

VALKUILEN BIJ DIGITALE TRANSFORMATIE

Als gevolg van de voortschrijdende digitalisering van de samenleving moeten vrijwel alle ondernemingen hun marktbenadering ('go-to-market') aanpassen. Dikwijls verloopt dat niet succesvol door dezelfde soort fouten.

Er waren in de tweede helft van de vorige eeuw vier marktkanalen om je als bedrijf te presenteren en contact met klanten te onderhouden: een fysieke locatie waar de klant naar toe kwam (filialen, showrooms); via post rondgestuurd marketingmateriaal (catalogi, folders); verkoopmedewerkers die de klant opzochten; en per telefoon (telemarketing, telefonisch account management).

Met de komst van internet ontwikkelde zich aan het eind van de 20^{ste} eeuw 'eCommerce'; handelsverkeer waarbij het verkoopproces geheel of gedeeltelijk online plaatsvindt. Internet start-ups zoals Amazon en Bol zijn ingericht om vrijwel alles behalve de levering online af te handelen en kenden aanvankelijk geen andere marktkanalen. Inmiddels is Amazon aan het experimenteren met winkels ter ondersteuning van hun online aanbod, terwijl Bol sinds de overname door Ahold AH-filialen gebruikt als ophaallocaties.

Voor traditionele bedrijven hield eCommerce aanvankelijk in dat men online bestellen en betalen ging faciliteren. Het contact met de klant voor acquisitie en relatiebeheer bleef op de oude manier plaatsvinden. Gaandeweg nam online ook op andere vlakken over. Papieren marketing maakte plaats voor digitale marketing zoals emails en 'paid search'. Een jaar of 10 geleden deden sociale media hun intrede, en neemt online chat steeds meer taken van de telefonische klantenservice over.

Inmiddels zijn catalogi, brochures, bezoeken of telefoontjes van verkoopmedewerkers minder noodzakelijk en vaak onwenselijk geworden. En te kostbaar in vergelijking met online marketing instrumenten. De uitdaging voor traditionele ondernemingen is om in de ontwikkeling van de klantrelatie zoveel mogelijk stappen te digitaliseren, en menselijke tussenkomst te beperken tot contacten waarbij dit onmiskenbaar toegevoegde waarde heeft.

Veel bedrijven moeten in dit opzicht nog steeds een inhaalslag maken en zichzelf opnieuw uitvinden. Mede door de paniek die daarbij kan optreden, mislukt zo'n transformatie niet zelden door veel geziene fouten:

1. Onvoldoende oog voor de bestaande klantwaarde propositie ('value proposition'). De meeste bedrijven concurreren niet enkel op prijs, maar bieden iets extra's zoals hogere productkwaliteit, een breder assortiment, betere service, het gemak van fysieke nabijheid; en vaak een combinatie ervan.

Door toegenomen prijstransparantie is de factor prijs belangrijker geworden. Webshops met een lage kostenstructuur hebben in dat opzicht een groot voordeel. Voor de pre-internet bedrijven is het belangrijk om in het transformatieproces zoveel mogelijk vast te houden aan de oorspronkelijke 'value proposition'. Een onderneming die bestelgemak en service centraal heeft staan, moet proberen deze dienstverlening digitaal te verbeteren zonder grote concessies daaraan om primair op prijs te gaan concurreren. Anders vervreemdt het zich van zijn bestaande klanten.

2. Implementatie van teveel veranderingen tegelijkertijd. Meestal vergt de aanpassing van de go-to-market eveneens wijzigingen in het producten- en dienstenaanbod, andere logistieke oplossingen en een aanpassing van systemen. Bij de bedrijfsleiding bestaat vaak de verleiding om vanuit een 'sense of urgency' alles direct aan te pakken. Maar de meeste organisaties, ongeacht hun grootte, hebben niet de capaciteit om grote verandertrajecten in parallel succesvol uit te voeren. Er ontstaan dan knelpunten en prioriteitsconflicten bij cruciale afdelingen en personen, zodat de projecten trager en minder goed verlopen dan wanneer er focus bestaat op één daarvan.

3. Verlies van kennis en expertise door te drastische ingrepen in de organisatie. Het is onvermijdelijk dat een nieuw business model een nieuwe organisatiestructuur vergt. Het aantal medewerkers werkzaam binnen traditionele marktkanalen moet worden gereduceerd. Voor sommige functies, met name binnen Marketing, moet nieuw talent worden aangetrokken. Om kosten te besparen wordt vaak te snel en te massaal afscheid genomen van een oude garde die geassocieerd wordt met het verouderde business model, vanwege een vermeende geringe bereidheid tot meeveranderen. Het kan lonen te onderzoeken hoe zulke medewerkers in een andere rol kunnen worden ingezet, want vaak beschikken zij over waardevolle kennis van klanten of processen.

Samenvattend geldt dat gerichte snel uitgevoerde volgtijdelijke stappen effectiever zijn dan teveel verandering ineens. Garantie voor succes is er niet. Want het transformeren van een bestaande onderneming is aanzienlijk complexer dan het starten van een nieuwe.

Peter van der Vlis is consultant en adviseert bedrijven bij grote verandertrajecten.