

Het Internet Waardemodel 2007

*De waarde van internet in 2007
Internetwaarde in de vorige eeuw: Googlelicious!*

Internetwaarde in de vorige eeuw: Googlelicious!

Wie googelt op de term 'waarde van internet' zal zien dat het vooral resultaten oplevert van weinig recente datum:

Het probleem van Internet: de geringe dekking, de hoge moeilijkheidsgraad, de te hoge kosten, de geringe hoeveelheid en kwaliteit van diensten (kip-ei-dilemma), de gebrekkige betaalmogelijkheid, de te grote traceerbaarheid. (Futurecheck, maart 1996)

Het is uiteraard al langer bekend dat op internet op dit moment nog absolute anarchie heerst. 'Dat het een wereldwijde vergaarbak is voor onrijp nieuws, halve waarheden en hele leugens was al bekend' (NRC, Coen van Zwol, 1998)

Is het anno 2007 niet meer relevant voor u als financiële instelling na te denken of uw internetactiviteiten waarde toevoegen?

Wij denken van wel. Inmiddels is internet immers niet nieuw en niet eng meer. U denkt goed na over hoe u internet in kunt zetten in uw bedrijfsvoering. Maar zijn uw internetactiviteiten wel de juiste?

Yellowtail heeft onderzoek gedaan naar de waarde van internet en zet nu een nieuw model in de markt: het Internet Waardemodel.

Organisaties willen meer inzicht hebben in de waarde van internet

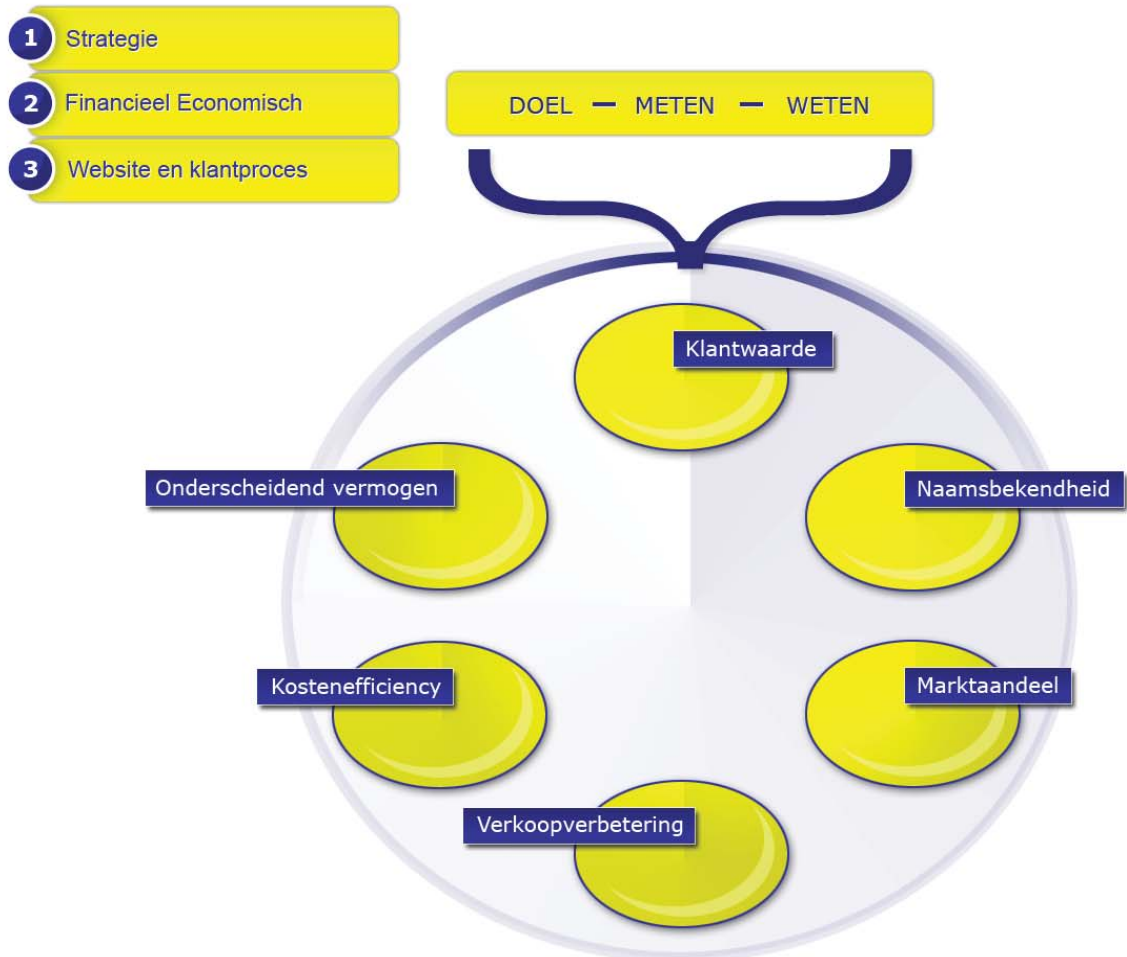
Hoe succesvol zet u internet in? U investeert in internettechnologie als onderdeel van uw bedrijfsvoering. Maar hebt u voldoende inzicht in de toegevoegde waarde?

Yellowtail hanteert waarde elementen voor de wijze waarop het internet waarde voor uw organisatie toe kan voegen:

- **Klantwaarde:** het onderzoeken wat uw klant wil op internet, dit leveren en controleren of dat inderdaad is wat de klant wil.
- **Naamsbekendheid:** weten hoe ver uw bekendheid reikt, doelen stellen, daar activiteiten voor definiëren en dit meten.
- **Marktaandeel:** weten wat de bijdrage van internet aan de omvang van uw marktaandeel is, doelen stellen voor de bijdrage door internet en conversiedoelen stellen. Activiteiten uitvoeren en de resultaten meten.
- **Verkoopverbetering:** doelen stellen voor verkoopverbetering door de inzet van internet (hogere kwaliteit, grotere effectiviteit) ten behoeve van alle kanalen, activiteiten uitvoeren die deze verbeteringen mogelijk maken en meten of de doelen worden behaald.
- **Kostenbesparing:** doelen stellen voor kostenbesparing door de inzet van internet (efficiënter proces), activiteiten uitvoeren die dit mogelijk maken en meten of de doelen worden behaald.
- **Onderscheidend vermogen:** positionering in de markt bepalen, doelen stellen, activiteiten uitvoeren die zorgen voor gewenste positionering en meten of de gestelde doelen worden behaald.

Door te bepalen in hoeverre voor deze waarde elementen strategische en/of financieel economische doelen zijn opgesteld en dit af te zetten tegen de daadwerkelijke activiteiten op de website wordt inzicht verkregen.

Visueel weergegeven resulteert dit in het Internet Waardemodel, waarmee snel de thermometer in uw internetactiviteiten kan worden gestoken:



Banken en verzekeraars 2007: ondersteuning verkoop!

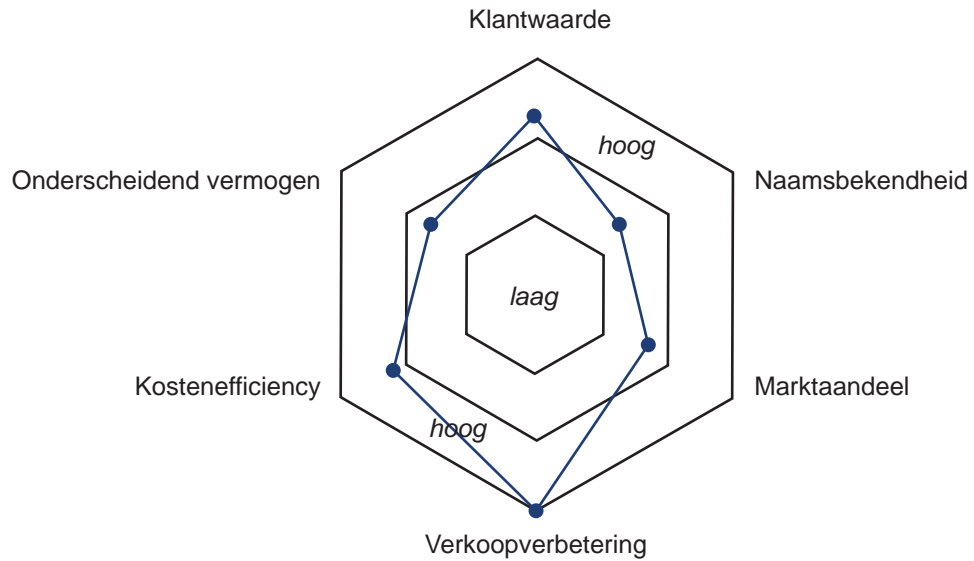
Yellowtail bezocht begin 2007 zes grote Nederlandse banken en verzekeraars, sprak met hun internetstrategen en legde hen het Internet Waardemodel voor.

Aan de hand van interviews en vragenlijsten deed Yellowtail de hierna volgende bevindingen. Natuurlijk is de omvang van de onderzoeksgroep te klein om een statistisch verantwoorde weergave van het Nederlandse, financiële landschap te geven. Maar wij menen dat de uitkomsten interessant genoeg zijn om met u te delen.

Yellowtail vroeg de internetstrategen welke waarde elementen hun organisatie als belangrijkste speerpunten onderkent. Het gemiddelde is weergegeven in de volgende figuur.

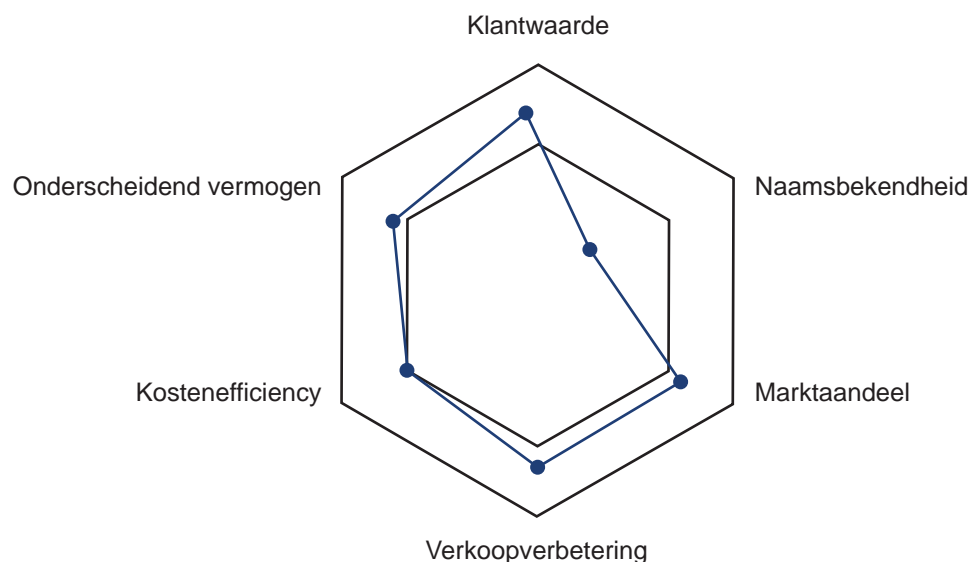


Toegekend belang waarde elementen



Het ondersteunen in het verkoopadviestraject blijkt het belangrijkste speerpunt voor banken en verzekeraars te zijn bij het inzetten van internet. Ook zijn aan de internetstrategen strategische stellingen voorgelegd die een doorvertaling zijn van elk speerpunt. Yellowtail vroeg hun per stelling aan te geven in welke mate de bedrijven deze stelling belangrijk vinden. Opmerkelijk is dat de antwoorden op deze stellingen een ander beeld geven dan de initiële toedeling van belang aan speerpunten. In onderstaand diagram is het belang van de waarde elementen, zoals op basis van de internetstrategie stellingen naar voren komt, weergegeven.

Belang waarde elementen in Internetstrategie



Hoewel 'Klantwaarde' niet als belangrijkste speerpunt wordt genoemd, komt dit wel als belangrijkste waarde uit de strategische stellingen naar voren. Uit ervaringen van Yellowtail blijkt dat bedrijven veel moeite hebben klantwaarde te concretiseren. Dit kan verklaren waarom dit niet als belangrijkste speerpunt wordt genoemd. In dit artikel wordt hier aandacht aan besteedt.



In de navolgende paragrafen tonen we per element uit het Internet Waardemodel de belangrijkste conclusies uit het onderzoek. Bovendien geven we onze mening over elk waarde element op basis van de uitkomsten van het onderzoek en onze ervaring als internetadviseurs bij financiële instellingen.

Klantwaarde: belangrijk of niet?

Op voorhand lijkt het bieden van 'klantwaarde' voor banken en verzekeraars dus niet de belangrijkste reden om internet in te zetten. De onderzochte bedrijven achten diverse onderwerpen op het gebied van klantwaarde echter wel belangrijk. Vooral veiligheid van gegevensuitwisseling blijkt een belangrijk onderdeel van klantwaarde. Hier wil men ook in investeren. Er worden vooral doelen gesteld op het gebied van browserondersteuning, veiligheid en beschikbaarheid. Doelen op het gebied van persoonlijke klantbenadering en laagdrempeligheid van de internetsite worden veel minder gesteld.

Put your money where your mouth is

'Put your money where your mouth is', oftewel: niet alleen praten over klantwaarde, maar er ook in investeren. Opvallend is dat ondanks het belang dat aan klanttevredenheid wordt gehecht, het klantgedrag op de site zelden tot nooit invloed heeft op de ontwikkeling van producten en diensten. Vaak wordt gebruik gemaakt van usabilitytesten na het invoeren van grotere wijzigingen. De helft maakt zelfs gebruik van een klantpanel waaraan wijzigingen worden voorgelegd. De resultaten van een persoonlijke klantbenadering en een laagdrempelige internetsite worden echter zelden tot nooit gemeten.

Nieuwe communicatiemiddelen nog niet gebruikt

Bijna alle bedrijven hebben een zoekknop op hun website, bieden de mogelijkheid aan bezoekers relevante pagina's toe te voegen aan hun favorieten en ondersteunen de bezoeker met helpteksten. De mogelijkheid om via een 'call me' button contact op te laten nemen en de mogelijkheid om klachten in te dienen via de website is ook aanwezig. Ieder bedrijf verstuurt persoonlijke mailings en haast ieder bedrijf heeft zijn website ingedeeld naar klantprofielen. Daarentegen biedt slechts de helft van de respondenten de mogelijkheid om berichten uit te wisselen met de medewerker. Opvallend is dat slechts één respondent RSS-feeds biedt. Geen van de respondenten maakt gebruik van blogging als communicatiemiddel met de bezoeker. Slechts één van de respondenten maakt gebruik van webcommunities om met de klanten te communiceren.



DE MENING VAN YELLOWTAIL

Er zijn diverse manieren om klantwaarde te genereren. In het vergroten van klantwaarde is het belangrijk vast te stellen wat voor een klant van waarde is op internet.

'De klant centraal stellen', 'Customer first', 'alleen produceren waar de klant echt op zit te wachten' kun je moeilijk tegen zijn. In onze overtuiging weet alleen de klant zelf het beste wat deze wil. Dus waarom zou je de klant niet vragen een bijdrage te leveren aan dit inzicht of - nog beter - de klant zelf producten laten ontwikkelen. Wellicht het beste voorbeeld van een bedrijf dat voorzichtig maar zeer succesvol co-creation heeft ingevoerd, is Lego. Juist internet en internet technologie lenen zich uitstekend voor het laten mee-ontwikkelen door gebruikers van de eigen internetsite en propositie op internet.

Voor het besturen van de website is het kennen van de mening van klanten en de ervaring van klanten van groot belang. Iedereen kent wel vragen in een aanvraagproces zoals 'Ik kwam op deze pagina via...'. Deze manier van onderzoeken van klantmening kan verder worden uitgebouwd. Door middel van, niet verplichte, vragen bij processen kan waardevolle klantervaring en klantmening worden verzameld. Door deze gegevens ook direct op te slaan in het klantprofiel, kan hier ook op doorgepakt worden.

Verder is het voor het creëren van klantwaarde van belang dat de website een hoge mate van beschikbaarheid heeft, toegankelijk en laagdrempelig is. De opslag en communicatie van persoonlijke gegevens moet veilig gebeuren.

Naamsbekendheid: geen internetdoelstelling?

Het relatieve belang van internet voor een bijdrage aan de naamsbekendheid van het bedrijf wordt door respondenten laag ingeschat. De meningen lopen sterk uiteen bij het antwoord op de vraag of internet het juiste kanaal is om de naamsbekendheid te vergroten. Vaak is de bijdrage van internet aan de naamsbekendheid onbekend: hiervoor zijn ook geen doelen gesteld.

Metingen omtrent naamsbekendheid vinden veelal plaats op andere afdelingen dan waar de internetsite wordt ingericht en resultaten van deze metingen zijn niet bekend. Het merendeel van de bedrijven verwijst altijd naar de website in communicatie-uitingen, plaatst advertenties in zoekmachines en houdt zich bezig met de optimalisatie van de zoekmachine. De meeste respondenten nemen deel in een affiliate programma. Resultaten van deze activiteiten worden gemeten.

Banken en verzekeraars meten over het algemeen de webnavigatie van bezoekers om het aantal nieuwe en terugkerende bezoekers te kunnen meten.



DE MENING VAN YELLOWTAIL

Video zal een steeds belangrijker rol gaan innemen. Er is nog steeds geen Nederlands bedrijf dat hierop echt een antwoord heeft, behalve wellicht voetbalclub PSV (www.psv.tv). Er is genoeg ruimte om de naamsbekendheid te vergroten door een goed plan voor de inzet van video.

Youtube kan bijvoorbeeld hiervoor uitstekend worden gebruikt. Grote bedrijven kunnen starten door alle commercials van de afgelopen jaren op Youtube te zetten. In Youtube zit een functionaliteit waardoor deze films zeer eenvoudig ook op de eigen website zijn te publiceren (embedding). Dit is een actie die SNS Bank al heeft genomen. Daarnaast kan allerlei videocontent worden gepubliceerd. Denk hier bijvoorbeeld aan beelden van de Volvo Ocean Race (ABN AMRO), rapportages van de Rabobank over hun wielerploeg, Proteq van de schaatsploeg of beelden uit de hockeycompetitie. Daarnaast kunnen ook specifieke content worden gecreëerd voor videosites (naast Youtube ook Google video, Myspace video, Yahoo video en Hyves). Een van de grote voordelen is dat bij elke view van een bezoeker zeker is dat deze de video wil zien, want de bezoeker klikt zelf. Dit in tegenstelling tot sommige push video toepassingen op sites van financiële instellingen.

Ook fotosharingsites zoals Flickr.com kunnen worden gebruikt. Een bank kan bijvoorbeeld aan zijn klanten vragen of zij foto's willen maken van jouw kantoren (user generated content) en deze op Flickr.com zetten. De beste foto's krijgen een prijs. De foto's worden via embedding op je eigen website getoond bij de andere informatie over kantoren. Embedding heeft als groot voordeel dat de content op zowel je eigen site als op het internet beschikbaar is, hetgeen ook goed is voor de ranking in zoekmachines.

Marktaandeel: geen doel op zich (maar verkoop wel?)

De bijdrage van internet aan het marktaandeel wordt als belangrijk gezien. Opvallend is dat vaak geen doelen worden gesteld voor het aantal keer dat informatie en adviesmodules wordt aangeropen. Men meet hooguit of de informatie wordt aangeropen: zolang dit het geval is, blijft de informatie staan. Liever dat bezoekers producten afsluiten dan offertes aanvragen. Dit geldt vooral voor offertes voor adviesgevoelige producten en voor het afsluiten van deze producten via internet.

Betalen voor producten op de website is vooral bij verzekeraars en beleggers mogelijk. Ook banken bieden deze mogelijkheid in beperkte mate. Opvallend is dat het merendeel van de ondervraagden geen doelen heeft gesteld voor het aantal transacties dat via internet betalen en beleggen wordt uitgevoerd, en het aantal klantgegevens dat via de internetsite wordt gewijzigd en kan worden gewijzigd. Men meet wel het aantal via de internetsite uitgevoerde transacties en doorgegeven wijzigingen.

Alle bedrijven hebben inzicht in de kosten voor productontwikkeling en meten het aantal producten dat via de site is afgesloten en het aantal offertes dat via de site is aangevraagd (indien van toepassing). Bij iedereen is in de backofficesystemen herkenbaar dat een offerte, product of dienst via de website is afgesloten dan wel aangevraagd.



Groei in bezoek is geen doel op zich

Opvallend is dat geen van de respondenten een doel heeft gesteld voor de groei van het aantal nieuwe bezoekers. Wel meet men het gemiddeld aantal dagelijkse bezoekers en de groei hiervan. Daarnaast worden de bouncerate, de gemiddelde duur van een bezoek en het gemiddeld aantal pageviews gemeten.

DE MENING VAN YELLOWTAIL

Er zijn diverse manieren om het marktaandeel te vergroten via internet. Het is in eerste instantie belangrijk te weten wat de bijdrage van de inzet van internet is aan marktaandeel. Vervolgens kunnen doelen worden gesteld om deze bijdrage te realiseren.

Veel banken en verzekeraars zetten hun website in om een zo hoog mogelijke verkoopconversie te behalen. De klant moet worden meegenomen in de verkoopfuik, door in elke stap van het klantproces relevante content aan te bieden zoals het verstrekken van productinformatie, het geven van advies, de mogelijkheid bieden offertes aan te vragen en producten af te sluiten (onderscheid tussen adviesgevoelig en niet- adviesgevoelig).

Er zijn overigens meer soorten conversie dan alleen verkoopconversie. Het kan bijvoorbeeld ook zijn dat het doel van een website is dat specifieke informatie door zo veel mogelijk gebruikers wordt gelezen zoals bijvoorbeeld bij de overheid. De conversie wordt onder andere bereikt door een goede userinterface maar ook door goede content. Maar wat is dat precies, een goede userinterface of goede content? Een van de tools om dit vast te stellen is Multi Variate Testing (MVT).

Bij MVT worden verschillende varianten van een ontwerp voorgelegd aan de eindgebruiker om zo te komen tot een optimale samenstelling van de interface en content. Dit kan de homepage zijn maar ook allerlei andere soorten pagina's. Juist ook landingspagina's van campagnes kunnen groot voordeel hebben van MVT. Hierdoor kan de effectiviteit van Google Adwords, banners, e-mail campagnes etc. worden vergroot.

In een Multi Variate Test kunnen bijvoorbeeld acht varianten van een landingspagina van een e-mailcampagne worden uitgetest om deze pagina te optimaliseren. Verschillende onderdelen zoals bijvoorbeeld tekst, links, banneronderdelen, knoppen en tekstlinks worden in verschillende varianten gemaakt. Hierbij kan ook de stijl van schrijven (bijvoorbeeld formeel versus informeel) worden getest. De acht varianten worden live gezet voor een aantal gebruikers. Een van te voren bepaald aantal testers trekt conclusies en zo kan de ideale paginasamenstelling worden gekozen. Op deze manieren kunnen ook formuleren of verschillende varianten van de website voor verschillende klantsegmenten worden getest.

Verkoopverbetering: internet ook voor medewerkers

Verkoopverbetering is met afstand het belangrijkste speerpunt. De ondervraagde bedrijven zien de internetsite als een belangrijk medium ter ondersteuning van advies en verkoophandelingen in de overige kanalen, en in mindere mate ter verbetering van persoonlijk advies en handmatige verkoophandelingen.

In de ideale situatie stuurt de medewerker aan op actief gebruik van de klant van de diensten en services via de internetsite in plaats van via de overige (vaak duurdere) kanalen zoals bijvoorbeeld het kantoorkanaal. Helaas krijgt de medewerker in een ander kanaal nauwelijks inzicht in de activiteiten van de klant op de internetsite. Hoewel internet wordt ingezet ter verbetering of ter ondersteuning van het verkoopproces, blijkt de medewerker de functionaliteit op de internetsite niet vaak bij de uitvoering van zijn of haar taken te gebruiken.

De helft van de respondenten zet internet als distributiekanaal in om een kortere time-to-market van nieuwe producten te bereiken. Toch stelt daarvan slechts een klein deel doelen voor de snelheid waarmee een nieuw product of dienst via de internetsite kan worden aangeboden. Deze snelheid wordt wel gemeten, maar niet vergeleken met de time-to-market van nieuwe producten en diensten via andere kanalen.

Is internet een apart verkoopkanaal?

Slechts de helft van de onderzochte banken en verzekeraars heeft concrete verkoopdoelstellingen voor haar internetkanaal, terwijl alle partijen de gerealiseerde verkoop via internet wél meten. Wat ligt hieraan ten grondslag?

Bij de meeste bedrijven is de verandering gaande dat het internetkanaal niet als losstaand kanaal wordt gezien. De consument heeft tegenwoordig weinig boodschap aan uitgestippelde paden, en kiest zelf op welk moment hij van welk kanaal gebruik wil maken. Het verkoopproces van producten en diensten vindt dan ook over verschillende kanalen plaats. Deze kanalen worden steeds meer integraal aangestuurd.

Het internetkanaal wordt daarom in de praktijk niet als losstaand verkoopkanaal afgerekend op zijn verkoopaantallen. De internetverkoop worden gemeten om inzicht te krijgen in de bewegende markt en conversiedoelstellingen van de (duurdere) traditionele naar de (goedkopere) digitale kanalen te controleren.



DE MENING VAN YELLOWTAIL

Internet is in te zetten ter ondersteuning en verbetering van advieskanalen doordat beter zicht is te krijgen op de activiteiten van de klant op Internet, door een kortere time-to-market van nieuwe producten en ter ondersteuning van het verkoopteam. Uw salesmanagers kunnen zich dan focussen op hun verkoop-activiteiten.

Bij geïntegreerde distributiekkanalen is een vloeiende uitwisseling van data van groot belang. Veel digitale processen zijn gekoppeld aan handmatige activiteiten. Hier moet de organisatie op zijn berekend. Een ander argument voor data-integratie is dat banken en verzekeraars hiermee de beschikking krijgen over klantdata waarmee one-to-one marketing via het internet kan worden vormgegeven.

Kostenefficiency: lagere kosten als bij-effect

Internet wordt niet ingezet om kostenbesparend te werken, maar als bij-effect is het welkom. Slechts twee van de zes respondenten vinden kostenefficiency als doel bij de inzet van internet belangrijk. Deze twee bedrijven stellen doelen aan de kostenbesparingen die in de overige kanalen te behalen zijn door de inzet van internet. Vervolgens is het hun bekend wat de werkelijk bespaarde kosten zijn.

Wat kost een adreswijziging?

Elk van de respondenten heeft zicht op de kosten per transactie voor betalen en beleggen en zet deze kosten af tegen de kosten die gemaakt worden als een klant een transactie via 'papier' laat lopen. Opmerkelijk is dat dit niet opgaat voor de kosten van andere service-handelingen, zoals het wijzigen van een adres. Daarvan zijn de kosten over het algemeen niet in beeld zodat het niet mogelijk is om deze af te zetten tegen de kosten voor eenzelfde handeling via de overige kanalen.

DE MENING VAN YELLOWTAIL

Door efficiënter gebruik te maken van de verschillende kanalen, kunt u uw kosten verlagen. Bijvoorbeeld door het leveren van een brochure per e-mail in plaats van per post of door het inzetten van internet voor het uitvoeren van handelingen door klanten ter vervanging van handelingen van medewerkers. Dit vergt een duidelijke houding ten opzichte van de klanten. De medewerker zal de klant moeten 'opvoeden' om bepaalde handelingen via de internetsite te verrichten. Uiteraard moet hierbij de 'klantwaarde' niet uit het oog te verliezen. Om kostenefficiënt te kunnen werken is het noodzakelijk dat er zicht is op de kosten van handelingen via internet versus handelingen via de overige kanalen.



Onderscheidend vermogen: Second Life niet van belang tenzij...

De onderzochte bedrijven letten op de activiteiten van de concurrent en van toonaangevende partijen in andere markten. Zij gaan ervan uit dat korte termijn primeurtjes niet lonen en dat echte innovaties tijd kosten. De activiteiten van anderen op de internetsite leiden dan ook zelden tot aanpassingen op de eigen Internetsite. Banken en verzekeraars varen hun eigen koers op het gebied van de inzet van internet als distributiekanaal naar de klant. Bedrijven willen graag onderscheidend zijn in het bieden van een website die hun klant centraal stelt en die de belofte waar kan maken die de site maakt. Dit houdt in dat de processen achter de website aangesloten moeten zijn op de website en dat de servicelevertijd kort is.

Innovatief op internet: doel of middel?

Nieuwe ontwikkelingen als Second Life zijn voor geen van de respondenten erg belangrijk. Zij houden wel hun concurrenten in de gaten: als die eraan deel gaan nemen, wordt het nog belangrijker de ontwikkeling te volgen.

DE MENING VAN YELLOWTAIL

Door te bepalen welke positie de Internetsite in de markt gaat innemen, wordt de keuze gemaakt of men voorop wil (blijven) lopen of een gematigder eigen koers wil varen ten opzichte van de concurrent. Internet is een snel medium maar aanpassingen aan de internetsite vergen flinke inspanningen doordat de achterliggende systemen meestal niet snel meebewegen. Het is daarom belangrijk dat een bedrijf doelen stelt op het gebied van positionering en activiteiten uitvoert die in lijn liggen met deze doelen.

Vervolgens is meten noodzakelijk om te weten in hoeverre doelen bereikt worden en om te weten waar men zich uiteindelijk heeft weten te positioneren.

Conclusie

Dat internet waarde toevoegt voor banken en verzekeraars en hun klanten is duidelijk. Door de sterke concurrentie op de financiële markt, kijken banken en verzekeraars de laatste tijd steeds intensiever naar de wijze waarop het internetkanaal kan worden ingezet. Het Internet Waardemodel helpt bij het helder krijgen welke vlakken belangrijker zijn dan andere en waar de gaten zitten in strategie, de toekenning van geld en welke gevolgen dat heeft op de website.

Bij de onderzochte bedrijven bleken vooral klantwaarde en verkoopverbetering belangrijk. Onze mening is dat voor banken en verzekeraars het steeds belangrijker wordt inzicht te krijgen en te houden in de waarde van internet voor de klanten en het bedrijf zelf. Hierdoor kunnen niet alleen de investeringen kwalitatief worden verantwoord, maar vooral worden bepaald waar de focus zou moeten liggen in de toekomst. Klanten hebben inmiddels gekozen de banken en verzekeraars multichannel te benaderen waarbij internet een kanaal is waarvan het belang toeneemt. Door het juist inzetten van internet kan veel winst in waarde worden behaald.

Internet is niet langer alleen een kanaal om extra omzet te realiseren, maar geïntegreerd met andere kanalen het kanaal om te luisteren naar de klant én te reageren op de klant.

Het is verschoven van een 'kanaal om extra omzet te realiseren' naar een integratie van kanalen, luisteren naar de klant én reageren op de klant.

YELLOWTAIL

Yellowtail BV is een adviesorganisatie gespecialiseerd in alles wat te maken heeft met de verkoop van adviesgevoelige financiële producten. Yellowtail levert business consultancy, IT projectmanagement en architectuurservices aan haar cliënten binnen de financiële wereld en overheid. Onze consultants hebben jarenlange ervaring en staan garant voor een hoge kwaliteit; noodzakelijk voor de succesvolle implementatie van oplossingen binnen complexe organisaties.

Heeft u interesse in de internet dienstverlening van Yellowtail, of wilt u een scan uit laten voeren aan de hand van het Internet Waardemodel?

Neem dan contact op met:

Roger Schoenmakers: 06 - 2454 5091 rschoenmakers@yellowtail.nl
Evert Stobbe: 06 - 1192 7238 estobbe@yellowtail.nl