

# UITDAGING IN HET HELE BEDRIJF VAN E-COMMERCE NAAR E-STRATEGY

Tekst Frank Quix en Wouter Haasloop Werner

**Heeft u zich ooit afgevraagd waarom uw e-commerceproject maar niet van de grond wil komen? Of waarom uw online activiteiten onvoldoende renderen? Grote kans dat u niet aan e-strategy doet. E-strategy kan alleen tot maximale waarde komen als zij wordt ontwikkeld en ingevoerd als een general-managementuitdaging. Succesvolle e-strategieën integreren niet alleen klantbenaderingen over alle kanalen heen, maar ook alle interne bedrijfsdisciplines. Alleen dan realiseert uw e-strategy de potentiële klantwaarde.**

Succesvolle e-strategieën creëren waarde op diverse dimensies tegelijk. Zo bieden zij klanten voldoende vernieuwing om hen te stimuleren met regelmaat terug te komen. Door het internet veranderen 'customer journeys', de reizen die consumenten afleggen van prikkel tot aankoop. Consumenten worden in toenemende mate online geattendeerd op proposities en acties. Online oriënteren zij zich dan bij welke winkel zij het product gaan zien, proberen en beleven. Aanschaf volgt ter plaatse of opnieuw online. De consument verwacht dan wel weer service in de winkel. Uiteindelijk eindigt deze 'consumentenreis' weer op het net met het geven van feedback op het product of de verleende service door de verkoper. E-strategieën zijn dus om twee redenen belangrijk: 1. elke retailer die niet actief een e-strategy bedrijft loopt het risico deze klant te verliezen aan een concurrent die dat wel doet, en 2. succesvolle e-strategieën leiden tot duurzame klantrelaties en klantwaarde.

## Behoeft

Succesvolle e-strategieën voorzien in de behoefte aan efficiëntie en gemak. Bijvoorbeeld door het reduceren van inspanning om te zoeken, het vergroten van keuzemogelijkheden, eenvoud en snelheid. Voor online aankopen geldt al dat 45 procent van alle aankopen wordt voorafgegaan door het raadplegen van een of meerdere reviews. Voor fysiek winkelbezoek is dit percentage al 35 pro-

cent. Ruim één op drie aankopen in een traditionele winkel wordt dus voorafgegaan door het bekijken van een of meerdere online reviews.

Ongeveer 56 procent van beide groepen geeft aan de uiteindelijke aankoopbeslissing te hebben gebaseerd op deze reviews. Reviews zijn daarmee de nieuwe vorm van mond-tot-mond reclame, ongeacht in welk kanaal de verkoop plaatsvindt.

Het bieden van aanvullende proposities is een andere bron van klantwaarde. Bijvoorbeeld tussen producten en diensten en tussen online en offline kanalen. In de reiswereld kun je online volledige pakketreizen samenstellen. Bijvoorbeeld bij een luchtvaartmaatschappij die ook hotelreserveringen mogelijk maakt, evenals autohuur en informatie geeft over lokale activiteiten. En dat allemaal geautomatiseerd. Wil je toch advies, dan is er het reisbureau. Consumenten zoeken in hun aankoopproces naar informatie en onzekerheidsreductie. Online zijn producten echter niet vast te pakken en te proberen. Goed performende e-strategieën laten om die reden veel ruimte voor producteigenschappen. Zij gaan daarmee ver de aankoopfunnel van de consument in voor conversie en blijven niet hangen bij het beïnvloeden van awareness.

## Lock-in

Ten slotte zorgt een succesvolle e-strategie voor lock-in van klanten. Bijvoorbeeld door het opwerpen van switching costs vanwege loyalty programs, of door customisation en het creëren van een waardevol netwerk van klanten onderling. Grote groepen klanten worden met een goede e-strategie en databasemarketing weer individueel of in kleine segmenten ken- en benaderbaar. Sommige bedrijven betrekken klanten in online communities actief bij hun merken en proposities. Deze merken worden dan ook wel 'open brands' genoemd. Andere bedrijven verleggen productontwikkeling naar klanten. Niet in de laatste plaats kunnen bedrijven hun klanten betrekken in

mond tot mond reclame via review marketing. Lego is een mooi voorbeeld van een 'open brand'. Lego betreft klanten bij haar producten door deze persoonlijke sets te laten samenstellen. Daarnaast kunnen klanten van Lego deelnemen aan een gebruikersnetwerk van gelijkgestemden. Deze beoordelen elkaars bouwwerken en ontwerpen. Bovenal biedt Lego de mogelijkheid om zelfs de kleinste ontbrekende stukken te bestellen tot en met zoekgeraakte bouw instructies. En dat 24/7.

Kortom, door een e-strategy veranderen consumenten van grote amorfte groepen in winkelstraten weer in kenbare en benaderbare individuen waar je een waardevolle relatie mee kunt onderhouden. Echter, het realiseren van een succesvolle e-strategy is geen eenvoudige opgave. Succesvolle e-strategieën vergen een multichannel – multi perspective – aanpak. Alleen als de proposities en merkbeleving in alle kanalen op elkaar zijn afgestemd en als alle bedrijfsdisciplines geïntegreerd samenwerken, realiseert een e-strategy haar maximale waarde.

#### Multichannel management

In de literatuur komen we de term 'multichannel' in twee hoedanigheden tegen. Enerzijds als de situatie waarin een retailer verschillende verkoopkanalen heeft, zoals winkels, een website en een catalogus (door to door). Sales dus. Deze va-

betekent dat online verkopen, voor anderen betekent het communicatie en interactie met de eindgebruiker. Om dit goed te kunnen invullen, zul je de customer journeys van de doelgroep moeten begrijpen, maar ook de huidige en toekomstige supply chain en het business model. Op grond van de verkregen inzichten kun je dan bepalen welke e-strategy optimaal is. Overigens moet de gekozen strategie, evenals alle overige strategieën, geregeld tegen het licht gehouden en indien nodig aangepast.

Multichannel management is aanmerkelijk complexer dan klassieke marketing. Het vereist integratie van strategieën en uitvoering, integratie van systemen en coördinatie over alle kanalen die voorheen relatief onafhankelijk van elkaar functioneerden. Veel klassieke retailers worstelen met het inpassen van e-strategy. Dat komt omdat hun bestaande strategieën zijn gebaseerd op branding en het creëren van traffic en conversie in winkels. In een door inkoop en logistiek gedomineerde omgeving is het invoeren van een multichannel e-strategy een omvangrijke operatie die vrijwel alle onderdelen van het bedrijf raakt. Daarmee is een succesvolle e-strategy niet alleen multichannel maar ook multi-perspective.

#### Multi perspective

Soms is het e-commerce team ondergebracht bij

#### DO'S AND DON'T'S

##### Do's

- Integreer van aanpak over alle kanalen voor customer touchpoints heen.
- Integreer van alle betrokken bedrijfsdisciplines.
- Zet in gespecialiseerd verandermanagement.

##### Don't's

- Onderschat de impact op de organisatie van een e-strategy.
- Onderinvesteer waardoor de concurrentie er met de klanten vandoor gaat.
- Te snel teveel investeren waardoor uw e-strategy onrendabel wordt.

## In e-strategy staat de klant centraal en dus marketing en commercie.

riant met drie kanalen zie je veel in de VS. Multichannel marketing wordt ook wel beschreven als het ontwikkelen en uitvoeren van marketingstrategieën om met klanten in meer dan een kanaal interactie te hebben. Voor het gemak kiezen wij hier voor 'multichannel management' als overkoepelend begrip van strategievorming, via branding en marketingcommunicatie naar concrete verkoop, after sales service, het delen en vinden van informatie en het geven van feedback in verschillende kanalen.

Multichannel management is een jong onderdeel van het vakgebied. Tegelijkertijd wint multichannel management snel aan relevantie. Uit onderzoek blijkt dat inmiddels de meeste consumenten zogenaamde 'multichannel shoppers' zijn. Daarnaast blijkt dat multichannel shoppers significant meer besteden dan single-channel shoppers. Bij multichannel management bepaal je een door-dachte strategie voor de kanalen die je wilt inzetten, om tot de grootste impact op de top en bottom line te komen. Voor de ene organisatie

commercie, soms bij IT, in een aparte afdeling of zelfs als tijdelijk project. Het risico van het onderbrengen van e-strategy bij commercie is een te eenzijdige focus op omzet en aantallen. Op zich een juiste focus, alleen zonder lean operations, delivery en IT leidt het snel tot een onrendabele e-commercepraktijk als geheel, en dus niet tot een succesvolle e-strategy. Vooral klassieke retailers die er op deze wijze e-commerce bij gaan doen, zien wij in deze valkuil stappen. Het onderbrengen bij IT kan integratieproblemen van e-commerce in het totale IT-landschap voor inkoop, logistiek en rapportages oplossen. De IT-afdeling moet dan wel sterk commerciegericht zijn, om de juiste mix van flexibele ontwikkeling, kosten en behoud te kunnen bieden. E-commerce als apart project lijkt vooral voor e-commerce starters aantrekkelijk. Snel tempo maken en we zien later wel waar de activiteiten landen. Kan goed werken, alleen dat 'later zien we wel' kan stevig tegenvallen en alsnog de rendementen van de snelle start drukken of teniet doen. >

Door de transparantie gaat veel e-commerce gepaard met relatief lage marges. Daardoor verdragen e-commerce en grote investeringenprogramma's elkaar niet goed. De investeringen in marketingcommunicatie, IT en fijnmazige logistiek met retourstromen moeten worden goedgemaakt door margegroei in combinatie met meer dan gemiddeld lage operationele kosten. Succesvolle e-strategieën vereisen dan ook een fijnmazige en transparante financiële monitoring. Logistiek is in een e-strategy wezenlijk anders dan in klassieke retail. Het klassieke model gaat uit van grootschalig inkopen en in grote volumes transporteren van produktielokaties, via distribu-

op inkoop. In een e-strategy staat de klant centraal en dus marketing en commercie. Dit levert in de praktijk interessante spanningen op tussen verschillende disciplines in de organisatie.

### Conclusie

We concluderen dus dat een e-strategy alleen tot maximale waarde kan komen in een dubbel geïntegreerde aanpak: integratie van alle kanalen voor customer touchpoints (multichannel management) en integratie van alle relevante bedrijfsdisciplines in de organisatie (multi perspective). Voeg daarbij dat het invoeren van een e-strategy

## Een succesvolle e-strategy is niet alleen multichannel maar ook multi-perspective.

tiennetwerken naar individuele winkels. In de winkel worden de producten door de consument individueel uit de schappen gehaald. E-commerce is gebaseerd op directe distributie vanuit centrale lokaties naar individuele consumenten. Daar komt bij dat online nogal eens verschillende varianten worden besteld waarna een of meer retour komen. Een deel van de voorraad en van het daarin geïnvesteerde werkkapitaal staat uit in de markt. Ten slotte moet de logistiek zijn ingericht op retouren, wat klassieke retaillogistiek niet is. In veel gevallen wordt ook de HR-component van e-strategieën onderschat. In klassieke retail is de inkoopdiscipline dominant. Nog steeds wordt het adagium gehoord dat retail zijn geld verdient

in organisaties een relevante verandering en veranderingmanagement vergt. Wij komen dus tot de conclusie dat een e-strategy alleen haar maximale potentieel kan realiseren wanneer gemanaget vanuit een general management perspectief.

**Wouter Haasloop Werner** is zelfstandig interim manager met specialisatie in e-strategieën, mergers & acquisities en ondernemingsbesturing, **Frank Quix** is assistant professor retailmarketing aan de UvA en sinds 2003 managing director van Q&A Research & Consultancy. Samen met professor Van der Kind is hij auteur van het boek 'Retailmarketing'