

HOOFDSTUK 1

Online Scorecard 3.0

‘Het is niet de sterkste die overwint, maar degene die zich het beste aan de veranderende omstandigheden weet aan te passen.’ Darwin. De evolutie van soorten wordt gedreven door natuurlijke selectie. En deze evolutie is natuurlijk net zo van toepassing op bedrijven en organisaties.

Er is nogal wat veranderd in de afgelopen decennia. Facebook heeft onlangs haar tiende verjaardag gevierd en de eerste iPhone werd in november 2007 in Nederland geïntroduceerd. De snelle opkomst van het mobiele internet verbaasde zelfs de experts. Ondernemers hebben meer dan ooit te maken met een omgeving die snel verandert.

Een bepalende factor in die snel veranderende omgeving is de (online) technologie. Technologie heeft een onrustig karakter; ze staat nooit stil, blijft zich ontwikkelen, en ze krijgt een steeds grotere invloed. Bijna alle (communicatie)middelen, media, producten zijn gevoelig voor technologische ontwikkelingen. Zodra een toepassing makkelijker, sneller of goedkoper wordt zal de gebruiker zich dat toe-eigenen. En eenmaal een smartphone gewend ga je niet zomaar terug. Vraag maar aan Nokia. Dramatische faillissementen als die van bijvoorbeeld Kodak (in 2012), Oad (2013), Free Record Shop (2013) en Selexyz, later Polare (2014) attenderen ons op het belang van begrip van online technologie en het effect ervan op het businessmodel van bedrijven. Volgens onderzoek van MIT en Cap Gemini* in het najaar van 2013, kenmerken succesvolle organisaties zich juist in deze tijd door een DNA dat wordt gedreven door technologie.

Het belang van opleiden van mensen die de uitdagingen van de technologie enthousiast én kritisch ontvangen is dan ook groot.


* www.forbes.com/sites/ciocentral/2013/03/10/the-dna-of-digital-leaders/

1.1 Online

In dit boek gaan we niet in op die (online) technologie zelf. Wel op hoe een organisatie zich bewust kan zijn van wat er gebeurt in een online omgeving.

Het is niet meer voor te stellen dat een organisatie niet actief is online. Eigenlijk zijn we al zo ver dat het verschil tussen on- en offline niet meer zo relevant is. 'E-commerce is dood', zo wordt al gezegd; bedoeld wordt dat het begrip e-commerce eigenlijk verouderd is. Er is geen handel meer mogelijk zonder dat er ook aandacht wordt besteed aan online, en tegelijkertijd kent ook iedere online activiteit wel ergens een offline raakpunt.

Online aanbieders die succesvol zijn, laten zich steeds meer offline zien. Offline aanbieders ontkomen er niet aan ook online actief te zijn. De twee (online en offline) grijpen steeds meer in elkaar.

- Coolblue met 152 webshops online actief opent (stenen) winkels; 5 échte winkels noemen ze dat op hun site. 
- Bol.com verleidde in december 2013 treinreizigers op het CS Utrecht met een fysieke wand waar de reiziger met zijn smartphone zijn kerstcadeaus kon scannen en bestellen.

Ondernemen in 2014

Een ondernemer heeft te maken met klanten, leveranciers en stakeholders, en zal dikwijls als doel hebben om via omzet winst te maken. Hiervoor zal hij diverse activiteiten ondernemen.

Een belangrijke vraag die daarbij beantwoord moet worden is wat de effectiviteit van die activiteiten is, on- en offline.

Zijn investeringen gerechtvaardigd en leveren ze de gewenste resultaten op? Zijn mijn klanten tevreden? Praten ze over me? Is de organisatie in staat om te doen wat we willen of moeten doen? Het zijn vragen die alleen beantwoord kunnen worden als de doelstellingen duidelijk zijn vastgelegd, gedeeld worden met de betrokkenen, en ook voortdurend wordt getoetst in hoeverre ze worden behaald.

*'The road to success is always under construction.'**

* Lily Tomlin, Amerikaanse actrice, comédienne en scenarioschrijfster

In dit boek leer je een effectieve online strategie op te zetten. Een strategie die geen doel op zich is maar moet leiden tot het behalen van de bedrijfsdoelstellingen.

Een strategie in deze tijd vraagt meer dan ooit om een voortdurende toetsing en indien nodig om een reactie op behaalde resultaten. Dat vereist een grote flexibiliteit en slagvaardigheid van de organisatie, van de medewerkers. In hoofdstuk 6 gaan we dieper op de kenmerken van een organisatie in.

De online technologie verandert de manier waarop bedrijven naar buiten treden en contact leggen met klanten. Het gedrag van de klant is immers fundamenteel veranderd. Klanten zijn mondiger (ze reageren meer), 'oogiger' (ze zien meer) en 'ooriger' (ze horen meer) dan ooit. Met als gevolg dat ze wispelturig zijn geworden, minder afhankelijk en minder trouw, meer zelfstandig, actiever. Positief en negatief. Ze kunnen altijd online, verbindingen leggen die vroeger onmogelijk waren, vragen stellen die tegenwoordig beantwoord worden. Het begrip 'afstand' is bijna verdwenen in dat grote netwerk dat internet heet. Bedrijven ontkomen er niet aan hierop te reageren.

De omgeving

Om tot een succesvolle online strategie te komen gaan we daarom eerst dieper in op die omgeving waarin bedrijven en mensen (klanten, personeel, leveranciers) functioneren en moeten overleven.

We staan stil bij de netwerkmaatschappij en bij de wijze waarop bestaande en mogelijke klanten in contact komen met bedrijven.

In de volgende paragraaf beschrijven we wat er is veranderd nu iedereen met elkaar verbonden is. We beantwoorden de vraag welke krachten van invloed zijn.

1.2 De Waardeketen

Door de komst van digitale diensten is 'de handel' fundamenteel anders geworden. Zeker de handel waarbij de levering van goederen en diensten heel strak was georganiseerd in een keten. Om het simpel te zeggen: Het Grote Merk (Sony, Dell, BMW, bedenk het maar) levert aan de importeur, de importeur aan de distributeur, de distributeur levert aan

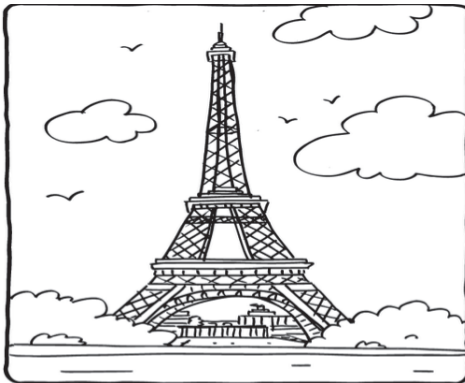
de verschillende winkels en de winkel ten slotte verkoopt iets aan de klant.

Of denk aan de opeenvolgende schakels zoals je misschien eerder hebt geleerd: grondstoffen – fabriek – transport – grossier – transport – winkel – afnemer.

Het grote verschil nú is dat de klant niet langer aan het einde van de keten staat, maar aan het begin. Laat ons het uitleggen.

De oude keten

De Eiffeltoren is een begrijpelijk monument. Heb je de toren ooit gezien dan kun je hem natekenen, in ieder geval zodanig dat een ander zal zeggen dat het de Eiffeltoren is. Het gebouw is symmetrisch, heeft vier poten en eindigt in een punt. Overzichtelijk. Het gebouw heeft platforms, naast de begane grond zijn er drie verdiepingen. Als bezoeker ga je van nul naar één, van één naar twee enzovoort. Het liftboekje van de Eiffeltoren is een eenvoudig boekje.



Figuur 1.1 De Eiffeltoren: in de punt de leverancier onderaan, in de voet, de klanten

Vergelijk de Eiffeltoren met de traditionele keten. De leveranciers (bovenin) praten met de winkels, en de winkels praten met de klanten (onderaan de brede voet). Als het een internationaal product is komt er misschien boven in de keten een importeur bij.

De contacten zijn overzichtelijk, ze lopen keurig van laag naar laag. Normaal gesproken gaan de producten van boven naar beneden, en de betalingen van beneden naar boven. De dialogen spelen zich af tussen twee verdiepingen, veel verder gaat het gesprek niet.

Ook het Atomium is een begrijpelijk monument. Iets moeilijker na te tekenen, maar het is te doen. Het is een puntsymmetrisch gebouw. Het Atomium heeft negen bollen. Iedere bol staat in directe verbinding met meerdere andere bollen, de middelste bol heeft gangen naar alle acht andere bollen. Als je een verbinding tussen twee bollen als een mogelijk contact voorstelt, als een gesprek, dan is het Atomium een paradijs voor mogelijke ontmoetingen in vergelijking met de Eiffeltoren.



Figuur 1.2 Het Atomium te Brussel

De dialoog

Kenmerk van online verbindingen is dat er een heel andere betekenis is gekomen van begrippen als afstand en bereikbaarheid. Op het internet zijn alle aangeslotenen niet meer dan een paar seconden van elkaar verwijderd, net zo lang als het duurt om een mail, een sms, een tweet, een app of een like te versturen. Of om een url in te tikken.

Kenmerkend hiervoor is de status van de klacht. De klacht van vroeger, per brief of per mail, zit verstopt ergens in de lift van de Eiffeltoren. De enige die de klacht ziet is de ontvanger, hoofd klachtenafhandeling, en als deze besluit de klacht af te leggen in de doofpot gebeurt er helemaal niets.*

Een klacht die in het Atomium wordt gepubliceerd, een getwitterde klacht bijvoorbeeld, kan door duizenden mensen worden gezien en doorgestuurd. Dan krijgt een klacht bestaansrecht, het is de mediakracht van de klacht.

* www.frankwatching.com/archive/2010/09/05/de-mediakracht-van-de-klacht/

Het is de reden dat tegenwoordig alle grote ondernemingen een serieuze bezetting hebben van de afdeling die voortdurend haar oor te luisteren legt op de sociale netwerken. Webcare, heet dat. Als je een probleem hebt met Samsung of UPC moet je twitteren; binnen de kortste keren heb je iemand van Samsung of UPC aan de haak en ben je in gesprek. Het werkt echt.

Reputaties kunnen snel groot worden online en even zo snel geknakt worden. Berichten, posts, foto's ook van jezelf blijven vindbaar en kunnen op ongewenste momenten, denk aan sollicitaties, boven komen. Sinds het voorjaar 2014 heeft Google dan wel beloofd verwijzingen naar sites te verwijderen ('het recht om te vergeten') als er sprake is van bepaalde gevoelige persoonsgegevens, maar juristen zullen daarbij de afweging maken of het recht op privacy zwaarder telt dan het recht op informatie.

Snelle verandering

Van Eiffeltoren naar Atomium: het communicatie-universum is dus fundamenteel veranderd. Van serieel naar genetwerkt. Kijk naar een paar voorbeelden van de laatste jaren en je vindt de bevestiging. Nationale Nederlanden ging rechtstreeks polissen aan haar klanten verkopen. Er ontstond grote consternatie bij de tussenpersonen. De ANWB verkoopt auto's, rechtstreeks aan haar leden. De ANWB zat vroeger niet eens in de handelsketen. Daar zaten dealers, showrooms, importeurs, garagisten. De ANWB hing er zijdelings naast, als informatieleverancier en belangenbehartiger. En toen besloot de ANWB vanuit haar bolletje in het auto-Atomium rechtstreeks te leveren aan consumenten. Natuurlijk, dealers en showrooms spraken er schande van, en nu zoekt ook hier iedereen zijn plaatsje. Er is immers veel meer dan de verkoop zelf. Zoals onderhoud, verzekeringen, winterbanden, glasservice, leasecontracten, het zijn allemaal informatie- en transactiestroompjes die lopen tussen twee bollen van het auto-Atomium.

In de boekenwereld gebeurt hetzelfde. Veel uitgevers verkopen zelf rechtstreeks boeken op hun site, natuurlijk, tegen de vaste boekenprijs. Maar het is de uitgever die vrij is om de prijs van het e-book te bepalen. Hier zit het speelveld. Het is nu nog klein pils, omdat de e-bookmarkt nog bescheiden is, maar dat is een kwestie van wachten. Het Atomium is geduldig.

Blendle is in dit verband een interessant bedrijf. Simpel gesteld: alle dagbladen zitten in het Atomium, en Blendle biedt hierbinnen een toegang waarmee afzonderlijke artikelen van al die kranten kunnen worden bekeken en eventueel worden gelezen; je betaalt alleen voor wat je leest.

Ontketening

Het is pas het begin van de ontketening. Grote bouwmarkten als Praxis en de zusjes Gamma en Karwei spelen een nadrukkelijke rol in de traditionele Eiffel-keten van de doe-het-zelfmarkt. Het is een verdieping waar je bijna niet omheen kunt, en dat willen ze graag zo houden. Natuurlijk zijn deze partijen nadrukkelijk bezig met een internetstrategie die er op gericht is om het gemak voor consumenten te vergroten. Uitzoeken, vergelijken, virtueel passen, samenstellen, thuis afleveren, het kan straks allemaal vanuit huis, inclusief mooie instructiefilms. De bouwmarkten is er dus alles aan gelegen dat hun leveranciers (gereedschappen, sanitair, afwerkmaterialen, hout- en plaatwerk enzovoort) onbereikbaar blijven voor de consument. Dat gaat zo ver dat sommige leveranciers wordt gevraagd wat de internetstrategie is. Of ze van plan zijn om rechtstreeks de consument te benaderen of met prijzen te gaan differentiëren. Wat zijn de webwinkelplannen? En als daar al te voortvarende antwoorden uit mochten komen kan dat wel eens een degradatie in de schapruimte van de fysieke vestigingen betekenen. Of uitsluiting. Leveranciers zijn niet welkom in het Atomium. Dat houdt je even vol, maar niet lang. De natuur laat zich geen wetten voorschrijven, de natuurkrachten van de markt gaan onverbiddeijk hun gang.

Ontbundeling

Een verschijnsel dat ook voortkomt uit de directe verbindingen tussen bedrijven onderling en tussen bedrijf en klant is *ontbundeling*: het ontbundelen van de elementen van de transactie.

Het simpele oude startpunt: een consument geeft geld aan de brillenwinkel en krijgt een bril, indien nodig ook een oogmeting. De brillenwinkel geeft (minder) geld aan de brillenfabriek en krijgt een bril. In beide gevallen is de betaling gekoppeld aan de levering, dat noemen we *bundeling*.

Het bedrijf Ace & Tate biedt online een groot assortiment brilmonturen aan. De websitebezoeker mag vier brilmonturen uitzoeken en deze

vijf dagen lang thuis voor de spiegel en voor vrienden uitproberen. De oogmeting is afkomstig van opticiens, waarnaar wordt verwezen. Voor € 25,- voeren zij de meting uit.

Ontbundeling is nu: je koopt bij de één en krijgt geleverd door de ander. BMW Duitsland bijvoorbeeld verkoopt direct een aantal automodellen. De levering vindt plaats via het dealernetwerk.

We weten inmiddels ook dat er steeds meer programma's en robots komen die het voorspelbare werk gaan doen. Daarom kan de Hema aanbieden om je testament op te stellen. Wordt het echt ingewikkeld, dan ga je nog naar de notaris.

De mogelijkheden om dat wat voorspelbaar is te programmeren, gaat de ontbundelings-trend versnellen.

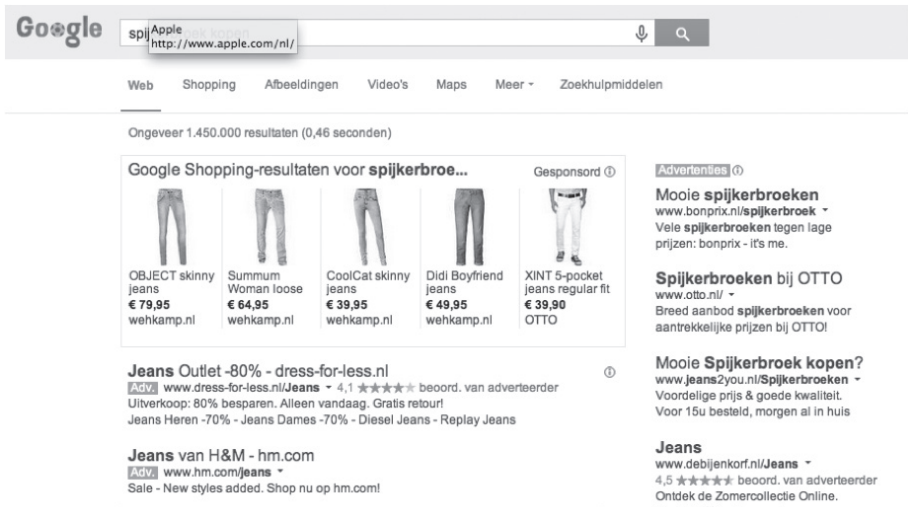
Grote spelers

Geen grote speler zit stil. Google claimt nadrukkelijk een plaats in het retail-Atomium, in de wetenschap dat veel bezoekers aan het bouwwerk hun rondleiding beginnen bij de allerduurste vierkante millimeters van het internet: het Google zoek-balkje.

Google betreedt bijvoorbeeld met Google Flights nadrukkelijk de markt van vluchtboekingen. Het speelde zich in eerste instantie af in de Verenigde Staten, inmiddels is ook Europa aangesloten. Google kan een grote lead-generator van boekingen voor de grote airlines in de wereld worden.

Amazon komt er aan, ook in Nederland. Apple is bezig het boeken-Atomium naar haar eigen smaak in te richten. En Ahold kocht Bol.com niet omdat het zo'n interessante belegging is.

Google Shopping gaat al een stap verder dan we gewend zijn van Google als zoekmachine. Het geeft nu ook een aanbeveling bij welke aanbieder voor welke prijs we het gezochte product kunnen vinden. De ranking binnen deze antwoorden is een combinatie van prijs, levertijd, klanttevredenheid. Je kan wel de goedkoopste zijn, maar als de tevredenheidsscore te laag is word je niet getoond. Als aanbieder besta je dan niet. Google verlengt het gesprek met de gebruiker; hierdoor wordt een verwijzing van Google naar een leverancier meer geld waard.



Figuur 1.3 Google Shopping verschijnt na de zoekopdracht 'spijkerbroek kopen'

We zien ondertussen dat Google haar netwerk uitbreidt naar de auto, het huis, het lichaam en geheimzinnige X-projecten. Op de site www.deonlinescorecard.nl vind je over de overnames en strategie van Google een interessant artikel uit de *NRC*.

De Eiffeltoren is dood, leve het Atomium. Het is niet de boswachter die de gele, blauwe en rode routes voor de wandelaars uitstippelt, het zijn de wandelaars zelf die hun weg en kleur bepalen in het bos. Geen enkele looprichting is in principe dwingend. Op geen paddestoel is een afstand te vinden, bij gebrek aan afstanden. Het wordt nooit donker in het bos. Een speler als Google biedt daarbij steeds meer aan de wandelaar bij de hand te nemen.

Geld, goederen, informatie, leveringstijden, de verzendstatus, voorraden, CO₂-gegevens, fiscaliteiten, prijzen van concurrenten, service, de informatie is ergens beschikbaar in het Atomium.

1.3 De Klant: customer journey

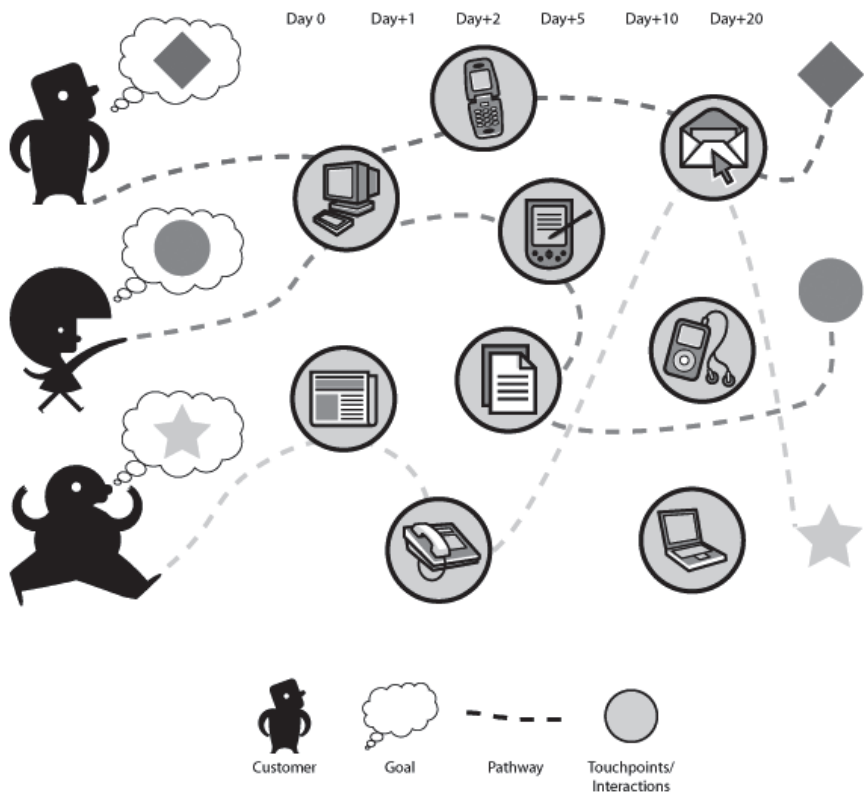
Zoals je hiervoor hebt gelezen, heeft het internet een enorme impact op de wijze waarop verbindingen worden gelegd en ontmoetingen ontstaan. We zijn meer dan ooit met elkaar verbonden door de inter-

nettoegang vanaf smartphone, pc en tablet. We mailen, WhatsAppen, Snapchatten en bellen gratis met Skype of Facetime.

Aanbieders op zoek naar klanten(contact) willen en moeten ook meedoen en op de diverse platformen toegankelijk en actief zijn om de klant niet te verliezen.

Voor veel aanbieders zal het doel om klanten te werven en te behouden gelijk zijn gebleven. Wat wel nieuw is, zijn de middelen om contact te krijgen met die klant.

Nieuwe contactmogelijkheden blijven er komen, worden talrijker en zijn net zo ongeduldig als de klanten zelf. Wil een bedrijf klanten werven en behouden dan moet het vooral ook weten hoe het klantgedrag is en met welke communicatiemiddelen die klant probeert het bedrijf te bereiken. De klant kiest vervolgens uit alle on- en offline mogelijkheden zijn eigen pad om bij de aanbieder te komen. Dit wordt de *customer journey* genoemd; de reis die een klant maakt om uiteindelijk met die ene aanbieder in contact te komen. In figuur 1.4 zie je een schematische weergave.



Figuur 1.4 Het cyclische customer journey-model van Jungle Minds. Bron: www.jungleminds.nl