

Expertgroep

Omnichannel Transformation

Op weg naar omnichannel 2025

Takeaways

1. Nederlandse retailers leveren op dit moment nog geen naadloze omnichannel klantbeleving.
2. Het begint bij een visie waarbij de klant centraal staat en de noodzaak wordt erkend om te veranderen. De juiste mensen worden op de juiste manier betrokken en mandaat en budget zijn beschikbaar. Continu leren en innoveren is het motto van de nieuwe organisatie en elk team wordt beloond op de bijdrage aan de totale klanttevredenheid.
3. Zorg voor een technische basis waarin product- en klantdata centraal beschikbaar zijn. Begin met een eerste versie en neem schaalbaarheid en uitrol over de gehele organisatie vanaf het begin in overweging.

Host

ORACLE[®]

Voorzitter

Accenture Interactive

De uitdagingen en succesfactoren in omnichannel commerce

De verwachting van consumenten verandert razendsnel. Gedreven door de laatste digitale trends en technologische ontwikkelingen zetten de grote digitale spelers als Amazon, Apple en Google een standaard neer waar consumenten aan gewend zijn geraakt. Klanten zijn niet meer loyaal aan één merk, maar gaan voor de beste en vooral makkelijkste ervaring. Veruit de meeste klantervaringen van nu zijn een combinatie van on- en offline processen, waarbij een klant onbewust en impliciet tussen kanalen wisselt.

Voor bedrijven blijkt het lastig om hier grip op te krijgen. Het lukt nog onvoldoende om klanten een persoonlijke, relevante en flexibele ervaring aan te bieden. In deze bluepaper bespreken wij hoe verschillende soorten bedrijven van elkaar kunnen leren om de klant écht centraal te zetten, de organisatie in te richten op innovatie en klanttevredenheid, en techniek en data op de juiste manier ondersteunend te laten zijn.

1. Omnichannel commerce – waarom is dat nog steeds relevant?

“Klanten denken niet in kanalen, omnichannel is voor hen impliciet.” Over die stelling zijn de experts het snel eens. Op basis van huidige trends wordt al snel een toekomst geschetst waarin shopping relevant en persoonlijk wordt gemaakt door een groeiend aantal services en touchpoints. De grootste shoppingplatformen zorgen met persoonlijke data en context voor een beperkte maar relevante productselectie, terwijl slimme devices een zeer simpel aankoopproces faciliteren (denk aan slimme assistenten als Alexa van Amazon, maar ook aan andere concepten, zoals een interactieve spiegel). Een bedrijf krijgt hierdoor steeds minder controle over de klantbeleving rond de eigen webshop of fysieke winkel. Daarnaast zetten de grootste platformen een bepaalde standaard neer die de klant bij iedere interactie met jouw bedrijf ook gaat verwachten.

Bedrijven van de toekomst zetten de klant centraal. Het faciliteren van de beste klantervaring is nu al de grootste onderscheidende factor voor bedrijven en dit wordt alleen maar meer; je merk is je customer experience. Klanten hebben meer opties dan ooit en verwachten nu eenmaal dat:

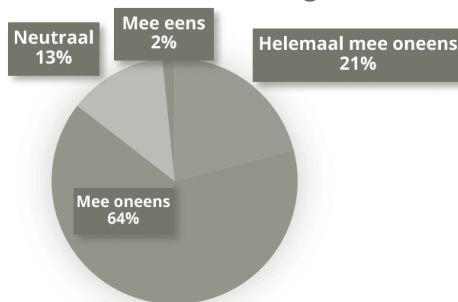
- hun favoriete producten gewoon beschikbaar zijn wanneer het hen uitkomt;
- ze niet door talloze producten moeten klikken voordat ze een keuze kunnen maken;
- de aanbieding van de week ook online geldt;

- een artikel dat via een (partner)webshop is gekocht ook in de winkel te ruilen is;
- de betaling plaatsvindt zonder van scherm te wisselen;
- de bezorging tot op de seconde is te volgen zonder moeilijke codes.

In de praktijk blijkt het niet eenvoudig om een relevante en persoonlijke klantbeleving te faciliteren. Aanhaken op de laatste, door technologie gedreven trends roept een aantal vragen op. Bijvoorbeeld:

- Hoe kom je aan de juiste data om je klanten te leren kennen?
- Welke producteigenschappen lossen het probleem van jouw klant het beste op?
- Hoe zorg je dat alle data beschikbaar zijn binnen de verschillende systemen?
- Hoe vertaal je inzichten uit je data naar een consistente klantervaring en zorg je dat ook de eigen organisatie goed is ingericht?

Stelling: Nederlandse retailers leveren op dit moment een naadloze omnichannel dienstverlening aan hun klanten.



Slechts 2% van de ondervraagden vindt dat Nederlandse retailers een naadloze omnichannel klantbeleving bieden¹

Uit een rondje onder het tiental doorgewinterde commerce-experts van de expertgroep blijkt al snel dat de antwoorden op deze vragen niet eenvoudig zijn. Omnichannel is nog niet impliciet in de manier waarop we onszelf organiseren en in de tools die we voorhanden hebben. Onderzoek toont aan dat 69% van de klanten behoefte heeft aan omnichannel dienstverlening, maar dat slechts 13% ervaart dat de digitale en fysieke klantervaring goed afgestemd zijn.²

Omnichannel commerce is niet nieuw; het is in beweging en Nederlandse bedrijven hebben stappen te zetten om relevant te blijven. De expertgroep Omnichannel Transformatie heeft als doel om experts uit Nederlandse bedrijven te verbinden, van elkaar te laten leren en om de stappen van de toekomst te bepalen. Om die stappen te bepalen is het belangrijk om te kijken naar de uitdagingen waar organisaties momenteel tegenaan lopen.

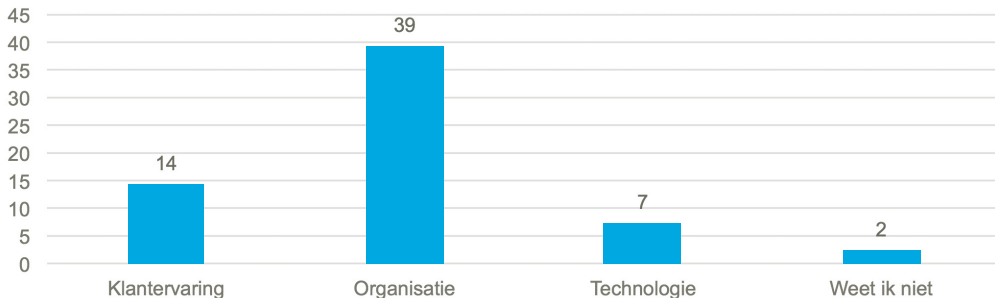
1 ONDERZOEKS-CHATBOT ABBII INSIGHTS (N=62) 2018

2 ACCENTURE, CREATE CONTINUOUS CUSTOMER EXPERIENCES, 2017

2. Omnichannel, de uitdagingen van nu

In dit hoofdstuk beschrijven we de uitdagingen van nu aan de hand van drie thema's: klantervaring, organisatie en techniek & data. Dit zijn namelijk de thema's die samen zorgen voor de ideale omnichannel klantervaring. Per thema wordt een ideaalbeeld geschetst en er wordt gekeken hoe de bedrijven er momenteel voor staan.

Waar liggen volgens jou de grootste uitdagingen voor organisaties op het gebied van omnichannel transformatie en integratie?



De meeste uitdagingen liggen binnen het thema organisatie³

2.1 Klantervaring

Het ontwerpen van de beste klantervaring begint bij de klant. Bedrijven van de toekomst zetten de klant centraal en vragen zich af wat de behoeften zijn op welk moment. Dit is een verandering ten opzichte van bedrijven met een product- of omzetfocus.

Bedrijven herkennen dat hun klanten zitten te wachten op een ervaring die snel, relevant en flexibel is. Vandaar dat er in de meeste organisaties meer focus is op het verbeteren van de klanttevredenheid en service dan een aantal jaar geleden. Dat ziet men met name terug in de bereikbaarheid die is toegenomen, maar de belofte van persoonlijke communicatie en aanbiedingen wordt nog te weinig waargemaakt. Er is nog steeds een gebrek aan consistentie tussen de beleving in on- en offline kanalen. Bovendien is het lastig om te bepalen wat een klant precies wil op welk moment.

De uitdaging is om de relevante customer journeys te definiëren en aan te laten sluiten bij de behoeften van de klant op dat moment. Hoe bedenk je welke interacties in verschillende kanalen de klantbeleving ondersteunen? En hoe zorg je dat het juiste kanaal voor de juiste behoefte wordt ingezet? Hoe leer je je klanten echt kennen en bouw je een relatie op?

3 ONDERZOEKS-CHATBOT ABBI, 2018

Case: Nike+

Een mooi recent voorbeeld van omnichannel is Nike. Zij willen via Nike+, hun loyaliteitsprogramma, meer touchpoints met consumenten creëren. Het Amerikaanse sportmerk doet dit onder andere door sterke samenwerkingen aan te gaan met retailpartners, zoals Footlocker, Nordstrom en Amazon. Deze partners krijgen de mogelijkheid om exclusieve Nike-producten te verkopen en tegelijkertijd heeft Nike meer invloed op hoe hun producten tentoongesteld worden, vergelijkbaar met een shop-in-shopstrategie.

Aansluitend bij een verbeterde omnichannelervaring, heeft Nike in juli 2018 de eerste winkel speciaal gericht op Nike+-leden geopend, waarbij online en offline verenigd worden. Er is bijvoorbeeld een app gelanceerd die digitale ervaringen naar de fysieke winkel brengt. Daarnaast heeft de nieuwe store zelf features om de klantbeleving te optimaliseren. Denk aan kluisjes waar online bestelde producten kunnen worden opgehaald of de zogenaamde Curb Services, waar je iets kunt kopen, terugbrengen en/of ruilen.

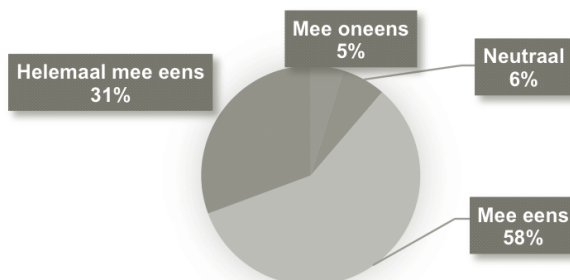
De klant-engagement en het community-gevoel die Nike mogelijk maakt, versterkt de totale merkbeleving waarmee zij zich kan onderscheiden van concurrenten. Tegelijkertijd verzamelt Nike zowel intern als via derden data die ingezet kunnen worden om de klantbeleving nog verder te optimaliseren en te innoveren.

2.2 Organisatie

In een organisatie waar de klant centraal staat, wordt elk team tot op het hoogste niveau beloond op de bijdrage aan klanttevredenheid. Continu leren en het verbeteren van de eigen service is in de kernwaarden opgenomen. De medewerker van de toekomst wordt verwacht te blijven innoveren en in te spelen op veranderende behoeften van de klant. Bovendien is multidisciplinair samenwerken een belangrijk onderdeel van een succesvolle omnichanneltransformatie.

Bij de meeste bedrijven is er al een bewuste verandering aan de gang en wordt er in verschillende mate geëxperimenteerd met digitale initiatieven. Waar bedrijven over het algemeen moeite mee hebben, is om traditionele silo's te doorbreken, waardoor de klantervaring de verantwoordelijkheid blijft van één team. In onze enquête geven veruit de meeste respondenten aan dat de organisatie de beperkende factor is in een succesvolle transformatie. Daarnaast wordt er te weinig budget vrijgemaakt voor omnichannelinitiatieven en het aantrekken en ontwikkelen van digitaal talent.

Stelling: De organisatiestructuur van Nederlandse retailers is op dit moment niet optimaal gericht voor het succesvol implementeren van een omnichannelstrategie

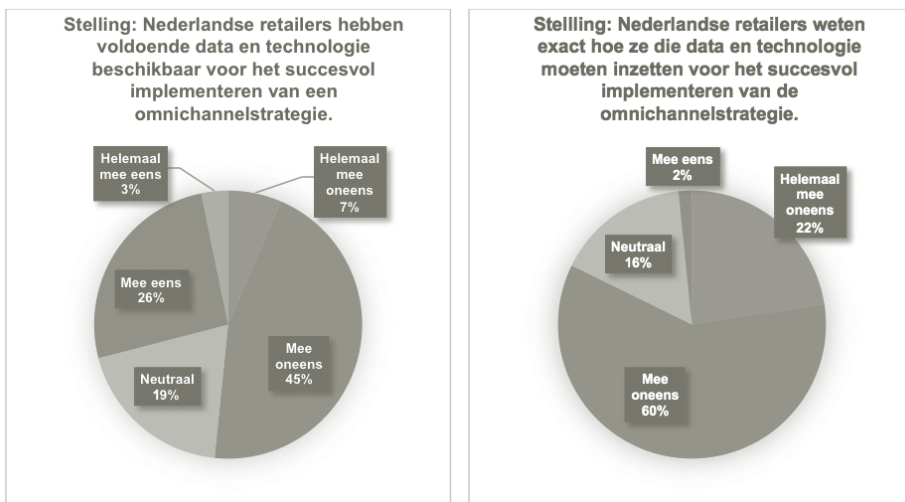


De uitdaging is om met de hele organisatie hetzelfde doel na te streven. Hoe zorg je dat een winkeigenaar gemotiveerd is om iets voor een klant uit de webshop te bestellen? En hoe voorkom je dat de customer journey door één team wordt beheerd, terwijl andere teams hun eigen KPI's hebben? Daarnaast is de uitdaging om initiatieven te stimuleren en mensen de juiste vrijheid te geven om te groeien. Hoe krijgen bijvoorbeeld junior teams met innovatieve ideeën het juiste mandaat en de juiste ondersteuning van het senior managementteam met kennis en ervaring?

2.3 Technologie en data

Met een geïntegreerde mix van commerce, marketing en serviceplatformen wordt het mogelijk om commerciële product- en prijsdata over alle kanalen heen beschikbaar te stellen. Klantdata worden verzameld en geanalyseerd, eventueel in data-partnerships door de gehele keten. Artificial intelligence (AI) wordt ingezet om op grotere schaal de klantbeleving persoonlijk en relevant te maken.

Bedrijven zien veel technische mogelijkheden en er wordt in verschillende mate geïnvesteerd in diverse platformen. De keuze voor een technisch platform gedreven door de ict-afdeling en zonder een helder stappenplan voor de organisatie wordt vaak genoemd als valkuil. Het is vaak nog niet duidelijk welke data beschikbaar zijn en of de kwaliteit wel goed is om een klant over alle kanalen te kunnen volgen. Daarnaast is het vaak tijdens de implementatie onbekend wie met het platform gaat werken en welke skills daarvoor nodig zijn. Of andersom, ict is niet bij de keuze betrokken en het platform blijkt achteraf niet de juiste technische capaciteiten te hebben om ook op grotere schaal te presteren en om uit te rollen naar andere delen van de organisatie.



Er lijkt een uitdaging te zijn in zowel het verkrijgen van de juiste data als het inzetten ervan⁴

De uitdaging is om gericht voor een technologie te kiezen die de relevante onderdelen van de klantervaring ondersteunt, en om daarbij goed in beeld te hebben wat de eerste stappen zijn voor de organisatie. Er is expertise nodig om nieuwe platformen te integreren in het bestaande ict-landschap en om het maximale te halen uit de techniek. Een organisatie moet in staat zijn om producten te linken aan context en hier relevante offers aan te kunnen koppelen. Commerce, content, marketing en serviceprocessen staan niet op zichzelf, maar worden ondersteund door informatie uit geïntegreerde systemen.

3. Visie en roadmap: de organisatie van de toekomst

De meest herkenbare uitdagingen zijn toepasbaar op vrijwel alle bedrijven. Daarnaast zijn er uitdagingen specifiek voor een bepaald domein. Zo zien we dat bijvoorbeeld telecombedrijven veel meer data en klantgegevens ter beschikking hebben dan een retailer, dat een producent voor de klantbeleving deels afhankelijk is van retailpartners, dat een winkelformule misschien wel franchisenemers of winkeleigenaren met specifieke afspraken heeft en dat een b2b-organisatie te maken heeft met een salesorganisatie met specifieke targets.

Om de uitdagingen rondom klantervaring, organisatie, techniek en data aan te kunnen, stellen wij een stappenplan voor dat begint met de definitie van een heldere visie en strategie. Deze wordt vertaald naar de juiste organisatie en technologie die samen de ideale klantervaring ondersteunen. Door de klantervaring te meten en voort te bouwen op de huidige situatie ontstaat een iteratief proces van continue verbetering.

3.1 Het begint bij een visie en strategie

Een heldere visie begint bij een bewuste keuze voor verandering. Kortom, geen half werk. Organisaties zonder visie zijn al verdwenen of verdwijnen op korte termijn. De complete organisatie moet ervan overtuigd zijn dat ook dit bedrijf er niet aan ontkomt om aan de standaarden van de moderne klant te voldoen en moet erop voorbereid zijn om de standaard binnen hun industrie een stap te verleggen.

Hoe kom je tot een goede visie die de klant centraal stelt? Zorg dat het vraagstuk concreet en helder is en dat het bekend is welke uitdagingen specifiek voor jouw organisatie gelden. Dit is onder andere afhankelijk van het specifieke domein en de digitale volwassenheid. Het is van belang dat de juiste mensen meewerken om de juiste vraagstukken helder te krijgen en dat het management op de juiste manier stuurt door tijd en budget vrij te maken voor omnichannel-initiatieven.

Uit de visie volgt een strategie die bijvoorbeeld antwoord geeft op de volgende vragen:

- **Bereikbaarheid:** Waar en wanneer komt de klant met de organisatie in contact?
- **Beschikbaarheid:** Welke informatie is er op elk contactpunt beschikbaar?
- **Betaalbaarheid:** Met welke triggers wordt de klant geactiveerd?



Er blijkt bij een (voor de expertgroep) verrassend percentage organisaties wel een duidelijke omnichannelvisie en -strategie aanwezig te zijn⁵

Case: Alibaba's New Retail

Alibaba zet groots in op haar 'New Retail'-concept om een fusie tussen fysieke retail en e-commerce te realiseren. In het afgelopen jaar zijn er maar liefst 65 Hema-winkels (niet te verwarren met de Nederlandse HEMA) geopend om hun al gevestigde online kanaal uit te breiden met offline. Online kunnen klanten hun boodschappen bestellen en binnen dertig minuten thuis laten bezorgen – een service die ook mogelijk is wanneer je in de fysieke winkel aan het shoppen bent. Met een app is het mogelijk om in de winkel producten te scannen voor meer informatie en om te betalen. Mocht je hongerig zijn of haast hebben, dan kun je ook je eten laten bereiden in de winkel zelf.

Tegelijkertijd is Alibaba sterk aan het investeren in gezichtsherkenningstechnologie waarmee ze de offline-retailstrategie verder kunnen uitbreiden. In bepaalde Hema-winkels kunnen klanten zelfs al betalen met hun gezicht.

De eerste resultaten laten al een positieve impact zien – het combineren van offline en online opties heeft geresulteerd in een hoger gemiddelde van maandelijkse uitgaven door klanten. Een sprekend voorbeeld van hoe omnichannel waarde levert voor de klantbeleving en de omzet.

3.2 De organisatie wordt opgezet voor succes

In een organisatie waar continu leren centraal staat, is het motto: "Denk groot, begin klein." In de strategie staat al beschreven dat de juiste mensen meewerken. In de praktijk betekent dit dat een goede mix van een executive sponsor met mandaat en ervaring zijn vertrouwen en budget beschikbaar stelt aan een team van gemotiveerde medewerkers uit verschillende delen van de organisatie. Zo voorkom je dat enerzijds de strategie wordt bedacht door mensen die al te lang vastzitten in dezelfde patronen en anderzijds dat initiatieven geen kans van slagen krijgen door gebrek aan mandaat en budget. Een cross-disciplinair team zorgt ervoor dat het initiatief compleet is en breed gedragen wordt. De executive sponsor evalueert regelmatig de voortgang en zorgt met zijn invloed dat eventuele barrières voor het team worden weggenomen.

Het meten en delen van succes werkt aanstekelijk en zorgt voor korte feedback over wat wel en niet werkt. De bereidheid om continu te leren en te veranderen is een eigenschap die bij medewerkers moet worden gestimuleerd en beloond, bijvoorbeeld door tijd en budget vrij te maken om medewerkers naar de juiste trainingen te sturen.

Daarnaast moet de gehele organisatie worden beloond op de bijdrage aan de klanttevredenheid. Een tip uit de praktijk is bijvoorbeeld om winkeleigenaren mee te laten delen in de winst als een klant een artikel in hun buurt laat bezorgen of als er vanuit de winkel een online bestelling wordt geplaatst voor een artikel dat niet op voorraad is.

3.3 Technologie is flexibel en schaalbaar

Ook voor technologie en data geldt dat een strategie van klein beginnen en ervaring opdoen effectief is. Digitale processen om een klantervaring persoonlijk te maken, kunnen bijvoorbeeld ook handmatig en op kleine schaal worden opgelost. Als blijkt dat het initiatief succesvol is, kun je deze processen in stappen verder gaan automatiseren.

Kijk daarbij eerst eens naar de kwaliteit van de beschikbare data en het beheer daarvan, voordat je besluit om meer data te gaan verzamelen. Bedrijven geven aan dat er veel dubbele records zijn en dat datakwaliteit niet voldoende wordt beheerd. Begin met initiatieven die de huidige data kunnen ondersteunen en vul de hiaten handmatig in. Zo wordt vanzelf duidelijk welke data er nodig zijn voor de volgende stap.

Het is vooral belangrijk om vanuit een stevige technologische basis te werken met een platform waar product- en klantdata centraal beschikbaar zijn, geïntegreerd met de back-end en met de mogelijkheid om op te schalen wanneer nodig en met een kern die je kunt uitrollen naar meerdere delen van de organisatie.

3.4 De klantervaring wordt continu verbeterd

Er is een heldere visie waarbij de klant centraal staat, de juiste mensen zijn op de juiste manier betrokken en er is een platform aanwezig dat de basis biedt om de eerste product- en klantdata te koppelen en beschikbaar te stellen.

De volgende stap is om een klantervaring te ontwerpen die naadloos en relevant is voor het kanaal waar op dat moment interactie is. Deze ervaring is datagedreven en persoonlijk. Met andere woorden, het probleem van de klant is bekend en je kunt écht helpen. Deze persoonlijke ervaring wordt op termijn schaalbaar en flexibel via toegepaste artificial intelligence.

Om tot die relevante, persoonlijke en flexibele klantervaring te komen, is het vooral belangrijk om een eerste start te maken. Bedrijven geven aan dat er te vaak te lang wordt nagedacht en dat het ontbreekt aan concrete actie.

Begin met analyseren van de beschikbare data en het in kaart brengen van de huidige klantervaring. Welke klantprofielen ken je? Wat zijn hun behoeften? Op welke touchpoints ga je welke problemen oplossen? Stel hypothesen op, toets ze met echte klanten en pas de klantervaring daarop aan. Bijvoorbeeld eerst per individuele campagne en daarna per project.

Het optimaliseren van de customer journey is de belangrijkste input voor de nieuwe organisatie. Door nieuwe klantinzichten wordt het immers duidelijk wat je nog meer zou willen weten. De databehoefte wordt hierdoor specifiek en gaten in de huidige processen komen aan het licht. Prioriteiten in technische functionaliteit worden helder. Zo wordt duidelijk hoe bijvoorbeeld artificial intelligence concreet gaat bijdragen aan de totale klanttevredenheid.



Expertgroepmeeting: Welke initiatieven staan er bij de experts op de roadmap?

Case: Beversport

Beversport heeft een mooie omnichannelstrategie, waarbinnen men continu bezig is met het leren kennen van de klanten. Dit doen ze door online data (zoals website- als aankoopgedrag) te verzamelen, maar ook door de combinatie te zoeken met offline. Het winkelpersoneel wijst op de mogelijkheid van click&collect en marketeers zetten zowel offline als online campagnes uit, met als doel nieuwe touchpoints te creëren om hun klanten beter te begrijpen, vanuit het oogpunt van zowel marketing, sales, service als productmanagement.

4. Conclusie

- Het begint bij een visie waarbij de klant centraal staat en de noodzaak wordt erkend om te veranderen.
- De juiste mensen worden op de juiste manier betrokken. Mandaat en budget zijn beschikbaar. Continu leren en innoveren is het motto van de nieuwe organisatie en elk team wordt beloond op de bijdrage aan de totale klanttevredenheid.
- Zorg voor een technische basis waarin product- en klantdata centraal beschikbaar zijn. Begin met een eerste versie en neem schaalbaarheid en uitrol over de gehele organisatie vanaf het begin in overweging.
- Begin met het in kaart brengen van de (gewenste) customer journey, stel hypothesen op per touchpoint en toets deze met echte klanten. De klantdata die tijdens de customer journey verzameld worden, zijn de voornaamste input voor optimalisaties en bepalen de prioriteit van nieuwe initiatieven, experimenten en technische features op de backlog.



Expertgroep Omnichannel Transformation



HOST

Niels Goossen
Business Development & Strategy
Oracle Nederland B.V.



VOORZITTERS

Tu Ngo
Manager - Design | Experience | Innovation
Accenture Interactive



Mehmet Olmez
Managing Director
Accenture Interactive

Leden expertgroep



Arno Pont
Digital Consultant
Accenture Interactive



Eefje Vogels
E-commerce Manager
Swinkels Family Brewers



Gert Kiks
Purchase Manager
MegaTyre



Jasper van Orden
Director Marketing & Online Praxis
Maxeda DIY group



Joost Lebens
Sales Director
JACOBS DOUWE EGBERTS



Lex Burgerhout
E-commerce Manager Retail
Heineken Nederland



Maarten Timmerman-Zubani
Interim director omnichannel
Woensdagmiddag Management



Manuel Buskop
Commercieel Directeur



Marnick Kilsdonk
Sr. Presales Consultant CX
Oracle Nederland B.V.



Merijn Koelewijn
Director Ecommerce
Unilever



Robert Mende
Operationeel Manager E-commerce
ANWB



Ronald van Drunen
Director e-business
Bugaboo International B.V.



Sarah Bouwmeister
Manager E-Commerce
SPAR Holding BV



Vikash Sital
Business Solution Lead
Oracle Nederland B.V.



Wieteke Lankhaar - Van de Hoef
Online marketing manager
Bidfood

Aan deze bluepaper werkte ook mee:

Maggie Wong
Operations Manager E-commerce
G-Star Raw C.V.

