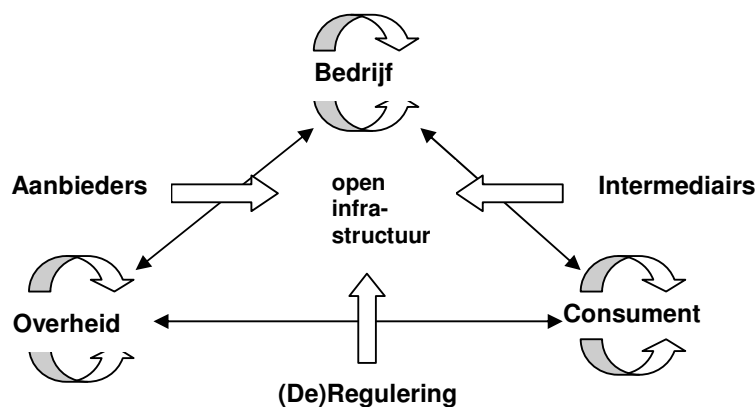


Wat is E-business?

2001-01 / WhitePaper

E-business staat voor “electronic business” oftewel elektronisch zakendoen. Drie veelgebruikte definities van elektronisch zakendoen zijn:

- √ *Electronisch zakendoen is het geheel van zakelijke handelingen die op elektronische wijze worden uitgevoerd ter verbetering van de efficiency en de effectiviteit van bedrijfsprocessen (Ministerie van Economische Zaken, 1997).*
- √ *Electronisch zakendoen is het geheel van zakelijke handelingen die op elektronische wijze worden uitgevoerd, waarbij drie groepen participanten (bedrijven, consumenten en overheid) zijn betrokken die daarmee specifieke doelen nastreven (EIM, 1998).*
- √ *Electronisch zakendoen is het, door middel van computer-telecommunicatienetwerken, doen van zakelijke transacties (kopen en verkopen), het voeren van zakelijke relaties en het beheersen van de productieketen (HLM Triangle, Gartner Group, 2000¹).*



Figuur 1 Partijen in elektronisch zakendoen.

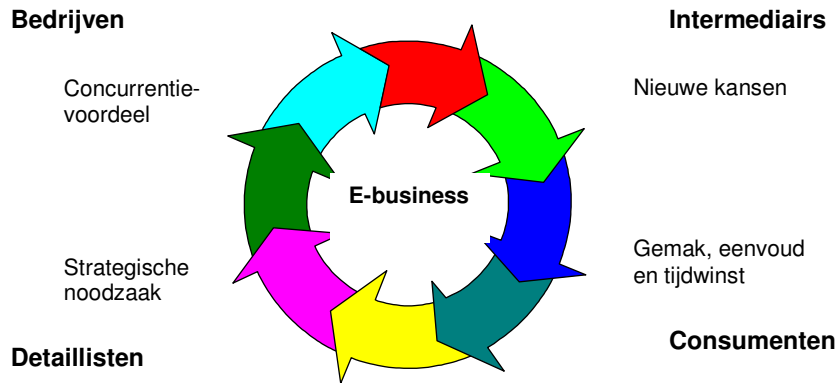
Electronisch zakendoen kan plaatsvinden tussen bedrijven onderling (business-to-business) en tussen bedrijven en consumenten (business-to-consumer). Een belangrijk kenmerk van elektronisch zakendoen is dat het vrijwel alle bedrijfsprocessen in de organisatie raakt en dat het vaak de grenzen van de organisatie overschrijdt.

Belangrijke pijlers van elektronisch zakendoen zijn in technologisch opzicht: Internet, computer-telefoon-integratie (callcenters, voice-respons-systemen, mobiele telefonie, fax), email, cd-rom, interactieve TV en elektronische gegevensuitwisseling (Electronic Data Interchange; EDI).

¹ De definitie van Gartner Group voor elektronisch zakendoen omvat “electronic commerce”, “customer relationship management” (CRM) en “supply chain management” (SCM).

E-business drijfveren

E-business biedt legio nieuwe kansen voor alle partijen in de procesketen. Bedrijven, intermediairs, detaillisten en consumenten hebben echter verschillende drijfveren om te starten met elektronisch zakendoen². Om een goede E-business strategie te kunnen uitstippelen is het belangrijk te weten wat de belangen en drijfveren van al die verschillende partijen zijn.



Figuur 2 Verschillende drijfveren voor elektronisch zakendoen.

Bedrijven

De drijfveren van bedrijven om te starten met elektronisch zakendoen zijn:

- Concurrentievoordeel behalen (trendsetter);
- Strategische noodzaak (concurrenten doen het ook);
- Kostenbesparing door stroomlijning bedrijfsprocessen en distributieprocessen;
- Serviceverbetering door stroomlijning bedrijfsprocessen en distributieprocessen;
- Ontwikkelen van 1-op-1 relaties met klanten (one-to-one marketing);
- Klantgericht produceren (mass-customization, joint-design);
- Verkorten time-to-market (ook wel time-to-consumer genoemd);
- Verbetering van service door verbetering van de informatievoorziening;
- Uitbreiding van het aantal verkoopkanalen (online verkoop);
- Betreden van nieuwe markten (nieuwe product/markt-combinaties);
- Versterken onderhandelingspositie met leveranciers en afnemers;
- Afhankelijkheid van het tussenkanaal verminderen;
- Kostenbesparing door telewerken (virtuele netwerkorganisatie);
- Verbeteren van de bereikbaarheid en beschikbaarheid (24-uurs bedrijven).

Intermediairs

Naast de eerder genoemde drijfveren gelden voor (nieuwe) intermediairbedrijven nog een aantal specifieke drijfveren om te starten met elektronisch zakendoen:

- Benutten van nieuwe kansen in de markt door de opkomst van E-business; virtuele marktplaatsen, veilinghuizen, en inkoopcombinaties, informatiemakelaars, zoeksystemen, web-organizers, supply chain management en ketenintegratie;
- Afhankelijkheid van leveranciers verminderen (verruimen van aanbod);

² De betekenis van Electronic Commerce voor partijen in ketens van consumptiegoederen, EIM, 1998.

- Gevaar van disintermediatie verminderen door nieuwe activiteiten in de waardeketen te ontplooiën (achterwaartse en/of voorwaartse integratie).

Detaillisten

Detaillisten lijken vooralsnog niet direct economische redenen te hebben om elektronisch zaken te doen met hun klanten. De kracht van de detailhandel is dat deze dicht bij de consumenten zit. Bovendien is er veel geïnvesteerd in fysieke verkoopruimte en is de positie van de detailhandel ten opzichte van de producenten erg sterk.

De drijfveren van (lokale) detaillisten om te starten met elektronisch zakendoen zijn in de meeste gevallen vooral defensief van aard en hebben te maken met de volgende bedreigingen:

- Strategische noodzaak (concurrenten doen het ook);
- Weglekken van verkoop naar andere (buitenlandse) websites;
- Consumenten gaan verder van huis op zoek naar goedkopere producten;
- Marktleiders kunnen gemakkelijker online gaan vanwege hun machtspositie;
- Factory outlets kunnen het fysieke en elektronische verkoopkanaal combineren zodat zij een sterkere positie krijgen;
- Merkartikelen kunnen door hun sterke naamsbekendheid een sterke positie op Internet verwerven.

E-business biedt echter ook een aantal kansen voor (lokale) detaillisten:

- Internet gebruiken als publiekstrekker in de winkel;
- Inspelen op de toenemende vraag naar "gemakdiensten" van consumenten;
- Hoogwaardige informatie aanbieden over bijvoorbeeld voorraden en levertijden;
- Naast productverkoop ook adviseren en bemiddelen waardoor de consument minder tijd kwijt is in de oriëntatiefase;
- Internet inzetten als extra verkoopkanaal en vergroten van het marktgebied (vooral geschikt voor specialisten en nicheproducten);
- Verbeteren van de service en dienstverlening door extra activiteiten in de pre-sales, sales en after sales fasen te ontplooiën;
- Versterken van de band met het afzetgebied door met behulp van Internet beter in te spelen op de directe omgeving en leefgebied.

Consumenten

De belangrijkste drijfveren van consumenten om te starten met elektronisch zakendoen zijn:

- Tijdsbesparing, eenvoud en gemak;
- Meer informatie over leverancier en het product (consumenten worden kritischer);
- Goedkopere prijs (op zoek naar de goedkoopste aanbieding);
- Versterken onderhandelingspositie met de leverancier;
- Verkrijgen van inzicht in voorraden, levertijden, leveringsvoorwaarden, etc.;
- Zoeken van unieke producten.

De gevolgen...

De veranderingen als gevolg van allerlei maatschappelijke ontwikkelingen en de opkomst van E-business zijn enorm. Deze veranderingen hebben vooral betrekking op de machtsverhoudingen tussen de verschillende partijen in de procesketens.

De belangrijkste veranderingen zijn:

- Nadruk op prijsconcurrentie;
- Schaalvergroting of samenwerking voor het aanbieden van totaaloplossingen;
- Producenten gaan rechtstreeks verkopen aan consumenten;
- Partijen in procesketens gaan samenwerken;

- Bedrijfs- en ketenprocessen gaan integreren;
- Toegevoegde waarde wordt belangrijker;
- Informatie wordt de kern van het proces, het bindmiddel;
- Klanten nemen het stuur in handen (ketenomkering);
- Desintermediatie zorgt voor andere machtsverhoudingen;
- “Speedy companies” zorgen voor onverwachte gebeurtenissen.

Nadruk op prijsconcurrentie, vanwege:

- Markten worden doorzichtiger;
- Toename van het aanbod;
- Sterker wordende positie van klanten;
- Grensoverschrijdend winkelen via Internet;
- Klanten stappen sneller over naar concurrenten (lage switching costs).

Schaalvergroting of samenwerking voor het aanbieden van totaaloplossingen

Klanten willen een totaal aanbod (combinaties van producten en diensten) op maat en deze bovendien afnemen en laten bezorgen op de tijd en plaats die hen het beste uitkomt.

Producenten gaan rechtstreeks verkopen aan de consument

Producenten van merkartikelen zullen proberen om direct te verkopen aan consumenten. Dit gebeurt al met factory-outlets, maar zal ook via Internet gaan lopen. Dit heeft grote consequenties voor de huidige retailbedrijven.

Partijen in procesketens gaan samenwerken

- Producenten werken samen met partijen in de keten om tot een win-win situatie te komen (bijvoorbeeld online verkopen maar het product afhalen bij de plaatselijke detaillist);
- De digitalisering van bedrijfsprocessen vergemakkelijkt het overschrijden van traditionele branchegrenzen. Er zullen kruisverbanden tussen ketens ontstaan.

Bedrijfs- en ketenprocessen gaan integreren

- Door toepassing van ICT en E-business zullen bedrijfsprocessen en ketenprocessen gaan integreren;
- Bedrijven gaan in de aankoopprocessen van klanten “inbreken” en klanten zullen gaan “inbreken” op de bedrijfsprocessen van leveranciers en producenten;
- Electronische handelingen in de after-sales (different services) zullen een grote invloed krijgen op de bedrijfsactiviteiten in vooral de pre-sales fase.

Toegevoegde waarde wordt belangrijker

Het product alleen is steeds minder onderscheidend. Bedrijven zullen toegevoegde waarde moeten bieden om zich te kunnen onderscheiden van hun concurrenten.

- Bedrijven kunnen deze toegevoegde waarde halen uit het beschikken over en aanbieden van de juiste informatie aan de klant;
- Intermediairs kunnen deze toegevoegde waarde halen uit het adviseren en bemiddelen door bijvoorbeeld informatie over verschillende producten en diensten naast elkaar te zetten en dit aan te bieden aan de klant.

Informatie wordt de kern van het proces, het bindmiddel

- Informatie en communicatie wordt steeds belangrijker in de aankoopfase, het wordt de brug naar de verkoop van producten en diensten;
- Bedrijven die beter geïnformeerd zijn over de behoeften van klanten kunnen hun positie versterken door een beter op de klant afgestemd aanbod;
- Het opbouwen van vertrouwelijke relaties met klanten kan een nieuw bindend element worden in klantbehoud;

- Informatie over de onderneming achter het product en het product zelf wordt steeds belangrijker in het aankoopbesluit van de klant.

Klanten nemen het stuur in handen (ketenomkering)

- Meer zelfwerkzaamheid bij de klant (zelf opzoeken, zelf vergelijken, zelf bestellen, zelf antwoorden op vragen opzoeken);
- Informatie over producten wordt via Internet aangeboden aan klanten om zich op de aankoop te oriënteren zonder dat de klant zich hoeft te verplaatsen;
- De klant geeft aan wat hij of zij wil en leveranciers mogen hierop reageren en aanbiedingen doen;
- De servicefunctie verschuift naar de klant.

Desintermediatie zorgt voor andere machtsverhoudingen

- Producten en diensten die gedigitaliseerd kunnen worden, zullen tot nieuwe voortbrengingsprocessen leiden en fysieke productie en distributie overbodig maken (muziek, film, kranten, tijdschriften, informatievoorziening zoals beursberichten);
- Professionals (zoals artiesten, schrijvers, muzikanten, journalisten, etc.) gaan zelf elektronisch produceren en distribueren waardoor traditionele ketenpartijen uitgeschakeld worden.

“Speedy companies” zorgen voor onverwachte gebeurtenissen

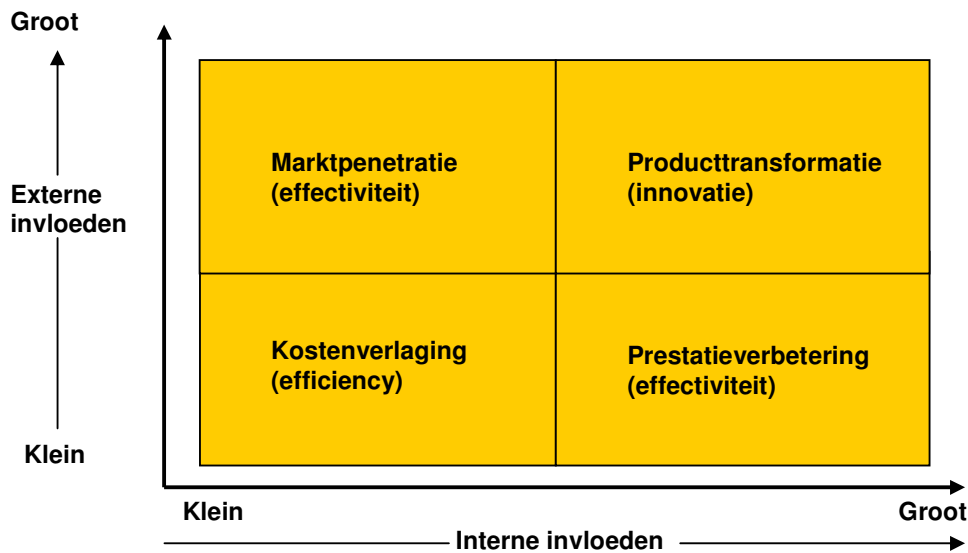
- Nieuwe bedrijven zullen snel, tegen lage investeringskosten, markten kunnen openen of binnenbreken (denk aan online reisorganisaties en prijsbrekers als Easyjet);
- Bedrijven zullen elkaar verrassen met creatieve diensten die snel operationeel gemaakt kunnen worden.

Strategische mogelijkheden van E-business

Internet biedt organisaties controle over tijd, afstand en complexiteit. Eenvoudig gezegd: organisaties kunnen met Internet sneller, over grotere afstanden, ingewikkelder (nieuwe) dingen doen. E-business kan daardoor ingezet worden voor vier doeleinden: kostenverlaging, prestatieverbetering, marktpenetratie en producttransformatie.

	Efficiency	Effectiviteit	Innovatie
Tijd	Versnellen van bedrijfsprocessen	Verbeteren van bedrijfsprocessen	Nieuwe, hoogwaardige diensten
Afstand	Vergroting van de markt	Beheersing en controle over grote afstanden	Nieuwe markten
Relaties	Wegnemen van schakels in ketens	Kennistoegang	Networking

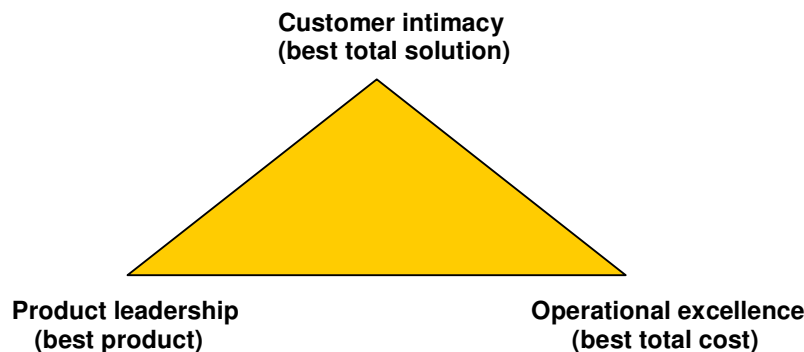
Figuur 3 Strategische mogelijkheden van E-business (1).



Figuur 4 Strategische mogelijkheden van E-business (2).

Uit voorgaande blijkt dat E-business een geducht concurrentiewapen kan zijn. De inzet van E-business kan u namelijk helpen om:

- de laagste kostprijs te realiseren (operational excellence);
- het beste product te leveren (product leadership);
- de meest klantgerichte oplossingen te leveren (customer intimacy).



Figuur 5 Concurrentiestrategieën met behulp van E-business.

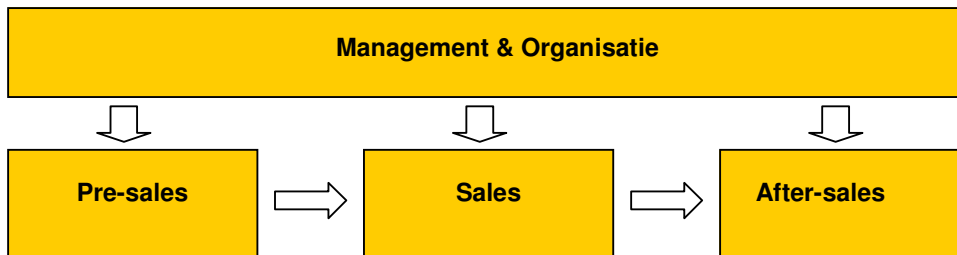
Praktische mogelijkheden van E-business

De praktische mogelijkheden van E-business zijn talrijk. De mogelijkheden worden in het kort aangestipt aan de hand twee analysemodellen:

- Verkoopanalyse-model;
- Waardeketenanalyse-model.

Verkoopanalyse-model

In dit model worden alle zakelijke handelingen onderverdeeld in drie groepen interacties tussen bedrijf en klant te weten: pre-sales, sales en after-sales. In al deze fasen van het verkoopproces kan de inzet van ICT en E-business vele mogelijkheden bieden.

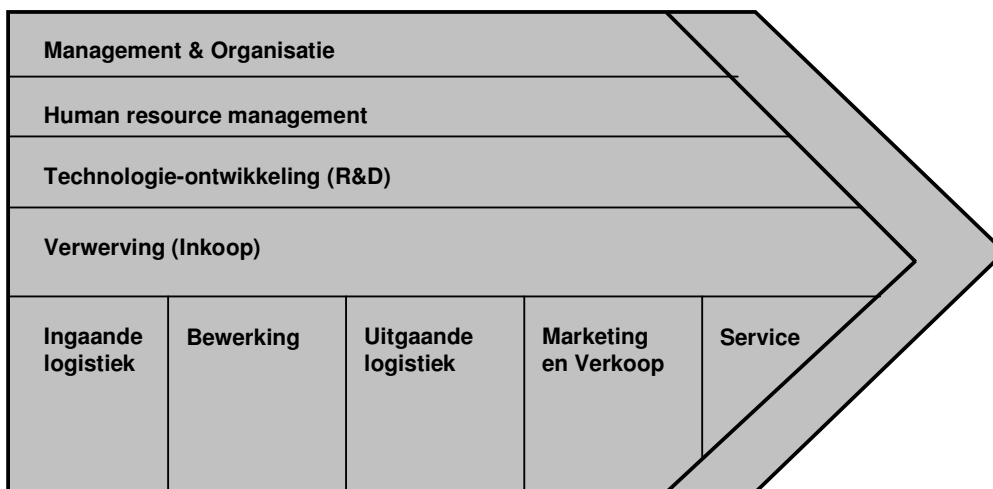


Figuur 6 Verkoopanalyse-model.

Waardeketenanalyse-model

In dit model worden alle zakelijke handelingen gezien als een keten van activiteiten die tot doel hebben om toegevoegde waarde te creëren voor de klant. Bij al deze opeenvolgende activiteiten kan de inzet van ICT en E-business vele mogelijkheden bieden voor:

- Het verminderen van de kosten per activiteit, wat leidt tot een lagere kostprijs van de geleverde producten of diensten;
- Het verhogen van de waarde per activiteit, wat leidt tot een hogere toegevoegde waarde voor de klant van de uiteindelijke producten of diensten;
- Het beter laten aansluiten van de activiteiten op elkaar, wat kan leiden tot zowel lagere kosten als een hogere toegevoegde waarde.



Figuur 7 Waardeketenanalyse-model.

De voordelen van E-business

De invoering van E-business kan vele voordelen bieden zoals:

- Uitbreiding van het aantal verkoopkanalen (online verkoop);
- Betreden van nieuwe markten tegen lage kosten ;
- Kostenbesparing door stroomlijning bedrijfsprocessen en distributieprocessen;
- Serviceverbetering door stroomlijning bedrijfsprocessen en distributieprocessen;
- Ontwikkelen van 1-op-1 relaties met klanten (one-to-one marketing);
- Klantgericht produceren (mass-customization, joint-design);
- Verkorten time-to-market (ook wel time-to-consumer genoemd);
- Verbetering van service door verbetering van de informatievoorziening;
- Versterken onderhandelingspositie met leveranciers en afnemers;
- Afhankelijkheid van partijen in de keten verminderen;
- Kostenbesparing door telewerken (virtuele organisatie);
- Verbeteren van de bereikbaarheid en beschikbaarheid (24-uurs bedrijven).

E-business geeft bedrijven en klanten de mogelijkheid om in 1 (virtuele) actie met elkaar in contact te komen, informatie uit te wisselen, een transactie te plegen en te controleren of alles naar wens is verlopen zonder noemenswaardige kosten wat betreft tijd en energie. Bedrijven die middels E-business hun klanten volledige en betrouwbare informatie aanbieden en online vragen snel beantwoorden kunnen concurrentievoordeel behalen.

Bedrijven die niet online gaan verkopen kunnen met elektronische handelingen in de pre-sales fase toch klanten binden. Het bedenken van een specifieke pre-sales service (bijvoorbeeld “aanbieding van de week”) kan namelijk aanleiding zijn voor potentiële klanten om (fysiek) een product of dienst af te nemen.

Bedrijven die niet online gaan verkopen kunnen met elektronische handelingen in de after-sales fase toch klanten binden. Het bedenken van een specifieke after-sales service kan namelijk aanleiding zijn voor potentiële klanten om (fysiek) een product of dienst af te nemen. Te denken valt aan evaluatie, consultatie, nazorg en “bezorging op afroep”.

Het verbeteren van de efficiency met behulp van Internet leidt tot een verhoging van de winstmarge van 5% - 20% naar 20% - 40% (Onderzoeksbureau IDC, 1999)

Met behulp van elektronisch inkopen kunnen bedrijven gemiddeld 5% tot 10% (met uitschieters tot 20%) besparen op tijd en arbeid. De administratieve inkoopkosten kunnen met 33% dalen en het aantal dagen voor een inkooporder kan teruggebracht worden van 7 naar 2. (Onderzoeksbureau Aberdeen, 2000)

Succesfactoren en valkuilen

Algemeen

Nieuwe innovatieve producten of diensten moeten aan bepaalde voorwaarden voldoen willen ze succesvol worden. De belangrijkste voorwaarden op een rij:

- Herkenbaarheid: het succes van een nieuw product of dienst is in hoge mate afhankelijk van de verwachtingen die de klant ervan heeft. Het moet in de ogen van de klant eigenlijk meer doen dan waarvoor men betaalt.

- Relatief voordeel: de klant moet ervan overtuigd zijn dat de innovatie duidelijk voordeel biedt ten opzichte van de huidige praktijk. Dit voordeel moet aansluiten bij de werkelijke, bestaande behoefte.
- Compatibiliteit: een innovatie moet aansluiten bij de huidige normen en waarden van de klant en makkelijk in te passen zijn in het huidige gedrag c.q. werkwijze.
- Complexiteit: de klant moet ervan overtuigd zijn dat een innovatie niet moeilijk is in het gebruik. Des te complexer de vernieuwing, des te minder succesvol.
- Probeerbaarheid: innovaties zijn succesvoller indien de klant ze zonder veel moeite en zonder extra kosten uit kan proberen.
- Zichtbaarheid: het is voor anderen zichtbaar indien iemand een nieuw product of dienst gebruikt. Dit verlaagt de drempel voor nieuwe gebruikers.

De belangrijkste valkuilen bij de invoering van nieuwe producten of diensten zijn:

- Technologie verwarren met de marktvrage: technisch gezien kan het, maar is er wel vraag naar?
- Revolutionaire veranderingen nastreven: veranderingen ontstaan stapsgewijs (evolutionair) en nooit radicaal (revolutionair).
- Marktwerking wordt onderschat: of nieuwe innovaties een succes worden is grotendeels afhankelijk van wat de markt er mee doet. Voor sommige toepassingen moet er eerst een kritische massa bereikt worden.

E-business

Naast risico's vanwege de leveranciers, bijvoorbeeld omdat hun producten niet rijp zijn of technologisch achterhaald, worden de risico's van E-business projecten vooral bepaald door de gebruikende organisatie. Vooral de combinatie van een complexe infrastructuur en een complexe beheerstructuur kunnen de risico's aanzienlijk vergroten.

Naast deze aspecten van complexiteit, onderkend het onderzoeksbureau Gartner Group enkele andere factoren die het risico kunnen vergroten.

- Te veel doelstellingen voor een project: meestal zijn de doelstellingen zowel verlaging van de kosten als verhoging van de kwaliteit; dit maakt het risico groter.
- Geen beoordeling door het topmanagement: Projecten lopen een grote kans te worden vertraagd indien het topmanagement niet is betrokken bij de beslissingen.
- Onvoldoende proefprojecten en testen: Het ontbreken van voldoende en formele testprogramma's verhoogt de kans op problemen.
- Ontbreken van technologiesponsors: Voor de invoering van nieuwe technologieën moeten deskundigen geheel worden vrijgemaakt om aan het project te werken, wil het een succes worden.
- Groot verloop: Een groot verloop van eigen mensen of ingehuurde krachten zal het risico aanzienlijk vergroten.
- Verschillende, conflicterende interne doelstellingen: Een sleutelfactor voor succes is dat de verschillende echelons en afdelingen hetzelfde doel voor ogen hebben.

Op basis van jarenlange praktijkervaringen onderkent **Indora Informatisering** een aantal belangrijke succesfactoren voor de invoering van E-business:

- √ Noodzaak voor verandering wordt onderschreven (sense of urgency);
- √ Betrokkenheid topmanagement is groot (leidende coalitie in management);
- √ Creëren van een duidelijke visie;
- √ Heldere business case, doelstellingen, uitgangspunten en randvoorwaarden;
- √ Aanpak en invoeringsscenario worden afgestemd op de organisatie;
- √ Alle benodigde disciplines zijn betrokken;
- √ Goede communicatie over noodzaak en voortgang van veranderingen;
- √ Evolutionaire, stapsgewijze aanpak met quick wins;
- √ Inzet van ervaren programma- en projectmanagers;
- √ Zorg voor snelle verankering van projectresultaat in de lijnorganisatie.