

Expertgroep

Connected Stores

Stappen op weg naar de ultieme connected store

Takeaways

1. De blueprint van Connected Stores geeft inzicht in wat je als retailer moet doen om de klant zich bij je aangesloten te laten voelen. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen drie niveaus van volwassenheid van de retailer: starter, gevorderde en expert.
2. Aan de hand van een beschrijving van het proces en de organisatie, worden vier belangrijke pilaren voor een connected store uitgediept: Marketing & Communicatie, Staf & Vaardigheden, Data en Privacy.
3. Daarmee biedt de expertgroep Connected Stores een model dat retailers helpt in te schatten hoe volwassen zij zijn in het 'connecten' met hun klant en welke focuspunten zij hebben om de aansluiting met hun klanten te intensiveren. Retailers kunnen hun eigen prestaties toetsen door het invullen van een online vragenlijst.

Host



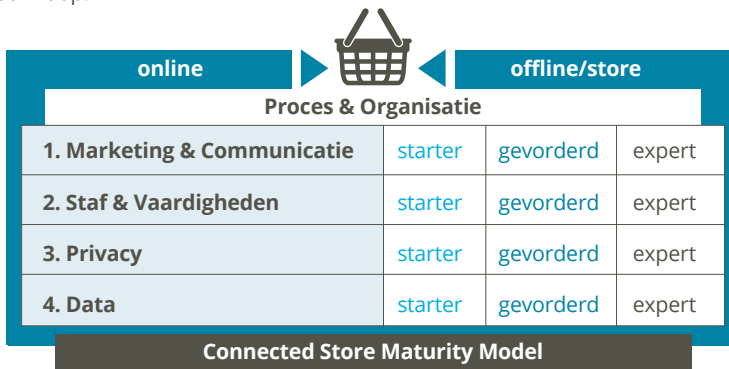
Voorzitter



Waar sta ik als retailer en wat moet ik nog doen?

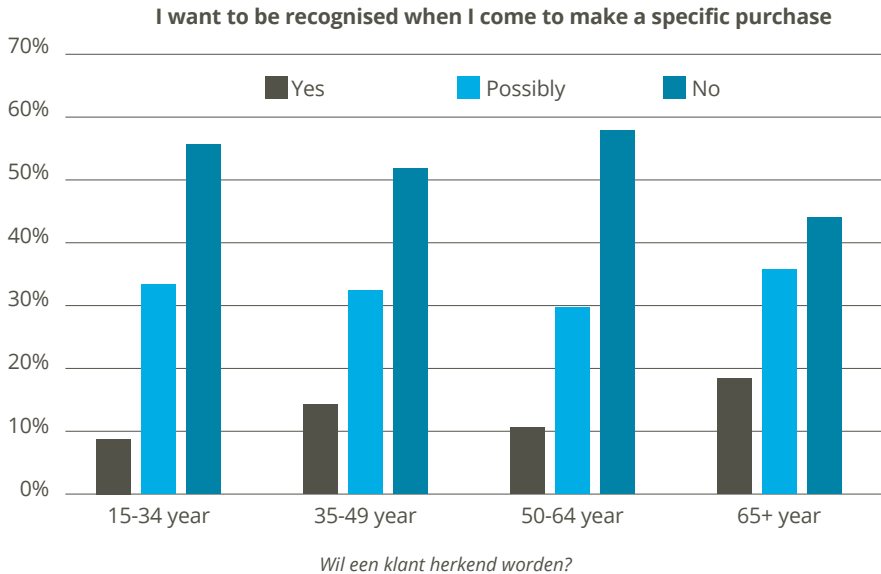
De vertaling van *connected* laat twee belangrijke elementen zien. De letterlijke betekenis is ‘verbonden’ (‘aangesloten’ en ‘samenhangend’). Daarnaast is van belang dat de offline en online wereld een consistent beeld geven. Het eerste element gaat over de wijze waarop de klant is verbonden met de retailer. Het tweede element gaat over het verzamelen en op de juiste manier gebruiken van data, en hoe je als retailer je proces en organisatie kunt inrichten. De vraag in deze bluepaper is niet zozeer “Wat is een Connected Store?” of “Wanneer ben je volledig connected?” De centrale vraag voor de expertgroep luidt: “Wat moet ik doen om de klant zich met mij als retailer verbonden te laten voelen?”

In deze bluepaper geeft de expertgroep aan welke stappen vanuit een volwassenheidsperspectief moeten worden gezet om een volledige connected store te hebben. Dit beschrijven we vanuit proces en organisatie, waarbij de experts het onderscheid maken tussen vier assen en drie niveaus (zie de afbeelding hieronder). Je kunt het model gebruiken om te identificeren welke transformatiestappen je op de belangrijke deelgebieden moet doorlopen om te komen bij het ideaalpunt van een verbonden winkel die de klant in de fysieke winkel herkent, en op basis hiervan gepersonaliseerd en relevant kan helpen bij de aankoop.



Proces en organisatie vormen de basis, maar hebben ook een paraplu-functie die ondersteunend en richtinggevend is aan de vier assen: marketing & communicatie, staf & vaardigheden, privacy en data. Marketing en communicatie richten zich met name op de wijze waarop klanten worden meegenomen in de reis op weg naar een volledig samenhangende en aangesloten omgeving, met een consistente beleving binnen de fysieke en de online winkel. Hierbij staat staf & vaardigheden stil bij de verschillende vereiste vaardigheden van de medewerkers.

Het derde element richt zich op de consistente beleving in de online wereld en de fysieke winkel, waarbij de herkenbaarheid van de klant centraal staat. Om dit te kunnen doen, moeten we uiteraard rekening houden met privacy en de wil van klanten om in de fysieke wereld herkend te worden.



Opvallend is dat uit het GfK Consumentonderzoek 2018 naar voren komt dat met name ouderen minder weerstand hebben tegen het herkend worden.

255

Los van privacy-elementen vormen data een belangrijk element in het kader van het herkennen en verleiden van de klant. In deze bluepaper gaan wij niet in op technologieën die hiervoor beschikbaar zijn.¹ Voor data is het vertrekpunt dat de retailer in de fysieke winkel de middelen en triggers heeft die mede door de beschikbaarheid van relevante data bestaande klanten herkennen, nieuwe klanten verleiden tot registratie en zowel bestaande als nieuwe klanten bewegen tot het doen van aankopen. Daarmee wordt de fysieke winkel verbonden met de online winkel en andersom.

1. Stip op de horizon

De stip op de horizon is een tevreden en loyale klant die in de fysieke winkel de optimale klantervaring vindt door de juiste mix van on- en offline. Daarbij wordt de privacy van de klant gerespecteerd en worden de medewerkers ondersteund met data en techniek, zodat zij kunnen zorgen voor conversie en een optimale klantbeleving. *Share of wallet* en NPS vormen hierbij belangrijke indicatoren voor succes.

¹ MEER INFORMATIE HIEROVER IS TERUG TE VINDEN IN DE BLUEPAPER VAN DE EXPERTGROEP 'INNOVATIVE RETAIL TECHNOLOGY (VANAF PAGINA 240).

Om te komen tot deze stip op de horizon geven wij vanuit drie niveaus inzicht in de volwassenheid van een organisatie:

- 1. De starter:** De traditionele retailer die zich zonder coördinatie vooral richt op de verkoop via gescheiden kanalen. Deze organisatie ligt nog het dichtst tegen de traditionele retailvorm aan; geen integratie van de fysieke winkel met de online omgeving
- 2. De gevorderde:** De multichannel retailer die verschillende kanalen (die vaak met elkaar in concurrentie zijn) naast elkaar heeft georganiseerd. Elk kanaal heeft zijn eigen *profit and loss statement* (P&L). Er is een groeiende organisatie tussen online en fysieke winkels.
- 3. De expert:** De ideale omnichannel organisatie is degene die alle kanalen heeft geïntegreerd rondom de behoefte van de klant. De customer journey staat centraal en is leidend voor ontwikkeling en handelen.

2. Proces en organisatie

De basis voor een optimale klantervaring is een organisatie die goed functioneert. Bij de inrichting van de organisatie en haar processen moet de klant centraal staan. De retailer is in staat om op basis van een of meerdere customer journeys, en de daarin benodigde activiteiten en interne rollen, een op RACI (zie paragraaf 2.1) gebaseerd groeiproces naar volwassenheid te beschrijven. Dit moet direct invulling geven aan de competenties en verantwoordelijkheden van de verschillende rollen in de organisatie en de wijze waarop deze verschillende rollen zich tot elkaar verhouden en samenwerken. Optimalisatie hiervan is een continu proces waarbij het opbouwen van expertise/competenties, efficiëntie en duidelijkheid van groot belang zijn.

2.1 RACI

Naast het proces en de competentie zitten er raakvlakken en afhankelijkheden binnen de organisatie. Om deze goed te borgen, zodat de wederzijdse belangen goed opgepakt worden, kun je werken met een RACI-model. In dit model benoemt de organisatie het proceselement en vervolgens de betrokken afdeling/functionaris. Op deze manier wordt duidelijk gemaakt wie er *responsible* is en *accountable*, *consulted* of *informed* moet worden. Het RACI-proces is van groot belang en moet daarom ook geborgd worden binnen de proces- en functieomschrijving.



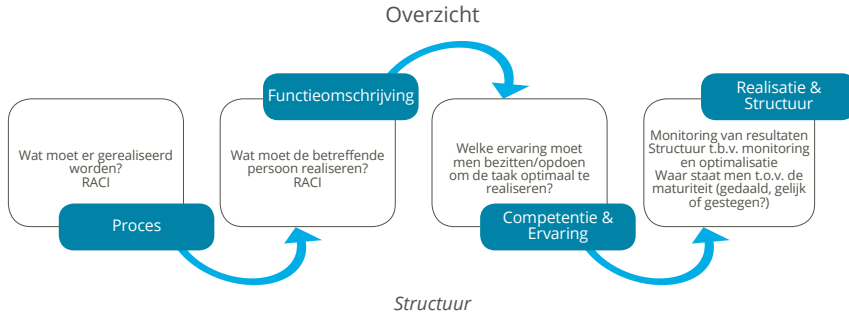
Introductie van RACI

2.2 Volwassenheid

Waar staat de organisatie nu en waar wil je naartoe met betrekking tot proces, mensen, competentie en strategie. Hiervoor dient de organisatie een volwassenheidsanalyse te doen, zodat er een nulmeting beschikbaar is. Door deze nulmeting kan de organisatie later in het proces zien wat de impact (positief of negatief) is geweest van de verandering die is aangebracht binnen de organisatie.

Structuur

Een structuur is nodig om bepaalde controlemomenten te hanteren om het proces en de functie te coördineren. Hoe verloopt het, wat kan er geoptimaliseerd worden en waar is de organisatie tevreden over? Een structuur kent SMART-vastgestelde momenten.²



Als voorbeeld een marketingpositie bij een kleine organisatie/starter. Als starter begin je vaak vanuit de huidige structuur en competenties, maar daar is al snel niet alle kennis voor in huis, en vooral ook het gebrek aan tijd wordt een probleem. Een mogelijkheid is het inhuren van een extern bureau dat alles opknapt (zoals search engine marketing (SEM), e-CRM, socials en offline).

Zodra de groei inzet en de omzet toeneemt, komt de organisatie in de gevorderde fase en wordt deze positie verdeeld in on- en offline, maar nog steeds wordt deze positie generiek ingevuld en combineert men alle specialismen. De organisatie is nog niet toe aan een specialisme per touchpoint, maar wel aan meer focus op de customer journey, waar een optimalisatie met betrekking tot de KPI's van belang is.

Groeit de organisatie verder op het gebied van omzet en potentie, dan wordt deze marketingpositie ingevuld door specialisten die met elkaar de marketingafdeling bewaken en vervullen. Dit geldt uiteraard niet alleen voor marketing, maar ook voor andere disciplines, zoals category management, supply chain en klantenservice. Dit komt omdat er meer vraag is naar verbeterde KPI's en omdat de organisatie meer op details gaat letten, deze wil verbeteren en hiervoor een specialist nodig heeft. De processen worden dan 'RACI-verdeeld' en per KPI bewaakt. De organisatie kan nu spreken over een expert die de posities per touchpoint goed ingevuld heeft en per specialisme verder kan groeien.

2.3 Matrixmodel

Om de volwassenheid van een organisatie met betrekking tot de connected store te kunnen vaststellen, zijn hieronder voor een aantal elementen indicaties beschreven. Deze elementen laten zien op welk niveau een organisatie zich bevindt binnen proces en organisatie.

| | Starter | Gevorderd | Expert |
|----------------------|--|-----------------------|--|
| 1. Integratie | Geen integratie tussen winkel(s) en online omgeving. | Groeiende integratie. | Naadloze omgeving. Klant wordt overal als een persoon herkend. |

2 BJERKE, M.B., & RENGER, R. (2017). BEING SMART ABOUT WRITING SMART. EVALUATION AND PROGRAM PLANNING, (61), 125-127.

| | Starter | Gevorderd | Expert |
|-------------------------------|--|--|--|
| 2. Klant-identificatie | Er vindt nog geen identificatie plaats. | Klant moet zich aan de kassa identificeren. | Er vindt automatische identificatie plaats en service/producten worden om de klant heen gevormd. |
| 3. Logistiek | Voorraadbeschikbaarheid op basis van onderbuikgevoel over de verwachte verkopen. | Voorraadbeschikbaarheid op basis van verwachte verkopen en historische gegevens. | Voorraadbeschikbaarheid op basis van voorspellende modellen, ondersteund door artificial intelligence (AI) en afspraken in de keten. |
| 4. Fulfillment | Verstuurd volgens proces. | Organisatie kan afwijkend moment bepalen. | Klant bepaalt aflevermoment/-adres. |
| 5. Privacy | Totale basale AVG-implementatie. | Minimale AVG-implementatie naar privacy by design. | Privacy by design verankeren, ePrivacy Verordening ook getackeld. Volledige implementatie van het Qiy Schema. ³ |
| 6. Technologie (data) | Geen volledigheid en uniformiteit in data en datamodel. | Datafundament staat en eerste koppelingen worden gelegd (MDM, MA) om klantherkenning over kanalen te realiseren. | Er is een 360 graden-klantbeeld en de organisatie kan dit omzetten naar nieuwe waarden en normen. |

Matrixmodel proces en organisatie

3. Marketing en communicatie

Marketing en communicatie vormen de eerste as die in deze blueprint wordt beschreven. In dit hoofdstuk worden de activiteiten beschreven die typerend zijn voor het niveau waarin een retailer zich bevindt.

In dit hoofdstuk worden drie criteria gebruikt om aan te geven binnen welk volwassenheidsniveau een organisatie zich bevindt op het gebied van marketing en communicatie.

- **De klant:** Een uitgebreid klantprofiel helpt de retailer om de klant beter te begrijpen en stelt hem in staat om klanten te segmenteren op basis van koopgedrag, merk en/of productgroepbehoefte/-voorkeur en demografische en geografische gegevens.
- **Datamodel:** Dankzij data krijgen organisaties een 360 gradenbeeld van hun klant. Hierdoor kan de organisatie beter inspelen op de behoeften van de klant. Organisaties krijgen steeds meer gegevens binnen van zowel interne bronnen (website, klantenkaart en CRM) als externe bronnen (social media). Deze dienen met elkaar verbonden te worden.

3 DE NON-PROFIT QIY FOUNDATION (SPREEK UIT ALS KEY) FACILITEERT DE SAMENWERKING TUSSEN PUBLIEKE EN PRIVATE PARTIJEN MET EEN AFSPRAKENSTELSEL GERICHT OP HET DELEN VAN GEGEVENS ONDER REGIE VAN HET INDIVIDU. HET INDIVIDU MAAKT DEEL UIT VAN EEN VEILIG EN BETROUWBAAR DIGITAAL ECOSYSTEEM. RETAILERS KUNNEN OP BASIS HIERVAN DE PERFECTE LOYALITEITS-APPS ONTWIKKELEN, WAARBIJ DE CONSUMENT ZICHZELF BINNEN DE ALGEMENE VERORDENING GEGEVENS BESCHERMING (AVG) PROFILEERT, ZIJN VOORKEUREN EN INTERESSES AANGEEFT, KAN BESCHIKKEN OVER GEVALIDEERDE IDENTIFICERENDE GEGEVENS OF EENVOUDIG BETALINGEN KAN DOEN.

- **(Predictive) marketing:** Met big data en klantprofielen is *predictive marketing* mogelijk. Hierdoor kan met een voorspellende blik worden gekeken naar waardecreatie, -communicatie en -levering. Met het gebruik van *predictive analytics* kunnen met big data voorspellingen gemaakt worden op basis van individueel (koop)gedrag.

In de volgende paragraaf wordt getoond waar een organisatie zich op het gebied van marketing en communicatie bevindt, afgezet tegen de drie verschillende niveaus.

3.1 Matrixmodel

In onderstaand matrixmodel staan de criteria vermeld die worden gebruikt om het niveau van marketing en communicatie te meten. Uiteindelijk streeft een organisatie het expertniveau na: inzicht in klantprofielen, de ultieme verbondenheid van data, bedreven in predictive marketing en tools optimaal ingezet.

| | Starter | Gevorderd | Expert |
|----------------------|--|--|--|
| 1. De klant | <p>Bedrijfs- en klantgegevens worden centraal opgeslagen. Hierdoor kan de organisatie trends herkennen in het koopgedrag van de klant en andere marketing-gerelateerde zaken.</p> <p>Daarnaast kan de starter data gebruiken die met bijvoorbeeld een klantenkaart worden verzameld.</p> | <p>Trouwe klanten kunnen op waarde beloond worden en voorzien worden van gratis diensten in ruil voor nieuwe data. Een voorbeeld hiervan is het afgeven van de geboortedatum, wat leidt tot een cadeautje op de verjaardag.</p> <p>De organisatie krijgt steeds meer inzicht in de klantprofielen en maakt hier dankbaar gebruik van.</p> | <p>De organisatie kent de klant (360 gradenbeeld) en weet hier ook op een goede manier op in te spelen.</p> |
| 2. Data-model | <p>De verschillende databronnen zijn niet met elkaar verbonden en er zijn geen of beperkte klantgegevens voorhanden. Er dient inzicht verkregen te worden in de verschillende touchpoints en applicaties gedurende de koopreis van een klant. De organisatie gebruikt geen CRM-software of klantenkaart.</p> | <p>De gevorderde retailer is al iets verder in het verbinden van de databronnen, maar voor alsnog zijn deze nauwelijks met elkaar verbonden. Relevante data zijn niet voorhanden en de verschillende touchpoints en applicaties gedurende de koopreis van een klant zijn niet of te zwak met elkaar verbonden. Een gevorderde retailer gebruikt vaak meerdere tools.</p> | <p>De organisatie heeft de juiste vaardigheden en de benodigde technologische aspecten in huis en maakt optimaal gebruik van een CRM-programma, een datatool en/of klantenkaartsoftware.</p> |

| | Starter | Gevorderd | Expert |
|----------------------------------|---|---|---|
| 3. (Predictive) marketing | Marketing wordt gedaan op basis van de gegevens die worden verzameld. Aangezien de gegevensstroom minimaal is, kan er niet optimaal op worden ingespeeld. Het blijft steken op vrij algemene marketing, niet gericht op specifieke groepen. | Met klantprofielen is doelgroepspecifieke on- en offline marketing mogelijk binnen de opeenvolgende fasen van de koopreis. Bijvoorbeeld het versturen van een folder en/of nieuwsbrief per e-mail met producten van merk X en categorie Y naar alleen de klanten die dit product de afgelopen drie maanden hebben aangeschaft. Ook kunnen de start- of categoriepagina's van een webshop gepersonaliseerd worden. | Predictive marketing wordt toegepast en zorgt ervoor dat de doelgroep gepersonaliseerd over de waarde geïnformeerd is en de gecreëerde waarde preferereert boven de concurrerende waarde. |

Matrixmodel Marketing & Organisatie

4. Staf en vaardigheden

Wanneer bevinden de medewerkers van een bedrijf zich op het gebied van staf en vaardigheden in de fase starter, gevorderd of expert? We hanteren vijf criteria waarmee we de rol van medewerkers en de benodigde vaardigheden uitdiepen:

- **Productexpertise:** Productkennis en de beschikbaarheid van productinformatie.
- **Sociale vaardigheden:** Ten behoeve van de klantinteractie.
- **Technologische vaardigheden:** Beschikbare technologie en klantinformatie kunnen inzetten.
- **Mandaat:** Bevoegdheden van de winkelmedewerker.
- **Aftersaleservice:** Middelen en mogelijkheden die de medewerker heeft om klanttevredenheid te maximaliseren.

In de expertfase kunnen winkelmedewerkers op de behoefte van de klant inspelen als er specifieke kennis over de klant bekend is. De ideale situatie is dat de klant is geprofileerd en interesses kenbaar heeft gemaakt, inclusief de voorkeur voor winkelgedrag in bepaalde situaties: run-, fun- of detailklant. In de buurt van de winkel wordt de klant getriggerd tot een bezoek aan de winkel. Medewerkers in de winkel hebben realtime-toegang tot data (klantenprofiel en aankopen in alle kanalen), ontvangen een signaal over deze klant en kunnen hem daardoor optimaal van dienst zijn door de interpretatie van deze data aan de hand van predictive marketing. Zij worden hierbij ondersteund door state-of-the-art-technologie.

4.1 Matrixmodel

In het matrixmodel op de volgende pagina zijn de niveaus beschreven aan de hand van de vijf criteria die hiervoor zijn genoemd.

| | Starter | Gevorderd | Expert |
|---------------------------------------|---|---|--|
| 1. Product-expertise | Basiskennis, daarna doorsturen naar expert in de winkel, online of klantenservice. Slechts beperkt toegang tot productinformatie. | Directe toegang tot de eigen productinformatie en training hoe deze informatie te gebruiken in dialoog met de klant. | Kennis over/van het volledige assortiment, inclusief beschikbaarheid en het aanbod van de concurrenten, productvergelijking en reviews. Via moderne media is diepgaande expertise realtime toegankelijk. |
| 2. Sociale vaardigheden | Klantherkenning en profilering zonder technologische ondersteuning of data. Advies op gevoel. | Klant wordt (ondersteund door technologie) herkend of maakt zichzelf kenbaar. Historisch aankoopgedrag is bekend. De medewerker past sociale vaardigheden toe om in te spelen op de wensen van de klant en wordt hierin door de organisatie getraind en gecoacht. | Veel kennis van de klant beschikbaar, zoals de financiële situatie en voorkeuren. De medewerker is in staat de interesses van de klant te interpreteren en te gebruiken bij het aanzetten tot aankoop. |
| 3. Technologische vaardigheden | Beperkte middelen beschikbaar: productinformatie te raadplegen in pda of kassasysteem. | Met de aanwezige technologie omgaan, bijvoorbeeld voor klantherkenning en productinformatie. Instore kiosken en/of pda's ondersteunen de medewerker. | Gebruikmakend van de verschillende hard- en softwareoplossingen de klant- en productinformatie vertalen naar relevante oplossingen: <ul style="list-style-type: none"> • Productvergelijkingen • Klantreviews |
| 4. Mandaat | Zeer beperkt, bijvoorbeeld alleen besluiten over retourname als gevolg van schade/defect en beperkt afprijzings- en promotiebudget. | Beperkt/vooraf genormeerd, mede omdat winstgevendheid van de (potentiële) klant niet inzichtelijk is. | Ruime bevoegdheid om zelfstandig het aanbod af te stemmen op de behoeften van de individuele klant, door inzicht in de klantpotentie en vertrouwen vanuit de organisatie |
| 5. Aftersales-service | Alleen mondelinge en/of schriftelijke instructies bij aankoop. | Mondelinge en/of visuele productinstructies. Pre-salesmogelijkheden zijn vrij beperkt, omdat alleen historische aankopen van de klant beschikbaar zijn. | Medewerkers kunnen de klant ondersteunen bij installatie/gebruik van producten. Verzameling van input voor productontwikkeling en leads voor volgende aankopen genereren of lost sales voorkomen, mede door inzicht in de toekomstige beschikbaarheid van artikelen. |

5. Privacy

Een belangrijk onderdeel van de connected store is het herkennen van klanten en dus het verwerken van persoonsgegevens. Er zijn echter nog steeds retailers die niets doen rondom het verwerken van klantgegevens.

De klant gaat de keuze krijgen met wie er data gedeeld worden en voor welke periode. Hij heeft dan meer dan nu de keuze om zijn data beschikbaar te stellen in ruil voor diensten en services. De klant heeft controle over alle data die hij naar alle partijen heeft gestuurd en kan ook houdbaarheidsdata vermelden. Virtuele assistenten zullen hem 'wakker' houden en de klant regelmatig informeren over wie er over zijn data beschikt. Er is dan realtime-inzicht in de data en wat daarmee gebeurt.

Voor de retailer betekent dit dat hij de voor hem belangrijke gegevens moet 'kopen' van zijn klanten via het aanbieden van relevante producten en diensten. Voor het kunnen blijven gebruiken van de echte gegevens van de klant moet moeite gedaan worden. Data kunnen wellicht worden gebruikt als monetair middel. De retailer blijft wel geanonimiseerde gegevens beschikbaar houden.

Het steeds groter wordende besef bij klanten over welke footprint men achterlaat bij on- en offline shoppen, gaat een uitdaging worden in de klantherkenning. De bewustwording wordt bovendien ondersteund door een scherpere privacyregelgeving. De huidige AVG-eisen gaan al een stuk verder, maar een klant moet zich hiervoor ook aanpassen.

De verwachting is dat het voor de klant steeds makkelijker wordt gemaakt om een overzicht te krijgen van de gegevens die hij heeft gedeeld. Daarnaast kan dit ook moeiteloos beheerd worden. Een uiteindelijke oplossing hiervoor kan een portal (app/website) zijn waar alle partijen en toestemmingen op één plek inzichtelijk zijn.

5.1 Matrixmodel

In het matrixmodel op de volgende pagina worden vijf criteria per niveau beschreven. Een starter is bijvoorbeeld de kaasboer op de hoek die zojuist een loyaliteitsprogramma is gestart. Onder gevorderd vallen organisaties die nu voldoen aan de minimale eisen van de AVG of organisaties die iets verder zijn dan het minimum. De organisaties die al verder gevorderd zijn, hebben *privacy by design* doorgevoerd in alle facetten van de organisatie en zijn klaar met de implementatie van de ePrivacy Verordening. De *Data Protection Officer* (DPO) is onderdeel van de *production readiness*. De expert heeft volledige implementatie van bijvoorbeeld het Qiy Schema, heeft het volledige optimum bereikt van een connected store en heeft de hoogste graad van privacyregelgeving geïmplementeerd.

| | Starter | Gevorderd | Expert |
|--|---|--|---|
| 1. De klant | De klant koopt zijn producten en diensten bij zijn vaste leverancier. Is zich nog onbewust van eventuele data-uitwisseling. Dit zorgt ervoor dat de noodzaak om te voldoen aan de AVG nog niet speelt bij de retailer. Maar een starter hoort ook te voldoen aan de minimale AVG-eisen. | De retailer voldoet minimaal aan de eisen van de AVG. De klant begint zich bewust te worden van wat zijn rechten zijn, maar oefent deze rechten nog nauwelijks uit. In het geval van een verder gevorderde organisatie heeft de klant vaak al meer moeite om gegevens af te staan en wordt hij zich bewust van privacygevaaren. | De klant is zich bewust van zijn rechten en van de gevaren van privacyschendingen en weegt nauwkeurig af welke gegevens hij aan welke retailer toevertrouwt. De retailer die goed bekend staat, weet het vertrouwen te winnen. Als de klant merkt dat er controle is over de persoonlijke gegevens, durft hij meer af te staan. Vooral als dit een voordeel met zich meebrengt. |
| 2. Proces & organisatie | Medewerkers hebben dagelijks contact met klanten en (her)kennen de klant. Er worden geen data van de klant opgeslagen. | Medewerkers worden zich bewust van de rechten van de klant. De werkprocessen zijn hierop aangepast. Het moet nog wel op details aangepast worden. Een verder gevorderde organisatie betreft een DPO bij de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. Dit is een proactieve aanpak, aangezien er voorafgaand al de link wordt gelegd met privacywetgeving en er wordt voldaan aan privacy by design. | De retailer maakt het voor de klant aantrekkelijk om uitgebreide toestemming te geven voor het verzamelen en behouden van klantgegevens, omdat de klant duidelijk het voordeel daarvan inziet. Processen zijn ingericht volgens de AVG-richtlijnen en binnen die grenzen wordt voor een selecte groep een uitgebreid pakket geboden met specifieke aanbiedingen en voordelen. |
| 3. Marketing & communicatie | Communicatie is productgericht. De retailer prijst zijn producten aan. De klant heeft de keuze om de producten en diensten aan te passen. | Er wordt om toestemming gevraagd aan de klant voor het verwerken van zijn gegevens. De taal in alle communicatie over privacy is helder, de klant ontvangt instructies en hij kan informatie opvragen. Een organisatie die al een stap verder is in dit proces, informeert de klant duidelijk over privacy, maar probeert wel om klanten te verleiden om mee te doen. | Dit is gericht op privacybewuste klanten die duidelijk de voor- en nadelen afwegen van het afstaan van gegevens. De voordelen voor de klant worden door de retailer duidelijk gemaakt en de balans slaat voor de klant positief uit. De retailer is zo volwassen/ goed geëquipeerd dat de klant erop kan vertrouwen dat verwijdering van zijn account zonder meer en juist wordt toegepast. |

| | Starter | Gevorderd | Expert |
|-----------------|--|---|--|
| 4. Legal | Contracten met leveranciers zijn productgericht. Contracten zijn gericht op leverafspraken en kwaliteitsnormen van producten. Het verwerken en bewerken van gegevens van klanten wordt niet benoemd in de contracten. De algemene voorwaarden zijn gericht op het product (kwaliteit en tijdige levering). | De contracten met leveranciers zijn aangepast aan de nieuwe situatie. Algemene voorwaarden richting klanten zijn aangepast en in lijn met de vereisten vanuit de Data Protection Act (DPA). Als een retailer al iets verder is in dit proces, dan wordt privacy by design verder ontwikkeld. Alle systemen slaan 'by design' op wat er noodzakelijk is. | Aan de volledige set van AVG-eisen wordt met overtuiging voldaan. Ook de impact van de ePrivacy Verordening is afgedekt door de juiste technische oplossingen. |
| 5. Ict | Eenvoudige tools en middelen voor het opslaan van basisgegevens. Er is een basisadministratie waardoor de retailer zijn voorraad in kan kopen en zijn bedrijf kan laten groeien. | De ict-organisatie heeft zich georganiseerd op basis van de AVG-verplichtingen. Als de retailer verder gevorderd is, heeft hij een eigen specifieke oplossing ontwikkeld voor het beheren van toestemmingen. | Retailers beschikken over een portal waarin alle partijen hun toestemmingen op één plek inzichtelijk hebben. |

Matrixmodel privacy

6. Data

De retailer heeft middelen en triggers in de fysieke winkel die, mede door de beschikbaarheid van relevante data, de bestaande klant herkennen en nieuwe klanten verleiden tot registratie. Hiermee wordt de fysieke winkel verbonden met de online winkel en andersom: een connected store.

De kritische succesfactor is hoe de retailer de klant kan verleiden om zich 'bekend te (laten) maken' in de fysieke winkel. Een belangrijk deel van de oplossing hiervoor ligt in de wijze waarop retailers concrete voordelen kunnen bieden aan klanten om zich te registreren en in te stemmen met herkenning.

Er is steeds meer noodzaak om de online klantbeleving door te zetten in het offline contact en andersom. Daarvoor moet de winkel verbonden zijn met de digitale vingerafdruk van de klant: zijn voorkeuren, persoonlijke kenmerken en historische aankoopprofiel.

6.1 Matrixmodel

In onderstaande matrix worden de verschillende niveaus per onderdeel beschreven. Binnen het gebied van data wordt de maturiteit van een organisatie gemeten met behulp van het datamodel, de beschikbare ict-oplossingen en analytics.

Een organisatie is een starter als deze naast de fysieke winkel(s) ook beschikt over een online kanaal (webshop) en/of mobiele applicatie (m-commerce of klanten-app). Deze zijn op het gebied van technologie, data en processen niet met elkaar verbonden.

Een gevorderde organisatie heeft de transformatie in gang gezet. Dit zorgt in eerste instantie vooral voor meer efficiëntie in de bedrijfsprocessen van de organisatie. In deze transformatie lukt het de organisatie uiteindelijk om de 'bekende' klant digitaal en analoog te verbinden, maar dan alleen nog bij een bestaande klant of een klant die een aankoop doet. De organisatie heeft touchpoints in de fysieke winkel waarop ze klanten kunnen herkennen en kunnen matchen met achterliggende data.

De ideale situatie is deze waar de expert zich in bevindt. De organisatie heeft vanuit de verschillende interne bronnen geüniformeerde en gestandaardiseerde data realtime en centraal beschikbaar. De organisatie heeft de technologische mogelijkheden en slimme processen en triggers geïmplementeerd om de klant te herkennen en te registreren in de winkel en kan op basis van een unieke ID(-sleutel) de match maken met de achterliggende data.

| | Starter | Gevorderd | Expert |
|--|---|---|--|
| 1. Datamodel (master-data & operational data) | Geen data over de klant beschikbaar. Basis voor product en locatie is ingericht. Onvoldoende sprake van eenduidige datadefinitie. Geen volledigheid en uniformiteit in de data en het datamodel. | Basis voor klantdata is ingericht, bijvoorbeeld via datapool-connectie. Op dit niveau wordt de transformatie in gang gezet. Volledige en actuele data zorgen voor een eenduidige definitie en uniformering in de verschillende systemen. Verschillende databronnen en ketenpartners bieden verrijkingen op bestaande datasets, waardoor je met toepassingen op deze verrijkte data toegevoegde waarde kunt bieden in je connected store. | 360 gradeninzicht in de klant. Transactiedata delen ten behoeve van optimale verkoop. In deze fase zijn ook aftersales-systemen met andere data verbonden. Er worden op detailniveau logistieke en doorverkoopdata met leveranciers en andere ketenpartners gedeeld, om uiteindelijk samen de logistiek te optimaliseren en nieuwe toegevoegde waarde te bieden aan de klant. |

| | Starter | Gevorderd | Expert |
|---------------------------|---|---|--|
| 2. Ict-oplossingen | Bronnen zijn niet geïntegreerd. Business Intelligence (BI) op basisniveau. De verschillende touchpoints en applicaties gedurende de koopreis van een klant zijn niet of te zwak met elkaar verbonden. | MDM/PIM (Master Data Management/Product-informatiemanagement)-bronnen zijn geïntegreerd en in een <i>data warehouse</i> beschikbaar. BI-tooling en analysetool zijn ook ingericht. Openheid van systemen en platformen wordt cruciaal. De keten moet intensiever gaan samenwerken, ook op technologisch gebied. | Naast BI & Business Analytics (BA) beschikt de organisatie ook over bijvoorbeeld apps en klantherkenning. Zonder trigger van de klant wordt de klant al herkend en op een slimme of aantrekkelijke wijze verleid tot registratie, aangezien er ook echt zichtbare voordelen zijn en de klant het gevoel behoudt dat hij zelf de autonomie kan behouden. |
| 3. Analytics | Incidenteel, veel data cleaning en synchronisatie. Het betreft vooral 'terugkijken' en reporting. Relevante data zijn niet beschikbaar in bepaalde processen. | Van BI naar BA – van reporting via analyses uiteindelijk naar conclusies trekken. De organisatie moet nog leren omgaan met big data en deze werkelijk omzetten in toegevoegde waarde. | Artificial intelligence (AI) ten opzichte van klantprofilering en aanbiedingen. De organisatie zit in de fase 'vooruitkijken en voorspellen'. De organisatie kan met big data omgaan. |

Matrixmodel data

7. Introductie Maturity Model en vragenlijst

Zoals in de inleiding beschreven geeft de expertgroep in de bluepaper aan welke stappen er vanuit een volwassenheidsperspectief moeten worden gezet om een volledige connected store te hebben. Dit wordt ondersteund door het Connected Store Maturity Model (zie afbeelding pagina 3). Bij dit model heeft de expertgroep Connected Stores een vragenlijst ontwikkeld. Met deze vragenlijst geven wij als expertgroep de lezer handvatten om vast te stellen waar het eigen bedrijf staat in de reis op weg naar de connected store.

Gebruik van de vragenlijst

Voor de 5 aandachtsgebieden zijn in totaal 32 vragen geformuleerd. In het eerste tabblad van de template is een korte invulinstructie beschreven. Als alle vragen beantwoord zijn, is in het tabblad 'Resultaten' af te lezen waar het bedrijf zich binnen het Maturity Model bevindt.

Hieronder zijn de vragen weergegeven zoals die in de template zijn gebruikt. Daarnaast geven wij twee voorbeelden van de uitkomsten. Het gaat hierbij om de resultaten van de ingevulde vragenlijsten door de experts vanuit Intergamma en Van Dal Mannenmode.

| Proces & Organisatie | |
|---------------------------------|---|
| 1 | In mijn organisatie zijn voornamelijk specialisten werkzaam |
| 2 | In mijn organisatie worden tools en modellen toegepast om onze werkprocessen te ondersteunen |
| 3 | In mijn organisatie zijn rollen en verantwoordelijkheden duidelijk omschreven en belegd |
| 4 | In mijn organisatie worden leermomenten uit het verleden gebruikt om tot betere resultaten te komen |
| 5 | In mijn organisatie worden toekomstplannen opgesteld op basis van resultaten van voorgaande jaren |
| 6 | Mijn organisatie weet zich continue aan te passen aan een veranderende interne manier van werken |

| Marketing & Communicatie | |
|-------------------------------------|---|
| 1 | In mijn organisatie wordt CRM software succesvol ingezet om klanten diverse voordelen te bieden |
| 2 | In mijn organisatie ontvangen klanten gepersonaliseerde aanbiedingen |
| 3 | In mijn organisatie worden aanbiedingen middels diverse klantinteracties ontsloten |
| 4 | In mijn organisatie wordt big data ingezet voor marketing doeleinden |
| 5 | In mijn organisatie wordt gebruik gemaakt van voorspellende marketing (predictive marketing) |

267

| Staf & Vaardigheden | |
|--------------------------------|---|
| 1 | In mijn organisatie heeft de winkelmedewerker directe beschikking over alle relevante productinformatie |
| 2 | In mijn organisatie zijn passende sociale vaardigheden een belangrijk selectiecriteria bij de werving van nieuw personeel |
| 3 | In mijn organisatie worden medewerkers continue getraind op het verder ontwikkelen van passende sociale vaardigheden |
| 4 | In mijn organisatie zijn passende technische vaardigheden een belangrijk selectiecriteria bij de werving van nieuw personeel |
| 5 | In mijn organisatie worden medewerkers continue getraind op het verder ontwikkelen van passende technische vaardigheden |
| 6 | In mijn organisatie voeren wij beoordelings- en functioneringsgesprekken met onze medewerkers waarbij sociale en technische vaardigheden een prominent onderwerp zijn |
| 7 | In mijn organisatie hebben medewerkers de ruimte en vrijheid klant specifieke aanbiedingen te initiëren |
| 8 | In mijn organisatie heeft de medewerker een uitgebreid pallet aan informatiebronnen beschikbaar t.b.v. het geven van productinformatie |
| 9 | In mijn organisatie gebruikt men input van medewerkers over producten voor productontwikkeling |

| Data | |
|------|---|
| 1 | In mijn organisatie is sprake van een gestandaardiseerd datafundament met afgestemde datadefinities (bijvoorbeeld de classificatie, formattering en lengte van datavelden) tussen de verschillende applicaties en databronnen |
| 2 | In mijn organisatie is sprake van volledige procesintegratie (zoals bijvoorbeeld geautomatiseerd orderverwerkings- en fulfillmentproces) inclusief de benodigde datacommunicatie tussen de verschillende applicaties |
| 3 | In mijn organisatie vindt data uitwisseling tussen systemen 'near' realtime plaats |
| 4 | In mijn organisatie zijn applicaties welke alle koop- en klantprocessen ondersteunen (CRM, orderingsystemen etc.) op het gebied van data volledig synchroon |
| 5 | In onze leveringsketen wordt relevante data continue tussen leveranciers en retailers gedeeld |
| 6 | In mijn organisatie weten we waarde toe te voegen door gebruik van grote hoeveelheden data |

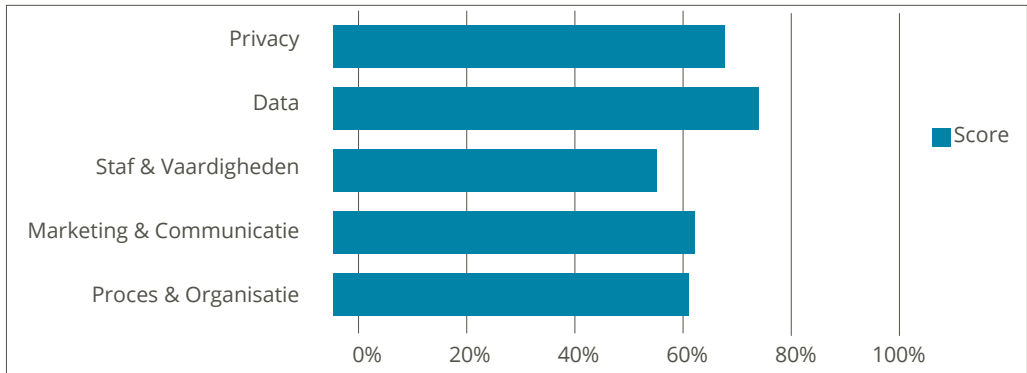
| Privacy | |
|---------|--|
| 1 | In mijn organisatie is er in ruime mate bewustzijn op het gebied van privacy en bijbehorende wetgeving (GDPR) |
| 2 | In mijn organisatie zijn procedures beschreven voor het melden van eventuele schending van privacy |
| 3 | In mijn organisatie wordt nog hard gewerkt aan het voldoen aan de nieuw ingevoerde wet rondom privacy (GDPR) |
| 4 | In mijn organisatie speelt een veilige opslag en verwerking van persoonsgegevens een belangrijke rol bij de implementatie van nieuwe applicaties |
| 5 | In mijn organisatie wordt telkens kritisch overwogen of persoonlijke gegevens daadwerkelijk nodig zijn om op te slaan |
| 6 | In mijn organisatie wordt privacy als onderscheidend kenmerk gezien |

Uitkomsten maturity scan, twee voorbeelden

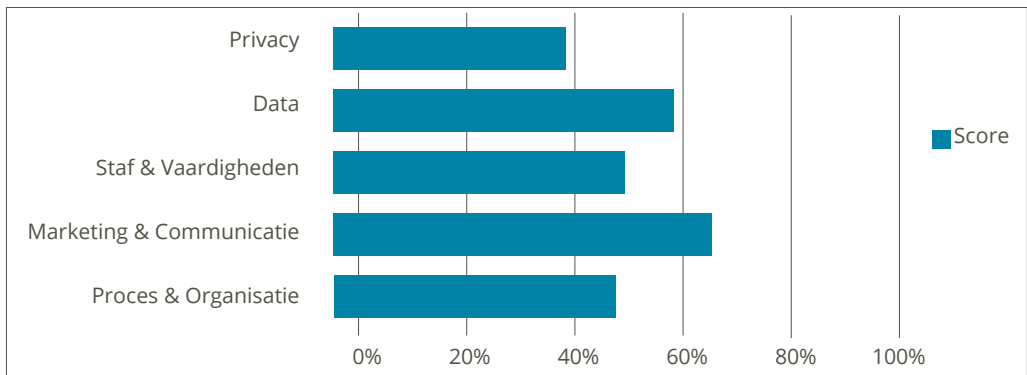
Hieronder zijn twee uitwerkingen opgenomen met de resultaten zoals ingevuld door respectievelijk Intergamma en Van Dal Mannenmode, allebei vertegenwoordigd in de expertgroep Connected Stores.

Hoe de uitkomsten te lezen? Op basis van de antwoorden op de vragen wordt de volwassenheid bepaald. Hierbij geldt dat als alle vragen beantwoord worden met 'Volledig mee eens', de maximale 100% wordt gehaald. Verder hanteren wij de volgende verdeling:

- Bij een score tussen de 0% en 50% wordt dat onderdeel binnen de organisatie beschouwd als starter.
- Bij een score tussen de 51% en 75% wordt dat onderdeel binnen de organisatie beschouwd als gevorderd.
- Bij een score boven de 75% wordt dat onderdeel binnen de organisatie beschouwd als expert.



Voorbeeld 1: Intergamma



Voorbeeld 2: Van Dal Mannenmode

8. Conclusie

Met deze bluepaper willen wij de lezer inzicht geven in de vele aspecten die een rol spelen in het vaststellen op welk volwassenheidsniveau jouw organisatie zich bevindt op weg naar de connected store. We willen hierbij benadrukken dat een organisatie keuzes moet maken op welk van de assen de organisatie wil excelleren en op welke de organisatie minimaal 'on par' wil zijn. Het is een utopie om op weg naar de 'stip op de horizon' op alle assen direct te streven naar het expertniveau.



HOST

Joost Vugts
*International Business
Development Executive
Centric*



VOORZITTER

Martin van Vugt
*Smart Digital Store Go-To-Market Lead
/ Global Point-of-Sale Lead
Capgemini Nederland B.V.*

Leden expertgroep



Chris Jobse
*MDM/PIM Consultant
Vomar Voordeelmarkt B.V.*



Erik de Koning
*E-commerce Manager
Van Dal mannenmode*



Frank van der Heide
*Directeur
Tuinbranche Nederland*



Henriette Mol
*Manager
BearingPoint*



Jeroen de Graaf
*Algemeen Directeur
Ematters*



Jeroen Philippi
*Directeur
4Green B.V.*



John Berghoff
*Omnichannel Retail Strategy
Kega*



Koos van Santen
*Manager Operations / MT-Lid
Electronic Partner Nederland BV*



Malaika Brengman
*Professor
Vrije Universiteit Brussel*



Mathijn Nijsen
*Directeur Customer Service
Worldline Nederland*



Nancy Dierick
*Channel Strategy Specialist
Proximus*



Ralf Kroon
*e-Marketing Communicatie Manager
PLUS Retail*



Rein Suijker
*Entrepreneur
Hobbygigant.nl*



Renier Thoen
*Transformatie & Informatie Manager
Intertoys.nl*



Thijs Schouten
*Manager e-commerce & new business
Intergamma*



Tom van Geemen
*DGA
Dipo*



Wilma van Bokhorst
*Online Marketeer E-Commerce
Pon Automotive B.V.*



Christel Boevé
*Marketing Channel & Insights
Manager Benelux & France
Shell Nederland Verkoop-
maatschappij B.V.*