

De digitale transformatie van Miele in zes quotes

06-02-2017 13:21



Door Nick Möller
Redactie RetailWatching

Voor olietankers is het lastig om het tempo van veranderingen bij te houden, zeker in dit digitale tijdperk. Blokker Holding probeert zijn achterstand inmiddels in een [rap tempo](#) in te halen, en datzelfde geldt voor Miele. Het Duitse familiebedrijf – goed voor zo’n 3,7 miljard euro omzet – was lange tijd onzeker over de te kiezen richting en speelde niet direct in op de veranderende wensen van de consument, vertelt algemeen directeur Stefan Verhoeven van Miele Nederland op de Webwinkel Vakdagen.

De noodzakelijke digitale transformatie van Miele is volgens hem niet met die van andere bedrijven te vergelijken. Al is het alleen maar omdat Miele als familiebedrijf ‘financieel ongelooflijk krachtig’ is, met een sterke roots in de vakhandel met fysieke winkels. “Miele heeft zijn eigen manier om het transformatieproces in gang te zetten.” Verhoeven doet zijn verhaal aan de hand van een aantal bekende en een aantal minder bekende wijsheden.

‘The time to repair the roof is when the sun is shining’ - John F. Kennedy

Een commercial uit 1982 geeft volgens Verhoeven een inzicht in hoe consumenten voorheen overtuigd konden worden om voor een de wat duurdere wasmachine van Miele te kiezen.

Waar de oudere generatie in zijn zoektocht naar een nieuwe wasmachine nog te paaïen is met kwaliteit en een lange levensduur, zijn jongeren volgens Verhoeven niet zo geïnteresseerd in hoe hun leven er over tien of vijftien jaar uitziet. Die vinden het prima om hun spullen wat vaker te wisselen. "We zien dat er een trend is om niet te kopen en bezitten, maar om te (her)gebruiken en delen", aldus Verhoeven, die internet of things tegelijkertijd steeds belangrijker ziet worden. "Consumenten verwachten meer van wasmachines, dan hoe de designer ze ontwerpt en hoe ze uit de fabriek komen. Naarmate ze de wasmachine langer gebruiken, moet die beter weten wat hun behoeften zijn."

De veranderende consument heeft bovendien een flinke impact op de traditionele retail, ziet Verhoeven. De afgelopen jaren hebben de voor Miele vertrouwde en belangrijke spelers op de markt het moeilijk gehad of zijn zelfs verdwenen. "Waar we eerst alleen zelfstandige bedrijven failliet zagen gaan, sluiten nu ook ketens collectief de deuren." Als voorbeelden noemt hij Scheer & Foppen, Modern en Block, maar hij had natuurlijk ook Megapool, Harense Smid, It's en Mikro-Electro kunnen noemen. Daartegenover staat de opkomst van de nodige onlinespelers als Coolblue, bol.com, Wehkamp en fonQ, die het landschap volgens hem hebben verrijkt.

Schijnt de zon nog voor Miele? Als we Verhoeven moeten geloven groeit het merk, maar zijn de eerste wolken al een tijdje waarneembaar. Zo ziet Miele zijn marktaandeel vanwege de groei van online verkopen al een aantal jaar teruglopen. Of zoals Verhoeven het verwoordt: "We zijn sterk in een stuk van de markt dat steeds kleiner wordt." Het online marktaandeel van Miele haalt het niet bij dat in de fysieke winkelstraat. "Online groeit en offline niet, dat is ons probleem", vat hij samen.

'The problem is not the problem; the problem is your attitude about the problem' - Captain Jack Sparrow
Toen Miele twee à drie jaar geleden aan een traditionele speler vroeg welke kant de retail opging, zei die volgens Verhoeven dat je vooral moest blijven investeren in fysieke vestigingen. 'Het is heel lastig om grote aankopen te doen via internet', was volgens hem de overtuiging. "Ze vertelden ons onze aandacht te richten op fysieke ondernemers en vooral alles bij hetzelfde te houden. Maar als je ook met andere mensen praat, krijg je een heel ander beeld. De reisbranche gaf al snel het bewijs dat consumenten online voor vakanties veel euro's besteedden. En als ook andere duurzame goederen online worden gekocht, waarom dan geen wasmachines?"

'You snooze, you lose'

Een verdedigende tactiek is volgens Verhoeven niet langer het antwoord. "We zoeken de aanval. We kunnen onze kop niet in het zand steken. We zijn bezig geweest onszelf in slaap te sussen, maar nu moeten we uit een ander vaatje tappen. Als je lang genoeg vasthoudt aan de bestaande manier van werken, kun je vooruitgang nog als achteruitgang betitelen. Miele heeft een andere manier van denken nodig."

'You reap what you sow'

In Nederland zeggen we: je oogst wat je zaait. In het verlengde hiervan heeft Miele een groeiploeg aangesteld: een scrumteam met digitale acceleratie als doel. De groeiploeg bestaat uit mensen van verschillende afdelingen, van marketing, sales, controlling tot service, die volgens Verhoeven 'op een andere manier naar dezelfde materie kijkt.' Change agents noemt hij ze ook wel. "Je hebt mensen in de organisatie nodig die voorop gaan in de strijd en die geen historie hebben die hen belemmert in het denken en het nemen van beslissingen."

'To begin, begin' - William Wordsworth

Onder leiding van de groeiploeg is Miele begonnen met het plukken van laaghangend fruit. De focus lag in eerste instantie op het krijgen van reviews en ervoor te zorgen dat consumenten de informatie waar ze naar zoeken kunnen vinden. Alles in het kader van een 'agile approach', vertelt Verhoeven. "Je schiet nooit in één keer raak."

'If you want to go fast, go alone. If you want to go far, go together'

Dat Verhoeven niet uit is op kortstondig succes, illustreert hij aan de hand van dit Afrikaanse spreekwoord. Bij het 118 jaar oude familiebedrijf telt alleen economisch succes op de lange termijn. De groeploeg is volgens hem een goed initiatief, maar zorgt er tegelijkertijd ook voor dat vele andere werknemers niet direct bij de digitale transformatie van het bedrijf betrokken zijn. Miele Nederland telt in totaal 350 medewerkers en die moeten volgens Verhoeven ook volledig op de hoogte zijn van de nieuwe aanpak. Daarom verzorgt de groeploeg één keer per twee weken een update voor andere collega's.

Die updates zien er volgens Verhoeven steeds rooskleuriger uit. "We zien onze inspanningen langzamerhand terug in de resultaten. Het aantal reviews en de kwaliteit ervan gaat omhoog, en datzelfde geldt voor ons online marktaandeel. We groeien nog niet in het tempo dat we graag willen, maar alles wijst erop dat we de noot beginnen te kraken."