

Expertgroep

Online Marketing Maturity

Online Marketing Maturity Scan 2.0

Takeaways

1. Als je technologie voor je wilt laten werken zonder eronder te bezwijken, moet je doelgericht investeren.
2. Om online marketing maturity te bereiken moet je precies weten hoeveel je inspanningen waard zijn voor de organisatie en dit kunnen bewijzen.
3. Een volwassen customer engagement-strategie moet tijd en middelen besteden aan eigen gekwalificeerde teams, die door meten, testen en voorspellen verbeteringen initiëren en doorvoeren in de customer experience.

Host



Voorzitter

ORTEC | DataScience

Het positieve effect van een datagedreven aanpak

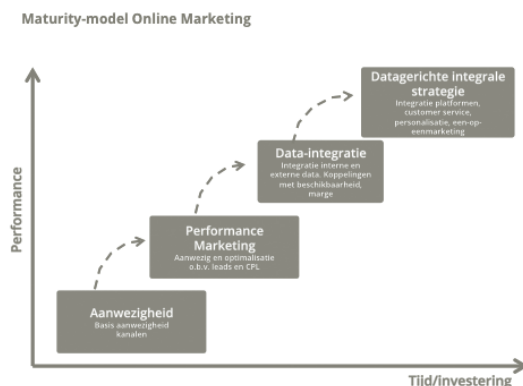
Het GfK Consumentenonderzoek 2018 toont aan dat het online aandeel in de b2c-verkopen inmiddels 25% bedraagt.¹ Het aandeel varieert tussen de 57% in Media & Entertainment tot 4% in Food/Nearfood en blijft de komende jaren naar verwachting groeien. Ook als een transactie niet online gedaan wordt, blijft internet voor oriëntatie en advies wel een belangrijk kanaal in het klantcontact. Ook in b2b groeit het belang van online. Maar hoe ga je daar als onderneming mee om zonder te verdwalen in een oerwoud van initiatieven? Welke doelen stel je? Hoe kun je die doelen realiseren? En waar meet je aan af of je ook succesvol bent?

Op de Webwinkel Vakdagen in januari 2018 introduceerde de expertgroep Online Marketing Maturity de eerste versie van de Online Marketing Maturity Scan. Deze scan is opgezet om retailers, commercieel eindverantwoordelijken en onlinemarketeers houvast te bieden bij het bepalen van de eigen toekomstvisie en prioriteiten en bij het alloceren van tijd en middelen.

1. De scan: vier fasen in vier dimensies

1.1 Fasen van volwassenheid

Organisaties zitten in verschillende fasen van volwassenheid en hebben uiteenlopende ambities. In de scan onderscheiden we vier maturity-fasen.



De Outperformance Marketing Maturity Scan²

1 GfK 2018 | THE FUTURE OF RETAIL ACCORDING TO SHOPPERS AND EXPERTS, JEROEN BLANK, SHOPPINGTIME 14 NOVEMBER 2018

2 OOGST, A MERKLE COMPANY, EXPERTGROEP ONLINE MARKETING MATURITY, BLUEPAPER SHOPPINGTOMORROW 2017

- **Aanwezigheid:** De organisatie is actief op een of enkele onlinemarketingkanalen, maar beoordeelt en stuurt deze nog niet aan op basis van KPI's, zoals sales, kosten per sale of engagement.
- **Performance:** De organisatie stuurt de onlinemarketingkanalen aan op basis van specifieke KPI's (bijvoorbeeld conversies, kosten per conversie, ROI) en resultaten.
- **Data-integratie:** Er vinden geautomatiseerde processen plaats om data (intern of extern) te integreren in campagnes. CRM-data worden dan bijvoorbeeld gebruikt om bestaande klanten in onlinemarketingkanalen een andere uiting te laten zien dan niet-klanten (denk aan *custom audiences* in Adwords), of bestaande klanten worden uitgesloten uit salescampagnes. Marge en voorraad worden geïntegreerd in de biedingsstrategie van onlinemarketingkanalen, maar ook externe data, zoals het weer, kunnen worden meegenomen. Zo past Corendon de prijs per klik geautomatiseerd aan op basis van de bezettingsgraad en capaciteit en jaagt Calvé de promotie van barbecuesauzen extra aan bij temperaturen boven de 25 graden Celsius.
- **Datagerichte integrale strategie:** Vanuit een 360 gradenklantbeeld wordt de inzet van onlinemarketingkanalen georkestreerd, waardoor een een-op-eencommunicatiekanaal ontstaat. Integratie van offline en online data, zoals offline winkelgedrag of callcenter- en CRM-data, worden gebruikt om online de website-uitingen af te stemmen. *Data science*-technieken, zoals machine learning, worden ingezet om voorspelmodellen te ontwikkelen die gebruikt worden bij het optimaliseren van de klantervaringen in de customer journey. Denk maar aan Amazon die een aanbod in een magazijn in de buurt van de klant heeft liggen op basis van voorspelde vraag.

1.2 Vier dimensies van online maturity

Om een datagerichte integrale strategie uit te kunnen voeren moet een onderneming de totale e-commerce-infrastructuur inrichten. Die infrastructuur rust op vier pijlers:

- **De marketing zelf:** het segmenteren van klanten, het bepalen van de customer journeys en het optimaliseren van de klantervaring bij de touchpoints op basis van gemeten prestaties.
- **Technologie:** het complete arsenaal aan tools dat ingezet wordt om klantinzichten, oriëntatie, aankoop, levering, contact en dialoog te kunnen faciliteren.
- **Medewerkers en team:** de aanwezigheid van digitale en analytics-vaardigheden, het organiseren van de teams rond deliverables in de customer journey en het vermogen en de mentaliteit om voortdurend te optimaliseren.
- **Data en privacy:** de mate waarin de kennis en integriteit over dataverzameling en datagebruik binnen de context van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) geborgd is door monitoring en training (*privacy by design*).

1.3 Scan 2.0: de verbeteringen

Door de scan te doorlopen zie je in welke fase van volwassenheid jouw bedrijf op elke dimensie scoort. Ten opzichte van de eerste versie van de scan zijn de vragen geoptimaliseerd door een thematische indeling. Ook is het door het toevoegen van informatie over de online markt nu mogelijk om jezelf af te zetten tegen je sector en tegen organisaties van gelijke omvang en type eindklant. Binnen de dimensies zijn specifieke aandachtsgebieden te onderscheiden, zoals advertising, klantgedrag, conversie en engagement binnen de dimensies marketing en het aankoopproces, het platform, de dialoog en contentmanagement binnen de dimensie technologie. Hierdoor is het eenvoudiger om de prioriteiten te stellen en om *next best actions* te benoemen. Zowel op het niveau van een dimensie als binnen een dimensie. Stel dat je wel *mature* technologie in huis hebt, maar dat de werkwijze en vaardigheden nog gebaseerd zijn op traditionele verkoopprocessen, dan liggen de next best actions binnen de dimensie van 'medewerkers en team'. Via de aandachtsgebieden kun je vervolgens je next best actions sturen.

De scan is doorontwikkeld tot een handige monitor en benchmark, omdat de scan:

- aandachtsgebieden per dimensie inzichtelijk maakt;
- op een enkele dimensie kan worden uitgevoerd en herhaald.

2. Welke doelen stel je?

Elke commerciële organisatie, groot en klein, wil een winstgevende relatie met de klanten aangaan voor een langere termijn. Tijdens onze presentatie op het congres Shopping Today was Jerome Orlemans, Head of e-commerce bij Marlies Dekkers, hier duidelijk over: "Enhance consumer engagement, create more loyal customers and build more valuable relationships."³ De mate waarin dit lukt, wordt afgemeten aan de *customer lifetime value* (CLV) en de inspanningen om dit te relateren aan de *costs per acquisition* (CPA). Uiteindelijk zie je dat terug in de groei van de sales in relatie tot de benodigde investeringen (CAPEX) en de uitgaven (OPEX).

Bij Marlies Dekkers heeft een focus op online goed uitpakket. De sales is volgens de LE2018 met circa een factor 2,5 gegroeid ten opzichte van 2014, terwijl de OPEX over die periode met circa een factor 1,5 toenam.



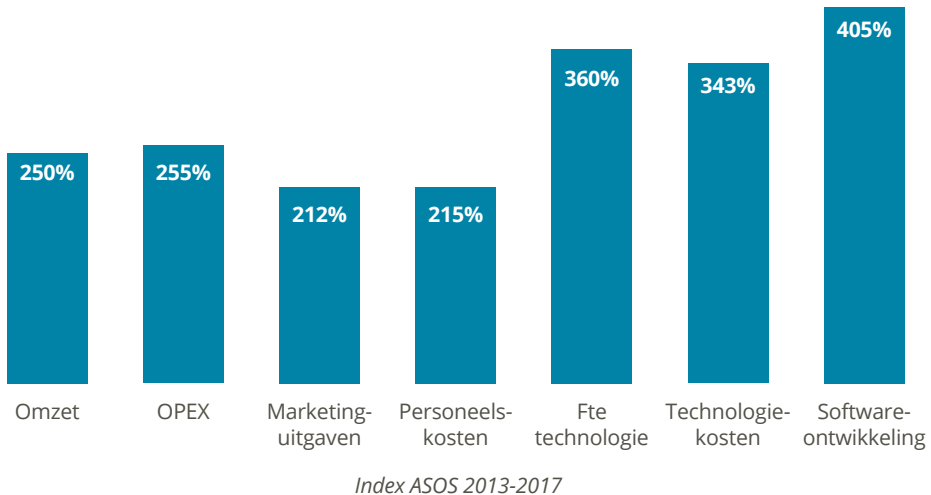
ASOS, een grote online retailer in fashion en beauty, geeft in zijn jaarverslag over 2016 ook duidelijk aan waar de focus ligt om een leidende marktpositie te behouden:

"In our market, standing still is not an option. Everyone at ASOS knows that to stay ahead we need to make life even harder for our competitors and better for our customers. They will only engage with and commit to us if we commit to them. That's very exciting and must continue. If we're to become the world's no. 1 fashion destination for 20-somethings, as we fully intend to, our products need to be at the forefront of fashion, the price needs to be right for the market and we have to make it as convenient as possible for people to shop with us."

Bron: www.asosplc.com/~media/Files/A/Asos-V2/2016-in-review/financial-review/28-10-2016-ar.pdf

3 JEROME ORLEMANS, MARLIES DEKKERS, HET POSITIEVE EFFECT VAN EEN DATAGEDREVEN AANPAK, SHOPPING TODAY, 20 SEPTEMBER 2018

Door via technologie, marketing en het team te blijven investeren in de customer experience is de omzet bij ASOS in de periode 2013-2017 gegroeid met een factor 2,5. De OPEX is meegestegen, vooral door voortdurende investeringen in en uitgaven aan technologie.



In 2017 groeide het aantal actieve ASOS-klanten met 24% naar 15,4 miljoen. ASOS zegt hierover: *“Engaging content and investments in the technology platform have helped drive this growth.”* Over de minder dan proportioneel gestegen marketinguitgaven zegt ASOS: *“Marketing costs decreased by 80bps to 4.5% of sales as a result of digital marketing efficiencies and a higher return on advertising spend.”*⁴⁴

Om de scan als monitor te gebruiken, is het handig om je inspanningen op de verschillende dimensies te koppelen aan interne KPI's. Voor de hand liggen dan KPI's als omzetgroei, CLV, marketinguitgaven en investeringen in technologie, team en capabilities. Maar ook KPI's als bewustzijn en bekwaamheid op het gebied van data en privacy (“Zijn wij AVG-compliant?”) en de snelheid waarmee de resultaten van performancemetingen en klantfeedback worden ingezet om de klantervaring te verbeteren, zijn belangrijk om kosten en baten van toenemende online maturity te monitoren.

3. De dimensies van online marketing maturity

3.1 Marketing

Bij succesvolle (e-)commerce draait alles om customer lifetime value (CLV). Wat besteedt iemand tijdens zijn eerste aankoop en bij vervolgaankopen, in de eerste maand, in het eerste half jaar en daarna? Het is belangrijk om dat echt goed in kaart te brengen, omdat je hiermee kunt kijken wat een klant mag kosten (costs per acquisition/CPA) en wat een klant oplevert (CLV).

Marlies Dekkers segmenteert het klantenbestand op basis van bestelfrequentie en tijdspanne tot de laatste bestelling in vier segmenten: royals, loyals, promising en sleepers.⁵ Door in te spelen op de verschillende customer journeys, voorspelmodellen te hanteren over klantgedrag en campagnes automatisch aan te sturen, wordt de balans tussen CPA en CLV gezocht.

In fase 4 van de scan (datagedreven integrale strategie) zijn de aandachtspunten onder andere het inzetten van algoritmes om campagnes automatisch aan te sturen, zoals dynamische content-personalisatie, datagedreven voorspelmodellen waarmee de online- en offline kanalen worden aangestuurd, het werken vanuit één centrale klantdatabase en het toepassen van een (deels) geautomatiseerde cross-mediale dialoog/interactie met klanten.

3.2 Technologie

Een sterk en betrouwbaar platform is een randvoorwaarde om een beter beeld te krijgen van klanten (en hun gedrag), betere gebruikservaringen te creëren en de verkoop- en marketingprocessen efficiënter te maken. Het ultieme doel is dat, ongeacht locatie en device, de ervaring van de klant wordt gepersonaliseerd. De winkelmedewerker beschikt idealiter over dezelfde klantdata die in de online omgeving beschikbaar zijn om die persoonlijke ervaring mogelijk te maken.

In de scan is contentmanagement en tracking bijvoorbeeld een aandachtspunt. Bij toenemende maturity wordt een webanalytics-pakket en de tracking door cookies vervangen door een datamanagementplatform om data over kanalen heen te analyseren en uiteindelijk klanten over de kanalen heen te targetten.

3.3 Medewerkers en team

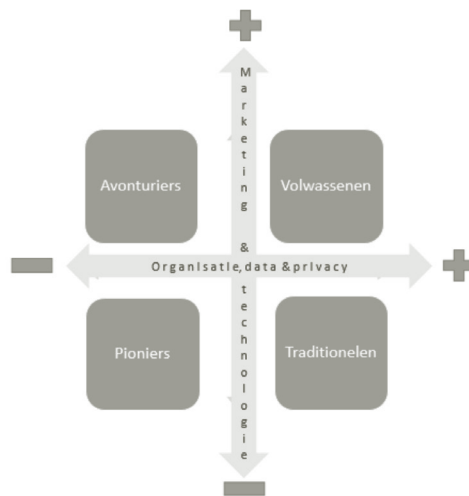
Zodra de focus verschuift van offline naar online, nemen de diversiteit, continuïteit en intensiteit van interacties met de klant toe. Dat vraagt om meer gespecialiseerde medewerkers die een team vormen rond de touchpoints in de customer journey, en om een wendbare organisatie op het gebied van het optimaliseren van de gebruikerservaring. Waar in fase 1 van de scan een of enkele duizendpoten los van de andere afdelingen in het bedrijf, al dan niet met behulp van externen, de online activiteiten bestieren, kenmerkt de mature organisatie in fase 4 zich door eigen gekwalificeerde teams, die door meten, testen en voorspellen de verbeteringen initiëren en doorvoeren.

3.4 Data en privacy

Om succesvol te zijn in de e-commerce markt is het belangrijk om data over de inzet van advertising, klantengedrag, conversie en engagement via dashboards en KPI's te monitoren. Door deze inzichten systematisch te combineren met kwalitatieve inzichten uit klantencontacten ben je niet alleen op de hoogte van het effect van marketingactiviteiten, maar ook van de wensen en meningen van de klant. Bij het verzamelen en verwerken van data is de AVG leidend. In fase 1 van de scan, als je een webshop hebt of wilt starten, dan staat borging van het bewustzijn van het personeel met betrekking tot data en privacy voorop. In latere fasen kijk je naar instrumenten om te checken of je aan de AVG voldoet. Staan de data voor tracking & tracing bij jou of bij toeleveranciers als Buckaroo en PostNL? En wat betekent dat?

4. De scan: waar sta jij?

Aan de hand van de Online Marketing Maturity Scan 2.0 bepaal jij je positie ten opzichte van vergelijkbare partijen in de online wereld. Wij hebben in dat verband vier persona's gedefinieerd aan de hand van enerzijds de fase in marketing en technologie en anderzijds de fase in team, data en privacy. Het verband tussen marketing en technologie is sterk door het aanbod van softwareplatforms die zijn ontworpen om effectiever op meerdere kanalen online te kunnen verkopen en repetitieve taken te automatiseren. De combinatie van team, data en privacy is ingegeven door de noodzaak om met kennis van de business je data en creativiteit te gebruiken om continu te werken aan de verbetering van de propositie en customer experience.



4.1 Vier persona's

Pioniers reageren op de toenemende online vraag, waarbij het succes van de aanpak meer berust op toeval dan op sturing op resultaten. Er is weinig grip op de data die worden verzameld, de online activiteiten worden 'erbij gedaan' en de organisatie is nog in traditionele afdelingen en functies opgedeeld. Het platform is vooral een website met transactiemogelijkheden en de verschillende marketingkanalen worden niet of nauwelijks afgestemd. Het vereist visie en leiderschap om de weg naar online marketing maturity in te slaan.

Traditionelen combineren een onderontwikkelde digitale visie en het gebruik van verouderde digitale tools en systemen met professionaliteit binnen afdelingen en in het risicobeheer. De onderneming is meer efficiënt dan effectief. Door customer journeys in kaart te brengen, klanten te segmenteren, performance op touchpoints te meten en technologie in huis te halen – om over alle kanalen heen, zo veel mogelijk geautomatiseerd, de dialoog met klanten aan te gaan – neemt de maturity toe.

Avonturiers combineren een sterke focus op de inzet van geavanceerde digitale tools met een gebrek aan overkoepelende visie, coördinatie en risicobeheer. On- en offline kanalen worden aangestuurd op basis van integrale klantprofielen en voorspelmodellen. Er is een goed werkend platform gecreëerd waarin de dialoog, zoals social media, customer service en winkel- en webverkoop, is georganiseerd. Gebrek aan organisatie zorgt voor relatief hoge kosten, en onvoldoende aandacht voor privacygerelateerde maatregelen maken de onderneming kwetsbaar voor datarisco's. De organisatie is meer effectief

dan efficiënt. Door de onlinemarketingteams met elkaar te verbinden, raken zij op elkaar ingespeeld, kunnen zij leading zijn en kunnen ze de organisatie aansturen om efficiënt naar de wens van de klant te handelen.

Volwassenen zijn de leiders in een datagedreven aanpak. De klantdialoog is over alle kanalen en media heen gesynchroniseerd en de prestaties op alle touchpoints in de customer journey zijn traceerbaar en worden gemeten. Multidisciplinaire teams optimaliseren op basis van de gemeten prestaties continu de activiteiten rond elk touchpoint. Een transparante houding over dataverzameling en datagebruik draagt bij aan de betrokkenheid en loyaliteit van klanten. Door bewust en bekwaam databeheer worden datarisico's beheerst en het vertrouwen van klanten gevoed. De grootste uitdaging van deze ondernemingen is het leiderschap vast te houden.

4.2 In welke fase sta jij als retailer?

Door de scan uit te voeren krijg je inzicht in waar je als retailer staat. Niet alleen in hoe volwassen je bent qua bedrijf, maar ook in welke fase(n) je je bevindt en welke aandachtspunten er nog zijn om nog succesvoller te worden in het realiseren van je online ambities. Maar, keep it simple!

Laten we ervan uitgaan dat er een website is. Wat zijn dan bijvoorbeeld de stappen die je kunt zetten om meer bezoekers te trekken, de conversie te verhogen en de interactie met de klanten te optimaliseren? Hieronder een kort overzicht:



De '0'-fase: de website

In de meeste gevallen is er een website, maar soms nog niet en dan ligt daar het startpunt. Zijn er daarnaast tools beschikbaar zoals e-mailmarketing? Of gaan e-mails nog via Outlook?

Stap 1: Van website naar analytics

Wordt er gekeken naar het gebruik van de website met analytics? Waar komen de bezoekers vandaan en hoelang blijven ze? Wat doen ze? En kan dit beïnvloed worden?

Stap 2: Van analytics naar customer journey

Is er nagedacht over de stappen die de bezoeker moet zetten voordat hij de gewenste actie kan ondernemen? Is er dus een customer journey? En zo ja, is deze al vormgegeven in een duidelijk stappenplan? Welke stappen onderneemt de (potentiële) klant online en wat als de klant niets doet of weggaat? Want ook deze stap moet helder zijn in een win-backscenario. Het uitrekenen van je klantwaarde is overigens al een doel op zich.

Stap 3: Van customer journey naar automation

Deze stap is om op basis van prospect- en klantclassificatie *lead funnels* te ontwikkelen, zodat de klant

de relevante boodschap en informatie ontvangt om uiteindelijk een aankoop tot stand te brengen. Deze stap wordt gewoonlijk ondersteund door de inzet van marketing automation-tools. De keuze van deze tools hangt enerzijds af van de bedrijfsomvang – dus omzet, aantallen bezoekers en het type eindklant (b2b of b2c), maar ook van de integratie met back-endsystemen, zoals CRM en voorraadsystemen.

Stap 4: Van automation naar automated

Dit is een optimale retailmarketingomgeving. Op de touchpoints in de customer journey worden continu relevante data verzameld en geanalyseerd. De teams zijn in staat om de klantinteractie en de CLV positief te beïnvloeden op basis van de verzamelde data en verschillende marketingtoepassingen van artificial intelligence in de customer lifecycle. Denk aan lead scoring-modellen waar next best actions aan gekoppeld zijn om aankoopintenties om te zetten in een eerste aankoop. Maar ook aan *dynamic pricing* in de aankoopfase en de inzet van chatbots bij de begeleiding van aankopen en service. En uiteraard web- en app-personalisatie.

Hoe gebruik je de scan?

Paul Aantjes, manager marketing & communications bij ORMIT, geeft wat voorbeelden uit eigen praktijk: “Het afgelopen jaar is ORMIT qua marketing en technologie van fase 2 naar 3 gegaan met een nieuwe contentmanagementstrategie en nieuwe customer journeys. Er is een nieuwe website en CMS (Umbraco) geïntroduceerd om de content beter te laten aansluiten bij de doelgroep, maar ook om het klantgedrag via Google Studio beter te kunnen analyseren. De SEO- en SEA-checks zijn in het CMS ingebouwd. Dit leidt tot hogere conversie, maar vooral tot langere bezoektijden op de website. De CLV is omhoog gegaan via reviews en calls. De volgende stap is om dit nog verder te optimaliseren.”

“De funnels zijn doorgetest om te zorgen dat bezoekers de nieuwe stap in de customer journey zetten. Dit laatste is belangrijk, want je moet je realiseren dat niet iedereen (digitale) stappen zet. Soms klikken mensen weg en komen ze niet terug. Maar wat doe je met deze bezoekers? Ook hier moet in de strategie en technologie over nagedacht worden.”

“In het team en qua werkwijze is de samenwerking met contentmarketeers, online vertalers en marketingbureaus geïntensiveerd en is meer online expertise opgebouwd. Er is een steeds grotere behoefte aan mensen die de data kunnen omzetten in bruikbare (commerciële) content, om aan veranderingen in klantwensen en interactie tegemoet te kunnen komen.”

“Er is veel aandacht besteed aan AVG-compliance met het doel om de mature-fase te bereiken. Er is aan twee privacy officers gevraagd om de privacy en security binnen het bedrijf in kaart te brengen en te vertalen naar de belangrijkste processen en stakeholders. Nu zijn er meerdere proceseigenaren en zijn de bevindingen uit de inventarisatie vertaald naar acties. Het maken van een privacystatement en aanvaarden van cookies bleek nog simpel in vergelijking met alle andere zaken die de AVG vergt. Er is ook een privacymanagementsysteem aangeschaft waartoe alle proceseigenaren toegang hebben en waarin zij direct alle workflows digitaal kunnen volgen.”

5. Zelf aan de slag

Hoe staat het met jouw online maturity? En belangrijker, hoe zorg je dat je gerichte acties neemt om de CLV te vergroten?

De scan biedt houvast bij het bepalen van de toekomstvisie en prioriteiten ten aanzien van investeringen in de vier pijlers van online maturity. Vul de scan hier in.



Online Marketing Maturity Scan

Wij zijn ook benieuwd naar je feedback. De scan is een levende tool die periodiek wordt geactualiseerd met de input van de gebruikers. Start nu de scan en ontvang na afronding direct per e-mail een link naar het online dashboard waar je de resultaten, inclusief een benchmark, kunt inzien.

HOST

**Just Greve***Business Development Manager
Oxyrna, a Merkle company*

VOORZITTER

**Hans Spaan***Director
ORTEC***Leden expertgroep****Alexander Schuitema***Manager KPN Things Online a.i.
KPN IoT***Alita van Wanrooij***Marketingprofessional in opdracht
van
LOI***Anders de Boer***Sr. Market Manager
bol.com***Bas Peters***Principal Consultant
SAMR Marktfinders***Bieke Herijgers***Head of Channel Marketing
Microsoft***Cristo Ortega***Webmaster
Amsterdam RAI***Eddie Lahaije***Directeur/Eigenaar
Textielstad.nl***Fabiënne Rotteveel***Sr. Marketing & Innovations manager
Awin***Fleur Geerinck***E-commerce manager
Livis B.V.***Gerrie van Staalduinen***E-commerce manager
SURFmarket***Hidde Jan Hidding***Online Marketing Specialist
Dotsimpel BV***Hilda van der Wal***Accountmanager Uitgeverij
CRV***Joost Vos***Marketing Manager
Score***Jorgen Botermans***Directeur
SAMR Marktfinders***Katja Dekker***Managing Director
aFrogleap B.V.***Maarten Soomer***Marketing Analytics Expert
ORTEC***Manouk Veurink***Marketeer
Omoda***Marc Kooiman***Managing Director
Miinto***Martine Dijkstra***Eigenaresse
Studio LINKSHANDIG***Nicolas van Bekkum***Commercieel Directeur
FarmCamps***Patricia Holwerda-Pasman***Product Owner A.I.
Stichting IZZ***Paul te Velthuis***Digital Marketing Manager
Bizerba*

**Paul Aantjes**

Manager Marketing & Communication
ORMIT Group

**Rene Teuwen**

Director
René Teuwen Interim Management
& Advies

**Steinar Breeschoten**

Chief Marketing Officer
Swiss Sense

**Tessa van Nunen**

eCommerce Manager
Dremel- Bosch Power Tools BV

**Thomas van der Lee**

Head of Client Services
Awin

**Willem van Burk**

Director Enterprise Services
DTG

**Wouter Mellaart**

Senior Digital Marketeer
Aon

**Pieter Bol**

Data Analyst
SAMR

Aan deze bluepaper werkten ook mee:

Rob Kamp

Eigenaar
ROKAtrade

