

VAN GOED NAAR GOUD

‘VAN BETER NAAR BEST’

Er zijn uit de wens van de opdrachtgever een aantal gegevens geanonimiseerd voor openbare publicatie.

COLOFON

Auteur: Sophie Klijn
Studentnummer: S1089452
Opleidingsinstituut: Hogeschool Leiden
Opleiding: Commerciële Economie

Opdrachtgever: AfterPay
Adres: Hogehilweg 8
Postcode: 1101 CC Amsterdam
Bedrijfsbegeleider: Siebe Feenstra

Afstudeerbegeleider: Jean-Pierre Schreurs
Eerste beoordelaar: Erik van Dam
Tweede beoordelaar: Colin Reudink

Bachelor thesis
Productsoort: Beroepsproduct
Leerroute: Sales

Kans: 1
Status: Definitief
Datum: 14 juni 2018

Voorwoord

Amsterdam, 5 juni 2018

Voor u ligt de bachelor scriptie 'Van goed naar goud', 'Van beter naar best'. Het salesplan is geschreven in opdracht van AfterPay, in het kader van het afstuderen voor de studie Commerciële Economie aan Hogeschool Leiden. Het proces vond plaats in de periode tussen 5 februari en 14 juni 2018.

Vanuit AfterPay wil ik graag mijn bedrijfsbegeleider Siebe Feenstra en de manager van het team Daniel Ruff bedanken. Beide hebben mij middels hun feedback kritisch laten kijken naar mijn eigen werk, wat er mede voor heeft gezorgd deze scriptie naar een hoger niveau te tillen. Ook wil ik graag het salesteam binnen S&MB bedanken. Tijdens mijn onderzoeksperiode heeft het team mij de mogelijkheid geboden om flexibel mijn interviews in te plannen. Ik kon hierdoor de interviews afnemen op dagen waarop ik normaal gesproken meewerk in het bedrijf.

Daarnaast wil ik graag mijn tutorbegeleider Jean-Pierre Schreurs en mijn tutorgroep bedanken. Tijdens de begeleiding op woensdag leverde iedereen kritische feedback wat ervoor heeft gezorgd dat ik het beste uit mezelf kon halen.

Tenslotte zou ik graag de merchants die hebben deelgenomen aan het onderzoek willen bedanken. Zonder hen was het onderzoek niet mogelijk geweest.

Ik wens u veel leesplezier!



Sophie Klijn

Management summary

AfterPay is an online payment service which offer online consumers to pay after delivery. Webshops can integrate AfterPay in addition to their other payment services. The company, founded in 2010, executes passive sales only nowadays. In order to sign 50% more webshops in July until December 2018 compared to these months in 2017, the sales-team must expand its daily activities by implementing active sales activities.

The advice is to implement the 3R model in the active sales strategy for both branches Fashion & Sport and Home & Living. In addition, two principles of Cialdini must be implemented. For the Home & Living sector, 'reciprocity' is very important. It is advised to implement this principle as a trial package. For Fashion & Sport 'authority' has to be processed with a video and a sales conversation by telephone. The two most important aspects of the 3R model are 'reputation' and 'exchange'. These aspects can be applied by paying attention to the functional and emotional values of AfterPay. It has also been shown that the market share and the brand awareness of the company is a huge added value. For Home & Living the advice is to apply this in an email for cold acquisition and in a telephone conversation for hot acquisition. For the Fashion & Sport sector, the advice is to apply this in an email. Another advice is that AfterPay should start a collaboration with its current customers and all Payment Service Providers with which AfterPay can integrate with. It has been shown that they can have an enormous influence on potential customers by choosing an online payment service.

Research has been conducted into four different ways; the market, the internal situation, competitors and the current/potential customers of AfterPay. Two issues arise from this research:

Issue 1: AfterPay is market leader in the Dutch 'pay-after-delivery' market. It has been shown that the company has a huge consumer-friendly payment route in relation to its competition. From field research it appears that webshops in every researched category of target group consider the 3R model the most important when making decisions for additional online payment methods. The combination of all these factors provide an opportunity for AfterPay.

Issue 2: The costs that AfterPay charges merchants are high compared to the competition. First, the company charges an annual service fee of € 99,-. In addition, AfterPay charges both fixed and variable costs for each order. The amount of these costs depends on a large number of factors. Examples are the total number of orders per year, the average order value and in which sector the webshop is. A very important item that comes from field research is that costs of the online payment method is the most important factor for merchants in their consideration to start a new partnership for an additional payment service. It is important for AfterPay to find a balance in this situation.

The FOETSJE-model shows that the priority issue is issue 1. Issue 2 is also included to a certain extend in the strategic sales plan and its implementation.

Total costs of the optimistic plan: €XXX,-. The proceeds are €XXX,-, so the plan yields a profit of €XXX,-. This means a return on investment of around X% and the break-evenpoint is X merchants.

Total costs of the pessimistic plan: € XXX,-. The proceeds of this plan are € XXX, so the profit is € XXX,-. The ROI of the pessimistic plan is around X% and the break-even point is X merchants.

Inhoudsopgave

Voorwoord	
Management summary	
Figuren- en tabellenlijst	
Verklarende woordenlijst	
Inleiding	8
Hoofdstuk 1 Probleemformulering	10
1.1 Doelstelling	10
1.2 Probleemstelling	10
1.3 Deelvragen	10
1.4 Eindresultaat.....	10
1.5 Afbakening van het onderzoek.....	11
1.6 Opdrachtgever en opdrachtnemer.....	11
Hoofdstuk 2 Theoretische onderbouwing.....	12
2.1 Afgeleide vraag.....	12
2.2 Betoog.....	12
2.2.1 Het B2B beslissingsproces	12
2.2.2 Beïnvloedbare factoren.....	13
2.3 Conclusie en operationalisatie.....	15
Hoofdstuk 3 Onderzoeksverantwoording	17
3.1 Literatuuronderzoek	17
3.2 Deskresearch	17
3.3 Fieldresearch.....	17
3.4 Kwaliteitscriteria.....	19
Hoofdstuk 4 Trends in E-commerce	20
4.1 DESTEP-analyse	20
4.2 Deelconclusie	22
Hoofdstuk 5 De interne situatie van AfterPay.....	23
5.1 Organisatie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5.2 Marketing.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5.3 Deelconclusie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Hoofdstuk 6 De concurrentie omgeving van AfterPay	24
6.1 Identificeren van concurrentie	24
6.2 Keuze concurrentie	24
6.3 Succesbepalende factoren.....	24
6.4 Deelconclusie	24
Hoofdstuk 7 De afnemers van AfterPay.....	25
7.1 Resultaten	25
7.2 Deelconclusie	27
Hoofdstuk 8 SWOT-analyse.....	29
8.1 Statements	29
8.2 Confrontatiematrix	29

8.3 Strategische opties	29
8.4 Strategische keuze	30
Hoofdstuk 9 Conclusie	31
Hoofdstuk 10 Aanbevelingen.....	32
Hoofdstuk 11 Strategisch salesplan	33
11.1 Salesstrategie	33
11.2 Segmentatie	33
11.3 Positionering.....	34
11.3.1 Merkwaarden.....	34
11.3.2 Brand Positioning Statement.....	34
11.4 Salesdoelstellingen	34
11.5 Risicoanalyse	35
11.5.1 Risico's	35
11.5.2 Weerstanden	35
Hoofdstuk 12 Implementatie.....	37
12.1 Salesfunnel.....	37
12.2 Plan van aanpak	37
12.2.1 Home & Living	37
12.2.2 Fashion & Sport.....	38
12.2.3 Samenwerking	39
12.2.4 Evaluaties	40
12.3 Verantwoording.....	40
12.4 Planning	40
12.5 Monitoren	40
Hoofdstuk 13 Financiële onderbouwing	42
13.1 Kostenoverzicht	42
13.2 Batenoverzicht.....	43
13.3 Niet-financiële baten	44
Bibliografie.....	45
Bijlagen	47

Figuren- en tabellenlijst

Figuur 1: Werkwijze AfterPay	8
Figuur 2: Het B2B beslissingsproces	12
Figuur 3: Periodes van touchpoints tijdens B2B beslissingsproces	13
Figuur 4: Combinatie B2B beslissingsproces met touchpoints	13
Figuur 5: 3R-model (overgenomen van Storm, 1992)	14
Figuur 6: Combinatie B2B beslissingsproces met touchpoints (2)	15
Figuur 7: Opbouw topiclist volgens trechtermodel	16
Figuur 8: Visuele vormgeving opbouw steekproef	18
Figuur 9: Resultaten onderzoek per soort klant	27
Figuur 10: Resultaten onderzoek per branche	28
Figuur 11: Resultaten onderzoek per afzetcategorie	28
Figuur 12: Salestraject Home & Living - koude acquisitie	37
Figuur 13: Salestraject Home & Living - warme acquisitie	38
Figuur 14: Salestraject Fashion & Sport	39
Figuur 15: Tijdsplanning implementatie	40
Tabel 1: Opbouw steekproef	18
Tabel 2: Legenda opbouw steekproef	18
Tabel 3: Toelichting branches/segmenten	20
Tabel 4: Inzichten macro-analyse	22
Tabel 5: Inzichten interne analyse	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Tabel 6: Concurrentenanalyse	24
Tabel 7: Inzichten concurrentenanalyse	24
Tabel 8: Conclusie fieldresearch	28
Tabel 9: SWOT-analyse	29
Tabel 10: Confrontatiematrix	29
Tabel 11: FOETSJE-model	30
Tabel 12: Segmentatiestrategie per branche	33
Tabel 13: Balanced Scorecard	41
Tabel 14: Kostenoverzicht	42
Tabel 15: Personeelskosten	42
Tabel 16: Vaste kosten	42
Tabel 17: Overige kosten	43
Tabel 18: Onvoorziene kosten	43
Tabel 19: Optimistische berekening omzet jul-dec 2018	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Tabel 20: Pessimistische berekening omzet jul-dec 2018	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Tabel 21: Optimistische kosten/baten-analyse	44
Tabel 22: Pessimistische kosten-/batenanalyse	44

Verklarende woordenlijst

B2B: Business-to-business (Dale, 2009).

E-commerce: Handel via internet (Dale, 2009).

Ex-klant: Een webshop die in het verleden klant is geweest bij AfterPay, maar waarmee de overeenkomst om wat voor reden dan ook is stopgezet (AfterPay, persoonlijke communicatie (gesprek), 15 februari 2018).

Geen reactie business partner: Een klant wordt onder deze groep beschouwd wanneer de webshop formeel al klant is van AfterPay alleen het proces wordt gestaakt bij de implementatie. In dit geval is de webshop onbereikbaar voor de implementatiespecialisten wanneer ze de koppeling gereed willen maken (AfterPay, persoonlijke communicatie (gesprek), 15 februari 2018).

Key-accounts: Klanten van AfterPay die meer dan XXX AfterPay-orders per jaar verwerken (AfterPay, persoonlijke communicatie (gesprek), 15 februari 2018).

Lead: Een klant die binnen de doelgroep van AfterPay valt maar er is nog geen contact met elkaar geweest (AfterPay, persoonlijke communicatie (gesprek), 15 februari 2018).

Merchant: Een organisatie die een webshop exploiteert (AfterPay, persoonlijke communicatie (gesprek), 15 februari 2018).

Payment Service Provider (PSP): Een PSP is een organisatie die voor webshops de betalingen regelt. Dit kunnen betalingen zijn van verschillende betaalmethoden (vb. AfterPay, creditcard, iDEAL). Op deze manier krijgt de webshop in één keer alle betalingen binnen van de PSP (Marketingtermen, z.d.).

Prospect: Een webshop die potentiële klant is van AfterPay en waar reeds contact mee is geweest op wat voor manier dan ook (AfterPay, persoonlijke communicatie (gesprek), 15 februari 2018).

Webshop: Een website die speciaal ingericht is om de bezoeker producten of diensten te laten kopen. Meestal wordt op zulke sites een catalogus getoond en bestaat de mogelijkheid om online transacties te verrichten via een beveiligde verbinding (Encyclo.nl, n.d)

Inleiding

AfterPay is een Nederlands bedrijf, opgericht in 2010, en richt zich op online achteraf betalen. Webshops bieden verschillende betaalmethoden aan, echter bestaan de meeste betaalopties uit een volledige vooruitbetaling. De missie van AfterPay luidt als volgt: *“Als basis willen wij van AfterPay consumenten een makkelijke, betrouwbare en veilige betaalmethode bieden, waarbij de consument zelf kan bepalen wanneer hij of zij betaalt. We zijn hard op weg om een betaalmethode te worden die standaard is opgenomen in de kassa van grote betaalspelers. Dat betekent dat je straks naast iDeal en PayPal bij veel retailers ook standaard voor AfterPay kunt kiezen. We laten geen dag voorbijgaan zonder onze diensten nog meer op de behoeften van de consument af te stemmen. Om hen nog meer regie te geven over hun doen en laten als het om kopen en betalen gaat”* (AfterPay, 2016). Hieronder is vanuit twee verschillende oogpunten de werkwijze van AfterPay uitgewerkt. Eerst vanuit de consument die koopt bij de webshop en kiest voor AfterPay als betaalmethode. Ten tweede vanuit de merchant die een samenwerkingsovereenkomst heeft met AfterPay.

Werkwijze voor consument

Wanneer de consument AfterPay als betaalmethode kiest, ontvangt hij, na ontvangst van de bestelling, een betaaloverzicht per e-mail. Na ontvangst van dit betaaloverzicht dient de consument binnen 14 dagen via iDEAL of een bankafschrijving te betalen aan AfterPay. Gedurende deze periode wordt de consument via e-mail en de AfterPay app op de hoogte gehouden over wanneer de betaling voldaan dient te worden (AfterPay, persoonlijke communicatie (gesprek), 15 februari 2018). De werkwijze voor de consument wordt hieronder in figuur 1 grafisch weergegeven.



Figuur 1: *Werkwijze AfterPay*

Werkwijze voor merchant

Op het moment dat de consument een bestelling plaatst en AfterPay als betaalmethode kiest wordt in twee seconden, op basis van de ingevulde gegevens van de consument, een kredietonderzoek uitgevoerd. Op basis van de uitkomst van dat onderzoek wordt de bestelling geaccepteerd of niet. Als de bestelling is geaccepteerd neemt AfterPay het risico van wanbetalers voor merchants over omdat de betaling aan de merchant wordt gegarandeerd door AfterPay. De merchant ontvangt dus altijd zijn geld, ongeacht of de consument uiteindelijk betaalt of niet. Voor het uitvoeren van dit traject berekent AfterPay de merchant een vaste fee per bestelling én een variabele fee. Daarnaast worden aan iedere merchant jaarlijkse servicekosten gerekend (€99). Dertig dagen nadat de bestelling heeft plaatsgevonden maakt AfterPay de omzet over aan de merchant. Dit gebeurt eenmaal per week (AfterPay, persoonlijke communicatie (gesprek), 15 februari 2018).

Aanleiding

De afstudeeropdracht wordt uitgevoerd in opdracht van de afdeling S&MB (Small & Medium Business) van AfterPay onder leiding van Daniel Ruff. S&MB bedient alle merchants die niet binnen de Top 150 (Key Accounts) vallen. Deze range loopt van “zolderkamerwebshops” die een paar bestellingen per jaar verwerken tot webshops met XXX bestellingen per jaar.

AfterPay is inmiddels bij meer dan XXX webshops als betaalmethode geïntegreerd. Het bedrijf doet tot op heden geen actieve maar alleen passieve acquisitie van klanten. Via de website van AfterPay ontvangt het bedrijf wekelijks veel aanvragen voor offertes van potentiële merchants. Het doel is om in 2018 nóg meer webshops als klant binnen te halen en aan te sluiten. De KPI (Key Performance Indicator) in 2017 was XXX nieuwe webshops aansluiten. De KPI voor 2018 is om XXX nieuwe

webshops aan te sluiten. Om deze KPI te kunnen behalen is het van belang om actief potentiële merchants te gaan benaderen (AfterPay, persoonlijke communicatie (gesprek), 5 februari 2018).

Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk wordt de probleemformulering beschreven. Deze bestaat uit de doelstelling, de probleemstelling, deelvragen, het eindresultaat, de afbakening van het onderzoek en een beschrijving van de opdrachtgever en opdrachtnemer. In hoofdstuk twee is de theoretische onderbouwing uitgewerkt. Vervolgens komt de onderzoeksverantwoording aan bod. Hierna volgen de uitwerkingen van de verschillende vormen van deskresearch; macro-analyse, interne analyse en concurrentieanalyse. In hoofdstuk zeven zijn de resultaten van het fieldresearch en in hoofdstuk acht de SWOT-analyse uitgewerkt. In hoofdstuk negen staan de conclusies en in hoofdstuk tien de aanbevelingen beschreven. Op basis van deze input is in hoofdstuk elf het strategische salesplan en in hoofdstuk twaalf de implementatie gebaseerd. Tenslotte bestaat het laatste hoofdstuk uit de financiële onderbouwing van het implementatieplan.

Hoofdstuk 1 | Probleemformulering

De probleemformulering geeft inzicht in de motivatieredenen van AfterPay om een salesrapport op te leveren.

1.1 Doelstelling

De doelstelling van dit rapport luidt als volgt: *“In opdracht van AfterPay wordt een salesrapport opgeleverd, waarin inzicht wordt verkregen in de wijze waarop AfterPay actieve sales kan inzetten met als doel om in het tweede halfjaar van 2018 50%* meer webshops binnen te halen, ten opzichte van diezelfde maanden in 2017.”*

*In de maanden juli-december 2018 is de sales-KPI van AfterPay het aansluiten van XXX nieuwe webshops. Dit is 50% meer dan in 2017, waarin XXX nieuwe webshops werden aangesloten in deze periode (AfterPay, persoonlijke communicatie (gesprek), 5 februari 2018).

1.2 Probleemstelling

De probleemstelling van dit afstudeerrapport luidt: *“Welke factoren zijn van belang in het beslissingsproces die merchants doorlopen op het gebied van het maken van een keuze van betaalmogelijkheden?”*.

1.3 Deelvragen

De deelvragen zijn onderverdeeld onder literatuuronderzoek, deskresearch en fieldresearch.

Literatuuronderzoek

- Hoe ziet het B2B beslissingsproces eruit?
- Welke beïnvloedingsfactoren tijdens het B2B beslissingsproces zijn er?

Deskresearch

Concurrentenanalyse

- Wie zijn de directe en indirecte concurrenten van AfterPay?
- Wat zijn de gepercipieerde sterktes en zwaktes van de concurrenten van AfterPay voor de webshop?

Macro-analyse

- Welke instellingen of bureaus beschikken over informatie betreffende trends en ontwikkelingen binnen E-commerce?
- Welke economische, sociaal-culturele, technologische en politiek-juridische trends en ontwikkelingen zijn er ten aanzien van E-commerce?

Interne analyse

- Hoe ziet AfterPay er in de huidige situatie organisatorisch gezien uit, ten aanzien van Strategy, Shared Values, Systems, Structure en Skills?
- Hoe ziet de huidige marketingmix van AfterPay eruit?

Fieldresearch

- Wat is de huidige situatie van de (potentiële) merchants ten aanzien van online betaalmethoden?
- In hoeverre zijn het Principle of Authority, Principle of Consistency, Principle of Reciprocity, Principle of Social Proof en het 3R-model van invloed op de (potentiële) merchants bij de keuze voor online betaalmethoden?
- Wat zijn de ervaringen van de (potentiële) merchants van drie uitgewerkte situatieschetsen, ten aanzien van actieve verkoopactiviteiten van AfterPay?

1.4 Eindresultaat

Het eindresultaat van deze afstudeeropdracht zal een beroepsproduct zijn in de vorm van een salesplan. In dit salesplan wordt antwoord gegeven op de vraagstukken van de opdrachtgever. Op basis van zowel desk- als fieldresearch wordt een actieplan geschreven. Hierin wordt beschreven op welke wijze AfterPay actieve sales kan inzetten met als doel om in de periode van 1 juli tot en met 31 december 2018 een groei van 50% van het aantal nieuwe merchants te behalen ten opzichte van dezelfde maanden in 2017.

1.5 Afbakening van het onderzoek

Er wordt onderzoek gedaan naar de huidige en potentiële klanten van AfterPay. Hierbij worden de consumenten die gebruik maken van AfterPay buiten beschouwing gelaten. Het doel is namelijk het opleveren van een salesrapport met de focus op het ontwerpen van een salesstrategie richting merchants. Tevens wordt het onderzoek beperkt tot webshops in de branches Fashion & Sport en Home & Living. In het onderzoek zal de bewuste beïnvloeding van merchants achterhaald worden. De onbewuste beïnvloeding bij het toevoegen van een online betaalmethode wordt buiten beschouwing gelaten.

1.6 Opdrachtgever en opdrachtnemer

De opdrachtgever van dit onderzoek is AfterPay. Het hoofdkantoor van het bedrijf is gevestigd in Heereveen. Hiernaast heeft AfterPay nog een tweede kantoor vestiging in Amsterdam.

De opdrachtnemer van dit onderzoek is Sophie Klijn. Sophie is vierdejaars Commerciële Economie student aan Hogeschool Leiden. Naast het uitvoeren van dit onderzoek voert Sophie twee dagen per week werkzaamheden uit voor het salesteam van AfterPay.

Hoofdstuk 2| Theoretische onderbouwing

Om antwoord te geven op het eerste deel van de afgeleide vraag wordt het B2B beslissingsproces in kaart gebracht met behulp van de theorie van Mintzberg, Raisinghani & Théorêt (1976). Vervolgens zal vanuit twee verschillende oogpunten naar de beïnvloeding van de klant worden gekeken, namelijk vanuit het oogpunt van de beïnvloedingsprincipes van Cialdini (Cialdini, Wisser, & Schweitzer, 2002) en vanuit het 3R-model (Storm, 1987).

2.1 Afgeleide vraag

De afgeleide vraag luidt: *“Welke conceptuele benaderingen zijn er voor het B2B beslissingsproces en welke inzichten levert dit op, ten aanzien van het vermarkten van online betaalmethodes in E-commerce?”*

2.2 Betoog

Kavitha, Thushar, Raameshwar, & Sanjai (2015) tonen aan dat het vertrouwen dat de consument heeft bij E-commerce hoofdzakelijk afhankelijk is van het online betalingssysteem waarmee de consument de betaling kan doen. Uit onderzoek blijkt dat consumenten steeds comfortabeler worden in het maken van online transacties. Voor aanbieders van online betaalmethoden is dit een kans om op in te spelen in de salesstrategie.

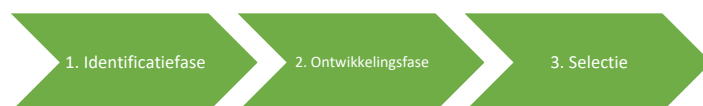
2.2.1 Het B2B beslissingsproces

Het begrip E-commerce wordt als volgt gedefinieerd: *“Een breed scala van online zakelijke activiteiten voor producten en diensten of de overdracht van middelen of gegevens via een elektronisch netwerk.”* (Kavitha et al., 2015, p. 7).

B2B beslissingsproces

Het B2B beslissingsproces aangaande E-commerce is zeer complex en wordt regelmatig gekenmerkt door conflicten. Het B2B beslissingsproces is bijna altijd afhankelijk van de invloed van meerdere belanghebbenden, zowel intern (binnen de organisatie zelf) als extern (klanten, leveranciers etc.). Er kunnen vele personen, met verschillende achtergronden en ervaringen, bij het proces betrokken zijn. Tevens is het B2B proces, anders dan in B2C, vol emotie en angst. Dit wordt veroorzaakt door de onwetendheid over wie binnen de Decision Making Unit (DMU) uiteindelijk een flexibele houding aanneemt om elkaar tegemoet te komen om een beslissing te kunnen nemen (Vincent, Makinde, & Akinwale, 2017).

Volgens Mintzberg et al. (1976) wordt de organisatie zich in de eerste fase van het B2B beslissingsproces bewust van een kloof tussen de huidige en gewenste situatie. In de tweede fase wordt gezocht naar een oplossing om deze kloof te dichten. En in de derde fase wordt een keuze gemaakt voor de beste optie.

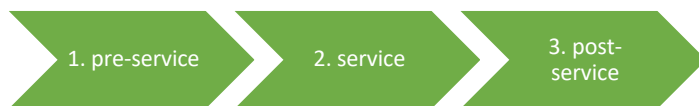


Figuur 2: Het B2B beslissingsproces

Volgens Mintzberg et al. (1976) is er geen verschil in het B2B beslissingsproces tussen verschillende typen organisaties. Er is echter nog geen onderzoek gedaan naar een mogelijk verschil tussen het traditionele (offline) B2B-beslissingsproces en het E-commerce B2B-beslissingsproces.

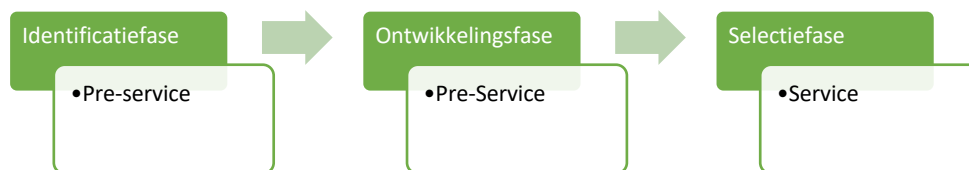
Touchpoints

In de eerste en tweede fase van het B2B beslissingsproces vinden interactiemomenten plaats met de potentiële klant. Rosenbaum, Otolara, & Ramirez (2016) noemen deze interactiemomenten ook wel touchpoints. Er wordt onderscheid gemaakt in een drietal periodes waarin touchpoints plaatsvinden. In de eerste periode, ook wel 'pre-service', onderkent de klant de kloof tussen zijn huidige situatie en zijn gewenste situatie. In deze situatie gaat de klant actief op zoek naar een oplossing. In de tweede periode evalueert de klant alle ingewonnen informatie en de derde periode, ook wel 'post-service', vindt plaats na aankoop (Rosenbaum et al., 2016).



Figuur 3: Perodes van touchpoints tijdens B2B beslissingsproces

Zaken die opvallen zijn dat de identificatiefase en ontwikkelingsfase uit het B2B beslissingsproces overlappen met het touchpoint 'pre-service' en dat de selectiefase overlapt met het touchpoint 'service'. In figuur 4 wordt het B2B beslissingsproces nogmaals weergegeven in combinatie met de touchpoint die daaronder valt. De touchpoint post-service is niet in figuur 4 opgenomen omdat deze pas plaatsvindt na de aankoop van het product en dus niet in het B2B beslissingsproces voorkomt.



Figuur 4: Combinatie B2B beslissingsproces met touchpoints

Ten tweede is het opvallend dat er geen fase voorafgaat aan de identificatiefase in het B2B beslissingsproces. Een verkoper zou de klant in een fase voorafgaand aan de identificatiefase een 'probleem' kunnen opleggen middels actieve sales. Op deze manier creëert de verkoper een touchpoint en dus een extra moment waarop de potentiële klant beïnvloed kan worden.

Decision Making Unit

Decision Making Unit (DMU) wordt als volgt gedefinieerd: "Alle individuen en groepen die deelnemen aan het beslissingsproces rond de koop." (Kotler, 2013). Het B2B beslissingsproces verschilt dus van consumentenbeslissingen omdat meestal meerdere mensen betrokken zijn in het B2B-proces. Busch & Wilson (1976) stellen dat een organisatie zijn DMU aanpast aan het waargenomen risico van de aankoop en de soort aanschaf. Hoe groter het risico van de aankoop, hoe uitgebreider de DMU (Busch & Wilson, 1976).

Er kan onderscheid gemaakt worden in aankopen met een hoge betrokkenheid en aankopen met een lage betrokkenheid. Zaichkowsky (1985) omschrijft betrokkenheid (involvement) als de gepercipieerde relevantie van een persoon of onderneming op basis van inherente behoeften, waarden en interesses.

2.2.2 Beïnvloedbare factoren

In een substantieel aantal onderzoeken wordt aangetoond dat bepaalde interacties met mensen ertoe kunnen leiden dat een voorstel geaccepteerd wordt of dat wordt voldaan aan een verzoek. Bij gebrek aan deze interacties zou het voorstel afgewezen worden. De manier waarop (potentiële) klanten beïnvloedbaar zijn tijdens het B2B beslissingsproces, kan in kaart worden gebracht door het verklarende model van Cialdini, de zes beïnvloedingsprincipes (Cialdini et al., 2002).

Beïnvloedingsprincipes Cialdini

Ten eerste beschrijft The Principle of Liking dat gelijkenis van invloed kan zijn op mensen en daarbij dus op hun beslissingen. The Principle of Scarcity toont aan dat items en kansen wenselijker worden naarmate ze schaars zijn of dreigen te worden. Ten derde beschrijft The Principle of Consistency dat mensen graag consistent zijn met hun eerdere mening, beweringen en acties. The Principle of Reciprocity geeft aan dat mensen over het algemeen teruggeven wat een ander hen heeft gegeven. Tevens beschrijft The Principle of Social Proof dat een van de fundamentele manieren waarop mensen beslissingen nemen is door te kijken naar wat anderen hebben gedaan in een soortgelijke situatie. Tenslotte staat The Principle of Authority voor het feit dat mensen gemakkelijker beïnvloed worden door degenen die zij als legitieme autoriteiten beschouwen.

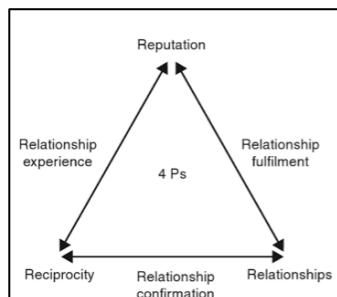
Uit de theorie blijkt dat de overtuigingen van Sharma (1990) en Busch & Wilson (1976) samenvallen met The Principle of Authority van Cialdini (Cialdini et al., 2002). Sharma (1990) stelt namelijk dat het hoofddoel van salesmanagers altijd het vergroten van de geloofwaardigheid van zijn verkopers moet zijn. De geloofwaardigheid van de verkoper stimuleert de klant in de overtuiging het product te kopen. Dit geldt zowel in een situatie waarin de klant geen ervaring heeft met het product als een situatie waarin de klant dit wel heeft. Klanten nemen eerder dingen aan van een verkoper met hoge geloofwaardigheid. Tevens kan geconcludeerd worden dat opleiding en ervaring de gepercipieerde expertise van de verkoper beïnvloedt (Sharma, 1990). Busch & Wilson (1976) stellen dat de ontwikkeling van het vertrouwen van de klant een van de grootste uitdagingen is voor de verkoper. De deskundigheid van een verkoper lijkt hierbij belangrijker te zijn dan zijn capaciteiten om het vertrouwen van de klant te winnen. Verkooptrainingsprogramma's zullen helpen om de kracht van het expertmachtsbasis te vergroten (Busch & Wilson, 1976). Daarnaast kan het bedrijf in plaats van de expert naar zich toe te trekken (intern) ook proberen een (externe) expert het product te laten uitproberen (Leung, 2015).

Leung (2015) stelt dat een bedrijf, op het gebied van consistentie er in de salesstrategie voor moet zorgen dat prospects zich eerst op een minimale manier aan het bedrijf moeten binden, om vervolgens die verbinding uit te breiden. De manier waarop het Principle van Reciprocity volgens Tran (2017) geïmplementeerd kan worden is het aanbieden van een demo, monster of proefpakket van het product of de dienst. Dit wekt de drang van prospects op om iets terug te doen en kan een zeer positief effect hebben op de omzet. Dit effect is niet afhankelijk van het feit of het een fysieke of elektronische gunst (diensten) is.

Leung (2015) stelt dat het presenteren van testimonials of casestudies als een doorslaggevend effect kan werken voor prospects, omdat deze voorbeelden de resultaten en de geloofwaardigheid van het product/dienst laten zien. Dit speelt in op het Principle of Social Proof. Het Principle of Authority kan door het salesteam geïmplementeerd worden door de persoonlijke vaardigheden, spreekvaardigheid en professionaliteit te trainen en The Principle of Scarcity door een specifiek aanbod te doen voor een beperkte tijd. Tenslotte kan The Principle of Liking doorgevoerd worden door overeenkomstige interesses of ervaringen van de aanbieder en potentiële klant te achterhalen en te gebruiken in de salesstrategie (Leung, 2015).

3R-model

Als aanvulling op de beïnvloedingsprincipes van Cialdini, kunnen de factoren relatie, reputatie en ruil volgens Storm (1987) ook van invloed zijn op het B2B beslissingsproces van een potentiële klant. Storm stelde dat de klassieke marketingmix, bestaande uit de vier P's, niet langer garant stond voor duurzame marketing. Daarom heeft hij het 3R-model ontwikkeld (Storm, 1987).



Figuur 5: 3R-model (overgenomen van Storm, 1992)

Het begrip duurzame marketing wordt als volgt gedefinieerd: *“Het proces van het plannen, implementeren en controleren van de ontwikkeling, prijszetting, promotie en distributie van producten op een manier die voldoet aan de volgende drie criteria: (1) de behoeften van de klant worden bereikt, (2) doelstellingen van de organisatie worden bereikt, en (3) het proces is compatibel met ecosystemen.”* (Fuller, 1999, p.4).

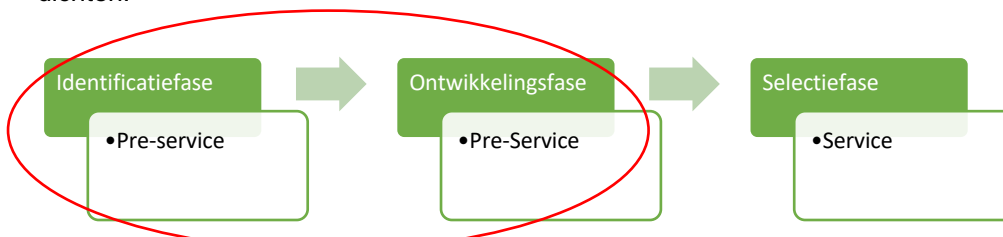
Binnen het 3R-model vallen reputatie en klantrelatie-management samen. Dit model is geen vervanging van de traditionele marketingmix, maar een aanvulling. Het toepassen van het model helpt een organisatie namelijk om de inbreng in de marketingmix op één lijn te krijgen met de aanpak van relatiebeheer en reputatiemanagement (Storm, 1987).

Een relatie moet volgens Storm (1992) voordelen hebben voor zowel de klant als de organisatie zelf. Om deze reden doen organisaties er goed aan om zich te richten op een selectie van klanten. Namelijk (1) klanten die de reputatie van de organisatie versterken en (2) klanten die geschikt zijn voor de kennis en vaardigheden van de organisatie. Als eenmaal een relatie is opgebouwd met de klant geeft dat drie voordelen: interactie, begrip en stabiliteit. De reputatie van een bedrijf kan een (potentiële) klant positief beïnvloeden door bijvoorbeeld successen uit het verleden. Een goede reputatie van een organisatie behoudt bestaande klanten en trekt potentiële klanten aan. Storm (1992) stelt dat een goede relatie tussen klant en onderneming niet vanzelfsprekend geïnitieerd hoeft te worden door de reputatie van de onderneming, terwijl dit wel vanzelfsprekend klinkt. Het is bijvoorbeeld ook mogelijk dat een klant een positieve ervaring heeft met de onderneming, wat een positieve invloed heeft op het imago, wat weer kan resulteren in een duurzame relatie (Storm, 1992).

Een voordeel van het 3R-model is het concurrentievoordeel dat ermee opgebouwd wordt. Wanneer een bedrijf een goede reputatie opbouwt, een persoonlijke relatie aangaat met de klant en een goede ruil aanbiedt, is het voor de concurrent bijna een onmogelijke opgave om de concurrentie aan te gaan (NickLink, z.d.).

2.3 Conclusie en operationalisatie

Aangenomen mag worden dat voornamelijk de eerste periode van touchpoints (pre-service) interessant is voor de salesstrategie van AfterPay. Deze periode omvat namelijk zowel de identificatiefase als de ontwikkelingsfase in het B2B-beslissingsproces. De merchant wordt zich in deze periode bewust van de kloof tussen de huidige situatie van online betaalmethode en de gewenste situatie. Tevens gaat de webshop actief op zoek naar een oplossing om deze kloof te dichten.



Figuur 6: Combinatie B2B beslissingsproces met touchpoints (2)

Wat opviel in het betoog was dat er geen fase voorafgaat aan de identificatiefase in het B2B beslissingsproces. AfterPay zou de webshop ook een 'probleem' kunnen schetsen met betrekking tot online betaalmethode. AfterPay creëert hiermee een touchpoint waardoor de potentiële klant beïnvloed kan worden.

De aanschaf van een online betaalmethode heeft een hoge betrokkenheid. Uit onderzoeken uit de praktijk blijkt namelijk dat de voor- en nadelen van online betaalmethoden tegen elkaar afgewogen worden en er dus serieuze overwegingen aan de beslissing voorafgaan (AfterPay, persoonlijke communicatie (gesprek), 15 februari). Concluderend kan gesteld worden dat de DMU van de merchant uitgebreider is bij de aankoop van een online betaalmethode dan bij een aankoop met een lagere betrokkenheid.

Middels fieldresearch zal getoetst worden of de principes Authority, Consistency, Reciprocity en Social Proof van Cialdini invloed hebben op (potentiële) merchants van AfterPay. Cialdini et al. (2002), Sharma (1990) en Busch & Wilson (1976) stellen dat een verkoper van invloed is op de (potentiële) klant in het beslissingsproces. Door middel van de uitstraling van autoriteit, geloofwaardigheid, opleiding en ervaring van de verkoper kan de verkoop gestimuleerd worden. Aangenomen kan worden dat het voor AfterPay belangrijk is om gedurende de pre-service periode deze beïnvloedingsprincipes toe te passen.

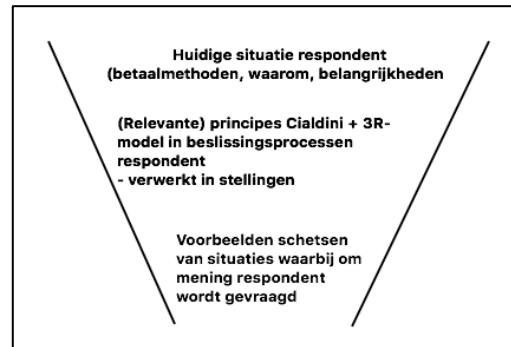
In de huidige situatie biedt AfterPay af en toe éénmalige kortingen aan op de jaarlijkse servicefee. Bijvoorbeeld wanneer klanten zich hebben ingeschreven tijdens een beurs. Ook wordt wel eens gebruik gemaakt van demo's of pilots bij merchants. Tenslotte wordt vaak de naamsbekendheid gebruikt wanneer potentiële klanten interesse tonen in AfterPay. Deze drie voorbeelden komen overeen met de volgende drie principes van Cialdini: The Principle of Consistency, The Principle of Reciprocity & The Principle of Social Proof.

Naast bovenstaande is het interessant om te onderzoeken of merchants bij aanschaf van een online betaalmethode beïnvloedbaar zijn door het 3R-model. Verwacht wordt dat de factor reputatie een

initiërende rol speelt in het beslissingsproces en de factoren autoriteit, consistentie, wederkerigheid, consensus (sociale bewijskracht) en ruil een doorslaggevende rol spelen. De factor relatie uit het 3R-model komt voor een gedeelte overeen met The Principle of Reciprocity. Met het gebruik van een demo, proefpakket of monster van het product wordt al een relatie opgebouwd tussen de potentiële klant en de aanbieder. Desalniettemin zal de factor relatie, afkomstig uit het 3R-model, toch apart worden onderzocht in het onderzoek. De beïnvloedingsprincipes sympathie en schaarste van Cialdini zullen niet worden meegenomen in het onderzoek omdat deze het minst toepasbaar zijn.

In figuur 7 is te zien dat de grove opbouw van de topiclist bestaat uit drie delen. Eerst zullen vragen gesteld worden over de huidige situatie bij de respondent. Vragen die in dit deel van het gesprek gesteld worden zijn: 'Van welke betaalmethoden maakt u nu gebruik en waarom?', 'Op basis waarvan zijn deze keuzes gemaakt?' en 'Wat vindt u belangrijk ten aanzien van online betaalmethoden?'.

Vervolgens komt in het tweede deel van het interview de theorie uit het betoog terug. De respondent wordt gevraagd om een cijfer te geven voor bepaalde stellingen (range 1-5) en daarbij hardop na te denken. De respondent bepaalt dit cijfer op basis van het belang in de keuze van een online betaalmethode voor de webshop. Een van de stellingen met betrekking tot het Principle of Authority is 'Een payment expert, met veel kennis over de branche, voert actieve sales uit voor AfterPay'. Een voorbeeld van een stelling met betrekking tot het Principle of Reciprocity is 'AfterPay doet het aanbod voor een gratis proefpakket'.



Figuur 7: Opbouw topiclist volgens trechtermodel

Tenslotte worden in het laatste deel van het interview een aantal situatieschetsen voorgelegd aan de respondent. Er zal onderscheid gemaakt worden in drie verschillende saleschetsen met betrekking tot implementatie. In deze situatieschetsen zullen ook de beïnvloedingsfactoren uit de theorie terugkomen. Een voorbeeld is dat de mening van de (potentiële) klant wordt gevraagd over het tonen van een instructievideo met daarin uitleg over de uitbetaling, de werkwijze van de back-end en koppelingsmogelijkheden (Authority).

Hoofdstuk 3| Onderzoeksverantwoording

Er zijn drie vormen van onderzoek uitgevoerd. Hieronder is uitgewerkt welke onderzoeksmethoden toegepast zijn en de manier waarop.

3.1 Literatuuronderzoek

Bij het literatuuronderzoek wordt antwoord gegeven op de afgeleide vraag. Hierbij is gebruik gemaakt van wetenschappelijke artikelen afkomstig uit diverse databanken. Tijdens het zoeken naar relevante bronnen zijn voornamelijk Engelse zoekwoorden gebruikt. In bijlage 1 is een lijst van de relevante databanken en zoektermen opgenomen. Bij het literatuuronderzoek is de sneeuwbaltechniek toegepast. Dit houdt in dat de referenties van relevante bronnen zijn gebruikt om verdiepende relevante bronnen te vinden.

3.2 Deskresearch

Het deskresearch bestaat uit drie verschillende onderdelen. Er is een macro-, interne- en concurrentieanalyse uitgevoerd. Bij de macro-analyse zijn diverse vak artikelen en onderzoeken die uitgevoerd zijn door CBS en GfK gebruikt. Bij de interne analyse is gebruik gemaakt van het AfterPay 'Brandbook' en zijn er gesprekken gevoerd met medewerkers. Tenslotte is bij de concurrentieanalyse gebruik gemaakt van websites, ervaring van medewerkers en beschikbare artikelen. In bijlage 2 is een uitgebreide beschrijving van de deskresearch onderzoeksmethode opgenomen.

3.3 Fieldresearch

Het fieldresearch is uitgevoerd in de vorm van kwalitatief onderzoek met diepte-interviews. Er is voor deze methode gekozen omdat hierbij de best bruikbare informatie beschikbaar komt. Tijdens het onderzoek was het van belang dat er een mogelijkheid was tot doorvragen. In de periode tussen 29 maart en 20 april 2018 zijn alle interviews afgenomen. Aan de hand van een vooraf opgestelde topiclist is geïnterviewd. In totaal hebben er 16 interviews plaatsgevonden, waarvan drie telefonisch en 13 face-to-face. De interviews zijn opgenomen met een audiorecorder en vervolgens getranscribeerd. De gemiddelde duur van de interviews is 47 minuten.

Onderzoeksdoelgroep

De onderzoeksdoelgroep bevat alle huidige merchants van AfterPay, maar ook alle webshops die binnen de potentiële doelgroep vallen. Een webshop valt binnen deze potentiële doelgroep, indien de webshop aan een aantal criteria voldoet. Deze criteria zijn:

- De webshop heeft minimaal 100 bestellingen per jaar;
- De webshop verkoopt producten en geen diensten (in bijlage 3 is het exacte beleid van AfterPay bijgevoegd. Om het overzicht te behouden wordt bij dit onderzoek de onderzoekspopulatie beperkt tot louter de webshops die producten verkopen).

Om de onderzoekspopulatie verder toe te spitsen is op basis van een interne analyse een aanvullend criteriumpunt opgesteld. Deze analyse, uitgevoerd door een data-analist van AfterPay, beschrijft welke branches de meeste potentie bieden om een salesrapport op te baseren. Met andere woorden: Welke branches zijn het meest efficiënt om de actieve sales op te richten?

AfterPay werkt tot op heden met acht verschillende branches. Hierin worden alle webshops ingedeeld:

1. Fashion & Sport
2. Consumer Goods
3. Home & Living
4. Electronics
5. Media & Entertainment
6. Automotive
7. Personal services
8. Travel & Leisure

De uitkomst van het interne onderzoek toont aan dat de branches Fashion & Sport en Home & Living de twee branches zijn die het meest interessant zijn voor AfterPay om te onderzoeken. Bijlage 4 geeft een uitwerking van alle subcategorieën die onder deze twee branches vallen.

Steekproef

In de opbouw van de steekproef is onderscheid gemaakt in twee verschillende afzetcategorieën. Hierbij geldt het volgende:

Categorie A: Afzet 0 tot XXX bestellingen per jaar

Categorie B: Afzet: XXX tot XXX bestellingen per jaar

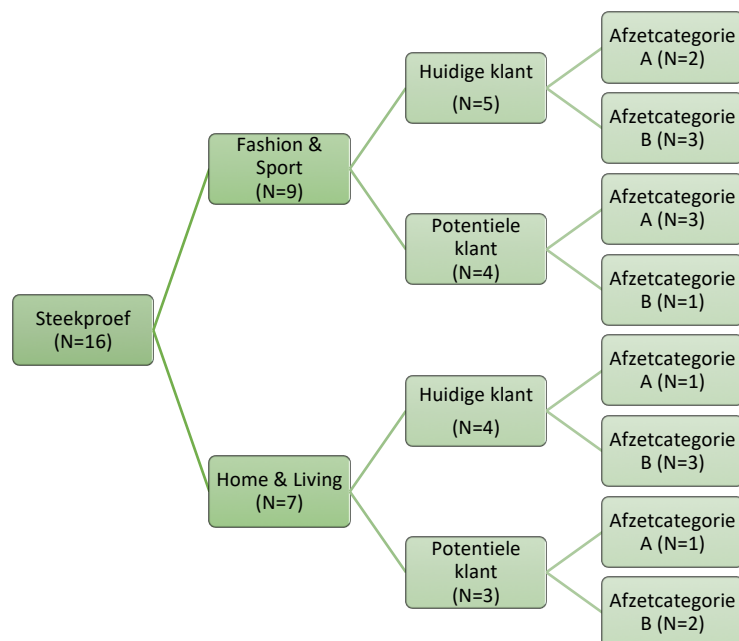
Opgesomd luiden de criteria waaraan alle respondenten hebben voldaan:

- De webshop is een bestaande klant van AfterPay of valt onder de potentiële doelgroep;
- De webshop valt binnen de categorie Fashion & Sport of Home & Living;
- De webshop valt binnen de afzetcategorie A of B.

In tabel 1 is beschreven op welke manier de steekproef is opgebouwd. In figuur 8 wordt dit visueel weergegeven. Alle afkortingen die in tabel 1 en figuur 8 worden gebruikt, worden in de legenda toegelicht (tabel 2). Het werven van de respondenten was lastiger dan verwacht waardoor er een minimale aanpassing is in de steekproefopbouw ten opzichte van het eerdere plan. Een kleine meerderheid van de respondenten (9) valt onder de categorie Fashion & Sport, de andere respondenten vallen onder de categorie Home & Living (7). Ook wat betreft de afzetcategorieën is er een kleine onbalans. Een kleine meerderheid van de respondenten valt onder afzetcategorie B (9) en heeft een afzet tussen de XXX en de XXX bestellingen per jaar. De resterende respondenten vallen onder afzetcategorie A (7) en heeft minder dan 10.000 bestellingen per jaar. De helft van de respondenten is bestaande klant bij AfterPay (8), de andere helft is potentiële klant van het bedrijf (8).

Tabel 1: Opbouw steekproef

Branche	Afzetcategorie	
	A	B
1. Fashion & Sport	2 H + 3 P	3 H + 1 P
2. Home & Living	1 H + 1 P	3 H + 2 P



Figuur 8: Visuele vormgeving opbouw steekproef

Tabel 2: Legenda opbouw steekproef

Term	Uitleg
Afzetcategorie A	0 tot XXX bestellingen per jaar
Afzetcategorie B	XXX tot XXX bestellingen per jaar
H	Huidige merchants van AfterPay
P	Potentiële merchants van AfterPay

Responsbevordering

Om de respons te bevorderen is het eerste contact met de huidige merchants door de accountmanager vanuit AfterPay gelegd. Dit houdt in dat de merchant is gecontacteerd door hun contactpersoon van AfterPay waarmee reeds een vertrouwensband is opgebouwd. De accountmanager vroeg hierbij om de medewerking van de merchant aan het onderzoek, waarna bij toezegging het contact is overgenomen door Sophie Klijn.

Om de respons van de potentiële merchants te bevorderen, is een aantrekkelijk actieaanbod vanuit AfterPay gedaan aan de respondenten die meewerken aan het onderzoek.

3.4 Kwaliteitscriteria

De kwaliteit van een onderzoek is afhankelijk van drie criteria: betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid (Raessens, 2015)

Betrouwbaarheid

Boeije (2012) stelt dat er sprake is van een betrouwbare methode van dataverzameling als de waarnemingen tot gelijke uitkomsten leiden bij herhaling. Doordat alle respondenten waarmee een diepte-interview is afgenomen voldoen aan de opgestelde criteria, stijgt de betrouwbaarheid van het onderzoek. De criteria waaraan de respondent voldoen zijn:

- De webshop is een bestaande klant van AfterPay of valt onder de potentiële doelgroep;
- De webshop valt binnen de categorie Fashion & Sport of Home & Living;
- De webshop valt binnen de afzetcategorie A of B.

Doordat bij de selectie van respondenten aan bovenstaande criteria is vastgehouden, is het onderzoek gemakkelijker reproduceerbaar en dus betrouwbaarder.

Daarnaast stijgt de betrouwbaarheid verder omdat nauwkeurig is omgegaan met de onderzoeksresultaten. De diepte-interviews zijn allemaal op eenzelfde manier afgenomen aan de hand van de opgestelde topiclist. Daarnaast is ieder interview via audiorecording opgenomen en later nauwkeurig uitgewerkt in verbatims en analyseschema's.

Validiteit

Baarda & de Goede (2006) stellen dat validiteit betekent dat je meet wat je beoogt te meten. De begripsvaliditeit van dit onderzoek verhoogt omdat er een concept topiclist is opgesteld die is getoetst bij de bedrijfsbegeleider en de leidinggevende van de afdeling S&MB. Vervolgens zijn gewenste aanpassingen verwerkt en is een tweede versie getoetst bij de tutorbegeleider.

De externe validiteit van het onderzoek geeft de mate aan waarin de steekproef een juiste afspiegeling is van de onderzoekspopulatie (Verhoeven, 2010). Voor dit onderzoek zijn de respondenten nauwkeurig (aan de hand van de opgestelde criteria) en aselekt (willekeurig) geselecteerd, waardoor de externe validiteit stijgt.

Bruikbaarheid

De mate van bruikbaarheid van een onderzoek is afhankelijk van in hoeverre de opdrachtgever de onderzoeksresultaten bruikbaar vindt voor de onderneming. Onder bruikbaarheid wordt door Raessens (2015) het volgende verstaan: *'De conclusies zijn relevant omdat ze mogelijk nuttig te gebruiken zijn voor de oplossing van een urgent probleem.'* (Raessens, 2015, p. 71).

De bruikbaarheid van dit onderzoek is hoog omdat het sales-KPI voor 2018 onhaalbaar is wanneer er niets verandert in de huidige salesstrategie. Het salesrapport geeft inzicht in de mening van de (potentiële) klant betreffende online betaalmethoden en bijbehorende salesactiviteiten. Deze informatie geeft AfterPay handvatten om vervolgstappen te nemen in de actieve sales, met als doel het behalen van de sales-KPI.

Hoofdstuk 4 | Trends in E-commerce

AfterPay kan tot op heden zijn diensten aanbieden aan consumenten in Nederland en België. Om deze reden zijn in de uitwerking van de DESTEP-analyse naast Nederlandse, ook Belgische trends meegenomen. Alleen de relevante factoren van de DESTEP zijn uitgewerkt, namelijk economisch, sociaal-cultureel, technologisch en politiek-juridisch.

4.1 DESTEP-analyse

Economisch

Nederland

CBS (2018) stelt dat de online omzet in 2017 bijna 20% hoger was dan in 2016. In 2016 had de totale Nederlandse E-commerce een waarde van 20 miljard euro (ecommercenews, 2017). NU.nl (2017) verwacht dat in 2025 het marktaandeel van webshops 25% is van de gehele detailhandel.

PPRO (2017) concludeert dat vliegtickets & hotels in 2017 het grootste segment in de Nederlandse E-commerce was. Dit segment werd opgevolgd door kleding en schoenen. Op nummer drie in de lijst stond elektrische apparaten (PPRO, 2017). De visualisatie wordt weergegeven in bijlage 5.1 (figuur 1).

Uit de uitkomsten van het halfjaarlijkse onderzoek naar consumentenbestedingen in Nederland kan geconcludeerd worden dat er flink wat fluctuaties zijn in de online consumentenbestedingen per productsegment (Thuiswinkel, 2017).

In dit afstudeerrapport worden twee branches onderzocht. Van de door AfterPay zelf opgestelde branches betreft dit onderzoek ten eerste 'Fashion & Sport' en ten tweede 'Home & Living'. In het onderzoek van Thuiswinkel, naar consumentenbestedingen, wijkt de indeling segmenten af van de branche-indeling van AfterPay. Tabel 3 geeft een overzicht hoe de branches en segmenten onderling met elkaar overlappen.

Tabel 3: Toelichting branches/segmenten

Branches AfterPay	Segmenten Thuiswinkel
Fashion & Sport	Sport & Recreatie Kleding Schoenen & Personal Lifestyle
Home & Living	Home & Garden

De gemiddelde groei in Q3 2017 van online bestedingen binnen de branche Fashion & Sport was 26%. Voor de branche Home & Living was dit een gemiddelde stijging van 47% (Thuiswinkel, 2017). De grafieken staan weergegeven in bijlage 5.1 (figuur 2).

In Q4 2016 zijn circa 70.000 Nederlandse webshops geteld (Boogert, 2016), waarvan ruim 32 duizend 'Pure Players' zijn (Internetkassa.nu, 2018). Met 'Pure Players' worden webshops bedoeld die alleen online verkopen en daarnaast geen fysieke winkel hebben.

België

Online shoppers met een Belgische nationaliteit gaven in het eerste half jaar van 2017 €4,9 miljard uit. Dit is een stijging van 10% ten opzichte van 2016 en betekent dat E-commerce een aandeel vertegenwoordigt van 17% op de Belgische markt (Smits, 2017). In 2018 zijn in België 25.000 webwinkels actief (Update to Webdesign, 2018).

Wereldwijd

Rolfe (2018) geeft aan dat online consumentenuitgaven in 2018 wereldwijd een bedrag van \$3.3 biljoen gaan overtreffen. Dit is een stijging van 10% ten opzichte van 2017.

Sociaal-cultureel

Online betaalmethoden: Nederland

Thuiswinkel (2017) stelt vast dat iDEAL de grootste speler is binnen de online betaalmethoden in Nederland. iDEAL wordt gevolgd door creditcard en op de derde plaats staat PayPal. Wanneer Q2 2017 wordt vergeleken met hetzelfde kwartaal een jaar eerder, is van alle betaalmethode AfterPay

samen met cadeaubonnen/spaarpunten/waardecheques procentueel het meest gestegen. Het gebruik van de acceptgiro is gedaald in Q2 2017 (bijlage 5.1, figuur 3).

In bijlage 5.1, figuur 4 wordt weergegeven dat in Q2 2017 bij een online aankoop in 57% van de bestellingen wordt gekozen voor iDEAL. Daarop volgt creditcard met 11%. AfterPay en pin (onder rembours) staan beide op 4% van het aantal online aankopen. Hierin stijgen beide partijen met 33,3% ten opzichte van Q2 2016.

Wanneer de online omzet wordt afgezet tegen de verschillende online betaalmethoden is iDEAL ook de grootste partij met 53%. Dit betekent dat 53% van de omzet wordt betaald via iDEAL. Deze betaalmethoden is echter procentueel gezien wel gedaald ten opzichte van Q2 2016. AfterPay is in Q2 2017 op dit vlak gestegen met 50% ten opzichte van Q2 2016.

Online betaalmethoden: België

De meest gebruikte online betaalmethoden in België zijn Bancontact en kredietkaart (Visa, Mastercard en American Express). Ook zijn giftcards en gespaarde loyaliteitspunten aan het toenemen in gebruik. Inmiddels maakt 8% van de online Belgische kopers gebruik van één van deze twee laatstgenoemde betaalmethoden (Internetkassa.nu, 2017).

Online betaalmethoden: Europa

Op Europees niveau is de digital wallet, onder andere PayPal, de meest gebruikte online betaalmethode. Achteraf betalen komt niet in dit overzicht voor, alleen betalen op factuur (Internetkassa.nu, 2017). De visualisatie is weergegeven in figuur 5 (bijlage 5.1).

Ecommerce-platforms: Wereldwijd

Magento blijft volgens Tuk (2017) het meest gebruikte E-commerce platform wereldwijd. WooCommerce is echter bezig met een inhaalslag. WooCommerce wordt in 2017 ongeveer 75% vaker ingezet dan het voorgaande jaar. Ook ePages en Shopify groeien hard. Visualisatie van deze gegevens is weergegeven in bijlage 5.1 (figuur 6).

Problemen e-shoppers: Nederland

Het CBS (2016) meldt dat het aantal online kopers die in 2016 moeilijkheden ondervond tijdens het koopproces is gestegen ten opzichte van het jaar daarvoor. Eén van de toegenomen problemen is koopfraude. In 2016 ondervond 6% van de online shoppers koopfraude ten opzichte van 4% in 2015. Het meest voorkomende probleem is levertijd, wat wordt opgevolgd door bestellen/betalen (CBS, 2016). Figuur 7 (bijlage 5.1) visualiseert de gegevens.

Device: Nederland & België

Het aantal aankopen via smartphone stijgt. Inmiddels worden 6% van alle online aankopen in Nederland met een mobiel device verricht. Deze trend groeit harder dan de groei van de totale markt (GfK, 2016). In België staat de laptop met stip op nummer één (56%). De desktopcomputer volgt met 35% en op nummer drie staat de smartphone (19%) (Internetkassa.nu, 2017).

Technologisch

Bitcoins

Marketingfacts (2016) vermeldt dat online betalen met bitcoins al mogelijk is. Het doel van BitPay is echter om in de toekomst zoveel mogelijk mensen en partijen in staat te stellen bitcoins te besteden en te accepteren. BitPay vergelijkt zichzelf met PayPal, alleen dan sneller, minder fraudegevoelig en goedkoper. BitPay omschrijft het betalen met bitcoins niet als een alternatief maar als een potentieel en noodzakelijke efficiëncyslag als aanvulling op het bestaande financieel systeem. Bitcoin-betalingen maken hoofdzakelijk een slag in het wereldwijde online betalen. Bij veel betalingen via huidige methoden is veel tijd en geld gemoeid met het overmaken van geld naar een ander werelddeel. Bij bitcoin-betalingen gaat het geld binnen tien minuten van de ene rekening naar de andere, ongeacht de locatie en zonder bijkomende kosten. Een tweede voordeel is dat bitcoin-betalingen, naast de functionele voordelen, ook nieuwe (additionele) klanten aantrekt (Marketingfacts, 2016).

Social media

Volgens Marketingfacts (2016) werken Twitter, FaceBook, Snapchat en Google eraan om via persoonlijke accounts te kunnen betalen. In de meeste gevallen is het noodzakelijk dat de gebruiker zijn creditcard koppelt aan zijn account, om vervolgens betalingen te kunnen doen. Producten worden

gepromoot in de timeline of in het geval van Snapchat worden snaps gestuurd met producten, die vervolgens aangeschaft kunnen worden middels de 'buy-button'. Google werkt daarentegen met een Google Wallet waaraan de consument zijn creditcard, bankgegevens en cadeaubonnen koppelt (Marketingfacts, 2016).

Selfie en stem

Marketingfacts (2016) beschrijft dat de wens van de consument is om in de toekomst op ieder moment, op iedere locatie een aankoop te kunnen doen. Betalen met een selfie is daar een voorbeeld van. Bij dit concept, geïntroduceerd door Bunq, betaalt de consument niet met behulp van wachtwoorden, persoonlijke gegevens of beveiligingscodes. De consument bevestigt de betaling door voor de cameraleens van zijn smartphone een aantal keren met zijn ogen te knipperen. Een andere manier om betalingen te bevestigen is via stemherkenning. De verwachting is dat een van deze methoden zal uitgroeien tot een nieuwe digitale standaard (Marketingfacts, 2016).

Robots

In de toekomst, die volgens Marketingfacts (2016) erg nabij is, zullen (ro)bots een toetreding doen en zelfstandig een rol spelen in de economie. Software maakt het mogelijk dat, naast mensen en organisaties, ook machines (computers) een intrede doen in de economische wereld. Dit is mogelijk door een koppeling aan bijvoorbeeld een bitcoin-bankrekening. Uit figuur 8 (bijlage 5.1) blijkt dat met 'robotisering' compleet nieuwe stromen worden gecreëerd (Marketingfacts, 2016).

Politiek-juridisch

AVG en GDPR-wet

In juni 2018 worden twee nieuwe privacywetten ingevoerd. De AVG-wet heeft betrekking op het doen van acquisitie. Vanaf juni 2018 mag een bedrijf voor koude acquisitie nog wel telefonisch benaderd worden, maar alleen op het algemene telefoonnummer. Ditzelfde geldt voor koude acquisitie per email, dit is alleen toegestaan op het emailadres dat hiervoor beschikbaar is gesteld (Grandiek, 2017). Daarnaast treedt de nieuwe Europese privacywet, General Data Protection Regulation (GDPR), omtrent databescherming in werking. De huidige Wet Bescherming Persoonsgegevens wordt aangescherpt, maar ook worden een aantal nieuwe verplichtingen voor organisaties toegevoegd. De veranderingen ten opzichte van de huidige privacywet voor persoonsgegevens hebben betrekking op tien verschillende gebieden (Mulder, 2016). De uitwerking van de veranderingen staat beschreven in bijlage 5.2.

Geoblocking

In de nieuwe wetgeving van de Europese Unie staat vermeld dat alle Europese webshops de gehele webshop zichtbaar moeten stellen voor iedereen, ongeacht het land waarin de webshop bezocht wordt. Met deze wet wordt het zogenoemde 'geoblocking' voorkomen (NU.nl, 2018).

4.2 Deelconclusie

Hieronder zijn de uitkomsten van de DESTEP-analyse beschreven in de vorm van kansen en bedreigingen. Deze informatie biedt input voor de SWOT-analyse. De uitgebreide conclusie is in bijlage 5.3 opgenomen.

Tabel 4: Inzichten macro-analyse

Inzichten macro-analyse	
Opportunities	Threats
1. Online consumentenbestedingen nemen fors toe in Nederland en België	1. AVG en GDPR-wet
2. Branches 'Fashion & Sport' en 'Home & Living' stijgen t.o.v. 2016	2. De grootste online betaalmethode in België is de kredietkaart, in Nederland is dit iDEAL
3. Wanneer Q2 2017 wordt vergeleken met Q2 2016 is AfterPay samen met cadeaubonnen, spaarpunten en waardecheques procentueel het meest gestegen	3. Problemen met fraude nemen toe
4. Het aantal online aankopen met een smartphone stijgt	4. Meest gebruikte online betaalmethode in Europa is de digital wallet
5. Grootste E-commerce segment in Nederland is 'Vliegtickets & Hotels'	5. Technologische ontwikkelingen m.b.t. online betaalmethoden (bitcoins, social media en selfie/stembetalingen)

Hoofdstuk 5| De interne situatie van AfterPay

De invulling van de interne analyse is uit wens van de opdrachtgever niet openbaar gesteld.

Hoofdstuk 6| De concurrentie omgeving van AfterPay

Het is interessant om te weten op welke factoren de concurrenten van AfterPay uitblinken en op welke factoren AfterPay uitblinkt. De concurrentie is geanalyseerd op basis van de theorie van Alsem (z.d.). De meest relevante onderdelen uit deze theorie zijn toegepast op AfterPay.

6.1 Identificeren van concurrentie

Binnen de online betaalmethoden-markt zijn in Nederland en België een groot aantal concurrenten te identificeren. Directe concurrentie van AfterPay zijn aanbieders die alleen online achteraf betalen aan de consument aanbieden. Indirecte concurrentie kan gedefinieerd worden als concurrentie die de dienst van online betalen aan consumenten aanbiedt, echter niet (louter) achteraf.

De indirecte concurrenten in zowel Nederland als België zijn iDEAL, creditcard (Visa, Mastercard en American Express), PayPal, Fashioncheque/VVV-giftcard/cadeaukaarten, acceptgiro, Bancontact, eenmalige machtiging en betalen onder rembours (pin/cash). De directe concurrenten van AfterPay in Nederland en België zijn Klarna, Billink, Yehhpay en AchterafBetalen.

6.2 Keuze concurrentie

De intensiteit van concurrentie wordt bepaald aan de hand van cijfers van Thuiswinkel (2017). Op grond van marktaandeelcijfers kunnen de grootste twee directe- en indirecte concurrenten van AfterPay worden aangewezen. De twee indirecte concurrenten die onderzocht worden zijn iDEAL en creditcard. De twee directe concurrenten die in dit rapport verder uitgediept worden zijn Klarna en Billink.

6.3 Succesbepalende factoren

Op basis van zeven verschillende succesbepalende factoren zijn de concurrenten in kaart gebracht. In samenspraak met AfterPay zijn deze factoren bepaald. Vervolgens zijn de succesbepalende factoren beoordeeld aan de hand van een range. Deze range loopt van 1-5, waarbij 1 zeer laag en 5 zeer hoog is. In bijlage 7 is de uitgebreide uitwerking van de concurrenten opgenomen. Tevens worden daar de bronnen vermeld.

Tabel 5: Concurrentenanalyse

	AfterPay	iDEAL	Creditcard	Klarna	Billink
Prijsstelling	4	2	2	3	2
Consument georiënteerd	4	1	3	2	2
Naamsbekendheid	3	5	4	2	2
Ontwikkelingsgerichtheid	3	2	2	3	2
Acceptatiegraad van webshops	4	4	4	4	3
Internationale oriëntatie	2	1	5	3	2
Marketingactiviteiten	3	1	2	2	1

6.4 Deelconclusie

De belangrijkste inzichten uit de concurrentieanalyse worden hieronder in kansen en bedreigingen weergegeven.

Tabel 6: Inzichten concurrentenanalyse

Inzichten concurrentieanalyse	
Opportunities	Threats
1. AfterPay is in verhouding tot concurrenten enorm consument georiënteerd	1. De prijsstelling van concurrentie is lager dan AfterPay
2. De naamsbekendheid van AfterPay is in vergelijking met de directe concurrentie het hoogst	2. In verhouding tot concurrentie, is AfterPay minimaal internationaal georiënteerd

Hoofdstuk 7 | De afnemers van AfterPay

Volgens Cialdini (2002) is de afnemer tijdens het aankoopbeslissingsproces op een aantal factoren te beïnvloeden. Tevens hebben volgens Storm (1987) de factoren relatie, reputatie en ruil invloed op een aankoopbeslissing. De beïnvloedingsfactoren van Cialdini en Storm die het meest relevant zijn voor AfterPay, staan opgenomen in de topiclist (bijlage 8). Deze topiclist heeft als leidraad gediend tijdens de interviews. In bijlage 9 zijn de transcripties van de interviews opgenomen. Voor de analyses van de interviews is gebruik gemaakt van analyseschema's en inhoudsanalyses. Deze zijn bijgevoegd in bijlage 10.

7.1 Resultaten

De online betaalmethode iDEAL wordt door een grote meerderheid van de respondenten gebruikt. De daaropvolgend meest gebruikte betaalmethode is PayPal. Deze wordt vervolgens weer opgevolgd door creditcard en Bancontact. Als vijfde in de rij staat AfterPay.

Op basis van inhoudsanalyse 1 (tabel 27, bijlage 10) kan verondersteld worden dat webshops die in afzetcategorie B vallen een uitgebreidere DMU hebben dan webshops in afzetcategorie A. Tevens blijkt dat potentiële klanten van AfterPay meerdere beslissingsbevoegden hebben met betrekking tot online betaalmethoden, dan bij de bestaande klanten. Ten derde blijkt uit het onderzoek dat Home & Living-webshops een uitgebreidere DMU hebben bij beslissingen omtrent online betaalmethoden dan Fashion & Sport-webshops.

De meest voorkomende reden waarom respondenten voor hun huidige betaalmethoden hebben gekozen is vanwege het vertrouwen van de consument in deze betaalmethoden. Deze eerste reden wordt gevolgd door de naamsbekendheid van de betaalmethode. Vervolgens worden de redenen concurrentie en de algemene gebruiksstatistieken genoemd.

De drie factoren die in het algemeen als meest belangrijk worden ervaren aan een online betaalmethode zijn de tarieven, het vertrouwen van de consument in de methode en de naamsbekendheid van de aanbieder.

“Betrouwbaarheid, vooral naar de klant toe. Dat de klant het gevoel heeft dat hij in een veilige omgeving zijn betaling kan doen.” – respondent 15

De oriëntatie voor het toevoegen van een online betaalmethode begint bij de meeste respondenten bij het doen van research in de markt naar mogelijkheden, ontwikkelingen en nieuwe aanbieders. Vervolgens zoekt het overgrote deel van de respondenten actief contact met een aanbieder. Ook wordt het onderzoek naar het toevoegen van een betaalmethode bij meerdere respondenten in gang gezet na advies van een ander. Voorbeelden van partijen die invloed hebben op (potentiële) klanten zijn de Payment Service Provider waarbij de webshop is aangesloten, hun webbouwer of familie/vrienden die ook in de E-commercemarkt actief zijn.

Authority

De meerderheid van de respondenten beoordeelt de volgende stelling als belangrijk ‘Een payment expert, met veel kennis over de branche, voert actieve sales uit voor AfterPay’. Ondersteunend aan deze stelling blijkt uit situatieschetsen twee dat contact hebben met een expert zeer op prijs wordt gesteld. Dit wordt namelijk veelvuldig genoemd als sterk punt.

‘Ik moet altijd een zo uitgebreid mogelijk advies hebben over dit soort dingen, want ik ben er gewoon niet in thuis.’ – respondent 16

De stelling ‘AfterPay deelt een video met daarin de werkwijze van AfterPay (vanuit de webshop en de consument) en de voor- en nadelen van de dienst.’ wordt door een meerderheid van de respondenten als belangrijk beoordeelt. Een grote meerderheid van de respondenten geeft aan hiernaast een instructievideo te willen delen met haar consumenten over AfterPay. Ook uit de situatieschetsen blijkt dat het delen van een video door het overgrote deel van de respondenten als positief wordt ervaren. Hierbij is de content die in deze video wordt gedeeld zeer belangrijk.

'Ik denk dat dat dan niet zozeer over ervaringen moet gaan, maar dan meer een commercial als: kies voor AfterPay want makkelijke back-end, je kan makkelijk je facturen accorderen, onze betaaltermijnen zijn zus en zo.' – respondent 4

De respondenten geven aan dat een video meerwaarde heeft wanneer op een visuele wijze uitleg wordt gegeven over de back-end, retouren, uitbetalingstermijnen et cetera.

Consistency

Een grote meerderheid van de respondenten beoordeelt de stelling 'Bepaalde waarden van webshop X komen overeen met AfterPay, wat een merk-ondersteunende werking heeft.' met het cijfer 4, wat 'belangrijk' inhoudt op een schaal van 1-5.

'Als twee bedrijven hetzelfde doel voor ogen hebben, dan kom je meestal een stuk verder dan wanneer je dat niet hebt.' – respondent 16

Uit de situatieschetsen kan ook worden geconcludeerd dat persoonlijke interesse vanuit de betaalmethode in de webshop enorm wordt gewaardeerd.

Reciprocity

De mening van respondenten over de stelling 'AfterPay doet het aanbod voor een gratis proefpakket.' is enorm verdeeld. Meer dan de helft van de respondenten beoordeelt de stelling met een 5, wat 'zeer belangrijk' inhoudt. Het cijfer dat hierna als meest aan deze stelling is gegeven is een 2, wat 'onbelangrijk' betekent.

'Wij kijken sowieso als we een samenwerking met een partij aangaan of we niet vastzitten aan contracten waar je een jaar voor moet tekenen of dat soort dingen. Ik wil eerst even kijken hoe het gaat.' – respondent 12

Tijdens de situatieschetsen komt het proefpakket ook naar voren als een sterk punt. De respondenten die een lage beoordeling hebben gegeven bij bovenstaande stelling over het proefpakket, lichten bij de situatieschets toe dat een proefpakket voor hen niet zinvol is in verband met hoge kosten voor het bouwen van de koppeling. Zo'n koppeling zouden ze mogelijk alleen maar gebruiken voor het activeren van het proefpakket.

'Het is niet zomaar even een vinkje omzetten en het werkt, dus ik moet al een investering van 5/6 uur doen om het draaiend te krijgen.' – respondent 4

Social Proof

De meeste respondenten beoordelen de stelling 'AfterPay communiceert testimonials van bestaande klanten.' als 'onbelangrijk'.

'Ja ik ben hier nooit zo gevoelig voor, omdat ik gewoon weet dat je toch de klanten selecteert die tevreden zijn, toch?' – respondent 1

De meningen van de respondenten over de stelling 'AfterPay communiceert testimonials van consumenten.' zijn enorm verdeeld. Evenveel respondenten geven de stelling het cijfer 2, 3 of 4. Gemiddeld gezien wordt de stelling dus als neutraal beoordeeld. Als deze stelling wordt vergeleken met de stelling 'AfterPay communiceert testimonials van bestaande klanten.', scoren de testimonials van consumenten hoger in mate van belangrijkheid. Ter bevestiging blijkt uit de situatieschetsen dat testimonials als niet betrouwbaar worden ervaren en ze dus niet overtuigend genoeg zijn.

'Ik vind het lastig weer met webshops die in beeld komen die reeds klant zijn, want ja die hebben jullie natuurlijk geselecteerd omdat ze zo leuk zijn, omdat ze representatief zijn.' – respondent 1

Het merendeel van de respondenten beoordeelt de stelling 'Webshops schrijven reviews over AfterPay.' als neutraal. De stelling 'Consumenten schrijven reviews over AfterPay.' wordt door het gros van de respondenten als 'belangrijk' bestempeld. De vorige stelling, over reviews van webshops, scoort gemiddeld het cijfer 3. Terwijl de stelling over reviews van consumenten gemiddeld een 4 scoort en dus als iets belangrijker wordt gezien.

'Ik vind inderdaad ervaringen van klanten, onafhankelijke reviews, dat geeft voor mij het meest betrouwbaar beeld van het bedrijf aan.' – respondent 6

3R-model

De stelling 'AfterPay heeft een goede reputatie' scoort gemiddeld een 5, wat 'zeer belangrijk' betekent. Tevens geeft het merendeel van de respondenten aan dat hoofdzakelijk aan het begin van het proces van het toevoegen van een online betaalmethode, de reputatie invloed heeft op de beslissing.

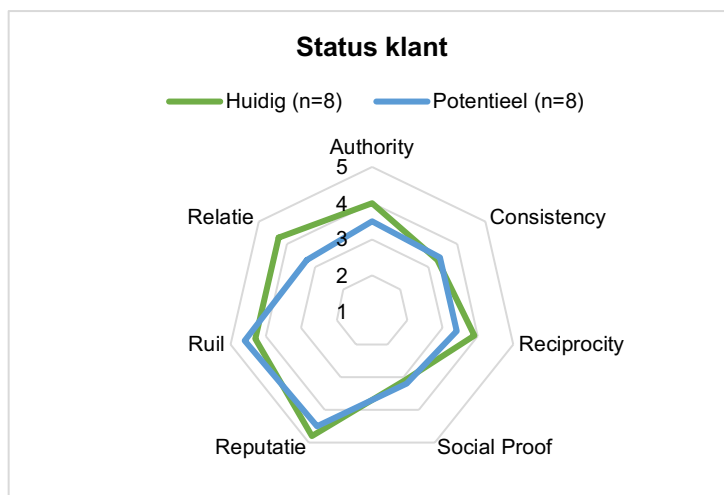
'Ja dit is heel belangrijk, anders zou ik het niet eens overwegen.' – respondent 7

Het merendeel van de respondenten geeft de stelling 'AfterPay biedt een goede prijs/kwaliteit aan van zijn diensten.' een 5. Uit de situatieschetsen blijkt ook dat merchants het waarderen een aanbod te krijgen, dit dient echter altijd per email te worden gestuurd. Er kan geconcludeerd worden dat de manier waarop contact wordt opgenomen met de merchant varieert en afhangt van de situatie. Indien al eerder contact is geweest, wordt telefonisch en/of per email op prijs gesteld. Indien echter niet eerder contact is geweest tussen AfterPay en de merchant, wordt telefonisch contact door de meerderheid ervaren als enorm vervelend en werkt daardoor naar eigen zeggen zelfs averechts. De stelling 'Er is reeds een verbondenheid aan AfterPay.' wordt door het gros van de respondenten beoordeelt met het cijfer 4 op de vijf-punt-schaal van belangrijkheid.

7.2 Deelconclusie

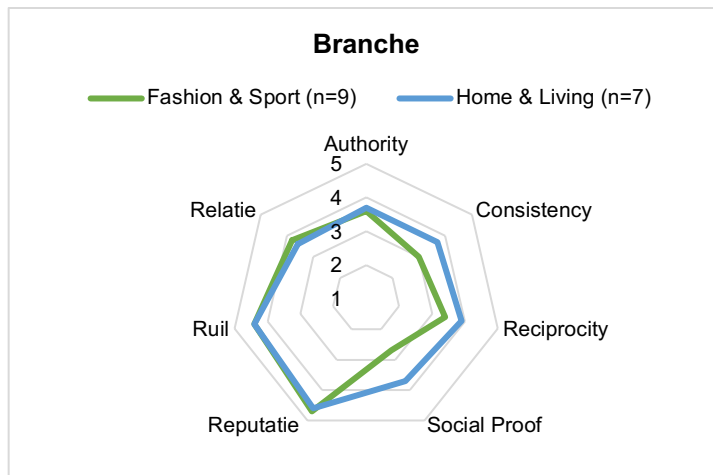
Over het algemeen kan uit het onderzoek geconcludeerd worden dat de beïnvloedingsprincipes reputatie (3R-model), ruil (3R-model) en 'authority' als meest belangrijk worden ervaren door de respondenten. Binnen deze conclusie is wel verschil in de mate van belangrijkheid van deze principes tussen de twee afzetcategorieën, huidige/potentiële klant en de twee branches.

Afzetcategorie A, Home & Living en huidige klanten van AfterPay vinden in verhouding 'reputatie' belangrijker dan de ander. Ruil wordt bij beide branches even belangrijk beschouwd. Potentiële klanten vinden 'ruil' echter belangrijker dan huidige klanten. Tenslotte is er wat betreft het beïnvloedingsprincipe 'authority' een verschil bij de afzetcategorieën en de branches. Afzetcategorie B en branche Home & Living vinden dit het belangrijkste. Het beïnvloedingsprincipe social proof is veruit het minst belangrijk van alle principes waar onderzoek naar is gedaan.



Figuur 9: Resultaten onderzoek per soort klant

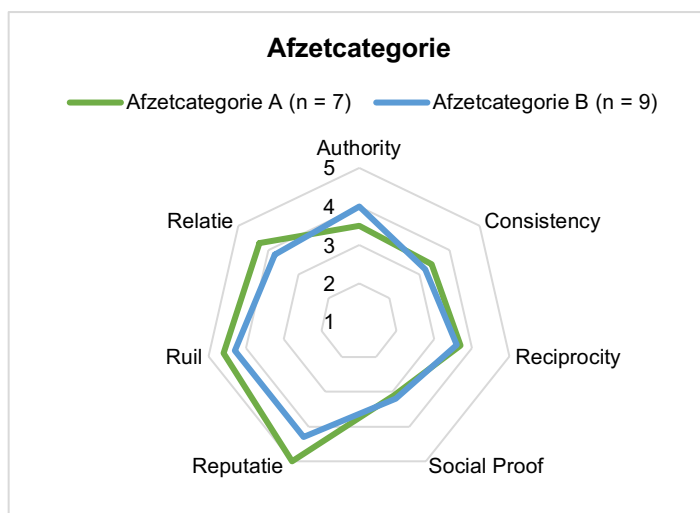
Voor huidige klanten scoort 'reputatie' het hoogst in mate van belangrijkheid. Vervolgens zijn 'authority', 'relatie' en 'ruil' bijna even belangrijk. De potentiële klanten van AfterPay vinden 'ruil' het belangrijkste, blijkt uit figuur 9. Deze factor wordt opgevolgd door 'reputatie', die ver boven de rest van de factoren uitsteekt.



Figuur 10: Resultaten onderzoek per branche

Uit figuur 10 kan het volgende geconcludeerd worden: Bij beide branches scoort 'reputatie' het hoogst en blijkt deze factor dus het meest belangrijk te zijn bij het maken van een beslissing voor een online betaalmethode. Voor Fashion & Sport volgen hierop de factoren 'ruil', 'relatie' en 'authority' als meest belangrijk en is het beïnvloedingsprincipe 'social proof' veruit het minst belangrijk.

Voor de branche Home & Living geldt dat 'ruil' en 'reciprocity' op nummer twee en drie staan als meest belangrijke factoren.



Figuur 11: Resultaten onderzoek per afzetcategorie

Tenslotte blijkt uit figuur 11 dat afzetcategorie A de factor 'ruil' belangrijker vindt dan afzetcategorie B. Voor beide partijen is het echter wel het belangrijkste principe van allemaal. Voor afzetcategorie A volgt 'relatie' hierna en voor afzetcategorie B de factor 'reputatie'. In vergelijking tot de andere twee steekproefcriteria is er relatief weinig verschil tussen de twee afzetcategorieën.

Uit de resultaten van het fieldresearch komen de volgende kansen en bedreigingen voort.

Tabel 7: Conclusie fieldresearch

Inzichten fieldresearch	
Opportunities	Threats
1. 3R-model meest belangrijk in alle doelgroep categorieën.	1. Belangrijkste factor in keuze betaalmethode is tarifiering
2. PSP, webbouwer en familie/vrienden binnen E-commerce zijn van invloed op toevoegen nieuwe betaalmethode	2. Social Proof minst belangrijk in overtuiging van merchants
3. Naamsbekendheid en consumentenvertrouwen voornaamste reden voor huidige betaalmethoden	3. Uitgebreide DMU bij afzetcategorie B, potentiële klanten, Home & Living
4. Beperkte DMU bij afzetcategorie A, huidige klanten, Fashion & Sport	4. Koude acquisitie niet telefonisch

Hoofdstuk 8 | SWOT-analyse

Op basis van de uitkomsten van het field- en deskresearch is een SWOT-analyse ontwikkeld waaruit vervolgens de beste strategische optie naar voren komt die uitgewerkt wordt in de salesstrategie.

8.1 Statements

De meest belangrijke sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen zijn samengevoegd tabel 9.

Tabel 8: SWOT-analyse

Strenghts		Weaknesses	
S1	XXX	W1	XXX
S2	XXX	W2	XXX
S3	XXX	W3	XXX
Opportunities		Threats	
O1	3R-model meest belangrijk in alle doelgroep categorieën.	T1	Belangrijkste factor in keuze betaalmethode is tarifiering
O2	Online consumentenbestedingen nemen fors toe in Nederland en België	T2	Social proof minst belangrijk in overtuiging van webshops
O3	Branches 'Fashion & Sport' en 'Home & Living' stijgen ten opzichte van 2016	T3	AVG en GDPR-wet

8.2 Confrontatiematrix

Hieronder worden in tabel 10 alle sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen tegen elkaar afgewogen.

Tabel 9: Confrontatiematrix

	S1	S2	S3	W1	W2	W3	Totaal
O1	++	++	+	-	-	-	+2
O2	+	+	+	-	0	-	+1
O3	+	+	+	-	0	-	+1
T1	0	0	-	0	--	0	-3
T2	-	-	-	-	0	0	-4
T3	0	+	0	0	0	0	+1
Totaal	+3	+4	+1	-4	-3	-3	

8.3 Strategische opties

Om te kunnen groeien in salesactiviteiten zal een salesstrategie worden geformuleerd. De confrontatiematrix bestaat uit vier verschillende velden; het groeiveld (sterktes en kansen), het verbeterveld (zwakten en kansen), het verdedigveld (sterktes en bedreigingen) en het problemenveld (zwaktes en bedreigingen). De belangrijkste issues die voortkomen uit de confrontatiematrix zijn hieronder geformuleerd.

Issue 1: Er is een groeimogelijkheid in de salesstrategie. AfterPay is marktleider in de Nederlandse online achteraf betalen-markt (S1). Ook heeft het bedrijf een enorm consumentvriendelijk betaaltraject in verhouding tot zijn concurrentie. Het betaaltraject loopt maximaal door tot 120 dagen en pas na twee reminders via de email wordt een eerste toeslag gerekend (S2). Uit het fieldresearch blijkt dat webshops uit iedere onderzochte doelgroep categorie het 3R-model het meest belangrijk vinden bij besluitvorming voor een aanvullende online betaalmethoden. De factoren binnen het 3R-model die hierin het meest naar voren kwamen waren 'reputatie' en 'ruil' (prijs/kwaliteit) (O1).

Issue 2: Er dient evenwicht gevonden te worden in de tarieven die AfterPay aan zijn merchants rekent. De gepercipieerde kosten die AfterPay rekent aan merchants zijn hoog in verhouding tot de concurrentie. Ten eerste rekent het bedrijf een jaarlijkse service fee van €99,-. Daarnaast rekent AfterPay voor iedere bestelling zowel vaste- als variabele kosten. De hoogte van deze kosten is afhankelijk van een groot aantal factoren. Voorbeelden zijn het totaal aantal bestellingen per jaar, de gemiddelde orderwaarde en de branche waarbinnen de webshop valt (W2). Een zeer belangrijk punt wat blijkt uit het fieldresearch is dat de tarieven van de online betaalmethode de belangrijkste factor is voor merchants in hun overweging om een samenwerking aan te gaan (T1).

8.4 Strategische keuze

Aan de hand van het FOETSJE-model wordt de haalbaarheid van de verschillende issues bepaald. De waardering van 1 tot en met 5 geeft aan in hoeverre het betreffende issue haalbaar of verantwoord is voor AfterPay. De weging van de verschillende factoren is in samenspraak met de opdrachtgever vastgesteld.

Tabel 10: FOETSJE-model

Factoren	Weging	Issue 1	Issue 2
Financiering	3	4	2
Organisatorisch	2	3	3
Economisch	4	3	2
Technisch	4	5	2
Sociaal	2	3	3
Juridisch	4	3	3
Ecologisch	2	2	3
Gemiddeld	3	3,4	2,5

Uit tabel 11 kan geconcludeerd worden dat issue 1 het beste haalbaar en/of verantwoord is en dus het beste kan worden uitgewerkt in de salesstrategie. Ook zal aandacht moeten worden besteed aan issue 2 in de uitwerking van de implementatie. De focus zal echter duidelijk op issue 1 liggen.

Hoofdstuk 9| Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de uitkomsten van alle analyses samengevat. Hierbij wordt antwoord gegeven op de deelvragen die vooraf zijn opgesteld. Tevens geven de bevindingen antwoord op de probleemstelling: *“Welke factoren zijn van belang in het beslissingsproces die merchants doorlopen op het gebied van het maken van een keuze van betaalmogelijkheden?”*.

Ten eerste werd in het hoofdstuk theoretische onderbouwing de verwachting geschept dat vooral in de eerste periode van touchpoints ‘pre-service’ de salesstrategie van AfterPay interessant zou kunnen zijn. Daarbij werd verwacht dat de principes ‘authority’, ‘consistency’, ‘reciprocity’ en ‘social proof’ van Cialdini en het 3R-model van Storm van invloed zouden zijn op de beslissing voor de keuze van een online betaalmethode.

Ten tweede blijkt uit de externe analyse dat de online bestedingen in Nederland en België fors toenemen en dat de branches Fashion & Sport en Home & Living ook stijgen ten opzichte van het voorgaande jaar. AfterPay is in verhouding tot zijn concurrenten enorm consument-georiënteerd en scoort in naamsbekendheid het hoogst binnen de directe concurrenten. De meest gebruikte online betaalmethode binnen Europa is de digital wallet, in Nederland is dit iDEAL en in België de kredietkaart. Daarnaast zijn op juridisch gebied ontwikkelingen gaande omtrent de privacywetgeving. De prijsstelling van concurrentie is te allen tijde lager dan AfterPay, tevens is de concurrentie meer internationaal georiënteerd.

Uit de interne analyse blijkt dat AfterPay marktleider is in de achteraf betalen-markt in Nederland en continu bezig is met door-ontwikkelen van haar eigen diensten. Daar tegenover staat dat AfterPay alleen passieve sales uitvoert op aanvragen die via de website binnenkomen. Ook zijn de tarieven van AfterPay relatief hoog en is het bedrijf nauwelijks internationaal georiënteerd.

Uit de afnemersanalyse kan geconcludeerd worden dat het 3R-model als meest belangrijk wordt beoordeeld in de besluitvorming bij de keuze van een online betaalmethode. Binnen het 3R-model scoren de factoren ‘reputatie’ en ‘ruil’ beide een 5, wat ‘zeer belangrijk’ betekent. Tevens blijkt uit de interviews dat de belangrijkste factor bij de keuze voor een online betaalmethode de tarieven zijn en dat het beïnvloedingsprincipe ‘social proof’ van Cialdini het minst belangrijk is in de overtuiging. Een belangrijke constatering die deze laatstgenoemde uitkomst tegenspreekt is dat een ‘derde persoon’ enorm van invloed kan zijn op de keuze voor een betaalmethode. Voorbeelden van derde personen zijn; de Payment Service Provider waarbij de webshop is aangesloten, de webbouwer of een familie/vriend die zich ook in de E-commercemarkt bevindt. Tenslotte blijkt dat de factoren naamsbekendheid en consumentenvertrouwen de twee belangrijkste punten zijn op basis waarvan de keuze voor de huidige betaalmethoden zijn gemaakt.

Er zijn verschillen zichtbaar tussen de doelgroep categorieën waarbinnen onderzoek is gedaan. Uit de interviews blijkt namelijk dat huidige klanten ‘reputatie’ belangrijker vinden dan dat potentiële klanten dat vinden. Voor de huidige klanten zijn hierna ‘authority’, ‘relatie’ en ‘ruil’ bijna even belangrijk. De potentiële klanten van AfterPay vinden ‘ruil’ het belangrijkste. Deze factor wordt opgevolgd door ‘reputatie’, die ver boven de rest van de factoren uitsteekt.

Na de factor ‘reputatie’ zijn voor Fashion & Sport ‘ruil’, ‘relatie’ en ‘authority’ het meest belangrijk en is het beïnvloedingsprincipe ‘social proof’ veruit het minst belangrijk. Voor de branche Home & Living geldt dat ‘ruil’ en ‘reciprocity’ op nummer twee staan als belangrijkste. Tenslotte vindt afzetcategorie A ‘ruil’ belangrijker bij de beslissing dan dat afzetcategorie B dat vindt. Voor beide partijen is het echter wel het belangrijkste principe van allemaal. Voor afzetcategorie A volgt ‘relatie’ hierna en voor afzetcategorie B de factor ‘reputatie’.

Hoofdstuk 10 | Aanbevelingen

Aan de hand van de uitkomsten van de SWOT-analyse kan geconcludeerd worden dat er twee strategische opties aangepakt dienen te worden. Uit het FOETSJE-model (tabel 11) blijkt dat de focus ligt op het eerste issue.

1. Reputatie en ruil toepassen in actieve salesstrategie

Doel: inspelen op wensen en behoeften van potentiële merchants

Uit deskresearch blijkt dat AfterPay marktleider is in de Nederlandse online achteraf betalen-markt. Tevens heeft het bedrijf een enorm consumentvriendelijk betaaltraject ten opzichte van haar concurrenten. Uit fieldresearch blijkt dat merchants uit iedere onderzochte doelgroep-categorie het 3R-model het meest belangrijk vinden bij besluitvorming in de keuze van aanvullende online betaalmethoden. De meest relevante factoren binnen het 3R-model die naar voren kwamen zijn 'reputatie' en 'ruil'.

Advies aan AfterPay is om de factoren 'reputatie' en 'ruil' pro-actief op te nemen in de actieve salesstrategie. Met de combinatie van de merkwaarden en het Brand Positioning Statement die in hoofdstuk 11.3 staan uitgewerkt, kunnen deze factoren uit het 3R-model in de salesstrategie tot uiting komen.

2. Evenwicht vinden in tarieven

Doel: inspelen op concurrentie-omgeving

Uit deskresearch blijkt dat de gepercipieerde kosten van AfterPay hoog zijn in verhouding tot concurrentie. Een zeer belangrijk punt hierbij is dat uit fieldresearch blijkt dat de tarieven van de online betaalmethode voor merchants de belangrijkste factor is in hun overweging om een samenwerking aan te gaan.

Het advies is om vroeg in het salestraject aandacht te besteden aan de tarieven die AfterPay berekent. De voordelen die de relatief hoge tarieven rechtvaardigen dienen helder te zijn voor merchants. In dit stadium is het nog niet noodzakelijk de tarieven aan te passen. Geadviseerd wordt om dit ook met behulp van de merkwaarden en de Brand Positioning Statement (hoofdstuk 11.3) te implementeren.

De implementatie van beide aanbevelingen is uitgewerkt in hoofdstuk 12.

Hoofdstuk 11 | Strategisch salesplan

In dit hoofdstuk wordt advies gegeven over de manier waarop AfterPay actieve sales kan inzetten om meer webshops aan te sluiten. Dit advies is gebaseerd op de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek. Dit strategische salesplan draagt bij aan het behalen van de doelstelling van dit rapport. De doelstelling luidt:

“In opdracht van AfterPay wordt een salesrapport opgeleverd, waarin inzicht wordt verkregen in de wijze waarop AfterPay actieve sales kan inzetten met als doel om in het tweede halfjaar van 2018 50% meer webshops binnen te halen, ten opzichte van diezelfde maanden in 2017.”

11.1 Salesstrategie

Zoals in de interne analyse staat beschreven streeft AfterPay tot nu toe de waardestrategieën van Treacy & Wiersema na. Uit het organogram (figuur 9, bijlage 6) blijkt dat iedere afdeling zijn eigen waardestrategie hanteert, afgestemd op de kerntaken die de desbetreffende afdeling uitvoert. De afdeling S&MB, waarvoor dit salesplan wordt opgeleverd, streeft de strategie operational excellence van Treacy en Wiersema na. Dit houdt in dat AfterPay streeft naar een zo laag mogelijke tarifiering, waarbij deze afdeling zich bezighoudt met het optimaliseren van zijn processen (Treacy & Wiersema, 1993).

Uit het veldonderzoek zijn een aantal interessante conclusies gekomen. Naamsbekendheid en consumentenvertrouwen zijn op dit moment de twee meest belangrijke factoren op basis waarvan de merchants hun keuze maken. De factor die in het algemeen als meest belangrijk wordt ervaren bij implementatie van een aanvullende online betaalmethode, zijn de tarieven die ervoor gerekend worden.

Uit deskresearch blijkt dat van alle aanbieders de naamsbekendheid van AfterPay het grootst is binnen de achteraf betalen-markt. Tevens heeft het bedrijf veruit het grootste marktaandeel binnen de Nederlandse markt.

Om de doelstelling van dit rapport te kunnen behalen wordt geadviseerd om de huidige strategie aan te passen. AfterPay wil met zijn huidige dienst groeien op de bestaande markt. De groeistrategie ‘marktpenetratie’ van Ansoff leent zich hier goed voor. Bij deze **directe salesstrategie** wordt als het ware gekozen voor een aanval, omdat hierbij meestal marktaandeel van de concurrenten wordt weggenomen. Dit kan soms lijden tot een tegenaanval van de concurrentie (Kotler, 2013).

Bij de invulling van de marktpenetratiestrategie van Ansoff is het dus belangrijk om de USP's waarin AfterPay uitblinkt én USP's die het meest relevant zijn (uit onderzoek gebleken) te communiceren middels een pullstrategie.

11.2 Segmentatie

De doelgroep waarop de salesstrategie toegepast moet worden, zijn alle potentiële klanten voor AfterPay die binnen de branches Fashion & Sport of Home & Living vallen.

Om de uitvoering van de salesstrategie zo effectief mogelijk te maken, is op basis van het onderzoek een verdeling gemaakt (tabel 12). Per branche is weergegeven of het wel/niet effectief is om het desbetreffende beïnvloedingsprincipe toe te passen in de salesstrategie. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen de twee afzetcategorieën omdat uit onderzoek blijkt dat hierin te weinig verschillen zichtbaar zijn. De salesstrategie richt zich op webshops die onder een afzet van XXX bestellingen blijven, omdat webshops die boven deze afzet presteren binnen de groep Key Accounts vallen.

Tabel 11: Segmentatiestrategie per branche

	Fashion & Sport	Home & Living
Authority	Ja	Nee
Consistency	Nee	Nee
Reciprocity	Nee	Ja
Social proof	Nee	Nee
3R-model	Ja	Ja

11.3 Positionering

Zoals hierboven beschreven staat, is de salesstrategie gericht op potentiële merchants die binnen de branches Fashion & Sport en Home & Living vallen. De manier waarop AfterPay zich dient te positioneren bij de uitvoering van de nieuwe salesstrategie is tweezijdige positioneringsstrategie. Dit houdt in dat AfterPay zowel de functionele merkwaarden als de emotionele merkwaarden dient te communiceren.

11.3.1 Merkwaarden

Om de positioneringsstrategie tot uiting te laten komen wordt geadviseerd om de volgende merkwaarden van AfterPay toe te passen in de nieuwe salesstrategie.

Emotionele merkwaarden

- Zekerheid
- Rust
- Controle
- Vrijheid
- Onafhankelijkheid
- Gemak

Functionele merkwaarden

- Goede service aan merchants
- Veel koppelingsmogelijkheden
- Klantvriendelijk betaaltraject
- Geen kosten over retouren
- Gegarandeerd uitbetaling
- Prijswinnend businessmodel

De hierboven genoemde merkwaarden zijn leidend in de nieuwe salesstrategie. De volgende USP's van AfterPay zullen een ondersteunende werking hebben:

- Hoge naamsbekendheid
- Marktleider in achteraf betalen (in Nederland)

11.3.2 Brand Positioning Statement

Naast de merkwaarden wordt geadviseerd om de Brand Positioning Statement (BPS) te communiceren in de nieuwe salesstrategie.

Elke dag doe je wat je kunt om de beste online winkelervaring te creëren. Stelt u een situatie voor waarin klanten zich niet onzeker voelen als het product niet voldoet aan hun verwachtingen. Altijd de zekerheid dat het goed voelt. Zou dit niet leiden tot minder barrières en meer tevreden klanten? Omdat AfterPay de beste betalingservaringen creëert, zien we dat conversie en retentie bij onze partners toenemen. Wij zijn van mening dat betalingen nooit een barrière mogen vormen en zo flexibel mogelijk moeten zijn. Daarom doen we er alles aan om de beste ervaringen te ontwikkelen. We communiceren oog in oog en behandelen uw klanten als de onze, omdat ze dat zijn. Uw merk staat centraal in onze communicatie en we delen inzichten, van meer dan 4 miljoen consumenten, om uw retentie te vergroten.

Samen maken we het plezier van winkelen levend. En maak je geen zorgen over wat er gebeurt na het uitchecken. U hebt altijd een overzicht van al uw bestellingen via onze tools en we nemen alle risico's. Geeft dat je geen vrijheid? (AfterPay, persoonlijke communicatie (gesprek), 22 mei 2018).

11.4 Salesdoelstellingen

Er is één hoofddoelstelling en drie subdoelstellingen geformuleerd.

Hoofddoelstelling:

'In het tweede halfjaar van 2018 sluit AfterPay 50% meer nieuwe Fashion & Sport en Home & Living webshops aan, ten opzichte van 2017 in diezelfde periode.'

Subdoelstellingen

1. 'In het tweede halfjaar van 2018 groeien bij AfterPay de branches Fashion & Sport en Home & Living het hardst in aantal nieuwe webshops, ten opzichte van de zes andere branches.'

2. 'In het tweede halfjaar van 2018 haalt AfterPay middels actieve sales XXX nieuwe webshops binnen afkomstig uit de branches Fashion & Sport en Home & Living.'

3. 'In het tweede halfjaar van 2018 realiseert AfterPay middels actieve sales een omzet van €XXX,- afkomstig van nieuwe webshops uit de branches Fashion & Sport en Home & Living.'

11.5 Risicoanalyse

Risico's en weerstanden die daadwerkelijk een bedreiging zouden kunnen vormen voor de uitvoering van het implementatieplan komen aan bod.

11.5.1 Risico's

Veranderingen in organisaties brengen risico's met zich mee waardoor het behalen van de doelstellingen belemmerd kan worden. Hieronder zijn eerst drie risico's toegelicht. Vervolgens is beschreven hoe deze risico's geminimaliseerd of vermeden kunnen worden.

Risico 1: De actieve salesstrategie levert niet het gewenste resultaat

Ondanks dat de aanvulling op de huidige salesstrategie gebaseerd is op onderzoek, kan in de praktijk blijken dat de uitvoering niet tot het gewenste resultaat leidt. Indien de vernieuwde salesstrategie wél tot resultaat leidt maar niet tot het gewenste resultaat, dient de strategie wederom te worden aangepast. Er zal een aanvullend onderzoek moeten plaatsvinden waarin dieper ingegaan moet worden op de vlakken die wel tot resultaat leiden. Op deze manier kan hierover een helder beeld gecreëerd worden en kan de aangepaste strategie hier zo effectief mogelijk op worden voortgeborduurd. Als blijkt dat de salesstrategie geen enkel resultaat oplevert, dient een geheel nieuw onderzoek gestart te worden op basis waarvan dan een nieuwe strategie geformuleerd wordt.

Risico 2: De actieve salesstrategie gaat ten koste van de huidige salesactiviteiten

De uitvoering van de nieuwe salesstrategie kan leiden tot negatieve beïnvloeding van de huidige salesactiviteiten. Dit wordt een ongewenst neveneffect genoemd. Omdat uitvoering van de nieuwe salesstrategie ook nieuwe werkzaamheden met zich mee brengen kan het ervoor zorgen dat de huidige (passieve) saleswerkzaamheden als minder belangrijk worden beschouwd. Meer specifiek zou dit kunnen betekenen dat louter actieve sales wordt gedaan middels bijvoorbeeld het genereren van leads. De offerte-aanvragen die binnenkomen via de website zouden minder snel of niet behandeld worden. Om dit te voorkomen dienen heldere kaders gesteld te worden. In deze kaders worden de verantwoordelijkheden en werkzaamheden van het salesteam beschreven. Tevens kan een planning worden overwogen waarin voor iedere salesmedewerker per dag staat beschreven op welk moment van de dag hij welke werkzaamheid verricht. Op deze manier wordt voorkomen dat de huidige salesactiviteiten worden beïnvloed.

Risico 3: De huidige salesmedewerkers zijn niet in staat om de vernieuwde strategie uit te voeren

De huidige salesmedewerkers zijn aangesteld op basis van hun huidige functies en bijbehorende taken. De mogelijkheid bestaat dat zij te weinig kennis en/of ervaring hebben om de vernieuwde strategie uit te voeren. Het is noodzakelijk om binnen het salesteam op voorhand al duidelijkheid en transparantie te creëren over de visie, doelstellingen en bijbehorende werkzaamheden. Dit kan gerealiseerd worden met meetings waarin het doel van het aanpassen van de salesstrategie wordt uitgelegd. Het is belangrijk dat met deze meetings de betrokkenheid van de medewerkers wordt behouden. De intentie moet zijn om te motiveren en inspireren. Salestrainingen en beloningssystemen zijn noodzaak.

11.5.2 Weerstanden

Medewerkers kunnen bij veranderingen zorgen voor weerstand. Weerstand kan zowel voor-, tijdens- als na de implementatie van de nieuwe salesstrategie ontstaan. Er worden twee mogelijke weerstanden beschreven en vervolgens wordt toegelicht op welke wijze de weerstanden weerlegd of beperkt kunnen blijven.

Weerstand 1: Salesmedewerkers bieden weerstand tegen de nieuwe salesstrategie

Voor de salesmedewerkers zal veel veranderen in hun werkzaamheden. In de huidige situatie worden alleen offerteaanvragen in behandeling genomen. In de vernieuwde salesstrategie zal op actieve wijze leadgeneratie plaatsvinden en zijn relevante salesvaardigheden nodig. Tot op heden waren het voornamelijk administratieve taken. De salesmedewerkers zouden hier weerstand tegen kunnen bieden omdat ze bijvoorbeeld vanwege de 'oude' werkzaamheden de baan hebben gekozen en de 'nieuwe' werkzaamheden niet leuk, uitdagend of interessant genoeg vinden. Tevens kan onzekerheid bestaan bij de salesmedewerkers omdat ze met actieve sales nog weinig ervaring hebben. Om deze weerstand zo veel mogelijk te beperken is het noodzakelijk om de salesmedewerkers tijdig te informeren over de veranderingen en de gevolgen daarvan. Tevens moeten er, zoals eerdergenoemd, meetings en salestrainingen worden georganiseerd waarin de kaders van de verantwoordelijkheden en werkzaamheden duidelijk worden. Tenslotte is het van belang dat er transparantie is binnen het bedrijf. Als een medewerker ongemotiveerd is om zijn werkzaamheden uit te voeren, moet heroverwogen worden of de salesmedewerker nog wel op de goede plek zit.

Weerstand 2: De implementatie- en/of merchant supportmedewerkers bieden weerstand tegen de nieuwe salesstrategie

Als meer webshops worden aangesloten met de nieuwe salesstrategie kan dit weerstand veroorzaken bij de implementatiespecialisten en/of de merchant supportmedewerkers van AfterPay.

Implementatiespecialisten zijn verantwoordelijk voor de koppeling tussen AfterPay en de (nieuwe) merchant. De merchant supportdesk biedt ondersteuning aan merchants die al klant zijn bij AfterPay. Bij vragen of moeilijkheden komen merchants bij hen terecht. Vermoedelijk wordt bij beide teams de werkdruk significant hoger omdat een groei van het aantal klanten resulteert in meer werk voor hen. Om deze oplopende werkdruk zoveel mogelijk te beperken wordt geadviseerd om na 12 weken te evalueren of het noodzakelijk is om extra personeel in te zetten. Het is belangrijk om dit evaluatiemoment te communiceren voorafgaand aan de start van de implementatie van de nieuwe salesstrategie. Helderheid en transparantie met alle betrokkenen is het uitgangspunt.

Hoofdstuk 12| Implementatie

De wijze waarop sales wordt uitgevoerd verandert enorm wanneer de nieuwe salesstrategie wordt geïmplementeerd. Het implementatieplan heeft betrekking op de periode vanaf 1 juli tot en met 31 december 2018. Het is niet de bedoeling dat in deze periode de huidige activiteiten worden gestaakt. De nieuwe salesstrategie is een aanvulling op de huidige passieve verkoopactiviteiten. De vernieuwde situatie bestaat uit een combinatie van actieve en passieve salesactiviteiten. Advies aan AfterPay is om 50% aan actieve- en 50% van de tijd aan passieve sales te besteden. Omdat in dit rapport onderzoek is gedaan naar actieve sales voor twee specifieke branches, zal in dit implementatieplan ook louter aandacht worden besteed aan hieraan gerelateerde activiteiten.

12.1 Salesfunnel

Voordat beschreven wordt op welke manier actieve sales uitgevoerd dient te worden, is eerst gedefinieerd op welke klantgroep binnen de salesfunnel deze vernieuwde salesstrategie toegepast wordt.

AfterPay maakt onderscheid in vier verschillende klantgroepen; leads, prospects, ex-klanten en 'geen reactie business partner'. Deze vier klantgroepen kunnen voor de nieuwe salesstrategie niet aan elkaar gelijkgesteld worden. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat wensen en behoeften over de manier waarop door AfterPay initieel contact wordt gelegd per klantgroep enorm verschilt. In de verklarende woordenlijst voorin dit rapport, is iedere klantgroep apart gedefinieerd.

Prospects, ex-klanten en webshops in de klantgroep 'geen reactie business partner' zijn alle drie klantengroepen waarmee ooit contact is geweest. Het toepassen van de nieuwe salesstrategie op deze klantgroepen wordt in het vervolg gedefinieerd als **warme acquisitie**. De implementatie van de salesstrategie op leads is **koude acquisitie**. Er zal hieronder steeds onderscheid worden gemaakt in deze twee acquisitievormen.

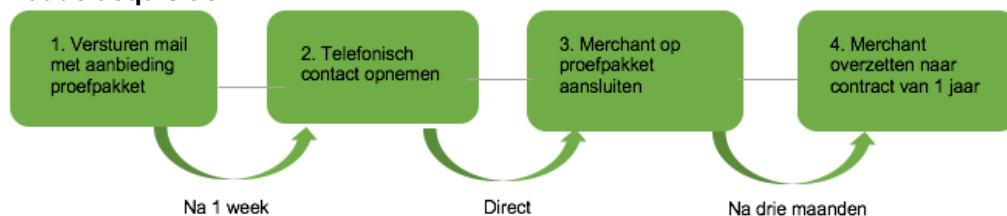
12.2 Plan van aanpak

In de implementatie wordt niet alleen onderscheid gemaakt in de vorm van acquisitie. Ook verschilt het implementatieplan voor de branche Home & Living van het plan voor potentiële Fashion & Sport-klanten. Uit resultaten van het onderzoek blijkt dat hiertussen ook grote verschillen zitten. 'Reputatie' en 'ruil' (3R-model) zullen echter wél voor beide branches in het implementatieplan verwerkt worden, omdat deze factoren door beide branches als heel belangrijk worden ervaren.

12.2.1 Home & Living

'Reciprocity' is het beïnvloedingsprincipe van Cialdini. Dit principe kan bij de beslissing van het toevoegen van een online betaalmethode voor Home & Living-webshops enorm van toegevoegde waarde zijn. Het advies is om dit beïnvloedingsprincipe te implementeren door de potentiële Home & Living-klanten een proefpakket aan te bieden. Uit veldonderzoek is gebleken dat dit de laatste twijfel wegneemt bij het nemen van de beslissing.

Koude acquisitie



Figuur 12: Salestraject Home & Living - koude acquisitie

Stap 1: Uit onderzoek is gebleken dat leads een eerste contact per telefoon absoluut niet waarderen. Om op wensen van de merchant in te spelen houdt dit in dat het proefpakket aan Home & Living-merchants per email dient te worden aangeboden. Hierbij dient rekening te worden gehouden met de nieuwe privacywetgeving (bijlage 5.2). Meer specifiek houdt dit in dat voor acquisitie alleen gemaild mag worden naar het algemene emailadres dat op de webshop vermeldt staat.

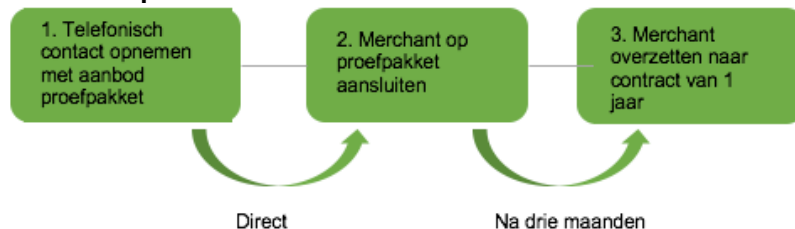
In de mail die wordt gestuurd dienen een aantal duidelijke 'call to actions' verwerkt te worden voor het proefpakket. Ook worden in deze mail de merkwaarden van AfterPay verwerkt. Op deze manier wordt direct ingespeeld op de factoren 'reputatie' en 'ruil' van Cialdini. De concept email die AfterPay hiervoor kan gebruiken is bijgevoegd in bijlage 11.1.

Stap 2: Een week na het versturen van de email wordt telefonisch contact opgenomen met de merchant. In dit gesprek wordt de email toegelicht. Ook wordt in dit gesprek aandacht besteed aan de tarieven die AfterPay rekent voor zijn diensten. De salesmedewerker legt in dit gesprek duidelijk uit dat de tarieven alle merkwaarden die de merchant ervoor krijgt rechtvaardigen. De checklist die salesmedewerkers tijdens dit telefoongesprek kunnen gebruiken is bijgevoegd in bijlage 11.2.

Stap 3: De merchant krijgt een periode van drie maanden om AfterPay vrijblijvend te proberen. Op deze manier kan de merchant ondervinden hoe de betaalmethode werkt wanneer ze officieel klant zou zijn van AfterPay.

Stap 4: Als de merchant na drie maanden niet heeft aangegeven te willen stoppen, wordt het proefpakket automatisch overgezet in een contract van een jaar.

Warme acquisitie



Figuur 13: Salestraject Home & Living - warme acquisitie

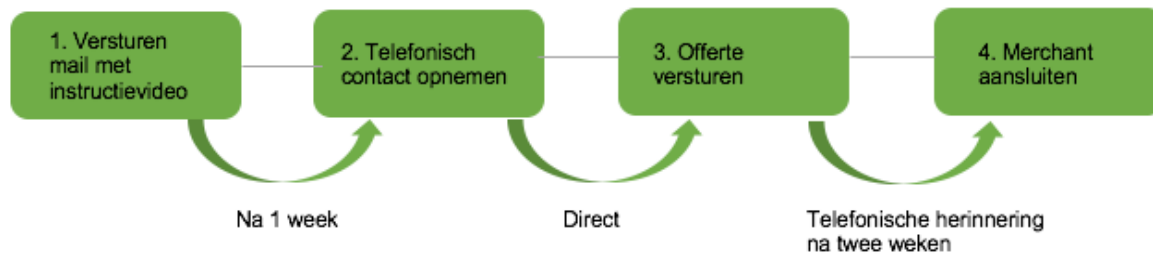
Stap 1: Door merchants die ooit eerder contact hebben gehad met AfterPay wordt het juist wél gewaardeerd om telefonisch benaderd te worden. Tijdens dit telefoongesprek dienen de merkwaarden van AfterPay te worden benadrukt. Hier kunnen ook de gepercipieerde hoge tarieven van AfterPay weerlegd worden door aan te stippen wat de merchant ervoor krijgt. Indien de interesse van de merchant is gewekt, biedt de salesmedewerker het proefpakket aan. De checklist voor dit telefoongesprek is bijgevoegd in bijlage 11.3.

Stap 2: De merchant krijgt een periode van drie maanden om AfterPay vrijblijvend te proberen. Op deze manier kan de merchant ondervinden hoe de betaalmethode werkt wanneer ze officieel klant zou zijn van AfterPay.

Stap 3: Als de merchant na drie maanden niet heeft aangegeven te willen stoppen, wordt het proefpakket automatisch overgezet in een contract van een jaar.

12.2.2 Fashion & Sport

Geadviseerd wordt om het beïnvloedingsprincipe 'authority' van Cialdini voor Fashion & Sport-webshops op twee verschillende manieren te implementeren. Middels een video en middels een telefonisch gesprek waarin de expertise van AfterPay wordt uitgelegd aan de merchant. Voor zowel merchants waarop koude- als merchants waarop warme acquisitie wordt toegepast geldt hetzelfde voor de communicatiewijze; het eerste contact met de merchant zal plaatsvinden per email. Ook hierbij dient rekening te worden gehouden met de nieuwe privacywetgeving.



Figuur 14: Salestraject Fashion & Sport

Stap 1: De email bevat een video en een korte introductietekst over wat de video inhoudt. De conceptemail is bijgevoegd in bijlage 11.4. De video geeft uitleg over de werkwijze van AfterPay. De visuele uitleg wordt ondersteund door audio. Onderdelen die in deze video aan bod komen zijn:

- Uitleg over de verschillende koppelingsmogelijkheden;
- Een uitleg van het uitbetalingsproces aan de merchant;
- De MMI (Man Machine Interface) en uitleg over de werking van de back-end.

Ook komen in de video de merkwwaarden van AfterPay aan bod. Op deze manier zijn ook de factoren 'reputatie' en 'ruil' in de video verwerkt. De video wordt vanzelfsprekend in de huisstijl van AfterPay gevisualiseerd. De verdere uitwerking van de instructievideo is bijgevoegd in bijlage 11.5.

Stap 2: Een week nadat de email is verzonden wordt telefonisch contact gezocht met de merchant. Voor koude acquisitie geldt dat hierbij het algemene telefoonnummer van de merchant gebruikt dient te worden. Bij warme acquisitie kan de naam en telefoonnummer gebruikt worden welke al bekend is bij AfterPay.

Het telefoongesprek wordt gevoerd door een van de salesmedewerkers die een salestraining heeft gevolgd. In de training heeft de salesmedewerker specifieke technieken geleerd die bij telefonische sales kunnen worden toegepast. Het is belangrijk dat de medewerkers zich verdiepen in de webshop voordat er gebeld wordt. Meer specifiek houdt dit in dat de medewerker weet wat voor producten worden verkocht in de webshop en dus binnen welke branche de webshop valt. Tevens heeft de medewerker zich verdiept in de huidige betaalmethoden waarvan de webshop gebruik maakt.

Tijdens het gesprek wordt de video die per email is gestuurd aangehaald. De medewerker brengt zijn kennis over aan de merchant in de vorm van specifieke cijfers, trends en ontwikkelingen over E-commerce en betaalmethoden in het algemeen. Vervolgens leidt de medewerker het gesprek naar de branche waarbinnen de webshop valt. Een belangrijk punt om tijdens het telefoongesprek aan te halen, zijn de gepercipieerde hoge tarieven van AfterPay. De drempel hierbij dient te worden weggenomen, door te benoemen welke merkwwaarden van AfterPay de tarieven rechtvaardigen. De checklist voor dit telefoongesprek is bijgevoegd in bijlage 11.6.

Stap 3: Als de interesse bij de merchant is gewekt, biedt de medewerker aan hem een voorstel te mailen. Hiervoor heeft de salesmedewerker alleen het totaal aantal bestellingen per jaar en de gemiddelde orderwaarde van de webshop nodig.

Stap 4: De laatste stap is het aansluiten van de merchant als nieuwe klant. Bij geen reactie op de offerte door de merchant wordt twee weken na het versturen van het voorstel nogmaals telefonisch contact opgenomen.

12.2.3 Samenwerking

Merchants hebben in het onderzoek aangegeven dat de Payment Service Provider waarbij de webshop is aangesloten, de webbouwer of een familie/vriend die zich ook in de E-commercemarkt bevindt, veel invloed op hen heeft wanneer het gaat om een keuze voor online betaalmethoden. Om deze reden is het advies dat AfterPay een samenwerking aangaat met alle PSP's waarmee AfterPay kan koppelen. Op dit moment zijn dat acht PSP's. Indien de PSP'er een nieuwe merchant aanlevert aan AfterPay, ontvangt deze een vergoeding van €50,- per nieuw aangebrachte merchant. De concept email is bijgevoegd in bijlage 11.7. Tevens dient AfterPay per mail een oproep te doen aan zijn huidige merchants. Bij het aanleveren van twee nieuwe webshops die daadwerkelijk klant zijn

geworden ontvangt de merchant een éénmalige korting op de jaarlijkse servicefee. In bijlage 11.8 is de concept email voor deze samenwerking opgenomen.

12.2.4 Evaluaties

Na drie maanden vindt voor alle betrokken AfterPay-medewerkers een evaluatie plaats van de nieuwe salesstrategie. Tijdens deze evaluatie zal beoordeeld worden in hoeverre de KPI's behaald zijn. Iedere betrokkene wordt zowel in een team als individueel beoordeeld op de resultaten. Hierover zijn de medewerkers tijdens de introductiesessies al geïnformeerd. Afhankelijk van de uitkomsten worden de medewerkers beloond. Indien de KPI's in september 2018 voor minimaal 50% behaald zijn, wordt in totaal een bedrag van €XXX beschikbaar gesteld voor alle betrokkenen. Afhankelijk van de individuele resultaten per medewerker wordt deze bonus onder hen verdeeld. Als aan het einde van het jaar 100% van de KPI's zijn behaald wordt nogmaals een bonusbedrag van €XXX beschikbaar gesteld door AfterPay.

Onderdeel van de eindevaluatie is een klanttevredenheidsonderzoek onder nieuwe merchants van AfterPay. Alle merchants die in 2018 klant zijn geworden, wordt gevraagd om mee te doen aan het onderzoek. Ook worden merchants die tijdens of na het proefpakket zijn gestopt opgenomen in dit onderzoek.

12.3 Verantwoording

De **verantwoordelijke** voor de uitvoering van het implementatieplan is de manager van het S&MB-team. Hij zorgt ervoor dat de afspraken worden nagekomen en hij neemt het voortouw in de evaluatiemomenten, eventuele vervolgstappen of aanpassingen. De teams die **betrokken** zijn bij de uitvoering van dit implementatieplan zijn het salesteam, het team van implementatie, het merchant supportteam en het team van marketing. Het salesteam verzorgt de **uitvoering** van dit plan. De medewerkers binnen het merchant supportteam behandelen alle vragen die vanuit de nieuwe merchants komen. Het implementatieteam is verantwoordelijk voor de koppeling tussen de webshops van de nieuwe merchants en AfterPay. Tenslotte ontwikkelt het team van marketing de video die tijdens de implementatie wordt gestuurd aan potentiële merchants.

12.4 Planning

In figuur 15 wordt de implementatieplanning van de salesstrategie weergegeven. De activiteiten zijn op chronologische volgorde ingedeeld. De planning beslaat zes maanden die opgedeeld zijn in 24 weken. Per activiteit is de uitvoerder aangegeven. Uit de planning kan geconstateerd worden dat in de maand juli hoofdzakelijk voorbereidende activiteiten worden uitgevoerd. Vanaf augustus begint de implementatie in de vorm van acquisitie. In zowel september als december vinden (tussentijdse) evaluaties plaats.

Activiteit	Uitvoerder	Juli				Augustus				September				Oktober				November				December			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1. Salestrainingen	Salesteam																								
2. Samenwerking PSP's organiseren	Salesteam																								
3. Ontwikkelen proefpakket	Sales + implementatie																								
4. Opstellen acquisitie email proefpakket	Salesteam																								
5. Ontwikkelen video	Sales + marketing																								
6. Opstellen acquisitie email video	Salesteam																								
7. Warme acquisitie H&L	Salesteam																								
8. Koude acquisitie H&L	Salesteam																								
9. Warme acquisitie F&S	Salesteam																								
10. Koude acquisitie F&S	Salesteam																								
11. Tussenevaluatie salesstrategie	Manager + sales																								
12. Evaluatie merchantsupportteam	Manager + merchantsupport																								
13. Evaluatie implementatieteam	Manager + implementatie																								
14. Eindevaluatie	Manager + sales + implementatie + merchantsupport																								

Figuur 15: Tijdsplanning implementatie

12.5 Monitoren

Hieronder is voor de perspectieven die relevant zijn voor de vernieuwde salesstrategie een Balanced Scorecard opgesteld. Aan de hand van deze Balanced Scorecard kunnen de resultaten van de nieuwe salesstrategie geëvalueerd worden. Per kritische succesfactor (KSF) is een KPI vastgesteld. Als na de evaluatie uit de laatste kolom van tabel 13 blijkt dat het resultaat onvoldoende (O) is, omdat de gemeten waarde lager ligt dan de streefwaarde, dan moeten acties worden ondernomen. Deze acties worden geïnitieerd door de manager van het SM&B-team.

Tabel 12: *Balanced Scorecard*

Perspectieven	KSF	KPI	Norm	Streef-waarde	Gemeten waarde	Resultaat (V/O)
Financieel	Omzetgroei	Omzetgroei F&S en H&L	€	≥ €XXX		
Intern	Effectiviteit warme acquisitie	Percentage totaal aantal benaderde merchants met warme acquisitie minus aantal merchants dat geen klant is geworden middels warme acquisitie	%	X%		
	Effectiviteit koude acquisitie	Percentage totaal aantal benaderde merchants met koude acquisitie minus aantal merchants dat geen klant is geworden middels koude acquisitie	%	X%		
	Effectiviteit F&S	Percentage totaal aantal benaderde F&S merchants minus aantal F&S merchants dat geen klant is geworden	%	X%		
	Effectiviteit H&L	Percentage totaal aantal benaderde H&L merchants minus aantal H&L merchants dat geen klant is geworden	%	X%		
	Salesvaardigheden	Bereikratio	%	X%		
	Bezettingsgraad	Aantal uren waarin nieuwe salesstrategie wordt geïmplementeerd per maand t.o.v. totaal aantal benodigde uren per maand	%	X%		
Klant	Aantal F&S en H&L-klanten	Aantal nieuw aangesloten F&S en H&L-klanten	#	≥ XXX		
	Samenstelling klantenbestand	Groeipercantage F&S en H&L-klanten	%	≥ X%		
	Aantal F&S en H&L-klanten t.o.v. andere branches	Groeipercantage F&S + H&L t.o.v. groeipercantage andere branches	%	≥ X%		

Hoofdstuk 13| Financiële onderbouwing

Onderverdeeld in verschillende tabellen zijn de kosten en baten voor het implementeren van het salesplan uitgewerkt.

13.1 Kostenoverzicht

Hieronder wordt een kostenoverzicht weergegeven. In dit overzicht wordt alleen rekening gehouden met de kosten voor het aanbrengen van nieuwe merchants. Er wordt telkens onderscheid gemaakt tussen een pessimistisch- en een optimistisch scenario.

Uit bestaande cijfers blijkt dat in 2018 de offerte aanvragen X% lager liggen dan in 2017. Minder activiteiten in passieve sales betekent een lagere werkdruk. Bovendien is in 2018 het aantal FTE (fulltime employee) toegenomen van twee naar drie. De beschikbaar gekomen tijd biedt de mogelijkheid om de 40-urige werkweek voor alle drie FTE's op te splitsen in 50% passieve- en 50% actieve sales.

Tabel 13: Kostenoverzicht

Kostenpost	Totale kosten (pessimistisch)	Totale kosten (optimistisch)
Personeel ¹	€87.500	€69.925
Vaste kosten	€4.800	€2.070
Overige kosten	€71.300	€30.200
Onvoorziene kosten	€49.080	€30.659
Totale kosten	€212.680	€132.854

¹ Dit uurtarief is inclusief directe- en indirecte loonkosten, verplichte premies en bijdragen

Personeelskosten

Alle activiteiten worden intern uitgevoerd. Om deze reden is het belangrijk om te weten hoeveel uur een activiteit kost. Het aantal uren is vastgesteld op basis van een inschatting. De uitwerking hiervan is opgenomen in bijlage 12.

Tabel 14: Personeelskosten

Functie	Loonkosten per uur ^{1, 2}	Aantal uren (pessimistisch)	Totale kosten (pessimistisch)	Aantal uren (optimistisch)	Totale kosten (optimistisch)
Salesteam	€25	1.593	€39.825	1.250	€31.250
Manager S&MB	€40	80	€3.200	45	€1.800
Marketingteam	€25	33	€825	25	€625
Implementatieteam	€25	1.653	€41.325	1.400	€35.000
Merchantsupportteam	€25	93	€2.325	50	€1.250
Totaal			€87.500		€69.925

¹ Dit uurtarief is inclusief directe- en indirecte loonkosten, verplichte premies en bijdragen

² De loonkosten per uur staan vast, hierin zijn dus geen verschillende scenario's te onderscheiden

Vaste kosten

De vaste kosten bestaat uit kosten die periodiek terugkomen.

Tabel 15: Vaste kosten

Kostenpost	Totale kosten (pessimistisch)	Totale kosten (optimistisch)
Onderhoud proefpakketten*	€1.500	€900
Up-to-date houden video*	€1.800	€150
Abonnement mailsysteem (Mailchimp)*	€1.500	€1.020
Totaal	€4.800	€2.070

* Toelichting hierop staat beschreven in bijlage 12

Overige kosten

De overige kosten bestaan uit de kosten die niet periodiek zullen terugkomen en ook geen personeelskosten zijn.

Tabel 16: Overige kosten

Kostenpost	Totale kosten (pessimistisch)	Totale kosten (optimistisch)
Salestraining*	€2.000	€1.000
Beloning medewerkers*	€12.000	€5.000
Klanttevredenheidsonderzoek*	€3.000	€2.000
Beloning PSP's en huidige klanten bij aandragen nieuwe klanten voor AP*	€54.300	€22.200
Totaal	€71.300	€30.200

* Toelichting hierop staat beschreven in bijlage 12

Onvoorziene kosten

De onvoorziene kosten zijn gebaseerd op een percentage van 30% van de totale kosten.

Tabel 17: Onvoorziene kosten

Kostenpost	Totale kosten (pessimistisch)	Totale kosten (optimistisch)
Onvoorziene kosten	€49.080	€30.659
Totaal	€49.080	€30.659

13.2 Batenoverzicht

In het batenoverzicht wordt alleen rekening gehouden met de baten die voortkomen uit het aanbrengen van nieuwe merchants. Uit bestaande gegevens van AfterPay blijkt dat één nieuwe merchant binnen Fashion & Sport en Home & Living, gemiddeld een omzet van €XXX per jaar genereert. Elke merchant genereert gemiddeld dus €X omzet per maand.

Return on investment

De implementatie van actieve sales loopt van 1 juli tot en met 31 december 2018. De acquisitie start echter pas in augustus volgens planning (figuur 15). Om deze reden start ook de omzetberekening op 1 augustus 2018.

Het doel is om in totaal X nieuwe merchants aan te sluiten in 2018. Dit zijn dus X nieuwe merchants per maand, wat neerkomt op een omzetstijging van €XXX iedere maand. De totale omzetstijging van het plan kan op de volgende manier berekend worden.

Wanneer AfterPay de doelstelling behaalt door X nieuwe merchants aan te sluiten, levert dit een omzetstijging van €X op in 2018. De winstmarge van de investering kan berekend worden aan de hand van de return on investment.

Optimistisch ROI 2018 = $(X - X) / X * 100\% = X\%$

De investering van de implementatie resulteert dus in een winstmarge van X% in 2018 over de nieuwe aansluitingen.

Het behalen van de doelstelling is afhankelijk van verschillende externe en interne factoren (vb. marktontwikkeling, concurrentie, personeel, wetgeving, etc.). Deze afzonderlijke factoren kunnen daarnaast ook elkaar nog beïnvloeden. In een pessimistisch scenario kan worden ingeschat dat er slechts 700 nieuwe merchants worden geworven. Dit komt neer op X nieuwe merchants per maand en zal leiden tot een omzetstijging van €XXX per maand. De totale omzet in het pessimistische scenario komt uit op €XXX.

Pessimistisch ROI 2018 = $(X - X) / X * 100\% = X\%$

In het pessimistische scenario resulteert de investering in een winstmarge van X% in 2018 over de nieuwe aansluitingen.

Break-even

Gemiddeld gezien levert een nieuwe merchant €X op. Bij de totale kosten van €X (optimistische scenario) lijdt dit dus tot een break-even van X nieuwe merchants. Het is dus voldoende om X nieuwe merchants aan te sluiten in 2018 om de investering terug te verdienen. In het geval van het pessimistische scenario zal AfterPay tenminste X nieuwe merchants aan moeten sluiten om quitte te spelen.

Tabel 18: Optimistische kosten/baten-analyse

Kosten		Baten	
Personeel	€69.925	Omzet	€XXX
Vaste kosten	€2.070		
Overige kosten	€30.200		
Onvoorziene kosten	€30.659		
Totale kosten	€132.854	Winst	€X

Tabel 19: Pessimistische kosten-/batenanalyse

Kosten		Baten	
Personeel	€87.500	Omzet	€XXX
Vaste kosten	€4.800		
Overige kosten	€71.300		
Onvoorziene kosten	€49.080		
Totale kosten	€212.680	Winst	€X

13.3 Niet-financiële baten

In de voorgaande paragraaf worden de financiële baten opgesomd, maar in de toekomst zal AfterPay ook profijt hebben van niet-financiële baten. Hieronder worden er twee besproken.

Groter marktaandeel en naamsbekendheid

Wanneer AfterPay X nieuwe merchants aansluit binnen de branches Fashion & Sport en Home & Living, zal het marktaandeel stijgen. De naamsbekendheid van een bedrijf is mede afhankelijk van het marktaandeel. Omdat uit onderzoek is gebleken dat naamsbekendheid een van de belangrijkste factoren is waarom merchants voor hun huidige betaalmethoden hebben gekozen, zal een toename hiervan in de toekomst ook zeker positief werken.

Medewerkers breder inzetbaar

De medewerkers zijn aangenomen om hun kwaliteiten in de huidige salesactiviteiten. Omdat bij de implementatie van de vernieuwde salesstrategie trainingen worden gegeven en het pakket aan verantwoordelijkheden en dagelijkse activiteiten enorm wordt uitgebreid, zullen de medewerkers in de toekomst flexibeler inzetbaar zijn. In de huidige status blijkt dat hierin nog wat beperkingen worden ervaren.

Bibliografie

- 7S Model. (sd). Opgehaald van <http://7smodel.nl>
- AfterPay. (2016). *Brandbook*. Amsterdam: AfterPay.
- AfterPay. (2016). *Missie, Visie AfterPay*. Opgeroepen op 11 juli 2018, van <https://www.afterpay.nl/nl/zakelijk/nieuws/nieuws-2016/missie-en-visie-afterpay>
- Alsem, K. (z.d.). Concurrentieanalyse: een theoretisch kader.
- Baarda, D., & de Goede, M. (2006). In *Basisboek methoden en technieken*. Groningen, Nederland: Wolters-Noordhoff bv.
- Billink. (2018). *Over Billink*. Opgeroepen op maart 22, 2018, van <https://www.billink.nl/>
- Boeijs, H. (2012). In *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam, Nederland: Boom Lemma.
- Boogert, E. (2016, oktober 10). *CBS: 70 duizend webwinkels in Nederland*. Opgeroepen op 26 februari 2018, van Emmerce: <https://www.emmerce.nl/nieuws/cbs-70-duizend-webwinkels-nederland>
- Busch, P., & Wilson, D. (1976). An experimental analysis of salesman's expert and referent bases of social power in the buyer – seller dyad. *Journal of Marketing Research*, 13(1), 3-11.
- CBS. (2016, december 19). *4 op de 10 e-shoppers heeft problemen met aankopen*. Opgeroepen op 22 februari 2018, van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/51/4-op-de-10-e-shoppers-heeft-problemen-met-aankopen>
- CBS. (2018, februari 13). *Detailhandel realiseert grootste omzetgroei in 11 jaar*. Opgeroepen op 22 februari 2018, van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/07/detailhandel-realiseert-grootste-omzetgroei-in-11-jaar>
- Cialdini, R., Wisser, R., & Schweitzer, N. (2002). The Science of Influence. *Dispute Resolution Magazine*(9), pp. 20-22.
- Dale, v. (2009). *Pocketwoordenboek Nederlands*. Nederland: Van Dale Uitgevers.
- Ecommercenews. (2017, maart 3). *Ecommerce in Nederland: 20,16 miljard euro in 2016*. Opgeroepen op 22 februari 2018, van <https://www.ecommercenews.nl/e-commerce-nederland-2016-miljard-euro-2016/>
- Encyclo.nl. (z.d.). Opgehaald van <http://www.encyclo.nl/begrip/webshop>
- Fuller, D. (1999). *Sustainable marketing*. Sage Publications.
- GfK. (2016, april 18). *iDEAL, creditcards en PayPal vervangen traditionele betaalwijzen bij online aankopen steeds meer*. Opgeroepen op 22 februari 2018, van <http://www.gfk.com/nl/insights/news/ideal-creditcards-en-paypal-vervangen-traditionele-betaalwijzen-bij-online-aankopen-steeds-meer/>
- Grandiek, D. (2017, juli 10). *Bedrijfsgerichte koude acquisitie, mag dat?* Opgeroepen op januari 15, 2018, van ICTRECHT: <https://ictrecht.nl/2017/07/10/bedrijfsgerichte-koude-acquisitie-mag-dat-wel/>
- iDEAL. (2018). *Wat is iDEAL?* Opgeroepen op maart 22, 2018, van <https://www.ideal.nl/betalen/wat/>
- Internetkassa.nu. (2017, juni 7). *Online betaalmethoden België: Bancontact en kredietkaart, evenwaardige betaalmiddelen*. Opgeroepen op 26 februari 2018, van Internetkassa.nu: <https://www.internetkassa.nu/online-betaalmethoden-belgie-bancontact-kredietkaart-evenwaardige-betaalmiddelen/>
- Internetkassa.nu. (2017, februari 27). *Voorkeuren online betaalmethoden in Europa*. Opgeroepen op 26 februari 2018, van Internetkassa.nu: <https://www.internetkassa.nu/voorkeuren-online-betaalmethoden-europa/>
- Internetkassa.nu. (2018, februari 6). *Aantal webwinkels in Nederland neemt opnieuw toe in 2017*. Opgeroepen op 26 februari 2018, van Internetkassa.nu: <https://www.internetkassa.nu/aantal-webwinkels-nederland-2017/>
- Kavitha, R., Thushar, S., Raameshwar, S., & Sanjai, J. (2015). A Study on the Perception of Customers towards E-Commerce and E-Payments in Local Survey. *KHOJ: Journal of Indian Management Research and Practices*, 1(1), 7-13.
- Klarna. (2018). *Over ons*. Opgeroepen op maart 22, 2018, van <https://www.klarna.com/nl/>
- Kotler, P. (2013). *Principes van Marketing* (zesde editie). Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux B.V.
- Leung, S. (2015, Augustus 19). *11 Influencing Skills and Principles Used By Successful Sales Teams*. Opgehaald van Salesforce: <https://www.salesforce.com/blog/2015/08/11-influencing-skills-successful-sales-teams.html>

- Marketingfacts. (2016, april 7). *Toekomst van betalen*. Opgeroepen op 22 februari 2018, van https://www.marketingfacts.nl/images/specials/Toekomst_van_betalen.pdf?utm_source=website&utm_medium=blog&utm_campaign=Toekomst%20Van%20Betalen
- Marketingtermen. (z.d.). Opgeroepen op maart 22, 2018, van <https://www.marketingtermen.nl/begrip/payment-service-provider>
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The Structure of 'Unstructured' Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246-275.
- Mulder, S. (2016, augustus 15). *De nieuwe Europese wet databescherming (GDPR): tien veranderingen*. Opgeroepen op 26 februari 2018, van Emerce B.V.: <https://www.emerce.nl/achtergrond/gdpr-10-veranderingen>
- NickLink. (z.d.). *Reputatie, relatie en ruil voor concurrentievoordeel*. Opgehaald van <https://nicklink.nl/2015/03/24/reputatie-relatie-en-ruil-voor-concurrentievoordeel/>
- NU.nl. (2017, juni 8). *'Marktaandeel webwinkels zal in 2025 verdubbelen'*. Opgeroepen op 26 februari 2018, van NU.nl: <https://www.nu.nl/ondernemen/4753182/marktaandeel-webwinkels-zal-in-2025-verdubbelen.html>
- NU.nl. (2018, februari 6). *Webshops in EU moeten diensten aanbieden bij alle Europeanen*. Opgeroepen op 26 februari 2018, van NU.nl: <https://www.nu.nl/internet/5120822/webshops-in-eu-moeten-diensten-aanbieden-bij-alle-europeanen.html>
- PPRO. (2017). *Payments & E-commerce Report Western Europe*. London.
- Raessens, B. (2015). *Praktijkonderzoek in marketing en communicatie*. Bussum, Nederland: Uitgeverij Coutinho.
- Rolfe, A. (2018, februari 14). *e-Retail sales to pass \$3.3 trillion up 10% on 2017*. Opgeroepen op 22 februari 2018, van Payments cards & mobile: <http://www.paymentscardsandmobile.com/e-retail-sales-pass-3-3-trillion-10-2017/>
- Rosenbaum, M., Otolara, M., & Ramírez, G. (2016). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, 60(1), pp. 143-150.
- RTL Research & Intelligence. (2017). *Campagne-evaluatie AfterPay en een goed stel hersens*. RTL Nederland.
- Sharma, A. (1990). The Persuasive Effect of Salesperson Credibility: Conceptual and Empirical Examination. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 10(4), 71.
- Smits, M. (2017, september 8). *Belgische e-commerce markt groeit 10 procent*. Opgeroepen op 26 februari 2018, van Twinkle: <https://twinklemagazine.nl/2017/09/belgie-e-commerce-omzet/index.xml>
- Storm, C. (1987). Competitie en Competentie: van vier Ps naar drie Rs. *Harvard Holland Review*, 12, 7-17.
- Storm, C. (1992). Complicaties in communicatie; breng uw brouwerij tot leven. *Harvard Holland Review*, 31, 17-28.
- Thuiswinkel. (2017). *Thuiswinkel Markt Monitor - Q2 2017*.
- Tran, L. (2017, Januari 28). *How to Use the 6 Principles of Persuasion in Your Sales Strategy*. Opgehaald van dialsource: <https://dialsource.com/6principlesofpersuasion>
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*, 71(1), 84-93.
- Tuk, Y. (2017, juli 20). *'Groei Magento neemt af, WooCommerce in trek bij grotere bedrijven'*. Opgeroepen op 26 februari 2018, van Emerce: <https://www.emerce.nl/achtergrond/groei-magento-neemt-af-woocommerce-trek-grotere-bedrijven>
- Update to Webdesign. (2018). *Jaarlijks 5000 nieuwe webshops in België*. Opgeroepen op 26 februari 2018, van Update to Webdesign: <https://www.uptodatewebdesign.com/2016/05/jaarlijks-5000-nieuwe-webshops-in-belgie.html>
- Verhoeven, N. (2010). In *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag, Nederland: Boom onderwijs.
- Vincent, O., Makinde, A., & Akinwale, A. (2017). A cognitive buying decision-making process in B2B e-commerce using Analytic-MLP. *Electronic Commerce Research And Applications*, 25, 59-69.
- Zaichkowsky, J. (1985). Measuring the involvement construct. *Journal of consumer research*, 12(3), pp. 341-352.

Bijlagen

De bijlagen staan beschreven in bijbehorend bijlagenboek.