

Expertgroep

Transforming to a Digital First Customer Journey

Hoe maximaliseer je de klantwaarde met digitalisering?



shopping
tomorrow

Takeaways

1. Digitale transformatie moet gedragen worden binnen de hele organisatie. Om dit te bereiken moeten mogelijke conflicterende belangen, zoals doelstellingen per kanaal in plaats van overkoepelende KPI's, worden weggenomen.
2. Een goede architectuur is essentieel om de customer journey te optimaliseren. Applicaties moeten snel en flexibel ingeschakeld kunnen worden over alle kanalen heen, bijvoorbeeld met een headless commerce platform.
3. Goede data en de juiste toepassing hiervan zijn de sleutel tot succesvolle digitale transformatie.

Host



Adobe

Voorzitter

ism^ecompany
we maximize your e-commerce success

Vier cruciale vragen voor digitalisering

Digitalisering biedt klanten op verschillende manieren waarde: van gemak en support tot inspiratie en informatie. De veelzijdigheid en bijna oneindige mogelijkheden van digitale toepassingen brengen echter het risico met zich mee dat bedrijven door de bomen het bos niet meer zien en digitalisering als complex ervaren. Om overzicht en houvast te bieden, luidt de hoofdvraag van deze bluepaper dan ook: wat zijn de grootste kansen en uitdagingen om middels digitale toepassingen de waarde voor de klant te maximaliseren? Waarbij ook wordt gekeken naar praktische oplossingen uit de markt.

1. Waar liggen de grootste kansen?

De COVID-pandemie heeft de toegevoegde waarde van digitalisering onmiskenbaar aangetoond. Waar fysieke locaties gesloten bleven, gingen online loketten open. En waar elkaar in het echt ontmoeten niet meer mogelijk was, kwamen we online samen. Zo'n twee derde van de Nederlanders (64 procent) zegt sinds de pandemie meer online te zoeken naar producten en diensten dan ervoor, blijkt uit een peiling door GfK in opdracht van ShoppingTomorrow.

Algemeen gesteld is de flexibiliteit van een persoonlijke benadering die digitalisering in potentie met zich meebrengt een grote kans. Afhankelijk van de industrie, klantgroep en waardepropositie van een bedrijf kunnen persoonlijke, individuele digitale contactmomenten waarde toevoegen aan de gehele klantreis. Wanneer processen digitaal zijn, kunnen eventuele pijnpunten in deze reis snel en efficiënt worden geïdentificeerd en weggenomen, vanwege de grote hoeveelheid data die worden verzameld. Daarnaast is een groot voordeel van digitalisering dat het de kans biedt om zeer schaalbaar een persoonlijke benadering, en daarmee toegevoegde waarde, in de klantreis te realiseren.

1.1 Doormeten van de volledige klantreis

Dat digitalisering waarde toe kan voegen mag duidelijk zijn, echter is het van belang om het juiste contactmoment in de klantreis te verbeteren voor het maximaliseren van de toegevoegde waarde. Om de juiste plaats te kunnen identificeren om waarde toe te voegen, is het volledig doormeten van de klantreis essentieel. Dat de klantreis steeds vaker gedeeltelijk online verloopt, is gunstig voor deze metingen. Online is het immers eenvoudiger om data te verzamelen over een klant en hem daarmee te leren kennen. De grootste kans en tevens uitdaging ligt hier in het doormeten van de prestaties van alle touchpoints, zowel online als offline. Doormeten van de volledige klantreis geeft daarmee houvast om verbeteringen aan te brengen op juist die punten die het meeste impact hebben, ongeacht of het contactmoment on- of offline plaatsvindt.

Dit kan bijvoorbeeld door een centraal klantbeeld te creëren middels één rapportageomgeving en één unieke sleutel per klant, zodat je hem of haar de hele weg binnen je bedrijf kan volgen. Deze sleutel (bijvoorbeeld een ID-nummer) kan gekoppeld worden aan een klantenkaart of klantnummer om een compleet beeld te creëren van zowel de digitale als niet-digitale touchpoints.



“Klanten ondersteunen bij het maken van keuzes en daarin inspireren is bijna belangrijker dan het product zelf.”

Michiel Maas, CameraNU.nl

Coolblue geldt als een best practice voor het datagedreven inzichtelijk maken van de klantreis. De gehele business is geoptimaliseerd op basis van de NPS-score. Alle stappen in het bestelproces worden doorgemeten en op die manier kwantificeerbaar gemaakt – inclusief zaken als filterselecties, zoekopdrachten en klantfeedback. Op deze wijze kan Coolblue niet alleen achterhalen naar welke producten hun klanten zoeken, maar is het bedrijf ook in staat om de content te optimaliseren voor dit gehele proces en te voorzien in de informatiebehoefte.

Het doormeten van de gehele klantreis en het verzamelen van informatie op deze contactmomenten heeft dus veel voordelen voor zowel de klant als het bedrijf, waardoor de digitale omgeving verder kan worden geoptimaliseerd. Denk aan:

- Het voorzien in de informatiebehoefte van de klant
- Het ontwikkelen en optimaliseren van de contentstrategie
- Oplossen van obstakels in het bestelproces
- Inzicht in (loyale) klantsegmenten, door het uitvoeren van CLV- (Customer Lifetime Value) en RFM- (Recency, Frequency en Monetary Value) analyses
- Inzicht in klikgedrag ten behoeve van assortimentoptimalisatie

Niet ieder bedrijf is erop ingericht om de totale klantreis door te meten. Zo zijn er organisaties die de verkoop van hun producten nog via dealers laten verlopen. Een voorbeeld hiervan is Upfield, dat plantaardige voeding ontwikkelt. Zij richten zich voornamelijk op het begin van de funnel. Het bedrijf speelt in op de latente behoefte bij klanten en schakelt daarna partners in voor het vervolg van de klantreis en de verkoop van het product. Daarmee mist het belangrijke informatie over de klant, zoals de mogelijkheid tot het berekenen van de CLV- en RFM-analyse.

Upfield ziet echter wel dat er naast online verkopen meer digitale toepassingen mogelijk zijn om klantcontact te creëren en data te verzamelen. Op deze wijze kan het bedrijf meer impact maken op de gehele klantreis. Bijvoorbeeld door de klant te bereiken via socialkanalen voor nieuwe productlanceringen, klanten inspireren met receptideeën, ze testmonsters laten bestellen en klanten laten voorbestellen bij wholesale-bedrijven op basis van deze inzichten. Vier stappen in de funnel die mogelijk zijn door digitaal te werken.

Complexe klantreizen

Grote organisaties met meerdere business units, productcategorieën en diensten, maken de klantreis complex. Een klant gaat immers over verschillende afdelingen heen. De klantreis omvat bijvoorbeeld retailproducten en verzekeringen, waar meerdere afdelingen voor verantwoordelijk zijn. Een manier om hiermee om te gaan, is om in elke fase van de klantreis zo veel mogelijk door te meten op basis van een 'touchpoint NPS'. De klantenservice 'tagt' relevante klantinformatie en feedback, en koppelt die aan een klantprofiel. De data van on- en offline metingen worden daarbij op een anonieme manier aan elkaar gekoppeld, waardoor de organisatie een backlog van toekomstige optimalisaties kan creëren. Om de gehele klantreis door te meten, passen bedrijven ook steeds vaker voice analytics toe op de klantenservice, die over alle kanalen heen meetpunten verzamelt. Dit is een manier om te zien in welke 'bucket' (categorie) een vraagstuk valt. Komt een probleem of vraag vaak voor, dan kan er een business case voor een oplossing worden gemaakt. Het is dus belangrijk om op deze manier silo's te doorbreken en een fit te vinden voor de klant. Dit kan door voor een customer centric approach te kiezen.

1.2 Verhogen van de omzet

Uit het voorgaande schemert al door dat je een klant beter leert kennen als je de hele klantreis volgt. Verder kun je hem persoonlijk prikkelen en inspireren, wat de kans op conversie en extra omzet verhoogt. Door klantdata te verzamelen en deze data op individueel en/of geaggregeerd niveau op de juiste manier toe te passen, kan de klant stap voor stap begeleid en gestimuleerd worden om tot een transactie te komen, zowel online als offline.

E-commerce en emotie

Hoewel er steeds meer online gekocht wordt, lijken producten met een hogere emotionele waarde, zoals meubelen, luxe kleding en auto's, hier nog niet van te profiteren. Slechts 11% van de door GfK ondervraagde Nederlanders zegt dit soort producten online aan te schaffen, waarbij opvalt dat dit vooral jongere personen zijn. Boven de 50 jaar doet slechts 5% dit, boven de 65 jaar is dat 2%.

Door offline en online data te combineren, begrijpt het bedrijf of de ondernemer beter wat de toegevoegde waarde is per kanaal. Deze data volgen niet alleen uit aankopen, maar ook uit bronnen zoals zoekgedrag en de feedback die wordt verzameld door de klantenservice (bijvoorbeeld de NPS). Op basis van deze informatie kan worden bepaald waar in de klantreis de meeste waarde kan worden gecreëerd voor de eindgebruiker, wat in veel gevallen kan leiden tot een hogere conversie.

1.3 Automatiseren om bestelgemak te bieden

Daarnaast liggen er voor verkopers veel kansen om klanten meer gemak te bieden. Dit kan bijvoorbeeld door het aantal handelingen om een aankoop af te ronden te verminderen door automatisering. Denk bijvoorbeeld aan hoe verzendtrajecten een enorme verandering hebben doorgemaakt in het afgelopen decennium. Klanten hoeven steeds minder te doen om een pakketje in huis te krijgen. Even goed zien we aan de voorkant dat klanten middels filtering, intelligente suggesties en categorisering geholpen worden in het komen tot de keuze die bij hen past.

Enkele praktische kansen zijn:

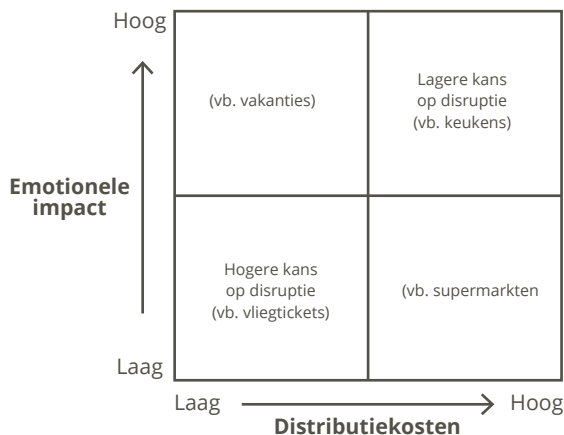
- Guided selling: een functionaliteit of software die de eindgebruiker ondersteunt bij het maken van productkeuzes, bijvoorbeeld productaanbevelingen op basis van klikgedrag
- klanten controle en inzicht geven door self-service portals
- Procesverbetering: denk aan optimalisatie van bezorging en retournering
- Automatisering kan helpen de kwaliteit van service en levering hoog en consistent te houden
- Nieuwe businessmodellen: de groeiende hoeveelheid data die worden verzameld over bijvoorbeeld producten, gedrag en marktsituaties kunnen worden aangeboden als een (betaalde) service voor klanten

Zelfstandigheid

Als onderdeel van de klantreis hebben klanten in zowel de b2b- als b2c-markt meer behoefte aan online self-service tools. Denk aan een 'mijn omgeving' waarin zij zaken kunnen regelen, zoals persoonlijke gegevens bijwerken of bestelgeschiedenis en bestelstatussen checken, zonder afhankelijk te zijn van contactpersonen binnen het bedrijf. Een goede digitale infrastructuur voor het presenteren van deze informatie en het bieden van deze functies is hier wel een voorwaarde voor.

2. Hoe combineer je de off- en online klantreis?

Terwijl online zijn stevige opmars voortzet, blijft offline winkelen een prominent kanaal voor veel retailers. Plus: steeds meer *pure players* duiken op in de winkelstraat. Daarom is het belangrijk om de off- en online klantreis goed te combineren. In sommige segmenten zien klanten de toegevoegde waarde van een fysieke locatie. De toegevoegde waarde van de kanalen kan afwijken en digitale disruptie door digitale toepassingen in een specifieke markt wordt mede bepaald door de mate van emotionele impact en de hoogte van distributiekosten per product.



Markten die 'disrupt' zijn door digitale transformatie

De rol van het kanaal is afhankelijk van de emotionele waarde die men hecht aan een product of dienst en de hoogte van de distributiekosten. De aanschaf van vliegtickets (laag, laag) is bijvoorbeeld volledig gedigitaliseerd. Maar ook bij supermarkketens (laag, hoog) spelen nieuwe digitale toetreders een belangrijke rol in het herzien van het businessmodel. De rol van het digitale kanaal ten opzichte van fysieke winkels is dus continu in ontwikkeling en gevestigde bedrijven worden uitgedaagd door digitale spelers.

De crux voor bedrijven die beide kanalen inzetten is informatie te delen over deze kanalen heen, ten behoeve van goede service en een naadloos bestelproces. Daarnaast kan een klant geactiveerd worden via verschillende marketing 'touchpoints' via het on- en offline kanaal.

Dat er ruimte ligt voor verbetering wordt onderschreven door GfK-onderzoek. Slechts 21% van de Nederlanders vindt dat bedrijven er beter in zijn geworden om een klant te herkennen en off- en online dezelfde persoonlijke dienstverlening te leveren. Jongeren van 15-34 jaar zijn hier iets positiever over dan mensen in een hogere leeftijdscategorie.

2.1 De omnichannel klantreis

Het is aan te raden om klantreizen te 'mappen' en te onderzoeken welke toegevoegde waarde de verschillende kanalen bieden. Wanneer beleving en omgeving een voorname rol spelen – denk aan een winkel als IKEA - is een fysieke locatie belangrijk. Een klant wil dan weten wat voor product hij in handen heeft, wil persoonlijke aandacht en advies, of beschouwt het winkelen zelf als een uitje. De afgelopen tijd heeft echter overduidelijk gemaakt wat de waarde is van het online kunnen bestellen van dergelijke producten. De kracht van ieder kanaal moet dan ook het vertrekpunt zijn. Waarbij het bijzonder belangrijk is dat de ervaring en branding consistent zijn in de verschillende kanalen, oftewel een omnichannel aanpak.

Een valkuil is dat kanalen elkaar te veel overlappen, leerde telecomaانبieder Proximus. Een self-service-kiosk in een fysieke winkel leek op papier een goed idee, maar bleek in werkelijkheid niet te worden gebruikt door de klanten. Zij waren al gewend aan de reeds bestaande app op hun telefoon.

2.2 Doelstelling per kanaal

Om ervoor te zorgen dat er zowel online- als offline informatie wordt verzameld van een bepaalde klant of klantsegment, is het van belang om de (winkel)medewerkers te betrekken in dit proces. Dit kan worden gerealiseerd door voor alle kanalen doelstellingen te formuleren die het omnichannel succes van het bedrijf dienen. Op deze wijze wordt er niet alleen gekeken naar de omzet van het eigen verkoopkanaal, maar spelen alle kanalen een belangrijke rol in een optimale klantreis. Denk bijvoorbeeld aan het verhogen van het aantal digitale accounts/klanten.

Off- en online koppeling bij CameraNU.nl

CameraNU.nl had lange tijd voornamelijk een online focus, maar beschikt inmiddels over zes fysieke winkels. Bij de selectie van het kassasysteem is sterk rekening gehouden met de 'online-gerichtheid' van het pakket, zodat online en offline klanten op dezelfde manier geregistreerd worden. Daarnaast wordt er gewerkt met een fysieke loyaliteitskaart, waardoor bijna de helft van de klanten kan worden herkend.

Zoals bij veel bedrijven het geval is, start de klantreis bij CameraNU.nl bijna altijd online. Om inzicht te krijgen in hoe klanten zich gedragen, heeft het bedrijf onder andere een Customer Data Platform (CDP) geïmplementeerd, om te kunnen

optimaliseren op basis van klantgedrag. Ook meet het bedrijf winkelbezoeken om te kijken wat online doet voor de winkel en andersom. Daarnaast wordt er gekeken naar de mate van online zoeken en het effect op offline kopen.

3. Wat zijn de grootste uitdagingen en oplossingen?

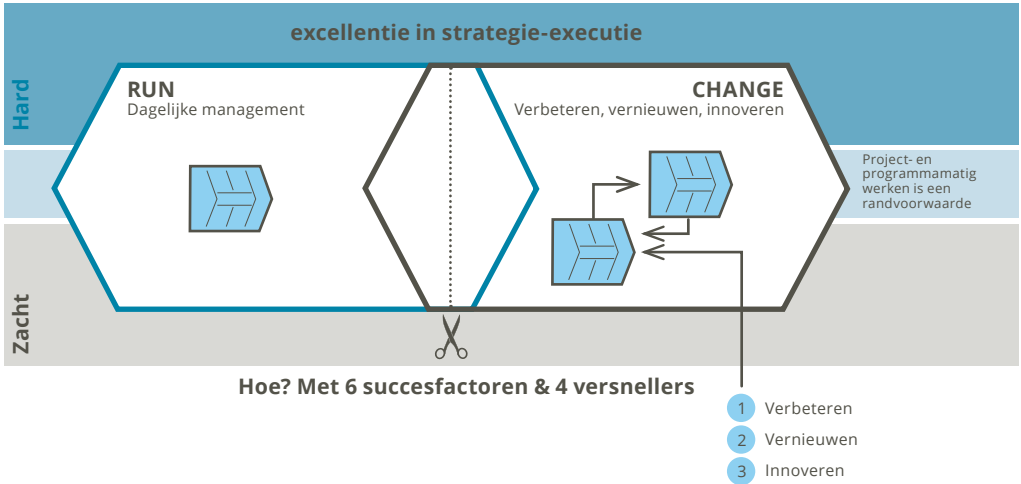
Hoe zorg je dat zowel collega's als klanten meegaan in nieuwe, digitale ontwikkelingen? En welke impact heeft dit op technologie en bijbehorende kosten? De grootste uitdagingen liggen bij de interne organisatie, adoptie aan klantzijde, technische beperkingen en de kostenstructuur. Voor al deze uitdagingen zijn er ook oplossingen.

3.1 De interne organisatie

Een belangrijke uitdaging is dat organisaties vaak zo zijn ingericht dat ze focus hebben op hun eigen kanaaloptimalisatie en niet het optimaliseren van de totale klantervaring. Een andere uitdaging is een gebrek aan adoptie van digitaal. Zo ervaren winkelmedewerkers de online kanalen vaak als bedreigend voor hun eigen succes of als belastend, omdat ze bijvoorbeeld pakketjes moeten uitgeven/innemen bij Click&Collect en retourneringen in de winkel.

Om dit op te lossen vertalen bedrijven als The Greenery en Hunkemöller eens per jaar bedrijfsbreed hun doelen door naar alle individuele medewerkers. Per team is er één digital sponsor als aanvoerder van digitale innovatie. Een voorbeeld van zo'n organisatorische aanpak valt te lezen in het boek Scaling Up van Verne Harnish.

Naast het introduceren van een stapsgewijze aanpak waarbij alle individuen werken aan het grotere doel van de organisatie, is het ook belangrijk dat er onderscheid wordt gemaakt in het dagelijkse management (run) en het veranderen van de business (change) in deze projecten. Organisatieadviesbureau Turner omschrijft dat beide soorten projecten niet optimaal worden uitgevoerd als er onvoldoende onderscheid is.



Excellentie in strategie-executie (Turner, 2016)

Het is eveneens van belang om bewustzijn te creëren, mensen te trainen, aan te moedigen en te coachen op digitale toepassingen en verandering. Plus diegenen die direct klantcontact hebben, concrete doelstellingen mee te geven ter stimulering van digitaal gebruik, zoals bijvoorbeeld het al eerder genoemde aantal nieuwe digitale accounts.

Deze praktische toepassingen kunnen helpen silo's te doorbreken en digitale verandering te bewerkstelligen:

- Digitale adoptie op C-level is een must
- Maandelijkse business reviews om de doelstellingen van de organisatie af te stemmen op individuele doelstellingen
- Multidisciplinaire teams samenstellen op basis van de gehele klantreis
- De introductie van een Chief Digital Officer, die onderdeel is van de board
- Een startupteam opzetten dat meer op afstand van de bestaande organisatie aan nieuwe oplossingen werkt, met deelname van C-level ('create your worst competitor')

Projecten initiëren gebeurt doorgaans op twee manieren. Bottom-up, door middel van inzichten vanuit medewerkers. En top-down, gedreven door strategie en trends. Prioriteiten stellen blijkt een belangrijk aandachtspunt. Het maken van prioriteitsmodellen (bijvoorbeeld het PIE-model), financiële simulaties en businesscases kan hierbij helpen. De NPS-score is daarbij een goede graadmeter voor toekomstige performance. Tevreden klanten leiden namelijk tot retentie, wat een hogere toekomstige omzet betekent. Daarom moet de NPS-score als KPI aan de businesscase worden toegevoegd. Houd daarnaast ook rekening met de *opportunity costs*: de kosten van de extra business door digitale verandering versus het beschermen van de bestaande business.

Hoe IKEA teams verbindt

Om te zorgen dat medewerkers niet het gevoel hebben alleen voor een team te werken maar voor een organisatie, werkt IKEA sinds enige tijd met één centrale planning. Een 'Big Room' planning voor de operationele, tactische en lange termijn. Om hierbinnen snel veranderingen door te kunnen voeren, introduceerde het een 'start, accelerate or stop'-methodiek. Een belangrijke learning: als de dagelijkse organisatie wordt bepaald door individuele bonussen, dan kan het misgaan, want deze zijn in veel gevallen gekoppeld aan de verkeerde doelen.

3.2 Adoptie aan klantzijde

Behalve het meekrijgen van de interne organisatie, kan ook het overtuigen van de eindklant een uitdaging zijn. Om voor voldoende adoptie bij hen te zorgen, is het belangrijk om niet te digitaliseren om het digitaliseren, maar om waarde toe te voegen. Wat deze waarde precies is, kan worden achterhaald door klanten vroegtijdig bij digitale ontwikkelingen te betrekken, heel veel te testen (onder andere a/b-testen) en de usability te onderzoeken.

Een blik op de praktijk. Lekkerland, een specialist voor on-the-go consumptie, heeft voor de ontwikkeling van een app samen met de buitendienst en klanten bepaald welke functionaliteiten deze moet bieden. Op basis van deze input is er een gefaseerde aanpak voorgesteld. De *hand terminals* waar tot die tijd mee gewerkt werd, zijn hierdoor uitgefaseerd en er is een communicatieplan gemaakt richting klanten, bestaande uit een handleiding plus extra toelichting vanuit de buitendienst. Een belangrijke learning

hierbij is onder andere dat het voordeel van digitaal duidelijk moet worden toegelicht en dat de NPS-score goede feedback geeft over de digitale inrichting. Een uitdaging hierbij is wel dat als je de klant vraagt wat hij wil, je niet altijd tot de benodigde innovatie komt. Men blijft vaak in oude patronen denken. Wel kun je bijvoorbeeld al een aantal innovatieve opties aan de klant voorleggen waar hij/zij op kan stemmen. Het zien van de nieuwe optie geeft de klant vaak richting, waardoor je tot een duidelijker beeld kan komen welke opties de voorkeur van de klant hebben.

3.3 Technische beperkingen

Hoewel nieuwe technologie steeds meer mogelijkheden biedt op het gebied van functionaliteit en integraties, blijven 'legacy'-systemen een uitdaging: veelal verouderde, maar vitale systemen, die een vlotte transformatie meer dan eens in de weg staan. Daarnaast is de migratie en implementatie veeleisend, want technologie raakt tegenwoordig aan vele delen van de business.

Deze 'technical debt' zorgt ervoor dat bedrijven budget moeten uitgeven aan legacy-systemen, terwijl dit budget eigenlijk nodig is voor innovatie en vooruitgang. Om die reden kiezen steeds meer organisaties voor een IT-architectuur met specialistische systemen, zodat deze systemen onafhankelijk van elkaar kunnen worden geïntegreerd en worden vervangen, zoals een headless commerce platform. Dit moet de waarde maximaliseren voor de eindklant en de flexibiliteit van de organisatie maximaliseren.

3.4 Kostenstructuur

De betaalbaarheid van digitale transformatie baart menigeen zorgen. Vooral doordat de bestaande operatie door moet lopen tijdens de veranderingen. Dat brengt stevige kosten met zich mee, zeker wanneer bedrijven zich relatief laat realiseren dat ze moeten digitaliseren. Welke oplossingen en overwegingen zijn van belang?

ESSA

De ESSA-methodiek (Eliminate Simplify Standardize Automate, zie kader) kan hier een oplossing bieden. En het is aan te raden om de 'low value'-interacties te digitaliseren en te automatiseren. Als je low value-interacties kunt digitaliseren, kun je namelijk high value-interacties door middel van persoonlijk klantcontact invullen. Dit leidt tot hogere conversie, hogere klantentevredenheid en hogere medewerkertevredenheid.

Winstgevendheid

Een interessante vraag om te stellen, is of digitale transformatie op zich wel winstgevend móet zijn. Dat is namelijk een kortetermijnstrategie die achteraf veel schade kan berokkenen omdat de concurrentie de organisatie inhaalt. Digitaal voorziet in een klantbehoefte, groot of klein. Tevens maakt het de werkwijze efficiënter, waardoor kosten naar beneden gaan. Het doel is daarom om meer gericht te zijn op toekomstbestendigheid en veranderend klantgedrag, dan op winstgevendheid op de korte termijn.

ESSA

Wat veel organisaties in het begin vaak fout doen, is starten met het digitaliseren van bestaande processen. Dat leidt echter tot een soort gedigitaliseerde 'spaghetti'. Om dit te voorkomen is een aanpak van elimineren, simplificeren, standaardiseren en automatiseren aan te raden (ESSA). Dat begint met het herdefiniëren van het gehele proces.

- **Elimineren:** werkzaamheden of processen stoppen, omdat het resultaat niet in verhouding staat tot de inspanning

- **Elimineren:** werkzaamheden of processen stoppen, omdat het resultaat niet in verhouding staat tot de inspanning
- **Simplificeren:** de werkzaamheden die overblijven versimpelen
- **Standaardiseren:** wanneer veel medewerkers dezelfde handeling doen, kies dan voor standaardisatie (bijvoorbeeld door dezelfde tools te gebruiken)
- **Automatiseren:** handelingen automatiseren, waardoor de medewerker wordt ontzorgd in het uitvoeren van deze taken

4. Hoe verschillen b2c en b2b van elkaar?

Hoe verschillen b2c en b2b in het maximaliseren van waarde in de (digitale) klantreis? We kijken we in deze paragraaf naar de algemene verschillen tussen de businessmodellen.

4.1 B2c

Verkoop van producten en diensten aan particulieren wordt steeds verder geanonimiseerd. Dit heeft te maken met nieuwe regelgeving op het gebied van dataprotectie en persoonsbescherming, zoals de 'cookieless-world'. Deze uitdaging zorgt ervoor dat b2c-bedrijven minder goed in staat zijn om een klant te volgen, informatie te verzamelen en ze op een relevante manier te benaderen. Relatief lage 'switching costs' zorgen ervoor dat de concurrentiestrijd groter wordt en dat de consument veeleisender is als het gaat om ervaring, informatiebehoefte (contentstrategie) en service. Dit spanningsveld (minder cookies vs. hogere verwachtingen) zorgt ervoor dat ondernemingen gedwongen worden om meer digitale toepassingen zelf te implementeren om deze informatie te vergaren en de concurrentie voor te blijven, zodat de toekomstige loyale klant wordt gevonden en de retentie wordt verhoogd. Voorbeelden daarvan zijn Customer Data Platforms (CDP's) en A/B testing tools.

4.2 B2b

B2B-bedrijven beschikken daarentegen over veel meer en gedetailleerdere klantinformatie. Grotere orderwaardes en de productafhankelijkheid in het vaak uitgebreide assortiment, maken de rol van de accountmanager belangrijk en de risico's voor de onderneming groter. Ook omdat klantdata vaak wordt verspreid over verschillende afdelingen en in meerdere systemen wordt opgeslagen. Zo heeft Paardekooper Groep, marktleider in de verpakkingindustrie, het tot een grote prioriteit gemaakt om de productdata over de verschillende silo's en klantsegmenten te optimaliseren. Dit is in een grote organisatie een complexe aangelegenheid, maar zorgt er wel voor dat grote orders op een correcte manier kunnen worden geleverd. Daarnaast heeft de organisatie het klantenbestand opgedeeld in meerdere segmenten, zodat vanuit de karakteristieken van de klant een optimale klantreis en dus passende digitale toepassingen kunnen worden uitgewerkt.

Er zijn voldoende voorbeelden te noemen van b2b-organisaties die schakels in de totale supply chain verwijderen door direct te gaan leveren aan de eindgebruiker. Deze d2c-strategie zorgt ervoor dat bedrijven zelf meer data verzamelen over de consumenten en deze kennis kunnen gebruiken voor bijvoorbeeld productontwikkeling. Andersom zien we dat retailorganisaties de opgedane kennis gebruiken om zelf een merkfabrikant te worden. Dit alles wordt gedaan om het bestaansrecht van de organisatie te blijven garanderen.

Het succes van maximale waardecreatie voor de klant door digitale toepassingen, wordt bepaald door goed te begrijpen wie de klant en wat de klantbehoefte is. Er zijn verschillende databronnen en hulpmiddelen inzetbaar om deze behoefte te achterhalen, zodat elke stap in de klantreis kan worden gedefinieerd en geoptimaliseerd. Om de digitale toepassingen te laten slagen, is het essentieel voor bedrijven dat de digitale transformatie wordt gedragen door de gehele organisatie en moeten zogenaamde silo's worden doorbroken, zodat bijvoorbeeld klantinformatie centraal in de organisatie beschikbaar is. De data van al deze afdelingen en bedrijfssystemen zijn van waarde om te bepalen waar optimalisatie in de klantreis moet plaatsvinden. Een flexibele IT-architectuur is noodzakelijk om deze optimalisaties snel en op gepaste wijze door te kunnen voeren.

HOSTS



Marion Freijesen
*Strategic Business Advisor,
Commerce Strategy*
Adobe



Ray Bogman
*Magento Senior Business
Solutions Architect*
Adobe



Rebecca Doherty
EMEA Partner Marketing
Adobe

VOORZITTERS



Collin de Boer
*Head of Business
Development*
ISM eCompany B.V.



Sander Berlinski
Team Lead Strategy
ISM eCompany B.V.

Leden expertgroep



Aldo Carta
E-commerce Manager
T-Mobile NL



Angelo Ridderhof
Manager Marketing & Digital
Primera



Anika Siepel
Acceleration Manager E-commerce
Arla Foods B.V.



Anneke Uiterweerd
Global Manager CRM & Loyalty
Hunkemöller B.V.



Annette Verhoeven
Lead Site Manager
ZEEMAN textielSupers B.V.



Bart Hesselmans
*Head of Global E-commerce &
Digital Marketing*
Upfield Europe B.V.



Cees van de Water
Marketing Manager
Beter Bed B.V.



Kevin Reijnders
E-commerce Manager
Wiltec



Lonneke Pezie
E-commerce Consultant
Lekkerland Nederland B.V.



Michaël Hamelinck
Lead CRO & Webanalyse
ANWB



Michiel Maas
E-commerce Manager
CameraNU.nl



Nancy Dierick
Channel Strategy
Proximus



Norbert Roelofs
Service Experience Leader
IKEA



Rob Paauw
Manager Customer Experience
PostNL



Sander Brackel
*Digital Customer Experience &
Insights Manager*
Action Nederland B.V.



Sem Foreman
E-commerce Manager
Powersports Distribution Group
B.V.



Thijs Schouten
Head of Online Trading
HEMA BV



Werner Duimel
Group Manager E-business
Paardekooper verpakkingen en
disposables



Wesley Valstar
E-commerce Manager
Onitsuka Tiger by ASICS