

# OMNICHANNEL MARKETING

morgendagens digitale udfordring



ODGERS BERNDTSON



# Omnichan



## **Emilie Stage Tingskou**

Partner

ODGERS BERNDTSON A/S

Emilie er partner hos Odgers Berndtson i København, hvor hun primært arbejder med executive search inden for Consumer Products & Services, Healthcare og Industrial and Retail. Tidligere har Emilie arbejdet på nationalt såvel som internationalt niveau med blandt andet HR og rekruttering i Microsoft og CSC, og hun har arbejdet med både organisationsudvikling og ledelsesrådgivning.

Emilie har en kandidat i uddannelsespsykologi fra Aarhus Universitet.



# nel marketing

## - morgendagens digitale udfordring

De fleste større danske virksomheder er i dag med på e-commerce-bølgen. Alligevel lægger de danske forbrugere stadig flere penge i udenlandske netbutikker. For at kunne konkurrere globalt er danske virksomheder nødt til at arbejde strategisk med omnichannel marketing – integreringen af de digitale og fysiske kanaler, så kundeoplevelsen bliver bedre og mere ensartet. En rundspørge blandt danske virksomheder viser, at hele 52% ikke har formået at skabe en incitamentsstruktur, der fremmer fokus på kundetilfredshed. Løsningen skal findes på CEO-niveau, mener ekspert.



## **"Konsekvensen ved at de danske virksomheder halter bagefter er kort sagt, at de taber på den lange bane. Allerede nu lægges 30% af danskernes e-handel i udenlandske netbutikker, og det tal kan kun stige fremadrettet, hvis der ikke sættes ind de rigtige steder"**

Claus Kruse, adm. dir. hos Affecto

Mantraet "kunden har altid ret" har traditionelt været rettesnoren for virksomheders forsøg på at imødekomme forbrugernes krav. Men i takt med den digitale revolution har forbrugernes forventninger udviklet sig hurtigere, end mange danske virksomheder kan følge med til.

"Når front runners som Amazon har vist forbrugerne, hvor meget kundeoplevelsen kan forbedres, når virksomheden udnytter de data, de har om os, bliver vi irriterede, når andre ikke kan leve op til standarden. Vi gider ikke bruge tid på at give diverse helbredsmæssige oplysninger hos lægen igen, bare fordi vi møder en ny behandler. Vi forventer, at informationen kan flyde frit i klinikken, så sundhedspersonalet har de relevante oplysninger – også selvom det ikke var vedkommende, vi var i kontakt med sidst," forklarer omnichannel-ekspert, Rasmus Houliind, der har arbejdet med digitale kundeoplevelser og omnichannel marketing igennem mere end 10 år.

I USA og Storbritannien har man en længere historie for at indsamle og udnytte kundedata til mere målrettet service, bl.a. i kraft af kupontraditionen. Derfor er udlandet også længere fremme, når det gælder om at personalisere kontakten med forbrugerne og skabe en sammenhængende oplevelse med forbrugeren i centrum – såkaldt omnichannel marketing. Det kan være en af grundene til, at e-handlen rykker til udenlandske netbutikker.

Omnichannel marketing handler om at sikre hver enkel kunde en sammenhængende og ensartet oplevelse i interaktionen med virksomheden – uanset hvilke kanaler der benyttes.

Forudsætningen er, at virksomheden genkender kunden uanset valg af platform, opsamler data fra tidligere interaktioner og sikrer, at informationen er tilgængelig for den næste medarbejder, der er i berøring med kunden – processer, der i stigende grad udfordrer virksomhederne og udgør en alvorlig barriere.

"De danske virksomheder er nødt til at acceptere, at den største konkurrent ikke er butikken ved siden af, men de globale spillere, som excellerer i at skabe gode kundeoplevelser. Nethandlen har været stigende de sidste mange år, og hvis de danske virksomheder ikke bliver bedre på dette punkt, kommer de til at tabe stort til udlandet," advarer Rasmus Houliind. Den konklusion er Claus Kruse, adm. dir. hos Affecto, enig i:

"Konsekvensen ved at de danske virksomheder halter bagefter er kort sagt, at de taber på den lange bane. Allerede nu lægges 30% af danskernes e-handel i udenlandske netbutikker, og det tal kan kun stige fremadrettet, hvis der ikke sættes ind de rigtige steder," siger han.







A close-up photograph of two men shaking hands. They are both wearing dark blue suits with white shirts. The background is a light-colored, geometric patterned wall. The handshake is the central focus, symbolizing agreement or partnership.

**”For at kunne  
implementere  
omnichannel marketing  
er det afgørende, at  
beslutningen starter  
på ledelses- eller  
bestyrelsesniveau”**



## Ingen lette løsninger

En rundspørge blandt danske virksomheder viser, at hele 52% mener, at deres virksomhed kun i mindre grad har en incitamentsstruktur, som motiverer til bedre kundeservice. Undersøger man, hvor mange der i høj eller meget høj grad aktivt anvender data til f.eks. at forudsige potentialet for mersalg, er andelen nede på 16%. Det vidner om en dansk industri, der halter bagefter i forhold til at udnytte potentialet ved omnichannel marketing.

Udfordringen for de danske virksomheder er at integrere og analysere de indsamlede kundedata. I takt med at CRM-systemer og informationsteknologier er blevet billigere, øges mængden af information, som virksomhederne har om kunder, købsmønstre og præferencer. Men alt for ofte sidder data fast i funktionsopdelte siloer i virksomheden, og potentialet udnyttes ikke.

"Den data, vi skal bruge, findes ofte allerede i organisationen. Men vi har ikke én integreret dataplatform, hvor vi kan samle data fra salg, marketing og support og gøre det tilgængelig for de relevante medarbejdere, denne Unified Customer Experience platform er vi i gang med at etablere" fortæller Stefan Kirkedal, der er omnichannel-ansvarlig hos Sportmaster, en af de få danske virksomheder, som er begyndt at arbejde strategisk med omnichannel marketing.

Samtidig oplever mange virksomheder udfordringer med at skaffe de rigtige kompetencer til at løfte opgaven med at håndtere de store datasæt, der er tilgængelige i organisationen. Stefan Kirkedal påpeger, hvor svært det er at få fat i medarbejdere, der kan lave de relevante analyser.

"En af årsagerne til at omnichannel marketing er så komplekst er, at det er svært at finde kompetente medarbejdere med en skarp kundeorienteret kommerciel profil, som også kan finde værdiskabende mønstre i store mængder data på tværs af forskellige platforme, f.eks. retail og digitale kanaler. De er svære at finde i Danmark, måske fordi vi modenhedsmæssigt er lidt efter USA og England, når det gælder omnichannel" siger han.

## Det starter hos ledelsen

Omnichannel marketing dækker over et væld af forskellige tilgange, og der findes ikke en skræddersyet plug and play-løsning. Derfor er det afgørende, at man på direktionsniveau indledningsvist definerer sin virksomheds vision for omnichannel marketing, får klargjort hvilken kundeoplevelse man ønsker at skabe og får placeret ejerskabet hos de rigtige personer.

Hos Irma har man forstået, at det gælder om at få omnichannel-strategien defineret på højeste niveau: "Vi gennemgår en proces, hvor vi skal finde ud af, hvad omnichannel marketing er for os som organisation, og hvad vi vil med det. Der er ikke kun én måde at implementere omnichannel-initiativer på, og det er vigtigt, at vi på direktionsniveauet definerer hvor, hvordan og hvorfor," siger CEO for Irma.dk, Jesper Wackerhausen.

"For at kunne implementere omnichannel marketing er det afgørende, at beslutningen starter på ledelses- eller bestyrelsesniveau. Hos de fleste virksomheder kræver det ændringer af eksempelvis incitamentsstrukturer, IT-systemer og tværfunktionelt samarbejde," supplerer Rasmus Houllind, der mener, at bestyrelsen også har en opgave i at støtte op om de nødvendige omstillinger, som omnichannel marketing kræver.

Ledelsen er også nødt til at være involveret for at sikre den nødvendige ressourceallokering til at gennemføre omnichannel-projekter. Både for at skabe en KPI-struktur, der fordrer omnichannel marketing, og for at få fat i de rigtige kompetencer, som kan løfte opgaven.

"Hos Hummel har vi identificeret en række value drivers, der skal være med til at sikre en succesfuld implementering. En af disse value drivers, Governance, betyder at vi skal ændre vores incitamentsstrukturer, så medarbejderne belønnes for at levere en god kundeoplevelse uanset kanalen for interaktionen. Samtidig skal vi omkonfigurere hele virksomheden til at arbejde ud fra et omnichannel mindset," fortæller Head of Global Marketing & Omnichannel hos Hummel, Rina Hansen.



## Start i det små

For virksomheder, der historisk set ikke har været fremme i skoene i forhold til at udnytte og analysere kundedata, kan mulighederne ved omnichannel marketing virke omkostningstunge. Derfor kan en løsning ifølge Claus Kruse, adm. dir. hos Affecto, være at teste konceptet af i en lille del af virksomheden, inden den helt store investering laves:

"En barriere, vi tit støder på hos vores kunder, er udfordringerne ved at opstille ROI's for omnichannel-initiativer. I stedet for at være så fokuserede på ROI's, kan CEO'en udvælge et demonstratorprojekt, hvor konceptet kan testes af i en lille skala. Så får man en stærkere business case, man kan tage med videre, hvis projektet skal skaleres ud til resten af forretningen," siger han.







## Omnichannel marketing

I omnichannel marketing sættes kunden i centrum for både salgs-, marketing- og servicerelaterede aktiviteter. Målet er at sikre en ensartet og sammenhængende oplevelse for forbrugeren. Derfor skal virksomheden indsamle og udnytte de data, der er til rådighed omkring kunden fra tidligere transaktioner og interaktioner og transformere big data til little data, der kan bruges i 1:1 marketingindsatser.

"Ideen bag omnichannel marketing er, at en lettere og mere personlig brugeroplevelse giver glattere og mere loyale kunder, som køber mere," forklarer Rasmus Houllind.

"En version er, at alt data om kundens tidligere interaktioner er tilgængelig for den næste medarbejder, der har berøring med kunden. Det betyder, at supporten har adgang til forbrugers historik og er velinformeret, således at de kan byde ind med hjælp, og at direct marketing er personaliseret ud fra tidligere køb, præferencer og købsmønstre," siger han.

For at sikre en sammenhængende (for)brugeroplevelse skal der være en tæt integrering imellem virksomhedens fysiske butikker, e-handel og selve produktet. En forudsætning er transparens i forhold til faktorer som pris, lagerstatus og leveringsmuligheder, men for at sikre en ensartet oplevelse er det afgørende, at forbrugeren gnidningsfrit kan benytte en hvilken som helst kanal til interaktionen – og at de kan skifte undervejs uden at skulle 'starte forfra' i interaktionen.

Den datadrevne tilgang, der er grundlæggende for omnichannel-tankegangen, betyder også, at IT får en mere fremtrædende rolle i organisationen. Her er udfordringen rent organisatorisk, at IT ofte er placeret under en CFO, og derfor kan de kun sjældent kanalisere det interne flow af information over til den kommercielle del af forretningen, der skal bruge oplysningerne i f.eks. marketing- og kommunikationsindsatser. Claus Kruse fra Affector forudser behovet for en Chief Digital Officer (CDO) for at løse den strukturelle udfordring:

"Fremadrettet bliver IT nødt til at agere mere kommercielt bl.a. for at kunne udnytte det fulde potentiale af den indsamlede kundedata. Derfor vil der være behov for en CDO, som formår at agere mere udviklingsbaseret og kommercielt, end en CFO gør i dag," fortæller han.



## E-handel rykker til udlandet

Nødvendigheden af at medtænke omnichannel marketing i forretningsmodellen er kun blevet tydeligere i løbet af de seneste år. E-handlen fortsætter med at vokse, og eksperter spår, at tendensen kun stiger fremadrettet.

Hos de danske retailers er man enig i, at udviklingen kun fortsætter i én retning. CEO for Irma.dk, Jesper Wackerhausen, fortæller:

"Vi forventer helt klart, at nethandlen vil fortsætte med at stige. På sigt estimerer vi, at andelen af dagligvarer, der købes via nettet, vil være op imod 6-8%. Der er et kæmpe potentiale i e-handel, og derfor er vi selvfølgelig nødt til at løse de udfordringer, der opstår imellem retail og e-commerce."

Selvom fysiske butikker stadig lægger lokaler til størstedelen af danskernes forbrug, spiller de digitale kanaler en stor rolle. Brugervenlige søgemaskiner har gjort markedet gennemsommeligt for forbrugerne og givet dem mulighed for at browse, researche og sammenligne, før de beslutter sig for et køb. Netop kundernes egen brug af både fysiske og online kanaler gør omnichannel marketing til et fænomen, som de fleste virksomheder ikke har råd til at ignorere.

"Vi ser helt klart vores arbejde med omnichannel marketing som en hygiejnefaktor. Hvis vi ikke tager de her skridt, så bliver vi helt sikkert overhalet af andre – enten udenlandske spillere eller dygtige danske retailere. Det er kun et spørgsmål om tid, før omnichannel-tilgangen er selve basen for retailere," siger Omnichannel-ansvarlig hos Sportmaster, Stefan Kirkedal.

Alligevel tøver mange danske virksomheder med at gribe ud efter de muligheder, som digitaliseringen tilbyder, og det er en farlig strategi. Inkorporeringen af de digitale platforme åbner for alvor døre, når det gælder om at sætte kunden i centrum og lette brugervenligheden. Udnytter din virksomhed ikke chancen, taber I til andre, der gør – enten på hjemmebane eller fordi salget flytter til udlandet.

## DANSKERNES E-HANDEL

I 2014 brugte danskerne 73 mia. kr. på e-handel. Det svarer til 20% af danskernes samlede forbrug.

I forhold til 2013 er antallet af e-handler steget med næsten 25%.

Især børnefamilierne har gennemgået en rivende udvikling i deres forbrug på nettet.

Medregnes de transaktioner, hvor købsprocessen startede på internettet i form af f.eks. research er tallet kun endnu højere.

Efterhånden er det alle slags ydelser, der købes online - alt lige fra fødevarer til undervisning og eksperttydelser som f.eks. kostvejledningsforløb. Der handles oftest i kategorierne tøj, sko og smykker.







