

De klant en e-business

Bezint eer ge begint

Internet en daaraan gerelateerde nieuwe mogelijkheden van zakendoen zijn niet meer weg te denken uit onze samenleving. Nieuwe begrippen als e-business - het langs elektronische weg interacteren van vragers en aanbieders - hebben hun intrede gedaan. In deze aflevering van Oogpunt Klant met name aandacht voor de onderliggende begrippen e-commerce en e-procurement. Wat leveren zij concreet op voor de klantorganisatie, de medewerkers en de eindconsument?

Laten we weer beginnen met een paar definities. *Electronic commerce* omvat die verkoopprocessen waarbij het gehele of onderdelen van het verkoopproces met behulp van elektronische online media plaatsvinden. Het doel hiervan is het totstandkomen van een transactie van goederen of diensten tussen aanbieders en afnemers. *Electronic procurement* omvat de business-transacties tussen kopende en verkopende partijen, waarbij gebruik wordt gemaakt van geavanceerde elektronische toepassingen zoals intranet, extranet en internet.

Uitingsvormen

E-business kent verschillende uitingsvormen. Zo betreft business-to-business (B2B) het zakendoen tussen bedrijven onderling. Een voorbeeld hiervan is de elektronische marktplaats, waarop de klantorganisatie een specifieke productbehoefte aangeeft. Aanbieders van goederen en diensten kunnen in reactie hierop inschrijven met hun aanbieding. De

elektronische veiling is weer een ander voorbeeld. Aanbieders van goederen of diensten bieden op een elektronische marktplaats hun waren aan en klantorganisaties brengen hierop een specifiek bod uit. Na enig elektronisch onderhandelen komt de koop al dan niet tot stand. Binnen B2B kan de rol van klantorganisaties dus zowel pro-actief als reactief zijn. Andere uitingsvormen van e-business zijn consumer- to-business (C2B) en business-to-consumer (B2C). C2B en B2C verschillen feitelijk niet veel van B2B, alleen betreffen ze de interactie tussen de klantorganisatie en haar consumenten.

Wat kun je met e-business?

In de meest extreme vorm omvat het toepassen van e-business een marktbenadering vanuit een netwerk van samenwerkende organisaties en niet meer vanuit een individuele klantorganisatie. Dit geldt niet alleen voor de consument en de distributiekanaalen (downstream), maar eveneens

voor de (toe)leveranciers en overige zakenpartners (upstream). Op deze manier is het mogelijk zowel downstream als upstream een directe, maar gecontroleerde toegang tot de kernsystemen van de klantorganisatie te realiseren.

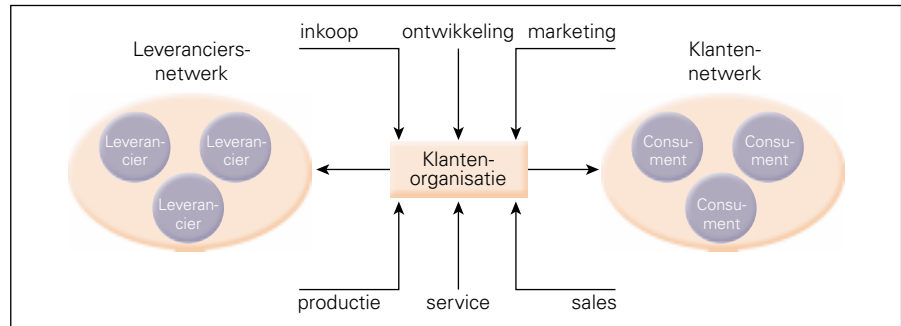
Invulling van de rol binnen het netwerk gebeurt op basis van kerncompetenties. Feitelijk bestaat die invulling niet anders dan uit de activiteiten zoals deze binnen een traditionele bedrijfsvoering plaatsvinden. Het daadwerkelijke verschil is de nadruk op kerncompetenties gecombineerd met een verregaande integratie en interactie van bedrijfsprocessen over de grenzen van de klantorganisatie heen. Wanneer dit zwaartepunt wordt gecombineerd met de toepassing van slimme (technische) koppelingen van bedrijfsprocessen en informatiesystemen, levert dit een hoge mate van transparantie binnen het netwerk op. Dit heeft meerdere voordelen, waarbij de eindconsument nog steeds weet met wie zaken wordt gedaan en met welke kwaliteit dit plaatsvindt. Bovendien profiteert dezelfde consument van de verbetering van de bedrijfsprocessen doordat het bedrijf een product of dienst sneller levert tegen een betere prijs-kwaliteitverhouding.

In tegenstelling tot grote conglomeraten zijn kwaliteit, prijs en tijdige levering het primaire afrekenmechanisme voor de verbindingen in het netwerk. Voldoet een deelnemend

bedrijf niet aan de verwachtingen of de gemaakte afspraken, dan wordt deze vervangen. De klantorganisatie bekleedt binnen dit proces de rol van bewaker. Ze bewaakt het goed functioneren van het netwerk. Projectie op de waardeketen (zie afbeelding) maakt nog eens duidelijk dat de klantorganisatie een positie in het midden bezit. Aan de voorkant van de keten kopen men producten in bij één of meerdere leveranciers (financiële transacties). Naar aanleiding van een bestelling moet men afstemmen hoe en wanneer de bestelde producten worden afgeleverd (logistieke transactie). De klant neemt producten af en staat aan de achterzijde van de waardeketen. Door continu zoveel mogelijk informatie over de betrokken eindconsumenten, de leveranciers en het proces te verzamelen, kan men de te leveren diensten over de gehele waardeketen in verregaande mate verbeteren.

Gerelateerde activiteiten

Het toepassen van e-business en het koppelen aan de waardeketen, betekent dat er een aantal activiteiten moet worden georganiseerd. In eerste instantie wordt er altijd gedacht aan het elektronisch *verkopen* van goederen en diensten via internet (e-commerce). Zoals eerder aangegeven, kan dit zowel B2B als B2C plaatsvinden. Voordat klanten echter kunnen overgaan tot elektronisch kopen, moet wel bekend zijn waar terecht te kunnen. Kortom, een klantorganisatie moet zichzelf niet alleen traditioneel maar ook elektronisch profileren en een daarop afgestemd *marketing* beleid voeren. Tegenwoordig heeft dan ook vrijwel ieder bedrijf naast het standaard foldermateriaal een zogenaamd elektronisch uithangbord. Daarop worden onder meer de kennis, de expertise en de diensten gepresenteerd.



De e-business waardeketen.

De bestelde goederen en diensten moeten uiteindelijk worden gedistribueerd. *Distributie* moet echter voldoen aan een bepaald niveau van *service*, hetgeen weer direct is gerelateerd aan de wensen en behoeften van de afnemers. Een voorbeeld hiervan is het volgen van zowel het interne proces (status van de behandeling van de bestelde dienst) als het externe logistieke proces (tracking & tracing) via een afgeschermd deel van het netwerk (extranet).

Behalve verkopen via internet biedt e-business meer. Aan de voorkant van de klantorganisatie vindt *inkoop* van diensten of producten plaats bij toeleveranciers (e-procurement). Voorraden kunnen elektronisch worden bewaakt, waarbij (automatisch) signalen ontstaan bij het passeren van een ondergrens. Deze signalen genereren een order bij de leverancier, waarbij de goederen binnen de voorraad van de toeleverancier *logistiek* worden gereserveerd en geleverd. Optimale afstemming en integratie van *alle* betrokken processen resulteren in een toename van de efficiency van het totale *productie*proces, waarvan uiteindelijk zowel de klantorganisatie als de consument profiteren.

E-business of niet?

Voor alle vormen van e-business geldt dat de impact op de eigen bedrijfsvoe-

ring verdergaat dan het simpelweg en op enigerlei wijze elektronisch in contact staan met de omgeving. De afgelopen jaren is duidelijk geworden dat e-business met name procesmatig goed moet worden ingevuld om het rendabel en succesvol te kunnen exploiteren. De organisatie moet zichzelf in eerste instantie kritisch bekijken en een aantal essentiële vragen stellen: Past inzet van e-business binnen de missie en strategie? Wat betekent dit voor het bedrijfsimago, hoe kijken consumenten tegen de klantorganisatie aan? Past het binnen de bedrijfscultuur? Wat kan e-business voor de klantorganisatie betekenen en in welke vorm? Moet de interne bedrijfsvoering veranderen en zo ja, waarom en in welke mate? Welke investering vergt het, wat levert het op en wat is de terugverdientijd? Welke leveranciers worden bij het transformatieproces betrokken, waarom en op basis van welke criteria?

Beantwoording van deze vragen, waarvan hier slechts een select aantal is gegeven, moet leiden tot een concreet inzicht in de nieuw te bereiken situatie. Als dat niet het geval is, dan is een heroverweging over de inzet van e-business op z'n plaats.

Het effect op de klantorganisatie

De impact van het toepassen van e-business en het daarbij behorende extra communicatiekanaal, is aanzien-

lijk. Vanuit de klantorganisatie mag het invoeren echter niet per definitie leiden tot een volledig gewijzigde bedrijfsvoering. E-business is namelijk slechts een middel en geen doel op zich. De enige uitzondering hierop vormt een verandering van de missie.

Door e-business kunnen organisaties grotere markten aanboren, waardoor de logistieke processen (e-procurement) veranderen, er nieuwe concurrenten bijkomen en oude concurrenten verdwijnen. Er wordt anders gehandeld, waarbij men zaken als loyaliteit en vertrouwen anders kan invullen. De klantorganisatie moet hier wel op anticiperen. Het is belangrijk inzicht te krijgen in de mate van integratie van online bedrijfsprocessen met de offline processen (traditionele bedrijfsvoering). De meest effectieve vorm van B2B komt immers voort uit de integratie van de interne en externe processen die uiteindelijk tot een product leiden.

Het aanpassen en integreren van de primaire processen is sterk afhankelijk van de te volgen strategie en de doelstelling die vanuit e-business wordt nagestreefd. Betreft het een efficiencyverbetering of ligt de nadruk toch meer op het genereren van een hogere omzet, klantgerichtheid of de kwaliteit van dienstverlening? Smeedt de klantorganisatie in combinatie met andere organisaties een keten die de eindconsument bedient of ligt het accent op het optimaliseren en faciliteren van het inkoopproces? In het eerste geval raakt het de eindconsument en diens beleving van de klantorganisatie, in het tweede geval raakt het louter de medewerkers en betrokken toeleveranciers.

Het nut

Wat levert e-business de *klantorganisatie* op? Door de opzet van e-business

en de hoge mate van transparantie, kunnen organisaties zichzelf volledig toespitsen op hun kerncompetenties en de primaire activiteiten. Niet-kern-taken, zoals het beheer van voorraden, bestellingen, logistiek-, facturering en incasso van de klantorganisatie, kan men binnen de waardeketen bij derden beleggen. Hierdoor wordt de overhead gereduceerd, ontstaat er een aanzienlijke kostenreductie en potentieel een hogere snelheid van leveren.

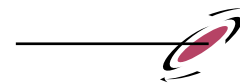
Binnen het netwerk is de klantorganisatie minder afhankelijk van specifieke toeleveranciers, aangezien er hiervan meerdere in het netwerk aanwezig zijn. Dit resulteert in een betere onderhandelingspositie en onafhankelijkheid, door los-vastverbindingen op het technische koppelvlak van de bedrijfsprocessen. Bovendien kunnen andere productiemechanismen worden geïntroduceerd, zoals 'production-on-demand'. Bij toepassing van dit mechanisme start men de productie op het moment dat er een concrete klantvraag is. Projectie op de waardeketen laat zien dat dit in de keten van achteren naar voren toe doorwerkt, vanaf de consument tot en met de toeleveranciers en producenten.

Wat levert het op voor de *medewerker*? Het voornaamste effect bij een verregaande doorvoering van de focus op kerncompetenties is specialisatie: het specialisme wordt dan herkend en erkend. Anderzijds kan het betekenen dat de positie van de medewerker verandert, bijvoorbeeld naar een specialisatiepartner binnen de waardeketen. Binnen de specialisatie kan een aantal nieuwe taken of taakgebieden ontstaan, waarbij kan worden gedacht aan 'ketenbewaker' of 'flowauditor'. Verkregen informatie over en uit de keten blijft een belang-

rijke rol spelen in het efficiënt laten functioneren van de waardeketen.

Wat levert het op voor de *consument*? Op de balans van de consument staan twee parameters: prijs/kwaliteit en imago. Inzet van e-middelen kan de waardeketen verkleinen door het wegnemen van een deel van de tussenhandel. Door vervolgens bedrijfsprocessen interactief op kerncompetentiegebieden aan elkaar te koppelen, kan de organisatie een hogere efficiëntie bereiken. Beide componenten hebben een positieve invloed op de kostprijs, zonder dat het per definitie ten koste gaat van de kwaliteit. De after-sales en service kunnen in directe interactie tussen de consument en de klantorganisatie naar een hoger plan worden getild. Het grootste effect schuilt dan in de afhandeling, ervan uitgaande dat die service in de basis al in orde was. Bij production-on-demand zit de consument zelf aan het stuur...

De generale conclusie is en blijft: 'bezint eer ge begint'. Er zijn aanzienlijke voordelen te behalen, maar de klantorganisatie en z'n omgeving moeten er wel rijp voor zijn. De klant blijft primair geïnteresseerd in een goede prijs/kwaliteitsverhouding, een correcte en tijdige levering met een adequaat serviceniveau. Tot slot nog een tip: laat de implementatiepartij niet dezelfde zijn als de adviserende partij, maar verbindt de één wel met de ander.



Bert van der Linde en Ron van Eijdsden
Bert van der Linde (bert.linde@bowler.nl) en Ron van Eijdsden (ron.van.eijdsden@bowler.nl) zijn werkzaam bij Bowler Management & Advies.