

Verander van buiten naar binnen

IN VIJF STAPPEN EEN ROI VOOR E-BUSINESS INITIATIEVEN

De introductie van het world wide web in 1993 heeft onze wereld voorgoed veranderd. Toch hebben veel bedrijven nog altijd moeite om te begrijpen wat die veranderingen nu écht betekenen voor hun markt. Het is niet voor niets dat meer dan de helft van de bedrijven die in 2000 in de Fortune 500 stonden failliet is, terwijl tegelijkertijd het spel in veel sectoren wordt gedomineerd door nieuwe spelers. Wat is er nodig om in deze nieuwe wereld mee te doen?

Het antwoord is: **wees relevant voor klanten.**

Daar kan e-business vaak een rol in spelen, maar soms ook niet.

Ieder jaar is er weer wat nieuws: big data, customer journeys, social commerce, virtual reality, responsive websites, mobile first. Dit zijn enkele voorbeelden van buzzwords die de afgelopen jaren de e-commerce blogs hebben gedomineerd.

Ook de term 'digitale transformatie' wordt gehypet, met als gevolg dat veel Raden van Bestuur denken dat ze 'iets' moeten met digitale dienstverlening. Ze willen een app, ze willen hun webshop upgraden en ze willen een social media response team dat snel op iedere tweet reageert. Ze zien de digitale transformatie als aanleiding om te veranderen, als oorzaak. En daar gaat het mis. Want een digitale transformatie zou een gevolg moeten zijn van beter inspelen op klantwensen. Het zijn de klanten die dicteren welke digitale diensten relevant zijn en welke niet. Bedrijven die hun dienstverlening willen digitaliseren, moeten daarom eerst een stap terug doen en hun strategie heroverwegen. Past de strategie nog wel bij de manier waarop klanten graag zaken met je doen? Passen je producten en diensten nog bij hun vraag? Zijn er nieuwe toetreders in je markt die je huidige businessmodel bedreigen?



Denk in termen van ROI

Veel bedrijven denken wel de klant te kennen en 'centraal te stellen', maar moeten bij nader inzien concluderen dat ze eigenlijk helemaal niet zo goed weten wat hun klanten willen. Ze kennen de werkelijke drijfveren en motivaties van hun klanten niet of nauwelijks. Ze slaan de eerste stappen van een goed verandertraject over en hollen achter de laatste trends aan. Ze ontwikkelen een app, openen een Instagram-account of gaan met beacons klanten die de fysieke winkel binnenkomen herkennen. Want dan zijn ze in ieder geval niet hopeloos ouderwets of missen de boot. Het gevolg is dat de kosten van digitalisering torenhoog zijn, terwijl het onduidelijk is wat zo'n nieuw kanaal precies oplevert. De hamvraag moet daarom altijd zijn: wat is het kwantificeerbare doel van de innovatie of inspanning? Oftewel we moeten denken in ROI.

Indicatie ROI in vijf stappen

Als het gaat om e-business initiatieven dan krijg je de beste in-dicatie van de ROI als je uitgebreid stilstaat bij de Strategie en de Context. Orion Pax hanteert een aanpak die bestaat uit vijf stappen.

Stap 1: Leer je klanten kennen

De digitale transformatie begint met het beter leren kennen van je (potentiële) klanten. Vroeger zou je daar marktonderzoek voor inzetten. Dat kan nog altijd een goed instrument zijn, maar wil je de behoefte onderzoeken aan een volledig nieuwe dienst, dan schiet marktonderzoek vaak tekort. Mensen kunnen zich er namelijk nog niets bij voorstellen, het betreft vaak latente behoeften. Behoeften die nieuw zijn of waar men zich niet van bewust is. Ook zeggen ze regelmatig A terwijl ze B bedoelen en C doen. Het loont dus veel meer om klanten te observeren en zo te leren begrijpen waarom ze doen wat ze doen. Het kan ook heel leerzaam zijn klanten te confronteren met dit soort gedragingen. Dat kan je soms verklaringen geven waar je zelf nooit aan had gedacht.

Observeer klant gedrag

Begin daarom eens met te observeren wat klanten via je eigen kanalen doen: hoe banen ze zich een weg over je website? Welke artikelen lezen ze in je e-mailnieuwsbrief? Welke winkels bezoeken ze regelmatig? Welke vragen stellen ze als ze bellen naar het contactcenter? En ga zo maar door. Zorg dat medewerkers dit soort informatie makkelijk kunnen vastleggen, bijvoorbeeld in het CRM-systeem. Maak dat toegankelijk en analyseerbaar voor alle medewerkers met klantcontact (ook indirect). Train hen zodat het een tweede natuur wordt dat ze klanten altijd vragen naar hun mening over en ervaring met het bedrijf en naar eventuele wensen. Wat vinden zij van de dienstverlening? Bij welke concurrenten kopen ze ook regelmatig en waarom? Heeft de klant misschien ideeën voor heel nieuwe producten of diensten? Rapporteer dit soort zaken niet alleen in de e-commerce afdeling maar deel dit, juist ook, met de directie.

Natuurlijk komt deze informatie nooit boven tafel als contactcenter agents onder meer worden afgerekend op de gespreksduur. Schrap deze KPI daarom als eerste als je je klanten daadwerkelijk beter wilt leren kennen. Het is veel beter om bijvoorbeeld te sturen op CES (Customer Effort Score) of, als dat te hoog gegrepen is, NPS of conversie.



Customer Support Metrics



Raadpleeg Google Trends

Behalve klantgedrag observeren op je eigen kanalen is er ook veel openbare informatie die bedrijven kunnen helpen te luisteren naar



klanten. Vergelijk bijvoorbeeld eens synoniemen voor jouw producten of diensten in Google Trends. Welke woorden worden veel gebruikt en welke veel minder? Leer de taal van je klanten kennen, want als je hun taal niet spreekt, dan is het wel heel lastig om contact te maken. Waarom bieden de meeste verzekeraars bijvoorbeeld nog altijd een *bromfietsverzekering* aan, terwijl vrijwel niemand van de doelgroep het woord bromfiets nog gebruikt. Het gros van de klanten zoekt een verzekering voor de *scooter*.

Check je imago op social media

Kijk ook eens wat mensen over jou en je concurrenten zeggen op social media. Wat is jouw imago bij je doelgroep? Hoe scoor je op productvergelijkingsites? Wat is de voornaamste feedback in reviews? En hoe reageert het bedrijf daarop? Doet het bedrijf ook wat met de feedback en wordt dat ook medegedeeld? Fouten toegeven, ervan leren en ze zo snel mogelijk rechtzetten maakt dat klanten ambassadeur worden.

Stap 2: Manage verwachtingen

Heb je wat meer inzicht in de behoeften van (potentiële) klanten, kies dan op welke manier jij daarin wilt voorzien. In veel gevallen geldt daarbij: less is more. Maar doe de dingen die je doet heel goed. Geen enkele klant wordt blij van duizenden verschillende opties die allemaal maar half-half worden uitgevoerd. Wees helder over je strategie richting klanten.

Go je voor operational excellence: durf dan keuzes te maken!

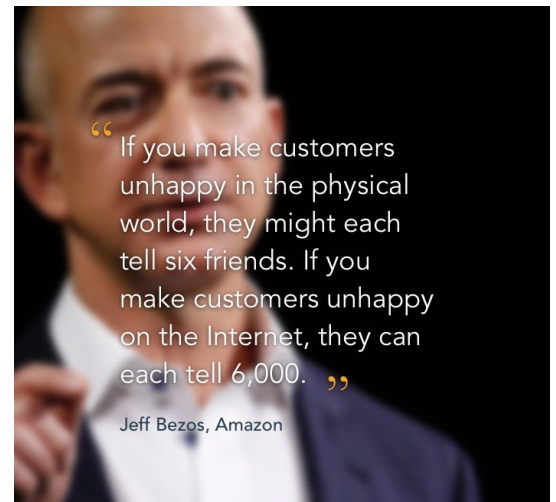
Kies je voor operational excellence als strategische bedrijfsvoering, communiceer dan duidelijk wat je wel doet en wat niet. Iedereen weet dat je bij McDonalds geen zesgangendiner kunt bestellen.

Meestal is kostenbesparing de belangrijkste (en vaak enige) reden voor operational excellence-bedrijven om een e-business-strategie te implementeren. Ze digitaliseren niet om klanten een betere beleving te bieden, maar willen dat consumenten het werk voor hen doen en zo kosten besparen. Wees hier helder over, zodat klanten kunnen kiezen of ze daarin mee willen gaan. Dit klinkt logisch, maar er zijn maar weinig bedrijven die dit ook echt doen. Realiseer je dat een consument zich niet met een kluitje het riet in laat sturen. Ze willen best iets extra's doen, als ze er ook maar wat voor terug krijgen (bijvoorbeeld een scherpere prijs, zelfde dag geleverd, etc.).

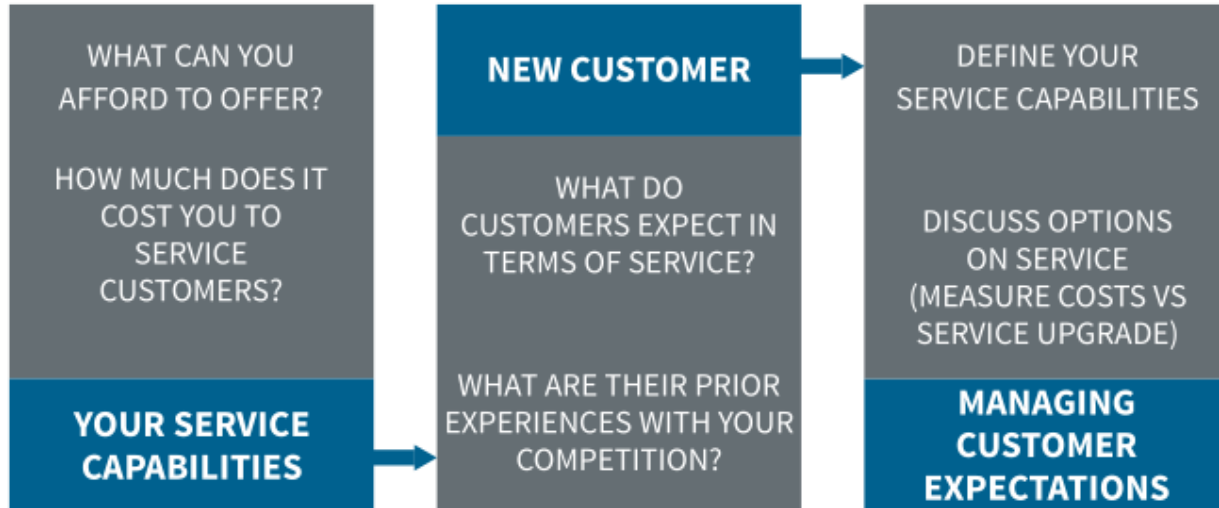
Vaak zie je dat bedrijven die operational excellence nastreven minder gericht zijn op klanttevredenheid omdat ze vooral bezig zijn interne processen te optimaliseren, zonder nou precies te weten of dat proces wel aansluit bij de behoefte van hun klanten. Aan de 'buitenkant', bijvoorbeeld in reclame of op de website, roemen deze bedrijven echter maar al te vaak hun fantastische service en kwaliteit. Terwijl een consument tegen bureaucratie en klantonvriendelijke processen aanloopt op het moment dat er iets mis gaat. Dit noemen wij 'een pakketje schroot met een dun laagje chroom'.

Customer Intimacy

Kies je daarentegen voor customer intimacy, dan moet een betere klantbeleving in alles wat je doet het eerste uitgangspunt zijn. Ook als de klant kiest voor een kanaal dat extra kosten met zich meebrengt. In dit geval



moeten de systemen de nodige flexibiliteit bevatten. Als processen in beton gegoten zijn, kunnen medewerkers immers niets regelen voor klanten in een uitzonderingssituatie.



De praktijk is dat veel bedrijven wel graag een customer intimacy strategie willen hanteren, maar dat hun processen dermate complex zijn dat het ondoenlijk is om alle processen op een klantgerichte manier te digitaliseren. Wees in dat geval helder tegen je klanten en communiceer welk kanaal zij het best kunnen gebruiken. Dat doet bijvoorbeeld KLM. Hun contact center is via telefoon en e-mail niet 24x7 in alle talen bereikbaar, maar hun social media response team is dat wel. Heb je een vraag of een klacht over een verdwenen koffer, stuur dan een tweet en negeer het formulier op de website dat zegt op welke tijden het contactcenter bereikbaar is.

Als je stuurt op customer intimacy, dan moet je ook laten zien dat je dat meent en een aantal zaken rücksichtslos in je e-business omgevingen doorvoeren:

- Een klant voert maar één keer iets in (behalve de login gegevens). Hoe vaak bieden we aan onze klanten niet lege formulieren aan waarin we gegevens vragen die we al lang weten? Dit gebeurt nog steeds op grote schaal!
- Bied geen aanbiedingen aan van producten die iemand al heeft aangeschaft. Niet alleen op de site maar bijvoorbeeld ook in banners. Retargeting volgt ons overal. Een consument wordt niet blij als hij ziet dat de telefoon die hij net voor 500 euro heeft aangeschaft nu opeens 200 euro goedkoper is.
- Communiceer NOOIT klantnummers. Hoe kan een klant intimiteit ervaren als hij bij ieder contact eerst zijn klanthnummer moet noemen?
- Bouw ook hier van buiten naar binnen en bouw een vangnet voor de klanten die buiten de "normale" processen vallen. Bijvoorbeeld een algemeen contactformulier voor de klantenservice.

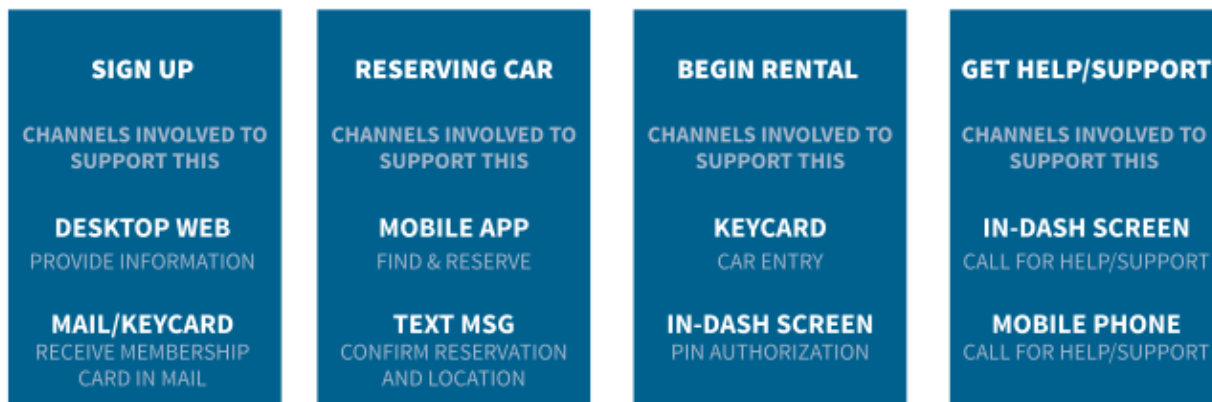
Stap 3: Sluit aan bij wat klanten doen

Of je nu kiest voor customer intimacy of operational excellence, zorg dat je digitale dienstverlening aansluit bij wat klanten op dat moment verlangen en doen. Dus kijk en analyseer waarvoor potentiële klanten bepaalde devices gebruiken en pas de bediening daarvoor aan. Dit noemen we adaptive websites (in tegenstelling tot responsive, waarbij alle functionaliteit op alle devices beschikbaar is en alleen anders wordt gepresenteerd).

Neem bijvoorbeeld het zoeken en boeken van een reis. Als je ziet iemand tussen 5 en 6 uur 's avonds met een

mobiele telefoon je website benadert, is de kans groot dat hij of zij in de trein zijn tijd doodt met wat surfen op de smartphone. Bied de consument op dat moment inspiratie en een mogelijkheid om content te delen naar apparaten van familieleden. Laat foto's zien en goede recensies van anderen die deze reis maakten. Moet daar meteen een responsive boekingssite achter hangen? Welnee! Heel weinig mensen boeken een reis op een mobiel device. En als ze dat al doen, dan zeker niet terwijl ze in de trein zitten.

SIMPLIFIED TOUCHPOINTS FOR CAR SHARING SERVICE



Komt diezelfde persoon echter 's avonds terug en bekijkt een aantal bestemmingen opnieuw op zijn laptop, dan is de kans groot dat hij of zij het gezin deelgenoot maakt van zijn of haar vakantiedromen. De kans is ook groot dat ze ook even kijken wat dezelfde reis bij de concurrent kost. Doe je op dat moment een aanbieding, dan is er ineens wel een behoorlijk grote kans dat iemand boekt. Zorg op dat moment voor een vlekkeloze boekingservaring op de gewone website. En zorg dat op dat moment het callcenter goed bereikbaar is en actief aangeboden wordt middels een chat. Want het contactcenter is bij e-commerce nog altijd een heel belangrijk hulpmiddel om optimale klantbediening en conversie te krijgen.

Recent onderzoek van GfK wijst uit dat eind 2019 slechts 2% van de reizen met een smartphone wordt geboekt. De boekingen vinden voor 13% op een tablet plaats en de rest via laptops of desktop computers (het aandeel van smart-tv's is nog te verwaarlozen). Oriëntatie vindt wel plaats op mobiele devices dus moet de beleving en bediening daarvoor geoptimaliseerd worden.

Voorwaarde: Mijn-omgeving

Het is nog steeds een lastige uitdaging om klanten over meerdere devices te herkennen en volgen zonder dat ze zijn ingelogd. Het is dus zaak om een 'mijn-omgeving' aan te bieden die een flinke toegevoegde waarde biedt aan een consument. Zonder deze extra incentive zal een consument geen account aanmaken en niet inloggen.

Stap 4 : Zorg voor gemak

Klanten zoeken steeds meer gemak : Convenience = KING !!

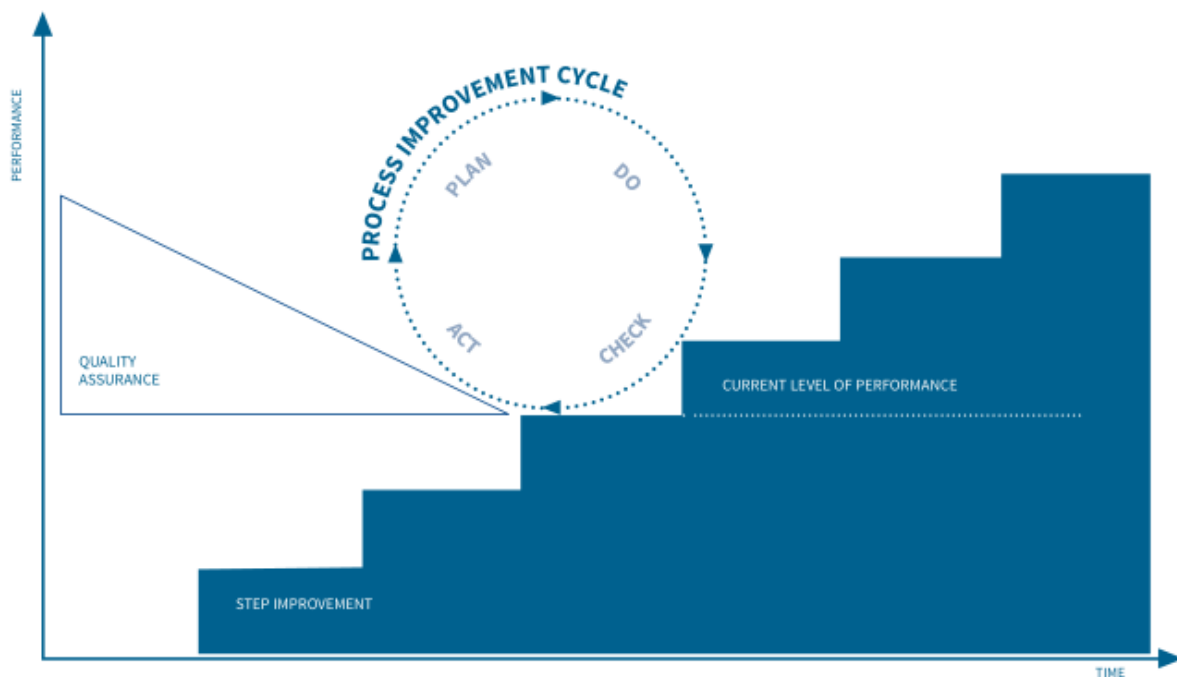
Het invullen van online formulieren is niet direct wat een gemiddelde klant zich bij gemak voorstelt. Zorg daarom dat klanten je ook kunnen bellen om een product of dienst te bestellen. Drijf niet iedereen naar het self service kanaal maar biedt mensen een keus.

Prijsvechters en discounters kunnen van extra gemak zelfs een businessmodel maken: online bestellen is gratis, voor een telefonische bestelling rekenen wij 3 euro extra. Op die manier maak je ook inzichtelijk wat de toegevoegde waarde van dienstverlening is.

Houd je je daarentegen vooral bezig met service op basis van customer intimacy, dan zal een klant deze extra fees meestal niet op prijs stellen. En ook als het om dienstverlening gaat die volgens de consument 'standaard geleverd moet worden' (denk bijvoorbeeld aan een schadeafhandeling bij een verzekering), jaag je klanten weg als je hier extra kosten voor rekent.

Stap 5: Pak vernieuwing agile aan

Heb je een nieuw digitaal kanaal of zelfs een heel nieuwe digitale strategie bedacht waarvan je verwacht dat deze aansluit bij behoeften van klanten, kijk dan eerst eens of het aanslaat voordat je meteen investeert in een volledig gedigitaliseerd proces. Maak bijvoorbeeld een prototype van een app of bestelapplicatie die je voor ogen hebt en laat deze door 100 klanten testen. Of rol een nieuwe dienst eerst in één kanaal uit. Maak een voorkant die er gelikt uitziet en huur tijdelijk extra personeel in om aan de achterkant data met de hand te verwerken. Digitaliseer het volledige achterliggende proces pas als je weet dat de nieuwe dienst gaat aanslaan.



Stel je hebt het idee voor een nieuwe dienst op je website. Je laat eerst de agents in het callcenter met deze applicatie werken. In wezen is de dienst dan dus alleen bereikbaar voor klanten die het callcenter bellen, alleen weten zij dat niet. Verbeter de dienst op basis van hun feedback en stel 'm vervolgens ook beschikbaar aan het winkelpersoneel. Rol de dienst pas online uit voor het grote publiek als je alle feedback vanuit het callcenter en de winkels hebt verwerkt. Wij noemen deze aanpak ook wel: *try a little, spend a little, learn a lot*.

Fast follower vaak de slimste aanpak

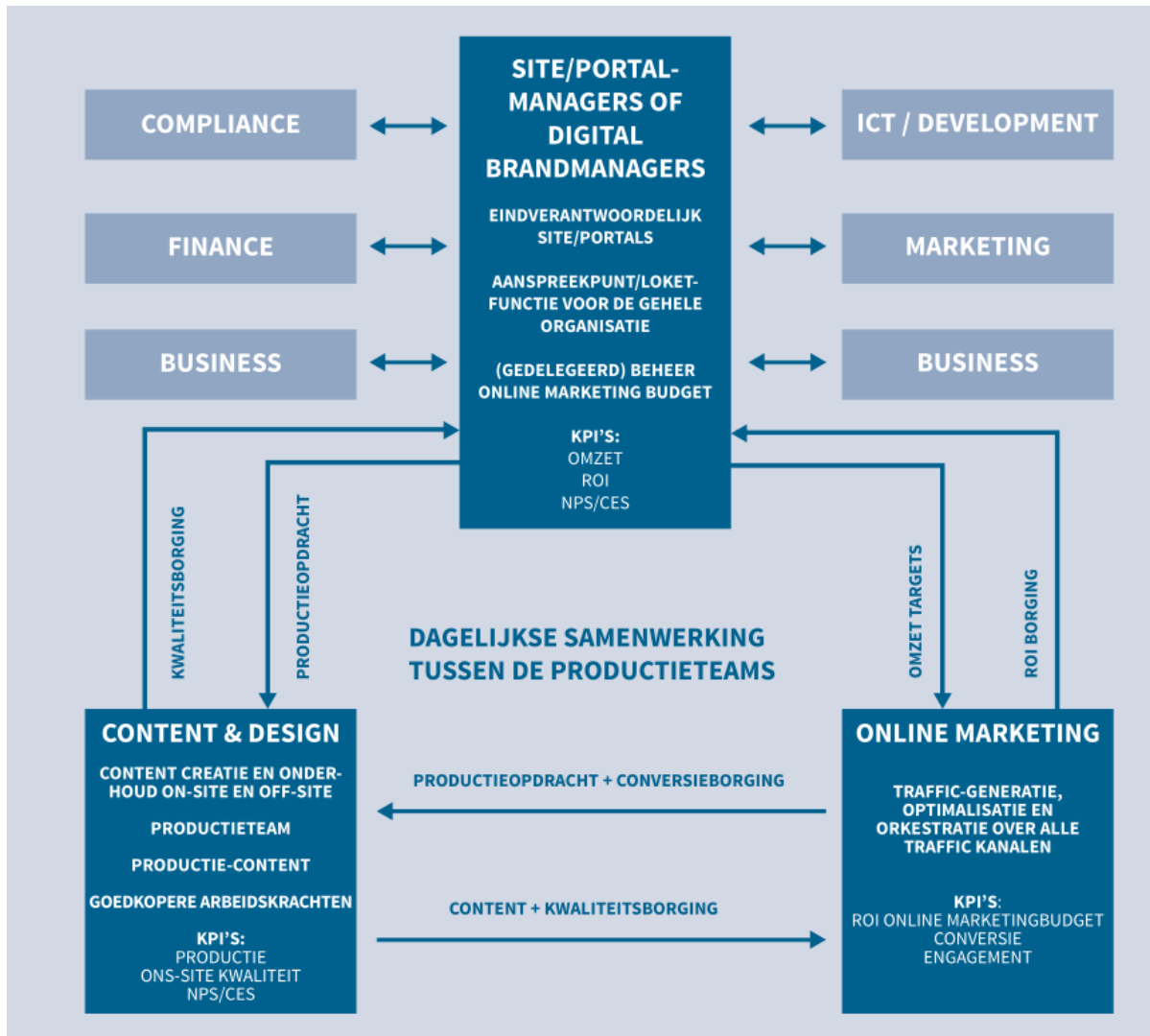
Na deze vijf stappen heb je een goed beeld van je Strategie en Context en daarmee van de ROI van je e-business idee. Als de doorlooptijd om die ROI te behalen kort genoeg is, kun je de beginnen met het opstellen van een portfolio en de organisatie mobiliseren voor executie van de strategie. Het zijn op dit moment vooral de ervaren managers die deze weg eerder hebben afgelegd die dit spel begrijpen.

Focus je op ROI, dan is de slimste strategie over het algemeen om je te gedragen als een 'fast follower bij

implementatie en adoptie van nieuwe technologieën en business modellen'. Op die manier vermijd je beginnersfouten en kinderziektes en voorkom je dat je de ontwikkeling voor anderen financiert (en de hoofdprijs betaalt). Tenzij je innovatie en technologie als één van je core competences ziet, kun je dus beter even wachten en als de storm is gaan liggen (en de prijzen dalen) eens kijken of instappen interessant is.

Tot slot: hoe richt je een e-commerce team in?

Organisaties die hun front office gaan digitaliseren worstelen vaak met de plek in de organisatie welke zo'n e-commerce team moet krijgen. Waar worden welke verantwoordelijkheden belegd? Hoe werkt het team samen met de rest van de organisatie? Orion-Pax gebruikt daarvoor vaak het volgende model.



We verdelen alle taken op het gebied van e-commerce over drie teams: een team voor de *binnenkant*, een team voor de *buitenkant* en iemand die beslist.

- Degene die beslist is de site manager, portal manager of product owner. Hij of zij is verantwoordelijk voor de websites, apps en andere digitale diensten. De site manager/portal manager fungeert als loket naar de rest van de organisatie en zorgt voor een goede afstemming met de business, it, inkoop, etc.
- Het team voor de binnenkant is verantwoordelijk voor de content, het design en de user interface van de verschillende online diensten. Ofwel voor de kwaliteit van de digitale dienstverlening. Design, content en user

interface horen altijd samen in één team te zitten omdat zij sterk van elkaar afhankelijk zijn en beslissingen op het ene terrein impact hebben op het andere. Bovendien zullen zij goed moeten samenwerken met het oog op search engine optimization. Keuzes in content en design hebben immers direct impact op de vindbaarheid van de website in Google.

- Het team voor de buitenkant is het online marketing team. Dit team moet ervoor zorgen dat (potentiële) klanten de digitale dienst weten te vinden en er ook gebruik van gaan maken. De manager van dit team legt verantwoordelijkheid af over traffic en ROI.

Het is duidelijk dat de drie teams veel interactie hebben. De portal manager communiceert de business doelstellingen aan de beide teams. De teams zullen moeten samenwerken om die doelstellingen te behalen. Thema's als de vindbaarheid van een website in Google of de conversie op een actie horen immers net zo goed thuis bij het team voor de binnenkant als de buitenkant. Om erachter te komen waar je aan moet sleutelen als het resultaat achterblijft bij de doelstelling is/zijn er één of meerdere webanalist(en) die fungeert/fungeren als controller van de teams. De webanalisten meten ieder aspect van de digitale dienstverlening en kun-nen de vinger op de zere plek leggen of belangrijke aanbevelingen geven.

Maak niet de fout om deze inrichting per merk of per kanaal te doen, maar stel deze teams samen voor de hele organisatie. De kans is anders groot dat merken of kanalen het gras voor elkaars voeten wegmaaien. Pas als de operatie heel groot is, dan kunnen de drie teams gekopieerd worden, bijvoorbeeld in organisaties die in meerdere landen of taalgebieden werken.

Bouw een businesscase

Bij Orion Pax helpen we bedrijven businesscase-modellen te bouwen die snel inzicht en richting geven bij innovatie en (door)ontwikkeling van een e-business organisatie (en ook de rest). Dit doen aan de hand van ons eigen ontwikkelde template P&L model voor e-commerce bedrijven. Dat standaardmodel is opgesteld op basis van 20 jaar ervaring in e-commerce en daarmee kun je met een simpele invuloefening al zien of een ontwikkeling of project de gewenste ROI behaalt en wanneer het zogenaamde break even-punt bereikt wordt.

Meer weten?

Neem contact met ons op!



Eric Nijman
Eugénie Prévinaireweg 37
2151 BB Nieuw-Vennep
Tel. 06-46 44 02 81
info@orion-pax.nl