

# **E-Str@tegy**

**Kansen in het internettijdperk**



**Sjors van Leeuwen**  
**Indora Managementadvies**

## INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING.....	4
2	ALGEMENE ONTWIKKELINGEN .....	5
3	WAT IS E-BUSINESS? .....	7
	3.1 Electronisch zakendoen .....	7
	3.2 Drijfveren .....	8
	3.3 Gevolgen .....	10
	3.4 Strategische mogelijkheden.....	12
	3.5 Praktische mogelijkheden.....	13
	3.6 Voordelen op een rij .....	14
	3.7 Succesfactoren en valkuilen .....	15
4	INTERNET, INTRANET EN EXTRANET .....	17
	4.1 Bouwstenen van Internet .....	17
	4.2 Internet-toepassingen.....	18
	4.3 E-business-toepassingen.....	19
5	DE AANPAK IN HET KORT .....	21
	5.1 Bedrijfsstrategie-analyse .....	21
	5.2 Klantrelatie-analyse .....	22
	5.3 Bedrijfsproces-analyse .....	22
	5.4 Organisatie-analyse .....	22
	5.5 E-business-analyse .....	22
6	BEDRIJFSPROCES-ANALYSE .....	24
	6.1 Inleiding.....	24
	6.2 Verkoopanalyse-model.....	25
	6.3 Waardeketenanalyse-model.....	30
7	E-BUSINESS IMPACT.....	34
	7.1 Inleiding.....	34
	7.2 Business-to-business (B2B).....	34
	7.3 Business-to-consumer (B2C).....	34
	7.4 Organisatorische impact .....	35
	7.5 Logistieke impact .....	36
	7.6 Multi Channel impact.....	37
8	TIJDSPAD.....	38
9	VRAGENLIJSTEN .....	39
	9.1 Bedrijfstrategie-analyse.....	39
	9.2 Klantrelatie-analyse .....	41
	9.3 Bedrijfsproces-analyse .....	41
	9.4 Organisatie-analyse .....	42
	9.5 E-business-analyse .....	42
10	CHECKLISTEN .....	44

10.1	Baten van ICT .....	44
10.2	Baten van Internet .....	45
10.3	Concurrentie aspecten .....	46
10.4	Customer Service aspecten.....	47
10.5	Tijd-Afstand-Complexiteit aspecten .....	49
10.6	Intranet.....	51
10.7	Extranet .....	53
10.8	Email .....	54
10.9	E-Business monitor .....	55

## 1 INLEIDING

Indora Managementadvies is een innovatief adviesbureau, werkzaam op het snijvlak van marketing, organisatie en informatie- en communicatietechnologie. Indora levert een actieve bijdrage aan het succes van haar klanten in de financiële dienstverlening, gezondheidszorg, recreatie en toerisme, zakelijke dienstverlening en bij de overheid.

Indora adviseert en inspireert haar klanten over de strategische inzet van klantgerichte marketing, internettoepassingen en ICT, met als doel het duurzaam verbeteren van hun bedrijfsprestaties, marktpositie en concurrentiepositie. Hierbij zijn de bedrijfsdoelen van onze klanten leidend en zien wij klantgerichte marketing, internet en slimme ICT-toepassingen als een strategisch hulpmiddel voor het creëren van nieuwe kansen.

Nieuwe kansen kunnen vooral gecreëerd worden door de invoering van “E-business”. Onder invloed van E-business ontwikkelingen gaan de veranderingen in de markt en de concurrentiepositie razendsnel. Het is voor bedrijven en organisaties daarom zaak ook met de ontwikkeling van hun E-business strategie snelheid te maken.

De opkomst van E-business stelt veel organisaties voor de volgende vragen:

- Speelt ons bedrijf op de juiste wijze in op de veranderingen door E-business?
- Wat verwachten onze klanten van ons?
- Hoe kunnen wij geld verdienen met E-business?
- Wat doen onze concurrenten op dit gebied?
- Welke veranderingen brengt E-business met zich mee voor onze organisatie?
- Is ons bedrijf klaar om de stap naar E-business te nemen?

Deze vragen zijn voor Indora aanleiding geweest voor het ontwikkelen van een aanpak op maat onder de naam “**E-Str@tegy**”. Hiermee kan iedere organisatie in korte tijd een helder beeld krijgen van de status en mogelijkheden van E-business voor zijn organisatie. Het identificeert kansen en verhoogt het bewustzijn van het management op het gebied van E-business. Daarnaast worden concrete aanbevelingen gedaan waarmee een E-business strategie succesvol ingevoerd kan worden.

Dit document beschrijft “**E-Str@tegy**”, de aanpak die Indora heeft ontwikkeld voor het ontwikkelen van een succesvolle E-business strategie.

Ik wens u veel leesplezier,

Sjors van Leeuwen  
Indora Managementadvies  
e-mail: info@indora.nl  
internet: www.indora.nl

Meer informatie over klantgericht ondernemen en klantrelatiemanagement leest u in het boek ‘CRM in de praktijk’, uitgegeven bij Academic Service/SDU.

© Sjors van Leeuwen Indora Managementadvies - 2000

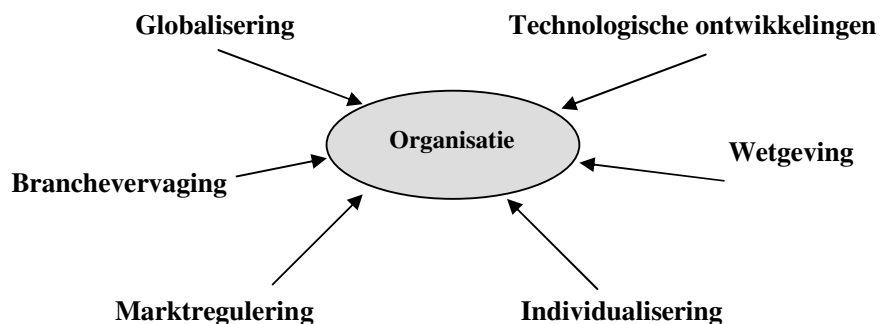
## 2 ALGEMENE ONTWIKKELINGEN

Door globalisering, brancheervaging, marktregulering (terugtrekkende overheid) en nieuwe technologische ontwikkelingen wordt de concurrentie steeds heviger. Denk bijvoorbeeld aan buitenlandse banken die via Internet ook in Nederland bankproducten op de markt brengen of aan retailbedrijven die verzekeringsproducten aanbieden. Door deze toenemende concurrentie, transparantie van markten en nieuwe technologie zoals Internet kunnen (potentiële) klanten eenvoudig overstappen naar de concurrent. Actieve klantenbinding wordt dan ook steeds belangrijker.

Er zijn leveranciers en producten in overvloed. Door globalisering neemt het aanbod alleen maar toe. Nieuwe producten worden steeds sneller door concurrenten gekopieerd. Product, kwaliteit en prijs zijn dan ook steeds minder onderscheidend, maar veel eerder een keiharde randvoorwaarde om mee te kunnen doen in het gevecht om de klant. Alleen door optimale service kunnen organisaties zich nog onderscheiden van hun concurrenten.

De maatschappij wordt individualistischer. Klanten vragen om een persoonlijke benadering in combinatie met gemak en eenvoud. Die persoonlijke benadering is alleen goed mogelijk indien de individuele klant als zodanig herkend en bediend kan worden. Het denken in marktsegmenten en doelgroepen wordt dan ook steeds meer vervangen door een one-to-one benadering. Een 24 uren economie komt snel dichterbij. Klanten willen op ieder gewenst moment op een door hen zelf gekozen manier bediend worden (anytime, anywhere, anyhow) waarbij gemak en eenvoud voorop staan.

Door Internet kunnen producenten en leveranciers op eenvoudige en goedkope wijze rechtstreeks met afnemers en klanten communiceren en zaken doen. Dit heeft grote gevolgen voor de huidige “intermediair” bedrijven zoals assurantiëttussenpersonen, makelaars, reisbureaus, winkels en zorgverleners zoals apothekers. Nieuwe wetgeving op het gebied van assurantiebemiddeling, makelaardij, fiscaalrecht en marktwerking in de zorg leiden bijvoorbeeld tot grote verschuivingen in diverse branches en in de geldstromen tussen betrokken partijen. Deze veranderingen vormen zowel een kans als een bedreiging voor bedrijven, organisaties en instellingen.



*Figuur 1: Externe invloeden.*

Veranderingen volgen elkaar steeds sneller op. Dit stelt hoge eisen aan organisaties en hun aanpassingsvermogen. Denk bijvoorbeeld aan de snelheid waarmee nieuwe producten en productinnovaties elkaar opvolgen. Het vereenvoudigen van productontwikkeling, “mass customization” en het verkorten van time-to-market zijn belangrijke issues. Flexibiliteit is hierbij het toverwoord voor zowel de klant, de organisatie en haar medewerkers als ook voor de inrichting van bedrijfsprocessen en ondersteunende informatievoorziening. Het denken in architecturen, bouwstenen en componenten is hierbij een noodzakelijke voorwaarde.

De toenemende dynamiek in de markt dwingt organisaties om zich uitsluitend te richten op die zaken waarin zij echt goed zijn en structureel kunnen uitblinken. Alle andere activiteiten en processen worden in toenemende mate uitbesteed aan andere organisaties. Producten en diensten waarin organisaties niet duurzaam kunnen uitblinken worden ingekocht bij andere toeleveranciers. Het gevolg is dat er steeds meer netwerkorganisaties ontstaan waaraan verschillende partijen basis van partnership deelnemen, ieder vanuit hun eigen kerncompetentie.

Informatie- en communicatietechnologie is voor veel organisaties een onmisbaar strategisch instrument. Met behulp van ICT kan niet alleen veel efficiënter gewerkt worden, het biedt ook kansen om nieuwe markten te betreden, nieuwe producten en diensten te ontwikkelen en iedere klant afzonderlijk als koning te behandelen.

De belangrijkste trends op een rij<sup>1</sup>:

- Organisaties splitsen zich en vormen netwerken;
- Werknemers worden autonome flexwerkers;
- Organisatieculturen veranderen, aandacht voor het abstracte;
- Grenzen vervagen en vervallen;
- Ketens keren om;
- Markten worden doorzichtiger;
- Producten leven korter;
- Te veel producten en te weinig klanten;
- Individuele vraag, individueel aanbod;
- Klanten worden veeleisender;
- Klantentrouw wordt minder (browsen, grazen, clicken en zappen);
- Diensten overstijgen producten;
- Informatisering van het product;
- Digitalisering van producten en diensten;
- Convergentie van technologieën
- Supersnelle en complexe wereld;
- Wereldwijde economie.

Kortom, de wereld verandert in snel tempo en organisaties zullen op zeer korte termijn strategische keuzes moeten maken ten aanzien van marktbenadering, marktpositie, producten, diensten en processen. De inzet van ICT is hierbij een cruciale factor.

---

<sup>1</sup> Internet Strategie, Concurrentievoordeel in de digitale economie, Drs. Ben Tiggelaar, 1999.

### 3 WAT IS E-BUSINESS?

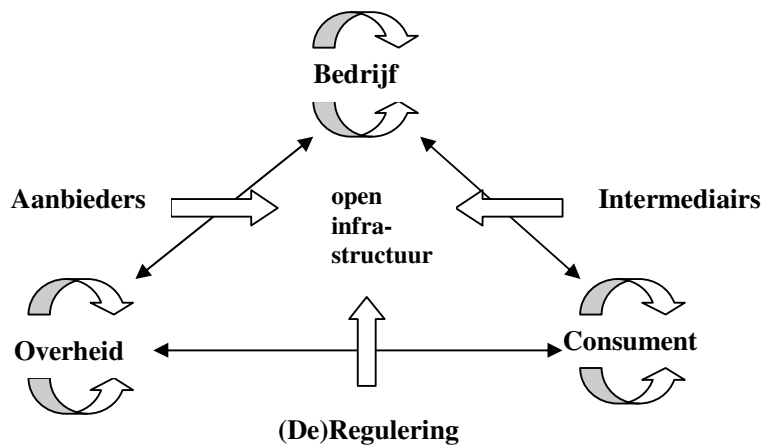
#### 3.1 Electronisch zakendoen

E-business staat voor “electronic business” oftewel electronisch zakendoen. Drie veelgebruikte definities van electronisch 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 produktieketen (HLM Triangle, Gartner Group, 2000<sup>2</sup>).*



Figuur 2: Partijen in electronisch zakendoen.

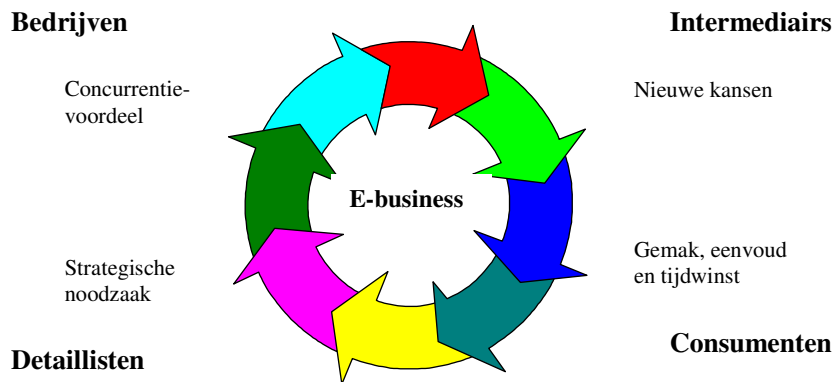
Electronisch zakendoen kan plaatsvinden tussen bedrijven onderling (business-to-business) en tussen bedrijven en consumenten (business-to-consumer). Een belangrijk kenmerk van electronisch zakendoen is dat het vrijwel alle bedrijfsprocessen in de organisatie raakt en dat het vaak de grenzen van de organisatie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

Belangrijke pijlers van electronisch 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).

<sup>2</sup> De definitie van Gartner Group voor electronisch zakendoen omvat “electronic commerce”, “customer relationship management” (CRM) en “supply chain management” (SCM).

### 3.2 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 zakendoen<sup>3</sup>. 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 3: 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:

<sup>3</sup> De betekenis van Electronic Commerce voor partijen in ketens van consumptiegoederen, EIM, 1998.



- Benutten van nieuwe kansen in de markt door de opkomst van E-business: virtuele marktplaatsen, veilinghuizen, en inkoopcombinaties, informatiemakelaars, zoeksystemen, web-organizers, ketenintegratie en supply chain management;
- Afhankelijkheid van leveranciers verminderen (verruimen van aanbod);
- Gevaar van disintermediatie verminderen door nieuwe activiteiten in de waardeketen te ontplooiën (achterwaartse en/of voorwaartse integratie).

### ***Detaillisten***

Detaillisten lijken voorslagnog 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;
- Marktleaders 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.

### 3.3 Gevolgen

De veranderingen als gevolg van de eerder geschetste ontwikkelingen en de opkomst van E-business zijn enorm. Deze veranderingen hebben met name 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 met name 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***

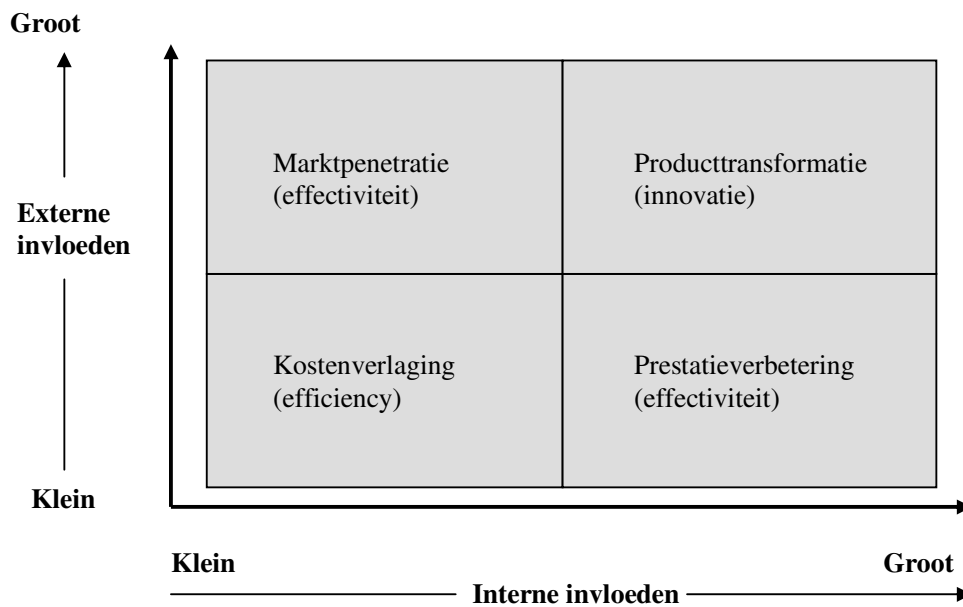
- Nieuwe bedrijven (dotcom companies) zullen razendsnel, tegen lage investeringskosten, markten kunnen openen of binnenbreken;
- Bedrijven zullen elkaar verrassen met creatieve diensten die snel operationeel gemaakt kunnen worden.

### 3.4 Strategische mogelijkheden

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.

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

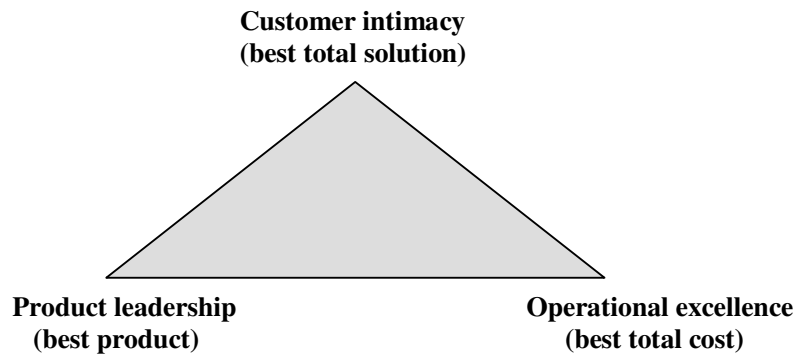
*Figuur 4: Strategische mogelijkheden van E-business (1).*



*Figuur 5: 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 6: Concurrentiestrategieën met behulp van E-business.

### 3.5 Praktische mogelijkheden

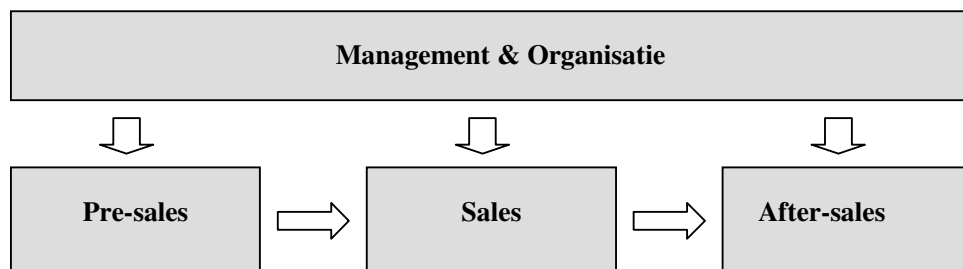
De praktische mogelijkheden van E-business zijn talrijk. De mogelijkheden worden in het kort aangestipt aan de hand twee analysemodellen:

- Verkoopanalyse-model;
- Waardeketenanalyse-model.

Een nadere uitwerking van deze modellen en de vele praktische mogelijkheden komen aan bod in hoofdstuk 6.

#### *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.

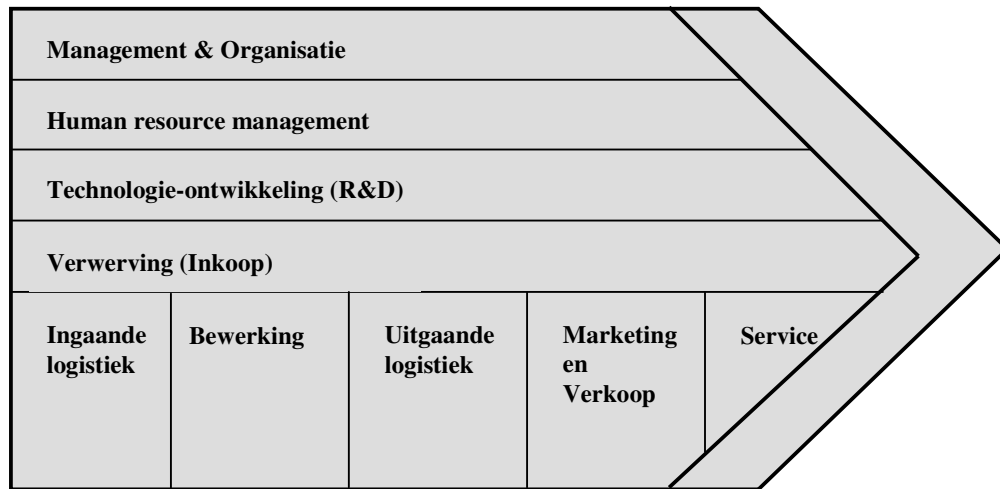


Figuur 7: Verkoopanalyse-model.

**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 8: Waardeketenanalyse-model.*

**3.6 Voordelen op een rij**

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).

*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)*

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”.

### **3.7 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 markt vraag: technisch gezien kan het allemaal, 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 **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 technologie-sponsors: 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.

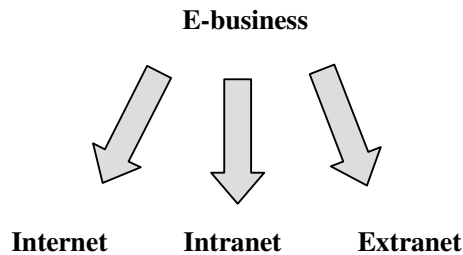
Op basis van jarenlange praktijkervaringen onderkent Indora een aantal belangrijke succesfactoren voor de invoering van E-business:

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



#### 4 INTERNET, INTRANET EN EXTRANET

Organisaties kunnen Internet-technologie op allerlei manieren inzetten, bijvoorbeeld voor contacten met klanten, het verbeteren van de interne communicatie of het elektronisch uitvoeren van transacties met partners. Afhankelijk van de wijze waarop Internet-technologie wordt toegepast, wordt vaak gesproken over Internet, Intranet en Extranet.



*Figuur 9: Internet, Intranet en Extranet als bouwstenen van E-business.*

##### ***Internet***

Met Internet worden Internet-toepassingen aangeduid die gericht zijn op elektronisch zakendoen tussen organisaties en consumenten (business-to-consumer).

##### ***Intranet***

Met Intranet worden Internet-toepassingen aangeduid die gericht zijn op gebruik binnen de muren van de organisatie. Een Intranet biedt dezelfde mogelijkheden en voordelen als Internet. Met behulp van Intranet-toepassingen kan de interne organisatie en interne communicatie sterk verbeterd worden.

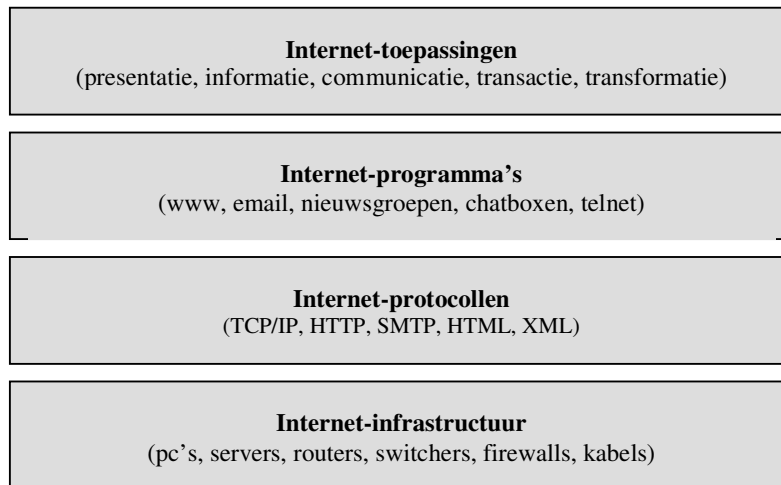
##### ***Extranet***

Met Extranet worden Internet-toepassingen aangeduid die gericht zijn op elektronisch zakendoen tussen verschillende organisaties onderling (business-to-business). Een Extranet biedt dezelfde mogelijkheden en voordelen als Internet en Intranet.

#### 4.1 Bouwstenen van Internet

Internet bestaat uit verschillende bouwstenen ("lagen") die ieder een andere functie vervullen. Deze bouwstenen zijn:

- technische infrastructuur van pc's, servers en kabels;
- technische protocollen ("afspraken") voor netwerkcommunicatie;
- algemene Internet-programma's zoals world wide web (www) en email;
- specifieke Internet-toepassingen ontwikkeld voor zakelijk gebruik.



*Figuur 10: Bouwstenen voor elektronisch zakendoen met behulp van Internet.*

## 4.2 Internettoepassingen

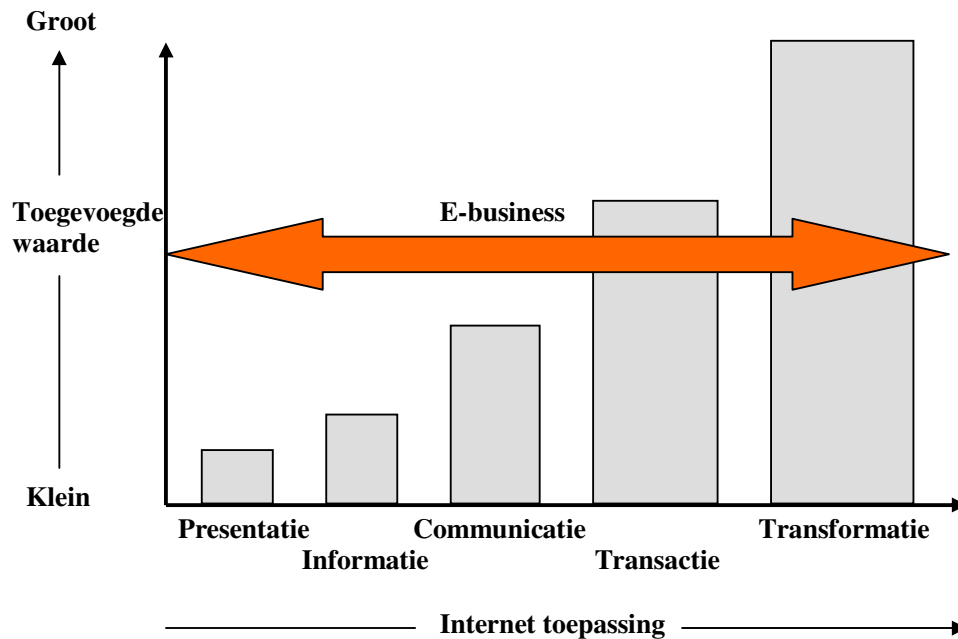
Internettoepassingen kunnen wat betreft hun doelstellingen als volgt ingedeeld worden:

- Presentatie => bijvoorbeeld algemene bedrijfsinformatie;
- Informatie => bijvoorbeeld nieuws en productinformatie;
- Communicatie => bijvoorbeeld interactieve vraag/antwoord toepassingen;
- Transactie => bijvoorbeeld inkoop-, verkoop- en betalingstoepassingen;
- Transformatie => bedrijfsvoering (geheel of gedeeltelijk) via Internet.

Bovenstaande indeling geeft ook in hoofdlijnen de groeifasen aan die veel organisaties doormaken met betrekking tot het gebruik van Internet.

De meeste organisaties zijn gestart met een presentatie-toepassing en hebben deze toepassing stap voor stap uitgebouwd tot een communicatie- en transactie-toepassing. Er komen ook steeds meer nieuwe organisaties waarvan de bedrijfsvoering volledig via Internet loopt.

De toegevoegde waarde (en business impact) is bij een presentatie-toepassing het laagst en bij volledige transformatie het hoogst.



Figuur 11: Internettoepassingen binnen E-business.

### 4.3 E-business-toepassingen

Er kunnen verschillende soorten E-business toepassingen onderscheiden worden zoals:

- e-commerce => verkoop;
- e-procurement => inkoop;
- e-auction => veiling;
- e-marketplace => marktplaats (vraag en aanbod);
- virtual community => virtuele gemeenschap;
- collaboration platform => samenwerkingsplatform;
- information broker => informatiemakelaar;
- value chain integration => proces- en ketenintegratie;
- m-commerce => mobiele e-commerce.

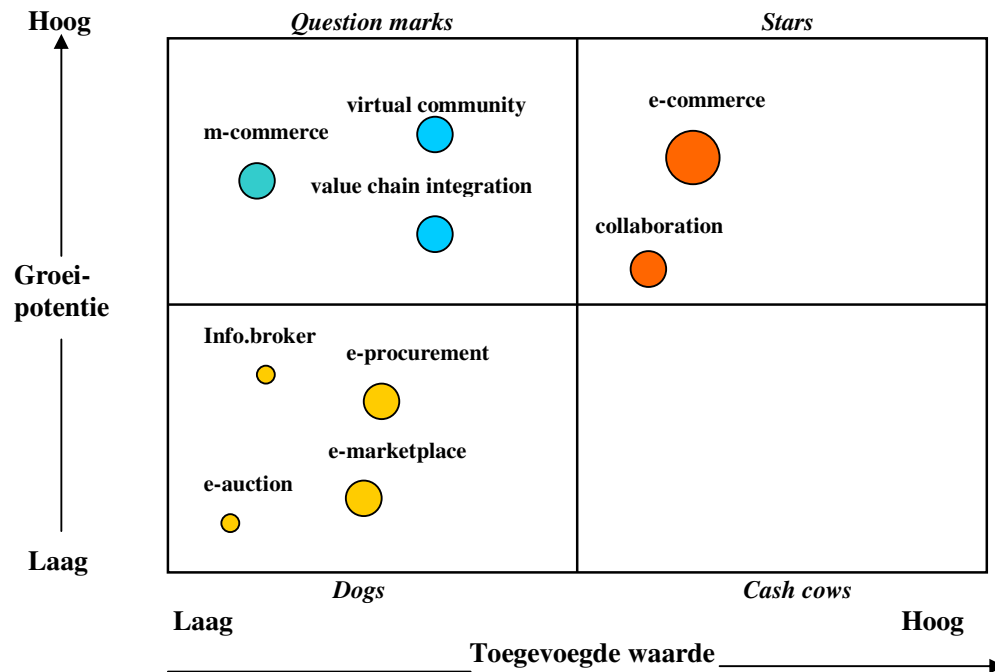
Niet alle oplossingsrichtingen zijn relevant voor (alle) organisaties. Verder is E-business een jonge groeimarkt en zijn veel E-business oplossingen nog niet volwassen.

Voor iedere organisatie afzonderlijk kunnen de verschillende soorten E-business toepassingen dan ook gegroepeerd worden in:

- Dogs => lage toegevoegde waarde en lage groeipotentie
- Question marks (?) => lage toegevoegde waarde en hoge groeipotentie
- Stars => hoge toegevoegde waarde en hoge groeipotentie
- Cash cows => hoge toegevoegde waarde en lage groeipotentie

E-Str@tegy richt zich vooral op de mogelijkheden die “question marks” en “stars” bieden omdat deze E-business toepassingen nu of in de zeer nabije toekomst grote voordelen kunnen hebben voor uw organisatie en uw klant.

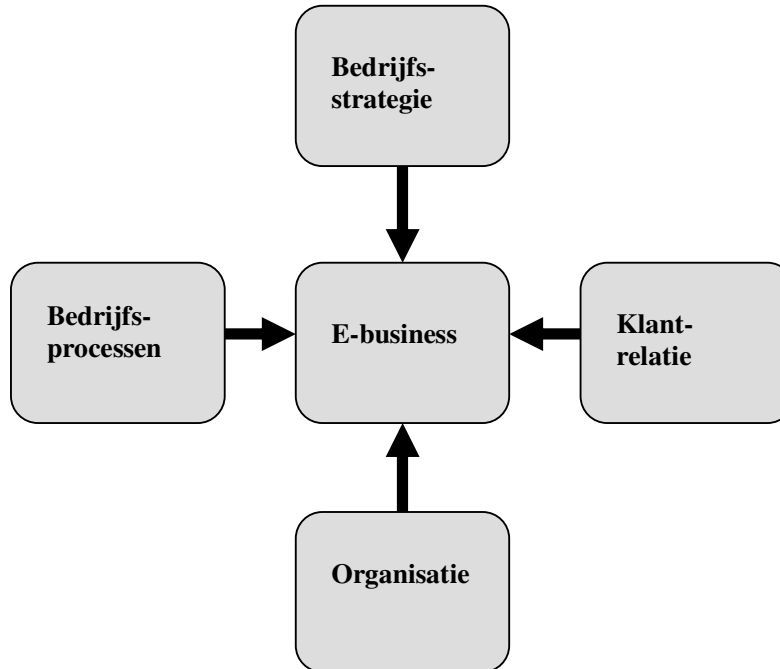
Hieronder ziet u een willekeurig voorbeeld van een E-business portfoliomatrix.



Figuur 12: E-Str@tegy richt zich op de question marks en stars voor organisaties.

## 5 DE AANPAK IN HET KORT

Om tot een succesvolle E-business strategie te komen is het allereerst nodig om inzicht te krijgen in de huidige stand van zaken. Daarom worden uw bedrijfsstrategie, klantrelaties, bedrijfsprocessen en interne organisatie kort geanalyseerd. Vervolgens worden de mogelijkheden voor E-business nader geanalyseerd en getoetst op haalbaarheid.



*Figuur 13: Onderdelen van de E-Str@tegy aanpak.*

### 5.1 Bedrijfsstrategie-analyse

De vragen die hier centraal staan, zijn ondermeer:

- Welke ontwikkelingen zijn relevant voor uw branche?
- Wat is uw concurrentiestrategie?
- Hoe gaat u om met uw distributiekkanalen?
- Wat is de invloed van Internet op uw branche, leveranciers en afnemers?
- Wat doen uw concurrenten op dit gebied?

Met behulp van de bedrijfsstrategie-analyse worden deze vragen beantwoord en worden de belangrijkste trends en ontwikkelingen op het gebied van E-business in uw branche in kaart gebracht.

## 5.2 Klantrelatie-analyse

De vragen die hier centraal staan, zijn ondermeer:

- Wat voor soort klanten heeft uw organisatie?
- Hoe zijn de klantinteracties georganiseerd?
- Zijn uw klanten tevreden? Waar zou u kunnen verbeteren?
- Hoe staat het met het Internet-gebruik onder uw klanten?
- Wat verwachten uw klanten van u op dit gebied?

Met behulp van de klantrelatie-analyse worden deze vragen beantwoord. Het resultaat is inzicht in uw klanten en hun eisen, wensen, verwachtingen en mogelijkheden.

## 5.3 Bedrijfsproces-analyse

De vragen die hier centraal staan, zijn ondermeer:

- Hoe zijn uw bedrijfsprocessen georganiseerd?
- Wat zijn de sterke en zwakke punten van uw bedrijfsprocessen?
- In hoeverre zijn uw processen geïntegreerd met leveranciers en afnemers?
- Welke ICT-systemen ondersteunen uw bedrijfsprocessen?
- Welke processtappen voegen waarde toe voor de klant en welke niet?

Met behulp van een bedrijfsproces-analyse worden deze vragen beantwoord. Het resultaat is inzicht in uw bedrijfsprocessen, de sterke en zwakke punten en de (on)mogelijkheden met betrekking tot E-business. Dit onderdeel wordt in hoofdstuk 6 verder uitgewerkt.

## 5.4 Organisatie-analyse

De vragen die hier centraal staan, zijn ondermeer:

- Hoe ziet de organisatiestructuur van uw bedrijf er uit?
- Hoe zijn taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden belegd?
- Wat zijn de sterke en zwakke punten van uw organisatie?
- Wat is het veranderingsvermogen van uw organisatie en uw medewerkers?
- In hoeverre wordt Internet al gebruikt binnen uw organisatie?

Met behulp van een organisatie-analyse worden deze vragen beantwoord. Het resultaat is inzicht in uw organisatie, de sterke en zwakke punten en de (on)mogelijkheden met betrekking tot E-business.

## 5.5 E-business-analyse

Op basis van de hiervoor genoemde analyses zijn kansen, bedreigingen, sterktes, zwaktes en (on)mogelijkheden voor uw organisatie in beeld gebracht.

Er dient nu onderzocht te worden op welke manier E-business uw concurrentiepositie kan versterken. Hiervoor worden achtereenvolgens een toepassingsanalyse en haalbaarheidsanalyse uitgevoerd.

### ***Toepassingsanalyse***

De vragen die hier centraal staan, zijn ondermeer:

- Hoe zou u (in grote lijnen) strategisch voordeel kunnen behalen met E-business?
- Wat doen uw concurrenten met E-business in de markt en binnen hun eigen organisatie?
- Hoe kan met E-business onderscheid gecreëerd worden in de wijze waarop producten en diensten naar de markt gebracht worden?
- Op welke manier kunt u uw bedrijfsprocessen versnellen, vereenvoudigen en verbeteren met behulp van E-business?
- Welke van de verschillende opties (mogelijke E-business toepassingen) sluit het beste aan op de gestelde doelen?

Het bedenken van mogelijke E-business-toepassingen is een creatief proces waarvoor de volgende hulpmiddelen ingezet worden: best practices onderzoek bij concurrenten, best practices onderzoek bij organisaties in andere branches en brainstorm sessies.

### ***Haalbaarheidsanalyse***

Nadat de verschillende E-business-toepassingen in kaart gebracht zijn moet er een keuze gemaakt worden. De verschillende mogelijkheden worden achtereenvolgens getoetst aan de strategische uitgangspunten en contextuele, financiële en organisatorische haalbaarheid.

Strategische toetsing:

- Past de toepassing binnen de visie en missie van het bedrijf?
- Past de toepassing binnen de concurrentiestrategie?
- Past de toepassing binnen de doelstellingen m.b.t. klanten en bedrijfsprocessen?
- In hoeverre levert de toepassing (duurzaam) concurrentievoordeel op?

Contextuele toetsing:

- Past de toepassing binnen de samenwerking met leveranciers en afnemers?
- Heeft de toepassing juridische of maatschappelijke haken en ogen?
- Bereiken we nieuwe klantgroepen en nieuwe concurrenten?
- Is de toepassing acceptabel voor (potentiële) klanten?

Financiële toetsing:

- Wat zijn de benodigde investeringen?
- Wat is de terugverdientijd en de Return On Investment (ROI)?
- Wat is de logistieke impact?
- Wat zijn de financiële risico's?

Organisatorische toetsing:

- Kan de huidige organisatie de invoering aan?
- Moeten medewerkers aangetrokken en opgeleid worden?
- Wat zijn de gevolgen voor de bedrijfsprocessen en ICT-systemen?
- Kan de toepassing snel genoeg ingevoerd worden?

In hoofdstuk 7 wordt verder ingegaan op de organisatorische impact van mogelijke E-business-toepassingen.

## 6 BEDRIJFSPROCES-ANALYSE

### 6.1 Inleiding

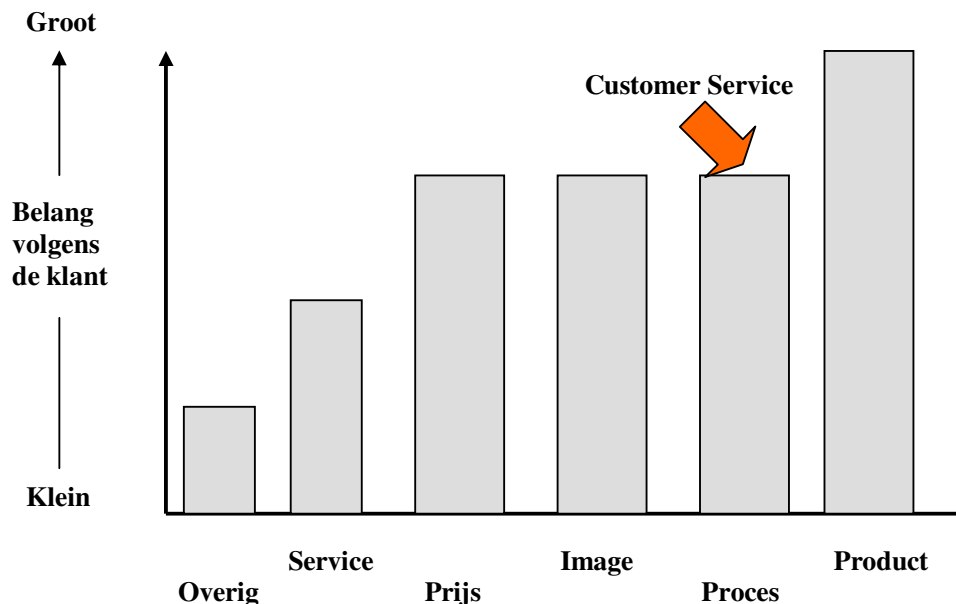
Het belangrijkste doel van uw bedrijfsprocessen is het juiste product, op het juiste tijdstip in de juiste hoedanigheid bij uw klant beschikbaar te hebben. Daaraan kan het element informatie worden toegevoegd.

Klanten willen weten wanneer producten arriveren, ze willen informatie hebben over het gebruik van het product, over eventuele garantiebepalingen, onderhoudsvorschriften, etc. Ook wil de klant met vragen terecht kunnen en snel en duidelijk antwoord krijgen. Al deze facetten tezamen (de levering, de informatie en de toegankelijkheid voor vragen) wordt “customer service” genoemd.

De belangrijkste customer service aspecten zijn:

- Betrouwbaarheid;
- Snelheid;
- Frequentie;
- Volledigheid;
- Flexibiliteit;
- Informatie;
- Contact.

De inrichting van uw bedrijfsprocessen bepaalt voor een groot deel of uw bedrijf goed presteert en of de klant al dan niet tevreden is. Uit onderzoek blijkt dat klanten in business-to-business markten erg veel waarde hechten aan de hiervoor genoemde customer service-aspecten en de prestaties van uw bedrijfsprocessen.



*Figuur 14: Het belang van customer service in business-to-business markten.*



Daarnaast biedt E-business ook de mogelijkheid om uw interne bedrijfsprocessen af te stemmen op de bedrijfsprocessen van uw leveranciers en afnemers. Deze afstemming wordt ook wel ketenintegratie genoemd.

Uit diverse praktijkimplementaties blijkt dat ketenintegratie de volgende voordelen kan bieden:

- Verlaging van integrale voorraden door betere besturing;
- Vergroten van integrale doorlooptijd door flexibiliteit op de juiste punten te creëren bij leveranciers;
- Verbetering van de customer service, met name de betrouwbaarheid en reactietijd;
- Verkorting van de tijd voor lancering van nieuwe of gewijzigde producten (time-to-market);
- Kostenverlaging door het vermijden van dubbel werk als verpakken, ompakken en dubbele kwaliteitscontroles;
- Reductie van assortimentsvariëaties door klantwensen beter af te stemmen op mogelijkheden van toeleveranciers.

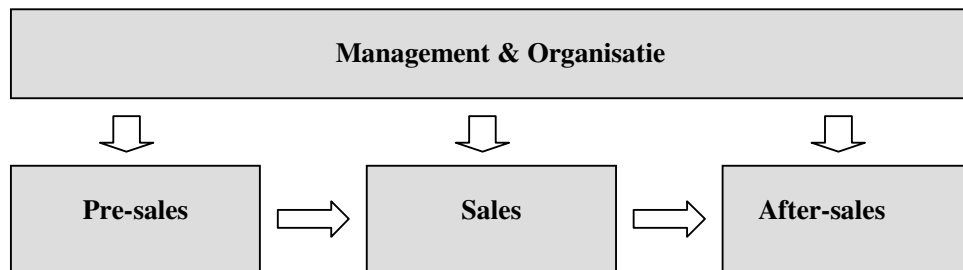
De praktische mogelijkheden van E-business zijn dan ook talrijk, met name op het gebied van het verbeteren van de customer service en het integreren van procesketens.

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

- Verkoopanalyse-model;
- Waardeketenanalyse-model.

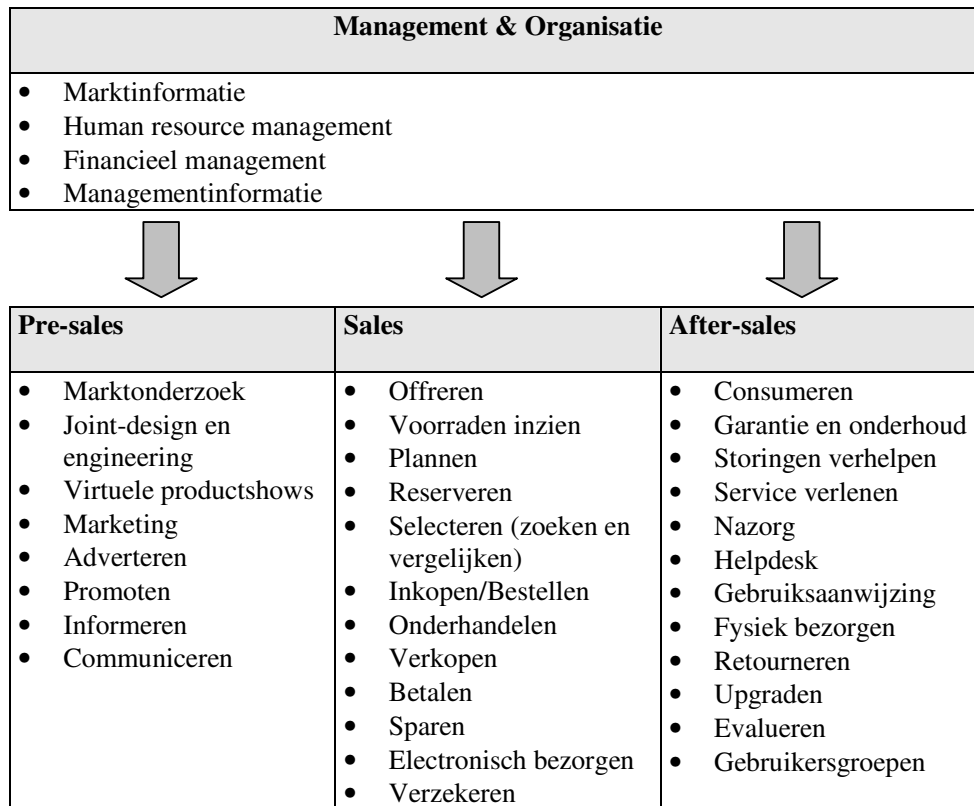
## 6.2 Verkoopanalyse-model

De praktische mogelijkheden van E-business worden nader toegelicht aan de hand van onderstaand analysemodel. De zakelijke handelingen zijn daarin 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 15: Verkoopanalyse-model.*

*Activiteiten binnen het verkoopanalyse-model*



*Praktische mogelijkheden voor management & organisatie*

Management & Org.	Mogelijkheden en voordelen
Marktinformatie	Online inzicht in ontwikkelingen, trends, overheidsmaatregelen, branche-informatie, informatie over concurrenten, subsidies, etc. Snellere en betere besluitvorming.
Human resource management	Online vacaturebank, expertise-bank, personeels-handboek, ARBO-richtlijnen, handboeken, werkvoorschriften, urenregistratie, ziekteregistratie, etc. Virtueel werkoverleg via videoconferencing, telewerken. Snellere, betere, flexibelere en goedkopere interne communicatie.
Financieel management	Online raadplegen van beursinformatie en kredietwaardigheid van klanten, telebankieren. Beter financieel beheer en minder ondernemingsrisico's.

Managementinformatie	Online inzicht in alle bedrijfsgegevens, online analyse (trendherkenning, what-if simulatie). Snellere en betere besluitvorming.
----------------------	--

*Praktische mogelijkheden in de pre-sales fase*

Pre-sales	Mogelijkheden en voordelen
Marktonderzoek	Online informatiebronnen raadplegen, elektronische enquêtes uitvoeren. Sneller, goedkoper en doelgerichter.
Joint-design en engineering	Verbetering ontwerp en productie in een zeer vroege fase door virtuele samenwerking. Minder persoonlijke verplaatsingen, kostenbesparing en tijdwinst (mondiale 24 uren bedrijven).
Virtuele productshows	Online testen van concepten, koppelen van promotie en verkoop, verbeteringen aanbrengen in de ontwerpfase. Versterken klantenbinding.
Marketing	Snel nieuwe markten openen in combinatie met snelle feedback en evaluatie. Goedkope try-outs mogelijk, efficiënte marktwerking,
Adverteren	Online (op maat) adverteren, extra advertentiemedium, groot bereik. Goedkoper, gericht (op maat) en flexibeler.
Promoten	Promotie van productcatalogus online of via cd-rom, koppeling van online promotie aan online verkoop. Effectieve technieken mogelijk voor klantenbinding (AirMiles e.d.). Online promoten koppelen aan fysiek verkopen.
Informereren	Online informeren (email), 1-op-1 relaties, koppelen van specifieke informatie aan transacties. Tijdwinst, goedkoper (minder papier en verzending), minder persoonlijke verplaatsingen, versterken klantenbinding.
Communiceren	Interactief communiceren door videoconferencing en beeldtelefoon, 1-op-1 relaties, minder persoonlijke verplaatsingen, tijdwinst en kostenbesparing

*Praktische mogelijkheden in de sales fase*

Sales	Mogelijkheden en voordelen
Offreren	Interactief offreren, online prijsberekeningen, koppelen aan verkoop. Sneller, betere selectiemogelijkheden, flexibeler, kostenbesparing (minder administratie, papier en verzending).
Voorraden inzien	Online raadplegen, gekoppeld aan bestellen. Tijdwinst, voorkomt “voor niets rijden”, concurrentievoordeel voor koplopers, basis voor vertrouwensrelatie, ontlasten inkoopafdeling (intern) en verkoopafdeling (extern).
Plannen	Online plannen en afstemmen van taken. Gemak, comfort, betere en snellere afstemming van taken, plannen is mogelijk door meerdere personen vanuit verschillende locaties ongeacht tijd en plaats.
Reserveren	Idem als bij plannen. Betere keuzemogelijkheden, minder persoonlijke verplaatsingen nodig.
Selecteren (zoeken en vergelijken)	Online producten en prijzen vergelijken, klanten online laten communiceren met deskundigen (video-conferencing). Minder reistijd en reiskosten, tijdwinst door betere besluitvorming.
Inkopen/Bestellen	Online zoeken van leveranciers, online bestellen, kassa-scanning, EDI, inkoopcombinatie vormen. Tijdwinst, minder inkopers, minder administratie, minder kosten, groter aanbod leveranciers, versterken onderhandelingspositie.
Onderhandelen	Online klantgericht onderhandelen (communiceren). Rekening houden met specifieke wensen klant m.b.v. databasemanagement en “customization”.
Verkopen	Geautomatiseerd verkopen via Internet, Callcenter of Voice Respons. Meer mogelijkheden voor verkoop op maat, efficiënter, minder kosten, extra verkoopkanaal.
Betalen	Geautomatiseerd (online) betalen. Meerdere betalingsmogelijkheden, veilig en efficiënt snellere incasso.
Electronisch bezorgen	Electronische distributie, klant stuurt de distributie aan. Sneller, goedkoper en flexibeler, tijd- en locatie-onafhankelijk.

Verzekeren	Online verzekeren, kan direct gecombineerd worden met de transactie. Extra service, extra inkomsten, maatwerk, minder papier (transport).
------------	---

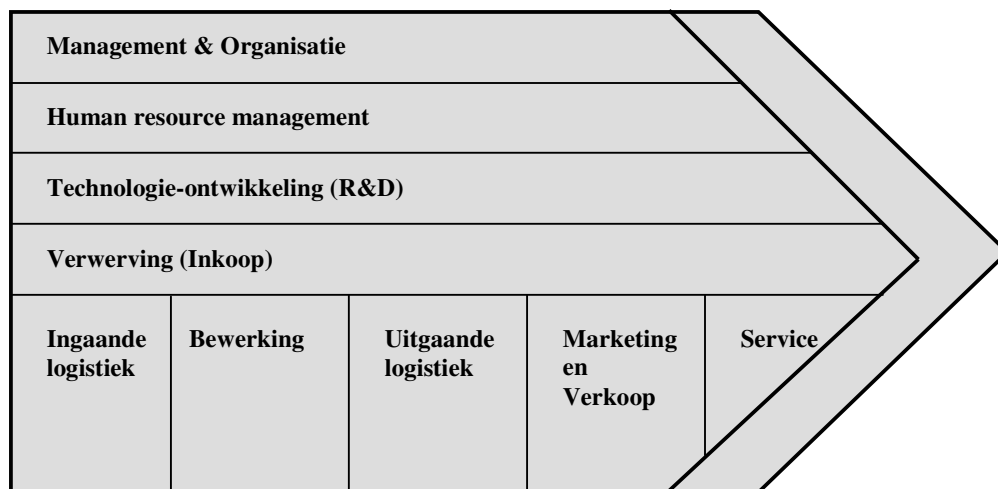
*Praktische mogelijkheden in de after-sales fase*

After-sales	Mogelijkheden en voordelen
Consumeren	Online consumeren van diensten. Sneller en goedkoper, onafhankelijk van tijd en plaats, minder verplaatsingen (transport).
Garantie en onderhoud	Online inzicht in machineprestaties en storingen, online plannen van onderhoud, online inzage en distributie van voorwaarden en voorschriften. Sneller, beter planbaar, minder fysieke verplaatsingen, beter relatiebeheer.
Storingen verhelpen	Online storingen verhelpen. Sneller, direct repareren ongeacht tijd en plaats (24 uren service).
Service verlenen	Documenten emailen, pro-actief adviseren en aanbiedingen doen n.a.v. eerdere transacties, actuele informatie toesturen. Beter service.
Nazorg	Online diagnose, preventief handelen, integreren in elektronische producten en diensten. Tijdwinst, kostenbesparing.
Helpdesk	Online instructies, integreren in digitale producten en diensten, Frequently Asked Questions (FAQ), ontlasten verkoopafdeling.
Gebruiksaanwijzing	Electronisch produceren en distribueren van documenten, integreren in het digitale product. Sneller en goedkoper (geen drukkosten en verzendkosten).
Fysiek bezorgen	Online maken van afspraken, klant stuurt de distributie aan, bezorgen "op afroep". Beter planning en service (voorkomt "voor niets rijden en wachten").
Retourneren	Online retourneren van elektronische producten. Eenvoudig, snel, tijd- en locatie-onafhankelijk (24 uren service). Fysiek retourneren van producten. Beter planbaar door het online maken van afspraken.

Upgraden	Electronische distributie van producten (zoals software). Geen/minder verplaatsingen, state-of-the-art.
Evalueren	Online feedback als input voor pre-sales en verbeteringsprocessen, online klachtenbureau. Lerende organisatie.
Gebruikersgroepen	Online gebruikersgroepen, basis voor joint-design. Versterken klantrelatie, bevorderen kennisuitwisseling, input voor marketing, pre-sales activiteiten en verbeteringsprocessen.

### 6.3 Waardeketenanalyse-model

De praktische mogelijkheden van E-business worden nader toegelicht aan de hand van onderstaand analysemodel.



*Figuur 16: 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.

### ***Ingaande logistiek***

Alle activiteiten die verband houden met het ontvangen, opslaan en verspreiden van grondstoffen en goederen.

Enkele mogelijkheden:

- Integratie van het logistieke systeem (WFM, ERP) met het systeem van de toeleverancier (supply chain management);
- Identificatie van producten via barcode en handterminals, apart voorraad-beheersysteem of voorraadbeheer opnemen in een integraal logistiek systeem (ERP).

### ***Bewerking***

Het productieproces waarbij de ontvangen grondstoffen en goederen omgezet worden in producten of diensten.

Enkele mogelijkheden:

- Workflowmanagementsysteem (WFM) gekoppeld aan een Documentair Informatiesysteem (DIS) met raadpleegmogelijkheden via Extranet voor (bepaalde) klanten of via Intranet voor medewerkers (tracking & tracing);
- Integraal logistiek systeem zoals Enterprise Resource Planning (ERP) met raadpleegmogelijkheden via Extranet voor (bepaalde) klanten of via Intranet voor medewerkers (tracking & tracing);
- Online verzamelen van gegevens van processen. De gegevens worden aangewend om (productie)processen te bewaken en te monitoren. Op deze wijze kan men remote processen sturen;
- Online op afstand (remote logging) de loggegevens van installaties raadplegen en verwerken. De loggegevens kunnen worden gebruikt voor probleemanalyse of preventief onderhoud.

### ***Uitgaande logistiek***

Het verzamelen en opslaan van producten en diensten en de distributie daarvan naar de klanten.

Enkele mogelijkheden:

- Electronische distributie van producten via email, Internet, email of EDI, directe informatie-uitwisseling met toeleveranciers en klanten via email of Extranet;
- Aansluiten op integraal logistiek systeem (WFM, ERP) en aansluiten op het voorraadbeheersysteem van uw klanten voor een tijdige bevoorrading.

### ***Marketing en Verkoop***

Alle activiteiten die verband houden met de promotie en verkoop van producten en diensten aan klanten.

Enkele mogelijkheden:

- Systeem voor Customer Relationship Management (CRM) in combinatie met Callcenter en Voice Response Systeem (VRS);
- Productpresentaties, productinformatie, productcatalogus op Internet of cd-rom gekoppeld aan directe verkoop (interactief offeren en verkopen);

- Beter ondersteuning buitendienstmedewerkers door mobiele aansluiting op CRM-systeem, telewerken, videoconferencing en invoering van specifieke “groupware” functionaliteit;
- Publishing on demand: productie, distributie en betalen van gedrukte of geprinte documenten op basis van de daadwerkelijke vraag uit de markt. Met andere woorden 'just-in-time' en zonder voorraad werken.

### ***Service***

Alle activiteiten die verband houden met de dienstverlening om de waarde van een product of dienst voor de klant te verhogen.

Enkele mogelijkheden:

- Electronische distributie van nieuwe handleidingen, voorwaarden, service manuals, etc.;
- Online helpdesk met raadplegen van Frequently Asked Questions (FAQ) via Internet;
- Automatisch versturen van elektronische nieuwsbrieven via email met actuele informatie en aanbiedingen op maat naar aanleiding van eerdere transacties.

### ***Verwerving (Inkoop)***

Het inkopen van alle goederen en diensten voor het uitvoeren van primaire activiteiten, bijvoorbeeld productcomponenten, grondstoffen, transport-capaciteit en huisvesting.

Enkele mogelijkheden:

- Electronische marktplaats voor het inkopen van producten en diensten (e-procurement);
- Integratie met het logistieke systeem (WFM, ERP) met het systeem van de toeleverancier (supply chain management);
- Online raadplegen van productcatalogi van leveranciers op Internet of cd-rom met mogelijkheden voor product- en prijsvergelijking en direct elektronisch bestellen.

### ***Techologie ontwikkeling (R&D)***

Onderzoek en ontwikkeling (R&D). Het verwerven en uitbouwen van kennis, procedures en technologieën die nodig zijn voor de primaire processen.

Enkele mogelijkheden:

- Intranet voor snel en eenvoudig toegankelijk maken van de aanwezige kennis;
- Raadplegen van externe informatiebronnen (ontwerpinformatie, databanken, materialen, octrooi-informatie, productiemethoden, technische of wetenschappelijke literatuur) op Internet;
- Online testen van concepten op afstand: laat uw klant live via Internet zien hoe zijn product er uit gaat zien, zich gaat gedragen.

### ***Human Resource Management***

Het verkrijgen, inhuren, opleiden, motiveren en belonen van vaste en flexibele werknemers van een organisatie.



Enkele mogelijkheden:

- Personeelswerving via een online vacaturebank op Internet;
- Raadplegen van expertisebank, personeelshandboek, ARBO-richtlijnen, handboeken, werkvoorschriften, urenregistratie, ziekte-registratie, etc via een Intranet.

***Management & Organisatie***

Algemeen management, boekhouding en financiële controle, facilitaire dienst en alle andere secundaire processen die het functioneren van de waardeketen als geheel ondersteunen.

Enkele mogelijkheden:

- Online inzicht in alle bedrijfsgegevens met behulp van een datawarehouse en online analyse (trendherkenning, what-if simulatie);
- Inzicht via Internet in ontwikkelingen, trends, overheids-maatregelen, branche-informatie, informatie over concurrenten, subsidies, etc.

## **7 E-BUSINESS IMPACT**

### **7.1 Inleiding**

De impact van E-business op uw organisatie is sterk afhankelijk van het soort toepassing. Er is wat dit betreft een duidelijk verschil tussen de impact van E-business voor business-to-business (B2B) en voor business-to-consumer (B2C).

In het algemeen betekent E-business voor uw organisatie dat u in alle opzichten sneller en flexibeler moet kunnen reageren. Bedrijven die via Internet bestellen willen binnen enkele dagen geleverd krijgen (next day delivery). Consumenten die via email een vraag stellen willen binnen enkele uren een bevredigend antwoord krijgen.

### **7.2 Business-to-business (B2B)**

In het algemeen kenmerken business-to-business (B2B) toepassingen zich door lage volumes met een hoge waarde per transactie en een grote impact op uw bedrijfsprocessen.

Uw businesspartners zijn normaal gesproken bekend en u kunt vaak voortbouwen op de techniek en expertise die u opgedaan heeft met EDI. U kunt uw E-business toepassing stap voor stap ontwikkelen en uitbreiden, beginnend bij bijvoorbeeld de belangrijkste klanten en producten.

Bij business-to-business toepassingen is met name van belang:

- Identificatie en authenticatie van de klant;
- Integratie van Internetsite met backoffice-systemen zoals relatiebeheer, financiële administratie, voorraadbeheer en orderverwerking;
- Betalingswijze (met toetsing kredietwaardigheid vooraf en facturering achteraf);
- Keuze voor het productassortiment online;
- Snelheid en betrouwbaarheid van levering (logistieke implicaties).

### **7.3 Business-to-consumer (B2C)**

Kenmerkend voor business-to-consumer (B2C) toepassingen is het relatief grote aantal transacties met een lage waarde per transactie. Een snelle en efficiënte verwerking van deze transacties is van cruciaal belang.

Een ander belangrijk kenmerk is dat uw klanten overal vandaan kunnen komen, zowel bij u uit de buurt als uit andere regio's en zelfs uit het buitenland. Dit stelt grote eisen aan het ontwerp van uw Internetsite en heeft grote consequenties voor de distributie van de bestelde producten.

Indien u buitenlandse markten wilt betreden via Internet dan kunt u te maken krijgen met import/export-wetgeving, tarieven, ontheffingen, meerdere talen en valuta's. Gekoppeld aan eventuele distributiemoelijkheden maakt dit wereldwijde verkoop van fysieke producenten via Internet minder interessant voor kleinere organisaties.

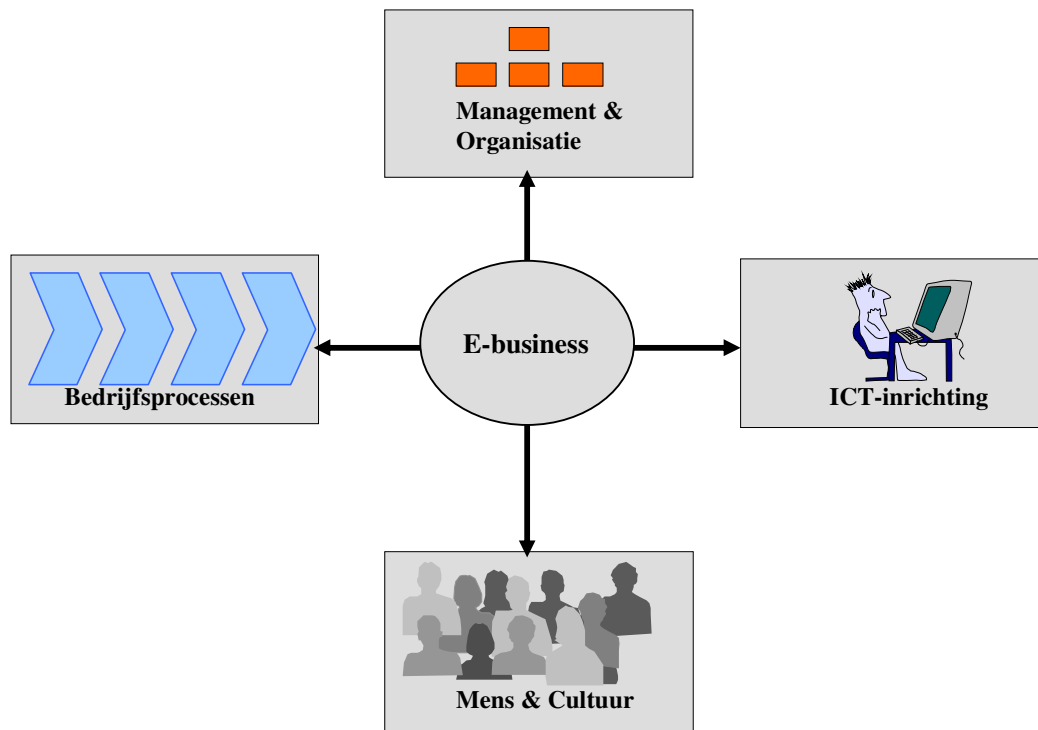
Daarnaast zult u structureel inspanning moeten verrichten om consumenten blijvend naar uw Internetsite te trekken. Internet moet dan ook integraal onderdeel uit te maken van uw marketingbeleid.

Bij business-to-consumer toepassingen is met name van belang:

- Laagdrempeligheid en aantrekkelijkheid van uw Internetsite;
- Gebruiksvriendelijkheid en bedieningsgemak van uw Internetsite;
- Onderkennen van cultuurverschillen onder uw klanten;
- Bekendheid van uw organisatie, merken en Internetsite;
- Integratie van Internetsite met backoffice-systemen zoals relatiebeheer, financiële administratie, voorraadbeheer en orderverwerking;
- Meerdere betalingsmogelijkheden (afgestemd op lokale situatie);
- Leveringsvoorwaarden (regionaal, nationaal, internationaal);
- Beveiliging (versleuteling) en privacy;
- Snelheid en betrouwbaarheid van levering (logistieke implicaties).

#### 7.4 Organisatorische impact

De invoering van E-business heeft gevolgen voor uw management & organisatie, bedrijfsprocessen, medewerkers en ICT-inrichting.



*Figuur 17: E-business heeft gevolgen voor alle organisatieonderdelen.*

Enkele aandachtspunten op een rij:

**Management en organisatie**

- Nieuwe bedrijfsactiviteiten en -functies;
- Nieuwe product/markt combinaties, nieuwe/meerdere verkoopkanalen;
- 24 uren bedrijf.

**ICT-inrichting**

- Ontwikkeling, implementatie, beheer en onderhoud E-business toepassing;
- Integratie van frontoffice- met backoffice-systemen;
- Strengere eisen aan beschikbaarheid, betrouwbaarheid, beveiliging en performance van ICT-systemen.

**Bedrijfsprocessen**

- Herinrichten bedrijfsprocessen, eventueel ketenintegratie;
- Multi-channel verkoop, distributie en communicatie;
- Versnelling en flexibilisering van bedrijfsprocessen.

**Mens & cultuur**

- Cultuuromslag; van functiegericht naar klantgericht;
- Opleiden van business- en ICT-medewerkers;
- Invoering van nieuwe werkwijzen en procedures.

**7.5 Logistieke impact**

De invoering van E-business kan grote consequenties hebben voor de voorraadkosten, beheerskosten en transportkosten.

	Bestaand product	Nieuw product
Huidige markt	<p><b>Marktpenetratie:</b>                      + daling relatieve kosten                      + betere service mogelijk                      - marktverzadiging</p>	<p><b>Productuitbreiding:</b>                      - meer voorraden                      - meer beheerskosten                      + completer aanbod</p>
Nieuwe markt	<p><b>Marktontwikkeling:</b>                      - meer voorraad                      - meer transportkosten                      + leverage</p>	<p><b>Diversificatie:</b>                      + meer voorraad                      + meer beheerskosten                      + meer transportkosten</p>

*Figuur 18: E-business kan gevolgen hebben voor de logistiek.*

## 7.6 Multi Channel impact

Invoering van E-business betekent vaak ook de introductie van een nieuw verkoop-, distributie- en communicatiekanaal. Er is dan sprake van “multi channel” omdat uw klant gebruik kan maken van verschillende kanalen zoals (mobiel) internet, telefoon, loket, post, fax en email.

Belangrijk uitgangspunt hierbij is dat de klant de keuze van het kanaal bepaalt (anytime, anywhere, anyhow). Vanuit service-oogpunt is het ook belangrijk dat alle kanalen geïntegreerd worden zodat uw medewerkers altijd over een compleet up-to-date klantbeeld beschikken.

De aangeboden producten, diensten en communicatieboodschappen moeten op het betreffende kanaal aangepast zijn zowel qua vorm als inhoud. Onderscheidend vermogen is hierbij een belangrijke concurrentiefactor. Bij de keuze voor een specifiek kanaal moet u verder rekening houden met de concurrentie in het betreffende kanaal en de concurrentie tussen de verschillende kanalen onderling.

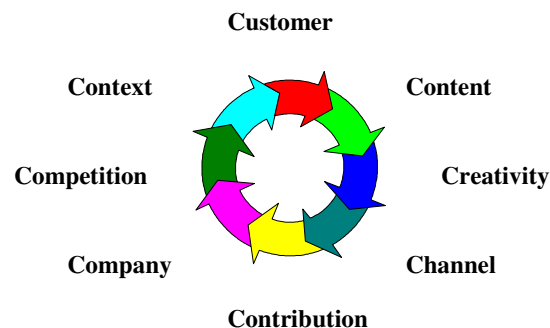
Verder is het belangrijk dat u een juiste afweging maakt in de hoogte van de investeringen in de verschillende kanalen. Voorkomen moet worden dat u veel investeert in een kanaal dat uiteindelijk maar weinig bijdraagt omdat uw belangrijkste klanten het betreffende kanaal maar mondjesmaat benutten.

Enkele voordelen van multi channel:

- Hogere omzet door aanboren van nieuwe markten en doelgroepen;
- Bestaande klanten (via de oude kanalen) vervreemden niet van het bedrijf;
- Meer keuzemogelijkheden voor de klant (vergroten service);
- Stapsgewijze introductie mogelijk, stapsgewijs ervaring opdoen;
- Meer mogelijkheden tot het vergaren van klantinformatie.

Enkele nadelen van multi channel:

- Hogere kosten door gebruik van meerdere verkoopkanalen;
- Kanaalconflicten (kannibalisatie tussen kanalen);
- Tegenwerking van het tussenkanaal (intermediair partijen).



*Figuur 19: De 8 aspecten van Multi-Channelling.*

## 8 TIJDSPAD

De E-str@tegy aanpak is er op gebaseerd om in 6 weken een heldere E-business strategie te ontwikkelen. Het tijdspad ziet er in hoofdlijnen als volgt uit:

**WEEK 1:** Start onderzoek:

- Samenstellen projectgroep;
- Vaststellen doelstellingen, resultaten, scope en werkwijze;
- Kickoff bijeenkomst.

*Resultaat: plan van aanpak voor komende 5 weken, gezamenlijke visie.*

**WEEK 2:** Analyse huidige situatie:

- Bedrijfsstrategie-analyse;
- Klantrelatie-analyse;
- Bedrijfsprocessen-analyse;
- Organisatie-analyse.

*Resultaat: inzicht in sterke, zwakke punten, kansen en bedreigingen.*

**WEEK 3:** E-business toepassingsanalyse:

- Verkoopanalyse;
- Waardeketenanalyse;
- Best practices onderzoek;
- Brainstorm sessies.

*Resultaat: verschillende mogelijke E-business-toepassingen.*

**WEEK 4:** E-business haalbaarheidsanalyse:

- Strategische uitgangspunten;
- Contextuele haalbaarheid;
- Financiële haalbaarheid;
- Organisatorische haalbaarheid.

*Resultaat: inzicht in haalbaarheid van mogelijke E-business-toepassingen.*

**WEEK 5:** E-business impactanalyse:

- Organisatorische impact;
- Logistieke impact;
- Multi Channel impact.

*Resultaat: inzicht in organisatorische, logistieke en multi channel impact.*

**WEEK 6:** Afronden onderzoek

- Formuleren E-business strategie;
- Presentatie van bevindingen en eindresultaat.

*Resultaat: concrete E-business strategie en eerste E-business-toepassing.*

## 9 VRAGENLIJSTEN

### 9.1 Bedrijfstrategie-analyse

#### *Markt*

- Welke algemene ontwikkelingen spelen een rol (overheid, economisch, cultureel, demografisch, technologisch)?
- Hoe is de branche gestructureerd, hoe liggen de verhoudingen tussen leveranciers, klanten, concurrenten en het bedrijf?
- Welke specifieke ontwikkelingen spelen zich af in de branche?
- Wat zijn de trends in de markt?
- Wat zijn de belangrijkste succesfactoren in de markt (prijs, kwaliteit, service)?
- Wat zijn de belangrijkste distributiekkanalen en eventuele alternatieven?
- Wat is de winstgevendheid van de markt en deelmarkten?
- Wat is de grootte en groei van de markt en deelmarkten?
- Wat is de invloed van Internet op de branche, leveranciers en afnemers?
- In hoeverre wordt Internet al gebruikt in de branche, door concurrenten, leveranciers en afnemers? En op welke wijze (informatie, interactie, transactie)?

#### *Bedrijf*

- Wat is de bedrijfsvisie en missie?
- Wat zijn de kerncompetenties (waar is het bedrijf echt goed in)?
- Wat is de bedrijfsstrategie?
  - Wat zijn de product/markt combinaties?
  - Wat is de concurrentiestrategie?:
    - positionering (differentiatie, focus, laagste kosten)
    - richting (marktontwikkeling, -penetratie, diversificatie, ontwikkeling)
    - wijze (interne ontwikkeling, allianties, partnerships, acquisitie)
- Hoe gaat het bedrijf om met zijn distributiekkanalen?
  - Welke kanalen worden gebruikt (kantoor, buitendienst, callcenter, internet)?
  - Waarvoor worden welke kanalen gebruikt (attenderen, oriënteren, informeren, adviseren, transactie)?
  - Welke kanalen zijn dominant?
  - Welke mediamiddelen worden per kanaal ingezet (telefoon, voice-respons, fax, post, direct marketing, diskette, email, face-to-face).
  - Zijn deze onderling gelinkt? Worden deze intermediaal ingezet?
  - Wat is het dekkings% van de ingezette mediamiddelen voor de doelgroep?
  - Zijn er gaten te constateren qua potentie?
  - Worden innovatieve en risicovolle kanalen ingezet?
- Hoe gaat het bedrijf om met nieuwe technologie (trendsetter / trendvolger)?
- Hoe gaat het bedrijf om met zijn marketing en branding?
- Hoe sterk is de positie ten opzichte van leveranciers en afnemers?
- Wat zijn de sterke en zwakte punten van het bedrijf?
- Wat voor soort klanten wil het bedrijf?
- Hoe zien de klanten het bedrijf?
- Waarop berust het concurrentievoordeel van het bedrijf?

### ***Concurrenten***

- Wie zijn de (sterkste) concurrenten?
  - Share of market (marktaandeel);
  - Share of mind (imago);
  - Marktpositionering;
  - Bedrijfsactiviteiten;
  - Product- en dienstenaanbod (breedte / diepte);
  - Financiële kracht;
  - Technology driven (trendsetters).
- Kunnen zij ingedeeld worden in strategische groepen op basis van kenmerken?
- Wie zijn potentiële toetreders tot de markt? Welke toetredingsbarrières zijn er?
- Zijn er bedreigingen in de vorm van nieuwe toetreders of substituuat producten?
- Wat zijn de sterke en zwakke punten van de (sterkste) concurrenten?
- Wat is het imago in de markt van de (sterkste) concurrenten?
- Wat is het doel van de (sterkste) concurrenten?
- Wat doen de (sterkste) concurrenten met Internet?
- Wat is de invloed van Internet op de concurrentiepositie?

### ***Producten***

- Welke productgroepen voert het bedrijf?
- Wat zijn de belangrijkste productgroepen?
- Hoe groot is het productassortiment van iedere productgroep?
- Wat voor soort producten betreft het:
  - fysiek of elektronisch;
  - high of low-involvement;
  - bederfelijk of niet bederfelijk;
  - wel/niet transporteerbaar;
  - wel/niet adviesgevoelig;
  - wel/geen persoonlijk contact;
  - wel/niet gestandaardiseerd.
- Welke producten lenen zich voor elektronische verkoop en distributie?
- Wat is de mutatiegraad en de omloopsnelheid van de productgroepen?
- Hoe komen nieuwe producten tot stand?
- Welke productinformatie is voor wie interessant?
- Wat zijn de sterke en zwakke punten van de productgroepen?
- Welke specifieke eisen stellen klanten aan de producten?

### ***Leveranciers***

- Hoe is het leveranciersbestand opgebouwd?
- Hoe sterk is de positie van het bedrijf ten opzichte van de leveranciers?
- Wie zijn de grootste leveranciers?
- Wat zijn de sterke en zwakke punten van de leveranciers?
- Hoe ernstig en frequent zijn de problemen met leveranciers?
- Welke behoeften van het bedrijf worden niet vervuld?
- Welke behoeften van de leveranciers worden niet vervuld?
- Hoe zijn de leveranciersinteracties georganiseerd?
- Hoe staat het met het Internet-gebruik onder de leveranciers?



- Wat verwachten de leveranciers op dit gebied van de organisatie?

## 9.2 Klantrelatie-analyse

### *Algemeen*

- Welke klantsegmenten worden onderscheiden (geografisch, soort, grootte, rendement, gebruik, gewenste voordelen)?
- Kan de markt verder gesegmenteerd worden met ieder een eigen marketing-strategie?
- Wie zijn de grootste klanten? Welke klanten leveren het meeste rendement op?
- Hoe ziet de klantportfolio er uit?
  - % goede klanten (klanten om te houden; cash cows)
  - % klanten met potentie (klanten om te laten groeien; stars)
  - % marginale klanten (niets aan doen; question marks)
  - % slechte klanten (afbouwen relatie; dogs)
- Hoe sterk is de positie van het bedrijf ten opzichte van de klanten?
- Waarom kiezen klanten voor een bepaald product of dienst?
- Welke elementen van het product of de service waarderen zij het meest?
- Welke informatie stelt de klant op prijs?
- Hoe ziet het informatieprofiel er uit en verschilt dit per klantsegment?
- Welke eisen stellen klanten ten aanzien van de customer service aspecten?
  - Betrouwbaarheid;
  - Snelheid;
  - Frequentie;
  - Volledigheid;
  - Flexibiliteit;
  - Informatie;
  - Contact.
- Wat zijn de doelen van de klanten? Wat willen zij eigenlijk kopen?
- Welke veranderingen treden er op in de klantmotieven?
- Zijn de klanten tevreden? Waar zou iets verbeterd kunnen worden?
- Waarom zijn klanten ontevreden? Waarom veranderen zij van leverancier?
- Hoe ernstig en frequent zijn de problemen van klanten?
- Hoe trouw zijn de klanten? Hoe groot is het klantverloop?
- Welke klantbehoeften worden niet vervuld?
- Hoe zijn de klantcontacten georganiseerd (pre-sales / sales / after-sales)?
- Hoe staat het met het Internet-gebruik onder de klanten?
- Wat verwachten de klanten op dit gebied van het bedrijf?

## 9.3 Bedrijfsproces-analyse

- Hoe zijn de bedrijfsprocessen en waardeketen georganiseerd: service, nazorg, verkoop, marketing, distributie, productie, werkvoorbereiding, inkoop?
- Door welke ICT-systemen worden de verschillende processtappen ondersteund?
- In hoeverre worden bedrijfsprocessen ondersteund door:
  - Bedrijfsinformatiesystemen?
  - Standaard softwarepakketten?

- Enterprise Resource Planning systemen (ERP)?
- Supply Chain Management systemen (SCM)?
- Customer Relationship Management systemen (CRM)?
- Documentaire Informatie Systemen (DIS)?
- Workflow Management systemen (WFM)?
- Wat zijn de sterke en zwakke punten van de (verschillende) bedrijfsprocessen?
- Wat zijn de sterke en zwakke punten van de (verschillende) ICT-systemen?
- In hoeverre zijn de processen geïntegreerd met leveranciers en afnemers?
- Hoe scoren de bedrijfsprocessen op de customer service aspecten?
- Wordt gebruik gemaakt van een buitendienst ondersteund op locatie met actuele informatie?

#### **9.4 Organisatie-analyse**

- Hoe ziet de organisatiestructuur van de organisatie er uit?
- Hoe zijn taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden belegd?
- Wat zijn de sterke en zwakke punten van de organisatie?
- Wat is het veranderingsvermogen van de organisatie en de medewerkers?
- In hoeverre heeft de organisatie kennis en ervaring met ICT?
- Wat is de “ICT volwassenheid” van de organisatie (Nolan model)?
- Is “ICT” een onderwerp op de agenda van management en directie?
- Is er sprake van gestructureerd informatiemanagement en ICT-beheer?
- In hoeverre sluit elektronisch zakendoen aan bij de organisatiecultuur?
- In hoeverre hebben medewerkers de vaardigheden die nodig zijn voor E-business?
- In hoeverre wordt Internet al gebruikt binnen de organisatie?

#### **9.5 E-business-analyse**

##### *Toepassingsanalyse*

- Zie VERKOOP-ANALYSEMODEL en WAARDEKETEN-ANALYSEMODEL.
- Hoe kan (in grote lijnen) strategisch voordeel behaald worden met Internet?
- Hoe kunnen wij bevorderen dat bestaande klanten meer kopen?
- Hoe kunnen wij bevorderen dat bestaande klanten langer klant blijven?
- Hoe kunnen wij bevorderen dat we (meer) nieuwe klanten krijgen?
- Hoe kunnen wij de totale klantwaarde vergroten?
- Wat willen wij van onze klanten weten en waarvoor?
- Kunnen wij Internet inzetten voor een differentiatie strategie?
- Wat doen concurrenten met E-business in de markt en binnen hun eigen organisatie?
- Hoe kan met E-business onderscheid gecreëerd worden in de wijze waarop het product of dienst naar de markt gebracht kan worden?
- Op welke manier kunnen bedrijfsprocessen versneld, vereenvoudigd en verbeterd worden met behulp van E-business?
- In hoeverre kan E-business problemen m.b.t. tijd, afstand en complexiteit verminderen?
- Moeten wij met een buitendienst blijven werken of kunnen wij gebruik maken van andere (snellere, betere, goedkopere) media?

- Welke van de verschillende opties (mogelijke E-business toepassingen) sluit het beste aan op de gestelde doelen?
- Wat zou gezien de ICT-groefase van de onderneming een logische volgende stap zijn?

### *Haalbaarheidsanalyse*

- Is er voldoende steun aanwezig van directie en management?
- Is er voldoende besef van de consequenties die E-business met zich meebrengt?
- Is er voldoende draagvlak voor een gedegen aanpak?
- Is er voldoende ervaring met (grotere) ICT-projecten?
- Is er voldoende projectmanagement capaciteit en kwaliteit aanwezig?
- Is er voldoende gebruikerscapaciteit en commitment aanwezig?
- Is er voldoende kennis en ervaring voorhanden met betrekking tot E-business?
- Is er voldoende bereidheid om externe deskundigheid in te huren?
- Is er voldoende budget beschikbaar voor de voorgestelde E-business oplossing?
- In hoeverre is de technische ICT-infrastructuur geschikt voor E-business?
- Is integratie met andere (backoffice) administraties en systemen mogelijk en/of noodzakelijk?
- Kan de organisatie snel genoeg reageren op vragen van klanten en leveranciers als gestart wordt met E-business?
- Kan de organisatie snel genoeg leveren aan klanten als gestart wordt met E-business?
- Welke van deze verschillende opties zijn het beste implementeerbaar binnen de organisatie?
- Is er voldoende menscapaciteit en kunde voorhanden voor onderhoud en beheer van de E-business oplossing (shopmanager, contentmanagement, webmaster, etc.).
- In hoeverre zijn organisatie en medewerkers klaar voor invoering van E-business?
- Op welke manier en welke termijn kunnen veranderingen doorgevoerd worden?
- In hoeverre biedt de E-business oplossing meerwaarde in de vorm van meer snelheid, betere informatie, groter productaanbod, lagere prijzen, grotere update-frequentie, etc.
- In hoeverre is de voorgestelde E-business oplossing onderscheidend genoeg?
  - Qua concept (uniek) en klantvoordelen;
  - Laagdrempeligheid;
  - Aansluitend bij thema's en trends van doelgroep;
  - Marktbenadering (direct marketing);
  - Moeilijk kopieerbaar;
  - Pay-off ook hanteerbaar in winkel en andere verkoopkanalen.
- In hoeverre accepteren (potentiële) klanten de voorgestelde E-business oplossing?
- In hoeverre kunnen (potentiële) klanten gebruik maken van de E-business oplossing (digital competence)?
- Is het bedrijf en/of "merk" sterk genoeg om de E-business oplossing alleen te realiseren?
- Is het verstandig om aansluiting te zoeken bij anderen (partners, platformen, malls, communities)?

## 10 CHECKLISTEN

### 10.1 Baten van ICT

De baten van de toepassing van informatie- en communicatietechnologie (ICT) kunnen onderverdeeld worden in:

	FINANCIEEL	NIET-FINANCIEEL
<b>Kwantificeerbaar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhoging omzet</li> <li>• Vermindering foute levering van producten</li> <li>• Vermindering foute levering van hoeveelheden</li> <li>• Vermindering van het aantal schadeclaims</li> <li>• Vermindering van het aantal naleveringen</li> <li>• Vermindering van overbodige administratieve handelingen en controles</li> <li>• Vermindering overheadkosten</li> <li>• Vermindering voorraadkosten</li> <li>• Vermindering vaste activa</li> <li>• Vermindering in directe kosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hogere klanttevredenheid</li> <li>• Verbeterde doorlooptijd</li> <li>• Vergroot marktaandeel</li> <li>• Stijging marktaandeel</li> <li>• Verbeterde merkwaarde</li> <li>• Eliminatie onnodig werk</li> <li>• Vermindering herhaling</li> <li>• Verbetering totale koopkracht</li> </ul>
<b>Niet Kwantificeerbaar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbeterde inzet van management en informatie</li> <li>• Duidelijk beslissingsproces</li> <li>• Gedeelde doelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparantie van kosten</li> <li>• Betere communicatie</li> <li>• Verkrijgen additionele vaardigheden</li> <li>• Moraal medewerkers</li> <li>• Innovatie / Creativiteit</li> <li>• Gedeelde visie en betrokkenheid</li> <li>• Logistieke en innovatie toepassingen eenvoudiger aan te passen</li> <li>• Vermindering beheer en onderhoud ICT</li> </ul>

*Het terugdringen van klantverloop in de verzekeringsbranche met 5%, leidt tot een klantwinstgevendheid van +50% ! (Reichheld, 1996)*

*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)*

## 10.2 Baten van Internet

### *Algemeen*

- Verlaging van kosten;
- Verhoging van inkomsten;
- Immateriële baten.

### *Verlaging van kosten (met name coördinatie- en communicatiekosten)*

- Vervanging van fysieke bijeenkomsten;
- Vervanging van telefoonverkeer;
- Vervanging van schriftelijke documentatie;
- Vervanging van faxverkeer;
- Vervanging van postverkeer;
- Vervangen van overige niet-gestandaardiseerde informatie-uitwisseling;
- Versnelling van operationele werkzaamheden;
- Vereenvoudiging van gegevensuitwisseling (intern/extern);
- Vereenvoudiging van procedures;
- Vereenvoudiging van afstemming (intern/extern);
- Vereenvoudiging van complexe besluitvorming;
- Verlaging van zoekkosten;
- Verlaging van informatiekosten;
- Verlaging van onderhandelingskosten;
- Verlaging van besluitvormingskosten
- Verlaging van controlekosten;
- Verlaging van herstelkosten.

### *Verhoging van inkomsten*

- Verhoging van omzet door betreden van nieuwe markten;
- Verhoging van omzet door verkoop via meerdere distributiekkanalen;
- Verhoging van omzet door verkoop op maat (1-op-1);
- Verhoging van omzet door minder klantverloop;
- Versnellen van acceptatie van nieuwe producten en diensten.

### *Immateriële baten*

- Ontwikkelen van nieuwe kennis en het delen van kennis;
- Stimuleren van nieuwe creativiteit en het gebruiken van bestaande creativiteit;
- Ontwikkelen van nieuwe relaties (intern/extern) en het gebruiken van bestaande relaties.

### 10.3 Concurrentie aspecten

De drie basis concurrentiestrategieën zijn productdifferentiatie-, laagste kosten- en focusstrategie.

#### *Productdifferentiatie*

Succesvolle productdifferentiatie heeft drie kenmerken: genereert waarde voor de klant, verschaft waarneembare waarde en is moeilijk te kopiëren

Productdifferentiatie is mogelijk via:

- Beter product:
  - Betere product- of service-componenten;
  - Superieur productaanbod;
  - Unieke productcombinaties;
  - Brede productlijn;
  - Technische superioriteit;
- Beter service:
  - Klantgerichtgeheid;
  - Toegevoegde service;
  - Geïntegreerde service;
- Meerdere distributiekanaalen.

Productdifferentiatie kan toegepast worden op een deel van het:

- Productassortiment (variety based);
- Klantenbestand (needs based);
- Distributiekanaal (access based).

#### *Lage kosten*

Een lage kosten strategie is mogelijk door:

- Product/dienst zonder franje;
- Eenvoudig productontwerp;
- Goedkope grondstoffen;
- Lage distributiekosten;
- Lage arbeidskosten;
- Overheidssubsidies;
- Lage locatiekosten;
- Innovatieve automatisering;
- Lage overheadskosten;
- Schaalvoordelen;
- Ervaringscurve.

#### *Focus*

Een focusstrategie is mogelijk op:

- Product(assortiment);
- Marktsegment (niche-markt);
- Geografisch gebied.

## 10.4 Customer Service aspecten

### *Pre-sales*

Toegankelijkheid van gegevens:

- Catalogus, duidelijk, overzichtelijk, up-to-date?
- Electronische informatievervalschafting gewenst (internet, cd-rom, edi)?

Compleetheid van gegevens:

- Product- en configuratiegegevens?
- Prijzen en voorwaarden?
- Kwaliteit, certificatie en referentie?
- Veiligheid en milieu?
- Gegevens over het gebruik van het product?
- Gegevens over de toeleverancier en zijn processen?

Toegankelijkheid van de organisatie:

- Duidelijk contactpunt?
- Backup van specialisten en toegang tot specialisten?
- Klantvriendelijkheid van personeel.
- Deskundigheid van personeel.
- Openingstijden respectievelijk toegankelijkheid buiten kantooruren.

Aansluiting systemen:

- Fysieke aansluiting; batchgroottes en orderhoeveelheden.
- Informatie-interface; EDI-standaards, softwarestandaards, productcodering, product data interchange.

### *Sales*

Betrouwbaarheid:

- Levering op het toegezegde tijdstip en plaats in toegezegde hoeveelheid.
- Correctheid, geen fouten in leveringen of documenten.

Beschikbaarheid:

- Snelheid van levering.
- Leverfrequentie.
- Mogelijkheid van spoedlevering.

Informatie:

- Verwerking en terugmelding van orders en planningen.
- Verzendbericht.
- Tracking en tracing in het distributietraject.
- Aansluiting codesystemen en automatische data-acquisitie bij ontvangst.

Flexibiliteit:

- Mogelijke planwijzigingen en spoedorders.
- Wijziging en aanpassing productvarianten.
- Volumeflexibiliteit.

*After-sales*

Ondersteuning installatie en gebruik:

- Training, documentatie en helpdesk.

Beschikbaarheid reserve-delen:

- Vervangingsdelen, instructies en informatie snel beschikbaar.

Product-traceability:

- Kunnen nagaan waar welke producten in het veld zijn, welke parts zijn ingebouwd en hoe geserviced kan worden.

Klachtenafhandeling:

- Effectieve klachtenafhandeling.
- Snelheid klachtenafhandeling.
- Monitoring van klachten voor het verbeterproces.

Administratief-organisatorische afhandeling:

- Facturen en betalingen.
- Performance-meting en evaluatie.



## 10.5 Tijd-Afstand-Complexiteit aspecten

### ***Begrijptijd***

Tijd die een organisatie nodig heeft om ontwikkelingen buiten de organisatie te volgen en te begrijpen. Kan verbeterd worden door:

- Volgen van marktontwikkelingen via Internet;
- Abonneren op email-nieuwsbrieven;
- Deelnemen aan discussie-groepen, interest-groups op Internet.

### ***Responstijd***

Gemiddelde tijd die een organisatie nodig heeft om te reageren op vragen van buiten. Kan verbeterd worden door:

- Electronische distributie van informatie en producten;
- Automatisch routeren van de vraag naar de juiste persoon (WFM);
- Gebruik van email voor antwoorden;
- Publiceren van informatie (FAQ) op Internet, Intranet of Extranet;
- Verspreiden van persberichten e.d. op de Internetsite en via email.

### ***Time to market (Time to consumer)***

Is de tijd die een bedrijf nodig heeft om een nieuw product of dienst te ontwikkelen en aan te bieden aan de markt. Kan verbeterd worden door:

- Virtuele samenwerking (joint design) in een zeer vroege fase van ontwerp en productie;
- Verbeteringen aanbrengen in de ontwerpfase d.m.v. online testen van concepten en koppelen van promotie en verkoop.

### ***Feedbacktime***

Gemiddelde tijd die het kost voordat de organisaties reacties krijgt uit de markt. Kan verbeterd worden door:

- Volgen van ontwikkelingen in de markt en eventuele wederverkopers via Internet en email.

### ***Time to acceptance***

Is de tijd die een bedrijf nodig heeft om een nieuw product of dienst geaccepteerd te krijgen door de markt. Kan verbeterd worden door:

- Betrekken van klanten bij het ontwerp, de productie en de marktintroductie door het aangaan van interactieve klantrelaties via Internet.

### ***Openingstijden***

De tijden waarop de organisatie bereikbaar en beschikbaar is voor klanten en andere partijen. Kan verbeterd worden door:

- Bedrijfsprocessen toegankelijk maken via Internet en email.

### ***Doorlooptijd***

De hoeveelheid tijd die een product of dienst gemiddeld nodig heeft om de waardeketen te doorlopen van inkoop tot aan de aflevering bij de klant. Kan verbeterd worden door:

- Bedrijfsprocessen toegankelijk maken via Internet, Intranet en Extranet.

***Werktijden***

De werktijden van medewerkers van de organisatie. Kan verbeterd worden door:

- Telewerken, videoconferencing, Intranet, groupware-applicaties;

***Geografische afstand***

Is de tastbare, fysieke vorm van afstand. Kan verminderd worden door:

- Gebruik van Internet als verkoopkanaal en email;
- Electronische distributie van producten en informatie.

***Psychologische afstand***

Tussen medewerkers onderling, tussen groepen onderling, tussen organisatie en klanten, etc. Kan verkleind worden door:

- Aangaan van intensieve, interactieve relaties m.b.v. Internet, Intranet en Extranet;
- Gebruik van multimedia en videoconferencing;
- Verlagen van communicatiedrempels door “anytime, anyhow, anyplace”.

***Complexiteit***

Samenstelsel van hoeveelheid, diversiteit en samenhang tussen de elementen. Kan in algemene zin verminderd worden door toepassing van ICT en Internet-technologie.

## 10.6 Intranet

Enkele praktische toepassingsmogelijkheden van een intranet:

### *Informatiediensten*

- Handboeken
- Telefoonboek
- Smoelenboek
- Standaard documenten
- Huisstijlgids
- Productoverzicht
- Prijsoverzicht
- Kennisoverzicht
- Kennisbank
- Lesson learned
- Frequently Asked Questions
- Kantinemenü
- Nieuws
- Verjaardagenoverzicht
- Lease-auto-overzicht
- Bedrijfs- en personeelsregelingen
- Klantenoverzicht

### *Contactdiensten*

- Email
- Discussiegroepen
- Helpdesk
- Bibliotheekdienst
- Ideeënforum
- Ondernemingsraad
- Projectondersteuning

### *Transactiediensten*

- Bestellijst
- Vakantiedagen
- Parkeerplaatsen
- Dienstreisbureau
- Carpoolrooster
- Sollicitatiemogelijkheden

### *Combinatiediensten*

- Centrale agenda
- Centrale resource-pool
- Centrale urenregistratie
- Workflow-diensten

***Voordelen***

- Eenvoud
- Flexibiliteit
- Toegankelijkheid
- Structurering
- Informatie op maat
- Coördinatie
- Binding
- Lage investeringen
- Kostenbesparing
- Productiviteitsstijging
- Hoog rendement

***Potentiële risico's***

- Veiligheidsrisico's
- Tijdverspilling
- Conflicten
- Doodbloeden

## 10.7 Extranet

Enkele praktische toepassingsmogelijkheden van een extranet:

### *Informatiediensten*

- Voorraadpositie
- Productspecificaties
- Logistieke informatie (tracking and tracing)

### *Contactdiensten*

- Agenderingssysteem
- Ontwikkelstelsel (joint development)

### *Transactiediensten*

- Besteldienst
- Capaciteitsverdeling

Een extranet heeft in het algemeen dezelfde voordelen en potentiële risico's als een intranet.

## 10.8 Email

Enkele praktische toepassingen van email:

### *Nieuwsbrief*

Klanten regelmatig op de hoogte houden van de laatste (algemene) ontwikkelingen, het versterken van het imago van het bedrijf en het vergroten van de binding met de klant.

### *Nieuwsmelding*

Klanten attenderen op het allerlaatste nieuws dat geraadpleegd kan worden op de Internetsite. Denk aan adviezen, productinformatie, productaanbiedingen en allerlei andere informatie.

### *Herinneringsservice*

Klanten automatisch herinneren aan belangrijke gebeurtenissen en tijdstippen. Denk aan het aflopen van garantietermijnen, wijzigingen in belastingwetgeving, noodzaak van (her)keuringen, etc.

### *Welkom bericht*

Klanten bedanken voor zijn bezoek aan uw Internetsite en stimuleren van een herhalingsbezoek.

### *Attentie*

Klantenbinding vergroten door bijvoorbeeld het versturen van elektronische (grafische) ansichtkaarten, video's, specifieke informatie, etc.

### *Onderzoek*

Uitvoeren van kwantitatief marktonderzoek onder uw klanten en/of bezoekers van uw website. Doordat de reacties digitaal binnenkomen is de verwerking uitstekend te automatiseren.

### *Nieuws- en discussiegroepen*

Instellen van nieuws- en discussiegroepen waaraan klanten en bezoekers van uw website kunnen deelnemen.

### *Voordelen*

De voordelen van het gebruik van email zijn in het algemeen:

- Goedkoop;
- Snel;
- Relatief eenvoudig;
- Onbeperkt aantal geadresseerden;
- Redelijk betrouwbaar;
- Beschikbaarheid (24 uur per dag).

### 10.9 E-Business monitor

De E-Business monitor bestaat uit 20 stellingen in willekeurige volgorde. Hoe meer stellingen van toepassing zijn, hoe meer voordeel behaald kan worden met elektronisch zakendoen.

1. *Wij werken nu vooral regionaal, maar willen ons afzetgebied vergroten.*
2. *Wij willen onze omzet verhogen door via meerdere verkoopkanalen onze producten op de markt te brengen.*
3. *De kosten van onze reclamecampagnes nemen toe terwijl de resultaten daarvan afnemen.*
4. *Wij gebruiken catalogi, brochures, nieuwsbrieven en mailings om onze bestaande klanten te informeren en nieuwe klanten te werven.*
5. *De informatie over onze producten, diensten en prijzen verandert snel.*
6. *Wij willen onze interne communicatie en kennisuitwisseling verbeteren.*
7. *Wij hebben behoefte aan actuelere informatie over de markt, onze concurrenten en (potentiële) klanten.*
8. *Onze concurrenten zijn al actief op Internet en bieden via Internet hun producten en diensten aan.*
9. *Onze leveranciers en klanten zijn al op grote schaal actief op Internet.*
10. *Onze producten zijn geschikt voor de export.*
11. *Wij willen onze producten sneller op de markt kunnen brengen.*
12. *Wij willen onze service verbeteren. In onze branche is service namelijk erg belangrijk en doorslaggevend in het gevecht om de klant.*
13. *Het wordt steeds moeilijker om nieuwe klanten te werven en bestaande klanten te behouden.*
14. *Wij willen de bereikbaarheid en beschikbaarheid van ons bedrijf verbeteren.*
15. *Onze klanten stellen het op prijs om regelmatig persoonlijk geïnformeerd te worden over ons bedrijf en de diensten en producten die wij aanbieden.*
16. *Wij willen graag onze (potentiële) klanten nauwer betrekken bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten.*
17. *Wij willen onze klanten pro-actief gaan benaderen en meer “op maat gemaakte” producten en diensten aanbieden.*

18. *Wij willen de samenwerking en informatie-uitwisseling met onze toeleveranciers intensiveren, de bedrijfsprocessen beter op elkaar afstemmen en daarmee de inkoop- en voorraadkosten verlagen.*
19. *Onze buitendienstmedewerkers moeten tijdens hun werk snel over up-to-date informatie kunnen beschikken.*
20. *Wij willen kosten besparen door telewerken.*

\*\*\*\*