

DIGITAAL VERMOGEN

DE KRACHT, MACHT EN POTENTIE VAN ELKE ORGANISATIE

DENIS DOELAND

MET VOORBEELDEN VAN

**BALR. / KAKHIEL / RUMAG / HARDWELL / ARMIN VAN BUUREN / DJ SAM FELDT
TOUZANI / SPINNIN' RECORDS / ID&T / NEW YORK TIMES / NPO / TALPA
VOETBAL INTERNATIONAL / KLM / NRC / NEYMAR / TOP NOTCH / PARADISO**

INTERVIEW MET TRENDWATCHER IGOR BEUKER

EN DIVERSE INTERVIEWS MET PROFESSIONALS UIT DE
SPORT-, MEDIA- EN ENTERTAINMENT BRANCHE

DDMCA

VERSIE 0.99 RC

DIGITAAL VERMOGEN

De kracht, macht en potentie van elke organisatie

door

Denis Doeland

versie 0.99 RC

Inhoudsopgave

Over jou, de lezer

Over mij, de auteur

Voorwoord I - Het raamwerk dat helpt de (digitale) wereld begrijpen

Voorwoord II - Drie kernelementen van de nieuwe eenvoud

Deel I - Het ijkmoment (nu en verder)

1. Marketing en communicatie verandert
2. De evolutie van de marketeer
3. Welkom in de relatie-economie
4. Op naar een digitaal businessmodel
5. Vijf definities belangrijk bij digitale verandering

Deel II - Het raamwerk (2019 en verder)

1. Vijf doelen, negen stappen, twaalf analyses
2. Wordt Talpa's Network hét Nederlandse business ecosysteem
3. NPO en haar digitale worsteling
4. Data: de verborgen goodwill op de balans
5. Spinnin' Records: het digitale netwerk heeft een prijs gekregen
6. Neymar en zijn netwerkwaarde
7. Gereedschap om een business mee te hacken
8. Het lanceerplatform om data te laten opstijgen
9. Een organisatie is net een menselijk lichaam

Deel III - De versnelling (2020 en verder)

1. Dit model zorgt dat content tot omzet leidt
2. Content zorgt voor relevantie en bestaansrecht
3. Digitale fans vullen stadion Armin van Buuren
4. The New York Times koploper digitale transformatie
5. Voetbal International zet in op digitale transformatie
6. Vijf tips van KLM, een digitale luchtvaartmaatschappij in spe
7. Wat bestuurders van Kakhiel en Rumag kunnen leren
8. Hoe organisaties ook een beetje BALR. kunnen zijn
9. Hoe hiphoplabel Top Notch langer aan de top blijft
10. Hoe Paradiso een slimmere club wordt

Deel IV - Het eindspel (2021 en verder)

1. Data heeft een voorspellende waarde
2. Angst datagebruik lijkt op angst stoomtrein
3. Stel digitale vermogen veilig
4. Digitaal vermogen wordt gerobotiseerd
5. Gerobotiseerd gestuurd vermogen
6. Bots en hun momentum
7. De muziekindustrie iets democratischer
8. Zo werd Hardwell de nummer 1 van de wereld
9. Sam Feldt: dj die weet dat het om fandata draait
10. Context is het nieuwe goud

Epiloog - Aan de slag: op naar de nieuwe eenvoud

Begrippenlijst

Bronnen

Over jou, de lezer

Wat deze uitgave voor jou kan betekenen?

Net zoals een lezing of een presentatie hoort te draaien om interactie, is dat ook het geval bij deze uitgave. De overdracht van een idee is namelijk geen eenrichtingsverkeer. Betekenissen ontstaan pas als je ze aan woorden of zinnen toekent. Concepten blijven slechts gedachtenwolkjes als je ze niet concreet kunt maken. Daarom wil ik het graag eventjes hebben over jou, de lezer. En ik wil het hebben over de reden waarom je deze uitgave leest - of waarom je deze uitgave zou moeten lezen.

Allereerst wil ik je graag vertellen wat deze uitgave kan brengen. Het is een handleiding om je business te 'hacken'. Kortom: het vergroten van je bedrijfswaarde en verhogen van omzetten. Daarnaast helpt het je om innovaties te laten slagen, doordat het de juiste omstandigheden voor een digitale transformatie helpt scheppen. Het stelt je in staat om de (financiële) waarde van data te voorspellen. Ook is het bruikbaar gereedschap om nieuwe verdienmodellen te ontwikkelen.

Dat brengt ons ook op de tweede vraag. Wie ben jij - of wie zou jij kunnen zijn? Je bent waarschijnlijk verantwoordelijk voor de marketing, business development, sales of innovatie binnen een organisatie, merk of festival. Dat kan komen doordat je op een van deze afdelingen werkt, maar ook doordat je de oprichter of bestuurder bent van het bedrijf waar je werkt. Je zou ook een (beginnende) artiest of festivalorganisator kunnen zijn. Een atleet, artiest, influencer of persoonlijkheid die op zoek is naar nieuwe verdienmodellen.

Wie je ook bent, zodra je deze uitgave hebt gelezen, ben je in staat om de relatie met je fans, volgers of klanten te optimaliseren, door content in te zetten. Belangrijker dan deze vaardigheid is de stelling die verdedigt wordt: zonder een optimale relatie met je fans, volgers of klanten is elke organisatie, festival of merk kansloos in de relatie-economie. Beide concepten (de relatie-economie en de fanrelatie) komen uitgebreid aan bod.

Over mij, de auteur

Ik ben Denis Doeland geboren te Utrecht in 1971. Vanaf 1993 ben ik actief in de muziek (met name de dance-)industrie. Ik begon mijn carrière bij platenwinkel Bad Vibes en startte vanuit die hoedanigheid de eerste muziekactiviteiten van ID&T. In de achttien jaar dat ik bij ID&T werkte, hield ik mij bezig met de exploitatie van intellectueel eigendom en de online activiteiten van ID&T, Q-Dance en Sensation en zette ik de muziekuitleverij van ID&T en download portal Dance-Tunes op.

Sinds mei 2011 richt ik mij volledig op DDMCA, mijn digitaal adviesbureau, zodat ik bedrijven, merken en organisaties kan helpen op de vele deelgebieden van de digitalisering van de business. Ik help hen om internet en social media zo in te zetten, dat ze voldoen aan de nieuwe verwachtingen van fans, klanten, medewerkers en andere betrokkenen. In Nederland loop ik voor op het gebied van kennisontwikkeling, kennisdeling en consultancy in combinatie met de inzet van technologie, internet en social media.

Visie op entertainmentindustrie

Mijn visie is de volgende: een sport-, media- of entertainmentbedrijf heeft bestaansrecht door de content die het produceert en de fans die het daardoor aan zich weet te binden. In 2008 ontwierp ik de eerste (digitale) visie voor de entertainmentindustrie: *‘Als dj, evenement of festival ben je een netwerk. Content is daarbij de drijvende kracht, omdat het je in staat stelt verbinding te maken met fans en klanten. Data is de toegevoegde, sturende factor en economische waarde voor het bedrijf.’*

Uit deze visie ontstond het *Business Acceleration Framework*. Op basis van vijf doelen genereert een organisatie diverse analyses en overzichten. Dit doet het aan de hand van interne en externe data waardoor additionele en winstgevende groei-modellen ontstaan. Elke organisatie kan zijn bedrijfswaarde en opbrengsten optimaliseren door het gebruik van deze methode.

Blogger en docent

Van begin 2013 ben ik gastdocent bij diverse hogescholen (Fontys, Inholland) en geef ik gastcolleges aan diverse universiteiten (Universiteit van Amsterdam, Universiteit van Tilburg). Daarnaast bracht ik samen met Ger Hofstee het boek 'vanAnaloognaarDigitaal.nu' uit. Eind 2015 verscheen mijn boek 'EDM en de Digitale Wereld – Waarom dj's, evenementen en festivals moeten veranderen.

Ik blog daarnaast voor Emerge, Marketingfacts, Adformatie, LiveScope, Sportnext, Digital Economics, Fast Moving Targets, This Is Our House, True, DJ Mag en andere blogs.

Tot slot

Tegenwoordig ben ik onder meer betrokken bij artiesten zoals Hardwell, event promotors. Een van de prominentste promotors produceert en verkoopt shows van Armin van Buuren. Ook is het bedrijf waar ik medeoprichter van ben betrokken bij de datastrategie van Voetbal International en andere sportgerelateerde organisaties. De meeste voorbeelden in deze uitgave gaan dan ook over bedrijven, artiesten of merken in de media- en entertainmentindustrie. Die voorbeelden zijn echter op allerlei industrieën van toepassing.

Voor deze uitgave werkte ik samen met hoofdredacteur Aaron Mirck. Uit eerdere blogposts, interviews, research en praktijk cases ontstond de inhoud. Aaron hielp mij de juiste lijn en toon te vinden. In een uiterst prettige samenwerking die vooral in de cloud plaatsvond kwam deze uitgave tot stand. Hij schreef het eerste voorwoord dat jou helpt de digitale wereld te begrijpen.

Voorwoord I - Het raamwerk dat helpt de (digitale) wereld begrijpen

Tijdens The Next Web 2017 liepen Denis en ik elkaar weer tegen het lijf. The Next Web is één van de grootste tech-conferenties van West-Europa, opgericht door een groep Nederlanders die een event misten om hun product te lanceren. Denis en ik leerden elkaar een paar jaar daarvoor kennen, toen ik stukken schreef voor The Velvet Vox - een blog waar hij destijds mede-eigenaar van was. Het was een *slow blog*, nog voor de Correspondent dat was. Denis vertelde tijdens The Next Web dat hij een redacteur en copywriter zocht; ik was net begonnen als freelance pr-adviseur en copywriter. Zo begon onze reis.

Hardwell hackt carrière

Zo'n vier uur voor Denis en ik een biertje dronken op het Westerpark, waar The Next Web plaatsvond, gaf Hardwell een presentatie. Hij vertelde hoe hij zijn carrière 'hackte'. De nummer 1 dj van de wereld word je niet alleen door goede platen te draaien of de beste muziek te produceren. Door slim gebruik van data te maken, zijn fans te betrekken en in te zetten op nieuwe technologie, wist hij de top te bereiken.

Ik keek met veel plezier naar de presentatie van Hardwell – en ik was niet de enige. Sterker nog: er was niet genoeg ruimte om alle belangstellenden in de presentatieruimte te laten plaatsnemen, terwijl deze ruimte toch minstens vijfhonderd man onderdak zou moeten geven. Pas een half jaar later leerde ik dat Denis en een door hem samengesteld digitaal team zelf medeverantwoordelijk was voor de digitale strategie van de top dj.

Hardwell zette de eerste stappen als growth hacker, maar Denis en het digitale team hielpen hem om er een serieus vervolg aan te geven. Hoe Hardwell zijn carrière hackte, leerde om niet alleen op zijn *fingerspitzengefühl* te vertrouwen, data slim kan inzetten en hoe hij de theorie uit deze uitgave in de praktijk brengt: het zijn een aantal van de zaken die je in deze uitgave leest.

Vertolking van colleges

Na The Next Web spraken Denis en ik elkaar elke paar weken. Hij vertelde me hoe hij de wereld om zich heen zag veranderen. Bestaande businessmodellen¹ die ontworpen werden. Wat ervoor nodig was om als marketing-, communicatie- en verkoop-afdeling het verschil te maken. Wat de winnaars van deze wereld – digitale uitdagers, nieuwe vliegtuigmaatschappijen, succesvolle festivals en artiesten – beter deden dan hun concurrentie. Ik hielp Denis om die observaties, tips, suggesties, theorieën en filosofieën op papier te zetten. Deze uitgave is een bundeling van alle praktische tips, theoretische beschouwingen en eerder gepubliceerde berichten; in feite lees je een groot how-to-artikel, een aantal best-practices en de onderbouwing daarvoor.

Als content-marketeer werd me in onze gesprekken uitgelegd waarom het uitgeven van content² nodig is. Hoe je een relatie met (potentiële) fans of klanten opbouwt door relevant te zijn in hun levens – en vooral: waarom die relatie uiteindelijk bepaalt of bedrijven, merken of artiesten een toekomst hebben. Dat volgers echt iets waard zijn en niet alleen de status van een *influencer* vertegenwoordigen. Hoe data van (financiële) waarde is voor een organisatie. Als ik eraan terugdenk, zijn het in feite betaalde colleges geweest, kijkjes in de keuken van een gerenommeerde chef die zijn recept prijs geeft en de manier hoe het gerecht klaargemaakt wordt.

Vrees voor visies

Denis gaf me dit plekje in het boek, met ruimte voor een aantal observaties van mijn kant. Aangezien dat plekje helemaal aan het begin van het boek is, is het misschien goed om je uit te leggen dat ik wars ben van visies. Visies – alles-verklarende en voorspellende theorieën – blokkeren je namelijk het zicht. Een visie heeft vaak ook iets engs: als je ergens heel erg in gelooft, dan kan al het andere niet waar zijn. Daardoor sta je niet meer open voor de realiteit. Denk aan de film *Goodbye Lenin*: de moeder van het hoofdpersonage in deze film kan de schok niet aan dat Oost-Duitsland niet meer communistisch is. Daarom houdt haar zoon die realiteit goed voor haar verborgen.

¹ Verdienmodellen van bedrijven; hoe ze waarde toevoegen (en dus: omzet genereren).

² Content: een verzamelnaam voor informatie, die online gedeeld kan worden. Het kan geschreven tekst zijn, maar ook video, audio, of bijvoorbeeld infographics.

Het tegenovergestelde is wel prettig: soms zijn er een boel observaties, die allemaal passen binnen een theorie, waardoor je meer waarde hecht aan die theorie. Dat noemen ze inductief redeneren, volgens mij. Bijvoorbeeld: je ziet een heleboel witte zwanen en concludeert vervolgens dat alle zwanen wit zijn. Je gaat niet uit van een allesbepalende theorie, maar van voorbeelden uit de praktijk. Zo verging het mij ook met de theorie van Denis - en daarom heb ik het idee dat je deze uitgave zou moeten lezen. Al weet ik dat ik als hoofdredacteur van het boek niet de meest objectieve bron ben.

Van Kakhiel tot Balr.

Ik zag bijvoorbeeld een aantal nieuwe initiatieven opkomen, zoals Kakhiel, RUMAG of Balr. Deze cartoonist, een platform voor grappige en herkenbare teksten en het kledingmerk hebben allemaal een ding gemeen: ze hadden eerst een grote following op social media, voor ze geld gingen verdienen. Met andere woorden: ze wisten eerst een relatie met fans op te bouwen en daarna pas producten aan te bieden. Content en relaties komen in deze vormen voor de omzet. Precies zoals in deze uitgave beweerd wordt.

Daarnaast zijn er bepaalde bedrijven die gigantische budgetten investeren in innovatie, die uiteindelijk niet renderen. Denk aan nieuwe technologie die niet gebruikt wordt. Marketing-, communicatie-, en verkoop-afdelingen die langs elkaar heen praten en werken, waardoor hun inspanningen geen nut hebben.

Frustrerend om te moeten aanschouwen, tergend om mee te moeten werken. In deze uitgave lees je hoe dat anders en beter kan. Denis deelt zijn inzichten op een aantal organisaties en interessante personen uit zijn netwerk; een aantal van de professionals waar hij mee samenwerkt komen aan het woord. Zij delen op hun beurt hun ervaringen en inzichten, hoe zij met de hieronder gepresenteerde visie en inzichten omgaan.

Naast een handleiding voor het hacken van je business, het vergroten van je bedrijfswaarde en het doen slagen van innovaties, helpt de inhoud van deze uitgave (en het raamwerk) je om de (digitale) wereld beter te begrijpen. Je snapt wat er misgaat bij sommige marketing-, communicatie- en verkoop-afdelingen. Waarom iemand zijn boterham verdient met flauwe woordgrappen en tekstballonnen. En hoe je de (financiële) waarde van data kunt voorspellen. Natuurlijk wil je de waarde van je bedrijf vergroten en je business optimaliseren. Maar een begrip van de wereld om je heen is ook wat waard. Laat deze uitgave dus niet alleen het raamwerk³ zijn voor nieuwe inzichten, maar ook voor een nieuwe koers zorgen.

Aaron Mirck (Hoofdedacteur)

³ Een raamwerk of framework is een aanpak die uit bepaalde standaarden bestaat, zoals conventies, definities, praktijkvoorbeelden, gereedschap, veelgebruikte functies en formules.

Voorwoord II - Drie kernelementen van de nieuwe eenvoud

De digitale verandering⁴ wordt in de praktijk (helaas) nog vaak gezien als de automatisering van systemen. De ontwikkeling van software en data wordt door velen als het gouden ei gezien. Dat is zonde: doorgaans moeten juist de processen en de mindset veranderen, wil je een digitale verandering optimaal laten verlopen. De belangrijkste spelers in die processen zijn en blijven namelijk mensen, niet de computers en software die deze mensen ondersteunen. Techniek is immers een middel, niet een doel.

Typische uitdagingen

De afgelopen jaren heb ik veel organisaties van binnen en van buiten gezien. Ik sprak met festivalorganisatoren, artiesten en hun management. Ik kwam bij mediabedrijven, sportorganisaties, grote retailers en fashionmerken. Wat deze personen en bedrijven gemeen hadden: telkens viel mijn mond open van verbazing.

Meer dan eens zag ik namelijk dat grote databases opgeslagen waren in Excel-bestanden op laptops van medewerkers. Ik zag dat marketing- en sales-managers hun campagnes inrichten op compleet verkeerde inzichten. Om nog maar te zwijgen over complete content- en databestanden die organisaties dachten te hebben, maar simpelweg verdwenen waren of bij softwareleveranciers waren gestald. Tot overmaat van ramp, wilden zij die bestanden niet meer afgeven.

⁴ De verandering die een onderneming ondergaat, waar binnen bestuurders of bedrijfseigenaren waarde willen creëren door de inzet van het digitale ecosysteem, waarbij op basis van vastgestelde doelen in stappen door analyses en de voortvloeiende inzichten optimalisatie van de organisatie en het analoge en digitale vermogen wordt bereikt.

Organisaties zullen, als ze hun activiteiten en vooruitzichten vormgeven, rekening moeten houden met de uitdagingen en risico's die ze tegenkomen in de snel evoluerende digitale wereld. De praktijk leert dat organisaties met name tegen onderstaande uitdagingen aanlopen:

- ❑ het vermogen om de huidige (wereldwijde) fans en volgers te behouden, de fanbase verder op te bouwen en de betrokkenheid bij fans en volgers te vergroten via alle digitale kanalen;
- ❑ het vermogen om de inhoud die wordt aangeboden door de digitale kanalen te verbeteren en het abonneebestand te vergroten;
- ❑ het vermogen om effectief inkomsten te genereren uit interactie met de fans en volgers via de content die zij produceren;
- ❑ het vermogen om de content op een kosteneffectieve manier te ontwikkelen en de digitale kanalen rendabel en veilig te bedienen;
- ❑ het vermogen om nieuwe sponsors en/of adverteerders aan te trekken, bestaande sponsors en/of adverteerders te behouden en aan te tonen dat hun content waarde zullen leveren;
- ❑ het vermogen om nieuwe, zakelijke kansen voor de digitale kanalen te identificeren en te verzilveren;
- ❑ tot slot het vermogen om te concurreren met andere organisaties binnen en buiten de branche en met andere media als het aankomt op de aandacht van fans en volgers.

Kleine stapjes

Het is belangrijk om de transformatie⁵ naar een digitaal volwassen onderneming te laten plaatsvinden in kleine stapjes. Nog te vaak verzanden transformaties in grootscheepse, complexe en moeilijk beheersbare trajecten. De typische uitdagingen worden dan grote horden die een organisatie moet nemen en voor zich uitschuiven. Bij de implementatie van de gewenste verandering moeten er twee uitgangspunten zijn: het reduceren van de complexiteit en het realiseren van 'de nieuwe eenvoud'. Deze termen worden later in dit hoofdstuk uitgediept.

De huidige veranderingen worden gedreven door technologie, dat staat buiten kijf. Echter, het zijn en blijven mensen die het verschil gaan maken. Digitalisering vraagt om een transformatie van de organisatie, de processen en de systemen. Het vraagt bovenal om een persoonlijke transformatie: de mindset moet veranderen en de angst om te verliezen wat je hebt, zonder te weten wat je krijgt, moet overwonnen worden.

⁵ De (digitale) transformatie en verandering duiden in deze uitgave op hetzelfde: hoe kan een organisatie het meeste halen uit nieuwe, technologische mogelijkheden?

Ruimte en richting

De juiste sturing is een belangrijke succesfactor voor organisaties die besluiten om de digitale verandering aan te gaan. Ruimte en richting moeten worden geboden. Digitale verandering grijpt (bij voorkeur) in op het maken van verbindingen tussen klanten, leveranciers, partners en concurrenten; een eerste levensbehoefte voor vrijwel alle bedrijven. Laat de organisatie de verantwoordelijkheid voor verandering oppakken en reduceer zo de complexiteit. Geef het een raamwerk dat ingevuld kan worden. Zodat het kan groeien, optimaliseren en versnellen. Op deze wijze wordt veranderen eenvoudiger en natuurlijker.

Feit is dat transformatie gaat over verandering. Of het nu gaat om een nieuwe manier van bedienen, een nieuwe manier van denken en werken of het realiseren van een digitale missie. Hierdoor veranderen processen, helpt informatie in het nemen van beslissingen en staan mensen centraal in processen. Transformeren naar een digitaal volwassen onderneming of organisatie valt of staat bij het kunnen beheersen van de verandering en het besef dat hierin de grootste uitdaging ligt. Onthoud dan ook: verandering is niet iets wat met open armen wordt ontvangen, tenzij de voordelen meteen duidelijk zijn. Digitale transformatie is en blijft mensenwerk.

Verandering definiëren

De digitale transformatie laat zich (volgens mij) als volgt definiëren: “De verandering die een onderneming ondergaat, waarbinnen bestuurders of bedrijfseigenaren waarde willen creëren door de inzet van het digitale ecosysteem⁶, waarbij op basis van vastgestelde doelen in stappen, door analyses (en de daaruit voortvloeiende inzichten) navolgende doel wordt bereikt: de optimalisatie van de organisatie, het analoge⁷ en digitale⁸ vermogen.”

⁶ In de meest brede zin is het internetecosysteem (ook wel het digitale ecosysteem genoemd) het totale systeem van interactie tussen industrie, merken, mensen en diensten en producten. Het omvat alle belanghebbenden. De technische infrastructuur en de functies die het netwerk vervult, maken deel uit van het internetecosysteem.

⁷ Traditioneel vermogen: alle traditionele, financiële (fysieke) middelen op de balans.

⁸ Digitaal vermogen (of digitale vermogen): rechten en niet-fysieke middelen bestaande uit digitale verbindingen en contextuele data, dat een onderneming competitief voordeel in de markt geeft, welke een financiële waarde vertegenwoordigt doordat het huidige en toekomstige kasstromen optimaliseert en versnelt.

Hoe krijg je grip als organisatie op de digitale verandering? Hoe maak je het veranderingsproces meetbaar? Hoe maak je het financiële resultaat inzichtelijk? In deze uitgave geef ik antwoord op deze vragen. Eerst is het nodig om verder in te zoomen op het begrip vermogen, zodat duidelijk wordt dat het in deze uitgave uit drie elementen bestaat.

Er zit vermogen opgesloten in elk digitaal ecosysteem. Volgens de Van Dale is vermogen: 1.) gave, begaafdheid 2.) kracht, macht; = capaciteit: aanpassingsvermogen, arbeidsvermogen, doorzettingsvermogen, gezichtsvermogen, uithoudingsvermogen 3.) (boekhouden) het totaal van de creditposten op de balans: eigen vermogen vermogen minus schulden 4.) (in het algemeen) rijkdom, geld, bezit.

Om aan de slag te kunnen met de digitale verandering, is het van belang om te beseffen dat deze verandering uit drie fundamentele kernelementen bestaat. Dat zijn:

- ☐ Kracht: het kwantificeerbare deel van het eigen ecosysteem over tijd
- ☐ Macht: de kunde om doelen en doelstellingen te realiseren
- ☐ Potentie: het in geld uitdrukken van het digitale bezit van een organisatie of onderneming

Kracht, macht en potentie

Kracht is de natuurkundige grootte die een voorwerp van vorm of van snelheid kan veranderen. Door de werking van een kracht kan arbeid verricht worden. Krachten kunnen ook worden genoemd naar hun oorzaak of werking. Kracht betekende aanvankelijk de lichamelijke (spierkracht) of geestelijke (geestkracht) voorwaarde voor bepaalde handelingen. Later betekende het ook: de uitvoering van de handeling, het uitoefenen van kracht. Oftewel: kracht is het aanwenden van een vermogen. Dit kan een organisatie ook.

Iemands *macht* is het vermogen dat diegene heeft, om iets te (kunnen) doen, binnen de mogelijkheden die hij of zij heeft. De mogelijkheden die er zijn, bepalen diegene zijn macht, oftewel *zijn kunnen*. Afgezien van mogelijke beperkingen, is de wil van iemand en het daarbij behorende doorzettingsvermogen cruciaal voor het verloop van het kunnen. Als iemand niet wil, dan zal er ook niets gebeuren en bereikt worden. Iemand die niet doorzet, geeft op en realiseert zijn doelen en doelstellingen niet. De doelen liggen niet binnen het vermogen. Deze vlieger gaat ook op voor organisaties.

Het vermogen als *potentie* in financiële zin. Volgens de klassieke Franse vermogensleer was het vermogen noodzakelijkerwijs verbonden aan de persoon. Vermogen karakteriseerde de relatie tussen personen en het vermogen was te vatten in drie stellingen: alleen personen hebben een vermogen, elke persoon heeft een vermogen en elke persoon heeft slechts één vermogen. Het vermogen werd bestempeld als een juridische algemeenheid en was de vermogensrechtelijke uitvloeijing van de persoon.

In een modernere opvatting blijft deze theorie echter niet overeind. Men is tot het inzicht gekomen dat vermogens met een doel (dus ook een organisatie of onderneming) verbonden kunnen zijn, en niet noodzakelijk aan een persoon. Met andere woorden: elke organisatie heeft een bepaalde potentie, dat wil zeggen: het in geld uit te drukken digitale bezit van de betreffende organisatie of onderneming.

Omslag in denken

De technische implementatie van nieuwe digitale technologieën is zeer belangrijk, maar niet doorslaggevend voor succes. Voor een belangrijk deel draait een succesvolle verandering juist om mensenwerk. Transformeren naar een digitaal gedreven organisatie omvat een fundamentele omslag in het denken, handelen en organiseren. Het is een uitdaging om hierop te sturen, een transformatie te begeleiden en iedereen mee te krijgen in de verandering. Essentieel is om mensen op een slimme, subtiele manier de goede kant op te sturen. Dit doe je niet vanuit de controle en beheersing, maar door juist richting te geven en ruimte voor vernieuwing te creëren.

Het foutief toepassen van technologie kan een hele organisatie versneld onderuit halen. Technologie creëert dan ook geen succes, maar de juiste toepassing ervan wel. Gebruik nieuwe technologie pas zodra duidelijk is hoe het de organisatie gaat versterken. Organisaties kunnen en moeten tegenwoordig succesvol pionieren, maar moeten dit wel doen met doelstellingen in het achterhoofd. Een valkuil die op de loer ligt, is dat technologie leidend wordt gemaakt, in plaats van de doelstellingen.

Het uitstippelen van een nieuwe digitale koers en digitaal transformeren is een avontuurlijk traject. De typische uitdagingen moeten worden getackeld. Dat vraagt om vertrouwen van alle betrokkenen. Worden de juiste keuzes gemaakt? Staat iedereen achter de plannen en doen ze straks ook mee? En hoe denken externe partijen over de transformatie? Een digitale strategie bepalen en uitvoeren is alleen mogelijk wanneer ook externe netwerken hier actief bij betrokken worden. Het is essentieel om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen, wil je een digitale transformatie laten slagen.

De nieuwe eenvoud

Hoe meer gegevens je aan elkaar koppelt, hoe meer er mogelijk is. Stel je voor dat je data uit verschillende systemen combineert. Dan zijn geweldige voorspellingen mogelijk. De nieuwe eenvoud gaat over het integreren van informatie die afkomstig is uit technologieën en van verschillende partijen. Daar kun je vervolgens een intelligente laag (zoals een raamwerk) overheen leggen, die de data en technologie bruikbaar maakt voor gebruikers en processen. Zo worden de drie kernelementen zichtbaar.

Het toepassen van nieuwe technologie zou voor iedere organisatie moeten leiden tot efficiëntere en effectievere processen, het ontwikkelen van nieuwe diensten en producten, omzetgroei en waardevermeerdering. Ben je als organisatie in staat de drie kernelementen (kracht, macht en potentie) van vermogen via jouw raamwerk inzichtelijk te maken, dan wordt het veranderingsproces voor mensen in een organisatie zonneklaar: er is een duidelijke richting voor de verandering. De typische uitdagingen verdwijnen dan als sneeuw voor de zon.

Lukt bovenstaande? Dan transformeer je naar een digitaal data gedreven en volwassen onderneming. Alleen zo bereik je de status van digitale volwassenheid⁹ die op termijn automatisch aangestuurd kan worden. Aan de slag. Op naar de nieuwe eenvoud! Het digitale vermogen.

Denis Doeland (Auteur)

⁹ De fasen in de digitale ontwikkeling van een onderneming, waarbij de mensen en processen op één lijn worden gebracht met de doelen (5), stappen (9) en analyses (12) ondersteund door een raamwerk (red. het Business Acceleration Framework) dat zorgt voor continue verbetering en versnelling van de doelstellingen uit het raamwerk en het veiligstellen van het digitale vermogen.

Nu

Het ijkmoment

Als je niet meer weet waar en hoe je start, dan weet je ook niet waar je uit kunt komen als je eens flink aanzet. Dat geldt niet alleen voor atleten, maar ook (en misschien wel vooral) voor bedrijven die aan hun digitale transformatie beginnen. Het ijkmoment is dan ook het startschot van jouw digitale transformatie. Je leert in dit deel over de laatste ontwikkelingen op het gebied van digitaal en marketing, zodat je snapt wat er op dit moment om je heen gebeurt.

Hoofdstuk 1 - Marketing en communicatie verandert

Wie alleen al denkt aan de astronomische bedragen die Kim Kardashian en Selena Gomez krijgen voor een Instagram-post, weet dat marketing de afgelopen tijd ingrijpend veranderd is (Hermans, 2017). Maar dat er een half miljoen dollar betaald wordt voor een gesponsord bericht, is maar het topje van de ijsberg. Er is meer aan de hand dan slechts de opkomst van influencer-marketing. Sterker nog: het vakgebied gaat de komende jaren nog ingrijpender veranderen dan je nu voor mogelijk houdt. Spannende tijden, als je van verandering houdt. Mis je deze veranderingen, dan moet je niet verbaasd zijn als je bedrijf ingehaald wordt door de concurrentie.

Laten we eerst stilstaan bij een definitie van marketing en een korte uitleg over hetgeen er de afgelopen jaren is veranderd. Dan neem ik je vervolgens mee naar de nabije en verre toekomst van marketing, communicatie en verkoop.

Wat is marketing?

Wikipedia beschrijft marketing als het volgende: Marketing is een economische wetenschap gebaseerd op de Engelse termen market (markt) en getting (krijgen) en heeft betrekking op alle activiteiten die een bedrijf uitvoert de verkoop van producten of diensten te bevorderen. Traditioneel werd marketing gezien als het geheel van alle activiteiten die erop gericht zijn, samen met de afdeling verkoop, de ruil van producten of diensten te bevorderen. Deze op ruil gebaseerde omschrijving wordt in elk geval door de American Marketing Association vanaf hun herziene definitie in 2004 als te beperkt beschouwd.

We leren hier eigenlijk twee dingen: marketing stelt bedrijven in staat meer producten of diensten te verkopen - en het vak is sinds 2004 aan het veranderen, want de oude definitie is niet meer toereikend.

Van Don Draper naar data-gestuurd

Er is een iconische serie over de reclamewereld die elke marketeer eens in zijn leven moet zien: Mad Men. In zeven seizoenen neemt hoofdpersonage Don Draper je mee in de jaren '60, waar de reclamewereld nog bestuurd wordt door cowboys en opportunisten.

Mad Men was de bijnaam van de reclamemannen van Madison Avenue in New York en is natuurlijk een woordspeling op *ad men* en het Engelse woord mad (gek). Als je de serie niet kijkt om een beeld te krijgen van de gigantische sociale verschillen (zoals het gebrek aan vrouwenemancipatie), dan merk je wel een verschil in het vakgebied marketing op. Er wordt zelden tot nooit bevraagd of een campagne rendeert, niemand wordt afgerekend op prestaties en creativiteit lijkt voor effectiviteit te komen. De serie cultiveert het beeld van de kunstenaar en creatief in de reclamewereld dan ook behoorlijk.

Hoe anders is dat nu? Waar kunstenaarschap en creativiteit de olie van de jaren '60 waren, is data het goud van de jaren '10. Dankzij data kan je via social media heel gericht adverteren en zelfs betalen per klik op een advertentie of bericht. De reclamewereld bedacht de Effies, een van de meest prestigieuze prijzen, om campagnes te belonen die ook echt renderen. Growth hackers¹⁰ gebruiken vandaag de dag continu slimme experimenten om een bedrijf te laten groeien en verdringen daarmee traditionele marketeers. Het enige wat misschien nog doet denken aan de tijden van Draper en zijnen, zijn de goed georganiseerde feesten en partijen in de reclamewereld.

Drie horizonnen en een doel

Dit is waar we nu staan: steeds meer bedrijven hebben door dat ze data moeten en willen gebruiken om vooruit te komen. Ze maken zich druk om hun digitale transformatie en zien technologiegedreven uitdagers¹¹ hun markt betreden. Ze willen echt versnellen, maar het lukt niet. Daarvoor zijn een aantal zaken nodig. Een route voor de komende drie jaar en een stip op de horizon.

De stip op de horizon is in dit geval de BHAG - Big Hairy Audacious Goal. Deze term wordt gebruikt door James Collins en Jerry Porras. Zij stelden in hun boek *'Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies'* organisaties die zo'n BHAG hadden geformuleerd, veel beter presteerden dan organisaties die dat niet hadden. Het ging daarbij om BHAG's die tot de verbeelding spreken en uitdagend geformuleerd zijn.

¹⁰ Een growth hacker 'hackt' de groei van een bedrijf, vaak door veel kleine testen/experimenten te doen. Hiermee wordt de meest effectieve methode gevonden om de snelste groei te realiseren.

¹¹ Denk aan startups die een compleet businessmodel ontwrichten: Airbnb dat de hotel-industrie veranderde, Uber deed dat weer met de taxi-industrie.

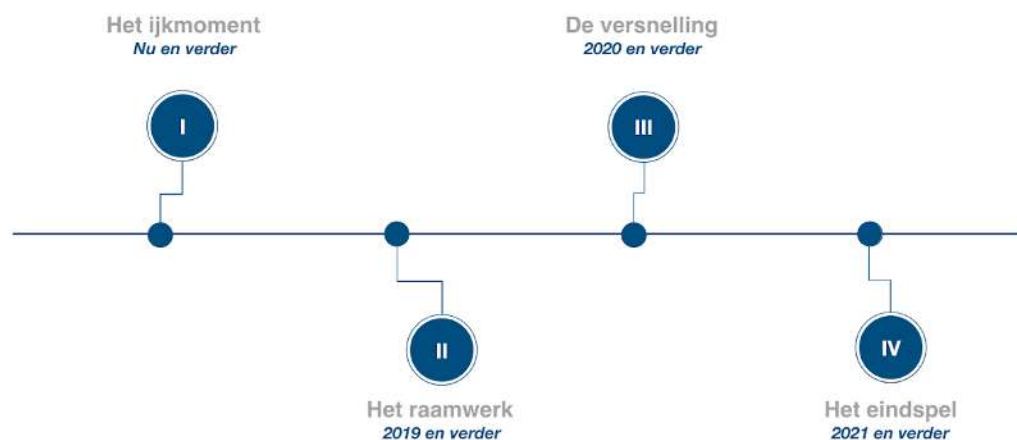
Voorbeelden van succesvolle BHAG's zijn:

- ❑ We put a man on the moon and will bring him back safely this decade (John F. Kennedy, 1961);
- ❑ We crush Adidas (Nike, bij oprichting, terwijl Adidas destijds marktleider was);
- ❑ In 2020 zullen er met Volvo's geen verkeersdoden meer vallen (Volvo).

Dit is de BHAG die ik voor deze uitgave hebben geformuleerd:

“In 2021 (her)kennen we al onze (potentiële) fans en klanten binnen het digitale ecosysteem en zijn we in staat om automatisch met hen te communiceren en zo de relatie optimaal te onderhouden om aan de behoefte te voldoen van een ieder die zich in het ecosysteem begeeft.”

Hoe we bovenstaande BHAG bereiken? Door in te zetten op drie horizonnen. Het ‘three horizons framework’ werd oorspronkelijk gepubliceerd door Baghai, Coley et al (2000) en is sindsdien een belangrijk model gebleken voor groei, verandering en innovatie binnen organisaties. Aan de hand van drie horizonnen (II, III en IV in de afbeelding) kan worden beschreven welke fasen organisaties of industrieën gaan doormaken.



check de afbeelding in het groot via: <http://digitaalvermogen.nu/presentatie>

Grip op digitale vermogen

De eerste horizon focust op het heden. Aan 'de achterkant van de organisatie' ontstaat bij veel organisaties een blinde vlek. Dat is zonde, want dit is nu juist het onderdeel van de organisatie die het belangrijkste zal blijken te zijn. Hier zit namelijk het digitale vermogen - een belangrijk deel van de financiële waardering - van het bedrijf waar je controle op kunt krijgen. De inzichten over Spinnin' Records en Armin Only van Armin van Buuren geven aan wat organisaties in 2019 te doen staat.

Hoe kan je grip krijgen op het digitale vermogen? Daarvoor moet je op een data gedreven manier jouw event en ecosysteem optimaliseren. Je moet aan de slag met een raamwerk. Dit raamwerk omvat de gehele digitale verandering van een organisatie en laat jullie ecosysteem digitaal opstijgen, door slim gebruik te maken van data. Daarover later meer.

Eerste machine learning implementaties

De tweede horizon focust op de nabije toekomst: 2020. Als we kijken naar de technologische revolutie die gaande is, dan zien we dat er een ongekeende hoeveelheid informatie beschikbaar is voor analyse en actie. Iedere Facebook-'post' of -'like', iedere piep van een supermarkt-scanner en elk knipperend lampje van een medisch hulpmiddel kan worden uitgelezen en geanalyseerd. Daarmee is het in potentie een waardevolle bron van informatie. De mogelijkheid om deze waardevolle informatie automatisch uit te pluizen, op zoek naar verbindingen die niet voor de hand liggend zijn, wordt ook *machine learning* genoemd.

In mijn boek van AnaloognaarDigitaal.nu citeerde ik Mike Gualtieri, analist bij Forrester Research, met een pragmatische definitie van big data: 'Big data is het vermogen van een bedrijf om gegevens op te slaan, te verwerken en zichzelf toegang te verschaffen tot die gegevens, waardoor het bedrijf effectiever kan werken, beslissingen kan nemen, risico's kan verminderen en klanten kan bedienen'.

Dit is een goed werkbaar definitie. Een kanttekening: de term big data is – net als de term social media – een containerbegrip. Wanneer big data zijn volwassen stadium bereikt, zal de term gewoon weer data genoemd worden en is het de normaalste zaak van de wereld geworden. Eigenlijk net zoals bij de termen e-mail en website gebeurde.

Ik verwacht dat dit in 2020 het geval zal zijn. Het automatisch herkennen van patronen zal dan een feit zijn. Organisaties maken dan gebruik van kunstmatige intelligentie en machine learning.¹² Data is dan een containerbegrip geworden; een middel dat organisaties helpt sturen en versnellen.

Automatisch gestuurd

Tot slot de derde horizon. Aan het eind van 2020, begin 2021, zal marketing langzamerhand automatisch gestuurd beginnen te worden. Chatbots, zoals die van Hardwell, zijn dan de normaalste zaak van de wereld. Je kunt niet alleen kletsen via deze bots, maar ook muziek luisteren. Tickets en merchandise bestellen zijn alledaagse handelingen. Automatische analyses en beslissingen aan de hand van een raamwerk is voor iedere organisatie in elke industrie *part of the job*.

Dit klinkt allemaal als een doel dat tot de verbeelding spreekt en uitdagend geformuleerd is, toch? Dit is dan ook mijn Big Hairy Audacious Goal waar ik me de komende drie jaar mee bezighoud. Wat mij betreft zijn we hier zelfs niet eens meer zo ver vandaan. Als we naar diverse initiatieven kijken, dan zien we dat dergelijke aspecten daar al een plek hebben gevonden. In mijn overtuiging zullen we rond het begin van 2021 ook zover zijn. Daarom is het nu tijd om te versnellen en je te verdiepen in de manier waarop marketing de komende jaren gaat veranderen.

¹² Kunstmatige intelligentie: machines, software en apparaten die over een vorm van intelligentie beschikken, waarmee ze zelfstandig problemen oplossen. Zij imiteren hierbij het denkvermogen van een mens.

Hoofdstuk 2 - De evolutie van de marketeer

Igor Beuker is een veelgevraagd spreker op het gebied van marketing. De prijswinnende marketing-visionair stelt “Advertising may win quarters, innovations wins decades”. We bevinden ons in het tijdperk van de Vierde Industriële Revolutie, die iedere industrie volledig op z’n kop zet. Deze revolutie heeft meer impact dan de drie voorgaande Industriële Revoluties opgeteld. In dit tijdperk van digitaal darwinisme is het aanpassen of uitsterven. De gevestigde orde traditionele merken zijn nog te afhankelijk van advertising. De snelheid van innovatie en vermogen om trends tijdig te verzilveren geven wel de nodige concurrentieslagkracht en acceleratie. Hoe klassieke merken deze transformatie het beste kunnen maken? Daar heeft Beuker een Mad Men vs. Math Men theorie voor ontwikkeld.

Het digitaal darwinisme is volgens Beuker een fenomeen “waarbij trends, technologie, de consument en maatschappij sneller veranderen dan bedrijven kunnen bijbenen. Het is een lot dat regeringen en andere grote corporates bedreigt. (...) Grote, sterke merken en ‘Fortune 500’-bedrijven, die nog altijd rond de vijf à zes miljard euro per jaar aan advertenties besteden zijn niet goed in innoveren en slecht in het verzilveren van kansen uit de eenentwintigste eeuw.” (Tuk, 2018)

Beuker’s beweringen komen niet uit het luchtledige vallen. Achter de schermen is hij award winnend strateeg voor merken als Nike, Amazon, L’Oréal en Unilever. Hij is business trendwatcher voor verschillende Fortune 500’s, serie-ondernemer met meerdere exits, angel investor en columnist en verslaggever voor Business Insider.

Mad Men

Deze bedrijven hebben te kampen met een aantal problemen, zo stelt Beuker. Ze geven niet alleen veel geld uit aan reclame, maar ook aan ‘terugkijkend marktonderzoek, research & development en adviseurs als IBM en McKinsey.’ Beuker noemt deze Fortune 500-bedrijven ‘Mad Men’.

Die term verwijst naar de iconische serie *Mad Men*, die gaat over de reclamewereld in de jaren ‘60. De reclamewereld werd toen, zoals eerder genoemd, bestuurd door cowboys en opportunisten. Er wordt in de serie zelden tot nooit bevraagd of een campagne rendeedt, niemand wordt afgerekend op prestaties en creativiteit lijkt voor effectiviteit te komen. De serie cultiveert het beeld van de kunstenaar/creatief in de reclamewereld dan ook behoorlijk.

Ondanks hun marketinguitgaven, vallen deze grote bedrijven om. Ook in Nederland zijn er wat voorbeelden te bedenken. De partijen die blijven bestaan, zo stelt Beuker, investeren te weinig in innovatie: “Target en Walmart zeggen wel twee miljard dollar per jaar te steken in innovatie. Maar men vergeet dat Amazon dertien miljard dollar investeert. De inhaalrace is dus verbeelding, geen echte realiteit. Dat gaat pijnlijke gevolgen hebben.”

Math Men

Tegenover deze Mad Men, zet Beuker de *Math Men*. Om deze groep maar met een statement te introduceren: “De Math Men gaan niet vijf jaar zitten wachten op het rondbreien van een businesscase. Ze zijn de businesscase. De verliezers hobbelen daar achteraan. De winnaars investeren in platforms, technologie, talent en startups. De verliezers hebben geen visie en leunen op IBM en McKinsey. De winnaars leunen op de radicale visie van de oprichters (zoals Jeff Bezos, Jack Ma en Elon Musk).”

“De Nike’s en L’Oréal’s van deze wereld lijken aardig in staat om op te schuiven van Mad Men naar Math Men. Ze zijn in staat gebleken, dankzij corporate innovatie, om de trends van de 21e eeuw te verzilveren”, aldus Beuker. Winnaars zouden zich onderscheiden van verliezers door een andere mindset, DNA en cultuur. “De verliezers (Blockbuster, Kodak, Nokia, Toys"R"Us, etc.) gaven miljarden uit aan advertising, R&D, terugkijkend marktonderzoek en consultants. Toch vielen ze om. Innovatie is geen afdeling, maar een cultuur die door het hele bedrijf loopt. De verliezers zijn hautain, risicomijdend en roepen: zo doen wij het hier al 20 jaar. Winnaars nemen iedere industrie over met de mentaliteit: zo was het nooit, maar zo had het allang moeten zijn, *let’s do it.*”

Er zijn een aantal concrete, in het oog springende verschillen tussen Math Men en Mad Men. Math Men geloven niet in reclame, zien in dat je alleen met trend-gedreven innovatie kunt overleven en hebben bovenal een andere mindset: iets is niet onmogelijk, alleen nog nooit gedaan.

De andere mentaliteit komt bijvoorbeeld tot uiting in de media. Google en Facebook halen het gros van de advertentiebudgetten binnen, terwijl traditionele media het nakijken hebben. “Vermomd als techbedrijven hebben deze mediabedrijven de markt overgenomen. Iedereen stond erbij en keek ernaar. (...) In de media lullen we veel, maken we nog een paar jaar businesscases om vervolgens achterop te raken. Ik snap ook niet waar dat hautaine vandaan komt in de wereld van televisiezenders en uitgeverijen. Hoogmoed komt altijd voor de val. Iedereen dekt zich in met McKinsey’s, maar Math Men hebben geen McKinsey nodig. Die hebben zelf een radicale visie en lef.”

Digitale transformatie

Wat raadt Beuker ons aan? Allereerst moeten we ons richten op de digitale transformatie - wat nog te weinig bedrijven zouden doen. “Bijna geen Fortune 500-bedrijf heeft een CDO, CIO en CTO. Hoe wil je dan op tijd een digitale transformatie maken en overleven? Dat is vier keer moeten scoren in een uitwedstrijd tegen Real Madrid, maar zonder je drie topspitsen. Daar helpen IBM en McKinsey dus ook niet bij. Sterker nog: IBM moet met Watson zelf alle zeilen bijzetten om na negentien kwartalen weer eens groei te laten zien.”

Daarnaast is het nodig om te investeren in innovatie, platforms, talent en slimme acquisities. Reclame en media zijn kansloze investeringen - in feite slechts een doekje voor het bloeden. Ook zijn er aantal markten die niet gemist mogen worden: “als je als bedrijf de BRIC-landen niet verzilverd, dan wordt het krimpen in plaats van groeien. Kijk bijvoorbeeld naar de Bijenkorf die dit perfect doet.”

Primaat niet meer bij traditionele marketeers

Bovenstaande tips illustreren in feite maar een ding: het primaat ligt niet meer bij de marketeer, maar bij de innovatieafdeling. Beuker heeft dan ook het volgende adagium: “Advertising may win quarters, innovation wins decades.”

Kenmerkend is het voorbeeld van de Blokker, die inzet op een campagne met Sarah Jessica Parker - wat volgens Beuker niet voldoende is. “Blokker doet aan *schijninnovatie* met al die nieuwe winkels en een reclamecampagne, het is lippenstick op een varken. Hip doen met een Amerikaanse ster, maar stellen ze zichzelf ook de vraag: bestaan er nog prijsvechters in deze tijden van internet? In de kern zijn bedrijven als Blokker veel te laat begonnen en snappen ze niet dat de moderne consument geen koning, geen keizer, maar dictator is.” (Hakker, 2016). Geen goed teken voor de Blokker: eerder voorspelde Beuker al het failliet van V&D.

Het gedachtegoed van Beuker zorgt voor ingrijpende keuzes. Zijn vader en broer hadden drie juwelierszaken in Amsterdam. Ze vroegen hem om tips om dit digitaal darwinisme te overleven, zonder de budgetten die Alibaba voor innovatie heeft. “Ik zei: zet die dure winkel te koop in de Leidsestraat en investeer dertig procent van dat budget in een supersite met webshop en mobiel. Richt je op Amerikanen en Chinezen die naar Amsterdam komen. Het digitale Ace (zoals het juweliersmerk heet, red.) maakt meer omzet dan die twee andere zaken bij elkaar. Dat is retail anno nu: dankzij internet niet regionaal of landelijk, maar mondiaal. Weg met die hekken.”

Kansen voor slimme marketeers

Is de rol van marketeers dan helemaal uitgespeeld? Dat lijkt niet het geval. Het is allereerst tijd om te zorgen dat je meer data vergaard over (potentiële) klanten en hen gepersonaliseerd benadert. “Nike maakt 100 duizend video’s voor hardlopers volledig gepersonaliseerd op basis van hun profiel. Dat is marketing anno nu. Dat verwacht een consument van alle merken en media.”

Bovenal is het tijd voor een datagedreven en op feiten gebaseerde aanpak. “Alleen bereik? Hou toch op. See, Like en Buy wil ik zien in social media. Niet alleen bereik en likes. Als je als merk of dj echte fans heeft, gaat het vooral om ARPU (average revenue per user, red.) en of ze je shit kopen.” (Beuker, 2017). Investerings moeten lonen.

Daarnaast is het zaak om - geheel volgens het gedachtegoed van de Math Men - in te spelen op trends: “Content gaat van social, naar mobiel en dan wearable. En TV wordt zoals het internet: targetable, programmatic en addressable. *If you can’t beat the movement, join it.* Dat geldt ook voor de strijd tegen het duopolie van Facebook en Google. Je hebt hele diepe zakken en acquireert, of je bent slim, aggregeert en cureert of je werkt samen waar nodig. Samenwerken met een uitgeverscollectief of met Facebook en Google. Allemaal kan ook prima. Een Math Man zanikt namelijk niet over hoe het altijd was. Die kijkt niet alleen naar trends, die verzilverd ze ook. Overleven en groeien is zijn game.”

Technologische innovaties hebben ook verstrekkende gevolgen voor marketeers. “Marketing used to be an art, now it’s a science too”, aldus Beuker. “Het internet, de Vierde Industriële Revolutie en het fenomeen digitaal darwinisme hebben iedere industrie volledig op z’n kop gezet. Dat geldt ook voor marketing. In het tijdperk van marketing-innovatie, marketing automation en Martech, heeft de CMO nog wel de regierol, maar ook heel hard de hulp nodig van bijvoorbeeld de Chief Digital Officer en de Chief Technology Officer. In dit tijdperk kan de CMO het niet meer alleen.”

Blik vooruit

Beuker: “De afgelopen 25 jaar heb ik gemerkt dat grote merken intrinsiek niet kunnen innoveren. Ze zijn verslaafd aan advertising en er ontbreekt een trend-driven, opportunity-seizing innovatiecultuur. Innovatie wordt vaak verward met technologie. Ik heb geleerd dat innovatie juist gaat om cultuur en customer centricity. Bij Amazon zul je nooit horen “zo doen wij het hier al 20 jaar”, want dat is de meest dodelijke uitspraak voor innovatie. Bij Amazon is het altijd ‘Day One’.”

Innovatie gaat volgens Beuker, in dit tijdperk, om overleven en groeien en het verzilveren van de trends van de 21e eeuw, voor je concurrenten dat doen en jouw marktaandeel wegkapen. “Digitale transformatie start dan ook met het hebben van een strategische visie op veranderende businessmodellen en disruptieve trends. Traditionele bedrijven die willen concurreren met de nieuwe lichting (Google, Facebook, Tesla, Uber, Airbnb, Alibaba etc.) zullen met een nieuw *game plan* moeten komen. Om te winnen moet je scoren en daarvoor heb je drie topspitsen nodig: een moderne CMO, een CDO en een CTO. De digitale transformatie zegt het al: het is data-driven en digital.”

Daarom wil Beuker de komende tijd geen misplaatste arrogantie, hautain gedrag en de onderschatting van de klassieke, sterke merken meer zien. “Hoogmoed komt altijd voor de val. Een voorbeeld hiervan is RTL Nederland of andere sterke merken die wankelen, krimpen of omvallen. Dit tijdperk gaat om het tijdig verzilveren van trends. Het waait niet over. Dit is Noah’s ark, niet de veerpont over ’t IJ. Die *sense of urgency* zou nu toch wel een keer geland moeten zijn.”

Open je ogen

De opdracht van Beuker is duidelijk: open je ogen voor de innovaties die overal om ons heen terrein winnen. Een aanpak die gestoeld is op intuïtie, het lukraak inkopen van bereik via social influencers en een afwachtende houding zijn funest.

Dat vraagt om ingrijpende keuzes. Voor twijfelaars heeft Beuker een concrete tip: “Het probleem is dat we allemaal naar de ROI¹³ van innovatie kijken en dan concluderen dat we het niet weten. Ik draai het om en zeg: Kijk ook naar de Risk of Inaction van innovatie. Waar is je bedrijf over 1, 3 of 5 jaar als je nu niet innoveert? Is je bedrijf er dan überhaupt nog?”

¹³ Return On Investment (ROI): het rendement op een investering.

Hoofdstuk 3 - Welkom in de relatie-economie

De relatie met de fan of klant stond al eerder centraal in mijn eerdere twee boeken. De economie is de afgelopen vijftientig jaar sterk beïnvloed door de komst van nieuwe technologieën, zoals internet en sociale media. Hierdoor kunnen fans en klanten direct contact hebben met artiesten, merken en organisaties. Businessmodellen veranderen ingrijpend. Matthijs van de Peppel, Xavier van Leeuwe en Matt Lindsay legden in *De relatie-economie* precies uit wat deze nieuwe technologie voor bedrijven, artiesten en merken betekent: het opbouwen van een relatie met fans of klanten is belangrijker dan wat dan ook. Welkom in de relatie-economie.

“De relatie-economie: breng data tot leven en bouw waardevolle klantrelaties” is de volledige titel van het boek van van de Peppel, van Leeuwe en Lindsay. De auteurs waren op het moment van schrijven werkzaam als data-intelligence-analisten bij NRC. NRC kampte, net als veel andere traditionele media, met teruglopende lezersaantallen. Als een van de weinige dagbladtitels wisten het aantal abonnees te laten groeien. Dat lukte doordat ze slim gebruik maakten van data - maar ook doordat er met een nieuwe filosofie gewerkt werd.

Van bloemen tot muziek

Deze nieuwe filosofie draait niet alleen om technologische mogelijkheden. Zo schrijven ze: “We hebben het steeds drukker en brengen minder tijd door in traditionele verbanden, zoals verenigingen, kerken, maatschappelijke organisaties en zelfs familie. We worden individualistischer, praten minder met de mensen die dicht bij ons staan. Een groeiend aantal bedrijven reageert op deze maatschappelijke verandering door abonnementen aan te bieden” (van Leeuwe/van de Peppel, 2017).

Sterker nog: steeds meer producten (van bloemen via Bloomon tot muziek via Spotify) worden in abonnementsvorm aangeboden. Bedrijven die abonnementen aanbieden, groeien doorgaans sneller dan andere bedrijven. “Waarom groeit het abonnementsmodel?”, vragen de auteurs zich af. “Omdat we het gevoel willen hebben ergens bij te horen.” Zelfs in de dance-industrie lijkt dit model voet aan de grond te krijgen: Q-dance is van plan te gaan experimenteren met abonnementen voor video-content. De organisatie put inspiratie uit het vechtsportgala UFC en diens UFC Fightpass, die toegang geeft tot het streaming-platform van UFC.

Je kan niet alleen ergens bij horen door een abonnement af te sluiten - zoals bijvoorbeeld bij een krant het geval is - maar ook door een merk, artiest of organisatie op social media te volgen of je in te schrijven voor nieuwsbrieven. Denk eens aan je lievelings festival, -broek of -artiest. Je wilt aan de wereld graag laten zien dat je verbonden bent aan dit merk of deze artiest. Daar geef je tegenwoordig uitging aan, door een relatie aan te gaan in het digitale domein.

Relaties belangrijker dan abonnees voor krant

Centraal in het boek staat de verandering van de transactie-economie naar de relatie-economie. Deze verandering ontstond doordat beide data-analisten tabak hadden van het focussen op verkeerde doelstellingen. De focus moest niet langer liggen op het aantal abonnees, maar op de relaties die NRC onderhield met onder meer abonnees, leveranciers en partners. Deze relaties moeten geoptimaliseerd worden, zo betogen de auteurs.

Wat is een optimale relatie voor een krant? Het ging niet om een optimale winst per relatie, maar geen enkele relatie mag langer verlieslatend zijn - en minstens een euro in twee jaar tijd opleveren. Dit zorgt ervoor dat voor de krant bijvoorbeeld digitale abonnees evenveel waard zijn als abonnees die de krant elke dag ontvangen.

Ook werpt de focus op een optimale relatie een compleet nieuwe vraag op: wat is de optimale relatie voor de klant? Relaties werken nou eenmaal twee kanten op. Zelfs een cursus *Actief luisteren* kwam er aan te pas, zodat echt ontdekt kon worden wat klanten belangrijk vinden - in interviews bij hen thuis. Die inzichten werden vervolgens gebruikt om de relatie met de klant te optimaliseren. Uitgangspunt was steeds: het is de relatie met de klant die er toe doet - en niet de oplage van de krant.

Keuzes mogen pijn doen

Het klinkt namelijk nogal vrijblijvend: de klant centraal stellen. Je hoort het zo vaak dat het een cliché is geworden. Bedrijven die een klant nog niet zouden herkennen als die voor ze zou staan, roepen dat ze de klant centraal stellen. Principes hebben pas waarde, als ze iets kosten. Zoals cabaretier Daniël Arends het ooit grappig verwoordde: het 'telt niet' als je zegt dat je op het innerlijk valt, als je geliefde heel erg lelijk is - dat is obligaat.

NRC hanteerde een zogenaamd *vakantietientje*: geld dat geïnd werd om de krant te pauzeren tijdens een vakantie. Het leverde de krant tienduizenden euro's op, maar werd weer stopgezet, toen bleek dat het de grootste frustraties van klanten was. Dat is een 'duur' principe. Ook werd het pauzeren van de krant aangenamer gemaakt: abonnees krijgen nu zelfs mails als het abonnement gepauzeerd of hervat wordt. Dat wordt gecheckt of het abonnement echt weer ontvangen wordt, wordt door de klanten ook gewaardeerd. Hierdoor blijven ze dan ook langer abonnee.

Bewezen aanpak

NRC kon hierdoor onnodige uitgaven, bijvoorbeeld voor proefabonnementen stoppen. Het aantal opzeggingen daalde met 50 procent (!). De recensies over het boek zijn trouwens lovend: menigeen wilde een vervolg op het boek, waarin praktisch uitgelegd werd hoe met deze inzichten gehandeld kan worden. Spoiler: dat vervolg heb je nu in je handen.

van de Peppel liet me de aanpak zien tijdens een presentatie die hij hield vorig jaar herfst voor de Media Werkgroep, waar ik ook sprak die middag. Hij illustreerde het effect van de relatie-economie perfect.

De schrijvers van het boek geven een aantal voorzetten voor een optimale houding in de relatie-economie:

- ☐ Het is belangrijk om te weten wat klanten waarderen, ga met ze in gesprek;
- ☐ Gebruik data om keuzes op feiten te baseren;
- ☐ Bouw daarvoor een analytisch team dat efficiënt en effectief is;
- ☐ Zorg dat data altijd bestudeerd wordt om een bepaald doel te realiseren (inmiddels is dit verplicht door de nieuwe Algemene Verordening Gegevensbescherming);
- ☐ Het gaat niet om zoveel mogelijk data, maar de juiste data. Vaak blijkt dat je niet eens 'big data' nodig hebt, maar slim moet werken met de data die al verzameld is;
- ☐ Verdiep je in service design methodes; deze tonen de dieper gelegen gevoelens van klanten;
- ☐ Durf te experimenteren; alleen door nieuwe opties aan te bieden, worden klantvoorkeuren duidelijk. Ook worden hierdoor niet voor de hand liggende conclusies getrokken, die een business kunnen helpen groeien.

Conclusie

Eerder lag de nadruk op het leveren van diensten of goederen, het organiseren van evenementen of publiceren van muziek. Die tijd is voorbij. Tegenwoordig gaat het om het actief onderhouden van een fan- en klantrelatie.

De fanrelatie is het belangrijkste bedrijfseconomische kapitaal van bedrijven geworden. Daar moet de hele organisatie op worden ingericht. Door te investeren in nieuwe technologieën kan men deze relatie verbeteren en in waarde vermeerderen. Door je te verdiepen in blockchain,¹⁴ bots en content, kan je als organisaties, merk of artiest hiermee aan de gang.

In het boek van van de Peppel, van Leeuwe en Lindsay leer je hoe jij je staande kan houden in deze nieuwe economische werkelijkheid. In feite is alles wat je hierna leest een omvangrijke handleiding voor het opbouwen, runnen en uitbouwen van een business in het digitale ecosysteem dat ontstaan door de relatie-economie. Nu is het tijd om door te pakken naar jouw eigen digitale businessmodel.

¹⁴ De blockchain is een 'digitaal grootboek', waarin gegevens op een decentrale manier zijn vastgelegd. Het resultaat is (bijvoorbeeld): betrouwbare authenticatie van muziek en een eerlijkere verdeling van rechten en gelden.

Hoofdstuk 4 - Op naar een digitaal businessmodel

Het doel van dit hoofdstuk is om je te helpen een digitaal businessmodel te laten ontwikkelen. Hiervoor gebruik je het Business Model Canvas¹⁵: een model voor strategisch management en lean startups om een nieuw bedrijfsmodel te creëren of een bestaand model in kaart te brengen. De grondleggers van het model hanteren de volgende definitie van een businessmodel: de grondgedachte, hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoudt.

Het canvas bestaat uit de vier hoofdgebieden: klanten, aanbod, infrastructuur en financiële levensvatbaarheid. Deze zijn verdeeld in negen bouwstenen en laten de logica zien van hoe een bedrijf haar business wil bedrijven. Deze gebieden komen allen terug in het nieuwe digitale businessmodel. Het canvas dient als basis voor het raamwerk dat klanten, aanbod, infrastructuur en levensvatbaarheid inzichtelijk maakt.

Mythes over de digitalisering

Deloitte ontdekte in een onderzoek (December 2017) dat nog niet één op de drie Nederlandse zichzelf digitaal volwassen noemt. Dat betekent dat meer dan twee op de drie Nederlandse bedrijven dat nog niet is. Wereldwijd scoort Nederland nog niet eens zo slecht: slechts één op de vier organisaties in de wereld noemt zichzelf digitaal volwassen. Dat biedt echter nog geen reden om onszelf op de borst te slaan. Als we niet achterop willen raken, moet er hoognodig iets veranderen in de manier moet waarop Nederlandse bedrijven omgaan met hun digitale transformatie.

¹⁵ De volledige beschrijving van dit canvas kun je vinden in mijn eerste boek *vanAnaloognaarDigitaal.nu*. Hoofdstuk 8 'Businessmodel als handig hulpmiddel'.

De volgende cijfers en inzichten uit het rapport illustreren de stand van de digitalisering van de Nederlandse bedrijven:

- ❑ Eén op de vijf Nederlandse bedrijven stelt voldoende talent aan boord te hebben om de digitale business strategieën vorm te geven en ambities op dit vlak te realiseren;
- ❑ Het is nodig om silo's af te breken, wil een organisatie succesvol aan de slag met de digitale transformatie. Een bedrijf dat zichzelf digitaal volwassen vindt, stelt dat het twee keer vaker samenwerking tussen verschillende afdelingen erkent en waardeert, dan bedrijven die zichzelf niet digitaal volwassen vinden;
- ❑ Er is een substantiële groep die – hoewel ze meer budget reserveren voor innovatie – nog steeds geen merkbaar profijt hebben van hun innovatiebudget. Dat komt door een gebrek aan helder, digitaal beleid en digitale strategie.

Concreet advies

De digitale strategie blijft een uitdaging voor veel organisaties. Het merendeel van organisaties leunen vooral op marketingmiddelen als de website, social media en e-mailmarketing. Zorgelijk is volgens onderzoek (van Grieken, 2017) dat er in Nederland een aanzienlijke groep (29 procent) bestaat die relatief veel uitgeeft aan digitale initiatieven, maar daar naar eigen zeggen op geen enkele wijze de voordelen van plukt. Deze bedrijven lijken totaal geen strategie te hebben en meten niet structureel wat de opbrengsten van hun digitale inspanningen zijn.

In voornoemd onderzoek wordt verder ingegaan welke mogelijkheden digitalisering een organisatie biedt. Daarnaast wordt er ook een vergelijking gemaakt hoe Nederlandse bedrijven zich verhouden tot de rest van Europa en de wereld. Nederlandse bedrijven doen het helemaal niet slecht als het gaat om de digitale transformatie, stelt Van Grieken. “Maar we moeten wel continue ons DNA doorontwikkelen om die voorsprong te behouden.” Waar wereldwijd gemiddeld 25 procent van de onderzochte organisaties zichzelf digitaal volwassen noemt, is dat in Nederland 31 procent. De betekenis is dat tweederde van alle organisaties zichzelf niet digitaal volwassen vindt. Voor velen geldt: werk aan de digitale winkel.

Het Deloitte-rapport *Survival of the most adaptable, The Dutch Digital DNA Demystified*, spreekt tot de verbeelding, biedt houvast voor CEO's die willen inzetten op de digitale transformatie en leidt tot een concreet advies: er moet een eigen raamwerk ontplooid worden, wil de digitale transformatie vormgegeven kunnen worden.

Doelen

Veel organisaties hebben moeite met digitalisering wanneer je kijkt naar de prestaties van hun websites en social media. Een echte digitale visie – net als in voornoemd onderzoek – ontbreekt. Bij veel organisaties waar ik ben geweest in de afgelopen jaren ontbreekt de context in data.¹⁶ Dit is een primair onderdeel van de digitale visie. Het sturen aan de hand van vooraf bepaalde doelen biedt uitkomst.

Maar eerst: een digitale mindset

Nog voor je aan de slag gaat met de doelen van een digitaal businessmodel, is het nodig om een digitale mindset in je bedrijf leidend te maken. Dat geldt voor elk bedrijf in elke industrie en branche. Je zal bijvoorbeeld ander personeel moeten aantrekken.

In een digitaal bedrijf heeft iedereen namelijk digitale vaardigheden nodig. Er is geen afdeling 'digitaal' meer. Op de communicatieafdeling, bij personeelszaken, bij de klantenservice en elders in de organisatie werken mensen met digitale vaardigheden. Iedereen zou moeten beschikken over een digitale mindset, wil je het raamwerk kunnen gebruiken en het canvas tot wasdom komen.

Businessplan voor de toekomst

Heb je bepaald hoe je de vijf doelen van het raamwerk invulling wil geven? Ben je op weg om iedereen in de organisatie een digitale mindset te laten hebben? Dan kan je het Business Model Canvas invullen. Sterker nog: hieruit zou jouw businessplan voor de komende drie jaar moeten volgen. Dit is de eerste stap naar het toekomst-klaar maken van jouw bedrijf, artiest, merk of event.

¹⁶ De term 'context in data' komt later verder aan bod, hier alvast een voorproef. Context in data helpt je om verbanden te zien die je anders niet ziet en om slimmer te sturen. Een voorbeeld van het gebruikmaken van de context in data, is alleen op TV adverteren zodra het kouder is dan 22 graden. Iets dat telecombedrijf Simpel handig doet, aangezien ze een relatie tussen temperatuur, tv-kijkgedrag en webbezoek ontdekten door de context in data aan te brengen.

Digitaal businessmodel

Een businessmodel slaat een brug tussen strategie en organisatie. Het is een hulpmiddel om het bedrijf te begrijpen. De basis van elke business-strategie is het *outside in* kijken en denken. Dit betekent kijken vanuit het perspectief van de klant waardoor klantwaarden en onderscheidende activiteiten tegenover de concurrent in het eigen businessmodel kunnen worden opgenomen. Digitale innovaties veranderen businessmodellen ingrijpend. Hoe maak je een digitaal businessmodel dat er toe doet?

Nut van een businessmodel

Het businessmodel van een onderneming heeft een aantal vitale functies:

1. Wie: op welke doelgroep richt het bedrijf zich?
2. Wat: wat is de strategie? En welke propositie bieden we aan de klant?
3. Hoe: hoe gaan we de propositie leveren? Hoe voltooien we de propositie?
4. Hoeveel: wat wordt de omzet en hoeveel bedragen de kosten? Hoe gaan we verdienen aan de propositie?

Het idee van het businessmodel is dat de omzet van 'wie' (de doelgroep) komt, de kosten van 'hoe' (de voltooiing). De winst is de omzet minus kosten: die komt van de 'wat' (de marketingstrategie en propositie). Met het businessmodel geven bedrijven aan welke waarde het voor de klant creëert en hoe het dat gaat doen. Het laat zien in welke mate zij zich een deel van de waarde kan toe-eigenen in de vorm van marktaandeel, waaruit een bepaalde winstverwachting en bedrijfswaarde valt op te maken.

Het belang van expliciet gedefinieerde doelstellingen, oftewel meetbare normen, kan niet worden onderschat bij het maken van een businessmodel. Ze geven immers een doel en richting aan een strategie en de bruikbaarheid daarvan.

Het Business Model Canvas is een model voor strategisch management en lean startups om een nieuw bedrijfsmodel te creëren of een bestaand model in kaart te brengen. De grondleggers van het model hanteren, zoals ik in het begin van dit hoofdstuk heb benoemd, de volgende definitie van een businessmodel: de grondgedachte, hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoudt.

Businessmodellen veranderen

Businessmodellen hebben geen eeuwig leven. Als de markt verandert dan is de kans 100 procent dat ook het businessmodel verandert. Op dit moment is de informatie die ontstaat door technologische verandering de grootste drijfveer van verandering.

Er bestaan twee soorten businessmodellen: het model dat al is ontwricht door de technologische ontwikkelingen en het model dat nog moet worden ontwricht. Volgens sommige experts, zoals Igor Beuker, is het voor bepaalde bedrijven nu al te laat. Hun businessmodellen worden ontnomen door technologie en hun falen om te reageren heeft geresulteerd in een snelle afkalving van de winst.

Bij de digitale verandering spelen een bepaald soort organisaties of merken een grote rol. Ze hebben gemeen dat ze, met behulp van soms lang bestaande en ontluikende concepten, succes hebben geboekt dankzij technologische ontwrichting. Denk bijvoorbeeld aan: 'alles-als-een-service', 'de co-creatie van content' en 'innovatie van de keten'.

Ontwrichting van businessmodellen

Een goed voorbeeld van een partij die de hele keten innoveerde is Apple. Via hun iTunes en App Store, de Apple webwinkel, verkopen ze content en apps van derden. Hier heft Apple commissie over. Apple beheerst zodoende het overgrote deel van de hele waardeketen. Hieronder vind je een aantal ontwikkelingen die businessmodellen ontwrichten. Sta hierbij stil.

Mobiele ervaring

Skype's mede-oprichter en oprichter van investeringsfonds Atomico, Niklas Zennström, stelde een paar jaar geleden dat nieuwkomers zich moeten richten op de 'mobiele ervaring' en 'de aanwezigheid in het hele internetecosysteem'. Bedrijven kunnen niet alleen meer offline aanwezig zijn, maar moeten ook in de digitale winkelstraat aanwezig zijn.

Met de groei van 4G mobiele datanetwerken, 'cloud computing', het internet der dingen en de mobiliteit van werknemers komt ook de noodzaak om de telefonie-netwerken te upgraden. Inmiddels is het 5G netwerk in aantocht.

❏ *Outside the box*

Het onvermogen om buiten de box te denken vormt voor grote bedrijven, merken of organisaties het obstakel waardoor ze niet zien dat hun businessmodellen dramatische transformaties doormaken. De farmaceutische industrie is daar een goed voorbeeld van. Deze sector staat erom bekend om kennis (zoals patenten, etc.) af te schermen. Door informatie te delen, zouden volgens experts de kosten met een derde kunnen dalen. Daar profiteert de sector als zodanig van, maar daarvoor is een *outside the box* gedachte nodig. Ook binnen vele andere industrieën zal een dergelijke houding moeten ontstaan. Denk aan sport, media en entertainment. Waarbij bezit plaats maakt voor toegang tot content.

❏ *Propositie*

Bedrijven moeten de wensen en voorkeuren van hun klanten nadrukkelijker als uitgangspunt voor het beleid nemen. Wie het beste zicht heeft op deze veranderingen in fan- of klantengedrag en daar gericht op inspeelt, creëert een voorsprong op zijn concurrenten. Hij bindt gemakkelijker bestaande fans of klanten aan zich en werft makkelijker nieuwe klanten. Het uitgangspunt is: de propositie moet gestoeld zijn op de wensen en voorkeuren van klanten of afnemers. Retentie¹⁷ is het sleutelwoord.

❏ *Concurrentie*

Bedrijven gebruiken al langer hun reputatie of klantrelaties om in 'hun' markt nieuwe producten en diensten aan te bieden. De concurrentie komt tegenwoordig niet zelden uit onverwachte hoek. Kijk alleen naar Uber die de concurrentie met Foodora en Deliveroo aangaat met de dienst Ubereats.

❏ *Technologie*

Voor een aantal bedrijven is de soort en mate van technische ontwikkeling bepalend voor het marketingsucces. De technologie is ook een zeer belangrijk element van de strategie.

¹⁷ Retentie: het behoud van klanten.

❏ *Marktsegmentatie*

De allerbelangrijkste keuze die een organisatie maakt, is het kiezen van een markt en de daarvoor geschikte producten. Met die keuze staat of valt de continuïteit. Een marktsegment kan gedefinieerd worden als een aantal potentiële kopers, die op dezelfde manier een product of dienst bekijken en waarderen, hetzelfde koopgedrag vertonen en het product op dezelfde manier gebruiken. Het selecteren van een marktsegment gebeurt op basis van het idee dat klantengroepen behoefte hebben aan producten of diensten die het bedrijf met haar vaardigheden kan aanbieden. Ook vanuit het idee dat dit bedrijf dat beter doet dan de reeds aanwezige concurrentie.

Niet alleen SWOT

Veelal wordt bij de strategieontwikkeling de SWOT-analyse gebruikt (Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats). Er is allereerst een theoretische zwakte van dit model: eerst intern dan extern. Daarnaast is SWOT in de praktijk niet echt uitvoerbaar, omdat de hoeveelheid van de aspecten leidt tot een langdurige en complexe analyse, die als slagvaardig model zijn kracht snel verliest.

Bij een SWOT-analyse dreigt het volgende scenario: wij zijn hartstikke goed in het maken van klompen, dus moet er een markt voor klompen zijn. (Doeland en Hofstee, 2013) Beter is de 'outside in'-benadering: mensen lopen op kunststof klompen (bijvoorbeeld Crocs) dus wat kunnen we leren om onze kennis van houtbewerking om te buigen naar kunststof? Zodoende stellen we de markt centraal (de bovenkant van de diablo). Deze formuleert per slot van rekening ons bestaansrecht. De organisatie is slechts het middel (de onderkant van de diablo) om de strategie te kunnen uitvoeren.

Macro-, meso- en micro-economieën zullen dan ook worden geanalyseerd moeten worden om de kansen of mogelijkheden voor de organisatie te kunnen vaststellen.

- ☐ Macro-economische ontwikkelingen met gevolgen voor 'comfortabel lopen'.
- ☐ Meso-economische ontwikkelingen met gevolgen voor 'comfortabel lopen'.
- ☐ Micro-economische ontwikkelingen met gevolgen voor 'comfortabel lopen'.
- ☐ Welke 'comfortabel lopen' kansen worden geboden aan Crocs?
- ☐ Crocs kiest de marketingstrategie van de best bruikbare kansen.
- ☐ Welke zwaktes moeten geüpgraded worden om de propositie aan te kunnen?
- ☐ Welke producten en diensten heeft Crocs daarbij nodig?
- ☐ Wat moeten we organiseren om dat te kunnen?
- ☐ Welke randvoorwaarden en condities zijn daarvoor bij Crocs aanwezig?

Het 20-minuten businessmodel

Kun je jouw hele businessmodel in 20 minuten op papier zetten? Startups lijkt het wel. 'Start-ups zijn bedrijven die slagen dankzij een snel gemaakt succesvol plan, voordat ze externe hulpbronnen kunnen vinden', stelt Ash Maurya auteur van het boek 'Running Lean'. Ze kunnen het zich gewoonweg niet veroorloven om maanden te investeren in het traditionele en geijkte 10-tot-60-pagina's dikke businessplan. Maurya ontwikkelde een 'Lean Canvas', dat je toestaat om de belangrijkste elementen van jouw businessmodel in 20 minuten op een vel papier te zetten.

De belangrijkste elementen van dit canvas zijn:

- ☐ het probleem dat we op gaan lossen;
- ☐ doelgroep: klanten en gebruikers;
- ☐ onze unieke waardepropositie;
- ☐ onze oplossing;
- ☐ distributie- en communicatiekanalen;
- ☐ inkomstenstromen;
- ☐ kostenstructuur;
- ☐ cijfers, metrics en analytics;
- ☐ ons oneerlijk voordeel (iets dat niet kan worden gekopieerd of gekocht).

Streef naar oneerlijk voordeel

Een oneerlijk voordeel is in principe het volgende: dat het bedrijf goed is gepositioneerd om een probleem te begrijpen, een oplossing te creëren en sneller dan andere bedrijven te innoveren.

Een voorbeeld van een doelbewuste, compromisloze obsessie voor het product is Google's focus op het ontwikkelen van de beste zoekmachine. Voordat je dit oneerlijke voordeel kunt hebben, moet je weigeren om te willen verliezen op een moeilijk te bereiken en onderscheidend vermogen. Denk ook aan:

- ❑ Persoonlijk gezag: professionele dienstverleners kunnen een beroep doen op hun ervaring waardoor ze een toonaangevende autoriteit in hun domein kunnen zijn.
- ❑ Ecosysteem: dit is het netwerk van fans en klanten en fans en partners, die deel uitmaken van het internetecosysteem van jouw gebruikers.

Het Apple-, Facebook- en Google-ecosysteem zijn allemaal afhankelijk van hun 'communities' om waarden (en een oneerlijk voordeel) aan hun producten te kunnen toevoegen. Andere oneerlijke voordelen zijn een *dream team*, betere context uit data, exclusieve toegang tot een kanaal of klanten, de juiste experts in dienst of ter beschikking hebben en beschikken over een toonaangevende reputatie van de fan- of klanten-service.

Conclusie

Dit hoofdstuk is bedoeld om je op andere ideeën voor de toekomst van je eigen businessmodel te brengen. Hopelijk zet het je aan om nog meer nieuwe inzichten op te doen. Ook de inhoud over het te gebruiken raamwerk strekt tot de aanbeveling. Daarmee leer je hoe je jouw businessmodel klaar kan maken voor de toekomst. Het maakt jouw businessmodel, met de bedrijfswaarde en verdienmodellen meetbaar en sturing is direct uitvoerbaar.

Hoofdstuk 5 - Vijf definities belangrijk bij digitale verandering

De digitale wereld is een ecosysteem met daarbinnen duizenden ecosystemen van gemeenschappen die met elkaar verbonden zijn. Het is gevormd door individuen (klanten en fans), distributeurs, ontwikkelaars en leveranciers. Zij gebruiken elkaars sterke punten en versterken elkaar door samen waarde te creëren. Welke vijf definities moeten organisaties kennen als ze met digitale verandering aan de slag gaan?

Vijf definities

Het digitale ecosysteem is de basis van de digitale economie waar de hedendaagse entertainmentindustrie, maar ook branches als sport en media, integraal onderdeel van uitmaken. Elke industrie verandert langzamerhand van een analoog naar een digitaal gedreven industrie. Ze gaan van analoog naar digitaal. Onderstaande definities die duiding geven bij een aantal belangrijke aspecten van de digitale wereld.

Digitale transformatie

Digitale transformatie laat zich als volgt definiëren: *De verandering die een onderneming ondergaat, waar binnen bestuurders of bedrijfseigenaren waarde willen creëren door de inzet van het digitale ecosysteem, waarbij op basis van vastgestelde doelen in stappen door analyses en de voortvloeiende inzichten optimalisatie van de organisatie en het analoge en digitale vermogen wordt bereikt. (2017, Doeland)*

Digitale volwassenheid

Digitale volwassenheid heeft de volgende definitie: *De fasen in de digitale ontwikkeling van een onderneming, waarbij de mensen en processen op één lijn worden gebracht met de doelen, stappen en analyses ondersteund door een raamwerk dat zorgt voor continue verbetering en versnelling van de doelstellingen uit het raamwerk en het veiligstellen van het digitale vermogen. (2017, Doeland)*



Internetecosysteem

Definitie van het internetecosysteem (ook wel het digitale ecosysteem genoemd). *Het totale systeem van interactie tussen industrie, merken, mensen en diensten en producten. Alle belanghebbenden, de technische infrastructuur en de functies die het systeem vervult, maken deel uit van het internetecosysteem. Door het systeem als een business ecosysteem te zien kan men zorgen voor waardecreatie. De waarde wordt aangeduid als het digitale vermogen.* (2017, Doeland)

Apparaten	→ Welke schermen zijn er?
Landschap	→ Welke netwerken zijn er?
Inhoud	→ Welke v/d 4 content typen gebruik je?
Connectie	→ Welke personen heb je contact?
Informatie	→ Welke datastromen gebruik je?

check de afbeelding in het groot via: <http://digitaalvermogen.nu/presentatie>

Internetecosysteem

De definitie van het internetecosysteem (ook wel het digitale ecosysteem genoemd): *Het totale systeem van interactie tussen industrie, merken, mensen en diensten en producten. Alle belanghebbenden, de technische infrastructuur en de functies die het systeem vervult, maken deel uit van het internetecosysteem. Door het systeem als een business ecosysteem te zien kan men zorgen voor waardecreatie. De waarde wordt aangeduid als het digitale vermogen.* (2017, Doeland)

Waardecreatie

Het creëren van waarde binnen het internetecosysteem laat zich als volgt definiëren: *Waardecreatie door internet en social media betreft het in de basis kunnen aanleggen, verspreiden, onderhouden en optimaliseren van bestaande en nieuwe digitale relaties op diverse internet platforms waar direct en op aantoonbare wijze additionele en toekomstige netto kasstromen gegenereerd worden.* (2013, Doeland en van Berkel)

Digitaal vermogen

Tot slot de definitie van digitaal vermogen (of digitale vermogen). *De rechten en niet-fysieke middelen bestaande uit digitale verbindingen en contextuele data, dat een onderneming competitief voordeel in de markt geeft, welke een financiële waarde vertegenwoordigt doordat het huidige en toekomstige kasstromen optimaliseert en versnelt.* (2017, Doeland en van Berkel)

Sterkste relaties

Gebruikmaken van de juiste definities en statistieken en het volgen van ontwikkelingen in de wereld van apparaten, infrastructuur en processoren, zijn een vereiste voor de basis van een gedegen digitale strategie in de alsmaar groeiende digitale wereld die een uiterst revolutionair karakter heeft.

Het internet loopt door alle lagen van organisaties binnen elke industrie heen. Het vormt een vloeibaar geheel dat bijna elke discipline van een organisatie raakt. Om digitale verandering in gang te zetten, de transitie van analoog naar digitaal, dien je je te verdiepen in de digitale wereld, haar keten en haar systeem.

In de digitale cultuur is de aandacht van en de relatie met de (toekomstige) fan of klant de belangrijkste (economische) waarde geworden. De organisatie die de beste plek en de sterkste relaties in het internetecosysteem weet te verwerven, zal het meest succesvol worden en verstevigt daardoor het bestaansrecht. Zonder deze relaties zullen organisaties op termijn niet overleven en ter ziele gaan. Het personaliseren van de relatie met de fan is de heilige graal. Digitale transformatie + digitale volwassenheid + digitaal ecosysteem + digitale waardecreatie = digitaal vermogen.

2019

Het raamwerk

Nu je snapt waarom de wereld de afgelopen tijd flink veranderd is, is het tijd om jouw organisatie aan te passen aan deze nieuwe realiteit. Aan de hand van voorbeelden – van Spinnin’ Records tot Neymar – wordt er gereedschap aangereikt om jouw business ‘te hacken’. Ontdek waarom data het nieuwe goud is. Ook leer je dat elk bedrijf een digitaal netwerk van fans of klanten nodig heeft en dat een raamwerk je zo’n netwerk laat opbouwen en behouden.

Hoofdstuk 1 - Vijf doelen, negen stappen, twaalf analyses

Een goede digitale strategie is integraal onderdeel van de bedrijfsstrategie. Het is essentieel om het internetecosysteem als een business ecosysteem te zien. De digitale strategie maakt het mogelijk om nieuwe waardemodellen en verdienmodellen uit de sociale netwerken te laten ontstaan, in de relaties van alle belanghebbenden binnen het internetecosysteem.

Jouw digitale strategie moet het internetecosysteem als een platform benaderen, dat zijn eigen broek ophoudt en in plaats van een kostenpost een bron van opbrengsten wordt die de gestelde doelen en doelstellingen in stappen realiseert. Content is daarbij het bindmiddel binnen de sociale netwerken en informatie is de brandstof om het systeem draaiende te houden en de verdienmodellen ten gelde te maken.

Onderscheid maken

Net zoals in militaire operaties, is het voor managers belangrijk om een onderscheid te maken tussen het doel en de strategie. Een doel is een verlangd eindresultaat en een doelstelling de meetbare norm. Een strategie is het plan om dat resultaat te bereiken. Je kunt dat doel op verschillende niveaus bepalen.

Een onderneming kan streven naar een zeker groeipercentage in de verkoop, winst of omzet, of een bepaalde uitkering van dividend aan de aandeelhouders van een bedrijf. Men kan ook doelen opleggen aan elke individuele manager, zodat het bedrijf als geheel een bepaald doel bereikt. Daarbij kunnen managers die een bepaald marktaandeel bereiken, dat ook beschouwen als een maatstaf voor hun prestaties.

Een hoofddoel (van een organisatie) zou een stijging van het marktaandeel met een bepaald percentage kunnen zijn, de doelstelling is in dat geval de tijdsperiode waarin die stijging moet worden gerealiseerd. Ook op het niveau van afzonderlijke producten kan het doel uitgedrukt worden in termen van marktaandeel, winstpercentage en klanttevredenheid. Dit heeft direct betrekking op de bedrijfswaarde.

Andere primaire doelen van organisaties kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op de ondersteuning van de verkoop van andere producten uit de verkooplijn. Zo kan een krant een zondageditie uitgeven, enkel en alleen om daardoor de verkoop van week-edities op te bouwen. Het belang van expliciet gedefinieerde doelstellingen - oftewel meetbare normen - moet niet worden onderschat. Ze geven immers doel en richting aan een strategie en maken die toepasbaar. Organisaties moeten precies weten wat ze willen. Voor (managers van) organisaties is die duidelijkheid niet minder relevant dan voor militairen.

Evenwichtsoefening

De ontwikkeling die nu moet plaatsvinden is een evenwichtsoefening tussen de reeds gedane innovatieve inspanningen en de bestaande mogelijkheden en middelen. Bij het opstellen van jouw digitale strategie gaat het om het selecteren van inspanningen die:

- ☐ Het beste aansluiten bij de bestaande en nieuwe doelstellingen;
- ☐ Het effectiefst kunnen worden geïmplementeerd in de bestaande organisatiestructuur met de bestaande informatievoorzieningen;
- ☐ De beste resultaten opleveren.

Het vinden van de juiste balans tussen de reeds aanwezige bronnen van informatie en de bepaalde doelstellingen aan de hand van het raamwerk staat centraal. Data gedreven werken wordt daarmee gericht geïmplementeerd. De voortgang wordt eenduidig inzichtelijk gemaakt. Het beheersbaar maken van het hele traject is het devies.

Door focus aan te brengen, een gedegen strategie op te stellen en de discussie hieromtrent los te koppelen van automatiseringsvraagstukken, is de data veel makkelijker te overzien en verder te vertalen naar efficiëntie, visie en resultaten. Hierdoor krijg je zowel controle als aan zet met de aanwezige en nog te genereren data.

Drie belangrijke pijlers

Het is handig wanneer je met jouw digitale transformatie begint een vaste manier van handelen gebruikt om het grotere doel te bereiken. Een manier van werken die werkt. Een beproefde methode die snel tot resultaat leidt. Drie pijlers die je daarbij in acht moet nemen:

- ❑ Vijf doelen - Als je de prestaties van websites en social media van organisaties analyseert, dan blijkt dat ze moeite hebben met digitalisering. De inzet is 'aan de voorkant' vaak wel in orde. Echter, de beloning aan 'de achterkant' ontbreekt. Het ten gelde maken van het digitale vermogen en een echte digitale visie ontbreken in veel gevallen nog. Bij bijna alle organisaties ontbreekt de context in data. Dat is een primair onderdeel van de digitale visie. Het sturen aan de hand van de vijf strategische doelen (waarde, reputatie, efficiëntie, versnelling en activering) biedt hiervoor uitkomst.
- ❑ Negen stappen - Organisaties willen meer inzicht in de voortgang van processen en resultaten. Ze zijn door het raamwerk beter in staat om controle te krijgen op de organisatie en iedereen te laten werken aan de (vooraf bepaalde) vijf doelen. Deze doelen zijn nodig om het bedrijfskapitaal (het analoge en digitale vermogen) te laten groeien. Dit kapitaal is namelijk: de relatie met de (potentiële) fan of klant. Voer de negen stappen uit die leiden tot een succesvolle digitale transformatie en die een organisatie laat versnellen in de digitale wereld.
- ❑ Twaalf analyses - Organisaties leggen relaties met (potentiële) fans of klanten door in hun behoefte aan content te voorzien en steeds sneller met meer relevantere antwoorden en content te komen. Organisaties kunnen echter niet zomaar aan de slag met het raamwerk en het plan. Voordat ze de snelheid van de digitale wereld kunnen bijhouden en kunnen versnellen ten opzichte van de concurrentie, moeten eerst de twaalf analyses gemaakt worden. Het nulpunt van het raamwerk en het plan voor de digitalisering moeten eerst tot stand komen. Hieruit volgt het beeld, die de digitale transformatie vormgeeft in een tijdlijn met daarin mijlpalen voor de vijf doelstellingen.



Bij bijna alle organisaties ontbreekt de context in data. Dat is een primair onderdeel van de digitale visie. Het sturen aan de hand van de vijf strategische doelen (waarde, reputatie, efficiency, versnelling en activering) biedt hiervoor uitkomst.

De doelen zijn nodig om het bedrijfskapitaal (het analoge en digitale vermogen) te laten groeien. Dit kapitaal is namelijk: de relatie met de (potentiële) fan of klant. Voer de negen stappen uit die leiden tot een succesvolle digitale transformatie en die een organisatie laat versnellen in de digitale wereld.

Organisaties kunnen echter niet zomaar aan de slag met het raamwerk en het plan. Voor ze de snelheid van de digitale wereld kunnen bijhouden en kunnen versnellen ten opzichte van de concurrentie, moeten eerst de twaalf analyses gemaakt worden. Het nulpunt van het raamwerk en het plan voor de digitalisering moeten eerst tot stand komen.

check de afbeelding in het groot via: <http://digitaalvermogen.nu/presentatie>

Business first

Als we één ding mogen noemen wat voor organisaties duidelijk is geworden, dan is het wel het besef dat ze 'iets' zullen moeten gaan doen met alle data die beschikbaar is. Data binnen de eigen organisatie, maar vooral data van daarbuiten. Je kunt met externe gegevens het profiel van fans en klanten verrijken.

Zo langzamerhand wordt steeds vaker geïnvesteerd in de implementatie van platformen die context aan de beschikbare data uit de diverse bronnen geven. De vragen die zo'n platform zal oplossen zijn daarbij afhankelijk van het door het bedrijf gehanteerde businessmodel met zijn doelen en doelstellingen. Niet data gedreven systemen, maar business-gedreven systemen zijn de toekomst. Bij het opzetten van het raamwerk geldt altijd: business first.

Het hebben van gegevens is de sleutel. Naast het hebben van inzicht in de huidige situatie, is het misschien nog wel belangrijker om een beeld te hebben van de toekomst en de impact van wijzigingen op de strategie en het beleid van de organisatie. Data die écht waarde toevoegt aan het businessmodel begint niet met het verzamelen en analyseren van data, maar met het formuleren van het uiteindelijke doel en de strategie om deze doelen te behalen. Hoe willen we hierop sturen? Wat willen we dan graag weten? Welke data hebben we hiervoor nodig en hoe gaan we deze analyseren?

Welke doelen dienen jouw digitale strategie?

- ☐ Het verhogen van de merkwaarde (*Brand Equity*) – Dit is de financiële waarde die in het merk opgeslagen zit. Deze waarde komt meestal overeen met de contant gemaakte toekomstige kasstromen die aan het merk toe te wijzen zijn via relaties met fans of klanten. Dit doel laat zien waarom de relaties met fans en klanten zo belangrijk zijn.
- ☐ Het verbeteren van de merkreputatie (*Brand Reputation Performance*) – Dit is de aanpak van de communicatie en marketing (en de belangrijkste mijlpalen), dat je als grafisch overzicht op één A4 zou moeten kunnen samenvatten. Uit dit overzicht zou moeten blijken dat er een ritme ontstaat in de communicatie van een club. Dit ritme (de digitale hartslag) is van gigantisch belang en heeft directe impact op de Brand Equity.
- ☐ Het optimaliseren van de inspanning en uitgaven (*Marketing Efficiency*) – Hoe efficiënt is je marketing? En zet je je marketing nog traditioneel (niet efficiënt) of digitaal (waar je doelgroep is)? Breng context in data, zodat je marketingbudgetten slimmer inzet.
- ☐ Het versnellen van de primaire verdienmodellen (*Business Acceleratie*) – Nieuwe technologieën maken het mogelijk om bestaande verdienmodellen te versnellen. Daarvoor zullen clubs data centraliseren, teams opleiden en hun technologische infrastructuur optimaliseren.
- ☐ Het vinden van nieuwe secundaire verdienmodellen (*Business Activatie*) – Naast het optimaliseren van bestaande businessmodellen, wil je als club ook nieuwe verdienmodellen ontwikkelen. Denk bijvoorbeeld aan een volwassen eCommerce-afdeling of de digitale exploitatie van (video-)content.

Inrichting en beheer

De doelen van het raamwerk zijn nu bekend. Bij de inrichting en het beheer van jouw raamwerk dien je het volgende in ogenschouw te nemen:

- ☐ Prestatie
- ☐ Beheersbaarheid
- ☐ Schaalbaarheid

Bij het prestatie-aspect wordt vooral gekeken hoe eenvoudig en snel de informatie voorhanden is. Bij beheersbaarheid wordt gekeken hoe eenvoudig nieuwe bronnen toe te voegen zijn zonder daar al te veel kosten voor te moeten maken. Bij schaalbaarheid wordt tot slot vooral gekeken naar de hoeveelheid data die toegevoegd kan worden zonder dat de kosten uit de hand lopen.

Business Acceleration Framework

Het sturen aan de hand van de **vijf strategische doelen** (waarde, reputatie, efficiency, versnelling en activering) biedt uitkomst.

Het verhogen van de merkwaarde – Dit is de financiële waarde die in het merk opgeslagen zit. Deze waarde komt meestal overeen met de contant gemaakte toekomstige kasstromen die aan het merk toe te wijzen zijn via relaties met fans of klanten. Dit doel laat zien waarom de relaties met fans en klanten zo belangrijk zijn;

Het verbeteren van de merkreputatie – Dit is de aanpak van de marketing (en de belangrijkste mijlpalen), dat je als grafisch overzicht op één A4 zou moeten kunnen samenvatten. Uit dit overzicht zou moeten blijken dat er een ritme ontstaat in de communicatie van een club. Dit ritme (de digitale hartslag) is van gigantisch belang en heeft directe impact op de merkwaarde;

Het optimaliseren van de inspanning en uitgaven – Hoe efficiënt is je marketing? En zet je je marketing nog traditioneel (niet efficiënt) of digitaal (waar je doelgroep is)? Breng context in data, zodat je marketingbudgetten slimmer inzet;

Het versnellen van de primaire verdienmodellen – Nieuwe technologieën maken het mogelijk om bestaande verdienmodellen te versnellen. Daarvoor zullen clubs data centraliseren, teams opleiden en hun technologische infrastructuur optimaliseren;

Het vinden van nieuwe secundaire verdienmodellen – Naast het optimaliseren van bestaande businessmodellen, wil je als club ook nieuwe verdienmodellen ontwikkelen. Denk bijvoorbeeld aan een volwassen eCommerce-afdeling of de digitale exploitatie van (video-)content.



check de afbeelding in het groot via: <http://digitaalvermogen.nu/presentatie>

Het opzetten van een raamwerk is tegenwoordig niet meer zo complex en kan tegenwoordig een stuk goedkoper. Deze trend is te danken aan de opkomst van betrouwbare clouddiensten en de economische crisis. Dit doe je door voor een Platform as a Service-oplossing (PaaS) te kiezen. Bij PaaS heb je de mogelijkheid om data op te slaan en te verwerken zonder dat de onderliggende hardware beheert hoeft te worden en heb je geen zorgen om de hosting van het platform. Tegen een vast bedrag (vaak een maandelijks abonnement) kan je gebruik maken van het platform.

In dit hoofdstuk werden de contouren van het te gebruiken raamwerk zichtbaar. Vanaf nu zal het raamwerk de naam *Business Acceleration Framework* dragen. In het hoofdstuk 'Hoe Paradiso een slimmere club wordt' zal dieper worden ingegaan op de negen stappen en twaalf analyses die gezet en gemaakt zullen moeten worden om het raamwerk te laten werken.

Hoofdstuk 2 - Wordt Talpa's Network hét Nederlandse business ecosysteem

Na een spannende machtsstrijd om TMG – de uitgever van onder meer De Telegraaf – zijn John de Mol's Talpa en het Belgische Mediahuis in november 2017 tot een akkoord gekomen. Talpa doet afstand van zijn aandeel in de ochtendkrant, terwijl de TMG de aandelen in de radiotak verkoopt aan Talpa (Nagtegaal, 2017). Waarom is dit een slimme zet van Talpa? Kan het hiermee echt de concurrentie met Facebook aan? En wat is het netwerk van deze kanalen samen als ecosysteem waard?

Talpa's ecosysteem

Tot TMG behoorden onder meer Radio 538, Sky en Radio Veronica. Door de overname van Talpa van de radio-activiteiten van TMG bestaat Talpa Network nu onder meer uit Radio 538, Sky en uitzendactiviteiten van SBS6, Net5, Veronica en SBS9, evenals een aantal digitale platforms. Laten we eerst stilstaan bij alle assets van Talpa Network. Het volgende beeld ontstaat:

- ❑ Talpa Events;
- ❑ Talpa TV;
- ❑ Talpa Radio;
- ❑ Talpa Social;
- ❑ Talpa Digital;
- ❑ Talpa Network. Dit bevat het multi-channel netwerk Social1nfluencers, met 160 contentmakers die samen miljoenen jonge volgers op YouTube hebben.
- ❑ De e-commerce divisie;
- ❑ Uitzendactiviteiten van SBS6, Net5, Veronica en SBS9;
- ❑ De online services Juke en Kijk;
- ❑ De radio-entiteiten 538, Sky Radio en Radio 10;
- ❑ De nieuw verworven e-commerce-onderneming Emesa. Emesa heeft meer dan 100 miljoen bezoeken per jaar en 5 miljoen abonnees in Nederland. Dat dankt Emesa aan de sites VakantieVeilingen, ActievandeDag en TicketScout.

Wat betekent dit concreet?

- ❑ De Talpa Radio-assets 538, Radio 10, Sky Radio en Radio Veronica bereiken alleen al wekelijks meer dan 7 miljoen mensen;
- ❑ De vier commerciële tv-zenders SBS6, Net5, Veronica en SBS9 hebben een gecombineerd bereik van meer dan 90 procent van alle Nederlanders (13 jaar en ouder).
- ❑ Het hele eigen digitale ecosysteem bereikt wekelijks in totaal 12,8 miljoen Nederlanders. De merken worden ondersteund door Talpa Media Solutions, Talpa Platform en Talpa Creative. Hier worden content en verdienmodellen ontwikkeld.

Hele Nederlandse bevolking

Talpa vreest Facebook meer dan RTL, geeft John de Mol aan in interviews van de afgelopen tijd. De blauwe reus uit Amerika slokt namelijk alle marketingbudgetten op. Daarom verlegt Talpa de strijd naar het social media platform, in plaats van de andere Nederlandse media. Om dit te realiseren, deed Talpa een aantal overnames waarmee een netwerk moest ontstaan dat een bereik heeft dat met Facebook de strijd aankan.

Talpa heeft een netwerk van meer dan 12 miljoen mensen gecreëerd, doordat haar media praktisch heel Nederland bereiken. Hiervoor zijn recent overnames gedaan, zoals Emesa en de radiozenders Radio 538, Sky Radio en Radio 10. Wie niet naar de traditionele media kijkt of luistert, komt de mediamakers van Talpa op YouTube wel tegen via zijn Social1nfluencers.

Daarbij hebben alle Talpa-merken digitale extensies, zoals online (video) inhoud. Sommige merken produceren ook evenementen. Kortom, het is een medianetwerk dat op verschillende manieren en momenten in contact komt met praktisch de hele Nederlandse bevolking. Net zoals Facebook, eigenlijk.

Kan Talpa hiermee de strijd aan met de creatie van Mark Zuckerberg? En wat is het netwerk van Talpa eigenlijk precies waard? Om dat te bepalen, moeten we eerst stilstaan bij de manier waarop je de waarde van een netwerk kan bepalen – en wat een netwerk eigenlijk precies is.

Achtergrond netwerkwaarde

Digitale ecosystemen zijn business ecosystemen, schreef ik in ons boek van *Analoog naar Digitaal*. We onderzoeken regelmatig hoe dj's, muziekmaatschappijen en festivals (in de dance-industrie) hun digitale systemen als een business ecosysteem zouden moeten gebruiken. Bij een aantal van hen zijn we al bezig zo hun organisatie in te richten.

Een goed voorbeeld daarvan is Hardwell. De Nederlandse top dj benadert zijn platformen als een business ecosysteem. Doorredenerend vanuit deze gedachte, zou je Talpa Network op dezelfde manier kunnen benaderen: als een bedrijf met een (digitaal) business ecosysteem.

Dat Talpa Network een doelstelling heeft om een deel van hun business ecosysteem te activeren blijkt uit de informatie op hun site. Daar valt het volgende te lezen. “Dankzij ons unieke ‘connect en smart data’-platform kunnen wij ons volledig focussen op content innovatie, data science en consumententevredenheid. Dit zorgt ervoor dat wij unieke ervaringen kunnen creëren en delen wanneer de consument dat wil. Maar ook dat wij maximale waarde kunnen toevoegen aan de doelstellingen van onze adverteerders.”

Nieuw component

Hoe zou je het ecosysteem van het netwerk van omroepen en andere media van Talpa kunnen waarderen? Het raamwerk is de methodiek om tot een waardering te komen. In dit raamwerk wordt op basis van vijf doelen inzichtelijk hoe je een organisatie kunt optimaliseren. Een van de eerste van de vijf doelen is brand equity: dat is de waarde van de fanbase. Inmiddels noemen we dat het digitaal vermogen.

Door te bepalen hoeveel geïdentificeerde¹⁸ en niet-geïdentificeerde profielen er zijn, maar ook te bepalen welke karakteristieken er van hen bekend zijn. Hiermee kan een schatting worden gemaakt van de waarde van de digitale kanalen. Dit maakt immers inzichtelijk welke additionele en toekomstige netto kasstromen aan bijvoorbeeld aan advertentie-inkomsten er gegenereerd kunnen worden. Dat vormt een nieuw component in de bedrijfswaardering van een organisatie: de digitale netwerkwaarde die tot stand komt op basis van data.

¹⁸ Profielen waarvan marketing-relevante kenmerken (voornaam, achternaam, mailadres, leeftijd, geslacht, interesses, etc.) bekend zijn.

Talpa's netwerkwaarde

Samen met Fanalists, specialisten op het gebied van *Data Driven Business Acceleration*, heb ik een deel van het digitaal vermogen van Talpa Network geprobeerd te bepalen.

Bepalend is voornamelijk de digitale netwerkwaarde en het directe bereik van het netwerk van het bedrijf van John de Mol. Bij de bepaling van de waarde is het daarnaast relevant om te bepalen wat de bereidheid en hoogte van een bedrag is dat een adverteerder zou betalen om in het netwerk van Talpa Network aanwezig te zijn. Die twee gegevens (bereidheid en bedrag) baseer je op marktgegevens.

Uit de eerste primaire berekeningen, op basis van gegevens die we eerder in onze paper bij The Voice hebben gebruikt blijkt dat de geschatte potentiële omvang van de waarde van de data van Talpa Network, het digitaal vermogen, al snel richting de 400 tot 500 miljoen euro gaat.¹⁹

Uiteraard is dit een grove schatting om een beeld te krijgen. Als het media-imperium de data weet te identificeren en op te bouwen met de juiste rechten, dan zou de waarde een mogelijke dergelijke omvang kunnen hebben. Om het digitaal vermogen te kunnen verzilveren, heeft het team rondom de Talpa verschillende uitdagingen. Dit zijn hun grootste:

1. Activeren van de volgers, luisteraars en kijkers naar meer volledig geïdentificeerde profielen in een eigen database;
2. Continue verrijken van data en daarmee verdienmodellen optimaliseren;
3. Ontwikkelen van verdienmodellen die via het digitale netwerk en eigen database aangestuurd kunnen worden;
4. Zorgen dat voldaan wordt aan wetgeving omtrent het gebruik van data;
5. Toevoegen van context en intelligentie binnen de eigen database.

¹⁹ De standaardwaarde is het gemiddelde dat de markt overheeft om data van (standaard-)profielen te verkrijgen. Overlap tussen de verschillende kanalen wordt hierbij geëlimineerd en wordt rekening gehouden met consumenten die stoppen met het volgen van specifieke kanalen (de zogenaamde: "churn rate" of "afhakkers"). Dit model schat ook in of een branche een laag, gemiddeld of hoog marketingbudget heeft en wat de potentiële relatie waard (ratio) is voor deze branche. Een product of dienst is laag, gemiddeld of hoog toepasbaar bij een bepaald platform, wat afhangt van de interesse. Met al deze specifieke gegevens wordt een totaalsom gemaakt per categorie, die gecombineerd wordt met de vaste waarde van de standaard-data van de profielen.

Ter vergelijking

De eerste geschatte doorkijk geeft in ieder geval al een aardig beeld. Om het gehele digitale vermogen te bepalen zijn meer gegevens nodig. De vraag die natuurlijk meteen opkomt, is: is dit eerste gedeelte van de netwerkwaarde niet een beetje veel voor een mediabedrijf? Als deze waarde alleen gebaseerd zou zijn op basis van de luister- of kijkcijfers van een zender was, dan was dat wellicht wel het geval. Talpa Network is echter een netwerk geworden dat bijna elke Nederlander kan bereiken. Daar kan het (mogelijke) aanvullende verdienmodellen voor ontwikkelen.

Als je het systeem van Talpa Network vergelijkt met de Vodafone Enterprise Group, dan zie je dat deze organisatie op het moment van rekenen een waarde heeft van zo'n 115 miljard dollar, omgerekend 99 miljard euro. Het bedrijf heeft wereldwijd meer dan 470 miljoen mobiele 'connecties' en 14,3 miljoen vaste connecties, waarvan alleen al 209 miljoen in India. De waarde van Facebook, met 2 miljard connecties, is 425 miljard euro. Snel gerekend is een connectie bij Vodafone 205 euro en bij Facebook 212 euro waard.

Deze bedrijven zijn elke dag bezig om hun klantwaarden op niveau te houden. De klantwaarde is de gemiddelde opbrengst per connectie, waarbij de ARPU²⁰ een van de belangrijkste belangrijke parameters is. Het behouden en het uitbreiden van de connecties behoort tot de kerntaak om de waarde te behouden, vergroten en verzilveren.

Talpa loopt voor, maar kan nog beter

Talpa weet een netwerk te creëren waar het indruk mee kan maken op adverteerders. Hoeveel bedrijven kunnen claimen dat ze bijna elke Nederlander weten te bereiken? Daarnaast is er synergie tussen de verschillende bedrijven: online video, radio, tv en events kunnen elkaar versterken.

²⁰ De ARPU (Average Revenue Per User), ofwel: de gemiddelde omzet per gebruiker.

Hiermee vormt Talpa in feite een voorbeeld voor de rest van Nederland. Het is een ecosysteem dat van waarde is voor de gebruikers en daarom is het voor adverteerders waardevol om toegang te krijgen tot dit netwerk. Daarbij valideert het de theorie die ik in 2012 formuleerde over netwerken in de paper – het internet ecosysteem – om meer te weten over de manier waarop een ecosysteem functioneert en hoe jij je er voordeel mee kan doen. Talpa brengt deze theorie nu in de praktijk en doet dat niet zonder profijt: hiermee ontstaat een miljoen, maar misschien wel miljardenbusiness.

Dat Talpa op tijd is blijkt wel uit een uitspraak van Ruud Hendriks. Volgens het voormalig lid van de Raad van Bestuur van John de Mol's Endemol wordt 2018 voor RTL, SBS en NPO het jaar van de “disruptie, ontslagen en accepteren dat het nooit meer wordt zoals het was.” Dit stelde hij onlangs op Facebook en LinkedIn. Een stelling die ik overigens zelf eerder al publiceerde.

Fingerspitzengefühl

Kunnen Talpa en de zijnen op hun lauweren rusten? Integendeel. Het is nu tijd om de volgende stap te zetten. Dat houdt in dat ze nog meer data-gestuurd moeten werken. Het fingerspitzengefühl aanvullen met een aanpak die zich bewezen heeft. Om de profielen in het netwerk ten gelde te maken, is het onder meer nodig om te bepalen welke karakteristieken van hen bekend zijn. Ook wil je als organisatie nieuwe verdienmodellen ontwikkelen of bestaande verdienmodellen verbeteren aan de hand van een beproefd raamwerk.

Daarvoor biedt de methode uitkomst. Dit helpt je om data-gestuurd te werken, de totale waarde van de data in beeld te krijgen en meer controle te krijgen op de organisatie. Het laat iedereen werken aan vooraf bepaalde, gezamenlijk doelen. Deze doelen zijn nodig om het bedrijfskapitaal, en daarmee de waarde en de relatie met de (potentiële fan of klant), te laten groeien.

Door gebruik van de methode, gaat die klantdata voor je werken. Om dit raamwerk te bedienen, zijn de negen stappen uit het stappenplan, dat ik hierna Business Acceleration Plan noem, nodig. Het zou een mooie prestatie zijn als Talpa in staat is om hét business ecosysteem van Nederland te ontwikkelen. Het zou zonde zijn als ze daar niet alles uithalen!

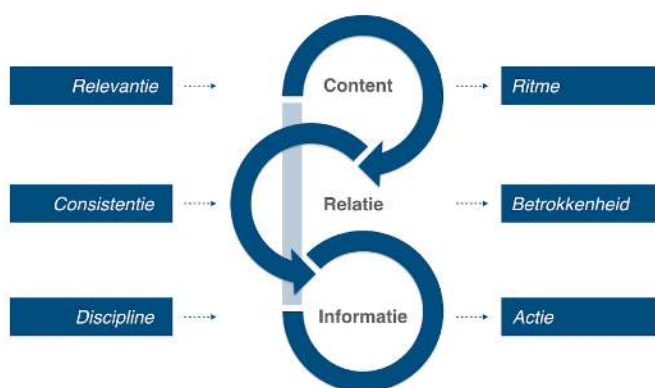
Hoofdstuk 3 - NPO en haar digitale worsteling

Het begrip naïviteit heeft meerdere betekenissen en kan zowel positief als negatief worden uitgelegd. Naïviteit kan staan voor een onbevangen blik, maar kan ook verwijzen naar onnozelheid, gebrek aan wereldwijsheid en verwijtbare onwetendheid. In mijn werkveld, veelal de wereld van sport, media en entertainment, heb ik veel met digitale naïviteit te maken. Sterker nog, het is een oorzaak van de digitale worsteling van de NPO.

Digitale naïviteit

Ik ben nauw betrokken geweest bij de opkomst van de digitale wereld en heb meegemaakt hoe internet en sociale media het speelveld hebben veranderd. Organisaties wisten, toen deze technologie net opkwam, niet goed hoe ze met die nieuwe digitale wereld om moesten gaan. Daarom ben ik medio 2000 opnieuw gaan nadenken over de context binnen de digitale wereld.

Ik zocht naar antwoorden op de volgende vragen: hoe is het gesteld met de relatie tussen apparaten en hun interfaces²¹? Worden netwerken wel voorzien van de juiste content? Worden de connecties met de fans en klanten wel op de juiste manier benut? Hoe stuur ik het digitale businessmodel aan? Is een ego-systeem of een ecosysteem-denken wenselijk?²² Door een antwoord op deze vragen te zoeken, steeg mijn begrip van de digitale wereld geleidelijk. Mijn digitale naïviteit verdween als sneeuw voor de zon. Waarom moeten contentmakers en netwerken van vandaag iets doen aan hun digitale naïviteit? En in welke mate bestaat dergelijke naïviteit bij de publieke omroep?



check de afbeelding in het groot via: <http://digitaalvermogen.nu/presentatie>

²¹ Een interface stelt je in staat om te communiceren met een computersysteem.

²² Egosysteem: wanneer een dienst of contentmaker macht wil uitoefenen op de eindgebruiker. De eindgebruiker heeft echter een anarchistische, of ecosysteem manier van denken en wil altijd en overal zelf bepalen wat hij of zij ziet.

Publieke omroep

De publieke omroep zendt uit op verschillende radiozenders en beschikt over drie televisiezenders (voorheen Nederland 1, 2 en 3). Om de publieke omroep in een digitaliserende wereld herkenbaarder te maken, worden deze zenders sinds augustus 2014 over de gehele linie aangeduid als NPO (1, 2 en 3).

De bestuursorganisatie van de gehele Nederlandse publieke omroep bepaalt de strategie en de programmering in samenwerking met de landelijke omroepen. De missie van de NPO luidde in het verleden: “De Nederlandse Publieke Omroep is van iedereen en voor iedereen. We maken programma’s op radio, televisie en internet. Die programma’s verbinden je met de wereld om je heen.”

Ideale digitale wereld

Uit het Concessiebeleidsplan 2016-2020 (gepubliceerd in 2015) valt het volgende te lezen. “De Nederlandse Publieke Omroep is een bindende factor in onze pluriforme samenleving. Voor, van en - steeds vaker ook - met kijkers en luisteraars. In ons aanbod laten we de veelstemmigheid en veelkleurigheid van de Nederlandse samenleving zien en horen.” (NPO, 2015).

Verder stelt het plan het volgende: “Een samenleving waarin voor iedereen plek is en waar mensen zich ondanks verschillen onderling verbonden weten. Voor al die mensen maken we herkenbare programma’s; toegankelijk, onafhankelijk en van hoge kwaliteit. Programma’s die onze kijkers en luisteraars niet willen missen. Programma’s die houvast geven in een hectisch bestaan, in een steeds veranderende wereld. Omdat ze ons publiek op de hoogte houden, omdat ze hen inspireren en - niet in de laatste plaats - omdat ze voor hen gemaakt zijn.”

Wanneer je bovenstaand leest, zou je vermoeden dat de NPO voor het internet gemaakt is. Er wordt een organisatie beschreven die betekenisvolle content en impactvolle maakt en distribueert, verbinding met de samenleving wilt maken en zich in de digitale wereld begeeft. Het gaat hier in feite om een eigen ecosysteem binnen het gehele digitale ecosysteem. Maar waarom werkt dit ecosysteem zo moeizaam?

Eén domein

Shula Rijxman, lid van de Raad van Bestuur van de NPO, heeft (in deze tweekoppige raad) de innovatieagenda in haar portefeuille. Zij is in die rol betrokken bij digitale innovaties, zoals videostreamingdienst NL ziet, een samenwerking met RTL en SBS. Ook is ze verantwoordelijk voor de, volgens sommigen, omstreden nieuwe merkstrategie van de publieke omroep, waardoor Nederland 1, 2 en 3 zijn vervangen door NPO 1, 2 en 3. De gedachte waaruit het nieuwe NPO Start ('de NPO-homepage') ontsprong, was: één domein voor alle content.

NPO Start is van levensbelang voor de publieke omroep. De kijker wil programma's zien waar en wanneer het hem of haar uitkomt. Bovendien verwacht de kijker dezelfde vlekkeloos werkende techniek, prettige interface én een even rijk aanbod als bij Netflix, YouTube, Amazon, Facebook, Disney of Ziggo.

Eén miljoen Nederlanders maken dagelijks gebruik van NPO Start, de digitale videodienst van de publieke omroep. „Een succes”, jubelde bestuursvoorzitter Rijxman begin dit jaar. Volgens Multiscope besteden Nederlanders nu de helft van hun video-on-demand-kijktijd bij Netflix. Aan YouTube besteden ze achttien procent van hun tijd. NPO Start komt op een derde plek en is goed voor tien procent.

De nieuwe diensten – door velen nog steeds Uitzending Gemist genoemd – en de betaalde variant NPO Start Plus hadden allerminst een goede start. Sinds de herlancering in juli 2017 kampt de videodienst van de Nederlandse Publieke Omroep (NPO) met storende fouten. Beide diensten zijn echter essentieel voor de digitale toekomst van de publieke omroep in Nederland.

Dilemma en data

Om een betekenisvolle rol te spelen in maatschappij en het medialandschap wil de NPO haar impact voor en door het publiek verder vergroten. Het wil verder bouwen aan het eigen online publiek domein van onderling verbonden (omroep)portals, websites en apps. Ook zal de NPO aanwezig zijn op de platformen van derden, om zo de vindbaarheid en aantrekkelijkheid van het eigen aanbod te versterken en de interactie met het publiek te vergroten. Daarbij maakt de NPO gebruik van die technologische innovaties die de ambitie moeten ondersteunen en aansluiten bij de behoeften van het publiek.

Het grote dilemma voor de NPO is het volgende: hoe kan je concurreren met de tech-reuzen, als je moet werken binnen de Mediawet en met teruglopende inkomsten? Uit alle uitingen van de afgelopen jaren, waarbij steeds de digitale strategie van de publieke omroep ter discussie staat, blijkt dat betrokkenen het digitale ecosysteem niet als een business ecosysteem beschouwen. Terwijl daar juist de kansen liggen voor de NPO.

Datastrategie ontbreekt

Ondanks dat de publieke omroep geen winstoogmerk heeft, moet het wel content financieren, worden er relaties aangegaan met kijkers en ontstaat er informatie. Dit is de waardepropositie van de NPO. 'Content = relatie = informatie' oftewel 'rechten = data'. Dat maakt dat er toch een business ecosysteem ontstaat, waarbij er helaas een echte digitale transformatie ontbreekt. Dat is dan ook de digitale naïviteit van de publieke omroep. Er ontbreekt een data gedreven systeem, terwijl data nu juist het middel is dat de NPO verder kan helpen: het is de olie van het business ecosysteem.

De nieuwe diensten van de NPO verzamelen, nadat je je als gebruiker registreert, data. Hierdoor zijn er individuele aanbevelingen te doen. Daarvan kun je je echter vrijwaren door je niet te registreren voor NPO Start. Bij het betaalde NPO Start Plus is registratie (uiteraard) wel noodzakelijk.

NPO heeft als het om data gaat ook een strategie die bij uitstek 'publiek' moet zijn, en niet per se commercieel. Mezen Dannawi, de on-demand chef van de NPO, stelt in NRC next: „We willen ver blijven van de 'dataprut' van allerlei commerciële partijen. Wij willen kijkers aanbevelingen doen waarmee we hen verrassen en hun blik verbreden. Dat is een publieke taak.” (Olsthoorn, 2017). Het sturen van de organisatie aan de hand van een raamwerk lijkt allermint een zorg van de publieke omroep. Dat valt ook op te maken uit hun plannen. Een uitgekende datastrategie lijkt dus te ontbreken.

Optimalisatie door raamwerk

In het meest recente plan van de NPO wordt verwezen naar doelmatigheid. “Dat vraagt om een verandering in de mate waarin en wijze waarop we informatie registreren en delen. Om te zorgen dat de informatiedeling en samenwerking optimaler verlopen, zullen we een aantal processen en activiteiten op een andere manier gaan organiseren.”

De financiering van het digitale ecosysteem staat onder druk. De publieke omroep moet zo langzamerhand de eigen broek ophouden. Rijkman vroeg om 50 miljoen euro meer aan middelen voor de digitale activiteiten van de publieke omroep, maar dat verzoek werd afgewezen. De NPO zal moeten starten met het hanteren van een gedegen raamwerk, dat helpt sturen op de vijf doelen.

De NPO besloot NPO Plus als publieke betaaldienst aan te bieden. Het uitgangspunt bij de betaaldienst is daarbij nadrukkelijk gericht op kostenoriëntatie en niet op winstmaximalisatie. De NPO wil de extra kosten voor NPO Plus financieren via een maandelijks abonnement op de distributie van deze online dienst. Er wordt een vergoeding gevraagd aan het publiek dat gebruik van de dienst wenst te maken. De NPO schat in de dienst te kunnen financieren met een tarief tussen de 2 tot 3,5 euro per maand, inclusief btw.

Via het raamwerk kunnen ook de andere verdienmodellen uit het plan van de NPO aangestuurd worden. “Een voorwaarde om te komen tot een optimale mix in het totale portfolio van mogelijke inkomstenbronnen is een deugdelijk rechtenbeheer. Deugdelijk rechtenbeheer is daarnaast van essentieel belang om, in een tijd waarin het aantal afspelapparaten en verspreidingswijzen toeneemt, als NPO in staat te blijven het publiek via alle mogelijke grote platformen te blijven bereiken. De NPO is van plan om de rechten via een entiteit te exploiteren en zo het rechtenbeheer in gezamenlijkheid te organiseren en professionaliseren.” Dit is de entiteit die het raamwerk zou moeten gebruiken, wat er ook toe zou leiden dat het digitaal vermogen bewaakt wordt.

Nog een uitdaging

Vanaf mei 2018 worden bedrijven en organisaties verplicht om zorgvuldiger met consumentendata om te gaan. Ze mogen volgens deze Algemene Verordening Gegevensbescherming bijvoorbeeld geen data meer gebruiken als ze niet vooraf aangeven waar ze die data voor gaan gebruiken. Data mag niet zomaar voor een onbepaalde tijd opgeslagen worden.

De gevolgen van deze wetgeving zijn bijzonder ingrijpend voor de NPO. Door deze wetgeving zullen ze zich allereerst moeten verdiepen in welke data ze hebben en welke data ze gebruiken. De NPO geeft overigens vorig jaar in het NRC Next aan „er hard aan te werken” om op 25 mei - als deze strengere privacywet gaat gelden - aan de regels te voldoen. Het zou raadzaam zijn voor de publieke omroep dergelijke regels meteen aan het raamwerk te koppelen, zodat het digitaal vermogen wordt veiliggesteld.

Toch kansen

Kijkers en luisteraars profiteren natuurlijk van deze veranderende wetgeving. Je krijgt zelf inzicht in de plek waar jouw data is opgeslagen. De controle over de data blijft bij de consument en je zult uiteindelijk zelf op een centrale plek toestemming geven of bepaalde gegevens ingezien mogen worden of niet. Denk bijvoorbeeld aan een dashboard, waarin je per site, app of bedrijf, aangeeft of ze gebruik mogen maken van je data.

De oplossing voor de NPO beschreven we al eerder. Mijn collega Edwin Witvoet is met zijn bedrijf Jibe betrokken bij een Europees project, dat dit dashboard wil gaan faciliteren via de blockchain. De blockchain is een 'digitaal grootboek', waarin gegevens op een decentrale manier zijn vastgelegd. "Door dat decentrale karakter is automatisch te traceren met welke partijen je data wilt delen en met welke niet."

Hij vervolgt: "Daarmee is het conform de nieuwe datawetgeving. Ook heeft de consument hierdoor zelf de regie over welke partijen bij zijn of haar data kunnen. Zodra we dit gerealiseerd hebben, hoef je maar aan te vinken of je jouw data met Facebook, Mysteryland of Google wilt delen, of niet. Dat vraagt van bedrijven om je over te halen om jouw data te mogen gebruiken, waardoor ze nog relevanter voor je moeten zijn. Spannende tijden voor bedrijven die bestaande businessmodellen willen verbeteren of nieuwe willen ontwikkelen."

Ecosysteem denken

Toch lijkt de NPO te blijven worstelen met haar digitale uitrol. De Volkskrant schreef eind vorig jaar het volgende: "Ondanks de NPO in haar plan schrijft meer gebruik te willen maken van 'sociale media als Facebook, YouTube, Twitter, WhatsApp, Instagram en Snapchat' houdt het vooralsnog vooral vast aan het eigen npo.nl als verspreidingskanaal. En dat terwijl de omroepen AVRO-TROS, KRO-NCRV, de VPRO en BNN-VARA graag willen 'uitzenden waar het publiek zit'." Het ego-systeem-denken lijkt toch nog de overhand te hebben bij de NPO.

Het NPO-bestuur vindt dat de publieke omroep de strijd met Netflix, YouTube en Facebook moet aangaan door online één sterk merk te maken: npo.nl. Zij zijn tegen het verspreiden van NPO-programma's op YouTube en sociale media, omdat de concurrentie daarmee nog machtiger wordt. Digitale innovatie is belangrijk, maar de NPO is geen techbedrijf. Daarom wordt het beschikbare budget vooral aan programma's besteed en daar zit nu juist de valkuil. De publieke omroep moet zich nu echt gaan gedragen als techbedrijf, als een organisatie die opereert in een digitaal ecosysteem.

Het ecosysteem denken komt bij vrijwel alle omroepen vandaan. Zij voelen zich belemmerd door de strenge regels van de NPO. Ze vinden dat de NPO meer moet investeren in digitale innovatie en dat programma's te vinden moeten zijn waar de kijkers zijn – of ze nu achter de televisie zitten, op YouTube, Facebook of op Snapchat. De meest radicalen onder de omroepen willen dat alle NPO-programma's gratis en in hoge kwaliteit beschikbaar komen op YouTube. De belastingbetaler heeft er immers al voor betaald, zo stellen zij.

De publieke omroep blijft maar worstelen. “Het overheidsbeleid en de wetgeving van nu zijn geënt op een medialandschap van enkele jaren terug”, zo luidt het oordeel van de Raad voor Cultuur. “Daardoor kan er onvoldoende adequaat en snel ingespeeld worden op de transformatie die de mediasector nu doormaakt en komen publieke waarden onder druk.” Pas de Mediawet aan, zo luidt het advies van een bezorgde Raad in een rapport dat onlangs werd gepresenteerd.

Conclusie

Het is vijf voor twaalf, constateert het belangrijkste adviesorgaan van de Nederlandse regering op het gebied van kunst, cultuur en media. Films, series en programma's van eigen makelij verliezen steeds meer terrein aan de buitenlandse tech-reuzen. Vooral jongeren lopen massaal weg. Zo lijkt het. Daar zouden de traditionele omroepen en zenders onvoldoende op inspelen.

De NPO is gebaat bij het maximaliseren van de inkomsten. De NPO geeft aan dat er in een aantal gevallen een spanningsveld bestaat tussen het verhogen van inkomsten en het zekerstellen van een duurzame levering van een sterke, onafhankelijke en aantrekkelijke publieke dienst. Daarom stelt de NPO kaders aan de hierboven genoemde entiteit en de manier waarop inkomsten worden verworven. Er moet ruimte zijn voor het ondernemerschap van de entiteit, zonder onevenredig afbreuk te doen aan de doelstelling van de NPO. Daarvoor zal het ego-systeem-denken echter vervangen moeten worden door ecosysteem-denken.

Inmiddels zijn nog meer netwerken (zoals Talpa Network, maar ook RTL) aan de slag gegaan met een data-gestuurde aanpak. Een vergelijkbare aanpak voor de publieke omroep is essentieel. Als het de NPO lukt om, met de nieuwe entiteit, haar digitale naïviteit van zich af te schudden en door grip te krijgen op haar digitale ecosysteem, dan heeft het kans te overleven.

Het resultaat van deze aanpak is dat data wordt getransformeerd van kostenpost tot een bron van opbrengsten. Er ontstaat grip op het business ecosysteem. Zo draagt de digitale transformatie en data-gestuurde aanpak van de NPO bij aan het digitale vermogen en kan zij hiermee voldoen aan haar doelstelling. Daarmee zal er eindelijk een einde komen aan de digitale worsteling van de NPO.

Hoofdstuk 4 - Data: de onzichtbare goodwill op de balans

“Onze zoektocht begon met het woord ‘goodwill’. Denis stelde dat je klantdata altijd als goodwill op een balans kan zetten, wat een positief effect heeft op de waardering van een bedrijf. Ik stelde dat klantdata alleen op de balans kan verschijnen, zodra een transactie plaatsvindt - dus een bedrijf koopt of verkoopt. Uiteindelijk werden we het erover eens dat dit deel van de goodwill op een balans thuis hoort als je klantdata aantoonbaar kunt gebruiken om meer omzet te generen”, zo vertelt mijn collega Pim van Berkel.

Pim is docent op de Nyenrode New Business School in Amsterdam en directeur van Fanalists, dat een data gedreven methode levert en bedrijven in waarde helpt groeien door slimmer gebruik van data te maken. Hij werkt dagelijks met data van klanten om hun omzet te laten stijgen en hun data op orde te krijgen om zo in waarde te laten toenemen.

Traditioneel bankieren is niet perfect

Laten we eerst een stap terug zetten. Wat is de waarde van een bedrijf? Wat is goodwill en hoe draagt goodwill bij aan de bedrijfswaardering?

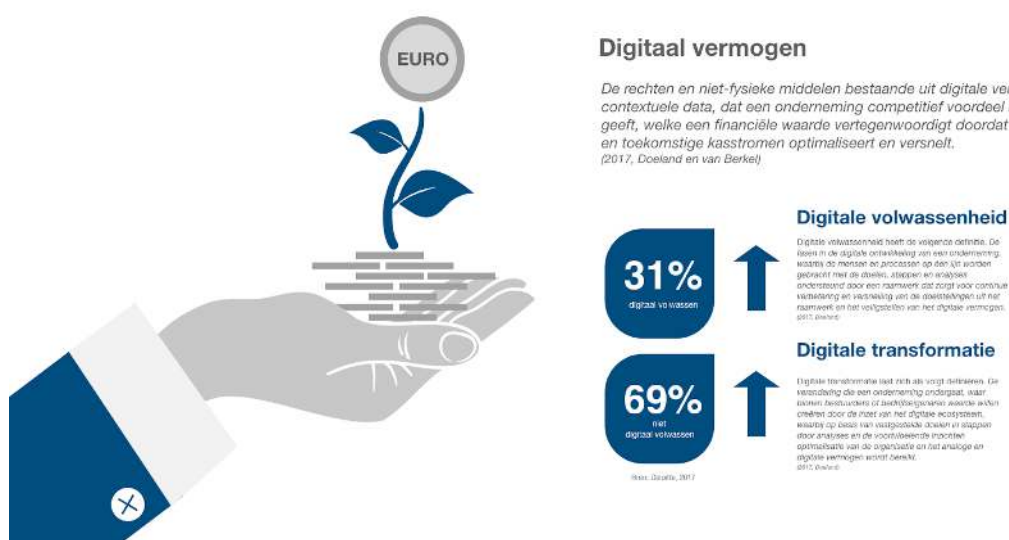
Traditionele bankiers kijken naar de bezittingen die op de balans van een bedrijf staan. De waarde van deze bezittingen staan, volgens de traditionele bankiers, garant om een geldlening te verstrekken met dezelfde waarde. Komt het bedrijf in de problemen, dan worden alle bezittingen verkocht. Daarmee betaalt het bedrijf de lening terug aan de bank. Hieronder een traditioneel perspectief van het klassieke financieren op basis van balanswaarde.

Visueel bekeken, ontstaat er een ratio, welke ‘*Loan to value*’ wordt genoemd. In dit voorbeeld is deze ratio 75 procent. Met andere woorden, de verstrekte geldlening van 750 duizend euro is uitgegeven op basis van 75 procent van de totale waarde van alle bezittingen (die samen één miljoen euro waard zijn).

Deze manier van bankieren is niet perfect. Als de waarde van de bezittingen dalen (door de economie of marktomstandigheden), wordt het risico groot dat leningen niet voldoende gedekt zijn door de waarde van de bezittingen. Bij afnemende omzet en winsten, zal de voorraad *cash* ook dalen en ontstaat er al snel een bedreigend liquiditeitstekort. Een andere manier van bedrijven waarderen, is door alle contant gemaakte toekomstige kasstromen bij elkaar op te tellen. Op basis hiervan kun je de digitale klantenkring waarderen.

Nieuwe manier van waarderen

De lange termijn waarde van een digitaal ecosysteem wordt voornamelijk bepaald door de waarde van de klantrelaties: relaties tussen klant en bedrijf, tussen fans en klanten onderling. De bestaande en toekomstige relaties bepalen voornamelijk de toekomstige inkomsten (ook wel kasstromen of cash flow genoemd). Deze toekomstige kasstromen worden contant gemaakt tegen een rendementseis. Hiermee is het zogenaamde *klantkapitaal* ontstaan. Met andere woorden; een vorm van goodwill, het digitaal vermogen, valt hiermee op de balans te plaatsen zodra het bedrijf wordt aangekocht.



check de afbeelding in het groot via: <http://digitaalvermogen.nu/presentatie>

Cohorten

Het bepalen van de toekomstige kasstromen is gecompliceerde materie, aangezien klanten een wisselende levensduur hebben. Dit komt niet alleen door hun leeftijd, maar ook door de verschillende levensduur van klanten - die mede wordt bepaald door de mate van interesse in het product of dienst dat een bedrijf aanbiedt. Daarom is het aan te raden om bij het bepalen van de bedrijfswaardering groepen fans of klanten in te delen in cohorten²³ binnen de toekomstige perioden.

²³ Een groep individuen met een gemeenschappelijk kenmerk.

Nieuwe strategie

Bij de nieuwe wijze van waarderen, hoort tevens een andere aanpak. Veel meer dan voorheen, zal er naar data verzamelingen en data mutaties gekeken gaan worden uit diverse systemen en aan elkaar gelinkte applicaties. Auditors krijgen meer dan voorheen de kans hun kunsten te vertonen. Data-validatie en het dataverkeer over de interne en externe digitale snelwegen zal in kaart gebracht moeten worden. Belangrijk is en blijft dat er uit de digitale strategie een directe 'kasstroom' of voordeel voortvloeit.

Het onderstaande stappenplan is een suggestie en heeft in beginsel veel weg van de te nemen stappen binnen data-analyses. Echter, deze stappen houden op, nadat de gewenste informatie naar boven is gehaald. Om daadwerkelijk een rendement uit social media te kunnen berekenen, zal verder dan dat gekeken moeten worden. Data wordt na analyse rijkere informatie. Deze informatie vertaalt zich in een kasstroom wanneer nieuwe verdienmodellen, een nieuw publiek bereikt is of nieuwe product-markt combinaties mogelijk zijn.

Dit is het stappenplan voor een positief financieel resultaat van een digitale strategie:

1. Opzetten en aanleggen van een eigen digitaal ecosysteem binnen en met bestaande sociale platforms;
2. Delen en verspreiden van producten en diensten;
3. Verzamelen en opslaan van data vanuit meerdere sociale platforms;
4. Valideren van alle verzamelde gegevens;
5. Analyseren en in kaart brengen van koopbehoeften).
6. Opzetten en uitbouwen van zowel huidige als nieuwe verdienmodellen;
7. Op een betrouwbare en efficiënte wijze incasseren van de nieuwe kasstromen.

Het moge duidelijk zijn dat bij online marketing via het internet ecosysteem kasstromen meer meetbaar zullen zijn dan bij offline marketing (bijv. een direct mailing). Bovendien kan het bereik nog eens extra toenemen doordat fans met elkaar hun sociale leven willen delen. Niet alleen de eerste gebruikers en fans worden bereikt, maar ook hun vrienden en diens netwerken. Het marktpotentieel wordt hiermee aanzienlijk vergroot. Daarnaast wordt met de aanwezigheid van de huidige software, marketing veel transparanter en meer meetbaar dan voorheen door geavanceerde meetinstrumenten en modellen.

Nieuwe producten ontwikkelen

De huidige methoden en technieken van (integrale) bedrijfswaarderingen moeten onder de loep genomen worden. Historische cijfers en resultaten uit het verleden geven steeds minder garantie voor de toekomst. Hoe kan, met die kennis in het achterhoofd, je bedrijfswaarde zoveel mogelijk laten stijgen? Daar bedachten Pim van Berkel en ik al vrij snel zo'n 30 product- of dienst-categorieën voor.

Met die productcategorieën verhogen bedrijven, merken of festivals hun omzet aan de hand van data. Van Berkel biedt bedrijven, met het bedrijf Fanalists, data-inzichten waardoor ze aanverwante producten mee kunnen ontwikkelen of verkopen. Het goede nieuws: het ontwikkelen en optimaliseren van nieuwe verdienmodellen draagt z'n vruchten af. Onder andere de Armin van Buuren case, die in een later hoofdstuk wordt uitgediept, is een duidelijk voorbeeld van het optimaliseren van data gedreven verkoop waarbij ik met Fanalists betrokken was.

Van Berkel: "Het gaat verder dan het verkopen van tickets. Denk ook aan het verkopen van kleding, horloges, parfum, magazines, abonnementen op Spotify of eigen muziekkkanalen. Als een festivalorganisatie zijn data op orde heeft, dan valt er veel doelgerichter samen te werken met andere bedrijven of eigen producten te ontwikkelen. Misschien vinden de bezoekers van jouw festivals de schoenen van Adidas vaker leuk dan de schoenen van Nike. Dan kan Nike besluiten om gericht te adverteren op jouw festival of social media kanalen."

Meer dan zenden

Het begint volgens Van Berkel met een simpel principe: bedrijven moeten meer doen dan alleen maar zenden. "Denk eens aan het populaire tv-programma The Voice; een tv-programma dat bezig is met *uitzenden*. Ze staan er echter niet altijd bij stil wat de perceptie is van de ontvanger. Verdiep je eens in de voorkeuren van de doelgroep. Zo valt er veel gericht een sponsor voor het programma te vinden. Wil je nieuwe omzetmogelijkheden ontdekken? Begin dan eerst met het leren kennen van je doelgroep.

Met een afbeelding op Instagram illustreert wat Van Berkel bedoeld. Dit is de eerste tekening die hij aan de hand van mijn verhaal maakte. Er stroomt data uit de social media kanalen van The Voice. Een gevolg daarvan: hierdoor heb je voor ogen hoe de doelgroep er uit ziet. “Dat maakt het mogelijk om samenwerkingen op te zetten die renderen voor adverteerder en het tv-programma. Daardoor is het mogelijk om niet alleen de licentie te verkopen aan (buitenlandse) tv-zenders, maar ook de samenwerkingen door te verkopen. Hierdoor wordt de licentie voor The Voice een stuk meer waard. Met andere woorden: door deze aanpak stijgt de Brand Equity (de merkwaarde), de waardering en dus het digitaal vermogen van The Voice.”

Waarde van data

Dat een bedrijf, merk of festival meer omzet kan genereren of een hogere bedrijfswaardering kan realiseren door slim met data om te gaan is goed nieuws. Maar het is ook nog niet erg specifiek. Wat is een Facebook-like precies waard? “Daar hebben we grove aannames op losgelaten waardoor het mogelijk is om de waarde van een fan te bepalen. De waarde van een fan is ook afhankelijk van het business model van jouw bedrijf: verkoop je abonnementen, dan is een klant al snel meer waard - en een potentiële klant (of fan) dus ook.”

“Bovenal gaat het om twee andere zaken: zijn toekomstige inkomsten waarschijnlijk en verricht je voldoende inspanningen om met de data-inzichten aan de gang te gaan? “Denk bijvoorbeeld aan Strandfestival Zand, waar veel ouders met jonge kinderen komen, daar zul je anders mee moeten omgaan dan een hardcore dance festival. Data rendeert pas als je er effectief mee omgaat. Data zelf is niets waard. Het prettige van data is dat de verkoopafdeling beter kan worden bediend en aangestuurd op basis van de data-analyse die je hebt gedaan. Benader jij die banken of verzekeraars niet, met de data-inzichten in de hand, dan stijgt je bedrijfswaardering niet.”

Vijf voor twaalf in festival-land

Het is logisch dat festivals zoeken naar een manier om in te zetten op slimmere vormen van marketing: er zijn steeds meer festivals. “Veel festivals hebben daarbij een grote naam zoals Armin van Buuren, Hardwell of Afrojack. Dat maakt je festival dus niet meer uniek. Hoe ga je het dan anders doen? Door de prijs te laten zakken, zoals vaak gebeurt. Daar houdt de creativiteit helaas op. Het is niet meer relevant voor nieuwe festivals die nog moeten komen bovendrijven. - Lowlands verkoopt vaak toch vaak uit. Financieel gaat het niet goed met een hoop festivalorganisaties, als je naar de cijfers bij de Kamer van Koophandel kijkt.

De oplossing volgens Van Berkel? “Een eenmaal opgebouwde relatie met een fan of klant zou ik koesteren en de relatie aanhouden. Er is vaak sprake van een cyclus: een paar maanden voor het festival is er veel communicatie, tijdens het festival wordt er iets gecommuniceerd, vlak daarna - maar daarna is het helemaal stil. Terwijl er dan nog genoeg valt te delen. Natuurlijk zou je kunnen vertellen welke muziek er gedraaid werd, welke kleding er van het festival te koop is, maar waarom zou je niet een mini-reünie organiseren? Organiseer bijvoorbeeld een (online) brainstormsessie, samen met je fans. Vraag hen: wat kan er komend jaar beter? Waar heb je nog meer behoefte aan? Zo kan je je als festival nog onderscheiden.”

Van Berkel sluit af: “Kortom: wanneer je de haven niet verlaat, zul je nooit nieuwe werelden bereiken”

Hoofdstuk 5 - Spinnin' Records: het digitale netwerk heeft een prijs gekregen

Spinnin' Records is afgelopen jaar voor meer dan 100 miljoen dollar verkocht aan Warner Music Group (WMG). Goed voor de eigenaren van Spinnin' en mogelijk ook voor de kopers. Maar hoe kwam die overnameprijs tot stand? Welke (digitale) waardecomponenten worden bij een overname meegenomen en afgewogen? En welke strategische keuzes liggen ten grondslag aan de overname?

Redenen voor overname

Er zijn diverse redenen voor het doen van een overname. De bekendste zijn de strategische en economische reden. WMG kan in dit geval worden betiteld als een strategische koper. Zij zien blijkbaar veel waarde in het digitale netwerk dat constructief door Spinnin' is opgezet. De koper zag haar *digitale* omzet met 30 procent groeien. Terwijl de *niet-digitale* omzet met slechts 13 procent was gestegen.

De winst van WMG groeide in een jaar tijd aanzienlijk. In het eerste/tweede kwartaal van 2016 werd er nog een verlies gemaakt van 7 miljoen. In hetzelfde kwartaal van 2017 werd er een winst van 143 miljoen dollar genoteerd. Hoewel het niet met zekerheid is te zeggen, ligt het voor de hand dat WMG aan de weg timmert om verdere digitalisering en groei te bewerkstelligen. Uit het laatste financiële verslag blijkt dat dit blijkbaar gezonde financiële resultaten oplevert.

Het effect van digitalisering

Het overgenomen Spinnin' Records bezit eveneens een gezonde financiële huishouding. Dat blijkt uit de openbare stukken. Het digitale netwerk van het label groeide de afgelopen vijf jaar fors. Een kleine twee jaar geleden is het digitale netwerk van Spinnin' Records geschat op een potentiële waarde van ruim 40 miljoen euro, nu zou dat tussen de 140 en 160 miljoen euro moeten zijn.

Samen met Pim van Berkel heb ik de afgelopen vijf jaar een nieuwe manier ontwikkeld om de waarde van bedrijven te bepalen. Een van de eerste waardering was gebaseerd op basis van een uitgebreide data-analyse van het digitale ecosysteem van Spinnin' Records. Dit systeem is in de afgelopen twee jaar verder uitgegroeid tot een fors digitaal netwerk. Inmiddels is de koopprijs van deze data bekend geworden. Meer dan 100 miljoen dollar. Dat is niet ver verwijderd van de schatting die we begin 2017 maakten op basis van de nieuwe bedrijfswaardering.

Digitalisering zorgt voor goodwill

Nederland vervult een voortrekkersrol als het gaat om digitalisering van de dance-industrie. Die positie danken we aan artiesten als Hardwell, Martin Garrix en Afrojack en labels als Spinnin' Records. Hun fans zijn van de *digital first* generatie. Dance-artiesten en labels zetten voornamelijk het digitale ecosysteem in om fans te bereiken.

Digitalisering heeft een belangrijk effect op de waarde van een bedrijf in de dance-industrie. Dat is eerder evident geworden door transacties, zoals die van ID&T en SFX. Bij het toepassen van gangbare waarderingsmethoden (zoals intrinsieke waarde en de multiple methode) zou de waarde van ID&T rond de 20 miljoen euro uitkomen. ID&T vond het bedrijf meer waard. SFX zag ook de potentie van het digitale vermogen en betaalde een koopsom van 100 miljoen euro. Een goodwill van zo'n 80 miljoen euro.²⁴

Eenzelfde vorm van waardebepaling en transactie zien we terug bij de overname van Spinnin'. Door het delen van de digitale netwerken en de innovatieve kennis en ervaring van Spinnin' Records, ontstaan *Economies of Scale* en *Economies of Learning*. Belangrijke motieven bij strategische overnames en de transacties die ermee gepaard gaan. De dance releases van WMG kunnen nu profiteren van het netwerk van Spinnin' en de digitale knowhow van het label.

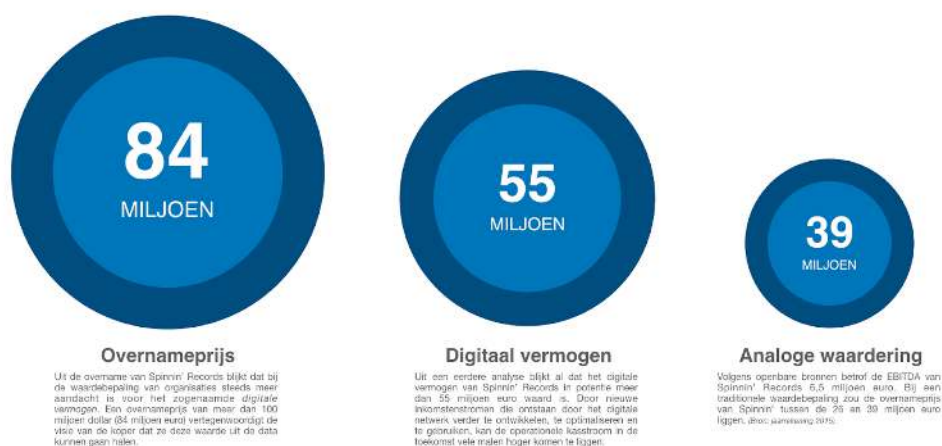
²⁴ Naast de goodwill kwam de waarde kwam mede tot stand doordat het een marktleider betrof. ID&T fungeerde als springplank voor andere overnames met als doel consolidatie van een deel van de markt.

Totstandkoming van de waardering

Om inzicht te krijgen in de verschillende waarderingmethoden, inclusief het waarderen van het digitale kapitaal, is het zinnig om eerst stil te staan bij de traditionele manier van waarderen. Deze methode is gebaseerd op uit het verleden behaalde resultaten. Bij de traditionele waardering wordt de “*Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization*” (afgekort EBITDA) berekend om een indicatie te krijgen van de operationele kasstroom.

Volgens openbare bronnen betrof de EBITDA van Spinnin’ Records 6,5 miljoen euro²⁵. Na aftrek van de netto-schuld (die we hier gemakshalve achterwege laten door het beperkte effect), wordt deze EBITDA vermenigvuldigd met een bepaalde factor. Deze zogenaamde “*multiple*” ligt doorgaans tussen de 4 en 6, afhankelijk van het risico in de markt. Bij een traditionele waardebeoordeling zou de overnameprijs van Spinnin’ tussen de 26 en 39 miljoen euro liggen. Met een hogere factor zou de prijs zelfs meer dan 50 miljoen zijn.

Uit een eerdere analyse (Doeland, 2017) blijkt al dat het digitale vermogen van Spinnin’ Records in potentie meer dan 55 miljoen euro waard is. Door nieuwe inkomstenstromen die ontstaan door het digitale netwerk verder te ontwikkelen, te optimaliseren en te gebruiken, kan de operationele kasstroom in de toekomst vele malen hoger komen te liggen.



check de afbeelding in het groot via: <http://digitaalvermogen.nu/presentatie>

²⁵ bron: jaarrekening 2015

Digitale vermogen

Uit de overname van Spinnin' Records blijkt dat bij de waardebepaling van organisaties steeds meer aandacht is voor het zogenaamde *digitale vermogen*. Dit component wordt steeds vaker meegenomen in een overnameprijs. Naast de return on investment, zit in het digitale vermogen het echte groeipotentieel van een organisatie opgesloten. Een overnameprijs van meer dan 100 miljoen dollar vertegenwoordigt de visie van de koper dat ze deze waarde uit de data kunnen gaan halen.

Het feit dat Spinnin' inzicht kan hebben in gegevens van miljoenen profielen zegt meer over hun potentiële kasstromen dan bijvoorbeeld haar huidige financiële resultaten en de positie op basis van de balans en winst- en verliesrekening. Dat komt doordat data vanuit social media niet alleen demografische gegevens herbergen, maar ook informatie over gedrag en interesse.

Waarde van data?

Data op zichzelf is niet zoveel waard. Het gaat erom wat je ermee doet. Pas als deze data gecategoriseerd en verwerkt wordt tot bruikbare informatie, dan kunnen marketing-, communicatie- en verkoopprocessen gestuurd en geoptimaliseerd worden. Nieuwe software, technologieën en innovatieve organisaties zullen het steeds beter mogelijk maken om verbindingen te leggen, context te realiseren en de potentiële waarde van een virtueel netwerk daadwerkelijk te benutten.

Denk bijvoorbeeld aan optimaliseren van de huidige verdienmodellen en het activeren van nieuwe verdienmodellen. Maar ook aan commerciële samenwerkingen met andere merken, die in contact willen komen met de doelgroep van Spinnin' Records. Daarbij helpt de waarderingmethode uit het raamwerk. Het is mogelijk periodiek de digitale en volledige waarde van een organisatie te bepalen, te monitoren en te sturen. Met het raamwerk vallen de bedrijfswaarde en verdienmodellen te optimaliseren.

Spinnin' heeft het als geen ander begrepen en is zelf hun eigen *zender* geworden. Met de bijbehorende data. Dit stelt hen in staat direct met hun doelgroep te communiceren, wanneer ze maar willen. Het financieel verzilveren van hun digitale netwerken en vergaarde data is voor Spinnin' nu een feit geworden. Het digitale netwerk bepaalde in grote mate mede de prijs die de koper bereid was te betalen. De opdracht voor het management van WMG is om nu, vanuit de data van Spinnin', de kasstroom te verhogen en vergroten. Tijd voor een goed Business Acceleration Plan, is het devies.

Hoofdstuk 6 - Neymar en zijn netwerkwaarde

Het afgelopen jaar hield het alle sportkaterns van alle kranten bezig: de Braziliaanse voetballer Neymar Jr, die een overstap maakte van FC Barcelona naar Paris Saint Germain voor het astronomische bedrag van 222 miljoen euro. Je kon geen voetbalsite of blog bezoeken, geen sportjournaal of late night programma aanzetten of het ging over de megatransfer. Experts uit de voetbalwereld kwamen aan het woord om uit te leggen hoe dergelijke transfers werken. Er gingen geluiden op dat ook internet en social media invloed hebben gehad op de transfer. Dat brengt ons op de vragen: hoe groot is de netwerkwaarde van deze Braziliaanse voetballer? Maken voetbalclubs gebruik van de digitale netwerken van hun spelers?

Waardecreatie

De afgelopen anderhalf jaar hebben we het onderwerp waardecreatie ter sprake gebracht bij een aantal zaakwaarnemers, Betaald Voetbal Organisaties (BVO's) en ook de voetbalbond. Als het over de netwerkwaarde van een voetballer of voetbalclub gaat dan is dit een onderwerp dat nauwelijks bij de meeste spelers of clubs op de agenda staat. De transfer²⁶ en de *schoenendeal* worden vaak genoemd als de primaire zaken. Het voetbal is nog niet zo ver, stelt men vaak. Het is opvallend, ook omdat de NOS in zijn driedelige serie over transfersommen schrijft. "Dat topvoetballers een groot publiek aan zich kunnen binden en dat ze dus een dankbaar reclamemiddel zijn, is van alle tijden. Echter, het laatste decennium is die wereld wezenlijk veranderd. Hoofdoorzaak: internet en vooral social media."

De NOS heeft het bij het juiste eind: het internet en social media zorgen voor de bedrijfswaarde voor de *next gen*. In onze paper 'The Voice - een aanvullend verdienmodel' die ik samen met Pim van Berkel schreef, definiëren we waardecreatie door internet en social media. Het betreft het in de basis kunnen aanleggen, verspreiden, onderhouden en optimaliseren van bestaande en nieuwe digitale relaties op diverse internetplatforms, waar (in)direct en op aantoonbare wijze additionele en toekomstige netto kasstromen gegenereerd worden. Dit is de definitie voor *brand equity*, de netwerkwaarde.

²⁶ De transfer is tussen een club en een club en de speler. Deze betreft vrijwel alleen de sportieve waarde van een speler met wat commerciële toekomstige verdienmodellen zonder enige zekerheid. De schoenendeal is een persoonlijk contract tussen speler en merk. De kledingdeal en wat persoonlijke endorsement deals is momenteel het maximale wat een speler uit zijn commerciële waarde haalt.

Achtergrond netwerkwaarde

We onderzoeken regelmatig hoe dj's, muziekmaatschappijen en festivals (in de dance-industrie) hun digitale systemen als een business ecosysteem zouden moeten gebruiken. Bij een aantal van hen richten we zelfs al zo hun organisatie in. Een goed voorbeeld is Hardwell. De Nederlandse top dj die zijn platformen als een business ecosysteem benadert. Doorredenerend vanuit deze gedachte, zou je Neymar ook kunnen zien als een bedrijf of organisatie met een digitaal business ecosysteem.

Samen met Fanalists hebben we een deel van de brand equity van Neymar geprobeerd te bepalen. Op het moment van rekenen heeft de voetballer bruto zo'n 171 miljoen fans op de verschillende social media kanalen. Natuurlijk heeft hij zijn eigen website en wellicht is er een eigen database die mee kunnen tellen. Aangezien deze getallen niet bekend zijn, laten we deze gemakshalve achterwege. We kijken voornamelijk naar de digitale netwerkwaarde van de voetballer. Bij de bepaling van de waarde is gekeken naar de bereidheid en hoogte van een bedrag, gebaseerd op marktgegevens, dat een merk zou betalen om in het netwerk van de voetballer aanwezig te zijn.

Uit de berekeningen blijkt dat de minimale omvang van de waarde van de data nu al zo'n 100 miljoen euro bedraagt.²⁷ Wanneer het team (of de zaakwaarnemer) dat Neymar zijn digitale belangen behartigt, de data weet te identificeren en op te bouwen met de juiste rechten, dan zal de waarde al snel toenemen richting 1 miljard euro. De totale geschatte omvang is 2 miljard euro bij honderd procent inzet van het potentieel.

Ter vergelijking

De vraag die natuurlijk meteen opkomt luidt: is deze netwerkwaarde niet een beetje veel voor een voetballer? Als deze waarde alleen gebaseerd zou zijn op basis van sportieve prestaties, dan was dat wellicht wel het geval. De voetballer is in onze optiek echter ook een bedrijf geworden. Met een netwerk, fans en connecties. En met (mogelijke) aanvullende verdienmodellen. Als je beseft dat de sportieve inspanningen leiden tot connecties met fans, dan kun je een vergelijking trekken tussen voetballers en dj's.

²⁷ De waarde van een profiel en de waardebepaling van een merk, organisatie of bedrijf vindt je op pagina 53-54.

De kanalen van artiesten of hun labels vallen te benaderen als een geheel business ecosysteem. Een systeem dat verdienmodellen heeft als ticketing, merchandising, sponsoring en muziek. Niet alleen artiesten hebben zo'n business ecosysteem, maar dat gaat ook op voor de voetballer. De verdienmodellen voor een voetballer, naast zijn salaris, kunnen bestaan uit kleding deals, media deals, affiliate deals, endorsement deals en exploitatie van het digitale netwerk.

Als je het systeem van Neymar vergelijkt met de Vodafone Enterprise Group uit het eerdere hoofdstuk over Talpa, dan zie je dat deze organisatie een waarde (Ycharts, 2017) heeft van zo'n 115 miljard dollar, omgerekend 99 miljard euro.

Bedrijven als Vodafone en Facebook zijn elke dag bezig om hun klantwaarden op niveau te houden. Het behouden en het uitbreiden van de connecties behoort tot de kerntaak om de waarde te behouden, vergroten en verzilveren. Deze taak heeft een voetballer, maar ook een club, met een groot netwerk aan fans, misschien wel tegen wil en dank, erbij gekregen wanneer hij zijn netwerk zou willen verzilveren.

Nog een weg te gaan

Als je inzoomt op de profielwaarde van de voetballer Neymar, dan zie je al snel dat daar nog veel winst te behalen valt. Zijn collega Ronaldo tekende een lifetime-deal (Forbes, 2017) met Nike voor maar liefst één miljard euro. Dat is een indicatie waar het heen kan gaan qua sponsorwaarde. In 2016 genereerde Ronaldo een mediawaarde van 500 miljoen dollar voor het sportmerk en dat kwam voornamelijk voort uit zijn digitale netwerk, dat bestaat uit meer dan 260 miljoen connecties. Dat is iets meer dan de helft van het aantal connecties dat Vodafone heeft. Uit deze astronomische bedragen blijkt dat er een grote bereidheid is om te betalen en aanwezig te zijn in een netwerk van een voetballer.

Heeft Paris Saint Germain een koopje of heeft Neymar een slechte deal gemaakt? Als de voetbalclub optimaal gebruik maakt van Neymar's connecties, dan heeft het een koopje, zo lijkt het. De netwerkwaarde van Neymar overstijgt het transferbedrag. Of de voetbalclub het netwerk van de voetballer daadwerkelijk kan en gaat gebruiken, zal vanzelf duidelijk worden. In de praktijk blijkt vaak in veel gevallen nog dat de verbindende stap tussen alle informatiestromen en data ontbreekt. Data is vaak niet op de juiste manier gekoppeld om tot de juiste context te komen. De juiste aansluiting met de fan of volger weet men nog moeilijk te vinden, zo blijkt uit voorhanden zijnde gegevens (Rankingz, 2017). Een nog te ontginnen gebied binnen de voetbalwereld.

De voetbalwereld zal over een drietal zaken hun hoofd moeten buigen. Welke rechten koopt een club? Zou een speler zijn digitale netwerk moeten inzetten voor het verkopen van seizoenkaarten, merchandise en andere producten van de club? Draagt een club bij aan de brand equity van een speler? Zou een club daarvoor een vergoeding van een speler moeten ontvangen?

Messi, Ronaldo en ook Neymar hebben meer dan honderden miljoenen volgers over de hele wereld via Facebook, Instagram en Twitter. Voor ons staat vast dat voetballers en clubs afspraken zullen moeten maken en moeten nadenken over hun netwerk en netwerkwaarde. Hardop vragen wij ons af of het besef van nieuwe waardecreatie binnen de voetbalwereld aanwezig is. We zullen de netwerken van voetballers en voetbalclubs op de voet blijven volgen, doorrekenen en waarderen. Voetballers en clubs die hun netwerkwaarde niet volledig benutten laten kansen liggen. Een niet te missen kans.

Hoofdstuk 7 - Gereedschap om een business te hacken

Hoe bouw je waarde in jouw organisatie, zodat je deze terugziet in soortgelijke bedrijfswaarderingen als die van Spinnin' Records en ID&T? Van Hardwell tot KLM: business hacken is hiervoor een beproefd recept. Het zorgt namelijk voor een toename van jouw bedrijfswaarde. Hieronder vind je het benodigde gereedschap.

Succesvolle bestuurders of eigenaren van bedrijven zoeken altijd naar het meest optimale businessplan en vernieuwende businessmodellen. De meest succesvolle directies weten daarmee een hele industrie te *ontwrichten*. Ze weten als het ware een *business* te hacken.

Relatie-economie

Voordat je aan het hacken gaat, het volgende. Het is goed om eerst stil te staan bij een grote maatschappelijke verandering: de opkomst van nieuwe technologische mogelijkheden, zoals social media en internet. Hierdoor is de economie definitief getransformeerd in een relatie-economie.

Bedrijven kunnen door technologie (nog) beter contact maken met (potentiële) klanten. Die klanten gaan relaties aan met bedrijven (door ze bijvoorbeeld te volgen op Facebook) of communiceren met hen via een van hun kanalen (bijvoorbeeld email of bots). Organisaties moeten voorzien in de behoeften van klanten, door content met hen te delen en de relatie uit te diepen. De relatie met de klant is daardoor het belangrijkste bedrijfseconomische kapitaal van bedrijven geworden.

Business hacken

Het begrip *business hacking* behoeft uitleg. De term *hacken* is ontstaan op het Amerikaanse instituut MIT. De eerste hackers waren scholieren uit een treinvereniging. Elke nieuwe verbinding of verbetering in de treincircuits werd een hack genoemd. Hacken is het vinden van nieuwe oplossingen en toepassingen op basis van snel op elkaar volgende experimenten, tot er een verbetering zichtbaar wordt. Complexiteit speelt hierbij geen rol. Integendeel: gemakkelijke en snelle alternatieve oplossingen hebben de voorkeur. Ter illustratie. Het gebruik van een wasknijper om te voorkomen dat een broekspijp tussen een fietsketting komt, is in principe ook een hack.

Als eigenaar of bestuurder wil je niet alleen weten hoe jouw bedrijf of industrie werkt. Je wil weten hoe je met jouw organisatie het meeste rendement kan halen uit jouw industrie. Hoe je op een gestructureerde manier een voorsprong kan nemen op de concurrentie. Om dat te bewerkstelligen zijn er nieuwe mogelijkheden, dankzij de komst van de relatie-economie.

Om succesvol te zijn in deze economie, is het nodig om data te analyseren en daar context in aan te brengen. Je moet het businessmodel opnieuw tegen het licht houden. Meteen zie je welke nieuwe verdienmodellen er ontwikkeld en welke verdienmodellen er geoptimaliseerd kunnen worden op basis van fan- en klantdata. Met het nieuwe businessmodel kun je als het ware een industrie ontwrichten. Anders gezegd: je kan er een business mee hacken.

Nieuw raamwerk

Om echt in te kunnen spelen op de nieuwe economie is het nieuwe raamwerk nodig. Dit raamwerk legt als het ware een overkapping over de organisatie en haar Umfeld²⁸ en dat biedt bepaalde voordelen. Het zorgt ervoor dat er eenduidige definities gehanteerd worden. Het maakt de digitale strategie en transformatie meetbaar.

Bestuurders krijgen meer inzicht in de voortgang van processen. Ze zijn door het raamwerk beter in staat om controle te krijgen op de organisatie en iedereen te laten werken aan vooraf bepaalde, gezamenlijk doelen. Deze doelen zijn nodig om het bedrijfskapitaal, de relatie met de (potentiële fan of klant), te laten groeien. Door gebruik van het raamwerk, gaat klantdata voor je werken. Om dit raamwerk te bedienen is het Business Acceleration Plan nodig.

Intelligentie van de organisatie

Het nieuwe raamwerk is in feite de intelligentie van een organisatie. Hiermee wordt duidelijk welke informatie je in het raamwerk moet stoppen. Hiermee zet je de nieuwe standaard voor bedrijven in jouw industrie. Doordat je een ontwrichtend businessmodel ontwikkelt, hack je niet alleen jouw bedrijf. Met het framework hack je uiteindelijk een hele industrie. Tegelijkertijd wordt door de methodiek de complexiteit van een organisatie begrijpelijk gemaakt voor de bestuurder.

²⁸ Het Umfeld is de omgeving (van bijvoorbeeld andere organisaties), waarin een organisatie zich bevindt.

Voorbeelden van partijen die al vroeg het business-hacken onder de knie hebben, zijn onder meer JetBlue en RyanAir (Doeland en Hofstee, 2013). Ook Hardwell wist zijn carrière te hacken door slim gebruik te maken van data. Inspirerende ondernemingen en artiesten, die met veel interesse (en wellicht jaloezie) door de concurrentie worden gevolgd. Partijen waar je als eigenaar van een bedrijf of directeur misschien wel iets van wilt afkijken.

Succes begint in de bestuurskamer

Het sturen aan de hand van vooraf bepaalde doelen biedt uitkomst voor bestuurders. In feite draagt de hele bestuurskamer zorg voor een optimaal werkend raamwerk en uitvoer van het Business Acceleration Plan. Allen werken aan dezelfde vijf doelen van het raamwerk.

Het succes begint in de bestuurskamer. Bovenstaand raamwerk en plan bieden een flinke uitdaging voor bestuurders. Organisaties zijn het namelijk vaak niet gewend om volgens een dergelijk raamwerk te werken. Toch zullen bestuurders de verantwoording moeten dragen om de organisatie rondom een dergelijk raamwerk te laten functioneren. Ook moeten zij zich regelmatig laten bijscholen.

Als een business eenmaal 'gehackt' is, lijken bestuurders niet veel te doen. Niets is minder waar. Continu monitoren zij de complexiteit van de organisatie. Zij grijpen in wanneer de instellingen, de vooraf bepaalde doelen en de doelstellingen beginnen af te wijken van de realiteit. Zo zorgt hij ervoor dat hij er zeker van is dat de code die het framework ingaat, ook tot een daadwerkelijk resultaat leidt. Je kunt immers alleen goed sturen als je de juiste inzichten hebt. Zonder vijf doelen uit het raamwerk kan je jouw bedrijf (en daarmee de bedrijfswaarde van jouw bedrijf) niet beschermen tegen andere business hackers.

Overleven in nieuwe economie

Het raamwerk is de enige oplossing voor bestuurders die het willen redden in de relatie-economie. Een economie die steeds meer een automatisch proces wordt. Een economie waar sneller en automatisch aan de knoppen zal moeten worden gedraaid wanneer negatieve afwijkingen van de vooraf gestelde doelen en doelstellingen in zicht komen.

Organisaties die het verschil willen maken, moeten slimmer zijn dan hun concurrenten. Zij moeten sturen en direct ingrijpen wanneer een afwijking wordt geconstateerd. Maar ook in staat zijn om nieuwe businessmodellen te ontwikkelen om zo de concurrentie voor te zijn. Misschien dat ze daarmee zelfs hun industrie kunnen ontwrichten. In elk geval is het de snelkoppeling naar direct contact met de fan of klant. Dat directe contact is onmisbaar, als je wil dat jouw organisatie overleeft in de relatie-economie.

Hoofdstuk 8 - Het lanceerplatform om data op te laten stijgen

De race om de mogelijkheden uit de digitale wereld optimaal te benutten is vol aan de gang. Deze race laat zich het beste vergelijken met de huidige race naar de ruimte die nu aan de gang is. Nieuwe efficiëntere en goedkopere manieren om naar de ruimte te komen en terug is daarbij de inzet. Op dezelfde wijze zoeken organisaties naar manieren om nieuwe verdienmodellen te ontwikkelen of huidige verdienmodellen te versnellen.

Als resultaat achterblijft bij planning, zoeken organisaties steeds naar kansen om tijdig bij te sturen. Hiervoor gebruiken ze data, zodat ze inzicht hebben in bedrijfsstromen. Het is hiervoor van het allergrootste belang dat ze inzicht krijgen in hun data-landschap. Slimme bestuurders combineren data uit verschillende bronnen, om zo tot de meest optimale inzichten te komen. Hoe moeten organisaties hun data-landschap organiseren en optimaliseren?

Met een fiets kan je niet naar de maan

Organisaties en mensen zitten vaak nog gevangen in oude denkpatronen, waarmee ze nieuwe technologische mogelijkheden niet of onvoldoende benutten. Het liefste fietsen organisaties rustig naar de maan, terwijl concurrenten raketten bouwen en lanceren. Daarmee verliezen ze op den duur de strijd met de concurrentie. Op een fiets komen ze immers niet naar de maan, daarvoor moeten ze een eigen raket lanceren en een lanceerplatform inrichten.

Hoe ziet die raket er dan uit? En als we die raket willen laten vliegen, welke brandstof hebben we daar dan voor nodig? Hoe ziet het lanceerplatform eruit? Het is tijd om inzicht te krijgen in het data, analyse en executie stuk van de digitale verandering van een organisatie. Het is tijd voor het Business Acceleration Platform. Het lanceerplatform dat de raket laat opstijgen en door de dampkring brengt.



Vier dimensies

Het mag geen verrassing heten dat het Business Acceleration Platform draait om (het slim inzetten van) data. De vier dimensies van het platform hebben dan ook grotendeels betrekking op data:

- ❑ Laag 1: De Business Acceleration Roadmap (business analyse en executie: het raamwerk in de praktijk);
- ❑ Laag 2: Het Business Acceleration Framework (het raamwerk, het 'brein' van de organisatie);
- ❑ Laag 3: Het Data Management Platform (waar de data verwerkt wordt tot bruikbare informatie);
- ❑ Laag 4: Het Data Source Management (waar de data de organisatie binnenkomt).

Hieronder wordt uitgelegd hoe deze vier lagen zich tot elkaar verhouden en waarom het van belang is om, als je organisatie als een (digitale) raket wil lanceren, deze vier lagen op orde te hebben. De beschrijving vindt plaats in volgorde van implementatie. De onderste laag (laag 4) moet als eerste plaatsvinden om tot laag 1 te komen. Van data, naar analyse, naar executie.

Laag 4: Het Data Source Management

We beginnen onderaan de datastroom, bij de toevoer van data. In het Data Source Management verzamelen organisaties verschillende vormen en bronnen van data. Denk aan data die voortkomt uit social media, zoals LinkedIn, Facebook, Twitter en YouTube. Maar ook data die wordt gegenereerd door webbezoek, mailverkeer, CRM-data en de aankoop van services en diensten. Daarnaast past ook data van derden in deze onderste laag van de afbeelding.

Als we een raket maken, om daarmee met onze organisatie naar de maan te kunnen, is het nodig om de raket te voeden met de juiste stromen. Denk aan elektriciteit, communicatie met de base en andere voorzieningen die een raket nodig heeft. Deze toevoer is essentieel: eenmaal onderweg heeft een raket immers bepaalde zaken nodig om haar bestemming te bereiken. Hetzelfde geldt voor een organisatie, die niet verder komt zonder de juiste data-toevoer.

Laag 3: Het Data Management Platform

De toegevoerde data dient als brandstof voor de organisatie. Data wordt verwerkt in verschillende vormen, maar ook opgeslagen, getransformeerd en geëxtraheerd, zodat het in de motor uiteindelijk tot een ontploffing kan leiden die energie opwekt.

In feite zou je kunnen stellen dat er data getransformeerd en geëxtraheerd wordt en dat dat doet denken aan het transporteren van de brandstof. Dat er data opgeslagen wordt, lijkt enigszins op de lucht die bij de brandstof komt. Dat er data vervolgens verwerkt wordt, betekent dat het van waarde wordt. Daarmee zou je het verwerken van data kunnen vergelijken met de ontsteking die in een motor plaatsvindt: pas dan wordt brandstof waardevol voor een voertuig, want dan levert het energie op. Om je motor (organisatie) te laten werken, is het dus nodig om op deze manieren met data om te gaan.

Laag 2: Het Business Acceleration Framework

In het framework komt de data pas echt tot z'n recht. De motor gaat draaien, doordat de brandstof tot ontsteking is gebracht. Hierdoor krijg je inzichten die je bedrijf, merk of organisatie verder brengen. We hebben het over Content Intelligence, Sales Intelligence, Marketing Intelligence en Service Intelligence. Zodat je weet welke input welk resultaat oplevert. De vijf doelen die relevant zijn voor elke afdeling.²⁹ De doelen en doelstellingen waardoor je als bedrijf verder komt.

Misschien heb je al een behoorlijk lange tijd geïnvesteerd in zaken die niet tot concrete resultaten hebben geleid. Een goed voorbeeld daarvan is Procter & Gamble. De multinational die je kent van merken als Ariel, Always, Gillette en Pampers besloot om eens te experimenteren met een kleiner online advertentiebudget. Dat leidde niet tot een daling van de verkoopcijfers. Dat leidde tot een complete reorganisatie van het advertentiebudget en het einde van de online advertenties van P&G. Dergelijke intelligentie scheelt organisaties bakken met geld. Pas als je meet wat werkt, weet je wat er beter kan - of waar je helemaal mee moet stoppen. Daarom is het van zo'n groot belang om data die je in bezit hebt 'tot ontsteking te brengen'.

Laag 1: De Business Acceleration Roadmap

Zodra je een motor hebt die draait, kun je het luchtruim verkennen. Je hebt eerst voldoende brandstof nodig om te lanceren en vervolgens moet je nog eens versnellen om door de dampkring te schieten. Voor beide ontploffingen zorgt het Business Acceleration Framework.

De Business Acceleration Roadmap is in dat opzicht te vergelijken met een shuttle: het onderdeel van de raket dat tot ongekende hoogte schiet. Doordat het buigt over een excellente business executie en analyse. Die komt weer tot stand door de motor, waar de data tot z'n recht is gekomen en van waarde werd. Dat de data in de motor van een organisatie komt, is weer te danken aan het Data Management Platform. Deze data-regelaar had geen data om te organiseren, als er geen toestroom van data was voortgekomen uit het Data Source Management.

²⁹ Zie ook: hoofdstuk 5 van deel I.

Met andere woorden: je shuttle gaat nooit het luchtruim verlaten, als je je datastromen niet op orde hebt. Zonder goed georganiseerd datalandschap, jouw Business Acceleration Platform, blijf je gewoon op de aarde. Waar je concurrentie zich ook begeeft.

Conclusie

Als bestuurders eenmaal aan de slag zijn gegaan met het raamwerk, dan lijkt het alsof ze achterover kunnen leunen. Niets is minder waar. Continu monitoren zij de complexiteit van de organisatie. Zij grijpen in wanneer de instellingen, de vooraf bepaalde doelen en de doelstellingen beginnen afwijken van de realiteit.

Zo zorgt een bestuurder ervoor dat alle bedrijfsonderdelen optimaal functioneren en het bedrijf gezond blijft. Je kunt immers alleen goed sturen als je de juiste inzichten hebt. Zonder het raamwerk kan je jouw bedrijf (en daarmee de bedrijfswaarde, het digitale vermogen, van jouw bedrijf) niet beschermen tegen concurrentie. Zonder het raamwerk ben je niet in staat om in een andere richting te versnellen als dat nodig blijkt.

Hoofdstuk 9 - Een organisatie is net het menselijk lichaam

Een bedrijf lijkt meer op een menselijk lichaam lijkt dan je denkt. Als bestuurder of bedrijfseigenaar wil je een gezonde organisatie en gezond businessmodel. Je wil tijdig bijsturen wanneer resultaten afwijken van doelstellingen. Alle onderdelen van jouw bedrijf dienen in optimale conditie te zijn. Pas dan laat je de concurrentie achter je. Net zoals Usain Bolt en Daphne Schippers dat doen.

Behandel je organisatie als je lichaam

Voor we kunnen begrijpen waarom jouw bedrijf overeenkomt met jouw lichaam, eerst nog even dit. De relatie met de klant is het belangrijkste bedrijfseconomische kapitaal van bedrijven geworden. Om echt in te kunnen spelen op deze nieuwe trend is een nieuw raamwerk om te sturen nodig. Dit raamwerk legt als het ware een overkapping over de organisatie en haar Umfeld en dat biedt bepaalde voordelen. Het zorgt ervoor dat er eenduidige definities gehanteerd worden. Het maakt de digitale strategie en transformatie meetbaar.

Bestuurders willen meer inzicht in de voortgang van processen. Ze zijn door het raamwerk beter in staat om controle te krijgen op de organisatie en iedereen te laten werken aan vooraf bepaalde, gezamenlijk doelen. Deze doelen zijn nodig om het bedrijfskapitaal, de relatie met de (potentiële) fan of klant, te laten groeien.

Je traint om een marathon te lopen. Leest of mediteert om je geest in vorm te houden. Eet groenten en fruit, zodat je gezond blijft. Alles wat je aandacht geeft, groeit. Zoals dat voor jouw lichaam geldt, geldt dat ook voor jouw bedrijf. Dat blijkt wel uit de lagen van het Business Acceleration Framework, die een op een lijken op botten, organen en ledematen die van vitaal belang zijn voor jouw lichaam.

Laag 1: de hersenen

De eerste laag is de zogenaamde merkwaarde (*Brand Equity*). Dit is de financiële waarde die in het merk, het product of dienst opgeslagen zit. Doorgaans wordt aangenomen dat de merkwaarde overeenkomt met de contant gemaakte of toekomstige kasstromen die aan het merk zijn toe te wijzen. In de merkwaarde zitten de profiel-karakteristieken van een bedrijf. Het geeft ook aan welke connecties jouw bedrijf heeft met andere partijen in het ecosysteem en welke karakteristieken die andere partijen hebben. Hoe beter je op de hoogte bent van hun karakteristieken, hoe beter je in staat bent om met alle aanwezigen in het ecosysteem te verbinden.

Deze omschrijving doet in sterke mate denken aan de hersenen. Die stellen je in staat om je te verbinden met anderen. Hersenen maken het namelijk mogen om te interacteren met anderen. Ze bepalen daarnaast jouw identiteit, hoe je wordt waargenomen door de buitenwereld. Ze zijn een essentieel onderdeel van het lichaam, net als de merkwaarde moet het op orde zijn. Je wil geen kronkel in je hersenen, net zoals je geen merkwaarde wilt hebben waar wat aan mankeert. Besteed op dezelfde manier aandacht aan je merkwaarde, als je zou doen aan je mentale gesteldheid.

Laag 2: de hartslag

De tweede laag is de merkreputatie (*Brand Reputation Performance*). Het tastbare resultaat van de aanpak is een handzaam grafisch overzicht op één A4. Het Content Impact Model, dat later wordt beschreven, toont de aanpak van het project en de belangrijkste mijlpalen. Uit het Content Impact Model blijkt het ritme rondom de communicatie die rond een product of dienst en de verhaallijn ontstaat. Dit ritme is de digitale hartslag van een organisatie. Zonder hartslag zit er geen leven in de digitale kanalen. De Content Impact Roadmap en het ritme hebben direct invloed op de merkwaarde.

De merkwaarde is afhankelijk van de digitale hartslag. Net zoals de hersenen afhankelijk zijn van je hart, om van bloed voorzien te worden en om te blijven werken. De merkreputatie ligt niet voor niets aan het hart van je organisatie. Het is zelfs het hart van jouw organisatie. Net zoals je wil dat je hart ervoor zorgt dat je lichaam en hersenen functioneren, moet je ook je digitale hartslag in de gaten houden.

Laag 3: de vitale organen

De derde laag van het raamwerk is de efficiëntie op communicatie en inspanning (*Marketing Efficiency*). Doorgaans brengt het onderhouden van een klantrelatie, evenement, festival of een fanbase veel marketing- en communicatiekosten met zich mee. Marketingbudgetten worden nog vaak traditioneel ingezet, terwijl de doelgroep digitaal is. Door context in data aan te brengen en marketing- en communicatieprocessen beter in te richten kunnen marketing/communicatie-euro's efficiënter worden besteed.

Het niet verspillen van marketingbudgetten is van het grootste belang voor een organisatie. Als je alleen maar werkende hersenen en een hart zou hebben, dan zou je geen lang leven beschoren zijn. Het hart en de hersenen werken ook doordat er zuurstof door je lichaam gaat en je bloed gevrijwaard is van giftige stoffen. Efficiënte marketing lijkt in dat opzicht op je longen, nieren en darmen. Ze ondersteunen je organisatie, zorgen dat er schoon genoeg bloed en zuurstof is. Het zijn de organen die het lichaam draaiende houden. Net zoals efficiënte marketing jouw bedrijf in de lucht houdt.

Laag 4 en 5: de spieren

De vierde laag van het raamwerk is de versnelling (*Business Acceleratie*). Voor een organisatie zit de quick win vooral in het versnellen van bestaande verdienmodellen door internettechnologie. Daarvoor moet zij drie dingen aanpakken: centralisatie van data, teams versterken met kennis en de technologische infrastructuur optimaliseren. Denk ook aan de Business Activatie. Dat behelst het vinden van nieuwe verdienmodellen, introductie van bijvoorbeeld volwassen eCommerce, digitale exploitatie van content via videodiensten van nieuwe netwerken zoals Facebook of bots en meer.

Bedrijven die op tijd verdienmodellen kunnen versnellen of nieuwe verdienmodellen kunnen ontwikkelen, hebben een voordeel op de concurrentie. Ze zijn wendbaarder, sneller en dynamischer. Net zoals Usain Bolt en Daphne Schippers beter zijn uitgerust op een sprintwedstrijd. Zo wil je ook jouw organisatie inrichten. Als het startschot heeft geklonken, moet het klaar zijn om heel snel een bepaalde kant op te gaan. Als wetgeving bijvoorbeeld bepaalt dat je een bepaald product niet meer kan verkopen of produceren, moet je processen aanpassen of een ander verdienmodel ontwikkelen. Deze vierde en vijfde laag zou je de spieren van jouw organisatie kunnen noemen. Houd je bedrijf dan ook fit en in vorm.

Luisteren naar jouw organisatie

Net als je naar jouw lichaam luistert, luister je naar jouw organisatie. Net als in het echte leven luister je naar de mensen, maar ook naar de signalen die je uit de systemen krijgt. De zintuigen in de lagen van het raamwerk geven je steeds signalen. Continu monitor je met het raamwerk de complexiteit van de organisatie. Je grijpt in wanneer de instellingen, de vooraf bepaalde doelen en de doelstellingen beginnen af te wijken van de realiteit. Zo zorg je als bestuurder ervoor dat alle vitale lichaamsonderdelen optimaal blijven functioneren en het bedrijfslichaam gezond blijft. Je kunt immers alleen goed sturen als je de juiste inzichten hebt. Zonder essentiële inzichten in vitale organen, kom je niet ver.

Zorg voor jouw organisatie

Organisaties die het verschil willen maken, moeten gezonder en slimmer zijn dan hun concurrenten. Zij moeten sturen en direct ingrijpen wanneer een afwijking wordt geconstateerd. Maar ook in staat zijn om het nieuwe businessmodel te ontwikkelen om zo de concurrentie voor te zijn. Misschien dat ze daarmee zelfs hun industrie kunnen ontwrichten. In elk geval is het de snelkoppeling naar direct contact met de fan of klant. Dat directe contact is onmisbaar, als je wilt dat jouw organisatie overleeft in de relatie-economie.

De methode is de enige oplossing voor bestuurders die het willen redden in de relatie-economie. Een economie die steeds meer een automatisch proces wordt. Waar sneller en automatisch aan de knoppen zal moeten worden gedraaid wanneer negatieve afwijkingen van de vooraf gestelde doelen en doelstellingen in zicht komen. Zorg voor de lagen uit het raamwerk van je bedrijf zoals je voor je hersenen en je hart zou zorgen. Doe je dat niet, dan heeft jouw organisatie uiteindelijk nog maar weinig om het lijf.

Nieuwe producten en diensten

De wereld om ons heen verandert in een gigantisch hoog tempo. Nieuwe technologische ontwikkelingen maken nieuwe producten en diensten mogelijk en ontwrichten complete industrieën. Als een startup zoals Uber de taxi-industrie niet ontwricht, dan zijn het wel bedrijven als Apple die de strijd aangaan met traditionele autoproducenten. Om ook in de 21ste eeuw de strijd aan te kunnen gaan met deze uitdagers, is het van belang om - indien dat mogelijk of nodig is - nieuwe verdienmodellen te ontwikkelen. Hieronder lees je hoe je dat aanpakt.

Allereerst: het vinden van nieuwe verdienmodellen noemen we ook wel Business Activatie. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de introductie van volwassen eCommerce, digitale exploitatie van content via videodiensten van nieuwe netwerken (zoals Facebook of bots). Hiermee vergroot je de totale inkomsten per inkomstenstroom en de inkomsten per klant. Hieronder vind je allereerst een aantal voorbeelden van nieuwe verdienmodellen, vervolgens wordt uitgelegd hoe je dergelijk verdienmodel opzet en vormgeeft.

Twee soorten nieuwe verdienmodellen

Grofweg valt er een onderscheid te maken tussen twee soorten nieuwe verdienmodellen:

1. Producten

Het eerste verdienmodel zit op producten. Een bedrijf dat al snel doorhad dat het nieuwe verdienmodellen kon ontwikkelen, is Ryanair. Hier is het businessmodel allereerst gericht op het creëren van volume, door veel reizigers aan te trekken. Die strategie leidt tot een hoog volume en dat is de motor voor de verkoop van rand-producten en diensten. Dit is uiteindelijk de motor voor de winst van Ryanair.

Denk in dit geval ook aan het aantrekken van adverteerders op de website en in het vliegtuig. Op het verkopen van autoverhuur voor Hertz zit bijvoorbeeld de meeste marge. Hoe meer verkeer er is, hoe meer omzet gerealiseerd kan worden uit aanpalende activiteiten met een hogere marge dan het vliegen zelf. Misschien leidt Ryanair wel verlies op het product 'vliegen' zelf, maar wordt dat ruimschoots gecompenseerd door de aanpalende marge.

2. Content

Mijn collega Michiel Schoonhoven, mede-oprichter van contentmarketingbureau Next Level Impact (NXTLI, red.) stelt dat het nodig is om zelf content uit te geven, wil je geen omzet (of zelfs bestaansrecht) verliezen: “Het gaat in de toekomst nog meer om relatie tussen fans of volgers en het bedrijf. Als er door een bedrijf content gemaakt wordt waar een ervaring, entertainment of learning in zit, dan ontstaat er een goede relatie met het publiek. Als je alleen een product verkoopt - en verder niks levert - dan ga je op de lange termijn het onderspit delven.”

Content is volgens Schoonhoven niet alleen nodig om voort te kunnen bestaan, maar het is ook mogelijk er nieuwe verdienmodellen door te ontwikkelen: “Spinnin' Records is een goed voorbeeld van een bedrijf dat zelf content maakt en daar een verdienmodel voor bedacht. Het voordeel van een dergelijk verdienmodel is dat het schaalbaar is. Althans, zodra het lukt om fans of volgers een abonnement te laten nemen op jouw content. Als je je slechts richt op het verdienmodel dat je als productontwikkelaar hebt, laat je andere verdienmodellen liggen.”

Spinnin' Records wist uiteindelijk zo'n sterk netwerk op te bouwen, dat het uit te drukken was in een geldbedrag - en wel van 55 miljoen euro. Dat leidde uiteindelijk mede tot de verkoop van Spinnin' voor zo'n 100 miljoen dollar.

Nieuwe verdienmodellen realiseren

Additionele verdienmodellen ontstaan onder meer door de context uit de data beschikbaar te stellen aan andere commerciële partijen die graag binnen het ecosysteem van jouw bedrijf zichtbaar willen zijn. Spinnin' Records beschikt bijvoorbeeld over een gigantisch en waardevol ecosysteem: ze hebben niet alleen een groot bereik, maar bereiken ook nog eens een groep die steeds minder via traditionele media (TV, radio en kranten) te bereiken is. Dankzij dit ecosysteem wist het dancelabel de kasstroom te verhogen en realiseerde het een toename van de waarde van het dancelabel in de vorm van het potentiële digitale vermogen.

De volgende stappen moeten genomen worden om een nieuw verdienmodel te ontwikkelen:

Datagestuurd werken

Organisaties moeten (nog) meer data-gestuurd gaan werken, willen ze een nieuw verdienmodel ontwikkelen. Het fingerspitzengefühl moeten ze inruilen voor een aanpak die zich bewezen heeft. Om de profielen in het netwerk ten gelde te maken, is het onder meer nodig om te bepalen welke karakteristieken ervan de leden in het netwerk bekend zijn.

Een raamwerk gebruiken

Het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen aan de hand van data, doe je optimaal aan de hand van een beproefd raamwerk. Daarvoor biedt het Business Acceleration Framework uitkomst. Dit raamwerk helpt je om data-gestuurd te werken, de totale waarde van de data in beeld te krijgen en meer controle te krijgen op de organisatie. Het laat iedereen werken aan vooraf bepaalde, gezamenlijk doelen. Deze doelen zijn nodig om het bedrijfskapitaal, de waarde en de relatie met de (potentiële) fan of klant, te laten groeien.

Via dit raamwerk optimaliseer je de relatie met de leden van jouw ecosysteem en vergroot je de omvang van het ecosysteem. Om dit raamwerk te bedienen, is het Business Acceleration Plan nodig.

Pivotten

Dankzij het framework en dit Business Acceleration Plan wordt het mogelijk om een rijker profiel van de leden van het netwerk te krijgen en daarmee beter de behoeften te begrijpen van deze leden. Door zo vaak en zo snel mogelijk nieuwe ideeën te testen, wordt duidelijk welke nieuwe verdienmodellen waarde kunnen toevoegen. Zo'n verandering van strategie, zonder van visie te veranderen, wordt een pivot genoemd.

Conclusie

Bedrijven die op tijd nieuwe verdienmodellen kunnen ontwikkelen, hebben een voorsprong op de concurrentie. Ze zijn wendbaarder, sneller en dynamischer. In een tijdperk waarin nieuwe technologieën elkaar in rap tempo opvolgen, is het nodig om zo wendbaar te zijn. Daarom wil je jouw organisatie ook zo inrichten dat het klaar is om heel snel een bepaalde kant op te gaan, als 'het startschot' heeft geklonken. Dat startschot kan bijvoorbeeld nieuwe wetgeving zijn, die zoals eerder benoemd bepaalt dat je een bepaald product niet meer kan verkopen of produceren of een nieuwe technologie waar commerciële mogelijkheden in liggen besloten. Als je als bestuurder of bedrijfseigenaar vandaag nog niet bezig bent met Business Activatie, dan loop je in feite nu al achter op de concurrentie.

Enige tijd geleden raakte ik verzeild in een discussie over een onderwerp wat me aan het hart gaat. De discussie ging over de vraag of digitale fans van artiesten er wel of niet voor kunnen zorgen dat een artiest of festival uitverkoopt. In het hoofdstuk over Armin van Buuren (op pagina 109) deel ik het inzicht over het AARRR model dat ervoor zorgt dat je digitale fans in fysieke bezoekers van concerten of festival kan converteren. Een kleine spoiler: door het AARRR model (dat staat voor Acquisition, Activation, Retention, Referral en Revenue) structureel toe te passen, weet je zeker dat digitale fans (en hun data) absoluut in staat zijn om een concert uit te laten verkopen.

2020

De versnelling

Zodra de digitale transformatie in gang is gezet, merk je dat bestaande en nieuwe verdienmodellen zich sneller ontwikkelen. Van Kakhiel tot KLM en van Armin van Buuren tot The New York Times: deze voorbeelden laten je zien hoe je van data een verdienmodel maakt. Je hoeft het voorbeeld van deze toonaangevende bedrijven niet te volgen. Kies je echter niet voor een versnelling, dan raak je achterop van concurrenten die wel durven te transformeren.

Hoofdstuk 1 - Dit model zorgt dat content tot omzet leidt

Als artiest, merk of organisatie wil je in contact komen met mogelijke volgers of klanten. Sterker nog: je bent daarvan afhankelijk, als je in de toekomst nog omzet wilt genereren. Daarvoor gebruik je – als het goed is – content: video's, teksten, afbeeldingen, etc. Om te scoren met content zijn er twee dingen belangrijk. Dat is een digitale hartslag en content die heel erg relevant is.

Vanuit een sessie die ik twee jaar geleden samen met Michiel Schoonhoven van Next Level Impact had, ontstond aansluitend op het raamwerk een nieuw werkend model. Dit model bestuurt de tweede laag uit het raamwerk³⁰ en zorgt voor de uitvoering. Schoonhoven legt uit hoe het Content Impact Model je helpt om met relevante content omzet te genereren, kosten te besparen en zelfs nieuwe verdienmodellen te ontwikkelen.

Bouwen van waardevolle relaties

Schoonhoven is al ruim tien jaar bezig met contentmarketing. “Eigenlijk is dit vakgebied pas vanaf 2010 echt ontstaan en heeft het deze naam gekregen in Amerika, namelijk door een van de grondleggers, Joe Pulizzi.” Wat contentmarketing is? “De traditionele marketing is met name gebaseerd op de 4P's (product, plaats, prijs en promotie), waarbij marketeers veelal de focus hebben op campagnes en advertising: bereik inkopen en dat converteren naar omzet.

Contentmarketing draait om het hele proces dat komt kijken bij het bouwen aan een waardevolle relatie tussen een organisatie en zijn publiek (de fans, klanten, prospects, partners en leveranciers). Dat doe je door relevante en impactvolle content (in de vorm van o.a. informatie, educatie en inspiratie) te ontwikkelen en te delen in alle fases van de relatie. Van het allereerste contact tot en met het ambassadeurschap.”

Hoe is je passie voor content marketing ontstaan?

“Voordat ik in 2014 als zelfstandig contentstrateeg aan de slag ging, werkte ik een lange tijd bij een financiële adviesorganisatie. Hier was ik verantwoordelijk voor de marketingactiviteiten ter verhoging van de hypotheek- en verzekeringsomzet. Rond 2009 zette ik mijn eerste stappen in wat inmiddels ‘contentmarketing’ genoemd wordt.”

³⁰ Dat is de Brand Reputation Performance (merkreputatie). Het tastbare resultaat van de aanpak is een handzaam grafisch overzicht op één A4.

“Destijds voelde het voor mij niet goed dat we vooral bezig waren met ‘leadgeneratie’ voor de verkoop van financiële producten en niets deden aan de relatie met al die klanten die deze producten afgenomen hadden. Dit triggerde mij om de marketingactiviteiten op een andere manier te gaan ontwikkelen. In die transitie stelde ik onszelf o.a. de vraag: wat is nou eigenlijk het hogere doel van deze financieel adviesorganisatie? Het antwoord daarop bleek: mensen financieel gezonder maken en houden.”

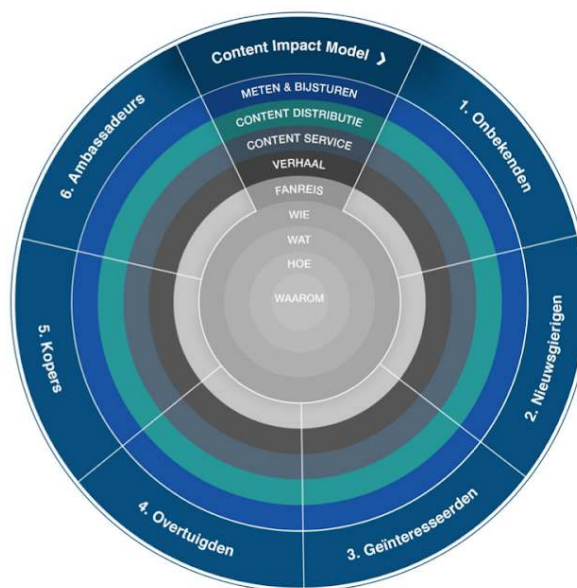
“Vanaf 2010 resulteerde dit in volledig nieuwe concepten, zoals een Financieel Fitheidsprogramma, Maand van de Financiën en een Financiële Check bij Levensveranderingen. Programma’s die volledig op content gebaseerd waren en mensen inzicht boden in hun financiële situatie. We gaven waardevolle financiële tips en een gepersonaliseerd stappenplan naar een gezonde financiële huishouding. Deze contentprogramma’s werden een product op zichzelf, waarvan nu nog steeds gebruik gemaakt wordt.”

“Uiteindelijk werd een verzekering, hypotheek of ander financieel product een middel om financieel ‘fitter’ te worden of te blijven, maar het financiële product was niet langer het uitgangspunt van de marketingactiviteiten. Daarmee zetten we content heel duidelijk in om een relatie op te bouwen tussen klanten en de financieel adviseurs. Er volgden vele enthousiaste reacties, zoals: ‘eindelijk een organisatie dat geen producten pusht, maar mij echt met waardevolle informatie helpt’. De resultaten waren positief, aangezien er onder andere een veel betere relatie ontstond tussen adviseurs en hun klanten. Deze nieuwe marketingaanpak gaf mij zoveel voldoening, dat ik mij verder op dit thema ben gaan specialiseren.”

Content Impact Model

Precies deze vraag ('wat is onze rol, wie zijn we?') is nog steeds het uitgangspunt van Schoonhoven als hij een contentstrategie voor een bedrijf ontwikkelt. "Ik heb mijn ervaringen in een model vormgegeven, dat ik de afgelopen jaren verder heb gefinetuned. Daarin is de 'why'-vraag nog steeds het vertrekpunt van ieder project dat we doen." Deze 'Why' zie je daarom in de kern van het model terugkomen.³¹

"Het maken en verspreiden van content moet altijd gebeuren met het hogere doel (de 'why') voor ogen. Ook moet het volledig uitgelijnd zijn met de behoeften van je publiek. Als content uitsluitend als 'verkooptruc' wordt ingezet, dan ben je niet geloofwaardig bezig. Het begint met het bedenken welke content echt waarde toevoegt voor je publiek en hoe je dit het beste in een ritme (de digitale hartslag, red.) met hen kunt delen, zodat je niet zomaar lukraak iets op social media zet."



check de afbeelding in het groot via: <http://digitaalvermogen.nu/presentatie>

"Stel jezelf dus altijd de vraag: waarom zou iemand zijn kostbare tijd besteden om mij te volgen? Het is daarvoor uiterst belangrijk om 'outside-in' te denken. Waar inspireer of informeer je jouw volgers of fans mee? De mensen die zich bij ons bureau met content bezighouden noemen we niet voor niets 'fan experience managers': ze managen de ervaringen van fans en doen dat niet geheel toevallig door middel van content."

³¹ Zie ook de fameuze TED-Talk van Simon Sinek over "Why we do what we do."

Drie redenen waarom content rendeert

Schoonhoven noemt drie redenen om nog vandaag content te gaan inzetten om een waardevolle relatie met je volgers, fans, klanten en prospects op te bouwen:

1: Vergroot je omzet

“In dit tijdperk is het van het grootste belang om audience first te denken. Bouw eerst met waardevolle content een (digitale) relatie op met een duidelijk gedefinieerd publiek. Die relatie zorgt er op de lange termijn namelijk voor dat je omzet kunt genereren.”

In feite moet je elke contentstrategie kunnen samenvatten in een belofte aan je publiek. Een beknopt voorbeeld:

“Beste,

Het is mijn doel om wereldwijd meer mensen in beweging te krijgen, zodat ze gezonder en zelfverzekerder worden. Alles wat ik doe, stel ik in staat om dit voor elkaar te krijgen. Vind jij dit ook zo belangrijk, dan nodig ik je graag uit in onze community. Daar delen de leden en ik allerlei ervaringen, informatie en tips die helpen om meer te bewegen. Onze leden geven aan dat ze al na 3 maanden 50 procent meer zijn gaan bewegen en zich veel fitter voelen. En belangrijker: door alle inspiratie in de community houden ze het ook makkelijk vol en vallen ze niet terug in oude en ‘luie’ gewoontes.”

Als je deze belofte goed formuleert en hierop gaat sturen, ga je vanzelf content ontwikkelen en producten aanbieden die hier volledig op aansluiten. De content wordt hierbij zelfs duurzaam inzetbaar, waardoor je nieuwe verdienmodellen kunt ontwikkelen. Denk bijvoorbeeld aan toegang tot de community in de vorm van een maandelijks abonnement, als de content zo waardevol is dat iemand bereid is ervoor te gaan betalen.

Met duurzame content voorkom je ook dat je alleen maar langs komt in de vluchtige social media timelines, waarbij mensen druk bezig zijn met scrollen en af en toe de moeite nemen om hun duim te bewegen naar de ‘like’ button. Laat ze bij jouw content continu een ‘stop, dit moet ik even bekijken, want dit vind ik altijd gaaf/interessant’-moment hebben! Daarmee werk je aan de groei van de omzet en doe je dat op een efficiënte manier. Een eigen contentplatform waar jij de controle over hebt is hier ook heel belangrijk voor. Word niet te afhankelijk van de ‘geleende’ kanalen zoals Facebook!

2: Bespaar op kosten

Als je geen relevante content met je volgers deelt, word je steeds minder zichtbaar op hun tijdlijnen. “Zo kondigde Facebook op 13 januari 2018 aan dat kanalen waarop geen of amper dialoog of interactie is, als niet relevant worden gezien. Die content gaat steeds minder getoond worden in de tijdslijnen van de gebruikers.”

“Als jij niet meer zichtbaar bent in iemands timeline, dan moet je ze op een andere manier gaan bereiken, bijvoorbeeld door te adverteren. Dat is een kostbare en niet duurzame operatie. Je bouwt namelijk geen schaalbare content op, waardoor je continu opnieuw advertentiebudget moet gaan uitgeven. Content kan echter ingezet worden voor alle vormen van informatie, in alle fases van de relatie met je publiek.

Denk bijvoorbeeld aan het beantwoorden van vragen: in plaats van continu dezelfde soort vragen via direct message of per mail te moeten beantwoorden, kun je ook content en een proces ontwikkelen waarbij de vragen van fans direct en automatisch beantwoord worden. Bijvoorbeeld via een chatbot, zoals Hardwell (zie: hoofdstuk 30) doet. Daarmee wordt informatie echt schaalbaar, direct beschikbaar voor je fans en bespaar je enorm op kosten.”

3: Ontwikkel nieuwe verdienmodellen

“Als je content als integraal deel van het businessmodel ziet, dan is het mogelijk om daar talloze nieuwe verdienmodellen voor te ontwikkelen. Het uitgangspunt daarvoor is een duidelijk gedefinieerd publiek hebben of dat opbouwen. Vervolgens kun je verdienmodellen introduceren, waarbij jouw publiek betaalt voor het gebruik van de content, bijvoorbeeld via een abonnement. Een andere manier is om andere partijen te betalen en hen te laten communiceren met jouw publiek via e-mail, je social media, een webinar, etc..”

Urgenter vindt Schoonhoven het volgende: veel producten worden steeds meer commodities³² en makkelijk kopieerbaar. “Een zeer belangrijk deel van je onderscheidende vermogen en waarde gaat steeds meer liggen in het opgebouwde publiek en de relatie die de mensen met je hebben. Als hele relevante content gedeeld wordt, waar je echt impact mee hebt op je publiek, dan ontstaat een waardevolle relatie met je publiek.

³² *Commodities zijn vergelijkbare producten en diensten, waarbij het weinig uitmaakt van welke partij je deze afneemt.*

Als je content alleen inzet om een product of dienst te verkopen, dan mis je een gigantische mogelijkheid om waarde toe te voegen en een voordeel te hebben op de concurrentie. De kans is groot dat jouw concurrenten in dat gat springen. Zonder relevante content en een waardevolle relatie met je publiek ga je op de lange termijn het onderspit delven in de concurrentiestrijd.”

Relatie-economie

Onderdeel van het Content Impact Model is je digitale hartslag. Dit is het ritme waarin je content (op gezette tijden) deelt, op de kanalen waarop je publiek je verwacht en (als het goed is) naar je uitkijkt. Meer informatie hierover vind je in dit boek.

In de huidige (digitale) economie zijn bedrijven in steeds grotere mate afhankelijk van de relaties die ze aangaan met fans en klanten. Die relaties bouwen ze op door content te delen (en tijdig vragen te beantwoorden van klanten of fans). Om je in deze nieuwe economie te redden, is een sterke digitale visie nodig, die je laat werken met het Business Acceleration Roadmap en Framework. Deze laatste laat de organisatie opstijgen in het digitale domein. Een digitale visie begint echter met het stellen van doelen aan de digitale transformatie.

Een van deze doelstellingen is het verbeteren van de merkreputatie. Dit is de aanpak van de marketing (en de belangrijkste mijlpalen), dat je als grafisch overzicht op één A4 zou moeten kunnen samenvatten. Uit dit document zou moeten blijken dat er een ritme ontstaat in de communicatie van een organisatie. Daarnaast heeft ook de inhoud van de content invloed op deze doelstelling. Met andere woorden: het Content Impact Model helpt je om te werken aan de merkreputatie van jouw artiest, organisatie of merk. Gebruik je het model niet, dan is de kans groot dat je het niet gaat redden in de relatie-economie.

Strategie

Schoonhoven raadt aan om het Content Impact Model te gebruiken, omdat het de basis vormt voor het ontwikkelen van de Content Impact Strategie. “Hierin wordt heel duidelijk welke content relevant is voor je publiek en via welke kanalen je de content het beste kunt distribueren. Het is daarbij belangrijk om rekening te houden met de ‘fanreis’ van je publiek. Daarmee bedoel ik de verschillende fases die iemand doorloopt vanaf het moment dat hij of zij je nog niet kent tot en met het moment dat hij zelfs fan of ambassadeur van jouw bedrijf is geworden.”

“De fases van de fanreis zijn: bewustwording, interesse wekken, overwegen, besluiten, kopen en ervaren. Bij elk van deze fases is behoefte aan andere content en wordt gebruik gemaakt van verschillende kanalen. Bezoek jij bijvoorbeeld een festival (en ben je in de fase ‘ervaren’), dan is het logisch dat je in deze fase bereid bent om een recensie achter te laten of je eigen ervaringen te delen via social media. Ook vertoon je ander zoekgedrag dan iemand die zich nog moet oriënteren op een festival. Als jij het festival in 2017 bezocht en het fantastisch vond, dan is de kans groot dat je in 2018 terugkomt – en dus zoekt naar de datum voor hetzelfde feest in 2018. Iemand die nog nooit naar het feest is geweest, zoekt vaak meer en andere informatie over het festival.”

Hieronder vind je een beknopt voorbeeld van de fanreis, uitgewerkt als onderdeel van het Content Impact Model. Hierin staan de tijd (de stap in het aankoopproces) en het proces (wat doe ik met welke content) overzichtelijk tegenover elkaar in een schema. Ook zie je een schema waarin per week is aangegeven welke vorm van content geplaatst moet worden. Zoals je ziet, worden er meer informatiestromen relevant zodra er meer tijd verstrijkt

Verkoopcurve

Elke organisatie, merk of festival heeft een verkoopcurve. Het is zinloos om in week vier (tijdens de oriëntatiefase) mensen te bewegen om een ticket (of product) te verkopen, want dan oriënteren ze zich nog. Het Content Impact Model is dan ook een goede indicatie van je verkoopcurve, die je helpt om marketingbudgetten nog slimmer in te zetten.

Als je een Content Impact Strategie hebt ontwikkeld, kun je aan de slag met de Content Impact Roadmap. Dat is de vertaling van de strategie naar de uitvoering – en wel in een schema waarin je ziet wanneer je welk type content op welk kanaal publiceert. Ook is hierin te zien welke content relevant is om te publiceren. Denk bijvoorbeeld aan: nieuwsitems, columns, foto's, video's, muziek (demo's en releases), podcasts en streaming (relevantie). Dit is de dagelijkse doorvertaling van je content-ambities (het Content Impact Model) en de realiteit (je digitale hartslag).

Conclusie

Wie meet weet of zijn inspanningen op het gebied van content renderen. Daarom moeten er een aantal analyses plaatsvinden. De belangrijkste analyse die hierbij komt kijken is IPM. Dat is het aantal interacties per duizend fans. De IPM-formule is: $((\text{Aantal comments} + \text{likes}) / \text{aantal posts}) / \#fans = \text{IPM}$. Dit getal drukt uit hoeveel interacties er plaatsvinden rondom jouw website of sociale kanalen. Hoe hoger je IPM, hoe relevanter jouw content waarschijnlijk is voor jouw doelgroep.

Organisaties, merken en artiesten die content echt voor zich willen laten werken, moeten zoals in dit hoofdstuk beschreven proactief met content aan de gang. Dat betekent dat ze niet pas een bericht op hun social media kanalen moeten delen als ze een keer een prijs winnen. Zet vooraf een goede Content Impact Roadmap op, waaruit een gezond ritme blijkt. Bepaal ook van te voren wat de IPM's van de verschillende kanalen zijn. Als je je aan deze principes houdt, dan is de kans groot dat je scoort met content.

Bepaal hoe vaak (ritme) je content wilt openbaren (consistentie) en houdt dat vervolgens vol (discipline). Daar zit de echte uitdaging: deze combinatie van ritme, consistentie en discipline wordt vaak onderschat. Als je die uitdaging aangaat – en overwint – kun je ervoor zorgen dat content bijdraagt aan de groei van jouw business, zorgt voor een kostenbesparing en zelfs nieuwe businessmodellen oplevert. Bovenal is de waarschuwing van Schoonhoven urgent: “als je niet in staat bent met relevante content een waardevolle digitale relatie op te bouwen met je publiek, is de kans groot dat je de concurrentiestrijd verliest.”

Hoofdstuk 2 - Content zorgt voor relevantie en bestaansrecht

Steeds meer bedrijven zien het nut van contentmarketing in. Kijken we alleen al naar B2B-bedrijven,³³ dan stelt zo'n acht op de tien bedrijven dat content marketing de prioriteit is binnen de marketingstrategie. Dit wordt gevolgd door zoekmachine-optimalisatie (zeventig procent) en sociale media (zestig procent). Sterker nog: doordat er zoveel content wordt geproduceerd, zou er zelfs sprake zijn van een content-tsunami. Dat houdt in dat er zo'n groot aanbod van content is, dat het steeds lastiger wordt om op te vallen.

De content-hausse illustreert ook een andere ontwikkeling. Steeds meer bedrijven zoeken een verbinding met hun achterban, dat wil zeggen: hun (potentiële) fans en klanten. Ze hebben door dat producten steeds meer commodities worden. Commodities zijn vergelijkbare producten en diensten, waarbij het weinig uitmaakt van welke partij je deze afneemt. Daarom vragen bedrijven zich af: hoe win ik het hart van mijn klant? Hoe leg ik een relatie aan met mijn doelgroep, zodat ze in de toekomst niet naar een concurrent overstappen? Het antwoord lijken ze (terecht) te vinden in content.

Concurrentie groter dan ooit

Slecht nieuws voor marktleiders en traditionele bedrijven: dankzij technologische mogelijkheden komen er steeds meer concurrenten bij, die niet noodzakelijk uit jouw branche hoeven te komen. Denk aan Apple, dat niet alleen telefoons, tablets en laptops maakt, maar zich ook gaat richten op auto's. Andere voorbeelden zijn tech-bedrijven als Uber of Airbnb die de taxi en hotelbranche opschudden. Met andere woorden: je hebt geen idee waar de concurrentie vandaan komt en of (en wanneer) jouw markt opgeschud wordt.

Om je te wapenen tegen die concurrentie zoek je een verbinding met je doelgroep. Dat doe je, door slim gebruik te maken van content. Goede voorbeelden zijn Ziggo en KPN, die beide aan de slag gingen met (relatief dure) content-producties. Internet van KPN smaakt immers niet beter dan internet van Ziggo, maar Ziggo's exclusieve samenwerking met Ajax valt bij veel voetballiefhebbers wel in de smaak.

³³ *Business-to-business bedrijven: bedrijven die niet aan consumenten, maar producten of diensten leveren aan andere bedrijven.*

Om dit voorbeeld verder te illustreren, diep ik twee totaal verschillende cases uit. Dat zijn: Soufiane Touzani, (de populaire straatvoetballer van het RTL7-programma Tiki Taki Touzani) en Kop-Munt.nl, het contentplatform van MUNT Hypotheken. MUNT verkoopt hypotheeklen alleen via hypotheekadviseurs, het inspireert en informeert hen op het platform Kop-Munt.nl.

Content zorgt voor relevantie

Hoe zorg je dat je relevant wordt en blijft voor je doelgroep? In het geval van Touzani ging dat als volgt. Hij was hard op weg om profvoetballer te worden, tot er scoliose bij hem werd geconstateerd en hij niet meer mocht voetballen – hij mocht alleen nog maar hooghouden. Toen een vriend van Touzani een filmpje opnam van zijn voetbalkunsten, werd het meer dan 100 miljoen keer bekeken op YouTube. Inmiddels heeft hij zo'n 400 duizend likes op Facebook, 550 duizend volgers op YouTube en meer dan een miljoen volgers op Instagram. Hierdoor werd Touzani door AC Milan uitgenodigd om een balletje te trappen met Ronaldinho, toen hij werd gepresenteerd bij de Italiaanse club (Haverkort, 2017). Met andere woorden: doordat Touzani op regelmatige basis content deelt, is hij relevant geworden voor voetbalclubs en bedrijven.

Hetzelfde geldt voor MUNT hypotheeklen. Door op regelmatige basis content te verspreiden die gaat over hypotheeklen, wordt het merk relevant voor hypotheekadviseurs. De makers van het platform kiezen voor een slimme mix. Enerzijds is er het deel Munt: hard nieuws, zoals onderzoeken, cijfers, trends, ontwikkelingen en nieuwe wetgeving. Daarnaast is er het onderdeel Kop: visies, opinies en werkwijzen van hypotheekadviseurs. Zo is het een platform voor en mét hypotheekadviseurs. De naam Kop-Munt is daarbij natuurlijk een dikke knipoog naar het merk MUNT Hypotheken.

Geen relatie zonder relevantie

Doordat Touzani op regelmatige basis video's deelt, verwachten zijn volgers ook dat hij content met ze zal delen. Hierdoor ontstaat er een relatie: zijn volgers geven hun tijd, aandacht en energie uit, in ruil voor zijn vermakelijke voetbal-video's. Leuk om te vermelden is dat het niet alleen aspirerende voetballers zijn die Touzani volgen, maar dat ook dat Chelsea-ster Hazard als kleine jongen de filmpjes van Touzani bekeek. Hetzelfde geldt voor Aubameyang, de Franse spits van Arsenal.

Doordat MUNT objectieve en relevante content verspreidt, gaan hypotheekadviseurs de website en social media-kanalen van Munt beschouwen als een relevante nieuwsbron. Meer dan 1.500 LinkedIn volgers of 1.200 Twitter volgers heeft het merk niet. Dat hoeft ook niet: er zijn slechts zo'n 15 duizend hypotheekadviseurs in Nederland. Het merendeel van hen lijkt ook bereikt te worden door het platform, wat ook komt doordat andere nieuwsmedia content van Kop-Munt.nl overnemen. Met andere woorden: er is een relevant netwerk ontstaan van adviseurs – de doelgroep van MUNT – door consistent met hen te communiceren over wat hen bezighoudt (namelijk: hypotheeken). Opbouwen van relaties zorgt voor meer omzet

Hoe hebben MUNT en Touzani gebruik gemaakt van de opgebouwde relaties? De voetballer kreeg een rol in het computerspel FIFA Street en trad op voor bedrijven en evenementen, omdat hij steeds bekender werd door zijn voetbal-video's. Zijn video's maakt hij niet alleen maar voor YouTube, maar inmiddels ook voor RTL7, waardoor Touzani ook toegetreden is tot de traditionele mediawereld. Zijn bereik op social media gebruikt de Rotterdammer ook om producten van derden aan te prijzen. De opgebouwde relaties van de straatvoetballer zorgen op die manier voor het realiseren van commerciële doelstellingen.

MUNT weet binnen drie jaar tijd meer dan tien miljard euro aan hypotheeken weg te zetten in de Nederlandse markt. Dat is knap, vooral als je in acht neemt dat MUNT niet aan consumenten maar aan tussenpersonen levert. Daarbij hebben ze een duidelijk beeld van de angsten, verlangens en motieven van hypotheekadviseurs: ze zien immers welke artikelen het beste 'scoren' op hun website. Hierdoor valt er nog beter met de doelgroep te communiceren. Bovenal heeft MUNT direct contact met hypotheekadviseurs, dankzij het contentplatform. Hierdoor is ook de groei in de toekomst geborgd.

Omzet alleen is niet genoeg

Het grote voordeel van een opgebouwde relatie met fans en klanten, is dat het niet alleen zorgt voor omzet op dit moment. Het zorgt ervoor dat je als bedrijf, merk of artiest ook in de toekomst relevant kunt zijn. Stel je voor: Touzani hoort over vier jaar dat hij nooit meer een voetbal mag hooghouden. Dan heet hij nog steeds een bereik dat groot genoeg is om relevant te zijn voor mediabedrijven. Hij heeft zijn bestaansrecht veiliggesteld, ook voor een carrière na het freestyle voetbal.

MUNT heeft inmiddels zo'n stevige band met hypotheekadviseurs, dat het ook andere producten kan aanbieden. Denk bijvoorbeeld aan software, om sneller de waarde van een huis te kunnen berekenen. Zo kan het, als het concurrentie krijgt van een andere aanbieder, zijn bestaansrecht veiligstellen door andere diensten of producten aan te bieden. Bovenal heeft het een streepje voor op de concurrentie door de stevige band met de doelgroep.

Aan de slag met content

De voorbeelden uit dit hoofdstuk zijn zonneklaar. Ze verklaren waarom steeds meer bedrijven en artiesten contentmarketing inzetten. Het heeft ook iets democratisch: iedereen met een smartphone en talent kan tegenwoordig doorbreken en financieel onafhankelijk worden. Echter, het brengt ook uitdagingen met zich mee, met name op technisch vlak.

Hoe vaak moet ik een bericht posten? Wanneer moet ik dat doen? Hoe kan ik iets verdienen aan mijn volgers en likes? Hoe word ik niet te afhankelijk van social media-kanalen, die om de paar maanden hun voorwaarden lijken te veranderen?

Misschien verkoop je geen hypotheek en waarschijnlijk heb je niet het voetbaltalent van Touzani. Toch kan je, als je de theorie van het raamwerk opvolgt, content gebruiken om een relatie op te bouwen met een volgerschare en deze te gebruiken om ook in de toekomst relevant te zijn. De belofte dat jouw business meer waard wordt als je met de inhoud uit deze uitgave aan de slag gaat is geen grootspraak. Het laat zien dat het raamwerk voor data relevant is voor elke business dat over tien jaar nog bestaansrecht wil hebben. Het volgende hoofdstuk laat zien hoe een Nederlandse top dj aan de hand van data twee keer de Amsterdam Arena uitverkoopt.

Hoofdstuk 3 - Digitale fans vullen stadion Armin van Buuren

De vraag die iedere concertpromotor of festivalorganisatie wil beantwoorden, is de volgende: kan je ervoor zorgen dat digitale fans echt een kaartje kopen voor een festival of concert van een bepaalde artiest? Het antwoord is niet alleen volmondig ja, maar ik durf nog verder te gaan: je kan aan de hand van het aantal digitale fans uit interne en externe databases van een artiest berekenen wat de opkomst van een evenement is.

Zolang je er maar zeker van bent dat de digitale fans geen bots of fake accounts zijn, valt te voorspellen hoeveel digitale fans (volgers) er nodig zijn om een evenement uit te verkopen. Minstens even belangrijk is dat de artiest zijn fanbase mobiliseert om het evenement te bezoeken. Het model dat zorgt voor het effect heet: het AARRR model.

Het AARRR model

Het AARRR model stelt je in staat om volgers van een artiest of festival te converteren in fysieke bezoekers. Aan de hand van het AARRR model van Dave McClure krijg je grip op jouw digitale ecosysteem. De vijf lagen metrics worden opgebouwd uit de verschillende databronnen van de verschillende kanalen.

Deze metrics geven antwoord op onderstaande vragen:

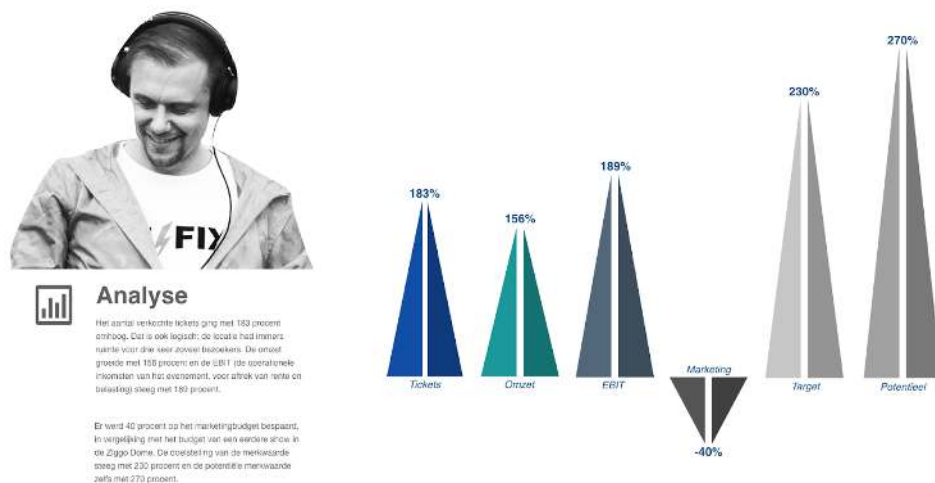
- ☐ Acquisition (Acquisitie) — Hoe vinden fans de digitale kanalen van een artiest of festival?
- ☐ Activation (Activatie) — Hebben fans een positieve eerste ervaring en zijn ze bereid wat voor de artiest of het festival te doen?
- ☐ Retention (Retentie) — Komen fans terug op de digitale kanalen of bij een verdienmodel?
- ☐ Revenue (Inkomsten) — Vanuit welk deel van de fan journey wordt er geld verdiend?
- ☐ Referral (Doorverwijzing) — Verwijzen fans andere fans binnen de kanalen door?

Met behulp van geavanceerde data-analyses van bijvoorbeeld Fanalists wordt het sturen van jouw organisatie op basis van het model mogelijk. Fanalists combineert meer dan honderd verschillende metrics en zorgt dat een organisatie grip krijgt op haar digitale ecosysteem.

Breed toepasbaar

De fanrelatie is de belangrijkste factor voor bedrijfswaarderingen. Het model stelt je in staat om toekomstige omzet te voorspellen. Je kunt het toepassen op alle industrieën; niet alleen op startups of festivals. Doordat we ons inmiddels in een relatie-economie bevinden zorgen nieuwe generatie technologieën ervoor dat dj's en festivalorganisatoren nog beter contact kunnen maken met hun fan. Echter om te kunnen sturen zijn aanvullende modellen nodig.

Het model is een onderdeel van de methode. Met het AARRR model begint feitelijk een organisatie digitaal volwassen te worden. Het model stuurt de organisatie, het raamwerk en zorgt voor de borging van het digitaal vermogen van ondernemingen of festivals.



check de afbeelding in het groot via: <http://digitaalvermogen.nu/presentatie>

In de praktijk

Om het AARRR model concreter te maken verwijs ik graag naar de viervoudige nummer één dj van de wereld Armin van Buuren, die de Johan Cruijff Arena in Amsterdam twee keer uitverkocht door onder andere eerst zijn digitale fanbase in beweging te brengen. Het digitale en marketing team achter de producent van het evenement deed een grondige analyse, werkte intern en extern samen met communicatie en pr en liet het model werken. Met andere woorden: door zijn eigen (owned) en verdiende (earned) kanalen slim te gebruiken, wist hij bijna 75 duizend bezoekers te realiseren.

Retentie (zorgden dat fans terug kwamen die eerder ooit bij optredens waren geweest) werd als eerste ingezet, om daarna via acquisitie fans te activeren die nog nooit waren geweest. Het model werkt in je voordeel, als je deze goed weet in te zetten – en de organisatie kan bewegen om eerst de fanbase in beweging te brengen.

Het resultaat was als volgt. Het aantal verkochte tickets ging met 183 procent omhoog. Dat is logisch: de locatie had immers ruimte voor drie keer zoveel bezoekers. De omzet groeide met 156 procent en de EBIT (de operationele inkomsten van het evenement, voor aftrek van rente en belasting) steeg met 189 procent. Er werd 40 procent op het marketingbudget bespaard, in vergelijking met het budget van een eerdere show in de Ziggo Dome. De doelstelling van de merkwaarde steeg met 230 procent en de potentiële merkwaarde zelfs met 270 procent. Het resultaat van Armin van Buuren's "Armin Only show" was niet alleen meer omzet, maar ook meer marge door minder traditionele marketing-uitgaven. De potentiële merkwaarde verdrievoudigde bijna!

Voorspellende waarde

Bij de Armin van Buuren-case is het team uitgegaan van een aantal metrics:

- ☐ Hoeveel tickets werden er in 2016 verkocht?
- ☐ Wat was toen het marketingbudget?
- ☐ Wat was de merkwaarde (op basis van de profielwaarde³⁴) in 2016?
- ☐ Wat was de potentiële merkwaarde in 2016?
- ☐ Wat was de locatie en hoeveel bezoekers konden er maximaal zijn?
- ☐ Wat was destijds de ARPU (de gemiddelde inkomsten per bezoeker)?
- ☐ Wat was in 2016 de omzet en de winst (EBIT)?

Aan de hand van deze getallen, werd het resultaat van het evenement meetbaar - en daarmee ook de inspanningen van de organisatie.

³⁴ zoals in het hoofdstuk over Talpa aan de orde kwam.

Het AARRR model heeft – indien deze met de juiste volgers wordt gevuld – tevens een voorspellende waarde. Hierdoor kan je, als organisator of boeker, berekenen wat de impact van het boeken van een bepaalde artiest op je festival of evenement heeft. Als je inzicht hebt in de cijfers en de kwaliteit van de volgers van een artiest, weet je precies wat de omzet gaat worden van een concert of festivals of weet je hoeveel tickets een artiest zal verkopen.

Met andere woorden: eindelijk wordt inzichtelijk wat een artiest betekent voor de kaartverkoop – en wat hij of zij waard zou moeten zijn. Doordat de festivalmarkt nu verzadigd is, is het tijd om op een rationele (en cijfermatige) manier artiesten te benaderen. Waarschuwing ... Deze methode werkt zoals eerder beschreven alleen met echte volgers, niet met bots of spam-accounts. De output is, net zoals bij zoveel in het leven, afhankelijk van de input.

Hoofdstuk 4 - The New York Times koploper digitale transformatie

In 2011 schreef ik het volgende: “toegang tot digitale content en dienstverlening op internet zijn inmiddels het fundament van toekomstige verdienmodellen voor iedereen die met de exploitatie van content bezig is. Dat betekent voor uitgeverijen dat de verkoop van fysieke producten aan lezers aan belang zal afnemen. De nadruk bij de moderne, digitale lezers, zoals dat inmiddels ook zichtbaar is bij luisteraars van muziek, ligt minder op bezit dan in het tijdperk van het fysieke product.”

“Bezit maakt plaats voor beschikbaarheid, belevenis, gebruik, gemak en service. Oftewel: bezit maakt plaats voor toegang.” Dat vergezicht (of inzicht) werd destijds door veel uitgeverijen met argusogen bekeken, al is er een uitgeverij die heil zag (en ziet) in de transformatie van bezit naar toegang. The New York Times gooide op tijd zijn angst overboord en gaat dan ook voorop in de digitale transformatie.

Crowding out effect

In ons boek van AnaloognaarDigitaal.nu verklaarden we de volgende ontwikkeling: uitgeverijen hebben te maken met een financieel ‘*crowding out*’ effect. Dit is de angst dat een nieuw type (en niet-vertrouwde) investeringen de afbouw initiëren van oude (en vertrouwde) investeringen. In dit geval: de angst dat lezers niet meer zullen betalen voor content zal geheel overboord gegoooid moeten worden, willen nieuwe verdienmodellen ontwikkeld kunnen worden.

Het openbaren van de content via de digitale weg zal er namelijk alleen maar toe leiden dat het aantal connecties met lezers zal toenemen. Er ontstaan additionele en nieuwe geldstromen uit data voor uitgeverijen. Daarbij worden uitgeverijen verrijkt met waardevolle data. Zoals al eerder gesteld: wat opgaat voor een uitgever, gaat eigenlijk ook op voor elke ander type uitgeverij, zoals die van boeken, kranten of tijdschriften. Het opslaan en benutten van de daarbij gegenereerde data is gevonden geld voor een uitgeverij.

Angst overboord

The New York Times is zo'n uitgeverij die zijn angst vroegtijdig overboord gooide. In 2011 lanceerde The New York Times als één van de eerste uitgevers ter wereld digitale abonnementen. Eerst kregen Canadese lezers te maken met de nieuwe paywall: zij werden gebruikt als proefkonijn om de laatste details te *fine-tunen* voor de wereldwijde lancering. Daarna konden alle lezers slechts 20 artikelen per maand gratis lezen. Wilden ze nog meer artikelen lezen, dan moest er betaald worden. Het *topnieuws-gedeelte* van ieder onderwerp bleef toendertijd wel gratis.

Volgens de Amerikaanse uitgever waren de digitale abonnementen noodzakelijk om de kwaliteitsjournalistiek te blijven leveren op ieder platform waarop de krant aanwezig was en is. The New York Times was een van de eerste grote kranten die met een paywall, een betaalmuur, ging werken. De Wall Street Journal en de Financial Times gingen hen voor, maar die kranten zijn toch meer te zien als niche en special interest-partijen. In Engeland gingen eerder dat jaar The Times of London en de Sunday Times of London volledig achter een betaalmuur. Het crowding out effect werd meteen zichtbaar. Het aantal unieke bezoekers daalde van 20 miljoen naar iets meer dan 100 duizend. Er werden ongeveer 54 duizend digitale abonnementen verkocht.

Kinderziektes

De betaalmuur van The New York Times bleek in het begin allesbehalve waterdicht (Tweakers, 2011). De tot dan 40 tot 50 miljoen dollar kostende paywall³⁵ van The New York Times was zo lek als een mandje. Met vier regels code was het destijds mogelijk om de slagboom van de krant te omzeilen. Ook bleek het verwijderen van een deel van de url je al gratis toegang tot de site van de krant te geven.

Het effect van de paywall op het totaal aantal pageviews was een stuk groter. De gevolgen van het feit dat een bezoeker maar 20 artikelen per maand mag lezen werden snel duidelijk. De eerste 12 dagen na het lanceren van de paywall leverde verliezen op. Het aantal pageviews daalde met zo'n 11 tot 30 procent.

³⁵ Een paywall is een 'digitaal tolpoortje': de inhoud (bijvoorbeeld van The New York Times) wordt afgeschermd door middel van een betaalmodule; wie niet betaalt, kan de content dus niet zien.

Dat was opvallend, want de betaalmuur kon destijds ook nog steeds omzeild worden door de site van The New York Times te bezoeken via zoekmachines als Google en sociale netwerken als Facebook en Twitter. Ondanks dat de bezoeker op die manier nog steeds niet hoefden te betalen voor toegang tot de site, steeg het verkeer vanuit die social media- en zoekmachine-kanalen nog nauwelijks. Toch zag men na 2 jaar al positieve voortgang (zie onderstaande grafieken).

De ervaringen van The New York Times waren van belang voor de hele krantenindustrie. Als het de New Yorkse krant immers zou lukken om een gezond businessmodel te ontwikkelen, dan zouden kranten overal ter wereld hier een voorbeeld aan kunnen nemen. De krant liet zich niet uit het veld slaan door de kinderziektes en het crowding out effect. In 2016 zette de krant (vijf jaar na het optrekken van de betaalmuur) zelfs de poorten tijdelijk open voor de Amerikaanse presidentsverkiezingen. Een stap die absoluut niet onbeloond bleef.

De cijfers

The New York Times Company wist recent wederom een belangrijke groei in het aantal abonnees te rapporteren. Het voegde 157 duizend digital-only abonnementen toe in het vierde kwartaal van 2017. Hierdoor komen de totale abonnementen-inkomsten van 2017 op meer dan 1 miljard dollar uit.

De inkomsten uit abonnementen zijn nu goed voor 60 procent van de totale omzet van het bedrijf. De abonnementen-inkomsten stegen het laatste kwartaal met negentien procent. De totale jaaromzet van het bedrijf steeg met acht procent, tot 1,7 miljard dollar. Hiervan werd 484 miljoen dollar in het vierde kwartaal gerealiseerd.

“We zijn blij met het tempo van de groei en in het bijzonder blij te zien dat de grote groep nieuwe abonnees die The Times eind vorig jaar wisten te vinden, hun abonnementen voortzetten”, zei Mark Thompson, President en Chief Executive Officer van de krant, in een verklaring. Hiermee verwijst hij naar de groei van het aantal abonnementen dat The New York Times realiseerde rond de presidentsverkiezingen van 2016.

The Times Company heeft nu meer dan 2,6 miljoen digital-only abonnementen. De omzet van het digital-only abonnement steeg 46 procent in 2017, tot 340 miljoen dollar. 51 procent daarvan, zo’n 96 miljoen dollar, werd in het laatste kwartaal gerealiseerd.

De digitale reclame-inkomsten stegen vorig jaar met veertien procent, naar 238 miljoen dollar. In de laatste drie maanden van het jaar stegen de digitale reclame-inkomsten met negen procent, naar 84 miljoen dollar. Met meer dan 600 miljoen dollar aan digitale omzet in 2017 komt het bedrijf steeds dichterbij het bereiken van zijn doelstelling: 800 miljoen dollar aan digitale omzet in 2020.

Wel uitdagingen

The New York Times heeft echter wel uitdagingen, vooral als het aankomt op 'de papieren reclame':

- ☐ In 2017 daalden de gedrukte reclame-inkomsten met veertien procent;
- ☐ De papieren reclame-inkomsten daalde in het vierde kwartaal met acht procent;
- ☐ De totale advertentie-inkomsten daalde het afgelopen jaar met vier procent;
- ☐ De advertentie-inkomsten voor het laatste kwartaal daalde met één procent.

Het traditionele verdienmodel van de Amerikaanse krant lijkt aan het kortste eind te gaan trekken. Het laatste kwartaal van 2017 werd dan ook gekenmerkt door een significante verandering in de krant. De voormalige uitgever, Arthur Sulzberger Jr., zei dat het overdragen van de leiding aan zijn zoon, Arthur Gregg Sulzberger, heeft bijgedragen aan die verandering. Het bedrijf realiseerde naast de groei van haar nieuwe verdienmodellen ook vernieuwingen in haar newsroom: de redactionele medewerkers kwamen dichterbij elkaar te zitten, door ze op minder verdiepingen te laten werken.

Nederlandse kranten

De Nederlandse kranten wachtten de ontwikkelingen rondom de betaalmuur van de Amerikaanse krant in eerste instantie af. Pas drie à vier jaar na The New York Times volgen Nederlandse kranten met hun betaalmuren. Betalen voor online nieuws is vandaag de dag geen uitzondering meer. Papieren tijdschriften en kranten hebben hun betaalmuren, betaalde sites en apps met premium content. Inmiddels hebben we vele nieuwe nieuws-producten, zoals Blendle en Topics. Denk ook aan en platformen als De Correspondent en The Post Online.

Vrijwel alle landelijke dagbladen, evenals een groot deel van de regionale dagbladen, kennen naast een digitale versie van de papieren krant ook vormen van (premium) content. Het betreft veelal langere artikelen waarvan de lead als ‘trekker’ op de website wordt geplaatst, waarna het artikel voorzien wordt van een ‘slot’. De lezer moet eerst afrekenen, voordat er verder kan worden gelezen.

Digitale abonnementen blijven stijgen

De digitale oplage van de kranten steeg in 2016 met 26 procent, naar 377.125. De Volkskrant is in dit geval het grootst, met 88.535 digitale abonnementen, gevolgd door NRC (65.986), De Telegraaf (43.636), AD (34.020) en het FD (29.787). De oplage van alle Nederlandse digitale kranten samen liggen eind 2017 rond de 450 duizend exemplaren. Het aantal digitale krantenabonnementen stijgt flink: tussen 2015 en 2016 steeg de oplage van digitale kranten met een kwart. Bij de papieren krant is juist een omgekeerde trend te zien.

Als we de cijfers van The New York Times, andere Amerikaanse kranten en de Nederlandse kranten in acht nemen, dan is het duidelijk dat papier zijn langste tijd heeft gehad. De nieuwsconsumptie-cijfers van het *Reuters Institute for the Study of Journalism* laat zien dat dit een verschuiving op wereldwijde schaal is: nieuwsconsumptie wordt steeds meer digitaal. Er is geen weg terug.

Tijdig inrichten van het ecosysteem

Ook de Nederlandse uitgeverijen hebben met dezelfde tendens te maken (Median Standaard Survey, 2017). Uitgeverijen die hun internetlandschap tijdig inrichten en daarmee hun eigen ecosysteem beheersen binnen het gehele internetecosysteem, zullen in de nabije toekomst meer directe en indirecte waarde (oftewel digitaal vermogen) opleveren. Niet alleen omdat de traceerbaarheid en rendement van hun marketing hoger zal liggen dan van bedrijven die nog aan offline marketing doen, maar ook omdat deze bedrijven, al dan niet bewust, direct toegang krijgen tot de lezersmarkt.

Het wordt tijd dat The New York Times, maar ook de Nederlandse uitgevers van kranten, hun business ecosysteem anders gaan waarderen. Bij de nieuwe wijze van waarderen, het toevoegen van digitaal vermogen, hoort ook een andere aanpak. Veel meer dan voorheen moet men focussen op verzamelingen en mutaties van data, welke voortkomen uit aan elkaar gelinkte netwerken, diensten, applicaties en (eigen) systemen. Daarnaast dienen alle gegevens in kaart te worden gebracht.

Volgen dynamische spelregels

Laten we tot slot niet vergeten dat uitgeverijen de ‘dynamische’ spelregels van het internet moeten volgen. Niet alleen de opzet van een goed eigen ecosysteem en het gebruik van alle mogelijke beschikbare diensten of *app stores* levert resultaat op. Ook het maken van de daadwerkelijke connectie en het voeren van de dialoog met de lezer vormen een essentieel onderdeel van het resultaat. Uitgeverijen met de juiste digitale strategie (die gebaseerd zou moeten zijn op het verwerven van een plek binnen het internetecosysteem en het aangaan van de relatie met hun lezers) en die hun processen naadloos op elkaar aan laten sluiten, zullen de concurrentiestrijd winnen.

De uitgeverij die zorgt dat de lezer de optimale beleving heeft, die bij elk afzonderlijk kanaal hoort, zal optimaal van deze ontwikkelingen profiteren. The New York Times lijkt in elk geval goed op weg te zijn haar digitale vermogen veilig te stellen. De indrukwekkende resultaten bieden de Nederlandse uitgevers hopelijk inspiratie om het New Yorkse voorbeeld te volgen.

Hoofdstuk 5 - Voetbal International zet in op digitale transformatie

Voetbal International: welke voetballiefhebber is niet groot geworden met het voetbalweekblad? Om ook in de 21e eeuw nog bestaansrecht te hebben, zet het tijdschrift nu in op de digitale transformatie. Een nieuw platform, site en app moeten VI toekomstklaar maken (Boer, 2017).

In het voorjaar van 2017 lanceerde VI een nieuwe website (vi.nl) en een nieuwe (smartphone) app. Dit biedt concrete voordelen, onder meer aan de redactie, die content met meer gemak en snelheid kan publiceren. Het content management systeem³⁶ ondersteunt daarbij ook branded content³⁷. Ook wordt de toepasbaarheid van data vereenvoudigd. Het slim gebruiken van data is voor elke organisatie onmisbaar, omdat het je in staat stelt een relatie op te bouwen met (potentiële) fans en klanten. Zonder deze relaties, hebben bedrijven in de toekomst geen bestaansrecht meer.

Media in de knel

Voor we inzoomen op Voetbal International, eerst een korte beschouwing van de positie van de meeste mediamerken. Allereerst consumeren we steeds meer content digitaal. Traditionele media als TV, radio, de kranten en tijdschriften hebben het daardoor steeds lastiger. Om die reden verschuiven veel advertentiebudgetten naar Facebook en Google. Dat zet het verdienmodel van veel traditionele media nog verder onder druk. Het is geen wonder dat nieuwe initiatieven als Blendle ('Spotify voor de journalistiek') met open armen worden ontvangen: een winnend verdienmodel in de media lijkt een unicum. Dan is het fijn als een veelbelovende startup dat probleem lijkt op te lossen.

Peter Sprenger, docent Strategie aan de IBO Business School in Leusden en docent Digitaal Leiderschap aan de AOG School of Management van de Rijksuniversiteit Groningen, beschrijft het probleem van veel media als een *innovator's dilemma*: "Hoe later je innoveert, hoe moeilijker het wordt om alsnog een omslag naar een nieuw business model te realiseren. Dat ondervindt de Telegraaf Media Groep (TMG) aan den lijve. Niet dat ze het niet geprobeerd hebben, bijvoorbeeld via de acquisitie van Hyves en het starten van online initiatieven als dichtbij.nl." (Sprenger, 2014)

³⁶ Een systeem dat de gebruiker in staat stelt om content te managen en (indien gewenst) op de site of in de app te publiceren.

³⁷ Content die afkomstig is of betaald wordt door derden; advertorials, het stiefkind van reclame en journalistiek.

Tips voor media

Dat bijvoorbeeld de TMG niet in de digitale transformatie slaagde, komt volgens Sprenger doordat de nieuwe initiatieven niet overtuigend genoeg waren en “het nieuwe vooral ten dienste bleef staan van het oude.” Hoe het dan wel moet? Sprenger geeft media de volgende tips:

Kill your own baby'

Het is één van de moeilijkste strategische beslissingen die er is, maar wel nodig. Durf te kiezen voor digitale media. Ook al zijn de omzetten voor digitaal per productgroep lager en de abonnementsvormen gevarieerder. Alles draait in dit model om ontbundeling. Onvoorwaardelijk veranderen is het enige recept voor succes: richt hier de managementcultuur op in. Dat betekent ook afscheid nemen van een papieren krant, als dat nodig blijkt.

Cultuur van de redactie

De redactionele cultuur is een handicap voor de noodzakelijke veranderingen van het business model in de journalistiek. De meeste journalisten werken voor één platform in een dagelijkse (of wekelijkse) cyclus. In de digitale nieuws-industrie draait alles om snelheid, non-stop productie en multiplatform productie van nieuws. Sprenger: “Een journalist moet tweeten, video's opnemen, realtime produceren, korte statements leveren, liveblogs bijhouden en ook nog achtergrondverhalen schrijven.” Dat is nog eens wat anders dan elke dag 1.200 woorden inleveren.

Denk niet in silo's

“Het is een klassieke fout geweest van de Telegraaf Media Groep en andere uitgevers om ‘digitaal’ te zien als een schil om de bestaande activiteiten”, stelt Sprenger. Digitaal is geen aparte afdeling, geen aparte activiteit of een aparte schil om bepaalde werkzaamheden. Elke afdeling moet digitale skills hebben. Sommige redacties hebben het schot tussen de web- en krantenredactie al verwijderd - maar nog niet elke redactie is zover. Volgens Sprenger is dit vooral voor lokale media een uitdaging.

Ook Voetbal International komt er bij de innovatiedeskundige niet goed vanaf. “De printuitgave is al vele jaren op haar retour. De populaire website van VI werd vooral een killer voor het eigen weekblad. De strategie werd nooit opgebouwd vanuit een bredere digitale visie: de data, de community en het merk dat in tientallen jaren was opgebouwd.” Hier moet het nieuwe platform verandering in brengen.

VI PRO begin van de fanrelatie

VI streefde ernaar om - met data - de marketingstrategie zo vorm te geven dat zij de juiste marketinginvesteringen doen, voor de juiste doelgroep en met de juiste marketinginstrumenten en marketing-kanalen op een zo efficiënt en effectief mogelijke manier. Dit zou de “cost per acquisition” optimaliseren. Juist in dit kader werd VI PRO gelanceerd”, aldus mijn collega Ben Spanjaard, Managing Director bij Fanalists.

Fanalists maakte samen met VI de data-infrastructuur inzichtelijk en ontsloot de data naar een data management platform. Dit maakte de data daardoor dynamischer en analyseerbaar. Door data te centraliseren en het te verrijken met context, werden de marketing-, communicatie- en sales-processen inzichtelijk en bestuurbaar. Fanalists vervulde en vervult hierin zowel een strategische als operationele rol - en is dus betrokken vanaf het opstellen en inrichten van de strategische vraagstukken tot het uitwerken van deze vraagstukken naar operationele marketing en salesprocessen. Spanjaard: “Opvallend aan VI, is de rijkheid van de data: die gaat zelfs terug tot aan de jaren ‘60 van de vorige eeuw. Dat is echt indrukwekkend.”

VI PRO is een digital subscription service waarmee VI ook op digitaal vlak de relatie aan wil gaan met abonnees. Het is een digitale abonnementsvorm, die toegang verschaft tot verhalen uit het tijdschrift, aangevuld met exclusieve content. Die content is zowel in geschreven vorm te vinden, als in video-content. VI PRO zorgt ervoor dat VI nog beter een relatie met haar fans en lezers kan opbouwen.

Deze VI PRO-content wordt namelijk op dezelfde plek (vi.nl) aangeboden als de ‘open’ (gratis) content. Na registratie zijn er elke maand vijf VI-PRO items te lezen en/of te bekijken, zonder dat hier kosten aan verbonden zijn. Dit noem je een *metered paywall*. Als je je registreert op VI, kan je dat bijvoorbeeld via een Facebook-login (single-sign-on) doen. Hierdoor is het voor VI mogelijk om gegevens te verzamelen van lezers: het is immers duidelijk waar de lezers vandaan komen, welke producten ze op Facebook liken of waar ze studeren of werken.

Relatie met fan is geven en nemen

VI kan deze gegevens uitnutten voor andere (commerciële) doelstellingen. Denk bijvoorbeeld aan het aanbieden van andere producten. Jij registreert je bij VI, zodat je 5 gratis VI PRO stukken kunt lezen. VI ziet vervolgens in de data dat je niet alleen fan van VI bent, maar ook in Amsterdam woont en fan bent van FC Barcelona. Hierdoor vallen er gerichte aanbiedingen te doen, zoals georganiseerde voetbalreizen vanaf Schiphol naar Camp Nou.

Hiermee is het voordeel van VI PRO voor VI duidelijk. Maar het opbouwen van een relatie is meer dan het verzamelen van gegevens en daar gerichte aanbiedingen op loslaten. Alle lezers kunnen een zogenoemde 'Mijn VI' inrichten, naar persoonlijke voorkeur en interesse. Zo krijg je als Ajax-fan eerder nieuws over Ajax te zien - en hoef je minder vaak of snel geïnformeerd te worden over het wel en wee van bijvoorbeeld Roda JC. Hierdoor word je als lezer loyaler naar VI: je hebt een prettige (want: gepersonaliseerde) ervaring, komt vaker bij VI terug.

Nieuw platform nodig

VI zoekt een relatie met fans, maar is daarvoor wel afhankelijk van het verkeer naar de website. Hoe de voetbalsite aan bezoekers komt? VI's Product Owner Mathijs Kraai: "Gechargeerd gezegd krijgt de uitgever die als eerste het nieuws brengt al het verkeer." Daarom moest er een nieuw CMS van de site komen, dat het werk van de redactie zo makkelijk mogelijk maken, zodat ze sneller artikelen, video's en andere content kunnen uploaden. Ook moest de site berust zijn op piekbelasting: als er een pushbericht uitgaat, dan komen er tienduizenden bezoekers op de site. Die moeten een prettige, simpele en snelle gebruikservaring hebben.

Prijzenswaardig is het dat VI de techniek laat aansluiten op de wensen van de doelgroep. Een nieuwe site of CMS is geen doel, maar een middel, om de relatie met de fan op te bouwen. Nog te vaak 'willen we iets met social media of een app doen', zonder ons af te vragen wat de klant nou precies van ons verlangt. VI is zich daar wel bewust van. De technische oplossing is ook duurzaam, zo lezen we op Emerce.

Er is gekozen om een "Magnolia-CMS te gebruiken: een uitbreidbaar integratieplatform, een zogeheten headless systeem, dat zich door middel van API's aan allerlei distributiekkanalen laat koppelen. De gelijktijdig ontwikkelde VI-apps staan zodoende in directe verbinding met het CMS. En mochten er nieuwe kanalen komen dan is het CMS hier dus op voorbereid."

Voorbeeld voor anderen

Media zouden zich in het algemeen, volgens Spanjaard, moeten afvragen of ze al een datagedreven organisatie zijn. “Binnen VI worden steeds meer processen datagedreven aangestuurd en steeds meer business-gerelateerde beslissingen worden met data onderbouwd. Dit zorgt voor beter gefundeerde besluiten en meer draagvlak bij collega’s. VI hanteert dit principe inmiddels vrij radicaal: zelfs de vraag welke redacteurs er middels welke content bijdragen aan de bedrijfsdoelstellingen, wordt beantwoord met behulp van data.”

Toch kan ook VI niet op de lauweren rusten. Spanjaard vervolgt verder: “In een digitaal transitieproces, waarin (marketing-)technologie zich ook razendsnel ontwikkelt, is een organisatie als VI nooit uitgeleerd. Dit geldt echter voor elk bedrijf dat besluit om meer uit data te halen. Waarom elk bedrijf die stap moet zetten? Organisaties die dat niet doen, hebben minder kennis van hun (gewenste) doelgroep. Terwijl kennis van je huidige en toekomstige klanten ontegenzeggelijk de enige grondstof voor bedrijfsgroei is.”

Conclusie: blijf denken als een startup

Dankzij data-inzichten uit eerder surfgedrag doet het platform nu gepersonaliseerde content-suggesties. Dit maakt het voor bezoekers aan VI een stuk prettiger: zij krijgen content te zien die bij hun voorkeur past. Dat is het eerste, concrete resultaat van VI.

Daarnaast heeft het platform de volgende successen geboekt:

- ❑ VI wist van alle nieuwssites het snelst een verslag van de wedstrijd Ajax-Lyon te publiceren én te pushen richting de app;
- ❑ Het platform doorstaat diverse piekperiodes;
- ❑ De PRO-content ontvangt anderhalf keer zoveel gebruikers die meer en langer lezen of andere content bekijken.
- ❑ VI boekte bijvoorbeeld succes met het artikel ‘Waarom Henk ten Cate bondscoach was en daarna weer niet’. Het artikel achter de VI PRO betaalmuur werd (mede dankzij social media) zo’n 130 duizend keer gelezen. Door de ‘getrapte’ betaalmuur meldden zich (alleen door die publicatie) 2.600 nieuwe mensen zich bij VI PRO aan.

Product Owner Kraai noemt de eerste cijfers veelbelovend. Wat het succes van VI verklaart, zijn de hierboven beschreven en radicale keuzes voor innovatie. Maar het is ook een mindset. Door steeds nieuwe mogelijkheden te testen, ontstaan er nieuwe inzichten. Zo is de zwart-witte betaalmuur (alles of geen enkele content zien) ingeruild voor VI PRO en zijn er nieuwe abonnementsvormen geïntroduceerd. Telkens worden deze keuzes gebaseerd op basis van data-inzichten. Alleen zo weet Voetbal International de relatie met de lezers te optimaliseren.

Een ander, grappig, verhaal over data-inzichten op VI is het volgende. VI had een webshop en besloot de doelgroepen eens te segmenteren. Wat bleek? Met name vrouwen kochten producten in de VI-shop. VI bood daarom een happiness-weekend aan, zodra het mandje leeg (en dus besteld en betaald) was. Vermoedens hoeven niet te kloppen: blijf elke keuze beargumenteren met data.

De technische basis voor snelheid, prestatie en data is nu gelegd. Deze basis moet VI verder laten groeien. De combinatie van (diepgaande) content, statistieken en live evenementen, maakt een nieuwe inkomstenbron mogelijk. Zo is er een mooi “een-tweetje” ontstaan tussen content en data. Hiermee is VI trefzeker als een topspits en weet het zoveel mogelijk fans te raken.

Hoofdstuk 6 - Vijf tips van KLM een digitale luchtvaartmaatschappij in spe

Het zijn onstuimige tijden voor luchtvaartmaatschappijen. Er is volop concurrentie van prijsvechters, die dankzij het slim gebruik maken van data een scherpere prijs kunnen bieden. Tegelijkertijd hebben ze te maken met veel vaste kosten, zoals personeel en vliegtuigen. De vlucht lijkt naar voren. KLM heeft de ambitie om een *digital airline* te worden. Hoe gaat zij dat doen? En wat kunnen we daarvan leren?

Tekenend is de presentatie van de halfjaarcijfers van KLM. Pieter Elbers, directeur van KLM, vertelt ter gelegenheid van die cijfers aan zijn personeel in een brief waar de organisatie staat:

“Eind 2014 stonden we op het kruispunt van winnen of verliezen. Wij kozen er gezamenlijk voor om weer te winnen. Nu – 2,5 jaar later – laten we zien dat we aan het winnen ZIJN! Onze goede KLM halfjaarresultaten zijn het bewijs dat de gekozen strategie – en vooral ook onze consequente en gezamenlijke uitvoering – werkt. (...). Het is belangrijk om naast de positieve trend ook te relativiseren. We hebben namelijk nog altijd te maken met de grote positieve factor van brandstof in onze resultaten en die is tijdelijk. Hiernaast blijft de concurrentie toenemen en dat zorgt voor druk op de inkomsten.” (Elbers, 2017)

Elbers heeft een aantal strategieën om KLM vooruit te helpen, die in zijn geheel geënt zijn op digitalisering. Hieronder lees je hoe Elbers KLM vleugels geeft - en wat andere organisaties daarvan kunnen leren.

1: Inzetten op innovatie

“Eerder deze maand werd KLM tijdens de Airline Strategy Awards in Londen uitgeroepen tot beste Europese luchtvaartmaatschappij in digitale marketing en social media. Daarbij worden we geroemd om onze creatieve campagnes die de betrokkenheid van klanten stimuleren. Een mooi voorbeeld van hoe digitalisering, social media en klantervaring aan boord allemaal een integraal onderdeel zijn van het merk KLM.”

Ook intern zou KLM volop aan het digitaliseren zijn: “In het eerste halfjaar hebben we zo’n 8 miljoen euro uitgegeven aan functionaliteiten in de operatie, zoals voor Appy2Help, Apron app en I-Mech. Voor het tweede helft van het jaar staat een volgende 10 miljoen euro gepland, onder andere voor MyFlight, MyCargo en EPS. We gaan ook experimenteren met het inzetten van nieuwe technologieën zoals augmented reality,³⁸ blockchain en artificial intelligence.³⁹ De eindgebruiker staat hierin centraal, waarbij we onderzoeken welke digitale hulpmiddelen ons het beste ondersteunen in het dagelijkse werk.”

Wat te prijzen is aan bovenstaande strategie, is dat KLM niet kiest voor technologische innovaties omdat het innovaties zijn. De hulpmiddelen moeten bijdragen aan de doelen van de organisatie en het dagelijkse werk van de medewerkers. Een app is namelijk geen doel, maar een middel. Daarnaast is het zinnig om in te zetten op social media en digitale marketing - maar een luchtvaartmaatschappij moet ook bezig zijn met de realiteit in het vliegtuig.

2: Zijn waar je klanten zijn

Het lanceren van apps is prijzenswaardig, maar niet afdoende. Tjalling Smit, SVP Digital Air France-KLM, weet ook dat hij verder moet kijken dan zijn app - en dat KLM moet zijn waar zijn klanten zijn: “Gemiddeld zitten mensen drie tot vijf uur per dag op hun mobiele telefoon – daar speelt een groot deel van hun leven zich af en managen zij hun dagelijkse zaken. Van de vijftig apps die zij op hun telefoon hebben staan, gebruiken zij er tien regelmatig, gemiddeld zo’n drie tot vijf apps per dag. De rest wordt misschien één keer per jaar gebruikt. Helaas zit onze app in dat segment.” (Hundepool, 2016).

Daarom is KLM steeds meer aanwezig waar de klant is, en die bevindt zich op platforms als Facebook Messenger en WhatsApp. Smit: “In de westerse wereld zijn de functionaliteiten nog beperkt, maar landen als China en Zuid-Korea lopen op digitaal gebied zeker twee jaar op ons voor. In China managen mensen hun hele leven via het overkoepelende platform WeChat. WhatsApp en Facebook Messenger hebben de ambitie om dezelfde kant op te gaan als WeChat. Omdat wij ons realiseren dat de reikwijdte van onze eigen website en app heel beperkt is, willen we onze boekings-functionaliteit toegankelijk maken op zoveel mogelijk externe platforms.”

³⁸ Letterlijk: verrijkte realiteit. Hierbij wordt live elementen toegevoegd aan de werkelijkheid, door een computer. Denk bijvoorbeeld aan de Pokémon GO-app.

³⁹ Zie ook: kunstmatige intelligentie in de begrippenlijst.

KLM maakte het dan ook vanaf september 2017 mogelijk om tickets via Facebook Messenger te kopen. Eerder al konden KLM-passagiers hun reisdocumenten, zoals boekingsgegevens en instapkaart, ook ontvangen via Facebook Messenger. KLM was de eerste luchtvaartmaatschappij wereldwijd en het eerste bedrijf buiten de VS dat deze functionaliteiten beschikbaar stelt in Messenger. “Ik ben ervan overtuigd dat giganten als Google en Facebook, tevens eigenaar van WhatsApp, gaan voor werelddominantie”, stelt Smit.

Daarom is hij al snel met ze in gesprek gegaan - en dat betaalt zich uit. “De dienst via Facebook Messenger is niet exclusief voor KLM-gebruik, maar is wel samen met ons ontwikkeld. Ons uitgangspunt is dat wij overal willen zijn waar onze klanten zich bevinden. Als er morgen een nieuw platform op de markt komt, zijn we er klaar voor om ook daar weer in te prikken.”

3: Digitalisering van de organisatie en talenten

Bovenstaande voorbeelden - apps, social media, digitale marketing - zijn echter vooral voorbeelden van digitalisering aan de buitenkant van de vliegtuigmaatschappij. Onder de motorkap van de organisatie draaien nu nog veelal analoge raderwerken en ook die moeten digitaal worden.

Van die realiteit lijkt Elbers zich bewust: “Terwijl eerst schaalgrootte de belangrijkste kostendrijver was, bewegen we nu naar een nieuw tijdperk waarin wendbaarheid de belangrijkste drijver is. Daarom moeten we ook onze interne werkwijzen herzien en digitaliseren. IT en digital worden meer en meer een onderdeel van het merk van KLM en van onderscheidend vermogen ten opzichte van onze concurrenten. Om kort op de bal te spelen, zijn IT-mogelijkheden voor frontline collega’s heel belangrijk.”

Merk op dat het niet alleen gaat over de werkwijzen van KLM. Elbers rept expliciet over frontline collega’s die IT-mogelijkheden moeten hebben. Techniek biedt slechts technologische mogelijkheden; technologie wordt pas van waarde als het wordt gebruikt door medewerkers. Daarvoor is een digitale mindset nodig.

Dat medewerkers zelf ideeën kunnen indienen in de ‘CEO ideeënbox op Yammer (het intranet)’, zorgt er daarbij voor dat het thema nog meer gaat spelen bij de workforce van KLM. Innovatief is dat andere collega’s weer op die ideeën kunnen reageren. Elbers: “Goede ideeën worden op die manier verrijkt. Ik ben van plan ook zelf regelmatig een kijkje te nemen in deze groep en hoop op eenzelfde succes als destijds met de CEO mailbox.”

4: Opnieuw durven te beginnen

“Omdat we niet kritisch genoeg kunnen zijn, stel ik mezelf regelmatig de vraag ‘hoe zou ik het doen als we het bedrijf nu konden opbouwen?’. Alhoewel dat voor veel zaken niet kan, geeft het wel een goed startpunt voor een gesprek over hoe we sneller en goedkoper kunnen worden en beter kunnen inspelen op wat de buitenwereld van ons vraagt.”

Precies deze mindset is nodig om bedrijven te laten innoveren. Niet gehinderd door *legacy* (een IT-erfenis uit het verleden), kaders uit het heden of andere belemmeringen, kan er een stip op de horizon worden gezet. Het is de Math Men mentaliteit waar Igor Beuker het eerder over had - en niet de Mad Men mentaliteit, die organisaties de kop kost. Met name traditionele bedrijven zijn gehinderd door het idee dat iets niet kan. KLM profiteert ervan dat het kansen ziet in iets wat nog niet eerder gedaan is. Ook kan het daardoor minder succesvolle initiatieven loslaten: op LinkedIn is KLM inmiddels niet meer als klantenservice actief.

5: Streef naar complete klantprofielen

“Eind dit jaar hebben we van 90 procent van onze klanten een 360-graden beeld. Het contact met KLM moet als een warm bad zijn; of het nu op de grond of in de lucht is, of tijdens het boeken van een ticket. Wij willen ons onderscheiden door customer intimacy en daarom transformeren wij ons tot een digitale airline. Bij digitaal hebben sommige mensen de associatie koud, onpersoonlijk en zakelijk, maar ‘digitaal’ stelt ons juist in staat om een heel persoonlijke relatie met onze passagiers op te bouwen. Het lukt ons steeds beter om alle data die we van passagiers hebben real time beschikbaar te hebben.”

Het verzamelen van klantdata heeft voor de passagier concrete voordelen, zo legt Tjalling Smit uit: “Stel dat een passagier boekt via de website maar vastloopt. Het call centre herkent de klant als hij belt, kan zien wat er mis is gegaan met de boeking en lost het probleem op. Dankzij ons platform kennen we ook de voorkeuren van de passagier, zoals een stoel bij het gangpad of een vegetarische maaltijd. Als een passagier een vervelende ervaring op zijn vorige vlucht heeft gehad – zijn speciale maaltijd was er bijvoorbeeld niet – dan weet het cabinepersoneel dat en kan het hierop inspelen met een praatje of een glaasje champagne. We kunnen niet aan onze 9000 cabin attendants vragen iemands gegevens te onthouden. Maar op termijn zijn we in staat ze digitaal met informatie te voeden om een persoonlijke dienstverlening te kunnen geven.”

Dit biedt niet alleen voordelen voor de passagier, maar ook voor de luchtvaartmaatschappij. Door klantprofielen te verrijken, wordt het namelijk mogelijk om nieuwe verdienmodellen te ontwikkelen. In dit geval zou het logisch zijn om bijvoorbeeld huurauto's, parkeerplaatsen op Schiphol of hotels op vakantiebestemmingen aan te bieden. Deze aanbiedingen kunnen gericht aangeboden worden, als er meer over de klanten bekend is.

Van kosten naar waarde

Internet, technologie en social media worden vaak gezien als kostenpost. Bedrijven moeten echter inzetten op de digitale wereld van de fan of klant. Hierdoor kunnen ze hun bedrijf, organisatie of merk in het ecosysteem van de fan of klant brengen. Hiervoor is het nodig om, als je meerdere afdelingen of bedrijven hebt, een aparte afdeling of 'business unit' binnen de groep van bedrijven op te zetten. Deze afdeling of 'business unit' moet klein zijn, organisatorisch wendbaar en gericht zijn op het creëren van nieuwe kansen voor inkomstenbronnen van het bedrijf. Eigenlijk dient deze afdeling of 'business unit' gerund te worden als een start-up.

Met deze afdeling of 'business unit' zul je werknemers moeten leren hoe digitaal om te gaan met de ervaringen van fans en klanten. Hoe weet je verbinding te maken met iemand, die onder andere leeft in de app-economie? Hoe verbind je iemand, die leeft binnen internet en social media? Zijn deze individuen gelijk of zijn ze verschillend? Wat gaan we als bedrijf doen om dit soort relaties te cultiveren?

De data, die ontstaan uit de cultivatie van het eigen digitale ecosysteem, moet worden gezien als een businessmodel. Deze afdeling of 'business unit' moet als een aparte onderneming gerund worden en moet een aparte winst- en verlies-calculatie hebben, om zo zijn eigen broek op te houden om van een kostenpost een 'profit center' te worden en financiële waarde toe te voegen.

Nieuwe waarde

Bedrijven die hun online en social media landschap tijdig inrichten (zoals KLM dat doet) en daarmee hun eigen ecosysteem gaan beheersen (binnen het gehele internetecosysteem) zullen in de nabije toekomst meer waarde gaan opleveren. Zij zullen meer waarde opleveren bij bijvoorbeeld financiering door derden, aandelenuitgifte of een beursgang. Niet alleen omdat de traceerbaarheid en rendement van hun digitale activiteiten hoger zal liggen dan van bedrijven die nog aan offline marketing doen. Deze bedrijven krijgen namelijk, al dan niet bewust, toegang tot data van segmenten waarin ze opereren.

Digitaal vermogen is de nieuwe waarde die inmiddels is ontstaan. Het geheel van feitelijke en potentiële middelen, die voortvloeien uit de offline en online aanwezigheid in (sociale) netwerken en in ‘communities’, zorgen voor deze waarde. Er ontstaan allerlei nieuwe indices naast bestaande indices, die aanvullende (nieuwe) inzichten geven. Zo worden reputaties gemeten door ‘invloed scores’ en efficiëntie steeds belangrijker, naarmate ze de drempel van nauwkeurigheid bereiken. Deze indices geven de potentie van een organisatie aan en vormen daarmee een nieuw digitaal (financieel) waardecomponent dat zichtbaar wordt.

Het moge duidelijk zijn dat bij digitale communicatie, marketing en verkoop via het digitale ecosysteem kasstromen beter meetbaar zullen zijn en worden, dan bij deze offline activiteiten. Denk bijvoorbeeld aan een mailing of het uitluisteren van een connectie met een fan of klant. Bovendien kan het bereik nog eens extra toenemen, doordat fans en klanten met elkaar hun sociale leven willen delen. Niet alleen de eerste gebruikers en fans worden bereikt, maar ook hun vrienden en diens netwerken. Het marktpotentieel wordt hiermee aanzienlijk vergroot. Daarnaast wordt online marketing met de aanwezigheid van de huidige (analyse) software-technieken veel transparanter en meer meetbaar dan voorheen door geavanceerde meetinstrumenten.

Technologie rendeert bij gebruik

Door blijven gaan met de huidige manier van innoveren (of erger: nog niet vernieuwen) zoals je daar altijd al mee bezig was, is geen goed plan. Het levert tien tegen één op dat je binnenkort wordt ingehaald door kleine, lenige en wendbare bedrijven die nog niet goed zichtbaar waren, omdat deze bedrijven meestal van buiten jouw markt plots jouw industrie binnen komen. Uiteraard met het doel jouw marktaandeel in jouw markt snel te slopen.

We bevinden ons midden in een ‘Digitale Revolutie’. Hoewel een ‘*discounted cash flow*’-methode⁴⁰ altijd aan de basis zal blijven staan van een bedrijfswaardering, is het duidelijk dat de huidige methoden en technieken van (integrale) bedrijfswaarderingen onder de loep genomen moeten worden. Historische cijfers en resultaten uit het verleden geven steeds minder garanties voor de toekomst. Het bedrijf dat zijn digitale ecosysteem op orde heeft, de relatie met zijn fans en klanten koestert en de data op een goede manier borgen, zit op goud. Elbers lijkt dat te snappen.

⁴⁰ De DCF, letterlijk vertaald verdisconteerde kasstroom, houdt in dat toekomstige kasstromen worden verdisconteerd naar de contante waarde van deze kasstromen. Hierbij wordt de financiële waarde van geld dus gecorrigeerd voor de invloed van tijd en wordt de kwaliteit van een potentiële investering bepaald.

“Om succesvol te blijven heb ik twee prioriteiten: 1.) zorgen dat we blijvend kunnen investeren, in klant en medewerkers en 2.) een cultuur en werkwijzen creëren waarin we kunnen innoveren, snelheid kunnen maken”, stelt Elbers.

Elbers laat zien dat KLM hard op weg is om een digitale luchtvaartmaatschappij te worden. Innovatie begint namelijk bij mensen. Technologie rendeert pas als het gebruikt wordt. Daarom is een cultuur waarin geïnnoveerd wordt zo belangrijk. KLM streeft daarbij naar complete klantprofielen, wat het mogelijk maakt om gebruik te gaan maken van het Business Acceleration Framework. Dit raamwerk helpt organisaties om op te stijgen. Het digitale vermogen komt dan in zicht. Zelfs deze luchtvaartmaatschappij kan daarmee nieuwe hoogtes bereiken.

Hoofdstuk 7 - Wat bestuurders van Kakhiel en Rumag kunnen leren

Rumag heeft op het moment van schrijven zo'n 816 duizend volgers op Instagram en tegen de 700 duizend op Facebook en 16 duizend op YouTube. Kakhiel verzamelde meer dan 344 duizend fans op Facebook, 151 duizend op Twitter en 405 duizend op Instagram. Beiden groeien nog steeds elke dag. Een snelle schatting leert dat het digitale vermogen van elk ecosysteem al snel richting de 4 à 5 miljoen euro loopt. Wat kunnen bestuurders van organisaties leren van Kakhiel en Rumag?

Content zorgt voor relatie

Kakhiel en Rumag zijn beide een gigantisch online succes. De één met ludieke cartoons, de ander met herkenbare en grappige teksten. Maar Kakhiel en Rumag staan voor iets groters. Ze illustreren de relatie-economie, waarin de relatie met potentiële fans of klanten de belangrijkste indicatie van bedrijfskapitaal is geworden. Kakhiel en Rumag ontwrichten ook het traditionele businessmodel: ze bouwden eerst een fanbase op en bedachten pas later een verdienmodel. Dat verdienmodel is verder zo traditioneel als fan-wear: denk aan shirts, boeken en tassen, die voorzien zijn van teksten van Kakhiel of Rumag.

Bedrijven kunnen door technologie (nog) beter contact maken met (potentiële) klanten. Die klanten gaan relaties aan met bedrijven (door ze bijvoorbeeld te volgen op Facebook) of communiceren met hen via één van hun kanalen (bijvoorbeeld email of bots). Organisaties moeten voorzien in de behoeften van klanten door content met hen te delen en de relatie uit te diepen. De relatie met de klant is daardoor het belangrijkste bedrijfseconomische kapitaal van bedrijven geworden. Kakhiel en Rumag snappen de behoefte van hun volgers als geen ander. Zij maken daardoor die waardevolle connectie met hun volgers.



check de afbeelding in het groot via: <http://digitaalvermogen.nl/presentatie>

Rumag

Rumag heeft op het moment van schrijven een gigantisch bereik: meer dan 816 duizend volgers op Instagram en nog eens 700 duizend volgers op Facebook. Dat bereik bouwde Rumag op met teksten die grappig, herkenbaar, seksueel getint, grof of een combinatie van deze omschrijvingen zijn. Het platform begon als een blog, maar de teksten werden ingekort tot quotes en op Facebook geplaatst. Dat bleek een schot in de roos. De herkenbare stijl (zwart-witte lay-out en de punten tussen elk woord) is in vrij korte tijd een herkenbaar beeldmerk geworden; Rumag is eigenlijk ook niet meer weg te denken uit onze timelines. De duizenden likes op posts op Facebook en Instagram laten zien dat er een goed onderhouden relatie is met de achterban - en ze gewoon erg leuke, aansprekende content maken.

“Het enige probleem: 35 duizend likes zijn mooi, maar leveren geen cent op”, vat Het Parool het probleem van Rumag samen. Toch wist Rumag na verloop van tijd munt te slaan uit de online fanbase. “Rumag heeft het in die zin atypisch aangepakt voor een bedrijf; het mobiliseerde eerst een achterban en vestigde daarna pas de aandacht op het product. Dat is soms wel eens lastig. Maar inmiddels kunnen de oprichters leven van de inkomsten van de petten, T-shirts en broeken; Rumag is een winstgevend bedrijf. Op dit moment is het bedrijf bezig met internationale uitbreidingsplannen. Want aan de quotes verdienen ze niks en bovendien gaan die een keer vervelen.” (Gabeler, 2015).

Met andere woorden: het is in de relatie-economie mogelijk om een business te bouwen op basis van een groot netwerk van potentiële klanten en fans. Door relevant te worden in hun levens, met leuke content. Rumag bewijst dat je helemaal geen product hoeft te bedenken, voor je een bedrijf kan starten. Bedenk eerst bijvoorbeeld eens hoe je een grote online achterban kan creëren.

De vlieger van Rumag gaat ook op voor Kakhiel. Kakhiel zijn stijl is herkenbaar door de standaard (stock) foto's, die worden voorzien van grappige tekstwolkjes - waardoor de hele afbeelding in een compleet andere context terechtkomt. Een serieus gesprek aan de keukentafel tussen familieleden ontspoort bijvoorbeeld in een opmerking over het tinder-gedrag van één van de peuters. Daarbij hult Kakhiel zich in eenzelfde mysterieuze vermomming als Daft Punk dat deed. Die poging tot anonimiteit had echter geen succes, net zoals we inmiddels weten wie graffiti-artiest Banksy is.

Kakhiel bouwde actief aan zijn digitale achterban en lanceerde dan ook een app. Niet vanuit commercieel oogpunt, trouwens. “De app is gewoon gratis en daar staan plaatjes in die ik op Facebook plaats. Deze app krijgt meer functies: een video-afdeling en een functie waarin je je eigen Kakhiel kan maken. Je kan dus mijn tekstwolkjes op je eigen foto's plakken. En er komt een *push-bericht* als ik een plaatje post, waarbij je het geluid van een geit hoort”, aldus Kakhiel

Daarmee zet Kakhiel nog meer in op het contact met zijn volgers. De bedenker van Kakhiel kon zijn baan (bij een reclamebureau) opzeggen, omdat hij een verdienmodel wist te bedenken rondom zijn talloze volgers. Ook hij begrijpt dat het onderhouden van relaties met (potentiële) klanten of fans, uiteindelijk het allerbelangrijkste ingrediënt voor een gezond bedrijfskapitaal is.

Inspiratie voor bedrijven

Kakhiel en Rumag bewijzen dat je een markt kan betreden of product kan lanceren, zonder dat je per se onderscheidende producten hoeft te maken. De shirts van Rumag zijn bijvoorbeeld niet perse aantrekkelijker dan die van andere merken. Onderscheidend aan beide initiatieven is dat ze kunnen rekenen op een grote online achterban. Die relatie valt ten gelde te maken, wat tot groei van het bedrijfskapitaal oftewel digitaal vermogen leidt.

Betekent dit dat Rumag en Kakhiel ook bijvoorbeeld verzekeringen kunnen aanbieden? De tijd zal het leren. Je kan verwachten dat er bepaalde grenzen aan deze wetmatigheid zitten - sommige producten nemen we bijvoorbeeld alleen af van bedrijven die we onze privacy toevertrouwen.

In elk geval bewijst het succes van beide bedrijven een principe: de relatie met fans en volgers is van het allergrootste belang voor bedrijven in de relatie-economie. Vraag je daarom vandaag nog af of je al een contentstrategie hebt. Of je een digitale hartslag hebt? Of je digitale vermogen geborgd is? Of je inzet op de verbinding met potentiële fans of klanten? Als dat niet het geval is, dan is er werk aan de winkel?

Hoofdstuk 8 - Hoe organisaties ook een beetje een Balr. kunnen worden

Als hij niet voetbalde, dan las Demy de Zeeuw boeken over ondernemen. Drie jaar na de verloren WK-finale, waar De Zeeuw overigens niet ongeschonden uit kwam, richtte hij Balr. op. Het kledingmerk, waar ook Gregory van der Wiel en Eljero Elia aan verbonden zijn, draait inmiddels een omzet van tien miljoen euro. Wat kunnen we leren van het kledingmerk van de voormalig middenvelder van Oranje, Ajax en AZ?

Een lifestyle

Balr. beoogt meer te zijn dan een kledingmerk: “Het is meer een lifestyle die we claimen. Een baller staat voor een sporttalent dat een leven leidt met veel geld, mooie auto's, dure hotels, grote huizen en knappe vrouwen. Een beetje zoals mijn leven. Het idee is dat mensen die Balr. dragen zich net zo succesvol voelen als die rijke voetballers met hun luxe leven”, vertelt Demy de Zeeuw aan het Parool. (Wolthuizen, 2017).

Deelgenoot van dat succesvolle leven worden fans via de social media kanalen van De Zeeuw, Van der Wiel en Elia. De Zeeuw heeft op het moment van schrijven meer dan 100 duizend Instagram volgers, zijn Instagram-voetbalpagina ‘433’ heeft er nog eens 16 miljoen. Elia heeft 271 duizend volgers op Instagram, zo’n 224 duizend op Twitter en rond de 170 duizend op Facebook. Van der Wiel telt meer dan 900 duizend volgers op Instagram en 650 duizend op Facebook.

Balr. zelf heeft alleen al 1 miljoen Instagram volgers, zo’n 250 duizend Facebook-likes en 33 duizend Twitter-volgers. Een snelle schatting leert dat het digitale vermogen van dit ecosysteem (het bereik van Balr., De Zeeuw, Elia en Van der Wiel) al snel tussen de 12 miljoen tot 38 miljoen euro zal uitkomen. Hoe kan je als organisatie, artiest of merk van dit succes leren?

De nodige uitdagingen

Zo'n twee jaar geleden kwam ik in aanraking met De Zeeuw en zijn zakenpartners. Tijdens de 'snelkookpansessie', zoals de sessie genoemd werd, werd het me duidelijk dat de Balr.-organisatie en haar digitale ecosysteem nog de nodige uitdagingen kent. Ik bezocht de laatste jaren ook veel andere ondernemers die prachtige jurken, fantastische leren jassen en übercoole spijkerbroeken maken. Deze fashionmerken hadden een ding gemeen: het maken van een verbinding met fans en het digitale ecosysteem als business ecosysteem zien, is iets wat niet standaard in het DNA van de fashion-ondernemer zit.

Balr. zou er goed aan doen om nog verder digitaal te veranderen en hun digitale kanalen niet alleen als marketingkanalen beschouwen.

De digitale transformatie laat zich als volgt definiëren (zoals beschreven op pagina 41): "De verandering die een onderneming ondergaat, waar binnen bestuurders of bedrijfseigenaren waarde willen creëren door de inzet van het digitale ecosysteem, waarbij op basis van vastgestelde doelen in stappen door analyses en de daaruit voortvloeiende inzichten, de organisatie en het analoge en digitale vermogen wordt geoptimaliseerd."

Content zorgt voor relatie

Het deel van de digitale transformatie dat Balr. goed begrepen heeft, is het aanleggen en inzetten van fans. De betrokken voetballers hebben alledrie een gigantisch online groep volgers. Balr. is niet alleen een kledingmerk: het staat voor iets veel groters - en niet alleen de Balr.-lifestyle. Het illustreert de relatie-economie, waarin de relatie met potentiële fans of klanten de belangrijkste indicatie van bedrijfskapitaal is geworden. Balr. ontwricht dan ook het traditionele businessmodel: de oprichters bouwden eerst een fanbase op en bedachten pas later een verdienmodel.

Bedrijven kunnen dankzij technologie (nog) beter contact maken met (potentiële) klanten of fans. Die klanten en fans gaan relaties aan met bedrijven, personen of organisaties (door ze bijvoorbeeld te volgen op Facebook) of communiceren met hen via één van hun kanalen (bijvoorbeeld email of bots). Organisaties moeten voorzien in de behoeften van klanten, door content met hen te delen en de relatie uit te diepen. De relatie met de klant is daardoor het belangrijkste bedrijfseconomische kapitaal van bedrijven geworden. Deze ‘voetbalrs.’ snappen de behoefte van hun volgers als geen ander. Daarbij maken ze de connectie met hun volgers, door ze te voorzien in hun behoefte naar content.

Digitale transformatie is meetbaar

Om echt in te kunnen spelen op de nieuwe economie heeft een organisatie een nieuw raamwerk om te sturen nodig: het Business Acceleration Framework. Dit raamwerk legt een overkapping over de organisatie en haar Umfeld van data. Dat biedt bepaalde inzichten en daarmee nieuwe voordelen. Het zorgt ervoor dat er eenduidige definities gehanteerd worden. Het maakt dat de digitale strategie en transformatie meetbaar wordt en het digitale vermogen zichtbaar.

Bestuurders willen meer inzicht in de voortgang van processen. Ze zijn door het raamwerk beter in staat om controle te krijgen op de organisatie en iedereen te laten werken aan vooraf bepaalde, gezamenlijk doelen. Deze doelen zijn nodig om het bedrijfskapitaal, de relatie met de (potentiële) fan of klant, te laten groeien.

Van der Wiel, Elia en De Zeeuw bewijzen (net als RUMAG en Kakhiel) dat je helemaal niet veel producten hoeft te bedenken, voor je een bedrijf kan starten. Bedenk eerst bijvoorbeeld eens hoe je een grote online achterban kan creëren. Dat is ook mogelijk als je niet gezegend bent met hun voetbaltalenten.

Inspiratie voor andere bedrijven

Balr. toont aan dat je een markt kan betreden of product kan lanceren, zonder dat je per se onderscheidende producten hoeft te maken. De shirts van Balr. doen namelijk vooral denken aan die van andere bekende kledingmerken. Onderscheidend is dat de voetballers achter het kledingmerk kunnen rekenen op een grote online achterban. Die relatie valt ten gelde te maken, wat tot groei van het bedrijfskapitaal (ook wel: het digitaal vermogen) leidt.

Het drietal achter Balr. zet niet alleen het eigen bereik in, maar zoekt ook verbindingen met andere voetballers. “Ik betaal nooit een social influencer voor een post. Dat helpt helemaal niet en is heel duur. Voor één post van Kim Kardashian betaal je al gauw 500 duizend euro”, aldus De Zeeuw. Hij vroeg Angel di Maria om een Balr shirt te dragen toen hij in Qatar medisch werd gekeurd voor zijn transfer naar PSG. Hij werd aldaar in een Balr.-shirt gefotografeerd met de zoon van een sjeik.

Marketing op het pleintje

“Dat shirt had hij (Angel di Maria, red.) van ons gekregen via Daley Blind, die ook bij Manchester United speelt. Een andere keer postte Neymar een foto met zijn broertje, die een Balr.-shirt droeg. Neymar heeft meer dan 85 miljoen volgers.” Het bereik van die andere voetballers zorgt er ook voor dat Balr. bij nog meer fans terechtkomt. Kortom: channel-marketing op het voetbalpleintje.

Gregory van der Wiel is zich daarbij als geen ander bewust van de relatie-economie. Hij richtte Block Party op, dat startende bedrijven aan bekendheden koppelt. “De gedachte achter zo'n celebrity fonds is dat invloedrijke grootverdieners dankzij hun vermogen, media-invloed en veelzijdige netwerk een beginnend bedrijf sneller naar een hoger niveau kunnen tillen”, zo schrijft Adformatie. Van der Wiel: “Block Party is de schakel tussen veelbelovende starters en invloedrijke vermogenden die via verschillende kanalen een grote groep mensen kunnen bereiken.” (Beemster, 2017).

Conclusie

Betekent dit dat Balr. ook andere producten, zoals branchevreemde producten zou kunnen verkopen? De tijd zal het uitwijzen. Er zullen uiteindelijk vast bepaalde grenzen aan zitten: sommige producten nemen we alleen af als we ons senang voelen bij de leveranciers of producenten.

In elk geval bewijst het succes van Balr. één duidelijk principe uit de digitale transformatie: de inzet van de relatie met fans en volgers is van het allergrootste belang voor bedrijven in de relatie-economie. Waarde creëren. Echter, nu moet Balr. doorzetten in het tweede stuk van de digitale transformatie. Sturen aan de hand van vijf doelen, door negen stappen te zetten en twaalf analyses te doen. Zo verzilveren ze het digitale vermogen op termijn.

Hoe herken je als organisatie de doelen van de digitale transformatie? Stel jezelf vandaag nog de volgende vragen:

- ☐ Heb ik een content impact strategie?
- ☐ Heb ik een digitale hartslag?
- ☐ Zet ik in op de verbinding met potentiële fans of klanten?
- ☐ Heb ik grip op de verdienmodellen?
- ☐ Is mijn digitale merkwaarde geborgd?

Als je één of meer keer 'nee' hebt geantwoord en zie je daarnaast de context niet in deze 5 vragen, dan is er werk aan de winkel. Digitale transformatie is niet alleen de inzet van digitale kanalen als marketingkanalen. Het begint met de methode. Pas dan kan jouw organisatie ook een beetje een Balr. worden.

Hoofdstuk 9 - Hoe hiphoplabel Top Notch aan de top blijft

Nederhop van de straat is een digitale aangelegenheid.

Hiphop is één van de populairste muziekgenres onder Nederlandse jongeren. Opvallend is dat rappers als de controversiële Boef, de pochende Lil' Kleine en de volwassen wordende Ronnie Flex al miljoenen streams op Spotify en views op YouTube haalden, nog voordat ze door 'Hilversum' werden ontdekt. 'New Wave', het album waar onder meer Lil' Kleine en Ronnie Flex aan werkten, is met 60 miljoen luisterbeurten het meest gestreamde album van 2015 op Spotify. Op YouTube is het 80 miljoen keer beluisterd. Dat leidde uiteindelijk tot de Popprijs voor Lil' Kleine en Ronnie Flex. Wat valt te leren van Boef, Lil' Kleine en de zijnen?

Dat hiphop niet meer weg te denken is uit het Nederlandse muzieklandschap, lijkt niet naar ieders smaak te zijn. Er was zelfs wat ophef toen Lil' Kleine en Ronnie Flex namens rapperscollectief New Wave de Edison Popprijs in Groningen in ontvangst namen. De halve zaal zou leeggelopen zijn, aangezien men teleurgesteld zou zijn geweest. Saillant detail: rapper Lil' Kleine gaf later aan dat hij geen idee had wat de Popprijs was: "Ik zag je haten op de Popprijs / Ik weet niet eens wat dat ding is of waar het op lijkt."

Hiphop in Nederland

Hiphop was niet altijd zo'n mainstream succes in Nederland. Een stukje geschiedenis in vogelvlucht:

- ❑ Osdorp Posse wist in 1995 Lowlands op z'n kop te zetten. In datzelfde jaar scoorde Extince met *Spraakwater* de eerste top 10 hit met Nederlandstalige rap;
- ❑ In 2000 is Def Rhymz met *Schudden* de eerste rapper met een nummer 1 positie in de Single Top 100.
- ❑ In 2002 scoorde Brainpower de eerste nummer 1 hit in de Top 40 met *Dansplaat*. Ali B scoort in 2005 met Marco Borsato een monsterhit: *Wat zou je doen?* Opgezwolle scoort in de underground met hun BuitenWesten-tour.
- ❑ *Eigen Wereld*, de alom geprezen en laatste CD van Opgezwolle, bereikte de vierde plek in de Album Top 100 in 2006. Dat is de hoogste hitnotering voor een Nederlands hiphop album. Tenminste, tot 2013, toen behaalde de supergroep Great Minds (met Opgezwolle-lid Sticks, Winne en Jiggy Dje) de tweede plek.
- ❑ 2015: Lil' Kleine en Ronnie Flex breken record na record met *New Wave* en hun hit *Drank en Drugs*.
- ❑ Op 9 december 2016 gaven Sticks, Rico en Typhoon het grootste Nederlandse hiphop-concert uit de geschiedenis toen ze de Ziggo Dome Amsterdam uitverkochten.

Marktleider Top Notch

Hoeveel kan er veranderen in twintig jaar tijd? Als het op hiphop in Nederland aankomt: een heleboel. Het komt inmiddels niet zelden voor dat één of meerdere releases van hiphop-platenmaatschappij Top Notch in de top-5 van de GfK Singles Top 100 staan. Eind november 2017 waren dat bijvoorbeeld *Vervloekt* van Frenna & Diquenza, twee singles van Broederliefde, en het nummer *Rockstar* van Post Malone. (van Staple, 2017).

Top Notch is het grootste hiphoplabe van Nederland. Het bracht onder meer platen uit van Ronnie Flex, Lil' Kleine, The Opposites, Gers Pardoel, Opgezwolle, Sef, Broederliefde, Lange Frans en De Jeugd van Tegenwoordig. Artiesten die zalen uitverkochten, hits hadden en inmiddels zo'n mainstream commercieel succes zijn, dat ze ook samenwerken met de grootste merken ter wereld.

Het bedrijf van Kees de Koning ontwikkelde zich tot meer dan een platenlabel. Zo was het als co-producent betrokken bij de film 'Rabat' (winnaar Gouden Kalf 2011). Ook ging het een samenwerking aan met Lebowski, waarmee het samen de gelijknamige bestseller van James Worthy uitgaf. Recent tekende het de 'treitervlogger' Ismail Ilgun,⁴¹ waarmee de vlogger geholpen moet worden om concepten te ontwikkelen, zoals documentaires in achterstandswijken.

Populair door digitaal

Top Notch speelde twintig jaar geleden niet alleen in op een nieuwe muziekstroming, het is ook altijd bewust geweest van nieuwe technologieën om met fans of klanten te communiceren. Inmiddels heeft het eigen YouTube kanaal van het label één miljoen volgers. Dat bereik daarvan gebruikte het onder meer om het onvolprezen 'Joardy Film' bij zijn volgers aan te bevelen. Daarmee lijkt het label zich bewust van de impact die het kan hebben. Dat bleek ook uit een recente podcast met Kees de Koning, gehost door rappers Faberyayo en Sef (beide weer getekend bij Top Notch).⁴²

Niet alleen het label zet in op nieuwe technologieën, met name de artiesten van Top Notch weten hun publiek te bereiken dankzij YouTube, Spotify, Instagram, Twitter of Facebook. Sterker nog: deze kanalen en artiesten bepalen nu waar de reguliere media verslag van doen. Saul van Stapele schrijft in NRC niet voor niets: "De popsterren van een nieuwe generatie bereiken eerst online hun publiek; pas dan volgen de traditionele media."

Middleman uit het proces

"Volgens een trendrapport van Google had Top Notch-artiest Ronnie Flex (577 duizend instagram volgers) al in 2014 met single *Zusje* de meest gestreamde clip van een Nederlandse popartiest op YouTube. Pas een jaar later brak hij door naar de massamedia met de nummer 1-hit *Drank & Drugs*. Rapper en vlogger Boef (466 duizend YouTube-abonnees) bereikte zijn succes (zijn album en single *Habiba* kwamen dit jaar op 1 binnen in de hitlijsten) zonder dat daar veel reguliere media aan te pas kwamen", aldus het NRC.

⁴¹ Ismail Ilgun maakte video-verslagen (vlogs) in zijn woonplaats Zaandam, waar onder meer geweldsdelicten in naar voren kwamen. Kritiek volgde van premier Rutte, die de betrokken jongeren "tuig van de richel" noemde. Daar was de term 'treitervlogger' mee geboren.

⁴² In deze podcast (Yous en Yay, met Kees) gaat het onder meer over het gigantische bereik dat het YouTube-kanaal van TopNotch heeft.

Dat is goed nieuws voor muzikanten: de ‘middleman’ is uit het proces gesneden en de muziekindustrie is een stuk democratischer geworden. Dankzij het brede, on-demand en online aanbod, kunnen meer mensen meer muziek luisteren die ze willen luisteren. En de reguliere media berichten over welke muziek populair is, omdat streaming en YouTube-cijfers niet liegen of genegeerd mogen worden (media zouden dan immers niet meer weten ‘wat er speelt’).

Voorbij de freestyle

De Koning geeft aan dat hij meer wil doen met het bereik van een miljoen volgers op het YouTube-kanaal: “Met een miljoen YouTube-abonnees ga je nadenken: wat zijn we dan eigenlijk? We kunnen in potentie evenveel mensen bereiken als *RTL Late Night* en *De Wereld Draait Door*. Waarom gaan we dan niet elke vrijdag, vanuit de keuken op kantoor, zelf live een praatprogramma uitzenden?”

Een praatprogramma van Top Notch klinkt leuk en interessant. Echter, er is nog veel meer te doen met zo’n groot volgerschare. Het is nu tijd om de volgende stap te zetten. Dat houdt in dat het label het bereik ten gelde moet maken door inzichtelijk te maken welke connecties er zijn. Concreet: wie zijn mijn volgers of fans – en welke karakteristieken ken ik van hen?

Meer dan een label

Steeds vaker wordt Top Notch door marketeers benaderd, zo valt te lezen op Marketingtribune. Ze vragen zich af of een artiest ‘iets’ met hun merk kan doen. Is het van origine platenlabel niet eigenlijk een reclamebureau? De Koning licht in het artikel toe. “Ik heb recent een creatief team aangesteld om orde te scheppen in alle aanvragen.”

De Koning is met Top Notch eigenlijk voortdurend bezig met het nemen van creatieve beslissingen. De aanvragen ‘stromen binnen’, zo laat hij optekenen. “Het creatief team dat hiermee aan de slag moet, bestaat uit een accountmanager, art director en creatief. Uit het artikel lijkt naar voren te komen dat er nog veelal op buikgevoel gehandeld wordt. “Ik merk dat marketeers dan toch liever naar een bureau met volle prijzenkast stappen. Dat is veiliger dan een platenlabel. Maar als ze nou eens even wat verder denken ...”

Buikgevoel aanvullen

Het buikgevoel van Top Notch moet aangevuld worden met een data-aanpak die zich bewezen heeft. Je wilt als organisatie namelijk nieuwe verdienmodellen ontwikkelen of bestaande verdienmodellen verbeteren. Dat nieuwe verdienmodel kan natuurlijk een praatprogramma zijn. Maar misschien blijkt wel dat er honderdduizenden Top Notch-volgers zijn die behoefte hebben aan een bepaald product. Daar kom je alleen achter als je slim gebruik maakt van data.

Hiervoor biedt het raamwerk uitkomst. Dit helpt het label, maar ook haar artiesten, om data-gestuurd te werken, meer controle op de organisatie te krijgen en iedereen te laten werken aan vooraf bepaalde, gezamenlijk doelen. Deze doelen zijn nodig om het bedrijfskapitaal, de relatie met de (potentiële fan of klant), te laten groeien.

Top Notch is al goed op weg om dat bedrijfskapitaal op te bouwen, maar kan nog meer uit de fandata halen. Die fandata gaat voor je werken. Het is een mooie prestatie om hét grootste hiphoplabel van Nederland te zijn. De uitdaging is om het nu verder – en in de breedte – te ontwikkelen. Om met Lil Kleine af te sluiten: met het Business Acceleration Framework ontwikkelt Top Notch de bedrijfsvoering in feite van freestyle naar een flow waarmee je sowieso voor goud gaat.

Hoofdstuk 10 - Hoe Paradiso een slimmere club wordt

Stel je voor: je hebt complete zeggenschap over Paradiso en mag vanaf nu precies bepalen hoe de Amsterdamse poptempel wordt gerund. Wat zou je dan doen? Deze vraag werd een poos geleden door Paradiso Labs aan mij gesteld. Hieronder lees je mijn antwoord op deze vraag.

Data-wetgeving

Veel organisaties maken zich zorgen om de gevolgen van de nieuwe privacywetgeving. De zogenoemde General Data Protection Regulation (GDPR) verplicht organisaties om vanaf mei 2018 met meer precisie om te gaan met de data die ze opslaan van burgers (zoals klanten en volgers). Deze wetgeving kwam er na maatschappelijke onrust over het gebruik- en de opslag van data.

Dat de nieuwe data-wetgeving een gigantische impact heeft op de dagelijkse praktijk van data voor clubs en poppodia staat inmiddels buiten kijf. Kennen we nu al alle implicaties? Hell no! Net als men niet wist dat koeien geen zure melk gingen geven en paarden niet op hol sloegen bij de introductie van de stoomtrein. Voorlopig lijkt de angst voor datagebruik op de angst voor de stoomtrein.

Anders kijken

Je streeft naar een methode om data te collecteren die goed binnen de omgeving van jouw organisatie past. Er wordt daarom gezocht naar meerdere opties om ruwe data direct van jouw website en social media kanalen (evenals via externe databronnen) op te slaan. Deze ruwe data zul je tegen het licht aan willen houden. Echter, techniek is niet het vertrekpunt voor het gebruik van data. Dat zijn de mensen die de data gebruiken en de doelstellingen die door middel van een raamwerk gesteld zijn.

Ik ben ervan overtuigd dat elke organisatie geholpen is bij het (slim) inzetten van data en dat elke organisatie via het raamwerk zijn digitale transformatie vorm kan geven. Daarom deelde ik acht tips hoe Paradiso – of clubs en poppodia in het algemeen – digitaler en efficiënter kunnen worden, hun data kunnen blijven gebruiken en concurrentie ver achter zich kunnen laten.

Richt je club in op de economie 4.0

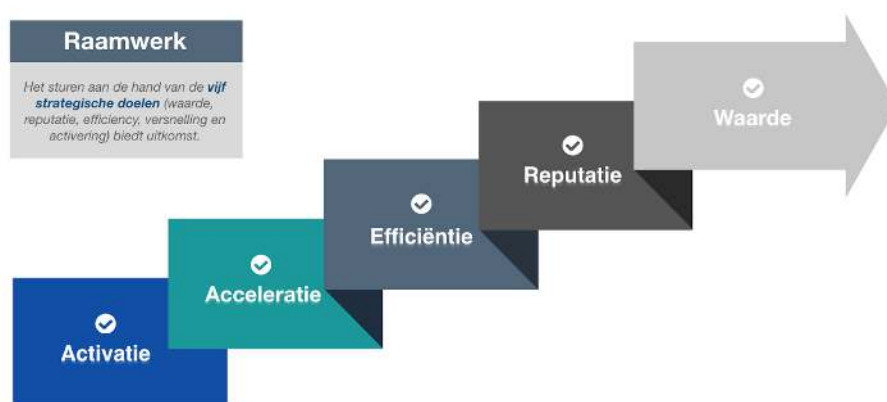
Er is een groot verschil tussen wat bedrijven zich voorstellen bij de huidige digitale revolutie en de daadwerkelijke impact van de digitale innovaties die de laatste jaren ontstonden. Je ziet snellere, slimmere apparaten ontstaan, waardoor software vaak de rol van hardware overneemt. Je hebt bijvoorbeeld een app om foto's te maken, in plaats van een echt fototoestel. Dat is de digitale revolutie aan de oppervlakte: een dalende verkoop van wekkers en camera's.

Wat er onder de oppervlakte gebeurt is van veel groter belang. Onder meer door de komst van smartphones en social media bouwen merken, artiesten en organisaties relaties op met fans en klanten. Zij besluiten bijvoorbeeld om een pagina te liken of volgen op Facebook, omdat het een merk is dat:

- ☐ Voorziet in een bepaalde behoefte in content;
- ☐ Snel en adequaat antwoordt op vragen (bijvoorbeeld via chat-bots);
- ☐ *Likeable*, ofwel geliefd is.

Nu hoor ik je denken: mensen liken of volgen bepaalde pagina's – *so what?* Deze relatie met potentiële fans en klanten mag je als organisatie niet onderschatten. Het is de allerbelangrijkste voorspeller van de groei (of krimp) van het bedrijfskapitaal. Er zit namelijk digitaal vermogen opgesloten in dat virtuele, sociaal netwerk en in de verschillende interne en externe systemen. Dit vermogen ontstaat uit de context van data, waarmee marketing-, communicatie- en verkoopprocessen zijn te optimaliseren.

Omdat dit virtuele kapitaal zo belangrijk is, spreken we tegenwoordig zelfs van een relatie-economie of de economie 4.0. Ik zou Paradiso dan ook inrichten op basis van de eigenschappen van deze nieuwe economie. Dat begint met het inzetten van het van het Business Acceleration Framework en het Business Acceleration Plan. Dit laatste omvat de gehele digitale transformatie van een organisatie en laat het raamwerk opstijgen. Hierna vind je de stappen die je zal gaan zetten voordat je aan de gang kan gaan met dit plan en je business laat vliegen.



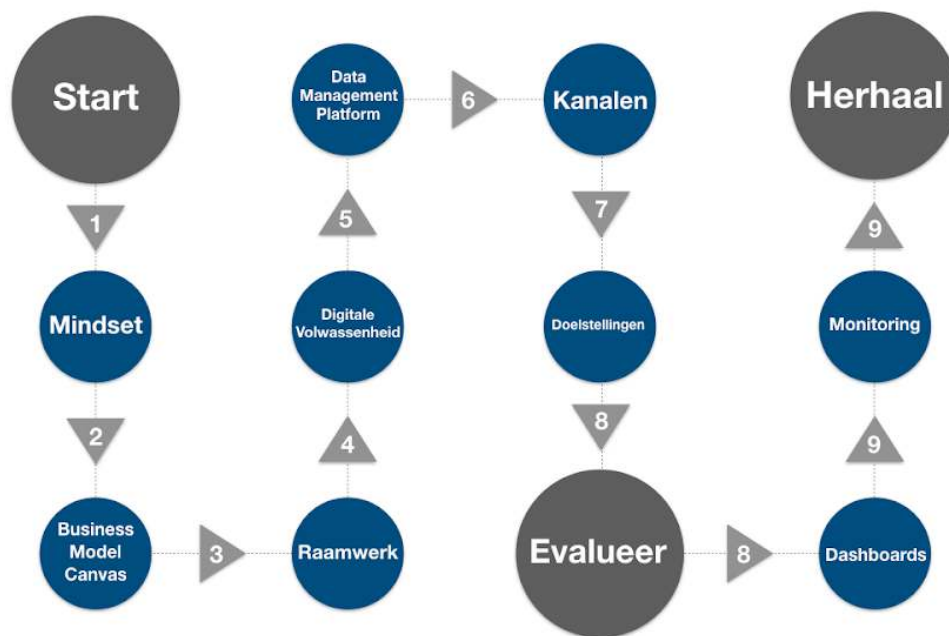
check de afbeelding in het groot via: <http://digitaalvermogen.nu/presentatie>

Stel je club vijf doelen

Handige tools en bruikbare inzichten zullen geen impact hebben als je er geen doelstellingen aan verbindt. Immers: waarvoor dienen de tools of inzichten? Een echte digitale visie begint dan ook met het stellen van doelen aan de digitale transformatie. Welke doelen zullen clubs zichzelf kunnen stellen?

- ❑ Het verhogen van de merkwaarde (*Brand Equity*) – Dit is de financiële waarde die in het merk opgeslagen zit. Deze waarde komt meestal overeen met de contant gemaakte toekomstige kasstromen die aan het merk toe te wijzen zijn via relaties met fans of klanten. Dit doel laat zien waarom de relaties met fans en klanten zo belangrijk zijn;
- ❑ Het verbeteren van de merkreputatie (*Brand Reputation Performance*) – Dit is de aanpak van de marketing (en de belangrijkste mijlpalen), dat je als grafisch overzicht op één A4 zou moeten kunnen samenvatten. Uit dit overzicht zou moeten blijken dat er een ritme ontstaat in de communicatie van een club. Dit ritme (de digitale hartslag) is van gigantisch belang en heeft directe impact op de Brand Equity.
- ❑ Het optimaliseren van de inspanning en uitgaven (*Marketing Efficiency*) – Hoe efficiënt is je marketing? En zet je je marketing nog traditioneel (niet efficiënt) of digitaal (waar je doelgroep is)? Breng als club context in data, zodat je marketingbudgetten slimmer inzet;
- ❑ Het versnellen van de primaire verdienmodellen (*Business Acceleratie*) – Nieuwe technologieën maken het mogelijk om bestaande verdienmodellen te versnellen. Daarvoor zullen clubs data centraliseren, teams opleiden en hun technologische infrastructuur optimaliseren;
- ❑ Het vinden van nieuwe secundaire verdienmodellen (*Business Activatie*) – Naast het optimaliseren van bestaande businessmodellen, wil je als club ook nieuwe verdienmodellen ontwikkelen. Denk bijvoorbeeld aan een volwassen eCommerce-afdeling of de digitale exploitatie van (video-)content.

Als je als club jouw vijf doelen hebt bepaald, kan je beginnen de negen stappen van het Business Acceleration Plan te doorlopen.



check de afbeelding in het groot via: <http://digitaalvermogen.nu/presentatie>

Doorloop de negen stappen van het Business Acceleration Plan

Voor je aan de slag kan, zul je eerst negen stappen uit de voorgaande afbeelding doorlopen. Deze maken je club klaar om de digitale transformatie vorm te geven en je bedrijfswaarde op te laten stijgen. Deze negen stappen moeten er bij elke club genomen worden, willen ze een digitale organisatie worden.

1. Digitale mindset

Het is van groot belang om een digitale mindset in je club leidend te maken. Je zal bijvoorbeeld ander personeel moeten aantrekken, want iedereen (op kantoor, niet per se achter de bar) heeft digitale vaardigheden nodig. Er is geen afdeling digitaal meer: op elke afdeling zitten mensen met digitale vaardigheden. Iedereen zou moeten beschikken over een digitale mindset, wil je het raamwerk kunnen gebruiken.

2. Vertaal jouw Business Model Canvas

Het Business Model Canvas (A. Osterwalder/Y. Peigner, 2010) helpt strategisch managers en startups om een nieuw bedrijfsmodel te creëren of een bestaand model in kaart te brengen. Ook voor clubs is dit canvas onmisbaar. Het maakt vier hoofdgebieden inzichtelijk: klanten, aanbod, infrastructuur en financiële levensvatbaarheid. Het canvas dient als basis.

3. Implementeer het Business Acceleration Framework

In het raamwerk komt de data uit het Business Model Canvas pas echt tot z'n recht. Dit leidt het tot concrete, bruikbare inzichten die Paradiso verder zullen brengen. Hierdoor beschikken we over business intelligentie die nodig is voor het maken van content, het starten en optimaliseren van het verkoop-, marketing-, communicatie- en service-proces. Hierdoor wordt duidelijk welke input welke output oplevert.

4. Bepaal de Business Acceleration Maturity

Vaak stuiten veranderingen op verzet. Dat is begrijpelijk. Een deel van de collega's is bijvoorbeeld bang dat nieuwe technologieën veel tijd en moeite kosten. Bij het raamwerk is dat, op de lange termijn, niet het geval. Als een club Business Acceleration Maturity, de digitale volwassenheid, bereikt, dan zie je wat marketing- of verkoopinspanningen opleveren. Daarom streef je naar die volwassenheid en bepaal je vooraf wanneer deze fase bereikt wordt. Dit maakt het voor collega's inzichtelijk waarom de inspanningen om de digitale volwassenheids-status te bereiken, nodig zijn.

5. Definieer jouw lanceerplatform

Uiteindelijk wil je als club over excellente executie en analyse beschikken. Die komen tot stand in het raamwerk, waarin data geanalyseerd wordt die daar terecht komt via een Data Management Platform. In dit platform wordt data verwerkt in verschillende vormen, maar ook opgeslagen, getransformeerd en geëxtraheerd. Deze komt daar terecht via het Data Sources Assessment.⁴³ Ik zou als Paradiso willen weten waar mijn data vandaan komt en of die data juridisch bruikbaar is volgens de nieuwe privacywetgeving. Immers: zonder kennis van je data landschap, ben je als poppodium in principe verdwaald.

6. Bepaal je interfaces en kanalen

Het bepalen (en inrichten) van je interfaces en kanalen is een van de eerste praktische toepassingen. Denk bijvoorbeeld aan kanalen als partnerships, het uitgeven van content via sites en apps, maar ook het inzetten van digitale advertenties. Als je deze kanalen vult, kun je als Paradiso bepalen of de huidige inzet van middelen rendeert.

⁴³ Data komt een organisatie binnen via het Data Sources Assessment en wordt verwerkt in het Data Management Platform. Zie ook pagina 84, 85 en 86.

7. Begeleid je club door het raamwerk

Het raamwerk heeft een behoorlijk aantal ‘metertjes’ die je moet invullen. Denk aan het aantal terugkerende klanten (de retentie), het bereik en de interactie van het uitgeven van content, de mate waarin je op de hoogte bent van klantprofielen, etc. Deze parameters vind je hieronder terug, met meer toelichting. Laad alle gegevens in de verschillende basis doelstellingen, waarmee je je club door het framework begeleidt.

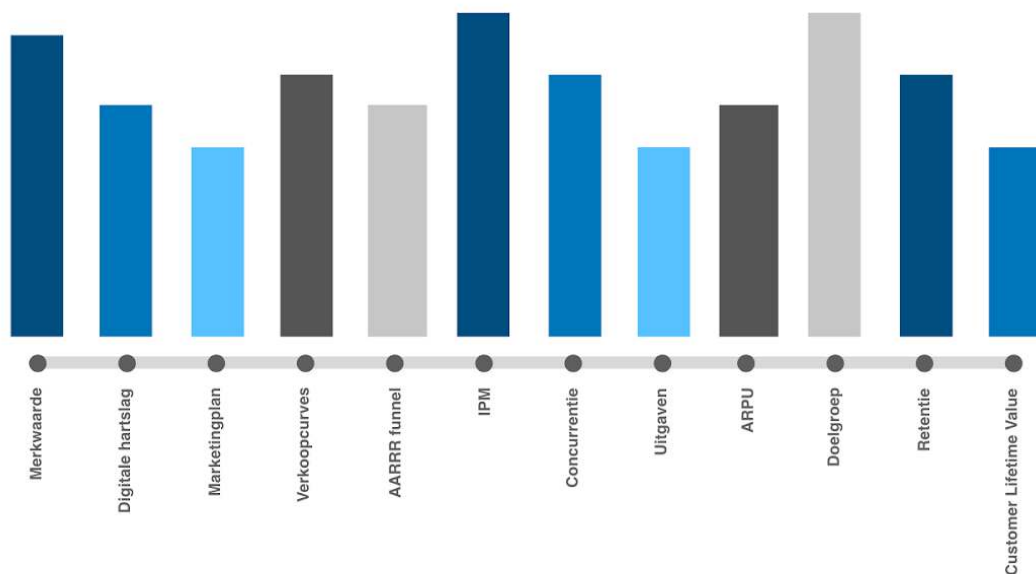
8. Richt je dashboards in

Wil je weten of je inspanningen zin hebben, dan moet je het heden en het verleden met elkaar kunnen vergelijken. Dit doe je door dashboards in te richten, daarmee krijg je grip op de manier waarop jouw club presteert. Hier wordt data verzameld en verwerkt en dat zal leiden tot waardevolle inzichten.

De twaalf basis-analyses (hierover later meer) helpen hierbij, want ze stellen je in staat om *real time* te vergelijken welke inspanningen tot welke resultaten leiden en hoeveel nut bepaalde investeringen hebben. Richt de basis-analyses van jouw club volgens onderstaande afbeelding in. Hiermee krijg je inzicht in de vijf doelen die clubs zich moeten stellen die een digitale transformatie doormaken.

9. Monitor de resultaten

Het monitoren van resultaten van de basisanalyses is het allergrootste belang. Je loopt het risico dat je als club al een tijd in iets investeert wat niet tot concrete resultaten leidt. Daarom is het belangrijk om de resultaten van experimenten te meten. Meten is weten, met een monitor meet je en weet je meer. Misschien zijn de posters voor evenementen die je ophangt de moeite helemaal niet waard. Daar kom je liever vandaag dan morgen achter.



check de afbeelding in het groot via: <http://digitaalvermogen.nu/presentatie>

Analyseer je club op twaalf punten

Voor clubs en poppodia de snelheid van de digitale wereld kunnen bijhouden en kunnen versnellen ten opzichte van de concurrentie, zullen eerst onderstaande twaalf analyses gemaakt moet worden. De eerste vier analyses vinden plaats in de eerste twee tot vier weken, waarna de overige analyses plaatsvinden tussen week vier en twaalf. Het spreekt voor zich dat meer tijd hierin steken ervoor zorgt dat het sneller gaat. Dit is een realistische planning. De twaalf analyses zijn:

1. Brand Equity

Brand Equity is het digitaal vermogen van een club. Je berekent deze waarde door de profielen waar je over beschikt in kaart te brengen en te scannen of zij juridisch bruikbaar zijn. Profielen zijn meer waard als je beschikt over verschillende karakteristieken en kenmerken, zoals de voornaam, achternaam, e-mailadressen, adressen, interesses, etc. Clubs streven naar complete (geïdentificeerde) profielen: die zorgen immers voor grotere kasstromen en een hogere Brand Equity.

2. Ontwikkel een Digitale Hartslag

Je doel is om een ritme te vinden in de mate waarin je als club post op social media. Dit ritme is je digitale hartslag. Sterker nog: zonder digitale hartslag, hoef je je ook nog niet druk te maken over de inhoud van de berichten. Dan ben je in principe digitaal dood. Hebben we een digitale hartslag ontwikkeld? Dan zou ik met het content impact model me richten op de inhoud van de content.

3. Doe een marketing scan

Voor we een bepaald evenement in Paradiso gaan promoten, staan we eerst stil bij ons post-ritme (de digitale hartslag). We stellen ons altijd de vragen: past deze campagne wel in ons ritme? En: lukt het om ons om de sales-funnel te vullen op basis van ons plan? Als we dat niet doen, dan kun je de doelstellingen niet meten en stel je lukraak targets. Daardoor worden marketingcampagnes nooit efficiënt of kansrijk. Daarom doen we eerst een Marketingplan Scan.

4. Verkoopcurve

Elke verkoopcurve is een stijgende lijn van 'sales'. Denk bijvoorbeeld aan de kaartverkoop voor een concert. Door historische data te vergelijken, ontdek je hoe zo'n verkoopcurve er meestal uitziet en hoever van tevoren men tickets koopt voor een concert. Door die curve te ontdekken, zetten we geen marketing in als er nog niemand een ticket wil kopen. Door marketing aan te sluiten op de curve, wordt ze efficiënter.

5. AARRR Funnel

Het AARRR model stelt clubs in staat om hun volgers te converteren in fysieke bezoekers of klanten. Aan de hand van het AARRR model van Dave McClure krijg je grip op het digitale ecosysteem van jouw club. De vijf lagen en metrics worden opgebouwd uit de verschillende databronnen van de verschillende kanalen. Dat zijn: acquisitie, activatie, retentie, revenue (inkomsten) en referral (doorverwijzing). Ik adviseer Paradiso om deze vijf lagen in kaart brengen bij de poptempel, zodat we inzien hoeveel marketinginspanningen opleveren, waar het in deze funnel spaak loopt en optimalisatie nodig is.

6. IPM

IPM staat voor *interaction per thousand fans*. Hierdoor kan je pagina's of kanalen met elkaar vergelijken. De IPM-formule is: $((\text{Aantal comments} + \text{likes}) / \text{aantal posts}) / \#fans = \text{IPM}$. Ik zou berekenen hoe Paradiso zich verhoudt tot de rest van het ecosysteem, door een digitale hartslag te ontwikkelen en te ontdekken hoe het interacteert met anderen in het digitale ecosysteem. Hieruit volgt de zogenoemde verbinding-ratio, die uitdrukt hoeveel likes, comments, shares, etc. berichten van Paradiso krijgen.

7. Benchmark

De Benchmark focust op de hoeveelheid volgers en de online interactie van Paradiso en zet dit af tegen de mate waarin dit aanwezig is bij de concurrentie. Elke club of elk poppodium strijdt immers voor de hoogste positie in Facebook en Google. Daarom vergelijken we de digitale performance van Paradiso met die van concurrenten.

8. Uitgaven over tijd

Bij de verkoopcurve (de periodieke sales-pieken) horen meestal marketinguitgaven die deze sales hebben aangejaagd. Door de investeringen in marketing van Paradiso af te zetten tegenover de resultaten, kom je tot een *Uitgaven over tijd Scan*. Hierdoor ontdekken we welke middelen en welke timing tot welk resultaat leidt.

9. ARPU

De ARPU is de gemiddelde opbrengst per klant (ook wel: de average revenue per user). Deze parameter heeft direct invloed op de Brand Equity. Daarom brengen we bij Paradiso in kaart hoe de verkoopcurve de afgelopen tijd liep en zoeken we vervolgens naar de retentie. Daarmee zorgen we dat klanten of bezoekers terugkomen, zodat de omzet stijgt. Daarnaast willen we de levenscyclus van klanten verlengen (de CLV), zodat we op drie manieren de brand equity verbeteren. Deze scan laat ons ook de AARRR beter benutten en is daardoor in feite onmisbaar voor elke club.

10. Doelgroep

Het is voor elke club belangrijk om de demografie (doelgroep) in kaart te brengen, zodat duidelijk is met welke doelgroep je welk gesprek wilt voeren. Dit draagt ook bij aan een optimale ARPU van een club. Deze gegevens haal je uit de klantendatabase, website analytics en social media analytics van je club.

11. Retentie

De retentie-scan draait om de vraag: komen mijn bezoekers wel terug? Een mooi praktijkvoorbeeld: als je elke week een bepaald feest organiseert en er elke week meer mensen komen, gaat het dan goed met dat feest? Dat lijkt wel zo. Maar als bezoekers niet terugkomen, dan is er geen basis voor groei. Daarom is de Retentie Scan één van de eerste analyses die je als club wil voeren en een belangrijke groei-matrix.

12. Customer Lifetime Value

De Customer Lifetime Value (afgekort CLV) is een berekening van de netto-opbrengst die een klant genereert wanneer deze klant is: de omzet van de eerste tot zijn laatste aankoop. Hoeveel waarde je klant heeft, bepaal je door te berekenen hoeveel hij of zij uitgeeft, hoe vaak hij terugkomt en hoe lang hij klant blijft. Door de CLV te optimaliseren, stijgt de merkwaarde van een club en is dan ook onmisbaar voor elke club.

Van vijf doelen tot 12 toepasbare analyses

De vijf doelen helpen je om een richting uit te stippelen voor jouw club en motiveren de organisatie om aan de slag te gaan met de negen stappen van het Business Acceleration Framework. Deze negen stappen zijn essentieel om aan de slag te kunnen met de twaalf analyses, aangezien ze je in staat stellen om de digitale transformatie vorm te geven. De twaalf analyses laten je vervolgens versnellen en het tempo van de digitale wereld bijhouden.

Als je bovenstaande analyses hebt gedaan, kan je aan de slag met praktische toepassingen van de data die je hebt vergaard. Denk bijvoorbeeld aan een analyse van de profielen van je klanten. Als je doorhebt welke artiesten de bezoekers van Paradiso graag willen zien, dan kan je daar de programmering op aanpassen. Dat kunnen natuurlijk ook artiesten zijn die je nog niet eerder in Paradiso hebt laten optreden. Daarmee maak je de data voor jouw club concreet toepasbaar ten behoeve van je commerciële doelstellingen. Zo draagt het Business Acceleration Framework bij aan de Brand Equity.

Inspirerende case: Armin van Buuren

Als we het over het bereik van artiesten hebben, dan moeten we het ook over Armin van Buuren en de Johan Cruijff Arena hebben. De dj bewijst dat digitale fans wel degelijk een stadion vullen. Door eerst zijn digitale fanbase in beweging te brengen, wist hij zo'n 75 duizend bezoekers naar de Amsterdamse Arena te krijgen.

Daarom zou Paradiso – of elke andere club – er goed aan doen om de online aanwezigheid van artiesten te onderzoeken en die van invloed te laten zijn op de programmering. Zolang de volgers van die artiest of band geen bots zijn, geven ze namelijk een goede indruk van het aantal mogelijke bezoekers.

Een andere toepassing: optimaliseren van de horeca

Een andere manier waarop je als club of poppodium data kan gebruiken om je omzet of resultaat te vergroten, is door je horecavoorziening te optimaliseren. Dat doe je door (co-)profielen van bezoekers te koppelen aan hun besteding. Hieruit blijkt bijvoorbeeld dat je biologische snacks, blikken Schultenbräu of rode wijn moet gaan verkopen, want je bezoekers hebben daar namelijk behoefte aan. Door hun (online) profielen en bestedingen aan elkaar te koppelen, wordt duidelijk waar de commerciële kansen voor jouw horeca liggen.

Herstructureren van processen en systemen

Als we bovenstaande inzichten voor Paradiso concreter maken, dan zal de club keuzes moeten maken. Dat zijn keuzes die soms pijn doen en niet gemakkelijk hoeven te zijn voor de betrokkenen. De processen en systemen zullen namelijk hervormd en geherstructureerd worden. In de praktijk betekent dat het volgende:

- ❑ Er zullen nieuwe afspraken worden gemaakt met de ticketprovider.⁴⁴ Hierdoor wordt het mogelijk om inzicht te krijgen in de profielen van degenen die tickets kopen, zodat daar een duidelijke communicatie- en marketingstrategie voor geformuleerd kan worden;
- ❑ Er zal een data-ecosysteem komen dat aansluit op het lanceerplatform, het Business Acceleration Framework. Hierin gaat de data echt leven voor een club;
- ❑ Er zullen reviews plaatsvinden, waarin de samenwerkingsovereenkomsten met softwareleveranciers worden besproken en waar nodig herzien.

Al deze aspecten zullen gaan bijdragen aan een digitaal gedreven organisatie. In deze nieuwe versie van Paradiso loopt, als het goed is, al het contact via digitale kanalen. Dat komt enerzijds omdat de club (na al deze stappen) zijn draai vindt in het business ecosysteem dat digitaal is. Anderzijds worden bestaande businessmodellen geoptimaliseerd en ontstaan nieuwe verdienmodellen. Ook worden inspanningen meetbaar en wordt er slimmer omgegaan met marketing euro's. Door niet alleen een vestiging aan het Leidseplein en Tolhuisplein, maar ook een digitale club te worden, neemt Paradiso definitief een voorsprong op andere poppodia en clubs.

Geen beperking

Het gebruik van informatie zal steeds vaker in de dagelijkse bedrijfsvoering geïntegreerd worden om zo betere beslissingen te kunnen nemen en op zoek te kunnen gaan naar nieuwe verdienmodellen. Dit is alleen mogelijk wanneer analyses eenvoudig en op een natuurlijke manier worden uitgevoerd en daarbij niet beperkt worden door techniek.

⁴⁴ Een ticketprovider is de partij die de verkoop van tickets organiseert. Bekende partijen zijn bijvoorbeeld in Nederland: Paylogic, Eventim, Ticketmaster en Eventbrite.

Infrastructuur

Techniek is niet het vertrekpunt voor het gebruik van data. Dat zijn de mensen die de data gebruiken en de bedrijfsdoelstellingen die door middel van een raamwerk (lees: Business Acceleration Framework) gesteld zijn. Je zal op zoek moeten gaan naar een methode om data te collecteren die goed binnen de omgeving van jouw organisatie past. Meerdere opties om ruwe data direct van jouw website en social media kanalen, maar ook externe databronnen, op te slaan zijn bekend. De beste methode verschilt per organisatie. Vaak zijn externe platforms geschikt, maar soms voldoet een eigen gecreëerde oplossing.

Houd bij je zoektocht echter één ding in gedachten: de match met de bestaande infrastructuur is de zwaarst wegende factor. Vaak beschikt een infrastructuur over een bepaalde kracht om data te verwerken en op te slaan. In zo'n geval kun je je infrastructuur relatief gemakkelijk uitbreiden. Daarnaast rijst de vraag of je met jouw infrastructuur data host of dat je juist verbinding maakt in de cloud. Het laatste geniet de voorkeur, je wilt immers altijd en overal ter wereld de informatie kunnen raadplegen.

Verstandigste route

Gebruik aan data en *analyse tools* wat je al in huis hebt en voeg, stap voor stap, toe wat mist aan het raamwerk. Door van een bestaande omgeving gebruik te maken, zal de adoptie hoger zijn. Het bouwen van een geheel nieuwe infrastructuur is vaak niet nodig en overbodig. Investeren in een simpel *data warehouse*, de plek waar alle data wordt opgeslagen, in de cloud en *data mining*, het omvormen tot bruikbare gegevens voor rapporten, dashboards en publishing tools die aansluiten bij het raamwerk is de enige juiste en meest verstandige route.

Het gebruik van data met het oog op marketing-, communicatie- en/of verkoopdoeleinden kent verschillende mogelijkheden. De data die hiervoor nodig is, komt uit het ecosysteem van de club en daarbuiten. Bij gebruik van kenmerken van fans of klanten, om deze aan te wenden voor marketing-, communicatie-, en/of verkoopactiviteiten, dien je het volgende te doen met de data: valideren, verrijken, profileren, segmenteren, matchen, lokaliseren en beslissen. Hierdoor ontstaat de juiste context en neemt de kans op relevantie, bereik, interactie en transactie significant toe.

Als je een beeld hebt van het profiel van je fans en klanten, kun je betekenisvolle interacties en verbindingen aangaan en (weer) relevant worden. De uitdaging zit hem in het met geautomatiseerde analyses achterhalen van de juiste context uit het raamwerk. Als dit goed wordt uitgevoerd zal dat irritatie bij fans en klanten voorkomen. Irritaties kunnen immers de waarde van een interactie teniet doen en de relevante waarde te kort doen.

Kans op verdamping

Veel organisaties maken zich zorgen om de gevolgen van de nieuwe privacywetgeving, de zogenoemde General Data Protection Regulation (GDPR) oftewel de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) (zie onder meer pagina 168). Wat betekent de AVG voor clubs en poppodia die data gebruiken om tijdig bij te sturen of nieuwe businessmodellen te ontwikkelen? Wat betekent de wet voor het digitaal vermogen van een organisatie?

De GDPR onderstreept het belang van een goede en duurzame relatie met volgers, fans en klanten. Zij kunnen zich vanaf mei 2018 nog sneller uit de systemen van organisaties laten verdwijnen, wat organisaties nog meer uitdaagt om relevant te worden in hun levens. Als je niet inzet op deze relatie, dan zal de GDPR drastische gevolgen hebben voor je business. Een organisatie kan in een klap het hele digitale vermogen waar het in haar bestaan in geïnvesteerd heeft, kwijtraken. Het kan letterlijk verdampen. Als organisatie moet je voldoen aan de GDPR om op lange termijn jouw businessmodel en het digitale vermogen veilig te stellen.

De database van de club of poppodium is niet een statisch gegeven, maar juist een dynamische omgeving. Het is een omgeving die onderhoud nodig heeft en die steeds verder geoptimaliseerd kan worden. Het werken met data vereist wel een omslag van de organisatie naar een analytisch bedrijf, waarbij data als een *asset* beschouwd wordt en analyse als een onderscheidende competentie. Het inrichten van de processen aan de hand van het raamwerk en het kiezen voor de juiste mensen binnen de organisatie om deze competentie continu te verbeteren, is daarbij de sleutel tot succes.

2021

Het eindspel

Marketing wordt uiteindelijk een proces waarbij zo min mogelijk menselijke inspanningen nodig zijn. Robotisering, kunstmatige intelligentie en bots gaan het werk van ons overnemen. Dat vraagt om context in data en betere beslissingen. Het klinkt als een verre toekomst, maar dat is het niet: over een poosje kan je het digitaal vermogen van jouw organisatie vergroten dankzij automatisering. Top dj's Hardwell en Sam Feldt zetten de eerste stappen in dit verder nog vrij onontgonnen terrein: zij laten je zien hoe het eindspel er uit zal zien.

Hoofdstuk 1 - Data heeft een voorspellende waarde

In 2008 overtuigde ik de directie van ID&T om alle databronnen binnen ID&T, Q-dance, B2S en Sensation aan elkaar te koppelen. Zo zouden we beter inzicht krijgen en betere beslissingen kunnen nemen. Deze route vormde de basis voor de digitale strategie. In mijn zoektocht naar leveranciers die ID&T met dit project zouden kunnen helpen, stuitte ik op Edwin Witvoet. Hij is iemand die al snel begreep welk 'grote plaatje' ik voor ogen had en doorhad welk groter doel het op termijn zou gaan dienen.

Edwin Witvoet werkt al sinds 1995 in de tech-industrie en richtte in 2007 Jibe op. Met dit bureau helpt hij bedrijven, organisaties en artiesten om betere keuzes te maken op het gebied van marketing. Door slimmer met data te werken, valt er namelijk nog meer rendement uit de relatie met fans te halen. Data heeft volgens Witvoet zelfs een voorspellende waarde: dankzij technologische ontwikkelingen als *machine learning* en *artificial intelligence*, leiden patronen uit het verleden tot concrete voorspellingen voor de toekomst. Hij legt je uit hoe je meer uit je data en fanrelatie haalt.

Eerste project in de dance-industrie

Witvoet's eerste project in de dance-industrie was het mede opbouwen van een eigen website en webshop voor elk merk van ID&T. Hiermee zouden festivalfans gemakkelijk op de hoogte blijven van nieuwe ontwikkelingen en sneller een ticket kopen. Samen hebben we ervoor gezorgd dat die websites en webshops veilig waren en veel bezoekers aankonden.

Echter, we wisten beide al dat een veilige en goede website en webshop alleen niet de meest optimale relatie met de fans zou creëren. We hebben daarom ontdekt hoe we fan-profielen konden opbouwen en gebruiken om op een slimmere manier marketing te kunnen bedrijven. Hoe we dat deden? Door een database te bouwen van fan-profielen en deze database een langere tijd in te zetten. Hierdoor werd iemand die bijvoorbeeld al lid was van de Sensation-nieuwsbrief niet overgehaald om zich nog eens voor die nieuwsbrief in te schrijven: een efficiëntere, snellere en makkelijkere marketing-aanpak was geboren.

“Daarnaast vielen er patronen in de data te ontdekken: bezoekers die bijvoorbeeld jarenlang naar Sensation gingen, veranderden naar verloop van tijd in trouwe bezoekers van Mysteryland”, stelt Witvoet. “ID&T wist sneller dan concurrenten of het een nieuw merk moest lanceren, de programmering moest aanpassen of andere keuzes moest maken op basis van inzicht in de fans. Beschik je niet over die data, dan loop je het risico dat je aangewezen bent op je fingerspitzengefühl. Er hoeft helemaal niets mis te zijn met je instinct, maar het is geen toeval dat er steeds meer bedrijven kiezen voor een data gedreven aanpak: hierdoor kan je betere strategische beslissingen nemen.”

Meer inzicht door data

“Een van de manieren waarop je meer uit je data haalt, is te merken in de verkoop van tickets voor een festival. Zo’n proces kan je standaardiseren en optimaliseren. Op basis van onze ervaring en de beschikbare data uit het verleden hebben we ontdekt dat grofweg drie verkoopcurves bestaan:

- ☐ Een verkoopcurve met een hoge verkooppiek aan het begin, waarna de curve langzaam oploopt;
- ☐ Een verkoopcurve die gestaag oploopt;
- ☐ Een verkoopcurve die pas laat op gang komt, maar een piek heeft vlak voor het festival plaatsvindt.

Doordat we een idee hebben hoe verkoopcurves eruit zien, weten we op welk moment je met je fans moet communiceren en wanneer marketinginspanningen lonen.”

“Er valt een vergelijking te trekken tussen het organiseren van een festivals en de voorbereiding op een marathon. Voor je de hardloopwedstrijd ingaat, ga je ook door bepaalde fases heen. Die fases vragen allemaal om een aparte handeling: je valt eerst flink af, gaat vervolgens veel meters maken en uiteindelijk ga je ook aan de gang met intervaltrainingen”, aldus Witvoet.

“Zo werkt de aanloop naar een festival ook: je wilt met bepaalde inspanningen of budgetten zorgen dat je uiteindelijk bepaalde doelstellingen kunt behalen. Met ons partnerbedrijf Fanalists helpen we festivals, artiesten en organisaties om maximaal gebruik te maken van data-inzichten en ze optimaal voor te bereiden op ‘hun marathon’. Dat doen we door de juiste zaken uit hun data te halen en hen op de juiste momenten de juiste acties aan te raden.”

Twee doelstellingen door data-inzichten

Data kan onder meer bijdragen aan de volgende twee doelstellingen:

- ❑ *Het primaire verdienmodel optimaliseren:* door data gedreven beslissingen te maken, valt het primaire verdienmodel te verbeteren. Je kan hierdoor processen voorspelbaarder of efficiënter en goedkoper maken. Denk aan het voorbeeld met de Sensation-nieuwsbrieven: als je weet of iemand zich voor die nieuwsbrief heeft ingeschreven, dan hoeft je diegene niet nog eens (via advertenties) lid te maken van deze nieuwsbrief;
- ❑ *Het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen.* Zodra je primaire verdienmodel is verbeterd, komt je organisatie vanzelf in een ritme. Hierdoor is er meer tijd en budget beschikbaar om je te verdiepen in het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen.

“Op dit moment is het merendeel van de markt in staat om de eerste doelstelling te realiseren. Sommige partijen zijn bekend met het realiseren van nieuwe businessmodellen. Toch valt te stellen dat we aan de vooravond staan van een bedrijfsleven waarin de tweede doelstelling, het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen, binnenkort realiteit wordt. Doordat veel bedrijven op de vooravond staan van hun nieuwe verdienmodel, krijg je concurrentie van branchevreemde concurrenten – en zal je zelf ook opzoek moeten naar nieuwe verdienmodellen”, aldus Witvoet.

Voorspellende waarde van data

Witvoet: “Naarmate we meer data in onze systemen hebben, zijn we in staat om te benchmarken. Denk aan de verschillende verkoopcurves voor festivals: als we bepaalde patronen herkennen, vallen er ook voorspellingen te doen op basis van nieuwe data. Als je weet in welk tempo bepaalde types festivals verkopen, dan valt te voorspellen wanneer jouw ticketverkoop een piek zal hebben (als het niet gestaag uitverkoopt).”

De volgende stap is het ontwikkelen van een zelflerend systeem. “Hier kan je *machine learning of artificial intelligence*, maar dat zijn technische uitwerkingen van het onderliggende verlangen om betere voorspellingen te kunnen doen.”

Een ander voorbeeld van de voorspellende waarde van data, is het systeem dat op basis van social media-activiteiten voorspelt of een festival goed bezocht zal worden. “Wat blijkt? Het engagement rondom een merk (dat is: de mate van verbinding tussen fans en het festival merk) staat in relatie met de ticketverkoop. We hebben een analyse gedaan voor 250 festivals en zagen daarin ook andere patronen terugkomen.”

Witvoet: “Niet alleen is het mogelijk om te voorspellen of en hoe snel een festival uitverkoopt, maar er vallen ook bepaalde type festivals te clusteren. Als je bijvoorbeeld van Lente Kabinet houdt, dan is de kans bijvoorbeeld ook vrij groot dat je Georgies Wundergarten een leuk festival vindt. Zodra je het gedrag van je fans kent en begrijpt, dan kan je daarop inspelen.”

Data voorspelde einde van Pitch

Recent werd bekend dat het festival Pitch ophoudt te bestaan. Jammer, want het was een plek waar talent doorbrak. Voor sommige liefhebbers was het dan ook een shock. Uit onderzoek blijkt echter dat het einde van Pitch te voorspellen was - en dat de organisatie iets had kunnen doen om het cancellen van het feest te voorkomen.

Om te weten hoe digitale mechanisme werken, is het nodig om het veel gebruikt principe ‘relevantie-consistentie-discipline’ te introduceren. Een korte uitleg van dit principe: “Zet uiteen welke content relevant is om via het digitale ecosysteem te delen. Voorbeelden in de dance-industrie zijn: nieuwsitems, muziek en video’s. Bepaal hoe vaak je deze aspecten wilt openbaren (consistentie) en houdt dat dan vervolgens vol (discipline), want daar zit de echte uitdaging. Immers: ‘de aanhouder wint’. Dan zul je verbinding maken met de fan. De content-consumptie en verkoop nemen op die manier significant toe.

Ook zijn analyses zeer belangrijk: ze laten je de effecten van de prestaties in het digitale domein meten. Daar zijn diverse gereedschappen, instrumenten en platformen voor. Als je relevante content consistent en gedisciplineerd openbaart, dan leidt dat tot vergroting van de invloed en het bereik binnen het digitale domein. Als je verzaakt, merk je daarvan direct de gevolgen.

Het voorbeeld van Pitch (Doeland, 2018) laat zien dat wanneer je verzaakt om deel te nemen in het digitale domein, je direct de gevolgen merkt. Als de invloed binnen de social media kanalen afneemt, dan daalt het gemiddelde bezoek in het eigen domein ook met rasse schreden. Op dat moment zie je dat een festival het 'relevantie-consistentie-discipline' principe niet hanteert. Dan is de kans dat er klappen vallen groot.

In het geval van Pitch is het evident dat de betrokkenheid van de fan in de afgelopen jaren significant afneemt en na het festivalseizoen nihil is. Hierdoor groeide het aantal fans ook niet meer. Nu bestaat het festival niet meer. Dat zegt alles - en moet ook absoluut opgevat worden als een waarschuwing.

Met de blockchain voldoen aan nieuwe wetgeving

Vanaf mei 2018 worden bedrijven en organisaties, zoals inmiddels bekend, verplicht om zorgvuldiger met consumentendata om te gaan. Ze mogen volgens de nieuwe AVG bijvoorbeeld geen data meer gebruiken als ze niet vooraf aangeven waar ze die data voor gaan gebruiken. Daarnaast mag data niet zomaar voor onbepaalde tijd worden opgeslagen.

De gevolgen van deze wetgeving zijn bijzonder ingrijpend voor bedrijven, stelt Witvoet. "Door deze wetgeving zullen bedrijven allereerst zich eens moeten verdiepen in welke data ze hebben en welke data ze gebruiken. Dat betekent dat er misschien nog meer bedrijven zijn die aan de slag gaan met een data-gestuurde aanpak."

Consumenten profiteren natuurlijk van deze veranderende wetgeving. "Je krijgt zelf inzicht in je 'data wallet' (de plek waar jouw data is opgeslagen). De controle over de data blijft bij de consument en je zult uiteindelijk zelf op een centrale plek toestemming geven of bepaalde gegevens ingezien mogen worden of niet. Denk bijvoorbeeld aan een dashboard, waarin je per site, app of bedrijf, aangeeft of ze gebruik mogen maken van je data", aldus Witvoet.

Witvoet is met Jibe betrokken bij een Europees project, dat dit dashboard wil gaan faciliteren via de blockchain. De blockchain is een 'digitaal grootboek', waarin gegevens op een decentrale manier zijn vastgelegd. Witvoet: "Door dat decentrale karakter, is automatisch te traceren met welke partijen je data wilt delen en met welke niet."

Hij vervolgt: “Daarmee is het conform de nieuwe datawetgeving. Ook heeft de consument hierdoor zelf de regie over welke partijen bij zijn of haar data kunnen. Zodra we dit gerealiseerd hebben, hoef je maar aan te vinken of je jouw data met Facebook, Mysteryland of Google wilt delen, of niet. Dat vraagt van bedrijven om je over te halen om jouw data te mogen gebruiken, waardoor ze nog relevanter voor je moeten zijn. Spannende tijden voor bedrijven die bestaande businessmodellen willen verbeteren of nieuwe willen ontwikkelen.”

Conclusie en aanbevelingen

Voor je optimaal aan de slag kunt gaan met data-inzichten en voorspellende waarde kunt creëren, moet je als organisatie de volgende stappen nemen:

- ❑ Borg datamanagement: als je geen processen hebt om data te verzamelen en bewaren, valt er op termijn ook geen voordeel te halen uit de data;
- ❑ Streef naar personeel met een digitale *mindset*: ze zijn immers de belangrijkste spelers, in plaats van de computers en software die de mensen moeten ondersteunen. Hier vind je 12 andere belangrijke tips voor een optimale, digitale strategie;
- ❑ Zet een datanetwerk en data-ecosysteem op. Een ‘laag die over de bestaande systemen heen valt’ is de enige schaalbare en betaalbare oplossing. Onthoud: *data komt van interne en externe bronnen, zowel in gestructureerde als ongestructureerde vorm*. Die data zal moeten verzameld en gekoppeld worden;
- ❑ Start met het hanteren van een gedegen raamwerk dat je helpt sturen op brand equity, brand reputation performance, marketing efficiency, business acceleratie en business activatie. Dat is: het Business Acceleration Framework.

Het resultaat van deze aanpak is dat data is getransformeerd van kostenpost tot een bron van opbrengsten. Zo draagt de digitale transformatie bij aan het digitale vermogen.

Hoofdstuk 2 - Angst datagebruik lijkt op angst stoomtrein

Veel organisaties maken zich zorgen om de gevolgen van de nieuwe privacywetgeving (GDPR). Deze wetgeving kwam er na maatschappelijke onrust over het gebruik- en de opslag van data. De discussie doet ergens denken aan eerdere angsten voor technologische innovaties.

Techno-angst

De angst dat nieuwe technologie meer kapot maakt dan ons brengt, is niet nieuw. In sommige gevallen is die angst zelfs geheel terecht. Echter, het gebeurde vaker dat zorgen ongegrond bleken. Denk bijvoorbeeld aan de introductie van de stoomtrein. In die tijd dacht men dat reizen met de trein ongezond was: je zou kunnen stikken of een hersenziekte kunnen oplopen.

Bij de introductie van de drukpers, de radio, de televisie en zelfs de wasmachine werd ook gewaarschuwd voor de verstreckende gevolgen. In Nick Bilton's boek *'I live in the future & here's how it works'* komen veel voorbeelden naar boven. De angst voor technologische veranderingen is een normaal verschijnsel. De maatschappelijke angst en onrust voor datagebruik is geheel begrijpelijk. Ondanks dat ik niet precies de implicaties kan overzien, ben ik eerder optimistisch dan pessimistisch.

Impact van het debat

Begrijp me niet verkeerd. Het is goed en zinnig dat er wetgeving komt ten behoeve van het beschermen van data van burgers. De regels omtrent gegevensopslag en privacy zijn nodig om meer duidelijkheid te verschaffen. Mensen en organisaties wisselen graag data met elkaar uit, zodat de gebruikservaring van de consument er bijvoorbeeld op vooruitgaat. Het stelt bedrijven ook in staat om gericht met potentiële klanten te communiceren, wat marketinginspanningen lonender maakt.

Eén van de vormen van gerichte communicatie, betreft de zogenoemde ‘gerichte’ advertenties of berichten. Het gaat hier om content die is gebaseerd op je browser- en zoekgeschiedenis. Je zoekt naar sportschoenen op een webshop en ziet vervolgens overal banners met dezelfde schoenen. Daar wordt vervolgens weer leuk op ingehaakt door creatieven, die *banner art* bedenken – banners met kunst, zodat je minder vaak geconfronteerd wordt met je zoekgeschiedenis.⁴⁵

Enerzijds is het fijn om advertenties te krijgen die relevant zijn, zodat het (weliswaar ongewenste) aanbod op maat is. Anderzijds wringt het voor sommige mensen dat zoveel bedrijven zoveel over hen weten. Dat levert een kritisch debat op en dat leidde tot deze nieuwe wetgeving.

Implicaties voor organisaties

Tegelijkertijd heeft deze privacywetgeving gigantische implicaties voor bedrijven die gebruikmaken van data om slimmer met (potentiële) klanten te communiceren. De burger kan zich uit een systeem van een organisatie laten halen. Hij of zij heeft ‘het recht om vergeten te worden’.

Organisaties verzamelen bijvoorbeeld gegevens over iemands digitale gedrag (websitebezoek, wat hij of zij *likt* op Facebook, etc.), om de persoon waarmee het zich verbindt beter te begrijpen. Daarmee wordt de relatie met de volger, fan of potentiële klant optimaler en daardoor valt sneller de relatie te verbeteren. Dit daagt organisaties uit om relevant te zijn in de levens van hun volgers. Als organisaties niet inzetten op deze relatie, dan zal de GDPR drastische gevolgen hebben voor hun business.

Techno-optimist

De maatschappelijke onrust die ten grondslag aan de GDPR ligt lijkt overtrokken. Net zoals een dokter niets voor een patiënt kan betekenen als hij of zij niets over de patiënt weet, zo kan een bedrijf ook niets betekenen voor een fan, volger of klant betekenen. In dat opzicht profiteren beide partijen van het uitwisselen van data.

⁴⁵ Zie ook het *Cookie Art project* van reclamebureau *Being There* en kunstenaar Jacques Gregoire.

Veel organisaties zijn nu nog niet *compliant* (red. voldoen nog niet) met de nieuwe wetgeving. Ergens maak ook ik in mijn dagelijks, persoonlijk gebruik van de verschillende platformen inbreuk op de privacywetgeving. Door gegevens uit verschillende bronnen te combineren. Zo komt een contextueel inzicht voor mij tot stand. Professioneel doe ik dit ook op grotere schaal en daardoor komt er een optimale relatie met de fan, volger of klant. Sturen we hem of haar gerichte content, die van waarde kan zijn in zijn of haar leven. Er zijn drie redenen waarom ik optimistisch ben over de omgang met data:

1. Commitment door connectie

Als artiest en fan hebben we ooit besloten om aan elkaar vast te zitten, om een connectie te maken. Je besluit een artiest te volgen op Facebook. Je schrijft je in voor een nieuwsbrief van een bedrijf, downloadt een app die je leven makkelijker maakt of registreert je op een andere manier in een digitale database. Door gebruik te maken van deze diensten of producten, leg je een connectie. Zolang artiesten een meerwaarde blijven bieden in het leven van fans, committeren fans zich en leggen ze connecties met artiesten. Ditzelfde zie je terug in de relatie tussen organisaties en hun klanten of gebruikers. Daardoor is de burger zelf in control.

2. Andere definitie van privacy

Chatbots stellen gebruikers in staat om realtime te communiceren met artiesten en organisaties. Het laat ook iets anders zien: dat er impertinente vragen gesteld worden. Bijvoorbeeld hoeveel iemand verdient. Of iemand een relatie heeft. En andere vragen zonder respect voor de privacy van artiesten. Zij voelen aan dat van hen verwacht wordt dat ze steeds meer met hun fans delen. Privacy wordt een wederkerig begrip, zoals dat gebruikelijk is in een relatie. Te verwachten valt dat privacy een compleet andere betekenis krijgt in de 21ste eeuw.

3. Gemeenschappelijke oplossing

Sinds we technologische vooruitgang boeken, is men sceptisch over de gevolgen ervan. We zijn gewaarschuwd voor treinen: de melk van koeien zou er zuur van worden. Het internet werd ook niet met open armen ontvangen. Die historie maakt het debat rondom data en privacy complex. Het is ook een ingewikkeld thema, waarbij een kritische houding geboden is, maar er zijn inmiddels voldoende aanwijzingen om te veronderstellen dat ook dit probleem zich uiteindelijk zal oplossen door een gemeenschappelijk gestuurde oplossing.

Parallel met internet

In een aantal opzichten zou de opkomst van het slim inzetten van data, te vergelijken kunnen zijn met de opkomst van het internet. Weet je (nog) hoe het internet ontstond? Eind jaren '60 financierde het Amerikaanse ministerie van Defensie een onderzoeksproject naar computernetwerken, waaruit het ARPANET ontstond. Dit netwerk van aanvankelijk vier computers van universiteiten groeide in de jaren '80 uit tot backbone van Local Area Networks (LAN's) in de hele VS.

Naast het Amerikaanse netwerk ontstonden verschillende andere netwerken, zoals het Europese EUnet en het Nederlandse NLnet. Door de koppeling van al deze netwerken ontstond het internet. Halverwege de jaren '80 waren er nog maar een paar duizend computers aangesloten; vandaag de dag zijn dit miljarden apparaten en computers.

Wat al die tijd hetzelfde is gebleven: het internet is geen centraal netwerk, maar bestaat overal ter wereld uit gateways en relays. Uit internetknooppunten of hubs, zoals de Amsterdamse Internet Exchange (ook wel AMS-IX). Het laat zich omschrijven als een wereldwijd netwerk van computernetwerken die met elkaar verbonden zijn via de TCP/IP techniek.

Er is geen organisatie die verantwoordelijkheid heeft voor het internet als geheel. Deze verantwoordelijkheid wordt gedeeld door internetknooppunten en providers, die elk zorgdragen voor het instandhouden van hun deel van het netwerk. Al deze partijen namen hun gemeenschappelijke verantwoordelijkheid.

Zelfde parallel

Hoe zit het met de veiligheid en verificatie? Wat betreft het internet: we zijn pas anderhalf jaar geleden in het https-tijdperk beland. Google straft websites af (door ze lager te ranken) als websites niet kunnen laten zien dat informatie veilig uitgewisseld wordt met deze https-extensie.

Overigens: aan het begin van dit jaar ontbrak bij 85 procent alle bedrijven deze extensie. Het internet bestaat echter al meer dan 25 jaar. Dat laat zien dat sommige protocol- en veiligheid- en verificatie-issues vroeg of laat worden opgelost, maar dat de techniek ondertussen wel mainstream kan worden.

Geen zure melk

We zien dat in het digitale domein de vraag van de aanwezigen tot verandering leidt. De roep om een veiliger internet leidde uiteindelijk tot een https extensie. De roep om een andere omgang met data van personen leidde tot de GDPR. Het is goed dat er nagedacht en gediscussieerd wordt over de mogelijkheden van data en de grenzen die we daaraan zouden moeten stellen. De doemscenario's die geschetst worden zijn niet alleen onorigineel, maar worden ook keer op keer weerlegd door praktijkvoorbeelden uit het verleden.

Dat de nieuwe data-wetgeving een gigantische impact heeft op de praktijk voor bedrijfseigenaren en organisaties staat inmiddels buiten kijf. Hoe ze zich kunnen wapenen tegen de implicaties van deze wet, en hun data-motor wel kunnen laten blijven draaien, beschrijf ik in een latere post. Kennen we nu al alle implicaties? Hell yeah, nee! Net als men niet wist dat koeien geen zure melk gingen geven en paarden niet op hol sloegen bij de introductie van de stoomtrein. Voorlopig lijkt de angst voor datagebruik op de angst voor de stoomtrein.

Hoofdstuk 3 - Stel digitale vermogen veilig

Zoals eerder beschreven, maken veel bedrijven zich zorgen om de gevolgen van de nieuwe privacywetgeving, de zogenoemde General Data Protection Regulation (GDPR) oftewel de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Wat betekent de AVG voor bestuurders en bedrijfseigenaren die data gebruiken om tijdig bij te sturen of nieuwe businessmodellen te ontwikkelen? Wat betekent de wet voor het digitaal vermogen van een organisatie?

Impact voor het digitale vermogen

Eén van de implicaties van de GDPR is dat de burger zich uit een systeem van een organisatie kan laten halen. Hij of zij heeft 'het recht om vergeten te worden'. Organisaties verzamelen bijvoorbeeld gegevens over iemands digitale gedrag (websitebezoek, wat hij of zij liket op Facebook, etc.), om daarmee een rijker klantprofiel te krijgen. Daarmee wordt de relatie met de volger, fan of potentiële klant optimaler en daardoor zijn er meer en sneller commerciële doelstellingen te realiseren.

Als je een relatie hebt opgebouwd met een volger, klant of fan, en hij besluit dat hij het liefst uit jouw systeem verwijderd wordt, dan heeft dat serieuze implicaties voor je business. Daardoor weet je namelijk niet meer hoe je het de consument naar de zin kan maken en heb je geen gegevens meer over de manier waarop de consument het beste bereikt of verleid kan worden. We hebben hierboven vastgesteld dat de motor van de relatie-economie draait op data. Als je geen data van volgers, fans en klanten kan genereren en gebruiken, dan loopt jouw motor vast. Daarom zijn er een aantal belangrijke geboden om bij stil te staan, als je het wilt redden in de relatie-economie. Dit zijn de volgende geboden:

- ☐ Biedt een meerwaarde in het digitale ecosysteem;
- ☐ Wees onderscheidend door een goede gebruikservaring;
- ☐ Biedt relevante content, die op maat gemaakt is voor elk (buyer-)persona;
- ☐ Koester je fans, volgers en klanten;
- ☐ Maak gebruik van chatbots om hen realtime te kunnen helpen;
- ☐ Wees waar je fans, volgers en klanten zijn. Ontwikkel bijvoorbeeld apps of mobiele websites.

Anticipeer op nieuwe data wetgeving

Het Business Acceleration Framework is de enige oplossing voor bestuurders en bedrijfseigenaren die het willen redden in de relatie-economie. Een economie die steeds meer een automatisch proces wordt. Waar sneller en automatisch aan de knoppen zal moeten worden gedraaid wanneer negatieve afwijkingen van de vooraf gestelde doelen en doelstellingen in zicht komen.

Organisaties die het verschil willen maken, moeten slimmer zijn dan hun concurrenten. Zij moeten sturen en direct ingrijpen wanneer een afwijking wordt geconstateerd. Daarbij moeten ze in staat zijn om nieuwe businessmodellen te ontwikkelen om zo de concurrentie voor te zijn. Hierdoor zijn ze zelfs in staat om de industrie waarin ze opereren te ontwrichten. In elk geval is het de snelkoppeling naar direct contact met de fan of klant.

Dat directe contact is onmisbaar, als je wilt dat jouw organisatie overleeft in de relatie-economie. Daarom moet je als bestuurder of bedrijfseigenaar anticiperen op de veranderingen die de GDPR teweegbrengen, zodat je ook in de toekomst slimmer en sneller met je potentiële klanten kan communiceren en jouw digitale vermogen veilig stelt. Anders doet je concurrent dat wel en heb jij het nakijken.

Hoofdstuk 4 - Digitaal vermogen wordt gerobotiseerd

Van kunstmatige intelligentie, artificial intelligence, heb je waarschijnlijk al eens gehoord. Robotisering is als term ook niet nieuw, net zo min als machine learning je onbekend zal voorkomen. Maar wat houden deze begrippen precies in? Is het echt verre toekomstmuziek? Of gebruik je binnenkort ook zelfdenkende computers, die via een daarvoor ontworpen raamwerk, jouw bedrijfswaarde vergroten?

Robotisering is niet nieuw

Met robotisering wordt bedoeld dat een toenemend aantal taken, dat eerst door mensen werd uitgevoerd, door robots wordt uitgevoerd. De eerste zichtbare vormen van robotisering werden voor de meeste mensen zichtbaar in de automobieliindustrie, waar een toenemend aantal werkzaamheden aan robots werd uitbesteed.

Die trend was overigens niet nieuw: voor veel beroepsgroepen speelt robotisering al sinds de Industriële Revolutie een rol van betekenis. Door de uitvinding van de boekdrukkers, hoefden monniken geen boeken meer met de hand (over) te schrijven. Hierdoor hadden ze meer tijd om zich te focussen op de religie als zodanig. Een voorbeeld uit de recentere geschiedenis is de telefonist(e). Dit beroep zie je nog wel eens in oude films voorbij komen. Toen de telefonie net bestond, moest elke verbinding met de hand worden gemaakt. Je vertelde aan de telefoniste wie je wilde spreken en de telefonist(e) verbond je vervolgens met die persoon door.

Moeten we ons allemaal dan zorgen maken dat we straks geen baan meer hebben? Welnee. De afgelopen jaren zijn er een heleboel andere banen ontstaan. Denk bijvoorbeeld aan de banen als webdesigner, sportschoolhouder, personal coach, community manager, social media marketeer of cyber security analyst. Dat zijn stuk voor stuk beroepen die enkele decennia geleden niet bestonden en voor onze overgrootouders onvoorstelbaar waren. In deze nieuwe beroepen werken mens en technologie vaak samen en dat creëert nieuwe banen.

Overname van werk

In landen als Japan wordt met enthousiasme en nieuwsgierigheid onderzoek gedaan naar robotisering. Een recent voorbeeld hiervan is de Honda ASIMO en het robotohondje Aibo van Sony. Dit in tegenstelling tot de westerse wereld, waar het onderwerp voor veel mensen een gevoel van onbehagen oproept. In diverse onderzoeken naar het gebruik van robots in het dagelijks leven, verwachten Japanners veel eerder dan Europeanen dat robots eerder het werk overnemen van mensen.

De helft van al het werk dat nu nog door mensen wordt gedaan, kan tegen 2055 zijn overgenomen door robots. Dat blijkt uit het nieuwste McKinsey-rapport over werk: *A future that works: Automation, employment and productivity*. Het internationale adviesbureau maakt bij deze voorspelling onderscheid tussen banen en taken. Zo gaan er niet perse banen verloren, maar verdwijnen binnen elke baan taken. Wel blijkt dat binnen de ene baan fors meer wordt gerobotiseerd dan ten aanzien van de andere baan.

Kampen in de samenleving

Ze zijn relatief goedkoop, nooit ziek, werken 24 uur per dag en worden steeds slimmer. We hebben het natuurlijk over robots. Het is niet gek dat ze steeds meer werk van mensen overnemen. Robotisering gaat er volgens onderzoek voor zorgen dat op termijn 30 tot 50 procent van alle banen verdwijnt. Drie jaar geleden publiceerde Deloitte een onderzoek naar de toekomst van arbeid: tussen nu en 2035 verdwijnen er in Nederland 2 tot 3 miljoen banen door robotisering en kunstmatige intelligentie.

Welk werk zal verdwijnen? Welk werk komt er bij? Hoe zal het werk veranderen? En wat betekent dat voor werknemers? Een veel gehoord geluid, is dat 'de mens centraal moet blijven staan'. Duidelijk is dat er een aantal kampen binnen onze samenleving zijn als het gaat om robotisering.

Eén kamp is van mening dat er banen zullen verdwijnen, omdat robots onze taken overnemen. Aanhangers van deze theorie vragen zich af hoe het nu verder moet met het thema arbeid en hoe de mens zich in de toekomst nog kan inspannen op de arbeidsmarkt. Binnen deze groep klinkt af en toe ook een milder geluid. Deze groep stelt dat alleen de lager opgeleiden het zwaarder krijgen op de arbeidsmarkt. Het tweede kamp staat positief tegenover de ontwikkelingen en kansen die robotisering met zich meebrengen.

Tussen deze twee uitersten is er nog een derde groep. Deze groep is van mening dat ‘in de oude wereld’ beroepen ofwel draaiden om het maken van goederen (zoals handwerk of nijverheid) en beroepen die draaiden om het niet-maken van goederen (zoals dienstverlening). In de nabije toekomst verschuift deze indeling naar routine (door robots) en non-routine (menselijke werkzaamheden).

Gebrekkige verbeeldingskracht

De cijfers uit het Deloitte onderzoek naar robotisering (en het verdwijnen van werkgelegenheid) spreken voor zich. Maar is de conclusie die we op basis van deze cijfers trekken niet veel te negatief? Zo gaat het maatschappelijk debat zelden over de nieuwe beroepen die dankzij robotisering en kunstmatige intelligentie ontstaan. Dit getuigt niet alleen van gebrekkig inzicht in technologische ontwikkeling, maar ook van een gebrek aan verbeeldingskracht voor onze toekomst.

Een voorbeeld van deze ontwikkelingen, betreft de magazijnen die tegenwoordig volledig geautomatiseerd zijn en waar geen enkel mens meer rondloopt. Dit levert andere banen op dan die van magazijnmedewerker. Zo gaat Amazon, dat al veel met robots werkt, in de komende tijd 100 duizend nieuwe banen creëren. Zij zoeken bijvoorbeeld ingenieurs, trainers en softwareontwikkelaars. Met een verscheidenheid aan ervaring, opleiding en vaardigheden. Denk ook aan de zelfrijdende vrachtwagens (die het werk van chauffeurs overnemen) en banken en verzekeraars die steeds meer processen automatiseren. Om deze zelfrijdende vrachtwagens en automatisering mogelijk te maken, zijn mensen nodig: het is immers niet-routinematig werk.

Vertaal nieuwsgierigheid

Vandaag de dag voeren artsen veel operaties nog zelf uit. In de toekomst worden steeds meer van dit soort taken overgenomen door robots, aangezien ze veel nauwkeuriger en kleinschaliger kunnen werken. Artsen voeren dan geen operaties meer uit, maar analyseren vooral de klachten en geven hun patiënten advies. Hun rol en beroep verdwijnt niet, maar verandert wel.

De mix van digitalisering, robotisering en de opkomst van zelflerende technologieën is de basis voor de nieuwe technologische revolutie. Aan de verwezenlijking daarvan ligt een ogenschijnlijk tegenstrijdige logica ten grondslag: hoe ingewikkelder en gedifferentieerd de processen moeten worden ingericht, hoe simpeler de robot (die al deze processen aankan) te bedienen moet zijn.

De Industriële Revolutie maakte onze spierkracht overbodig. Deze eeuw wordt onze denkkraft geautomatiseerd. Als we succesvol uit deze automatiseringsslag willen komen, dan moeten we op zoek naar de nieuwe beroepen van de toekomst. Wij moeten bedenken wat we willen en kunnen toevoegen in een wereld vol slimme machines. Niet de strijd tégen, maar de samenwerking mét de robot zoeken.

De voornaamste conclusie op dit moment is dat vooral de aard van het werk zal veranderen. Dit komt doordat een aantal van de nu bestaande taken geautomatiseerd zal worden. Angst is een slechte raadgever. Wees dan ook vooral nieuwsgierig en accepteer veranderingen, zo luidt het devies. De winnende formule: een combinatie van een slimme machine én menselijke intelligentie.

Robot analyses

Een voorbeeld uit de retail-praktijk: analisten deden een data-analyse van koop- en klantgedrag. Hierdoor ontdekten ze dat mannen die op donderdag en zaterdag tussen 17.00 uur en 19.00 uur luiers kochten, geneigd waren om ook bier te kopen. De supermarkt plaatste de luiers strategisch naast het bier. Hierdoor steeg de bieromzet. Briljant! Maar wat nu als je deze analyse dagelijks wilt herhalen en de context met andere productgroepen meteen wilt zien?

Het begon allemaal met simpele fabrieksrobots, maar inmiddels zijn er zelflerende robots die amper fouten maken en zelfs creatief zijn. Het is dan ook niet de vraag óf, maar wanneer we technologie gaan inzetten om advies voor organisaties te realiseren.

De volgende functies binnen een organisatie die worden gerobotiseerd zullen dan ook communicatie-, marketing- en verkoopfuncties zijn. Het contact, de verbinding met honderden, duizenden en soms miljoenen klanten tegelijk, kan simpelweg niet meer handmatig. De context binnen alle kanalen van het digitale ecosysteem (en het bijbehorende gedrag) is het inzicht dat nodig zal zijn en zal terugkomen in de conversatie via chatbots (ook wel: de *conversational interfaces*). De snelheid die hierbij wordt verlangd en de context die daarbij hoort overstijgt de menselijke intelligentie en vraagt om robotisering en kunstmatige intelligentie.

Kunstmatige intelligentie is ook nodig om de relatie te zoeken binnen de vijf doelen van het Business Acceleration Framework. Machine learning is eveneens een proces dat daarbij hoort. Kunstmatige intelligentie is de intelligentie waarmee machines, software en apparaten zelfstandig problemen oplossen. Zij imiteren hierbij het denkvermogen van een mens.

Het gebruiken en creëren van algoritmes, evenals het herkennen van patronen, is een betekenisvol ‘spel’ voor een organisatie geworden. Door te leren van fouten, bijvoorbeeld door verschillende informatiestromen uit communicatie-, marketing- en verkoopprocessen ‘over elkaar te leggen’, wordt op termijn een beter resultaat geleverd. Door dit proces automatisch te herhalen en te simuleren, gaat het leerproces steeds sneller. Je spreekt in dat geval van machine learning.

In de dagelijkse praktijk nemen de analyse-robots ons steeds vaker uitzoekwerk uit handen. Dat klinkt toch niet verkeerd? Op die manier houd je tijd over om je nog meer te focussen op de wensen en behoeften van jouw organisatie. Een goed advies behelst (volgens mij) meer dan een juiste analyse. Het gaat over inlevingsvermogen en het stellen van de juiste vragen, wat je doet aan de hand van het raamwerk dat de organisatie stuurt. De één zoekt het risico en de genoegdoening, de ander juist voor een veiligere optie. Inmiddels wordt het Business Acceleration Framework geautomatiseerd of om preciezer te zijn: gerobotiseerd.

Volgende stappen

Het is aan bestuurders of eigenaren van bedrijven om digitalisering en technologische innovatie (aan de hand van het raamwerk) een integraal onderdeel te maken van de onderneming. Daar wringt de schoen. De meeste mensen binnen een organisatie lopen over het algemeen niet voorop wanneer het gaat om het proactief gebruik maken van automatisering, digitalisering en technologie.

Veel professionals reageren over het algemeen reactief op strategische vraagstukken. Denk bijvoorbeeld aan de inzet van data en data-analyse. Er zijn vandaag de dag nog (te) weinig organisaties die strategische adviezen en beslissingen echt baseren op data die gerelateerd is aan de methode (het raamwerk). Terwijl dit nu juist een belangrijke bijdrage kan leveren aan het behalen van de doelen en doelstellingen van een onderneming.

De mooie bijkomstigheid van technologie is hoe je het vandaag de dag kunt inzetten om businessmodellen te verbeteren. Processen gaan sneller en basale herhalende beslissingen worden geautomatiseerd. Zo kun je nog meer focussen op complexere vraagstukken en processen die nog niet vlekkeloos verlopen. Wat betekent dat?

Je moet aan de slag met de tegenstrijdige logica. Het Business Acceleration Framework wordt nu gerobotiseerd. Het digitaal vermogen zal volledig automatisch aangestuurd worden. Analisten kijken van moment tot moment mee of aan de vijf doelen van het raamwerk wordt voldaan. Er wordt direct bijgestuurd en ingegrepen waar nodig. Het digitaal vermogen is een gerobotiseerd proces. Het is tijd om jouw organisatie daarop in te richten.

Hoofdstuk 5 - Gerobotiseerd gestuurd vermogen

De robotisering vindt niet alleen plaats ‘aan de achterkant van bedrijven’. De automatische analyses zullen ook ‘aan de voorkant’ merkbaar worden en leiden tot geautomatiseerde communicatie. Marketing-, communicatie- en/of verkoop zal gerobotiseerd aangestuurd worden.

Tijdens de Facebook F8 Developer Conference 2017 werd duidelijk dat bots op het Facebook-platform aan een opmars bezig zijn. Op dat moment waren er zo’n 100 duizend bots aanwezig in het netwerk en dat aantal groeit in een rap tempo. Wat kunnen organisaties leren van een voorbeeld van de implementatie van een conversational interface bij de Nederlandse top dj Hardwell?

Bots

Chatbots – kortweg bots genoemd – zijn al een tijdje aanwezig. Nu Facebook organisaties in staat stelt om geautomatiseerde customer support en interactieve ervaringen te leveren door middel van bots via Messenger, zullen bots overal in het netwerk opduiken. Bots worden bijvoorbeeld al jaren door marketeers gebruikt om op hetzelfde moment grote groepen individuen te bereiken.

Het draait om de verschillende apparaten en platforms waarmee we connectie maken, de digitale landschappen waarin we ons begeven en de onderlinge relaties tussen individuen en organisaties. Op internet staat het sociale ecosysteem altijd aan. Om hier optimaal gebruik van te maken, moet je mensen, middelen (kennis, gereedschap en geld) en tijd beschikbaar maken.

De fan en zijn relatie met de dj staat centraal. De inzet van bots via Messenger-apps om de relatie te optimaliseren is hier een logisch gevolg van. Bots zijn niets anders dan applicaties die op grote schaal repetitieve en geautomatiseerde taken uitvoeren.

Kunstmatige intelligentie

Omdat kunstmatige intelligentie zich steeds verder ontwikkelt, wordt het gebruik van bots steeds populairder. Bots en kunstmatige intelligentie zijn namelijk onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het gebruik van een bot voor marketing-, communicatie- en/of verkoopdoeleinden kent oneindig veel mogelijkheden. In de opmaat naar de kunstmatige intelligentie van een bot heb je bergen data nodig. De data die hiervoor nodig is, komt uit het ecosysteem van de organisatie en daarbuiten.

Door het digitale team dat bij Hardwell betrokken is, wordt al enkele jaren gewerkt aan het vergaren van data (lees: kenmerken van fans of klanten) uit de verschillende (sociale) netwerken en applicaties die hij gebruikt. Die data wordt verwerkt via het Business Acceleration Framework.

Wil je marcom- of verkoopactiviteiten via een bot uitvoeren, dan dien je een aantal handelingen te verrichten met de aanwezige data, namelijk: valideren, verrijken, profileren, segmenteren, matchen, lokaliseren en beslissen. Daar heb je het raamwerk voor nodig. Ben je daar nog niet mee begonnen? Begin daar dan als de wiedeweerga mee! Zonder raamwerk voor data, heb je namelijk niets aan een conversational interface als een bot.

Bots en hun functies

Facebook en Microsoft zien de bot als het belangrijkste speerpunt voor de komende jaren. Vooral vanwege de enorme populariteit van Messenger en WhatsApp. Deze verwerken samen medio 2017 al 60 miljard berichten per dag. Dat aantal groeit gestaag door. De bot-functionaliteit voor Messenger werd in april 2016 aangekondigd. Na bedrijven als KLM, Disney en Zalando, was Hardwell de eerste dj die een eigen bot voor Messenger heeft.

Hardwell's bot biedt fans diverse manieren om met hem in contact te treden. Ze kunnen deelnemen aan winacties en krijgen als eerste nieuwe muziekreleases en nieuwsupdates te horen. Ook kunnen ze fan art naar Hardwell te sturen, waarbij de beste inzending wekelijks op Instagram of Twitter wordt gepost. Dit gebeurt allemaal in de Messenger-app zelf, externe apps zijn niet langer nodig.

Ook kunnen zij stemmen op de top 3 favoriete tracks uit de wekelijkse radioshow Hardwell on Air. Zo is Hardwell's wekelijkse radioshow Hardwell on Air (meer dan 50 miljoen luisteraars) direct verbonden aan de bot. Luisteraars kunnen de show beïnvloeden met opmerkingen, die de dj zelf volgt en ook beantwoordt tijdens de uitzending. Door een audiobericht in te spreken kunnen fans ook zelf in de show komen via het onderdeel *Fan shout-out of the week*.

Intelligente content

Bynder, een Nederlands IT-bedrijf, maakt het makkelijk om digitale bestanden professioneel te beheren. Het platform voor digital asset management, vaak afgekort als DAM, helpt organisaties om afbeeldingen, video's en documenten te vinden en delen. Hiermee worden foto's, audio en video's real-time bewerkt en goedgekeurd. Ook worden bestanden geordend en de juiste content met een druk op de knop beschikbaar gemaakt voor anderen.

Content van Hardwell wordt automatisch geïndexeerd aan de hand van tags en wordt op basis van locatie en andere metrics bij specifieke fans afgeleverd. Vergeten bestandsnamen zijn geen probleem voor het met kunstmatige intelligentie gedreven platform. Je vindt precies wat je nodig hebt – zelfs binnen enkele seconden – door het systeem te vertellen waar je naar op zoek bent. De zoekopdrachten worden door fans van de Bredase dj via zijn chatbot gegeven, waarna het systeem de juiste foto 'teruggeeft'.

Eerste transacties

"Tot nu toe gebruikte ik mijn chatbot met name om vragen vooral in tekst te beantwoorden. Ze vroegen bijvoorbeeld: wanneer is het volgende concert? Maar als fans een specifieke foto wilden zien, dan was het vaak een heel geklungel. Dat is dankzij de integratie met Bynder opgelost. Met één druk op de knop kunnen fans nu beeldmateriaal aanvragen. In de hoogst mogelijke kwaliteit en in elke variant die ze maar kunnen bedenken. Zo wordt mijn content veel toegankelijker voor de mensen om wie het uiteindelijk allemaal draait: de fans. Ik ben er echt heel blij mee", aldus de dj.

Sinds kort kunnen fans ook via het directe contact zoeken in de foto- en video-database van de dj. Door woorden (bijvoorbeeld: *Mexico* of *Boston*) in te voeren, worden foto's en video's van zijn optredens in de betreffende locaties weergegeven. Via de bot is het nu mogelijk om de eerste transacties te doen; merchandise kan direct worden aangekocht vanuit de bot. De verwachting is dat zich binnenkort nog meer activiteiten binnen de app-omgeving af zullen spelen, tot kaartverkoop van shows aan toe. Veel van de herhalende processen van de dj worden nu geautomatiseerd.

Relevante antwoorden

Veel organisaties zullen misschien het gevoel hebben dat ze hun medewerkers door bots kunnen vervangen. Toch moeten ze goed nadenken voordat ze hieraan beginnen.

Ondanks dat de Hardwell-bot al antwoord kan geven op meer dan 10 duizend keywords (zoekwoorden), heeft de bot nog steeds uitdagingen waar dagelijks aan wordt gewerkt. Vragen die nog niet beantwoord kunnen worden, moeten worden bekeken en ontbrekende relevante antwoorden moeten toegevoegd worden. Letterlijk moet een bot continu getraind worden door hem te voorzien van data en contextuele informatie.

Terwijl velen bots zien als the next big thing voor klantenservice-diensten, zijn de meeste bots niet voldoende uitgerust om antwoord te geven op de eisen die fans of klanten stellen. Het ontbreekt vooralsnog teveel aan relevante antwoorden, waardoor de dialoog al snel staakt. Als je geen goed antwoord krijgt op jouw vraag, dan stop je met het stellen van vragen. Dat herken je vast wel uit een klantenservice-ervaring. Die vlieger gaat ook op voor een geautomatiseerde klantenservice-ervaring via een bot.

Boerenverstand

Cognitieve analyses zijn een deelgebied binnen kunstmatige intelligentie. Het gaat daarbij om kennis en informatie op te nemen en te verwerken. We laten hierbij de machine zelf denken en relaties leggen. Zo kan de computer data ontvangen waaruit blijkt dat iemand in een bepaalde stad is geboren. Maar door de hoeveelheid data die in de computer wordt gestopt, kan hij ook vertellen dat die persoon is getrouwd is met een bepaald persoon en vertellen wanneer diegene jarig is en dit jaar 40 wordt.

Om dit te kunnen, moet het systeem er bewust van zijn dat de namen en andere kenmerken gekoppeld zijn aan deze personen. Hij moet de relaties tussen hen kunnen leggen, het geslacht kunnen zoeken en het gezond verstand hebben om te kunnen concluderen dat hij verwijst naar een bepaalde persoon. Al deze contextuele informatie is nodig om de juiste gevolgtrekkingen te maken om de vragen te beantwoorden.

Op zich is dat niet heel ingewikkeld. Maar sinds cognitieve systemen contextuele informatie kunnen gebruiken, kan de computer ook ongestructureerde data gebruiken om te communiceren met mensen. Hierdoor kan het systeem reageren op een vraag in diverse talen over muziek van Hardwell en met behulp van informatie als productbeschrijvingen, recensies van fans en klanten en info van blogs.

Continu leerproces

Het opvoeden van een bot is een continu leerproces. Door elke dag de berichten te analyseren en antwoorden toe te voegen, worden dialogen langer en relevanter. Het Business Acceleration Framework helpt daarbij.

Pas na dit proces ontstaat de juiste context en groeit de kans op bereik, interactie, relevantie en transactie. Contextuele inzichten, dat is het waar het uiteindelijk allemaal over gaat als we het over bots hebben. Alleen met die inzichten kan je de intelligentie van een bot vergroten en tot betere relaties en samenwerkingen komen met fans en klanten door middel van de inzet van een bot.

Het draait bovenal allemaal om balans. Gebruik bots om procesgerichte taken te verrichten en complexere vragen op te slaan. Die complexere vragen laat je vervolgens analyseren door mensen, die op hun beurt de ervaring voor fans of klanten weer rijker maken door relevante antwoorden toe te voegen. De combinatie van menselijke en technologische processen zullen op termijn helpen te convergeren naar de meest effectieve en geautomatiseerde oplossing.

Automatisch digitaal vermogen

Bots worden gebouwd met de bedoeling om betere, naadloze ervaringen tussen organisaties en fans of klanten te creëren. Dit brengt de verantwoordelijkheid mee om bots in te zetten op een manier die de ervaring voor de fan of klant daadwerkelijk verbetert. Zullen bots een nieuwe revolutie in de persoonlijke artiest-fan relatie teweeg brengen? Hardwell's bot laat in ieder geval nu al de potentie van de technologie zien. Deze bot zal steeds een beetje beter worden.

Cognitieve systemen kunnen communiceren via verschillende media, waaronder spraakherkenning, beeld, video, gebarentaal, grafieken of een combinatie van dit alles. De cognitieve analyses zullen er voor zorgen dat de communicatie steeds een stukje automatischer zal plaatsvinden.

De bot is een mooie aanvulling op nieuwsbrieven via e-mail, berichten op tijdslijnen van sociale kanalen en websites. Tijd voor organisaties om er ook mee aan de slag te gaan. De bot heeft directe invloed op de marketing-, communicatie- en/of verkoopdoeleinden en daarmee op het raamwerk. Feitelijk wordt het digitale vermogen straks gerobotiseerd gestuurd: je bedrijfswaarde stijgt dankzij bots automatisch (!).

Hoofdstuk 6 - Bots en hun momentum

Elk half jaar wordt er berekend welke social media het meest gebruikt worden. In Nederland zien we, weinig verrassend, de usual suspects terug in de top drie: Facebook, YouTube en WhatsApp. Opvallend is dat met name messenger apps – applicaties waarmee je berichten kan sturen – steeds populairder worden. Daarmee is er een momentum ontstaan voor chatbots, de geautomatiseerde (en geoptimaliseerde) variant van messenger applicaties. Hoe kunnen organisaties, maar ook festivals en dj's hierop inspelen?

Facebook, YouTube en WhatsApp

De cijfers van het social media-gebruik in Nederland geven het aan. Facebook, YouTube en WhatsApp staan onbetwist op het erepodium met een respectievelijk eerste, tweede en derde plek. Elk van deze social media wordt door meer dan zestig procent van de Nederlanders gebruikt. Facebook Messenger, de gratis messenger applicatie van Facebook, wordt door meer dan een op de drie Nederlanders gebruikt. Daarmee laat het Instagram, LinkedIn, Twitter, Pinterest, Google+, Skype, Snapchat en Twitch achter zich.

Groei messenger apps en voice assistants

Facebook, YouTube, WhatsApp en Facebook Messenger zijn niet alleen in Nederland, maar ook wereldwijd de vier meest gebruikte social media platformen. Internationaal valt op dat ook de Chinese messaging apps WeChat en QQ bijzonder populair zijn, terwijl deze applicaties niet in de Nederlandse top tien terug te vinden zijn. Al mag dat gezien de Chinese origine geen verrassing heten.

Dit internationaal perspectief wijst echter wel op een belangrijke ontwikkeling: messenger apps, zoals QQ, WeChat, WhatsApp en Facebook messenger, worden steeds populairder. Daarmee lijken er nieuwe kansen te ontstaan voor organisaties, festivals en artiesten. Door de groeiende populariteit van messenger apps zijn ze in staat om op een andere manier een relatie te leggen met (potentiële fans), namelijk door middel van chatbots.

Deze relatie is in de digitale cultuur de belangrijkste (economische) waarde en het personaliseren van deze relatie is voor zowel dj's, festivals en organisaties de heilige graal. Het is immers de enige levenslijn van het businessmodel van een organisatie.

Op internet is het sociale ecosysteem immers altijd aan. Om hier optimaal gebruik van te maken moet je mensen, middelen (kennis, gereedschap en geld) en tijd beschikbaar maken. De inzet van bots via Messenger-apps en Voice Assistants om de relatie te optimaliseren is hierin een logisch vervolg.

Eerste dj met een bot

Medio 2016 maakte de bot van Hardwell zijn entree. De eerste in de dance-industrie. Hij is daarmee voorloper. Snel daarna volgde ook het bericht dat Redfoo van het popduo LMFAO een bot had gelanceerd. Bots zijn dit jaar aan een opmars bezig. Voor partijen als Facebook en Microsoft is de bot het belangrijkste speerpunt voor de komende jaren. Vooral vanwege de enorme populariteit van apps als: Facebook Messenger en WhatsApp.

Fans kunnen alles over (en aan) Hardwell vragen wat ze willen. Daarnaast kunnen ze deelnemen aan exclusieve winacties en nieuwe muziekreleases en andere nieuwsupdates als eerste horen. Ook is er de mogelijkheid om fan art naar Hardwell te sturen, waarbij de beste inzending wekelijks op Instagram of Twitter wordt gepost. Daarnaast kun je ook merchandise aanschaffen. De verwachting is dat zich in de toekomst nog veel meer activiteiten binnen de app-omgeving af zullen spelen, tot kaartverkoop van shows aan toe.

Mensen versus bots

Veel organisaties hebben nu misschien al het gevoel dat ze hun medewerkers door bots zouden moeten vervangen. Toch moeten ze goed nadenken voordat ze aan bots beginnen. In het ideale geval zullen mensen en bots samen moeten werken, zodat een bot het meest effectief zijn werk kan doen. De vragen waarop de bot van Hardwell antwoord geeft zijn eerst door mensen geanalyseerd uit eerdere berichten alvorens antwoorden aan de bot zijn toegevoegd. Daardoor neemt de relevantie van de antwoorden en de tijd van de dialoog toe.

Terwijl bots door sommigen worden geprezen als *the next big thing* voor de afhandeling van de klantenservice, worden de meeste bots niet voldoende uitgerust om te kunnen dienen als het volledige antwoord op de groeiende eisen die fans of klanten in de relaties met organisaties stellen. Dat is te wijten aan de *beperkte* dialoog die sommige bots voeren. Goed merkbaar bij de bot van Redfoo van LMFAO. Deze bot is redelijk beperkt. Het ontbreekt aan relevante antwoorden, waardoor de dialoog snel staakt. Als je geen goed antwoord krijgt op jouw vraag dan stop je. Probeer het maar uit.

Helemaal zelf gestuurd kunnen bots ook nog niet zijn, zo bleek bij de bot Tay van Microsoft, die binnen korte tijd tot een nazi was getraind. Er komt voorlopig nog steeds een menselijk aspect bij kijken. Vragen die nog niet beantwoord kunnen worden moeten worden bekeken en ontbrekende relevante antwoorden moeten toegevoegd worden. Een bot moet letterlijk getraind worden door hem te voorzien van data en contextuele informatie.

Een proces dat bij de bot van Hardwell bijna dagelijks gebeurt. Zo stelt Sebastien Lintz van Hardwell's management Sorted. "Door elke dag de berichten te analyseren en meer antwoorden toe te voegen die ontbreken worden dialogen langer en relevanter. We hebben samen met wemakeawesomesh.it een systeem gebouwd waar we automatisch berichten opnemen die niet beantwoord zijn. Samen met Robbert (red. Hardwell) wordt dan een reactie ingesteld. Daardoor wordt Hardwell's bot elke dag een beetje beter."

Zonder data en context kansloos

Vornoemd proces is nodig in de opmaat naar de kunstmatige intelligentie van een bot. Het gebruik van een bot met het oog op marketing-, communicatie- en/of verkoopdoeleinden kent bijna oneindige mogelijkheden. Daarvoor heb je bergen data nodig. De data die hiervoor nodig is, komt uit het ecosysteem van de dj en daarbuiten.

Pas na dit proces ontstaat de juiste context en neemt bij de inzet van een bot de kans tot relevantie, bereik, interactie en transactie significant toe. Contextuele inzichten, dat is het waar het uiteindelijk allemaal over gaat. Alleen zo kan je de intelligentie van een bot vergroten en tot betere relaties en samenwerkingen komen met fans en klanten door de inzet van een bot. Heb je als dj nog niet geïnvesteerd in data-vergaring en het aanbrengen van context? Dan is de kans groot dat je een bot nooit optimaal kan inzetten. Overigens kan geen enkele vorm van communicatie met fans plaatsvinden zonder dat je gebruik maakt van data. Bijna een kansloze exercitie.

Tot slot

Organisaties moeten zich richten op gebruik van technologie wanneer dat zinvol is – niet alleen technologie omwille van de technologie. Dat wil niet zeggen dat bots nu nog geen waarde hebben. Ze moeten in deze fase vooral strategisch worden benut. Organisaties moeten weten wanneer zij antwoorden van een mens of een bot gebruiken. Of als een mix van de twee. Dat laatste is op dit moment het geval bij Hardwell. De dj zelf bekommert zich om de antwoorden die zijn bot geeft. Redfoo's bot weet daarentegen simpelweg nog niet wat je vraagt.

Het draait allemaal om balans. Gebruik bots om procesgerichte taken te laten doen, en de meer complexe vragen op te slaan. Die laat je vervolgens analyseren door mensen die op hun beurt de ervaring voor fans of klanten weer rijker maken door relevante antwoorden toe te voegen. De combinatie van menselijke en technologische processen zullen helpen te convergeren naar de meest effectieve oplossing op termijn.

Bots worden gebouwd met de bedoeling om betere meer naadloze ervaringen tussen organisaties en fans of klanten te creëren. Dit brengt de verantwoordelijkheid mee om ervoor te zorgen dat de inzet van bots gebeurt op een manier die de ervaring voor de fan of klant daadwerkelijk verbetert. Worden bots een nieuwe revolutie in de persoonlijke artiest-fan relatie? Hardwell's bot laat in ieder geval nu al de potentie zien. De volgende fase dient zich alweer aan spraakgestuurde bots: Voice Assistants.

Hoofdstuk 7 - De muziekindustrie weer iets democratischer

De muziekindustrie wordt steeds democratischer. Dat begon al bij de komst van het internet, dat de macht van platenmaatschappijen brak. Met de komst van een speaker die het fans mogelijk maakt om een artiest direct te belonen, is er weer een stap in de goede richting gezet. De muziekindustrie profiteert van deze Volareo, een slimme speaker die gebruik maakt van de blockchain (een 'digitaal grootboek', waarin gegevens op een decentrale manier zijn vastgelegd).

Platenmaatschappijen en muziekuitgevers investeren vaak in liedjes, niet alleen door de marketing en productie te financieren, maar vaak ook door voorschotten te geven op de toekomstige inkomsten van artiesten.

Naast het verkopen van kleding, het organiseren van concerten of meet & greet's organiseren - de additionele kasstromen van artiesten - verdienen muzikanten geld dankzij twee soorten muziekrechten:

1. Auteursrechten

De muziekuitgever, ook wel publisher genoemd, houdt zich bezig met het uitgeven van muziek (het exploiteren) en verdient van de auteursrechten. Eenvoudig gezegd; hij of zij verdient geld door muziek op radio en TV uitgezonden te krijgen of door muziek in films, TV-series, -programma's, games en commercials geplaatst te krijgen. Verder behelst het het innen van rechten (inkomsten) voor live optredens van artiesten, die muziek van aangesloten componisten uitvoeren.

2. Master-rechten

Een platenmaatschappij (of label) heeft als voornaamste doel om artiesten te begeleiden bij het exploiteren van opnames. Dit zijn de master-rechten. De platenmaatschappij verzorgt de productie, financiering, marketing en distributie van de opnames: de zogenaamde masters. Dit gold voorheen vooral voor fysieke dragers (cd's, dvd's, vinyl). Tegenwoordig gaat het steeds meer over de digitale distributie, zoals via muziekplatformen zoals Spotify en iTunes.

Innovaties in de muziekindustrie

Met name de master-rechten zijn relevant in het digitale tijdperk. Door initiatieven als Spotify en Deezer verdienen artiesten meer, als hun muziek vaker wordt gestreamd. Dat is goed nieuws voor artiesten en voor fans. Artiesten worden sneller en directer beloond voor een succes bij hun fans en zijn minder afhankelijk van derde partijen als bijvoorbeeld Buma/Stemra (voor bijvoorbeeld radio-streams). Fans kunnen 'met hun voeten stemmen': door een liedje te streamen, laten ze zien dat ze het leuk vinden en wordt het opgepakt door de hitlijst. Voor het internet - en voor Spotify - werden streams niet meegenomen door hitlijsten. Dat gebeurt overigens pas sinds 2013.

Er is nu een volgende 'evolutie' van dit streaming-model gelanceerd. De oprichter van deze slimme speaker, Volareo, stelde dat het het all you can stream-model de nodige tekortkomingen kent. Nick Yap: "Mensen kunnen meer muziek ontdekken, maar waardeer je het 'eten' wel dat je tot je neemt? Was het wel écht goed? En: 1 procent van de artiesten op Spotify vangt 90 procent van de inkomsten."

Slimmer belonen

Yap wil met Volareo twee problemen oplossen. Onafhankelijke muzikanten moeten makkelijker een band met hun fans kunnen opbouwen en behouden. Daarbij moet deze relaties transparant en overzichtelijk zijn, om afhankelijkheid van andere partijen te voorkomen - en een directe relatie mogelijk te maken. Een geoptimaliseerde relatie met (potentiële) fans en klanten is essentieel in de relatie-economie, zo heb je eerder in het boek gelezen.

Hoe Volareo dat aanpakt? Artiesten krijgen net als bij Spotify per stream betaald, zodra er muziek wordt afgespeeld op de spraakgestuurde muzikspeler. Volareo is daarmee ook duidelijk geïnspireerd op het succes van Amazon's Echo. Daarnaast worden luisteraars aangemoedigd om muzikanten fooi (micropayments) te geven.

Die betalingen lopen via de blockchain. Dit digitale, decentrale boekhoudsysteem betaalt muzikanten bijvoorbeeld uit in Musicoin - een cryptomunt.⁴⁶ Ook kunnen er tickets voor concerten gekocht worden via de blockchain-dienst van GUTS tickets, een ander blockchain initiatief in de muziekindustrie. De blockchain borgt het transparante en directe karakter van de communicatie; de spraaktechnologie zorgt voor het gebruiksgemak.

⁴⁶ Alternatief, digitaal betaalmiddel, dat loopt via de blockchain. Bekendste voorbeeld is de Bitcoin.

Inspelen op de relatie-economie

“Denk aan de cd of het t-shirt dat je koopt als je naar een concert gaat. Die koop je niet omdat je dat per se wil hebben, maar ook om je waardering voor de band te uiten. Vooral voor jongere bands telt elke dollar. Als je een paar honderd dollar verdient, kun je je huur betalen. Dat geld zou niet pas een half jaar later moeten arriveren, via allerlei constructies waar je als artiest geen zicht op hebt”, vertelt Yap. Hij onderstreept daarmee een ontwikkeling waar we niet omheen kunnen: juist de opgebouwde relaties met fans voorspellen toekomstige kasstromen. Het maakt als fan niet uit of je wel of niet die cd wilt hebben, je wilt graag je waardering voor die band laten zien.

Om relaties met fans op te bouwen, is het nodig om in contact met hen te komen. Te weten waar ze zijn en wat ze verlangen. Dankzij de blockchain weten muzikanten ook preciezer door wie, en hoe vaak ze worden beluisterd. Ook wordt duidelijk waar die luisteraars vandaan komen. Hier valt een strategie op te bedenken. Blijk je bijvoorbeeld veel fans in Friesland te hebben, dan zal je daar eens een concert of tournee moeten organiseren.

Conclusie: ga aan de gang met data

Yap stelt dat muzikanten hun band moeten benaderen als startup. “Stel dat je net van de muziekschool komt. Hoe bouw je vervolgens een publiek en definieer je je schaalbaarheid? Moet je je bijvoorbeeld specialiseren in een bepaalde niche of regio?” Er zijn een aantal antwoorden op die vragen te geven - en wie kan ze beter geven dan Hardwell, die als een ware growth hacker zijn eigen carrière ‘hackte’? Hoe hij slim gebruik maakte van data en zijn eigen carrière als een startup benaderde, lees je in het volgende hoofdstuk.

Sebastien Lintz uit het digitale team van Hardwell vertelt ook dat het eindspel van de muziekindustrie in zicht is. De directe relatie met fans wordt benadrukt door de inzet van zijn bot. Daarom streven artiesten naar volledig geautomatiseerde communicatie. Alleen artiesten die hun relatie met hun fans digitaal optimaliseren, zullen op termijn een kans op succes hebben.

Niet alleen de inzet van de blockchain-technologie is hiervoor nodig. Ook de voice assistant-applicaties en augmented en virtual reality zijn voor Hardwell het logische vervolg in de steeds verdergaande digitalisering. Verdere hervorming van de muziekindustrie is daarmee een onvermijdelijk gevolg.

Hoofdstuk 8 - Zo werd Hardwell de nummer 1 van de wereld

Hardwell is niet alleen een geweldige dj en producer. Hij heeft zijn carrière vrij letterlijk gehackt. Dat deed hij eerst met zijn fingerspitzengefühl en later met een uitwerking van het Business Acceleration Framework. Het raamwerk wordt uitgevoerd en creatief uitgewerkt door Sebastien Lintz. Deze voormalig producer is een van 'de technische mannen' van Hardwell en draagt de officiële titel *Digital director bij Sorted Management*. Hij legt uit hoe de Nederlandse top dj meer uit zijn marketing haalt door slim gebruik te maken van technologische innovaties en hoe hij destijds de nummer 1 dj van de wereld kon worden.

“Het gratis weggeven van content, het centraal stellen van je fans en durven te experimenteren met technologische innovaties. Nu zijn al die zaken iets normaler, maar Hardwell is daar echt mee begonnen. Zo'n vijf jaar geleden kon je bijvoorbeeld dvd's kopen van je favoriete dj, maar hij innoveert bijvoorbeeld echt als een (onbewuste) *growth hacker* door een liveshow op YouTube te uploaden. Al vanaf het begin was Hardwell bezig met websites, digitale marketing en innovaties. Die lijn heb ik mogen doorzetten”, vertelt Lintz.



- **Content**
Fans hebben steeds meer behoefte aan online beleving en inspiratie rondom Hardwell. Ze verwachten meer dan een paar posts en een droge e-commerce functionaliteit. Slim omgaan met promotie- en verkoopkanalen en het afbreken van de silo's in de organisatie, zodat structuur en samenhang wordt aangebracht op alle activiteiten is de ingezette koers.
- **Platform**
Elke dj is eigenlijk een platform. Realiseer je als dj dat een platform goede, online zichtbaarheid en merkwaaarde creëert. Hardwell's site doet dienst als een centrale hub van alle informatie, content en eenvoudige e-commerce faciliteiten met muziek, merchandise en tickets. Alle social en aanverwante kanalen worden daarnaast als contactpunten ingezet.
- **Netwerkorganisatie**
Hardwell's team heeft een stuurgroep gevormd. Deze groep adviseert over de te volgen koers, geeft richting en advies aan de netwerkorganisatie en zorgt ervoor dat het beleid en de strategie wordt geborgd. Alle vier de kernfuncties (merk, product, verkoop en service) van Hardwell worden geraakt. De groep zorgt dat er van elk van deze kernfuncties een vertegenwoordiger betrokken is in de netwerkorganisatie.
- **Business Unit**
De stuurgroep is zich aan het bezighouden met het internetecosysteem en ziet dit ecosysteem als een business ecosysteem. Hierdoor wordt het mogelijk en makkelijker om verdienmodellen te optimaliseren en ontwikkelen. De groep wordt aangestuurd als een *profit center*. Dit heeft een plan van aanpak (dat hierna volgt), waarin beschreven staat wat de digitale strategie van de business unit is.

check de afbeelding in het groot via: <http://digitaalvermogen.nu/presentatie>

De fans centraal

Als er een ding opvalt in de keuzes die Hardwell maakt, dan is het wel dat er altijd gekozen wordt voor het belang van de fans. Het toont aan dat de dj dankbaar is dat ze zijn muziek waarderen en zich in hen kan verplaatsen. Dat leidde tot verschillende producties, waarbij de Nederlandse top dj telkens innoveert. Er werd niet alleen een documentaire gemaakt en op YouTube gezet, maar ook een heuse 360-graden video – terwijl dat destijds nog ongebruikelijk op het video-platform was.

Lintz: “Het gaf de fans echt een unieke ervaring. Hardwell was daarbij de eerste artiest die dat voor zijn fans uitbracht. Daar kwam later ook nog een 360-graden livestream bij. Het grappige is dat dat op YouTube nog niet mogelijk was. We hebben daar een apart platform voor gemaakt. Zo lopen we steeds een beetje voor op de rest. Vrij snel bracht YouTube dezelfde functionaliteit uit en lanceerde die zelfs op Coachella.”

Chatbot maakt direct contact mogelijk

Deze vlieger gaat ook op voor de Facebook-chatbot, waarmee het voor (het marketing-team van) Hardwell mogelijk was om met elke fan apart contact te hebben. “We willen iedereen persoonlijk aanspreken, elke *engagen* door ze een unieke ervaring te bieden. We zagen al snel in dat de Facebook-chatbot iets revolutionairs was en ons daarmee kon helpen. Het botplatform – dat nodig is om met elke fan apart te communiceren – bestond nog niet, dus hebben we dat (als een Facebook-API) samen met het Engelse bedrijf Wemakeawesomesh.it geschreven.”

Wat hebben fans eigenlijk aan zo’n chatbot? “We bedachten er allerlei functionaliteiten voor, waar de fans echt iets aan hebben. Zo is het mogelijk om de Top 3 uit de radioshow van Hardwell op vrijdagmiddag (Hardwell on air) te luisteren, te stemmen op deze nummers voor de show of een bericht voor de radioshow in te spreken. Het draait namelijk niet om zenden, maar om interactie met de fans”, aldus Lintz.

De chatbot werkt met zogeheten keyword-triggers: het gebruik van een bepaald woord, lokt een bepaalde reactie bij de bot uit. Tegelijkertijd leert de chatbot van de interactie met de gebruikers. Lintz: “We startten met 10 duizend keyword triggers en hadden een respons rate van zestig procent. Dankzij de kunstmatige intelligentie (AI) en onze software, werd het al vrij snel een respons rate van 95 procent. Hierdoor kregen fans direct toegang tot zijn lyrics, wisten ze wat zijn lievelingseten was of weet je wanneer er een nieuwe plaat uitkomt. Vroeger moest je daar nog een management voor mailen. Dankzij de integratie met Bynder is het voor een fan mogelijk om direct foto’s van een show uit bijvoorbeeld Boston of Amsterdam op te vragen – Bynder deelt die foto’s direct. Zo heb je direct toegang tot de hele fotodatabase van Hardwell, op een inzichtelijke manier.”

Voorbeeld voor anderen

Wat kunnen andere artiesten, organisaties of merken hiervan leren? Lintz: “We ontwikkelden ons systeem van crm naar prm: het draait om persoonlijk contact. Je leert ervan dat je moet zijn waar je fans zijn: maak geen eigen app, maar ga naar waar de massa is. Berichten die via onze bot verspreid worden, hebben een open rate van meer dan negentig procent – dat is echt ongekend hoog, bij e-mails is dat bijvoorbeeld maar tien procent. Het is een heel erg effectieve manier van marketing; met een druk op de knop bereiken we honderdduizenden mensen.”

Het is, stelt Lintz, niet alleen nodig om een chatbot te hebben die persoonlijke communicatie mogelijk maakt. Ook de communicatie op andere kanalen moet aangepast worden op de eigenschappen van de gebruiker. “Iemand uit Los Angeles die de website van Hardwell bezoekt, zal straks een aankondiging voor een show in Los Angeles. Dat gepersonaliseerde is nu vrij normaal, maar dat was zo’n drie tot vier jaar nog helemaal niet het geval.”

Raamwerk dat helpt versnellen

Het team van Hardwell houdt zich niet alleen bezig met spannende innovaties als de chatbot, 360 graden video’s of gepersonaliseerde video’s. Er zit een achterliggende strategie achter, een raamwerk dat het bedrijf achter de dj helpt om meer uit zijn data te halen. Het raamwerk legt als het ware een overkapping over de organisatie en haar Umfeld van data. Dat biedt bepaalde inzichten en daarmee voordelen.

Het zorgt ervoor dat er eenduidige definities gehanteerd worden. Het maakt de digitale strategie en transformatie meetbaar en het digitale vermogen zichtbaar. Lintz: “We zijn de organisatie nu aan het aanpassen op het Business Acceleration Framework. Elk bedrijf heeft uitdagingen in dit opzicht – wij zijn bijvoorbeeld nog veel silovorming, afdelingen werken nog onafhankelijk van elkaar in plaats van geïntegreerd. Het team wordt uitgebreid, om tijdig door te groeien naar de laatste fases van het framework. Hierdoor kunnen we onze content-strategie optimaliseren en alle innovaties nog meer van waarde laten zijn voor de fans.”

Eén van de voordelen van het slim gebruiken van data is dat er nieuwe verdienmodellen mogelijk worden. Bij Hardwell krijgt dat vorm in een luchtje, dat de naam Hardwell Eclipse draagt. Lintz: “Door social media en het contact met je fans slimmer in te zetten, kan je meer omzet genereren. Niet alleen geeft het ons de kans om nieuwe producten te ontwikkelen en aan te bieden – ook de marketing voor die producten kan nog een stuk scherper. In plaats van alleen het product aan te kondigen, kan je er slimmer mee omgaan. Vier maanden na aankoop is je flesje bijna leeg, wil je graag een kortingscode voor als het echt zover is. Dat zijn logische koppelingen die we nu aan het maken zijn. Dat is voor de gehele organisatie belangrijk: als we meer geurtjes verkopen, leidt dat immers tot meer omzet.”

Voordelen

Dat is niet het enige voorbeeld van een nieuw verdienmodel dat ontstond door gebruik van het raamwerk. “Hardwell draagt een nieuw shirt tijdens zijn show. Zijn fans kunnen hetzelfde, nieuwe shirt kopen dat Hardwell draagt tijdens een show. We krijgen steeds meer door dat we het shirt op tijd moeten aankondigen, maar ook degenen die het shirt het jaar ervoor kochten, ook moeten laten dat ze het kunnen kopen. Zo kunnen we de data van het vorige jaar te gelde maken. Zo gaat dat met elk aspect van Hardwell: van boekingen tot het aantal Spotify-streams: we maken telkens vooruitzichten, waar we op sturen en die we steeds vaker halen, door data te gebruiken”, aldus Lintz.

Lintz heeft tips voor organisaties die aan de gang willen met hun digitale transformatie. “Het allereerst belangrijk dat iedereen dezelfde mindset heeft, alleen dan kan een verandering echt slagen. Het helpt als een bestuurder CEO direct inzicht heeft in de voortgang.”

“Bij het Business Acceleration Framework kijkt onze manager naar groene of rode getallen in het dashboard dat Fanalists (het bureau dat verantwoordelijk is voor het uitrollen van het raamwerk, red) voor ons maakte. Zo weet hij meteen of we onze doelen hebben gehaald of niet. Het is ook nodig om echt commitment te tonen.”

“Managementbureaus in de muziekindustrie (en daarbuiten) zijn vaak nog ad hoc bezig met marketing en social media. Dat kan beter doordacht worden en moet eigenlijk gedaan worden door specialisten. Daarvoor is de relatie met fans te belangrijk. Zie het als investeren in de groei van je business. Hardwell heeft dankzij dit raamwerk meer shows, maar daar is wel een team voor nodig, dat zich bezighoudt met social media, creatie, data en andere zaken.”

Komende jaren

Lintz ziet een aantal trends die de komende jaren relevant gaan worden voor eenieder die zich bezighoudt met (digitale) marketing:

- ❑ Toepassingen als Google Home en Alexa Voice gaan een belangrijke rol spelen; je moet hier daar als merk aanwezig zijn. “We zijn bezig om te zorgen dat je via Alexa merchandize kan bestellen en weet wat de best beluisterde nummers van Hardwell zijn”;
- ❑ Alles wordt een-op-een, community based, door de verdere ontwikkeling van chatbots;
- ❑ Omnichannel wordt nog belangrijker. Iemand wil via whatsapp, Facebook messenger en e-mail benaderd worden als dezelfde persoon. De klantreis moet via al die kanalen gelijk zijn. Dat vraagt om een soort ‘moederbot’, die overal van toepassing is, van Alexa tot Weibo tot Whatsapp of Twitter;
- ❑ Fans verwachten inzichten, antwoorden of content real time te ontvangen. Als je langer dan een uur laat wachten op een Facebook-chat bericht, dan is dat echt te lang;
- ❑ We zijn met een Augmented Reality-app bezig, waar ik meer van verwacht dan van 360-graden video's. Je zet bijvoorbeeld je iPhone op tafel en kunt een spel spelen of een nieuwe single ontsluiten, dankzij deze technologie. Apple heeft die AR kit uitgebracht.

Bij elk van deze ontwikkelingen moet je als merk of artiest zijn, want zo kan je unieke ervaringen bieden. Alleen door unieke ervaringen te bieden, zorg je ervoor dat fans jouw content weer gaan delen met hun vrienden. Zo ontstaat er referral. “Vroeger werden er bijvoorbeeld ook screenshots van onze chatbot gedeeld. Hoe gaaf is het dat mensen het over jouw merk hebben, zonder dat je ze er voor hoeft te betalen? Hoewel, je geeft hen natuurlijk een unieke ervaring of leuke content, dus je geeft ook wat terug.”

Conclusie

De marketing van Hardwell is een feitelijke uitwerking van het Business Acceleration Framework. Lintz houdt zich, samen met zijn collega's, bezig met het identificeren van fans en het verzamelen en creatief inzetten van data. “We organiseren bijvoorbeeld bij elke show een meet en greet, waar iedereen kans maakt. Je moet je tickets alleen wel registreren. Zo ontdekken we wie er tickets kopen, en halen we zelf ticket-data op.”

Er komt best wat kijken bij het uitrollen van het raamwerk. Het is zo belangrijk om elk van de benodigde stappen goed te doen. Data wordt door veel bedrijven en organisaties belangrijk gevonden. Toch doet een enkeling er echt iets mee, en nog minder mensen vinden het belangrijk.”

Maak data daarom een prioriteit, stelt Lintz. “Als je dat niet doet, dan kan je niet sturen op omzet, heb je geen vat op jouw inkomsten en op je eigen business. Zonder data kan je natuurlijk wel merchandise verkopen, maar je kan het niet optimaliseren. Je kan niet aan de hand van je fans of fandata andere projecten uitrollen. Ook de andere verdienmodellen (zoals merchandise) heb je dan niet meer in eigen beheer. Je wordt teveel afhankelijk van andere partijen.

Facebook draait bijvoorbeeld het bereik van bedrijfs- en artiesten-pagina's terug. Dat lijkt vervelend, maar wij hebben nog steeds honderdduizenden email adressen en contacten via onze chatbot, merken we daar minder van. We hebben het bereik van onze fans naar ons toegetrokken. Doe je dat niet, dan laat je kansen en omzet liggen. Op dit niveau is dat een doodzonde, want het gaat om aanzienlijke bedragen.”

Wil je de presentatie van Hardwell hoe hij zijn carrière hackte op The Next Web 2017 nog eens op je gemak nalezen? Vraag hem op bij zijn bot. Je hoeft alleen 'NextWeb' in te typen.

Hoofdstuk 9 - Sam Feldt: de dj die weet dat het om fan-data draait

Sam Feldt scoorde hits in de Nederlandse, Vlaamse en Engelse hitparades. Eén van zijn singles, Summer on You, was een aantal maanden de meest gedraaide plaat op de Nederlandse radio en ging platina. Naast zijn vaardigheden als dj en producer, heeft Feldt op een ander terrein pionierswerk verricht: Feldt is de eerste dj dat een heus content-platform oprichtte, zodat hij direct met zijn fans kan communiceren.

In 2016 eindigde Feldt als 75e in de DJ Mag Top 100 beste dj's ter wereld. Zijn single "The Devil's Tears" (Sam Feldt Edit) was een van Spotify's top 10 meest virale tracks. Billboard omschreef Feldt als “een moderne house superster”. Het grappige is dat Feldt niet de klassieke superster is: hij is zich als geen ander bewust dat de relatie met zijn fans onderscheidend is. Fans heeft de dj genoeg: in totaal heeft hij meer dan een miljoen volgers op Instagram, Facebook, Twitter, SoundCloud en YouTube.

“Ik wist dat ik meer dan een miljoen volgers had, maar ik wist verder niks van ze. Daarbij: als je een bericht op Facebook of Instagram plaatst, is het vaak maar de vraag of elke fan of volger je statusupdate ziet. Daarom bedacht ik heartfeldt.me. Hier kan ik direct in contact komen met mijn fans, zonder tussenkomst van social media. Fans schrijven zich in op dit platform, om exclusieve content te kunnen bekijken. Ze verzamelen credits door content met hun volgers te delen en kunnen met die punten weer andere content bekijken. Zo ontstaat er een platform van, voor en mét fans”, aldus Feldt.

Data in ruil voor content

Sam Feldt investeerde, net als veel andere dj's, in de marketing om nieuwe releases en concerten bekend te maken. Toen duidelijk werd dat het bereik per euro terugliep op zijn social media kanalen en het steeds vaker de vraag was of de boodschap wel bij elke volger of fan terecht kwam, besloot Feldt het roer om te gooien. Feldt: “Ik besepte dat ik Facebook, YouTube en Instagram aan het betalen was om een gesprek te voeren met mensen die toch wel voor mijn boodschap openstonden. Dat is natuurlijk bizar.”

Daarom bedacht Feldt een platform waar geen enkele fan buitengesloten zou worden, zodat elk van zijn fans weet dat hij bijvoorbeeld een nieuwe plaat uitbrengt of in een club of op een festival in de buurt gaat optreden. “Het was me vrij snel duidelijk dat mensen niet graag data met anderen delen: daar moet je iets voor teruggeven. Daarom staat er content, zoals radioshow's of meet en greets, tegenover het delen van je contactgegevens. Hierdoor kan ik mijn fans mailen of sms'en zonder tussenkomst van een andere partij en is elke fan op de hoogte van mijn nieuwste releases en komende optredens”, aldus Feldt.

Meer concerten, verkochte platen en gage door data

Doordat de dj via het heartfeldt.me platform data ontvangt van zijn fans en direct met ze kan schakelen, heeft hij een aantal concrete voordelen. Feldt: “Het bespaart me allereerst een hoop marketing-euro's. Ik hoef minder uit te geven aan andere vormen van marketing, want ik kan alles investeren in directe communicatie.

Daardoor kan ik niet alleen voor een kleiner budget nog meer tickets voor een optreden verkopen, maar ik kan ook meer vragen voor boekingen. Ik kan immers laten zien dat ik mijn fans kan mobiliseren en precies berekenen hoeveel fans er een ticket kopen doordat ik ze een bericht stuur. Daarnaast is het makkelijker geworden om platen uit te brengen of merchandise te verkopen. Ik kan fans ook vragen of ze nou juist een T-shirt of joggingsbroek van Sam Feldt zouden willen hebben - en daar mijn keuze voor merchandise op baseren.”

Feldt heeft zelf een achtergrond in de marketing-industrie: hij studeerde Advanced Business Creation in Den Bosch en is oprichter van een e-commerce-bedrijf. Toch hoef je als dj geen marketing of data-specialist te zijn, stelt Feldt. “Daarvoor kan je ook anderen om je heen verzamelen. Ga je niet aan de slag met data, dan zal je als dj minder snel weten welke merken interessant zijn om eens mee samen te werken, waar je wel en waar je niet zou moeten optreden en waar je fans op zitten te wachten. Succesvolle dj's zien in dat ze hun eigen carrière als een bedrijf moeten managen – en daar horen inzichten bij die je alleen met data kan verkrijgen.”

Geen huis op geleende grond

Social media speelt een veel bescheidenere rol in de marketingmix van de dj, maar hij heeft Facebook allerm minst afgezworen. “Social media kanalen gebruik je nog steeds, maar op een andere manier. Zie het niet als een promotiekanaal, maar als een bron voor traffic naar je website of platform. Denk bijvoorbeeld aan Google AdWords: social media zijn inmiddels een advertentiekanaal geworden, waar je betaalt voor verkeer naar jouw platform.”

Feldt raadt artiesten dan ook aan om elke gesponsorde post door te laten verwijzen naar een van je eigen platforms, zodat je het marketingbudget nog slimmer gebruikt. “Je plaatst niet meer de hele video op Facebook, maar zet alleen de trailer online, inclusief een link naar de hele video. De hele video plaats je vervolgens op je eigen platform. Zo bouw je geen huis op geleende grond, maar leg je zelf een stuk grond en een huis aan, waar je je fans verwelkomt. De route naar dat huis prijs je echter aan op andere platforms.”

Architect voor artiesten

Eigenlijk zou elke artiest een platform als heartfeldt.me moeten hebben. Daarom ontwikkelde de dj het platform Fangage. Artiesten, muzikanten of sporters kunnen hiermee een soortgelijk platform als heartfeldt.me optuigen, zodat ze ook zonder tussenkomst van Facebook en consorten met hun fans kunnen communiceren. Feldt: “We hebben inmiddels 30 top dj’s aangesloten op het platform, maar zijn ons ondertussen aan het verbreden. Zo maakt ook de topsporter Tavi Castro gebruik van Fangage, waar we bijzonder trots op zijn. In de toekomst kan je verwachten dat ook vloggers, e-gamers en chefkoks gebruik gaan maken van Fangage om op een slimmere manier in contact te komen met hun volgers en fans.”

“We zien dat er steeds meer vraag is naar Fangage. Draait YouTube het bereik van vloggers terug, dan kunnen ze namelijk nog steeds met hun fans interacteren via hun eigen Fangage. Hetzelfde geldt voor Facebook, dat het bereik van bedrijfs- en artiesten-pagina’s verlaagt. Als je voor jouw bereik afhankelijk bent van Facebook, dan ben je door het nieuwe Facebook-beleid veel bereik kwijtgeraakt en minder interessant geworden voor adverteerders. Daardoor kun je eigenlijk geen duurzaam bedrijf op andermans kanalen bouwen. Stel je eens een artiest voor die groot was op Hyves, maar verder niets opbouwde op andere kanalen. Die is nu in de aap gelogeed. Zijn volgers zijn inmiddels regels getallen zonder echte waarde”, aldus Feldt.

Concrete uitwerking

In feite zijn heartfeldt.me en Fangage beide concrete uitwerkingen van het Business Acceleration Framework, het raamwerk dat de gehele digitale verandering van een organisatie (of artiest) vormgeeft. Dit raamwerk zorgt ervoor dat het ecosysteem van een event, merk of artiest digitaal opstijgt, door slim gebruik te maken van data.

Zonder dit raamwerk heb je in principe weinig aan gereedschap als Fangage. Sterker nog: “Beide tools (heartfeldt.me en Fangage, red) zijn gebouwd rondom het framework, zodat wij (en degenen die gebruikmaken van Fangage) aan de gang kunnen met hun data. Dankzij het raamwerk weet je niet alleen wat je data (zoals telefoonnummers of Facebook-profielen) waard is. Het zorgt er ook voor dat je slimmere keuzes kan maken op het gebied van pricing of marketing, en je organisatie echt aan de slag krijgt met een data-gestuurde aanpak”, stelt Feldt.

Vooruitblik

Met heartfeldt.me heeft Feldt het contentplatform voor en met zijn fans gemaakt. Dankzij Fangage kunnen ook andere artiesten profiteren van deze techniek. Het achterliggende raamwerk helpt hen om optimaal rendement uit de fandata te halen. Maar dat lijkt nog niet genoeg voor Feldt en de zijnen.

“We zijn samen met een consortium (o.a. Denis Doeland, Fanalists, Jibe red.) een nieuwe cryptocurrency aan het ontwikkelen. Deze zal *Fangold* heten en maakt het mogelijk om fans te belonen als ze jou als artiest ‘supporten’. Het is in feite een peer to peer loyalty programma, zonder tussenkomst van Facebook of andere kanalen. Concreet: jij deelt een bericht over mij, dan geef ik jou een euro in *Fangold*. Hiermee kun jij bepaalde content unlocken, maar ook voor ‘onbetaalbare’ zaken, zoals een meet en greet of trip naar Ibiza. We streven een beetje naar hetzelfde gevoel als wat Mastercard claimt: we creëren een munteenheid voor onbetaalbare ervaringen, maar dan gerelateerd aan artiesten waar je fan van bent.”

Hoofdstuk 10 - Context is het nieuwe goud

Hier mag geen twijfel meer over bestaan: er ontstaan grote hoeveelheden, bruikbare data, doordat organisaties gegevens opslaan. Die data ontstaat door interacties en conversaties via bijvoorbeeld websites, apps en social media. Kun je als organisatie wachten met het (strategisch) inzetten van data of is het gebruiken van data eigenlijk al een realiteit waar je een weg in moet vinden?

Context is king

Volgens consultancykantoor McKinsey verhoogt het effectief gebruiken van data en analytics de productiviteit, winstgevendheid en marktwaarde van bedrijven met vijf à zes procent. In sommige branches zal de strategische inzet van data-analyse zelfs het verschil gaan maken tussen winst en verlies, zo verwachtte men al in 2011. Bijna zes jaar later bevestigt hun rapport *‘The age of analytics: competing in a data-driven world’* dit inzicht.

De grote hoeveelheid data veroorzaakt een ware aardverschuiving. Met name in sectoren met veel audio- en beeldmateriaal, meetgegevens en mobiele apparaten en bij een grote verscheidenheid aan informatie-uitwisseling. Veel branches en sectoren moeten nu leren omgaan met de grote hoeveelheden gestructureerde (en in veel gevallen ongestructureerde) data, om er niet in te verdrinken.

“Content is king”, waren de wijze woorden van Bill Gates in 1996. Hij zag een parallel tussen het internet (als de multimedia-variant van) en een kopieerapparaat. Ruim twintig jaar later worden we aan zoveel content blootgesteld, dat we door de bomen bijna het bos niet meer zien. Inmiddels is het niet meer *“content is king”*, maar *“context is king”*. Het tonen van de juiste content, op het juiste moment, die relevant is voor de doelgroep. Het aanleggen, onderhouden en optimaliseren van zinvolle relaties is nu *the name of the game*.

Metadata

Willen organisaties vandaag de dag overleven, dan moeten ze hun gegevens *contextualiseren*. Vergelijk het met een arts die een diagnose alleen op basis van de lichaamstemperatuur stelt: hij weet ook dat die diagnose waarschijnlijk onjuist is. De juiste beslissingen worden gemaakt op basis van een combinatie van gegevens. Het gaat daarbij om de daaruit voortvloeiende context. Een arts moet altijd iets weten over de leeftijd van de patiënt, de levensstijl, de voeding, het gewicht en de familiegeschiedenis, om zo tot een betere diagnose en prognose te komen. Kortom, hij moet beschikking hebben over de juiste metadata.

Metadata zijn gegevens die de karakteristieken van bepaalde gegevens beschrijven. Eigenlijk is het data over data. De metadata (lees: de beschrijvende informatie) bij een bepaald document kunnen bijvoorbeeld zijn: de auteur, de datum van schrijven, de uitgever, het aantal pagina's en de taal waarin de gegevens zijn opgesteld. Metadata zijn cruciaal voor het opbouwen van digitaal vermogen.

Het toevoegen van metadata is een vak apart. In ketens van content zijn de metadata vaak een ondergeschoven kindje. Dit is een gemiste kans. Hedendaagse technieken maken het mogelijk om metadata-analyses uit te besteden. Dit biedt nieuwe perspectieven. De waarde van content en relaties kan explosief toenemen als er op een gestructureerde manier wordt vastgelegd op welke plaats, land, personen, datum en onderwerp de content betrekking heeft. Met deze informatie is de match met de interesses van fans en klanten wel te maken en wordt het mogelijk om te filteren op content die voor deze gebruiker relevant is. Denk hierbij ook aan de intelligente content van Hardwell: deze content wordt automatisch aan fans getoond via zijn chatbot.

Procesbesturing

Als de context van het gebruik van de content moeten worden vastgelegd, dan is het meestal nodig om dat proces met technologie te ondersteunen. Denk bijvoorbeeld aan een systeem, maar ook een procesbesturing: *workflow*. Overweeg de besturing vanuit bijvoorbeeld een content management-, een digital asset management- of een klantensysteem. Deze systemen maken het mogelijk om gezamenlijk de context van het gebruik, de organisatie of het proces te beschrijven. Zodra zo'n systeem apart (in een silo) geplaatst wordt, is het op zichzelf niet zoveel waard. Maak het een integraal onderdeel van de organisatie: juist de context uit verschillende systemen maakt een content management systeem de moeite waard.

De context beschrijft namelijk wie welke content geconsumeerd heeft - en waar en wanneer dat gebeurde. De context kan ook een dossier van een fan of klant zijn: alle content in het dossier behoort dan tot dezelfde context - namelijk: het klantprofiel. Veel organisaties vinden het handmatig invullen van contextgegevens bij content te bewerkelijk. Door te werken met een goede workflow, is de context bekend en kan deze daardoor automatisch aan de content worden toegevoegd. Dit neemt de 'last' voor de werknemer weg. De basis van het business-systeem, het Business Acceleration Framework, ontstaat op deze manier. Het digitale vermogen, dat ontstaat uit het digitale ecosysteem, wordt voor het eerst zichtbaar. Dit is de kracht van een organisatie.

Verlichting van werk

Kan een machine dit werk nou kwalitatief beter dan een mens? We zijn nog niet zo ver dat we die vraag kunnen beantwoorden. Echter, zoals eerder beschreven zullen deze hulpmiddelen vooral handig zijn wanneer grote hoeveelheden content en metagegevens moeten worden verwerkt. Het gaat er niet zozeer om om mensen te verbeteren. Het gaat om het werk voor mensen te verlichten door computers het werk te laten doen. Door computers metagegevens in te laten vullen, die allemaal nuttig en noodzakelijk zijn, hoeven mensen dat werk niet meer te doen.

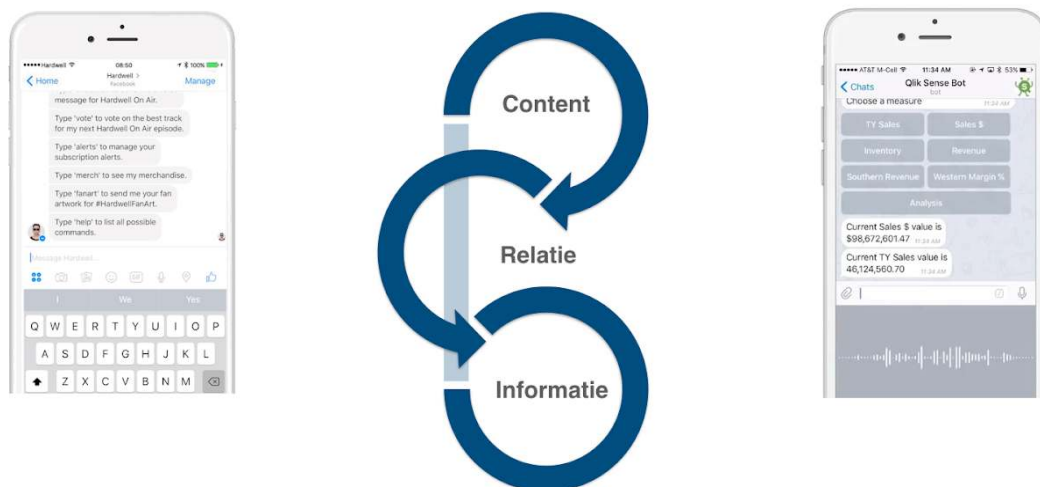
Laten we nu bezien hoe het automatisch ordenen van metadata kan helpen het raamwerk te verbeteren en het digitale vermogen te laten toenemen. Door de komst van geavanceerde hulpmiddelen, die het mogelijk maken om content automatisch onder te verdelen en te rangschikken, is het mogelijk geworden grote hoeveelheden content en metagegevens te verwerken. Hierdoor wordt de discussie over nut en noodzaak van metagegevens eenvoudiger.

Als data automatisch geschikt kan worden, kunnen metagegevens beter worden gebruikt. Het levert bruikbare inzichten op en het kost minder moeite. De acceptatie van het raamwerk als leidende methode wordt dan ook groter. De noodzaak tot handmatig werk wordt namelijk sterk verminderd. Zo wordt ook de kwaliteit van de metadata beter, neemt de context van het raamwerk toe, en neemt het digitale vermogen - en juist de bedrijfswaarde - toe. Metadata zal nu de vijf doelen en twaalf doelstellingen dienen. Dit is juist de macht en de kunde van de organisatie.

Context ontbreekt vaak

Beslissingen op het gebied van social media management, PR, communicatie, marketing en verkoop worden (in de dance-industrie) nog vaak genomen op basis van beperkte inzichten. Vaak ontbreekt de context in de communicatie tussen artiest en fan. Je ziet dan ook dat menig dienstverlener, zoals pr-bureaus, social media management bureaus, sponsorwerbers en storytellers, vaak de plank mis slaan. Waarom? Omdat ze gewoonweg niet weten welke context bestaat binnen de relatie tussen artiest en fan. De context ontstaat pas wanneer informatie uit interne en externe kanalen aan elkaar gekoppeld worden. Deze gedachte wordt nog eens door Hardwell en Sam Feldt onderstreept, die met een eigen contentplatform wel deze context blootleggen.

De dance-industrie kent contextuele uitdagingen. Heden ten dage is een fragiele ontransparante lijst als de DJ Mag Top 100 de leidraad voor veel wereldwijde event promotors om te beslissen welke dj zij zullen programmeren op hun evenementen en festivals. Zonder dat zij enige context in deze lijst aanbrengen, worden dergelijke beslissingen genomen. Dat is een gevaarlijke ontwikkeling. Vooral omdat er andere data voorhanden is, die andere inzichten geeft. De dance-industrie staart zich blind op de verkeerde informatie, zo lijkt het vooralsnog.



check de afbeelding in het groot via: <http://digitaalvermogen.nu/presentatie>

Context is god

Organisaties moeten zich gaan specialiseren op het toekennen van metadata aan content. Ze moeten geautomatiseerde processen ontwikkelen, die de kwaliteit en het volume sterk van metadata doen toenemen. Niet alleen tekst kan op geautomatiseerde wijze gestructureerd worden. Technieken, zoals gebruikt door de app Shazam, maken het mogelijk om op basis van geluid te herkennen welk lied gespeeld wordt. Hierdoor kunnen de artiest, titel en het genre bepaald worden. Ook technieken die objecten en plaatsen kunnen herkennen op basis van beeldmateriaal zijn in opkomst en scheppen vele nieuwe toepassingsmogelijkheden.

Het is dan ook zaak om contextueel relevante berichten te leveren en te 'luisteren' naar persoonlijke ervaringen van fans en klanten. Gelukkig zijn deze gegevens niet moeilijk te verkrijgen en hoeven ze niet (meer) te worden gekocht bij een 'data broker'. In samenwerking met de sociale opt-in (oftewel 'single sign on') via bijvoorbeeld Facebook, kunnen gegevens worden vastgelegd en verrijkt (met toestemming van de fan of klant). De waarde hiervan voor jouw organisatie is enorm.

Content is niets waard zonder de juiste context. "If content is king, then context is god", stelde marketeer Gary Vaynerchuk ooit eens treffend. Met andere woorden: de content zal weinig of geen effect hebben, als het niet op de juiste plaats, op het juiste moment, de juiste mensen bereikt. Datagedreven content, die impact heeft, maakt het verschil - zo leerden we eerder uit de voorbeelden van Michiel Schoonhoven. "Dan pas zal content gaan leiden tot verdienmodellen. Oftewel: de kans op verhoogde kasstromen. Een cruciaal en financieel element voor het digitale vermogen", aldus Pim van Berkel.

Business Acceleration Framework			
Doel	Doelstelling	Hoofd-prestatiefactoren gemeten door	Sub-prestatiefactoren gemeten door
Merkwaarde Brand Equity	← Het verhogen van de merkwaarde	Fan profielen + Mate van compleetheid Financiële waarde - gesitueerd Financiële waarde - niet gesitueerd Bereik (breedte en diepte)	1a # Profielen / connecties 1b # Karakteristieken 1c # Inkomsten per klant (nu alleen ticketing) 2a Bereik - acquisitie 2b Bereik - activatie 2c Bereik - retentie 2d Bereik - inkomsten 2e Bereik - verwijzingen 2f Engagement (IPM) 2g Ranking / Benchmarking
↑ Merkreputatie Brand Reputation	← Het verbeteren van de merkreputatie	Kwaliteit van bereik Ijken	3a #A, A, R, R, R / Uitgaven 4a ARPU 4b # Klanten 4c # Retentie 4d Customer Lifetime Value
↑ Efficiëntie marketing Marketing Efficiency	← Het optimaliseren van de inspanning en uitgaven	Verkoopkosten en ROI op AARRR	5a ARPU 5b # Klanten 5c # Retentie 5d Customer Lifetime Value
↑ Versnelling opbrengsten Revenue Acceleration	← Het versnellen van de primaire verdienmodellen	Totaal opbrengsten (per verdienmodel) ARPU (gemiddelde opbrengsten per gebruiker)	
↑ Activeren nieuwe opbrengsten Revenue Activation	← Het vinden van nieuwe secundaire verdienmodellen	Totaal opbrengsten (per verdienmodel) ARPU (gemiddelde opbrengsten per gebruiker)	

check de afbeelding in het groot via: <http://digitaalvermogen.nl/presentatie>

Van rechts naar links

Voordat systemen ons kunnen helpen met het bieden van context, moeten deze systemen eerst zelf leren wat de betekenis is van de aangeboden informatie. Dit noemen we semantiek. Zowel geautomatiseerd, als met een beetje hand- en denkwerk, kun je het Business Acceleration Framework voorzien van de nodige semantiek. Van rechts naar links, en van onder naar boven. Zo ontstaat het digitale vermogen. Rechts in het raamwerk staat de metadata. De lagen van het raamwerk zorgen voor de rangschikking. Dit is de semantiek van het raamwerk.

Als je niet weet tegen wie je het hebt, kun je je content niet afstemmen op je doelgroep. Je moet weten wie jouw content leest, zodat je weet voor wie je content maakt. Zowel voor de aanbieder als de afnemer van content is het van belang om de profilering toe te passen. Er is een win-winsituatie als je je fans en klanten informeert en betreft, het beheer geeft over de eigen profielinformatie en vervolgens met relevante content belooft. Dit draagt bij aan de reputatie en efficiëntie van een organisatie. Verdienmodellen zullen zo versnellen en nieuwe verdienmodellen zullen zichtbaar worden. De merkwaarde zal daarmee toenemen. Het digitaal vermogen rendeert.

Andere inzichten

Voornamelijk aanbieders van grote hoeveelheden content – zoals uitgevers en webwinkels – hebben veel baat bij het verwerven van meer context. Je kunt gerichter publiceren, gerichter adverteren en daarmee gerichter verkopen. Meer focus op context is natuurlijk niet alleen van belang voor commerciële partijen. Ook overheden en organisaties kunnen er hun doelgroep prettiger en relevanter (lees: beter) door informeren.

Dat is niet het enige voordeel van contexten door metadata. Het biedt ook andere inzichten, die niet alleen relevant zijn voor de dance-industrie. Elke organisatie zou moeten willen dat de belangrijkste signalen die nu beschikbaar zijn, stevig worden verpakt in samenvattingen met nieuwe, relevante en intrigerende informatie. Zo kan ze haar intelligentie vergroten en tot betere relaties en samenwerkingen komen. Een chatbot werkt niet zonder geautomatiseerd raamwerk. Zonder context aan te brengen in de verschillende relaties tussen artiesten, evenementen, festivals en fans doet een organisatie voorlopig eigenlijk maar wat. En wat voor de dance-industrie geldt, geldt ook voor vele andere industrieën.

Als je nu denkt: dat moeten we hebben, zo'n Business Acceleration Framework. En de volgende vragen komen op. Moet ik het kopen? Wat kost dat? Welke licenties horen erbij? Is dat van een enkele aanbieder? Het antwoord is: Neen! Het is een visie en een mindset. Het is geen softwarepakket. Het is geen kant-en-klaar-product. Het is een instrument dat zonder strategie leeg blijft. Als die ontbreekt, dan is de functionaliteit ervan zinloos. Er ontstaat dan geen digitaal vermogen.

Diep in de organisatie

Het raamwerk zal diep moeten doordringen in de organisatie. De vaardigheden om (al dan niet harde en meetbare) informatie met elkaar te verbinden, om daaruit de (volgende) strategie te bepalen, zijn daarbij essentieel. Per dag, maand of per jaar zal men data moeten onderzoeken, afhankelijk van de grootte van de datasets en de ambities van de organisatie. Het raamwerk kan dit geheel aansturen of in ieder geval de aanzet geven tot het stellen van de juiste prioriteiten binnen de strategie. Ook helpt het raamwerk in het kader van het budget, evenals het 'klant centraal'-, 'cross-platform'- en 'cross-device'-werken en -denken.

Als we ons focussen op de groei van data op middellange tot lange termijn, dan moet binnen organisaties een uitgebreide analyse van de reeds aanwezige, evenals de dagelijks voorhanden zijnde (vaak gestructureerde en ook ongestructureerde) data nu prioriteit krijgen. Data-analyse is de enige logische en volgende stap voor communicatie-, marketing- en verkoop-afdelingen, maar ook voor service-afdelingen.

Dit vereist fundamenteel andere vaardigheden van de huidige verkopers en marketeers binnen organisaties. De optelsom van scoren in zoekmachines, adverteren en aanwezig zijn in het digitale ecosysteem, en het bereiken van de doelgroep alleen volstaat niet. Het is nodig om verbanden te leggen, uit te spitten en om te zetten in een strategie. Deze strategie moet aansluiten bij het digitale ecosysteem, zodat marketing, verkoop en service in de nieuwe koers optimaliseren. De inzet van het raamwerk is geen toekomstmuziek meer, maar een keiharde realiteit voor organisaties die willen overleven.

Tot slot

In ons eerste boek schreef ik samen met Ger Hofstee het volgende: “terwijl de optimist, de pessimist en de realist zich druk maken over het glas en de inhoud daarvan, moet je de inhoud gewoon tot je nemen. Je moet de inhoud ervaren, om tot een inzicht te komen. Dat geldt ook voor het internet met al zijn facetten. Het is er immers en zal niet meer verdwijnen, hooguit zal het steeds een nieuwe fase ingaan.” De nieuwe fase is nu aangebroken: er wordt nu automatisch context aangebracht in het business ecosysteem van een organisatie.

Het raamwerk is de basis voor het creëren van nieuwe niveaus van zakelijke waarde. Met de geïntegreerde opslag en toepassingen helpt het Business Acceleration Framework met efficiëntie bij het ontwikkelen van gepersonaliseerde producten en diensten, en het behalen van hogere niveaus op het gebied van klanttevredenheid en klantervaring. In een tijdperk waar de verwachtingen van de fan of klant hooggespannen zijn, wordt het niveau van inzicht in de gewoonten en het gedrag van fans en klanten steeds belangrijker.

Contextualisering is cruciaal bij het transformeren van gegevens naar relevante informatie. Het zorgt voor bruikbare inzichten die intelligente, zakelijke besluitvorming mogelijk maken. De context uit het raamwerk zorgt voor het digitale vermogen. De organisatie die in staat is de juiste context op het juiste moment te gebruiken, om de juiste content in de relatie automatisch te serveren, heeft goud in handen. Dit is de potentie van de organisatie. Dat maakt context in feite het nieuwe goud.

Epiloog - Aan de slag: op naar de nieuwe eenvoud

Innovatie is een must, zoveel is nu wel duidelijk. Igor Beuker laat er in het begin dan ook geen gras over groeien: “Het probleem is dat we allemaal naar de ROI (het financieel rendement, red.) van innovatie kijken en dan concluderen dat we het niet weten. Ik draai het om en zeg: wat zou het kosten als je op je kont blijft zitten?” Zijn antwoord: dat kost je jouw complete business. Met andere woorden: pas je aan, anders besta je niet meer. Hoewel ik ook nog wel eens van mening verschil met Igor, ben ik het in dit geval volledig met hem eens. Aan de slag!

Aanwenden van het digitaal vermogen

Zonder dat we het beseften zijn we onderdeel geworden van verschillende netwerken met verschillende mensen en doelen, waarmee we vandaag de dag interacteren om meer uit ons leven te halen. Nieuwe organisatievormen gaan alleen maar meer invloed uitoefenen op de maatschappij. Door de komst van het internet is de potentie van informatievoorziening oneindig. Nieuwe initiatieven ontstaan, die totaal verschillen met de hiërarchische structuren die we nu kennen. Het aanpassen en het organiseren van jouw organisatie rondom het digitaal ecosysteem en de relaties daarbinnen is dan ook noodzakelijk. We leven immers in de relatie-economie.

Het is essentieel om als organisatie met het internetecosysteem bezig te zijn en dit ecosysteem als een business ecosysteem te zien. Het is nodig om te beseffen dat de drie kernelementen (kracht, macht en potentie) de basis vormen van jouw organisatie. Pas dan wordt het mogelijk om het nieuwe waardemodel en de optimalisering van de verdienmodellen uit het raamwerk te laten ontstaan. Het digitaal vermogen, de kracht, macht en het potentieel wordt dan pas aangewend. De nieuwe eenvoud van de organisatie ontstaat vanzelf!

Wanneer een organisatie zich actief met het internetecosysteem gaat bezighouden, moet de organisatie zichzelf als een platform benaderen. Het platform bestaat onder meer uit de eigen web- of app-omgeving, sociale kanalen, dienstverlenende kanalen en andere e-commerce of digitale kanalen en de offline omgeving. De stuurgroep, waarover later meer, die zich met het platform binnen het internetecosysteem bezighoudt zal zijn eigen broek omhoog moeten houden. Dat doet de stuurgroep door middel van de inkomsten die daar worden gegenereerd. Hierdoor is het juist niet een kostenpost, maar wordt het een bron van opbrengsten. Men werkt met zijn allen aan de nieuwe eenvoud en is gezamenlijk verantwoordelijk voor het digitaal vermogen.

Snelheid in de weg

Organisaties die groot zijn geworden in de 20ste eeuw worstelen nu met de digitaal gedreven verandering, terwijl die juist nodig is om impact te maken in de 21ste eeuw. Ze snappen digitale technologie en hebben goede ideeën, maar worstelen met de executie. Daarnaast zijn ze hiërarchisch of volgens oude principes ingericht rondom behoud van het bestaande en het beperken van risico. Twee eigenschappen die de snelheid van leren en aanpassen aan verandering in de weg staan.

Digitalisering verandert het businessmodel, het gedrag van fans en klanten en de positie in de waardeketen. De implementatie van nieuwe digitale technologieën is zeer belangrijk, maar niet doorslaggevend voor succes. De verandering die hieruit voortvloeit is namelijk mensenwerk. De transformatie naar een digitaal gedreven organisatie omvat een fundamentele omslag in denken, handelen en organiseren. Het sturen van verandering betekent het beïnvloeden op een slimme en subtiële manier. Niet vanuit controle en beheersing, maar het geven van richting en ruimte in combinatie met het creëren van ruimte voor vernieuwing. Het is niet de taak van leiders om volgers te creëren. Het is de taak van leiders om andere leiders te creëren.

Als een onderneming de digitale transformatie wil maken, moet zij zich richten op het strategisch belang van informatie in de digitale economie. In dit geval moeten twee disciplines toegevoegd worden aan de onderneming, namelijk die van datamanagement en digital management. Digital management is verantwoordelijk voor de fan of digitale klant en overziet zowel de digitale strategie als de technologie die daarbij nodig is voor het realiseren van een positieve digitale beleving. Datamanagement houdt zich bezig met data en zal gebruikmaken van de exploderende hoeveelheden data en analyses, om daarmee besluitvorming te toetsen en te verbeteren en daarmee nieuwe kansen voor de onderneming te creëren.

Samen veranderen

Veranderen doe je samen. Samen veranderen betekent meer dan iedereen in de organisatie betrekken, draagvlak creëren en helder communiceren. Samen betekent: bottom-up, iedereen in organisatie laten meewerken en meedenken, samen tot een visie komen en naar oplossingen zoeken, een 'wij-gevoel' creëren waarbij ook rekening wordt gehouden met gevoelens van 'minderheden'. Kortom, bij samen veranderen wordt geprobeerd de wijsheid van de hele organisatie te betrekken en naar iedereen te luisteren, zowel voor- en tegenstanders van de verandering.

Organisaties worden gedwongen hun businessmodel opnieuw uit te vinden en onderdeel te worden van het internetecosysteem. Op deze ontwikkeling past niet langer een traditioneel, hiërarchisch georganiseerde onderneming. De markt heeft op dit moment een eigen dynamiek, waarbij nog nauwelijks te identificeren is hoe een businessmodel tot stand gekomen is.

Succesfactor

De succesfactor van jouw nieuwe businessmodel is de herinrichting van jouw organisatie. Jouw organisatie dient als samenwerkingsverband te worden ingericht; een zogenaamde netwerkorganisatie, die veelal informeel opereert. Tevens signaleert het huidige en toekomstige knelpunten op het gebied van onder andere beleid, bewustwording en regelgeving.

Een netwerkorganisatie moet gezien worden als een organisatievorm waarbij onderlinge leden van organisaties (zogenaamde *nodes* binnen het netwerk) samenwerken om zowel een gezamenlijk als individueel het grotere doel te bereiken. Richt de organisatie als samenwerkingsverband in en leer van elkaar. Trek je op aan elkaars krachten, zo luidt het devies.

Gelijkgestemde energie

Een goed project brengt gelijkgestemde energie samen rond het realiseren van het digitaal vermogen. Zo'n project betreft alle contacten en relaties tussen betrokken personen en/of organisaties binnen het netwerk. Een netwerkorganisatie lijkt vrijblijvend georganiseerd, maar werkt dwingend door het 'halen en brengen'-principe, dat uitgaat van wederzijdse afhankelijkheden en door onderlinge afspraken. De organisatie bestaat uit niet-hiërarchische onderdelen. Het gaat uit van teams die een eigen relatie hebben met de omgeving en snel inspelen op veranderingen in die omgeving of op vragen van de gemeenschap. De onderdelen werken autonoom. Ze worden eerder gefaciliteerd dan aangestuurd.

Aan welke voorwaarden moeten er verder worden voldaan?

- ☐ De spelregels van de nieuwe organisatie, zoals eerder beschreven, moeten glashelder zijn (uitstekende interne en externe communicatie);
- ☐ Een overtuigende inhoudelijke toekomstvisie over het nieuwe businessmodel en het digitale vermogen (zoals eerder geschetst) moet geland zijn, waardoor iedereen naar hetzelfde doel werkt en kan beginnen met het realiseren van het digitaal vermogen;
- ☐ De prestaties van elk lid van de netwerkorganisatie op basis van het raamwerk moeten scherp beoordeeld worden, hiervoor dienen de vijf doelen en de twaalf analyses;
- ☐ De leden van de netwerkorganisatie moeten, indien nodig intensief, ondersteund worden op (professionele) competenties om de vijf doelen te bereiken.

Niet naar binnen gericht

Als je als organisatie blijft vasthouden aan de uit het verleden gekozen uitgangspunten en intern gericht blijft, kom je in serieuze problemen. Je kunt je niet snel en proactief aanpassen aan de veranderende markt. Een veelgemaakte fout van intern gerichte organisaties is bij dalende verkoop uitsluitend te focussen op reductie van kosten. In de praktijk blijkt dat slechts een tijdelijke oplossing die de daling van de verkoop vertraagt. Wanneer je niet aan het nieuwe businessmodel en de organisatie daaromtrent gaat werken, zal het bedrijf op termijn stagneren. De macht van organisatie komt dan niet tot zijn recht.

Starre, hiërarchisch ingerichte organisaties verdwijnen langzaam en hebben in de digitale toekomst geen plaats. Zuilen, silo's, machtsspelletjes aan de top en lagen die alleen maar met zichzelf bezig zijn en vernieuwing tegenhouden: ze behoren steeds vaker tot het verleden. Jouw organisatie moet plat ingericht zijn. Zo kan het al een oplossing zijn om de vaste band van de directeuren met hun directie door te knippen. Steeds meer organisaties doen dat. De algemeen directeur krijgt dan enkele mensen uit de organisatie om zich heen met wie hij samen de afdelingen aanstuurt. Dat kan alleen door het lager en middenmanagement en de project- en programmamanagers meer vertrouwen en verantwoordelijkheid te geven.

Gedeeld leiderschap

Organisaties moeten niet hiërarchisch ingericht zijn. Ze functioneren beter als ze zijn ingericht als een netwerk. Een netwerkorganisatie bestaat uit niet-hiërarchisch verbonden onderdelen of teams die een eigen relatie hebben met de omgeving. Het voordeel van zo'n organisatie is dat ze snel kan inspelen op veranderingen in die omgeving en op vragen van klanten. De onderdelen werken autonoom, ze worden eerder gefaciliteerd dan aangestuurd. Kenmerken van netwerkorganisaties zijn duidelijke relaties tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, (zelfsturende) teams, een faciliterend management en een hoger kennisniveau van de medewerkers. In netwerkorganisaties zijn minder managers nodig. Medewerkers sturen zichzelf aan, al dan niet in (zelfsturende) teams.

Netwerken vragen om een andere manier van besturen, zonder directe en geformaliseerde verbanden. Niet 'hij is mijn baas', maar 'ik accepteer zijn of haar leiderschap' of 'ik accepteer dat hij of zij de verantwoording neemt voor een specifiek deel van het werk'. Het gaat vooral om gedeeld leiderschap. In feite benoemen de betrokkenen binnen het netwerk hun eigen leider. Voor een leider binnen het netwerk gaat het vooral om het zoeken van evenwicht en harmonie. Macht, of het streven daarnaar, is niet aan de orde.

Flexibel en plat

Het management van een organisatie moet veranderen van een mensonterende machine naar een flexibel en plat, waardecreërend netwerk. Creativiteit, inzet en oplossend vermogen van mensen in en rond de organisatie moeten hem of haar sterker doen staan. De verschillende betrokken partijen moeten gelijkwaardig met elkaar omgaan. Ze moeten al onderzoekend en samenwerkend de vijf doelen uit het raamwerk bereiken.

Samenwerking, aanvulling van competenties, vertrouwen en gedeelde ambitie zijn essentiële kenmerken van de nieuwe organisatievorm. De personen binnen de netwerkorganisatie werken autonoom. Ze worden eerder gefaciliteerd dan aangestuurd. De organisatie en de verschillende betrokken interne en externe partijen die met elkaar te maken hebben, moeten als gelijken samenwerken rond een gemeenschappelijk doel. De vorming van een stuurgroep is daarbij de oplossing.

Stuurgroep

Het management (of de bestuurders) van een organisatie moet een stuurgroep formeren. De stuurgroep heeft de volgende opdracht:

- ☐ De stuurgroep is gericht op het creëren van draagvlak voor het beleid en de strategie (realisatie van het digitaal vermogen).
- ☐ De stuurgroep adviseert de netwerkorganisatie inhoudelijk over de te volgen koers, het beleid en de strategie (aan de hand van vijf doelen);
- ☐ De stuurgroep staat de netwerkorganisatie met raad en daad bij tijdens de uitvoeringsfase (de negen stappen);
- ☐ De stuurgroep is sparringpartner voor de netwerkorganisatie (op basis van de twaalf analyses).

Onthoud: de stuurgroep heeft voor haar functioneren inhoudelijk advies nodig van experts en deskundigen. In essentie moet de stuurgroep zelf ook gestuurd worden. De meeste bestuurders zouden een lichte wanhoop voelen wanneer ze niet door experts en deskundigen worden bijgestaan. Het is niet wenselijk dat bestuurders, eigenaren van bedrijven of managers ingrijpen in processen zonder dat ze kennis hebben van de inhoud. De stuurgroep staat centraal om richting en advies te geven aan de netwerkorganisatie en om het beleid en de strategie te borgen. Om daarmee het uiteindelijke doel te bereiken: het realiseren van het digitaal vermogen.

Tot slot

Winkelstraten die langzaam maar zeker leeglopen, nieuwe businessmodellen à la Airbnb en Uber die enkele jaren terug nog ondenkbaar waren, mensen die eerst naar een smartphone grijpen om te communiceren, social media die een organisatie kunnen maken of breken... Het zijn turbulente tijden. Iedereen in een organisatie ziet de digitale mogelijkheden, maar worstelt met termen als big data, cloud, customer journeys, disruptieve innovatie, the internet of things en nog een boel andere containerbegrippen.

De toenemende interactie tussen het dagelijkse (offline) leven en internettechnologie zorgt voor grote veranderingen en nieuwe digitale mogelijkheden. Deze nieuwe mogelijkheden worden onder meer geschapen door de snelle ontwikkelingen in data-analyse, mobiele toepassingen en social media.

Digitale transformatie vindt in de ene industrie sneller plaats dan in de andere. De entertainment- en muziekindustrie werd al vroeg geconfronteerd met bedreigingen door digitale concurrenten. Zij hebben reeds ingrijpende veranderingen ondergaan. Toch staan nog meer uitdagingen en veranderingen voor hun deur. Kijk naar de opkomst van de blockchain-technologie. Bij de meeste organisaties heeft men de behoefte om nieuwe rollen en processen samen te brengen, zodat mensen beter kunnen samenwerken, het distribueren van content en het aangaan van relaties met fans en klanten soepeler verloopt.

Stilstaand water gaat stinken, dat weten we allemaal. Duurzaam succes wordt vooral bepaald door de mate waarin een onderneming anticipeert op verandering in de digitale wereld. Zeker in een tijdperk vol ontwrichtende technologie is de vernieuwing van diensten, producten en het businessmodel essentieel voor het bestaansrecht van een organisatie. Digitale krachten ontwikkelen zich razendsnel en verstoren industrieën, maar creëren tegelijkertijd kansen om te voldoen aan de veranderende behoeften van fans, klanten, werknemers en leveranciers. De nieuwe eenvoud ziet nu het licht.

Men begint steeds meer gebruik te maken van de digitale ontwikkelingen en sommigen beginnen al hun organisatie en de bedrijfsvoering van hun onderneming daarop aan te passen, zoals je hebt kunnen lezen. Technologie verandert de manier waarop met fans en klanten wordt omgegaan en heeft invloed op vrijwel alle interne en externe processen. Het leidt zelfs tot een nieuw of aangepast businessmodel. Dat moet helpen om maximaal voordeel te behalen uit de nieuwe technologische ontwikkelingen. Dit voordeel kan leiden tot omzetgroei, efficiëntere en effectievere processen. Maar het leidt ook tot het ontwikkelen van nieuwe diensten en producten, zowel voor bestaande of nieuwe markten en fans en klanten. En daardoor zelfs tot nieuwe bedrijfswaarde. Het digitaal vermogen.

Voor deze uitgave heb ik veel mensen gesproken waarmee ik samenwerk, die allen hun eigen invulling geven aan het raamwerk. Ook heb ik gekeken naar organisaties die bewust of misschien soms wel onbewust invulling hebben gegeven aan het raamwerk. Het staat vast: zij zijn allemaal bezig met het realiseren van de nieuwe eenvoud. Het digitaal vermogen. De kracht, macht en potentie van hun organisatie.

Begrippenlijst

AARRR-Funnel of AARRR model

Het AARRR model stelt merken, organisaties en festivals in staat om hun volgers te converteren in fysieke bezoekers of klanten. Aan de hand van het AARRR model van Dave McClure krijg je grip op het digitale ecosysteem van jouw festival, merk of organisatie. De vijf lagen/metrics worden opgebouwd uit de verschillende databronnen van de verschillende kanalen. Dat zijn: acquisitie, activatie, retentie, revenue (inkomsten) en referral (doorverwijzing).

AI

Kunstmatige intelligentie: machines, software en apparaten die over een vorm van intelligentie beschikken, waarmee ze zelfstandig problemen oplossen. Zij imiteren hierbij het denkvermogen van een mens.

Auteursrechten

De muziekuitgever, ook wel publisher genoemd, houdt zich bezig met het uitgeven van muziek (het exploiteren) en verdient van de auteursrechten. Eenvoudig gezegd; hij of zij verdient geld door muziek op radio en TV uitgezonden te krijgen of door muziek in films, TV-series, -programma's, games en commercials geplaatst te krijgen. Verder behelst het het innen van rechten (inkomsten) voor live optredens van artiesten, die muziek van aangesloten componisten uitvoeren.

AR (Augmented Reality)

Letterlijk: verrijkte realiteit. Hierbij wordt live elementen toegevoegd aan de werkelijkheid, door een computer. Denk bijvoorbeeld aan de Pokémon GO-app.

ARPU

Average Revenue Per User, ofwel: de gemiddelde omzet per gebruiker.

AVG

De zogenoemde General Data Protection Regulation (GDPR) oftewel de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) verplicht organisaties om vanaf mei 2018 met meer precisie om te gaan met de data die ze opslaan van burgers (zoals sollicitanten, klanten en volgers).

Benchmark

De Benchmark focust op de hoeveelheid volgers en de online interactie van een bedrijf en zet dit af tegen de mate waarin dit aanwezig is bij de concurrentie. Elke concurrent strijdt immers om de hoogste positie in Facebook en Google. Daarom vergelijken we de digitale performance van een bedrijf met die van concurrenten.

Blockchain

De blockchain is een 'digitaal grootboek', waarin gegevens op een decentrale manier zijn vastgelegd. Het resultaat is (bijvoorbeeld): betrouwbare authenticatie van muziek en een eerlijkere verdeling van rechten en gelden.

Brand Equity

Brand Equity of de merkwaarde. Dit is de financiële waarde die in het merk opgeslagen zit. Deze waarde komt meestal overeen met de contant gemaakte toekomstige kasstromen die aan het merk toe te wijzen zijn via relaties met fans of klanten. Dit doel laat zien waarom de relaties met fans en klanten zo belangrijk zijn.

Brand Reputation Performance

Brand Reputation Performance of de merkreputatie. Dit is de aanpak van de marketing (en de belangrijkste mijlpalen), dat je als grafisch overzicht op één A4 zou moeten kunnen samenvatten. Uit dit overzicht zou moeten blijken dat er een ritme ontstaat in de communicatie van een organisatie, festival of merk. Dit ritme (de digitale hartslag) is van gigantisch belang en heeft directe impact op de Brand Equity.

Business Acceleratie

Nieuwe technologieën maken het mogelijk om bestaande businessmodellen te versnellen. Daarvoor zullen organisaties, merken en festivals data centraliseren, teams opleiden en hun technologische infrastructuur optimaliseren.

Business Activatie

Naast het optimaliseren van bestaande businessmodellen, wil je als organisatie, festival of merk ook nieuwe verdienmodellen ontwikkelen. Denk bijvoorbeeld aan een volwassen eCommerce-afdeling of de digitale exploitatie van (video-)content.

Businessmodel

Verdienmodellen van bedrijven; hoe ze waarde toevoegen (en dus: omzet genereren).

Business Model Canvas

Het Business Model Canvas (A. Osterwalder/Y. Peigner, 2010) helpt strategisch managers en startups om een nieuw bedrijfsmodel te creëren of een bestaand model in kaart te brengen.

Business Acceleration Framework

Dit raamwerk legt als het ware een overkapping over de organisatie en haar Umfeld en dat biedt bepaalde voordelen. Het raamwerk zorgt er voor dat er eenduidige definities gehanteerd worden. Het maakt de digitale strategie meetbaar, waardoor bestuurders meer inzicht krijgen in de voortgang van processen. Daardoor zijn ze beter in staat om controle te krijgen op de organisatie en iedereen te laten werken aan vooraf bepaalde, gezamenlijk doelen. Hiermee wordt de waarde van een organisatie geborgd. Feitelijk biedt het een organisatie inzicht om op een datagedreven manier te werken. Het raamwerk is de intelligentie van een organisatie.

Business Acceleration Maturity

De mate waarin een merk, festival of organisatie de digitale volwassenheid (heeft) bereikt. Hoe meer dit het geval is, hoe meer je ziet wat marketing- of verkoopinspanningen opleveren. Daarom streven bedrijven naar die volwassenheid en bepaal je vooraf wanneer deze fase bereikt wordt. Dit maakt het voor collega's inzichtelijk waarom de inspanningen om de digitale volwassenheids-status te bereiken, nodig zijn.

Churn rate

Aantal klanten of volgers dat (na verloop van tijd) afhaakt.

Content

Een verzamelnaam voor informatie, die online gedeeld kan worden. Het kan geschreven tekst zijn, maar ook video, audio, of bijvoorbeeld infographics.

Cryptocurrency

Alternatief, digitaal betaalmiddel, dat loopt via de blockchain. Bekendste voorbeeld is de Bitcoin.

Customer Lifetime Value

De Customer Lifetime Value (afgekort CLV) is een berekening van de netto-opbrengst die een klant genereert wanneer deze klant is: de omzet van de eerste tot zijn laatste aankoop. Hoeveel waarde je klant heeft, bepaal je door te berekenen hoeveel hij of zij uitgeeft, hoe vaak hij terugkomt en hoe lang hij klant blijft.

Digitale ecosysteem

Zie internet-ecosysteem

Digitale transformatie

De verandering die een onderneming ondergaat, waar binnen bestuurders of bedrijfseigenaren waarde willen creëren door de inzet van het digitale ecosysteem, waarbij op basis van vastgestelde doelen (5) in stappen (9) door analyses (12) en de voortvloeiende inzichten optimalisatie van de organisatie en het analoge en digitale vermogen wordt bereikt. (2017, Doeland)

Digitaal vermogen

Digitaal vermogen (of digitale vermogen): rechten en niet-fysieke middelen bestaande uit digitale verbindingen en contextuele data, dat een onderneming competitief voordeel in de markt geeft, welke een financiële waarde vertegenwoordigt doordat het huidige en toekomstige kasstromen optimaliseert en versnelt. (2017, Doeland en van Berkel)

Digitale volwassenheid

De fasen in de digitale ontwikkeling van een onderneming, waarbij de mensen en processen op één lijn worden gebracht met de doelen (5), stappen (9) en analyses (12) ondersteund door een raamwerk (red. het Business Acceleration Framework) dat zorgt voor continue verbetering en versnelling van de doelstellingen uit het raamwerk en het veiligstellen van het digitale vermogen. (2017, Doeland)

Ecosysteem

Zie internetecosysteem.

Egosysteem

Wanneer een dienst of contentmaker macht wil uitoefenen op de eindgebruiker. De eindgebruiker heeft echter een anarchistische, of ecosysteem manier van denken en wil altijd en overal zelf bepalen wat hij of zij ziet.

Framework

Een raamwerk of framework is een aanpak die uit bepaalde standaarden bestaat, zoals conventies, definities, praktijkvoorbeelden, gereedschap, veelgebruikte functies en formules.

GDPR

De zogenoemde General Data Protection Regulation (GDPR) oftewel de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) verplicht organisaties om vanaf mei 2018 met meer precisie om te gaan met de data die ze opslaan van burgers (zoals sollicitanten, klanten en volgers).

Growth Hacker

Een growth hacker 'hackt' de groei van een bedrijf, vaak door veel kleine testen/experimenten te doen. Hiermee wordt de meest effectieve methode gevonden om de snelste groei te realiseren.

Interface

interface stelt je in staat om te communiceren met een computersysteem.

Internetecosysteem

In de meest brede zin is het internetecosysteem (ook wel het digitale ecosysteem genoemd) het totale systeem van interactie tussen industrie, merken, mensen en diensten en producten. Het omvat alle belanghebbenden. De technische infrastructuur en de functies die het netwerk vervult, maken deel uit van het internetecosysteem. Door het systeem als een business ecosysteem te zien, kun je zorgen voor waardecreatie. De waarde wordt aangeduid als het digitale vermogen.

De 3 aspecten van het digitale ecosysteem:

- ❑ De virtuele verbinding – Hieronder verstaan we de verbindingen tussen mens en machine via het wereldwijde web, mobiele applicaties, sociale netwerken, software met de content die in de virtuele wereld te vinden is;
- ❑ De apparaten die we gebruiken – Denk hierbij aan computers, laptops, smartphones, tablets, radio, televisie, wearables en andere connected items;
- ❑ De fysieke en draadloze netwerken die apparaten (en mensen) met elkaar verbinden – Denk aan wifi, breedband, kabel, glasvezel, 3G/4G/5G, satelliet etcetera;

IPM

IPM staat voor *interaction per thousand fans*. Hierdoor kan je pagina's of kanalen met elkaar vergelijken. De IPM-formule is: $((\text{Aantal comments} + \text{likes}) / \text{aantal posts}) / \text{\#fans} = \text{IPM}$.

Kunstmatige Intelligentie

Kunstmatige intelligentie: machines, software en apparaten die over een vorm van intelligentie beschikken, waarmee ze zelfstandig problemen oplossen. Zij imiteren hierbij het denkvermogen van een mens.

Marketing Efficiency

Hoe efficiënt is je marketing? En zet je je marketing nog traditioneel (niet efficiënt) of digitaal (waar je doelgroep is)? Breng als merk, organisatie of festival context in data, zodat je marketingbudgetten slimmer inzet.

Master-rechten

Een platenmaatschappij (of label) heeft als voornaamste doel om artiesten te begeleiden bij het exploiteren van opnames. Dit zijn de master-rechten. De platenmaatschappij verzorgt de productie, financiering, marketing en distributie van de opnames: de zogenaamde masters. Dit gold voorheen vooral voor fysieke dragers (cd's, dvd's, vinyl). Tegenwoordig gaat het steeds meer over de digitale distributie, zoals via muziekplatformen zoals Spotify en iTunes.

Merkreputatie

Zie Brand Reputation Performance

Merkwaarde

Zie Brand Equity

Raamwerk

Een raamwerk of framework is een aanpak die uit bepaalde standaarden bestaat, zoals conventies, definities, praktijkvoorbeelden, gereedschap, veelgebruikte functies en formules.

Relatie-economie

De economie is de afgelopen vijftientig jaar sterk beïnvloed door de komst van nieuwe technologieën, zoals internet en sociale media. Hierdoor kunnen fans en klanten direct contact hebben met artiesten, merken en organisaties. Businessmodellen veranderen ingrijpend. Matthijs van de Peppel en Xavier van Leeuwe legden in hun boek *De relatie-economie* precies uit wat deze nieuwe technologie voor bedrijven, artiesten en merken betekent: het opbouwen van een relatie met fans of klanten is belangrijker dan wat dan ook.

Retentie

Retentie: het behoud van klanten.

ROI

Return On Investment (ROI): het rendement op een investering.

Umfeld

Het Umfeld is de omgeving (van bijvoorbeeld andere organisaties), waarin een organisatie zich bevindt.

Verkoopcurve

Elke verkoopcurve is een stijgende lijn van 'sales'. Denk bijvoorbeeld aan de kaartverkoop voor een concert. Door historische data te vergelijken, ontdek je hoe zo'n verkoopcurve er meestal uitziet en hoever van tevoren men tickets koopt voor een concert. Door die curve te ontdekken, zetten we geen marketing in als er nog niemand een ticket wil kopen. Door marketing aan te sluiten op de curve, wordt ze efficiënter.

Waardecreatie

“Waardecreatie door internet en social media betreft het in de basis kunnen aanleggen, verspreiden, onderhouden en optimaliseren van bestaande en nieuwe digitale relaties op diverse internet platforms waar direct en op aantoonbare wijze additionele en toekomstige netto kasstromen gegenereerd worden.” (2013, Doeland en van Berkel)

De woorden “aanleggen, verspreiden, onderhouden en optimaliseren” refereren naar de kosten van arbeid en middelen. Daarnaast gaat het om “digitale relaties” op meerdere “platforms”. Digitaal is hierin het sleutelement, aangezien dit duidelijk maakt dat het niet gaat om een adressenbestand of andere traditionele marketingactiviteiten. Uiteraard blijft er wel sprake van een stuk overloop tussen de digitale platforms en uitval (zogenaamde “churn rates”), net als bij offline marketing. Twitteraars kunnen dezelfde zijn als de Facebook-fan en vice versa.

Bronnen

- ❑ Beemster, 2017: <https://www.adformatie.nl/purpose-marketing/gregory-van-der-wiel-begint-investeringsfonds-voor-tech-sta>
- ❑ Beuker, 2017: <https://www.frank.news/2017/03/06/igor-beuker-arpv-beste-wapen-in-strijd-tegen-google-en-facebook/>
- ❑ Boer, 2017: <https://www.emerce.nl/achtergrond/nieuw-platform-vi-medialandschap-zorgt-andere-technische-eisen>
- ❑ Doeland / Hofstee, 2013: [vanAnaloognaarDigitaal.nu](https://www.vanAnaloognaarDigitaal.nu) - de digitale verandering
- ❑ Doeland, 2015: [EDM en de Digitale Wereld](https://www.edm.nl) - Waarom dj's, evenementen en festivals moeten veranderen
- ❑ Doeland, 2017: <https://denisdoeland.com/2017/07/07/netwerken-spinnin-records-opnieuw-bekeken/>
- ❑ Doeland, 2018: <https://denisdoeland.com/2018/04/23/column-de-koe-en-haar-dancefestivals/>
- ❑ Elbers, 2017: <http://www.aviationwatch.nl/pieter-elbers-spreekt/>
- ❑ Gabeler, 2017: <https://www.parool.nl/kunst-en-media/rumag-bereikt-met-ongecompliceerde-slogans-bijna-een-miljoen-fans-a4155796/>
- ❑ Hakker, 2016: <https://www.deondernemer.nl/nieuwsbericht/94388/blokker-doet-aan-schijninnovatie>
- ❑ Haverkort, 2017: <https://www.metronieuws.nl/nieuws/sport/2017/09/iedereen-wil-chillen-met-soufiane-touzani>
- ❑ Hemans, 2017: <https://www.metronieuws.nl/nieuws/showbizz/2017/07/per-instagram-post-verdient-selena-gomez-vijf-ton>
- ❑ Hundepool, 2016: <https://zakenreis.nl/artikelen/klm-wil-digitale-airline-worden/>
- ❑ Keswiel, 2018: <https://www.sprout.nl/artikel/startups/deze-slimme-speaker-uit-rotterdam-wil-de-muziekindustrie-vernieuen-met-de>
- ❑ Nagtegaal, 2017: <https://www.nrc.nl/nieuws/2017/12/02/john-de-mol-talpa-verkoopt-belang-in-tmg-tmg-aandelen-in-de-radiostations-van-talpa-gaan-naar-de-mol-a1583451>
- ❑ NPO, 2015: <https://over.npo.nl/organisatie/wie-zijn-wij/missie-en-taken>
- ❑ Olsthoorn, 2017: <https://www.nrc.nl/nieuws/2018/02/20/npos-startprobleem-a1592783>
- ❑ Sprenger, 2014: <http://www.denieuwereporter.nl/2014/03/het-innovatiedilemma-van-de-uitgeefindustrie/>
- ❑ Tuk, 2017 <https://www.emerce.nl/interviews/igor-beuker-inhaalrace-innovatie-corporates-verbeelding>
- ❑ van Grieken, 2017: <https://www.emerce.nl/knowledgebase/onderzoek-digitale-dna>
- ❑ van Leeuwe / van de Peppel, 2017: <https://www.adformatie.nl/privacy/hoe-ie-de-relatie-met-klanten-kunt-versterken-met-empathie-e>
- ❑ van Staple, 2017: <https://www.nrc.nl/nieuws/2017/11/28/er-moet-er-altijd-eentje-de-grootste-zijn-14205109-a1582785>
- ❑ Wolthuisen, 2017: <https://www.deondernemer.nl/nieuwsbericht/172558/demy-de-zeeuw-scoort-met-balr-10-miljoen-omzet-maar-geen-cent-naar-marketing>

SIMPLEX SIGILLUM VERI

*Eenvoud is het kenmerk van het ware. Eenvoud als kenmerk van de waarheid.
De eenvoudigste theorie ligt het dichtst bij de waarheid.*

(Boerhaave)

“Terwijl de optimist, de pessimist en de realist zich druk maken over het glas en de inhoud daarvan, moet je de inhoud gewoon tot je nemen. Je moet de inhoud ervaren, om tot een inzicht te komen. Dat geldt ook voor het internet met al zijn facetten. Het is er immers en zal niet meer verdwijnen, hooguit zal het steeds een nieuwe fase ingaan.”

Ger Hofstee / Denis Doeland

vanAnaloognaarDigitaal.nu

Met dank aan

*Pim van Berkel (Fanalists), Ben Spanjaard (Fanalists), Michiel Schoonhoven (NXTLI), Igor Beuker, Sebastien Lintz (Sorted Management), Sam Renders (DJ Sam Feldt) en Edwin Witvoet (Jibe).
Dank jullie wel voor de medewerking aan de interviews!*

Speciale dank

*Bas Meijer en Noor Schipper voor het proeflezen, jullie feedback en frisse blik gaf mij fijne inzichten!
Aaron Mirck voor de redactie, ik heb met veel plezier samengewerkt met je!*

Digitaal Vermogen | De kracht, macht en potentie van elke organisatie

Alle auteursrechten zijn uitdrukkelijk voorbehouden. Niets mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming. Voor niet-commerciële doeleinden mag de inhoud worden geciteerd met vermelding van de titel en de auteur als bron.

De inhoud is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. De gepresenteerde gegevens en illustraties zijn gebaseerd op de meest actuele informatie op het moment van publicatie. Desondanks kan de verstrekte informatie onjuistheden bevatten.

De auteur is niet aansprakelijk voor enige schade, die direct of indirect ontstaat als gevolg van deze uitgave of van het afgaan op onjuiste informatie uit deze uitgave tenzij rechtens zou worden vastgesteld dat er sprake is van opzet en/of grove nalatigheid kan worden verweten.

Dit is een dynamische uitgave en zal steeds van updates of aanvullingen worden voorzien. Feedback wordt op prijs gesteld. Ben je een taalpurist en wil je gewoon helpen met spelling, grammatica, interpunctie, stijl of begrijpend lezen? Heb je andere feedback op de tekst of inzichten? Stuur gerust jouw feedback. Alle feedback zullen we dan eventueel proberen te verwerken in een volgende versie. Feedback kan gestuurd worden via mail@ddmca.com

Het Content Impact Model is een model van NXTLI B.V.. Het Business Acceleration Framework is een model van Fanalists B.V.

Wil je op de hoogte blijven van updates, aanvullingen of de volgende versie? Schrijf je in via www.digitaalvermogen.nu

© 2018 DDMCA

ISBN/EAN 978-90-821083-4-7

NUR 988

VERSIE 0.99 RC

Voor meer informatie over deze uitgave contact:

DDMCA, Keizersgracht 330-B, 1016 EZ Amsterdam
T | 06 13520250
E | denis.doeland@ddmca.com
W | digitaalvermogen.nu | denisdoeland.com | ddmca.com

Deze uitgave wordt ondersteund door





Digitaal Vermogen, de kracht, macht en potentie van elke organisatie, is een handleiding om je business te 'hacken'. Het helpt je om je bedrijfswaarde te vergroten en omzetten te verhogen. Daarnaast laat dit boek innovaties slagen, doordat het de juiste omstandigheden voor een digitale transformatie helpt scheppen. Het stelt je in staat om de (financiële) waarde van data te voorspellen. Ook is het bruikbaar gereedschap om nieuwe verdienmodellen te ontwikkelen.

Kortom, alles om de relatie-economie te overleven, waarin de relatie met fans en klanten bepaalt of je floreert of failliet gaat. Beide concepten (de relatie-economie en de fanrelatie) komen uitgebreid aan bod.

Het boek is geschreven door Denis Doeland (1971, Utrecht). Doeland loopt in Nederland voor op het gebied van kennisontwikkeling, kennisdeling en consultancy in combinatie met de inzet van technologie, internet en social media. Hij is een veelgevraagd spreker en deskundige.

Doeland verdiende zijn sporen bij ID&T: hij hield zich daar bezig met de exploitatie van intellectueel eigendom en de digitale activiteiten van ID&T, Q-Dance en Sensation. Ook zette hij de muziekuitgeverij van ID&T en download portal Dance-Tunes op. Tegenwoordig is hij onder meer betrokken bij artiesten zoals Hardwell, en diverse event promotors. Een van de prominentste promotors produceert en verkoopt shows van Armin van Buuren.

De meeste voorbeelden in deze uitgave gaan over bedrijven, artiesten of merken in de sport-, media- en entertainmentindustrie. De voorbeelden zijn in feite op allerlei industrieën van toepassing. Het boek is geschreven voor bedrijfseigenaren, directeurs en iedereen die verantwoordelijk is voor marketing, business development, verkoop of innovatie binnen een organisatie, merk of festival.

BALR. | KAKHIEL | RUMAG | HARDWELL | ARMIN VAN BUUREN
DJ SAM FELDT | SPINNIN' RECORDS | ID&T | NEW YORK TIMES | NPO | TALPA
TOUZANI | VOETBAL INTERNATIONAL | KLM | NRC | NEYMAR
TOP NOTCH | PARADISO

ISBN/EAN 978-90-821083-4-7 | NUR 988 | VERSIE 0.99 RC

EEN UITGAVE VAN DDMCA