



Uw bedrijf toekomstbestendig met e-commerce

Een succesvolle transitie met focus op hoofd en hart

E-commerce. In veel sectoren is het niet meer weg te denken. En het is 'booming business'. Bij verkoop via het traditionele kanaal is er in de afgelopen jaren in het meest gunstige geval sprake van stabilisatie, vaker echter van krimp. Verkoop via internet neemt toe en blijft in de komende jaren ook toenemen. E-commercegiganten op de Nederlandse markt, zoals Bol.com, Coolblue en Wehkamp, groeien en logistiek dienstverlener Post.nl verwacht zeker nog een verdubbeling van pakketbezorging door verkoop via internet. De groei van de totale online markt wordt versterkt door de expansie van buitenlandse spelers als Zalando, Amazon en Rakuten. Online winkels winnen steeds meer terrein ten koste van fysieke winkels.

Om toekomstbestendig te blijven, is het zaak dat bedrijven e-commerce integreren in hun bedrijfsvoering. Hetzij via een platform als Rakuten, Bol.com of Amazon, hetzij via de eigen website. Of via beide kanalen.

Hoe zorgt u ervoor dat de stap naar e-commerce succesvol verloopt? Belangrijk is een geïntegreerde aanpak met aandacht voor mens én resultaat, waarmee u:

1. De juiste keuzes maakt en snel resultaat boekt

Het structureren en timen van uw e-commerceprojecten zorgen voor balans

2. De organisatie meekrijgt

Aandacht voor het gewenste gedrag van uw medewerkers is de sleutel tot succes

Hoe maakt u de juiste keuzes en boekt u snel resultaat?

Het vinden van de juiste balans tussen 'running business' en de introductie van e-commerce is lastig. Vragen waar u tegenaan kunt lopen zijn bijvoorbeeld: leidt inzet van nieuwe, online afzetkanalen tot kannibalisatie op het bestaande model? Kunnen we voldoende mensen vrijmaken om de gewenste verandering te initiëren en te begeleiden? En, kunnen we flexibel omgaan met onvoorziene en veranderende omstandigheden? Vaak zijn deze vragen moeilijk te beantwoorden. Het gevolg kan zijn dat risico's onoverzichtelijk blijven en soms zo verlamdend werken dat de nodige besluitvorming uitblijft. Hierdoor mist u kansen.

Internet versus winkel - ratio versus emotie?

Tot voor kort werd er een duidelijk onderscheid gemaakt tussen de motivatie tot aankoop via internet en in een fysieke winkel. Ratio versus emotie. Gemak, efficiëntie en prijs waren altijd de belangrijkste drivers voor internetaankopen. Fysieke winkeliers focussen op emotionele aspecten: service en hospitality. Maar, winkeliers met een fysieke shop, kunnen zich met 'emotie' niet meer van online winkels onderscheiden. Ook internetwinkels bieden steeds meer beleving en snoepen steeds meer omzet af van fysieke winkels.

Rakuten

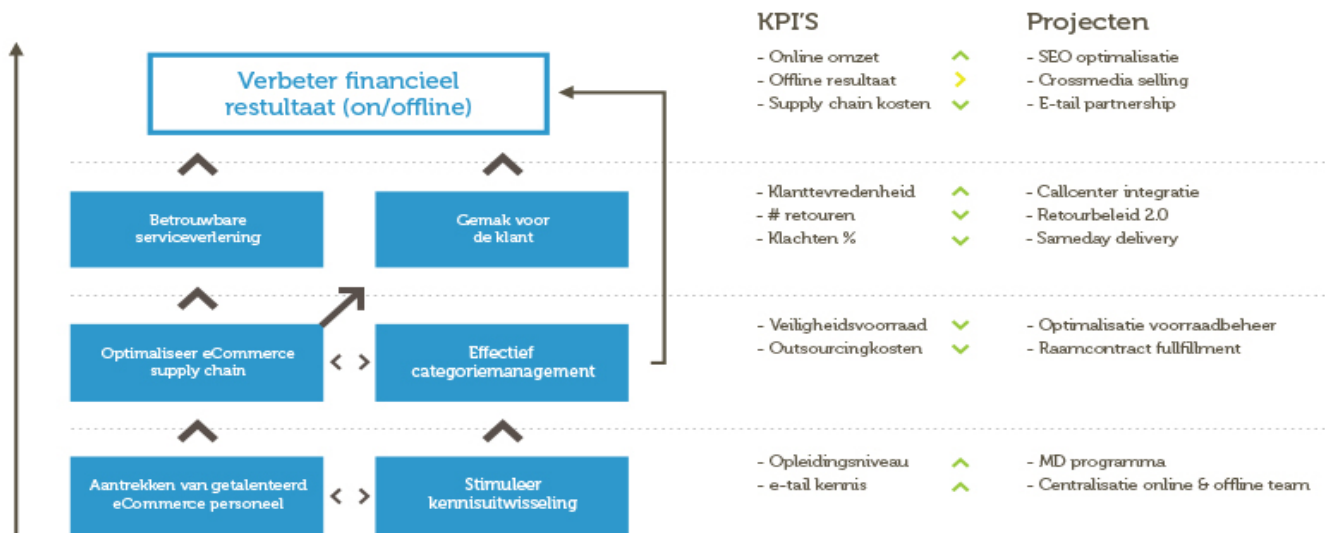
Een goed voorbeeld van deze ontwikkeling is Rakuten. Deze Japanse internetgigant, nog niet bekend bij het grote publiek in Europa, is inmiddels het 3e e-commerceplatform ter wereld na Amazon en Alibaba. Rakuten biedt een marktplaats voor het mkb. In een bazaarachtige omgeving stallen retailers hun eigen identiteit en specialisme uit. User experience en uitstekende customer service en hospitality zijn belangrijke voorwaarden die Rakuten aan winkeliers stelt. En dat gaat verder dan alleen 'next day delivery'. Met 30% van de totale Japanse e-commercemarkt is Rakuten marktleider en mag het bijna de gehele Japanse internetpopulatie (80%) tot haar klant rekenen. Rakuten is nu agressief op zoek naar internationale expansie en goed op weg. De online marktplaats gaat de directe concurrentie aan met fysieke winkels. Reactie van Europese en Nederlandse e-commercegiganten zal niet uitblijven.

Balanceer uw portfolio, maak een strategische kaart

Een strategische kaart helpt om de strategische bijdrage van e-commerceprojecten inzichtelijk te maken en de juiste balans in de prioriteiten te vinden. Met een strategische kaart:

- Vertaalt u de strategische keuze voor e-commerce naar meetbare doelen (KPI's).
- Bepaalt u de samenhang van deze e-commercedoelen met de reeds bestaande offline doelen.
- Definieert u de bijdrage van de verschillende (e-commerce)projecten aan deze doelen.

Om duidelijk te maken welke doelen e-commerce dient en op welke wijze specifieke projecten hieraan bijdragen, komen in de strategische kaart 4 perspectieven aan bod:



Afbeelding 1: Voorbeeld strategische kaart voor e-commercetransitie

1. Financieel (bijvoorbeeld: omzetgroei door SEO-optimalisatie)
2. Klanten (bijvoorbeeld: klanttevredenheid door integratie online en offline callcenter)
3. Interne processen (bijvoorbeeld: resourceoptimalisatie door outsourcing van e-fulfillment)
4. Leren & groei (bijvoorbeeld: kennisontwikkeling door aannamebeleid online team)

E-commerce kan aan elk van deze 4 perspectieven een bijdrage leveren, in aanvulling op de reeds bestaande en onderling afhankelijke businessdoelen. Door per project aan te geven aan welk doel een specifiek project bijdraagt, wordt de samenhang in projecten duidelijk en maakt u onderbouwde keuzes.

Structureer uw besluitvorming, volg de 5 stappen van portfoliomanagement

Het nemen van besluiten over het al dan niet starten van (enkele) projecten is een cyclisch proces, waarin u uw totale portfolio als geheel afweegt. U doorloopt steeds opnieuw 5 stappen:

1. Kaders scheppen

Stel vast binnen welke kaders het portfoliomanagement plaatsvindt. Wie neemt bijvoorbeeld welke besluiten? Welke selectiecriteria gelden er? En, welke processen worden gevolgd?

2. Inzicht creëren

Maak inzichtelijk welke projecten welke bijdragen leveren aan welke doelen en welke afhankelijkheden projecten hebben. De strategische kaart helpt u hierbij.

Wat zijn bijvoorbeeld de financiële bijdragen van uw projecten? Welke invloed heeft het toevoegen van marketinginformatie aan uw artikelstamdata op de conversie? Hoe verhoudt dit zich tot bijvoorbeeld extra omzet uit SEO-optimalisatie? En welke kostenbesparingen kunt u realiseren door uw interne processen te optimaliseren?

3. Portfolio bepalen

Stel een afgewogen portfolio samen, waarin de verschillende doelen evenwichtig worden gediend. Optimaliseert u bijvoorbeeld eerst uw e-fulfillmentproces en wacht u nog even om een nieuw retourbeleid te starten? Of, is het beter beide tegelijkertijd te doen en in plaats daarvan een ander project uit te stellen?

4. Monitoren en managen

Voer de projecten uit in korte 'sprints' (zie kader Agile en Scrum) en meet wat de daadwerkelijke bijdrage van de projecten aan de doelen is. Gaat u bijvoorbeeld aan de slag met het optimaliseren van e-fulfillment? Doe dit dan in korte, overzichtelijke stappen en meet tussentijds wat het effect is op de lead-time van een order.

5. Reviewen en bijstellen

Beoordeel in hoeverre de gestelde doelen worden gehaald en welke bijsturing eventueel nodig is. Stel, uw kostenreductieprogramma loopt op schema maar uw omzetverhogende projecten blijven achter? Zet hier dan extra op in, voordat u volgens de oorspronkelijke planning doorgaat met verdere kostenbesparingen.'

Start eenvoudig, begin bij de basis

Kies uit uw portfolio als eerste een project met een online resultaat. Als uw e-commercekanaal nog niet operationeel is, dan is de keuze makkelijk: start met een eigen webshop of met verkoop via een online platform. Verkoopt u al wel online? Kies dan voor een optimalisatieproject. Denk in eerste instantie niet aan 'fancy' websitekenmerken, maar begin bijvoorbeeld met het optimaliseren van uw artikelstamdata. Dit verhoogt de vindbaarheid en de beleving van uw producten aanzienlijk. Bedenk dus: wat draagt het meest bij aan het resultaat? Start eenvoudig en begin bij de basis.

Ga zo snel mogelijk live

De eerste sprint (zie kader Agile en Scrum) is van cruciaal belang. Het doel van deze eerste sprint moet zijn om met zo min mogelijk maatwerk zo snel mogelijk live te gaan. Te lang treuzelen is de meest gemaakte fout in e-commerceprojecten. Moet u een compleet nieuwe webshop bouwen? Dan lijkt snel live gaan onmogelijk. Kijk hoe u toch snel de eerste resultaten kunt boeken. Zo kunt u kiezen voor een oplossing die u niet onder uw eigen naam exploiteert of kunt u zich eerst richten op een (klein) deel van de markt of op één land. Als het echt niet mogelijk is om live te gaan, kies dan voor een proefopstelling die u kunt uittesten op een substantiële groep klanten.

Train uw team op maat

Plan na de eerste sprint een training op maat. Vaak is er niet genoeg kennis in een organisatie om een optimale e-commerceoplossing te behalen. Na een eerste sprint, kunt u de training direct relateren aan concrete issues. Door het hele team, een dwarsdoorsnede van uw organisatie, te laten deelnemen, waarborgt u de kennis van de processen binnen uw organisatie en geeft u invulling aan het

Agile en Scrum

Met de beweeglijke markt van vandaag, jaagt u in een project per definitie een 'moving target' na. Projectmanagement volgens het oude watervalmodel is voor e-commerceprojecten dan ook achterhaald. Voor aanvang het doel zo nauwkeurig mogelijk bepalen, leidt paradoxaal genoeg tot slechter projectmanagement en onzekerdere resultaten. Werk daarom volgens het 'Agile-principe': toewerken naar een stip aan de horizon, zonder nauwkeurige routebeschrijving. U plant het werk, maar stuurt het plan dagelijks bij met actuele informatie. Uw scope is dus continu aan verandering onderhevig. Tijd en budget giet u echter in beton en aan kwaliteit doet u geen concessies.

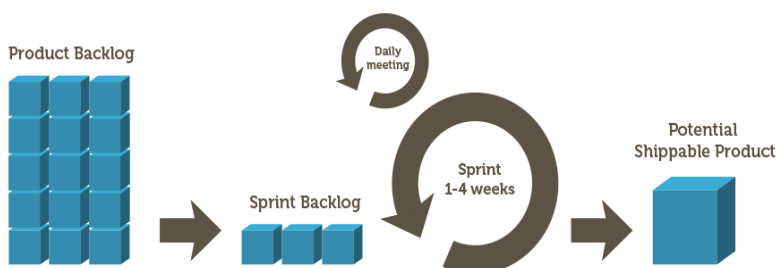
Scrum is een manier om het Agile-principe toe te passen. Het zorgt voor een toegewijd en multidisciplinair team dat altijd werkt aan wat op dat moment het belangrijkste is en geeft u de flexibiliteit de koers te wijzigen en nieuwe, betere ideeën te implementeren.

In korte iteraties van 1 tot 4 weken, genaamd sprints, levert uw team nieuwe werkende features op. Het team bepaalt de inhoud van een sprint aan de hand van het Product Backlog. Het Backlog is een lijst van deliverables die in periodieke sessies op volgorde van business value worden geprioriteerd.

strategisch perspectief Leren & Groei uit de strategische kaart. Een pragmatische training zorgt ervoor dat uw team gedurende het verdere project de juiste vragen stelt en als eerste die deliverables realiseert, die de meeste waarde voor uw organisatie opleveren.

Monitor uw resultaten via een dashboard

Na de training en de eerste sprint is het hét moment om een dashboard in te richten. De eerste resultaten zijn immers behaald. Visualiseer de KPI's uit de strategische kaart en de KPI's die in de eerste sprint naar voren zijn gekomen en maak deze via het dashboard inzichtelijk voor



Afbeelding 2: Agile en scrum aanpak bij het realiseren van e-commerce projecten

Uw bedrijf toekomstbestendig met e-commerce, een succesvolle transitie met hoofd en hart

© 2020 been MC, Joost van Vlijmen Management Consultancy en Mindbus

uw hele team. Ook de KPI's zijn niet in beton gegoten. Voortschrijdend inzicht kan aanleiding zijn om KPI's toe te voegen, aan te passen of te verwijderen.

Evalueer: stoppen of doorgaan?

Na elke sprint is er een moment voor evaluatie. Wat kunt u leren van de afgelopen sprint en hoe kunt u in de toekomst profijt van die lessen hebben? Het is ook een moment om te kijken of u een project (tijdelijk) kunt afronden en/of een ander project uit het portfolio moet starten. Op die manier kunt u niet alleen het onderhanden project met vaste regelmaat reviewen en bijsturen, maar het complete portfolio. Deze aanpak garandeert het meest waar(de) voor uw geld.

Bepaal de juiste timing, spreid uw veranderimpact

De juiste balans in uw portfolio en de hoeveelheid projecten die u start, zijn natuurlijk afhankelijk van uw beschikbare resources, zowel qua mankracht als qua financiën. Een minstens zo belangrijke vraag hierbij is ook: is het verandervermogen van uw organisatie groot genoeg om de impact van de e-commerce transitie aan te kunnen? De stap naar e-commerce vraagt vernieuwing en is daardoor veeleisend voor uw medewerkers. Het vraagt nieuwe competenties en een andere mindset. Zorg daarom voor een goede balans tussen online én offline projecten.

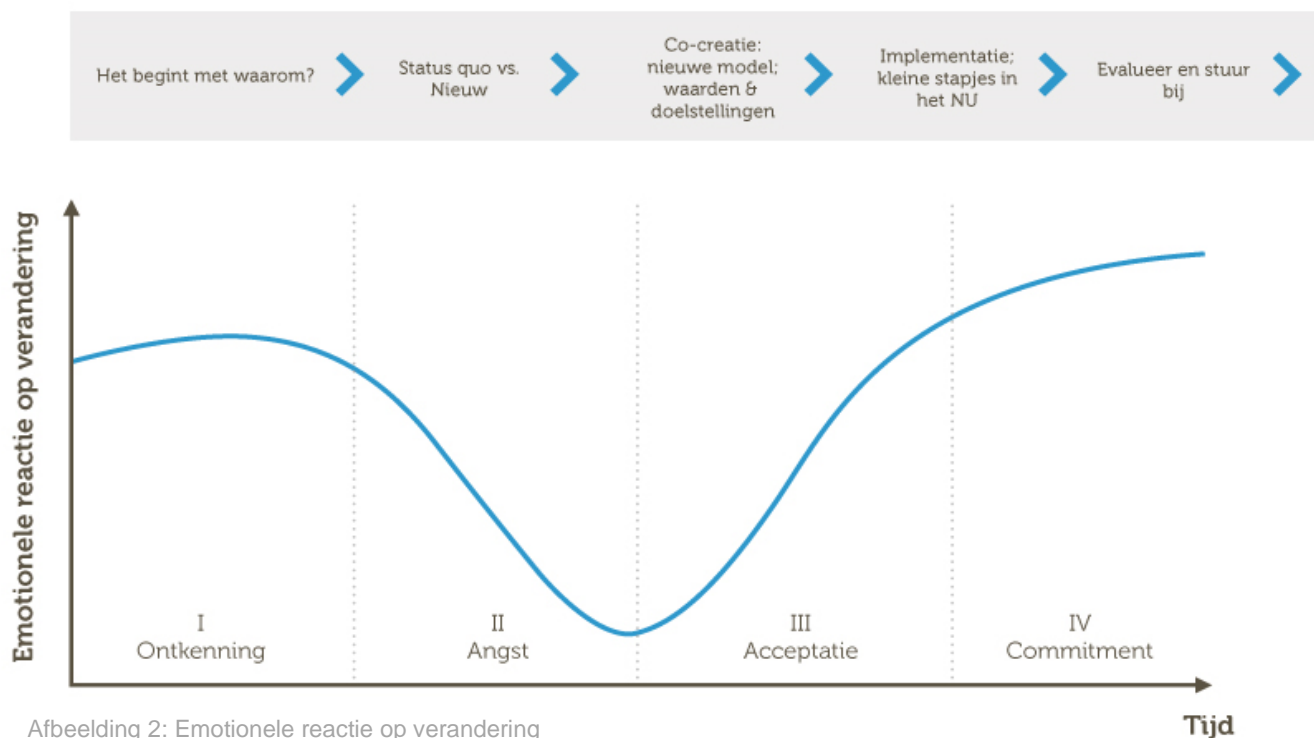
Hoe krijgt u uw organisatie mee?

We hebben nu aandacht besteed aan de inhoud en structuur van uw e-commerce portfolio. Maar met structuur alleen bent u er nog niet. 60 tot 70% van de proces- en technologieveranderprojecten slaagt niet, door onvoldoende aandacht voor de mensen in de organisatie. Bij cultuurveranderingsinitiatieven is dit zelfs 80%. Ook e-commerceprojecten hebben een hoge faalkans door de aard, de omvang en de timing van de verandering.

E-commerce verandert vrijwel altijd fundamenteel de wijze waarop u zaken doet met uw klanten en het raakt alle vlakken van uw bedrijf: proces, systeem en organisatie. Er komen nieuwe taken, andere gewenste vaardigheden en er wordt gesleuteld aan de waarden. Het definiëren en beïnvloeden van het gewenste gedrag van mensen is de sleutel tot succes.

Vermijd onzekerheid en negativiteit, begeleid het acceptatieproces

Voor een organisatie lijkt e-commerce in het begin vaak een speeltje van de directie of een geselecteerd team. Voor de meeste medewerkers staat het vaak nog ver van het bed. Totdat het de dagelijkse activiteiten gaat verstoren. Dit is een gevaarlijke fase. Onzekerheid en negativiteit kunnen veranderprojecten sterk vertragen. Pas als het voor een individu duidelijk is wat het voor hem of



Afbeelding 2: Emotionele reactie op verandering

Uw bedrijf toekomstbestendig met e-commerce, een succesvolle transitie met hoofd en hart

© 2020 been MC, Joost van Vlijmen Management Consultancy en Mindbus

haar betekent, ontstaat er acceptatie en vervolgens commitment om er iets positiefs van te maken.

Beïnvloed gedrag, informeer en stimuleer

Het beïnvloeden van het gedrag van uw mensen is een tweeledige uitdaging. Enerzijds zijn er de bewuste gedragingen. Deze beïnvloedt u door informatie te geven over het doel (sense of urgency) en de voornemens voor de toekomst, en door de waarden en normen te benoemen. Anderzijds is er onbewust automatisch gedrag. Dat beïnvloedt u door positieve prikkels voor gewenst gedrag te geven.

Creëer draagvlak, laat u inspireren door 10 tips

1. Begin bij waarom

Wat is de 'sense of urgency' van de e-commerceuitdaging? Beschrijf de voor- en nadelen van het e-commerceproject en die van een status quo. Dit geeft een andere kijk op de huidige situatie. Let op: nadelen wegen factor 3 zwaarder dan voordelen.

2. Beschrijf de doelstellingen en resultaten van de verandering

Focus op doelen die spannend zijn, die mensen echt uitdagen. Hogere doelen leiden tot betere prestaties, mits niet te niet volstrekt onrealistisch zijn. Wat is het doel van uw e-commerceproject?

3. Beschrijf het gewenste gedrag

Veranderprojecten zijn moeilijk en gedrag is de belangrijkste 'bottleneck'. Het is daarom van groot belang dat u het gewenste gedrag vastlegt en communiceert. Welk gedrag past bij een e-commercebedrijf en welk gedrag niet?

4. Prikkel gewenst gedrag

Prikkel uw mensen het gewenste gedrag te vertonen door het te visualiseren. Visualisatie is een krachtig instrument om mensen in beweging te brengen. Goed voorbeeld doet volgen. Laat bijvoorbeeld op een poster zien wat het gewenste gedrag is en/of creëer rolmodellen. Zet hiervoor vooral de informele leiders in uw organisatie in, de 'early adopters'. De early adopters zijn de schakel naar de 'early majority', de grote groep die mee moet gaan.

5. Informeer alle stakeholders

Bereid een goed communicatieplan voor om alle stakeholders in het bedrijf geïnformeerd te houden over de ontwikkelingen. Besteed naast de inhoud ook

aandacht aan menselijke verhalen, aan de emoties van mensen.

6. Meet vooruitgang en vier successen

Er is geen betere manier om te motiveren en prestatieverbetering te realiseren, dan het maken van voortgang. Meet de eigen voortgang. Definieer kleine stapjes en communiceer en vier successen.

7. Werk het veranderplan uit in een actieplan

Verandermanagement klinkt ongrijpbaar, maar in werkelijkheid is het een gestructureerde en gedisciplineerde opvolging van acties. Werk het veranderplan uit in een actieplan. Faciliteren van de acties is veelal wenselijk, maar de uitvoering moet gedaan worden door de formele en informele leiders binnen een organisatie.

8. Test, leer en rol uit

Probeer niet op zoek te gaan naar perfectie. Start met een pilot, leer van deze ervaring en rol dan pas uit.

9. Voer een haalbaarheidsstudie uit

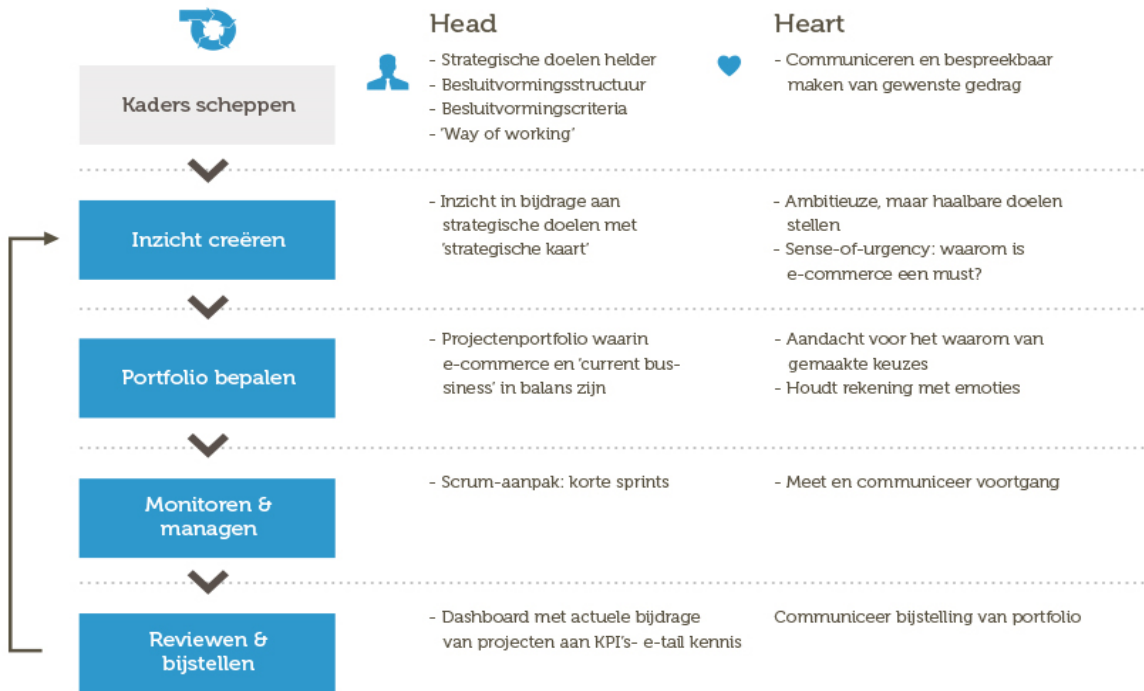
Een succesvolle pilot leidt niet noodzakelijkerwijs tot een succesvolle roll out. Start met een pilot voor de proof of concept en voer vervolgens een haalbaarheidsstudie uit.

10. Evalueer en stuur bij

Veranderen is experimenteren en dat geldt zeker voor een e-commerceproject. Leren en het nastreven van leerdoelstellingen geeft veel meer motivatie dan prestatiedoelstellingen. Meer dan 90% van alle succesvolle bedrijven moet onderweg het businessplan drastisch wijzigen. Durf bij te sturen om succes te hebben.

Meteen aan de slag, een geïntegreerde aanpak met focus op hoofd én hart!

E-commerce. Zelfs de meest behouden retailer ontkomt er niet meer aan. Met een geïntegreerde aanpak van hoofd en hart en de juiste focus behaalt u de gewenste resultaten. Naast aandacht voor de inhoud (nieuwe verdienmodellen, processen, technologie, etc.) is aandacht voor uw mensen en draagvlak voor de organisatieverandering, essentieel.



Afbeelding 3: Een geïntegreerde aanpak

Met de juiste aanpak en focus kunt e-commerce versneld - en gedragen door uw organisatie - implementeren, terwijl uw dagelijkse business goed doorloopt. U brengt online en

offline in balans en maakt uw bedrijf toekomstbestendig. Welke resultaten heeft u geboekt over 3 weken? Wij wensen u alvast veel succes én plezier!

Dit document is een co-creatie van been Management Consulting, Mindbus en Joost van Vlijmen Management Consultancy

been MC adviseert en ondersteunt bedrijven bij veranderprojecten.

Joost van Vlijmen Management Consultancy adviseert en implementeert sales- en marketingstrategieën.

Mindbus verzorgt e-commerce voor gevestigde bedrijven.

been MC, Joost van Vlijmen en Mindbus geloven in het bundelen van krachten, kennis en kunde om opdrachtgevers interessante proposities te bieden: succesvolle bedrijven zijn succesvolle ketens van bedrijven.

www.beenmc.com

www.joostvanvlijmen.com

www.mindbus.nl

© 2014 been management consulting, Mindbus en Joost van Vlijmen Management consultancy

Uw bedrijf toekomstbestendig met e-commerce, een succesvolle transitie met hoofd en hart

© 2020 been MC, Joost van Vlijmen Management Consultancy en Mindbus