

Expertgroep

Omnichannel Strategy and Transformation

Blijvend klaar voor verandering



shopping
tomorrow

Takeaways

1. Het is tijd om te stoppen met denken in traditionele, lineaire funnels die eindigen in een transactie. De relatie met je klant vertegenwoordigt de som van alle momenten en ervaringen die een persoon heeft met je merk. Zie de klantreis als een ecosysteem dat begint bij de eerste interactie en verloopt in loops, zonder eindpunt.
2. De coronacrisis heeft de adoptie van e-commerce flink vergroot. Nieuwe doelgroepen van shoppers die vóórheden de winkel bezochten, raakten vertrouwd met het gemak van digitaal winkelen. Hierdoor verandert de rol van de traditionele winkel, en wordt het belang van een omnichannel winkelervaring groter dan ooit. De pandemie heeft ons boven alles geleerd dat verandering zich snel kan aandienen. Als organisatie zul je je zo moeten organiseren dat je te allen tijde klaar bent om te veranderen, in welke richting ook.
3. Een omnichannel strategie kan alleen tot leven komen als de organisatie deze volledig omarmt en in alle facetten doorvoert, van de organisatiestructuur tot de campagnetactieken. De klant staat altijd centraal, het bepalen en verfijnen van de strategie zonder hem is ondenkbaar.

Hosts

Google  MERKLE

Voorzitter

 MERKLE

Bouwen aan omnichannel maturity

COVID-19 en de bijhorende lockdowns hebben ervoor gezorgd dat winkels in het slot gingen. In veel productcategorieën was online shoppen praktisch de enige optie. Oudere consumenten meden winkels vanwege het gezondheidsrisico. Zo raakten grote groepen consumenten versneld vertrouwd met online shoppen. Nieuwe webshoppers betraden een markt met al volwassen e-commerce spelers en hoge standaarden.

Het GfK Consumentenonderzoek¹ in het kader van ShoppingTomorrow liet in de zomer van 2021 zien dat:

- Nederlandse consumenten verwachten dat ze over vijf jaar 40% van hun aankopen digitaal zullen doen, tegenover 34% nu;
- 64% van de Nederlanders zich door corona vaker digitaal is gaan oriënteren op de aanschaf van producten met een hoge emotionele waarde (zoals dure kleren, meubels of een auto) en dat 11% zegt dit soort producten ook vaker online te kopen;
- sprake is van een duidelijke dalende trend van shoppers die hun producten in een winkel willen testen of daar advies willen ontvangen; consumenten voelen zich steeds meer vertrouwd met het online bestellen van producten. Toch blijft de fysieke winkel een belangrijke rol spelen als het gaat om advies, service, productenervaring en directe beschikbaarheid.

Dus hoewel digitaal winkelen steeds belangrijker wordt, blijven fysieke winkels een rol van betekenis spelen. De consument beweegt tijdens de klantreis steeds heen en weer, waardoor het voor bedrijven essentieel is om een volledig geïntegreerde klantreis aan te bieden. Dit begint bij een gedegen omnichannel strategie.

Definitie

Voordat we verder ingaan op omnichannel strategie is het goed om het begrip te duiden. Omnichannel mag niet verward worden met multichannel. Multichannel is een model waarbij verschillende kanalen individueel worden geoperationaliseerd om een klant een transactie te laten doen – vanuit het bedrijf berekeneerd.

Bij omnichannel bekijk je de bedrijfsvoering door de ogen van een klant. Hierbij bied je als bedrijf een geïntegreerde klantervaring rond marketing, verkoop en service in de verschillende contactkanalen. De klant met individuele wensen en verwachtingen staat dus in het midden, met alle kanalen eromheen. Een klant kan in het ene kanaal starten en zijn klantreis in een ander kanaal vervolgen.

¹ HET GfK CONSUMENTENONDERZOEK 2021 IS TE DOWNLOADEN OP DE WEBSITE VAN SHOPPINGTOMORROW

Geïntegreerde strategie

Elke commerce partij zal een geïntegreerde strategie moeten nastreven. Het is de stip aan de horizon. De weg ernaartoe verschilt per organisatie en hangt onder meer af van de transformatiefase waarin je bedrijf zich bevindt.

Hieronder presenteren we het Omnichannel Maturity Framework. Hiermee kun je inzichtelijk maken waar je nu staat met je organisatie. Op basis hiervan kun je jouw visie en langetermijndoelstellingen bepalen en kijken welke koers je moet gaan varen om succesvol en competitief te zijn en te blijven.

Het Omnichannel Maturity Framework bestaat uit vijf onderdelen. Op basis van onze ervaring adviseren wij om als organisatie steeds het hoogste niveau na te streven.

In deze bluepaper bespreken we elk onderdeel in een apart hoofdstuk. Met het framework ernaast kun je als organisatie kijken waar je nu staat, en aan de slag met jouw eigen omnichannel strategie.

PILLAR	AREA	NASCENT 0	EMERGING 1	CONNECTED 2	OMNICHANNEL 3
VISIE & DRAAGVLAK	Visie en koers	Inside out benadering. Er is een statische visie.	Er wordt enigzins naar buiten gekeken in het opstellen van de visie en de koers.	Er wordt adhoc naar buiten gekeken in het opstellen en bijsturen van de visie en de koers.	Organisatie is zich meer bewust van haar klanten en geeft deze een zetje in het bepalen van de visie en de koers.
	Kanaalkeuze	Kanaalkeuze op basis van transactionele ROI.	Direct transactionele waarde. Nieuwe verkoopkanalen zijn essentieel van de inname kanalen.	Meerdere kanalen worden ingezet. Er is gepersonaliseerd (tussen kanalen / cross-channel).	Kanaalkeuze op basis van klantbehoeften die verschillen per doelgroep, per product of productjourney.
	Vormgeving Customer Journey	Ieder kanaal heeft een eigen boodschap. Er is geen afstemming of synergie tussen de kanalen.	Eénduidige en consistente doorgevoerde boodschap bestaande kanalen. De klant ervaart eenzelfde merk uitstraling over de kanalen.	Verkoop- en communicatiekanalen wegeven naar elkaar. Er zijn geen datahubs tussen kanalen leidt tot weerloosheid.	Vanuit het eigen ecosysteem, wordt de customer journey verrijkt en breidt op toegrijnde kanalen steeds meer toegrijnde waarde aan de klant.
	Experimenteren	Veranderingen vinden vooral reactief plaats. Er wordt spontaan geëxperimenteerd.	Experimenteren worden vooral geleerd en uitgevoerd binnen een kanaal of afdeling met het oog op direct performance.	Experimenteren is onderdeel van de strategie en experimenteren worden opgezet door een integraal team.	Experimenteren onderdeel van het DNA van de hele organisatie en leidt tot een strategie.
ORGANISATIE	Draagvlak	Geen draagvlak om vanuit klantbeelden te benutten. Er zijn alleen KPI's op de doelgroepen.	Er is een rucht die klantbeelden eenem belangrij zou kunnen zijn, maar geen draagvlak om te veranderen.	Er is draagvlak rondom digitale thema's in de customer journey, maar er is geen draagvlak voor een integrale benadering.	De hele organisatie is rondom de klant gebouwd KPI's rondom klantwaarde zijn belangrijke KPI's op de doelgroepen. Er is een volledige integratie van de klant.
	Organisatiestructuur & rollen	Silo structuur	Task forces vanuit één of meerdere silo's	Cross-functionele teams rondom silo's	Structuur gebouwd rondom de customer journey
	Way of Working	Nieuwe way of working wordt geleerd vanuit eigen initiatief door individuele Front runners	Cross functioneel werken wordt als pilot geïmplementeerd binnen een beperkt aantal teams	Een vast model is geïmplementeerd over de hele organisatie (Bla, King, Immature 3.0)	In een omni-channel fase werken individuele teams zelfstandig en zijn medewerkers
	Draagvlak & commitment	Omnichannel draagvlak is verspreid over enkele individuen	Commitment tussen teams en afdelingen om kennis en begrip met elkaar uit te delen om een betere samenwerking	Commitment vanuit de klant, inclusief wetgeving van digital	Alle medewerkers worden getraind vanuit klantgerichte KPI's
MARETECH	Relevantie & innovatie		Relevante en innovatie zijn niet in elke fase van het maturity proces waarbij het vaak is om altijd de status quo te challengeen door te willen innoveren		
	Klantbeeld	Beperkte beschikbaarheid van klantdata, vertoelt in verschillende databestanden (silos)	Samengepaste klantdata op basis van klantidentificatie vanuit verschillende bronnen	Geautomatiseerde omsluiting van klantdata en klantinteracties voor route	Volledig en integraal 360 klantbeeld waar alle klantdata, klantinteracties voor alle afdelingen
	Tech Integratie	Merk focus	Campaign focused	Interaction focused	Experience real-time
	Segmentatie	Volledige lijst (geen segmentatie)	Eenvoudige segmentatie (op naam)	Model ideeën onderbouwde segmentatie	Business rulling gedreven segmentatie (AI / Machine Learning)
AUDIENCES & MEASUREMENT	Kanalen	Inzet van een enkel kanaal voor artikelen beschrijving	Kouze voor enkele veelgevoerde kanalen	Inzet van verschillende kanalen met hoogste conversie/grotere kennis op klanttraject	Kanaal op basis van individueel gedrag en voorkeur van klant
	Personalisatie	Geen of heel beperkte personalisatie (over meest elementaire data)	Personalisatie van content die verwijst naar samengepaste klantdata	Personalisatie over modellen	Hyperpersoonlijke interacties vanuit een volledige 360 graden klantbeeld
	Data collectie & deling (Measurement)	Data collectie, geen sprake van data deling. Tweeën geen data collectie strategie op organisatie niveau.	Data collectie per afdeling, geen data deling tussen de verschillende afdelingen, tweeën geen data collectie strategie in plaats op organisatie niveau.	Data collectie op organisatie niveau en standaard op organisatie niveau. Er is geen geïntegreerde data collectie en deling strategie op organisatie niveau. Omvangrijke op organisatie niveau	Data collectie en deling via een datacloud/omgeving. Daarnaast een geïntegreerde strategie vanuit de organisatie. Data real-time beschikbaar voor gehele organisatie
	Identification (Audiences)	Geen klantbeelden en klantprofielen beschikbaar.	Klantherkenning per afdeling met afdelings data, klantprofielen niet samenvoeg.	Klantherkenning en klantprofielen cross meerdere afdelingen	Klantherkenning en profielen cross organisatie beschikbaar.
ACTIVITEIT	Dashboards & visualisatie (Measurement)	Geen dashboarding	Geïntegreerde dashboard per afdeling	Talrijde dashboards op organisatie niveau	Waarheids dashboard op organisatie niveau, waarbij medewerkers middels plug & play zelf dashboards kunnen maken
	Customer insight (Audiences)	Geen customer insights	Customer insights per afdeling	Customer insights cross meerdere afdelingen	Customer insights op organisatie niveau.
	Customer experience	Omdat elk kanaal als silo wordt aangestuurd zijn de interacties met de klant niet gepersonaliseerd	De eerste stappen richting het personaliseren van klantcontact. Mogelijk gemaakt door cross-channel inzetten te delen en hier op te acteren	Er vindt personalisatie plaats op basis van eerdere interacties, vaak trigger based. Klanten beginnen te ervaren dat de boodschap die ze krijgen consistent is zowel op online als offline kanalen	Alle interacties met de klant zijn gepersonaliseerd en worden aangedreven vanuit een centraal klantbeeld. Hierdoor krijgt de klant over alle kanalen een consistente en eenvoudige boodschap
	Campagne strategie	Marketingdoelstellingen en campagne strategie zonder onderbouwing. Dit kan bestaan in het algemeen op de doelgroep en elk kanaal wordt los aangestuurd met gestelde KPI's	Campagne data wordt gebruikt voor doelstellingen, strategie voor mid-range termijn. Er wordt een eerste afstemming gemaakt tussen campagnes en kanalen	Lange en korte termijn doelstellingen op basis van data. Campagnes worden cross-channel geanalyseerd en geoptimaliseerd	Customer centric, kanaalkeuze en campagnebeheer met KPI's gebaseerd op business doelstellingen
ACTIVITEIT	Engagement	Statische engagement en promotionele campagnes	Differentiatie van de engagement met de klant wordt vormgegeven op basis van jaar/kwartaal	Gepersonaliseerde engagement en promotionelecampagnes op basis van klantdata	Volledig geautomatiseerde gepersonaliseerde engagement en promotionelecampagnes
	Loyalty	Loyalty is voornamelijk transactgericht. Weinig tot geen differentie tussen klanten	Loyalty met klant over meerdere aspecten dan enkel transacties.	Engagement-critic. De ervaring rondom het merk en de rol van de klant	De klant staat volledig centraal en is integraal onderdeel van het loyaliteitsprogramma

En impressie van het Omnichannel Maturity Framework



Scan de QR-code om het model digitaal te kunnen lezen.

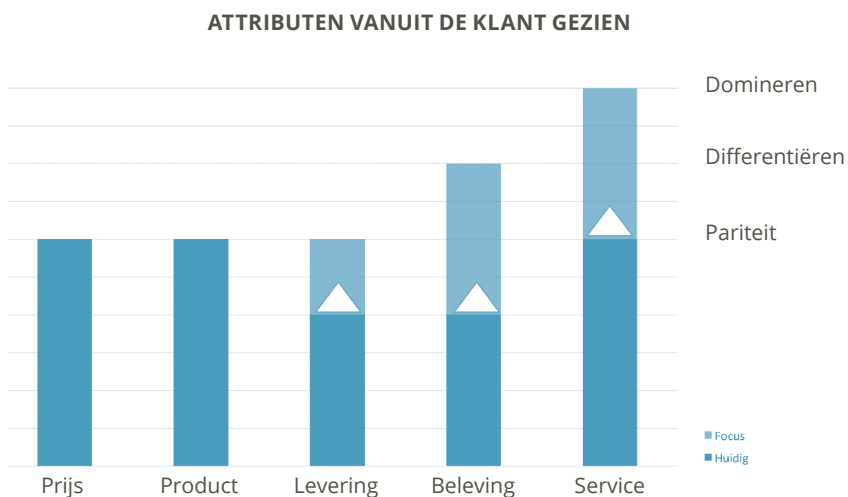
1. Begin met een duidelijke visie en creëer draagvlak

Om als organisatie ook in de toekomst relevant te blijven, is het belangrijk een duidelijke visie te hebben en de route daarnaartoe uit te werken.

Het vormen van een goede visie helpt bij het heel scherp in kaart brengen van het onderscheidend vermogen van je onderneming in de markt. Onderscheidend vermogen kan alleen bestaan als de klant daadwerkelijk voordeel ziet dat concurrenten niet kunnen bieden. Het is dus belangrijk om de klant centraal te stellen bij het ontdekken van dit onderscheidende vermogen.

Volgens Fred Crawford en Ryan Mathews² zijn er vijf essentiële 'attributen', waarden op basis waarvan de klant besluit om een relatie aan te gaan met een organisatie en om een transactie te doen: toegankelijkheid, prijs, product, service en ervaring. Elke organisatie die relevant wil blijven voor de klant, dient (minimaal) op één attribuut te domineren en het op een tweede bovengemiddeld goed te doen (te differentiëren).

Als organisatie kun je niet in alle vijf de attributen uitblinken. Onderzoek bij de klant wat de belangrijkste drijfveer is om klant te worden en te blijven. Breng de kerncompetenties van je directe concurrenten en van je eigen organisatie in kaart op de vijf attributen en beoordeel waarin je als organisatie gaat domineren, waarin je gaat differentiëren en waarin je 'on-par' scoort of gaat scoren.



*De vijf essentiële attributen van commerciële transacties volgens Crawford en Mathews. Organisations kunnen niet overal in uitblinken, beschrijven ze in hun boek *The Myth of Excellence**

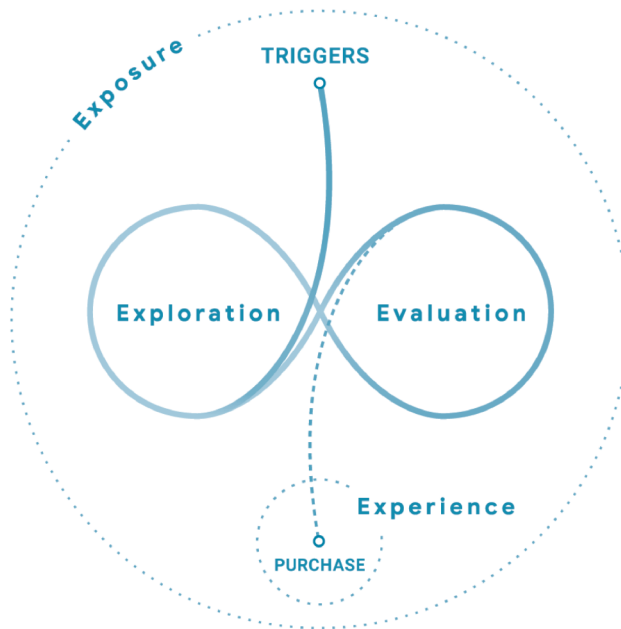
1.1 Het customer journey ecosysteem

De dominantie- en differentiatieattributen zouden het uitgangspunt moeten zijn voor klantinteracties. Hoe consequenter doorgevoerd, hoe sterker de loyaliteit met de organisatie.

² CRAWFORD, F., MATHEWS, R. (2001), THE MYTH OF EXCELLENCE: WHY GREAT COMPANIES NEVER TRY TO BE THE BEST AT EVERYTHING, THREE RIVERS PRESS, NEW YORK

In de transitie naar een omnichannel organisatie breng je in kaart wie je belangrijkste doelgroepen zijn, welke verkoop- en communicatiekanalen ze raadplegen, waar jij aanwezig bent en welke ervaring de klant krijgt in de interactie met jouw als organisatie. Door dit visueel inzichtelijk te maken (*'mapping'*), ontstaat een beeld van waar je als organisatie goed aanwezig bent en waar de klantbeleving achterblijft. De verbeterpunten, specifiek gemaakt voor de verschillende fasen van de customer journey, zet je helder uiteen in een roadmap.

We zien de klantreis anno 2021 niet als een lineaire trip met opeenvolgende fasen. Uiteraard doorloopt de klant nog steeds de diverse fasen van zo'n reis, alleen kan het tempo en de volgorde variëren. Het doel is om klanten binnen je eigen ecosysteem te bedienen. Daar krijgt de klant continu *triggers* die hem loyaler maken. Deze boodschappen kunnen als doel hebben de consument te verleiden tot een transactie, maar ze kunnen net zo goed worden ingezet om merkwaarden te herhalen, service te verlenen of loyaliteit te belonen. Het doel daarbij is om op een consistente manier aan de klantwaarde te bouwen en de klant 'voller' te maken binnen het ecosysteem.



Klantreizen zijn niet lineair, visualiseert Google. In het 'rommelige midden' komen ze tot de meeste aankoopbeslissingen³

1.2 Draagvlak

Draagvlak is essentieel om een omnichannel strategie tot leven te laten komen. Alleen het hebben van een visie en strategie is onvoldoende, de hele organisatie zal deze moeten omarmen. Het vergt vaak visie, focus en tijd om op het hoogste niveau te komen.

Veel organisaties vertrekken vanuit een transactionele kanaal- of afdelinggestuurde werkelijkheid. De transformatie begint bij het inzicht dat sommige klanten veel waardevoller zijn voor de organisatie dan andere. Ingezien moet worden dat sturen op het acquireren van klanten alleen niet voldoende is, maar

3 HOW PEOPLE DECIDE WHAT TO BUY LIES IN THE "MESSY MIDDLE" OF THE PURCHASE JOURNEY, THINK WITH GOOGLE, JULI 2020

dat het binden, boeien en laten groeien van klanten een belangrijke strategie is voor toekomstig succes. Dit principe zal omarmd moeten worden op elk niveau van de organisatie, waarover later meer in het hoofdstuk activatie.

Op het hoogste niveau in ons maturity-model is de hele organisatie rondom de klant gebouwd. Redeneren vanuit de klant is onderdeel van de cultuur geworden en als gevolg daarvan is omnichannel een deel van het DNA van de organisatie geworden. Mensen zijn betrokken bij de gemaakte plannen en neuzen staan dezelfde kant op.

Om dit succesvol te maken is van belang dat de waarde van de klant holistisch wordt bekeken. Het maakt dan dus niet meer uit of de klant in een winkel, online of in een callcenter iets koopt. Ook worden individuele marketingkanalen niet meer op direct rendement afgerekend. Uiteraard wordt hier wel naar gekeken, maar klantwaarde is te allen tijde leidend.

Er zal dus ook een duidelijk uitgedragen visie moeten zijn dat het verbeteren van de klantreis uiteindelijk leidt tot betere en duurzamere prestaties. Deze visie dient als kompas voor alle medewerkers bij het nemen van korte- en langetermijnbeslissingen. De omnichannel strategie kan alleen tot leven komen als alle afdelingen integraal samenwerken aan deze klantreis. Deze teams trekken in volledige duidelijkheid en openheid samen op, bijvoorbeeld op het gebied van KPI's en data.

1.3 Verandering moet proactief zijn: experimenteer

Als COVID-19 ons één ding heeft geleerd, is het dat (snelle) verandering altijd op de loer ligt. Dat betekent dat reactief handelen niet meer van deze tijd is en niet tot langetermijnsucces leidt.

De geijkte middelen werken niet meer en voorspellen wat aanslaat bij jouw type klant of organisatie is complexer geworden. Op het moment dat een plan af is, is de kans aanwezig dat het alweer achterhaald is. De klant is de baas en neemt het initiatief voor verandering, door ander gedrag te vertonen. De organisatie moet dat volgen.

Structurele vernieuwing bereik je niet door grote eenmalige projecten, maar door constante kleine innovaties, door te experimenteren en te improviseren. Verandering moet proactief zijn. Experimenteren is aan de ene kant iets doen waarvan je niet weet hoe het eindigt en aan de andere kant iets doen waarvan het niet uitmaakt hoe het eindigt.

Vernieuwing ontstaat niet bij de mainstream. Energieke medewerkers die kansen zien om een (deel van) de klantreis te verbeteren, zijn in de beginfase misschien nog wel belangrijker dan draagvlak bij een groot deel van de organisatie. Een succesvolle pilot genereert immers vanzelf draagvlak, omdat de resultaten tastbaar zijn geworden en succes aanstekelijk werkt. Bovendien heeft draagvlak geen toegevoegde waarde als een pilot uiteindelijk niet slaagt. Dan heeft de creatie ervan alleen maar tijd gekost.

Een omnichannel organisatie kent geen belemmeringen voor vernieuwing, snelheid is onderdeel van een strategie die integraal is vormgegeven. Experimenteren moet een belangrijke kernwaarde zijn binnen de organisatie. Medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd om te experimenteren en de klantervaring te verbeteren. Ze vragen zich steeds af: wat is de beste, slimste of leukste manier voor de klant? Medewerkers en teams, in alle lagen, kunnen autonoom beslissingen nemen en ze hebben zeggenschap. Dit gebeurt allemaal in een veilige omgeving om te ontdekken en te proberen.

2. De organisatie als basis voor de uitvoering

Zonder visie en draagvlak binnen de hele organisatie gaat transformeren richting omnichannel niet lukken. Maar er is meer nodig. Om daadwerkelijk aan de slag te kunnen gaan met wat je voor ogen hebt is het essentieel dat de organisatie erop is ingericht. Hierbij moet je transformeren naar een andere organisatiestructuur, met nieuwe rollen. Daarnaast is het van belang een specifieke werkwijze aan te houden die het mogelijk maakt om vanuit de klant te (blijven) werken.

2.1 Challenge de status quo

Er is een aantal aspecten van belang als het gaat om organisatie. Maar één daarvan is uniform en consistent voor elke fase binnen de transformatie: relevantie en innovatie. Ongeacht de volwassenheid van jouw organisatie is het altijd zaak om zo relevant mogelijk te zijn voor je klant. Aangezien klantgedrag en -behoeften continu veranderen, zal jouw organisatie mee moeten bewegen om relevant te blijven. Daarom zal jouw organisatie altijd innovatie moeten stimuleren om de status quo te *challengen*. Hiermee faciliteer je groei en transformatie richting een omnichannel organisatie. Voorop lopende organisaties houden hier rekening mee bij aannameprocessen; ondernemende en innoverend denkende werknemers vormen de heilige graal.

2.2 Faciliteer een nieuwe manier van werken

Hoe ga je al dat talent organiseren? Als iedereen innovatief en ondernemend is, maar niet met elkaar praat dan komt jouw omnichannel strategie alsnog niet tot leven. Iedereen kent wel de silo-organisatie, met losse businessunits en eigen resultatenrekeningen, management en directieteams. Zaak is om een organisatiestructuur neer te zetten die gebouwd is rondom de klant. Dit gaat bij een échte omnichannel organisatie zo ver dat taken en verantwoordelijkheden van iedereen binnen het team gedefinieerd zijn met omnichannel als leidraad. Daarnaast is van belang dat er samensmelting is van businessunits en teams, ook op KPI-niveau. Waarbij de KPI een klant-*metric* is. Individuen werken hierbij in hun eigen 'lijnteam', maar ook in cross-functionele samenstellingen.

Gevolg is dat er een andere werkwijze ontstaat. Behalve dat het omnichannel denken door de gehele organisatie wordt gedragen is er ook omnichannel *ownership* op alle niveaus nodig. In een omnichannel organisatie werken individuele teams zelfsturend, echter zijn zij ook eindverantwoordelijk. Daarnaast is er een model geïmplementeerd als het gaat om de manier van werken. Scrum is een bekend voorbeeld, maar zeker niet voor elke organisatie de oplossing. *Agile* denken en werken is een pre, het draait vooral om structuur en focus. Denk bijvoorbeeld aan een OGSM-model (*objectives, goals, strategies & measures*) om te bepalen wat de strategische focus gaat zijn de komende tijd. Houd hier strak aan vast, anders werkt het niet.

2.3 Volg de klant als één geheel

Zoals eerder al beschreven valt of staat alles met de mensen binnen je organisatie. Wil je transformeren dan moet er draagvlak voor zijn, en toewijding. Zo ook als het gaat om je organisatiestructuur en de manier van werken. In het ideale scenario staat de klant in alles centraal, is iedereen enthousiast en overtuigd en heb je de uniforme overeenstemming dat alle medewerkers worden aangestuurd vanuit klantgerelateerde KPI's. Denk aan klanttevredenheidsscores (zoals NPS, CSAT en CES) of retentiecijfers. Dit begint in een vroege fase bij de vrijheid om te gaan onderzoeken wat andere teams doen en hoe er samengewerkt kan worden, met een aantal vaandeldragers die binnen de organisatie het voortouw nemen. Het draagvlak is dan vaak nog versplinterd. Bij succes, zichtbaarheid en *commitment* vanuit management en directie wordt het draagvlak groter en in de hele organisatie doorleefd. De organisatie is daadkrachtig, met korte lijntjes

en snelle besluitvorming. Dit faciliteert meteen ook innovatie en speelt zodoende in op de behoefte om omnichannel te *blijven*; daar waar de klant heen gaat, moet de organisatie naartoe!

3. De sleutel voor een 360 gradenklantbeeld

Het is niet voor niets dat de klantenkaarten om ieders oren klapperen, ze bieden dé manier voor een omnichannel specialist om winkel- en webwinkelaankopen aan elkaar te koppelen. Alleen met een zogenoemde *identifier* die in verschillende omgevingen terugkomt is het mogelijk om een 360 gradenklantbeeld te realiseren.

3.1 Het nieuwe goud?

Data is het nieuwe goud, hoor je vaak, maar aan losse gegevens heb je niet veel. Een unieke identifier kan data uit verschillende silo's koppelen. Alleen dan is het mogelijk om omnichannel *audiences* en *measurement* op te zetten, het volgende onderdeel uit ons maturity-model. Vaak start dit op afdelingsniveau bij de e-commerce afdeling, waar de uitdaging stiekem al best groot is door de interacties in verschillende klantcontactkanalen als search, social, display, email, app, web, tablet en mobiel.

De uitdaging zit hem erin ruwe data van verschillende touchpoints bij elkaar te brengen en vanuit daar inzichten te realiseren. Om deze data samen te brengen en te herstructureren op klantniveau is het fijn dat een klant zich identificeert. Dit krijg je voor elkaar met een klantenkaart, waarmee je immers ook interacties in de winkel vastlegt.

We kunnen dus stellen dat het samenbrengen van *bricks* en *clicks* valt en staat bij klantidentificatie en dat dit vaak wordt ingericht met een klantenkaart. Daarvoor heb je uiteraard ook de juiste technologie nodig, waarover meer in hoofdstuk 5.

Als dit eenmaal werkt voor en tussen de e-commerce afdeling, de winkelorganisatie, de klantenservice en andere afdelingen met klantcontact, dan is het tijd om deze data om te zetten in audience en measurement-inzichten.

3.2 Aan de slag met omnichannel measurement en audiences

Vanuit measurement zie je vaak dat er gestart wordt met vraaggestuurde analyses als:

- Heeft een omnichannel klant een hogere waarde dan een klant die niet omnichannel is?
- Hoeveel procent van onze klanten is omnichannel?
- Waar start de customer journey?

Als deze initiële vragen zijn beantwoord, dan vertalen deze inzichten zich vaak in de eerste omnichannel audiences en deze dan vervolgens weer in gepersonaliseerde activiteiten. De belangrijkste tip die wij hier graag zouden willen delen is: zorg ervoor dat je de inzichten op verschillende plaatsen beschikbaar maakt. Mocht je de ambitie hebben om omnichannel te sturen, zorg er dan voor dat de specialisten die marketing inzetten (zowel online als offline) de data voorhanden hebben. Het liefst ook in de systemen die zij gebruiken. Om dit zo concreet mogelijk te maken: zorg ervoor dat een search-specialist de offline transacties beschikbaar heeft in de Google Ads interface en ontsluit andersom zoekinformatie voor medewerkers in alle andere kanalen. Pas dan begint het te leven en kunnen de specialisten echt sturen op omnichannel omzet.

3.3 Met automatisering naar dynamische audiences

Natuurlijk willen we niet alleen vraaggestuurd omgaan met audiences en measurement, aangezien dit onnodig veel werk zou opleveren. Daarnaast veranderen inzichten vaak vlot waardoor je altijd net een stap achter de realiteit loopt. Dus: tijd om te automatiseren.

Het automatiseren van audiences en measurement wordt vaak gedaan met gebruik van (machine learning) modellen. Deze voorkomen *bias* die anders voortkomt uit de vraagstelling. De data krijgen feitelijk de vrije hand. Je zult versteld staan van de invloed van datapunten op de omnichannel journey. Deze inzichten zullen zich vertalen in audiences. As je het echt goed wilt doen zorg je er overigens voor dat de inzichten automatisch omgezet worden in dynamische audiences. Daarmee kan iemand elk uur tot een andere groep behoren; de strategie voor de betreffende klant wordt min of meer realtime gewijzigd en er is echt sprake van personalisatie.

Veelgehoorde praktische tips zijn, onder andere: begin klein, leer door middel van doen, houd het simpel en wees niet bang. Wij sluiten ons totaal aan bij deze tips. Zorg ervoor dat je vanuit een campagne en een gedeelte van de data de eerste opzetten maakt om vervolgens van daaruit verder uit te breiden.

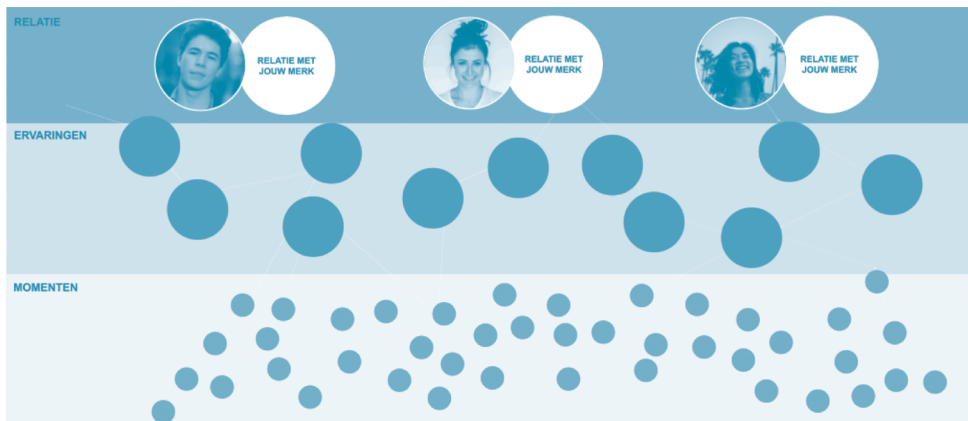
Het is belangrijk om aan het begin de werkgroep klein te houden om vlot te kunnen werken. Niet onbelangrijk is dat dit erg tof is om te doen. Veel plezier!

4. Waardevolle klantrelaties door relevante communicatie

Een omnichannel strategie komt pas echt tot leven als je de klant (ongeacht het kanaal waarin je deze tegenkomt) de juiste boodschap kunt tonen op het juiste moment. Door het dynamische consumentengedrag, de complexe ecosystemen en de bijbehorende privacywetgevingen wordt het steeds lastiger om als bedrijf je klant persoonlijke ervaringen te bieden. Bij een goede klantervaring is het leeuwendeel van de consumenten bereid om meer te betalen, blijkt uit onderzoek. En als je de consument omnichannel weet te bedienen geven ze meer uit, leert de praktijk keer op keer.

Het bovenstaande benadrukt het belang om een goede relatie met je klant op te bouwen. De relatie die je opbouwt met je klant bestaat uit de som van alle momenten en ervaringen die een persoon heeft met je merk. Als je waarde biedt, zal de klant eerder geneigd zijn zich bloot te geven; drie op de tien Nederlandse consumenten zeggen data te willen delen als de winkelervaring persoonlijk is, blijkt uit het recente GfK Consumentenonderzoek.⁴

4 HET GfK CONSUMENTENONDERZOEK 2021 IS TE DOWNLOADEN OP DE WEBSITE VAN SHOPPINGTOMORROW



Deze klantdata, ook wel *first-party data* genoemd, kun je als bedrijf inzetten om aanwezig te zijn op de juiste momenten, met relevante boodschappen in digitale of fysieke kanalen. Zo creëer je loyaliteit en *brand advocacy* bij de klant, blijkt ook uit het GfK-onderzoek: klanten komen eerder terug en zullen sneller een herhaalaankoop doen.

4.1 Data-activatie in jouw marketingstrategie

Bij een omnichannel organisatie hoort een omnichannel datastrategie. Je wilt de strategische koers van je bedrijf bepalen op zowel off- als online data om voor de doelgroep zo relevant mogelijk te zijn. Met als uiteindelijke doel om op een juist moment een relevant product of relevante boodschap te tonen aan de juiste doelgroep.

4.2 Orkestreren op de juiste momenten

Het is aan marketeers en analisten om de juiste momenten te orkestreren en de klant te activeren op een manier die bijdraagt aan zijn ervaring. Dit kan alleen als de organisatie holistisch aan de customer journey kan werken, zoals we in het eerste hoofdstuk hebben gezien.

Het negatieve effect van een niet gepersonaliseerde ervaring kan groot zijn. Consumenten worden sowieso steeds minder loyaal en keren aanbieders makkelijk de rug toe. Reden genoeg om de klant centraal te stellen en te investeren in zijn ervaring.

4.3 Zet de klant centraal

Probeer je niet blind te staren op data, al kunnen die je zeker helpen om richting te geven aan je strategische keuzes en de inzet van mediacampagnes. Uiteindelijk gaat het erom dat je je doelgroep en de interacties met je merk inzichtelijk hebt, dat je deze goed begrijpt en dat je daarop acteert. Je kunt veel geld uitgeven om nieuwe klanten binnen te halen, maar het is wellicht nog waardevoller om van bestaande klanten ambassadeurs te maken door relevante uitingen en bijvoorbeeld een loyaliteitsprogramma. Dit is een instrument om de loyaliteit te bevorderen en gewenst klantgedrag te stimuleren. Vaak zijn loyaliteitsprogramma's transactiegericht en is er weinig tot geen differentiatie als het gaat om de waarde die verschillende klanten vertegenwoordigen. Een gemiste kans; je wilt dat de individuele klant centraal staat, actief deelneemt aan het programma en zelfs beleidsmaker wordt als het gaat om de ontwikkeling van het merk en het programma.

Om de klant de volledige ervaring te geven kun je bijvoorbeeld marketingcampagnes automatiseren waarbij content op basis van verschillende triggers wordt geactiveerd, zoals een welkomst- of verjaar-

dagscampagne. Ben je al wat verder in je volwassenheid, dan wil je volledig geautomatiseerde en gepersonaliseerde *engagement* en promotionele campagnes op basis van machine learning-modellen.

Het advies vanuit activatie: blij innoveren met als doel de omnichannel KPI's te verbeteren. Telkens met die stip aan de horizon en de laatste fase van het maturity model in het achterhoofd.

5. Marketingtechnologie faciliteert de omnichannel klantreis

Zoals in het vorige hoofdstuk staat aangegeven, speelt technologie een cruciale rol in de vormgeving van waardevolle klantrelaties. Zonder een geïntegreerde technologie is het leveren van een toekomstbestendige omnichannel klantervaring onmogelijk. Dit is dan ook een belangrijke drijfveer geweest voor bedrijven die de afgelopen jaren fors in marketingtechnologie (kortweg *martech*) hebben geïnvesteerd. Verschillende onderzoeken wijzen echter uit dat de meeste digitale transformatietrajecten mislukken. Waarom toch?

Het probleem zit niet in de gekozen oplossingen en systemen, maar voornamelijk in de beweegredenen, motivaties en aanpak. Investerings in technologie ontstaan vaak vanuit een tweetal benaderingen:

1. **We willen <deze> technologie kopen. Welke bedrijfs- en klantwaarde moeten we inzichtelijk maken om de investering te rechtvaardigen?**

Deze aanpak is zelden effectief; het doel is bereikt na aanschaf en projectinrichting van de technologie.

2. **We willen <dit> probleem voor onze klanten oplossen, en dit is de waarde die het heeft voor ons bedrijf.**

Hierbij wordt de technologie gezien als een middel om de klantreis beter te maken. Er is geen sprake van een 'projectmentaliteit', wel van een 'procesmentaliteit' met een continu karakter.

5.1 Waarde van technologie

Veel organisaties vragen zich af wat de waarde van hun technologie-investeringen is. Een antwoord hierop is niet eenvoudig te geven, maar wanneer we het hebben over waarde dan gaat het over de klantwaarde en de bedrijfswaarde. Een technische implementatie zelf genereert *geen* waarde. De echte waarde is namelijk gekoppeld aan de realisatie van een groot aantal relevante klantcontacten en ervaringen. Bij investeringen in technologie zal er dus gekeken moeten worden naar de waarde die je uit de investeringen kunt halen. Dit zorgt ervoor dat investeringsacties duidelijk kunnen worden gerelateerd aan resultaten en dat nieuwe of bestaande technologie effectief wordt ingezet om de bedrijfsdoelen te behalen.

Er zijn nog meer zaken om rekening mee te houden op technologisch vlak:

Snelheid is van cruciaal belang

De wereldwijde veranderingen in de afgelopen anderhalf jaar tonen de noodzaak voor bedrijven om snel te kunnen reageren. Snelheid is een concurrentievoordeel geworden. De uitspraak van Rupert Murdoch, hoewel uit 1999, is nu relevanter dan ooit. "De wereld verandert heel snel. Groot zal klein niet langer verslaan. Het snelle zal het langzame verslaan."

Grotere rol voor training

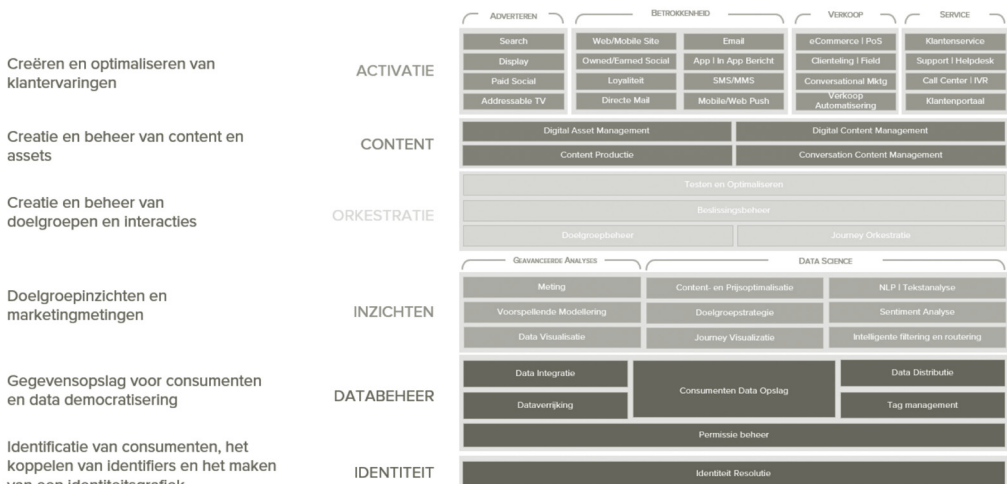
In onderzoek van Gartner⁵ noemt 29% van de marketeers het trainen en bijscholen van medewerkers een grote belemmering voor de effectiviteit van hun martech-stack. Het vertalen van technologie naar bedrijfseffectiviteit correleert volgens Gartner met het gebruik ervan. En daarom moeten marketingteams zich concentreren op het snel adopteren van de functies die de technologie te bieden heeft. Dit kan door extra nadruk te leggen op training, talent en systeemintegratie. Volgens de onderzoekers moeten workshops en trainingen belangrijker worden op de martech-roadmap en moet er meer budget naartoe.

Data als fundament

Actuele ontwikkelingen rondom privacy zorgen ervoor dat het volgen en in contact blijven met klanten steeds lastiger wordt. Zoals in de bluepaper bij audiences & measurements vermeld komt dit met name door de afschaffing van third party cookies en identificatiegegevens van mobiele apparaten. Het belang van first en second party data wordt daarmee nog groter. Dit vraagt om een data-infrastructuur die is gebaseerd op uniforme klantprofielen.

5.2 Merkle Layer Cake

Om structuur aan te brengen in de opbouw van je martech-stack en de technologie zo goed mogelijk te integreren heeft Merkle een eigen 'layer cake' ontwikkeld. Elke laag bevat technologiefuncties die zijn vormgegeven vanuit klantperspectief, te weten klantidentiteit, klantdata, klantinzicht, klant-contactstrategie, klantspecifieke content en klantcontactkanalen.



De zes lagen van de Merkle Layer Cake



Scan de QR-code om de Merkle Layer Cake digitaal te kunnen lezen.

5 GARTNER SURVEY REVEALS TALENT SHORTAGES AS BIGGEST BARRIER TO EMERGING TECHNOLOGIES ADOPTION, GARTNER.COM, 13-9-2021

Om een omnichannel klantervaring te bieden vanuit deze structuur is het van belang dat technologie goed op elkaar aansluit en wordt vormgegeven vanuit een *bottom-up* aanpak, waarbij de unieke, individuele klant centraal staat. Alle keuzes voor de technologie binnen de verschillende lagen dienen in deze volgorde bekeken te worden.

Het is belangrijk na te gaan welke bestaande technologieën binnen de huidige martech-omgeving al aanwezig zijn en hoe deze (kunnen) voorzien in benodigde klantbehoeften. Daardoor wordt ook duidelijk waar nog geen invulling aan is gegeven. Voorziet de huidige technologie in de gewenste mogelijkheid, of moet er nieuwe technologie komen? Bij de keuze voor technologie spelen verschillende aspecten een rol om een goede, onderbouwde afweging te kunnen maken.

5.3 Martech maturity

Welke stappen je wilt zetten, in welke volgorde en in welk tempo hangt af van de strategie van je organisatie en het niveau van volwassenheid. Binnen martech bepalen we de omnichannel maturity fase aan de hand van de volgende deelgebieden:

- **Klantbeeld:** de mate waarin de klant in de organisatie herkend, erkend en bediend wordt
- **Tech-integratie:** de mate waarin systemen op elkaar aangesloten zijn
- **Segmentatie:** de mate waarin klanten ingedeeld worden op basis van data en inzichten
- **Kanalen:** de mate waarin kanalen ontsloten zijn om communicatie mogelijk te maken
- **Personalisatie:** de mate waarin personalisatie van de communicatie mogelijk is

Het is duidelijk dat technologie randvoorwaardelijk is voor de realisatie van een omnichannel strategie. En dat transformatie maatwerk is.

6. Ecosysteem zonder einde

COVID-19 heeft de adoptie van digitaal winkelen flink versneld. Hierdoor is de rol van de traditionele winkel voorgoed veranderd en wordt het belang van een omnichannel winkelervaring belangrijker dan ooit. Wat de pandemie ons allen vooral heeft geleerd, is dat verandering zich snel kan aandienen. Als organisatie zul je je zo moeten organiseren dat je te allen tijde klaar bent om mee te bewegen. Het is hierbij essentieel dat een organisatie zo wordt ingericht dat de klant centraal staat en hij een zetel heeft in het bepalen van de strategie. De doorvertaling hiervan dient van organisatiestructuur tot campagnetactieken plaats te vinden. Een van de belangrijke elementen in dit klantdenken is om ook écht ruimte te geven aan de individuele klantreis. Hiervoor zul je als organisatie moeten stoppen met denken in traditionele (en lineaire) funnels die eindigen in een transactie.

De relatie die je opbouwt met je klant vertegenwoordigt de som van alle momenten en ervaringen die een persoon heeft met je merk. Je moet je klanten van binnen en van buiten kennen en waarde bieden in het interacteren met jouw merk. Zie de klantreis als een ecosysteem dat begint bij de eerste interactie en dat geen einde kent.

HOSTS



Ivan Brkić
Partner Manager
Google Netherlands B.V.



Ted Hartkamp
Digital Strategy Consultant
Merkle Nederland

VOORZITTERS



Arjen Hettinga
Managing Director Digital Media & Analytics
Merkle Nederland



Ted Hartkamp
Digital Strategy Consultant
Merkle Nederland

Leden expertgroep



Aron Lewis
Head of Digital Northwestern Europe
Deichmann



Birgit Boing
Omnichannel Specialist
Google Netherlands B.V.



Camiel Schreurs
E-commerce Manager Perry & Aktiesport
Perry Sport



Daniël Franco
Manager Media & Advertising
HEMA BV



Edward Sleijffers
Retail Manager
Wolters Kluwer Nederland B.V.



Floor Smits
Head of Brands
Essenza Home



Hedwich de Groot
Audience & Measurement Specialist
Google Netherlands B.V.



Jennifer van Klaveren
Trade Marketing Manager
BSH Huishoudapparaten



Joost Kaart
Head of Online Marketing Innovation
Sunweb Group Netherlands B.V.



Jorrit de Groot
Head of Online Traffic & Trading
de Bijenkorf



Marco Suurland
E-commerce Trade Marketing Leader
Luxury & Beauty
Coty BV



Marjolein Arts
Marketing & E-commerce Directeur
Bakker.com



Martijn Draaisma
CRM Consultant
Merkle Nederland



Mattanja de Vries
Digital Channel Manager
Rituals Cosmetics Enterprise B.V.



Perijn Hoefsloot
Directeur Marketing & Customer Experience
Beter Bed B.V.



Rixt de Jong
Manager Winkelconcept
Coolblue



Robert Vonk
Manager Digital Marketing
Priva B.V.



Sander van Steenpaal
Head of Marketing
MediaMarkt



Stijn Voet
Head of Commerce
Intergamma B.V.



Suzanne van Kuijen
Founder | Managing Director
Blurring Connections



Willem de Vries
Sr. Industry Manager, Brands & Retail
Google Netherlands B.V.