

Fraude- & Risicobeheersing

shopping
tomorrow

Fraude- & Risicobeheersing



ShoppingTomorrow/
Fraude- & Risicobeheersing

Het beheersen van risico's is niet een onderwerp dat direct leeft bij de gemiddelde retailer. Uiteraard zal hij maatregelen nemen of willen nemen tegen diefstal in zijn fysieke winkel, gepleegd door shoppers. Maatregelen tegen internetfraude worden al iets ingewikkelder, omdat ze vaak lastiger te herkennen zijn.

De risico's voor de retailer die stappen gaat zetten of heeft gezet richting een online of omnichannel-strategie, nemen echter fors toe. Nieuwe technologie levert nieuwe bedreigingen en criminelen en fraudeurs worden steeds creatiever en innovatiever.

Reden te meer om dieper in te gaan op de risico's die richting 2020 gaan ontstaan. In dit hoofdstuk geven we slechts een deel weer. Op ShoppingTomorrow.nl kunt u nog veel meer lezen over beheersing van risico's.

1. Beheersing van risico's

Het goed beheersen van risico's is essentieel voor bedrijven. Niet alleen beperkt u daarmee de kans op gevaar, ook kunt u via risicomangement flinke kosten besparen en waarde creëren.

1.1 Risicomangement als middel

Bewust omgaan met risico's is een belangrijk middel om met concurrentie om te gaan. In plaats van te reageren op uw concurrent biedt risicomangement u de mogelijkheid om te anticiperen en dat betekent dat u beter voorbereid bent op wat gaat komen. Risicomangement laat de ondernemer focussen op die gebieden in zijn bedrijfsprocessen die hem onderscheiden van de concurrenten.

Het managen van risico's vermindert het aantal risico's waar u tijd en geld in stopt, levert een kostenbesparing op en creëert waarde voor het bedrijf.

1.2 Verminderen van risico's

In het slechtste geval groeien de risico's van een organisatie op een veel sneller tempo dan de mogelijkheid om tegenmaatregelen te nemen. Organisaties moeten de mogelijkheid hebben om belangrijke risicogebieden te identificeren en aan te pakken en de flexibiliteit om snel de gaten te sluiten door middel van het:

- identificeren en begrijpen van de risico's die er toe doen;
- differentieel investeren in de bedrijfskritische risico's voor de organisatie;
- effectief beoordelen van risico's in het hele bedrijf, aanwijzen van verantwoordelijken en geven van eigenaarschap over het risico;
- aantonen van de effectiviteit van risicomangement voor medewerkers, beleggers, analisten en toezichthouders.

1.3 Reductie van kosten

Voor veel organisaties blijft het vinden van kostenbesparingen in alle facetten van de organisatie van cruciaal belang om te overleven in dit volatiele economische klimaat. Mogelijkheden voor kostenreductie kunnen zijn:

- Het implementeren van een nieuw Risk Operating Model dat de kostenstructuur wezenlijk verbetert
- Het verminderen van de kosten van de controlemaatregelen via implementatie van of een beter gebruik van geautomatiseerde controlemaatregelen
- Het stroomlijnen of elimineren van overlappende risicovolle activiteiten
- Het verbeteren van de efficiëntie van processen via continue monitoring van risico's
- Het voorkomen van zich veel herhalende risico's
- Het voorkomen van risico's die het voortbestaan van de onderneming bedreigen.

1.4 Waardecreatie

Risico- en controlemanagement kan op de onder andere op de volgende manieren helpen bij het verbeteren van de bedrijfsprestaties:

- Het bereiken van superieure rendementen uit risicovolle investeringen
- Het accepteren en beheersen van de juiste risico's om concurrentievoordeel te behalen
- Het verbeteren van de controles rond de belangrijkste processen
- Het gebruik van businessanalyses om het risicoprofiel te optimaliseren en het verbeteren van de besluitvorming
- De door risicomangement gerealiseerde besparingen investeren in strategische initiatieven.

1.5 Creëer inzicht in sterke en zwakke punten

Bedrijfsprocessen zijn continu aan verandering onderhevig en dienen maximaal bij te dragen aan het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen. Inzicht in de eigen sterke en zwakke punten van de onderneming is belangrijk om de juiste beslissingen te nemen. Optimaliseer uw sterke punten en maak uw zwakke punten minder kwetsbaar door effectieve maatregelen te nemen die ervoor zorgen dat een zwak punt geen bedrijfsrisico wordt.

2. Risico's in de keten

De invloed die de klant online in toenemende mate kan uitoefenen, heeft de manier waarop de retailer succesvol zaken kan doen op zijn kop gezet. De transparantie van het internet heeft de klantverwachtingen vele malen scherper gemaakt ten aanzien van prijs, levertijd, kwaliteit en service. De retailer die daar niet op inspeelt, heeft het nakijken. In de gehele waardeketen ontstaan voor de retailer risico's die zijn succes kunnen beïnvloeden.

Om aan alle eisen en klantverwachtingen tegemoet te komen wordt in de handelsketens steeds meer samengewerkt tussen gespecialiseerde partners die traditionele deelprocessen efficiënter kunnen uitvoeren. Bekende voorbeelden zijn: betaalproviders, transporteurs/pakketbezorgers en reparatiecentra. Tevens zijn er partijen die de online dienstverlening zelf mogelijk maken zoals websitebouwers, hostingproviders en leveranciers van productcontent. Retailers worden bovendien geconfronteerd met nieuwe businessmodellen en -concepten, die de werking van de keten beïnvloeden en daarmee ook het succes van de retailer kunnen maken of breken:

- Prijs/productvergelijkers en andere affiliate/promotiesystemen (zoals Kieskeurig en Groupon)
- Platformen die op grote schaal consument en retailer bijeenbrengen (zoals Uber, Thuisbezorgd.nl en Airbnb)
- Handelsplatformen (zoals Amazon, Alibaba, Bol en wehkamp.nl)
- Crowdsourcing/funding-initiatieven (zoals Sellaband.com).

Door deze ontwikkelingen zijn de handelsketens omvangrijker, complexer en internationaler geworden en is de onderlinge afhankelijkheid tussen ketenpartners toegenomen maar ook vluchtiger geworden. De veranderingen van de handelsketen bieden kansen, maar leiden ook tot nieuwe en minder herkenbare en controleerbare risico's voor de retailer.

Los van de vele veranderingen is er in het verwachtingspatroon van de klant één factor vrijwel ongewijzigd: de klant gaat de koopovereenkomst met de retailer aan en deze wordt verantwoordelijk gehouden voor het nakomen van de beloofde verwachtingen ten aanzien van prijs, kwaliteit, levertijd en service. Slechte prestaties van een ketenpartner worden de retailer aangerekend. Het is dus van belang om rekening te houden met de risico's die ontstaan door de samenwerking. Deze risico's zijn zeer divers (denk bijvoorbeeld aan datarisico's, wet- en regelgeving, kwaliteit en levertijden) en worden vaak onbewust gelopen omdat een retailer er blind op vertrouwd dat de ketenpartner de zaken goed geregeld heeft; totdat het tegendeel wordt bewezen.

2.1 Risicobewust worden

Een retailer houdt zich doorgaans niet actief bezig met risicoanalyse en het risicodenken blijft beperkt tot de directe eigen activiteiten. Door onduidelijke afspraken met en/of door toedoen van ketenpartners kan onverwachts schade ontstaan die op basis van eerder inzicht voorkomen had kunnen worden. Risicobewustzijn ontstaat dan door schade en schande.

2.2 Krijg inzicht door analyse

In deze paragraaf bieden we via een afhankelijkheids- & kwetsbaarheidsanalyse een model aan waarmee u door een ketenperspectief meer inzicht in risico's krijgt en op een bewuste manier kan kiezen om deze risico's (al dan niet) te verminderen.

Het model pretendeert niet om volledig te zijn in het blootleggen van alle risico's waar een retailer mee te maken heeft. Het is bedoeld als hulpmiddel om de blackbox van zijn handelsomgeving wat meer te openen en op een gestructureerde manier inzicht te geven in de risico-hotspots. Dit helpt om prioriteiten te bepalen die de bedrijfsvoering kunnen verbeteren.

Afhankelijkheidsanalyse

Om de afhankelijkheden van de handelsketen in beeld te krijgen kan een retailer zijn activiteiten en de daarbij betrokken partijen systematisch analyseren. De verschillende onderdelen van de waardeketen vormen daarbij een bruikbaar uitgangspunt. De externe partijen die betrokken zijn (zoals voor locatie/gebouw, hostingplatform en telecommunicatiemiddelen) leveren vaak een belangrijke bijdrage aan het succes van de retailer.

Door het systematisch aflopen van de primaire en ondersteunende activiteiten zijn de ketenpartijen die voor de retailer een rol spelen in kaart te brengen.



Waardeketen Porter

De afhankelijkheid van ketenpartijen waarvan diensten of producten worden afgenomen, verschilt doorgaans aanzienlijk. Voor de voortgang van de primaire bedrijfsvoering kan bijvoorbeeld het functioneren van de website van vitaal belang zijn, terwijl de afwezigheid van uitzendkrachten of het (tijdelijk) niet functioneren van de reparatieafdeling minder impact heeft. Door de ketenpartijen een afhankelijkheidsindicatie Hoog, Midden of Laag mee te geven is in een later stadium te bepalen in welke mate kosten voor tegenmaatregelen gerechtvaardigd zijn. De indicator dient een afspiegeling te zijn van het belang dat de ketenpartij heeft ten opzichte van de gehele bedrijfsvoering.

Kwetsbaarheidsanalyse

Bij de kwetsbaarheidsanalyse brengt u het effect van dreigingen in kaart, waarbij aan de hand van al eventueel getroffen maatregelen inzicht ontstaat in de weerbaarheid tegen de dreiging.

Voor de kleinere retailer is verstoring van zijn primaire bedrijfsvoering doorgaans de grootste zorg. Hoewel retailers en hun ketenpartners met een diversiteit aan dreigingen te maken kunnen krijgen (zoals afpersing, informatiediefstal, fraude, natuurrampen en faillissement), wordt voor de eenvoud van deze analyse alleen de algemene dreigingsfactor 'uitval' gehanteerd. De diverse factoren die de uitval kunnen veroorzaken, worden hier buiten beschouwing gelaten.

De retailer dient zich de volgende vragen te stellen:

- Hoe hoog is de kans op incidenten/uitval van de ketenpartner? (H/M/L)
- Welke financiële impact heeft uitval van de ketenpartner van één uur, één dag, één week, één maand? (H/M/L).
- Is de ketenpartner op acceptabele termijn vervangbaar? (J/N)
- Is er sprake van een lock-in? (J/N)
- Is bedrijfsinformatie gemakkelijk overdraagbaar? (J/N)

Bij vraag 1 is het van belang om verder te kijken dan naar de partij in de eerste lijn; een ketenpartner is vaak zelf ook weer afhankelijk van andere partijen.

FRAUDE- & RISICOBEBEERSING

		Afhankelijkheidsanalyse		Kwetsbaarheidsanalyse		
Primaire activiteiten	Voorbeelden ketenpartners	Inventarisatie betrokken ketenpartijen	Mate van afhankelijkheid (H/M/L)	Kans op uitval ketenpartner (H/M/L)	Impact bij uitval van de ketenpartner* (H/M/L)	Vervangbaarheid** (J/N)
Ingaande logistiek	Toeleveranciers: - Grondstoffen - Halffabrikaten - Handelsproducten Opslag/Magazijn					
Operaties	Productie Assemblage Verpakken Opslag					
Uitgaande logistiek	Orderverwerking Betalingsproces Verzending Transporteurs					
Marketing en verkoop	(web)promotie Vergelijkingsplatforms Eigen website Verkoopplatforms					
Service	Retourproces Klantenservice/CRM Reparatiedienst Webcommunities					
Secundaire activiteiten	Voorbeelden ketenpartners	Inventarisatie betrokken ketenpartijen	Mate van afhankelijkheid (H/M/L)	Kans op uitval ketenpartner (H/M/L)	Impact bij uitval van de ketenpartner* (H/M/L)	Vervangbaarheid** (J/N)
Bedrijfs-infrastructuur	Organisatie Bedrijfssturing Boekhouding, financiële processen					
Menselijk kapitaal	Uitzendkrachten, ZZP'ers					
Technologie-ontwikkeling	R&D, Innovatie Investeringsen					
Verwerving/ Inkoop	Nutsvoorzieningen, Telecommunicatie Hosting					

Analyse- en kwetsbaarheidstabel

3. Risico's door veranderend concurrentieveld

Concurrentie is een belangrijke drijfveer voor innovatie. Het drukt de consumentenprijzen tot een algemeen aanvaard niveau. Het kennen van uw concurrenten is een belangrijk element in het zakendoen.

3.1 Maak een strategische keuze

Kleine bedrijven die succesvol zijn, imiteren niet de marktleiders of concurrenten. Ze zijn vooral zichzelf. Als u succesvol wilt zijn, bepaal dan eerst wie u zelf bent, waarin u nu juist uniek bent. Welke hoge toegevoegde waarde u de klant kunt bieden, terwijl het uzelf maar weinig kost.

Bepaal waarin u onderscheidend bent en kijk vervolgens naar het profiel van de marktleiders. Kijk naar de dingen die zij doen en die uw klanten niet zo belangrijk vinden. Die kunt u schrappen of afzwakken. Kijk naar die punten die voor uw doelgroep belangrijk zijn en waarin de marktleiders zwak zijn. Op die punten kunt u gemakkelijk beter scoren.^[1]

3.2 In control zijn

Iedere onderneming loopt risico's ^[2], dus ook uw onderneming. Het is een illusie te denken dat u alle risico's kunt vermijden, simpelweg om financiële en praktische redenen. Binnen iedere onderneming worden immers fouten gemaakt. Wel kan risicomanagement u helpen inzicht te krijgen in de risico's die uw onderneming loopt en houvast bieden om deze te beheersen.

Op deze manier 'in control' zijn heeft de volgende voordelen:

- U reageert adequaat op de risico's die uw onderneming loopt
- Het kan u een betere positie opleveren ten opzichte van de concurrentie
- Doordat u de bedrijfsprocessen tegen het licht houdt, kunt u bepaalde processen efficiënter en effectiever inrichten
- U bent beter in staat na te gaan waar de bedreigingen liggen. Daarmee creëert u een voorsprong op de concurrentie.

Om na te gaan of u uw relevante risico's in afdoende mate beheerst, raden we aan een quickscan uit te voeren, zoals achter de QR-code hiernaast.



PDF: Quickscan
risicobeheersing

4. Risico's door verandering kanaalstrategie

Duidelijk is dat de retailwereld in de afgelopen periode sterk is veranderd en in de komende jaren ook nog sterk gaat veranderen. Traditionele retailers zijn door de opkomst van internet en online shopmogelijkheden failliet gegaan of hebben het zwaar door de sterke concurrentie van webwinkels, naast de al teruglopende verkopen door de slechte economische omstandigheden. Dit zijn grote bedrijfsrisico's in relatie tot het voortbestaan van de onderneming.

^[1] Bron: ZBC.nu

^[2] Bron: Checklist Risicobeheersing MKB - Grant Thornton

4.1 Strategiewijziging cruciaal

De wijziging van de strategie komt veelal tot uiting in de vorm van het ontplooiën van online activiteiten. Een gehele transformatie van 'bricks' naar 'clicks' en daarmee het fysieke kanaal geheel gedag zeggen is voor vele retailers een brug te ver en ook niet nodig. Een enkeling kiest voor puur aanwezigheid, en dus zichtbaarheid, op het net. De retailer die kiest voor verkoop van producten via internet kan niet volstaan met het opzetten van enkel een webshop. Hij heeft daarbij niet meer de vraag of, maar juist hoe hij een omnichannel-strategie doorvoert.

4.2 Online veelal naast fysiek ingericht

Er zijn vele theorieën die aangeven dat je een online kanaal moet opzetten naast het fysieke kanaal. De webshop wordt dan separaat aangestuurd en krijgt op den duur te maken met eigen voorraden, eigen systemen, maar vooral ook eigen targets, veel omzet gedreven. Voordelen aan een separate organisatie zijn er natuurlijk ook. Het is flexibel. Zeker wanneer de omzetten van het online kanaal nog gering zijn en de operationele processen te verschillend, is een scheiding erg doelmatig.

4.3 Consument denkt niet in kanalen

Er komt echter een moment dat de klant verwacht dat de verschillende on- en offline kanalen naadloos op elkaar aansluiten. De klant wil online oriënteren, offline de order noteren, maar online de transactie doen. Als retailer richt je je systemen daarop in. Voorraad informatie is in alle kanalen beschikbaar, vanuit de winkel kun je kijken in de voorraad van de webwinkel en van andere eventuele fysieke winkels.

Daarom moet het vanaf de eerste schreden het doel zijn om de online en offline organisatie volledig met elkaar te integreren.

4.4 Richt andere KPI's in

Eigenlijk bestaat een omnichannel-strategie niet. Er bestaat slechts een strategie. Hierin moet u rekening houden dat u het online en fysieke kanaal niet gaat sturen op enkel de KPI-'omzet', zeker wanneer hier een beloningsstructuur mee gemoeid is voor het personeel. Hierdoor kunt u 'perverse prikkels' bewerkstelligen waarbij de verantwoordelijken voor het online kanaal gaan concurreren met de verantwoordelijken voor het fysieke kanaal. Bij de herijking van de strategie moeten dan nieuwe KPI's ontwikkeld worden die vanuit beide kanalen sturen op de versterking van de customer journey en de klanttevredenheid.

5. Risico's door data

Volgens een recent onderzoek onderschatten bedrijven het risico van verlies van klantgegevens en fraude. Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat het MKB de ergste overtreder is als het gaat om zorgvuldig omgaan met klantgegevens. Het is zeer verontrustend dat ondanks de reeks van high-profile dataverliezen over de afgelopen jaren en de groeiende bewustwording bij consumenten, bedrijven nog steeds het risico niet serieus nemen.

Dit is des te meer verontrustend gezien het groeiende gebruik van informatie over klanten. Steeds meer bedrijven verzamelen, analyseren en delen gegevens van klanten. Ook de hoeveelheid



Vragenlijst BeschermJeBedrijf

informatie die wordt verzameld, blijft groeien. Dankzij nieuwe technieken en de exponentieel groeiende markt van online transacties is steeds meer data laagdrempelig beschikbaar.

We zien dat de stijging in datacollectie niet gepaard gaat met een stijging in maatregelen en procedures rondom het beperken van risico en fraude. Hierdoor ontstaat er steeds meer wantrouwen bij consumenten als het gaat om het bewust verstrekken van informatie en gegevens.

5.1 Actie noodzakelijk

Om het dalende vertrouwen tegen te gaan moet het bedrijfsleven adequate maatregelen nemen om klantgegevens te beschermen. Dit is gunstig voor beide partijen. Zo laten bedrijven de klant zien dat ze hun privacy serieus nemen en zijn klanten eerder geneigd om (meer) nuttige en relevante informatie te delen met bedrijven die aantoonbaar zorgvuldig omgaan met verstrekte gegevens. Deze toename in consumentenvertrouwen werkt door in alle verkoopkanalen en versterkt de merkwaarde.

Ook de overheid onderkent het probleem en introduceerde recent de meldingsplicht voor een datalek. In het recente wetsvoorstel voor de Wet bescherming persoonsgegevens is een meldplicht opgenomen voor inbreuken op beveiligingsmaatregelen voor persoonsgegevens met ernstige nadelige gevolgen. Met deze meldplicht wil de overheid de gevolgen van een datalek voor de betrokkenen zoveel mogelijk beperken en hiermee een bijdrage leveren aan het behoud en herstel van vertrouwen in de omgang met persoonsgegevens. Bij deze meldplicht moet de verantwoordelijke bij een dergelijk datalek niet alleen een melding doen bij de toezichthouder, het College bescherming persoonsgegevens (Cbp), maar ook de betrokkenen informeren. Als er geen melding wordt gemaakt van een datalek, kan dit bestraft worden met een forse bestuurlijke boete van het Cbp.



Tips voor dataverzameling,
-opslag en -beveiliging

5.2 Technologie speelt een belangrijke rol

Het is van cruciaal belang dat bedrijven gebruikmaken van de juiste technologie om gegevens te beschermen. Er is een direct verband tussen de wijze van opslag van gegevens en de beveiligingsmaatregelen die genomen moeten worden.

Ook de toegenomen flexibilisering van arbeid, zoals mobiel werken, heeft tot gevolg dat steeds meer gegevens op mobiele apparaten en mediadragers aanwezig zijn. Als gevolg hiervan zijn traditionele beschermende maatregelen, zoals wachtwoorden en firewalls, niet langer effectief. Bedrijven moeten alternatieve technologische oplossingen kiezen bij de bescherming van klantgegevens zonder dat dit ten koste gaat van de flexibiliteit van de organisatie.

Bewustwording

Maar technologie alleen is niet de oplossing om het vertrouwen van consumenten te winnen. Bedrijven moeten aantonen dat ze zich bewust zijn van de risico's, zoals lekken en misbruik door personeel, en de juiste voorzorgsmaatregelen nemen. Het is minstens zo belangrijk nieuw beleid en procedures binnen de organisatie te implementeren. De praktijk laat ons zien dat in veel gevallen niet de technologie maar juist de mens de zwakke schakel in de beveiliging is.

Door de vragenlijst op BeschermJeBedrijf.nl in te vullen krijgt u binnen enkele minuten inzicht in de beveiliging binnen uw bedrijf. Op ShoppingTomorrow.nl vindt u praktische tips rondom het verzamelen, opslaan en beveiligen van data.

6. Risico's door consumentenmacht

Uw imago kan via internet (discussieforums, reviewsites en social media-netwerken) in één dag gemaakt of gebroken worden. De online opinie heeft een steeds krachtigere invloed op uw imago. En u wordt daardoor gedwongen ook online in contact te blijven met de consument en snel en juist te reageren wanneer dit nodig is.

Consumenten zijn sterk geneigd de wijze waarop aanbieders via social media reageren mee te laten wegen in hun oordeelsvorming over de aanbieder. Zij verwachten als vanzelf een snelle reactie die oplossingsgericht is. Dit betekent voor u een extra taak erbij. Gelukkig biedt dit ook mooie kansen om goed voor de dag te komen en u te onderscheiden van de concurrentie.

6.1 Verwachte ontwikkelingen

Consumenten verwachten een-op-een-antwoorden op individuele vragen die zij stellen via internet. Niet alleen via de e-mail of via uw site, maar ook via social media zoals Facebook en reviewsites die voor iedereen zichtbaar zijn. Het belangrijkste risico is imagoschade en verlies van vertrouwen.

6.2 Imagoschade

Een ongewijzigd principe is dat klanten bij het krijgen van vertrouwen nog steeds sterk leunen op ervaringen en meningen uit hun omgeving. Dat was veelal de eigen sociale omgeving, familie en vriendenkring, maar in steeds belangrijkere mate wordt het vertrouwen ontleend aan community's en review/consumentenplatforms op internet waar 'on demand' een oordeel kan worden gevormd op basis van ervaringen van anderen.

Deze tendens sluit aan bij de toenemende behoefte van consumenten om in een steeds korter tijdsbestek de verkoopcyclus te doorlopen, en daarom snel vertrouwen te willen opbouwen om tot aankoop over te kunnen gaan. De consument verwacht dat de retailer participeert in de online discussie.

6.3 Niet adequaat reageren

Overbekend zijn de situaties waar een relatief onbetekenende discussie leidt tot voorpaginanieuws. U moet altijd rekening blijven houden met het risico van escalatie. Er zijn twee dominante factoren voor consumenten om reviews te plaatsen en om over aanbieders te communiceren.

Ego-gericht

- Ik heb nadeel ondervonden en wil het bedrijf daarom in een nadelig daglicht stellen
- Ik wil stoom afblazen
- Ik wil indruk maken op anderen.

Sociaal gericht

- Om andere consumenten te helpen met mijn ervaringen
- Om andere consumenten in staat te stellen een goede keuze te maken
- Omdat ik ook verwacht van andere consumenten informatie te krijgen.

Het is belangrijk dat u, voordat u vragen beantwoordt, bepaalt wat de beweegreden van de schrijvende consument is. Natuurlijk wilt u de consument helpen, daar waar gevraagd en nodig. Maar juiste antwoorden die niet aansluiten op de beweegredenen kunnen het effect hebben van een rode lap op een stier. Vroeger kon u uw relatie nog in de ogen kijken en zien of deze in een goed humeur was, of inmiddels rood aangelopen. Op social media kan dit niet maar is het net zo belangrijk te weten wat de gemoedstoestand is van de consument. Doe hier geen aannames.

Gaat het om notoire, echt onredelijke klagers? De meeste consumenten hebben oog voor 'notoire klagers', onder andere door de schrijfstijl, en hechten minder waarde aan dergelijke meningen. U doet het nooit goed bij deze groep. Reageer niet, of probeer een een-op-een-gesprek aan te gaan.

Niet goed reageren kan tot grote risico's leiden, waarbij de reactie op de reactie op de reactie aanbieders lange tijd kan verlammen in hun handelen. Zorg dat, als u reageert, dit professioneel gebeurt en in lijn is met waar uw bedrijf en merk voor staan.

6.4 Geen social media-beleid

Besluit u om via social media met consumenten in contact te komen, dan is het grootste risico dat u de impact verkeerd inschat. Ad hoc participeren heeft geen zin. Het internet is groot, en vele consumenten hebben veel meer tijd dan u hebt om te communiceren. Bepaal daarom waar u wel met consumenten in contact wilt komen en waar niet. Vraag uzelf af of het wel zin heeft om te reageren op een plek waar over aanbieders alleen negatief geschreven wordt.

Zorg voor duidelijke afspraken binnen uw bedrijf over hoe om te gaan met social media en zorg dat medewerkers daar naar handelen. Zoals: wie beantwoordt vragen op welke manier? Gaat uw bedrijf actief participeren in (bepaalde) fora, of juist niet? Voor elk bedrijf is dit anders, maar wees consequent met een reden. U beperkt deze risico's onvoldoende door per incident in te grijpen. Meer tips over social media vanuit risicobeheersing vindt u op ShoppingTomorrow.nl.



Social Media-tips

7. Risico's door nieuwe technologie

Steeds vaker worden nieuwe technieken in online omgevingen gebruikt zonder exact de 'bugs' of impact ervan te kennen en herkennen. In deze paragraaf concentreren wij ons voornamelijk op de nieuwe technieken voor de online retailer en de risico's die hij loopt. Uitgangspunt daarbij is het volgende:

- De consument en het winkel-/ bestelproces markt, marketing en bestellen
- De nieuwe technieken van het betaalproces (zoals betaalmethoden, bescherming en beveiliging)
- Het order- en leveringsproces (zoals leveringsinformatie en -service).

7.1 Nieuwe technologie bij de consument en in het winkel- en bestelproces

Risico: Wanneer niet geïnvesteerd wordt in nieuwe techniek, dan kunt u de concurrentieslag verliezen met omzetsdaling als gevolg.

- Wat is uw langetermijnplanning? Blijft 'bricks' het voornaamste verkoopkanaal of geldt: "Online rules"? Kunt u als pure player zonder bricks blijven bestaan?
- Bevat de nieuwe techniek een vernieuwing in het winkel-/bestelproces en gaat dit u onderscheiden van de rest?
- Stel een business case op (ook financieel). Een voorbeeld: Het laten ontwikkelen van een app lijkt een 'must have', maar met de kennis dat iTunes of Google Play tot soms wel meer dan 30% eist van de omzet, wordt het een stuk minder aantrekkelijk
- Wat voor bijkomende risico's zijn hieraan gebonden? Voorbeeld: Communiceert de nieuwe software wel met de bestaande software?

Risico: De nieuwe techniek is nog niet helemaal uitontwikkeld en het is niet bekend of deze bugs bevat. Eventuele onbekende bugs kunnen het operationele proces verstoren en dit kan financiële gevolgen hebben voor de organisatie.

Stel een plan van aanpak op bij de aanschaf van nieuwe techniek. Gebruik eerst de ontwikkelomgeving om de nieuwe techniek uitvoerig te testen. Ga pas op een geschikt moment live met de nieuwe techniek, zodat u de nieuwe techniek kunt terugdraaien zonder al te veel schade te hebben geleden.

Risico: De nieuwe techniek levert niet wat deze belooft. ROI wordt niet gehaald.

Dit is deels te voorkomen door het opstellen van een goede financieel onderbouwde business-case. Een risicoanalyse hoort hier ook bij.

7.2 Nieuwe technologie in het betaalproces

Risico: De nieuwe techniek is nog niet helemaal uitontwikkeld en het is niet bekend of deze bugs bevat. Eventuele onbekende bugs kunnen het operationele proces (zoals bestelproces) verstoren en dit kan financiële gevolgen hebben voor de organisatie.

Nieuwe technieken vanuit payment-organisaties worden in het algemeen goed getest, maar in de praktijk kunnen deze nieuwe technieken toch nog bugs bevatten. Deze bugs komen soms pas na live-gang naar voren. Dit kan invloed hebben op het operationele proces van de webwinkel en uiteindelijk financiële gevolgen hebben. Dit risico is te vermijden door meerdere betaal mogelijkheden aan te bieden met een mix van oude en nieuwe technieken.

Nieuwe betaaltechnieken trekken ook cybercriminelen aan. Het is voor hen een uitdaging om deze nieuwe technieken te kraken en om de lekken te vinden. Het is soms verstandig om even te wachten met implementatie van deze betaaltechnieken tot de eerste updates beschikbaar zijn. In deze updates worden vaak de lekken worden gedicht, die na live-gang naar voren zijn gekomen.

Risico: De website wordt gekloond en de betaling wordt omgeleid naar een criminele organisatie. De consument is zijn geld kwijt en keert niet meer als klant terug bij de retailer. Daarnaast is er een risico op imagoschade, door de negatieve publiciteit die is ontstaan over de gekloonde website.

Cybercriminelen ontwikkelen zichzelf en hun technieken ook voortdurend. Zorg ervoor dat u op de hoogte blijft van de risico's en de trends onder de cybercriminelen. Vraag ook om advies bij de payment service provider. Zij kunnen u op de hoogte brengen van de laatste ontwikkelingen op het gebied van cybercriminaliteit en adviseren over maatregelen.

7.3 Nieuwe technologie in het order- en leveringsproces

In het order- en leveringsproces gaan de ontwikkelingen ook door, maar dit proces is toch wat conservatiever met betrekking tot de technologische ontwikkelingen. Vaak zijn deze ontwikkelingen op het gebied van het leveringsproces ook gelijk voor iedere retailer, omdat dit bij derden ligt. Op het gebied van het orderproces ziet u de verschillen meer op strategisch en operationeel vlak dan op het gebied van techniek. Een voorbeeld is de directe levering vanuit de producent in plaats van eerst het product naar de retailer te halen, of de levering vanuit een extern distributiecentrum die tussen de retailer en fabrikant in staat.

Meer lezen?

Bovenstaande is slechts een beperkt overzicht van alle risico's en hoe u deze kunt beperken. Meer informatie hierover vindt u op [ShoppingTomorrow.nl](https://www.shoppingtomorrow.nl).



*ShoppingTomorrow/
Fraude- en Risicobeheersing*

FRAUDE- & RISICOBEBEERSING



GASTHEER
Maarten de Jonge
*Strategie & Propositie Zakelijk
Meeùs*
maarten.de.jonge@meeus.com



VOORZITTER
Guido Anninga
*Associate Partner
ConQuaestor*
guido.anninga@conquaestor.nl

LEDEN EXPERTGROEP



Jeroen Wolterbeek
*Adviseur Zakelijke Markt w.o.
Datarisico's*
Meeùs



Jan Pieter Spanjer
Security Officer
Meeùs



Niels Willeboordse
Senior Manager Risk Services
Deloitte



Henri Castillion
Risk Officer
Sanoma Media



Leendert Rijnsburger
Directielid
Focum / AchterafBetalen



Eric Nijman
Manager E-commerce & Innovatie
Meeùs