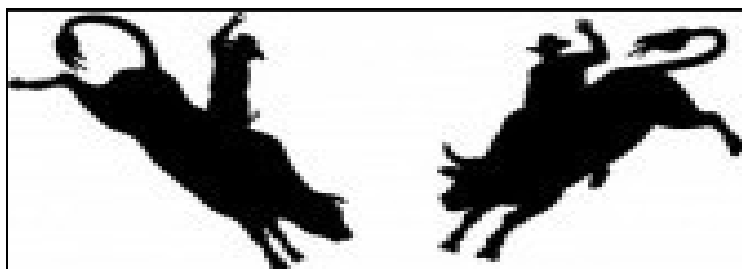


De invloed van ambiguïteitstolerantie op de effectiviteit van middenmanagers
bij het implementeren van veranderingen van de tweede orde.

-Grip als voorwaarde voor succesvol handelen-



Open Universiteit Nederland
Faculteit : Managementwetenschappen
Opleiding : Master of Science in Management
Begeleiding/examinator : dr. R. Blomme
Examinator : lic. M.J.H. Coun

Arthur van Diemen
Studentnummer: 838882385

Augustus, 2013

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van een proces van enkele jaren doorzetten, oppakken, heroriënteren en doorgaan. Het resultaat is deze scriptie, geschreven ter afronding van mijn studie Strategy and Organisation, specialisatie Change Management aan de Open Universiteit.

De nauwe relatie tussen het onderzoeksobject en mijn professionele uitdagingen zijn van duidelijke invloed op de voortgang van het scriptieproces geweest. Het heeft enerzijds bijzonder veel koppelingen en verrijkende inzichten tussen praktijk en theorie mogelijk gemaakt, maar het heeft voornamelijk het bestaansrecht van één van stellingen in relatie tot het schrijven van een scriptie bevestigd; ‘Start niet met je scriptietraject als je een drukke baan hebt’.

De veranderkundige theorie in relatie met de e-commerce invloeden hebben mij zeer geboeid, de enorme impact welke de internetrevolutie kan hebben op organisaties en hoe hier mee om wordt gegaan. Tezamen met de rol van middenmanagers in de praktijk bij verandertrajecten boodt dit een zeer rijke voedingsbodem voor mijn scriptie. Misschien wel te rijk. In dit scriptietraject heb ik mijn grootste uitdaging gevonden in het verkrijgen en behouden van een goede focus op de materie. Te vaak ben ik van het pad geraakt, afgeleid door interessante publicaties of ontwikkelingen welke eigenlijk buiten mijn afkadering vielen. Dit gevoel werd naarmate het scriptietraject vorderde steeds meer versterkt; de e-commerce ontwikkelingen gaan als een razende en ook de literatuur en onderzoeken er naar namen exponentieel toe. Ik ben blij dat ik in verschillende gesprekken met mijn begeleider mijn focus heb weten te hervinden.

Tijdens mijn scriptietraject ben ik getrouwd, twee keer verhuisd en is ons eerste kind geboren en ik heb dan ook veel mensen die ik wil bedanken voor hun steun gedurende dit moeizame proces. Specifiek wil ik de volgende vier generaties vrouwen bedanken:

- Mijn oma voor haar niet aflatende interesse in de voortgang van mijn studie en de belofte te blijven leven om mijn afstuderen mee te maken.
- Mijn moeder voor al haar hulp tijdens de verschillende vakken en haar rolmodelschap als ‘own made’ professional en fanatiek thuisstudent.
- Mijn vrouw voor haar support én afleiding bij de laatste loodjes.
- En last not least mijn lieve dochter die mijn studeerkamer inpikte en mij deed beseffen nu toch echt te moeten afronden.

Mijn dank gaat uit naar mijn begeleiders en examinatoren voor hun geduld en flexibiliteit. Speciale dank gaat uit naar dr. Blomme die ontvankelijk is gebleven en support en gelegenheid heeft geboden aan mijn onveranderde wens om mijn studie succesvol af te ronden.

Ik wens u allen veel leesplezier.

Arthur van Diemen

Samenvatting

In tijden van continue verandering lijkt de sleutel om effectief organisationeel te kunnen handelen voornamelijk te liggen in het vermogen om te kunnen presteren in ambigue en paradoxale situaties. Dit geldt zowel voor organisaties als voor de individuen binnen de organisatie. Over de unieke rol welke middenmanagers vervullen bij het vinden en behouden van grip gedurende organisationele verandertrajecten is al veel geschreven echter nog onbekend is waarom individuele managers hierin verschillen. Wat ligt ten grondslag aan dit verschil en hoe vertaalt dit zich in effectiviteit; waarom is de ene middenmanager wel in staat zijn/haar grip te vinden en de ander niet? Een mogelijk antwoord lijkt verscholen te liggen in de gerelateerde constructen 'ambidexteriteit' en 'ambigüiteitstolerantie'.

Uit literatuuronderzoek is gebleken dat conceptueel en empirisch gevalideerd onderzoek naar ambidexteriteit op individueel niveau vrij schaars is. In tegenstelling tot het populaire onderwerp 'ambidexteriteit' heeft het veelbelovend construct 'ambigüiteitstolerantie' al fors aan wetenschappelijk populariteit ingeleverd. Het construct 'ambigüiteitstolerantie' kent een overlap met de sociale – en psychologische theorie en biedt middels het sensemakingsprincipe ook in organisationeel verband een rijke voedingsbodem om verschillen in effectiviteit te onderzoeken. Helaas wordt door gebrek aan eenduidigheid in wetenschappelijk onderzoek omtrent 'ambigüiteitstolerantie' verdere kennisontwikkeling belemmert. In dit onderzoek is getracht om een bijdrage aan de theorievorming te leveren door ambigüiteit in een zeer specifieke context te onderzoeken: de ervaren ambigüiteit van Nederlandse ecommercemanagers binnen de traditionele retail.

Om tegemoet te komen aan de specifieke uitdagingen welke voortvloeien uit het feit dat ambigüiteit een individuele perceptie is, is de Grounded Theory van Cathy Charmaz geselecteerd als basis voor het onderzoek. Er hebben vijf diepte interviews met Nederlandse ecommercemanagers binnen de traditionele retail plaatsgevonden welke de basis hebben gevormd voor theorieontwikkeling omtrent de ervaren ambigüiteit tegen deze specifieke context.

Uit het Grounded Theory onderzoek blijkt dat de ecommercemanagers in verschillende mate op verschillende gebieden ambigüiteit ervaren. Hierin zijn gemeenschappelijke delers te benoemen welke in theoretisch categorieën geplaatst kunnen worden. Er is echter geen wetenschappelijk bewijs gevonden dat deze ambigüiteitsclassificatie de basis vormen voor het meten van individuele verschillen. Tevens is niet bewezen dat er een causale relatie bestaat tussen 'ambigüiteitstolerantie' en effectief organisationeel handelen.

Het onderzoek is qua opzet en uitvoering te beperkt om valide uitspraken te doen omtrent de individuele verschillen in relatie tot de onderzoeksvraag. Er is in het praktijkonderzoek geen compleet sluitend antwoord gevonden op de onderzoeksvraag.

Met alle voorbehouden in het achterhoofd kan desondanks gesteld worden dat dit onderzoek een bijdrage heeft geleverd aan de veranderkundige theorie door het concept 'ambigüiteitstolerantie' vanuit verschillende disciplines met elkaar te combineren binnen één onderzoek. Er is getracht een rijker beeld te schetsen dan dat nu door wetenschappelijk bewijs uit één discipline gestaafd kan worden. Deze uitdaging is met het exploratieve karakter van dit onderzoek in het achterhoofd geslaagd; er is meer grip gevonden.

Grip welke gebruikt zou kunnen worden om de sensemakingsbrug tussen het organisationele construct 'ambidexteriteit' en het psychologische construct 'ambigüiteitstolerantie' verder te verkennen. Vanuit een bredere interdisciplinaire invalshoek zou eventueel vervolgonderzoek zich kunnen toeleggen op de bruikbaarheid en toepasbaarheid van de psychologische principes binnen de organisatiekunde. Daarnaast biedt dit onderzoek voldoende aangrijpingspunten om eens verder in te zoomen op het paradoxale fenomeen 'clicks & bricks' vanuit organisationeel en veranderkundig oogpunt.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting

1	Inleiding.....	4
1.1	Aanleiding.....	4
1.2	Onderzoeksafbakening.....	5
1.3	Doelstelling en onderzoeksvragen.....	5
1.4	Onderzoeksopzet.....	6
1.5	Relevantie.....	6
2	Theoretisch kader.....	8
2.1	Theoretische invalshoek.....	8
2.2	Ambigüiteitstolerantie.....	9
2.3	Ambigüiteit en effectief handelen in organisationele context.....	10
2.3.1	Sensemaking in organisationele context.....	11
2.3.2	Veranderingen van de eerste orde en Sensemaking.....	12
2.3.3	Veranderingen van de tweede orde en Sensemaking.....	13
2.4	Samenvatting.....	14
3	Methodologie en context.....	15
3.1	Onderzoeksstrategie.....	15
3.2	Doelgroepselectie en beschrijving.....	15
3.3	Dataverzameling.....	16
3.4	Dataverwerking.....	16
3.4.1	Coderen, categorieën en saturatie.....	16
3.5	Context van het onderzoek.....	17
3.5.1	Marktverschuiving.....	17
3.5.2	Concurrentie.....	18
4	Resultaten.....	19
4.1	Ambigüiteit.....	19
4.2	Perceptie Ecommerce Kennis (PEK).....	21
4.2.1	Zien is geloven.....	21
4.2.2	Ervaringsleren.....	21
4.3	Perceptie Ecommerce Belang (PEB).....	22
4.3.1	Groei strategisch besef.....	24
4.4	Perceptie ecommerce Support (PES).....	26
4.4.1	Coping.....	27
4.4.2	Verandering rol perceptie.....	27
4.5	Samenvatting resultaten.....	28
5	Conclusies en discussie.....	29
5.1	Conclusies.....	29
5.2	Theoretische verwachtingen.....	30
5.3	Cultuur.....	31
5.4	Discussie en reflectie.....	31
5.4.1	Reflectie op literatuuronderzoek.....	31
5.4.2	Reflectie op Grounded Theory onderzoek.....	31
5.5	Aanbevelingen en vervolgonderzoek.....	32

Referenties

Bijlagen:

- I. Vragenlijst interviews- de rode draad
- II. Uitgeschreven interviews
- III. Memo's met verdiepingspunten voor successievelijke interviews

1. Inleiding

In dit hoofdstuk volgt de aanleiding voor de keuze van het onderwerp ‘ambigüiteits tolerantie’ van mijn afstudeerscriptie, alsmede een afbakening van het onderzoek. Op basis hiervan zijn doelstellingen en onderzoeksvragen geformuleerd, waarna kort uiteen is gezet wat de relevantie het onderzoek is voor de literatuur en de praktijk. Tenslotte is een leeswijzer opgenomen met daarin een beschrijving van de verschillende elementen van dit onderzoek.

1.1 Aanleiding.

Volgens Cry en Lew (2003 in Alhor, Singh & Seung, 2010) heeft e-commerce wereldwijd een enorme business revolutie ontketend en het mondialiseringsproces enorm beïnvloed. De voortschrijdende internettechnologie is van invloed op alle sectoren van de economie. Alhoewel de impact per industrie of bedrijfstak kan variëren van totale (r)evolutie tot mogelijkheden voor efficiencywinsten is het duidelijk dat dit Internettijdperk nieuwe eisen stelt aan bedrijven en organisaties die erin willen overleven. Bezien vanuit de organisatiekundige theorie is dit een bijzonder interessante ontwikkeling welke sterk voortborduurt op de gedachte dat het tijdperk van continue veranderingen realiteit is geworden. In deze tijden van turbulente ontwikkelingen focust de veranderkundige literatuur zich op het concept ‘ambidexteriteit’; hoe kunnen organisaties succesvol balanceren tussen exploratie en exploitatie? In tijden van continue verandering lijkt de sleutel om effectief organisationeel te kunnen handelen voornamelijk te liggen in het vermogen om te kunnen presteren in ambigue en paradoxale situaties. De activiteiten van de middenmanager spelen bij de totstandkoming van organisationele ambidexteriteit een belangrijke rol en bepaalde organisationele factoren beïnvloeden op hun beurt weer de individuele ambidexteriteit. De wijze waarop een organisatie met dergelijke ontwikkelingen omgaat cq, het verandertraject inricht en de regie behoudt kan variëren van situatie tot situatie en bedrijf tot bedrijf. Ondanks de verschillende contexten concluderen O’Reilly en Tushman (2004) dat een ambidextreuze organisatie een ambidextreuze manager nodig heeft. Ook Taylor en Helfat (2009) bevestigen de kritische rol van middenmanagers bij de totstandkoming van organisationele ambidexteriteit; de activiteiten van de middenmanager zijn hierin leidend. Raisch, Birkinshaw, Probst en Tushman (2009) concluderen dat er in deze relatie sprake is van een wederkerigheid; “ambidexterity results from and manifests itself at both individual and organizational levels”.

Middenmanager

In de veranderkundige literatuur is de middenmanager de afgelopen jaren steeds meer de focus van onderzoek geweest vanwege de cruciale rol die zij spelen bij verandertrajecten en hun bijzondere positie in het midden van de organisatie (Osterman, 2008). Vanuit deze unieke positie in de organisatie trachten managers een verandering vorm te geven door te balanceren tussen de bestaande (operationele) belangen en druk van de realisatie van de verandering. Over de ambigüiteit waarmee de middenmanagers in deze context te maken krijgen is binnen de veranderkundige literatuur al veel geschreven. Vanuit de sociaal constructivistische wetenschap wordt middels een concept ‘sensemaking’ de relatie tussen cognitieve capaciteit en het individuele organisatievermogen beschreven. Het sociaal interpretatieve concept ‘sensemaking’ biedt door het koppelen van cognitie en actie een mogelijke verklaring voor de totstandkoming van individuele ambidexteriteit. Het biedt in essentie de handvaten om inzichtelijk te maken waarom er onderscheid is tussen de ene en de andere middenmanager op het gebied van effectief begeleiden/implementeren van de verandering van de tweede orde.

Vanuit dit sociaal interpretatieve thema is getracht een koppeling te maken tussen het individueel gebonden ‘ambigüiteitstolerantie’ in organisationele context en organisationeel handelen, als voorwaarde voor succesvol te kunnen veranderen. Ten einde een individu gebonden onderscheid op het gebied van ‘ambidexteriteit/ ambigüiteitstolerantie’ te kunnen onderscheiden is het concept verder uitgediept middels literatuur uit de psychologische discipline.

Ambidexteriteit/ ambigüiteitstolerantie

In de bestaande literatuur is terug te vinden dat, zeker in een tijd van continue veranderen, het ‘effectief omgaan met ambigue en paradoxale situaties’ in toenemende mate kan bijdragen aan succesvol managen van een verandering. In de veranderkundige literatuur wordt dit belichaamd door een groeiend aantal publicaties omtrent het populaire thema ‘ambidexteriteit’: het vermogen efficiënt te manoeuvreren in het spanningsveld tussen exploitatie en exploratie (Raisch & Birkinshaw, 2008). Hierbij ligt de focus binnen de huidige theorievorming voornamelijk op ambidexteriteit op business unit en organisationeel niveau, conceptueel en empirisch gevalideerd onderzoek naar ambidexteriteit op individueel niveau is vrij schaars (Raisch & Birkinshaw in Mom, Bosch & Volberda 2009). De vraag waarom sommige managers zich op dit gebied positief onderscheiden van anderen blijft onbeantwoord (Raisch et al., 2008 in Mom et al, 2009).

Om bij te dragen aan dit vraagstuk wordt het concept ‘individuele ambidexteriteit’ nader uitgediept door het verband tussen ambigüiteitstolerantie en effectiviteit nader te onderzoeken. Hierbij is het doel om vanuit ambigüiteitstolerantie een brug te slaan naar het vermogen om effectief veranderingen van de tweede orde te implementeren. Middels een verkennend onderzoek naar de invloed van ambigüiteitstolerantie op het effectief

managen van een verandering van de tweede orde hoop ik een bijdrage aan de veranderkundige theorie te kunnen leveren.

1.2 Onderzoeksafbakening

In dit onderzoek kies ik voor de specifieke context van een e-commerce verandering binnen de retail om een aantal redenen:

- 1) De impact van deze veranderingen op de bestaande organisaties zijn dusdanig dat er met recht gesproken kan worden van een referentiekader overstijgende ontwikkeling oftewel een verandering van de tweede orde.
- 2) De veranderkundige uitdaging is specifiek in een paradox verpakt- Clicks & Bricks. In de vakliteratuur wordt de paradoxale situatie tussen online en offline belangen gekarakteriseerd door de term 'clicks & bricks'. Hierbij refereert de term 'clicks' aan het klikken op een muis wat staat voor 'online' en 'bricks' staat voor de stenen waaruit een fysieke winkel 'offline' is opgebouwd. De e-commerce verantwoordelijke binnen de retail bevindt zich hier in een bijzondere positie als 'click' verantwoordelijke binnen een 'brick' organisatie.
- 3) De verantwoordelijkheid voor de (implementatie van) e-commerce binnen bestaande retailorganisaties wordt vaak binnen enkele functies in het middenmanagement belegd. "Traditionele retailers kiezen er vaak voor veel e-commerce gerelateerde taken binnen de bestaande organisatie neer te leggen en plaatsen maar enkele medewerkers in het e-commerce team zelf" (Oosterveer, 2012).

In dit onderzoek staat de middenmanager als operationele linking pin tussen de traditionele retailorganisatie en de dynamische e-commerce omgeving centraal. Hoe gaan zij om met de ambigue situatie en wat is de invloed hiervan op het vermogen om het veranderkundige traject effectief te kunnen begeleiden?

In dit onderzoek zal ik aan de middenmanagers refereren als 'ecommercemanagers', hierbij zal voor het gemak de mannelijke derde vorm gehanteerd worden zonder hier enige aanleiding of conclusies aan te verbinden.

De onderzoekseenheid wordt gevormd door vijf verschillende e-commerce managers van traditionele Nederlandse retailorganisaties. Alhoewel de geselecteerde groep niet representatief is voor de gehele populatie van e-commerce managend retail Nederland biedt het door de diversiteit wel een goed alternatief. Het feit dat de verschillende organisaties zich nog in verschillende fases van de technologische adoptie, cq bouwen of exploiteren van een webshop bevinden, draagt bij aan een gevarieerde doelgroep.

Hierbij wordt een e-commerce manager omschreven als de persoon die verantwoordelijk is binnen de organisatie voor de commerciële exploitatie van het intermedium, hetgeen in de praktijk de eindverantwoordelijkheid voor de webshop impliceert. Naast deze operationele taak is deze persoon ook binnen de eigen organisatie het aanspreekpunt, cq vraagbaak voor alle e-commerce gerelateerde zaken en derhalve de sleutelpersoon voor de integratie van online activiteiten in de bestaande retailorganisatie.

1.3 Doelstelling en onderzoeksvragen

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de wijze waarop e-commerce managers (middenmanagers) hun grip vinden en behouden binnen deze, in potentie, zeer ambigue context ten einde succesvol te kunnen (blijven) opereren. De centrale doelstelling luidt dan ook:

'Het verkennen van ambiguïteitstolerantie van e-commerce managers in de retail'

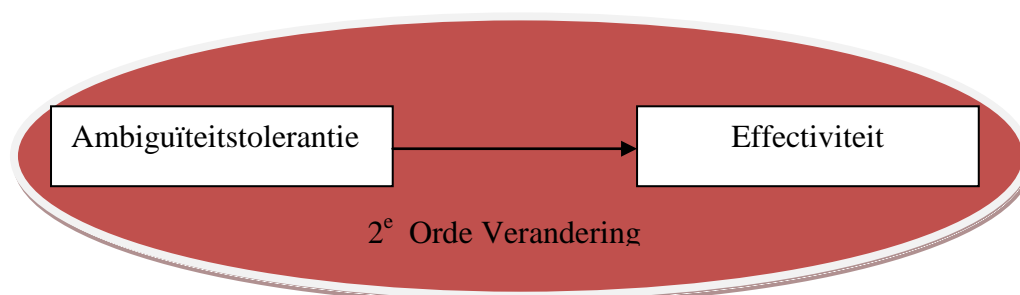
De centrale onderzoeksvraag luidt derhalve:

Wat is de invloed van ambiguïteitstolerantie van Nederlandse e-commerce managers op de effectiviteit bij het implementeren van verandertrajecten binnen de bestaande retailorganisatie?

De deelvragen die bij de centrale onderzoeksvraag horen zijn:

- 1) Wat is ambiguïteitstolerantie en welke vormen en gradaties zijn er te onderscheiden?
- 2) Wat is effectiviteit als het gaat om implementeren van een organisationele veranderingen?
- 3) Wat betekent dit in een context van een tweede orde verandering?
- 4) Wat is het verband tussen ambiguïteit en effectief organisationeel handelen?
- 5) Welke ambiguïteit wordt ervaren door e-commerce managers in retail?
- 6) Welke vormen en gradaties zijn er te onderscheiden?
- 7) Wat is het gevolg van de ervaren ambiguïteit op het vermogen om effectief organisationeel te kunnen handelen?
- 8) Komt de theoretische verwachting overeen met de gevonden resultaten? Waarom wel/niet?

De samenhang tussen de verschillende onderwerpen zoals benoemd in dit onderzoek zijn schematisch weergegeven in onderstaande conceptueel model.



Figuur 2. Het conceptueel model

1.4 Onderzoeksopzet

Om een passend antwoord te kunnen geven op de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen dienen eerst de theoretische concepten verder uitgediept te worden; dit is middels een literatuuronderzoek geschied welke uitmond in een conceptueel model, opgebouwd uit de relevante constructen. Tevens biedt de theoretische verdieping de benodigde handvaten om een verantwoorde invulling van de onderzoeksstrategie, wijze van datavergaring en onderzoeksmethodiek mogelijk te maken, welke verder uiteengezet zullen worden in hoofdstuk 4. Methodologie.

1.5 Relevantie

Zoals in de inleiding beschreven staat, is er nog weinig bekend over het verband tussen competenties/kwaliteit van de middenmanager en het succesvol implementeren van een organisationele verandering. In veranderkundige literatuur wordt aandacht besteed aan verschillende factoren te weten strategie (Floyd & Wooldridge, 2007) en communicatie (Lewis, Schmisser, Stephens & Weir, 2006) welke hun invloed op het vraagstuk uitoefenen, maar er is geen eenduidig beeld naar boven gekomen waar het gaat om het maken van individueel onderscheid in relatie tot verandersucces. Debet hieraan is het feit dat de operationalisatie van verandersucces en het leggen van een causaal verband vanuit managerieel leiderschap verschillende problemen met zich mee brengt vanwege het complexe karakter van dit vraagstuk. Onderzoeken die organisatorisch succes linken aan bepaalde leiderschapskenmerken – en competenties (traitapproach) en gedragingen (behavioral approach) en leiderschapsstijlen hebben zeer beperkte externe validiteit door de contextuele beperkingen. (Bratton, Grint & Nelson, 2005; Yukl, 2002). Een direct causaal verband tussen manageriële karakteristieken en organisatorisch succes is dan ook voor sommigen onderzoekers te ver gezocht. “Management and leadership in formal organizations are not about possessing special traits. It is about acting” (Andersen, 2006).

Constructen als veranderingsbereidheid, weerstand, commitment, organisationeel cynisme en organisationele rechtvaardigheid kunnen worden gebruikt om succesvol veranderen te kunnen verklaren echter impliceren een rol van de middenmanager als autonome uitvoerder terwijl juist recentere onderzoeken aantonen hoe belangrijk het is om de middenmanager zelf ook als subject van de verandering te beschouwen (Huy, 2002).

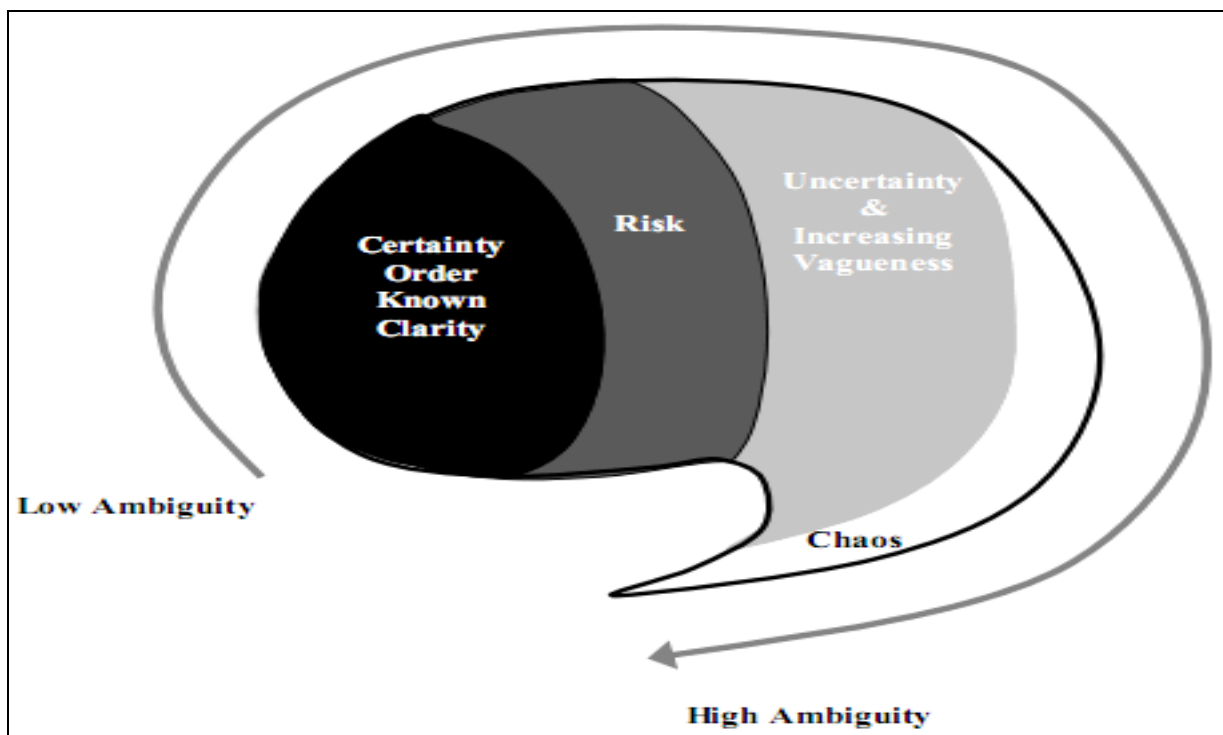
De maakbaarheid van een organisationele verandering staat hiermee ter discussie en de gewenste theoretische invalshoek lijkt dan ook aangevuld dienen te worden met een sociaal interpretatieve benadering welke het veranderingsproces zien als een sociaal proces waarin betekenisgeving- en vorming een voorwaarde voor succes zijn. Dit geheel in lijn met toenemende dynamiek in de organisatiekundige praktijk.

Volgens Wilkenson (2006) is de mate waarin het type en de intensiteit van de ambigüïteit juist wordt geïdentificeerd bepalend voor de mate waarin een individu controle op een situatie heeft. Indien een individu in staat is om dubbelzinnigheid en verwarring (equivocaliteit) te reduceren door middel van conceptstructuren (mentale modellen) dan wordt de omgeving als zinniger ervaren en kan er productiever gehandeld worden (Weick, 2000). Oftewel: meer grip is meer actie. De vraag is of het mogelijk is om op basis hiervan een onderscheid te maken tussen de ene middenmanager en de andere in relatie tot het behalen van verandersucces. Ik hoop dat dit verkennend onderzoek een positieve bijdrage levert aan een meer eenduidige begripsvorming omtrent ambigüïteit. Door verrijkende inzichten te leveren wordt getracht bij te dragen aan verdere theorievorming op veranderkundig gebied.

Deze inzichten kunnen vervolgens weer aangrijpingspunten opleveren voor de praktijk op het gebied van HRM voor wat betreft gewenste profielvereisten voor banen met een hoog ambiguïteitsgehalte. Daarnaast biedt het grond waarop modellen voor het meten van ambiguïteit gestoeld kunnen worden. Vanwege de actuele aard van het onderwerp is de praktische relevantie zeer groot; er zijn belangrijke lessen te leren voor opleiders (intern of extern) die zich richten op deze disciplines of ambigue rijke functies. Ook biedt het praktische handvaten voor begeleiders van organisatiekundige trajecten.

Een andere leemte in de veranderkundige theorie is het geringe aantal empirisch onderzoeken dat gericht is op organisationele veranderingen gerelateerd aan e-commerce. Dit is bijzonder spijtig omdat juist de impact van e-commerce op een organisatie als referentiekader overschrijdende getypeerd (een verandering van de tweede orde) kan worden. In dit onderzoek zijn e-commerce managers in de retail de subjecten van mijn onderzoek. Het onderzoek heeft daarom groot praktisch belang omdat het handvaten biedt voor de organisaties belast met gelijkwaardige uitdagingen. Tevens levert het een waardevolle bijdrage aan de empirie van de veranderkundige theorieën vanuit een hoek die nog onderbelicht is; individueel gebonden onderzoek gericht op e-commerce managers in de retail.

Het multidisciplinaire karakter van dit onderzoek kan ook gezien worden als een aangrijpingspunt voor verdere theoretische verdieping; wanneer we onderwerpen vanuit verschillende disciplines bezien dient er wetenschappelijke synergie te ontstaan; een verrijking van de theorie; de praxis wordt nader ontleed en beter begrepen. Dit onderzoek zou een bijdrage kunnen leveren aan het stimuleren van het multidisciplinaire benaderen van wetenschappelijke onderwerpen. Het construct 'ambiguïteit' zou zich bij uitstek lenen voor een verdere verdieping aangezien de mens en zijn perceptie als startpunt geldt- een universeel aanknopingspunt voor elke verschillende wetenschappelijke discipline, maar ook zeker voor de veranderkundige theorie: immers veranderen blijft een menselijke aangelegenheid. Zie figuur 3.



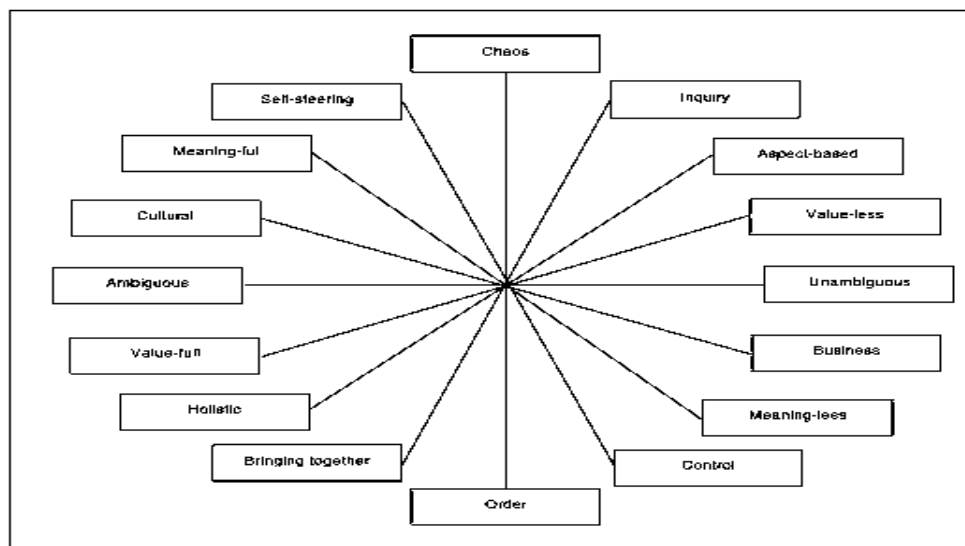
Figuur 3. Ambiguïteit en het menselijk brein (Wilkinson, 2006).

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk is op basis van een uitgebreide literatuurstudie de theoretische basis voor het onderzoek gelegd. In paragraaf 2.1 is de wetenschappelijke invalshoek bepaald: er is gekozen voor een multidisciplinaire basis aangezien er geen paradigma beschikbaar was waarbinnen alle verschillende facetten van het onderwerp geborgd konden worden. In paragraaf 2.2 wordt het begrip ambiguïteit en ambiguïteitstolerantie verder uitgediept waarna in paragraaf 2.3 de relatie met effectiviteit tegen organisationele context nader wordt omschreven. In paragraaf 2.4 wordt de impact van een tweede orde verandering nader beschreven. De samenvatting volgt in paragraaf 2.5.

2.1 Theoretische invalshoek

Al in 2004 stelden Cozijnsen en Vrakking dat in de hedendaagse economie organisationele verandering meer een constante dan een variabele is (Cozijnsen & Vrakking, 2004). Nu 9 jaar later is dit door sterk voortschrijdende technologische invloeden nog meer realiteit dan voorheen. Complete bedrijfskolommen zijn ontworpen en oude verdienmodellen blijken obsoleet waar compleet nieuwe markten schreeuwen om aandacht. Door de enorme groei van de toeleverende e-commerce industrie worden onafgebroken nieuwe kansen en bedreigingen gecreëerd. Tegen deze dynamische achtergrond trachten organisaties concurrerend te blijven en te overleven door te reorganiseren, re-engineeren, downsizen en door nieuwe technologie te implementeren (Ioannis, Gouras, Vakola & Bourantas, 2007). Organisaties streven enerzijds naar veranderingen die hun slagvaardigheid en aanpassingsvermogen in sterk concurrerende markten vergroten en anderzijds blijft de behoefte aan zekerheid (voorspelbaarheid) en stabiliteits gerelateerde bronnen (o.a. efficiency voordelen onverminderd (Leana & Barry, 2000)). De spanningsvelden en specifieke uitdagingen die organiseren in continue veranderende omgeving karakteriseren vinden zijn weerslag binnen het vakgebied van organisatiekunde in een verschuiving van 'eenduidige focus' ("trade of") naar paradoxaal denken (Gavetti & Levinthal, 2000; Lewis, 2000 in Raisch en Birkinshaw, 2008).



Figuur 4. Paradoxes and states tension in the world of organising and changing (Boonstra & Caluwé, 2006).

Boonstra en Caluwé (2006) onderschrijven deze trend in de veranderkundige literatuur en geven een overzicht van de paradoxale thema's en spanningsvelden in de wereld van organiseren en veranderen. (zie figuur 4). De uitdaging ligt in het herkennen van de paradoxes, het balanceren ertussen en het verbinden van extremen. Handy stelde in 1994 dat "As change intensifies complexity, ambiguity, and equivocality, and tensions become increasingly pervasive in daily life, the ability to comprehend paradox is emerging as a critical managerial, as well as research Skill (Handy, 1994- blz 238 in Luscher & Lewis (2008)). Kort gesteld: grip vinden en houden in ambigue en paradoxale situaties is in tijden van verandering de voorwaarde voor succes.

Om het thema van ambiguïteitstolerantie verder te onderzoeken op individueel niveau lijkt dan ook een invalshoek gepast waarbij er voldoende sensitiviteit is voor de individuele psyche en ambiguïteit in organisationele context. Christiane Demers onderscheidt in 'Organizational Change Theories- a synthesis' (2007) in relatie tot het fenomeen 'change agency' twee stromingen; the natural evolution approach en the social dynamics approach. Volgens Demers zijn onderzoeken vanuit de sociaal constructivistische invalshoek talrijk en hebben bijgedragen aan meer inzicht in de dynamieken die spelen bij de totstandkoming van een gezamenlijke realiteitsbeeld en organisationeel handelen. Aangezien Boonstra en Caluwé (2006) ook stellen dat in tijden van continue verandering het sociaal interpretatieve paradigma een gepaste invalshoek is, zal dit onderzoek een

sociaal constructivistische belichting kennen. De sociaal constructivistische principes van ‘sensemaking’ (Weick, Sutcliffe en Obstfeld, 2005) en ‘sensegiving’ (Maitlis & Lawrence, 2007) zijn van substantiële waarde bij veranderkundig onderzoek gebleken en zullen derhalve nader onderzocht worden op hun toepasbaarheid in dit onderzoek.

Volgens Demers (2007) is de belangrijkste bijdrage van de cognitieve aanpak, waaronder zij de cognitieve psychologie alsmede de social psychology of organizing (Weick, 1995) vat, het besef dat de subjectieve dimensie bij organisationele veranderingen van belang is; de manier waarop actoren zaken interpreteren beïnvloedt de manier waarop ze veranderen. Om een bijdrage te kunnen leveren is het daarom wenselijk om inzichten vanuit psychologische disciplines te combineren met de eerder genoemde sociaal constructivistische invalshoek omtrent het veranderkundige thema ‘ambiguïteit’ & ‘sensemaking’.

Door facetten uit de psychologie te combineren met die van de sociaal constructivistische theorie wordt getracht een inzicht te geven in het verband tussen ambiguïteitstolerantie op individueel niveau en organisationeel handelen in tijden van verandering. Volgens Demers (2007) is het veld van ‘change theories’ in de afgelopen decennia uitgegroeid tot een gefragmenteerd en multidisciplinair gebied. Een ontwikkeling welke Van de Ven & Poole (2005) wenselijk achten: door verschillende disciplines te combineren wordt een rijker begrip van de werkelijkheid mogelijk gemaakt dan dat mogelijk is met één discipline. Dit advies zal in dit onderzoek ter harte worden genomen en het onderwerp zal vanuit de sociaal constructivistische alsmede de psychologische hoek belicht worden.

2.2 Ambiguïteitstolerantie

Ter verdieping van het onderwerp ‘ambiguïteit’ is ook de wetenschappelijke literatuur uit de psychologische discipline geraadpleegd. Hierbij is een verrijking van het onderwerp gezocht zonder de verwantschap met de veranderkundige theorie te veel uit het oog te verliezen. Een eerste belangrijke constatering is het feit dat ambiguïteit subjectief wordt waargenomen, geïnterpreteerd en gevoeld (Martin 1992, in Weick 1995).

Individueel reageren dus verschillend wanneer ze geconfronteerd worden met ambiguë situaties of stimuli (McLain, 1993). Volgens Wilkinson in “The ambiguity advantage” (2006) kan de mate waarin ambiguïteit ervaren variëren tussen een gevoel van ‘zekerheid, duidelijkheid, helderheid’ tot een gevoel van “chaos”.

Het vermogen om met de ambiguïteit om te gaan is dan ook een belangrijk component van de individuele capaciteit om effectief te kunnen interacteren met anderen en om succesvol te kunnen zijn in een complexe, continu veranderende wereld (Granello, 2001). Volgens Weick (1995) ervaren individuen situaties als ambiguë indien ze onduidelijk, zeer complex of paradoxaal lijken. Wilkinson (2006) sluit zich bij deze gedachtegang aan en onderscheidt de volgende drie types ambiguïteit:

- 1) Paradox: Wanneer twee of meer tegengestelde zaken tegelijkertijd waar lijken te zijn tegen het gevoel van eigen logica of intuïtie in.
- 2) Chaos: Wanneer het niet mogelijk is om het gevolg en oorzaak te onderscheiden in een fenomeen, dit mede ingegeven door de snelheid en/of complexiteit en/of de intensiteit van emotionele reacties.
- 3) Complexiteit: een complexe situatie gekenmerkt door hoge mate van interconnectiviteit; er ontstaat hierbij beeld dat de som der delen groter of zelfs anders is dan de delen.

Een nauw verwant thema aan ‘Ambidexteriteit’ in de literatuur is het construct ‘Tolerance for Ambiguity’. Tolerance for Ambiguity lijkt conform de definitie van McLain (1993) gelijke gradaties in ambiguïteit te onderscheiden zoals de types gegeven door Weick (1995) en Wilkinson (2006). Tolerance for ambiguity wordt gedefinieerd als “a range, from rejection to attraction, of reactions to stimuli perceived as unfamiliar, complex, dynamically uncertain, or subject to multiple conflicting interpretations” (McLain 1993 in Herman, Stevens, Bird, Mendenhall & Oddou, 2010). In tegenstelling tot het construct ‘Ambidexteriteit’ is ‘Tolerance for Ambiguity’ al veel langer een veelbelovend onderwerp binnen verschillende disciplines van de wetenschap maar wordt door de verschillende conceptualisaties en dubieuze kwantificeringen van psychometrische eenheden verder onderzoek ernstig gehinderd (Herman et al, 2010). Doordat ‘Tolerance for ambiguity’ afhankelijk van het gehanteerde contextuele domein, conceptueel kan verschillen stelt Kirton (1981) in Herman et al. (2010) dat het construct te ver is uitgerekt. Hierdoor heeft het construct ‘Tolerance for Ambiguity’ ondanks de potentiële waarde toch fors aan wetenschappelijke populariteit in moeten leveren. Volgens Herman et al. (2010) zijn, waar het gaat om ‘ambiguïteit’, gecontextualiseerde items die domein specifiek zijn betrouwbaarder en wordt de kans op dimensionaliteits inconsistentie verminderd. Het contextuele domein van dit onderzoek wordt gevormd door een context van organisationele verandering, specifiek ambiguïteit ervaren door e-commerce managers in de retail.

Caluwé en Vermaak (2006) onderscheiden typering van ambigüiteit die van toepassing zijn op organisaties:

- 1) Ambigüe doelstellingen: Doelen zijn voor velerlei uitleg vatbaar en 'dekken' een bonte variëteit aan activiteiten en acties.
- 2) Ambigüe technologie (werkprocessen): Veel mensen die in organisaties werken hebben nauwelijks inzicht in de manier waarop dingen worden aangepakt of in de processen die de resultaten van organisaties bepalen.
- 3) Ambigüe participatie: De betrokkenheid van personen of groepen bij verschillende organisatieactiviteiten wisselt vaak.

Aangezien ambigüiteit een subjectief verschijnsel is, zijn deze typering dus classificaties van ambigüiteit specifiek van toepassing op individuen in organisaties. Luscher en Lewis onderscheiden in "Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox (2008) drie verschillende paradoxen die van toepassing zijn bij organisatorische veranderingen en die -althoewel anders verwoord- in lijn liggen met de bevindingen van Caluwé en Vermaak: 'paradox of organising' (doelen, macro niveau), 'paradox of performing' (werkprocessen) en 'paradox of belonging' (participatie).

In dit onderzoek hanteren we daarom bij de beschrijving van de ambigüiteitsperceptie een combinatie van (individuele) typering van Weick (1995) en Wilkinson (2006) en de organisatorische contextgebonden typering van Caluwé en Vermaak (2006). Dit resulteert in onderstaand model:

Organisatorische ambigüiteit	Classificaties ambigüiteit			
		Paradox	Chaos	Complexiteit
	Doelstellingen			
	Werkprocessen			
Participatie				

Figuur 5: Model ten behoeve van classificaties ambigüiteit

Dit model biedt handvaten om de ambigüiteitsperceptie te kunnen classificeren ten einde implicaties voor individueel onderscheid te maken. Leana and Barry (2000) stellen in Luscher en Lewis (2008) dat ambigüeitstolerantie en openheid voor nieuwe zaken managers kan helpen bij het omgaan met spanningen voortkomend uit veranderingen. Wanneer veranderingen complexiteit, ambigüiteit en equivocaliteit intensiveren wordt het vermogen om paradoxen te begrijpen een kritische manageriale eigenschap (Handy, 1994 in Luscher en Lewis, 2008). Volgens Wilkinson (2006) is de mate waarin men controle heeft op een situatie afhankelijk van:

- o Het vermogen om het juiste type alsmede de intensiteit van de ambigüiteit correct te identificeren
- o Het vermogen om voor langere periodes bewust de negatieve emotionele reacties voortkomend uit de ambigüiteit van de situatie te tolereren en managen.

De vraag rijst of een individu in staat is om 'grip' te krijgen op de ervaren ambigüiteit en hoe dit proces eruit ziet en verband houdt met organisatorisch handelen. Zoals al eerder gesteld gaat het hier niet om het in kaart brengen van een causaal verband tussen ambigüiteitsperceptie en effectiviteit maar om een verkennend onderzoek naar ambigüeitstolerantie vanuit de veranderkundige theorie. Daarbij worden elementen van diverse wetenschappelijke disciplines gecombineerd om verrijkende inzichten te verkrijgen omtrent de vraagstukken: hoe worden ambigüe situaties ervaren door e-commerce managers tijdens verandertrajecten en hoe beïnvloedt dit hun (vermogen tot) handelen.

Zoals uit deze paragraaf blijkt is ambigüeitstolerantie een belangrijke capaciteit voor individuen om grip op de situatie om hen heen te kunnen houden, hetgeen een voorwaarde voor effectief handelen is. Aangezien ambigüeitstolerantie individugebonden is, biedt het in potentie oplossingsrichting voor het veranderkundige vraagstuk waarom de ene middenmanager succesvoller is in het implementeren van een verandering dan een andere; een succesvolle middenmanager weet in ieder geval voldoende grip te houden om effectief organisatorisch te handelen.

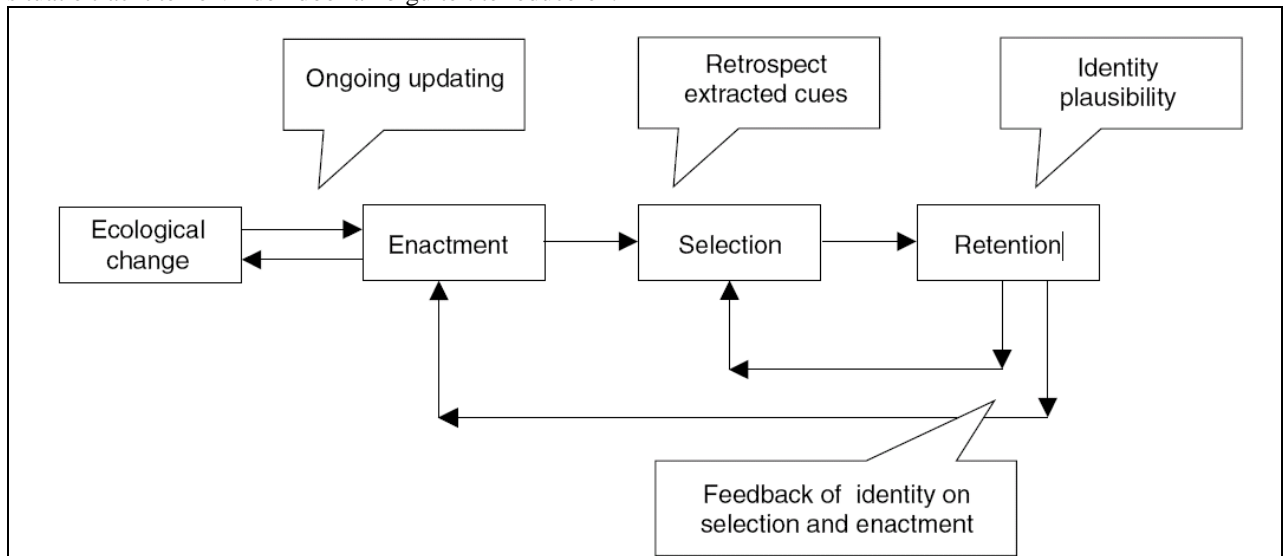
Een andere belangrijke constatering is het feit, dat (helaas) ambigüeitstolerantie ondanks haar potentie, geen wetenschappelijk bewezen valide construct is en dat de bruikbaarheid van het construct sterk contextgebonden is. Om meer inzicht in de precieze dynamieken tussen ambigüeitstolerantie en effectiviteit te onderzoeken worden deze in de volgende paragraaf binnen een organisatorische context geplaatst.

2.3 Ambigüiteit en effectief handelen in organisatorische context

Alvorens de organisatorische context in beschouwing mee te gaan nemen is het wenselijk om eerst de onderliggende processen welke de koppeling tussen cognitie en actie mogelijk maken nader te bestuderen.

Volgens Weick (1995) vormt een ambigue situatie een natuurlijk vertrekpunt voor sensemaking omdat omgaan met dubbelzinnigheid en verwarring fundamenteel is voor organiseren. Alhoewel Karl E. Weick 'sensemaking' in 'Sensemaking in Organizations' (1995) omschrijft als een 'ontwikkelende set van ideeën met verklarende mogelijkheden' heeft het concept vanaf haar eerste introductie in 1996 dankzij vele verschillende toepassingen en kwalitatieve onderzoeken aan empirisch ondersteuning gewonnen. Fuentes, in Weick (1995), omschrijft de kern van sensemaking als volgt: "to accept the diversity and mutation of the world while retaining the mind's power of analogy and unity so that this changing world shall not become meaningless (p. 17). Ten grondslag hiervan ligt- gezien vanuit een psychologisch perspectief- het streven van mensen naar een zekere balans tussen verandering en stabiliteit. Teveel veranderingen leiden tot onzekerheid en onrust"(Metselaar & Cozijnsen, 1997).

In 'Organizing and the Process of Sensemaking' van Weick, Sutcliffe & Obstfeld (2005) wordt aan de hand de 'enactment theory' schematisch weergegeven hoe het individu in interactie met anderen zijn/haar grip op de situatie tracht te hervinden door ambiguïteit te reduceren.



Figuur 6 The relationship Among enactment, Organizing and Sensemaking (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005).

The organizing process of enactment incorporates the sensemaking activities of noticing and bracketing. These activities of noticing and bracketing, triggered by discrepancies and equivocality in ongoing projects, begin to change the flux of circumstances into the orderliness of situations. We emphasize "begin" because noticing and bracketing are relatively crude acts of categorization and the resulting data can mean several different things. The number of possible meanings gets reduced in the organizing process of selection. Here a combination of retrospective attention, mental models, and articulation perform a narrative reduction of the bracketed material and generate a locally plausible story. Though plausible, the story that is selected is also tentative and provisional. It gains further solidity in the organizing process of retention. When a plausible story is retained, it tends to become more substantial because it is related to past experience, connected to significant identities, and used as a source of guidance for further action and interpretation. The close fit between processes of organizing and processes of sensemaking illustrates the recurrent argument (e.g., Weick 1969, pp.40-42) that people organize to make sense of equivocal inputs and enact this sense back into the world to make that world more orderly (Weick et al., 2005).

Sensemaking beschrijft het proces waarin het individu de ervaren ambiguïteit tracht te reduceren. Het sensemakingsmechanisme koppelt cognitie en actie aan elkaar (Weick et al., 2005) en biedt daarmee een link organisatieel handelen. Deze relatie is waardevol als gaat om een beter begrip van de rol en invloed van ambiguïteit bij organisatiele verandering. In de volgende paragraaf wordt het sensemakingsprincipe op de organisatiele context nader onderzocht.

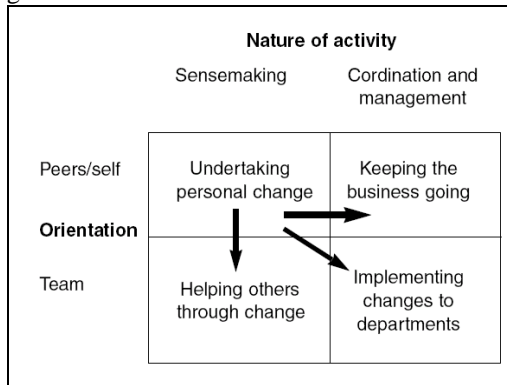
2.3.1 Sensemaking in organisatiele context

Weick beschrijft organisaties als sociale structuren welke vormgegeven en in stand gehouden worden door individuen en hun sociale interactie. In zijn beschrijving van organisaties wordt gebruikt gemaakt van verschillende niveaus van sensemaking:

- Intrasubjectief; individueel niveau.
- Intersubjectief niveau: meerder individuen vormen een 'level of social reality'.
- Generiek subjectief niveau: niveau sociale structuur van (deel van) de organisatie.

“Organizations were conceptualized as social structures that combine the generic subjectivity of interlocking routines, the intersubjectivity of mutually reinforcing interpretations, and the movement back and forth between these forms of communication (Weick et al., 1995).

Om een beter begrip van de rol van ambiguïteit in het sensemakingsproces tegen organisationele context mogelijk te maken gaan we er vanuit dat een organisatie een sociale structuur is welke actief onderhouden dient te worden door het management van de organisatie. Bezien vanuit de positie van de middenmanager kent het sensemakingsproces twee aangrijpingspunten; zichzelf en overige organisatieleden. Volgens Bogalun (2003) is het eigen sensemakingsproces hierin leidend, omdat hieruit de overige taken van een middenmanager worden gevoed.



Figuur 6. Interpretations as the middle manager's key task. (Bogalun, 2003)

Het sensemakingsproces van de middenmanager speelt een centrale rol bij organisationele veranderingen echter de vraag blijft open staan wanneer deze mechanismen nu wel of niet getriggerd worden?

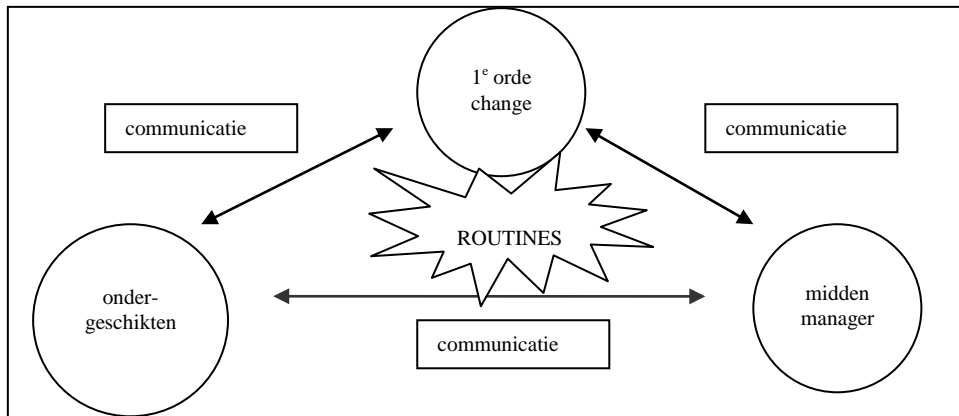
Zoals zwart en wit gebruikt worden om verschillende grijstinten te verklaren worden de termen ‘eerste orde verandering’ en ‘tweede orde verandering’ gebruikt als twee theoretische uitersten om het praktisch speelveld van ambiguïteitsperceptie als sensemakingstrigger te bestrijken.

- “First-order change is incremental, convergent change, the refinement of the existing frame that comes with experience” (Demers, 2007).
- ‘Second order change or reframing, thus use the term borrowed from Watzlawick, Weakland, and Fisch (1974), is described as divergent change, "a radical, discontinuous shift in interpretative schemes"(Demers, 2007).

2.3.2 Veranderingen van de eerste orde en sensemaking

Bij organisationele veranderingen van de eerste orde wordt er dusdanig weinig ambiguïteit waargenomen dat het individueel gedrag niet of nauwelijks geleid wordt door de intrasubjectieve en intersubjectieve sensemakingmechanismen. In de interactie tussen de individuen draait het meer om herkenning en routineus handelen dan om gezamenlijke zingeving. ‘Intersubjectivity is largely irrelevant (unless gaps need to be filled) when artifacts such as standard plots (types of encounters whose repetition constitutes the setting’s interaction order) create generic subjectivity and allow people to substitute for one another and adopt their activities and meanings” (Weick, 1995). Wanneer altijd dezelfde individuen, op dezelfde tijdstippen en plaatsen aan het werk gaan, worden de routines en handeling meer een meer een vast gemeengoed. ‘Zo doen wij dat hier’, het wordt een sociale structuur welke los van het individu komt te staan. De intersubjectiviteit gaat over in generieke subjectiviteit. “Concrete human beings, subjects, are no longer present. Selves are left behind at the interactieve level. Social structure implies a generic self, an interchangeable part- as a filler or roles and follower of rules- but not concrete, individualized selves”(Weick, 1995).

Gebruikmakend van het procesmodel van Bratton et al. (2005) waarbij leiderschap als een relationeel fenomeen in een context wordt geconceptualiseerd, kan geïllustreerd worden hoe sociale cultuur, waarbinnen routineus gehandeld wordt, van toepassing is.

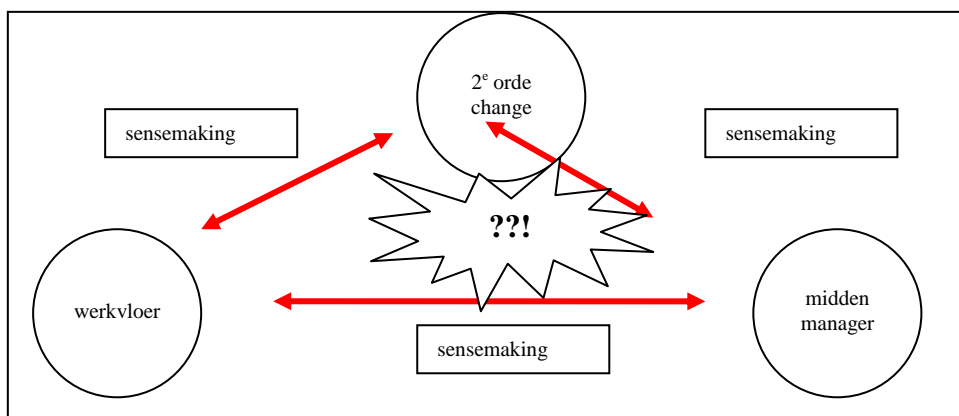


Figuur 7. Leiderschap in tijden van stabiliteit.(veranderingen van de eerste orde)

In ‘Handbook of Organizational Routines’ (2008) omschrijft Markus C. Becker het concept ‘organisationele routines’ als de (systematische) interactie tussen terugkerend gedragspatronen, regels en procedures en disposities. In hun sociale interactie creëren en bevestigen individuen het beeld van de gezamenlijke routines en gangbare handelingen (Tsoukas en Chia, 2002). Het creëren en bewaken van deze stabiele situatie kan dan ook gezien worden als de primaire taak van de middenmanager in de context van eerste orde verandering. De middenmanager is dus zowel vormver als bewaker van de sociale cultuur (generic subjective); hij/zij voorziet de individuen van een vaste set van cognitieve categorieën en een typologie van handelingen (Weick, 1995).

2.3.3. Veranderingen van de tweede orde en sensemaking

Door de dubbelzinnige en verwarrende signalen over het beeld van toekomstige werksituatie gaan individuen op zoek naar waarheden om de ervaren onzekerheid tegen te gaan. De ambiguïteitsperceptie is van dusdanig substantiële invloed dat het bestaande cognitieve kader tekort schiet (tweede orde veranderingen) en het sensemakingsmechnisme wordt getriggerd: De balans is verstoord en de menselijke geest gaat op zoek naar nieuwe waar- en zekerheden. Hiertoe doorlopen zij de stappen zoals beschreven in het ‘enactment theory’ model beschreven in paragraaf 1.1. Karakteristiek aan deze situatie is het feit dat eerdere waar- en zekerheden op losse schroeven zijn komen te staan. Onzekerheid en verwarring triggeren sensemakingsprocessen op intrasubjectieve en intersubjectieve niveau. De sociale cultuur (generic sensemaking) zoals deze bestond heeft zijn fundament verloren en biedt geen houvast meer voor het individu. Routines gebaseerd op gezamenlijke beelden van de werksituatie hebben hun bestaansrecht verloren en verdwijnen. Communicatie intensiveert als gevolg van het sensemakingsproces, signalen worden opgepikt, in actie verwerkt, terug ontvangen en weer bijgesteld of behouden net zolang tot er een waarheid gecreëerd is die plausibel is voor het individu. Een situatie gekarakteriseerd door onzekerheid en onduidelijk is van toepassing.



Figuur 8. Leiderschap bij organisationele veranderingen van tweede orde

Vanuit de functie als leidinggevende bevindt de veranderingsleider zich in een bijzondere situatie. Niet alleen dient hij/zij zelf de nieuwe waarheid voor zichzelf vast zien te stellen, belangrijker nog, er wordt ook verwacht dat hij/zij deze nieuwe waarheid ook effectief overbrengt naar de werkvloer (sensegiving) zodat operationele onderbrekingen tot een minimum beperkt blijven. Gardner (1996) in Becker (2008) verwoordt dit als volgt in relatie tot effectief leiderschap: “effective leaders are those who are especially skilled in telling stories that make sense of the world for followers, stories that mobilize followers and provide them with a purpose”. Thayer

(1988) sluit zich aan bij deze gedachte en stelt dat een leider iemand is die in staat is om een nieuw wereldbeeld te creëren voor zijn/haar volgelingen."The leader is a sense-giver".

De basis van een verandering begint bij de sensemaking van de middenmanager. Door de eigen sensemaking legt de middenmanager een basis, cq vermogen om te kunnen veranderen alsmede een basis waarop een attitude over de verandering gevormd kan worden. Organisationele inertia kan ontstaan wanneer de middenmanager niet in staat is om de dubbelzinnig en verwarrende signalen te verwerken tot een helder en geloofwaardig wereldbeeld voor zichzelf. De onzekerheid die blijft bestaan vormt een obstakel voor het persoonlijk veranderen alsmede het leiden van de werkvloer door de veranderingen. "Middle managers' uncertainty management was found to be important in assisting their employees in the change transition" (Herzig en Jimmieson, 2006). Daarnaast kan een verandering ook uitblijven indien de middenmanager op basis van zijn gevormde wereldbeeld besluit geen verandering in gang te zetten. "It seems clear then that the managers' evaluations of OCPs (Organizational Change Processes) condition their decision to put the changes into practice, regardless of the direction of the evaluation." Santos en Garcia, 2006). Sensemaking stelt de middenmanager in staat om te kunnen en te willen veranderen.

2.4 Samenvatting

Het feit dat ambiguïteit subjectief ervaren, geïnterpreteerd en beleefd wordt (Weick, 1995) impliceert dat de persoonlijke perceptie van ambiguïteit het sensemakingsproces initieert en vormgeeft en daarmee invloed op organisationeel handelen uitoefent. Het biedt daarom waardevolle handvaten als het gaat om de verklaring waarom middenmanagers kunnen verschillen in hun effectiviteit bij het implementeren van een organisationele verandering van de tweede orde. Meer grip is meer actie.

Bezien vanuit de sociaal constructivistische benadering is het belangrijk dat de manager als change agent een geloofwaardige visie weet uit te dragen die tot actie leidt, de accuraatheid van deze boodschap is ondergeschikt. (Demers 2007). Wanneer de middenmanager controle heeft, kan er richting gegeven worden aan de rest van de organisatie (grip is actie). Immers organisationeel veranderen begint met het sensemakingsproces van de middenmanager omdat van hieruit de overige taken van de middenmanager gevoed worden. Volgens Luscher en Lewis (2008) vormt managerial sensemaking derhalve een belangrijk fundament voor het implementeren van veranderingen en simultaan het op niveau houden van performance. Het sensemakingsproces koppelt ambiguïteitsreductie aan organisationeel handelen, maar geeft nog geen verklaring voor individuele verschillen in ambiguïteitsperceptie. Volgens de geraadpleegde literatuur is de rol die ambiguïteitsperceptie speelt in het sensemakingsproces en totstandkoming van gecontroleerd handelen duidelijk initiërend maar niet eenduidig in het verder proces van sensemaking – en sensegiving.

In de psychologische literatuur zijn het vermogen om het juiste type alsmede de intensiteit van de ambiguïteit correct te identificeren en het vermogen om voor langere periodes bewust de negatieve emotionele reacties voortkomend uit de ambiguïteit van de situatie te tolereren en managen benoemd als factoren welke bepalend zijn in de individuele ambiguïteitstolerantie. Het bepaalt de mate van controle die de middenmanager over de zijn eigen situatie heeft. Helaas blijkt dat er geen valide ambiguïteitsconstruct beschikbaar is voor verder onderzoek. Het is duidelijk dat het construct ambiguïteit dynamisch, complex en uit verschillende facetten bestaat. Een verbeterd begrip van ambiguïteitsperceptie zou een gat in de veranderkundige literatuur kunnen vullen. Het belang ervan is vanuit psycho-sociologische invalshoek beschreven en een eerste potentiële categorisatie ten behoeve van organisationeel gerelateerd onderzoek is benoemd. Een verdere, hopelijk aanvullende, verkenning zou kunnen komen uit de praktijk door binnen een specifieke context te onderzoeken hoe de effectiviteit van middenmanagers en (gevoelens van) ambiguïteit met elkaar interacteren. Leidend in dit praktijkonderzoek zijn de onderzoeksvragen: Welke ambiguïteit wordt ervaren door e-commerce managers in retail, welke vormen en gradaties zijn er te onderscheiden? Wat is het gevolg van de ervaren ambiguïteit op het vermogen om effectief organisationeel te kunnen handelen?

3. Methodologie en context

Uit het literatuuronderzoek is voortgekomen dat de sociaal constructivistische invalshoek gecombineerd met een psychologisch benadering de juiste invalshoek voor dit onderzoek is. Deze gecombineerde invalshoek heeft belangrijke implicaties wat de betreft de inrichting en uitvoering van het onderzoek. In dit hoofdstuk is duidelijk terug te vinden hoe deze uitgangspunten tot uiting komen in de onderzoeksopzet.

3.1. Onderzoeksstrategie

Er is gekozen voor een verkennend onderzoek aangezien er op nog onontgonnen gebied de eerste stappen worden gezet; ambiguïteitsperceptie bij ecommercemanagers in de retail. De grounded theorie van Kathy Charmaz is geselecteerd als de theoretische basis voor de onderzoeksopzet omdat het zich bij uitstek leent voor onderzoek met een sociaal constructivistische invalshoek. De theorie stelt net als het sensemakingsconcept de individu en zijn perceptie van de realiteit centraal. In gelijke tred met het sensemakingsprincipe wordt taal gezien als de verpakking van de persoonlijke gewaarwording van een gebeurtenis/beleving en vormt de basis van elk onderzoek. Het biedt daarom praktische handvaten om op een valide en betrouwbare wijze het onderzoek in te richten. "Stated simply, Grounded Theory methods consist of systematic, yet flexible guidelines for collecting and analyzing qualitative data to construct theories 'grounded' in the data themselves. As we learn how our research participants make sense of their experiences, we begin to make analytical sense of their meaning and actions" (Charmaz, 2006).

Semantiek vormt een centrale rol in dit onderzoek om verschillende redenen. De term e-commerce is in dit onderzoek gebruikt om duiding te geven aan en een eenheid te scheppen in de rollen en activiteiten van de onderzochte doelgroep. Alhoewel zij allen gelijke verantwoordelijkheid hebben en in gelijkwaardige posities bevinden, is het taalgebruik en de gehanteerde terminologie onderling per persoon en organisatie verschillend; het geeft inzicht in hun beeldvorming en is daarom relevant.

In dit verkennende Grounded Theory onderzoek is getracht om de relevante factoren die een rol spelen bij de totstandkoming van de ambiguïteitsperceptie te identificeren alsmede hun interactie te beschrijven.

Grounded Theory onderzoek is bij uitstek geschikt voor inductieve theorievorming waarbij zorgvuldig en voorzichtig de beleefde ervaringen wordt bestudeerd en een reconstructie van de beleving wordt gecreëerd. Grounded Theory is een interpretatieve onderzoeksmethode en ondersteunt een holistische aanpak waarbij kennisverkrijging gestoeld is op bewustwording en begrip van relationele patronen en hun gerelateerde betekenissen. De Grounded Theory aanpak leent zich derhalve bij uitstek voor een verkennend onderzoek naar de factoren die een rol spelen bij de totstandkoming van de ambiguïteitsperceptie.

3.2 Doelgroepselectie en beschrijving

Binnen de traditionele retailketens zijn vijf verschillende ecommercemanagers geselecteerd. De selectiecriteria luiden als volgt: De personen dienden in loondienst te zijn bij één van de traditionele winkelketens in Nederland. Onder traditionele retailketens wordt verstaan een winkelketen met als (oorspronkelijke) hoofdactiviteit het exploiteren van non-food productverkoop via fysieke winkels.

De onderzoekseenheid wordt gevormd door vijf verschillende ecommercemanagers van de volgende vijf traditionele Nederlandse retailorganisaties:

- Expert
- Bart Smit
- Marskramer
- Cook & Co
- Leen Bakker

De betreffende personen dienden vanuit hun functie verantwoordelijk te zijn voor de webshop of voor de commerciële exploitatie van het internetmedium in bredere zin. In welk stadium van e-commerce ontwikkeling de organisatie zich bevindt is niet relevant, noch de exacte functieomschrijving van de persoon in kwestie. De geselecteerde personen zijn gevraagd om vrijwillig deel te nemen aan het onderzoek, hen is verteld wat het doel van het onderzoek is en dat de gegevens anoniem verwerkt zouden gaan worden.

De gemiddelde leeftijd van de doelgroep is 36 jaar en bestaat uit vier mannen en één vrouw. Alle ecommercemanagers waren al in loondienst bij de betreffende werkgever voordat zij voor deze functie gevraagd werden. Het gemiddelde aantal dienstjaren bedroeg 9 jaar en 4 van de 5 personen zijn niet bij andere retailers op het gebied van e-commerce actief geweest. Eén ecommercemanager heeft bij verschillende retailers e-commerce functies bekleed en is ook door brancheorganisaties bekroond voor geformuleerde crosschannel strategieën. Met deze persoon is het eerste interview afgenomen om in eerste instantie een zo breed mogelijk datagebied te kunnen bestrijken. De fases waarbinnen de retailers zich bevonden qua e-commerce activiteiten varieerden van 'volwassen' webshop tot 'planingsfase'. In totaal zijn 5 diepte-interviews afgenomen met een gemiddelde duur

van ongeveer 1 uur. De interviews zijn allen door dezelfde interviewer, maar op verschillende locaties afgenomen.

3.3 Dataverzameling:

Er is gekozen voor 'intensive interviewing' als methode van datavergaring. Bij intenseve interviewing wordt de interviewer in de gelegenheid gesteld om bij een bepaald onderwerp of ervaring de diepte in te gaan. Het is derhalve bij uitstek geschikt voor interpretatief onderzoek. "An interview is a directed conversation (Lofland & Lofland, 1984, 1995); an intensive interview permits an in-depth exploration of a particular topic with a person who has had the relevant experiences"(Charmaz, 2006).

Vanuit de sociaal constructivistische benadering dient er vanuit de interviewer voldoende aandacht te zijn voor de definities van termen, situaties en gebeurtenissen welke door de participant worden gehanteerd. Op deze wijze wordt getracht om de onderliggende assumpties, impliciete meningen en 'tacit rules' zichtbaar te krijgen. (Charmaz 2006). Aangezien de interviewer zelf ook werkzaam is in een gelijkwaardige functie en branche als de geïnterviewden is voorzien in de borging van juist taalgebruik en interpretatie ervan.

Het interview kent een duidelijke hoofdstructuur om voldoende focus op het onderwerp mogelijk te maken echter laat voldoende vrijheid voor reconstructie van de geïnterviewde. Zie bijlage 1 voor het document dat in de interviews de rode draad heeft gevormd. Er zijn drie chronologische fases te onderscheiden: het begin, de huidige fase en de toekomst. Deze fasering komt overeen met de geadviseerde chronologie in open vragen (initial, intermediate, ending questions).

Net als bij de voorbereidende werkzaamheden is ook tijdens het interview rekening gehouden met de beschreven richtlijnen en aandachtspunten zoals Kathy Charmaz ze beschrijft.

De interviews zijn afgesloten met open vragen welke de gelegenheid boden aan de geïnterviewden om andere onderwerpen aan te snijden. Het eerste interview is leidend geweest bij de totstandkoming van de eerste initial categories. Gedurende de opeenvolgende interviews is continu het doel geweest om de ontluikende categorieën en thema's verder te toetsen aan de opgedane ervaringen. In de gesprekken is ook actief bevestiging gevraagd of de ervaringen overeenkomen met de gevonden categorieën en thema's. De interviews zouden uitgevoerd worden tot het punt dat er geen nieuwe categorieën en thema's meer zouden ontstaan en er sprake was van theoretische saturatie. Helaas is dit slechts gedeeltelijk gelukt omdat de beschikbare onderzoekscapaciteit alsmede interne gebeurtenissen binnen de geselecteerde organisaties verder onderzoek naar de reeds gevonden categorieën belemmerden.

3.4 Dataverwerking

De audio opnames van de interviews zijn uitgeschreven en vervolgens voor een tweede maal gecontroleerd op accuraatheid door de interviewer. Het data analyse proces is conform de Grounded Theory richtlijnen uitgevoerd. Binnen dit proces zijn de volgende onderdelen te onderscheiden:

- a) initial coding
- b) focused coding
- c) memo writing
- d) theoretical sampling
- e) constant comparative analysis
- e) saturation
- f) integration in a theoretical framework

Gedurende het onderzoek is er continu beweging tussen onderzoek en theorievorming geweest, waarbij op sommige periode rust is genomen om het onderwerp te laten bezinken en tot nieuwe inzichten te kunnen komen. Na het eerste interview is direct begonnen met de vervolgstappen, coding en memowriting, de eerste ideeën en thema's zijn vervolgens weer meegenomen in het tweede interview. Zie hiervoor bijlage III. Deze cycli van analyse en toetsing is in het gehele traject herhaald om de theorievorming te kunnen borgen in de gevonden data.

3.4.1 Coderen, categorieën en saturatie.

Na het uitschrijven van de eerste audio opnames is begonnen met coding. Grounded Theory coding bestaat volgens Charmas (2006) uit 2 fasen:

- 1) an initial phase involving naming each word, line or segment of data followed by
- 2) a focused selective phase that uses the most significant or frequent initial codes to sort, synthesize, integrate, and organize large amounts of data.

In dit onderzoek is gekozen voor 'line-by-line' coding als initiële coding methodiek. Doordat elke zin uitgeschreven wordt, is het makkelijk om impliciete zorgen en expliciete statements te identificeren. Tevens helpt het te refocussen op meerdere interviews. Wellicht het belangrijkste argument voor het gebruik van 'line-by-line' coding is de bijdrage aan de validiteit van het onderzoek. Aangezien er één onderzoeker is die vanuit professie nauw verbonden is met het onderzoeksthema is het belangrijk dat voorkomen wordt dat gevormde ideeën de interpretatie van data gaan beïnvloeden. Het uitschrijven van het interview per regel vormt hier een

eerste corrigerende maatregel (Charmaz 2006). Bij het uitschrijven is getracht om zoveel mogelijk aandacht te besteden aan ‘in vivo codes’. De door de geïnterviewde gebruikte ‘speciale’ termen bieden vanuit analytisch opzicht waardevolle handvaten om de impliciete meningen acties te begrijpen, maar bieden ook de gelegenheid om data met de ontluikende categorieën te kunnen vergelijken. Zie bijlage II voor de uitgeschreven interviews. Na het uitschrijven van het eerste interview is begonnen met een eerste voorzichtige codering naar theoretische categorieën en thema’s, welke weer het uitgangspunt in vervolg interviews vormden. Parallel aan het codingproces is begonnen met het schrijven van memo’s om eerste gedachten over het interview te condenseren. Het gaf ook de gelegenheid om aanvullingen te doen gebaseerd op lichaamstaal, gezichtsuitdrukkingen en gevoel dat niet in de uitgeschreven regels gecondenseerd kon worden. Codes met codes, en codes met categorieën en categorieën met concepten zijn in een continue cirkel met elkaar vergeleken om eigenschappen en dimensies uitputtend bevestigd te krijgen. Analyses van deze verschillende codes resulteerden in vier met elkaar verbonden constructen. Saturatie werd op verschillende onderdelen na vijf diepte interviews bereikt toen het coding proces geen verdere theorievorming meer ondersteunde. De beperking van de onderzoekscapaciteit in combinatie met organisationele wijziging zorgden voor een belemmering om verder bestaande categorieën te verfijnen of nieuwe categorieën te ontdekken zonder de focus van het onderzoek te verliezen.

3.5 Context van het onderzoek

Om een juiste interpretatie van de onderzoeksgegevens mogelijk te maken wordt in deze paragraaf een meer gedetailleerde omschrijving gegeven van de context waartegen het onderzoek heeft plaatsgevonden. De ontwikkeling van de Nederlandse e-commerce markt en de positie van traditionele detailhandel hierin wordt kort beschreven om een beter begrip mogelijk te maken. Het dient inzichtelijk te maken op welke wijze de voortstuwende internet(r)evolutie in toenemende mate impact heeft op bestaande retailers en hoe dit weer van grote invloed is op de (rol van) e-commerce managers binnen deze organisaties.

Sinds 2000 maakt de Nederlandse e-commerce markt tegen economisch getijde in, een constante groei door. De afgelopen jaren is het aantal mensen dat online een aankoop heeft gedaan wederom flink gegroeid t.o.v. voorgaand jaar en de groei lijkt nu voor het eerst gestaag af te nemen. Met een actieve online shoppopulatie van 10,2 miljoen personen kan gesproken worden van een volwassen Nederlandse e-commerce markt. De verwachting is dat de komende jaren ook groei zal komen van toenemend online winkelen van meer ervaren shoppers, de aanwas van nieuwe kopers vlakkt af (Thuiswinkel Markt Monitor, 2011).

Dat de invloed van de internetrevolutie op de bestaande detailhandel baandoorbekend is wordt onderschreven in het rapport ‘Het Nieuwe Winkelen’(2012) van het Hoofdbedrijfschap Detailhandel. Hierin beschrijven zij de dreiging en de kansen die voortkomen uit de toegenomen populariteit van het internet en de opkomst van mobiele technologie. De traditionele detailhandel moet zich herbezinnen: het oude winkelen is voorbij en het Nieuwe Winkelen heeft de toekomst. Deze ontwikkeling kan voor retailers derhalve gezien worden als een verandering van de tweede orde. Er kunnen verschillende factoren genoemd worden die verklaren waarom de internetrevolutie zo’n enorme impact op de traditionele detailhandel heeft, echter voor de begripsvorming is het in dit onderzoek voldoende om nog twee belangrijke, naast het veranderende klantgedrag, te benoemen: marktverschuiving en concurrentie.

3.5.1. Marktverschuiving

Met marktverschuiving wordt de verschuiving van offline aankopen naar online aankopen bedoeld. Er is gekozen om de cijfers van de non-food sector te gebruiken als indicator aangezien zij het beste het aanbod van de traditionele retailers weergeven.

(in miljarden euro's incl. BTW)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Detailhandel non-food	46,7	48,4	50,4	50,7	47,1	46,4	45,6
Online producten non-food	1,1	1,4	2	2,8	3,2	3,8	4,2
Aandeel (%)	2,3%	2,9%	4,0%	5,5%	6,8%	8,2%	9,2%

Figuur 9. Omzet online producten non-food vs detailhandel non-food

Parallel met de verschuiving groeit de uitdaging van de retailers om een optimale afstemming te kunnen realiseren op de vraag, het impliceert een herbezinning in allocatie van o.a. capaciteit, middelen en voorraad. Kortom de inrichting van de organisatie dient tegen deze nieuwe vereisten gewaardeerd te worden om toekomstige prestaties te borgen. Benoemenswaardig is het feit dat met de groei van de marktverschuiving ook de instapdrempel voor organisaties meegroeit; dit omdat enerzijds de impact op de organisatie groter wordt waar

anderzijds de beschikbare tijd om het verandertraject binnen te organisatie te borgen steeds korter wordt door voortschrijdende technieken. De e-commerce leercurve, kennis van e-commerce wordt steeds steiler.

3.5.2 Concurrentie

De intensiteit van de concurrentie bepaalt in elke markt de eisen die gesteld worden aan de organisaties om succesvol te kunnen zijn of om te kunnen overleven. Bij de genade van het niet downloadbaar zijn van het gemiddelde retailaanbod is de gehele bedrijfskolom niet volledig op zijn kop gegooid zoals dat in de reis, ticket, muziek, film, en financiële branche wel het geval is het geweest. Overigens begint in de games markt zich ook een trend richting digitalisatie af te tekenen. Kortom de traditionele retailers ziet zich in toenemende mate gedwongen om zich te herbezinnen welke vereisten deze nieuwe ‘e-commerce markt’ stelt aan de organisatie en hoe hier effectief op ingespeeld kan worden.

Concurrentiekracht	Tot 2000	2011 +
Macht van leveranciers	Matig: Grote afhankelijkheid leveranciers aan fysiek distributienetwerk	Groot: Afnemende afhankelijkheid aan fysiek distributienetwerk door o.a. meerdere (online) afnemers + directe levering van producten aan klant via internet mogelijk.
Macht van afnemers	Matig: transparantie in verkrijgbaarheid en prijzen van artikel beperkt.	Groot: product- en prijzen vergelijkingssites bieden laagdrempelig transparantie met margedruk als gevolg. Social media en social reviewsites geven consument luidspreker om organisaties onder druk te zetten.
(Be)dreiging van substituut-producten	Medium: vergelijkbare artikelen aanwezig maar minder bereikbaar	Groot: alternatieve worden actief op vergelijkingssites aangeboden, Marktplaatsen biedt tweedehands als gewild en goedkoop alternatief.
(Be)dreiging van nieuwe toetreders	Matig: hoogdrempelige toetreding ivm hoge investeringen om fysiek voet in winkelstraat te krijgen	Groot: Mondiale concurrentie kan via internet voet in NL markt krijgen. Online warenhuizen racen om schaalvergroting. Nieuwe verdienmodellen zetten prijzen onder druk. Kleine niche spelers pakken markt aan de onderkant
Interne bedrijfstakconcurrentie	Medium: in gevecht met gevestigde concurrenten, niet levensbedreigend.	Groot: gevecht offline wordt online uitgebreid, vaak op prijs met margedruk als gevolg Bestaande retailers bieden offline meer en soms branchevreemd assortiment aan met meer concurrentie tot gevolg.

Figuur 10. Omzet online producten non-food vs detailhandel non-food

Alhoewel de traditionele detailhandel niet bekend staat om zijn voorlopersrol waar het gaat om de ontwikkeling en adoptie van nieuwe technologieën hadden veel retailers jaren terug al wel de eerste stappen op het onbekende online landschap gezet om op de kansen en bedreigingen van het online verkopen te benutten en te verkennen. Het aantal grote fysieke retailers dat verkoopt via internet is sinds 2007 met veertig procent toegenomen. Dat concludeert RetailTrends in zijn jaarlijkse RetailSites Survey (2009). Eind 2007 had 44 procent van alle grote Nederlandse winkelketens een webshop; eind 2008 was dat 62 procent. Tweederde van alle grote winkelketens doet inmiddels aan e-commerce (RetailTrends 2011).

Puttend uit het online initiatief ‘Online benchmark.org’ concludeert web columnist Danny Oosterveer op 29 maart 2012 op marketingfacts.nl dat, waar het gaat om de integratie van e-commerce binnen de organisatie, dat er een groot verschil tussen traditionele retailers en etailers (pur sang online spelers) bestaat: “Traditionele retailers kiezen er vaak voor veel e-commerce gerelateerde taken binnen de bestaande organisatie neer te leggen en plaatsen naar enkele medewerkers in het e-commerce team zelf”.

E-commerce managers binnen de traditionele retailers zijn de personen op het middenniveau van de organisatie welke geacht worden concurrerend te opereren binnen deze dynamische e-commerce markt, zonder de belangen van de bestaande organisatie te schaden. Zij zijn hiermee de veranderingsmanager voor de bestaande retailorganisatie waar het gaat om de adoptie en incorporatie van de nieuwe technologische invloeden. Naarmate de marktsituatie verandert en de concurrentie intensiveert, verandert het speelveld van de e-commerce manager. De druk om online te presteren zonder de bestaande offline belangen (verder) te schaden biedt in de praktijk een voedingsbodem voor ambigue situaties. Hoe ervaart de middenmanager deze ontwikkeling? Welke vormen van ambiguïteit worden ervaren en welke impact heeft dit op het vermogen om tot organisationeel handelen te komen?

4. Resultaten

In deze paragraaf worden de resultaten van het onderzoek besproken. Zoals het bij Grounded Theory betaamt, beslaat de resultaten verhandeling over de gevonden constructen en theorievorming.

4.1. Ambigüiteit

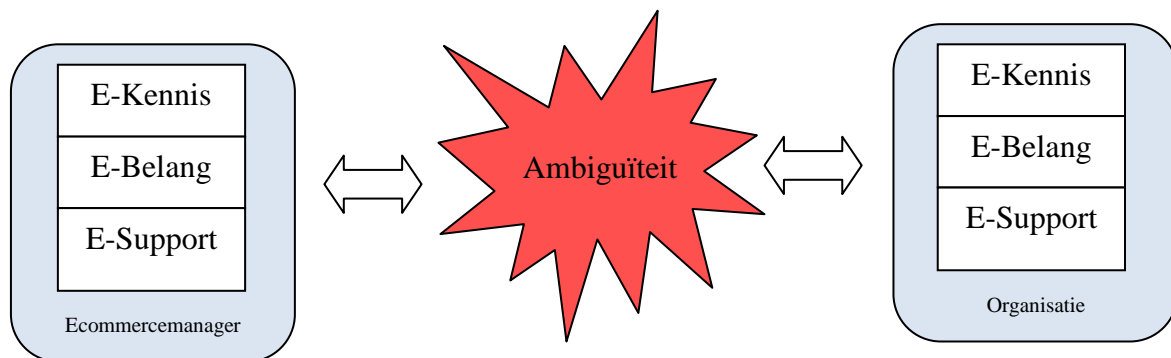
Uit het onderzoek komt naar voren dat ecommercemanagers in de retail wat betreft de integratie van ecommerce binnen de bestaande organisatie, allemaal- zij het dan in gevarieerde mate- ambigüiteit ervaren. Deze ambigüiteit noemen we E-ambigüiteit vanwege het specifieke karakter van het onderzoek en geldt als verzamelnaam voor de verschillende uitingen van ambigüiteit welke zijn gevonden in de verhandelingen van de ecommercemanagers.

Binnen deze verzameling is een onderscheid gevonden in drie categorieën:

- Perceptie Ecommerce Kennis-gat (PEK)
- Perceptie Ecommerce Belang-gat (PEB)
- Perceptie Ecommerce Support-gat (PES)

De ambigüiteit komt voort uit het verschil in zienswijze tussen de ecommercemanager en de rest van de organisatie. Aangezien ambigüiteit een subjectief ervaren verschijnsel is, dienen we te spreken over een perceptie van een verschil welke zich op elk van de bovengenoemde drie categorieën kan manifesteren. Het gaat hierbij om het verschil dat de ecommercemanager waarneemt tussen zijn eigen mening en die van anderen in de organisatie. Of dit gat daadwerkelijk bestaat is geen onderdeel van dit onderzoek; het gaat om de perceptie van een gat als sensemaking-trigger. Naarmate het gat als groter wordt ervaren zal de mate waarin ambigüiteit wordt ervaren ook toenemen.

Het multidimensionale karakter en de invloed op de totstandkoming van de ambigüiteitsperceptie is weergegeven in figuur.4.1. Deze illustratie laat de gevonden verbanden tussen de constructen zien en geeft inzicht hoe de constructen elkaar actief beïnvloeden.



Figuur 11. schematische weergave PEK, PEB en PES en relatie ambigüiteit

Aan de hand van voorbeelden van de uitgeschreven interviews wordt aangetoond hoe deze categorieën zijn gegrond in data. Voor alle vijf deelnemende ecommercemanagers waren de PEK, PEB en PES leidend in de ervaren E-ambigüiteit als trigger voor sensemaking/ sensegiving. Deze ecommercemanagers hebben in hun taakuitoefening een bepaalde mate van afhankelijkheid aan de rest van de organisatie. Er is een behoefte aan afstemming met de verschillende stafafdelingen en directie. Leidend in dit afstemmingsproces is de mate waarin de betrokken individuen op hetzelfde niveau zitten, cq de situatie tegen dezelfde context (kunnen) zien en op gelijke waarde (kunnen en willen) inschatten. In de praktijk lopen ecommercemanagers tegen het feit aan dat er een gat ervaren wordt op het gebied van ecommerce kennis (PEK), gebied van ecommerce belang (PEB) en ecommerce support (PES) of een combinatie hiervan.

Deze categorie leunt, net als dit gehele onderzoek, zwaar op een semantisch basis; taalgebruik en terminologie bepalen identiteit en begrip, maar kennen zeker wat ecommerce betreft geen eenduidigheid terwijl zij toch relevant zijn voor de werkzaamheden en taken die vervuld dienen te worden.

Ecommerce wordt voortgestuwd door een sterk groeiende, dynamische en voornamelijk Engelstalige industrie. De termen zoals gebruikt in de industrie zijn de afgelopen jaren dan ook explosief in aantallen gegroeid en bieden een rijk arsenaal aan bewoordingen om thema's en ontwikkelingen te beschrijven. Dit kan zorgen voor een (nog) onduidelijker en versplinterd beeld van waar ecommerce precies om draait. Termen en uitspraken worden door elkaar gebruikt; de daadwerkelijke bedoeling blijkt uit de handelingen (of uitblijven ervan) in de praktijk. Het is karakteristiek voor de ecommercemarkt dat er een taalbarrière lijkt te ontstaan welke het gevoel van isolement van de ecommercemanagers binnen de organisatie kan vergroten.

In dit onderzoek wordt gesproken over ‘de rest van de organisatie’ echter hiermee worden die leden van de organisatie bedoeld welke geen onderdeel van het webshop/ecommerceteam vormen. De volgende subgroepen zijn hierin te onderscheiden: ‘winkels’, ‘inkoop’ en ‘directie’. Hierin speelt de directie van de retailer de belangrijkste rol. Als hoogste besluit orgaan en eindverantwoordelijke voor de totale onderneming is zij leidend in de beeldvorming van de overige organisatie onderdelen winkel en inkoop.

Het is daarom belangrijk dat bij de datavergaring voldoende aandacht is besteed aan de gehanteerde terminologie om zo een juiste reconstructie van de realiteit door de ogen van de ecommercemanager te verkrijgen. Uit deze verschillende reconstructies van de ecommercemanagers is, waar het gaat om de belangrijkste punten voor de eigen organisaties, de bewustwording en plaatsing van context (operationeel, tactisch en strategisch niveau) veelzeggend. Zie hieronder enkele uitspraken gekoppeld aan het jaartal waarin zij gedaan werden.

1999. “Heb je kansen als *organisatie* zijnde om een *multichannelstrategie* op te starten?”.

Deze uitspraak kent een hoge mate van abstractie en richt zich, zeker voor dat tijdstip, op de strategisch (toekomstige) waarde dat het internet voor de gehele organisatie kan betekenen. Er wordt hiermee al een bepaalde mate van richting geven aan het onderwerp binnen de organisatie.

--

2001 “ook al verkoop je geen fuck online dat maakt niet uit het gaat om verkoop en klantcontact, en dat is eigenlijk nog steeds het verhaal, altijd- het gaat om *connecten met je klant*.”

Deze stellingname distantieert zich van de, nog steeds gangbare, transactionele benadering van Ecommerce. De focus dient op de interactie met de klant te liggen, internet(verkopen) is hierbij een middel niet het doel. Ook deze uitspraak kent een strategisch karakter.

--

2008. “.. in de hele wereld speelde het *internetverhaal*- ja daar moet ik *wat mee*’..” verdorie, ik denk dat hier *geld te verdienen is*- alleen ik denk dat we het *anders* moeten opzetten” .

Deze uitspraak biedt weinig houvast en kent begripsmatig nog wat onduidelijkheden anders dan dat er geld verdiend dient te worden. Het kan derhalve gekarakteriseerd worden als een operationele uitspraak

--

2009. “*online sales* te kunnen genereren en eigenlijk het voorzien in de behoeften van *online klanten*”

Deze doelstelling gericht op het realiseren van online verkopen en beperkt kan als tactisch getypeerd worden.

--

2011. “Ja, ik denk dat e-commerce heel simpel is *omzet* maken via *online activiteiten*”

Een transactionele tactisch doelstelling.

Langzaam maar zeker wordt de perceptie van het gat tussen hen en de organisatie steeds groter; ecommercemanagers groeien naar het besef dat het succesvol integreren van e-commerce een belangrijke organisationele verandering in denken en handelen behelst; van aanbod gestuurd naar vraag gedreven. De mate waarin discrepantie omtrent deze bewustwording aanwezig is of tot stand komt verschilt per persoon en wordt beïnvloed door opgedane ervaringen met en reacties van de rest van de organisaties. Op het moment dat het gevoel ontstaat dat dit strategische besef niet, of onvoldoende wordt gedeeld door de organisatie, neemt ook de ambiguïteit toe; wat wordt er nu precies van mij als ecommercemanager verlangd, hoe kan ik ooit succesvol online opereren?

Een belangrijke verduidelijking dient gemaakt te worden waar het gaat om het succesvol integreren van e-commerce binnen de organisatie. Het gaat niet om de techniek of bouw van een e-commerceplatform of webshop maar om de exploitatie ervan. Er is wel enige mate van onduidelijkheid, zeker aan het begin omtrent de techniek, maar vaak is dit een gebrek aan kennis dat opgevuld kan worden door meer informatie (externe of interne expertise) tot je te nemen. De echte bron van bron van ambiguïteit vloeit voort uit de commerciële exploitatie van het medium internet binnen de bestaande organisationele kaders (integratie e-commerce) aangezien het een prestatie verondersteld in een continu veranderend speelveld.

Uit het verkennend onderzoek komt naar voren gekomen dat er op drie verschillende gebieden ambiguïteit gevoelens door de ecommercemanager worden ervaren. In de volgende paragrafen wordt aan de hand van voorbeelden dieper ingegaan op de constructen: PEK, PEB en PES.

4.2 Perceptie Ecommerce Kennis (PEK)

Het subconstruct van perceptie ecommerce kennisgat komt in essentie neer op het verschil in beantwoording van de volgende vraag: Hoe werkt ecommerce?

Hierin ligt een belangrijke relatie met de dynamische ecommerce omgeving besloten; welke ontwikkelingen zijn relevant, cq hebben potentie en ben ik in staat deze te gebruiken? Bij alle ecommercemanagers begint de kennisvergaring echter met het realiseren van de eerste ecommerce transactie.

4.2.1 Zien is geloven

Er blijkt een bepaalde mate van pragmatisch conservatisme in de trend van 'eerst zien dan geloven' aanwezig te zijn bij alle betrokkenen gelet op het enthousiasme en lichte ongeloof dat de eerste verkopen via een webshop losmaakten. De daadwerkelijk online verkopen zorgen voor een ieder tot een bijgestelde verwachting.

“en dan zaten we echt van nou 'wie gaat er nou bij ons voor 100 gulden op internet bestellen?
Ja, en daar waren we echt heel blij mee en dat was echt leuk om mee te maken om die groei ook te zien”
--
“ja, dat was geweldig..ja dat is geweldig..ik bedoel dan loopt het allemaal, ..dan kijk je en doe je..en bijna bij elke bestelling wil je weten wie erachter zit..dat is geweldig om te zien..en dan denk ik 'godverdorie- het werkt..”

Het besef dat 'het werkt' triggert een gelukkig besef van bevestiging; “we doen het goed”. Tevens triggert het de vraag 'hoe nu verder te groeien'. Ook in dit traject vormen de opgedane ervaringen een belangrijke les; zij bevestigen de overtuigingen door de verwachtingen waar te maken en soms zelfs te overstijgen. Het belang van experimenteren wordt als een belangrijke ontwikkelingsfactor onderschreven.

“Nou het valt me op dat als je dat je klanten heel goed kan manipuleren..dat je ze heel goed kan sturen als je dat wilt..zet maar een bepaald artikel in de homepage en je gaat het verkopen..
en ja je kan daar toch heel goed mee spelen en dat vind ik ook het mooie eraan van...je kant het sturen, regelen..om het zo maar te zeggen..en dat vind ik wel het leuke aan het verhaal..”
--
“en wat opmerkelijk was ehm we hadden toen maar een x aantal artikelen opstaan, niet zo erg veel en was toen puur gericht op herhalingsaankoop mensen hebben namelijk al een bepaald T-shirt of een bepaalde broek dus dat hoef je niet nogmaals te passen toen bleek eigenlijk achteraf dat mensen eigenlijk alles wel kochten wat ze mooi vonden”
--
“” ik denk dat nog wel het meest fascinerend vond dat was in 2001 zeg maar wij al e-mailadressen gingen werven bij consumenten en gewoon elke week een nieuwsbrief en het allermooiste was dat er gebeurde dat mensen op donderdagavond met papiertje uitgeprint in de winkel stonden en dachten van hé wacht even dit werkt”
--
“ja, in het begin dacht ik echt het moet wel heel erg gek gaan wil dit gaan werken..
en eh..maar ik zag al heel snel dat er toch wel wat potentie inzit en ook dat je ermee kon gaan spelen want je plaats zelf het product er op en dan had je zelf het gevoel ..had je winkelervaring voor nodig..dat is gewoon leren..het is warm weer waterpistool en je zag meteen al meteen dat er toch al wat uitkwam..dus dat is wel leuk en ik zag ook echt de uitdaging..dat ga ik ..ik ga daar gewoon in..”
--
“Nou het valt me op dat als je dat je klanten heel goed kan manipuleren..dat je ze heel goed kan sturen als je dat wilt..zet maar een bepaald artikel in de homepage en je gaat het verkopen..
en ja je kan daar toch heel goed mee spelen en dat vind ik ook het mooie eraan van...je kant het sturen, regelen..om het zo maar te zeggen..en dat vind ik wel het leuke aan het verhaal..”

4.2.2 Ervaringsleren

Het proces waarbinnen de ecommercemanagers de verschillende functionaliteiten en processen leren beïnvloeden en beheren kan als ervaringsleren omschreven worden.

Wat is volgens jou kennis van ecommerce..?
nou dat is mijn geval echt een stukje ervaring
ecommerce- wat is dat eigenlijk? nou ik heb in eerste instantie ingestoken als gewoon een winkel..
een soort catalogus online en ik ga ermee aan de slag dat de juiste producten op de juiste momenten daar staat
ja in de loop der tijd ga je mensen spreken en je gaat dingen uitwerken en je gaan kijken bij concurrenten....
En dan ga je zo een beetje kon je in dat leerproces komen..”
--

“ja..weet je..we noemen het net...het gaat zo ontzettend snel..dus de vraag is maar..ik kan het niet voorspellen maar het is goed kijken, luisteren en volgens mij vooral doen en je nek uitsteken..en van de 10 keer ga je misschien 6 keer op je bek..maar 4 keer doe je het zo goed..dat je die 6 keer makkelijk aankunt”

--

“ja, het wordt heel complex je kan wel zeggen in het begin ben ik heel operationeel bezig geweest en dat is voorwaarde om het goed te kunnen snappen’

Twee factoren spelen een rol in de onderlinge verschillen: tijdstip en affiniteit. Personen die aan de wieg van de geboorte van e-commerce stonden hebben een veel uitgebreidere kennis en achtergrond van e-commerce, dan diegenen die in een later stadium gevraagd zijn om een rol binnen de e-commerce te gaan vervullen. Duidelijk is dat het bijhouden van, of op de hoogte blijven van alle e-commerce zaken een enorme opgave is.

“daarnaast moet je ook vakidoot zijn...volgen alle blogs, alle marketingblogs uit Amerika, beursbezoeken..dat houd ik er ook in..als je dat niet doet dan raak je achterop..en daarnaast moet je ook wel een beetje idioot zijn..”

--

Als je hebt over alle ontwikkelingen..dan denk ik inderdaad 'oh mijn god'..ja ik vraag mij überhaupt of je hierin 'bij' kan zijn als dat al kan..dan ben ik het in ieder geval nog niet..ik denk wel dat je op één of andere manier die je écht moet weten en dat dat andere heel veel is wat je kan overslaan..maar dat hoop ik dan eigenlijk maar een beetje..

E-commerce managers die meer of minder ‘blanco’ erin stappen beginnen met een stukje reflectie; welke kennis heb ik in huis en wat betekent dit voor de aanpak? Een stukje bewustwording wat het vertrekpunt vormt voor het verdere traject.

“1) Ik heb geen bal verstand van het hele onlinestuk- wel van communicatie achtergrond natuurlijk, maar technisch niet want heel die wereld was nee [niet bekend]
2) maar ik weet wel hoe de organisatie in elkaar zit en wat de valkuilen en ik weet hoe men denkt en dat heb je nodig om in ieder geval een eerste start te kunnen maken. en wat er daarna gebeurd is interessant maar dat zie we dan wel weer”

--

“het is vooral de onervarenheid die je feitelijk hebt als retailer met webshops vooral omdat het een geheel aparte tak van sport is..waar je wel goed in moet verdiepen..want het is geen hobby..het is een pure business wat in de toekomst alleen maar meer wordt

--

“jij had dus niet alle kennis paraat?”

nee en zeker niet op webshopgebied omdat je dus het wiel een beetje moet uitvinden..is het beter om te kijken hoe doen grote bedrijven dat en daar je eigenlijk visie op los laten; wat is logisch en wat niet en wat kan binnen de technische haalbaarheid die de webshopbouwer aangeeft.”

Organisaties die later actief zijn geworden met e-commerce hadden het voordeel dat er bij verschillende partijen de kunst ‘afgekeken’ konden worden. Er wordt veel waarde gehecht aan het ‘zien’ van e-commerce in de praktijk.

“ja ik heb ook al met veel andere mensen gesproken, retailers als Karlstadt om daar in de keuken te kunnen kijken..ik heb gekeken bij Ikea..ik heb ook met Retailers binnen onze eigen vak gesproken om zo ook wel te luisteren 'wat gebeurt er en waar lopen we tegen aan'?”

--

jaa..nou ik denk ik inderdaad wel eens zeker omdat eh..je wij als organisatie maar ook ik eigenlijk toch nog net een beetje komt kijken en dat je toch..enerzijds put je uit evaringen van collega's..we hebben veel gezien en informatie van collega's gekregen een stukje is in mijn zzz eigen retailgevoel waarvan je denkt dat je ook een hoop aan kan hebben online..

Logisch nadenken, laten inspireren, afkijken, proberen, vallen. opstaan, interpreteren en leren; de empirie vormt de basis voor de opbouw van de e-commerce kennis en begripsvorming.

Met het ontstaan van een beeld over wat wel en niet werkt wordt ook de relatie tussen de webshop en de rest van de organisatie duidelijker. De e-commerce afdeling is doorgaans ‘los’ van de rest van de organisatie opgezet om de ‘normale’ gang van zaken niet teveel te verstoren. In de praktijk blijkt dat het scheiden van deze twee werelden niet mogelijk is; wederzijdse afhankelijkheid en beïnvloeding blijken de realiteit.

“nou dus het feit van..dat de internetafdeling niet standalone kan opereren..die heeft te maken met andere afdelingen binnen de organisatie”

--

“dat eh..in de organisatie waarin wij werken werkt dat niet..ik stond, sta op een eiland..dat had te maken dat de bewustwording en de communicatie met de partijen..leuk en aardig allemaal maar dat was het... en..ik kreeg het gewoon niet voor elkaar..”

--

“Oftewel door een internetwinkel in je organisatie te nemen weet je precies wat er gebeurt in je winkels, in je fysieke winkels qua fouten”

--

“ja het veranderde de organisatie, het is alleen maar goed om een webwinkel te starten in je organisatie en die ecommercepersoon als een losse tak, als een losse afdeling in eerste instantie erin te zetten en iedereen gaat met de billen bloot want uiteindelijk, echt van iedereen wordt gezien wat ze niet goed doen in fysieke kanaal en daarom ben je meestal, vinden ze het erg leuk, want je bent nieuw, je bent enthousiast maar eigenlijk ben je ook de grootste vijand want je legt alles bloot”

Het besef dringt bij de ecommercemanagers op basis van nieuwe ervaringen en inzichten door: om succesvol te kunnen opereren is wel degelijk structurele interne afstemming en support nodig.

Waar op technisch en logistiek vlak al structurele lijnen zijn uitgezet ontbreken deze vaak nog met de commerciële afdelingen.

4.3 Perceptie Ecommerce Belang (PEB)

Het gat in ecommerce belang wordt gevormd door het verschil tussen de eigen inschatting van de ecommercemanager van het belang van ecommerce voor de organisatie (impact) en het belang dat er door de rest van de organisatie, in de ogen van de ecommercemanager aan toe bedeed lijkt te worden.

Een van de belangrijkste, maar vaak onuitgesproken, taken van de ecommercemanager is daarom dan ook het verspreiden van het commerciële online evangelie; het belang inzichtelijk te maken door kennis te delen. Door in verteerbare eenheden de toegevoegde waarde voor te leggen aan collega's elders binnen de organisatie bieden de ecommercemanagers context aan de rest van de organisatie, want ook bij de rest van de organisatie heerst enig pragmatisch conservatisme.

“ja uiteindelijk was in het begin eh denk ik....maar goed ik denk dat voor iedere retailwebshop wel zo zal gelden die zo start...dat eh..veel afdelingen hebben..'we gaan het wel meemaken..we gaan het wel zien'..”

--

“eh..omdat toch zeg maar..toch terugkomend op het verhaal wat in het begin een beetje aangaven..eh...de omzet komt uit de winkels..en...eh ja..gaat de webwinkel ook daadwerkelijk omzet draaien?...het is natuurlijk logisch dat er orders gaan komen maar..ja..hoeveel orders zullen dat er zijn..”

Hierbij gaat het specifiek om de inkoopafdelingen, aangezien zij binnen de retail traditiegetrouw het hoogste woord in de commerciële regie hebben. De bewustmaking was dan ook vaak verpakt in termen van commerciële kansen en dreigingen.

“nou allereerst is zeg maar is belangrijk de interne organisatie...dat dus iedereen...ziet de potentie van de webwinkel.

dat is nu nog niet voldoende?

nou ik denk dat dat eh..zeg maar het is nu een aparte afdeling...

wel je hebt inkoop nodig..die ook kijkt naar de producten..de teksten moeten worden gemaakt...niemand is almachtig dus hoe meer mensen erbij betrokken zijn en ernaar kijken en op een tactische manier proberen zeg maar het een hoger niveau te geven”

--

“ik denk dat het te maken heeft met een stukje inzichtelijk maken van cijfers...kijk al ze daadwerkelijk zien dat een bepaald web only artikel meer doet bijna dan een artikel in de folder dan is ook daar een beetje besef...van ok dan hebben we het ook niet over stuivertjes maar je kan ook gewoon echt euro's verdienen als ik daarvoor artikelen ter beschikking stel..of dat als die artikelen in de webshop staan..”

--

“ik denk dat..op een gegeven moment inzichtelijk zijn gaan maken wat verkopen we nu eigenlijk ..wat gaat er nu eigenlijk uit via het medium internet..ook je kon het inzichtelijk maken via verschillende tools als Google analytics en dat soort zaken..bezoekers niet alleen kopen online maar dat ze ook..eh..ja als oriëntatiekanaal

gebruiken en dat heeft denk ik wel inzichtelijk gemaakt bij de mensen directie inkoop..ok we moeten het niet sec zien als een verkoopkanaal maar als een stukje branding..een marketingkanaal”

--

“Dus internet werd ook gebruikt als een tool van inkoop om heel veel aantallen weg te kunnen douwen.. en daarom werd het [webshop] ineens interessante..hee die kunnen we goed gebruiken”

“ja een mooi kanaal om ze op die manier kwijt te raken en zo kwam ook het besef naar boven dus dat heeft allemaal meegewerkt om dat besef binnen in onze organisatie toch zo te maken”

Deze sessies van wederzijdse beïnvloeding tussen ecommerce en inkoopafdelingen worden ervaren als een traag en soms frustrerend proces:

‘Ja..tot het inzicht komen..eh..dat is voornamelijk bij ons heel belangrijk..is dat we producten hadden die als een tierelier liepen..en die waren uitverkocht..

je hebt 10 T-shirts en iedereen wil dat T-shirt hebben..en binnen dag is dat T-shirt uitverkocht..ja dan ga ik naar beneden toe [naar inkoop] en zeg ik heb meer T-shirts nodig..

Nee die hebben we niet meer...ok en in de winkels. Ook niet meer..is er al bijbesteld..nog niet over nagedacht.. volgens mij namelijk als je een hardloper hebt en zo moet je ook beginnen..als ik jou was zou ik bijbestellen...wij merken nu al dat het een hit gaat worden..pak het op!

Hoe stond je daar op dat moment, je stond als ecommerce manager tegenover inkoop zeggen ze : van ga eens even lekker met je eigen vak bezig..enne die doen de deur weer dicht..”

--

“D-reizen is bijvoorbeeld een hele mooie klankbord geweest voor mij om...om..diegenen zaten ook in een proces met eventuele acties speciaal ook gedaan om de bewustwording echt op een professioneel niveau te krijgen dat zij zeiden van: Lange adem, lange adem, lange adem en het is nog steeds lange adem trouwens..maar dat heeft wel enorm geholpen..ook wel weten waar de bottleneck zit”

--

“en op het moment dat je deze support nog niet had heb je toen wel eens gedacht nou eh..

dan vis je gewoon vaak achter het net en dan kun je gaan klagen..van waarom en hebben we het weer niet..waar is de internetvoorraad naar toe..alles weg...

ja en op gegeven moment baal je daar natuurlijk enorm van..en dat is gewoon heel lastig

en dan moet je er zelf weer achterna of nadenken..er is iets ingekocht..je moet er zelf achteraan je moet zelf zorgen dat je artikelen hebt en de aantallen

Het kannibalisatievraagstuk, waarin de commerciële verhouding tussen winkel en web centraal staat is een belangrijk onderwerp van afstemming. Zoals boven beschreven wordt, is het voorraadbeheer hierin een belangrijk onderwerp. Van problemen met de winkels zelf blijkt echter in de praktijk weinig tot geen sprake. De ecommerce managers vormen en delen een eigen visie welke recht doet aan de realiteit maar ook perspectief biedt voor de toekomst.

“en eh..de omzet zal waarschijnlijk wegschuiven..ik heb altijd gezegd je moet het van 2 kanten bekijken 1) ik kan niet keihard maken dat een klant die bij besteld niet bij jou zal bestellen..dat is zo ben ik eerlijk in..maar laten we dan ook eerlijk zijn- hoeveel mensen komen bij jou iets in de winkel kopen omdat ze het op internet gezien hebben als we dat tegen elkaar afwisselen kunnen we elkaar nog steeds recht in de ogen kijken.”

--

“het is vooral de uitdaging om voor elkaar te krijgen dat er een goede balans komt tussen beiden..en dat vooral ook online...eh..goed strategie hanteert van hoe kunnen wij meerwaarde bieden..”

Voor de ecommerce pioniers was dit onderwerp minder relevant omdat er nog weinig tot geen kannibalisatie effect was, met de groei van de online markt is dit effect versterkt. Het feit of een retailorganisatie eigen winkels of franchisenemers heeft is wel van belang maar niet leidend; in beide gevallen is er bij alle betrokkenen noodzaak aan perspectief; hoe grijpen winkel en web in elkaar en wat betekent dit voor de toekomst?

“nou en in het begin was dit lastig..het voordeel is dat we eigen winkels hebben dus we konden ze vrij strikt aansturen: 'we gaan het gewoon doen'.en je moet het zien als een kanaal 'erbij'..want toen we konden we in de beginjaren eigenlijk nog niet zeggen..het is een dienend kanaal voor jullie. dat inzicht hadden we helemaal nog niet”

--

“vorige week hadden wij een bijeenkomst met onze bedrijfsleiders waar de webshop een groot agendapunt was dus hebben wij het hele verhaal verteld, waarom gaan we beginnen aan de webshop, wat betekent het voor de winkels, waar liggen ook kansen voor jullie.
nou ik moet echt zeggen aan het eind van de vergadering was iedereen heel enthousiast en kwamen termen zoals we zijn trots en wat knap en wat goed, ja zoiets heb ik nog nooit meegemaakt!
We hebben ook een keer, had ik ook alleen maar franchisenemers en dan heb je eeh dat is een ander spanningsveld dan bij bedrijfsleiders maar daar ken ik ook meer de kritische kant dan de enthousiaste kant daarvan, maar dat blijft altijd tussen werkveld en het hoofdkantoor denk ik
maar nee dus eigenlijk heel heel erg enthousiast en ik denk uiteindelijk hebben we eigenlijk alles aan gehoord en dat volgens mij goed kunnen onderbouwen
ja waarom we het moeten doen en waarom winkels ook niet bang hoeven te zijn en dat ze dan eigenlijk aan hun zelf te danken hebben als ze daar last van zouden hebben bij wijze van spreken omdat er gewoon heel veel kansen”

4.3.1 Groei strategisch besef

Een belangrijke factor in de perceptie van het belang door de rest van de organisatie, is naast de aantoonbare resultaten de opkomst van online concurrenten. Een zucht van verlichting klinkt door bij het beschrijven van moment waarop het gat tussen de perceptie van het belang tussen ecommercemanager en organisatie kleiner wordt; “eindelijk!”

“wat zijn de belangrijkste momenten geweest voor de webshop en de ontwikkeling....die in je opkomt?
nou eigenlijk wat ik al zei..toch wel de opkomst van concurrenten online absoluut dat heeft wel gezorgd dat bij ons mensen wakker worden”

“ja..met die concurrentie is het belang van e-commerce dus eigenlijk groter geworden?

ja die is groter geworden

als je eventjes ...eh..wat ik denk te proeven...dat het belang van e-commerce vanaf het begin tot waar het nu staat en waar het misschien., over de toekomst ga ik zo nog wat vragen stellen..dat het misschien van operationeel, tactisch naar een strategisch niveau is gegroeid??

JA..dat kan ik absoluut beamen dat het zo gegroeid is...”

De ecommercemanagers realiseren dat de dreiging van grote etailers niet beperkt blijft tot een sterke concurrent van de webshop. Aan de hand van voorbeelden en eigen kennis projecteren ze de impact op de toekomst en komen hierdoor tot een conclusie dat de impact op de organisatie groter is dan waar initieel in voorzien was. De zelfstandige webshop vecht in toenemende mate een ongelijke strijd.

*“echt als grote bedrijven er nu mee gaan beginnen die hebben daar denk ik echt grote moeite mee om daar bij een directie binnen te halen om van ik heb even 10 man nodig..
aan de ander kant kun je wel zeggen..ik kan bijna wel aanvoelen dat het gaat lopen, dat er succes uitkomt..dat de markt zover is..en je bent er bekend mee..”*

-

want daar wordt je intern ook wel eens mee geconfronteerd..wat je net ook aangaf..je hebt concurrenten..hoe doen dit het en dan heb je ook nog onderscheid tussen Retailers en de pure players..

nou ja kijk..een wehkamp en bol....bij ons wordt het wel vergeleken..kijk maar wat een bol doet..ik zeg alleen ja die hebben 400 man zitten in een kantoor..en daar komt het wel een beetje op neer

ik zeg altijd ..ze hebben maar 1 winkel..

ja..ze hebben maar 1 winkel..dat kun je ook zeggen ja..hahaha

we hebben ook nog een paar honderd winkels erbij..

ja..maar ze hebben ook 400 man zitten die van alles doen en dat is ook zo..als je misschien ook onze mensen meetelt.

-

ook online moet je zorgen om top of mind te worden/blijven, dit bereik je door een internetstrategie te ontwikkelen dat je ook online ook top of mind bent. Je moet zorgen dat je een van de top 5 spelers online bent.. een voorbeeld was dat Bol.com voorheen niet top 5 was van boeken dat was Bruna. En voor cd's was free record shop Bol.com heeft in no time iedere keer in de top of mind online te weten te bereiken bij boeken en cd's. Toen dacht ik dat kan nog wel eens grote gevolgen gaan hebben voor de retail.”

Naast de toegenomen concurrentiedruk zien de ecommercemanagers ook een verandering aan klantzijde ontstaan. Door het toegenomen (online) aanbod en transparantie heeft de klant het nog meer voor het zeggen.

Gecombineerd met de toegenomen individualisering en mogelijkheden via internetgebaseerde communicatie (mobile, social media) ontstaat er een besef dat de markt is 'omgeslagen': "It's a buyers market."

"zoals misschien als retailer al jaren dachten..we hebben 1000 banken die douwen we platgezegd even door de strot van de consument om dat we tig van de folders door de bus gooien en dan hebben we het goed gedaan.. die tijd is echt voorbij..de klant bepaalt..steeds meer die beweging zie je nu continu komen"

--

"we zijn ook traditionele retailer.. Die schieten met hagel en kijken wat er gebeurd.. en ik heb daar toch vooral op online gebied denk ik dat dat anders kan..en dat je daar mee gepersonaliseerd..meer gesegmenteerd moet gaan sturen en daar vlak ik ook social media niet in uit..want een klant dat ze zelf gaan bepalen..bij die en die heb ik iets gehoord en 'jongens hebben jullie daar al gekeken? dat wordt ook wel een belangrijk iets..
dus eigenlijk de klant bepaalt.? ja
in plaats van dat inkoop stuurt?ja.
en ik hoop dat wij dat als traditionele retailer ook kunnen bijhouden..daar zie ik ondanks dat je nu..dat het hele besef er is..maar het zal nog wel een hele grote ommezwaai zijn binnen de organisaties.."

-

"ja dat klopt, Retail is inkoop...beslist eigenlijk al voor de klant ... een soort van beslissing en zet dat op display in een winkel of op een website whatever.
en mijn mening is dat dat in de toekomst wel gaan veranderen
ik denk dat dat [inkoop] nog wel een rol gaat spelen want je moet natuurlijk het juiste product hebben..
maar dat ie [inkoop] meer en eerder moet luisteren naar wat een klant wil en daar moet op anticiperen."

Ecommercemanagers blikken vooruit op de toekomst en realiseren zich dat het belang van ecommerce de potentie heeft om te groeien, cq reeds is gegroeid tot strategische proporties. Derhalve is de perceptie van het belang tussen henzelf en de stafafdelingen minder relevant dan het verschil in inzicht tussen hen en de directie. Immers als hoogste bestuurlijk orgaan in de organisatie is de directie leidend in elke vorm van bewustwording rondom ecommerce en het faciliteren van de middelen om dit mogelijk te maken.

4.4 Perceptie Ecommerce Support (PES)

Het gat tussen de gewenste/verwachte support en de ervaren support gaat dus hoofdzakelijk tussen ecommercemanager en de directie. In de praktijk blijkt dat het initiëren van de eerste ecommerce inspanningen niet altijd een parallel vervolg kent met de perceptie van groei van belang door de ecommercemanagers.

"maar in ieder geval, toen die keuze gemaakt was dat betekende niet automatisch dat doordat je de support had van de directie voor het besluit dat daarmee gelijk., nou weet ik niet of daar een onderscheid in zit..dat hoger management je wel steunde maar dat intern nog mensen iets hadden van 'eerst maar eens zien'... dat laatste...ik denk dat ik altijd 'ja' heb gekregen van de directie en 'ja' heb gekregen van daar beneden maar schoorvoetend en van de directie nog steeds schoorvoetend..
wil niet zeggen..nu moet ik dat goed uitleggen zou klinken dat ze er niet achter staan maar het heeft ook te maken met onmacht met onkunde, niet voldoende kennis hebben van de zaken die er lopen.."

--

het is wel de toekomst dus er moet in geïnvesteerd worden maar er is voor gekozen om redelijk...wel..redelijk in te stappen..maar niet heel diep in te gaan qua investering....op dit moment zij wij een franchiseorganisatie..een traditionele franchisenemer ziet internet als een bedreiging, die staan ook niet echt te springen als een webshop wordt opgezet door onze organisatie omdat het eventueel omzet van hun zelf zou kunnen schelen..."

--

"die overgangsfase is qua directie van oh..het is maar een winkeltje..ze hebben meestal de beperking qua visie omdat ze teveel het fysieke kanaal kennen..en dat ze graag geloven...willen geloven dat winkels nog voorlopig het zijn.."

In een enkel geval erkent de directie wel, in trend met de marktontwikkelingen, het belang en zorgt voor de uitgesproken support.

"en toen op een gegeven moment hebben we de stap gemaakt..ok wat gaan we doen? We gaan zien dat er potentie inzit...en eh onze directeur zelf zei 'ik heb daar het volste vertrouwen in dat het een kanaal ernaast gaat worden.."

4.4.1 Coping

De omvang van het gat tussen de gewenste/verwachte support en ervaren support vanuit de directie is van grote invloed op de gemoedrust van de ecommercemanager. Aangezien de support van de directie direct gerelateerd is aan het vermogen om nu en in de toekomst aan reële e-commerce verwachtingen te kunnen voldoen is het bij het ervaren van een gat belangrijk dat de ecommercemanager zich gehoord voelt. Indien de ecommercemanagers ervaren dat ze niet in de gelegenheid zijn of gesteld worden om actief het gat te dichten, worden copingmechanismen zoals cognitieve dissonantie of bieden van weerstand getriggerd.

“eh...ik denk het wel ..in het begin ben je zeg maar gefocust..dat het snel moet gaan en eigenlijk vind je het jammer dat bepaalde beslissingen net niet worden genomen..terwijl je voor jou idee echt dat het ..eh..eh..een andere keuze zou moeten zijn...
dat is jammer maar als je nu terugkijkt dan snap je wel hoe dat gegaan is en weet je ook ..dat eh..Rome is ook niet in één dag gebouwd..uiteindelijk heeft alles zijn tijd en zal je juist door op een gegeven plaats dat je top down dingen zou aangeven..dat bij wijze van spreken..straks..eh bijvoorbeeld..franchisers zelf zeggen van..he..dat afhalen in de winkel..is dat niet wat voor ons?’ en dan heb je gelijk te pakken
wat dan misschien wat lastiger ligt kan je ook zeggen..laten we beginnen bij het begin..het begint bij de webshop daar moeten we ons op concentreren..en dat moet gewoon goed draaien en als we dat goed onder de knie hebben gaan we een tandje bijzetten...eigenlijk is dat wel de goede methode terwijl je in het begin qua denkwijze..wil je eigenlijk alles..in het begin.”
--
“nou ja uiteindelijk wel..ik moet zeggen dat ik toch..misschien dat ik dan wel die dingen eruit pik..maar ik toch erg veel lees of vanuit onderzoeken dat toch voor veel mensen de fysieke winkels niet weg te denken zijn..toevallig las ik afgelopen week..een onderzoek onder de Libelle-lezeressen, wat voor ons een doelgroep is, waarvan ik geloof wel 95% procent zei: fysieke winkels zijn niet weg te denken..ik ga het liefste naar fysieke winkels..want dat is een uitje, dat is beleving.”
--
maar één ding dat ik wil aanvullen zeg maar en dat is het grootse probleem als je geen directie hebt die zegt we gaan met de billen bloot, we gaan luisteren naar de e-commerce afdeling , waar dat bij de meeste bedrijven zo gaat van die e-commerce afdeling moet een beetje zijn mond dichthouden-die bedrijven zijn gedoemd om te mislukken
De beste bedrijven, zijn de bedrijven die een directeur hebben die eigenlijk zien dat ze een winkel hebben binnengehaald en iedereen met de billen bloot gaat, iedereen moet met de billen bloot want daardoor wordt alles scherper..

Wanneer de ervaren support vanuit de directie en rest van organisatie in lijn der verwachting van de ecommercemanager ligt is er geen tot sprake van grote spanningsvelden. Sterker nog er is sprake van een positieve wederzijdse begripsvorming.

“ja en nee...nou ja..ze denken wel eens van ja moet je niet bol.twitter en waarom hebben wij dat niet..dan denk ik wel eens van nou ja wij kunnen gewoon niet zo snel schakelen en dan willen ze wel maar dan is ook wel dat besef daar dat het niet kan
dat het ook een heel andere organisatie is als ons..en net wat je aangeeft..we hebben ook nog onze winkels.
want ook bij onze inkoop zeggen ze nog wel eens..internet dat is belangrijk komt wel op de tweede plaats maar moet ook nog mijn inkopen voor de winkels doen en dat bijhouden..
dus dat moeten we niet uit het oog verliezen”

4.4.2. Verandering rol perceptie

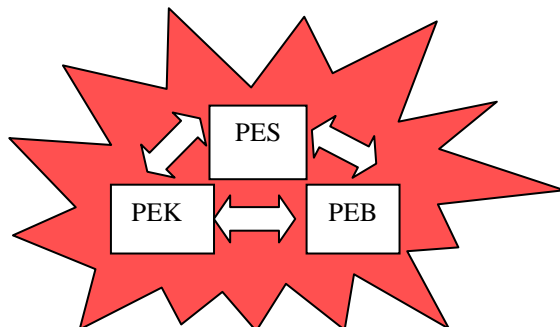
Zoals gezegd is het platform dat geboden wordt aan de ecommercemanagers om hun inzichten te delen naarmate de ervaringen zich cumuleren steeds belangrijker. Met de groei van de e-commerce kennis en de perceptie van e-commerce belang wordt de rol van ecommercemanager als verspreider van het online evangelie steeds belangrijker in de manier waarop de ecommercemanager zich in staat ziet om aan verwachtingen te kunnen voldoen. Deze rol perceptie kent zowel een positief als een negatief verloop afhankelijk van de ervaren support vanuit de directie. In retrospect wordt het gebrek aan support soms toegedicht aan het ontbreken van de benodigde e-commerce kennis.

Je merkt ook dat mensen op jou gaan vertrouwen zeg maar ze komen bij jou; 'wat vind jij?' wordt er veel gezocht..
ik heb een rage gezien in het buitenland wordt er veel op gezocht in Nederland..wat zegt Google.
dus je wordt ook een beetje een vraagbaak van het hele..van toch wel de inkopers, van de onderneming van de marketingafdeling van ja..dat wordt ook allemaal belangrijk binnen je organisatie..dus de rol veranderd absoluut”

--
 “je rol verandert..je wordt ook een stukje invloedrijker binnen de organisatie”
 “Dat voelde helemaal top! Want dan was je ook echte een volledige afdeling en dan konden er ook mensen bij en dan komen er ook resources vrij en je kan er wat meer mee”
 --
 “Nu is het eigenlijk ongeveer de belangrijkste afdeling binnen je organisatie [de ecommerce afdeling] en wat je nu steeds vaker merkt is dat afdelingen steeds vaker ondersteuning moeten bieden aan ecommerce en aan online..en als eer acties in het online gaan en fysieke kanalen en..”
 --
 “ja want dat is toch nog wel eventjes een verschil dus je moet ook als ecommerce manager ook, wil je succes hebben, je rust bewaren..en niet alles vertellen en de tijd gunnen dat het landt..”
 --
 Jaa..zeker..en het probleem is waar elke ecommerce managers die ik ken tegen aan lopen.. is dat ze zijn begonnen als underdog van de organisatie, vaak jonge mensen die heel veel enthousiasme hebben en aan de slag gaan en nu de trekkers van de organisatie zijn en dan wordt je wel vaak af, beoordeeld zoals je vroeger was, en dat is altijd vervelend, want toen was je namelijk het manneke die deed een ton en nu doe je 25 miljoen maar je bent natuurlijk niet veranderd..en nu ben je in één keer een redder en het maffe is ook zeg maar dan willen ze ineens een bikkell van een ecommerce manager..we moeten de beste hebben..en dan alles buiten de deur leggen..dat is heel spijtig...en heel veel ecommerce managers moeten ook weggaan...
Dit is een beeld dat heb je ervaren, gezien?
 ja heel veel mensen hebben dat..ik ken verschillende partijen die op die manier begonnen zijn....”

4.5 Samenvatting resultaten

In het verkennende onderzoek zijn drie verschillende constructen gevonden welke tezamen de bron voor ambigüiteit vormen voor ecommerce managers belast met ecommerce integratie binnen de bestaande retail. De drie constructen staan voor de perceptie van het verschil in zienswijze (gat) tussen de ecommerce manager en de organisatie op het gebied van Ecommerce Kennis (PEK), Ecommerce Belang (PEB) en Ecommerce Support (PES). De interactie tussen de drie constructen wordt hieronder schematisch weergegeven.



Figuur 12. Drie constructen als basis voor ambigüiteit

De perceptie van het gebrek aan kennis/ontwikkeling wordt gekoppeld aan het vermogen van individuen om de impact van ecommerce op de organisatie op juiste waarde in te schatten alsmede aan het vermogen om de juiste support te kunnen leveren. Omgekeerd zorgt de perceptie van verkeerde inschatting van het belang van ecommerce voor te weinig verdieping en dus stagnerende kennisontwikkeling van ecommerce. De perceptie van juist ingeschat belang wordt weer positief gekoppeld aan kennis en ontwikkeling. Indien te weinig support voor ecommerce wordt ervaren wordt dit gekoppeld aan een gebrek aan kennis. Anderzijds wanneer voldoende support ervaren wordt heeft dit een positieve relatie met het ervaren kennisniveau.

Indien ervaren wordt dat het belang niet juist wordt ingeschat heeft dit negatieve gevolgen voor de ervaren support; deze is dan vaak niet toereikend. Indien ervaren wordt dat het belang wel juist is ingeschat leidt dit tot een positief beeld van de ervaren support. Omgekeerd wordt het gevoel dat niet voldoende support wordt geleverd weer herleid tot een verkeerde inschatting van het belang. Indien de ervaren support als adequaat wordt ervaren dan wordt dit geassocieerd met een juiste inschatting van het ecommerce belang.

De interactie tussen deze variabelen zorgt voor een versterkend effect; de ambigüiteit neemt toe en triggert copingmechanismen zoals cognitieve dissonantie en het bieden van weerstand

Uit het onderzoek is tevens gebleken dat de perceptie van het gat met de directie op het gebied van support (PES) het sterkst van invloed is op de ervaren ambigüiteit; in sommige gevallen bleek het zelfs cooptingsmechanismen bij de ecommerce manager te triggeren.

5. Conclusies en discussie

In paragraaf 5.1 worden de getrokken conclusies uiteengezet, in paragraaf 5.2 worden de onderzoeksresultaten bediscussieerd en in paragraaf 5.3 worden suggesties gedaan voor eventueel vervolgonderzoek.

5.1 Conclusies

Uit onderzoek is geen wetenschappelijk bewijs gevonden voor de relatie tussen ambiguïteitstolerantie en effectief organisationeel handelen, het blijft helaas bij een logische aanname. Tevens is niet onomstotelijk vastgesteld dat de eerder beschreven ambiguïteitsclassificatie de basis kan vormen voor het meten van individuele verschillen. Het onderzoek is qua opzet te beperkt om valide uitspraken te doen omtrent de individuele verschillen in relatie tot de onderzoeksvraag. Er is in het praktijkonderzoek geen compleet sluitend antwoord gevonden op de onderzoeksvraag:

“Wat is de invloed van ambiguïteitstolerantie van Nederlandse ecommercemanagers op de effectiviteit bij het implementeren van verandertrajecten binnen de bestaande retailorganisatie?”

Dit is voornamelijk te wijten aan het feit dat ambiguïteitstolerantie een psychologisch construct is waarvoor geen valide meetlat binnen de huidige theorievorming bekend is. Dit is van grote invloed geweest op het conceptueel model alsmede de gekozen onderzoeksmethodiek; slechts een verkennend onderzoek kon gediend worden. Aangezien desondanks het construct toch binnen de veranderkundige theorie is geplaatst dienen de benodigde voorbehouden gemaakt te worden met betrekking tot de interpretatie van resultaten alsmede de generaliseerbaarheid van de resultaten.

Alhoewel er weinig tot geen individugebonden onderzoek naar ambidexteriteit of ambiguïteitstolerantie binnen de veranderkundige theorie te vinden is, blijkt er wel veel onderzoek gedaan te zijn naar andere individugebonden prestaties binnen paradoxale en ambigue situaties: namelijk de theorievorming omtrent middenmanagers sensemaking. Door deze twee onderwerpen met elkaar te verbinden via het concept ambiguïteitstolerantie werden handvaten gevonden om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden: de relatie tussen cognitie en organisationele actie werd gevonden. Echter om antwoord te kunnen vinden hoe individueel onderscheid in ambiguïteitstolerantie zich manifesteert moest de grens van de psychologische discipline overschreden worden waarmee een methodologische uitdaging gecreëerd werd.

Ambiguïteit kan voortkomen uit de individuele perceptie van een gebeurtenis of ervaring en is niet concreet waar te nemen. In dit onderzoek is getracht de ervaringen van individuen omtrent het afgekaderde onderwerp ‘ecommerce in retail’ boven water te krijgen ten einde gradaties van ambiguïteit te kunnen destilleren. Hiervoor hebben ecommercemanagers uit de retail actief een verbale reconstructie gegeven van hun eigen ervaringen en belevingen omtrent de uitoefening van hun e-commerce functie binnen de retail. Aan de hand van de Grounded Theory approach is uit de verkregen data een nieuwe theorie ontstaan welke, ondanks de diversiteit in de doelgroep, op allen van toepassing lijkt te zijn.

De theorievorming is gestoeld op de gevonden categorieën PEK, PEB en PES en kent een samenhang zoals beschreven in paragraaf vier. De perceptie van de middenmanager op een verschil in zienswijze tussen hem en de organisatie zorgt voor ambiguïteit welke sensemaking triggert. Middels conceptstructuren tracht de ecommercemanager zijn grip te hervinden en te behouden. Hierbij is het belangrijk dat de ecommercemanager eerst zichzelf hervindt ten einde zichzelf en de rest van de organisatie in actie te krijgen. Of bij het actief (organisationeel) handelen de juiste richting wordt gekozen, is hier niet belangrijk. Inertia is bij verandertrajecten de doodszonde.

Het is de combinatie van de constructen (PEK, PEB, PES) welke de voedingsbodem vormen waaruit de (gevoelens van) ambiguïteit bij de ecommercemanagers ontstaan. Een hoofdrol is hierin weggelegd voor de ervaren support vanuit hoger management zonder af te doen aan de relevantie van de factoren e-commerce kennis en e-commerce belang. De ervaren ambiguïteit kan per individu en per situatie verschillen en kent derhalve geen vaststaande uitkomst echter uit de resultaten blijkt echter dat de grootste bron van ambiguïteit wordt gevormd door het verschil tussen de uitgesproken en daadwerkelijk ervaren support (walk the talk) en/of het uitblijven van adequate support in relatie tot het onderkende belang. Indien het gat dat de ecommercemanager ervaart tussen wat dient te gebeuren en met welke support dit dient te gebeuren toeneemt, begint de ecommercemanager zich af te vragen wat er nu precies van haar/hem verwacht wordt als ecommercemanager. De rol van de ecommercemanager verschuift in lijn met groei van e-commerce belang van middenmanager naar change agent, onbedoeld en onuitgesproken, maar niet minder waar. Het belang om te kunnen communiceren met en gehoord te worden door de rest van de organisatie hangt af van de support vanuit directie. Zij bepalen met de support ook de mate van kennisontwikkeling en adoptie van nieuwe e-commerce kennis door de rest van de organisatie.

Met het benodigd voorbehouden in acht nemende kan uit het onderzoek geconcludeerd worden dat er inderdaad een verband is gevonden tussen ambiguïteitstolerantie en effectief organisationeel handelen; de mate van ervaren ambiguïteit ten aanzien van support van (hoger) management lijkt direct van invloed op aan de mate waarin de ecommercemanager zich in staat voelt om te kunnen en willen handelen. Onderscheid tussen de ambiguïteitstolerantie van ecommercemanagers lijkt dus voornamelijk op het gebied van managementsupport tot uiting te komen. Het gedrag en de uitspraken van de ecommercemanagers op dit gebied verschilden wel onderling echter dit wordt in eerste instantie toegewezen aan de verschillende contexten. Het onderzoek is qua opzet te beperkt om uitspraken te doen omtrent de individuele verschillen in relatie tot de onderzoeksvraag.

Er is in het praktijkonderzoek geen compleet antwoord gevonden op de onderzoeksvraag. De veronderstelling welke gevonden is in de theorie wordt slechts gedeeltelijk gestaafd door de resultaten uit de praktijk. Ambiguïteit omtrent managementsupport leidt inderdaad tot verminderd vermogen effectief te handelen (minder grip is minder actie) echter een bredere relatie tussen ambiguïteitstolerantie en effectief organisationeel handelen is slechts een logische aanname.

5.2 Theoretische verwachtingen

Wanneer we de verkregen resultaten vergelijken met de theoretische verwachtingen zijn er interessante parallellen te ontdekken welke in figuur 13 beschreven worden. De ecommercemanagers blijken in de praktijk middels ervaringsleren kennis op te bouwen om de complexe markt te kunnen bewerken. De PEK lijkt hierin verwantschap te hebben met een amibuïteitstypering complexiteit en werkprocessen. De ervaren ambiguïteit is klein doordat de pragmatische aanpak een gevoel van beheersbaarheid aan de situatie geeft. Er is een lichte vorm van sensemaking te detecteren.

De PEB staat voor het verschil in perceptie in e-commerce belang; het verschil laat zich karakteriseren door een verandering in denkwijze waarin (soms schijnbare) tegengestelde doelen centraal staan (web-winkel, vraag gedreven, aanbod gestuurd) dienen. Een verwantschap met paradoxale doelstellingen of uitgangspunten lijkt hier wel te ontdekken. De mate van ambiguïteit welke ervaren wordt op dit punt is sterk afhankelijk van de waargenomen support van uit de directie (PES). Gebrek aan support vanuit andere onderdelen van de organisatie wordt als negatief ervaren maar creëert op zichzelf geen noodzaak tot sensemaking.

Indien support niet ervaren wordt in lijn met wat uitgesproken is of op basis van het vastgestelde belang redelijkerwijs verwacht mag worden kan dit sterke ambigue gevoelens triggeren over de eigen rol in het gehele traject. In onderstaand overzicht zijn ter illustratie de resultaten in het theoretische vlak geplaatst waarmee ze de meeste overeenkomsten lijken te hebben.

Organisatorische ambiguïteit	Classificaties ambiguïteit			
		Paradox	Chaos	Complexiteit
	Doelstellingen	PEB		
	Werkprocessen			PEK
Participatie	PES	PES		

Figuur 13: illustratie constructen in theoretisch schema

Het vermogen van de ecommercemanager over te gaan tot actie, oftewel organisationeel handelen lijkt, zoals de theorie duidt, afhankelijk te zijn van het vermogen om bepaalde ambigue constructen te identificeren en te accepteren. Er is echter geen bewijs gevonden dat dit een bewust proces is. Logischerwijs mag aangenomen worden dat ook een persoonsafhankelijk kenmerk zoals ambiguïteitstolerantie hierin een rol speelt, echter uit dit onderzoek komt dit niet naar voren. Dit onderzoek wijst voornamelijk uit dat de kans op ambiguïteit het grootste is wanneer de het hoogste management tekort schiet in het waarmaken van de beloofde support en/of het niet leveren van adequate support in relatie tot het belang. Ervaren gebrek aan steun kent zelf weer een sterke afhankelijkheid met het vermogen om de situatie te beïnvloeden. Vaak bevinden ecommercemanagers zich op een dusdanig niveau in de organisatie dat hun positie zich niet leent voor een openlijke discussie met de directie. Dit kan zorgen voor heftige emoties en coping gedrag. In het geval van één van ecommercemanagers was duidelijk een vorm van cognitieve dissonantie terug te vinden; zijn eigen interpretatie van het belang en de onmogelijkheid deze te realiseren werden begraven onder een continue herhaling van (drog)redenen waarom rustig aan doen het beste voor de organisatie is.

Anderzijds zolang er voldoende gehoor gegeven blijft worden aan de input van de ecommercemanagers wordt het mogelijk om als organisatie verder te experimenteren en te leren van nieuwe situaties. Meer kennis leidt tot een breder inzicht van raakvlakken en belang waardoor nieuwe inzichten verkregen worden. Nieuwe resultaten maken meer gerichte support mogelijk. In het breder belang van de organisatie is daarmee het ervaringsleren geborgd; er wordt sneller inzichtelijk waar e-commerce de organisatie nog verder raakt en welke maatregelen nodig zijn. E-commerce is dan geen geïsoleerde taak meer maar een organisatiebrede verantwoordelijkheid en dat

is wellicht de kern van het probleem: Retailers worden geconfronteerd met een organisatiebrede uitdaging maar dit wordt nog niet (voldoende) erkend of als zodanig ingeschat. Met de komst van e-commerce invloeden is een organisationeel verandertraject ingezet dat als dusdanig gemanaged dient te worden. Hierin lijken de conclusies van het onderzoek dan ook een logische parallel met de vereisten voor succesvolle grote organisationele veranderingen te kennen: zij dienen vanaf de top gefaciliteerd en gedragen te worden.

5.3 Cultuur

Uit het onderzoek blijkt ook dat een relatie bestaat tussen kennisontwikkeling en de cultuur en dat dit een rol speelt in het proces van e-commerce bewustwording. Pragmatisch conservatisme is een de omschrijving van een karakteriserende culturele eigenschap van traditionele retailers welke ook terug te vinden is in de opstelling van de retailers t.o.v. e-commerce: “*We zetten het op en zien wat er gebeurt*”. De verandering wordt laagdrempelig en vanaf onderin de organisatie ingestoken omdat er nog teveel onzekerheid is over de rendementen. Zeker traditionele retailorganisaties zien een bepaalde mate van conservatisme en pragmatisme als core values en ontlener er een bepaald bestaansrecht aan. Het niet nemen van risico's heeft in het verleden vaak de organisatie voor fouten behoed. Het verandervermogen is daarom niet altijd opgelijnd met de dynamische markt waarin zij zich in toenemende mate bevinden. Een van de geïnterviewden verwoordde dit tijdens een vurig betoog over het (culturele) verschil tussen retailers en etailers als volgt:

“Ja..ehe..dat na de zeepbel van de jaren 90 je eigenlijk een verdienmodel moest maken maar er werd niks verdiend, er werd alleen maar geïnvesteerd. Er was geen verwachting maar er waren wel mensen met een visie: er gaat hier een omslagpunt komen om wel geld te verdienen maar wanneer is dat?
Wie waren die mensen in jouw ogen met die visie?
dat waren niet retailers
Wie waren dat wel?
Dat waren eigenlijk cowboys die uit de zeepbal kwamen
Fysieke retailers zijn eigenlijk alleen met geld bezig, die moeten binnen afzienbare tijd hun geld terug verdienen en zeker iets wat je erbij doet, wat onzeker is wat het gaat worden heeft wel heel snel succes nodig of in ieder geval terugverdientijd.”

5.4 Discussie en reflectie

Om het onderzoek en de resultaten op juiste waarde te kunnen schatten volgt hieronder een kritische evaluatie van het literatuuronderzoek (paragraaf 5.4.1) en het uitgevoerde ‘Grounded Theory’ onderzoek (paragraaf 5.4.2)

5.4.1. Reflectie op literatuuronderzoek

Het ontbreekt aan wetenschappelijk bewijs om de beschreven relaties tussen de classificaties van het psychologisch construct ‘ambiguïteit’ en de verschillende niveaus van sensemaking volledig te ondersteunen. Debet is hierin voornamelijk het gebrek aan theoretisch bewezen constructen en de toepasbaarheid ervan. De constructen sensemaking en ambiguïteit hebben elk hun waarde in de wetenschap bewezen maar een verband tussen beiden is nooit wetenschappelijk bewezen. Temeer omdat beide constructen hun bestaansrecht voornamelijk ontlener aan onderzoek binnen de eigen wetenschappelijke disciplines.(sociologie, psychologie) De relatie tussen beiden kan dan ook niet anders als ‘logisch verondersteld’ worden getypeerd, hetgeen van invloed is op de validiteit van het theoretisch model.

5.4.2 Reflectie op Grounded Theory onderzoek

Middels Grounded Theory is getracht tegemoet te komen aan de methodologische uitdagingen welke deze onderzoeksopzet kent. Alhoewel de benodigde maatregelen genomen zijn ten aanzien van validiteit dient toch een kanttekening geplaatst te worden bij de uitvoering van het Grounded Theory onderzoek. Het feit dat het onderzoeksonderwerp bijzonder dicht bij mijn eigen werkzaamheden in de retail ligt heeft als voordeel dat ik toegang heb tot een bron welke voor externe onderzoekers praktisch ontoegankelijk is. Tevens stelt de kennis van het onderwerp en de relatie met de onderzoekssubjecten mij in staat om een juiste interpretatie te geven van gehanteerde begrippen alsmede geuite sentimenten. De context is mij bekend en verkleint de kans op misinterpretatie als gevolg van onbekendheid met het onderwerp en situatie. Anderzijds brengt dit een risico met zich mee voor mij als onafhankelijk onderzoeker. Het kan onbewust hebben bijgedragen aan sturend gedrag in de interviews en/of sturing hebben gegeven bij de interpretatie van de verkregen data. Een risico wat zeker bij Grounded Theory de validiteit van het onderzoek ernstig kan beperken Een andere gebeurtenis welk niet ongenoemd mag worden is de wisseling van het hoogste management bij verschillende organisatie betrokken in het onderzoek. De context waarbinnen de e-commerce managers werken is met deze wisseling ingrijpend veranderd. Het was derhalve niet meer mogelijk om de gevonden categorieën verder te toetsen, uit te putten of nieuwe categorieën te onderzoeken. Het moment waarop de datavergaring

gestopt is komt dan ook niet overeen met de stelregel dat pas gestopt dient te worden indien saturatie zich voordoet. Dit brengt een beperking met zich mee voor de validiteit van het uitgevoerde onderzoek. Het onderzoek is ook enigszins gedateerd, tussen het moment van het schrijven en het laatste interview zit meer dan 1 jaar. Dit brengt op zichzelf al beperkingen met zich mee voor de generaliseerbaarheid en toepasbaarheid van de gevonden resultaten en conclusie.

Met alle voorbehouden in het achterhoofd kan gesteld worden dat dit onderzoek een bijdrage heeft geleverd aan de veranderkundige theorie door verschillende disciplines te gebruiken binnen één onderzoek. Er is getracht een rijker beeld van de realiteit te schetsen dan dat door wetenschappelijk bewijs gestaafd wordt. Deze uitdaging is met het exploratieve karakter van dit onderzoek in het achterhoofd geslaagd; er is meer grip gevonden.

5.5 Aanbevelingen en vervolgonderzoek

Er zijn verschillende aanknopingspunten te onderscheiden voortkomend uit dit eerste verkennende onderzoek, er worden een paar kansrijke richtingen hieronder omschreven:

Ten eerste zou verder onderzoek worden of ambiguïteitstolerantie op het gebied van managementsupport daadwerkelijk handvaten biedt om individueel onderscheid in effectief organisationeel handelen te onderzoeken. Hierbij zouden twee verschillende middenmanagers binnen een zo gelijk mogelijk context geplaatst dienen te worden om een vergelijking goed mogelijk te maken.

Een ander mogelijk vervolgonderzoek zou zich kunnen toelagen op het toepassen van de psychologische disciplines binnen de organisatiekunde. De mogelijkheden om een brug tussen het construct 'ambidexteriteit' uit de organisatiekunde en het construct 'ambiguïteitstolerantie' uit de psychologie te slaan zou verder verkend kunnen worden.

Tevens bieden de constructen sensegiving en sensemaking belangrijke analytische handvaten binnen verder onderzoek binnen de beeldvorming omtrent e-commerce binnen de retail. Hoe wordt getracht een beeld te vormen van de toekomst om de organisatie(leden) te mobiliseren en motiveren? Wordt dit actief gedaan en wat is het effect ervan op de organisatie?

Een ander vruchtbare onderzoeksrichting is onderzoek gericht op e-commerce (binnen de retail) waarbij de bewustwording van een organisationele verandering en de inrichting van de organisatie hierop centraal staat. Een direct voortborduursel op de conclusie van dit onderzoek dat retailers niet bewust zijn dat er organisationele verandering vereist is en dat deze als dusdanig gefaciliteerd dient te worden.

Referenties

- Alhorr, H.S., Singh, N., Seung, K.H. (2010). E-Commerce on Global Platform: Strategic Insights on the Localization-Standardization Perspective. *Journal of Electronic Commerce Research*, 11.
- Andersen, J.A., (2006). Leadership, personality and effectiveness. *Journal of Socio-Economics*, 35. 1078-1091.
- Balogun, J. (2003), From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14. 69-83.
- Blauw Research (2012), Thuiswinkel Markt Monitor 2005-2012.
- Boonstra, J., De Caluwé, L., (2006), *Interveniëren en veranderen: zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer.
- Bratton, B., Grint, K., Nelson, D.L., (2005). *Organizational Leadership*. Thomson: South Western Educational Publishing.
- Becker, M.C., (2008), *Handboek of Organizational Routines*. Cornwall:MPG Books Limited.
- Cozijnsen, A.J., (2003), *Handboek verandermanagement- theorieën & strategieën*. Deventer: Kluwer.
- Cozijnsen, A. J., & Vrakking, W. J. (2003). *Handboek verandermanagement - theorieën & strategieën*. Deventer: Kluwer.
- Charmaz, K., (2006), *Constructing Grounded Theory – A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. Londen: Sage Publications Limited.
- De Caluwé, L., Vermaak, H. (2006), *Leren veranderen- het handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Demers, C., (2007), *Organizational Change Theories*, Los Angeles: Sage Publications.
- Floyd, S.W., Wooldridge, B. (2007). Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 34.465-485.
- Gavetti, G., & Levinthal, D. (2000). Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search. *Administrative science quarterly*, 45(1), 113-137.
- Goudsaard, M.A. (2012). Bedrijfsleven onderschat internetrevolutie. *Het Financieel Dagblad*. [On-line]. Retrieved from the web 1-8-2012. <http://www.retailnews.nl/rubrieken/opinie/visie---opinie/33664/--8216bedrijfsleven-onderschat-internetrevolutie--8217.html>.
- Granello, D.H., (2001), Promoting Cognitive Complexity in Graduate Written Work: Using Bloom's Taxonomy as a Pedagogical Tool to Improve Literature Reviews. *Counselor Education and Supervision*, 40. (292-307).
- Herman, J.L., Stevens, M.J., Bird, A., Mendenhall, M., Oddou, G., (2010), The Tolerance for Ambiguity Scale: Towards a more refined Measure for International Management Research, *International Journal of Intercultural Relations*, 34, 58-65.
- Herzig, S. E., & Jimmieson, N. L. (2006). Middle manager's uncertainty management during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 628-645.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31-69.
- Ioannis, N., Gouras, A., Vakola, M., Bourantas, D., (2007), Selecting change agent: Exploring traits and skills in a simulated environment. *Journal of Change Management*, 7, 291-313.
- Leana, C.R., & Barry, B. (2000), Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *Academy of Management Journal*, 25. 753-759.
- Lewis, L.K., Schmisser, A.M., Stephens, K.K., Weir, K.E. (2006). Advice on Communicating During Organizational Change: The Content of Popular Press Books. *Journal of Business Documentation*, 43.113-137
- Lofland, J., & Lofland, L. H. (1995). Developing analysis. *Analyzing social setting*, 183-203.
- Luscher, L.S., Lewis, M.W., (2008), Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working through Paradox. *The Academy of Management Journal*, 51. 221-240.
- Maitlis, S., Lawrence, T.B., (2007), Triggers and enablers of sensegiving in organizations, *Academy of Management Journal*, 50, 57-84.
- McLain, D.L., (1993), The Mstat-I: A new Measure of an Individual's Tolerance for Ambiguity. *Educational and Psychological Measurement*, 53. 183.
- Metselaar, E., Cozijnsen, A., (1997), *Van weerstand naar veranderingsbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Molenaar, C. (2011). *Het einde van de winkels?*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Mom, T.J.M., Van den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W., (2009), Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms. *Organization Science*, 20. 212-282

- Oosterveer, D. (2012). Ecommerce Benchmark: grote conversieverschillen & eenzijdige benadering van social media. *Marketingfacts*. Retrieved from the web 15-7-2012. <http://www.marketingfacts.nl/berichten/ecommerce-benchmark-zoekmachines-werken-sociale-media-niet>.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4), 74-83.
- Osterman, P. (2008). *Middle Managers, who they are, how they work, why they matter*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34. 375-409.
- Retailtrends (2009) Retail SiteSurvey. Retrieved from the web 1-8-12. <http://www.retailnews.nl/rubrieken/e-commerce/e-commerce/22617/flinke-groei-in-aantal-webshops.html>.
- Santos, V., Garcia, T., (2006), Organizational Change: The role of Manager's Mental Models, *Journal of Change Management*, 6, 305-320.
- Thayer, L. (1988), Leadership/communication: A critical review and a modest proposal. *Handbook of organizational communication*. 250-254.
- Thuijswinkel.org (2011), retrieved from the web 1-8-12 <http://www.thuijswinkel.org/online-producten-versus-non-food-detailhandel>.
- Tsoukas, H., Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13. 567-582.
- Van Ketterij, B., (2012), Hoe het internet in 10 jaar veranderde [infographic]. Retrieved from the web 7-9-12. <http://www.frankwatching.com/archive/2012/09/07/hoehetinternetin10jaar-tijd-veranderde-infographic/>
- Van de Ven, A.H., Poole, M.S., (2005), Alternative Approaches for Studying Organizational Change, *Organization Studies*, 26, 1377-1404.
- Verhage, B., (2011). *Grondslagen van de marketing*. Noordhoff Uitgevers B.V.
- Weick, K.E., (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousands Oaks: Sage Publications Incorporated.
- Weick, K. E. (2000). *Making Sense Of The Organization*: Blackwell Publishers.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., Obstfeld, D., (2005), Organizing and the Process of Sensemaking, *Organization Science*, 16, 40-421.
- Wilkinson, D.J., (2006), *The ambiguity advantage: what great leaders are great at*. New York: Palgrave Macmillan.
- Yukl, G. A., (2002). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Bijlage I: Vragenlijst Interviews

Conform de richtlijnen van Grounded Theory, datavergaringsmethodiek 'intense interviewing' vormen vragenlijsten slechts een rode draad, niet als strikt draaiboek. Hieronder volgen de onderwerpen die houvast in het gesprek dienden te vormen samen met de technische aandachtspunten welke tijdens de interviews aangehouden werden.

Daarnaast een belangrijk voorbehouden wat betreft onderstaande vragenlijst als richtlijn in de opeenvolgende interviews: naarmate de theorievorming vorderde zijn bepaalde elementen in de vragenlijst verder uitgediept of aangepast; derhalve is er niet sprake van één centrale vragenlijst.

1. Het begin

- de situatie / context /markt
- de drijfveren persoonlijk, ambitie- kennisniveau
- de drijfveren organisatie - kennisniveau
- rol binnen organisatie
- de persoonlijke beleving van uitdaging
- winkels vs webshop
- investeringen vs kosten

2. De ontwikkelingen

- De start ondernomen acties
- inspiratie - voorbeelden
- de situatie/markt – mijlpalen
- de situatie / context /markt
- rol binnen organisatie – effect op interne organisatie
- de persoonlijke beleving van uitdaging
- winkels vs webshop
- investeringen vs kosten

3. De huidige situatie

- de situatie / context /markt
- de drijfveren persoonlijk, ambitie- kennisniveau
- de drijfveren organisatie - kennisniveau
- rol binnen organisatie
- de persoonlijke beleving van uitdaging
- winkels vs webshop
- investeringen vs kosten

4. De toekomst

- over 5 jaar
- de markt
- jouw rol & ambities
- winkels vs webshop
- investeringen vs kosten
- wat moet hiervoor gebeuren.
- de geleerde lessen
- meest belangrijke momenten

META:

- Is er iets wat je nu opvalt waar je niet eerder aan gedacht had?
- Is er iets wat ik nog moet weten om dit onderwerp beter te begrijpen?
- Is er iets dat je wilt vragen?

Aandachtspunten:

- Go beneath the surface of the described experience
- Stop to explore a statement or topic
- Request more detail or explanation
- Ask about the participant's thoughts, feelings, and actions.
- Keep the participant on the subject
- Come back to an earlier point

- Restate the participant's point to check for accuracy
- Slow or quicken the pace
- Shift the immediate topic
- Validate the participant's humanity, perspective, or action.
- Use observational and social skills to further the discussion
- Respect the participant and express appreciation for participating.

Bijlage II: Uitgeschreven Interviews

Interview 1

Ecommerce manager bij Score, voormalig Ecommerce manager bij Expert, winnaar ING retail prijs click & bricks 2010 in dienst van Expert. Tevens freelance consultant Ecommerce.

Datum: woensdag 6 april 21:00u

Locatie: Zetten, bij Marc thuis

Achtergrond: later dan gepland 20:00u begonnen ivm lastig te vinden woning Marc. Aangegeven dat ik als student het interview afneem, en niet als collega en sparringpartner bij Intertoys. Tevens dat alle informatie vertrouwelijk behandeld zou worden. Aangegeven dat het onderwerp: **Ecommerce managers in de retail** betreft.

Gesprek opgenomen met een taperecorder

Hieronder volgt de uitgeschreven verslaglegging van het interview t.b.v. zin bij zin coding conform Grounded Theorie zoals beschreven door Charmaz 2006

Vraag 1 Hoe ben je zo binnen de Ecommerce binnen terechtgekomen?

Tijdens mijn studia altijd al veel affiniteit gehad met online, zag altijd al wel in wat de mogelijkheden waren van Ecommerce

Op de middelbare school hadden we internetverbinding, dat was in de jaren '90 al heel wat om vrij internet te hebben en toen zag ik al dat shopping in Amerika al een groot fenomeen was.

Tijdens mij studie kocht ik al boeken bij Amazon, voor Nederland zou dat wel heel erg gaaf zijn maar in Nederland was eigenlijk heel weinig aanbod

Welk jaar was dit?

Dit was in 1997, toen heb ik mijn eerste boek bij Amazon gekocht.

Welk boek was dit?

Dit was een goochelboek- van en Amerikaanse goochelaar, Teller, dit was verder nergens te krijgen, alleen in Amerika. Het heeft 3 weken geduurd voordat ik in huis had.

Wat vond je ervan?

Prachtig, eigenlijk onwijs simpel dat je zo kunt bestellen, was toen met creditcard, die ik net toen toevallig had vanuit de Rabobank, ..en dat dat gewoon met de post bezorgd kon worden....toen dacht ik bij mijzelf dit kan wel eens heel groot worden.

Toen ging ik bij het Wereld Natuur Fonds werken (WNF) en toen viel mij op dat zij een enorm schare fans hebben, als we nu social media zeg maar zien met fans en dergelijke dan zag je dat zij al veel fans, zeg maar volgers hadden

Jongeren, WNF rangers die willen weten wat er met dieren gebeurd, er was ook een enorm grote database bij het WNF en toen zag ik ook, o, ze hebben daar een webwinkeltje ingehangen waar je pluche beren kon kopen, die vlogen daar gewoon uit

Ik zag dat die verkoop dat is wel interessant.

Ik denk dat terugkomen tijdje in het buitenland gezeten toen zag ik die functie staan bij het uitzendbureau voor Internetmanager;

Hee kleding dat zou wel eens leuk kunnen zijn

Maar kleding werd altijd afgeschilderd als 'je kunt alles verkopen online behalve kleding

Want kleding moet je namelijk aan proberen.

Dat idee had je toen ook of dacht je..?

Nee. Ik dacht toen meer van eh..tja...je kunt het toch ook terugsturen?

Maar dat was toen nog niet zo goed geregeld en ehm. Wehkamp bestond toen net, dat was namelijk Wehkamp was livegegaan in ehm 98 of 99

en in 2000 ben ik bij Score gaan werken

en wat opmerkelijk was ehm we hadden toen maar een x aantal artikelen opstaan, niet zo erg veel en was toen puur gericht op herhalingsaankoop

mensen hebben namelijk al een bepaald T-shirt of een bepaalde broek dus dat hoeft je niet nogmaals te passen toen bleek eigenlijk achteraf dat mensen eigenlijk alles wel kochten wat ze mooi vonden

En hoe heeft nu deze ervaring je beeld van Ecommerce een beetje gevormd? Het verhaal van het WNF heeft dat een besef losgemaakt of een beeld dat..

Ja..eh...blijkbaar dat je als Merk een grote schare fans, volgers kunt hebben en nu 10 jaar later spreken we over 'likers'

maar meer over dat het WNF het 10 jaar geleden al had: gewoon een fanbase en die mensen kopen dingen bij jou en willen dingen van je hebben of ze vragen je catalogus aan of ze willen lid worden

ze zijn in interactie met het merk...

als een NOG een natuurbeschermingsorganisatie dat zou kunnen dan zou dat ook kunnen met een ander merk maar toen was online verkoop...ehm..bol.com bestond toen echt net, deed toen ook echt niks, we kregen toen de jaarcijfers van Bol.com maakten toen vet verlies waren toen onderdeel van Bertelsman, elk jaar moest er geld bij maar die hadden toen al echt gezien die Amazon doen het echt goed daar.

Amazon was trouwens tot 2003 niet winstgevend geweest dus wij moesten echt lachen toen wij de gegevens zagen dat Score gewoon netto winst hadden en elke jaar groeiden met een paar ton en dat die grote bedrijven alleen maar verlies draaiden.

Maar dat heeft ook jouw beeld wel een beetje beïnvloed?

Ja..ehe.dat na de zeepbel van de jaren 90 je eigenlijk een verdienmodel moest maken maar er werd niks verdiend, er werd alleen maar geïnvesteerd

er was geen verwachting maar er waren wel mensen met een visie: er gaat hier een omslagpunt komen om welgeld te verdienen maar wanneer is dat?

Wie waren die mensen in jouw ogen met die visie?

dat waren niet retailers

Wie waren dat wel?

Dat waren eigenlijk cowboys die uit de zeepbal kwamen

Fysieke retailers zijn eigenlijk alleen met geld bezig, die moeten binnen afzienbare tijd hun geld terug verdienen en zeker iets wat je erbij doet, wat onzeker is wat het gaat worden heeft wel heel snel succes nodig of in ieder geval terugverdiendtijd.

en het waren grote investeringsmaatschappijen die dachten dit kan nog wel eens groot worden, die in het concept geloofden, Bertelmans bij Bol.com maar geen retailers

er waren meer postorderaars die dachten we gaan het online proberen en die heel veel geld investeerden in hun backoffice en dergelijke, dat werd al heel erg snel goed begrepen

en dat waren wel de visionairs

En als je dat betreft op het plaatje van de retailers nog eventjes dan zeg je eigenlijk dat waren toendertijd de cowboys met invloed...heb je er altijd in geloofd dat het een succes kan worden; bij WNF heb je gezien dat een grote fanbase mogelijk is en bij Score dat winstdraaien mogelijk is..

Wat ik vooral wel zag en dat was heel sterk dat in Nederland waren nog een cases, beproefde cases en alles wat je deed ging vanuit Nielsen rapporten uit Amerika waar je dingen zag

Voelde je ook een pionier?

Jazeker..voorbeeld je had Ilse media en dat was Ilse.nl heel klein bedrijfje en dat had een meisje Ilse en dat was de zoekmachine van Nederland en die kwamen bij Score langs om eens samen de mogelijkheden te bekijken Zullen we samen een bannercampagne gaan doen, zei ik sorry maar wat gaan we ermee verdienen? Helemaal niks dus weet je wat we doen: samen een prijsvraag krijg jij 2 spijkerbroeken en dan gaan wij een banner plaatsen

Het was allemaal barter deals

Alle bedrijven die een visie hadden, hadden geen portfolio en waar konden ze hun portfolio mee opbouwen?

Met score en dat was eigenlijk het idee

Dus heel veel bedrijven die enthousiast waren kwamen al heel snel bij Score om te vragen of ze wat mochten presenteren of om wat te laten zien

en dan zei ik Prima maar laten we dan wel barteren want ik weet überhaupt niet wat het gaan worden.

Dus ik heb heel veel piepkleine partijtjes op zien komen.

Mooi voorbeeld is ook van Kelkoo; was een Franse partij zijn hier begonnen met 2 mensen in Nederland, toen waren ze nog niet overgenomen door Yahoo

en die waren, dat zag ik toen, erg goed in de Google rankings, ze stonden heel hoog in Google altijd en vaak nog

boven ons, 1 en 2

en toen dacht ik "if you cant beat them join them" het kost allemaal niks een fluitje van een cent..een klik was 5 cent, ja gaan met die banaan

een heel mooi voorbeeld was dat zoekmachineoptimalisatie was helemaal nieuw..

maar wat er al wel was, was een probleem score had namelijk een probleem: Score had een framesite en die werd niet of niet goed geïndexeerd door Google.

dus op onze merken, merkennamen kwamen we niet terug in de zoekresultaten

en ik zag als net dat Google veel gebruikt werd om te zoeken uiteraard en toen zag ik dat er in Amerika Adwords bestond

dat je aan de rechterkant [van de zoekresultaten] reclame kon kopen.

Wehkamp deed dit in alleen in Nederland, niemand deed dit want je moest in Amerika met een creditcard bij Google adwords kopen.

Mijn collega had een creditcard en toen hebben we in Amerika adwords gekocht en toen hebben alleen getarget op Nederland op bepaalde woorden [merken]

Er was geen concurrentie dus een klik kosten 5 eurocent en zo was Score 1 van de eerste 5 klanten van Google in Nederland

en er was geen concurrentie dus stonden we altijd bovenaan.

organisch waren we niet te vinden maar met adwords op de eerste plek en toen was dit nog gewoon bovenaan, dat dit advertentieruimte was toen nog niet bekend, je stond gewoon bovenaan.

Dit kost wel geld maar ja, 5 cent is helemaal niks, we verkochten wel als een gek.

Dit verviervoudigde wel de omzet en dan gaat het om flinke bedragen

wat mij opvalt in de beginfase, niemand had die ervaring maar...toen las ik een rapport 2001 dat mij enorm heeft geïnspireerd heeft

nog steeds, in een Nielsen rapport stond "waarom zou je online gaan" de reden was dat je ervoor moest zorgen dat je in de toekomst 'top of mind' moet zijn bij consumenten

om het moment dat je naar de winkelstraat moesten ze denken kleden,,denken aan Score..

ook online moet je zorgen om top of mind te worden/blijven, dit bereik je door een internetstrategie te ontwikkelen dat je ook online ook top of mind bent.

je moet zorgen dat je een van de top 5 spelers online bent..

een voorbeeld was dat bol.com voorheen niet top 5 was van boeken, dat was Bruna. En voor cd's was free record shop

Bol.com heeft in no time iedere keer in de top of mind online te weten te bereiken bij boeken en cd's.

Toen dacht ik dat kan nog wel eens grote gevolgen gaan hebben voor de retail.

[Wat was dit rapport?](#)

Dat was een Nielsen rapport- uit 2000.

[Daar heb je een stuk inspiratie uitgehaald?](#)

Ja

[En het "Top of mind" is dus een hele belangrijke factor waar het gaat om Ecommerce?](#)

Ja in eerste instantie help het enorm als je al bekend bent, helpt het enorm in je revenu.

Kijk als ik nu een winkel gaat beginnen en die heet "vuilnisbakken.nl" moet ik daar een heel concept omheen hangen.

Als ik HEMA heet dan heb ik al toegevoegde waarde en al ik nu mijn webshop erin hang dan gaat het automatisch lopen en dat geldt voor de meeste bedrijven

daarom dat bedrijven zoals Intertoys ook later kunnen beginnen en toch succesvol zijn

[Hoe heeft dat rapport nu jouw beeld beïnvloed- het top of mind aspect zeer belangrijk was, hoe heeft dit jouw beeld gevormd in relatie tot ecommerce, ben je andere dingen gaan doen?](#)

[Ik probeer even een beeld te krijgen, hoe...veel ervaringen in Amerika, was het niet lastig om vergelijkbare cases in Nederland te vinden, was er geen houvast aan?](#)

Nee alleen Wehkamp was online maar Wehkamp was suf, daar koop je niet

We hadden totaal geen concurrentie op het gebied van kleding, niemand verkocht jeans online in Nederland, het was dus echt kijken naar het buitenland -amazon bijvoorbeeld.

Het was alleen het buitenland waardoor we geïnspireerd raakten,

Er waren wel een aantal grote concepten die tijdens de bubbel waren gestart, die ook kleding verkochten waren ook erg groot maar die hebben we uiteindelijk terug ingestuurd

maar wat we heel erg duidelijk zagen dat het niet noodzakelijk was om een webshop te hebben maar dat het belangrijk was om een website te hebben dat was nummer 1 prio

Dat je de consumenten kon bedienen in het kijken, er is informatie

het is hetzelfde als in de fase waarin we nu zitten met zijn allen en dat is facebook.

we zit allemaal in dezelfde fase, we moeten allemaal op facebook zeg maar en Amerika zit nu in een fase dat je een webwinkel moet hebben op facebook

en er zijn allemaal vragen [hier] waarom enin de toekomst wordt facebook een totaal losse entiteit van de rest van het web en daar moet je gewoon mee

we zitten nu in dezelfde fase als wat gaat er gebeuren en gaan we dit middel wel gebruiken en waarom hebben we dit nodig?

toen met score hadden we lef en zagen er gelijk geld in, en er was geen concurrentie en daarom kon er ook gelijk meer

[Even over het vlak van direct concurrentie, er waren geen pioniers?](#)

nee er was een site uit Polen die Levi's verkocht en in Duitsland was er nog een winkel die Levi's verkocht maar verder was er niks

Maar wat mooi was er waren ook gesprekken met de Merken, dus met G star en dergelijke en die geloofde er gewoon niet in

wat een bullshit Wehkamp dat gaat gewoon niet werken.

maar volgens ons wel dus we waren vrij op te proberen en kregen alle medewerking.

maar zij hadden die focus helemaal niet, het was geen

en dus wij daar hebben we nog een voordeeltje aan gehad,

maar echt waar we hebben altijd gekeken naar Amerikaanse voorbeelden en toen kwam er ook ineens een Italiaanse site die dure merkkleding verkopen en dat wisten we weer via via

en daar word je door geïnspireerd en ik denk dat nog wel het meest fascinerend vond dat was in 2001 zeg maar wij al e-mailadressen gingen werven bij consumenten

en gewoon elke week een nieuwsbrief en het allermooiste was dat er gebeurde dat mensen op donderdagavond met papiertje uitgeprint in de winkel stonden

en dachten van he wacht even dit werkt

[Wat deed dit met je?](#)

ja fantastisch dus uiteindelijk wat we zeiden van ook al verkoop je geen fuck online dat maakt niet uit het gaat om verkoop en klantcontact

en dat is eigenlijk nog steeds het verhaal, altijd- het gaat om connecten met je klant

je gaat eigenlijk de klant kennen en verwennen, zoals dat altijd zo mooi wordt gezegd.

Wat is nou het punt: afgelopen 10 jaar heeft iedereen het geroepen maar bijna niemand heeft het gedaan

niemand heeft die 50-50 connectie in de CRM weten te stoppen, dat gaan ze nu allemaal alsnog doen,

[Hoe zag je je rol toen?](#)

het was heel simpel ik was hoofd van de afdeling en ik was ook marketingmanager dus ik de eigenlijk, het idee was 50-50, 50% internet, 50% marketing maar ik deed 80% marketing en 50% internet

dus ik ging s'avonds gewoon door enne maar dat was wel mijn ding en ik zag..

[je ging s'avonds gewoon door?](#)

ja het was meer dan alleen werk..ja want het was pionieren en ik had volledige cart blanche- ik mocht alle doen..

het was natuurlijk wel altijd de site van mijn voorganger...

omzet was toen ton, of twee ton, 150.000 omzet

[je had toen in ieder geval omzet](#)

ja dat was beste wel grappig want toen verkocht je misschien zo'n 15 spullen per week of zo

en wat je toen heel snel merkte is dat we iets deden wat veranderden en dat ineens de omzet verdubbelde

ja en dat is natuurlijk een enorme kick als je dat elke week ziet...
van heel klein en elke jaar het ging alleen maar op...we waren het snelst groeiende filiaal en dat geeft een enorme kick dat geeft een goed gevoel
ja weet je wat wel is en dat is een beetje het voordeel van het vakgebied van ecommercemanagers is dat in het land van de blinden is eenoog koning
dus wat er nu gebeurde is dat al die directie en dergelijk die zagen alleen maar die omzet en dat hadden ze nog nooit in een winkel gezien

dus dan deed ik blijkbaar iets goed..je zie dus van "ga door met wat je doet, ga vooral door!"

Ze kunnen het ook niet beoordelen, dat is pas sinds kort zeg maar..

mensen die niet in de e-commerce zitten kunnen niet beoordelen of je je werk goed doet

dat is bijna niet te doen...je moet ecommerce ervaring hebben..

[waar ligt dat aan dan..?](#)

het is gewoon gebrek aan informatie- die commerce manager moet gewoon zeg maar 12 concepten begrijpen en onder de knie hebben om succesvol te zijn

een paar daarvan is: hoe connect je met de klant, klantenservice hoe pak je dat aan en dat zijn onderdelen die behelzen wat je ook in een fysieke winkel hebt.

je moet een heel goede filiaalmanager zijn om te snappen wat er is en vervolgens moet je marketingtechnisch onderlegd zijn

want je moet het kunnen vermarkten..enne die facetten, die 12 stappen, kwaliteiten die je als ecommercemanager moet hebben en kennisvlakken dat is in normale organisaties verspreid

en wat ik het allerbelangrijkste vind..

[Wat bedoel je precies..](#)

Kijk, nou je hebt je logistiek manager, een logistiek iemand, een marketing, de inkoper en dergelijke dat zeker in de beginperiode zo'n ecommercemanager die wist, die moest een winkel runnen dus die moest eigenlijk, inkopen, hoe ga je vermarkten, logistiek, hoe ga je verzendingen doen en dergelijke

je moest eigenlijk het hele pakket moest je kennen, je moest weten hoe het hele spel werkte, je moest je eigen administratie ook nog eens verantwoorden, je moest rapporteren

dus je was een fysieke winkel binnen een bedrijf

en dat is daarom eigenlijk de reden dat het altijd heel erg goed is geweest

op het moment dat jij al retailer winkels hebt, en deze winkels zijn niet van jou, dit zijn zelfstandige ondernemers, wat er nou gebeurt als iets niet goed is, bijvoorbeeld een prijs niet goed is ingevuld in het centrale systeem dan gaan ze bellen

maar ze bellen altijd naar diegene die de prijs goed in had moeten voeren en die zeggen "ja ik pas het even aan"

Ze weten dus dat ze die persoon moeten bellen

Maar als ze iedere keer met die persoon bellen en de leidinggevende van die persoon weet niet dat die iedere keer gebeld wordt, dat ie eigenlijk fouten aan het maken is, dan loopt het eigenlijk wel lekker

wat er vervolgens op het moment dat je een webwinkel opent binnen in je bedrijf en de prijs is niet goed zeg maar dan staat er gelijk iemand naast je bureau: 'Hee dat is niet goed ingeregeld- aanpassen!'

en dat hoort de hele afdeling;

Oftewel door een internetwinkel in je organisatie te nemen weet je precies wat er gebeurt in je winkels, in je fysieke winkels qua fouten

waar een webwinkel tegenaan loopt, loopt een filiaalmanager ook tegen aan,

nog sterker, die filiaalmanager die al 3 keer over die prijs heeft gebeld denk ik ga niet meer bellen, het is goed zo, los het zelf wel op..ik pas die prijzen gewoon in mijn kassa aan

Dus die meldt fouten al niet eens meer

dus om een webwinkel in je organisatie te starten zeg maar om in je eigen organisatie te plaatsen..gaat iedereen met zijn billen bloot..iedereen

[dus het verandert de organisatie?](#)

ja het veranderde de organisatie, het is alleen maar goed om een webwinkel te starten in je organisatie en die ecommercepersoon als een losse tak, als een losse afdeling in eerste instantie erin te zetten

en iedereen gaat met de billen bloot

want uiteindelijk, echt van iedereen wordt gezien wat ze niet goed doen in fysieke kanaal en daarom ben je meestal, vinden ze het erg leuk, want je bent nieuw, je bent enthousiast maar eigenlijk ben je ook de grootste vijand want je legt alles bloot

[je legt de vinger op de zere plek?](#)

Ja kijk in de winkel, een mooi voorbeeld bij een fysieke winkel staat bijvoorbeeld een verkoopprijs, kijk en een filiaalmanager die weet wat erin in zijn straat gebeurt deze week zijn deze ballen in de aanbieding bij de overkant, dat kan hij zo bekijken. Zijn 50 euro bij de overkant, en bij ons kosten ze 85 euro...

dan denkt zo'n filiaalmanager dan ga ik deze week geen ballen verkopen in ieder geval, dat weet hij alvast..

dus hij kan 2 dingen doen; kijk ik ga wat anders promoten want die ballen ga ik niet promoten...

wat gebeurt er nou op het hoofdkantoor..die denken het is zomer..we gaan ballen promoten.. 50 euro...maar ze weten niet wat er in de winkelstraat gebeurt

d.w.z. ze maken er 75 euro van en zijn tientjes duurder dan de rest..

dus uiteindelijk zit die marketing te ver van de straat af en uiteindelijk met een webwinkel kun je prijsvergelijken en dergelijke

zo zal een ecommercemanager zeggen; ik zie in een tooltje dat hij bij de burens 55 euro is bij een ander bedrijf dus die gaan we niet verkopen

dus eigenlijk legt de ecommercemanager alle zaken bloot

maar één ding dat ik wil aanvullen zeg maar en dat is het grootse probleem als je geen directie hebt die zegt we gaan met de billen bloot, we gaan luisteren naar de e-commerce afdeling

, waar dat bij de meeste bedrijven zo gaat van die e-commerce afdeling moet een beetje zijn mond dichthouden-die bedrijven zijn gedoemd om te mislukken

De beste bedrijven, zijn de bedrijven die een directeur hebben die eigenlijk zien dat ze een winkel hebben

binnengehaald en iedereen met de billen bloot gaat, iedereen moet met de billen bloot want daardoor wordt alles scherper..

En een directeur die zegt- het is en blijft een inkoper of een marketing maar...dat bedrijf kabbelt voort op de oude methode en wordt ingehaald door andere bedrijven.

door een ander die het spel wel beheerst en weet dat het geen zin heeft om die bal voor 65 euro te verkopen.

terwijl heel veel inkopers zeggen van ... "ja maar..binnenkort zijn ze uitverkocht"..en dan komen ze nog niet los.

- dat soort smoesje zie ja natuurlijk altijd in de inkoop en dergelijke

en je gaat met de billen bloot en de directie moet ook zeggen: "jij hebt het niet goed gedaan en we gaan het anders inregelen"

maar ze zien het veel te veel gescheiden maar een webwinkel binnenhalen is de beste keuze dat een bedrijf kan maken

[Voor de organisatiebreed bedoel je?](#)

Ja

[transparantie, billen bloot het geeft ook inzicht in..en je zeg dat als je met de billen bloot gaat moet je ook iemand hebben die je beschermt..of hoe moet ik dit zeggen?](#)

ja die ook zegt we gaan met de billen bloot maar dan weten we dus dat deze manier van werk of inkoop geen zin meer heeft en..

[en als je dat niet doet>?](#)

dat is heel simpel dat is eigenlijk je kop in het zand steken..je ziet het gebeuren maar je doet er niks

aan..uiteindelijk die inkoop afdeling loop lekker door..die gaan hun targets en dergelijke wel halen

maar je wordt gewoon ingehaald door een bedrijf waar wel een opschoning plaatsvindt

[Hoe ben je tot dit inzicht gekomen want](#)

Ja..tot het inzicht komen..eh..dat is voornamelijk bij Score heel belangrijk..is dat we producten hadden die als een tierelier liepen..en die waren uitverkocht..

je hebt 10 T-shirts en iedereen wil dat T-shirt hebben..en binnen dag is dat T-shirt uitverkocht..ja dan ga ik naar beneden toe [naar inkoop] en zeg ik heb meer T-shirts nodig..

Nee die hebben we niet meer...ok en in de winkels. Ook niet meer..is er al besteld..nog niet over nagedacht..

volgens mij namelijk als je een hardloper hebt en zo moet je ook beginnen..als ik jou was zou ik bijbestellen...wij merken nu al dat het een hit gaat worden.pak het op!

Hoe stond je daar op dat moment, je stond als ecommercemanager tegenover inkoop

zeggen ze: van ga eens even lekker met je eigen vak bezig..enne die doen de deur weer dicht..

Wat doet dat met je?

nou uiteindelijk..ja..dan ga je wat anders verkopen..en je...

De beste bedrijven zeg maar zegt de ecommercemanager en nu ophouden, kappen ermee..nu ben ik de baas en dit gaan we doorpakken,,en als we dat niet doen..dan kun je lekker doorkabbellen maar dan is je bedrijf over 10 jaar stuk

Dat is een stevige uitspraak maar er zijn al bedrijven over de kop gegaan..dus wat betreft...

Heb je ook voorbeelden waarvan je zegt..kijk zo moet het ..die snappen het...ze zijn er laat achter gekomen of die snappen het vanaf het begin. Even bezien vanuit Ecommerce zelf dan is een organisatie anders opgezet van internetbedrijven maar wat betreft ecommerce retail dan heb je inderdaad, ik weet niet of je het ermee eens bent maar dan heb je in den beginne, een vreemde eend in de bijt

Ja zeker wel,kijk grootste verkoop vind plaats in de fysieke winkels..dus als je 180 miljoen omzet maakt als bedrijf en je maakt 1 miljoen euro omzet uit online en je hebt 180 winkel en dan ben je gewoon een winkeltje maar als je dan ineens 10 miljoen euro omzet gaat draaien online dan wordt het ineens serieus business.. die overgangsfase is qua directie van oh..het is maar een winkeltje..ze hebben meestal de beperking qua visie omdat ze teveel het fysieke kanaal kennen..

en dat ze graag geloven...willen geloven dat winkels nog voorlopig het zijn..

Waarom willen ze dat geloven?

sommige mensen vinden het blijkbaar leuk om zichzelf te dollen..

kijk uiteindelijk is het natuurlijk bikkelhard dat uiteindelijk de gehele fysieke winkel gaat verdwijnen..ooit als je de markt ziet...over 10 jaar..nee ik ga geen tijd noemen..maar als je er heel simpel over na denkt..

alles wat je online kunt kopen of wat geleverd kan worden just in time zelfs melk..en als bedrijf [fysieke winkel] kun je geen toegevoegde waarde bieden..serviceartikel of zo....

maar terugkomend op jouw vraag.."wat zijn bedrijven die het excellent goed doen..dat zijn over het algemeen de bedrijven geweest die géén fysieke winkels hadden

die hadden dat probleem niet, die konden sneller doorpakken..

een bedrijf dat het in het begin ook erg goed deed was Hunkemöller..

een van de weinige die het lef hadden om naar Duitsland te gaan..dat durfde niemand en zij gingen het gewoon doen..dat hebben ze gewoon gedaan..

Wat wel het probleem is met Ecommerce dat niemand vertelt zijn of haar omzet

dus altijd wel positieve verhalen maar niemand weet wat ze uiteindelijk [qua omzet] doen

ik denk dat Hunkemöller altijd het goed heeft gedaan en op de goede weg heeft gezeten..

een ander goed bedrijf binnen de retaileh...Perry sport...goed begonnen maar niet goed doorgepakt..dus slecht voorbeeld..ehe..

mooi voorbeeld HEMA..hebben helemaal niks gedaan...nooit...en nu 5 jaar geleden dachten ze we gaan onze fysieke keet in Utrecht eens gebruiken voor een webshop..in het begin verkochte ze geen fluiten opeens gingen het heel hard lopen en toen kregen ze inzicht en gingen ze de winkels erbij gebruiken, toen snapten ze het clicks & bricks verhaal en toen ging het erg hard, het heeft wel erg lang geduurd voordat het überhaupt succes werd. Eigenlijk zeg maar van de meeste bedrijven waarvan je verwacht dat ze online zouden gaan, die succesvol zouden kunnen zijn, die deden het niet..

Bart Smit bijvoorbeeld die is wel online gegaan....

END OF TAPE A

Zijn er personen die jouw beïnvloed hebben bij de totstandkoming van jouw beeld van de Ecommerce.., we hadden het net over een bedrijf binnen een organisatie..winkeltje binnen een bedrijf eigenlijk..dat dat ook zijn invloed heeft..ehn....Zou jij eens een typisch dag kunnen beschrijven van een dag uit leven van een ecommerce

nou 8:30u op de zaak, dan eerste een kijken wat de omzet is geweest van gisteravond. En wat is de planning van morgen.... Dan naar serviceafdeling om te kijken of er geen vreemde meldingen zijn gemaakt, het gebeurd wel eens dat er meldingen zijn dat de site het niet doet of hickpus heeft gehad..hier kun je veel uithalen.

Eigenlijk ga je dan al weer verder met verkoop..welke nieuwe producten kunnen er op de site komen, gaan we die inregelen..vervolgens zijn we vaak met acties bezig dus die moeten ontwikkeld en bedacht worden..het is een vrij hectische job..dat heb ik altijd wel gemerkt..

[waardoor komt dat eigenlijk..\[hectische job\]?](#)

nou kijk eigenlijk omdat je al vrij snel resultaat ziet van alle verkoop dat ook alles heel snel moet omdat je alle kansen wilt benutten..een product dat net binnenkomt..oh dat is gaaf dat wil je direct verkopen..die moet dan direct online gezet worden..

je creëert op die manier hectiek..a)je wilt het snelste hebben..enne dat is één van de belangrijkste redenen...daarnaast..

nieuwsbrieven moeten er in die week uit..in het begin merk je...toen deed ik het samen met een stagiaire de webshop runnen..die deed de orders verwerken..en ik deed zelf de foto's voor alle producten..om ze uit fotoshop op de site te zetten..zag er allemaal altijd netjes uit..dat was echt ongelofelijk..

maar nu tegenwoordig ben je meer bezig om je mensen aan te sturen..dus die is verantwoordelijk voor de klantenservice, die is verantwoordelijk social media en e-mailmarketing, de ander is verantwoordelijke voor affiliatiemarketing en displayadvertising, en er is iemand verantwoordelijk voor analytics en voor onderzoek naar de site, er is een contentverantwoordelijke, je hebt iemand die de logistiek regelt, je hebt iemand die zorg voor de verzendingen, je hebt iemand voor de retouren, je bent eigenlijk nu meer iemand die alle facetten van het vak moet kunnen verstaan, weet wat daar gebeurt zeg maar...

maar ook mee moeten gaan met ontwikkelingen...een FourSquare die eens langs komt..of shopcodes waar we nu mee bezig zijn..allemaal nieuwe dingen waar we denken daar kunnen we omzet uit halen...

en als je dan ook nog eens een bedrijf hebt dat gestuurd wordt door een marketing afdeling dan moet je ook nog eens al hun wensen proberen in te willigen..

een inkoopafdeling die afspraken maakt over aantallen die verkocht moeten worden....die moeten een prominente plek [op de website] krijgen, terwijl je helemaal geen geloof hebt in het product.

ik heb wel eens meegemaakt in de zomer..dat ik dacht ([bij expert] wat een mooie tijd voor koelkasten,,kwamen ze met kacheltjes ..die moesten ze nog kwijt...

ik zei die ga je niet verkopen...ook niet online..

heel vaak wordt online ook gebruikt als 'oh..die krijgen we niet verkocht in de winkels..dan gaan we het wel online proberen..dus op die manier wordt vaak gedacht dat het online wel lukt als we het maar genoeg pushen..dan komt er wel resultaat..en dat is kortstondige succes..

[Niet echt wenselijk zo'n situatie..](#)

Nee..eigenlijk ben je als Ecommerce manager ook de hele dag bezig om weerstand te geven aan die afdelingen..als verkopen wil je alleen maar goede producten..maar je hebt ook slecht producten en daar moet je ook van af zien te komen..

je moet een keuze maken..hoe kom je daar mee aan de slag ..wat wel vaak is in de fysieke retail..in honderden winkels..

het nadeel van alleen goede producten is dat de winkels het heel erg naar vinden dat [bij goede artikelen] altijd de voorraden opmaakt

[Is dat wel eens gebeurd?](#)

Ja, op een gegeven moment erg veel, bij Score maken we gebruik van fysieke winkels ...soms komt er een nieuw T-shirt van Gstar, iedereen wil 'm hebben..

dinsdag wordt het naar de winkels verdeeld...de verkoop van winkels ligt van donderdag op zaterdag...en op woensdag is alles al online verkocht..

[wat denk je dan..? Hoe vertel ik mijn collega's dit?](#)

want we trekken eigenlijk ook de voorraden wel van winkels..van spullen die zij eigenlijk ook zouden kunnen verkopen..en dat is soms wel vervelend voor die winkels.

[Wat vind je er zelf van?](#)

Wat winkels en online betreft dat moet broekzak, vestzak zijn..als het je eigen winkels zijn.

maar je moet de winkels wel belonen..want ze hebben niet kunnen verkopen..dat is de kracht..je moet dus een ander verdienmodel gaan bedenken..waarbij uiteindelijk de winkel wel iets heeft moeten doen..dat zij hem als waren op de post doen..of ze pakken hem in..zodat deze naar het hoofdkantoor terug gaat..dan hebben zij hem als ware verkocht.

dan ben je geen concurrent van ze..oh wat fijn..dan hebben we automatisch verkocht via online verhaal..dat is makkelijk daar hoeven we geen fuck voor te doen..

dus uiteindelijk..hoeft een webwinkel centraal geen winst te maken ..maar moet zoveel mogelijk omzet creëren voor de winkels..dat is clicks&bricks

dus als je winkels hebt wat is de doelstelling:..zoveel mogelijk omzet halen in de breedte, zo snel mogelijk, zo hoog mogelijke doorloopsnelheid, dat moet je proberen te realiseren.

Wat je dus ook steeds vaker ziet bij fysieke retailers die met clicks & bricks werken..uiteindelijk..voor de winkel inzichtelijk maken wat hun bijdrage is in het online verhaal en succes ook in de winkels neerleggen.

Het leuke is dat je op het centrale kantoor 10 miljoen extra doet, nee bullshit je doet met zijn allen 10 miljoen extra

en als je dat in targets en beloningen kunnen neerleggen dan gaan de winkels ook voor je rennen en dat is de kracht

want nu vaak voorkomt..als er een artikel uit de winkel gehaald moest worden..en dan zeggen zij [in de winkel] die ligt hier niet meer, terwijl ie er nog gewoon ligt..

want dan denken ze die kan ik net zo goed zelf doorverkopen..

Waarom doet hij dat dan?

hij wist dat als ik bel...bel maar een ander filiaal..want hij weet dat hij het artikel zaterdag zelf wel gaat verkopen..peanuts..en nu gaat het [dat artikel] weg en dat moet ik wat anders gaan verkopen

zo zie je wel de successen vaak.

Heb je dat ook wel eens meegemaakt, juist doordat het in de winkels gaat leven en doordat het in de breedte wordt gedragen dat ook het succes ook over de algemene linie wordt versterkt?

jazeker, als voorbeeld heb je bij Score bijvoorbeeld het klantenkaart systeem, en het mooie van het klantenkaartsysteem is dat je spaart 5% van je aankoop op je kaart, die spaar je

Om die kaart te krijgen vragen we NAW gegevens om die mensen te kunnen benaderen als ze de pas kwijt zijn of om te zoeken in de kassa.

Maar ook vaak e-mailadres om die mensen van informatie te kunnen voorzien over onze producten, dus een opt-in email

en wat we hebben gemerkt is dat de winkels die de meeste e-mailadressen hebben geworven die hebben ook de meest terugkerende bezoekers in het fysieke retailkanaal

en het leuke is dat die terugkerende bezoeker in het fysieke retailkanaal, verkopen zij op donderdagmiddag als de e-mailnieuwsbrief eruit sturen in de winkels die de meeste e-mailadressen hebben, die verkopen diezelfde donderdagavond de meeste artikelen.

Dat is interessant

Online zorgt voor offline reactie.

maar dat is ook les die ook geleerd is voor jou..

ja het was op een gegeven moment dat we het letterlijk gingen merken...dat het filiaal in Arnhem heel veel ging verkopen..

was het verrassend?

de mensen reageren op de email, dat had ik niet verwacht, ik dacht dat slaan ze op en leuk maar nee mensen gingen in interactie met die email en dat is het allermooiste

normaalgesproken heb je interactie online...1% koopt vanuit de e-mailnieuwsbrief..als je het hoger kunt krijgen super

maar dat is een schattinkje wat we hadden..maar als je ook eens gaat kijken wat erin een fysiek kanaal gebeurd, dat er werkelijk op die donderdagavonden de producten die in de nieuwsbrief stonden nergens meer te koop zijn dan heb je wel een gevoel dat het ergens aan heeft gelegen

dat geeft een enorme kick

en ook omdat het in de winkels ook leeft daardoor..

Ja ja wat die winkels ook doen daardoor de goede Score winkels die wisten dat de nieuwsbrief eruit ging, die deden ook een printje maken en een mooi bordje op de toonbank maken met dit is de nieuwsbrief en ze zorgden dat de producten uit de nieuwsbrief ervoor op een stapel lagen..of zo ..dat mensen die binnen kwamen van oh..die heb ik gezien [in de nieuwsbrief]

het zijn gewoon verkopers, ondernemers en die snappen gewoon het spel [van verkopen]

Het is dus ook belangrijk wanneer we de nieuwsbrief eruit doen dat we aan de winkels communiceren wat we erin gaan stoppen...

want vaak kwam de consument binnen van.. 'ik heb deze g-star gezien' en die gozer [verkoper] zegt 'ik heb geen idee wat je bedoelt' en die ging een half uur lopen grasduinen.. 'oh deze bedoel..je?' 'ja hij lijkt er wel veel op'.. terwijl hij [die klant] eigenlijk gewoon dat artikel [uit de nieuwsbrief] wilde hebben.

dus ook goede winkels moeten er totaal op in spelen..

daarom is het bij de HEMA ook zo dat alles wat in de nieuwsbrief van de HEMA staat dat dat vooraan in de winkel wordt neergezet..en dat is heel krachtig..

mensen komen nog steeds veel fysiek..80% gaat nog steeds via het fysieke kanaal enne ook een bedrijf als Intertoys moet zich meer bewust zijn wat ze aanbieden in de nieuwsbrief en waar het in de winkel staat.

maar dat wordt ook al wel gedaan als ze de folder hebben..

daarmee wil ik eigenlijk aanvullen met de folder...dat de folder een heeft eenzelfde effect als dit verhaal [nieuwsbrief]

dus een folder creëert winkeltraffic en die producten lopen beter..en zo werkt email ook...het is niet zo heel veel vernieuwend voor heel veel retailers..

maar het probleem voor heel veel fysieke retailers wel als iets heel anders zien..

in een folder is het allemaal belangrijk maar in een nieuwsbrief is het niet zo belangrijk..

terwijl uiteindelijk email, net zo goed als, zelfs soms beter gelezen wordt dan folders.

[Wat is er volgens jou veranderd aan de situatie zoals deze was toen jij begonnen was en de situatie zoals deze nu is. Wat is nu het meest veranderd?](#)

Nu is het eigenlijk ongeveer de belangrijkste afdeling binnen je organisatie [de ecommerce afdeling]

en wat je nu steeds vaker merkt is dat afdelingen steeds vaker ondersteuning moeten bieden aan ecommerce en aan online..en als eer acties in het online gaan en fysieke kanalen en..

[Maar welke gebeurtenissen zijn er nu bepalend geweest dat dit nu zo....](#)

Het eigenlijk gemaakt is dat er bedrijven zijn geweest, niet nader te benoemen,die met dagaanbiedingen zijn begonnen

en wat die dagaanbiedingen deden is dat ze enorme ook in de fysieke winkels, dagaanbiedingen kochten..

wat bleek nou mensen gingen daarvoor blijkbaar naar de winkel. Dus in het foldertje stond alleen die dag, vrijdag of zaterdag deze aanbieding..dat werkt erg goed

toen dachten ze dat kunnen we ook online, kunnen we elke aanbieding doen die we maar willen, zolang we maar pushen..

dus al heel snel is online erbij getrokken- en wat ze je ineens..dat je 500 a 600 artikelen ineens op een dag kon verkopen online als het maar een schijtprijs had

en je kunt heel makkelijk mensen mailen dus als je vandaag een partijtje (handel) had kun je ze bij wijze van spreken morgen eruit schieten..

en uiteindelijk kon je zo haal makkelijk targets van inkoopafdelingen halen

dus dan hadden ze [inkoop] bijvoorbeeld een target om omzet te halen en dan gingen ze iets bedenken, iPhones bijvoorbeeld gingen ze ineens online lopen verkopen

en ook al was het branchevreemd, maar je kon er wel aankomen..hoppa zo online.

Dus internet werd ook gebruikt als een tool van inkoop om heel veel aantallen weg te kunnen douwen..

en daarom werd het [webshop] ineens interessante..hee die kunnen we goed gebruiken

en marketing dacht op haar manier..dat is wel een heel handige manier om mijn doelstellingen (bereik) te kunnen halen zonder meer foldertjes te hoeven drukken.

dus het werd op die manier online wordt de hemel het gaat alles brengen..

en het probleem is een beetje dat het een te groot oppervlak was..het was vandaag, morgen alles online..alles fantastisch..en dan ineens zegt inkoop..als het niet online heeft gestaan gaan we het niet verkopen..dan wordt de schuld ingelegd bij online als ze een dagje later het product online hebben gezet.

het is eigenlijk de omgedraaide wereld aan het worden...ja ja het heeft niet online gestaan daarom hebben we het niet goed verkocht..

[Kan je dat iets meer toelichten?](#)

voorbeeld er is een actie met Armin van Buren bij Score, uiteindelijk die artikelen zouden verkocht worden in de winkel..ze lopen aardig maar dat had beter gekund..en online dat hebben we goed ingezet maar de actie was alleen in de winkel...en nu komt Marketing..van ja..vind je gek dat het niet goed loopt..het is maar heel beperkt online gecommuniceerd..

ja dat is natuurlijk de omgekeerde wereld...

[omgekeerd van gevolg- oorzaak?](#)

vroeger was het zo je gaat het niet verkopen [online] omdat het niet in je fysieke etalage staat en nu is het zo dat je het niet in de fysieke winkels gaat verkopen omdat het niet online staat.

dat is wel een enorme ommekeer/

[Maar eigenlijk als ik het zo in grote lijnen..is het krachtenveld waarbinnen zo'n ecommerce manager in de retail opereert dat is ja wel redelijk specifiek..](#)

Jaa..zeker..en het probleem is waar elke ecommerce managers die ik ken tegen aan lopen..

is dat ze zijn begonnen als underdog van de organisatie, vaak jonge mensen die heel veel enthousiasme hebben en aan de slag gaan en nu de trekkers van de organisatie zijn

en dan wordt je wel vaak af, beoordeeld zoals je vroeger was, en dat is altijd vervelend, want toen was je namelijk dat manneke dat een ton deed en nu doe je 25 miljoen maar je bent natuurlijk niet veranderd..

en nu ben je in één keer een redder

en het maffe is ook zeg maar dan willen ze ineens een bikkell van een ecommerce manager, dan moeten ze de beste hebben want hier gaan ze veel geld mee verdienen..

terwijl die gene die er al zit die heeft het al geïnd..[tot max haalbare?] maar dan denken ze dan moet ik iemand van buiten hebben die nog beter is..

want nu moet het sneller en harder gaan..we moeten de beste hebben..en dan alles buiten de deur leggen..dat is heel spijtig..

en heel veel ecommerce managers moeten ook weggaan...

[Dit is een beeld dat heb je ervaren, gezien?](#)

ja heel veel mensen hebben dat..ik ken verschillende partijen die op die manier begonnen zijn....

leuke is wel dat als je als ecommerce manager eenmaal ergens een goede shop hebt gedraaid...dan ben jij dus zo'n externe die ze binnenhalen..

bijvoorbeeld ik heb dat en dat gedaan en dan poehhh dat is niet verkeerd en dan ben je niet meer de benjamin van de organisatie en dan is ook weer eenoog is koning..

je weet te vertellen hoe je tot succes bent gekomen en ineen keer betalen ze alles wat je maar wilt..

dus we hebben een goede uitgangspositie.. Maar dan moet je wel switchen van baan..

[Dat is interessant dat je zou moeten switchen van baan voordat er inderdaad iets zou kunnen veranderen daarin.](#)

ja je wordt binnengehaald als de messias tegenwoordig..dus dat weet ik helemaal niet.

[maar de manier waarop de organisatie heeft gereageerd of reageert op de ontwikkelingen en de positie van de ecommerce manager..dat zijn factoren die...maar het is wel bijzonder interessant om te zien binnen zo'n korte termijn, die rol zo kan veranderen..](#)

Het probleem is omdat ze uiteindelijk die winkels telden wel, de fysieke winkels maar online is altijd Belangrijker..eerst was je een klein winkeltje en nu ben je de belangrijkste winkel want online is altijd de grootste winkel van elke organisatie.

maar die retailers zijn allemaal directeuren die vinden het allemaal moeilijk om te zien dat je eigenlijk groter bent dan hun...dat is ook nog een kwestie een stukje haat -nijd verhouding..

[haat en nijd?](#)

ja

[vertel](#)

nou je wat je als fysieke retailer merkt, je bent een losstaand concept, een fysiek winkel en je bent altijd de beste winkel geweest..de grootste winkel..je bent de held van het dorp, stad en ineens komt er een winkeltje en die doet 3 keer zo veel als jij in een maand tijd. En ontvangt 30 keer zoveel klanten...en ineens 30 keer de omzet of 40X

Dus hij is niet meer de grootste van het hele verhaal..dus ben jij de grootste winkel..vervolgens ziet hij dat er heel veel omzet wegvloeit van hem ...zal waarschijnlijk wel door internet komen..

dan heb je 2 verschillende soorten ondernemers.."dat is gaaf zeg, dat is een kans, daar gaan we samen mee aan werken"

of je hebt ondernemers die zeggen.."dat zal zo'n vaart niet lopen" of "mijn klanten kopen niet online"

Dat is een beetje het punt zegmaar..en uiteindelijk de beste ondernemers..zeggen..hier moeten we wat mee...we gaan samen dit tot een succes maken..

want een ecommerce manager is namelijk in eerste instantie nooit een concurrent van een winkel omdat hij als een kleine begint..

de grap is dat het meestal bevestigd wordt op hoofdkantoren door een ondersteunende functie te zijn

de grootste winkel, de grootste conculege, de grootse ondersteuner..maar ook de grootste factor van invloed

maar hoe ze dat moeten beoordelen, hoe ze dat moeten beoordelen dat weten ze [directie] allemaal niet.

eventjes samenvattend: hoe is jouw visie veranderd door de jaren heen, als pionier begonnen, maar ik heb ook het idee het idee dat je het pioniersschap graag vasthoudt in een wereld die zich razendsnel ontwikkelt, Ecommerce landschap nu richten op social media..

Ja

Ik heb nog één specifieke vraag...in het land van blinden is eenoog de koning..wat betreft zeker de markt van toeleveranciers die zich snel ontwikkelt en zich uitbreidt als een olievlek wordt het steeds breder, steeds meer specialisaties..hoe hou jij hier houvast in, waar zie jij de kansen..zoveel partijen..zoveel concepten met gouden bergen..die ze misschien ook kunnen waarmaken..maar daar heb je niet de tijd of middelen voor..

nee daarom moet je ook echt een vakidoot zijn die ervoor openstaat en over na denkt dat je straks zonder ontwikkeling gaat stagneren in de toekomst..

en dat is de kunst..de waan van de dag zorgt voor die drukte..wat ik al deed of doe..elke woensdag is mijn afsprakenmiddag....

ik nodig alleen mensen uit op woensdagmiddag..en dan gaan er een stuk of 5 achter elkaar hun verhaal doen..dan heb ik ook echt ruimte en geen operationele zaken aan mijn hoofd..

en ik merk als je die meetings als ecommerce manager door de dag heen doet dat je dan vaak met iets anders in je hoofd zit en dan gaat het je ene oor in en je andere weer uit..

en uiteindelijk wat belangrijk is..als ecommerce manager moet je zien weg te halen van de dagelijkse sleur..je moet manager maken, manager van de afdeling..

en ruimte te houden voor vernieuwing..daarom deed ik dit op woensdag..en dat geeft ook erg veel ruimte..en was ook erg leuk..

daarnaast moet je ook vakidoot zijn...volgen alle blogs, alle marketingblogs uit Amerika, beursbezoeken..dat hou ik er ook in..

als je dat niet doet dan raak je achterop..en daarnaast moet je ook wel een beetje idioot zijn..

dat social media verhaal..ik ben nu 35..enne de meeste vrienden van mijn leeftijd missen dit al...facebook.- daar kan je toch geen fluit mee..

elke keer als dat zie dan denk ik hoe kunnen we dit in het vakgebied gebruiken?

Is dat een sterke kant van jou?- dat je hier zo voor open staat?

ja dat het een hobby is dat is echt zo..een mooie voorbeeld..we beginnen binnen 3 weken met een foursquare actie..hier hebben ze twee jaar geleden al een email over gestuurd maar daar is niks mee gedaan omdat het zo druk is..

en nu heb ik daar ruimte gekregen om als projectmanager ernaast te gaan staan en dat soort dingen op te pakken..

en dat is wel een probleem zeg maar ..dat de beste webwinkel op dit moment..zijn allemaal ondernemers die heel klein begonnen zijn en die hebben vaak geen fysieke retail en zijn nergens aan gebonden..

die zijn alleen maar bezig met ...als we dit aanpassen dan gaat dit beter..en die zijn constant met processen bezig...

Dat is een soort van succesfactor- het doorzettingsvermogen?..hoe zou jij dit willen omschrijven?

nou net iets beter willen doen dan een ander, dat zijn echte ondernemers,die net iets beter zijn dan anderen voorbeeld is Tom Coronel dat is een aparte gozer en wat hij wel in een interview zei..is dat hij altijd net iets beter dan de ander wil zijn.

enne en net iets gehaaid, slimmer, beter en als je dat als retailer ook nastreeft dan blijf je ook vooroplopen maar ik kan me voorstellen dat je binnen je bedrijf wel mensen nodig hebt die zo begeistert zijn maar je kunt je afvragen of die er heel veel zijn in Nederland.

of je zegt het is mijn werk en ik ben manager en ik geef leiding en de ideeën komen wel uit het team. Handig als het alle twee is.

Wat is het volgens jou in de retail, de rol van ecommerce manager is dat een vaste rolverdeling of..eenduidig concept dat wordt toegepast zoals een logistiek manager die zich alleen met logistieke zaken bezig houdt..

Nou een mooi voorbeeld was bij de lezing van de Bijenkorf..wat hij, en dat gaf hij ook perfect aan, en zo hebben wij ook bij Expert gewerkt..je hebt om het op te zetten iemand nodig die los van de organisatie staat om het op te zetten. Een gek net als ik die uiteindelijk haalt bij inkoop, dat regelt met marketing en dat regelt met die en dergelijke

dat opzetten als losse afdeling,, niet teveel met de rest te maken hebben, wel een vorm van management om het allemaal in te regelen..vervolgens maak je een doorstart en dan zal je merken dat het steeds meer een onderdeel van de organisatie..

in heel veel van de gevallen kan het zijn dat het onder de marketing gaat vallen, geïntegreerd wordt met logistiek, een totale integratie in de keten

maar je hebt wel een ecommercemanager nodig die het allemaal opzet en de eindjes aan elkaar knoopt..zeg maar ..een dan heb je projectmanager nodig om te zorgen dat de verschillende projecten blijven lopen..

want uiteindelijk heeft iedereen er baat bij.

wat een mooi voorbeeld is...dat bij veel webwinkels..logistiek..zeg maar de beschikbaarheid van producten dat ligt bij de ecommercemanager..

Interview 2

Ecommercemanager Marskramer.

Datum: woensdag 20 april 13:00u

locatie: bij AvD thuis

Achtergrond: Na Holding overleg MacFee lunchtijd. Aangegeven dat ik als student het interview afneem, en niet als collega en sparringpartner bij Intertoys. Tevens dat alle informatie vertrouwelijk behandeld zou worden.

Aangegeven dat het onderwerp: **Ecommercemanagers in de retail** betreft. NOTE: Marskramer heeft bij de bouw van de webshop de nodige problemen met de webbouwer gehad

Gesprek opgenomen met een taperecorder

Hieronder volgt de uitgeschreven verslaglegging van het interview t.b.v. zin bij zin coding conform Grounded Theorie zoals beschreven door Charmaz, 2006

ecommerce in de retail, marskramer, wat is jouw rol hierin en hoe ben je daar gekomen?

ik werk inmiddels al weer 8 jaar bij Marskramer, dat was in de functie van merchandiser waar ik mij bezig hield met stuk inkoop en logistiek en zo'n anderhalf jaar, 2 jaar geleden hebben ze mij gevraagd.. "hoe zou je het vinden om een webwinkel mede vorm te gaan geven?"

wat dacht je toen?

ik dacht toen dat is een hele mooie uitdaging omdat ik privé al bepaalde interesses in had; met al basic het ontwerpen van websites.

Ik had al wel een bepaalde feeling mee maar nog niet met webshopervaring maar ik had wel het idee "OK, dat zou wel iets kunnen zijn waar je snel in kunt slagen dan wanneer je echte helemaal van scratch af moet beginnen [zonder marskramer?]

Ok wat je had al ervaring met bepaalde websites of in ieder geval met internet had je al iets affiniteit als ik het goed begrijp?

ja

en je zegt een uitdaging?

een uitdaging om dan inderdaad online sales te kunnen genereren en eigenlijk het voorzien in de behoeften van online klanten

want hoe zag je dat voor je, had je er al een idee van toen je begon? Hoe je dat wilde neerzetten of

Het is eigenlijk begonnen van scratch..we hadden van Intertoys de webshopbouwer die het ging bouwen, het was alleen een webshopbouwer die niet echt een consultancyrol vervulden, hij had meer zoiets van: zeg maar hoe het eruit moet zien en dan ga ik het wel bouwen

wat bedoel je met niet een consultancyrol?

nou dat je eigenlijk niet wordt geadviseerd of bij de hand wordt genomen om daadwerkelijk te kijken hoe de inrichting van de webshop gemaakt dient te worden. Dus je moest eigenlijk zelf het ontwerp aanleveren en zelf nadenken over het bestelproces door laten lopen, een overzichtspagina, een detailpagina., homepagina hoe ziet dat er uit wat ga je doen met merklogo's, categorieën. eigenlijk moest je daar [inrichting webshop] zelf invulling aan geven.

dat is ook de uitdaging die je noemde?

dat was ook redelijk wel een uitdaging

Hoe vond je dat?

nou je kijkt vooral naar websites, wat gebeurt er in de markt, dan heb je een eigen visie waar je denkt 'keep it simple' dus begin niet een site met 4 niveaus om te komen tot het product dat men zoekt dus probeer het zo kort mogelijk te houden dat je eigenlijk, 1 hoofdcategorie, 1 productdetailpagian....keep it simpele en vooral het bestelproces dat de klant het gevoel heeft dat hij altijd in controle is met wat hij doet en dat het voor iedereen te snappen valt

het klinkt heel logisch maar hoe ben je zo op het idee gekomen om het simpel te houden?

ja feitelijk kijken naar websites die qua conversie goed in elkaar zitten en kijken hoe daar het bestelproces loopt en nogmaals kijk zelf ben je niet almachtig en dan kan je beter...

ja had dus niet alle kennis paraat?

nee en zeker niet op webshopgebied omdat je dus het wiel een beetje moet uitvinden..is het beter om te kijken hoe doen grote bedrijven dat en daar je eigenlijk visie oplos laten; wat is logisch en wat niet en wat kan binnen de technische haalbaarheid die de webshopbouwer aangeeft.

Ok en hoe heb je in het begin hier invulling aan gegeven?

ja je bent heel simpel bezig door te gaan opschrijven naar de ontwerper van een bestelpagina - hoe zit dat eruit? Moet er zo'n knop bij of niet en voor je het weet heb je hele stapel briefing en dan krijg je een stuk terug en dan doe je toch deels op basis van ook gevoelskwestie, ziet het er logisch uit? is het vanuit de optiek van de consument ook handig om op die manier weer te geven? en zo werk je eigenlijk alle verschillende pagina's uit van de webshop?

Ok en hoe was jouw rol binnen de organisatie in het begin, we gaan straks bekijken hoe dit zich ontwikkeld heeft en wat jouw ideeën hierover zijn maar hoe was jouw rol in het begin? Hoe zag jij je rol- je was natuurlijk diegene die de webshop moest neerzetten

ja je had naast mij pijs de mij, die is inmiddels met prepension en die was inkoper voor internet online artikelen, alleen die heeft niet de ambitie om zeg maar de technische kennis om procesmatig mee te denken.

Het was wel in het begin eh met managers binnen het projectteam, kijken hoe dingen moeten worden opgepakt maar ja het was heel veel zelf logisch nadenken.

Dus het was heel veel zelf uitvinden wat je net zei het is ook een trial en error, om het wiel opnieuw uit te vinden, je moest een hoop zelf doen?

ja laat ik het zo zeggen, aan de andere kant leer je daar natuurlijk ook wel van, het was niet dat er iemand was die door de krappe bezetting makkelijk tegen mij kon zeggen, nee het moet zo en zo. Je was zelf scheidsrechter over het verhaal, dat zorgt er wel voor dat ...je moest wel wakker eh je voelde wel eh..dat land was jezelf..je moest wel zelf...eh..eh..en nogmaals ik heb het niet alleen gedaan ; uiteindelijk als stuurgroep hebben we natuurlijk ook dingen besproken

maar wel heel veel moet je toch zelf doen.

en zelf bedenken?

en zelf bedenken anders gebeurt het niet

ja en daar haalde je inspiratie uit van wat er al in de markt was..een stukje techniek daar kon je met je collega's een stukje project met je collega's ...eh..wat was nu de grootste uitdaging?

eh..

en hoe ben hiermee omgegaan? - gewoon wat je te binnen schiet dat je denkt 'ik zat daar enne toen gingen we een webshop maken, en dat is altijd een uitdaging'enne je hebt natuurlijk wel een technische basis, tenminste je hebt een systeem waar vanuit je gaat werken..

nou ik denk dat zon beetje de uitdaging was om toch hoewel je kon beseffend dat je eh..eh. Met redelijk onervarenheid start..he. Je kan, je zal niet het niveau Wehkamp-website..eh is niet logisch dat je dat gelijk al zou kunnen realiseren..

waarom is dat niet logisch?

omdat eh..het kennisniveau en de beperkte bezetting eh maakt toch van eh..hoe meer mensen je hebt met een hoger kennisniveau..hoe professionele het kan worden en de webshopbouwer moet het ook inzicht hebben...

commerciële afspraken moeten ook dusdanig zijn dat er bepaalde ruimte is om te experimenteren.

dus je moet wel binnen de kaders blijven van wat wenselijk wordt geachte dat betekent ook dat je niet een webshop kan realiseren met een paar miljoen kostenplaatje omdat dit niet binnen...het moet natuurlijk wel terugverdiend worden..en als dan en je moet natuurlijk beseffen dat op dit moment als je met een webshop begint 100% van de omzet wordt gemaakt in de winkels...en als je dan start met een webshop wordt dit 99,5%

maar goed het is wel de toekomst dus er moet in geïnvesteerd worden maar er is voor gekozen om redelijk...wel..redelijk in te stappen..maar niet heel diep in te gaan qua investering..

Ok, niet diep qua investering.....hoe zie je bijvoorbeeld de webshop ten opzichte van de winkels..

he

je komt vanuit de eigen organisatie, je kent de interne organisatie, en in keer ben je de webshop..heb je daar nog reacties op gehad?

nou ik denk dat je vooral..het wordt nu gezien als een winkel, en dat is het ook maar het is meer dan een winkel..het is eigenlijk een winkel voor alle winkels..voor alle consumenten..

op dit moment is marskramer een franchiseorganisatie..een traditionele franchisenemer ziet internet als een bedreiging, die staan ook niet echt te springen als een webshop wordt opgezet door Marskramer omdat het eventueel omzet van henzelf zou kunnen schelen..
aan de andere kant ..ja..iedereen heeft het over multichannel marketing een..het is verschrikkelijk cliché...en het nadeel van clichés is ze wel waar zijn..

uiteindelijk voldoe je aan een behoefte van de consument en als een consument ..bijvoorbeeld af wil halen in een winkel..dat ..eh dat je zie je bij een aantal grote retailers dat 40% meer dan 40% afhaalt in de winkel dan betekent dat dat ook een behoefte is van de klant..dat de klant niet zit te wachten totdat ie het de volgende dag in huis heeft
maar behoefte heeft om het op te halen wanneer het hem uitkomt..omdat hij zelf aan werk is en hij niet gestoord wil worden in zijn dagelijkse werkzaamheden
en als je dan een beetje het idee hebt dat de klant betaald en bepaald dan dus ook..en dan ook gaan kijken en dan meer gaan zien als kansen

uiteindelijk zal een retailer die zal overleven zal goed die multichannelstrategie moeten toepassen want de enige manier is om onderscheid, goed onderscheid te maken met echt pure webshops..dat je meer bent dan een webhop

[Hoe ben tot dat inzicht gekomen?](#)

eh..hoe ben je tot dat inzicht gekomen....eh..er zijn natuurlijk bladen waar dit in staat...en zelf gewoon logisch ..boerenverstand...ik denk dat je dan al gewoon een heel eind komt..
het gaat er eigenlijk gewoon puur om hoe kan je ons verhaal voldoen aan de klantbehoefte..ook zeg maar een cliché..

maar het is gewoon waar...als bijvoorbeeld een klant een vraag heeft over een product..omdat hij dat wil weten..leest hij eerst specificaties op de site..maar hij wil weten of het geschikt is voor buitengebruik..want je zou bijvoorbeeld met de klant, in toekomstmuziek gezien kunnen schakelen met deze klant..een online chat of ander dingen..dat je net die dingen geeft waardoor hij in zijn winkelmandje besteld en dat je daaruit sales haalt wat ik eigenlijk wil zeggen is..de afstand met klant zo klein mogelijk maken..dus eigenlijk zo laat mogelijk maken.
dat betekent dus ook dat je moet kijken hoe je open met je klant kan communiceren..uiteindelijk is de klant ook het uithangbord van jezelf..

[Is dat een visie die ook gedeeld wordt?](#)

eh..ik denk zegmaar dat deze visie wel gedeeld wordt ..alleen heb je met andere factoren te maken...die het soms wat moeilijk maken om die stappen wat makkelijker te maken

[wat zijn die factoren?](#)

belangen van franchisers. Belangen bijvoorbeeld om niet teveel kosten te hebben voor de baten

[is dat belangrijk..merk je dat dat belangrijk is?](#)

ik denk ..het ligt natuurlijk helemaal aan de organisatie...stel dat jij een organisatie bent met bijvoorbeeld 50 miljoen omzet met daarvan 20% winsten..dat is anders situatie met 50 miljoen omzet met 0,5 miljoen winst.. nou wil ik niet zeggen dat wij een half miljoen winst maken maar retail is niet helemaal de markt waar hele marges heel hoog zijn..

dus ik denk dat dit soms een belemmerden factor kan zijn om hier nog verder in te investeren.

ok..

hoewel als je bijvoorbeeld op de lange termijn kijkt..dan is het puur noodzakelijk omdat het meer omzet kan veroorzaken..maar dat zal de tijd moet leren

[het aspect 'terugverdientijd' is dat leidend bij een investering zoals de webshop binnen de retail](#)

lijkt mij wel..uiteindelijk zeg maar..als hobby er moet ook gewoon geld verdiend worden..

[zo simpel is het..](#)

ja zo simpel is het hahahah

eh..je noemde net 2 elementen daar heb je rekening mee te houden bij het opzetten van een webshop..eh..je noemde het kennisniveau...doelde je dan specifiek op het kennisniveau.. Dat er nog niemand aanwezig is met webshopervaring. Binnen de eigen organisatie.?

ik denk dat wel zeg wel ...dat is achteraf..het is natuurlijk wel makkelijk als er meerder mensen in huis kennis hebben waardoor je sneller kunt schakelen.

wat bedoel je met schakelen, dan is er meer inzicht?

dan is er wel inzicht..maar toch deels uitvinden,,wel bijvoorbeeld aan designkant..er waren wel partijen..waarmee we konden delen met zusterorganisaties van het hoofdkantoor
het is vooral de onervarenheid die je feitelijk hebt als retailer met webshops vooral omdat het een geheel aparte tak van sport is..waar je wel goed in moet verdiepen..want het is geen hobby..het is een pure business wat in de toekomst alleen maar meer wordt...enne..ik verwacht ook dat webwinkels van een grote retailer straks ook 20% van de omzet gaat draaien

hoe komt je op 20%

dat is een gevoel..dat het niet meer gezien kan worden als een winkel..waarbij je zeg...een gemiddelde retailer heeft 100 vestigingen en die doen allemaal een miljoen..en dan heb je 100 miljoen omzet...webwinkel moet boven de winkels staan omdat het ook nog moet voldoen aan informatiebehoefte van de klant..openingstijden..acties..

ik bedoel eigenlijk ..kijk..online....kijk het is altijd positief om zoveel mogelijk mensen ook op de winkelvloer te hebben omdat je gezichten hebt en als mensen op de vloer kopen. ook nog wat komen is de kans groot dat ze ook nog wat kopen waar ze in eerste instantie nog niet aan gedacht hadden- een stukje inspiratie

een stukje ervaring uit winkel...wat je nu doet..wat je ook meeneemt richting het web-eigenlijk?

ja het ..ehe..het gene wat ik nu aangeef...dat een webshop..cq website meer is dan een winkel omdat het moet ook een toegevoegde waarde leveren aan de fysieke winkel..

Ja..is dat iets..wat je net aangaf er moet natuurlijk ook geld verdiend worden..maar je geeft aan dat het web alle informatie en als verkoopkanaal eigenlijk..eh..een significante rol speelt en zal gaan spelen, zeker als je hebt over 20%. Is dat iets..eh..waarin je in je ideeën gesteund wordt?..ik kan namelijk voorstellen dat er een spanningveld ligt tussen 'er moet geld verdiend worden' maar er 'is hier ligt ook veel potentie'.. in zo'n webshop

eh...ja...het valt of staat met bezetting....enne resultaat..

want deze bezetting was niet helemaal optimaal begreep ik uit je eerste

nou...eh.. Dit ligt aan..als je kijkt..eh..we zijn nog geen jaar bezig..we halen al behoorlijke omzettafels....eigenlijk moet gewoon zeggen dat je tevreden bent...maar eigenlijk moet je nooit tevreden zijn want het kan altijd beter

en als je ziet dat internet een markt is waar dingen heel snel qua ontwikkelingen veranderen..en dingen om je heen en daardoor zou je ook bijvoorbeeld snel moeten schakelen..maar je hebt natuurlijk wel te maken met een retailorganisatie die ook..voor een heel groot percentage omzet heeft in de winkels waardoor ook uiteraard ook veel aandacht daar ook naar toe uitgaat.

het is vooral de uitdaging om voor elkaar te krijgen dat er een goede balans komt tussen beiden..en dat vooral ook online...eh..goed strategie hanteert van hoe kunnen wij meerwaarde bieden..

heb jij nog concrete activiteiten ontplooid naar aanleiding van je ideeën over multichannel? Ik bedoel je gelooft in multichannel..je gaf aan dat 'iedereen' zegt..natuurlijk is het wel interessant wie 'iedereen' is....?

eh..laat ik het zo zeggen..op dit moment wordt er nog niet afgehaald in de winkels..dat heeft dan beetje met achterliggend verhaal te maken..en het heeft natuurlijk ook een enorme impact op de organisatie..

maar het zal wel zo zijn..dat..je proeft al wel..ik ben daar wel een groot voorstander van. Eh..ja..het is iets wat je continu naar buiten kunt brengen wat pluspunten qua ontwikkeling zouden zijn voor Marskramer..ook om een significant verschil te kunnen maken ten opzicht van de huidige situatie..

op de manier waarop de consumenten...wat dus ook tot omzet zou kunnen leiden..

[ok is jouw rol daar ook in veranderd vanaf het prille begin tot waar je nu zit?](#)

eh...ik denk het wel ..in het begin ben je zeg maar gefocust..dat het snel moet gaan en eigenlijk vind je het jammer dat bepaalde beslissingen net niet worden genomen..terwijl je voor jou idee echt dat het ..eh..eh..een andere keuze zou moeten zijn...

dat is jammer maar als je nu terugkijkt dan snap je wel hoe dat gegaan is en weet je ook ..dat eh..Rome is ook niet in één dag gebouwd..uiteindelijk heeft alles zijn tijd en zal je juist door op een gegeven plaats dat je top down dingen zou aangeven..dat bij wijze van spreken..straks..eh bijvoorbeeld..franchisers zelf zeggen van..'he..dat afhalen in de winkel..is dat niet wat voor ons?' en dan heb je gelijk te pakken wat dan misschien wat lastiger ligt kan je ook zeggen..laten we beginnen bij het begin..het begint bij de webshop daar moeten we ons op concentreren..en dat moet gewoon goed draaien en als we dat goed onder de knie hebben gaan we een tandje bijzetten...

eigenlijk is dat wel de goede methode terwijl je in het begin qua denkwijze..wil je eigenlijk alles..in het begin.

[noem eens een paar dingen die je wilde](#)

eh.zeg maar qua design had je zeg maar op het niveau...bol.com..je gaat op een gegeven moment misschien net wat te ver..maar als je kijkt naar het uiteindelijke..dan zij we gewoon heel erg tevreden met het resultaat wat er nu is...enne..is het ook eigenlijk logisch iets wat je hebt als startende webshop.

we zijn pas sinds week 40 online..we zijn nog geen eens een jaar..er zit alleen nog zoveel meer potentie...en dat hoop je..eruit te kunnen halen..

het beeld inderdaad van...eh..hoe je webshop vormgeeft en dan heb je het over de organisatie..dat is wel enigszins veranderd gaan de weg (?)..en dat is ingegeven omdat mensen ervaringen eh ..opdoen.. ja maar ook zeg maar dat ..je kan wel dingen willen maar dan moet het ook nog goed uitgevoerd worden..en als dan zeg maar ..kijk je begint dan zeg maar met 500 artikelen in de webshop, 500 moet je er onderhouden deze moeten een tekst hebben..

kijk qua idee is het natuurlijk ideaal laten we van die 500 ...laten we er 5000 opzetten dat is het complete assortiment en dan heb je eh..voldoen je nog meer aan de behoefte van de klant in die zin van iemand die op zoek is naar bepaalde productgroepen die er niet op staan die kan dat dan dus wel bestellen het is natuurlijk wel de beoedeling dat je in die 500 producten die je zou hebben gekozen..dat je wel 80% de krenten uit de pap hebt gehaald..anders heb je het niet goed gedaan maar..ja je weet wel dat in je artikelen..je body zorgt ook voor eh..

ja...het leven is niet zwart-wit ..zo'n consument ziet wel dat er 70% ..is wel 1 regel.. van de bestelling.. maar je ziet ook die klant zijn heel interessant..je kunt 10 klanten hebben die voor 50,- lopen te bestellen of je hebt 1 klant die een combinatie maakt met een wasrek, een friteuse een waterkoker en een dweil..waar je van te voren denkt van ..stel dat er een webshop bestaat die zeg maar in de niche zit..die kan nooit zo iets aanbieden zoals Marskramer heeft en daar zit natuurlijk ook een sterkte voor retailorganisaties

je hebt al je winkels..je hebt al je inkoopkracht..je hebt al je artikelen..

[daar heb je inderdaad absoluut een voordeel ten opzichte van online spelers...eh als je nu kijkt naar de weg die nu belopen is en alleen de vraag of jouw rol intern ook verander is...omdat je begint natuurlijk he.. Met het idee je wilt de wereld...ja prachtig dat gaan we doen....maar wat jij zegt het moet ook nog wel kunnen..nou daar zijn natuurlijk nog wat lessen uit geleerd eh...wat is nou de belangrijkste les...waarvan je zegt 'nou dat was eventjes een les voor mij nu weet ik in ieder geval dat..ga in ik het vervolg anders doen..](#)

eh..belangrijkste les...eh..elke situatie is natuurlijk anders..stel dat een andere retailer.....

EINDE TAPE KANT A

ik denk dat de belangrijkste les is dat je vooral ziet in ontwikkelfase dat dat een behoorlijke impact heeft.

[impact heeft op?](#)

op jezelf op de organisatie omdat je eigenlijk gedwongen bent om na te denken over een kleurtje bij wijze van en ook sturing geven aan je webshopbouwer...

dus ik denk dat eh..., dat is natuurlijk ook afhankelijk welke partner je daarin kiest..dus ik denk dat je daar van te voren een stappenplan moet maken om dingen heel scherp te houden.

want als je...de kans bestaat dat je toch...anders gaat zweven en dat er niet keihard deadlines worden gehaald die je wel van tevoren wel stelt..en uiteindelijk..eh..dingen wel vertragen.. Wat dan niet zeg maar daadwerkelijk jou...eh..aan jou ligt..maar ligt aan de situatie zoals het ligt met de partijen waarvoor gekozen is

[ok dus dat zijn zaken die je in het vervolg wellicht anders zou doen?](#)

in ieder geval..zeg maar dat knelpunt is wat je van tevoren niet inschat..waar je nu wel heel erg ingecalculereerd hebt dat zoiets niet meer voorkomt

[waar zie je jezelf over 5 jaar.....20% omzet jonge man..](#)

eh..ja dat is een hoop omzet.. Da is in ieder geval als het goed is de multichannel strategie van de marskramer is dan wel compleet ingevuld..

[grote glimlach..](#)

ik denk eh...dat...eh..

[wat moet er daarvoor gebeuren?](#)

nou allereerst is zeg maar is belangrijk de interne organisatie...dat dus iedereen...ziet de potentie van de webwinkel.

[dat is nu nog niet voldoende?](#)

nou ik denk dat dat eh..zeg maar het is nu een aparte afdeling...

wel je hebt inkoop nodig..die ook kijkt naar de producten..de teksten moten worden gemaakt...niemand is almachtig dus hoe meer mensen erbij betrokken zijn en ernaar kijken en op een tactische manier proberen zeg maar het een hoger niveau te geven

[ja ziet je ook dat er binnen de organisatie wat verandert, binnen de verschillende afdelingen waarmee je contact hebt..je noemde net inkoop maar er zullen ook meerdere zijn..logistiek , financieel..ziet je dat daar ook veranderingen gebeuren door de webshop.](#)

nou ik moet juist zeggen dat...op logistiek gebied..eigenlijk al een vrij groot enthousiasme en dat heeft mij eigenlijk eh...ik moet ook zeggen dat eh..logistiek..zeker niet de zwakste schakel binnen de webshop zijn

[waarom waren zijn zo enthousiast bij logistiek?](#)

nou ik moet zeggen dat ..eh..het licht natuurlijk ook voor een deel aan de mensen die je selecteert die daarvoor verantwoordelijk zijn.. En een stukje betrokkenheid..geen pickfouten maken..

je weet dat een webshop...je kan altijd eh.. Bij een webshop dat er dingen net even verkeerd gaan..klant heeft het niet gekregen, klant belt en artikel is stuk of er ontbreekt een onderdeel

en..als je dat dan heel snel kan oplossen voor de klant..dan eh..is dat ook weer zo'n cliché..dan ziet de klant dat niet als negatief maar is juist positief verrast dat ie dus de volgende dag een nalevering heeft van wat ie miste bij zijn bestelling

enne eh..ja.. Ik denk dat..eh...logistiek heel zelfkritisch is..en dat is zegmaar heel positief en heel betrokken bij de organisatie....

nou ze zien gewoon dagelijks de orders...ze zien wanneer we een goede week draaien en een niet goede week...ze weten van ons uit wat ongeveer de dagomzetten zijn..enne..ja ik moet zeggen dat...

[dat leeft daar goed...daar leeft daar eigenlijk het meest binnen de interne dan bij de andere afdelingen?](#)

eh..ik denk dat daar [logistiek] gelijk goed begonnen is...en eh..dat het nu zeg maar doordat de webwinkel zich bewijst..eh veel makkelijk

HERRIE OP ACHTERGROND

dat het [de webshop] nu zeg maar veel makkelijker bewijst eh richting de andere afdelingen en daar zie je ook de eh...de ..turn zie je daar nu ook echt komen

[ok...hoe zie je dat?](#)

dat eh..dat inkopers zelf producten gaan aanleveren in plaats van dat je ernaar toe moet om te vragen ' he..wij willen graag deze artikelen erop zetten, kan jij zeg maar..eh.. Ons voorzien van informatie..

[en waarom denk je dat ze dat ineens wel doen?](#)

ik denk dat het te maken heeft met een stukje inzichtelijk maken van cijfers...kijk al ze daadwerkelijk zien dat een bepaald web only artikel meer doet bijna dan een artikel in de folder dan is ook daar een beetje besef...van ok dan hebben we het ook niet over stuivertjes maar je kan ook gewoon echt euro's verdienen als ik daarvoor artikelen ter beschikking stel..of dat als die artikelen in de webshop staan..

of gewoon zeg maar echt gewoon omzetverhogend zijn..want ja als inkoper wil je natuurlijk graag veel verkopen...dus dan is 1 en 2

en wat doet dat me jou ..dat je ziet dat inkoop zich...die ineens ook zien he dat kan ook verkocht worden en die gaan ook actie mee bemoeien..

ik denk dat dat alleen positief omdat eh..juist...het is niet zo'n verhaal...eh...kijk,we zijn een klein team...eh...Angelique die werkt voor de content, die zorgt voor teksten en beelden...eh nieuwsbrief..die is daar heel fanatiek bezig....

nou ik zit dan daar meer op het algemenere stukje..eh..nou je hebt dus een hele kleine afdeling met daarboven een reclame-marketingmanager ...maarr

het is niet zeg maar een kleine afdeling...maar...weer zo'n cliché...je doet het met elkaar.....

en dat zorgt ervoor dat meer mensen scherp zijn en dat je dus ook meer kan leren wat werkt wel en wat werk niet.

dus hoe meer mensen uit de interne organisatie erbij betrokken des te groter de kans dat..

des te beter de output eigenlijk...

en daar zie je nu ook een stijgende lijn in..?

ja uiteindelijk was in het begin eh denk ik.....maar goed ik denk dat voor iedere retailwebshop wel zo zal gelden die zo start...dat eh..veel afdelingen hebben..'we gaan het wel meemaken..we gaan het wel zien'..

en dat zeg maar later..op het moment ..dat..eh in het voorstuk zien ze natuurlijk ook helemaal niks...omdat er is geen webshop live en er zijn mensen bezig in een hokje.enne..wat zijn die daar aan het doen..

en op moment dat daadwerkelijk die webshop online gaat en na een aantal maanden en dat ze een beetje een beeld hebben van wat de resultaten zijn...enn..ja dan ..komt er steeds meer besef...dan..is ook gewoon leuk is..

waarom zou dit nou zo karakteristiek zijn voor de retail-webshop?

eh..omdat toch zeg maar..toch terugkomend op het verhaal wat in het begin een beetje aangaven..eh...de omzet komt uit de winkels..en...eh ja..gaat de webwinkel ook daadwerkelijk omzet draaien?...het is natuurlijk logisch dat er orders gaan komen maar..ja..hoeveel orders zullen dat er zijn..

vraag dat aan 10 mensen en je krijgt 10 verschillende antwoorden..

en denk vooral dat die onzekerheid ook een beetje het verhaal maakt van...ja..laten we gewoon maar beginnen en kijken hoe het ontwikkelt?

Ok..even een paar afsluitende vragen...wat was je mooiste moment tot nu toe.?

he mooiste moment..ik denk wel dat zeg maar..eh..gelijk bij de start...je weet dat er orders gaan komen..maar dat er ook gelijk een behoorlijk omzetniveau was de eerste week..dat het eerste webonly artikel ook gelijk uitverkocht waren..

HERRIE OP ACHTERGROND

even samenvattende..het mooiste moment was toen de internet only aanbieding grote aantallen wegzetten..

ja..ik zeg maar..van te voren een schatting gemaakt..en kijk ze moeten worden ingekocht..en het is heel lastig voor een startende webshop..hoeveel stuks ga je verkopen?

dus ja..je begint dan met aantallen waarvan de één denkt dat is veel te veel en de andere zegt dat is de weinig..en dat je toch ziet...van ok...tuurlijk zal je soms te hoog zitten maar dat dus ook al een overtreffende trap mogelijk is..

en je weet dat heel leuk is om te zien..van,,onderschat online niet

dus hoger de verkopen de worden, hoe meer je bevestigd wordt in de idee..yeh..de webshop..

nou ik denk wel dat eh..zeg maar..kijk je bent een commerciële organisatie..dat je blijer door het pand loopt als het in die weken qua omzet top gaat

ja..dat zit wel in ieder mens dat commercieel..is..dat is heel positief..

werkt dat ook door in je eigen idee..in die zin..het is lastig in te schatten

ik denk juist zegmaar dat door succes zal in de toekomst meer mogelijk zijn...als je webshop zou starten dan doorkabbelt en er geen feitelijk progressie plaatsvindt...dan zal het ook moeilijk zijn om..dat er dingen..eh..investeringen worden gedaan om er meer uit halen als de potentie..eh..niet aantoonbaar is..

ik denk juist door dat soort dingen..eh..zoiets..eh..

als er een goed assortiment worden gekozen, als er goede artikelen zijn, de goede scherpe aanbiedingen..kijk dan ben je king

wie maakt uiteindelijk dat besluit..om wel of niet meer te gaan investeren?

eh...je wilt zegen dat we investeren in eh..ja ik bedoel eh....

[investeren] vanuit Marskramer zelf

Vanuit Marskramer zelf maar eh...investeren is eh...denk ik..vooral de ontwikkeling van de software...nieuwe partners..die eh diensten kunnen leveren..eh...

hoe ga je bijvoorbeeld om met social media ..je zal toch zeg maar..het is een investering..niet zozeer..hoeft zeg maar zo te zijn..het software maar het heeft ook te maken met een stukje bezetting en abtapt... en ik denk je juist doordat je zeg maar groter wordt...eh..verder groeit..dat zeg maar de stap makkelijker maakt...omdat er natuurlijk geen progressie zit..

ja dat is logische..dus daar zie jij ook wel een verband in ...een logisch verband

ik zie daar wel een logisch verband

omdat er geïnvesteerd wordt.

ja natuurlijk ..heb je het verhaal van ..dat de kosten altijd voor de baten uitgaan maarre..je gaat niet zeg maar..nog geen kerstbomen optuigen als het nog geen kerst is..in die zin van ja eh... het is niet erg om zeg maar om ergens te beginnen eh als je maar bewijst dat het ook in positieve zin dat er meer in het vat zit..

eh..duidelijk verhaal...als je nu eventjes terugkijkt naar de laatste vraag over je periode tot nu toe..vanaf week 14 [2010] ..ver daarvoor overigens waarschijnlijk want toen was je er al mee bezig met het project..eh..zijn er nou beelden over de webshop of aangelegenheden of dat je denkt wat zijn die zijn echt verandert want dat was anders dan dat ik gedacht had..

[stilte]

Jij weet mooie vragen te stellen..haha...ehm..

ja ..het is geen goed /fout vraag..

nee...nee dat snap ik..ik denk zeg maar aan de psychologie zeg maar hoe je het zeg maar voor ogen hebt..

ik denk dat zeg maar eh..belangrijkste is wat tot besef is gekomen dat als je de klant serieus neemt ..die belt, mailt en als je daar met een goed antwoord komt en daar afspraken nakomt..

ja

dan raakt de klant ook snel enthousiast over dienstverlening en ik denk zeg maar dat dat wel iets is waarvan je zegt eh...daar krijg jezelf ook wel een stijlvan..dat je complimentjes krijgt en dat is zeg maar iets waarvan je zegt..feitelijk doe je als webshop gewoon je werk..maar het wordt wel gewaardeerd..en dat geeft wel beeld dat klanten dus dan waarschijnlijk contact opnemen omdat er misschien iets mis mee is..of dat er...of misschien was het een heel normale vraag..maar duidelijk is dat ie al gewoon geholpen wordt

ja dat daar..ja dat geeft wel een positief gevoel

ok en als je het dan hebt over je eigen rol zelf binnen de organisatie..want je zei er veranderen hier en daar wat dingen..en dit is puur eventjes wat jezelf beseft ik heb geen onderliggend ideeën..of waar ik naartoe wil werken...het gaat eventjes om het idee van..eh..je bent begonnen in een functie..spannende retail...wat houdt het precies in..nou eigenlijk gewoon webshop maken..design maken, pagina's ontwerpen..en...zijn daar nog dingen in veranderd in je rol dat je denkt..nou dat is inderdaad grappig want daar had ik niet achter iemand eh..die..verantwoordelijkheid draagt voor een webshop dat ie daarmee te maken zou krijgen maar blijkbaar is dat dus ook een onderdeel daarvan..

eh.....eh..

puur als je rol intern..in de communicatie..richting management of andere afdelingen...puur eventjes....

.....

of zeg je..leuke vraag maar nu moet ik echte geforceerd gaan denken..

NEE..ik zit even te denken, kijk, ik denk nogmaals dat eh..op het moment dat je een webshop opstart wat voor de retail compleet nieuw is waardoor zeg maar de ervaring..eh..niet in grote getale aanwezig is.

en juist omdat het daadwerkelijk op een gegeven moment ontstaat wat functioneert dat dat zeg maar de trigger ook is dat breed ook vanuit het management en de andere afdelingen..dat dan zeg maar..het besef maar steeds beter gaat komen wat een webshop kan betekenen voor een organisatie

OK..nou bedankt voor het gesprek..

zijn er nog dingen vragen die je aan mij kwijt wilt..dat je zegt van dit of dat over het interview?

Nee, ik vond het positieve vragen en ik wens je verder veel succes met je afstuderen..

EINDE VAN HET INTERVIEW

Interview 3

Ecommercemanager Bart Smit.

Datum: donderdag 12 mei

locatie: Intertoys Hoofdkantoor

Achtergrond: Tijdens bezoek van Erwin + collega aan Intertoys. Aangegeven dat ik als student het interview afneem, en niet als collega en sparringpartner bij Intertoys. Tevens dat alle informatie vertrouwelijk behandeld zou worden. Aangegeven dat het onderwerp: **Ecommercemanagers in de retail** betreft.

Gesprek opgenomen met een taperecorder

Hieronder volgt de uitgeschreven verslaglegging van het interview t.b.v. zin bij zin coding conform Grounded Theorie zoals beschreven door Charmaz, 2006

Hoe is het allemaal begonnen jouw Ecommerce carrière bij Bart Smit?

ik ben in 1999 zat ik bij Bart Smit op het hoofdkantoor op de inkoopafdeling, multimedia.

[zelfde tijd als het schilderij \[er hing een schilderij uit 99 in de bespreekkamer met Volendam erop](#)

zelfde schilderij inderdaad...er is toen door de organisatie een afstudeeropdracht gemaakt en dat was eigenlijk de ontwikkeling..de opzet van een website voor de formule Bart Smit.

en zo is het eigenlijk begonnen. En ik was ondertussen zat ik op de inkoop en die eh.. De opzet van de website is eigenlijk eh..daar zat ik nog niet helemaal bij..

dus echt hoe de eerste insteek, de eerste aanzet is gemaakt, de eerste designs enzovoorts was al klaar en al techniek was al klaar. Dat was aan de hand van de afstudeeropdracht eigenlijk al gemaakt

eh..toen kwam natuurlijk het stukje beheer van de website naar voren en omdat ik eigenlijk recent uit de winkel vandaan kwam..eh waar ik een aantal jaren bedrijfsleider was geweest

werd aan mij gevraagd 'Wil jij dat gaan doen'?

Wil jij zorgen dat de juiste producten op de juiste momenten online komen te staan.

[OK - enig idee waarom ze jou hebben gekozen?](#)

eh k zat net op de multimedia-afdeling, kwam net uit de winkel en ik was nog met het leerproces van inkopen bezig en had veel ervaring vanuit de winkel vandaan.

Als bedrijfsleider zeg maar dus dat je ook weet dat het juiste product op het juist moment moet neerzetten..je bent eigenlijk bedrijfsleider van een internetwinkel wat betreft.

en in 99 waren alleen, was alleen Wehkamp nog eigenlijk en wat hot Orange webwinkels..

[dat was het prille begin...](#)

dat was heel pril, dat was heel weinig enne voor na de presentatie zijn ze gelijk begonnen eigenlijk meteen al met het verkopen van artikelen.

betaalmethodes waren rembours en creditcard. Meer had je nog niet..dus dat was heel apart.

Nou ja gestart...ik vond het een uitdaging om erbij te doen...

ik zeg erbij te doen want dat kon toen ook nog wel...dus het was ook een wat beperkt assortiment..

wat games stonden erop wat kinderspeelgoed, wat dozen lego makkelijke artikelen

en logistieke afdeling in het magazijn was er helemaal nog niet..

kwam gewoon een lijstje en dat werd dan aan een hoek werd dat even gewoon ingepakt

en ja dat was in de begintijd in de beginmaanden was dat echt in een week had je toen 100 gulden.. Ja ..gulden had je toen nog in 99

[haha gulden zelfs](#)

en dan zaten we echt van nou 'wie gaat er nou bij ons voor 100 gulden op internet bestellen?

ja en daar waren we echt heel blij mee

en dat was echt leuk om mee te maken om die groei ook te zien

[dus vanaf het begin werd er al gekocht?](#)

en er werd vanaf het begin meteen al gekocht, het was begin maar 2 - 3 bestellingen maar eigenlijk in de eerste week kregen we meteen al bestellingen terwijl we qua promotie niks deden

[niet van meneer Smit?](#)

Nee , haha niet van meneer Smit, dat waren echte klanten

[maar eventjes terug als ik het goed begrijp: jullie waren één van de eerste die inderdaad begonnen met verkoop?](#)

ja dat klopt..het was een van de weinige

[Waarom is toen daartoe besloten?](#)

ik denk dat ..eh..dat hee. Onderdeel was van het afstudeerproject...het was onderdeel van het afstudeerproject van Simon Hansen geweest. Die heeft dat ook daarom echt eh..zijn HBO studie..die is daar ook echt op afgestudeerd..

en ik denk dat eigenlijk de vraag was, en ik heb dat eigenlijk nooit meegekregen van ..'de kans is...' eh..'Heb je kansen als Bart Smit zijnde om een multichannelstrategie op te starten en meteen te gaan verkopen via het internet..

[1999](#)

ja dat was vrij..

[wat had jijzelf...had je zelf affiniteit met internet?](#)

nou ja...99..ja..wat deed je toen met internet.

[had je toen al internet?](#)

ja ,,je had toen al wel internet je..en dat ging nog eh...ik was toen net getrouwd woonde net thuis, had een computer en dat ging nog echt eh..ik had toen ISDN en dat was toen best wel hot.

Ik had toen net een huis laten bouwen en dat was meteen geïnstalleerd..

ja en ik was daar wel een beetje mee bezig, ik zat daar wel een beetje op..toen had je echt nog de portals waar je naar toe ging..

startpagina was toen echt nog ..startpagina

[ilse](#)

ilse heb je nog toen gehad en dat was ook in het begin..ja daar ging je ook een promotie eigenlijk mee doen met ilse hebben nog iets van een samenwerking gehad..startpagina hebben we toen ook nog iets mee gedaan.. en ook al ja.. Voorzichtig kijken naar leveranciers..wat kunnen we doen..maar j echt het was echt nog bannercampagnes..dat was echt het van het..

ik bedoel adwords..

[dat bestond nog niet.](#)

dat bestond nog niet..

[goeie ouwe tijd](#)

ja.dat was heel apart en ook nog even heel weinig qua promotie...bijna niks aan gedaan.

Dat heeft eigenlijk wel niet..ja denk ik een jaar of 2 geduurd voordat we daar echt iets mee gingen doen.

Waarom heeft dat ..?

Nou we wilden eerst natuurlijk zorgen dat we geen kinderziektes meer hadden , logistieke afdeling hadden..

dus we zijn echt heel klein begonnen..en hebben het ook een echte groei..ja beetje groeipad gedaan hoe kunnen we het aan , moeten we mensen bijschakelen in het magazijn..

op een gegeven moment toen kwam er wel de tijd er kwam wat meer uit.. Eh..mijn inkoopwerkzaamheden gingen er een beetje onder lijden...dat traject werd een beetje minder en toen op een gegeven moment hebben we de stap gemaakt..ok wat gaan we doen? We gaan zien dat er potentie inzit...en eh Bart Smit zelf zei 'ik heb daar het volste vertrouwen in dat het een kanaal ernaast gaat worden..

maar we moeten er wel dedicated iemand op gaan zetten en 'wil jij dat gaan doen'?

Toen was het geloof er echt van...?

JA, Het geloof was toen echt..het was toen rond 2000 geweest..en toen was de internethype ook echt een beetje terecht..maar toen was bij ons het geloof nou dit gaat wel iets..er zit potentie in dit gaat iets worden

ok en dat was inderdaad...eh..dat waren waarschijnlijk de verkopen die..

dat waren de verkopen die zeiden dat eh...maar ook het aantal bezoekers wat je zag stijgen..

kijk..bezoekers dat was toen ook echt een maatstaf..er komen veel bezoekers op af..

had je vanaf het begin zelf ook al een idee...dat kopen via internet dat kan nog wel eens wat worden of..is dat gegroeid naarmate..?

dat is gegroeid..

dat is wel gegroeid..

ja ik had in het begin..

je zei eerder ..'dat iemand hier gaat kopen?'

ja in het begin dacht ik echt het moet wel heel erg gek gaan wil dit gaan werken..

en eh..maar ik zag al heel snel dat er toch wel wat potentie inzit en ook dat je ermee kon gaan spelen want je plaats zelf het product er op en dan had je zelf het gevoel ..had je winkelervaring voor nodig..dat is gewoon leren..het is warm weer waterpistool

en je zag meteen al meteen dat er toch al wat uitkwam..dus dat is wel leuk en ik zag ook echt de uitdaging..dat ga ik ..ik ga daar gewoon in..

dat inspireerde ook een beetje

dat inspireerde ..

uitdaging dat was ook echt van...actie [is] reactie..

ah..toch ook wel een beetje ondernemerschap..een beetje bedrijfsleiderschap wat er dan toch nog inzit..eigenlijk wel..

van 'als ik nu iets doe dan gebeurt er dat en op de website kan je daar heel mooi mee spelen

Toen ben ik dat ook eigenlijk fulltime gaan doen en vrij snel al kwam er iemand bij die ook een stukje content ging doen.

want ja...wat gaan we nu doen?..de website staat aan en nu?

moeten daar nu nieuwe functionaliteiten bij..wil je een verlanglijstje erbij.....?

we kregen ondertussen nog een nieuw formule : Eplaza werd toendertijd opgericht

moet daar geen website bij komen...?

en die 'E' [plaza] was ook voor internet waarschijnlijk?

ja dat was nou echt internet gerelateerd en dat was nu ook...eh.. Toen zijn we ook gaan kijken naar andere Deense partijen, andere grafische partijen..

je kon eigenlijk ja..niet tevreden met je huidige technische partij..veel problemen..site down dat soort zaken. dat soort problemen.. Ja als je schaalvergroting krijgt dan heb je toch problemen, dan loop je toch ook tegenop.

ja dan gaat het om..'site uit de lucht'..ehm..om technische partijen..
op een gegeven moment zijn we bij onze huidige partij gekomen..Lukien..in 2001 en toen hebben we eigenlijk een heel nieuwe website neergezet

toen was de andere website ongeveer tweeneenhalf tot drie jaar oud..

een hele nieuwe website is er toen neergezet en ehm..ja nog steeds hebben we dat toen lowprofile gedaan..toch nog steeds niet helemaal groot

Ok..waarom is dat eh..?

ehm..nah..ook een beetje budget..toch voorzichtig ..toch een beetje het besef van..eh nauw ja..eh.. Inkoop was er nog helemaal niet mee bezig

het was meer Bart Smit zelf die de grote drijfveer was:

"jongens dat internet daar moeten we iets mee doen.."

ok ook interessant ..

Ja.. Die was daar heel vroeg..daarmee bezig..

wat vond je daarvan dat hij wel inderdaad eh..?

ik vond dat een spektakel..echt heel erg leuk..en hij gaf mij best wel veel vrijheden zeg maar om dingen te doen

alleen.....budgetmatig..ja ik wil daarin en daarin..dat werd..dat was een beetje een probleemwant je bent toch een traditionele retailer..

ja.

je geeft toch liever een folder uit..dan dat men een commercial op tv of een bannercampagne uitzet

is dat ...dat is wel iets voor de traditionele retailer inderdaad..?

Absoluut

en wat is het onderliggende idee..zijn dat belangen van de bestaande organisatie?

ook..ook de winkels toch en ook vanuit de Blokker organisatie..

daar werd toen ook gezegd ja we moeten de klanten in de winkel hebben en internet is leuk voor erbij maar... kijk Bart Smit was wel de de grote..die was wel een echte motivator maar hij kreeg het nog niet echt in Laren voor elkaar

werd helemaal weggehouden..het was echt een het was nog steeds een beetje een project wil ik niet zeggen maar het was nog steeds een project naw..daar komt niet al teveel geld uit duss...we kunnen het wel lekker zo houden

wat dacht jijzelf..daar ben ik echt benieuwd naar..het was echt in het beginstadium nog..en de mogelijkheden ,volgens mij. de markt die was...de toeleveranciers dat was niet vergelijkbaar..

nee dat was inderdaad niet vergelijkbaar

dacht je toen van als we nu echt gaan investeren dan we dan echt ook nog meer omzet gaan maken?

eh...

of was dat altijd een vraagteken?

het was altijd een vraagteken geweest bij ons...ja ja.. We hebben toen in en rond om 2004 en 2005 hebben we gezegd : "ok we gaan nu..we zijn er nu klaar voor

we hebben een logistiek afdelinkje en we kunnen er wat mee..en we hebben een site die redelijk stabiel draait..

doen zijn we ook een beetje gaan beginnen met adverteren ..ook zelfs vooraan in de Telegraaf met bepaalde advertenties voor bepaalde producten

en zijn we ook een beetje gaan banneren met verschillende websites..ook op verschillende platformen
en toen heb je ook gezien in die jaren dat we echt een grote boost hebben gemaakt
toen kwam er ook uit dat als we meer investeren qua promotie dan zie je ook dat dat meteen effect heeft
ok

en dat heeft ook in 2005 zag je ook onze omzet ook meteen stijgen

[Ok heeft dat effect gehad op budgets?](#)

op budgets ook ja er werd meer budget beschikbaar gesteld maar het is bij bart smit wel anders...

je krijgt niet aan het begin van het jaar een zak geld- die ga je maar lekker even opmaken..

bij ons is het meer..je hebt een plan die kun je neerleggen..en als dat plan werk dan krijg je daar budget voor.

[ja](#)

dat is zo'n beetje hoe dat bij ons intern werkt en zo is het ook gegaan..

we hebben een plan opgesteld ..dat moeten we gaan doen willen we dat gaan behalen

en toen zijn we onze folders in gaan zetten..onze materialen aan gaan passen..

meer een stukje branding en meer op branding manier gedaan en dat had toen enorme impact

we zijn ook echt honderd punten...procenten gestegen om het maar ook te zeggen..

[en hoe voelde dat?](#)

Dat voelde helemaal top! Want dan was je ook echte een volledige afdeling

en dan konden er ook mensen bij en dan komen er ook resources vrij en je kan er wat meer mee

[veranderde ook jouw rol die je in de organisatie had?](#)

ja..ja...enne ..dat ..die werd eigenlijk toch wel belangrijk al bleef het een eilandje op zich

het was toch wel de internetafdeling

[ja?](#)

en ik moest nog steeds vragen bij de verschillende afdelingen heb je ook internet input...en dat is eigenlijk iets van de afgelopen 2 a 3 jaar dat dit bij ons een omslag heeft gemaakt..

[en wat heeft nu die omslag gemaakt denk jij?](#)

ik denk dat..op een gegeven moment inzichtelijk zijn gaan maken wat verkopen we nu eigenlijk ..wat gaat er nu eigenlijk uit via het medium internet..

ook je kon het inzichtelijk maken via verschillende tools als google analytics en dat soort zaken..bezoekers niet alleen kopen online maar dat ze ook..eh..ja als orientatiekanaal gebruiken

en dat heeft denk ik wel inzichtelijk gemaakt bij de mensen directie inkoop..ok we moeten het niet sec zien als een verkoopkanaal maar als een stukje branding..een marketingkanaal

er gebeurt vanalles eromheen..mensen gaan eerst naar het internet kijken op internet en gaan dan naar de winkel toe om het te kopen...

en dat is belangrijk..mensen die online willen kopen die doen dat toch wel..die gemakswinkel..die gemaksklant...dat is een beetje het concept..

en ja..dan zie je toch ook wel dat daar groei inzit..als je dan nog steeds een goede motivatoer erachter hebt in de directie dan wordt daar ook...dan komt daar steeds meer budget vrij..

[is dat belangrijk...zou dat zonder motivatie...?](#)

ik denk dat een heel kleine kans van slagen heeft....

en ik denk ook dat we een voorbeeld hiervan in de organisatie ook hebben..wat dat aangeeft en dan hebben we het over Blokker..

die heeft natuurlijk een website opgestart..grote bureaus opgezet...zo meer van ik ga met de 'hype'mee maar dan toch wordt dat weer niet goed opgepakt....tegen wordt gehouden eigenlijk van bovenuit..

[ja nee inderdaad..en dat heeft zo zijn effect op de personen die dat moeten opzetten..](#)

nee die kunnen zicht niet ontplooien kunnen er niet verder mee...en dat loopt gewoon stuks...dat is zonde.

[zou dit inderdaad ook te maken kunnen hebben met het feit dat er een paar mensen verdwenen zijn..lijk mij overigens ook heel logisch hoor op dat moment dat je die backing \[steun\] niet hebt..dan wordt het heel lastig.. dan wordt het heel lastig....maar ja ik heb gelukkig altijd wel die backing gehad..alleen wel binnen de organisatie..](#)

daarom was dat in het begin ook vrij low profile..en op een gegeven moment is dat ook buiten de organisatie gekomen

en dan ...naar gelang de omzet stijgt..ook het belang groter wordt en dan wordt daar wel door een ieder aandacht aan gegeven..

paar dat heeft nog wel een paar jaar geduurd

[de winkels...wat vonden die hiervan? Je kwam zelf uit de winkels waarmee je overleg had en ineens..](#)

kwam er ineens een internetsite die wellicht omzet bij hun vandaan haalde.

nou en in het begin was dit lastig..het voordeel is dat we eigen winkels hebben dus we konden ze vrij strikt aansturen:'we gaan het gewoon doen'.

en je moet het zien als een kanaal 'erbij'..want toen we konden we in de beginjaren eigenlijk nog niet zeggen..het is een dienend kanaal voor jullie

dat inzicht hadden we helemaal nog niet

het is meer voor bepaalde doelgroep die online gaat kopen ..het was ook toen ook nog niet zo groot....totdat op een gegeven moment die omzet ook ging stijgen

na ja..toen kreeg je de blokker omzetoverzichten en je ziet ook dat de internetomzetten over het algemeen naar boven gaat komen..

[ja..er werd gezegd dat komt allemaal bij Intertoys vandaan](#)

haha..nou dat is een aparte markt ..zo werd het ook genoemd..de markt is nog groot genoeg

en je zag ook in die jaren dat het niet kanibaliseerde met de winkels

want in onze winkels ..ja hebben natuurlijk een paar goede jaren gehad in het speelgoed..markt..gamesmarkt

dus je zag het ook eigenlijk een voor een groeien met elkaar..dus er was ook nog geen grote issues...

vrij goed konden we dat plaatsen..

dat ging inderdaad wel goed...we hebben wel altijd wel commentaar gehad...en ja.. De afgelopen jaren..

mensen komen met een nieuwsbrief in de hand in de winkel ..heb jij dat product.of ooit een keer iets gezien op de website

dan zie je toch dat het internet ook anders wordt

[dat is ook meegegroeit met de hele..?](#)

ja...en we hebben ook heel snel de winkel goed geïnformeerd als we ook een actie gaan doen ..

dat is ook belangrijk..zeggen wat je gaat doen, wanneer je het gaat doen en als het mogelijk is ..waarom je het gaat doen

[ok je zou dus kunnen stellen dat na verloop van tijd de support winkels zelf..van het personeel van de winkels ...kijk..het is misschien geen zelfstgandige ondernemen maar ze worden wel afgerekend op de omzet](#)

ja..

[in die zin die belangen...](#)

ja ..nou..wat we nu ook merken is dat ze zelfs aan ons [webshop] vragen..waarom is het niet te bestellen via de website...?

ik heb een klant in de winkel en die moet ik nu wegsturen..waarom hebben we dat niet..=

[Wat vind je daarvan?](#)

ja..dat vind ik natuurlijk een hele goede ontwikkeling..

[een beetje trots ook?](#)

nwah..neee.

dat is de verkeerde bewoording..?

ja dat is de verkeerde bewoording..maar ik vind het wel van : ze zien het nu als een volwaardig kanaal en het kan ze helpen om de klant tevreden te houden

want je hoeft ze nu niet naar een concurrent te sturen of ze gaan ergens anders naar toe
maar ik kan ze zelf helpen en doe dat door middel van de website want het komt toch in hetzelfde laatste terech op een gegeven moment..

en ik ..de klant blijft tevreden bij mij enne..ja..

daar zijn ontwikkelingen gaande die ervoor zorgen dat de winkel er al meer bij wordt betrokken

en ook op dit moment komen er allemaal e-tailers aan..

e-tailers die concurrent van ons zijn..je hebt daar je winkels ook nodig om daar tegenop te kunnen treden

Ok..is dat een besef dat je ook merkt in de winkel misschien?

ja..want die horen ook wat..kijk maar eens naar die bol.com en dat soort dingen..dus die die zien ze eigenlijk ook meer de dreiging vanuit de concurrenten dan van je eigen webwinkel..

en die zien het meer als een soort van versterking en dat moeten we ook..dat proberen we ook bij de winkels vast te houden

we hebben jullie nodig om ook tegenover die online concurrenten aan te gaan..'

ja..dus het is eigenlijk nooit echt een strijd geweest onderling..

nee. Ik moet wel zeggen het is makkelijk geweest omdat we eigen filialen hebben die we vrij strak aanslaan
ja..en intern in de organisatie..je gaf in het begin ook aan dat inkoop in het begin iets had van ..internet daar heb je ze weer..?

ja

in het prille begin..dat is logisch natuurlijk.

ja..ja..

maar gaande weg..gaf je aan daar is ook weer een omslag.punt gekomen..en dat te maken met de omzet...gaf je aan inderdaat.

ja..men zag de aantallen stijgen en men zag ook wel door proefje te doen..he. Met beschadigde playstations uit de winkels..wat doen we ermee?

nou..internet..je zet ze neer...nieuwsbrief de deur uit..gekke prijs en je bent ze kwijt..dus er zit wel potentie in het kanaal als je het op de juiste manier communiceert met de juiste prijs..

dus ook een besef het is een kanaal waarmee we wat kunnen ..koopjes...andere dingen left overs...maar ook met nieuwe assortimenten uitproberen..

en ziet er absoluut nu ook het voordeel van in..

dus ze zagen ook een beetje vanuit hun eigen verantwoordelijkheden..de belangen van...het nut zeg maar.

het nut..kijk maar bijvoorbeeld van playstation ..tja..wat moet je met een beschadigde playstation...waarvan de dozen beschadigd zijn..

ja dat zij de ideale..

ja een mooi kanaal om ze op die manier kwijt te raken en zo kwam ook het besef naar boven

dus dat heeft allemaal meegewerkt om dat besef binnen in onze organisatie toch zo te maken

ok..goed om te horen..ook ergens herkenbaar

ehm...wat zijn volgens jou..als je eventjes kijkt naar waar we nu staan, nou dat is een aardig lang traject dat reeds is afgelegd,

ja

wat zijn de belangrijkste momenten geweest voor de webshop en de ontwikkeling...die in je opkomt?

nou eigenlijk wat ik al zei..toch wel de opkomst van concurrenten online

absoluut dat heeft wel gezorgd dat bij ons mensen wakker worden

kijk..eh..intertoys heeft nu ook een webshop...eh..toys xl heeft ook een webshop...bol.com komt erbij..

dat zijn toch absoluut aanjagers geweest van jongens ok..let op..concurrenten komen in onze markt vissen..

eh..we moeten hier iets mee doen...we moeten hier iets mee doen ik bedoel we moeten daar een versnelling in aanbrengen..

we moeten daar nog zorgvuldiger mee omgaan

ik denk dat dat wel een grote aanjager is geweest in het geheel

eerst zorgen dat je een basis hebt..dan zorgen dat de omzet tot een bepaald punt groeit..

dan komen de concurrenten erbij...nog een keer versnellen en je ziet dan ook dat dat effect heeft.

je ziet dan ook dat concurrenten niet slecht hoeven te zijn maar dat het gewoon de markt vergroot

ja en zo moet je HET ook zien..ik heb het ook altijd wel een beetje gezien als..:

ok..concurrenten erbij..soms..bol denk je..bol..ik zie het ook wel als een kans ..je krijgt ook meer de ruimte bij de directie eigenlijk

van gaan ze iets doen met hun prijs of gaan ze iets doen met hun productgroep...probeer eens wat uit en laat het kaas niet van je brood afeten

ja..met die concurrentie is het belang van ecommerce dus eigenlijk groter geworden?

ja die is groter geworden

als je eventjes ...eh..wat ik denk te proeven...dat het belang van ecommerce vanaf het begin tot waar het nu staat en waar het misschien., over de toekomst ga ik zo nog wat vragen stellen..dat het misschien van operationeel, tactisch naar een strategisch niveau is gegroeid??

JA..dat kan ik absoluut beamen dat het zo gegroeid is...

het was echt operationeel..echt een kanaal erbij..en nu wordt het zelfs gezien als...nee nee nee...tweede vraag

na de folder is : hoe gaan we met internet ..hoe gaan we het met internet doen

inkoop koopt de producten in..er wordt gezegd wat gaan we ermee doen..nou we gaan het in de folder doen, we gaan het op tv doen

maar wat gaan we op internet doen..dat zit er nu bijna standaard bij ons toch wel in verwerkt..in het marketingcommunicatieproces

het was niet zo is nu wel zo

het is nu wel zo..eerst was het we hebben een folder en that's it..dan gaat internet zelf maar kijken wat ze ermee gaan doen

en nu zie je dat dat besef toch anders is..dat het meteen ook meegenomen wordt

wat vind je daar zelf van dat het nu zo is?

in het begin lijkt het een beetje of je de grip gaat verliezen

want het wordt een beetje voor je uit gemaakt ook omdat je gewend bent dat je de toko toch een aantal jaren zo hebt gerund..

dan denk je 'oh...ik ik ga mijn grip een beetje verliezen het wordt nu even uitgemaakt

maar aan de andere kant het haalt een hoop werk bij je vandaan...of nou niet bij je vandaan maar een hoop...hoe moet ik dat zeggen..

een hoop nadenkwerk en je kan je kan er gericht over nadenken en beter uitwerken..

want ja..er wordt gezegd..ol internet maar dan heb je wel...ok er wordt aan gedacht je kan je deel ervan meepakken

en anders was het we hebben de aantallen al naar de winkels verdeeldt en internet heeft niks meer

ja dat heb je nu niet meer..daar wordt eigenlijk meteen al rekening mee gehouden..

ik zie nu ook dat het voordeel kan hebben en je kan je acties ook beter gaan uitwerken..omdat er in het begin al meteen over is nagedacht

je moet ook met de aantallen rekening houden en dat heeft het voordeel..

meer support

meer support ..

en op het moment dat je deze support nog niet had heb je toen wel eens gedacht nou eh..

dan vis je gewoon vaak achter het net en dan kun je gaan klagen..van waarom en hebben we het weer niet..waar is de internetvoorraad naar toe..alles weg...

ja en op gegeven moment baal je daar natuurlijk enorm van..en dat is gewoon heel lastig

en dan moet je er zelf weer achterna of nadenken..er is iets ingekocht..je moet er zelf achteraan je moet zelf zorgen dat je artikelen hebt en de aantallen

blij dat de bewustwording geland is bij de verschillende partijen en dat je met z'n allen de schouders onder kan zetten

ja..absoluut..bij ons zeker..

ok..ja..als we het hebben over een ander facet van dit verhaal natuurlijk..dan hebben we het over kennis en e-commerce: Wat is volgens jou kennis van Ecommerce..?

nou dat is mijn mijn geval echt een stukje ervaring ook..ik kwam destijds iets met internet via de isdn

via de isdn..kijken op verschillende portals..meer deed ik daar eigenlijk niet mee... iets kopen ging absoluut nog nietdaar had ik nog nooit wat mee gedaan..en ja eh..dan kom je binnen en Ecommerce- wat is dat eigenlijk?

nou ik heb in eerste instantie ingestoken als gewoon een winkel..

een soort catalogus online en ik ga ermee aan de slag dat de juiste producten op de juiste momenten daar staat ja in de loop der tijd ga je mensen spreken en je gaat dingen uitwerken en je gaan kijken bij concurrenten..

ja en dat waren in de eerste jaren echte de buitenlandse concurrenten wat zij die een beetje aan het doen.. Amazon was toen al bezig..toen had je wat speelgoedzaken in Amerika..Etoys.. En dan ga je zo een beetje kon je in dat leerproces komen..

inspiratie toendertijd...nederlandse markt was nog niets..

nee helemaal niets

zeker op jullie productgebied zo goed als niet

ja..niets..

inspiratie moest je toen ook wel uit het buitenland halen eigenlijk

ja engelse websites...deense websites..dk nog iets..die bestaan inmiddels niet meer..e-toys bestaat ook niet meer..

en had je toen niet iets van ..: wat lopen wij achter of had je iets van waarom doen wij dat niet?

waarom doen wij dat niet..alleen dan toch in de beginjaren omdat het toch nog een hobbyprojectje nog is..dan zit er 1 man..en ja weinig budget..e

er komt geen omzet binnen..toch moet er eerst omzet binnenkomen wil je iets kunnen bereiken..voor elkaar kunnen krijgen

dus dat is echt wel waarom doen wij dat niet...

maar ik ben dan al vrij snel van bewust geworden..dit moeten we in stapjes doen..

en we gaan gewoon rustig uitbeiden, dat toen dat toevoegen en we kijken wel waar we komen...

en niet gek laten maken door wat een concurrent aan kan bieden..ja je kan daar niet mee mee

die stapjes zijn gewoon belangrijk..eh..

wel in de beginjaren zoals wij dat deden..als je nu instapt..als je nu instapt dan moet je 'BAM- je moet er staan en ik denk dat dat voor jullie [intertoys] in 2007 was dat een ander verhaal..je moest er meteen staan..

je had eigenlijk geen tijd om iets te leren..hoe ga ik dit doen..

want als je inderdaad kijkt met de kennis die je nu hebt waar ik deze vraag over stel..kennis bouw je op..want wat is e-commerce..? Dat is heel erg sterk afhankelijk van de tijd waarin je..

ja ja..zoals wij begonnen was het een catalogus online..je koopt het in de winkel of je koopt een lego doos online..

en het gaat allemaal via een ander kanaal , het gaat via de post aan je deur..

en tegenwoordig is e-commerce heel wat anders want het is een stuk beleving, een heel groot stuk orientatie nog in deze markt nog in dit geval

en ja als men het dan wil kopen en de drempels worden al lager en de klant raakt er gewend mee..dan koopt men het online

en is het ook een tijvoor kopen..kijk nederlanders zijn anders dan amerikanen..die wonen veel verder van winkels af

hier heb je in amsterdam 6 bart smit winkels..een amsterdammer loopt gewoon de straat in en koopt het in de winkel..en ja..

ik ben ook niet van mening dat de eerste 10 jaar de winkels zullen verdwijnen ten faveure van internet

ik zie het meer als een versterking van elkaar..een orientatiekanaal en een gemakskanaal; ik wil het morgen hebben..ik moet nog even wat kopen..ik heb geen zin om in de winkel te kopen..ik koop alle sinterklaaskadootjes lekker online

meer gemaksklant..misschien snelheid..releases..reserveren..dat je het op tijd hebt dat je er niet achteraan hoeft..

daar geloof ik toch meer in dan dat het anders zou zijn..

[dus het is geen vervangings..het vervangt elkaar niet ..](#)

ik zie het iets als een hybride model maar je hebt natuurlijk wel te maken dat het rondom de winkel wel gaat veranderen.

want dat wordt misschien ook wel een oriëntatiekanaal waar men gaat kijken en vergelijken en online gaat bestellen..het kan ook andersom gaan

dat zie ik nog wel gebeuren..dat je een soort kijkshop idee krijgt ..dat men dan denkt..dat je het niet eens thuis bestelt maar gewoon op je smartphone..of misschien in de winkel..whatever

dat zijn van die dingen die zie ik absoluut wel gebeuren

[ok..nou dat is nog wel een aardige stap voordat zoiets tot stand komt..hoe zie je zoiets in de praktijk gebeuren?](#)

[Het is natuurlijk een ontwikkeling](#)

ik zie het eigenlijk wel op korte termijn gebeuren dat je de winkels meer in gaat zetten als kanaal waar je het a: kan afhalen, b: dat je het kan bestellen in de winkel - in eerste instantie een artikel dat niet in de winkel zal liggen..uitbreiding assortiment/uitverkocht

ja met het oog op ..ik hoef de klant niet meer teleur te stellen..want ik het niet meer in de winkel dan moet ie weg..dan gaat ie naar intertoys of een andere winkel of online

en nu kan je zeggen..je kunt in het in de winkel bestellen en je hebt het morgen thuis of je kunt het ophalen.

het is een verlenging eigenlijk van je service e..

EINDE KANT A

[we hadden het inderdaad eventjes over het toekomstperspectief en dat er een hele hoop gebeurd.](#)

[daar ligt natuurlijk een nauw verband met dat het een strategisch belang is geworden](#)

[is het daarmee ook complexer geworden?](#)

ja het wordt heel complex je kan wel zeggen in het begin ben ik heel operationeel bezig geweest en dat is voorwaarde om het goed te kunnen snappen

ik zou dat ook nooit willen missen en wij , bart smit zijn natuurlijk vrij pragmatisch dus je moet eerst vanalles gaan leren..hoe gaan we daar mee om..

we hebben bijna geen vergadercultuur dusse we doen wel en we zien wel waar het schip strand eigenlijkl

dus ik zou het absoluut voor geen geld willen missen omdat te doen

en nu merk je doordat het verandert en dat het allemaal sneller gaat moet je dat gewoon loslaten

en daar heb ik best wel moeite mee om dat te doen want ik vind het ook leuk om te zien wat gebeurt er als ik een artikel op de homepage zet

[en dat is misschien ook wel een beetje je kindje , je projectje?](#)

ja je hebt het opgestart, je hebt gezien hoe het ging en dat moet je nu een beetje loslaten ..dat moet je dan aan een beheerder geven die dat allemaal voor je gaat doen

ja heel apart

maar het is wel nodig wil je bij kunnen blijven want anders redt je het gewoon niet in deze tijd.

want je moet netwerken..je moet bijblijven met welke informatie die erkomt

[ontwikkelingen](#)

ontwikkelingen worden steeds belangrijker,,je moet er sneller op inspelen..je moet er allemaal tijd insteken als dat het erbij kan

je moet analyseren wat er gebeurt op de website..dat ga niet als je teveel operationeel bezig bent..

[kennisniveau van de markt en wat er gebeurd moet op peil blijven.](#)

moet op peil blijven en je merkt ook dat mensen op jou gaan vertrouwen zeg maar

ze komen bij jou ; 'wat vind jij?' wordt er veel gezocht..

ik heb een rage gezien in het buitenland wordt er veel op gezocht in Nederland..wat zegt Google.

dus je wordt ook een beetje een vraagbaak van het hele..van toch wel de inkopers, van de onderneming van de marketingafdeling

van ja..dat wordt ook allemaal belangrijk binnen je organisatie..dus de rol verandert absoluut

[ja..ok..ben je daar blij mee?....gemend zei je eigenlijk net al](#)

gemend..maar ik vind het dan al wel weer..je kunt..al die jaren..ik vind het toch leuk om toch dat verder te evolveren (evalueren)
en daar ben ik toch ook wel trotst..dat ze voor jou komen om dat te vragen..dat jij daar de specialist daar voor bent..dat vind ik wel leuk

dat je je sporen verdiend hebt als het ware...

ja mwah..ja..

dat je erkenning...hebt omdat je rol verandert..

je rol verandert..je wordt ook een stukje invloedrijker binnen de organisatie
nou wil eventjes een apart geval aanhalen..ehm.. Ecommerce groeit en daarmee het strategisch belang...kennis is daarmee..je gaf aan je begon pragmatisch maar ik denk dat dat voor iedereen geldt..eh..denk je dat het voor Retailers die nu pas beginnen dat het lastiger is omdat het complexer is en omdat de druk om te presteren misschien wel hoger is?

ik denk dat wel lastiger is..

dat zijn wel relevante factoren?

ja..nou het is natuurlijk wel zo er komen wel wat meer..er zijn nu natuurlijk ecommerce opleidingen tegenwoordig..

het kan wel zijn dat de voorzieningen anders zijn dan...10 jaar geleden was er nog niets..ecommerce opleidingen bestonden helemaal nog niet..

er bestaan nu allemaal verschillende opleidingen voor ..je kan wat geschoolde mensen binnenhalen op een bepaalde positie..die al waarschijnlijk meer weet dan dat ik weet..

klopt..maar je kan eigenlijk niet meer hobbyen of laagdrempelig..starteen..zoals jullie zelf zijn begonnen met.ernaast en dan..

vooral als je een grote naam bent...

ik haal dan even het voorbeeld van Blokker aan ..die is begonnen met een heel klein assortimentje
ja wat eigenlijk voor een zaak als Blokker niet kan denk ik ..die had meteen 'BAM' ik stat met mijn hele shop..ik ben er- je kunt bij mij alles kopen..

en die probeert nu eigenlijk geforceerd aan beetje aan groei te denken doen..en dat komt ook niet echt..

ja nu zit er wel wat snelheid in maar..die hebben met alle problemen die erbij horen..

maar ja ik denk wel dat als jij Blokker nu bent dat je daar nu wel moet staan

en je merkt ook dat die daar grote moeilijkheden mee hebben..om dat zo neer te zetten

dus ik denk dat absoluut als je nu gaat beginnen..heb je er een hele dobber aan om met de snelheid en de functionaliteiten die ander bedrijven hebben

dat wat bij ons geleidelijk aan is gegroeid...toegevoegd..bladerbare folder erbij...

je moet nu alle aspecten meteen neer kunnen zetten anders ben je niet volwaardig en wordt je niet als volwassen gezien..

de kwaliteit van je organisatie en misschien ook wel een stukje van de schaalgrootte van je organisatie moet wel meer substantie hebben dan dit in een vergelijkbaar met jullie situatie jaren terug ..

want zeg maar ..begin maar met een ecommerce afdeling van 10 man.. Ik denk dat je als serieuze partij daarmee moet beginnen..

begin daar maar eens mee. . Haal maar eens 10 man naar je toe en zet neer als een afdeling

ik geloof niet dat je dat redt..

en hoe zit het dan met het besef intern waar je net zij dat het zo belangrijk is dat het langzaam ook groeit en dat mensen ook intern proberen in te zien wat het belang is en zich daarop afstemmen.

dat zal natuurlijk als je nu natuurlijk ineens begint met een..misschien ..ja mis je dat traject niet...kan je dat wel in één keer creëren dat besef bij alle andere afdelingen..'jongens er is nu een ..?

ik denk dat dit heel moeilijk is

echt als grote bedrijven er nu mee gaan beginnen die hebben daar denk ik echt grote moeite mee om daar bij een directie binnen te halen om van ik heb even 10 man nodig..

aan de ander kant kun je wel zeggen..ik kan bijna wel aanvoelen dat het gaat lopen, dat er succes uitkomt..dat de markt zover is..

en je bent er bekend mee..

[dit was inderdaad bij jullie in het begin nog niet?- het werkt..het geloof in verdienen..terugverdienen..](#)

ja de terugverdienmogelijkheden zagen ze al binnen een jaar of 2 binnenkomen..er ging nog niet al teveel geld uit..ze investeerden niet al teveel..

en je ziet toch dat je..nu mega ..nu moet je meteen groot investeren, groot platform..veel mensen.. maar je kan bijna wel zeggen als je en bekende naam bent en je pakt het goed aan dat je daar wel de rekeningen op korte termijn [van kunt betalen

[waarom is dat?..als je een bekende naam ..](#)

een bekende naam is heel belangrijk..bij kijk als je nu bijvoorbeeld kijkt bij Eplaza...de gamestore die we hebben..er zitten toch zo'n 50 winkels in Nederland..maar die niet de naam als Bart Smit en die moet daar heel veel budget, en kennis in steken om dit op een aanvaardbaar niveau te krijgen..en dat is gewoon heel moeilijk.

en ook omdat Plaza het heel moeilijk heeft..er komt niet teveel omzet binnen en er wordt ook niet gezegd..gaat die zak geld maar even uitgeven

dus..daarom denk ik dat een bekende naam belangrijk is om direct goed te kunnen starten..

[Heel sec..hoe werkt dat dan?...mensen kennen de naam..](#)

mensen kennen de naam..dus je zit al met de zoekmachines eigenlijk waar je al een stuk bekendheid mee hebt..

mensen gaan bijvoorbeeld..we hebben bijvoorbeeld..de helft van onze bezoekers is direct verkeer..mensen die gewoon. Bartsmit.nl intypen..

nou als een bekende naam hebt dan heb je dat eigenlijk al- die heb je meteen in de zak

en zoekmachines die niet juiste resultaat geven als je geloofwaardig wilt zijn..

maar gamestore Eplaza ja.. Zal waarschijnlijk weinig mensen intikken..

zonder bekendheid te maken..of geen winkelbeeld te hebben..dus ik denk dat het [naamsbekendheid] heel belangrijk is

of je moet een partij zijn..de echte Etailers..die hebben geen winkels staan die hebben geen 'werkmanier?'

maar die gooien vaak wel enorme budgetten tegen aan om die naam bekend te maken..

want het is wel een stuje awareness dat je bij de klanten moet creëren..kijk naar een bol.com..die is ook al jaren bezig..

zijn volgens mij al jaartje of 10 ..9....8 bezig..

[zijn al aardig tijdje bezig inderdaad](#)

was eerst alleen boeken..nou boeken kon je eigenlijk alleen in boekhandels kopen..dus dat was ook een

beetje..ik wil niet zeggen een nichemarkt maar wel een hele grote markt

en daar hebben ze ook hun sporen verdiend en daar hebben ze ook grote klanten binnengehaald..want boeken die kocht je bij Bol

[vraag je dit 10 jaar geleden..boeken waar ga je naar toe?...vraag dat nu..dat kost geld..](#)

heel lastig dus..begin maar eens een boekhandel nu online..ik denk dat een heel gedoe wordt..

[ja klopt..maar dat is misschien ook wel ..concurrentie is natuurlijk ook een heel interessant verhaal daarin..](#)

ja

[want daar wordt je intern ook wel eens mee geconfronteerd..wat je net ook aangaf..je hebt concurrenten..hoe doen dit het en dan heb je ook nog onderscheid tussen Retailers en de pure players..](#)

nou ja kijk..een wehkamp en bol...bij ons wordt het wel vergeleken..kijk maar wat een bol doet..ik zeg alleen ja die hebben 400 man zitten in een kantoor..en daar komt het wel een beetje op neer

[ik zeg altijd ..ze hebben maar 1 winkel..](#)

ja..ze hebben maar 1 winkel..dat kun je ook zeggen ja..hahaha

we hebben ook nog een paar honderd winkels erbij..

ja..maar ze hebben ook 400 man zitten die van alles doen en dat is ook zo..als je misschien ook onze mensen meeteld..

[en wat denk je dan soms inderdaad van eh..jongens..we hebben inmiddels ook afdeling maar geen 400 man en toch moet ik ..](#)

ja dat denk ik ook wel eens..

denk je wel eens van .eh..wat verwachten ze dan ineens ..

eh..ja ja..

ja en nee?

je en nee...nou ja..ze denken wel eens van ja moet je niet bol.twitter en waarom hebben wij dat niet..dan denk ik wel eens van nou ja wij kunnen gewoon niet zo snel schakelen en dan willen ze wel maar dan is ook wel dat besef daar dat het niet kan

dat het ook een heel andere organisatie is als ons..en net wat je aangeeft..we hebben ook nog onze winkels.

want ook bij onze inkoop zeggen ze nog wel eens..internet dat is belangrijk komt wel op de tweede plaats maar moet ook nog mijn inkopen voor de winkels doen en dat bijhouden..

dus dat moeten we niet uit het oog verliezen

nee dat is zo.

en bij bol is het andersom

ja absoluut maar je voelt je niet inderdaad dat je denkt van 'zo..dat wordt wel erg lastig..?

nee, ik ga daar toch wel met vertrouwen tegemoet.

5 jaar van nu..

wat we gaan doen in de toekomst?

ja..5 jaar van nu , hoe ziet het er dan uit en waarom denk je dat?

ik denk dat we qua multimedia gebied een heel andere markt hebben ik denk dat het qua games verkoop..boxed games verkoop dat daar grote verandering in gaan komen..en ik denk dat de klanten die gaan het uitmaken

die gaan zeggen, wat gebeurt er met mijn..ik heb nu een artikel nodig..en hoe ga ik het halen?

ik ga niet wachten op de folder van Bart Smit daar staat een leuk artikel in voor die prijs

ik denk dat ze gaan zeggen..ik heb nu een artikel nodig..waar ik het..wie kan mij dit aanbieden?

dus een soort van prijsvergelijker wil ik niet zeggen maar het wordt wel..heel nog meer transparanter dat nu al is..

klant bepaalt

en de klant bepaalt..de klant gaat op zoek naar de aanbiedingen en dan is het aan Retailer of Etailer van ..biedt het maar aan voor die prijs

ik denk dat dat heel belangrijk gaat worden..ik denk dat het massamedium ook gaat veranderen de komende tijd

op tv gebied..je ziet het on demand wordt ook veel groter..ik denk dat de komende jaren absoluut een vlucht gaat nemen

ik bepaal wanneer ik tv wil kijken..ik bepaal of ik een commercial nog wil zien..ik weet het niet..dan wordt het meer een bumper voor een programma wat je krijgt.

wat je nu ook al online kunt zien bij YouTube's ..voordat een filmpje start dat er commercials tonen ..ik denk dat het wel..binnen 5 jaar die kant opgaat.

en personalisatie en segmentatie..is in onze organisatie ook een heelpunt geweest..

we zijn ook traditionele retailer.. Die schieten met hagel en kijken wat er gebeurt..

en ik heb daar toch vooral op online gebied denk ik dat dat anders kan..en dat je daar mee

gepersonaliseerd..meer gesegmenteerd moet gaan sturen

en daar vlak ik ook social media niet in uit..want een klant dat ze zelf gaan bepalen..bij Bart Smit heb ik iets gehoord

en 'jongens hebben jullie daar al gekeken?

dat wordt ook wel een belangrijk iets..

dus eigenlijk de klant bepaalt..

ja

in plaats van dat inkoop stuurt

ja.

klant gaat trekken en pullen van ik wil dat artikel en ik heb nu die aanbieding nodig..wie kan 'm leveren tegen de juiste prijs

en in welke vorm ongetwijfeld

ja of ophalen of in een box..dat moet een klant zelf uitmaken..die maakt zelf uit..het is nu 0:00u de winkel is nu dicht..

misschien is dit over 5 jaar niet meer zo..dat kan ..of tot s ' avonds geen idee hoe het zit maar die zegt ik heb nu mijn downloadcode nodig want ik zometeen gaan gamen.. Whatever..dat zie ik wel gebeuren binnen 5 jaar.

wat heb je nodig dat bestel je op de box dan kun je morgen gamen..zo ziet ik dat wel een beetje zitten vooral voor de nieuwste media.

nou dat is wellicht een hele revolutie inderdaad en dat is één van de afsluitende vragen; je hebt net al dat stukje aangetip wat onderscheid Retail van Etailers..omdat nu directe concurrenten zijn , wat is nu precies het onderscheid daarin en waar gaat het straks naar toe?

En dat is misschien ook wel de hamvraag uiteindelijk voor over 5 tot 10 jaar: Wat moet er dan nu veranderen?

ja..

en ik gooi daar steeds meer bij...ik kern is Retail inkoopgedreven..

ja dat klopt, Retail is inkoop...beslist eigenlijk al voor de klant ... een soort van beslissing en zet dat op display in een winkel of op een website whatever.

en mijn mening is dat dat in de toekomst wel gaan veranderen

ik denk dat dat [inkoop] nog wel een rol gaat spelen want je moet natuurlijk het juiste product hebben..

maar dat ie [inkoop] meer en eerder moet luisteren naar wat een klant wil en daar moet op anticiperen.

ja het bestellen van containers in China.. Nou ik weet niet of dat allemaal nog op de manier gaat zoals het nu gaat..

want misschien de klant wil op dat moment heel wat anders..

of er is een tv programma en daar wordt een artikel genoemd en dat willen ze allemaal nu hebben..en je hebt het niet..

is dat nog beheersbaar..die ontwikkeling..kan je dat nog voorzien? Of gaat dat ook met stapjes?

ik denk dat dat met stapjes gaat maar wel snel..ik geloof dat dat geen 10 jaar meer zal duren..

daar zit toch ook wel een curve in..hoe het verandert en hoe de markt verandert

en ik hoop dat wij dat als traditionele retailer ook kunnen bijhouden..daar zie ik ondanks dat je nu..dat het hele beseft er is..

maar het zal nog wel een hele grote ommezwaai zijn binnen de organisaties..

absoluut.

wat is jouw ambitie daarin?

ik probeer daarin mijn steentje bij te dragen en ja toch een beetje de specialist te blijven binnen de organisatie..laat ik het zo maar zeggen.

ja ik hoop dat dat zijn doorgang mag vinden maar.. Je probeert bij te houden en je probeert bij te blijven

ok dat is belangrijk..bijhouden en bijblijven..?

absoluut.

en dan doel je op kennis inderdaad?

ja..absorberen om je heen kijken

is dat soms niet lastig met zowel wat er is en wat er om je heen

dat is heel lastig en dat kan je heel mooi oplossen door bepaalde zaken uit te besteden aan andere mensen, andere bedrijven zodat je je kan focussen op bepaalde zaken..

is dat misschien karakterstiek voor een ecommerce manager..of is dat eigenlijk inherent aan het feit dat je aan zoveel facetten aandacht moet besteden..als ik dat zo mag noemen

een bijna explosieve lijn ..dat in een markt die zo enorm groeit met zoveel snelle ontwikkelingen..eh..dat het ..de taak van diegene die dat in de gaten moet houden dat het enorm complex maakt..

ik denk wel dat dat zo is..dat het enorm complex is..

dat het een taak opzichzelf wordt

ja dat wordt een taak op zichzelf..je gaat al mee van de website van de dagelijkse beheer van de website af en je gaat al meer meer de managersrol komt meer naar voren..

wat wij eigenlijk als bedrijf als Bart Smit zijnde niet het bedrijf voor zijn.

maar ja het blijkt wel dat het nodig is want anders gaat het gewoon te hard en kun je het niet bijhouden
[bedoel je dat Bart Smit het bedrijf niet..](#)

wij zijn een heel pragmatisch ingesteld dus de inkoper maakt ook de folder bijvoorbeeld..
er wordt heel veel zelf gedaan..heel veel zelf ontwikkeld beslist en wat je dan meer een niveautje erboven gaat staan..

wat je eigenlijk...die afstand moet je nemen anders ga je het niet bijhouden..ja dat is een andere insteek

waarbinnen het bedrijf...ja dat beseft moet nog wel komen binnen het bedrijf..

maar dat kan ook op andere facetten zijn hoor ..dat is misschien ook wel..op een stukje inkoop..die zijn ook heel pragmatisch bezig..maar een hoofdkoper die allemaal wel een beetje het overzicht ja dat zou bij Bart Smit ook niet verkeerd zijn..

[nou ja ..het is misschien ook wel..lange termijn planning versus korte termijn planning](#)

ja

[dat is wellicht ook wel iets wat in de Retail soms wel eens gezien wordt...de waan van de dag en de iets kortere termijn planning versus de iets langere strategische termijn..](#)

ja ..dat is ook zo..het wordt nu ook een stuk meer strategisch omdat het ook een strategisch onderdeel wordt van je onderneming

daar moet je dan ook op anticiperen.

[één van de laatste twee vragen: is het een in jullie geval meer dan een keus geweest Ecommerce..geen must..](#)
nee..

[juist..](#)

en ergens die Retailer die nu nog niks actief hebben..

[eigenlijk hebben die vanwege problemen heb je de kans gemist..](#)

je hebt de kans gemist want ik denk dat het heel moeilijk is op dit moment...eh..aan de andere kant is de tijd op dit moment ook anders..

mensen zijn wel gewend aan bestellen online...dus je kan sneller resultaat boeken dan dat wij hebben gedaan.

[en je hebt meer hulp vanuit de toeleveranciers..](#)

ja je heb meer toeleveranciers..je hebt opleidingen..je hebt meer advertentie mogelijkheden..je hebt meer trafficmogelijkheden dan dat je 10 jaar geleden had...

makkelijk om de mensen, de omzet binnen te halen maar het opstarten lijkt mij op dit moment vrij moeilijk..
maar je hebt wel weer wat expertise die je erbij kunt betrekken en je hoeft niet meer het wiel opnieuw uit te vinden en dat scheelt wel wat..

[nou en de laatste afsluitende vraag: Wat zijn jouw mooiste momenten of wat zijn de belangrijkste lessen die jij geleerd hebt in je ecommerce carrière tot en met nu.. Het gaat om een persoonlijk besef ..ik kan me voorstellen toen je begon denkt nou 'we zien het wel..we zullen zien'. en nu heb je iets van 'als ik nu terugkijk...dan valt me dit toch wel op of dat..](#)

Nou het valt me op dat als je dat je klanten heel goed kan manipuleren..dat je ze heel goed kan sturen als je dat wilt..zet maar een bepaald artikel in de homepage en je gaat het verkopen..

en ja je kan daar toch heel goed mee spelen en dat vind ik ook het mooie eraan van...je kunt het sturen, regelen..om het zo maar te zeggen..en dat vind ik wel het leuke aan het verhaal..

en ik ben heel blij dat wij wel met stapjes zijn begonnen..want ik heb heel veel gekke dingen gezien echt wel dingen waarvan ik dacht..

[noem er eens eentje..](#)

nou ja...stukje logistiek bijvoorbeeld...wat gebeurt er als er zo'n piekverkeer is door een bepaalde actie..ja dat het gewoon na een kwartier al vastloopt..wat doe je dan??

los dat maar eens op...als je daar met een paar halve kippen ergens zit..

ja dat is een hele uitdaging en dan komt het natuurlijk wel op een stukje flexibiliteit uit..ja en als dat dan weer gelukt is..dan ben je gewoon..supertrots...op je hele organisatie

[dat het gelukt is...weer een les geleerd..inderdaad](#)

weer een les geleerd inderdaad en daar leer je gewoon van zorgd dat je je capaciteit op orde hebt ook een worst case scenario hebt..

van wat als nu...?...enne ja dat had je nooit voorzien en dat moet je ook misschien niet echt willen..anders kan je nooit meer wat wagen omdat je alles van tevoren moet uitdenken

dat gaat niet werken..

[zou je wat anders willen zien of anders gedaan hebben ..als je het direct zo bekijkt?](#)

nee ...nee.. Kan ik niet zeggen..ik denk dat het traject dat wij hebben gedaan heel leerzaam en goed is geweest..

en als ik nu zou starten zou ik heel goed kijken bij andere organisaties en daar toch wel de juiste expertise voor in huis halen om te starten..en dan langzamer hand naar binnen halen..in eigen huis halen..zo zou ik nu wel starten.

[dat is toch wel van vitaal belang..expertise?](#)

expertise...ja..eerst uitbestenden..kijken hoe het gaat en dan in huis halen om het verder uit te gaan bouwen..en je ziet ook dat de Pure Players het eigenlijk ook zo doen..wehkamp haalt al zijn mensen in huis...Bol haalt al zijn mensen in huis..enne dat kan best zijn dat dat bij onze organisatie..over een paar jaar ook zo is..

[specialisatie..](#)

ja..de SEA mensen in huis neer gaan zetten ..ik denk dat dat wel gaat gebeuren..

[ok ,mag ik jou bedanken voor het gesprek Erwin,](#)

graag gedaan.

[Heb je nog vragen of opmerkingen dingen die je kwijt wil..](#)

nee leuk ik vond het leuk om het verhaal zo vanaf het begin weer even te vertellen.

[ok leuk om te horen-](#)

EINDE VAN HET GESPREK

Interview 4

Ecommercemanager Leenbakker

Datum: Donderdag 12 mei

locatie: bij Nico Thuis

Achtergrond: Op locatie bij Nico thuis langsgeweest. Aangegeven dat ik als student het interview afneem, en niet als collega en sparringspartner bij Intertoys. Tevens dat alle informatie vertrouwelijk behandeld zou worden. Aangegeven dat het onderwerp: **Ecommercemanagers in de Retail** betreft.

Gesprek opgenomen met een taperecorder

Hieronder volgt de uitgeschreven verslaglegging van het interview t.b.v. zin bij zin coding conform Grounded Theorie zoals beschreven door Charmaz 2006

Interview 4 met Nico Stuive - Ecommercemanager bij Leenbakker. Nico Ecommercemanager - hoe is dit verhaal bij jou begonnen?

Ik heb eigenlijk heel mijn leven al in de communicatie gezeten, laatse 2001 bij LeenBakker als hoofd communicatie en onderdeel van dat takenpakket was eigenlijk Internet om zo maar te zeggen de site om het simpel te houden

een site?

ja het was toen een site

ik kwam toen in aanraking met we hadden 8 pagina's en dat was het..en we hebben toen ook gezegd gezien het werk dat aan de andere kant nog gedaan moest worden heel weinig tijd voor..

dus in die tijd was het voornamelijk pappen en nat houden..totdat één van de leveranciers bij mij kwam en zei'wat gaan we nu doen?

want als het zo werkt dan heeft het eigenlijk weinig zin om elke maand een factuur te sturen terwijl we eigenlijk niet opschieten. Dus dan moeten we iets gaan doen

Hoe bedoelde hij dat?

nou hij deed werkzaamheden voor ons en hij zei dat doe ik op de automatische piloot en het is heel leuk om een factuur te sturen want daar werk ik ook voor maar we schieten niet verder.

ik denk dat ik mijn diensten beter waar kan maken dan dat ik nu doe

dan kan je beter een andere partij inhuren, die misschien wat goedkoper is en waar je wat mee kan doen.

dit was de leverancier van de site?

ja. Waar wij mee werkten.

Toen zij ik OK hebben we een plan gemaakt dan hebben we jaarlijks een aantal doelstellingen

en dan maak ik een stukje budget vrij en dat gaan we in ieder geval de basis alvast leggen

zo is het eigenlijk binnen mijn andere functie, waar ik wel verantwoordelijk voor was is het heel langzaam opgebouwd..

en toen 2008 ongeveer toen heb ik gezegd ik wil eigenlijk iets anders gaan doen dan Hoofd Communicatie..

dan moet je gaan kiezen is er iets binnen de organisatie of buiten. Daar heb ik goed over nagedacht.

en toen ik dacht ik echt wat echt leuk is en wat toen ook in de hele wereld speelde was het internetverhaal- ja daar moet ik wat mee

waar kwam je dat tegen?

als je kijkt naar de directe concurrenten dan zie je dat een Kwantum toch al enkele jaren er actief mee bezig zijn, nog even los of goed of niet goed was.

maar ze waren er actief mee bezig online ook al met een shop.

je zag Ikea op haar manier al met een stukje inspiratie ten aanzien van de consumenten

en alle verhalen rond het hele onlinestukje mobiel heel langzaam..hier moeten we wat mee en wat doen we er eigenlijk mee?

en ook uit de organisatie kwamen verhalen 'wat doen we eigenlijk met de site? En kunnen we niks?

allemaal heel marginaal..toen zei ik 'verdorie, ik denk dat hier geld te verdienen is- alleen ik denk dat we het anders moeten opzetten
dat betekent wel dat één iemand verantwoordelijk..want er moeten een paar mensen verantwoordelijk worden gemaakt voor die site heb ik gezegd
[die de kar kan trekken als het ware?](#)

ja toen heb ik gezegd:

- 1) Ik heb geen bal verstand van het hele onlinestuk- wel van communicatie achtergrond natuurlijk, maar technisch niet want heel die wereld was nee [niet bekend]
- 2) maar ik weet wel hoe de organisatie bij Leenbakker in elkaar zit en wat de valkuilen en ik weet hoe men denkt en dat heb je nodig om in ieder geval een eerste start te kunnen maken.

en wat er daarna gebeurd is interessant maar dat zie we dan wel weer

eh..ook moet je denken dat Leen Bakker in dit opzicht een redelijke eigenwijze organisatie is..een eigen structuur heeft

het is ook niet zozeer eh..ja het zijn geen boeken die je verkoopt, het zijn wel meubels het zijn wel kussentjes en wel divers
en je heb nog een keer een eigen netwerk ook nog eens

kort gezegd plan geschreven, uitgangspunten, directie overleg..luister..dit is het verhaal of ik ga weg

even goede vrienden maar ik doe iets anders maar ik heb een voorstel voor jullie en ik denk dat we dat moeten doen
denk daar maar eens over na

[ok en daar zat voor het eerst concreet iets in over shop en verkopen?](#)

ja

[geloofde je er toen zelf ook al in?...wellicht een wat overbodige vraag](#)

ja ik geloofde erin en het is ook ingegeven doordat ik wist dat we aan de achterkant bezig waren met LeenBakker thuisbezorgen.

vanuit de winkels en dat is voorheen dat logistieke traject nog nooit opgestart en dat was natuurlijk een motor voor mij om te weten he ik heb een ankerpunt op het moment dat een klant in het filiaal en het wordt thuisbezorgd..op basis van de route die we toen hadden
is het een kwestie van heel plat gezegd of je nu bij mij besteld of wil je wat anders regelen maar het kan..

dat was de verwachting en met de verwachting dat ik ja meubels worden besteld op het net.

laten we de uitdaging maar aangaan ik heb ook gezegd geef me een jaar om te bewijzen we het eerste jaar wat kunnen- dat er potentie inzit

[want er was nog wat eh..bij directie wat sceptische die dachten van..wat dachten zij wat was hun bezwaar?](#)

ik denk dat ze voornamelijk gedacht hebben aan het feit van: meubels verkoop je niet via het net, dat is één twee er moet eenfulltimer vrijgemaakt worden en nog een assistent erbij ook nog..

[dat was iets teveel van het goede?](#)

Dat zien we helemaal niet zitten eigenlijk

[en dat was kosten waarschijnlijk](#)

en goed ik heb gezegd ik ga de uitdaging aan..maar het is ook goed als het niet is..maar dan is het klaar

en toen hebben ze gezegd..en dat was voor mij ook de vrijheid van keuze en ja. Ik denk dat ik toen wel heel duidelijk heb uitgelegd dat ik moet leren

dat ik al wel veel gelezen heb en partijen om mij heen verzameld heb die gewoon daarin een dienst kunnen verlenen.

xxx

ook omdat de keuze was van LeenBakker om veel uit te besteden, we kunnen niks intern.

Toen zeiden zij Ga maar, ga maar van start..en ik ben in 2008 begonnen ..driekwart jaar voorbereiding om de nieuwe site neer te zetten
dus ja in dat half, driekwart jaar alleen maar met partijen om tafel heen gezeten, selecteren, wel doorgaan met het huidige pakket, marketingbureau , SEO bureau
Best Media die mij ook ondersteunt op het gebied van strategie hoe gaan we die invullen,waar kijken we naar, wat zijn nu de actiepunten, hoe gaan we nu dingen wegzetten?

nou en dat hebben we eigenlijk naast de site die toen liep op poten gezet en winkelstuk natuurlijk opgericht
projectgroep binnen Leenbakker gestart met alle taakverdelingen..eh het zal wel goed zijn want ik weet niks van logistiek, niks van financiën, callservice dat erbij moet
dat was eigenlijk de eerste kennismaking binnen Leenbakker online raakt heel veel disciplines binnen de organisatie zoals een folder gemaakt kan worden met inkoop en de grootste gedeelte van communicatie..is het nu toch wel iets meer.
dat hebben we in een projectgroep gedaan..dat was..

was dat iets wat jij toen ook dacht dat je eigenlijk al wel in de smiezen had,..tenminste je had wel een idee het raakt heel veel mensen, afdelingen maar dat je toen ook wel zag van 'maar ja..jongens een stukje bewustwording..weet wat je...inderdaad he..

ja ik heb ook al met veel andere mensen gesproken, retailers als Karlstadt om daar in de keuken te kunenn kijken..ik heb gekeken bij Ikea..ik heb ook met Retailers binnen onze eigen vak gesproken om zo ook wel te luisteren 'wat gebeurt er en waar lopen we tegen aan'?

D-reizen is bijvoorbeeld een hele mooie klankbord geweest voor mij om....om..

diegenen zaten ook in een proces met eventuele acties speciaal ook gedaan om de bewustwording echt op een professioneel niveau tekrijgen
dat zij zeiden van: Nico. Lange adem, lange adem, lange adem

en het is nog steeds lange adem trouwens..

maar dat heeft wel enorm geholpen..ook wel weten waar de bottleneck zit..

maar dat is op zich grappig..D-reizen is inderdaad..eigenlijk qua business. Een dienstverlener eigenlijk, vakanties verkopen..maar toch zeg je ..daar heb je veel aan gehad.

ja..de processen zijn gelijk..niet zozeer producttechnisc maar de processen in de organisatie..hij is ook begonnen met een...[website]
intern bedoel je

intern enne met de visie ook van ja..hoe groter het succes van D-reizen was dus ook dusdanig groter geworden..het aandeel van internet werd steeds groter t.o.v. telefonische verkopen..ten opzicht van de winkels.
en dat had ook invloed op zijn rol in de organisatie..en daar heeft ie hele lange tijd over gedaan omdat eh..op een goede manier eruit te trekken..
je bedoelt gelijk te trekken?

nou dus het feit van..dat de internetafdeling niet standalone kan opereren..die heeft te maken met andere afdelingen binnen de organisatie
om te zorgen dat het proces goed gaat en dat geldt dan dus ook voor Leenbakker

daar heb ik in wezen..in tegenstelling tot veel Blokker dochters natuurlijk, ben ik niet verantwoordelijk voor het logistieke stuk
dat is echt logistiek..dat is bijna ver van mijn bed show..zou ik zo zeggen..bijna

en dat heeft..dat biedt voordelen..en dat biedt ook nadelen..en dat zie je nu..we zijn een kleine twee jaar bezig..

en dat zie je ..dat zie je nu gebeuren..maar dat wat is in het begin dus hadden met de projectgroep..waar iedereen zijn taken kreeg
ik trok het ..heb de mensen zo ver gekregen dat iedereen bewust is, ook van ICT..een onderdeel wat natuurlijk uitermate van belang was van de koppeling die we zouden kunnen maken.

absoluut. interessant dat de site rondom communicatie [afdeling communicatie] zat en bij heel veel zit het soms nog onder [ICT]

ja en dat is....het aardige is in dat proces ook wel dat..is dat ..ben ik ook heel eerlijk in..dat in eerste instantie zeggen
luister ik wil mijn eigen positie..ik wil gewoon..internet staat naast communicatie maar staat alleen..punt..

waarvoor heb je daar toen voor gekozen- zal wel een idee achter zitten?

twee dingen:

1) ego- heel simpel is persoonlijk maar spijt me ik ben hoofd communicatie geweest en ga nu niet onder communicatie vallen

dat doe ik niet, ik doe mijn eigen dingen en ik trek het wel - dus absoluut persoonlijk

en 2) ik ga mij niet laten leiden door communicatie met al hun activiteiten..ik trek mijn eigen plan.

en dat zijn 2 belangrijke factoren geweest en waar ik na een half jaar tot een jaar gezien heb dat het niet werkt

dat eh..in de organisatie waarin wij werken werkt dat niet..ik stond, sta op een eiland..dat had te maken dat de bewustwording en de communicatie met de partijen..leuk en aardig allemaal Nico maar dat was het...

en..ik kreeg het gewoon niet voor elkaar..

nee. Hadden ze iets van..eh..eigenlijk doe je ..ik reageer eventjes terug op de directie..heb je ech gezegd: 'jongens, nu of nooit'...en eigenlijk voor hun ook een mooi moment om toch die knoop door te hakken..want eigenlijk heb je de keuze makkelijker gemaakt..ik mijn bescheiden optiek..om te zeggen..winst winst..toch

ja.

maar in ieder geval, toen die keuze gemaakt was dat betekende niet automatisch dat doordat je de support had van de directie voor het besluit dat daarmee gelijk.., nou weet ik niet of daar een onderscheid in zit..dat hoger management je wel steunde maar dat intern nog mensen iets hadden van ' eerst maar eens zien'...

dat laatste...ik denk dat ik altijd 'ja' heb gekregen van de directie en 'ja' heb gekregen van daar beneden maar schoorvoetend en van de directie nog steeds schorvoetend..

wil niet zeggen..nu moet ik dat goed uitleggen zou klinken dat ze er niet achter staan maar het heeft ook te maken met onmacht met onkunde, niet voldoende kennis hebben van de zaken die er lopen..

en wat vaak wordt genoemd in deze praktijk 'er zijn zoveel ander dingen die op een traditionele manier goed te doen'

dus laat staan dat we binnen het online stuk daar extra iets zouden moeten toevoegen.

klinkt als een eh..tijd en middellen stuk

absoluut..en ik denk ook een heel belangrijke factor de kennis van de bewegingen op de online markt t.o.v. de offline markt

en wat voor kennis is dat..hoe kan je dit kwantificeren?

nou ja als je beslissingen moet nemen over een ZZZZZZ ga je dan een SEO strategie voeren de ja of de nee

ehm daar zitten consequenties aan verbonden als je het goed doet..ehm..

één van de consequenties die ik echt heb moeten nemen is dat we het eerste jaar, anderhalf jaar ons nieuwe functiestuk van de websit ondergeschikt maken aan SEO.

dat is een keus..of we doen het wel of we doen het niet..

we heben gekozen naar aanleiding van een aantal behoorlijk stevige gesprekken..want ook je hebt te maken de bouwer, hebt te maken met een marketingstuk..met alles..

toch kozen voor SEO en in het begin geen windeieren gelegd

nee nee dat geloof ik ook..absoluut

dat is een heel belangrijke stap geweest maar het heeft wel consequenties

want als ik vertel..belangrijkste is..en ik ben er nog steeds elke dag mee bezig en soms doe ik het goed en soms niet goed..is

is het bewustmaken van wat gebeurt er nu eigenlijk online...wat zie je nu op google..wat heeft dat nou eigenlijk voor resultaat op de website

als ik dit doe gebeurt er dit.....en wat heeft dat voor consequenties voor de winkels..

over dat laaste hebben we het nog niet gehad..over het winkelnetwerk..

ik geloof heilig in..mijn visie is in de clicks & bricks in de formulevorm waar Leenbakker voor staat
en ik geloof dat het..nou daar hadden we het net ook nog even over..als je kijkt naar sommige retailers..

worden de gewone producten..of de producten die te vergelijken zijn echt te vergelijken zijn..die hebben, straks al benoemde speelgoedmarkt..
maar noem ook het hele elektronische apparatuur, en de multimedia jongens..

laten we het 'merken' noemen.

daar heb ik mijn twijfels over of de bricks in de huidige vorm kunnen voortbestaan die zullen in mijn optiek moet kijken naar een andere functie voor de winkels.
dan heb je kans tot overleven..dat klinkt zwaar maar daar geloof ik echt in..

en als ik dan terug ga naar Leenbakker. Dan denk ik dat wij een productvorm hebben waar ook ik ook niet arrogant over moet zijn dat het evenzo kan blijven bestaan als winkel
daar zullen we dingen moeten veranderen..maar minder dan als je praat over multimedia, over televisie waar je een productnummer intoetst en overal ter wereld kan zien waar het goedkoper is.
terwijl ik een bank verkoop die niet bij een Kwantum, niet bij een Ikea niet bij andersoortige bedrijven te koop is.
dat is..ons product..wij voeren geen merken..dat is ook weer een voordeel en een nadeel..

op het moment dat je het goed weet te communiceren en goed weet te vertellen bij een consument..dan hebben de winkels nog steeds bestaansrecht
geloof ik heilig in.

in vind dat een fantastische visie en als interviewer weet ik er niks vanaf...maar vakinhoudelijk kan ik het absoluut beamen.en ik ..vraag me af of je met zo'n stelling ook direct gehoor krijgt bij een hoger management of ik ben ook continu bezig met te vertellen wat het preceis inhoudt..
bedoel je daar enerzijds van concreet'jongens, zo werkt internet' maar ook anderzijds van..misschien wel het belang van internet f wellicht de snelheid waarmee het gaat..of beide..

beide we zijn begonnen en eh..de praktijk heeft zich bewezen..bewijzen in de praktijk zeg maar even
wat bedoel je daar mee?

wij zijn begonnen in 2009, op 1 maart weet ik nog als geen ander, cruciale datum

weken wakker gelegen

ja zondag ging de knop om en waren we live en de dag erop hadden we de eerste 2 bestellingen...waren geen testbestellingen..dus dat was juichen..
dat was een bank die verkocht was..

wat deed dat met je die eerste bestellingen?

ja dat was geweldig..ja dat is geweldig..ik bedoel dan loopt het allemaal,..dan kijk je en doe je..en bijna bij elke bestelling wil je weten wie erachter zit..
dat is geweldig om te zien..en dan denk ik 'godverdorie- het werkt..

het werkt..

dan ben je weken bezig en dan denk je toch bij de eerste bestelling..

ja want alles wat er is en wat er loopt en is geweldig en alle mensen van het hele team..het complete team wat er voor gewerkt heeft
ja we hadden toch geïntroduceerd binnen de werkgroep en binnen Leenbakker dat we beetje..eh..spanningsveld was toen in die periode groot
toch nog meer dan september jongstleden.

en de filialen..platgezegd een doorn in het oog die website..en zeker de verkopen van de website

die vonden het echt allemaal dat ze..

jaja.

zitten jullie in de franchise of eigen winkels

eigen winkels

maar ook de eigen winkels dachten van he..

nou omdat..en dat kan ik me voorstellen...want ze worden afgerekend op de eigen omzetten..

en eh..de omzet zal waarschijnlijk wegsluizen..ik heb altijd gezegd je moet het van 2 kanten bekijken

1) ik kan niet keihard maken dat een klant die bij besteld niet bij jou zal bestellen..dat is zo

ben ik eerlijk in..maar laten we dan ook eerlijk zijn- hoeveel mensen komen bij jou iets in de winkel kopen omdat ze het op internet gezien hebben

als we dat tegenelkaar afwisselen kunnen we elkaar nog steeds recht in de ogen kijken

dat was ook wel zo..en ik zei we zijn ook bezig met afhaalmodule..dat we ook heel simpel..dat is afgelopen najaar..na anderhalf jaar bezig geweest is de afhaalmodule geïntroduceerd.

wat betekende dat precies?

dat betekende voor het filiaal dat iemand bij ons op de website besteld dan gaat die order en die omzet naar het filiaal toe..

het applaus was in de winkels te horen en ineens mochten ze jou ook weer?

ja beter..en qua communicatie ook ..we zien ook dat ze actiepunten..want ik zeg je hebt toch fantastische actiepunten

wat een moment om hier te kopen..iemand die komt bij jou iets afhalen..besteld op de website, als jij een goede verkoper bent dan zorg je ervoor dat hij nog meer producten bij je koopt

daar gaat het om..nogmaals als je denkt dat ik hier zit voor de website omdat ie van Nico is..forget it..ik zit voor Leenbakker hier

en het enige dat ik wil is dat er gekocht wordt bij Leenbakker..en niet bij een Kwantum, niet bij een Ikea en niet bij een Janssen om de hoek

ik zeg want als we daar naar gaan streven kunnen we het vergeten..het gaat om Leenbakker..of het nou de website is of of het nou om de winkels gaat

daar gaat het nu om..dat is de visie die heb over click & bricks

ja en het algemeen doel..

ja en als je dat weet en dat je ook nog weet dat je het niet kunt tegenhouden..als je kijkt naar consumentenbewegingen twee jaar geleden en bewegingen nu

je houdt het niet tegen..de cijfers uit markt..en niet alleen in onze branche..de consumentenaantallen in de winkels lopen terug..

mensen kopen steeds gericht. Niet 3 keer in de winkel maar 1 keer in de winkel waarbij vante voreren al georiënteerd op het web.

en kijken naar en dan kopen..

hier heeft iedereen mee te maken los van allerlei andere factoren..

[prijs] transparantie hadden we het net over..dat wordt alleen maar erger en erger

we zullen heel goed moeten vertellen wie we zijn en wat we doen en wat onze voorwaarden zijn en waarom we dingen doen..dat houden we niet tegen

zoals misschien als Retailer al jaren dachten..we hebben 1000 banken die douwen we platgezegd even door de strot van de consument om dat we tig van de folders door de bus gooien en dan hebben we het goed gedaan..

die tijd is echt voorbij..de klant bepaalt..steeds meer

die beweging zie je nu continu komen

dat is toch wel een redelijk belangrijke ontwikkeling..'de klant bepaalt" ...

de retail is traditioneel redelijk inkoop gestuurd natuurlijk..

absoluut..dat is bij ons ook nog steeds het systeem.

zzzz

want laten we wel wezen..wij kunnen alleen overleven als die bedrag onderaan die steep positief is..punt...zzzz

terzij je een keuze maakt dat dat je het keihard nodig hebt en dat je daardoor je investeringen wil doen..uiteindelijk wil je neutraal of positief uitkomen
en als je dan ziet wat er onderaan de streep overblijft..en dat dat boven verwachting is..

alleen je moet je dan ook weer duidelijker tempeeren..dat het goed over nadenken dat het gedurende het jaar..dat het niet alleen extra is..maar dat het ook een stuk vervanging is en dat je filialencijfers ernaar moet kijken
[kanibalisme?](#)

ja..dat zit erin..wat wil je realiseren...je moet testjes doen..je moet dingen uitproberen...je moet...

even een mooi voorbeeld..we gaan straks scooters verkopen...niemand geloofde erin..

ik heb gezegd..zet nou 20 scooters overal in het land neer..want elk filiaal wilde dat niet..en je trekt meer klanten erbij die kijken..

het was wel webonly..het was alleen via het web te bestellen...en er komen wel mensen..

filialen die zeiden..'wow..ik heb hartstikke veel mensen gehad die kwamen om die scooter..maar die ook wat meenamen

en de scooters zijn ook goed verkocht..

ook nog..

[ook nog eens een keer.. En doen jij dat hoorde dacht je van..?](#)

ja..dat is wel een hele nieuwe markt...je kunt erover na gaan denken...wat wil je als Leenbakker..?

blijf je bij je corebusiness of wijk je daar iets vanaf? En kan dat en hoe doe je dat..ik bedoel..

kijk wij zijn natuurlijk ook nog eens heel geleidelijk begonnen...dus dat is ..is medesucces..zzz

vanaf maart tot en met augustus zijn we alleen maar met tuin begonnen..

toen zijn we gaan introduceren de DC, heet dat bij ons.zz producten omdat logistiek dat alleen maar aan kon..

he..zzz want dat kunnen we nu nog niet..bottleneck is nu de logistiek..zzz..terwijl we aan het werken zijn aan de achterkant..

goed..dat zijn voordelen en nadelen..die we niet zo snel kunnen..

dus heel langzaam is dat toegevoegd..en..eh..de grote stappen die we toen vorig jaar gemaakt hebben is de afhaalmodule

en wat tuinartikelen erbij..dat zijn de wel de grote..als je even kijkt waar we hele grote impulsen hebben gehad op de omzet

enne eigenlijk verwacht ik volgend jaar pas een jaar waarbij we echt alles met elkaar kunnen vergelijken..

dat ik echt zeg...elke keer zijn er wel nieuwe impulsen geweest die het op zijn kop gezet hebben..

[waarom is dat zo belangrijk dat je het met elkaar kunt vergelijken?](#)

ehm omdat ehm..omdat ik nu ..ik zou wel eens graag..weet je bij het web..je doet heel veel activiteiten..allemaal op feeling..

op de site zelf..alles wat er omheen zit om mensen naar de site te krijgen...de aftersales natuurlijk..en elke keer probeer je alles een stapje verder te krijgen..

en alleen wat wij zien is dat ..ik zou wel eens willen weten van wat hetzelfde pakket nou met een aantal kleine handelingen meer...wat heeft dat voor effect?

ik heb nu elk jaar zulke slagen gemaakt, die zo'n impact gehad hebben op omzetten..dat ik eigenlijk niet kan zeggen..kijk ik doe het goed..

ik kan eigenlijk niet zeggen of ik het op dat vlak nou goed doe, of op dat vlak en dat kan je volgens mij wel..als je één jaar nou eens echt met een jaar kunt vergelijken

zelfde assortiment, zelfde pakket, zelfde prijsstelling..dezelfd soorten actie..

dan kun je heel langzaam eens zeggen van 'dat doe je goed, dat doe je niet goed.'

EINDE KANT A

we hadden het inderdaad net eventjes over dat je graag zou willen dat je eens een keer gewoon een jaar op een jaar, resultaat op een resultaat met elkaar kunt vergelijken..inzicht in of je het goed doet..

ik moet zeggen dat...ik hoor mij dit nu ook zeggen

en misschien ik denk dat het een utopie omdat het volgens mij bij ons in de Retail vaak zoveel dingen veranderen daarin dat het eigenlijk niet mogelijk is

ik denk wel ook dat het op deelgebieden mogelijk is..want dat je daar kunt kijken wat je doet

zzz hoe je strategie van rol is..zz ik bedoel he..een aantal veranderingen..zodat je het nooit één op één kunt meten terwijl je wel goed de grote lijnen kunt zien..

als je nu kijkt naar tuin..waar we nu ook ruim 2 jaar kunnen vergelijken met elkaar..daar kun je een aantal dingen in ..

ja daar zie je nu ook...daar zie je wel stappen die je maakt als je iets doet..

en dat is wel leuk..

[dan zie je resultaten..wat bewijst dat..waar geeft je dat inzicht in?](#)

nou ik denk dat er verschillende niveau's resultaten zijn..ik denk cijfermatig..als je puur kijkt naar de cijfers..die uiteindelijk worden beoordeeld

als je dat beoorden noemt...zzz..dat is één belangrijk aspect.

maar ik ben zelf al wel geneigd om verder te kijken dan alleen maar de cijfers..

want ik denk dat achter verschillende deelgebieden ..zzz.kijk het gaat natuurlijk om..zzz..zzz continu dingen met elkaar te vergelijken..

[is dat ook een stukje van 'die informatie die is...als je een vergelijking kan maken soms..actiematig, alhoewel dat natuurlijk zz...dat er ook nog een stukje informatie vrijkomt die je kunt gebruiken..in communicatie richting intern? heeft het uberhaupt nog te maken met een stukje dat je nog steeds een stukje bestaansrecht moet verkopen?..of is dat niet meer relevant?](#)

nou laat het clijuu dan zijn dat eh...natuurlijk heb je wel bestaansrecht, en mensen zien dat het werkt en dat is het niet.maar dat is één...

dit..dat ..als je het over dat stukje bestaansrecht hebt ja..dat is er wel..mmm..maar ik denk dat..

waar we nog heel hard aan moeten werken en waar we heel hard mee bezig zijn..nou jij noemde net al een stukje..operationeel..tactisch..

ga je een stapje hoger en kom je bij strategie en kom je toch al wel bij de directie..en ik denk dat wij nu..awareness is..ook door het feit dat wij jaarlijks ons jaarplan aanleveren

en jaarlijks heel duidelijk onze visie neerzetten eh..en er wordt soms makkelijker doorheen gebladerd en kennis genomen dan een ander keer

daarnaast heb ik redelijk wat ruimte..krijg ik om ..ik heb een budget..binnen dit budget deel ik zelf mijn activiteiten in..

en dat zegt met ok en dan ga ik aan de slag

en nu zijn wij zover dat we ...eh..nou ik denk er komende maanden slagen gemaakt moeten worden..om daar....

we hebben nu een visie neergelegd voor tot en met kerst en verschillende scenario's zijn daar uit voortgekomen zeg maar

en dat moet men nog eens aanhoren en dan moet men beslissingen, keuzes gaan maken..want dat zijn ook scenario's die ook doorberekend zijn

eh..ja dat zijn wel keuzes die...weet je ..dat zijn keuzes als men daar ja tegen zegt dan betekent dat er binnen de organisatie zaken veranderen.

dat betekent heel veel voor de organisatie..niet alleen qua bemensing, niet alleen qua financieen..maar ook qua..integratie..

integratie..afdelingen ..integratie systemen..integratie met de winkels..

dat punt dat we daar nu beland zijn dat het dit vervolgsjaar daar zal het ..eh..ja daar zal het van afhangen..

[midden onderweg naar de clicks & bricks..](#)

ja..ik denk dat het eindpunt is...je hebt nu heel veel clicks gedaan en wat bricks gedaan en nu is het de komende jaren, als je de slag niet wilt verliezen, moeten de click&bricks...ons domeinstuk..moeten nu aan elkaar geknoopt worden

en je zegt inderdaad..wil je de slag niet verliezen..

ja

dat betekent dus dat het onderweg naar de clicks & bricks is eh..niet direct een keuze maar ook een noodzaak is

dat denk is wel..dat is het plan dat wij presenteren..daar geloof ik wel in..

dat is echt jouw idee? Dat je zegt van..

ja..ik geloof wel dat bricks..dat we..

op termijn..na 15 jaar?

ik denk dat we over...2020 nog wel winkels hebben..maar dan vraag ik mij wel af..in welke staat zij zijn en eh..of ze datgene nog steeds doen wat de winkels nu alleen doen..

en ik ..nogmaals ik zal internet of het hele online stuk ook niet overschatten..absoluut niet..maar het is zo promotor..zo'n aandrijf wiel..voor de winkels.. Dat moet je aan elkaar koppelen.

waardoor wordt dit gevoed? Zijn er voorbeelden van waar je zegt...'In Amerika is het al zo'?.of is dit een eigen..logische gevolg wat voortkomt uit je eigen communicatie achtergrond...of is dit?

nja...ik denk ook kijkend gewoon naar de markt

gewoon naar de markt..

eh..noem maar een heel klein voorbeeld..we praten nu over websites..hebben we een aantal keer genoemd...ik denk bij mijzelf..

ik praat wel over mijn website..ik praat over de plannen ik moet dit gaan doen en ik moet nieuwe website en ik moet dat...zo..

ik zal eerlijk bedenken dat ik het over 5 jaar eigenlijk niet over een website heb..ik denk dat ik over 5 jaar over een App-sheer heb

en dan ik meer over heel gericht gestuurde communicatie eh..moduletjes..op consumenten afvoer...zo simpel ligt het volgens mij

en dat een consument op andere manier dagelijks gewoon met Leenbakker in aanraking komt en die beslissing neemt...

of ik doe het waar ik op dat moment ook online kan..om iets te bestellen of hij wipt toch even..even met zijn vrouw of even met zijn kinderen even de winkel in wil

en die winkels moet dan andere dingen doen dan als nu...veel mee beleving..

maar jij ziet de mogelijkheden...je ziet het nut van een model waarbij je die 2 combineert en wat je daarmee eigenlijk mogelijk maakt..maar dan wel voor de klant

ja. Absoluut het dienen van de klant..we zien nu al bewegingen, waar we het net over hadden, over consumentenstromen..

en als wij het niet doen?

dan doen anderen het...als ik kijk naar..ik..kijk ik heb natuurlijk een.. Leenbakker zit ook wel in een segment..eh..gelukkig op dit moment nog..waar het tegen de stroom in de laatste jaren ontzettend goed doen..

en dat als ik om mij heen kijk..dat papa en mama winkeltjes..die met bosjes opgevallen zijn en naar grote retailers zoals Ikea..hoe doe keihard aan het werken is ook naar hun eigen slag..waar ze ook al heel veel gewonnen hebben ook nu langzaam een soort upgrade gaan maken..nu zeggen we gaan niet online maar ik kan voorstellen met hun vestigingsfilosofie, hun filosofie zelf.

kan ik me ook voorstellen komt er een moment waar ze ook naar toe gaan..miscchien niet met hun kernassortiment..maar wel met hun randassortiment

eh..en laten we wel wezen..als Leenbakker hebben we het voordeel dat wij heel divers assortiment hebben..maar we hebben daardoor heel veel concurrenten

op plekken waar je zeg maar...een Hema, een V&D, een Gamma., een Karwei

verschillende raakvlakken

kijk naar een Karwei..ik verwacht over 5 jaar...ik ga naar Amersfoort ..het is honderd vierkante meter wonen..gelukkig hebben ze geen bal verstand van wonen..en weten ze ook niet hoe het werkt..maar er hoeft maar een paar slimme jongens te komen en er staat een klein, hele kleine Leenbakker, miniLeenbakker welliswaar..

zo simpel is het gewoon en als ze dat goed doen , dan heb ik er last van

Dus zullen we wel wat moeten..en die combinatie..ja dat zullen we goed over na denken..

en ik nu zeggen..hoe is het over 8 jaar met de winkels..ik verwacht..dat de winkels wel een andere functie gaan krijgen..

en..en..of dat nog even... 'dat is een gevaarlijke uitspraak' of nog evenveel winkels zijn..dan weet ik niet..of het even groot zijn weet ik ook niet..

misschien zijn het ook wel meer winkels maar kleiner op verschillende locaties..zou ook nog kunnen..

ja..weet je..we noemen het net...het gaat zo ontzettend snel..

dus de vraag is maar..ik kan het niet voorspellen maar het is goed kijken, luisteren en volgens mij vooral doen

en je nek uitsteken..en van de 10 keer ga je misschien 6 keer op je bek..maar 4 keer doe je het zo goed..dat je die 6 keer makkelijk aankunt

[ok..interessant..gewoon doen..](#)

ja..ik wil niet voorspellen

[nee maar dat is inderaad..](#)

we hadden dingen op de site gedaan en natuurlijk doen..

kijk investeringen van miljoenen doe je niet zomaar..snap ik..maar daar zitten dus toch wel een dusdanige versterkte waarde met elkaar.. Goede wisselwerking voor elkaar

[is het eigenlijk niet zo dat...eh...eigenlijk geïnspireerd omdat niet doen..daar weten we niet...doen is goed omdat we zeker weten dat niks doen dat is ..](#)

nou een nuance daarin...niet doen kan ook goed zijn..

[niet doen bedoel ik..niet het ecommerce..model toepassen op de organisatie..](#)

neee..niet...dat niet..dat gaat echt wel...daar geloof ik wel in..het doen van je hele ecommerce..van je hele onlinestuk..alles wat erin zit..

[ecommerce negeren..](#)

is niet slim

[is doodsteek op lange termijn..daar ben je wel van mening..](#)

ja daar ben ik van mening

maar binnen dat stuk

[binnen de ecommercevormgeving zeg maar](#)

wat er allemaal gebeurd..over eh...waar we nu over spreken..bijvoorbeeld dat social media , dat stukwat immens belangrijk gaat worden heb ik het idee.

heb ik gewoon elke keer weer de weerspiegeling wat heb ik voor formule, wie zijn mijn klanten, hoe pas ik mij daar op aan, wat moet ik daarmee doen of niet mee doen?

ik bedoel social media..ik bedoel..wij luisteren nu een jaar..elke dag krijgen we de resultaten..ik luister alleen maar..en het is niet schokkend wat er gebeurd maar ik zeg dan..elke blog, alert, berichtje is 1 klant..in de winkel is het 1 klant..die we dan laten liggen

als je dan zo gaat denken..in plaats van de massa veel meer gericht gaat denken..is dat kleine stukje ook van wezenlijk belang

en kan ik...ik bedoel..de klant...als je praat over ambassadeursschap, als we praten over het feit van dat is de factor dat weer 10 mensen aanbrengt..

ja..waar gaan we naar toe?...en..daar zullen we heel goed moeten koesteren..

en het feit dat UPC en al die andere grote jongens de zogenaamde Twitteraars in dienst hebben die alleen maar volgen..en dan eh..acties ondernemen..

zal misschien niet zo heel hard lopen in onze branche..maar ik ben er wel van overtuigd dat onze klanten als je dan praat over integratie van online binnen je organisatie dat de klantenservice wel mee om zal moeten gaan

...daar zullen calls voor geschreven moeten worden...dat er op moeten gaanopschrijven hoe ze in godsnaam omgaan met de eigen formule op het net..

want dat is te triest voor woorden...in Amerika is het redelijk standaard, niet helemaal redelijk maar...maar als je dat nu opwerpt ..

ja jongens moeten we niet nadenken over een social protocol voor onze eigen medewerkers..dan kijken ze je wel raar aan..

en personeelszaken zegt nu ook bij ons..Ja Nico..je hebt gelijk..maar ze zijn nog niet zo ver.

maar je kunt dit echt niet nog een half jaar, driekwart jaar zo laten lopen..

je zal nu het moeten gaan toepassen..

en dat moet je doen

en dat moet je doen

en dan moet je ervaringsleren?

ik ga het gewoon heel cru samenvatten..als de juiste weg naar voren is maar je weet niet hoe het eruit komt te zien:..kleine stapjes..

ja..

dat is de enige manier.

ja..volgens mij zie je dan wel vrij snel genoeg wat er wel niet gebeurt...wij hebben ook fouten gemaakt..en we dachten dat het een succes ...werd niet..maar we weten het niet..

kun je daar iets over vertellen? Over zo'n moment waarvan je dacht 'dat was echt een leermoment voor ons?'

eh..we zijn begonnen met dagaanbiedingen..enne anderhalf jaar geleden...los van het hele logistieke stuk en de koppelingen aan de achterkant hoe moeilijk dat was

hebben het elkaar voor elkaar kunnen krijgen..anderhalf jaar geleden..geen succes...nada

je hoeft het woord 'dagaanbiedingen' of 'weekaanbiedingen' bij ons ook niet te roepen..heel de wereld wordt ermee platgegooid..is wel een succes..

wat hebben wij niet goed gedaan zzzzzzz maar dat vond toen ook niet zover..

zzz we gaan nu opnieuw beginnen..zz eh rustig maar het volgende stapje..niet te groot..van de toren blazen..stapje voor stapje..kijken wat er gebeurt

dat is een moment...of het fout is geweest weet ik niet..maar gewoon doen..

eh..wat een succes is geweest waar niemand in geloofde..is wat ik net zij die scooters of sauna's..wat we verkopen..?

beïnvloed dat jou rol ook in de organisatie?

of intern? - je bedenkt iets ..dat gaat goed ok..maar ik denk dat het belangrijk is om ook een stukje ambassadeursschap in de organisatie..te vertellen van..zo werkt het jongens..dat is goed..he kan ik mij voorstellen dat de eenheden waarin je communiceert..zijn acties en resultaten...acties die wel lukken en..en niet lukken ..in die zin wat je ziet is dat..zzz wat invloed betreft.zzz zeggen nee. Energie genoeg gaan gewoon door..maar ik denk dat het..maar dat is persoonlijk..

dat het een tijd is geweest waar ik dan heel erg op de achtergrond fungeer..zzz. Ding..maar ik vertel het niet zo..mijn ambassadeurrol is wel pittig.

en ik probeer nu de ambassadeursrol opnieuw uit te zetten..door enerzijds het hoofd communicatie daar voor in te gebruiken..klinkt zo maar...maar dat hebben we wel zo met elkaar afgestemd

dat werkt..en daarnaast...heel voorzichtig en langzaam gewoon eens wat dingetjes brengen..in mijn enthousiasme..en dat is het nadeel van online

is dat het zo leuk is en dat er zo ontzettend veel gegevens zijn ..die je kan vertellen...enne nieuwsbrieven en mensen die erop reageren ..noem ze maar op..

maar dat je dat heel goed gedoseerd moet doen omdat het anders gewoon niet werkt..en dat is denk ik wel de gedachte die erachter zit..

enn...dus ik kan heel goed focussen..even terug naar je ..wat wil je eigenlijk vertellen ..en aan wie ga je wat vertellen..wat heeft die nodig..

want ik ben dan geneigd om iedereen hetzelfde verhaal te vertellen..maar iedereen heeft niet behoefte aan dezelfde boodschap..

en dat is wat jij zegt..invloed..ja..dan is het even op een laag pitje en het heeft ook te maken met het feit dat je druk bent..

wij hebben nu op dit moment bij Leenbakker twee mensen..doen we alles...en eigenlijk moet ik zeggen dat klantenservice en logistiek op een andere niveau's liggen

helemaal mee eens dat is duidelijk..maar eh..in principe doen we het met 2 mensen..coördineren doe ik helemaal het

hele stuk..

en daarom kun je bepaalde dingen niet..alert reageren of standaard dingen uitleggen..dat gaat niet..

ZZZZZZZ..

eh.als je even kijkt naar de informatie en Ecommerce..je stipte het net zelf ook al aan...eh..eh..ik ben even de draad kwijt.. Is leuk voor het bandje..

laten we maar even naar een andere vraag gaan..dat is geen probleem er zit toch geen structuur in..

we hadden het net al over ervaring..leerervaring...als je nu eventjes terugkijkt..vanaf het moment dat jullie begonnen zijn en het moment tot nu ..wat zijn dan de dingen die zeg maar het meest zijn bijgebleven.

dat je denkt..'nou dat is interessant' dat had ik nooit verwacht maar dat is toch zo gebeurd..dat zijn dingen waarvan je zegt..die neem ik mee de komende jaren om verder mee aan de slag te gaan

wat zou je iemand die nog moet beginnen in de Retail adviseren?..laten we het anders een zo zeggen

momenten die bijgebleven zijn en die ik zou willen adviseren is en dat is even afhankelijk van de organisatie insteek natuurlijk..

is dat belangrijk?

ja

waarom?

als een organisatie kiest voor 'we gaan' ecommerce doen..en we zien het belang ervan in en we weten ook dat daar mensenkracht voor nodig is voor de verschillende onderdelen wil je het goed doen en je gaat het intern behelzen of je maakt een keuze om een aantal dingen extern te doen..daar zit een verschil in.

eh dat heeft voordelen en nadelen denk ik..als ik praat over..eh..Leenbakker oogpunt is ervoor gekozen om beperkt intern en wat noodzakelijk was binnen de maatstaven waar we aan denken voor succes mag je extern gaan kijken..ga je gang maar..

wat ik zeker zou aanraden is..maar dat is misschien ook de manier van werken zoals ik dat zelf ook heel prettig vind, zorg ervoor dat je de goede mensen, goede partijen met de juiste deskundigheid om je heen verzameld.

deskundigheid?

deskundigheid.

deskundigheid is key

ja dat is dat..betekent misschien dus ook...en dan vloek ik bijna in de kerk ...betekent voor een Retailorganisatie misschien...bij partijen met tarieven waar je in eerste instantie niet aan zou denken

daar kun je natuurlijk over praten en wat aan doen en dat weet ik allemaal wel en het zit allemaal wel goed..maar voor de Retailers zoals wij met elkaar opereren zijn dan nogal stappen..

tarieven waarbij je het in eerste instantie niet zou verwachten?

ik denk dat een Retailer..en dan praat ik ..als we binnen de Blokker Holding praten..dan praat ik over een tarief van 135,- per uur voor een adviesbureau strategisch dat dat niet zo snel doorheen komt..

tenzij..daar..

omdat het te hoog is?

omdat dat veelste hoog is ..dat kunnen we toch ook wel zelf? We kunnen toch over dingen nadenken..we kunnen toch zelf bedenken wat er in die markt gebeurt?

daar heb ik jou toch voor in dienst genomen?

jij kunt toch ook voor 135,- euro per uur zaken berekenen?

ja..en..dat is even een extreem voorbeeld maar..

nee precies..precies.....herkenbaar..

dat zijn wel de ervaringen.

waar ik dan wel geluk hebben bij de Leenbakker organisatie..is de vrijheid daarin gekregen heb..dat ik het budget dusdanig daarin heb kunnen opbouwen dat zelf heb kunnen beslissen

van het begin af aan heb ik met partijen gewerkt..die heb ik zelf geselecteerd..ook samen met ..gekeken naar mogelijkheden en dat heeft mij geen windeieren gelegd want:

1) de kennis en ervaring van mij alleen was te onvoldoende om eh...de wegen te bewandelen die je tot nu toe gedaan hebt..en die we gaan doen

elke partij had zijn eigen deskundigheid en ervaring waar wij vragen konden...wij werken bijvoorbeeld met Experia die mij strategisch eh..ons strategisch ook ondersteund

maar die werken voor zoveel andere nationale en internationale partijen op strategisch gebied..en die hebben zoveel kennis en kunde in huis..

en die zien lijnen die ik niet zie..en die misschien zie maar niet meteen terugkrijg naar de Retail..

ik ben mijn Retailkennis in..dat is wel weer van wat je ziet dat daar dan tekort aan schiet..maar dat is niet erg...dat is niet erg

maar het is een ander soort kennis dan de kennis van de Ecommerce.

dat is een ander soort kennis..dus dat is prettig..praat je over SEO partijen..ver een webpartijen die het voor je bouwt.eh..zo zijn er meerdere partijen die je om je heen...[verzameld?]

dat is een belangrijke statement...: zorg voor goede partijen zorg ook voor ander belangrijk punt..voor openheid met al die partijen..

mijn manier van werken is van..zit een keer in de twee maanden met alle partijen bij elkaar..alle doelstellingen zijn bekend..cijfers zijn ook bekend..

ehm..is natuurlijk ook soms wel een hekel punt..maar ik kan niet...ik kan niet verlangen van een partij het uiterste..als zij niet weten wat de doelstellingen zijn en wat de cijfers zijn die in omloop zijn..

dat kan ik niet verwachten om daar een goed voorstel voor neer te leggen als die kennis daar niet is..

dus openheid is heel belangrijk en zorg ervoor het onderlinge vertrouwen... het enige dat mijn rol is toch wel dat in die twee maanden hebben we een stukje overleg met elkaar

worden de wetenswaardigheden uitgewisseld en de doelstellingen ok..elke partij moet elke twee maanden verbeteringstuk inleveren bij mij..

dus wat we zeggen: 'luister Nico, uit mijn professie zien we dit , zien we doelstellingen en denken dat we dit en dit kunnen doen..

dat wordt met de partijen besproken, gekeken of het haalbaar is of niet..Go of geen Go.

en dat is een belangrijke stap en wat een belangrijke stap is in de manier van werken die ik gemerkt heb..

dat het geen zin heeft om van elke partij te horen wat ie wil..en dan dat ik bij die andere partij moet leuren omdat het zo aan elkaar gevlochten is..

heb ik gezegd 'jongens..we hebben daar..bij een aantal projecten spreken we budgetten af..jullie weten in ieder geval wat je moet doen..regel het maar..

ik zie wel het een en ander terugkomen enne..ik zie hoe je dingen doen..en kom je er niet uit hoor ik het wel..regel het..

waardoor ik mijn handen vrij heb om op andere niveua's met hun te communiceren in plaats van

ik hoor jou aan, communiceer ik terug en weer terug en weer communiceren..dat gaat niet werken..

dat ..als je mij vraagt: wat is je bijgebleven en als ik ooit nog een keer zou starten of iemand anders moet adviseren..

en jwerkt op deze manier..goede partijen, openheid en zorg er gewoon voor dat ze met elkaar...dat ze elkaar vertrouwen ook..

leuke is ook dat je ziet dat je een team opbouwt die gewoon voor Leenbakker gaat..ja dat is heel leuk

heb je nou ook die samenwerking..dat zijn ook de partijen die zowel binnen als buiten de organisatie zitten..

ja..we hebben absoluut bijvoorbeeld onze ICT club..een aantal mensen maar werken ook met een aantal mensen buiten

en de partijen buiten werken ook rechtstreeks met de partijen binnen

juist..dat je gewoon het draagvla, de support en de doelstellingen..dat alle neuzen één kant op..

alle neuzen één kant op..

en dat is eigenlijk..dat is niet vanzelfsprekend eigenlijk..anders zou je waarschijnlijk niet over hebben of.

nee..veel leuker was..kijk..we begonnen ooit..toen hadden we iets meer partijen..en we zaten om tafel..en toen begonnen we met deze structuur van werken

en hoe zal dan nou gaan..en toen zeiden ze ook van..dat moeten we volgens Prince1 en Prince2 gaan doen.

nou, mijn excuses maar ik ben wars van dat soort dingen..ik ben echt een megachaooot..dus ook niet goed in dat soort dingen..

en ik zeg niks van Prince 1 of Prince 2..we weten heel goed wat we willen met elkaar..en het is mijn taak om te zorgen dat de communicatie goed is..

en ik hoor wel van jullie als in die groep en als ik het anders moet doen en dat hebben we ook heel open gebracht..

natuurlijk waren er ook partijen bij eh..die in pakketten hun eigen dingen deden..

bijvoorbeeld.. Één det het zelfde als een ande..alleen niet voor Leenbakker

en in het begin was er nog wel een klein vleugje van vliegen afvangen..en ik heb ze toen allemaal bij elkaar gehaald en gezegd:

allemaal hardstikkel leuk maar als ik merk dat partijen zich bij mij profileren om dat ander te laten zien dat ze heb beter kan..dan lig je eruit

stop ik ermee met de samenwerking..ik heb jullie geselecteerd voor dit aspect..daar zijn jullie goed in..daar vertrouw ik jullie in

zo geldt dat ook preceis voor de anderen en op die manier wil ook gewoon werken

en daarna heeft men ook...tja..men heeft ook gezien dat het werkt en dat er genoeg effort en genoeg werk uit voort komt..

als je maar gewoon vertrouwen hebt in elkaar...volgens mij is dat één van de belangrijkste dingen..vertrouwen in elkaar...openheid..

eerlijk zijn naar elkaar ook..ook eerlijk zeggen waar je niet goed in bent...ik heb toen ook op mijn donder gekregen van

voldoende..niet voldoende communicatie en hoe is het in godsnaam dat jullie zo snel willen en noem maar op..

[ook het misschien het stuje van wellicht die allereerste les van vallen en opstaan..het is een traject](#)

en nog..

[het is nog steeds in beweging](#)

en wat leuk is..dat is misschien ook wel een van de voorwaarde voor succes..is denk ik dat je ook welmet elkaar door de hobbels gaat..

ook samen door slechte tijden en dat je ziet dat je team...zzz en wat je aan elkaar hebt.zz..toekomst..zz

[want die kennis is belangrijk..je leert met z'n allen?](#)

ja ook alle aspecten..kennis leren..hoe doe je dat? Ja..veel met de partijen praten..luisteren..ook vragen van 'luister..ander partijen..wat zie je dan , wat doe je dan..?

wat missen we..en ja ..dat soort dingen..veel..veel met elkaar praten..

[dat is een hoop....](#)

ja

[het lijkt steeds meer te worden](#)

nou probleem is..ik denk wel eens van...weet je..dan..moet ik nadenken waar ik overal iets van af weet onderhand..

enne het probleem is ook..als ik over SEO praat..oh daar wil ik ook...maar ik kan er niet de diepte ingaan..dit moet echt op hoofdlijnen zijn

en als er specialismes zijn...dan moet ik echt de specialisten raadplegen..en dat is ook bij de directie soms wel eens lastig..

want dan moet ik ook wel zeggen:

Luister, jullie weten ook niet alles., jullie hebben oko tig honderd man onder je die zorgen voor datgene dat je nu bereikt hebt

zelfde geldt voor mij...en dat is lastig..maar dat is wel..communiceren..en laten zien..

maar dat zie je ook...dat is ook een...zie je dat ook als iets dat steeds meer zo gegroeid is natuurlijk aan de hand van het belang van e-commerce richting strategisch

betekent ook dat de belangen, de lijnen worden steeds belangrijker en inderdaad zeg ook waar je niet goed in bent

dat vooral...weet je..het is..

het is een specialisatie..

het is gewoon..eh..de factor..nou hebben we het allemaal over samenwerken in teams..maar het is de openheid..het is zo erg belangrijk..openheid en vertrouwen..
dat iemand je geen loer wilt draaien..zzz Dat werkt echt zo..dat is mijn manier van werken niet..en dat heeft..

Je hebt wel het idee dat dat een valkuil is bij..

we hebben geevalueerd en we hebben ook gevraagd hoe vinden jullie het? En ik geloof dat wel alle partijen hadden aangegeven:

we hadden het niet verwacht dat dit zo zou werken, want iedereen wil het ook wel altijd..

we hebben klanten die altijd zo beginnen en daarnaar streven..maar we eindigen altijd op een manier waar we weten van 'eenrichtingsverkeer'en
u vraagt wij draaien en dat is het..enne..dat is hier niet zo'

waardoor is dat mogelijk eigenlijk..?

zzz op de borst kloppen ik denk dat het begint bij de persoon die het initieert..en dat is 1

en dan de overhead creëren waardoor de partijen elkaar ook corrigeren..en mij ook corrigeren.

en het feit dat de organisatie dit toelaat..want als een organisatie heel diep in de materie duikt en dit soort dingen ziet

misschien zeggen van.Nico,.leuk en aardig maar dat doen wij niet...het heeft ook te maken met het feit dat mijn ICT man binnen de eigen organisatie..eh

heb ik meegenomen een aantal keren; maak maar kennis met de partijen..dan weet je wat er leeft..

ik heb bijvoorbeeld geen verstand van het hele hostingstuk bijvoorbeeld

ga mee..help mij daarin mee...je hoeft niet alles te doen maar dan weet je wat er gebeurt..

dus ook wat mensen vanuit de organisatie erbij [betrekken?]

wat vond ie zelf van..dat die man van de ict zelf..?

ja...John is wel iemand die daar voor open staat. En die dat ook ziet en prima vindt maar ook weer de bereidheid om met elkaar dingen te doen

dus daar komt al weer...als je praat over waardes in je organisatie..dus je transparantie..het vertrouwen..het professioneel dingen samendoen..

ja, dan zijn dat de eerste stappen die je maakt..en niet van..ik blijf binnen mijn koker..en dit is mijn afdeling..en dit moet ik opleveren en dat is het..

ja..dat werkt niet..en die..kortzichtigheid..ik geloof daar dus niet in..en dat is best wel eens lastig in Retailorganisaties zoals wij die kennen

ja?

ja dat is gewoon zo..ja gaan we weer..lange adem...

als je mij vraagt over lange adem...eh..weet je. Als je snel thuis wilt zijn met Retailorganisatie met succes kun je het vergeten..kun je het écht vergeten..

en in dit soort processen...lange adem..

waarom is dat zo..is dat specifiek voor de Retail..of kan dat bij alle bedrijven?

ik denk dat wel meer bedrijven hier last van hebben dat denk ik wel maar..ik denk wel..als je spreekt over de Retailbedrijven zoals wij die kennen

en dan praat ik ook weer vanuit het communicatiestuk.wat ik heel duidelijk zie .

dat is ontzettend inkoopgestuurd

inkoop is heilig

ik heb 8 jaar lang het hoofd communicatie mogen doen en letterlijk en figuurlijk hebben we het gelukkig voor elkaar weten te krijgen..

dat we vanuit een uithoek..dat we vanuit net niet een luikje.. Van 'hier maak het maar..'luikje weer dicht..dat we [nu] met elkaar om tafel gingen..

heel herkenbaar

en als we daar in gesprek waren en dat meen ik echt..petje af voor Leen Bakker..en nu zijn we continu aan het maken met elkaar..
we praten met elkaar..en ikdenk als we kijken naar het nieuwe werken nu even..

EINDE KANT B

Tape 2 interview 4

zz.. We hebben een retailorganisatie..maar dat het daar wel....ik denk dat het bij ander organisaties ook wel voorkomt..zzzzz
ook wel inderdaad..maar het is wellicht karakteristiek voor een inkooporganisatie...woops..ik noem het nu al een inkooporganisatie..
haha

ik bedoel Retail..het is karakteristiek...is het karakteristiek voor Retailorganisaties dat inkoop leidend is...doorgaans..

ja

op verschillende vlakken altijd is geweest en..eh..dat met eh..de komst van ecommerce dat daar wellicht wel iets...zzz worden..

ja dat denk ik ook...we hadden het niet over de term. Meten is weten..eh..je kunt nu diverse dingen aandragen om te laten zien dat men misschien het anders zou kunnen doen

bijvoorbeeld dat iets goed is gegaan..of iets anders...je hebt daar wat meer middelen voor...zzzz. Dat was bij offline natuurlijk ook wel zo...

maar is het inderdaad zo..in hele grote lijnen..ik ga gewoon wat stellingen erin gooien..is het misschien zo dat inkoopgestuurd is aanbodgestuurd

ja

en dat over 10 jaar de klant bepaalt..en diegene die zijn model daarop heeft aangepast en nu meer weet....

absoluut..daar ben ik heilig van overtuigd...ik bedoel wij....we doen het allemaal nog goed met elkaar..maar ik geloof er heilig in dat

het statement van 'ik heb 1000 banken verkocht in een week' dat dat ookwel had kunnen zijn 3 x 400 banken..zzzz moet veel meer nadenken over kleuren..

je weet wat een klant wil..je weet dat hij variate wil..dat hij wat anders wil..of whatever...eh dat zij dingen die zzzs moeten kunnen

en het zal geleidelijk gaan..en ook niet voor alles gelden..helemaal niet..

heel filosofisch is het misschien zo dat op het moment dat er geen productie eenheid meer zou zijn, ..zzz kosten maken...dan is het helemaal de klant bepaalt..

ja ik geloof er heilig in en zie er nu al meer intekenen op ten aanzien van..maar als je inderdaad kortere productijd zou hebben..nouja zet het product neer

ik geloof er heilig in dat een consument op dat moment een aantal dingen heel goed kan aangeven wat ie wel zo willen en wat ie niet zou willen

in plaats van 'dit heb je' en het is ja of nee..

en dat zie je nu in verschillende modellen in de woonwereld ook al.....een bankje..een pootje..een dingetje.

je kunt een bank op 10 verschillende manieren samenstellen..dat is al een hele kleine vorm van..klant stelt zelf een bank samen..

en ik zou ze...je biedt ze nog steeds aan..je zou nog verder kunnen goed..dan zijn allemaal modellen die je zeker op massa gericht zou kunnen..

massa is ook wel leuk..het verschil tussen wat je net tercht zegt.; vraag en aanbod..of aanbod..vraag..

ik denk ook dat het is massa of individu...massa groep individu..laten we dat ook niet vergeten natuurlijk

die 2 ..die lijn ligt er ook in..

dus je kan wel zeggen eigenlijk..ecommerce creert een bewustwording op verschillende niveau's en dat is een project ..dat in elke traject nog steeds doorgaat

ja het biedt zzz de oplossing..het is een gewoon een middel ..het is een middel...om alles in gang te zetten..

dat is het verschil ..dit proces..anders te laten zienzoals je ziet...het is niet het heilige doel...

nee..want dat is..wat zegt websites...is gewoon websites..heilige doel.. onzin..om de boodschap en om die drager is..

en die drager..online..die verandert continu..de ene keer is het facebook, de ander keer is het Hyves..misschien voor de kinderen en dan denk ik:

my god ik kan ze niet meer volgen hoor..en dan is weer..dan heb je wat er loopt [je bent bij]..

en dan sta je ergens op het stationsplein en zie je een scherm voorbijkomen met een bepaalde boodschap..waarvan je denkt even op mijn mobiel checken

wat er gebeurt als ik dit zie...zzz

overal..de consument bepaald of ie het wil of niet...

[jaja.. Een intressante markt](#)

en kijk het blijft natuurlijk een interssante vraagstelling van ..dat voorbeeld pak nog altijd nog wel hoor..eh..15 jaar geleden..

ik zit nu..laatst uitgerekend..geloof ik vanaf '83 in het vak..en ik weet dat ergens in die periode gezegd is..

jaren '90 eind '80 ; de folder gaat verdwijnen

en sinds de dag erna..is het nog steeds zulke dikke pakken in de bus..en dan kan je zeggen ja dat is uit noodzaak..nou..dat zullen ze wel niet zeggen..

maar dus.zz we zullen zien..zz

[het is natuurlijk een heel interessant medium dat je binnenkrijgt op de mat, dat je kunt vasthouden..waar je muggen mee kunt doodslaan.het is ook nog eens functioneel..](#)

zzz noemen we daarnaast..dat is echt een belangrijke factor..zzzz we schuiven nu echt een generatie op..we hebben nu de babyboom die heel veel geld heeft.

die dingen heeft te besteden die ook nog wel wat met multimediatuk kan..die daar nog wel de weg in weet te vinden...maar die lagen daaronder..

daar komen ..nu komt er een generatie aan..die helemaal niet opgegroeid is met folders..

en opgegroeid is met alles van multimedia in welke vorm dan ook

[en wellicht ook heel anders met multimedia omgaat..die misschien ook in staat is om onbewust veel sterker te filteren en heel snel als spam te herkennen..en als ongewenst en alleen maar horen wat ze willen horen](#)

ik denk ook dat..die discussie hebben wij ook..dat merken overleeft..dat merken overleeft

[waarom zouden merken overleven?](#)

omdat die kunnen merk lading geven..die kunnen branden..en eh..zzzkomt bij Leenbakker..maar Leenbakker is nog geen merk..

eh..willen wij overleven..dan zullen wij een merk moeten worden..op het moment dat wij over een aantal jaren geselecteerd worden in de grote brei

dan wordt je geselecteerd als merk zijnde en niet als Leenbakker de winkelorganisatie..

maar als merk zijnde..die heeft dit, dit en dit te bieden voor mij..dat doet mij goed..heeft passende producten voor lagen prijzen

waardoor ik op een andere manier met mijn geld kan omgaan...

merklading..merklading..daar geloof ik in..en dat is wel een heel belangrijke voor Retailorganisaties

Niet elke Retailorganisatie kan zich een merk noemen..zzzz misschien zou je dat wel moeten willen zijn..misschien moet ik het zo maar even zeggen

en ook nog een hele stap in te willen..niet alleen in Ecommerce ..maar ook in communicatie totaal..

ik denk wel dat dat een heel belangrijke stap is..

merk..

merk

[want dan ben je bij de klant binnen...voordat ze een medium opzoeken](#)

awareness..want anders...stel dat er niks met papier is maar alles..heel erg individu gericht is...ik bepaal wat ik binnenkrijg..daar gaan we naar toe..en de brievenbussen zijn er straks niet eens meer..
dus ik bepaal wat ik er gewoon wat er op mijn mobiel staat of whatever waar ik mijn dragers heb zitten, dat bepaalt dan zou toch ergens zichtbaar moeten zijn dat Leenbakker winkels heeft of dat ik weet dat Leenbakker winkels heeft of whatever....

ja dat is een heel interessante uitdaging..

voor Retailers maar voor ons ook..

heb je het idee dat andere mensen in de organisatie daar ook al mee bezig zijn?

ja..gelukkig wel..binnen de organisatie...is men zich daar wel van bewust..enne..we het leuke is..er zijn directies..hoe gaat dat , hoe loopt dat
ehm..ja...ik geloof wel dat Leenbakker in deze al hele stappen gemaakt is...

ja als ik vraag over kernwaardes en merkwaardes..dan zijn deze gedefinieerd..daar proberen we ook al op verschillende manieren al rekening mee te houden..
en dat is voor een organisatie als Leenbakker, waar die vandaankomt-ja het woord kernwaardes en merkwaardes mocht je vroeger niet in de mond nemen
nee..een stukje..misschien.

ja..dat is positief..dat is heel positief..vasthouden daaraan ..is heel positieve koers wat wij uitgestippeld hebben..daar gaan we voor en natuurlijk
blijf evalueren..blijf daarom dingen veranderen..maar het doel is zichtbaar..je kiest ervoor ..wel een keuze maken..
dat geldt voor ecommerce maar dat geldt voor alles..

als je ene keer dit doet en de andere keer dat doet en je blijft zo gaan..dan kun je het hier vergeten..

wil je hier naartoe.? Dan mag je beste een keer dit doen en beste een keer dat doen..maar uiteindelijk moet je hier komen...

onderbreking- batterijen wissel

dat is een keuze..dat betekent dat je dingen doet..maar ook dat je dingen niet doet.

belangrijk..ik wil nog even terugpakken..ik had nog iets..een paar dingen die ik eruit gepikt heb die je eerder zei

je gaf aan dat je inderdaad zelf gelooft in clicks en bricks, het model in vorm van Leenbakker zelf, in de algemene zin, anders dan dat het alleen maar om webshop gaat en ieder zijn eigen koker..want ook daarom de Retail soms zo lastig is..

ben jij wel eens..of heb jij wel eens het idee gehad dat jij beticht werd van dat jij erin stond als 'kom maar op met die webshop, ik ga lekker verkopen..verkopen en ik doe het alleen voor mijn eigen toko..dat bedoel ik
ja...wel..

mensen die die angst hadden terwijl dat eigenlijk niet nodig was..

ja winkels en dan heb je het over filialen, waar we het net nog even over gehad hadden..filialen..

wat ik mij ook kan voorstellen..ehm..maar vanaf begin af aan is al heel duidelijk geweest de visie van clicks & bricks en vanaf het begin af aan naar de directie toe ook al heel duidelijk aan gegeven..de toekomst is clicks & bricks en zit niet in web alleen..en voor misschien de eerste jaren dat je dan echt kunt zeggen je hebt je multichannel verhaal..
eh..dat je via meerdere kanalen verkoopt..prima..maar wat wel in de toekomst ligt is het crosschannel verhaal..

en dat betekent dat het is gewoon één van de kanalen die we hebben maar wel verbonden aan..en zo is het filiaal één van de kanalen en alles wat je kunt hebben

precies..die visie is heel duidelijk..maar wat ik mij afvraag of mensen wel..of een argument is die misschien kan spelen bij Ecommercemanagers in de Retail
omdat er gewoon een gevoeligheid ligt..en kannibalisatie..dat is absoluut relevant..daar hebben we het over gehad....

absoluut..maar het is eigenlijk wat je in het begin van je interview ook al zei: als je het niet doet..wat dan?

en ik denk dat de meerwaarde van het wel doen nog los van verkopen, want laten we niet alleen over verkopen praten, de functie van als we praten over website en ecommerce..

de functie van het aanwezig zijn online is in mijn optiek, maar daar praat ik over de Leenbakker organisatie, niet alleen sales, keiharde sales.

maar het heeft voor Leenbakker een hele, harde een hele keiharde functie als inspiratiebron..om je te oriënteren..

dus in eerste instantie om te oriënteren, dan stukje sales..op de website of wellicht in de winkel..whatver..maar ook na de sales in de winkel is het weer oriëntatiebron, cq naslagtool

dus het heeft meerde functies..

is die visie ook gaandweg veranderd in de winkel en intern..waar mensen in de winkel dachten...'daar hebben we een winkel erbij, een kannibaal'...en ineens kwamen er ontwikkelingen, of waren er ontwikkelingen..zoals met de scooter dat ze dachten..he wacht eens eventjes..

ja ik denk dat men diep in het hart wel wist want de verhalen waren natuurlijk al dat veel klanten ook binnenkwamen met het feit ik heb het op internet gezien..ik heb het opgezocht..

maar waarom hebben ze dat in het begin dan ook niet gezegd denk je?

ja maar dat is natuurlijk..luister als ik filiaalmanager zou zijn en ik ben verantwoordelijk en ik wordt afgerekend...daar gaan we..dat zijn bekende afrekenmodellen die wij hebben..

op mijn omzet in dat filiaal..ja..dan ben ik een concurrent dan ben ik een interne concurrent..dat snap ik hartstikke goed

ja dus ik het gewoon van belang..en niet alleen door mij..maar ook door de overige in de organisatie die op beleidsniveau met elkaar om dat duidelijk te maken,,dat het niet zo werkt.

dus het sturingsmodel heeft niet direct bijgedragen aan de acceptatie van ..

nee dat denk ik niet...maar het is wel vrij snel omgeslagen..doordat we wel..omdat ik ook de confrontatie opzoek met ze.

en dat ik dat graag wil aangaan met ze..

dat is de openheid waar je het over had

de openheid, geen geheimen hebben en ook duidelijk vertellen hoe ik er over denk..en dat het inderdaad klopt dat ik wel eens wat omzet van hun zal weghalen..

ja die eerlijkheid is er gewoon..maar dat we ook genoeg middelen kunnen aantonen..

hoe reageerden ze toen je dat zei?

ehm.

ligt aan de persoon natuurlijk maar..

ja..ligt aan..kijk ..daar gaan we weer..de één is van de oude stempel, die met de voeten in de klei hebben gestaan toen Leenbakker is begonnen

en die zeiden van naananaauaue...en de andere is meer van onze generatie

hahahha- dat was een negatieve reactie?

ja en die ook op dat moment ook gewoon positief is en'natuurlijk begrijp ik dat ook Nico, maar ja snap wel dat het vervelend is

ja dat snap ik..dat begrijp ik..

toch dat generatiestukje ook weer?

een klein stukje..klein stuk...maar ik zit zelf ook..ik ben al Ecommerce manager en ik moet meegaan met alle moderne technieken..

nou ik blijf mijzelf soms ook verbazen..ik heb helemaal geen zin om 3 uur per dag lang op social media te zitten..ik heb wel wat anders te doen

terwijl ik mensen om mij heen zie die 3 tot 4 uur per dag naast hun werk er nog mee bezig zijn..oef..

dat hoeft van mij niet.....ik ben erwel mee bezig en ik weet de hoofdlijnen maar heb is geen hobby van mij...echt niet..

nee..maar dat is generatie..dat is echt generatie...dat is echt het verschil..ik heb ook geen.....geen..he dan heb je mensen van mijn generatie die het fantastisch vinden..die gadgets....dat hoeft van mij niet..

nee hoor, het is een must en dat is het..

maar dan kom je wel op een generatiekloof..ja..

maar ik denk dat wel de key is..communicatie..in dit soort stromen dat je op bedrijfsniveau duidelijk moet maken waar we staan

maar dat gebeurt ook regelmatig..we hebben regelmatig onze filialen...ik ben bijvoorbeeld, als je bijvoorbeeld over ambassadeurschap praat

bij filiaalvergaderingen geweest waar ik mijn verhaal verteld heb waar ik natuurlijk afgevaardigd ben van doe..laat ik dingen zien, laat ik ook zien wat de voordelen zijn

en nou in alle eerlijkheid laten zien;' komen er bij jou geen mensen in de winkel die zeggen ik heb het via internet gezien en kopen het bij jou en die willen..

jaja, het is wel zo' ik zeg ok, het is van beide kanten ...en laat ook duidelijk zien dat je er eigenlijk niet meer omheen kunt.

dat wil zeggen, doen we het niet...dan doet een ander het wel..ja..maar zeg het maar.."OK, OK" ja....dus ..nou

ja..goed..en dat is...dat moet je nemen

en op de grote filiaalmanagement directie..

[daar heb je dezelfde..eigenlijk wel dezelfde argumenten gebruikt](#)

ja..het is zorgen dat je met de communicatie bij bent...zorgen dat internet gezien wordt..dat internet

cijfers.gedistributeerd worden samen met de offline gegevens

dat er..daar zijn we heel erg naar het zoeken, hoe kunnen we dat doen?

ja daar is tijd voor nodig...en jonge mensen benaderen in de organisatie waarmee we bezig zijn..ik heb filiaal mensen die heel actiefdoende bezig zijn

daar heb ik ook aangevraagd: stimuleer mij..eh..stel vragen..wees kritisch..laat het weten..ehm..daar kan ik iets mee..ook snel en bondig terugcommuniceren..

weten dat je ermee begaan bent..dat is ambassadeurschap en dat gaat mondjesmaat..het liest zou ik daar dagelijks mee bezig zijn maar dat gaat niet

[maar eigenlijk ben je dan ook een stukje bezig met de organisatie..te verbeteren...de organisatie...zzz.. Door](#)

[awareness te creëren door mensen bewust te maken van dingen die er zijn..ehm..haal je misschien ook een hoop afdelingen die allemaal hun eigen ding deden..dit is eventjes wat dus roept toch..die haal je misschien eens ook eens een beetje uit het idee van..laten we zeggen..kijken wat we uiteindelijk aan het doen zijn..](#)

[je creëert meer awareness dan daarvoor aanwezig was..was het niet zo..er was helemaal geen noodzaak om kritisch te kijken om te weten hoe het werkt..](#)

[elk jaar hetzelfde..dit gaan we doen..dit kan ik doen..is dat misschien...?](#)

ja...ehheee

[laat ik nog een stelling erin gooien: de organisatie in Retailland zijn eigenlijk ingedut bij de genade van de markt..dit is eventjes een heel bot statement natuurlijk](#)

[nou lekker zwart -wit..dat mag wel dat is wel duidelijk om de verschillen eronder te zetten..](#)

ja maar ik denk dat dit meer verschilt dan echt per organisatie...ik zeg 'ja'..dat Retailorganisaties ingedut zijn en alles volgens dezelfde manier doen steeds

wat het werkt ook nog steeds

[expansie is nieuwe filialen openen.](#)

allemaal hetzelfde aanbod

en dan zijn er mensen ..we hebben over organisatie..en daar zijn dan mensen in de organisaties nodig die geen..sorry voor het woord..procedure-neukers zijn

geen mensen die in het eigen kokertje zitten maar hun nek willen uitsteken en zeggen"waar kunnen wij dingen met elkaar veranderen"..

en eh..ja ik denk dat je die mensen nodig hebt en ik denk dat je dat ..dat is best lastig...en persoonlijk denk ik wel dat ik zo iemand wel ben

ik ben verschrikkelijk slecht als het naar detail gaat.want dan verlies ik ook al mijn aandacht ..en dat wil ik niet..

ik vind het verschrikkelijk leuk om met partijen te praten en te zeggen..ik heb een goed idee zullen wij dit samen oppakken?

dit is het idee en doen..en ik moet weg zijn..en dan moeten mijn mensen het maar oppakken..ja daar ben ik het sterkste in..dat kan helaas niet altijd.

dus ik moet mij soms wel manen..ehm..ik denk ook dat het niet altijd door de organisatie gewaardeerd wordt..van 'daar heb je hem weer'

dat is ook de reden waarom ik denk dat het heel efficiënt is geweest om hoofd communicatie als vliegwiel te gaan gebruiken en niet alleen Nico Stuive want ze werden gek van mij..ja zo simpel ligt het gewoon..

nou ja...ken je eigen goede punten en je eigen mindere punten..

maar ik denk als je dan praat over kansen binnen Retailorganisaties dat dit soort mensen er moeten zijn anders heb je een ingedutte organisatie.

ja..absoluut..soms heb ik wel eens het idee dat er een beeld geschetst wordt dat er een technologisch tsunami die komt over Retailland heen.

enne..er waren er die vantevoren dachten 'dat is interessant' en die hangen hun surfbordje uit..die hebben een idee en die hebben het een plaatsje gegeven

en er zijn er misschien ook Retailers die iets hebben van' wat gebeurt hier?'

dat is wel leuk wat jij aan het doen bent...wat je noemt 'technologie' he..

ja

ik heb technologie op één van de cruciale factor is van..de hele integratie..ik denk dat als je praat over...weet je..

de hele communicatie is hartstikke leuk...plat en dan heel gechargeerd: aan de voorkant geloof ik het wel..daar hebben we genoeg mensen voor om het allemaal te kunnen doen met elkaar..

maar het succes van clicks & bricks..één van de grootste succesfactoren is zorgen dat de technologie op orde is.

en natuurlijk ook communicatie en ander zaken..maar dat is nog wel te handelen

maar de technologie ..dat is een heel andere piece of cake..als ik zie waar ik tegenaanloop met een organisatie op basis van technologie..

laat ik het zo zeggen..op topniveau praat men met elkaar..ik wil op het moment dat een directeur die verantwoordelijk is voor ICT..hoort dat er op communicatiegebied

met folders of met kassasystemen of weet ik veel wat..op dat moment een klik gaat maken..verrek..daar moeten we bij zijn..

wan dat heeft iets te maken met internet...of andersom..want diegen die dan zegt..die verantwoordelijk is voor communicatie binnen de directie..

eh hoe zit dan nu..moet dat ook niet.....Daar gaat het nog wel eens mis

daar gaat nog wel eens mis en dan zie je voorbeelden..door goede contacten met de ICT manager..doordat ik nog regelmatig binnenwip..heel wisselend ben je bezig..

met dit en dit..maar waarom betrek je mij er niet bij? En met mij bedoel ik het internetstuk of het onlinestuk..want die koppeling moet er gelegd worden..

komt wel!..doen we later wel' ..zeg ja...gaan we weer zit ik weer in de laatste mep.

dat is nou één van mijn frustraties.

en als je dan praat over..topgebeuren...daar moet die afstemming veel beter zijn..wat zijn de consequenties..

technologie..is één van de belangrijkste factoren..echt waar.

echt waar..

daar zitten nog heriningen aan..

en nog...en nog steeds...het is echt zo het is over..we hebben 'boven' geen besef van de wacht even..het gaat niet om Nico of om de internetafdeling..maar het gaat om wat willen wij..met elkaar..

en dat kan alleen maar als heel duidelijk is van bovenaf wat we willen met elkaar

en is dat ook inderaad, het frustrerende 'jongens we doen het met elkaar, waarom ga je dit dan...ik denk dat je het ze eigenlijk kwalijk neemt dat ze niet doorhebben dat we het beste met elkaar voor hebben..

ja..neem ik ze kwalijk..en dan is mijn eigen enthousiasme..mijn eigen frustratie..ik zeg dat ik het weet..maar zij weten het niet..ik doe mijn werk niet goed genoeg..

ik ben..daar moet veel meer aandacht aan besteed worden..

en nou ja..dan komt er weer een moment waarop ik weer een rondje ga doen beetje vergaderen..beetje ga doen..

wellicht hangt het ook samen met het feit dat het van een hobby naar een strategie...en bij een strategie raakt het alle afdelingen..

dat gaan we nu doen..het is..gaan we nu doen..en dan komt nu..komt wel goed...het feit dat we nu de stappen wat we bij Leenbakker gaan doen..

ik geloof dat prima gaat, geen enkel probleem..en dan wordt het ook echt keihard van boven vastgezet..

staat ook in elke afdeling staat het in de doelstelling...en dat betekent..dan raakt het ook..dus dat komt goed..

maar als je praat over lange adem..tja..

ja en daarom lijkt mij ...het concept Retail jaren..

ja..

want als jij 40 jaar lang een winkeltje hebt gehad en er is niks veranderd..je hebt alleen trends zien komen en zien gaan....

ja..

hoe herken je dan iets zoals ecommerce?

in eerste instantie zal het bij veel mensen zijn: angst....wat krijg je nu?

het is een trend mijn klanten kopen niet online..dingen niet willen zien

...ga wel naar de winkel toe dat doen ze daar wel...ja het leuke is dan als je met de winkels praat met de mensen..ja dan is het..

deze week een fantastisch voorbeeld..een filiaalman die zegt :'he Nico..ik heb klanten en dan vraag ik hoe ze hier komen, en dan zeggen ze 'op internet gezien'..

ik wilde het in de winkel proberen en dan thuis nog eens overleggen, en dan bestel ik het via internet en dan zie ik dat ik keus heb om het af te halen of om het thuis te laten bezorgen

nou prima..en zegt tegen de klant..die zeggen die heb ik aan de lijn..die zeggen ik heb dit gezien, maar ik weet niet zeker is het goed of is dit goed..

nou weet je dat.dit en dit is het aanbod..ok zegt de klant..maar dan zeg ik, zegt de filiaalmanager..maar je kunt het ook bestellen op het net hoor..

vanavond en dan kunt u het morgen bij mij komen afhalen..telefonische verkoop...nieuw kanaal..

en de filiaalmanager zegt: het is maar hoe je er mee om gaat..en ik vind weet je...hij zegt; van vind jij ervan dat ik zeg dat je kan afhalen..

ik zeg ja..dat bepaalt de klant..als de klant nog steeds dat bedrag niet wil betalen voor verzendkosten die wij rekenen, hij wil het afhalen.

laat het hem dan in godsnaam afhalen..en laat hem dat ook nog eens meer afhalen als hij dat op die manier wil.

ik vind het prima..weet je...dat is het spel maar het gebeurt....de consument beweegt...

ik zie consumenten bij het schap staan en [doet klant met smartphone na] 'matras' intikken, 'vergelijk'

godzijdank verkopen we niet het zelfde merk, maar wel de specs een beetje..

ik vraag aan hem: 'mag ik vragen wat u doet en waarom?' de reden is...ja zegt die man..ik weet dat dit niet dezelfde is maar de specs komen aardig overeen

en ik zie dat bij Leenbakker is het bedrag toch €20,- lager..dan bij BeterBed....'ik ben dus benieuwd- waar zit dan dat verschil in?

nou ..zit een klant in het filiaal..gewoon met zijn blackberry of zijn iphone te vergelijken..het is de nieuwe wereld.

het is de nieuwste trend..het gaat hard

het gaat hard..zet maar een code erop..laat maar scannen en zien even wat meer informatie in plaats van dat die overspoeld worden met informatie..

laat hem maar kiezen wat ie wil zien - wil ie de 6 regels zien of wil ie het hele verhaal zien..

maar dat is gelukkig voor ambassadeurs..voor jou al ambassadeur is dat een heel belangrijk, heel concreet iets , concreet fragmentje wat je kunt gebruiken in je presentatie

ik weet dat bij Erwin..was het inderdaad ook wel logisch dat ...zzzz komen de klanten in jouw winkel waar er een rij voor de kassa staat met een mandje..

die zetten ze op de grond neer..ze scannen alles...zzz..ze krijgen nog eens 10% korting omdat ze binnen de GEO code van jouw winkel zitten.
en bedanken iedereen en tot ziens..

een concreet voorbeeld en het kan al..en dat werkt..en...dan..verbaasd...he..management..kan zo iets?

ja..weet je..het geeft wel aan waarom die..het is niet onkunde...het is niet weten..en niet kunnen weten...en ook omdat, en daar geloof ik ook wel in,
ik praat ook wel met de mensen en en dan als ik dan zie, wat er tussen aanhalingstekens, op een normale vloer gedaan moet worden..
wat er dan gedaan moet worden..dan kan ik mij voorstellen dat ze denken..'mijn god moet ik dat ook nog? En hoe moet dan, hoe werkt dat dan?
ja..laat dan maar..weet je..

Dit is een soort verdringing omdat het niet concreet genoeg is ...of?

nou kijk maar eens wat er aan zo'n werkvloer gebeurd..wat waren en dan doen wij ook nog.eens...en dat is..en dan haal ik eigenlijk het statement wat jij aangeeft van:
we doen al jaren zo en er valt nog veel te verbeteren...

op het moment dat we bij Leenbakker, als je daar een bank ging halen en je ging zitten..dan ging je met een kont door het spaanplaat..
dat wat uitzoeken van een bank bij Leenbakker

dat hebben we sinds anderhalf jaar veranderd in een soort meubelpaleis op de begane grond om het zo maar te zeggen..
hele simple wijziging..en hele mooie gevolgen voor de omzet..en dan ga je nog verder over nadenken..dat zou nog kunnen, dat nog wel en dat nog wel..
maar ik laat ook niet onderschatten in de organisatie wat er allemaal gebeurt..wat er loopt...daar zij we Retailmensen genoeg voor..dat we zien wat voor systemen er zijn
en wat er allemaal gebeurt en dat ik ook vind dat eh..ja..we moeten daar gewoon goed mee om gaan en dat betekent informatie verstekken op de juiste momenten
en denk vaak dat door het enthousiasme wat wij hebben, in mijn geval dat het soms wel eens aan voorbijgaan.dat ik het dan net even niet weet goed over te brengen
ja want dat is toch nog wel eventjes een verschil

dus je moet ook als Ecommerce manager ook, wil je succes hebben, je rust bewaren..en niet alles vertellen en de tijd gunnen dat het landt..

dan ga ik afsluiten met een laatste vraag, cq stelling..er is inderdaad heel veel energie in die ontwikkelingen die wij Ecommerce noemen, een hoop mogelijk, een hoop potentie..enne..kansen en bedreigingen...anderzijds heb je tempo van Retail..en als je daarin moet manouvreren..dat zit inderdaad een risico
dat je ezzz je enthousiasme..je tempo..je reactie..die we ergens kunnen plaatsen zodat je gelijk kunt schakelen..en dan wordt je weer eventjes..terugzzz
kan je je daar iets in vinden in zoiets?

ja klopt..maar ik denk dat dat mits is..dat je dat..door ervaring...mijn ervaring is dat ik geleerd heb dat het gebeurd, dat er verder zijn er ook aantal voorwaarden ook
dat heeft ook te maken met de organisatie die er zit..ik bedoel als we gaan kijken..voorbeeld bij..laten we dat voorbeeld noemen..
bij de Kruidvat organisatie..al veel langer met dit fenomeen ook..en de visie ook echt onderschrijft..om dit te kunnen doen..dan heb je daar ander snelheden en andere..

EINDE KANT A

het verschilt per organisatie..dat is 1..

en dat moet je heel goed in ogenschouw nemen en je eigen ambities en je eigen enthousiasme moet je daarop afstemmen
en dat betekent soms echt slikken..dat betekent soms ook verrast snel kunnen gaan..en daarin met je leren bewegen..met vallen en opstaan..
en dat is kenmerkend is kenmerkend voor Ecommerce managers binnen de Retail?

ja dat denk ik wel..ik denk dat het een groot stuk is en dat we de ambassadeursrol niet moeten onderschatten

Ok..dat was eigenlijk de laatste vraag..we zijn lekker bezig geweest maar het is natuurlijk ook een heerlijk onderwerp om over bomen

heb jij nog vragen of opmerkingen, dingen waarvan je zegt..dat bedenk ik mij nu ineens..dat moet ik nog eventjes toelichten..of..wat je kwijt wilt kan ook over het gesprek zelf zijn..

nee., ik vond het leuk..leuk om ook wel..te triggeren..je wordt wel getriggerd om even terug te denken..en als je dan toch kijkt naar nu, we zijn toch al 2 jaar bezig actief ehm..dan is er toch wel heel veel gebeurd..en dat is dan wel weer leuk om even te zien..wat er is ..wat er gaande is..

ja het is dynamisch..het gaat hard.

waar we nu ook zitten, wat ook de plannen zijn..enne dat is enne dat is leuk om dat op die manier om die manier even terug te zien

Nou ja inderdaad..absoluut..Nico bedankt voor het gesprek..

Einde van het gesprek

EINDE INTERVIEW 4

Interview 5

Ecommercemanager Cook & Co.

Datum: Donderdag 18 mei

locatie: Cook & Co Hoofdkantoor

Achtergrond: Na Ecommerce Holding overleg bij Cook & Co. Bijzonder: Cook & Co is nog niet live met een webshop op het moment van het interview. Tevens is Cook&Co een relatief kleine en jonge formule.

Aangegeven dat ik als student het interview afneem, en niet als collega en sparringspartner bij Intertoys. Tevens dat alle informatie vertrouwelijk behandeld zou worden. Aangegeven dat het onderwerp: **Ecommercemanagers in de Retail** betreft.

Gesprek opgenomen met een taperecorder

Hieronder volgt de uitgeschreven verslaglegging van het interview t.b.v. zin bij zin coding conform Grounded Theorie zoals beschreven door Charmaz 2006

[Interview nummer 5 met Marielle van Cook & Co. We gaan het hebben over hoe het is om Ecommercemanager te zijn binnen de Retail.](#)

[We beginnen bij het begin: een open vraag voor jou..hoe ben jij zo in verzeild geraakt?](#)

Ok..nou ik zal niet helemaal bij het begin beginnen anders is het bandje echt zo vol hoor..

geen probleem hoor.

ik ben een echt Retailkind.zeg maar ben als Retailkind geboren..dus wat dat betreft ben van jongs af aan al met winkels in aanraking geweest via mijn ouders..

die hebben..mijn vader zat in de meubelen en mijn moeder in bedden..dus..hadden allebei winkels..

en op één of andere manier is mijn interesse toch altijd wel gebleven..dus via de NDS ben in de small business gaan doen in Haarlem

wat ook zich richt op midden en kleinbedrijf..na mijn afstuderen heb ik een stukje in het uitzendwezen gezeten.

en toch weer in de Retail beland..in eerste instantie bij de toelevering aan Retailers, namelijk..

[bloed kruipt waar het gaan kan..](#)

ja dat wel een beetje inderdaad..ja..eh toen heb ik eerste een tijdje gezeten bij een bedrijf wat toeleverancier was voor dierenwinkels..

en dan moet ik even goed terugdenken want het is alweer een hele tijd geleden..maar via soms wat tussenstapjes ben ik uiteindelijk bij Oil & Vinnegar beland waar ik lang heb gezeten..is een franchise organisatie voor culinaire winkels..

en eerst een hele tijd als formule manager gewerkt en francisewinkels begeleid en mee opgestart..later als marketingcommunicatie manager

en vandaar uit met een heel klein tussen stapje bij Cook & Co beland..ook weer voor marketing en communicatie..

[wanneer was dit..?](#)

dit was in februari 2008 ik zit nu net iets langer dan 3 jaar bij Cook & Co..en toen ik bij Cook& Co kwam..

een jaar geleden was er een website eneigenlijk ben ik toen al een beetje gaan polsen hoe de gedachtes waren over een webshop

en nou daar werd nog niet zo heel erg veel over nagedacht..

[je kende..je had vanuit je eerder ervaringen als wel ervaring met webshop of?](#)

nee, nee..eigenlijk niet..eigenlijk alleen als consument, zeg maar ..ik zie wel vanuit je vak dat je dan wel volgt wat andere Retailers ook doen op internet

[en wat zag je toen eigenlijk?](#)

ehm..nou ik zag toen wel al dat er een ontwikkeling gaande was waar je als Retailer denk op een gegeven moment ook wil en in mee moet..

en wat ik toen meteen al wel zag is dat wij een assortiment hebben..en dus toen ook al hadden..wat zich daar heel goed voor leent.
wat ik overigens toen ook al zag..wij hebben een assortiment dat voor een groot deel bestaat uit bekende merken..je hebt het over bekende merken, voornamelijk elektrische apparaten en pannen en dat soort zaken...DK en Tefal en noem maar op
dus daarmee ook wel meteen in het achterhoofd..heel veel producten worden wel zijn heel erg vergelijkbaar..maar daartegenover altijd wel gedacht dat we heel sterk zouden kunnen zijn door het hebben van fysieke winkels
eigenlijk sinds ik hier in dienst ben heb ik hier met Arnoud wel regelmatig over gesproken en toen zijn we echt zoetjes aan..zzz[begonnen]

Totdat er eigenlijk vanuit de directie al heel erg een Go was van'oh daar moeten we mee aan de slag'..hadden wij zoiets van laten wij ons gewoon in elk geval eens oriënteren..

[ok want er was geen GO?](#)

nou er was eigenlijk geen ..er was niet echt iets..in de zin van dat moeten we wel of dat moeten we niet ..meer misschien moeten we daar eens naar gaan kijken

[ok het onderwerp was eigenlijk nog niet..](#)

nee..nou toen ik kwam was het nog geen onderwerp eigenlijk..was eigenlijk pas binnen..als ik kijk we zijn bij jullie ter oriëntatie geweest..dat was eind 2009 geweest..nou ik ben begin 2008 begonnen..dat het in dat jaar nog niet speelde en zoetjes aan,,
dan ben je zelf ook wat meer ingeworteld in de organisatie. Het is niet zo dat ik op dag 2 zei..nou we moeten eens actief met een webshop aan de gang..

maar gaandeweg als je ze dan zo'n eerste jaar doorloopt binnen een nieuwe organisatie, en je hebt alles tot je genomen dan ga je ook wat meer in systemen vooruit denken..

[kan ik het zo formuleren dat het initiatief dat kwam toch van Arnoud en jou beide om toch te denken van 'webshop daar moeten we wat mee..en dat werd gevoed door..](#)

ja dat wordt gevoed door...ja..

[je shopte zelf ook zei je..](#)

ja natuurlijk doordat je ziet wat er in de markt gebeurde..je ziet wat Retailers doen..je spreekt collega's en andere mensen.

nou jou..daar wordt je misschien wel onbewust zz[door gevoed]

[kijk inderdaad want je noemt Retailers en dat vind op zich wel interessant..je kijkt ook inderdaad naar wat erbij Retailers gebeurde..](#)

ja..ja..dat is nog wel belangrijk want daardoor wordt je misschien wel extra getriggerd als je ziet dat daar de ontwikkelingen zijn..

eh..nou dan komt het wel weer heeldichtbij: we lopen achter of we missen de boot of..nwah..weet ik veel..dat is eigenlijk niet zo sterk geweest

maar ik denk wel het extra opvalt als vergelijkbare bedrijven een bepaalde ontwikkeling doen..anders dan dat KLM is of een Interpolis is.

het is dichterbij huis..en..ok

misschien komt het ook doordat je er steeds mee wordt geconfronteerd..dat het ook duidelijker wordt zonder dat je er zelf bewust over na gaat denken..dat je eigenlijk gedwongen wordt om na te denken van he..wat betekent dat voor ons of stel dat wij..dat zijn..

dan kom je gaande weg tot de conclusie..eh..zzzz ja.. dat je echt de overtuiging hebt dat wij daar heel goed in zouden moeten kunnen zijn

en dat we dat heel goed zouden moeten kunnen, dat onze winkels of ons concept daarvoor..zzzzzz [geschikt zou zijn]

het assortiment, ook onze doelgroep..wel goed uitsluit..maar..

ja kijk, je bent op dat moment ook niet heel bewust van oh wat gebeurd er nu hier boven waardoor ik nu denk of vind..dat we aan een webshop moeten.

nee ..maar inderdaad..het eerste argument van ' nou ja eerst nog maar eens zien of..je via web kan verkopen' is niet direct ter sprake omdat je het bij ander Retailers al zag dat het werkt..

Hoewel dat niet speciaal..

Het is namelijk een argument geweest van Retailers in den beginne die echt heel lang geleden begonnen..eerst maar eens zien...en ik vraag mij eigenlijk ook af was dat bij jullie ook ter sprake..?

nee..wij hebben eigenlijk meteen zoiets van 'volgens mij moeten wij onwijs kunnen scoren met een webshop..dat hebben wij heel sterk gehad..

en dan moet ik zeggen er zijn geen andere landelijke ketens van kookwinkels..want dan ..ik vind Marskramer en Blokker geen kookwinkels..die verkopen en die overlappen met ons in huishoudelijk..

dus in die zin..is het vergelijk, was ook niet echt..maar goed ja.. Op een gegeven moment ga je goed naar je eigen assortiment kijken

en je dacht he daar ligt wel een hele grote kans voor...kokenminnend nederland

nou is het natuurlijk dat mensen die bij ons kopen onze producten, en daar hadden we het straks ook even over, zijn ook hobby gerelateerd en dat maakt dat je toch..welliswaar veel minder..maar toch een bepaalde beleving kunt creëren door recepten of wetenswaardigheden die met de hobby van mensen te maken hebben en omdat we ook een redelijk cadeau gehalte hebben, heeft ons assortiment..wat natuurlijk ook aan het einde van het jaar actueel is.

ik moet zeggen want we zijn eind 2009 heb ik gezegd we gaan ons oriënteren en dan gaan we binnen onze Holding bij collega's informeren..

gewoon om een beeld te vormen, wat houdt het in wat zou er op ons pad komen als we van start gaan..

wat is de impact voor de organisatie..en toen hebben we ook eigenlijk meteen een projectgroep geformeerd vanuit intern waarin alle disciplines vertegenwoordigd zijn: logistiek, administratie, inkoop, financieel..zzz

en zo zijn we bij jullie geweest maar ook bij Leenbakker en bij Intertoys..

[was het belangrijk dat elke afdeling vertegenwoordigd was?](#)

eh..die inschatting heb ik toen wel al meteen gemaakt en achteraf blijkt..dat werd dustraks ook al een even bevestigd en we hebben het ook altijd als positief ervaren, ehm..maar mijn idee was..

ik wist namelijk dat het een heel omvangrijk project was dat we er niet even 'bij' zouden kunnen doen..en dan weet je dat je ook afhankelijk bent van collega's vanuit verschillende disciplines..

dus ik zeg ook we moeten het meteen een project van ons allemaal maken, gezamenlijk project maken om zo op termijn...zz[draagkracht te creëren?]

[organistiebreed](#)

ja jaja

[dat is mooi want je zei net draagkracht..](#)

ja dat is belangrijk..het moet uiteindelijk als je met z'n allen aan iets begint is het makkelijker om iedereen enthousiast voor te krijgen..

als je ergens ver in het traject in één keer de hulp van mensen nodig hebt en dan nog maar eens moet zien te verkopen en dat zij misschien wel lastig doen..

het is niet gezegd dat het zo zou lopen maar zoals wij het hebben aangepakt heeft heel goed gewerkt..

ok en dat is inderdaad..wat je nu ook merkt dat mensen nu ook actief leven..dat ze het idee hebben; het is ons project, ons succes.

en iedereen heeft zijn aandeel daarin en het één kan niet zonder het ander..

ik denk dat wij destijds één keer in de maand bij elkaar kwamen en dat is op een gegeven moment naarmate we verder in het traject kwamen toch opgeschroefd naar twee keer in de maand naar om de week en nu zitten we al maanden elke week bij elkaar ..

zitten we op maandagmiddag en dan is het een heel kort rondje..maar gewoon even de status..wie staat waar?

en vanaf het begin ook met de planning helemaal naar het einddoel gewerkt enne volgens mij.

[en dat werkt lekker?](#)

ja..heel goed

ok wat is jouw rol specifiek in , binnen die projectgroep

eh..nou..eh mijn rol is..of is inmiddels ietsje verandert omdat we inmiddels met Ecommerce
zzzzz..okken..Monique is in januari begonnen

en tot die tijd was ik de enige die de kar trok en ..de verbindende schakel tussen alle partijen was...
en dat heeft Monique een beetje overgenomen..want mijn werk is eigenlijk niet veranderd alleen het hele
webshop verhaal is erbij gekomen..

dusse..het was ook wel noodzaak dat er iemand was die met name uitvoerend dat verhaal oppakte..

je bent eigenlijk een niveautje..meer aansturend?

eh..

of zeg ik dat verkeerd..eh..uitvoerend..aansturend..met name echt het praktische verhaal op een gegeven
moment zijn we op een punt beland:

de webshop die gaat er komen..contract ook met Innovadis is getekend..dan krijg je dus nu gaan we van start

en dan krijg je dus heel veel praktische..praktische..zzzz.en ik denk dat die club eigenlijk in het afgelopen
jaar..zzz..zzzuitvoering voor een groot gedeelte op zich genomen.

maar je ziet inderdaad wel een kleine verandering in die organisatie..

ja jaja

ok is jouw rol ten opzichte van ..eh..je heb intern al natuurlijk een draagvlak gecreeerd..en is daarmee de rol van
ambassadeursschap voor Ecommerce..

is dat uberhaupt ter sprake..of..of is er wel een ander vorm..ter sprake.

nou ik denk dat het misschien bij ons in mindere...wij hebben niemand eigenlijk meer hoeven te overtuigen..
nou wel..waar even..dan heb ik het over onze projectgroep..dus de mensen die er in de praktijk ook mee te
maken krijgen.

als naar de directie kijkt dan ligt dat natuurlijk wel wat anders..daar hebben wij die wel moeten overtuigen
waarom wij van mening waren dat die webshop nodig was, want er hing natuurlijk een kostenplaatje aan..en
daar hoort natuurlijk ook een verhaal bij..en terecht ook..

maar ik moet wel zeggen..en dat is het voordeel dat je binnen zo'n Holding een beetje een delegatie hebt die
..haha om de hoek komen kijken..

heeft dat meegespeeld?

ja ik denk dat dat wel heeft geholpen want uiteindelijk..

in welk opzicht?

ja nou ja..ik denk want uiteindelijk en dat zal natuurlijk op termijn..kijk..cook en co zelf is nog relatief klein en
heeft 65 vestigingen..

jonge organisatie die enorm in ontwikkeling is..wat met zich meebrengt dat het onder de streep natuurlijk een
lagere bijdrage levert

en dat is ook iets wat erg geaccepteerd wordt maar wat dan misschien ook niet makkelijker maakt om forse
investering te doen

dus ik kan mij voorstellen dat dat dan binnen dat kader wel heeft meegholpen dat je ook als Holding op een
gegeven moment vindt en wil dat je werkmaatschappijen online moeten dat wij op die wij het niveau daarvoor
wel hebben gekregen..

want uiteindelijk is het wel zo zzz

Ok en daar zien dat je zegt van jongens..volgens plan.

nou ja..we hebben het hele verhaal in kaart gebracht..en een exploitatiebegroting daar is toen echt een GO
gekomen

je kon aan de slag..

ja .

en van de verschillende disciplines die meededen die hadden natuurlijk nog hun taken ernaast..hoe stonden die
erin?

eh toch uiteindelijk was ..is iedereen er zo van overtuigd..nou bijna iedereen..

[de één wat meer dan de ander..](#)

nou eigenlijk wel allemaal..lopen tegen één collega aan waarvan we denken 'het kan iets enthóusiaster..zzz met sommige zaken meer moeite mee..

[is dat functie gerelateerd?](#)

eh..ik denk het wel dus dan weet jij wel misschien in welke hoek je het moet zoeken..ik denk dat het wel beetje inherent aan de vakgroep zeg maar waar die persoon zich in bevindt.

in zijn algemeenheid heeft eigenlijk vanaf het begin iedereen gewoon heel enthousiast geweest en ook eigenlijk blij, misschien niet zozeer met meer werk dat het met zich meebrengt

maar wel van 'we kunnen er niet onderuit' en dat moeten we ook niet willen..want we willen de toekomst in en. algemene doel dat bond toch..

ja..voor lief inderdaad..en misschien ook wel dat ..ik denk toch wel..dat we een hele lange goede voorbereiding hebben gehad .

dat dat misschien uiteindelijkzzzz..

en veel gebeuren met zich meebrengt...zzzz dat punt wellicht ligt op onze afdeling inkoop.

nou ja onze inkoper is binnen ons verhaal samen met Arnoud en mij weer zzz een online strategie doen wij met zijn drieen dus hij is ook altijd iemand geweest die..voorzitter van de webshop was..dus die altijd in zijn achterhoofd had van ja...

dat gaat voor onze afdeling wel wat betekenen maar ook dat gaat een keer gebeuren dus

en ik denk dat het voor de afdelingen wel te overzien was of zzzz..werkplekken zijn ingericht..

heel soepel verlopen ja..tot nu toe hahaha mogen ze niet klagen ..

ok..ik denk dat jij het wel anders hebt meegemaakt maar dat is ook weer een hele andere

[andere setting, een andere context.](#)

het is minder ehh, voorbeeldende holding

[dat is het inderdaad, ik ga het toch even vragen vanuit welk vakgebied missies vormgeeft en waarom is dat logisch?](#)

ja nou, waarom is het logisch...

[het gaat met name om het vakgebied he](#)

wij merken als het gaat om onze IT-afdeling of nou van de afgevaardigden dat die, ja dat is iemand die waarvan het glas eerder half leeg is dan half vol is en die ziet eigenlijk altijd beren op de weg en dan weet ik niet of IT'ers al beren op de weg zien, maar ik merk wel dat... dat vaak zijn wel de mensen die het minst voeling aan de voorkant betekent of wat je commerciële belang is of en ehh dus in die zin is dat wel vervelend.

en anderzijds dat is dan het voordeel dat je met een club mensen uitleverd die daarin het voorbeeld te nemen iets te weinig enthousiasme

[iets te weinig enthousiasme ja en die probeer je dan enthousiast te maken](#)

ja, nou ja dat probeer je met z'n allen en ehh soms ga je er een beetje overheen en zzz kom je nou zzz soms kom je stil te staan bij iets wat waarschijnlijk niet gaat gebeuren en laten we

[de mogelijkheden](#)

de mogelijkheden bekijken ja ja

[wat verwacht je straks en waarom? Hij gaat straks live de shop straks even, op korte termijn, vertel wat verwacht jij?](#)

ehhh, wat verwacht ik... ja ik vind het wel heel moeilijk ehh, ik verwacht dat ik aan het beeldscherm gekluisterd zal zitten haha

of tussen het beeldscherm en de WC meer

[of vlakbij haha](#)

ja precies ehh

nou ik verwacht eigenlijk dat wij ehh achter die computer zitten en denken nou gaat er nog iets gebeuren? Nee, ik vind het wel moeilijk in te schatten. Soms ben ik best verrast door de trek die wij door onze website nu hebben terwijl die...

waarom is het moeilijk in te schatten?

ehm... ja omdat het helemaal nieuw is. Ik kan ik kan ehh omdat het nu niet te meten is waarom mensen op onze website komen of weten het niet of we of we kunnen het niet meten dus we hebben wel bezoekers en ook elke dag heel veel dus ik denk ja ik dacht ook god ja als we nu in de basis

hebben, iedereen, een paar mensen daarvan kopen hebben we toch wel elke dag wel orders maar ik denk en hoop dat ook nu heel veel mensen naar onze website komen om iets te kunnen kopen en dat het niet lukt maar ja stel dat mensen

alleen maar komen settel nu steeds steeds komen dan ja dan...

dus nee ik verwacht eehm ik verwacht er uiteindelijk veel van maar op de dag dat we van start gaan vind ik heel moeilijk om

heel lastig

maar ik verwacht orders, het is niet ik verwacht niet dat we maar enkele orders in een week krijgen, ik verwacht wel dagelijks orders

dat gebeurt en wat maak bij ons de eerste order

haha, nee ik zei al champagne en eeh ik zei al zullen we dat pakket dan persoonlijk bij de klant gaan afleveren en haha

leuk idee

ja precies, hangt een beetje vanaf waar het is maar dat zou wel een mogelijkheid zijn ik zei wel van toen we daar zo over zaten te brainstormen en ik geloof ik zou wel de neiging hebben die klant te bellen en zeggen: weet u wel dat u onze eerste online-klant bent!

dus ik denk niet maar dat weet ik zou best zzzz zou doen ja

het is toch iets wat je zou willen delen met de interne organisatie?

eeh ja ja, nou we merkten zo links en rechtswel van mensen die van onze bedrijfsleiders, we hebben geen franchisenemers, wat het wel makkelijk

maakt maar ondanks dat hoorden wij toch wel van goh en worden onze omzetdoelstellingen bijgesteld wat betekent dit?

ja precies

vorige week hadden wij een bijeenkomst met onze bedrijfsleiders waar de webshop een groot agendapunt was dus Monique en ik hebben

het hele verhaal verteld, waarom gaan we beginnen aan de webshop, wat betekent het voor de winkels, waar liggen ook kansen voor jullie

nou ik moet echt zeggen aan het eind van de vergadering was iedereen heel enthousiast en kwamen termen zoals we zijn trots en wat knap en

wat goed, ja zoiets heb ik nog nooit meegemaakt!

We hebben ook een keer, had ik ook alleen maar franchisenemers en dan heb je eeh dat is een ander

spanningsveld dan bij bedrijfsleiders

maar daar ken ik ook meer de kritische kant dan de enthousiaste kant daarvan, maar dat blijft altijd tussen werkvekd en het hoofdkantoor denk ik

maar nee dus eigenlijk heel heel erg enthousiast en ik denk uiteindelijk hebben we eigen zz gehoord en dat volgens mij goed kunnen onderbouwen

ja waarom we het moeten doen en waarom winkels ook niet bang hoeven te zijn en dat ze dan eigenlijk aan hun zelf te danken hebben als ze daar last van zouden hebben bij wijze van spreken omdat er gewoon heel veel kansen

op het moment het moment dat we live gaan willen we ook zeker wel voor mijn part ehh zzz creatief verwacht we moeten het enthousiasme ook wel

bewaren en er in houden

ja dat is belangrijk om het idee levend te houden

nou vind ik wel heel belangrijk want

wat we ook belangrijk vinden is dat ze ook vanuit de winkel ook onze klanten ook daarover kunnen informeren en ehh

ook als communicatiepunt inderdaad ja

ja dat lijkt me ook mooi, dat schiet me nu ineens te binnen dat je iedereen he dat je zegt dat je iedereen weet ik veel 10 euro geeft ofzo om online

te shoppen om de webshop te leren kennen zou natuurlijk fantasisch zijn

het zou een hartstikke leuke zijn of inderdaad een incen^{tu}m?? Gratis bij de eerste vijftig bestellingen krijg je er iets bij of..

ja dat zou jaja heel leuk

je kunt er hartstikke leuke acties mee doen

dus nee maar goed ja, we hebben vanmiddag natuurlijk ook veel besproken over wat zzz en dat hebben we zeer hoog in het vaandel

ok, maar zoals je al aangaf je verwacht inderdaad de orders gedaan gaan worden en dat die niet bij enkele blijft dat het dan gaat lopen

heb je daar misschien een benchmark bij gevonden of je zegt de bezoekers nou ik verwacht dat er zoveel mensen gaan kopen

ja, eehh, nou we hebben natuurlijk wel gekeken wat we nu aan bezoekers hebben en en als je dan uitgaat dat hebben we natuurlijk wel een

beetje doorgerekend

en wat als het nou uitblijft

ja dan weten we in elk geval dat we met zeg maar even nul inspanning -buiten het neerzetten van een mooie website- dat dat niet voldoende is

nou weten we natuurlijk dat we dat op voorhand moeten gaan doen

zou je aan support verliezen denk je? Intern

nou ik denk niet direct als je tenzij dan zou jetrukendoos meteen helemaal leeg moeten zijn dan is dat wat anders en ik dat

ik dan ga dan zou bij mij ook zz op het moment dat de trukendoos nieteens open is bij wijze van spreke dan vind ik het wel een iets ander verhaal

en we hebben ook wel gezegd als we echt vanaf de dag dat we live gaan dat we dat in principe niet eens echt naar buiten gaan brengen

enerzijds ook om zzz even goed te draaien en te weten of het allemaal echt goed loopt of gewoon te weten waar kom je nu vandaan het is echt een

pure nulmeting en dan eens te beginnen met zz en kijken wat gebeurt er dan en een paar dagen later een nieuwste eruit en zien wat gebeurt er

en zo

ja zo langzaam..

dan weet je ook niet wat het effect van de ene of het ander je moet uiteindelijktoch je voeling gaan krijgen wat je moet gaan doen om

dat is wel belangrijk in deze markt...proefondervindelijk ervaren wellicht

nou ik weet niet, ja dat denk ik inderdaad maar in die zin zijn we natuurlijk ja weet je ook alleen maar wat je veel om je heen hoort

wat je leest en waar moet je denk ik voor gaan kiezen

heb je zelf, je zij dat je zelf shopt, heb je zelf sites of webshops waarvan je zegt nou, dat daar kijk ik graag naar of daar shop ik of daar haal ik

zelf een stukje inspiratie vandaan?

ja, die heb ik, ik ben overigens wel een echt winkelmens dus ik ga graag winkels in

ja

maar bij gebrek aan tijd lukt inderdaad dat niet altijd dus ik heb zeker een aantal webshops eeh

maar dat is eigenlijk heel simpel ik ben verder niet zo prijsbewust en zuining maar dan denk ik altijd van ja als je zz

het is een iets kleinere club aan de ene kant ook om die iets meer ja te kunnen dat is misschien wel een beetje met

het gunnen

ja dat is misschien wel de middenstrandsgedachte die je van huis uit meekrijgt hoor dat ehh

en kijk verder ik kijk natuurlijk erg, maar dat is dan wel zzz

concurrenten?

ja, concurrenten ... Fonq?? dat is een website waar ik wel heel erg naar kijk en altijd wel keek ze staan de laatste tijd, hoor je er wat meer over zzz reclame ik heb eigenlijk de website van fonq op het moment dat wij heermee aan de slag zijn gegaan heb ik altijd de website van fonq? bij de hand eigenlijk

gehad omdat ik ja zzz

en toen heb ik nog een aantal andere koopwinkels waar je dan op die manier ja op reisgebied eigen... zzz.

Online shoppen

du's funshoppen doe ik eigenlijk niet online, dat gaat heel gericht

ik bezoek vaak webwinkels zodat ik zzz tijdsgebrek zz dat product vind vaak kom ik dan op zo'n webshop omdat ik denk... zzz webshop zijn

het probleem is, een week later

als je het er over hebt, het was wel leuk daar maar

ontzettende online shopper maar

nee

ik zoek het meer om te kijken dan om te

dat, maar dat is inderdaad wel een belangrijke dat je enige affiniteit hebt met het shoppen of eigen ervaring met shoppen hebt en daarmee werk ik

langzaam door naar een vraag die heeft te maken met het kennisaspect van e-commerce. E-commerce: wat houdt het in?

E-commerce, ja in mijn optiek

geen goed of foutvraag hoor

nee nee nee, het is hetzelfde inderdaad als wat betekent commercieel of wat is marketing

Ja ik denk e-commerce heel simpel is omzet maken via online activiteiten en als je heel simpel

ja, wellicht bijna een letterlijke vertaling

nou dat denk ik ook wel ja en dan kun je wel dat wel breder trekken maar je kunt wel zeggen maar ja klantenbinding en het is wel omzet

uiteindelijk moet je wel

als je het specifiek over e-commerce hebt, want inderdaad je pakt het begrip inderdaad zoals eigenlijk ook in een normaal ...

niet specifiek aan een winkel, model, transactiemodel zeg maar. Ehm... E-commerce die de wereld, het landschap laat ik het zo eventjes zeggen

want het ging mij om het kennisgedeelte van e-commerce dat ontwikkelt dat gaat in een razend tempo zeg maar en komen duizend en een partijen

komen erbij met een verschillende oplossingen en verschillende applicaties en verschillende zaken

ehm..hoe houdt jij daar het overzicht over en hoe denk jij van...heb je niet iets waarvan je denkt van...nou zou veel..

jaa..nou ik denk ik inderdaad wel eens zeker omdat eh..je wij als cook & co maar ook ik als Marielle eigenlijk toch nog net een beetje komt kijken

en dat je toch..enerzijds put je uit ervaringen van collega's..we hebben veel gezien en informatie van collega's gekregen

een stukje is in mijn zzz eigen retailgevoel waarvan je denkt dat je ook een hoop aan kan hebben online..

ja...wat voor stukken zijn dat precies?

ehm..nah ja..als je kijkt naar bijvoorbeeld processen hoe die in een webshop zijn zodat een klant niet afhaakt of prettig vind om te winkelen..

dat is voor mijn gevoel moet je op de zelfde manier denken als je in de winkel doet.

er zijn parallellen

ja klantgericht denken of je dat in een fysieke winkel of online winkel doet, dat haalt niet heel veel uit.

als je hebt over alle ontwikkelingen..dan denk ik inderdaad 'oh mijn god'..ja ik vraag mij überhaupt of je hierin 'bij' kan zijn

als dat al kan..dan ben ik het in ieder geval nog niet..ik denk wel dat je op één of andere manier die je écht moet weten

en dat dat andere heel veel is wat je kan overslaan..maar dat hoop ik dan eigenlijk maar een beetje..
maak je daar al enigszins druk om dat je denkt van ...of zeg je 'we zitten nog zo in de ontwikkelfase, misschien dat dat straks..

nee daar maar ik mij nu niet echt druk om..omdat ik nu al heb gezien wat je van maand tot maand..bij wijze van spreken..hoe dieper je erin verzeild raakt
terwijl ik dacht eigenlijk ook een groot deel van mijn tijd ook met heel veel andere dingen..offline om het zo maar te zeggen bezig ben

maar toch..eigenlijk constant wel..vinger aan de pols hebt en constant toch mee bezig bent
ik zou mij op kantoor gaan vestigen zzz maar dat zit ook constant bij mij enne daar ben ik ook heel blij om

dus ik denk dat je ..als ik zie hoe je kennis zich vergroot en dan toch 9 van de 10 dingen waar het over gaat dat ik die kan plaatsen of weet waar het over gaat
nou dan ben ik eigenlijk al best wel tevreden...en ja soms denk ik wel het is goed om enigszins nog neutraal te zijn en te kijken

waar heb je nu behoefte zonder dat wordt gezegd' daardoor mis je misschien wel eens dingen..
nou we hebben het vanmiddag ook over social media gehad..

ik vind het moeilijk om daar een goeie inschatting over te maken..het is wel duidelijk dat het eh..dat wel er heel alert op moeten blijven, wat zijn de ontwikkelingen, wat is de statistiek...ik denk van ja.. Volgens mij..

[denk je dat er uberhaupt mensen zijn die het allemaal weten?](#)

ja nee jaa.. Er zijn heel veel mensen die denken dat ze het allemaal weten..en er zijn natuurlijk ook veel die meeverdienen door te pretenderen dat ze het allemaal weten

maar of dat ook werkelijk zo is ja..dat is heel moeilijk in te schatten..

het is in ieder geval op dit moment 2011 nu is het niet echt transparant wat er allemaal is..

dus ik vind..ik denk dat we ons er ook niet door moet laten..

[kijk je ook wel eens naar het buitenland?](#)

eh..nou nee eigenlijk niet om heel eerlijk te zijn..

ok..het is wel eens eerder genoemd 'het buitenland' omdat ze qua trends net iets voorlopen ook al is de markt heel erg anders..

nou ik kijk wel eens op een zo'n website van wiliams..zzz. Maar ik kan niet zeggen die volg ik op de voet..maar dat zijn wel ..dan zijn wel ...

ja nee. Maar eigenlijk heel weinig..ik kan mij wel voorstellen dat je dat meer gaan doen als je dadelijk..als je draait..

en ja het heeft ook te maken met..zzz..ik zou daar ook meer moeten kijken omdat we daar de markt op willen eh pakken eigenlijk..hahah

[ok we hebben het net eventjes gehad over verschillende partijen die er zijn en verschillend initiatieven, en verschillende ontwikkelingen..nou noem het maar development..](#)

[dat zijn redelijk wat verschillend disciplines..nou vertelde je dat je in de projectinrichting met projectorganisatie...zzz.is dat iets wat misschien karakterstiek is voor een webshop..binnen een bestaande organisatie..een bestaande Retailorganisatie.?](#)

heeft dat met disciplines te maken..

nou ja ik weet eigenlijk niet of dat gewoon webshop is alswel voor een bedrijf eigenlijk..dat je uiteindelijk..dat er vakgebieden zijn en dat je bij elkaar moet komen om tot iets compleets te komen.

[hoe bedoel je dat ?](#)

EINDE KANT A

[eh we waren net gebleven bij..](#)

nou ja laat ik het zo zeggen..ik denk niet dat het zo ontzettend veel verschil maakt of je dan een fysieke winkel hebt of een websop

maar dat het uiteindelijk gaat van..het inkopen van een product totdat het uiteindelijk bij de klant beland..dat je

daar..

dat daar verschillende afdelingen om de hoek komen kijken omdat te verwezenlijken..

of bedoelde jij iets anders?

nee..nou ik mag alleen maar vragen natuurlijk ...nee hoor..wat ik mijn vraag was inderdaad...bij een webshop zijn verschillende disciplines betrokken..en je geeft net aan net als bij een winkel eigenlijk...waar ik eventjes een idee van probeer te schetsen is zeg maar het idee van ecommerce webshops in de Retail..eh ik heb in de vorige interviews daar waren een paar punten die aangaven van ok..

zz. Misschien de organisatie tot een uitdaging maakt..en het kan nog wel eens te maken hebben met de factor dat je met verschillende disciplines binnen de organisatie van doen hebt..

en voornamelijk omdat die in eerste instantie nog niet direct bij betrokken waren..

ja ok..dat is misschien wel een groot verschil.

dat geloof je wel..je herkent niet die specifieke uitdagingen dat je nog rond moet gaan onderhandelen.

neenee nou ja..ik heb me dat helmaaaal aan het begin gerealiseerd dat het nogal wat zou gaan betekenen voor de diverse afdelingen

en daarmee eigenlijk meteen besloten..van nou nou dat moeten we dus meteen eigenlijk aanpakken..wat ik me eigenlijk kan voorstellen

wat ik ook een beetje uit ervaring weet vanuit mijn werkervaring dat je soms wel eens oppakt projecten oppakt..dat je weet dat het heel moeilijk is om ergens halverwege een traject nog mensen enthousiast te krijgen..en ja ik geloof daar wel in.

dat je samen iets begint..dan sta je sterk.

maar het begon bij jouw besef..dat je zei'wacht eens eventjes, hier moet we wel iedereen bij aan boord hebben.

jaja..dus dat begint eigenlijk..van stel dat we dat willen hoe komen we dan eh..als we dat willen gaan bereiken, realiseren..zou webshop wat komt daar bij kijken..

nou wat ik net al zei..ik heb meteen vanaf het begin ...zzzz directie niveau zei; dat doet ze er wel even bij..en ik heb meteen gezegd.

van als we dan gaan doen en dan dan is dat een heel omvangrijk project..want ik ga niet onze website een beetje aanpassen

als we ervoor kiezen om online te gaan verkopen..dan moeten we ook met een serieuze webshop gaan komen..en dat is gewoon heel veel omvattend

en ik kom..ja..ik realiseerde me dat dat voor de hele organisatie ook ..medewerking vereiste..

ok..jij had eigenlijk een besef dat bij de directie nog niet leefde..?

nou kijk..ja...zij dachten daar te licht over

maar waarom dacht jij daar niet te licht over?

nou dat was toch wel misschien toch wel dat ik er verder over had nagedacht...of eh..ja eh..ik denk toch dat dat het is..

dat je in gedachten teruggaat in de basis en kijkt van welk traject moet dat worden..

kan je dat toelichten?

nou ik ben wel iemand die erg projectmatig is ingesteld en ook in het verleden in al mijn functies altijd naast mijn basiswerkzaamheden eigenlijk altijd projecten heb ongepakt..dus misschien is het ..

een manier van denken op een gegeven moment wordt..dat je heel snel een beetje een stappenplan in je hoofd uitzet

van nou als ik hier sta en ik wil daar komen..wat komt daar nou bij kijken en wie komen daar bij kijken..

en ja dat heb ik eigenlijk vanaf het begin af aan al heel helder voor ogen gehad..en dus ook gezegd..het is geen dingetjes..het is serious business

jongens..het is serious business..en dat wordt ook wel gedeeld in de organisatie..

nou ja uiteindelijk wel..en ik denk dat door die insteek..door te zeggen- we gaan eerst bij collega's kijken en informeren..

en dus uiteindelijk ook kunnen onderbouwen wat het..wat het met zich mee brengt..

nou daar kun je veel..ze dus overtuigen dat het geen dingetjes is maar een heel serieus ding..

en..door al die mensen er ook zo meteen bij te betrekken dat ze ook kunnen beamen dat er voor hun ook allemaal een serieuze rol ligt

is dat uiteindelijk beseft ook bij directie ook snel verandert.

bottum up..

ja..uiteindelijk wel..

ok..over 5 jaar..hoe groot is dat dingetje dan?

ja..dat dingetjes is dan echt wel een serieus ding..

ja.. ? Wat hoop je- laat ik het zo zeggen

ja dan is dat toch wel onze aller aller allergrootste winkel

de potentie is er

ja..dat zeer zeker..eh..

het is de allergrootste winkel...wat is jouw rol?

wat is mijn rol..nou ja ..zoals..eh..ik ..wij geven wel eens gekscherend dan dan ben ik de nou ja noem wat..Erwin Sier, Nico Stuive..

nou ja ik ben natuurlijk altijd een eenmansafdeling geweest..totdat Monique hier kwam..dus marketingcommunicatie..

dat was een mooi moment zeker of niet..een verdubbeling van de afdeling..?

inderaad ja..maar dat was wel heel erg welkom..omdat het op gegeven eigenlijk het webgebeuren bijna niet meer goed te behappen laat staan dat..

eh erbij..dus wat dat beteft was dat ook wel heel erg noodzakelijk..

was dat ook een stukje support..dat je dacht van..hehe nou heb ik dat eindelijk voor ..

nou dat is uiteindelijk wel ..weet je hebt op een gegeven moment je plan en het verhaal is er en je onderbouwd hoedat de organisatie eruit moet zien

en dat dat niet in je eentje kan en dat je ook daarmee de website zou ondermijnen als je denkt dat dat er even bij...

en natuurlijk een stuk ontwikkeling kan tot een x moment maar..zzzz

ik ben blij dat ik content en meer mensen te woord staan en noem allemaal maar op

ja dan je niet wachten tot je het verdiend hebt om..

ja dus datte ..en dan kun je ook pas echt vooruitgang maken want alles ging ook..op een gegeven moment te langzaam

omdat die folder..ja die wacht niet een week omdat we deze week lekker aan de webshop gaan werken..

en dan allemaal andere dingen die in planningen zitten gaan constant voor..

dus je merkt dat op op een gegeven moment eigenlijk weinig tijd..zzz en dat is een goede ontwikkeling geweest.

het was flink doorwerken voor jou als ik dat zo hoor..

ja ja dat klopt..

het contract van 36 uur dat..

nou ja ik werk 4 dagen nou..ja..ik heb een contract van 32u maar...dat vinden ze ook heel fijn dat ze mij dat ook alleen maar hoeven te betalen..haha

nee maar ik herken het..ik heb ook een contract voor maar 40 uur..

dus je hebt ook er ook flink voor moeten werken...veel extra tijd ingestoken

jaja absoluut ja..maar ik moet zeggen dat ik altijd wel beter aan heb gedaan en nu zitten we eigenlijk ook in zo'n fase nu we naar de lancering toegaan..

maar ja..met alle plezier en vind ik ook echt heel leuk om te doen..en ik baal bij wijze van spreken dat ik vanavond een etentje heb want ik wil eigenlijk de hele avond weer aan die achterkant..lekker al die artikelen nog eens doorkijken en finetunen enn..

het is toch een beetje je kindje..?

ja dat is het zeker..absoluut..absoluut

en nou ja want waar waren we over 5 jaar..en dat hoop ik nog steeds trotse moeder te zijn van dit kind

en ik heb toch wel de verwachting eigenlijk ...ik vind het wel moeilijk in te schatten.

in hoeverre er op een x moment misschien nog een opsplitsing krijgen tussen marketingcommunicatie is en ecommerce is..

maar ik zie nog wel heel lang daar..dat dat nog wel..we zijn natuurlijk..we blijven een kleine organisatie vooralsnog dat dat toch wel aan elkaar gekoppeld blijft..en..

[het zou inderdaad intern wel wat veranderingen..?](#)

nou ja je krijgt natuurlijk..je komt dadelijk op een punt dat je in elke geval voor de webshop ga je uitbreiden.. want kijk..Monique doet nu nog alles en ik zal dadelijk de eerste periode ook de content nog prima kunnen bijhouden en de telefoontjes behandelen..

maar als het toch gaat zoals wij denken dat het gaat moeten wij toch heel snel iemand in elk geval in de wachtkamer hebben zitten

en dat is overigens ook iets waar ik erg constant nu op hamer..want 'dat zien we dan wel weer' terwijl ik heb gezegd'dat zien we dan wel weer'?- dan zijn we al te laat want dan hebben we al een heleboel mensen teleurgesteld..

[dat pro actieve zit er toch wel erg in..](#)

ja dat is toch wel een beetje verder denken dan mijn neus lang is..ik denk dat dat ook wel belangrijk is.. en nu is dat..de eerste week is dat de vraag. Ik snap heus wel dat we nu nog niemand aannemen voor de klantenservice terwijl..

maar de andere kant is...als er iemand nodig is dan zit er zo iemand..

ja 'dan zit er zo iemand..er moet iemand goed zitten..

kijk iemand vind je altijd wel..maar we willen een goed iemand..

dat daar ben ik toch wel een beetje benieuwd naar hoe dat..

[is dit een kosten of investering verhaal..](#)

in eerste instantie nu wel maar dat verdwijnt natuurlijk met het moment dat je dreigt het niet te kunnen gaan handelen natuurlijk dusse..

en dat is ook weer..kijk Arnoud die heeft dat wel dat..meer inzicht..en waar we het straks al over hadden van.. behoudt de directie...en waarvan Thomas en Roland nu ook zeggen..ik denk dat dat heel belangrijk is..

ik denk dat..ik weet niet hoe het met de reste..jullie hebben ook een wat ouder iemand in de directie zitten..begreep zelfs dat hij met pensioen gaat

het is..heeel begrijpelijk dat de generatie directeuren die wij veel werkmaatschappijen zitten, in elk geval waar wij ook mee te maken hebben

dat die ..ja..wat minder uptodate zijn om het zo maar te zeggen en wat meer nodig hebben om overtuigd te zijn dat zo'n investering nodig zij en dat ze daarmee vooruit moet.

en ik denk dat we al heel ver in zijn inmiddels, zodat we nu met de webshop gaan komen..dat er vanuit de Holding wordt gezegd we moeten ook allemaal online...

extra die stimulans krijgen om..

[Ben je daar blij mee?](#)

daar ben ik heel erg blij mee..ik..ja..ik denk die hele club die hiernaast zat hier heel erg blij mee zal zijn

want ja..ik denk dat iedereen daar op zijn tijd wel tegenaan loopt

[tegen.](#)

ik denk dat het lastig is soms ja.. Om ergens van de overtuigen en dan zitten wij nog maar aan heb begin.. maar dus dat is wel iets dat ik spannend vind van hoe gaat dat dadelijk..hoe gaat dat zich dadelijk ontwikkelen en kunnen we daar snel in gaan schakelen..

[Is dat ook iets karakteristiek voor de Retail denk je?](#)

ja..dat ik denk dat dat ook wel een beetje bij ons in de Holding zit hoor..

ik denk dat we met z'n allen een redelijk conservatief bedrijf zijn..

[ja](#)

daar is heel veel goeds voor te zeggen want als ik naar mijn verleden kijk kom ik ook uit een bedrijf waar dat heel anders is geweest

en daar zie je ook dat de sky is de limit ook niet altijd werkt..dus een stukje conservatisme is heel erg prima

maar je ziet wel inderdaad een keerpunt..als je op een gegeven moment echt een ontwikkeling doormaakt om de toekomst in te gaan

dan kan dat..dat kan wel lastig zijn en of dat helemaal Retail..gekoppeld is, ik denk dat het nu ons, wel erg ingeworpen is door het bedrijf

[een stukje cultuur wellicht wel..](#)

ik denk als je in de Retail kijkt gewoon naar kleine middenstanders dat je dat dan ook terug zal vinden met de basisgedachte van..

nou toch een beetje een klein..

[naja..er zijn argumenten die zijn wel eens gehoord..en dat verhaaltje kosten en investeringen dat is altijd wel een hele interessante geweest..](#)

[ehm..dat ze pas wil en betalen als duidelijk is wat het gaat opleveren..nou ja..dat is bijzonder lastig..](#)

dat is heel lastig..want dat kan eigenlijk niet..of je gaat inderdaad wachten tot de hele wereld al om is en als je ziet dat ze allemaal heel succesvol

maar ja dan moet je nog maar zien om nog een graantje mee te pikken

[dan ben je meestal te laat](#)

ja overigens..merk ik hier bij de directie toch wel is losgemaakt is afgelopen winter, eigenlijk het jaar daarvoor al een beetje, maar afgelopen winter

helemaal, net rond die feestdagen dat het weer rond die feestdagen zo verschrikkelijk slecht was dat die webaankopen enorm waren gestegen

en ik heb steeds gezegd; alles daar wordt uitgegeven komt in ieder geval niet in onze kassa's, dat is één ding wat we heel zeker weten.

dus je hebt het het..eh..via het omzetmodel gespeeld.

eh..ja nou ja..uiteindelijk wel..want met name, niet afgelopen winter maar de winter ervoor, dus net nadat wij begonnen met onze oriëntatiefase

toen was ook al zo'n slechte winter met een enorme stijging aan webverkopen en toen heb ik dat al aangehaald..

[en dat is ook de beste manier om de directie te bereiken? De omzet?](#)

ja..in elke geval..ik had wel de indruk dat dat..

[het is Retail natuurlijk..dus let heel erg op de kleintjes..er moet verdiend worden ..het.transactiemodel is de onderliggende waarde en](#)

[normola is dat en is dat vertegenwoordigt..en dat maakt..dus ja dat maakt een hele voorzichtige investeerder..](#)

ja nee. Dat is natuurlijk ook wel zo..

ja misschien dat het wel Retail eigen is dat ..dat ze net iets langer nodig hebben om daarvan overtuigd te zijn..

en misschien ook wel..een soort van nuchter..het zal zo'n vaart niet lopen..

een stukje nuchterheid..van doe niet goed..we zijn geen early adopters..dat is nergens goed voor. Stukje doe maar gewoon genoeg enne..

nou ja..kijk ik bedoel..ik zie daar natuurlijk ook wel verschil in want als je kijkt naar Intertoys en Bart Smit die eigenlijk toch heel vroeg wel al zijn ingestapt in vergelijking tot een aantal andere..

ik weet niet of dit vroeg was in zijn algemeenheid maar binnen de Holding wel in elk geval..zijn jullie toch wel..

[Erwin en zijn club zijn heel vroeg ingestapt vanuit het motto..invesering en laten zien..](#)

[Intertoys is redelijk snel ingestapt omdat Bart zo hard aan het groeien was](#)

Ja dat kan ook een reden zijn

[En dat is niet de motivatie van we zien een gouden toekomst voor de webshops.](#)

maar we moeten wel..we moeten mee

[precies..](#)

nou ja dat is nu ook wel een beetje wat gebeurd vanuit de Holding..dat ook gezegd..je kunt als zo'n grote speler in de Retail in Nederland of misschien ook wel daarbuiten kun je eigenlijk niet achterblijven

Dat is ook wel waar, alleen..maar dat zou echt niet de enige reden moeten zijn

[eh absoluut mee eens..maar een webshop is ook ergens een first line of defense..op het moment dat jij geen webshop hebt](#)

[dan kan een online pureplayer direct je winkels aanvallen met je winkels afbranden en zeggen van 'service- en](#)

lange wachtrijen'..wat Bol doet

we spelen de Ecommerce kaart helemaal uit..

ehm..wat we nog wel eventjes.de laatste vraag..wat wel interessant is dat er binnen Nederland nog geen directe concurrent is voor jullie..

nou niet qua fysieke winkels..online zijn er wel een aantal concurrenten..alleen er is in Nederland geen keten met geen landelijke keten met kookartikelen

daar zien jullie wel je voordeel in?

Ja daar zien we zeker wel voordeel in

en als je dan hoort...ik zeg eventjes Bol..die zit toch in de witgoed en meer in Marskramer en Blokker mogen zich daar nu druk maken daarom

ehm..stel je voor er komt ook zo'n grote pratij en die gaat zich op jullie segment richten..

nou dan bel ik Roland en dan gaan we die overnemen..

haha..toch wel mooi..dat is heel mooi..ja..en je hoort inderdaad daar zitten 15 mensen op de onlinemarketing..en jij denkt daar zitten we met z'n anderhalven met nog een paar taken ernaast..dan denk je van ..nou..dan bel ik Roland gewoon.

nou ja het is wel prettig maar volgens mij zei Thomas ook..je moet ook gaan kijken als je een x bedrag zou kunnen of willen investeren in een overname

wat zou je dan met hetzelfde bedrag kunnen bereiken binnen je huidige bedrijf..

maar ik vind wel dat ze ervoor openstaan om te kijken wat er gebeurd.

Is het van levensbelang voor de Retail..we hadden het over 5 jaar je bent de grootste op dat gebied dat zorgt voor een stukje levens..

maar wat..om de grootste te zijn..

de noodzaak voor ecommerce..ja dat is misschien is dat eigenlijk niet van toepassing voor jullie..omdat jullie segment relatief is of blijft..

wij krijgen en dan noem eens eventjes het speelgoedsegment..wij krijgen straks 3 gigantische reuzen die komen eraan..komen een markt waar nauwelijks met marges gewerkt wordt..

en dan wordt het in één keer van 'nou jongens..dit wordt heel erg spannend wat hier..dat speelt nog niet direct meer..dat besef.

dat het wel zo kritisch zou kunnen worden..

maar dat is inderdaad het besef voordat het te laat is..ik noemde gekscherend ook wel voorbeelden dat je met een mobiele telefoon artikelen kan scannen..dan gaat in één keer wel erg hard..dus eigenlijk..ehm..was meer het idee..

als we het hebben over de impact van ecommerce en van webshop, en van verschillende functionaliteiten van de webshop, mobiel kopen en het feit dat het redelijk snel ontwikkeld..

daarmee je concurrentiezz

ja anderzijds zou je ook kunnen zeggen dat je juist als Holding een soort van slagkracht zou moeten hebben om daar in mee te gaan of..

dat kan ook te maken zin in technieken..wij komen elke keer terug op de geachte: je moet toch eigenlijk die online bestelling toch ook in de winkel kunnen doen..

als een bepaald product er op dat moment niet is..in de winkel niet meer wel op voorraad...en iemand kan zeggen. Weet je dan bestel ik hem thuis wel online..maar doet ie dat ?

dat weet je niet..hoe ingewikkeld is het eigenlijk om daar in die winkel...

reken maar daar af..

precies dat was ook ons idee..nou dan zou bij wijze van spreke kunnen afrekenen..ja eigenlijk is het niet zo heel ingewikkeld buiten het feit dat je internet is..

en dat volgens onze ICT een heel groot struikelblok is..terwijl ik denk..als dat het enige is dat je dan moet ondervangen..

je ziet inderdaad wel kansen voor een Retailorgansatie ondanks dat Ecommerce wel moet..

nou ja uiteindelijk wel..ik moet zeggen dat ik toch..misschien dat ik dan wel die dingen eruit pik..maar ik toch erg veel lees of vanuit onderzoeken dat toch voor veel mensen de fysieke winkels niet weg te denken zijn..toevallig las ik afgelopen week..een onderzoek onder de Libelle lezeressen, wat voor ons een doelgroep is, waarvan ik geloof wel 95% procent zei:

fysieke winkels zijn niet weg te denken..ik ga het liefste naar fysieke winkels..want dat is een uitje, dat is beleveing.

dus wat dat beterft geloof ik erg in de wisselwerking die wij met zijn allen hebben

[dus niet dat de één de ander gaat vervangen?](#)

nee dat denk ik echt niet..

[wat zal de impact uiteindelijk worden..wat zal je straks gaan verkopen? Op z'n max als het straks allemaal uitgekabbeld is..er is een belans.](#)

hoe bedoel wat je wil jedan verkopen

[wat is je omzetbalans tussen je web en je winkels?](#)

ja dat..eh..goed..eh webwinkels die 10x zoveel doen als fysieke winkels dat is geen uitzondering..

nou eh..buiten het principe dat we nu een klein team hebben staan we er klaar voor om er in principe naar toe te groeien..daar kunnen we dan in mee qua DC

[wat moet er volgens jou dan nog voor gebeuren volgens jou?](#)

nou dan moet je in staat zij om mee te groeien achter de sschermen met wat er aan de voorkant gebeurd..

[met achter de schermen bedoel je..?](#)

nou dat je..dus op het moment dat je webshop zich dusdanig ontwikkeld dat je omzetgroei gaat maken..dat je dus kunt schakelen met klantenservice die daar op moeten worden ingedeeld. En dat je DC daar klaar voor is en flexibeler is om zeg maar om extra inpak in te zetten.

wij gaan ervan uit dat het een heel groot succes gaat worden..en hoe snel ja..

[en met de groei van succes..komt ook de groei van ..binnen de eigen organsatie..](#)

nee kan ook niet anders..anders dat kan niet zonder elkaar..enne soms moet je organisatie vooruit groeien om die omzet te laten groeien

soms is het misschien ook zo dat door de omzetgroei dat je genoodzaakt bent om..

dat zal de ervaring moeten gaan leren..ik denk wat je het beste kunt doen..is gewoon is heel heel goed volgen

en registreren wat er op je af kan komen en ik denk dat we daar al heel goed mee bezig zijn..we hebben al veel scenario's uitgedacht zodat we snel kunnen schakelen als dat nodig is..

en dat biedt dan een stukje houvast..

inderdaad.

[voorbereid zijn.](#)

ik heb de indruk dat dat zijn mag..haha ik kan het je achteraf pas vertellen of het ook zo was

je moet vertrouwen hebben in je aanpak

ja, en natuurlijk hard ervoor gaan..dat spreekt natuurlijk voor zich.

[ok dan had ik eigenlijk nog één afsluitende vraag voor je..zou je mij kunnen omschrijven wat tot nu jouw mooiste moment is geweest in die ecommerce, webshop verhaal.](#)

nou voor mij is het mooiste moment geweest dan wij 2 weken geleden in Enschede bij Innvaris zaten en dat ze ons lieten zien hoe die was geworden.

want wij hebben natuurlijk wel in pdf's een voostel gehad..maar zij hebben ons wel even laten wachten..het was klaar en intern opgeleverd..

maar dan wordt het nog intern getest ..zoals afgesproken en dan wordt het pas vrijgegeven voor de klant dus wij wisten al een week het is er al..en we waren al een beetje aan het proberen met URL's om op de testversie te vinden.

maar Tom onze contactpersoon ik kan zeggen 'het is nog niet klaar en let niet daar en daar niet op, maar je gaat toch zeggen..hebben julile dan ook gezien'?

had ie ook groot gelijk in..maar goed dus uiteindelijk..

[daar waren jullie wel blij mee..](#)

daar waren erg blij mee jaa.ja..

[want toen had je eindelijk iets..tastbaars..](#)

tastbaars?..eh..voor ons is een hele grote verandering ten opzichte van de website die we nu hebben..en ja..wij vinden het gewoon een echte volwassen, serieuze, professionele webshop.. en kijk we krijgen ook wel eens dat het een leuke website hebben, dat het er leuk uitziet..maar dit is echt een ..ja..het is wel..hetmoment

een ander moment was natuurlijk..de 'GO' we gaan..van start dat was ook nog een goed moment

[ok dat was de GO](#)

ja dat was de Go intern..uiteindelijk dat ze in Laren hebben gezegd..GA..toen gingen we bellen met Innovadus we gaan met jullie in zee

[was het daarvoor nog twijfelachtig?](#)

eh nou wel..we hadden in een beginstadium bij hun een andere offerte gekregen en we waren wel altijd in contact gesprek gebleven maar ja je hebt toch de offerte nodig om te weten daar moet je ongeveer aan denken en dan pas gaat het hele verhaal pas hoog de bomen in en dus ja..dat kan dan.

[en de vraag wat eruit ging komen was..](#)

nou ja het had een beetje gekund door wat ik straks al zei..als Cook & Co in welk vaarwater we zitten..dat ze hadden gezegd: we gaan toch een jaar wachten..volgend jaar zullen jullie eigenlijk wel een bijdrage gaan leveren ..en het had gekund..we moeten eerste onder de streep voordat we gaan investeren..

[twee jaar geleden ingeleverd dan had je 'm waarschijnlijk wel zo \[negatief\] teruggekregen?](#)

ja waarschijnlijk wel, dat denk ik ook

[de voorbereiding dat was nog voor Thomas aan boord is gekomen..](#)

zzz volgens mij is..ik twijfel of dat ook niet misschien van invloed is geweest

[zzz Wat zijn de belangrijkste lessen die je geleerd hebt? En wat zou je een Retailorganisatie die nu zou beginnen met een Ecommerce willen adviseren.](#)

Dan kom ik toch weer terug op dat in een vroeg stadium serieus oppakken en meteen de mensen erbij betrekken die er uiteindelijk mee te maken krijgen

[en dat is eigenlijk de hele organisatie..zeker als je lange termijn pakt..](#)

ja dat is uiteindelijk..ja dat denk ik haast wel..nou misschien zijn er afdelingen die echt heel erg winkelgericht zijn..ja weet ik wel..weet ik wel die zich bezig houdt met visual merchandising en zo nou ja..dan is dat niet van toepassing..

maar echt die basislagen die je in een bedrijf hebt:logistiek, administratie, IT , commercie, inkoop...ja ik denk nog steeds.dat..

nou misschien moeten we nog de belangrijkste les leren als we online zijn..maar tot nu toe..denk ik dat wij daar heel veel profijt van hebben gehad

en nou vanuit de administratie was dan ook de afgevaardigde de adjunct directeur.

Financiële.adjunctdirecteur..hoe noem je dat..

en ook wel lekker dat je daar op directieniveau iemand vanaf het begin

[wat backing hebt](#)

ja..en die dus ook ziet hoe het wordt aangepakt, en hoe het wordt opgepakt..enne ik denk dat we daar iedereen profijt van heeft gehad omdat ie gewoon vanaf het begin erbij betrokken is geweest..

ern zijn voor niemand later in het traject verrassingen gekomen..oh maar als ik dat geweten had..

maar het scheelt ook voor de rest van de projectleden dat iemand van de directie bij zit.

[dat is logisch..als er iemand van de directie bijzit is dat altijd..](#)

misschien wel, misschien wel..ik denk dat hij er wel het minst bij was, het meest verstek heeft moeten laten gaan.

[Nou mag ik je bedanken voor het interview.](#)

Graag gedaan.

[Zijn er nog vragen, opmerkingen of dergelijke over de vragen of het interview of dat je zegt, nu we het er over hebben schoot me dit te binnen of..?](#)

Nee.nee..

[Ok dan was dit het interview.](#)

Eind interview 5

Bijlage III: Memo's met verdiepingspunten voor succesvolle interviews

MEMO- n.a.v initial coding interview Marc van Venrooij

- Marc benoemt visionairs en retailers
- Marc was pionier en ook visionair
- Marc was er als eerste partij, veel grote partijen van toen heeft hij zien opkomen
- Frustratie?
- Verkenning werking Ecommerce; het definiëren, terugbrengen tot de kern; op grote schaal verkopen (database)
- Kritische onderdelen identificeren- top of mind – sterk merk
- Onuitgesproken: retailers zijn sterke merken (huishoudnamen)
- Succesvol zijn toen: was pionierschap, visionair, cowboy
- Nu; sterk merk zijn is voldoende

Niemand geloofde in Ecommerce behalve wij (ik)- want ik zag hoe het werkt – waarom ben ik dan nu niet succesvol?—dat komt door visieloze Retailers...sensemaking Ecommerce

Spel van geloof tegen ongeloof – zelf ook bevestigd / gesterkt worden door resultaten..

Wat is ecommerce- waar gaat het om, wat is belangrijk, hoe realiseer je het?

Ecommerce is pionieren..kwestie van durven en lef hebben

Iets veranderen en omzet stijgt- kleine wijzigingen grote impact- bevestiging van potentieel ecommerce..en daarmee gelijk van de pioniers

Directie kan ecommerce niet op waarde schatten..mensen buiten ecommerce waarde kunnen niet ecommerce prestaties beoordelen – Wat is ecommerce en hoe wordt het gemeten,

Een ecommercemanager is multidisciplinair bezig- hij runt een winkel in bedrijf; dwarsverbanden binnen de geheel organisatie maar toch zelfstandig.

Webshop brengen een verandering in de organisatie: transparantie- fouten worden zichtbaar (mits onafhankelijk gewerkt kan worden)..

Ecommerce is reflectie , accepteren en ervan leren is kritisch belang , door afschermen en negeren wordt bedrijf ingehaald door concurrenten --ergo ecommerce (juiste manier van omgaan met) is van groot belang voor organisatie..

Inkopers billen bloot

Ecommerce is belichaamt de shift van aanbod naar vraag.. spanningsveld wordt bijzonder zichtbaar bij retailers welke traditioneel aanbod gestuurd werken, waar ecommerce en de webshop duidelijk de weg naar vraag gerelateerd.

- Aanbod gericht versus Vraaggericht
- Massamarkting uniformiteit versus custommarketing
- Marge versus prijstransparantie
- Winkel versus web
- Winkele leidend versus webleidend
- Jonkie versus messias
- Los opzetten versus volledig integreren
- Niet waarden (geen geloof) – niet op juiste waarde schatten (eenoog)
- Transparantie/reflectie versus hoofd in het zand
- Van projectje versus belangrijke afdeling van de organisatie

Frustratie over niet serieus nemen inzichten voortkomend uit Ecommerce..frustraties over niet inzien serieuze impact ecommerce en het negeren van de effecten..

Intern weerstand bieden tegen afdelingen/inkoop omdat ze het niet begrijpen..klant vraag geen aanbod gestuurd

Frustratie over gescheiden houden winkels en web- inzien betere modellen voorhanden zijn, echter niet bij machte zijn hier wat aan te doen.

vroeger was het zo je gaat het niet verkopen [online]omdat het niet in je fysieke etalage staat en nu is het zo dat je het niet in de fysieke winkels gaat verkopen omdat het niet online staat.

dat is wel een enorme ommekeer/

Maar eigenlijk als ik het zo in grote lijnen..is het krachtenveld waarbin zo'n ecommercemanager in de retail opereert dat is ja wel redelijk specifiek..

Jaa..zeker..en het probleem is waar elke ecommermanagers die ik ken tegen aan lopen..

is dat ze zijn begonnen als underdog van de organisatie, vaak jonge mensen die heel veel enthousiasme hebben en aan de slag gaan en nu de trekkers van de organisatie zijn

en dan wordt je wel vaak af, beoordeeld zoals je vroeger was, en dat is altijd vervelend, want toen was je namelijk de manneke die deed een ton en nu doe je 25 miljoen maar je bent natuurlijk niet veranderd..
en nu ben je in één keer een redder
en het maffe is ook zeg maar dan willen ze ineens een bikkkel van een Ecommerce manager,,dan moeten ze de beste hebben want hier gaan ze veel geld mee verdienen..
terwijl die gene die er al zit die heeft het al geind..[tot max haalbare?] maar dan denken ze dan moet ik iemand van buiten hebben die nog beter is..
want nu moet het sneller en harder gaan..we moeten de beste hebben..en dan alles buiten de deur leggen..dat is heel spijtig..
en heel veel ecommceremanagers moeten ook weggaan...

Waardering – identiteit- rol in organisatie- erkenning-onderwaardering-overwaardering- eigen identiteit – vakidoot

what process(es) is at issue here? Beschrijven ecommerce managerssschap op basis eigen ervaringen
How can i define it? beschrijven ecommerce manager aan hand van ecommerce en rolverandering
How does this process develop? Gefragmenteerde antwoorden, soms zoekend naar juiste duidingen, soms stortval van antwoorden (enthousiasme), Duidelijk punten en voorbeeld in betoog, soms ook tegenstrijdigheden benoemen. Chronologie lijkt van groot belang in kunnen uitleggen en duiden...dit ivm verwachtschap ontwikkelingen technologie.. verhaal in chornologisch lijn ontwikkeling ecommcere belang en prestaties, stevig beïnvloed door reacties omgeving /organisatie
How does the research participant(s) act while involved in thisproces? Druk, vol energie, struikelt over woorden om te vertellen, wil zijn verhaal kwijt, zoekt continu naar de draad die vaak pas naar paar zinnen gevonden wordt. Soms tegenstrijdig en emotioneel gekleurd – alsof een lang verborgen verhaal wordt verteld.
What does the research participant(s) profess to think and feel while involved in this process?
Enthusiasme bij succes, frustratie bij onbegrip of gebrek aan support. Enthusiasme bij verkennen en handelen in onbekende- ontleend identiteit aan pioniersschap.

What might his or her observed behavior indicate? slechte en goede ervaringen, plaatst eigen ervaringen in begrijpelijke context.

When, why, and how does the process change? Door andere voorbeelden erbij te trekken- generalisatie uit gespreken met deelgenoten en lezingen..De chronologie in het ecommerce verhaal bepaalt zijngelijk..Na ommekeer rolverandering door succes van ecommerce in organisatie -

What are the consequences of the process?

Het gevormd beeld is duidelijker-de situatie is geplaatst, de eigen identiteit is bepaald, en verleden een rol gegeven waarbij de ecommerce manager een bijzonder (uniek) traject aflegt..

MEENEMEN VOLGENDE INTERVIEW; meer focus op de chronologische ontwikkeling van de rol van de ecommerce manager ,de identiteitsontwikkeling en interne verhoudingen en management support , alsmede ervaren paradoxen.

MEMO- n.a.v initial coding interview Robin Streng.

What process(es) is at issue here? Beschrijven vervullen rol ecommercemanager

How can i define it? verleden- hoe ecommerce geworden + start + heden + toekomst

How does this process develop? Veel gefragmenteerde antwoorden, veel onafgemaakte zinnen en redentaties on the spot. Einde interview leek duidelijk op het geven van een samenvatting achteraf – sensemaking

How does the research participant(s) act while involved in this process? van energiek en gemotiveerd tot terughoudend en voorzichtig/genuanceerd, lijkt zij hart niet vrijuit te spreken- heeft over ‘zwakste ‘ schakel maar benoemt deze niet.

What does the research participant(s) profess to think and feel while involved in this process?

Vreugde bij succes, frustratie bij tegenwerking, onbegrip bij te weinig support, tot berustend in verklaringen die .

What might his or her observed behavior indicate?

dat sommige zaken heel duidelijk voor ogen zijn (ironisch genoeg veel toekomstmuziek), en zaken in verleden en heden minder duidelijk zijn

When, why, and how does the process change?

- Kantelmoment lijken te zijn: praten over toekomst+ visie,(entusiasme, eigen ideeën delen) , praten over support hogere management + intern: terughoudend, gefrustreerd, eerste verkopen als bevrijdend ervaren

What are the consequences of the process?

Besef, beeldvorming, meer besef- soms lijken antwoorden

Robin is gevraagd voor de functie in tegenstelling tot Marc die actief op een functie gesolliciteerd heeft

Zelf niet almachtig, helaas niet bij de hand genomen, [kan ik het wel??]

Veel nuancerende voorbehouden, beetje, eigenlijk – [onzekerheid?]

Ecommerce (basisprincipe) impliciet bergen maar hoe wordt dit gerealiseerd als je het zelf moet doen

TERUGVERDIENTTIJD, KOSTEN EN BATEN EN INVESTERINGSROOTTE - [Webshop is meer dan winkel – maar het wordt wel gezien als winkel – beperkt budget – geen geloof in grotere groei, dus geen investering— klein blijven door klein te denken.] [geen visie?-]

Franchisiersorganisatie zien webshop/e-commerce als bedreiging

E-commerce-webshop moet gezien worden als kans, niet als bedreiging of noodzakelijk kwaad.

[Als hoger management van traditionele detailhandel de keus en de mogelijkheid had zouden zij het bestaan van e-commerce wegvagen]

Eigen visie multichannel zeer sterk-‘overleven’ – [wat doet dan met hem dat hij [beperkt = niet (voldoende) support] krijgt in zijn ogen?

Ik heb support nodig maar ben niet almachtig

Ik weet dat het moet [voortbestaan bedrijf] maar weet niet precies hoe dus geef meer support?

--het niet alleen mijn [webshop] belang maar van organisationeel belang..==[druk??]

Komt in gesprek op stoom over zijn visie- gedachten worden concreteren, uitspraken gedaan, nuances gemaakt- ideeën worden concreter. Bij onderwerpen interne support en ‘kunnen’ wordt hij terughoudend, minder enthousiast en gebruikt hij , bijna politieke antwoorden [wat vreemd is – ik heb aangegeven dat alles anoniem verwerkt wordt]

Lage marges als belemmerende factor voor investeringen- als reden verklaring voor gat tussen visie en realiteit? “HET VALT OF STAAT MET BEZETTEN EN RESULTAAT”

Benoemt veel zaken als cliché maar wel waar.

geen herkenning retailers... webshops zijn niet tastbaar genoeg totdat het live staat..[totdat het resultaten levert eigenlijk]

en denk vooral dat die onzekerheid ook een beetje het verhaal maakt van...ja..laten we gewoon maar beginnen en kijken hoe het ontwikkelt?

NEE..ik zit even te denken, kijk, ik denk nogmaals dat eh..op het moment dat je een webshop opstart wat voor de retail compleet nieuw is waardoor zeg maar de ervaring..eh..niet in grote getalen aanwezig is.

en juist omdat het daadwerkelijk op een gegeven moment ontstaat wat functioneert dat dat zeg maar de trigger ook is dat breed ook vanuit het management en dan andere afdelingen..dat dan zeg maar..het besef maar steeds beter gaat komen wat een webshop kan betekenen voor een organisatie

De rol van de middenmanager lijkt sterk verbonden aan de waarde welke intern gekoppeld wordt aan e-commerce. Hierdoor kunnen er spanningsvelden ontstaan/ervaren worden; deze kunnen in paradoxen worden neergezet om belangen van winkels en webshop. Kern lijkt dat webshop intern als winkel gezien en behandeld wordt maar door E-commerce manager als veel meer.

Ook ziet de ecommercemanager de rol van de webshop als minder concurrent dan dat intern wordt ervaren. Ecommercemanager pretenderen niet alle wijsheid in pacht te hebben maar zien wel het strategische belang in e-commerce voor de toekomst; het (ervaren) gebrek aan support vanuit hoger management lijkt daarom van groot belang op het welbehagen

Elk[verkoop-omzet] succes dat het bestaansrecht van e-commerce [alsmede de geïmpliceerde gelijk van de ecommercemanager (support voor het doel)(support voor bestaansrecht)[support voor identiteit]] bewijst [=relatief groot, ongekend succes in winkeltermen] wordt met een bevrijdend gejuich ontvangen – het maakt de intern rol, [eigen identiteit en beleving] sterker.

MEENEMEN VOLGEND INTERVIEW; a.h.v. chronologische ontwikkeling van de rol van de ecommercemanager meer focus op identiteitsontwikkeling en management support. Attentie voor perceptie verschillen in de rol webshop door ecommercemanager en die van interne organisatie/management support.

MEMO- n.a.v initial coding interview Erwin Sier

What process(es) is at issue here? Beschrijven ontwikkeling webshop en e-commerce carrière bij Bart smit

How can i define it? chronologisch proces

How does this process develop? Voorspoeding, met retrocollectie

How does the research participant(s) act while involved in this process? Enthousiast, tijdslijn is leidend

What does the research participant(s) profess to think and feel while involved in this process?

Vreugde bij succes, lichte frustratie bij tegenwerking buiten holding, enige angst voor loslaten

What might his or her observed behavior indicate?

De ervaringen worden gestructureerd a.h.v. de gebeurtenissen, a.h.v. ontwikkeling intern begrip (en) support e-commerce.

When, why, and how does the process change?

- Kantelmoment lijken te zijn: praten over toekomst+ visie,(entusiasme, eigen ideeën delen, stelligheid in veranderde toekomst.) , praten over support hogere management lovend omdat deze intern aanwezig is, eerste verkopen als bevrijdend ervaren

Nam naarmate het gesprek vorderde meer uitspraken over (bevestigend) en gebruikte deze als uitgangspunten

What are the consequences of the process?

Besef, beeldvorming, meer besef- soms lijken antwoorden

Erwin is gevraagd voor de functie in tegenstelling tot Marc die actief op een functie gesolliciteerd heeft.

Bartsmits.com is ook relatief vroeg begonnen met E-commerce fenomeen.

Ook sceptisch over e-commerce in het begin net als Marc, wie gaat dit nu gebruiken?

Sceptisme bij Robin was minder, maar webshopmarkt was bij hun opstart al veel groter, bestaansrecht e-commerce/webshop al ruim aanwezig. Scepticisme daar meer- kan ik/wij het [met deze beperkte middelen]

Beschrijven van e-commerce toen (in het begin) tegen maatstaven van nu..alles summier en zelfs lachwekkend...onuitgesproken; er heeft zich een enorme ontwikkeling sinds dien voortgedaan (bijna onvoorstelbaar)..en wij zijn daar onderdeel van..identiteitsconstructie..wij zijn e-commerce.

Net als marc was beschrijf Erwin ontwikkeling als webshop in de beginjaren was parttime (erbij- naast andere functie) in de beginjaren, inmiddels een managementfunctie met 12 disciplines en specialisten..??

E-commerce besef/potentie is gegroeid met de jaren...bezoekerscijfers (gebruikers internet) leidend hierin.

paradox: heel gek dat dit gaat werken + snel inzien potentie

ontwikkeling websop .a.h.v. ontwikkeling techniek

Net als Marc en Robin benoemen inkoop als factor met 'beperkende' invloed.

Erwin benoemt budgetaire beperkingen net als Robin, echter koppelt dit aan het begrip 'traditionele retailer zijn'; liever mensen in de winkel...geen geld naar online

Budget omschrijven als iets dat op basis van resultaten vrijkomt

aangeven dat groei een echte afdeling mogelijk maakte en dat voelt top

ervaren isolement beschrijven als internetafdeling. Door duidelijk te maken wat e-commerce is meer support krijgen (sensegiving) niet alleen verkoopkanaal maar ook marketingkanaal..

directie als motivator benoemen.

Benoemen management/directie support als essentieel voor e-commerce succes.

Beschrijven blokker voorbeeld – onvoldoende support maakt ecommercemanager kapot

Backing/ management support is essentieel, heeft altijd intern gehad [buiten niet?]

Management support = budget + vrijheid + geloof en meedenken +support intern om te schakelen+ sensemaking richting winkels...zonder is niet mogelijk.

E-Markt -□sensemaking□Ecommercmanager □sensegiving/making□ hoger management □ sensegiving □ winkels + intern

Alleen eigen winkels [geen franchisenemers] □ minder/geen spanningen belangen web/winkel.

opkomst van concurrenten online benoemen als belangrijkste moment ontwikkeling webshop benomene mensen wakker worden' [slieden deze dan?]

omschrijven dat met voortdurend besef/adoptie ecommerce binnen organisatie dat je [ecommercmanager] grip gaat verliezen- dit triggert emotie..??

Erwin – is al veel verder dan Marc en Robin in Ecommercetraject verzeild..niet meer losstaand maar geïntegreerd heeft de toekomst..Erwin is van erbij/ernaast, naar losstaand/geïsoleerd, naar meer support, meer integratie gegaan..

Net als Marc was Erwin al in beginjaren actief..toen waren er geen voorbeelden of rolmodellen..het was online gaan en doen...inspiratie moest uit buitenland komen. Benoemen dat voordeel had dat de eerste lessen opgedaan moesten worden...

Erwin benoemt een nieuw effect- instappen op een later moment; in jaren 2007 is heftiger..geen langzaam opstarten en dingen proberen, nee je moet er direct staan.

bevestigen dat ecommercekennis tijdsgebonden is.

beschrijven dat 'ecommerce' heel wat anders is geworden..de term ecommerce is tijdsafhankelijk..ruimer en breder van verleden naar nu..

benoemen dat alles [ecommerce] sneller gaat[ontwikkelingen, complexiteit]..en moet loslaten

[impliciet- moet concurreren met grote etailers- is ongelijke strijd]

Net als Robin – ook omgaan met Ecommerce koppelen aan identiteit van de organisatie: pragmatische in steek..

Maar ook chronologie vergroten besef van wat er gebeurd is..

Erwin heeft wel support vanaf intern gehad, echte beschrijft wel gebrek aan visie en support binnen Holding, geeft hier ook verklaring voor; voortkomende uit identiteitsomschrijving 'traditionele retailer'.

beschrijven paradox in huidige situatie; drempel ecommerce is hoger maar markt wel meer volwassen.

weer een les geleerd inderdaad en daar leer je gewoon van zorgd dat je je capaciteit op orde hebt ook een worst case scenario hebt..

van wat als nu...?...enne ja dat had je nooit voorzien en dat moet je ook misschien niet echt willen..anders kan je nooit meer wat wagen omdat je alles van tevoren moet uitdenken

dat gaat niet werken..--> sensemaking

Ecommerce als een reis door het onbekende – vallen en opstaan- doen en interpreteren- schipperen tussen paradoxen – zoekend naar steun en support door uitblijven duidelijkheid.

MEENEMEN VOLGEND INTERVIEW FOCUS .

A.h.v chronologie – identiteitsontwikkeling ecommercmanager + rol (interne) support

MEMO- n.a.v initial coding interview Nico Stuive

what process(es) is at issue here?

How can i define it?

How does this process develop?

How does the research participant(s) act while involved in thisproces?

What does the research participant(s) profess to think and feel while involved in this process?

What might his or her observed behavior indicate?

When, why, and how does the process change?

What are the consequences of the process?

Is term Ecommerce pas later ontstaan...in het begin was het site, toen webshop, toen ecommerce?

Nico relatief laat een webshop (2008) ivm andere webshops.

Bewoordingen interessant: 'over de hele wereld speelde internet verhaal' '..en alle verhalen rondom het mobiele online vraagstuk'...' daar moeten we wat mee..

Dit tegen achtergrond Erwin's uitspraken: is moment van eerste professionele ervaring leidend in complexiteit, dus in gehanteerde terminologie, identiteit..verantwoordelijk voor wat?

Geen bal kennis ecommerce, wel van interne organisatie.

Vertrouwen in succes meer aanwezig imv afhaalservice

Directie geen fiducia in ecommerce –m eubels verkoop je niet via het net...dus waarom kosten maken

Nico benoemt expliciet het bewustwordingsproces intern, een waardevolle les welke hij bij D-reizen heeft geleerd...blijkbaar is de interne omgeving, en met het name het bewustwordingsproces een karakteristieke uitdaging voor de ecommerce manager

diegenen zaten ook in een proces met eventuele acties speciaal ook gedaan om de bewustwording echt op een professioneel niveau tekrijgen

dat zij zeiden van: Nico. Lange adem, lange adem, lange adem

en het is nog steeds lange adem trouwens..

Nico benoemt expliciet de specifieke organisationele uitdagingen:

- Interconnectiviteit/verwevenheid interne organisatie.-afhankelijk ook door Marc, Robin en Erwin

benoemt [specifiek inkoop]

- Afhankelijkheid ervaren door isolatie geen succes te betalen [direct gevolg van keus om stand alone te blijven]

De belangrijkste eigenschap is intern draagvlak creëren en blijven behouden.

Tevens benoemt Nico ook een paradox in de support vanuit de directie – hij combineert de support met het kennisgat welke Marco ook al aangaf onder 'eenooig'

dat laatste...ik denk dat ik altijd 'ja' heb gekregen van de directie en 'ja' heb gekregen van daar beneden maar schoorvoetend en van de directie nog steeds schorvoetend..

wil niet zeggen..nu moet ik dat goed uitleggen zou klinken dat ze er niet achter staan maar het heeft ook te maken met onmacht met onkunde, niet voldoende kennis hebben van de zaken die er lopen..

en wat vaak wordt genoemd in deze praktijk 'er zijn zoveel ander dingen die op een traditionele manier goed te doen'

dus laat staan dat we binnen het online stuk daar extra iets zouden moeten toevoegen.

Een combinatie van te weinig kennis, te weinig visie [aandacht] en focus op kosten is support van hogere management beperkt..

De ecommermananager allemaal tot nu toe- juichen bij eerste bestelling, daarmee impliciet de bovenstaande scepsis, terughoudendheid van hoger management delende, -zoals Nico het verwoord : 'god -verdorie het werkt'.

Waar verschil met directie ligt is dat

- wel inzicht/visie is over hoe het wel kan werken- gemeenschappelijk doel is leidend [is retail slecht in change management??]

- de wereld/markt veranderd naar vraag gestuurd en niet aanbod gestuurd

- invloed van transparantie

- inkoopgestuurd...niet ecommerce..

- online verander concurrentielandschap

Ecommerce managers maken zich hier druk om, maar directie niet...of ook maar niet zichtbaar? [in inschatting van directie van veranderingsbereidheid eigen organisatie leiden in langzame adoptie internet..pas als voor de blindstepersonen duidelijk is dat het moet..gaan we?]

kleine stapjes – beheersbaar houden, betekent ook verklaarbaar houden naar boven

huidige besluiten beteken integratie van systemen, afdelingen en winkels
toekomstvisie..? benoemen verandering in eintiteiten..winkels ander functie, site niet meer relevante term. App
sheed..wordt genoemd...

oftewel termnologie is zeer vergankelijk..

toekomst is onzeker net als verleden was, daarom ik kan het niet voorspellen maar het is goed kijken, luisteren
en volgens mij vooral doen

is het een TEMPO vraagstuk...ecommercemanagers zitten met vrachtschip in speedboatwedstrijd?

reactie op niet succesvol zijn algemeen succesvol concept [dagaanbiedingen]- niet te groot ..stapje voor stapje [
waarom het werkt weten we niet, {of pas in retrospect} – [waarom het niet werkt weten we niet] – [we weten
wel dat de middelen beperkt zijn] [stapje voor stapje-

vloek in de kerk - retailorganisaties huren geen [dure] externe partijen - met kennis in..[je moet alles stap voor
stap zelf ontdekken]

wij kunnen zelf toch ook nadenken..[onderschatting kosten van kennisniveau?] – zie relatie met Marc – eenoog-
niet kunnen inschatten kennisniveau...versus wel concurreren met Bol.com en grote investeerders..welliswaar
met enige begrip { want interne organisatie is wellicht nog niet gereed, of belangen nog te groot] maar wel druk
neergelegd...Gat en belang groeit..ecommercemanager meer bezig met verklaren, uitleggen en support
verkrijgen..

heb ik jou toch voor aangenomen?- [interne druk verondersteld kennisniveau]
beamen dat Ecommerce kennis een ander soor kennis is dan Retailkennis
[ecommercemanager beschrijven als coordinator tusen externe specialisten]
leerproces- kennislernen..praten.luister en vragen, wat zie je dan, wat doe je dan [ervaringsleren- pragmatiek} -
ook Erwins betoog over karakteriserende pragmatisme – onderliggende basis van kennisontwikkeling in
retaillandschap...ervaringsleren..vallen en opstaan. 'doen'.. □ reden voor geen uitgebreide investering op basis
van blauwdruk?

lastig vinden directie confronteren met kennislacunes..op ecommerce gebied, maar het wel veronderstellen als
iets gangbaars - jullie hebben ook honder man onder je die [de toko draaiend houden]

specifiek voor Retailbedrijven die wij kennen{?} is lange adem nodig voor succes omdat inkoop heilig is.

Inkoop als obstakel..leiden in interne support..als strategisch obstakel??
beschrijven en beamen in interactie komen tot model waarin een verschuiving van aanbodgestuurd (inkoop) naar
vraag gestuurd

uitbreiden paradox van vraag naar aanbod van massa naar individu.. zie paradoxen en verwantschap met Marc's
situatie...

inkoop komt overigens in elk gesprek terug..
[ecommerce als een middel om alles in gang te zetten]
[ecommerce als een continu veranderend middel]

[uitspraak folder gaat verdwijnen - parallel winkels gaan verdwijnen]? □ eerst zien dan geloven, nnu nog geen
waarheid, waarom straks wel een feit...anderzijds logica gebied te stellen dat komende generatie opgroeit met
veel meer en meer gericht media en berichten..

Verandering meer dan Ecommerce alleen, ook communicatief..Merken overleven..
Retailorganisaties..vroegen geen worden als merkwaarde en kernwaarde in de mond nemen..
Grootste paradox is niet web en winkel

generatiekloof speelt mee in begripsvorming [ecommerce]

techniek grootste obstakel

zichzelf omschrijven als 'mij erbij betrekken'= online erbij betrekken..impliciet – er is niet voldoende aandacht vanuit techniek (management)

grootste frustraties topgebeuren afstemming moet beter

en nog...en nog steeds...het is echt zo het is over..we hebben 'boven' geen besef van de wacht even..het gaat niet om Nico of om de internetafdeling..maar het gaat om wat willen wij..met elkaar..
en dat kan alleen maar als heel duidelijk is van bovenaf wat we willen met elkaar

geen onkunde of onwetendheid maar geen ruimte/tijd voor iets dergelijks uitdagends..[geen ruimte voor kennis in functie] - er valt nu nog zoveel te verbeteren

dus je moet ook als Ecommerce manager ook, wil je succes hebben, je rust bewaren..en niet alles vertellen en de tijd gunnen dat het landt..

en dat moet je heel goed in ogenschouw nemen en je eigen ambities en je eigen enthousiasme moet je daarop { visie directie } afstemmen

en dat betekent soms echt slikken..dat betekent soms ook verrast snel kunnen gaan..en daarin met je leren bewegen..met vallen en opstaan..

en dat is kenmerkend is kenmerkend voor Ecommerce managers binnen de Retail?

ja dat denk ik wel..ik denk dat het een groot stuk is en dat we de ambassadeursrol niet moeten onderschatten

Wordt getriggerd terug te denken, te vergelijken met heden, dan progressie inzien wat er gaande is door over afgelopen 2 jaar te spreken en herbeleven

MEENEMEN VOLGEND INTERVIEW FOCUS

A.h.v chronologie – identiteitsontwikkeling ecommerce manager + rol (interne) support