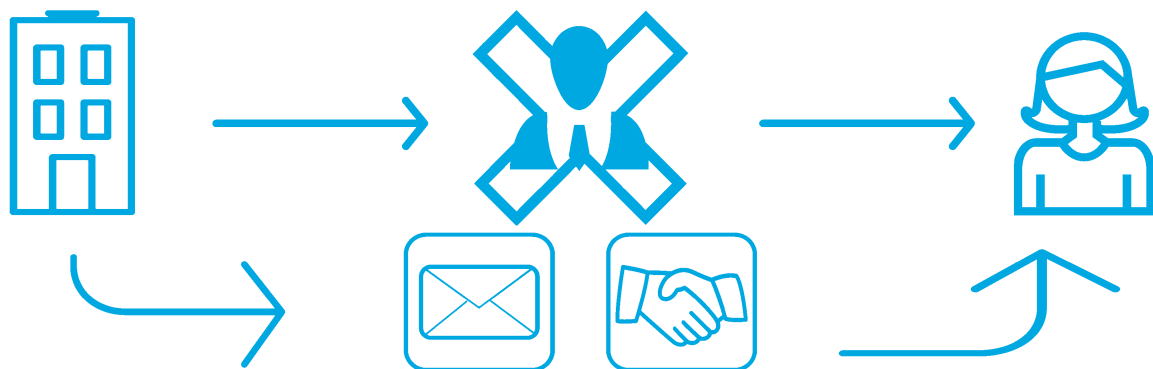


Expertgroep
**direct
marketing**

*Hoe zet jouw organisatie de volgende
stappen in DM?*



Gastheer

selligent

Voorzitter

{yourzine}

Hoe zet jouw organisatie de volgende stappen in DM?

Zoals alles in onze wereld, verandert ook direct marketing (DM) in rap tempo. Veel nieuwe kanalen, onderliggende technologieën en beschikbare data bieden enorme kansen. In de nabije toekomst zal DM niet alleen een onderdeel van de bedrijfsvoering zijn, maar zelfs doordringen tot in de kernactiviteiten van elk bedrijf.

Het kijken naar de toekomst en het beschrijven daarvan is slechts één kant van de zaak. Hoe je hierop voor te bereiden en welke stappen te nemen is een tweede. We beschrijven kort welke vier groeifasen we onderscheiden. Verder introduceren we een DM-groeimodel dat we gebruiken als basis voor een online kennisplatform dat de expertgroep aan het inrichten is. Dit platform helpt ondernemers om enerzijds in te schatten waar het bedrijf staat en anderzijds te bepalen waar het naartoe wil. Maar ook welke wegen daarvoor te volgen zijn.

1. Het vertrekpunt

De expertgroep, bestaande uit diverse specialisten van Nederlandse bedrijven, is gevraagd om de eerder geformuleerde visie van ShoppingTomorrow op het vlak van direct marketing te vertalen naar praktische stappen en adviezen voor middelgrote organisaties in Nederland.

De focus ligt hierbij op bestaande klantrelaties en op het hoe en wat te doen om klaar te zijn voor de toekomst. Deze bestaande klantrelaties vormen een belangrijke randvoorwaarde, aangezien andere expertgroepen zich richten op de oriënterende consument en het werven van nieuwe klanten.

1.1 Van 2020 terug naar morgen

Naast een toekomstvisie op DM, of liever: klantspecifieke marketing, ligt de focus van ShoppingTomorrow nadrukkelijk op de praktijk. Eerdere DM-expertgroepen hebben de afgelopen twee jaar al beschreven waar DM staat en waar het de komende jaren heen gaat. Zie hiervoor het boek van ShoppingTomorrow: "Bent u klaar voor de consument van 2020?"

We sluiten ons aan bij deze eerdere visie, maar willen deze tegelijkertijd aanscherpen. Klantspecifieke marketing, gebaseerd op data en gedrag, is immers gemeengoed aan het worden. In een snel tempo groeit het uit tot een niet meer weg te denken

onderdeel van de gehele bedrijfsvoering en wordt zelfs in de kernpropositie van organisaties geïntegreerd. De interactie met de klant wordt zo een van de belangrijkste kernactiviteiten van organisatie.

2. Waarom wordt direct marketing onderdeel van 'core business'?

2.1 Van oudsher een communicatiemiddel

De roots van database-marketing en DM liggen al in het begin van de jaren negentig. Auteurs zoals Cor Molenaar en Joop Roomer stonden aan de wieg van wat destijds nog vooral direct mail (print) was en al snel gevolgd werd door telemarketing en later e-mailmarketing. Veel bedrijven benaderen direct marketing sindsdien als een set van belangrijke instrumenten voor de communicatie met hun klanten of vooral bij de werving van nieuwe klanten. Mede door deze historie hebben organisaties moeite om DM te integreren in hun bedrijfsprocessen, producten en dienstverlening.

Daadwerkelijke omnichannel integratie komt maar moeizaam van de grond. Bovendien is de communicatie in de praktijk vaak erg gefragmenteerd omdat verschillende afdelingen zich bezighouden met hun eigen proposities en de hieraan gekoppelde gescheiden klantbewerking. Sommige organisaties, vaak de grotere, brengen wel hun klantdata bij elkaar (CRM). Het blijkt in de praktijk echter vaak niet eenvoudig om dit goed te organiseren en de regie te behouden.

Ook is het lastig om klantinzichten te verkrijgen en er ook daadwerkelijk wat mee te doen in het gehele scala aan digitale of fysieke klantcontactpunten. Er is vaak een beperkt beeld van de wensen, gedragingen en behoeften van de klant gedurende de levenscyclus en de verschillende customer journeys. Het risico dat de klant afhaakt en overstapt naar de (nieuwe) concurrent is meer dan levensgroot aanwezig. Zeker als deze zijn zaken beter op orde heeft.

2.2 Snel veranderende wereld en consument

Nieuwe toetreders, al dan niet digitale, komen met geheel nieuwe waardeproposities en schoppen luidruchtig tegen heilige huisjes. Ze zitten soms letterlijk boven op de plaats waar vraag en aanbod samenkomen. Ze zijn van nature georiënteerd op data en communiceren hierdoor uiterst relevant. Sterker nog, ze integreren en organiseren alle communicatie zo nauw rond hun product of dienst dat het feitelijk onderdeel wordt van hun totale, in de markt vernieuwende, (waarde)propositie. Hierdoor zijn ze in staat direct te handelen als de klant bepaald gedrag lijkt te gaan vertonen. Consumenten zien de toegevoegde waarde en stappen steeds sneller over.

Veel organisatie hebben bij dergelijke toetreders last van de wet van de remmende voorsprong en hebben moeite om voor bestaande klanten de marketing direct te integreren in hun kernactiviteiten. Ze blijven klanten bestoken op de voor hen oude en vertrouwde wijze, terwijl ze feitelijk al links en rechts ingehaald (dreigen te) worden door partijen die het spel veel slimmer spelen. Iedereen kent de voorbeelden van branches waar nieuwkomers als Airbnb, Boldking, HelloFresh en Uber een totaal nieuwe maatstaf zetten.

Het retaillandschap verandert op dit moment in een moordend tempo. Overal zien we grote, traditionele retailers omvallen omdat ze moeilijk antwoord op nationale en internationale concurrentie weten te vinden. Intussen openen 'pure' online spelers weer fysieke winkels en betreden Chinese of Amerikaanse giganten de Nederlandse markt.

2.3 Direct marketing en serviceverlening

Geautomatiseerde en directe services vormen een steeds belangrijker onderdeel van huidige en toekomstige waardeproposities. Ze worden cruciaal in het frequent(er) onderhouden van klantcontact en het verstevigen van de langetermijnrelatie met de klant. Zo zijn organisaties in staat hun totale dienstverlening zo te organiseren dat de *service lock-in* maximaal is. De klant wil idealiter niet meer van merk veranderen omdat hij er volledig aan gewend is geraakt. Nieuwe en geïntegreerde concepten worden zodanig omarmd dat het onderdeel wordt van het dagelijks leven en de klant niet meer zonder wil. Zo rukken naar verwachting de virtuele, zelflerende assistenten snel op en wordt serviceverlening directer en sterk datagestuurd (en -genererend). Gemak is immers het nieuwe loyaal.

2.4 Hoge verwachtingen

Klanten raken steeds sneller gewend aan het feit dat organisaties ze leren kennen, (h)erkennen en verrassen met zaken waar ze zelf nog niet aan dachten. Bedrijven die hier niet toe in staat zijn, vallen in negatieve zin op en behoren nu, en zeker op termijn, niet meer tot de merken die consumenten toelaten tot hun inner circle. Val je hier als bedrijf buiten, dan is het nog maar de vraag of de klant op termijn zijn data nog met je wil delen. Als een klant daartoe bereid is, verwacht deze uiteraard dat het bedrijf er wat mee doet, dat je er als klant wat voor terugkrijgt en dat je er als bedrijf bovendien volstrekt open over bent. Geen geringe opgave, zeker ook omdat in een deeleconomie eigenaren en gebruikers van het product zelfs door elkaar lopen. Goede en rijke (big) data is en blijft vanzelfsprekend een van de randvoorwaarden voor slagvaardige (direct) marketing.

In Amerika is Starbucks een goed voorbeeld van een organisatie die dit goed aanvoelt en er ook naar handelt door kanalen en data perfect te koppelen. De klant kan met de app op zijn mobiel niet alleen bestellen zonder te betalen. Hij wordt daadwerkelijk herkend (locatie) en krijgt relevante suggesties precies op het moment dat hij in de buurt van een vestiging komt. Wanneer de klant aangeeft dat hij zo komt, staat de bestelling al klaar en hoeft hij niet meer te wachten en af te rekenen. Naast service en gemak legt Starbucks de lat voor anderen zo weer een stukje hoger.

2.5 Connected consumer

De klant van vandaag wil direct en altijd contact op die momenten die hem uitkomen. Al dit grillige en veelzijdige klantgedrag leidt tot enorme hoeveelheden (gekoppelde) data. Dit neemt alleen maar verder toe door het gebruik van slimme sensoren, locatiegegevens en *connected devices* zoals een koelkast of auto. Het zorgt voor ongekennde, potentiële mogelijkheden, maar ook voor geweldige hoeveelheden te analyseren informatie. Dit zijn slechts enkele voorbeelden van een heel scala aan ontwikkelingen en zaken die op ons afkomen. Deze staan goed beschreven in eerdere edities van ShoppingTomorrow. Ze maken overduidelijk dat op data gebaseerde direct marketing uiteindelijk verweven raakt met alles wat wij om ons heen doen en ervaren. DM wordt dus feitelijk een levensader voor 2020 en daarna.

2.6 Van visie naar werkelijkheid?

Visies zijn mooi en tonen ons waar de kansen liggen voor groei. Ze zorgen echter ook voor de nodige onrust en vragen over hoe je een en ander moet aanpakken. Hoe ver zijn we met ons bedrijf en wat betekent de volgende stap eigenlijk? Welke stappen zijn er te onderscheiden? Kunnen of moeten we het wel zelf doen? Of is het slimmer om samen te gaan werken met partijen die al een stap verder zijn en de krachten te bundelen?

3. Vier belangrijke fasen in de groei

3.1 Waar staat onze organisatie?

Dat het hard kan gaan in sommige branches is inmiddels duidelijk, maar niet in iedere branche gaat het even snel. Het is verstandig om na te denken over hoe hard jouw concurrentie gaat en welke disruptieve toetreders er op de loer liggen, maar ook welk concurrentievoordeel je kunt realiseren door DM naar de volgende fase te tillen.

We onderscheiden de volgende vier fasen in de groei van direct marketing:

Fase 1: DM via gesegmenteerde klantgroepcommunicatie

In deze fase vinden campagnes ongedifferentieerd plaats op een beperkt aantal en relatief grote klantgroepen. Responsgedrag en klantdata worden niet of nauwelijks opgeslagen.

Voorbeeld bol.com: bol.com verstuurt met regelmaat actienieuwsbrieven met de scherpste acties en deals. Het splitsen van de database op basis van geslacht levert een aparte nieuwsbrief op voor de vrouw met meer deals afgestemd op de vrouw. Deze variant leverde 5% meer additionele omzet per 1000 op in vergelijking met de controlegroep. Een vervolgstap is dan ook dat waar mogelijk een aparte variant voor vrouwen wordt opgeleverd. Interessant detail: de test voor mannen liet geen significant verschil zien.

Fase 2: DM op basis van profielgedreven klantcommunicatie

De communicatie met de klant is nog relatief eenzijdig, maar houdt wel veel meer rekening met het daadwerkelijke profiel van de klant. Historische profieldata wordt meegenomen in de analyses en vormen de basis voor gerichtere campagnes.

Voorbeeld bol.com: Op de bol.com-boekenpagina staan standaard sloten gevuld met populaire titels. Een test met het vervangen van dit generieke slot door persoonlijk titels, gebaseerd op aankoopgedrag levert een significante hogere 'click-through rate' en conversie na klik op.

Fase 3: DM via een multichannel klantdialog

Aanvullend op fase twee is er daadwerkelijk sprake van interactie met de klant. Profielinformatie wordt afgeleid of direct gevraagd en centraal opgeslagen. In de uitvoering is er nog weinig integratie van de communicatie over de kanalen heen.



Voorbeeld bol.com: Tijdens de feestdagen presenteert bol.com de Sinterklaas-cadeauwinkel ter inspiratie aan al haar klanten. Op basis van klantprofielen en klantgedrag blijkt echter dat er groepen klanten zijn die geen Sinterklaas vieren, maar al bezig zijn met Kerst. Als test is de tactie op de bol.com-homepage aangepast op deze kennis.

Fase 4: Omnichannel, 1-op-1 DM als onderdeel van core business

De klant wordt herkend ongeacht het kanaal dat hij kiest, en persoonlijk behandeld op basis van zijn profiel. De klantrelatie wordt daadwerkelijk gemanaged (CRM) en maakt steeds meer een integraal onderdeel uit van de kernactiviteiten en daarmee ook van de producten en dienstverlening van het bedrijf.



Voorbeeld bol.com: Een bol.com-klant laat tijdens het winkelen op de website artikelen in zijn winkelmandje liggen. Na 24 uur worden de niet-gekochte artikelen in de e-mail aan de klant getoond. Deze cross-channel-actie levert een significant hogere omzet op. Ook wordt er getest met de beste timing per klant.

4. Model als basis voor een kennisplatform



Het DM-groeimodel¹

4.1 Hoe verder?

Wat is nu wijsheid voor organisaties in bijvoorbeeld de fietsbranche en hoe houdt een middelgrote webwinkel straks het hoofd boven water? Stel dat jouw bedrijf het al aardig goed doet door gebruik te maken van klantprofielen (de tweede fase in het groeimodel) en je wilt graag verder groeien naar echte interactie met de klant en direct marketing het liefst zo snel mogelijk daadwerkelijk integreren in de totale bedrijfsvoering of propositie. Wat zijn dan de vragen die je jezelf moet stellen? Wat zijn de valkuilen waar anderen van hebben geleerd? Wanneer doe je het goed? Moet je überhaupt wel zelfstandig het gevecht aangaan of juist via partnerships met derden de krachten bundelen?

4.2 Kennisplatform

De expertgroep Direct Marketing werkt aan een online platform dat ondernemers helpt om deze keuzes te maken, prioriteiten te bepalen en genoemde vragen voor u te beantwoorden. Iets dat niet te vangen is in een (omvangrijk) eenmalig hoofdstuk, maar leidt tot een levende omgeving voor en door ondernemers en experts.

¹ AFGELEID VAN 'CUSTOMER SQUARE' © YOURZINE

We kijken hierbij steeds naar drie belangrijke invalshoeken binnen de vier genoemde fasen:

Invalshoek 1: Benodigde middelen

Welke tools hebben we nodig en hoe koppelen we die over onze kanalen en touchpoints? Welke kanalen zijn überhaupt het meest relevant in onze markt? Hoe analyseren we wat we doen en welke content hebben we nodig?

Invalshoek 2: Omgaan met data

Welke data hebben we echt nodig en wat is er nu al beschikbaar? Hoe krijgen we deze stromen geautomatiseerd en beschikbaar uit onze systemen, en hoe gebruiken we deze vervolgens optimaal?

Invalshoek 3: De organisatie

Welk kennisniveau is er nodig om ons doel te bereiken? Hoe krijgen we het voor elkaar in de huidige organisatie? Hoe behouden we de regie en voorkomen we tegengestelde belangen?

We willen daarnaast antwoord en inzicht geven op de volgende vragen:

- Hoe weten we in welke fase we zitten?
- Hoe komen we vooruit binnen deze fase?
- Wat is relevant in deze fase en waar moeten we ons vooral wel en niet op focussen?
- Wat zijn valkuilen en absolute do's en dont's?
- Hoe komen we naar een eventuele volgende fase en willen we dat nu al?
- Is het mogelijk om een fase over te slaan?
- Wat besteden we uit en wat niet?
- Aangevuld met relevante cases, best practices en verwijzingen naar uitgebreide bronnen of andere expertgroepen

5. Kortom: kansen genoeg!

Er gebeurt veel in de wereld van direct marketing en er staat tot 2020 en daarna nog heel veel meer te gebeuren. De door ons geschetste toekomst, waarin direct marketing een cruciale rol speelt, is uitdagend maar biedt daarnaast ook enorm veel kansen voor organisaties die er op de juiste wijze op inspelen. Met het DM-groeimodel, en het hieraan gekoppelde kennisplatform, willen we ondernemers concreet helpen om stappen te zetten en tevens zoveel mogelijk kennis te delen. Het kennisplatform is te vinden op EcommerceWiki.org en wordt gesteund vanuit Thuiswinkel.org.

Meer lezen?

Ga naar EcommerceWiki.org om de volledige blueprint van de expertgroep Direct Marketing te downloaden.



GASTHEER



Jan Teerlinck
Vice President
Selligent

VOORZITTERS



David Veldt
Directeur Strategie
Yourzine



Niels Beekman
Business Consultant
Yourzine

Leden expertgroep



Hessel Boschma
Channel Manager Outbound
Email & Digital Media
ZIGGO



Mischa van Bochove
Product Manager Inzicht &
Campagnes PostNL
PostNL



Edward van Reden
Marketing Manager
Atelier Goldner Schnitt bv



Eefje Langendonk
Marketeer Particulier
Meeus



Elaine Oldhoff
Beleidsadviseur & Jurist
Thuiswinkel.org



Thomas Wasser
CRM Manager
Asics Europe B.V.



Jenny Lemstra
Lead Customer Centric
Marketeer
bol.com



Hans van Hooren
Manager Marketing &
Communication
DGN Retail



Hans Mokkink
Manager Customer Value
Management Intelligence
T-Mobile