

Expertgroep

Revenue Optimization

Hoe voorkom ik dat mijn conversieoptimalisatieproces stagneert omdat resources naar grotere projecten gaan?

Takeaways

1. Maak altijd de potentiële waarde van optimalisaties inzichtelijk om te onderbouwen dat er ontwikkeltijd aan besteed moet worden.
2. Investeer in de zichtbaarheid van conversie-optimalisatie in je organisatie door resultaten en inzichten te delen.
3. Zorg voor een gestructureerd proces voor conversie-optimalisatie waarbij alle relevante stakeholders betrokken zijn.

Host & voorzitter

Hoe voorkom ik dat mijn conversieoptimalisatieproces stagneert omdat resources naar grotere projecten gaan?

Steeds meer organisaties zijn bezig met conversieoptimalisatie. Met een gestructureerd en datagedreven proces werken ze aan klantgerichte optimalisaties in de webwinkel en behalen ze een beter resultaat. Dezelfde organisaties merken echter dat hun conversieoptimalisatieproces regelmatig stagneert, onvoldoende groeit of zelfs helemaal stilvalt, omdat ze resources van onder andere development besteden aan andere, grotere projecten. Hierdoor blijven optimalisatiekansen onbenut en lopen deze organisaties veel omzet mis. De leden van onze expertgroep benoemen dit als de grootste uitdaging binnen conversieoptimalisatie op dit moment. Deze stagnatie is een probleem, want hij heeft gevolgen voor de resultaten van je organisatie. Zo stelt een bedrijf als Amazon:

“Our success at Amazon is a function of how many experiments we do per year, per month, per week, per day.”

Jeff Bezos, Amazon



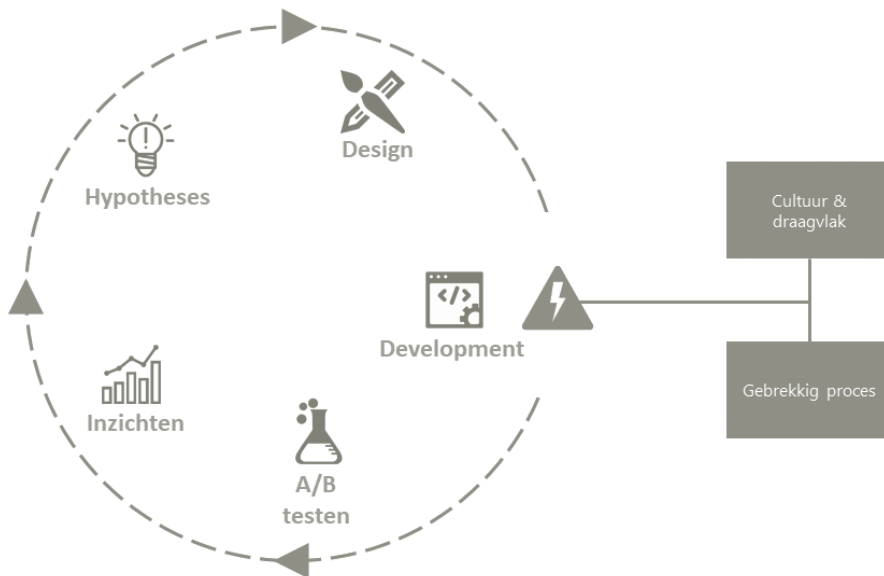
De vraag die wij ons als expertgroep daarom gesteld hebben, is: “Hoe voorkom ik dat mijn conversieoptimalisatieproces stagneert omdat resources naar grotere projecten gaan?” We onderzochten waarom er vaak onvoldoende resources voor conversieoptimalisatie zijn. Aan deze oorzaken koppelen we verschillende oplossingen waarmee stagnatie verholpen en voorkomen kan worden. Vervolgens geven we met concrete praktijkvoorbeelden tips over hoe je meer rendement haalt uit je conversieoptimalisatieprogramma.

1. Oorzaken

Werk je in een kleine organisatie en ben je net gestart met conversieoptimalisatie? Of werk je binnen een grote organisatie waar experimenteren al een belangrijk onderdeel is van de bedrijfsvoering? De door onze expertgroep onderzochte organisaties, klein en groot, herkennen allemaal het probleem dat een gebrek aan resources het conversieoptimalisatieproces kan laten stagneren. Dat is zonde, want potentiële klanten ervaren obstakels op je website. Je loopt omzet mis omdat je de optimalisatiekansen niet benut. En je besteedt resources aan projecten waarvan de waarde niet bekend is of zelfs niet bestaat.

In de meeste gevallen gaat het bij resources om tijd van developers. Deze tijd is kostbaar en altijd schaars en daarom snel een bottleneck als er meer projecten zijn dan er in de beschikbare tijd gerealiseerd kunnen worden. Daardoor worden er geen A/B-testen gebouwd en worden de winnende testen pas later geïmplementeerd. De testcapaciteit, en dus de capaciteit om te leren van klantgedrag en door middel van optimalisatie je resultaat te verbeteren, wordt hierdoor niet benut. Naast resources van development kunnen ook resources op het gebied van (UX-)design of analytics bottlenecks zijn die zorgen voor stagnatie in het proces.

Waarom worden resources niet besteed aan conversieoptimalisatie, terwijl dat binnen onze expertgroep bewezen bijdraagt aan het behalen van meer groei en resultaat? We zien grofweg twee oorzaken: (1) een niet-datagedreven cultuur met onvoldoende draagvlak voor conversieoptimalisatie en (2) een gebrekkig proces.



Cultuur & draagvlak en een gebrekkig proces zijn de oorzaken van een stagnerend optimalisatieproces

1.1 Cultuur & draagvlak

In veel organisaties spelen onderbuikgevoel en persoonlijke meningen nog te veel een beslissende rol. Organisaties prioriteren niet op basis van data, maar op basis van de mening van degene met het hoogste salaris of de grootste verbale overtuigingskracht. Grote projecten die veel ontwikkeltijd kosten, krijgen voorrang. Zelfs als de waarde van deze projecten onbekend of op aannamen is gebaseerd. Er heerst een vernieuwingsdrang waardoor grote redesigns, replatforming en nieuwe features prioriteit krijgen ten koste van het optimaliseren van bestaande functionaliteit. Door het ontbreken van een datagedreven cultuur is er te weinig draagvlak voor conversieoptimalisatie. Soms is er wel de wil om datagedreven beslissingen te nemen, maar blijkt het uitdagend om de business value te bepalen of onderling te vergelijken omdat er met verschillende KPI's wordt gewerkt.

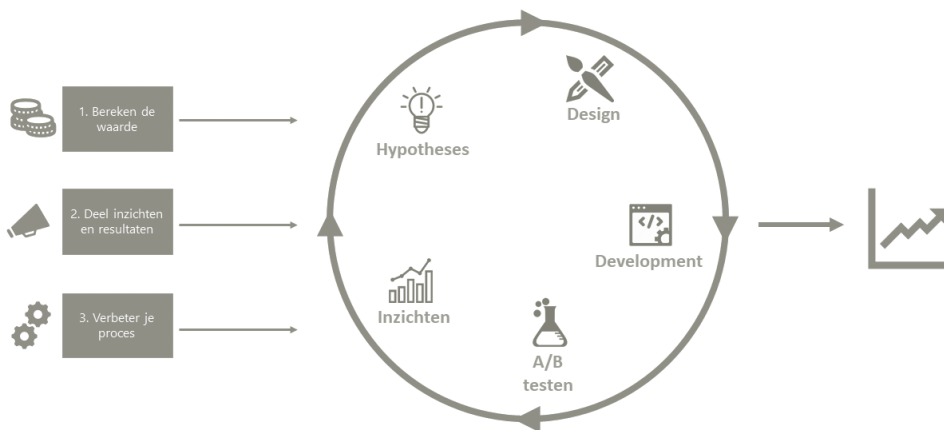
1.2 Gebrekig proces

Ook in organisaties waar wel draagvlak is voor conversieoptimalisatie, kunnen problemen in het proces alsnog zorgen voor achterblijvende resultaten en inzichten. Vaak heeft niet iedereen in het (scrum)team een optimalisatiemindset en zijn er tegenstrijdige doelstellingen en belangen. Vanuit meerdere hoeken in de organisatie wordt een beroep gedaan op dezelfde resources, wat prioriteren lastig maakt. Zelfs als er aanvankelijk wel developmentresources beschikbaar zijn voor conversieoptimalisatie, kunnen grote projecten dermate uitlopen dat er geen ruimte overblijft voor het bouwen en implementeren van A/B-testen.

Daarnaast zien we dat door gebreken in het proces de uitvoering van conversieoptimalisatie slechter verloopt, waardoor de impact van optimalisaties en dus de waarde van het conversieoptimalisatieprogramma lager is. Dat kan uiteindelijk weer leiden tot minder beschikbare resources voor optimalisatie.

2. Oplossingen

De problemen met resources en de gevolgen voor het conversieoptimalisatieproces lijken hardnekkig, maar binnen onze expertgroep zijn diverse (deel)oplossingen gevonden die de oorzaken van stagnatie effectief aanpakken. Met de hierna volgende oplossingen en voorbeelden werk je aan meer draagvlak voor conversieoptimalisatie in je organisatie en verbeter je het proces.



Praktische oplossingen om stagnatie te voorkomen en meer resultaat te behalen met je optimalisatieproces

2.1 Bereken de waarde

Of het nu gaat om meer omzet, meer winst of het besparen van kosten, uiteindelijk moet die dure ontwikkeltijd een zo hoog mogelijke *return on investment* (ROI) hebben. De waarde voor de organisatie zou dus leidend moeten zijn bij het toewijzen van developmentresources.

Zorg dat de geschatte waarde inzichtelijk is door overal een businesscase voor te maken. Voor optimalisaties vanuit je conversieoptimalisatieprogramma én voor andere grote projecten. Maak voor A/B-testen vooraf een schatting wat de test in potentie bijdraagt. Voor een winnende A/B-test bereken je

de impact van de implementatie en ook wat het uitstellen van de implementatie van een winnende A/B-test kost. Projecten zonder financiële onderbouwing zouden onderaan de roadmap moeten belanden. Bekijk bijvoorbeeld hoe bol.com resources voor conversieoptimalisatie kreeg door de misgelopen omzet van het uitstellen van de implementatie van een A/B-testwinnaar aan te tonen. Je vindt de case op www.mijnconversiescore.nl/voorkom-stagnatie-in-cro-proces.

“Omdat we vooraf een uitgebreide impactanalyse hebben gemaakt, konden we de stakeholders overtuigen om een radicale A/B-test uit te voeren. Hierdoor konden we de uiteindelijke resultaten en impact ook beter beoordelen.”

Helene Hallebeek, Transavia

Natuurlijk is het vooraf inschatten wat een innovatie of optimalisatie oplevert soms lastig. Voor grotere innovaties die mogelijk veel tijd kosten, kun je daarom testen met een zogenoemd *prototype*. Je onderzoekt met een lage investering wat de impact is van een functionaliteit, zodat je kunt inschatten of je hier meer resources aan moet besteden. Op www.mijnconversiescore.nl/voorkom-stagnatie-in-cro-proces lees je meer over wat een prototype is en hoe Transavia en Duifhuizen dit hebben gebruikt om de potentie van een nieuwe functionaliteit te testen.

Vergelijk verschillende projecten door een *single success metric* te gebruiken, oftewel één centrale KPI die aansluit bij organisatiebrede doelstellingen en die leidend is in de prioritering. Dat kan bijvoorbeeld omzet, winst of winst per gebruiker zijn. Verschillende andere KPI's kunnen invloed hebben op deze centrale KPI. Zo is omzet een gevolg van het aantal bezoekers, de conversieratio en de gemiddelde orderwaarde. Als je de KPI-structuur inzichtelijk maakt, dan zorg je ervoor dat je organisatie op een consistente manier businesscases maakt en dat je de waarde onderling kunt vergelijken. Een voorbeeld van zo'n KPI-structuur vind je op www.mijnconversiescore.nl/voorkom-stagnatie-in-cro-proces.

2.2 Deel inzichten en resultaten

Meer draagvlak voor conversieoptimalisatie realiseer je niet in één dag. Het gaat om een cultuurverandering en dat kost tijd en doorzettingsvermogen. Daarom is het essentieel dat je investeert in de zichtbaarheid van conversieoptimalisatie binnen je organisatie. Dit doe je door resultaten en klantinzichten actief te delen. Niet alleen de successen, maar ook verliezende A/B-testen en de learnings die je daaruit haalt. Pak dit effectief aan door tijd te reserveren voor de marketing van je conversieoptimalisatieprogramma. Bepaal eerst wat je intern wilt verkopen en aan wie, en kies daarbij de juiste vorm. Dat kan een combinatie zijn van mailings, presentaties of een intern platform. De vorm en inhoud van je boodschap kan verschillen per stakeholder. Bekijk inspirerende voorbeelden van bol.com, VodafoneZiggo en BCC op www.mijnconversiescore.nl/voorkom-stagnatie-in-cro-proces om de zichtbaarheid van conversieoptimalisatie in je organisatie te vergroten.

Houd de boodschap kort maar krachtig en vooral gemakkelijk te begrijpen. Een effectieve methode is het delen van visuele ondersteuning en kwalitatieve data, naast alleen kwantitatieve data. Voeg bijvoorbeeld *heatmaps*, sessieopnamen of opnamen van usability-onderzoek toe. Zorg dat je collega's begrijpen hoe bezoekers je website gebruiken, waar ze vastlopen en dus waarom optimalisatie van je website zo belangrijk is. Laat ook stakeholders en directieleden meekijken met (neuro-)usability-onderzoek, zodat ze zelf zien hoe potentiële klanten de website ervaren. Op www.mijnconversiescore.nl/voorkom-stagnatie-in-cro-proces zie je hoe fonQ, de Bijenkorf en HEMA dit hebben toegepast.

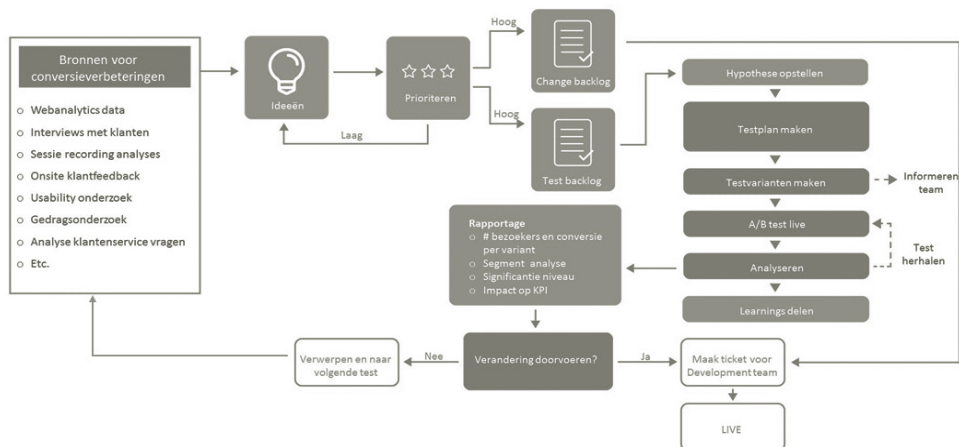
“Veel verschillende stakeholders kunnen onderwerpen aanleveren en zelf meekijken bij ons tweemaandelijks usability-onderzoek, waardoor ze zelf de ervaring van klanten zien en begrijpen waarom conversieoptimalisatie zo belangrijk is.”

Jurrien Schouten, fonQ

Worden er toch veel resources besteed aan een groot project in plaats van aan conversieoptimalisatie, bijvoorbeeld omdat het grote project goed onderbouwd is met data? Dan kun je alsnog inzichten vanuit eerdere tests en analyses inbrengen in dat project. Pas bijvoorbeeld bij een redesign eerdere optimalisaties en inzichten vanuit klantfeedback toe in het nieuwe design. Meestal is een redesign tijdrovender en risicovoller dan een optimalisatie van het huidige design, maar als het toch de realiteit is dan kun je op deze manier zorgen voor een beter eindresultaat. Bekijk hoe Hunkemöller inzichten heeft gebruikt voor een redesign op www.mijnconversiescore.nl/voorkom-stagnatie-in-cro-proces.

2.3 Verbeter je proces

Om de volledige potentie van conversieoptimalisatie te benutten is een gestructureerd proces belangrijk. In de blueprint van 2017 heeft deze expertgroep al een proces voor conversieoptimalisatie uitgewerkt.¹ Stagneert dit proces in je organisatie? Breng dan eerst in kaart waar de bottlenecks in het conversieoptimalisatieproces zitten. Gebruik hiervoor je eigen systeem of een projectmanagementtool. Een voorbeeld hiervan vind je op www.mijnconversiescore.nl/voorkom-stagnatie-in-cro-proces.



Een gestructureerd proces voor conversieoptimalisatie, zoals beschreven in de blueprint van 2017

Bij de executie van een goed proces is het team dat het uitvoert essentieel. Bouw daarom aan autonome teams die effectief werken aan gezamenlijke doelstellingen, waar ook conversieoptimalisatie deel van uitmaakt. Zorg dat iedereen in die teams betrokken is bij deze doelen, en dus ook bij het optimalisatieproces. Dat betekent dat een hoge betrokkenheid van developers essentieel is. Betrek developers daarom bij klantonderzoek en maak ze medeverantwoordelijk voor bepaalde KPI's. Op www.mijnconversiescore.nl/voorkom-stagnatie-in-cro-proces vind je inspiratie van bol.com en Intergamma om developers te betrekken bij het optimalisatieproces.

¹ SHOPPINGTOMORROW-EXPERTGROEP REVENUE OPTIMIZATION, BLUEPAPER 2017 'HOE REALISEER JE MEER DIGITALE OMZET MET EEN GELIJKBLIJVEND AANTAL BEZOEKERS?'

“Door developers, designers maar ook directors mee te nemen bij guerrilla user testing van prototypes op CS Utrecht, zien we – naast waardevolle klantfeedback – veelvuldig ‘aha’-momenten, versterkt het de onderlinge samenwerking en is iedereen betrokken bij het optimalisatieproces.”

Melle Moorman, bol.com

In een effectief proces zijn idealiter resources gereserveerd voor optimalisatie. Hierdoor heeft uitloop van andere projecten niet direct impact op je optimalisatieproces. Grote datagedreven organisaties zorgen er daarnaast voor dat grote projecten niet in de weg zitten, simpelweg door geen grote projecten te hebben. Ze knippen grote projecten net zo lang op totdat ze klein zijn en in bijvoorbeeld maximaal twee sprints passen. Dat zorgt voor minder risico van langlopende projecten, grotere wendbaarheid, snel kunnen inspelen op ontwikkelingen en het sneller behalen van (tussen)resultaat.

Heb je externe stakeholders die een rol spelen in het proces, zoals externe developers of een consultancybureau? Zorg dan voor een nauwe samenwerking, bij voorkeur ook op locatie. Zo realiseer je een goede betrokkenheid van alle partijen en verbeter je het optimalisatieproces. Op www.mijnconversiescore.nl/voorkom-stagnatie-in-cro-proces lees je hoe Transavia dit aanpakt door in nauwe samenwerking A/B-testen te laten bouwen door een externe partij.

3. Verandering in jouw organisatie

Er wordt vaak gedacht: je moet innovatief zijn om de concurrentie voor te blijven. Dat is geen slechte gedachte, maar veel traditionele organisaties hebben een verkeerd beeld van innovatie. Het idee is dat grootse innovaties, zoals een redesign of disruptief nieuw businessconcept, de enige weg zijn naar succes. Dat is het type innovatie dat veel ontwikkeltijd, hoge kosten en veel risico met zich meebrengt. Terwijl juist kleine, incrementele en datagedreven optimalisaties ook belangrijk zijn voor het succes van je organisatie. De snelheid van deze optimalisaties is een bepalende factor in je concurrentiepositie. We hebben echter gezien dat de cultuur in veel organisaties hier nog onvoldoende bij aansluit.

De genoemde oplossingen zijn voorbeelden van een bottom-upbenadering. Cultuurverandering vanuit een bottom-upbenadering is absoluut mogelijk, maar vergt in de praktijk een lange adem. De snelstgroeende bedrijven hebben een top-downbenadering (waaronder Amazon, Coolblue en Booking.com). Bij deze bedrijven zit het op directieniveau al in het DNA dat ze zo hard kunnen groeien door datagedreven klantreisoptimalisatie.

Zet je in jouw organisatie in voor zowel bottom-up- als top-downbeïnvloeding om een datagedreven werkwijze te stimuleren, draagvlak te creëren voor conversieoptimalisatie en je proces te verbeteren. Zo voorkom je stagnatie van je conversieoptimalisatieproces en behaal je meer resultaat met je webwinkel.



HOST & VOORZITTER

Jurjen Jongejan
*Sr. Conversie-optimalisatie
Consultant*
ISM eCompany

Leden expertgroep



Bas Jansen
Sr. Conversion Specialist
Google



Bernadette Bijkerk
CRO Specialist
vtwonen (Sanoma)



Erik van Houwelingen
Lead CRO & Web Analytics
Intergamma B.V.



Farshad Soleymani
Conversie Manager
VodafoneZiggo



Floor Hickmann
UX Manager
HEMA



Guido Jansen
Digital customer experience specialist
Freelance



Helene Hallebeek
CRO Specialist
transavia.com



Jurrien Schouten
Lead UX/CRO marketeer
fonQ



Kiki Spek
*Manager Conversie Specialisten &
Conversie Specialist Oriëntatie*
Greetz B.V.



Loef Kleinmeijer
Conversie-optimalisatie Consultant
ISM eCompany



Marijn Tijhuis
Senior Conversie Specialist
BCC



Marlous Vennegoor op Nijhuis
Senior Product Owner
De Bijenkorf



Melle Moorman
CRO Lead & Product Owner
bol.com



Raun Sips
Business Analyst
Hudson's Bay Company



Rick Weij
CRO Specialist
Tele2



Rudger de Groot
Digital Optimizer / Founder
Mintminds



Sascha van Eck
CRO Specialist
Hunkemöller International



Wesley Koolen
E-commerce manager
Roompot Vakanties

