

Omnichannel in retail:

het antwoord op e-commerce

GINO VAN OSSEL

D/2014/45/109 – ISBN 978 94 014 1670 2 – NUR 802

Vormgeving cover: De Witlofcompagnie
Vormgeving binnenwerk: Wendy De Haes

© Gino Van Ossel & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2014.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediatelevisie divisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannoocampus.be

Inhoud

| | |
|--------------------------|---|
| DEEL I | |
| De kracht van e-commerce | 9 |

| | |
|---|-----------|
| H1 Welkom in het digitale tijdperk | 11 |
| 1 Wie is de digitale consument? | 12 |
| 2 De invloed van het digitale tijdperk op de handel | 17 |
| 3 Laat je strategie niet afhangen van nieuwe technologieën | 26 |
| H2 Koopgedrag ontrafeld | 29 |
| 1 Het ruimere kader: de customer journey en het kooppad | 30 |
| 2 Wat gaan we precies kopen? | 32 |
| 3 Waar gaan we kopen? | 37 |
| 4 Het koopgedrag ontrafeld: quo vadis? | 43 |
| H3 Oriëntatie in het digitale tijdperk | 47 |
| 1 Het groeiend belang van online oriëntatie | 48 |
| 2 De consument beschikt over meer informatiebronnen | 51 |
| 3 Het digitale kooppad of hoe de consument online zijn weg zoekt | 59 |
| 4 Aan de slag: stel de klant centraal en breng het kooppad in kaart | 63 |
| H4 De consument en e-commerce | 67 |
| 1 De consument vindt online winkelen heel gemakkelijk | 69 |
| 2 De consument waardeert de ruimere productkeuze in webwinkels | 76 |
| 3 De consument percipieert webshops als goedkoper, soms ten onrechte | 80 |
| 4 De consument waardeert de persoonlijke service in winkels | 83 |
| 5 Fysieke winkels kunnen een betere beleving neerzetten dan webshops | 85 |
| 6 Winkels genieten meer dan e-tailers het vertrouwen van risicoaverse consumenten | 87 |
| 7 E-commerce groeit dankzij het gemak, de voordelige prijsperceptie en de ruime keuze | 89 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| H5 | Het bedrijfsmodel van e-commerce | 93 |
| 1 | Verschillen in kosten van het distributiemodel van e-commerce en fysieke winkelketens | 96 |
| 2 | De verschillen in brutomarge tussen webshops en fysieke retailers schommelen heel sterk | 103 |
| 3 | E-commerce bedrijven hebben hoge marketingkosten om winkelbezoek te genereren | 105 |
| 4 | De exploitatierekening van e-commerce en fysieke retail met elkaar vergeleken | 107 |
| 5 | Het einde van de winkel? | 110 |

DEEL II

| | | |
|--|---|-----|
| | Omnichannel in retail: het antwoord op e-commerce | 117 |
|--|---|-----|

| | | |
|-----------|---|------------|
| H6 | De toekomst van retail: naar het hart van de klant met omnichannel | 119 |
| 1 | De superieure waardepropositie van omnichannel: het beste van twee werelden | 121 |
| 2 | De lastige weg naar omnichannel | 128 |
| 3 | Op weg naar een nieuwe retailwereld | 133 |

DEEL III

| | | |
|--|---|-----|
| | Aan de slag: hoe bouw je een omnichannel waardeketen? | 135 |
|--|---|-----|

| | | |
|-----------|---|------------|
| H7 | Het assortiment in omnichannel: het beste wapen tegen prijsconcurrentie | 137 |
| 1 | Vermijd als retailer dat je assortiment overlapt met het assortiment van online prijsbrekers | 138 |
| 2 | Voeg waar nodig vechtproducten toe aan het assortiment | 143 |
| 3 | Vindt je doelgroep meer keuzemogelijkheden belangrijk? | 147 |
| 4 | Het assortiment in de fysieke winkel | 152 |
| 5 | Een web only assortiment? | 156 |
| 6 | Wat betekent een web only assortiment voor de merkartikelfabrikant? | 158 |
| H8 | Prijsstelling in omnichannel: met de billen bloot | 167 |
| 1 | Streef naar een consistente prijsstelling in je eigen verkoopkanalen | 169 |
| 2 | Competitieve prijsstelling tegenover e-commerce pure players en omnichannel retailers | 173 |
| 3 | Streef als merkartikelfabrikant naar een consistente prijsstelling om kanaalconflicten te voorkomen | 179 |

| | | |
|------------|---|------------|
| H9 | Het winkelnetwerk en de distributiekkanalen in omnichannel retail: snoeien om te bloeien | 183 |
| | 1 Polarisatie van het winkelgedrag: recreatief versus functioneel winkelen | 186 |
| | 2 Het winkelnetwerk van de toekomst | 192 |
| | 3 Distributiestrategie van de merkartikelfabrikant in het omnichannel tijdperk | 200 |
| H10 | De logistiek in omnichannel: speerpunt van het commercieel beleid | 213 |
| | 1 E-commerce en winkelverkoop: een fundamenteel ander distributiemodel | 215 |
| | 2 De logistieke uitdaging van omnichannel: online en offline goederenstromen integreren | 220 |
| | 3 Naar nieuwe logistieke modellen | 223 |
| | 4 Stel de klant centraal | 237 |
| H11 | Service en winkelpersoneel in omnichannel retail: help de klant kopen | 241 |
| | 1 De traditionele rol van het winkelpersoneel | 242 |
| | 2 Winkelpersoneel in de zelfbedieningseconomie | 244 |
| | 3 Naar een holistische oplossing | 248 |
| H12 | Marketingcommunicatie in een omnichannel strategie: winkelbeleving op maat van de klant | 257 |
| | 1 Analoge marketingcommunicatie van fysieke retailers | 259 |
| | 2 Digitale marketingcommunicatie van de e-commerce pure players | 264 |
| | 3 Omnichannel marketingcommunicatie | 275 |
| | 4 De merkartikelfabrikant en omnichannel marketingcommunicatie | 288 |
| H13 | Aan de slag: word een succesvolle omnichannel retailer! | 295 |
| | 1 Ontwikkel een langetermijnvisie op het omnichannel kooppad en bepaal de strategische richting | 297 |
| | 2 Maak een planning voor de basisinfrastructuur (ICT, winkelnetwerk en logistiek) | 299 |
| | 3 Stel een lijst op met concrete projecten die het ideale kooppad helpen realiseren | 301 |
| | 4 Bepaal prioriteiten op basis van de haalbaarheid en de impact van alle acties | 302 |
| | 5 Creëer een cultuur van experimenteren en testen | 303 |
| | 6 Zorg dat iedereen in de organisatie erbij betrokken is | 304 |
| | 7 Ontwikkel de juiste KPI's | 306 |
| | 8 Plan de ontwikkeling van de omnichannel organisatie | 310 |
| | Nawoord | 313 |
| | Eindnoten | 315 |

DEEL I

De kracht van e-commerce

Welkom in het digitale tijdperk

Tijdens een bezoek aan het prachtige kasteel Hoensbroek in Nederlands Zuid-Limburg stapte ik met mijn toen zesjarige zoon Simon een zaaltje binnen. Net op dat ogenblik liep een videofilm ten einde. Op het scherm van de televisie verscheen een kader met de uitnodiging op de knop te drukken om de film opnieuw op te starten.

Mijn zoon, apetrots dat hij de tekst al kon lezen, riep luid: ‘Mag ik het doen? Mag ik het doen?’ Waarna hij de grote knop onder het televisietoestel straal negeerde en het scherm zelf beroerde, driftig drukkend en swipend, uiteraard zonder enig resultaat. Teleurgesteld keek hij me aan: hij zag die televisie als een defecte iPad.

Deze anekdote illustreert heel mooi hoe we zelfs in een middeleeuwse setting geconfronteerd worden met de digitalisering van onze leefwereld.

In dit boek ga ik op zoek naar de gevolgen van digitalisering voor de handel, maar ik vang aan met een algemene verkenning van het digitale tijdperk. Ik analyseer eerst de digitale consument en zoom vervolgens in op de gevolgen voor onze bedrijven.

1 Wie is de digitale consument?

We leven met zijn allen in een digitaal tijdperk. Maar wat betekent dat precies? Wat zijn de gevolgen voor de mens als consument? En mogen we dan spreken van een digitale consument?

De consument is altijd online

We schrijven eind jaren negentig. Online gaan betekende inbellen. Na flink wat gereutel hadden we eindelijk toegang tot heel traag internet: handig voor e-mail, maar absoluut ongeschikt om online te winkelen.

Pas rond de eeuwwisseling met de komst van breedband internet konden we ook thuis snel surfen. Een nieuwe wereld ging voor ons open. Toch bleef de drempel relatief hoog: je moest je luie zetel uit en naar je pc toestappen om online te gaan. Had je pech, dan diende je eerst nog je pc op te starten. Online gaan nam al gauw enkele minuten in beslag. E-commerce bleef een marginaal gegeven.

In 2003 maakten we met de Blackberry voor het eerst kennis met een toestel dat altijd verbonden was met internet. In de beginjaren bleef dit het voorrecht van managers en politici, die er voornamelijk hun e-mail op raadpleegden. Mobiel surfen was nog altijd niet écht aan de orde.

Pas in 2007 met de lancering van de iPhone beleefden de smartphone en het mobiel surfen hun definitieve doorbraak, zij het met de nodige beperkingen. Toestel en dataverkeer bleven relatief duur. De iPhone bleef een hebbeding voor de happy few en velen rantsoeneerden hun surfgedrag. Gebruikte je als toerist in het buitenland je smartphone als reisgids of als radiotoestel, dan stond je bij ontvangst van je factuur voor heel nare verrassingen. Luidkeels klonk de schreeuw om gratis wifi. Met zijn kleine scherm blijft een smartphone bovendien, net zoals de pc, een 'lean forward' medium. Je gebruikt het voornamelijk gericht, waarbij je in opperste concentratie naar het toestel toe leunt. Multitasken ligt niet echt voor de hand. Toch heeft de smartphone ons leven ingrijpend veranderd. Omdat we onze mobiele telefoon altijd bij ons dragen – neem je hem ook mee naar je slaapkamer? – hebben we internet permanent binnen handbereik. Snel even checken waar de files staan, een berichtje op Facebook bekijken of in de buurt een pizzeria met terras opzoeken: het kan nu allemaal!

In 2010 gaf de lancering van de iPad het startschot voor de razendsnelle groei van de tablets. Als tabletgebruikers zijn we thuis altijd online.

Bovendien laat het grote scherm gemakkelijk multitasken toe. De tablet is inderdaad het eerste medium dat we zowel lean forward als lean back gebruiken. Kijken we televisie, dan vormen tablets een tweede scherm waarmee we lean forward surfend in verbinding staan met de buitenwereld. Maar we kunnen de televisie ook uitzetten en achteroverleunend op onze tablet een film bekijken. Smartphones en tablets faciliteren de altijd online samenleving. En het gaat hard! Amerikaanse consumenten gebruiken hun tablet of telefoon al voor een derde van alle tijd die ze online spenderen.¹ In Europa vertegenwoordigen ze al een vijfde van alle page views.² Nederland zit bij de trendsetters, terwijl België met 16% achteroploopt.³

Smartphones en tablets faciliteren

de altijd online samenleving.

Techies en geeks kijken nu al reikhalzend uit naar de volgende stap in de ontwikkeling, met name de 'wearable devices'. Smartwatches kwamen eerder op de markt, maar Google Glass weet het meeste buzz te creëren. Sommigen kijken vol verwachting naar Apple, in de hoop op een gebruiksvriendelijke en hippe variant. Ongeacht welk type toestel de winnaar wordt, we zien nu al welke richting het uitgaat: we zullen handsfree het net op kunnen, met een zo laag mogelijke drempel.

Hierdoor zullen we steeds minder praten over online gaan, gewoon omdat we het al zijn. Integendeel, juist omdat online het nieuwe normaal is geworden, zullen we er nu en dan bewust voor kiezen om offline te gaan, gewoon omdat we eventjes digitaal willen detoxen.

De consument staat voortdurend in contact met anderen

Doordat we altijd online zijn, staan we voortdurend in contact met anderen. Waar tien jaar geleden e-mail de voornaamste vorm van online communicatie was, vertegenwoordigt het gebruik van sociale media nu al een kwart van alle tijd die we op internet doorbrengen. Ondanks hun prille leeftijd zijn Facebook, Twitter en LinkedIn nauwelijks uit ons leven weg te denken.

Voortdurend delen we informatie en ervaringen met anderen. We ventileren onze mening over bedrijven, hun merken en producten, zowel in positieve als in negatieve zin. En als wij voortdurend geconnecteerd zijn, verwachten we van bedrijven hetzelfde. Zij dienen 24/7 op onze vragen

en meningen te reageren en altijd klaar te staan om met ons de dialoog aan te gaan.

De consument grijpt de controle over zijn relatie met bedrijven

De digitale revolutie geeft ons als consument veel meer controle over onze relatie met bedrijven en met de producten en diensten die ze aanbieden.

Ons kijkgedrag illustreert deze fundamentele verschuiving. Amper twee derde van alle tijd die Amerikanen voor hun televisietoestel doorbrengen, gaat op aan live kijken naar programma's. Nemen we ook andere schermen op in de analyse, zoals tablets en pc's, dan gaat het nog om amper 54%. De rest van de tijd besteden ze aan uitgesteld tv-kijken of kiezen ze ervoor om films en series 'on demand' tot zich te nemen. Wij bepalen dus in toenemende mate zelf wat wij wanneer en op welk scherm bekijken.

Consumenten zijn zelfs bereid om te betalen

om geen reclame te moeten ontvangen.

Voor de marketeer heeft dit ingrijpende gevolgen. Traditionele pushcommunicatie, zoals televisiereclame, verliest aan bereik. Bovendien vindt de consument het zó storend dat zijn film onderbroken wordt door reclame, dat ook de effectiviteit van de spots eronder leidt. Consumenten zijn zelfs bereid om te betalen om geen reclame te moeten ontvangen: een kwart van de Spotify gebruikers telt maandelijks 4,99 euro neer om reclamevrij naar hun favoriete muziek te kunnen luisteren, terwijl de basisdienst met reclame gratis is.

Niet elke consument is digitaal onderlegd

Het gebruik van het woord digitaal als adjectief verraadt dat we digitaal nog altijd niet als vanzelfsprekend ervaren. We hebben een digitaal foto-toestel en kijken naar digitale televisie, waarmee we impliciet aangeven dat in ons referentiekader ook nog zoiets bestaat als analoge fotografie en analoge televisie.

De digitale borelingen hebben daar geen last van. Mijn kinderen hanteren inderdaad zelden of nooit het adjectief digitaal, omdat zij niets anders gekend hebben. Zij groeien op in het digitale tijdperk. Zij vinden

het vanzelfsprekend dat je altijd op internet kunt, dat je op de pc naar Junior Eurosong kunt kijken en dat een fototoestel een scherm heeft waarop foto's verschijnen. Mijn negenjarige dochter Jasmine laat de gedrukte speelgoedcatalogi van winkels links liggen en surft naar webshops om haar sinterklaasgeschenk te kiezen. Toen hij amper vijf jaar oud was, wilde mijn jongste zoon William zelf al stop motion filmpjes maken.

Voor de digitale immigranten zoals wij ligt dat anders. Gewoontevorming in het analoge tijdperk heeft ons gedrag geconditioneerd. We willen schoenen passen alvorens ze te kopen en associëren 'passen' met 'winkels'. Daarom bestellen we ze niet online. Jongeren willen ook schoenen passen, maar vinden het normaal dat je dat ook thuis kunt doen. Wat niet past, kun je toch gewoon retourneren! De woonkamer wordt paskamer.

Die gewoontevorming heeft ons ook gekneed als manager en als medewerker: wij vinden winkels vanzelfsprekend en kunnen ons niet voorstellen dat ze zouden verdwijnen. Folders verspreiden hoort nu eenmaal bij het retailvak. We doen dingen omdat we ze altijd zo gedaan hebben. Dat is niet zonder gevaar in een snel veranderende wereld.

Toch dienen we voorzichtig te zijn met de opdeling in digitale borelingen en immigranten. Niet alle jongeren zijn even bedreven in het gebruik van technologie. En niet alle ouderen houden verkramppt vast aan een analoog verleden. Onderzoek toont steeds vaker aan dat de systematische verschillen tussen generaties afzwakken. Ze zijn er nog wel, maar ze worden kleiner. Wie de digitale consument definieert als jongere, schat de werkelijkheid helemaal fout in. In Europa vertegenwoordigen 45-plussers nu al een derde van alle tijd die consumenten online doorbrengen.⁴

Daarom is het veel relevanter om de consument te segmenteren op zijn feitelijk gedrag. McKinsey heeft bijvoorbeeld vastgesteld dat in Europa de 10% meest intensieve gebruikers van mobiele telefoons verantwoordelijk zijn voor maar liefst 61% van alle mobiele dataverkeer. Zij bellen en surfen veel.

De woonkamer wordt paskamer.

Traditionele klanten daarentegen gebruiken hun mobiel voornamelijk om te bellen. Zij zijn goed voor amper 5% van alle mobiele dataverkeer, ook al vertegenwoordigen zij twee derde van alle telefoongebruikers.⁵

Deze cijfers tonen tegelijkertijd aan dat het digitale tijdperk zeker nog niet voor iedereen het nieuwe normaal is. Terwijl ik dit schrijf, heeft de helft van de Europeanen nog geen smartphone en tweede derde geen tablet. Maar de snelheid waarmee de technologie zich verspreidt, rechtvaardigt het om onze strategie voor de komende vijf jaar af te stemmen op een digitale realiteit die door de meerderheid van de consumenten omarmd wordt.

Consumenten van vlees en bloed in een digitaal tijdperk

Toch zul je in de rest van dit boek de term ‘digitale consument’ niet meer aantreffen. We mogen dan al leven in een snel digitaliserende wereld, wijzelf blijven mensen van vlees en bloed.

Dit lijkt misschien triviaal, maar het is uitermate betekenisvol. Mensen gaan via een dating site op zoek naar een partner, maar uiteindelijk willen ze die man of vrouw graag fysiek ontmoeten, knuffelen en liefhebben. Dankzij de sociale media kunnen we nu voortdurend in contact blijven met familie, vrienden en kennissen. Maar het blijft veel leuker om elkaar te ontmoeten en samen te eten, te drinken, te lachen en te discussiëren.

Mensen gaan misschien via een dating site

op zoek naar een partner, maar uiteindelijk

willen ze die man of vrouw graag fysiek

ontmoeten, knuffelen en liefhebben.

De consument van vlees en bloed blijft dus ook in het digitale tijdperk een emotioneel wezen, dat intrinsiek op dezelfde impulsen reageert als in het analoge tijdperk. De context verandert, maar de spelers niet. Daarom bespreek ik in hoofdstuk 2 het analoge koopgedrag van de consument. Want als je zijn behoeften niet kent, kun je onmogelijk digitaal op die behoeften inspelen.

2 De invloed van het digitale tijdperk op de handel

Als de consument verandert, kunnen onze bedrijven niet achterblijven. De retailbranche vormt hierop geen uitzondering. De digitale revolutie verplicht anders met informatie en communicatie om te gaan. Zij creëert ruimte voor ondernemers die nieuwe bedrijven opstarten met innovatieve bedrijfsmodellen. Zij stelt ons als managers voor de prangende keuze hoe en in welke technologieën we gaan investeren. Ik zet die gevolgen hieronder op een rijtje.

Het nieuwe informatietijdperk maakt een gepersonaliseerde klantenbeleving mogelijk

In het digitale tijdperk laten consumenten oneindig veel meer sporen na dan voorheen. Bedrijven registreren die sporen als data die ze kunnen omzetten in nuttige informatie, en die kunnen ze gebruiken om de hele klantenbeleving te personaliseren.

Retailers weten niet of je hun winkel

bezoekt zonder iets te kopen.

Een tsunami aan data: consumenten laten online heel veel sporen na

Puult jouw portefeuille ook uit van de klantenkaarten? Zij zijn de stille getuigen van onze drang naar korting en punten. De prijs die we daarvoor betalen? We geven eenmalig onze naam en ons adres als we die klantenkaarten aanvragen. Op het registratieformulier hebben we misschien ook aangevinkt of we een huisdier hebben en of we in onze vrije tijd vooral sporten of liever naar de bioscoop gaan. Pakken we tijdens het winkelen onze klantenkaart, dan weet de winkelier wat we wanneer kopen. Gebruiken we de gepersonaliseerde kortingsbonnen die we in onze brievenbus hebben ontvangen, dan kan de retailer ook meten hoe rendabel die mailing is geweest. Maar in het analoge tijdperk stopt het daar zo'n beetje. Retailers weten niet of je hun winkel bezoekt zonder iets te kopen. Ze kunnen onmogelijk weten welke producten je hebt

bekeken, maar toch niet gekocht hebt. Ze hebben geen idee of je hun folder leest en welke specifieke aanbiedingen je aandachtig bestudeert.

In het digitale tijdperk is dat helemaal anders. Stuur de retailer geen folder maar een e-mail, dan kan hij perfect monitoren of je die e-mail opent. Klik je door naar de website, dan ziet de retailer welke aanbieding je daartoe heeft verleid. Maak je gebruik van gratis wifi in de winkel, dan kan de retailer zien naar welke sites je surft en dus hoe jij je informeert. Zo weet hij wie zijn belangrijkste concurrenten zijn. Op zijn eigen website kan de retailer je surfgedrag perfect in kaart brengen. Hij krijgt dus veel meer inzicht in de interacties met de klant.

E-commerce pure players excelleren in het omzetten van die gegevens in zinvolle informatie. De Genius aanbevelingen van iTunes vormen het perfecte voorbeeld. Door al mijn cd's in iTunes in te laden, geef ik Apple niet alleen inzage in mijn muziekcollectie, maar ook hoe vaak ik naar welke liedjes luister en wanneer. Op basis daarvan weet iTunes mij te verrassen met interessante aanbevelingen.

Maar we geven ons nog veel meer bloot op internet. In sociale media pakken we uit met onze hobby's. Bedrijven kunnen onze sociale netwerken reconstrueren en monitoren wat ons écht bezighoudt. Door de analyse van de profielen van hun fans krijgen bedrijven ongekende mogelijkheden om de interesses van hun volgers te leren kennen. Nog interessanter wordt het als ze onze individuele profielen op Facebook kunnen linken aan de klantgegevens in hun eigen database.

Big brother is watching you

Gegevens die niet leiden tot inzichten en inzichten die niet leiden tot actie, hebben voor een bedrijf weinig toegevoegde waarde. Traditioneel spitste data-analyse zich toe op 'small data', zeg maar gegevens waarvan het volume beheersbaar blijft, zodat je ze in een gestructureerde vorm kunt opslaan en in batches kunt analyseren. Het volume aan gegevens dat we zo kunnen analyseren is met de jaren gestegen. Vroeger hield geen enkele supermarkt alle aankopen van haar klanten bij. In het beste geval werd gekozen voor een hercodering: je aankoop werd geklasseerd als een grote verpakking of een aanbieding. Die gehercodeerde data werden wel bewaard. De winkel hield dus niet bij welke producten en merken je kocht, maar wel of je bovengemiddeld veel grote verpakkingen of aanbiedingen kocht. Maar de combinatie van de gestegen verwerkingscapaciteit van computers en de lagere kosten om data op te slaan, stimuleert retailers om meer gegevens gestructureerd te bewaren. Het Amerikaanse Target is er zo in geslaagd om 25 producten te identificeren die vrouwen significant meer of in grotere volumes kopen in de aanloop

naar hun bevalling. Het bedrijf ontwikkelde daarop een algoritme waarmee het niet alleen kan achterhalen welke klanten zwanger zijn, maar waarmee ook het tijdstip van de bevalling kan worden voorspeld. Dit nieuws lekte uit toen een vader verontwaardigd contact opnam met Target omdat het bedrijf zijn minderjarige dochter aanbiedingen voor wiegjes en babykleertjes had gestuurd. Achteraf bleek zij inderdaad zwanger te zijn ...⁶

De nieuwste ontwikkeling in datamining is 'big data', waarbij het volume aan gegevens soms zo groot is dat we ze niet kunnen opslaan en we ze dus ongestructureerd in realtime moeten analyseren. Analyse van sociale media is daar een voorbeeld van. Google analyseert dan weer voortdurend ingevoerde zoekopdrachten en tracht die te verbinden met andere fenomenen. Zo kan Google vrij nauwkeurig voorspellen waar een griep epidemie gaat uitbreken. Hoever de inzichten kunnen gaan, bleek onlangs toen onderzoekers aantoonde dat Facebook met 60% zekerheid kan achterhalen met wie je een liefdesrelatie hebt, zelfs als je de naam van je partner niet publiek maakt. Bovendien kan Facebook voorspellen of je relatie in de nabije toekomst zal standhouden of dat je uit elkaar groeit.

KAN FACEBOOK ZEGGEN MET WIE JE EEN LIEFDESRELATIE HEBT?

Veronderstel: je bent vrijgezel en je gaat een avondje stappen. Je ontmoet een fijn iemand en van het een komt het ander: jullie beginnen een relatie. Je wijzigt je profiel van 'vrijgezel' naar 'in een relatie', maar geeft de naam van je partner niet vrij. Kan Facebook je partner toch identificeren?

Sinds kort weten we dat dat kan. Lars Backstrom, een senior engineer bij Facebook, en Jon Kleinberg, een computerwetenschapper aan Cornell University, hebben namelijk een algoritme ontwikkeld waarmee ze met 60% zekerheid kunnen zeggen wie je partner is, gewoon door je profiel te analyseren.⁷

Daartoe hebben ze 1,3 miljoen profielen gedurende twee jaar gemonitord. In totaal hebben ze 8,6 miljard links tussen gebruikers bekeken. Uiteindelijk blijken een aantal indicatoren een grote voorspellende waarde te hebben.

Eerst hebben ze het begrip 'dispersie' geïntroduceerd. Dispersie verwijst naar de mate waarin de vrienden van de beide partners geen vrienden van elkaar zijn. De tweede verklarende factor is de intensiteit van de interactie tussen de beide partners.

In het eerste jaar van de relatie heeft een hoge dispersie, en dus het ontbreken van relaties tussen de vriendengroepen onderling, een grote voorspellende waarde. Wanneer beide tortelduifjes elkaars profiel vaak bezoeken, dan is het bingo. In eenvoudig Nederlands: je bent een relatie aangegaan met iemand die in een geheel ander sociaal netwerk vertoeft. Jullie beider vrienden kennen elkaar dus niet. Tegelijkertijd gaan jullie elkaars profiel bijzonder veel bezoeken. Dit kan niet anders dan prille liefde zijn ...

In het tweede jaar van de relatie treedt het tegenovergestelde effect op. Je leert namelijk elkaars vrienden kennen, zodat het aantal gemeenschappelijke vrienden op Facebook snel stijgt. Hierdoor daalt ook de dispersie.

Tegelijkertijd daalt de frequentie waarmee je als koppel elkaars profiel gaat bekijken. De initiële sturm-und-drang wordt al wat gematigder.

Wat zijn de beperkingen van het model? Wat als het algoritme geen partner kan identificeren? Het blijkt dat de relatie dan in veel gevallen geen lang leven meer beschoren is: binnen de zestig dagen wijzigen veel van die koppels hun status opnieuw naar 'vrijgezel'. In het eerste jaar van de relatie is die voorspellende kracht zelfs 50% groter dan in het tweede jaar.

Wat betekent dat nu heel concreet voor ons als retail managers?

Het volstaat niet langer de kassatickets van mevrouw Janssens te analyseren om in te schatten hoe trouw zij is aan onze winkel, welke merken haar voorkeur genieten en hoe groot een korting dient te zijn om haar tot een aankoop te verleiden. Vandaag de dag willen we ook te weten komen hoe mevrouw Janssens tot die aankopen komt. Bezoekt ze eerst onze website of stapt ze spontaan de winkel binnen? Werpt ze een blik in onze etalage of gaat ze recht op haar doel of omdat ze al weet wat ze wil kopen vóór ze naar de winkel komt.

Het uiteindelijke doel is een

gepersonaliseerde klantenbeleving.

Bovendien mogen we niet alleen maar kijken naar het verleden. Traditioneel laten we de statistische analyse inderdaad los op historische data. We verdelen klanten in segmenten op basis van wat ze vroeger hebben gekocht. Daarom krijgt mevrouw Janssens wel een folder met

dierenvoeding en mijnheer Peeters niet. Voor het beheren van communicatiecampagnes blijft dit uitermate zinvol. Denk aan Target dat mailings verstuurt naar vrouwen van wie ze vermoeden dat ze zwanger zijn. Maar anno 2014 zijn de folders die de marketingafdeling verstuurt slechts een deel van het verhaal. Ook als hij geen reclameboodschap ontvangt heeft, kan de klant beslissen om onze website of onze winkel te bezoeken. Daarom hebben we ook behoefte aan een realtime analyse die focust op wat de klant nu doet en niet op wat hij in het verleden gedaan heeft. Amazon tracht bijvoorbeeld te begrijpen hoe we surfen, om dan meteen de website in functie van ons surfgedrag aan te passen.

Het uiteindelijke doel is een gepersonaliseerde klantenbeleving. Terwijl communicatie op maat in een folder of gedrukte mailing vaak ontzettend duur blijft, kan elk digitaal touchpoint met een minimale inspanning gepersonaliseerd worden op maat van de individuele klant. Twee mensen die op hetzelfde ogenblik dezelfde webpagina bezoeken, kunnen en moeten een aangepaste inhoud te zien krijgen, afhankelijk van wie ze zijn en wat ze in het verleden hebben gekocht; maar ook hoe ze nu op die webpagina terechtgekomen zijn. Niet alleen de analyse, maar ook de personalisatie gebeurt in realtime.

Slimme retailers trachten die personalisering ook in de winkel door te trekken. Wat als mevrouw Janssens onze e-mail met onze nieuwe collectie opent? Ze klikt op de afbeelding van een rode jurk en bekijkt vervolgens op onze website de detailfoto van die jurk. Wat als mevrouw Janssens de volgende dag onze winkel binnenstapt? Zou ze het niet fijn vinden als we haar op haar smartphone een berichtje zouden sturen met afbeeldingen van de nieuwe collectie, waaronder geheel toevallig die rode jurk? Zou ze het niet gemakkelijk vinden als ze met één klik kan zien waar ze die jurk in de winkel kan vinden?

In hoofdstuk 11 en 12 zet ik uitgebreid uiteen hoe de handel zijn communicatie en persoonlijke service dient aan te passen.

Ruimte voor ondernemers die bedrijven starten met innovatieve bedrijfsmodellen

Het digitale tijdperk biedt ook kansen aan ondernemers die de platgetreden paden durven te verlaten. Nieuwe bedrijven en nieuwe bedrijfsmodellen schieten als paddenstoelen uit grond.

E-commerce: nieuwe spelers creëren een nieuw bedrijfsmodel in de handel

Voor de retailbranche vormt e-commerce de belangrijkste vernieuwing in het bedrijfslandschap. Letterlijk honderdduizenden e-commerce pure players gaan als nieuwkomers de concurrentiestrijd aan met de bestaande winkelketens. Amazon, Zalando en Bol.com zijn slechts enkele voorbeelden. Wehkamp heeft zich bijzonder succesvol en snel getransformeerd van een ietwat stoffig postorderbedrijf tot een dynamische en toonaangevende webwinkel.

Die e-commerce bedrijven hebben een fundamenteel ander bedrijfsmodel dan de klassieke retail. De waardepropositie, de waardeketen en het verdienmodel zien er heel anders uit.

E-commerce is in de context van dit boek zó belangrijk dat ik er twee hoofdstukken aan wijd. In hoofdstuk 4 analyseer ik de voordelen voor de consument. In hoofdstuk 5 tracht ik een beter inzicht te krijgen in de kostenstructuur en het verdienmodel van e-commerce.

De tech giants: technologiereuzen beïnvloeden het koopgedrag

De digitale revolutie leidde ook tot de oprichting van een groot aantal nieuwe bedrijven die gegroeid zijn vanuit de technologie zelf. De allergrootste bedrijven worden wel eens aangeduid als de *tech giants*.

De Apple Stores behalen de grootste

omzet per vierkante meter van

alle winkelketens ter wereld.

Uiteraard gaat het om traditionele ICT-bedrijven, zoals Microsoft, HP en Intel. Maar ondanks hun schaal en succes hebben zij buiten de ICT-sfeer weinig directe invloed op de retailsector en op ons koopgedrag. Veel interessanter zijn de bedrijven die de spelregels van de digitale economie vorm geven. Vooral Google, Amazon, Apple en de sociale media veranderen met hun producten en diensten hoe wij als mensen leven en met elkaar omgaan. Voor retailers en merkartikelfabrikanten is het belangrijk om te begrijpen hoe deze bedrijven ook de handel sturen.

Google speelt een cruciale rol in ons koopgedrag. We gebruiken zoekmachines om onze weg te vinden in het overaanbod aan informatie. Omdat