

Omnichannel uitdagingen binnen de Nederlandse elektrotechnische industrie

Een exploratief onderzoek naar de belangrijkste succesfactoren bij het implementeren van een B2B omnichannel strategie binnen de Nederlandse elektrotechnische industrie



Geschreven door:

Jonathan van den Broek

442491

Parttime Master Bedrijfskunde

Supervisor: Peter de Wolf

Co-reader: Gerrit van Bruggen

08-10-2017

Samenvatting

Omnichannel marketing is een relatief nieuw fenomeen welke voor het eerst omschreven werd door Rigby (2011). De klant komt via verschillende contactmomenten in aanraking met een bedrijf. Omnichannel marketing zorgt ervoor dat dit, ongeacht het kanaal, een afgestemde en naadloze ervaring is. Omnichannel marketing is in de B2C markt inmiddels uitvoerig besproken, echter blijft de literatuur op het gebied van omnichannel marketing in de B2B markt nog vrij sumier (Wiersema, 2013). Veelal blijkt dat B2B bedrijven nog opzoek zijn naar een passende en goedwerkende omnichannel benadering en hierbij de B2C markt vaak als benchmark gebruiken (Fournier & Avery, 2011) (Wiersema, 2013). Nedelko, een B2B bedrijf in de elektrotechnische industrie waar de onderzoeker momenteel zelf werkzaam is, probeert op dit moment ook een omnichannel strategie uit te rollen. Dit gaat echter niet zonder slag of stoot. De bestaande en nieuwe kanalen binnen de organisatie laten samenwerken met 'de verwachtingen van de klant' als centraal thema blijkt meer obstakels met zich mee te brengen als in eerste instantie werd verwacht. Dit leidde tot een sterke motivatie om te bestuderen of de omnichannel succesfactoren in de B2C markt ook gebruikt kunnen worden voor B2B bedrijven in de elektrotechnische industrie.

Aan de hand van een uitgebreid literatuuronderzoek zijn alle factoren die een rol kunnen spelen in het succes van een omnichannel strategie in kaart gebracht. Deze succesfactoren zijn vervolgens door middel van een kwalitatieve case studie bij drie B2B bedrijven in de elektrotechnische industrie (waaronder twee top vijf spelers in de markt) vergeleken. Als laatst is er een cross-case analyse uitgevoerd om de belangrijkste omnichannel succesfactoren binnen de branche in kaart te brengen.

De studie levert een aantal belangrijke resultaten op: veel van de omnichannel succesfactoren die gevonden zijn in de B2C literatuur blijken ook grotendeels van toepassing voor B2B bedrijven in de elektrotechnische industrie. Hiermee bevestigt het onderzoek eerdere bevindingen dat de B2B markt steeds meer wordt gekenmerkt door persoonlijke ervaringen uit de B2C markt (Forrester Research, 2014). De cross-case analyse heeft aangetoond dat veel elementen uit het initiële conceptuele model sterk overeen komen en tevens verbonden zijn met elkaar. De flexibiliteit om te kunnen reageren op veranderingen in de markt (Montaguti, Neslin, & Valentini, 2015) blijkt daarbij één van de belangrijkste omnichannel succesfactoren in de elektrotechnische industrie.

Beperkingen van dit onderzoek is dat er uitsluitend gewerkt is met kwalitatieve onderzoeksmethoden. Ondanks de maatregelen die zijn genomen om biases te voorkomen is het kwantitatieve testen van het voorgestelde kader nodig om de resultaten te versterken. Daarnaast heeft het onderwerp B2B omnichannel marketing over het algemeen meer input nodig.

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Introductie	5
1.2 Omnichannel marketing: de vele wegen naar de klant	5
1.2 Omnichannel uitdagingen binnen de elektrotechnische industrie.....	6
1.3 Onderzoeksdoelstelling: Vragen	9
1.4 Theoretische en praktische relevantie	10
2 Theoretisch framework.....	11
2.1 Achtergrond.....	11
2.1.1. Belangrijkste ontwikkelingen van het onderzoeksgebied	11
2.1.2. Omschrijving definities	13
2.2 Literatuuronderzoek	15
2.2.1 Onderzoeksproces literatuuronderzoek.....	15
2.2.2 Selectieproces literatuuronderzoek	15
2.2.3 Een chronologische volgorde van de bestaande literatuur	16
2.2.4 B2C omnichannel marketing	16
2.2.5 B2B omnichannel marketing	20
2.2.4 Conclusie literatuuronderzoek	24
2.3 Conceptueel model en propositie	25
3. Case company	27
3.1 Achtergrond.....	27
3.2 Uitdagingen.....	28
4. Methodologie.....	30
4.1 Case study procedure	30
4.1.1 Getting started	30
4.1.2 Case selectie	31
4.1.3 Verzameling gegevens.....	31
4.1.4 Data analyse casestudie	32
4.2 Template van de casestudie	33
4.3 Test van het conceptuele model	33

5. Case study 1: Technische Unie	34
5.1 Bedrijfsachtergrond	34
5.2 Omnichannel marketing Technische Unie	34
5.3 Conclusie	35
6. Case study 2: Solar	38
6.1 Bedrijfsachtergrond	38
6.2 Omnichannel marketing Solar	38
6.3 Conclusie	39
7. Case study 3: Van Egmond Groep	41
7.1 Bedrijfsachtergrond	41
7.2 Omnichannel marketing Van Egmond Groep	41
7.3 Conclusie	42
8. Cross-case analyse	44
8.1 Cross-case analyse tabel	44
8.2 Bevindingen cross-case analyse	45
9. Conclusie	47
9.1 Vergelijking literatuur en onderzoek	47
9.2 Belangrijkste B2B omnichannel succesfactoren	48
9.3 Strategische aanbevelingen Nedelko	49
9.3 Limitaties onderzoek	52
10. Bronnen	53
Bibliografie	53
Bijlage	57
Bijlage 1: Interviewtranscriptie Mineke Vrijenhoek, Technische Unie	57
Bijlage 2: Interviewtranscriptie Samantha Willems, Solar	62
Bijlage 3: Interviewtranscriptie Patrick Tijssen, Van Egmond	65
Bijlage 4: Toelichting conceptueel model	70

Introductie

1.2 Omnichannel marketing: de vele wegen naar de klant

Sinds kort is er ook een koopknop op Facebook. Een teken dat het aantal en de diversiteit in distributiekkanalen nog steeds toeneemt. Klanten oriënteren zich eerst op het internet en kopen daarna in een winkel; of andersom, ze bezoeken eerst enkele winkels en kopen daarna online. We zien fundamentele gedragsveranderingen bij het kopende publiek: hoe klanten zich informeren, hoe ze producten vergelijken, beoordelen, aanschaffen en retourneren (Verhoef et al. 2015). Oriëntatie- en koopprocessen zijn complexer dan ooit (Brynjolfsson et al, 2013). Klanten wisselen van kanalen op verschillende momenten in de tijd, tijdens verschillende fasen in het oriëntatie- en vergelijkproces, en bij verschillende koopsituaties (denk aan herhalingsaankopen versus een volstrekt nieuwe aanschaf). Kooppatronen zijn grillig en divers geworden.

De klant wil overal en op elk moment, maar vooral wanneer het hem uitkomt, een connectie aangaan met een bedrijf. Het groeiende aantal marketingkanalen resulteert hierbij niet alleen in lagere overstapkosten (Ansari, Mela, & Neslin, 2008), ook de behoefte voor bedrijven om zich te onderscheiden is sterk toegenomen (Lipiäinen & Karjaluoto, 2015). Het is daarom belangrijk dat de verschillende kanalen die een bedrijf gebruikt om kopers te bereiken elkaar versterken en naadloos aansluiten op elkaar. In dit onderzoek wordt dit omschreven als *omnichannel marketing*. Een integrale aanpak, waarbij de klantbeleving centraal staat.

Een onderzoek van Oracle (B2B Commerce Trends 2013) laat zien dat 80 procent van de B2B bedrijven aangeeft dat de verwachtingen van hun klanten veranderd zijn door de ontwikkelingen in B2C markt. Ook al is de verkoop aan bedrijven, de verwachtingen die klanten hebben bij de verkoopkanalen en de geboden service, worden beïnvloed door de grote spelers in de B2C markt, zoals de Bijenkorf en Coolblue. Bij bedrijven werken mensen en die mensen verwachten dezelfde service als die ze gewend zijn in de B2C markt. Dus waarom niet dezelfde service en klantgerichtheid toepassen in het B2B segment als op de B2C verkoop?

Veel B2B ondernemingen hebben inmiddels al de eerste (bescheiden) stappen gezet in het opzetten van digitale kanalen (Forrester Consulting, 2014). Dat is in ieder geval een vooruitgang, maar nog steeds worstelen de meesten ondernemingen flink met het verweven van hun traditionele en nieuwe kanalen tot een naadloze omnichannel ervaring voor hun klanten (Wiersema, 2013). De lat voor functionaliteit, personalisatie en service ligt hoog, en dat geldt voor alle fasen van het aankoopproces. Zakelijke kopers zoeken vandaag de dag naar dezelfde mate van gemak, (prijs)transparantie en direct contact als in een B2C setting (McKinsey, 2015) (Forrester Consulting, 2014).

Obstakels bij de uitvoering komen vaak door organisatorische en structurele problemen. B2B bedrijven zijn vaak nog huiverig voor het inzetten van meerdere kanalen, omdat de kanalen onderling conflicten kunnen krijgen en men bang is de controle te verliezen. Hoewel steeds meer B2B bedrijven zich in de online omgeving bevinden, betekent dit niet dat de traditionele (outbound) kanalen hun waarde verliezen. Juist wanneer er steeds meer activiteiten automatisch en online plaatsvinden, waar persoonlijke aandacht achterwege blijft, zullen deze kanalen een toegevoegde waarde zijn. Zeker wanneer al deze verschillende kanalen in combinatie worden gebruikt (Bendoly et al, 2015). De overgang naar een eenduidige en naadloze klantenervaring zal het systeem waarbij elk kanaal apart wordt beheerd doen verdwijnen (Fenech & Merrilees, 2007) (Madaleno, Wilson & Palmer, 2007) (Fournier & Avery, 2011). De klant staat centraal en bedrijven hebben eigenlijk geen keuze meer: doe mee aan de omnichannel ontwikkeling of leg het af tegen de concurrent die dit wel doet (Marketingfacts, 2014). Omnichannel klanten geven namelijk gemiddeld vier tot vijf keer meer uit dan single channel klanten (Forrester, 2014).

1.2 Omnichannel uitdagingen binnen de elektrotechnische industrie

Internet of Things, hergebruik, duurzaamheid, de deeleconomie; de wereld is aan het veranderen. Bedrijven moeten uitkijken naar nieuwe bedrijfsmodellen om toegevoegde waarde te blijven bieden aan de klant. Optimalisatie van processen is slechts uitstel van executie; echte vernieuwing is noodzakelijk om de klant te blijven binden. Dit wordt in steeds meer sectoren duidelijk, waaronder in de elektrotechnische industrie.

De elektrotechnische industrie is volop in beweging. Nieuwe technologie maakt vernieuwingen mogelijk van producten en diensten, die snel op grotere schaal lijken door te gaan dringen. De economie wordt steeds internationaler, economische processen worden steeds meer op globale schaal georganiseerd, hetgeen vooral voor landen met een open economie zoals Nederland nieuwe kansen biedt (Rabobank, 2017). De ecologie legt in economisch opzicht steeds meer gewicht in de schaal, verduurzaming en duurzaam produceren worden steeds belangrijker. Deze ontwikkelingen zullen een forse impact hebben in de industrie. Niet alleen op de werkgelegenheid, maar ook op de inhoud en organisatie van het werk.

De afgelopen jaren had de elektrotechnische industrie nog te maken met de naweeën van de recessie. Positieve en negatieve berichten wisselen elkaar nog af, maar de economische motor lijkt steeds meer op gang te komen. De Rabobank verwacht in 2017 een volumegroei van circa 2,5% in de elektrotechnische industrie (Rabobank, 2017). De groei komt volgens de bank onder andere door verdere automatisering in combinatie met nieuwe online mogelijkheden en samenwerking met

klanten en andere partijen in de keten om tot vernieuwende, toepasbare producten/diensten te komen.

Kijkend naar de verschillende concurrentiekrachten (Porter, 1985) die het meest verstorend werken binnen de omgeving kan er gezegd worden dat de *macht van de afnemer* op dit moment het meeste impact heeft op de strategische opties van een organisatie. Allereerst kan er in het kader van 'Big Data' gezegd worden dat de afnemer steeds beter geïnformeerd wordt over prijzen, de verschillende aanbieders in de markt en het serviceniveau van elke organisatie. Deze toenemende transparantie maakt de afnemer steeds veeleisender en stapt hierdoor zonder veel moeite over naar een andere partij. De snel veranderende klantwensen vragen veel knowhow en flexibiliteit van een organisatie in de elektrotechnische industrie. Ook worden er grote stappen gemaakt op het gebied van technische ontwikkelingen (Elektrotechniek 365, 2015). Innovatie ligt ten grondslag op de manier waarop een onderneming zich aan de veranderende wensen van de klant kan voldoen.

Het hanteren van een meer omnichannel gerichte strategie begint ook in de elektrotechnische industrie langzaam maar zeker een must te worden. Veel bedrijven in de industrie worstelen met de enorme gedragsverandering bij hun klanten (Elektrotechniek 365, 2016). Afnemers willen op ieder moment van de dag via een door hun gekozen kanaal contact kunnen opnemen en daarbij zelf bepalen op welk tijdstip en met welk kanaal. Via een tablet, smartphone of laptop hebben afnemers allerlei kanalen binnen handbereik en binnen één seconde switchen zij zo weer van kanaal, met de verwachting dat dit geen problemen oplevert of dat zij niet een (bestel)proces weer van voor af aan moeten doorlopen. Het veelzijdige multichannel klantgedrag veroorzaakt met name problemen bij bedrijven met organisatiestructuren waarbij sprake is van een stevige scheiding tussen marketing en communicatie, sales of accountmanagement, en customer service. De betreffende afdelingen zijn veelal ingericht langs de lijnen van producten of diensten, kanalen, processen of geografische gebieden. Een logische opzet als het gaat om zeer uiteenlopende commerciële processen en daarmee verbonden expertises. Echter, het risico van een suboptimale samenwerking ligt hierbij op de loer. Bij één goed begrepen en scherp afgebakend verkoopkanaal kan dit wellicht goed werken, maar niet wanneer een klant gebruik maakt van meerdere kanalen. Een omnichannel strategie vraagt bij uitstek om een geïntegreerde, centraal gecoördineerde organisatiestructuur voor alle commerciële processen waarbij de klant en de customer journey centraal staat. Oftewel, de marketing, sales en service organisatie kunnen binnen een omnichannel strategie dus niet langer als strikt gescheiden silo's functioneren.

Nedelko, een elektrotechnische importeur en distributeur waar de onderzoeker zelf werkt, is momenteel ook een overstap aan het maken naar een meer omnichannel gerichte organisatie. Dit gaat echter niet zonder slag of stoot. De bestaande en nieuwe kanalen binnen de organisatie laten samenwerken met 'de verwachtingen van de klant' als centraal thema blijkt meer obstakels met zich mee te brengen als in eerste instantie werd verwacht. Het herkennen van de klant in elk kanaal, zowel online als offline, en dit terug te brengen naar een integraal klantbeeld blijkt een behoorlijke uitdaging (Wiersema, 2013) (Forrester, 2014). Een belangrijke vraag in dit onderzoek is daarom: *“Welke stappen kan een B2B bedrijf in de elektrotechnische industrie ondernemen om een succesvolle omnichannel organisatie te worden?”*. De digitale rol wordt een steeds groter onderdeel van de customer journey van afnemers en zorgt tevens voor nieuwe verkoopkanalen (Rabobank, 2017). Er zijn alleen weinig praktijkverhalen bekend van B2B bedrijven die alles uit de kast halen voor omnichannel, en wat zij zoal aan knelpunten tegen zijn gekomen (Wiersema, 2013). Een tweede vraag uit dit onderzoek is daarom: *“Welke uitdagingen komen bedrijven in de elektrotechnische industrie tegen met omnichannel marketing?”*

1.3 Onderzoeksdoelstelling: Vragen

Op basis van de onderzoekscontext zoals omschreven in paragraaf 1.1 en 1.2 wordt er in dit onderzoek geprobeerd antwoord te geven op de onderstaande drie deelvragen:

1. Welke algemene succesfactoren worden er geïdentificeerd bij het implementeren van een omnichannel strategie?
2. Kunnen deze succesfactoren die zijn geïdentificeerd in subvraag 1 ook worden toegepast binnen de elektrotechnische industrie?
3. Welke uitdagingen komen bedrijven in de elektrotechnische industrie tegen met omnichannel marketing?

We kunnen dit samenvatten met de volgende onderzoeksvraag:

Hoofdvraag: Hoe kunnen B2B bedrijven binnen de Nederlandse elektrotechnische industrie een succesvolle omnichannel strategie implementeren?

1.4 Theoretische en praktische relevantie

Na multichannel en crosschannel, is omnichannel marketing de nieuwste channel variant welke een hot topic is op het moment. Omnichannel marketing werd het eerst omschreven in 2011 door Lazaris & Vrechoulous (2014). In de consumentenmarkt (B2C) is dit inmiddels uitvoerig besproken, echter blijft de literatuur op het gebied van omnichannel marketing in de B2B markt nog vrij sumier (Wiersema, 2013). Algemene frameworks over hoe een omnichannel strategie het best kan worden toegepast in het B2B segment is nog missende. Veelal blijkt dat B2B bedrijven nog opzoek zijn naar een passende en goedwerkende omnichannel benadering en hierbij de B2C markt vaak als benchmark gebruiken (Fournier & Avery, 2011) (Wiersema, 2013) (Forrester Research, 2014) (McKinsey, 2015). Andere auteurs (Webster Jr., 2005) (Sharma, 2007) (Peppers & Rogers, 2011) hebben aandacht besteed aan de veranderende rollen van de verkoop- en de marketingafdeling in een tijd waarin de customer life time steeds belangrijker wordt.

In dit onderzoek gaat de auteur dieper in op de bouwstenen van een B2B omnichannel organisatie met het doel om concrete handvatten te ontwikkelen die Nedelko kan gebruiken bij het implementeren van een succesvolle omnichannel strategie. Aan de hand van een benchmark onderzoek in de elektrotechnische industrie worden bedrijfsprocessen en prestatiegegevens vergeleken met die van aanverwante en vergelijkbare organisaties in de branche die reeds een omnichannel strategie hebben geïmplementeerd. Hierbij probeert de onderzoeker een framework te ontwikkelen welke zowel theoretisch en praktisch toepasbaar is, waarbij de randvoorwaarden van een succesvolle B2B omnichannel marketing strategie besproken worden die van belang zijn binnen de Nederlandse elektrotechnische industrie.

2 Theoretisch framework

In dit hoofdstuk worden allereerst de belangrijkste trends op het gebied van B2B omnichannel marketing besproken. Daarna worden de belangrijkste definities nader toegelicht die in dit onderzoek gebruikt zijn. Als laatste wordt er een samenvatting en conclusie gegeven van de huidige literatuur op het gebied van omnichannel marketing.

2.1 Achtergrond

2.1.1. Belangrijkste ontwikkelingen van het onderzoeksgebied

Wat kunnen bedrijven verwachten binnen omnichannel marketing? En welke marketingstrategie zorgt volgend jaar voor concurrentievoordeel? Aan de hand van een uitgebreid interview met een omnichannel specialist van SAP Hybris zijn vijf belangrijke ontwikkelingen in kaart gebracht.

Real-time content

De technologie geeft steeds meer mogelijkheden om data uit verschillende systemen te koppelen en het gedrag van bezoekers (websitebezoek, clicks, aankopen) vast te leggen. Door eigen data met data van derde partijen te verrijken leert een bedrijf haar doelgroep beter kennen. Door het combineren en analyseren van alle data kan een bedrijf klanten voorzien van op maat gesneden content en aanbiedingen. Aspecten zoals de locatie, de plaatselijke weersomstandigheden of het tijdstip zijn dan te gebruiken voor het aanbieden van op maat gemaakte real-time aanbevelingen. Op deze manier kan een organisatie pas echt voldoen aan de steeds moderne personalisatiestandaarden. Met één op één communicatie maximaliseert een bedrijf de gebruikers- en klantervaring van de klant tijdens hun gehele customer life cycle.

Responsive web design

Vroeger was de laptop het belangrijkste apparaat om toegang tot het internet te krijgen. Tegenwoordig is dat de smartphone. Volgens cijfers uit een recent onderzoek van Forrester (2016), doen 39% van de B2B kopers wel eens een aankoop via hun mobiele telefoon. Deze trend zal volgens J. van Dorp (SAP Hybris) ook doorzetten in 2018. *'In deze tijd zou je eigenlijk voortaan moeten beginnen met het ontwikkelen van de vormgeving van een website voor gebruik op mobiele telefoons'*, aldus de omnichannel expert.

Kunstmatige intelligentie

In aanvulling op het personaliseren van boodschappen zal het toepassen van kunstmatige intelligentie in 2018 steeds vaker aan de orde van de dag zijn volgens J. van Dorp (SAP Hybris). Met behulp van kunstmatige intelligentie is het mogelijk om zeer grote hoeveelheden data eenvoudig en doeltreffend te gebruiken. De inzichten die daarbij worden opgedaan, zijn van grote toegevoegde

waarde voor bedrijven. Deze knowhow stelt bedrijven tegelijkertijd in staat om de klant op een sterk gepersonaliseerde en relevante wijze te bedienen. In de zogeheten 'next best actions' zit ook een groot potentieel (Briggs, 2016). Hierbij voorspelt de kunstmatige intelligentie welke van de mogelijke volgende communicatie-acties het meest succesvol zal zijn.

Agile bedrijfsvoering

Agile is in het afgelopen decennia erg populair geworden binnen de ICT. Deze aanpak zal ook binnen andere bedrijfssectoren populairder worden volgens J. van Dorp (SAP Hybris). *'Om concurrerend te kunnen blijven speelt vooral een flexibel ingerichte omnichannel strategie een essentiële rol'*. Agile bedrijfsvoering breekt grote projecten op in korte, overzichtelijke perioden van twee tot maximaal vier weken. De Agile-aanpak stelt een projectteam in staat het project snel aan te passen aan een gewijzigde situatie of wensen van de klant waarbij alles draait om flexibiliteit. Dit in tegenstelling tot een traditionele projectaanpak, waarbij een team verandering zoveel mogelijk probeert te vermijden door enerzijds de specificaties in detail vast te leggen en anderzijds een formeel proces in te richten.

Integratie online en offline analytics

Tegenwoordig wordt een groot gedeelte van de aankopen in offline winkels geleid door online oriëntatie (Kega, 2014). De verschillen tussen de offline en online wereld vervagen hierdoor steeds meer (Brynjolfsson, 2013). Vaak is het moeilijk om aan te tonen dat een online strategie bijdraagt aan offline verkopen. Het combineren van webanalytics en data uit de fysieke winkel, print en radio voor de meeste bedrijven nog onbekend terrein. Er zijn echter steeds meer veranderingen gaande om het mogelijk te maken om offline doelstellingen en conversies te koppelen aan online inzet van media volgens J. van Dorp (SAP Hybris). Wanneer er beter inzicht is in de prestaties van alle offline en online activiteiten samen kan het gedrag van klanten die online oriënteren en offline kopen beter in kaart worden gebracht en kan het mediabudget daar worden ingezet waar deze de grootste impact heeft (Frasquet, 2017). *'Binnen afzienbare tijd is het mogelijk alle touchpoints te koppelen'*, aldus de omnichannel expert.

2.1.2. Omschrijving definities

In dit onderzoek worden diverse definities gebruikt die op verschillende manieren geïnterpreteerd kunnen worden. Om de lezer meer duidelijkheid te geven worden in dit hoofdstuk de belangrijkste sleutelwoorden nader toegelicht.

Omnichannel

De definitie van omnichannel, zoals omschreven door Verhoef et al. (2015) en Brynjolfsson, Hu en Rahma (2013) wordt vaak verward met de definitie multichannel (Rangaswam, van Bruggen, 2005). Hoewel ze op het eerste gezicht dezelfde betekenis lijken te hebben, is er wel degelijk een subtiel maar zeer belangrijk verschil. Waar het bij multichannel vooral gaat om een beperkte kanaalkeuze waarbij het bedrijf aan zet is, draait het bij omnichannel om kanaalvrij denken. De omschrijving van Beck en Rygl (2015), die de term omnichannel omschrijven als een "*geïntegreerde verkoopervaring waarbij de klant centraal gesteld wordt en de diverse verkoopkanalen elkaar aanvullen en complementeren*" wordt in dit onderzoek als onderscheidend beschouwd en daarom leidend. Rigby (2011) heeft een soortgelijke definitie, waarbij wordt benadrukt dat de uitstraling van de offline kanalen goed moeten worden gesynchroniseerd met de online kanalen.

Customer Lifetime Value

De term Customer Lifetime Value (CLV) is al door diverse onderzoekers onderzocht en uitgebreid omschreven (Dwyer, 1989, Keane & Wang, 1995, Spegel, 1994). In de onderzoek wordt de definitie van Dipak & Siddhartha (2002) aangehouden. Volgens Dipak & Siddhartha (2002) houdt Customer Lifetime Value in "*De netto inkomsten die door de klant zijn verkregen over de gehele levensduur minus de verkoop-, marketing- en onderhoudskosten van de klant, rekening houdend met de tijdwaarde van het geld*". Zij betogen dat de Customer Lifetime Value op vier manieren kan toenemen: meer aankopen, een hoger bedrag per aankoop, een langere levensduur van de klant of lagere kosten per transactie. Een element kan individueel of tegelijkertijd met andere elementen optreden.

Kritische succesfactoren

Volgens Rockart (1979) zijn de kritische succesfactoren bepaalde activiteiten die van groot belang zijn voor de organisatie. De succesfactoren bepalen in grote mate of de organisatie haar doestellingen en strategie kan behalen of niet. Hofer en Schendel (1978) omschrijven de definitie iets anders. Zij zeggen dat de kritische succesfactoren bepaalde variabelen zijn die het management kan beïnvloeden en welke een significant effect kunnen hebben op de competitieve positie van de onderneming binnen de industrie. Deze variabelen verschillen gewoonlijk per industrie, echter zijn de economische en technische karakteristieken van een industrie leidend (Hofer en Schendel 1978). In dit onderzoek wordt een samenvoeging van deze twee omschrijvingen aangehouden waarbij de

kritische succesfactoren, karakteristieken, condities of variabelen zijn die significante invloed hebben op de competitieve positie en de prestaties van een onderneming.

B2C (Business-to-Consumer)

Volgens Brian P. Brown et al (2007) richten B2C organisaties zich tot partijen die het eindproduct consumeren, oftewel van organisatie tot consument. Ze worden gekenmerkt door een groot aantal kopers, waarvan de aankoopbeslissingen worden beïnvloed door emoties en aanbevelingen door vrienden of familieleden (Zimmerman & Blythe, 2013). Dit onderzoek zal deze definitie gebruiken van Brian P. Brown et al (2007) en Zimmerman & Blythe (2013).

B2B (Business-to-Business)

B2B staat voor business to business, oftewel van organisatie tot organisatie. De zakelijke markt wordt gedefinieerd als organisaties die producten en diensten kopen voor de productie van andere producten en diensten die worden verkocht, gehuurd of geleverd aan anderen (Zimmerman & Blythe, 2013). Het omvat ook detailhandel en groothandel bedrijven die goederen verwerven voor het verkopen of verhuren aan anderen (Kotler en Armstrong, 2001). Dit onderzoek zal deze omschrijving aanhouden. De vraag uit de zakelijke markt is afgeleid van de consumentenmarkt en is onelastisch maar gevoeliger voor schommelingen. De markt wordt gekenmerkt door een hoge mate van complexiteit die resulteert in een langere levensduur met de klant (Armstrong, Adam, Denize & Kotler, 2015). Het is meer rationeel en aankopen zijn vaak direct van de fabrikant in plaats van een tussenpersoon (Kotler & Keller, 2009).

2.2 Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk wordt er een overzicht gegeven van de relevante literatuur op het gebied van omnichannel marketing. Eerst wordt het onderzoeks- en selectieproces besproken. Daarna een analyse van de huidige literatuur en als laatste de conclusie en de potentiële succesfactoren.

2.2.1 Onderzoeksproces literatuuronderzoek

Een uitgebreid en systematisch literatuuronderzoek over omnichannel marketing is uitgevoerd om de huidige 'stand van zaken' vast te stellen. Hiermee zijn de belangrijkste gaten geïdentificeerd die waardig genoeg zijn om nader te onderzoeken. Het literatuuroverzicht volgt de benadering die door Eriksson & Kovalainen (2008) is omschreven. Eerst zijn de algemene zoektermen ingevoerd in Google Scholar. De hoofdtermen die hiervoor gebruikt zijn waren 'omni-channel' en 'omnichannel'. Daarnaast werden diverse zoekopdrachten ingevoerd in combinatie met de hoofdtermen als B2B, business to business, elektrotechniek en industrie. Omdat het al snel bleek dat onderzoekers vaak omnichannel en multichannel gebruiken als synoniemen (Beck & Rygl, 2015), werd het proces herhaald met de term 'multichannel' in plaats van 'omnichannel'.

De tweede stap bestond uit het controleren van de referentielijst van elk artikel voor verdere relevante literatuur. De functie 'geciteerd door' in Google Scholar werd hiervoor gebruikt. Enkele onderzoeken uit de journal *Industrial Marketing Management* bleken bijzonder interessant voor het huidige onderzoek en werden zorgvuldig gescand voor meer waardevolle informatie. Het literatuuronderzoek begon in maart 2017 eindigde eind juni 2017. Uiteindelijk werden ongeveer 50 artikelen gedownload en gelezen door de auteur.

2.2.2 Selectieproces literatuuronderzoek

Omnichannel marketing is een relatief nieuw fenomeen welke voor eerst omschreven werd door Rigby (2011). Bij het zoeken naar relevante literatuur werd al snel duidelijk dat alle publicaties die voor 2005 zijn gepubliceerd niet meer relevant zijn door de technologische ontwikkelingen of omdat het omnichannel concept hier onvoldoende werd besproken. Het zoekproces heeft zich daarom vooral gericht op publicaties na 2006. In Google Scholar is het (nog) niet mogelijk om te filteren op alleen peer-reviewed publicaties. Deze onderzoeken werden niet direct uitgesloten, echter werd er wel extra behoedzaam omgegaan gezien deze stukken mogelijk niet peer-reviewed zijn. Bij afleidende conclusies werd prioriteit gegeven aan peer-reviewed wetenschappelijke publicaties. Het onderzoek is naast wetenschappelijke literatuur aangevuld met relevante management literatuur daar er nog niet veel gepubliceerd is over omnichannel marketing. Door het onderzoek te verrijken met aanvullende data ontstaan nieuwe inzichten waardoor onderbouwingen van theorieën beter na te gaan zijn. Ook kan de onderzoeker wetenschappelijke onderzoeksresultaten makkelijker

presenteren met toegepast onderzoeksmateriaal en resultaten uit relevante management literatuur (Van der Kuil et al., 2012).

2.2.3 Een chronologische volgorde van de bestaande literatuur

Zoals al omschreven in 2.1.2 gaat het bij omnichannel marketing om het creëren van een geïntegreerde verkoopervaring waarbij de klant centraal gesteld wordt. Het is hierbij van belang om de klant een consistente merk- en productervaring te geven, onafhankelijk van het gekozen verkoopkanaal (Newman, 2014). Verschillende voordelen van een goede omnichannel strategie zijn reeds aan bod gekomen, de vraag blijft echter hoe B2B bedrijven in de elektrotechnische industrie een succesvolle omnichannel strategie kunnen implementeren. Dit literatuuronderzoek geeft een overzicht van de relevante literatuur op het gebied van omnichannel marketing. Ter wille van het overzicht is het onderstaande literatuuronderzoek onderverdeeld in een B2C en een B2B sectie waarbij ook een onderscheid is gemaakt tussen wetenschappelijke en management literatuur.

2.2.4 B2C omnichannel marketing

2.2.4.1 B2C Wetenschappelijke literatuur

De omnichannel benadering wordt gezien als één van de belangrijkste aanjagers van de recente groei in de detailhandel (McCormick et al., 2014). Retailers hebben vandaag de dag een ruime keuze aan kanalen waaruit zij kunnen kiezen om in contact te komen met de klant (Verhoef et al. 2015). Dit leidt tot de ontwikkeling van een meer omnichannel gerichte manier van interactie met klanten, gezien er verschillende soorten verkoop- en distributiekanaal zijn die retailers kunnen gebruiken. In het artikel '*Competing in the age of omnichannel retailing*', Brynjolfsson et al. (2013) wordt uitgelegd dat door de huidige technische ontwikkelingen de verschillen tussen offline en online retailing langzaam vervaagt. Fysieke winkelruimtes kunnen bijvoorbeeld worden uitgebreid met virtuele content die toegankelijk is met zowel een smartphone als een draagbare computer. Gezien de omnichannel retailervaring de oude belemmeringen zoals geografie en consumentenonwetendheid doet verdwijnen, wordt het van groot belang voor retailers en hun supply chain partners om hun competitieve strategie te heroverwegen (Brynjolfsson et al, 2013). Om de klant te kunnen (her)kennen en hem gepersonaliseerde en innovatieve producten te bieden, is de basis van een succesvolle omnichannelstrategie volgens Brynjolfsson et al. (2013): big data. Een ontwikkeling welke ook uit recent onderzoek is gebleken van Agnihotri (2015). Retailers kunnen meer inzicht krijgen in de voorkeuren van klanten, dagelijkse activiteiten, bezochte locaties met tijdstippen, gevoelens, gemaakte foto's, etc. Deze inzichten zijn gebaseerd op data die binnenkomt via diverse on- en offline touchpoints met de klant en van producten en services die aan het internet verbonden zijn. Al deze inzichten kunnen gebruikt worden om de behoeften van de klant centraal te zetten en hem beter te bedienen.

Volgens Berman & Thelen (2004) moeten retailers een uniforme uitstraling hebben over alle kanalen heen en dat de manier waarop een boodschap wordt gecommuniceerd afhangt van het gekozen verkoopkanaal. Dit blijkt voor veel retailers echter een grote uitdaging gezien online en offline vaak gesplitst zijn in aparte afdelingen met verschillende doelstellingen, datasets, tools en performance metrics. Een bedrijf moet ongeacht de kanaalkeuze dezelfde waarden en normen communiceren en tegelijkertijd bewust zijn van de manier waarop een kanaal gebruikt wordt (Berman & Thelen, 2004). Klanten moeten zelf in staat zijn om te controleren of een product beschikbaar is wanneer zij gebruik willen maken van een ander verkoopkanaal (en ook de mogelijkheid hebben om het te bestellen), wanneer het product niet beschikbaar is in het kanaal wat als eerst werd gebruikt. De integratie van de online en offline kanalen is volgens Berman & Thelen (2004) daarom van groot belang bij het uitvoeren van een marketingstrategie waarbij gekozen kanalen worden uit meerdere verkoopkanalen. Berman & Thelen benadrukt ook de noodzaak om samen te werken met andere bedrijven om een omnichannel strategie tot een succes te maken. Ze geven daarbij verschillende voorbeelden van een aantal offline spelers en online spelers die hun krachten hebben gebundeld om zo van elkaars expertise gebruik te kunnen maken. Een ontwikkeling wat ook uit recent onderzoek is gebleken (Molenaar, 2015).

Kanaalintegratie wordt volgens Bendoly et al. (2015) gedefinieerd als de mate waarin verschillende kanalen met elkaar in wisselwerking zijn. Sommige deskundigen voorspellen dat de kanaalintegratie binnenkort de hoofdzaak van retailers en channel managers zal zijn (Google 2011). Ondanks het optimisme zijn er zowel voor- en tegenstanders van het integreren van de verschillende verkoopkanalen. Voorstanders van de integratie stellen dat de kanaalintegratie de waardepropositie kan verrijken (Gallino en Moreno 2014) of de verwarring en frustratie van de klant kan voorkomen (Gulati en Garino 2000). De voordelen die een kanaalintegratie biedt zijn echter niet zonder risico's en potentiële nadelen. Integratie van verschillende kanalen kan *showrooming* stimuleren, een situatie waarbij consumenten de waarde van producten bepalen in het ene kanaal en consumeren in het andere kanaal. Dit is momenteel een groot probleem voor zowel fysieke winkels (Zimmerman, 2012) als webshops (Ryan 2013). Denk aan speciale aanbiedingen die alleen bereikbaar zijn op een mobiel apparaat wanneer aanwezig in een fysieke winkel. Daarnaast kan de kanaalintegratie juist contraproductief uitwerken door de ontbrekende complementariteit tussen de verkoopkanalen van een onderneming, die door hun verschillende kenmerken, zoals prijs- en assortimentstrategieën, niet in staat zijn synergiën te creëren (Zhang et al., 2010). Herhausen et al. (2015) heeft onderzoek gedaan naar de integratie van de online en offline kanalen bij een aantal Europese retailers. Hierbij hebben de auteurs gekeken of klanten echt waarde hechten aan de geïntegreerde kanalen en of bedrijven die internet en fysieke winkels integreren, uiteindelijk profiteren van hun investeringen.

Kanaalintegratie bleek over de hele linie te resulteren in een hoger serviceniveau (wat resulteert in een hogere zoekintentie, hogere aankoopintentie en een hoger bedrag dat mensen willen betalen voor een product) en minder waargenomen risico's. Dit betekent dat de algemene bedrijfsprestaties kunnen worden verbeterd wanneer de online en offline kanalen geïntegreerd worden. Dit bevestigt de aanbeveling van Berman & Thelen (2004) aangaande kanaalintegratie. Herhausen et al. (2015) licht in het onderzoek echter niet toe wat integratie van de kanalen precies inhoudt. Dit kan zowel gaan over de integratie van het assortiment, de promotionele activiteiten of over de prijsstelling (Chandon, Morwitz, & Reinartz, 2005). Melis et al. (2015) heeft een onderzoek gedaan onder Britse supermarktketens, hieruit blijkt dat de integratie van het assortiment de bedrijfsprestaties kan verbeteren. De integratie van prijzen over online en offline kanalen heeft echter geen significant effect gehad op verbeterde bedrijfsprestaties. Emrich, Paul en Rudolph (2015) hebben een soortgelijk onderzoek gedaan met vergelijkbare resultaten. De huidige studie streeft ernaar om uit te vinden wat voor invloed kanaalintegratie heeft binnen het B2B omnichannel segment binnen de elektrotechnische industrie.

Montaguti, Neslin en Valentini (2015) hebben onderzoek gedaan naar de invloed van promotie-integratie bij een grote Europese boekhandelaar die boeken verkoopt via diverse kanalen, waaronder de catalogus en een webshop. Aan de hand van een uitgebreid veldonderzoek hebben zij onderzocht of consumenten die meerdere verkoopkanalen gebruiken tijdens de aankoopfase ook meer zouden uitgeven. Tevens is er gekeken of een marketingcampagne waarbij de klant verleid wordt om verschillende verkoopkanalen te gebruiken, uiteindelijk ook meer zou spenderen. De auteurs hadden twee soorten marketingcampagnes ontwikkeld. De eerste campagne, ook wel de 'directe route', zorgde ervoor dat consumenten overtuigd werden om via meerdere kanalen hun aankoop te doen. De tweede marketingcampagne, ook wel de 'indirecte route', overtuigde de consument om direct een aankoop te doen. Op basis van eerdere literatuur verwachten de auteurs dat consumenten meer bij een bedrijf zouden kopen wanneer zij gebruik zouden maken van meerdere verkoopkanalen. Het bedrijf heeft tijdens de testperiode alle transacties vast kunnen leggen en heeft hierdoor goed inzicht gekregen in de kanalen die zijn gebruikt tijdens de aankoopfase. Op basis van de resultaten werd duidelijk dat klanten die via meerdere kanalen kochten, ook aanzienlijk meer uitgaven (en dus uiteindelijk meer winstgevend zijn). Niet alleen in vergelijking met klanten die maar één kanaal gebruikten, maar ook voor henzelf, hadden zij niet gebruikt gemaakt van meerdere kanalen. Montaguti, Neslin and Valentini (2015) constateerde ook dat de consumenten die werden benaderd via een marketingcampagne zonder financiële prikkels (bijvoorbeeld kortingen) het meest rendabel waren (ook wel een hogere winst opleverde in vergelijking met andere marketingcampagnes).

In het onderzoek werd er alleen gekeken wat de invloed was van de verschillende

marketingcampagnes, echter werden andere factoren zoals gebruiksvriendelijk van een verkoopkanaal niet onderzocht. Bovendien werkt de onderzochte boekhandel met een abonnementsmodel waar klanten verplicht zijn om ten minste één boek per kwartaal te kopen. De relatie tussen klant en bedrijf kan dus verschillend zijn in vergelijking met een standaard relatie tussen consumenten en bedrijven.

2.2.4.2 B2C Management literatuur

Accenture (2014) heeft een onderzoek uitgevoerd onder 256 retail organisaties om de uitdagingen en obstakels te identificeren waar retailers mee geconfronteerd worden bij het implementeren van een succesvolle omnichannel strategie. Ondanks enorme investeringen in technologie, mensen en processen, constateerde zij dat 94% van de retailers moeite had met het implementeren van een geïntegreerde omnichannel strategie. Dit wordt ook door McCormick et al. (2014) bevestigd. In hun onderzoek komt naar voren dat er tot nu toe weinig retailers erin geslaagd zijn om de verschillende verkoopkanalen naadloos op elkaar aan te laten sluiten. In het onderzoek van Accenture (2014) worden ook een aantal succesfactoren genoemd welke hieronder worden opgesomd.

Om een naadloze beleving mogelijk te maken moeten retailers de technologische mogelijkheden van elk kanaal benutten. Het integreren van de verschillende ERP systemen zoals het order management systeem (OMS) en het customer relationship management (CRM) systeem spelen hierbij een grote rol. Door deze integratie kan voorraad- en prijsinformatie gedeeld worden met de klant en wordt het mogelijk om belangrijke klantgerelateerde data te tonen op alle beschikbare touchpoints in de customer journey. Een tweede succesfactor die omschreven wordt door Accenture (2014) is het creëren van een 'cross-functional omnichannel leadership team'. Medewerkers, klanten en andere stakeholders worden betrokken bij het strategieproces en kunnen input leveren. Hiermee worden de analyses van de organisatie extra verrijkt met ervaringen en inzichten. Traditionele, meerjarige strategieplanningen zijn in de retail niet langer meer houdbaar, de snelheid waarmee de retail zich nu ontwikkelt gaat gepaard met een sterk verkorte productlevenscyclus (Accenture, 2014). Snel kunnen inspelen op nieuwe klantbehoeften is hierbij een cruciaal onderdeel. Als laatste succesfactor omschrijft Accenture (2014) dat retailers een agile strategie moeten hanteren welke gericht is op flexibiliteit. Door constant te experimenteren, leren en optimaliseren komen deze organisaties erachter wat in de praktijk werkt of niet werkt.

In het artikel 'Unlocking the power of the connected customer', Deloitte (2014) worden zeven succesfactoren omschreven over hoe een bedrijf het best een omnichannel strategie kan implementeren. Ten eerste moeten retailers een klantgerichte omnichannel strategie nastreven waarin zij voortdurend opzoek zijn naar de wensen van de klant en waarbij zij aanwezig zijn in alle relevante verkoopkanalen (Deloitte, 2014). Als tweede succesfactor licht Deloitte (2014) het belang

toe van een cultuur die openstaat voor omnichannel retailing. Het leiderschap, de beloningen en alle bedrijfsactiviteiten moeten in lijn liggen met de omnichannel strategie (Deloitte, 2014). Als derde succesfactor wordt de noodzaak van kanaalintegratie omschreven. Een bevinding die ook door Herhausen (2015) wordt bevestigd. Productinformatie en prijzen moeten consistent zijn over alle kanalen waarbij de retailer gebruikt maakt van een allesomvattend IT platform (Deloitte, 2014). De vierde succesfactor heeft alles te maken met het stroomlijnen van de logistieke processen. Retailers moeten verschillende bezorgopties kunnen aanbieden welke ook flexibel ingezet kunnen worden (Deloitte, 2014). Om dit te kunnen realiseren moeten retailers hun logistieke netwerk opnieuw evalueren en daarbij de mogelijkheden van nieuwe logistieke partners onderzoeken. In de vijfde succesfactor omschrijft Deloitte (2014) dat de functie van de fysieke winkel opnieuw moet worden gedefinieerd. De winkel moet een geïntegreerd onderdeel worden van de gehele omnichannel ervaring. Als zesde succesfactor moet de omnichannel retailer volgens Deloitte (2014) internationaler gaan opereren. Aan de hand van verschillende online kanalen kan een retailer makkelijk en relatief goedkoop nieuwe markten verkennen. Het zoeken van partners kan hierbij nuttig zijn (Deloitte, 2014). Als zevende en tevens laatste succesfactor moeten retailers opkomende technologieën en trends goed in de gaten houden welke kans hebben om geadopteerd te worden door de consument (Deloitte, 2014).

2.2.5 B2B omnichannel marketing

2.2.5.1. B2B wetenschappelijke literatuur

Vanaf het begin van de 21e eeuw begon B2B marketing steeds meer aandacht te krijgen (Zeng, Wen, en Yen, 2003) (Payne & Frow, 2004). Omnichannel marketing heeft tot zo ver de meeste aandacht gekregen in de consumentmarkt. Het B2B omnichannel principe heeft, ondanks haar grote economische impact, weinig aandacht gekregen in de literatuur (Wiersema, 2013). Er is wel al veel onderzoek gedaan naar hoe de consumentmarkt vaak als benchmark wordt gebruikt voor de zakelijke markt (McKinsey, 2015). Echter, de literatuur over B2B omnichannel marketing is vrij summier. Een samenvatting van de meest relevante studies over het onderwerp worden hieronder toegelicht.

Rosenbloom (2007) legt uit dat de groei van het aantal verkoopkanalen zowel kansen als bedreigingen met zich meebrengt in de B2B markt. Sommige van de uitdagingen die hij omschrijft zijn nog steeds relevant, zoals de integratie van de verschillende kanalen ook onderlinge conflicten kan opleveren. Anderen zijn inmiddels flink verouderd, zoals de vraag of het internet gebruikt kan worden om nieuwe klanten aan te trekken. Rosenbloom behandelt in zijn onderzoek ook de zogenaamde zero-sum game theorie. Deze theorie zegt dat als een klant gebruikt maakt van meerdere kanalen binnen een systeem, de kanalen als geheel elkaar niet versterken. Pauwels et al.

(2011) en Montaguti et al. (2015) bewijzen juist het tegendeel. De zero-sum game theorie impliceert een traditionele multichannel manier van denken. Naar de mening van de onderzoeker is het begrip omnichannel veel meer klantcentraal. Het enige wat uiteindelijk telt is hoe kanalen elkaar versterken om zo de klant de best mogelijke manier van dienst te kunnen leveren. Het meten van de individuele kanaalprestaties is minder relevant, gezien de kanalen werken als een wederzijds versterkend systeem.

Madaleno, Wilson en Palmer (2007) hebben een onderzoek uitgevoerd onder 579 kleine en middelgrote Britse klanten van een technologische dienstverlener. De onderzoekers bestudeerden de determinanten van klanttevredenheid in B2B multichannel omgevingen. Het onderzoek is een interessante toevoeging op het werk van Fenech & Merrilees (2007) gezien het alleen het huidige (actuele) klantenbestand van de onderneming bestudeert. Het case bedrijf verkoopt producten via een verkoop binnen- en buitendienst, een website en wederverkopers die de producten onder hun eigen naam verkopen. Madaleno, Wilson en Palmer (2007) constateerden dat een belangrijke succesfactor is om de klanttevredenheid te verhogen wanneer er gebruikt wordt gemaakt van verschillende verkoopkanalen. Dit geldt voornamelijk voor klanten die rechtstreeks zaken doen met het bedrijf. Klanten die via een reseller de producten aanschaffen vonden kanaalconsistentie een stuk minder belangrijk. De uitgelegde variantie van het model voor het resellerkanaal is echter veel lager dan voor het directe kanaal. De auteurs suggereren dat het resellerkanaal voornamelijk wordt gebruikt door kleine bedrijven die nooit andere kanalen hebben gebruikt dan het resellerkanaal. De bedrijfsgrootte kan daarom een punt van belang zijn om verder te onderzoeken. Een andere interessante bevinding van Madaleno, Wilson en Palmer (2007) heeft te maken met de prijsperceptie van de klant (ook wel de eerlijkheid van een prijs van een bepaalde leverancier in vergelijking met de prijzen van de concurrent). Opnieuw werden belangrijke verschillen tussen het directe- en indirecte kanalen gevonden. De keuze om vrij te kunnen kiezen tussen de verschillende verkoopkanalen blijkt uit het onderzoek ook belangrijk, zeker voor klanten die direct zaken doen met het bedrijf. Dit is vooral het geval bij complexe inkoop situaties. Het is daarom interessant om het belang van kanaalconsistentie te onderzoeken, omdat kopers een kanaal kiezen afhankelijk van de koopsituatie en het is waarschijnlijk dat ze een zekere consistentie verwachten in de manier waarop dit wordt aangeboden door een bedrijf.

Fenech & Merrilees (2007) hebben een groot onderzoek gedaan bij een Australische leverancier van kantoormeubilair. Een online enquête werd verzonden om de relevante factoren in kaart te brengen die van belang zijn bij de beslissing om een catalogus te houden als verkoopkanaal of om over te stappen naar een online kanaal. Uit het onderzoek komt naar voren dat klanten het persoonlijke contact erg belangrijk vinden en hierdoor niet zomaar over zouden stappen naar een webshop.

Belangrijke redenen om wel via een online kanaal te kopen zijn volgens Fenech & Merrilees (2007) de 24/7 beschikbaarheid van het assortiment, het gebruiksgemak en de snelheid van het aankoopproces. Een andere interessante bevinding door Fenech & Merrilees (2007) is dat de overgang naar online kanalen er voor kan zorgen dat gepersonaliseerde aanbiedingen minder makkelijk aangeboden kunnen worden. Het vermogen om persoonlijke aanbiedingen aan te kunnen bieden zal daarom worden opgenomen als een mogelijke succesfactor.

Keinänen & Kuivalianen (2015) hebben een onderzoek gedaan bij een Noord-Europese IT dienstverlener waarbij het gebruik van social media voor B2B doeleinden werd onderzocht. Het onderzoek van de auteurs is interessant omdat het de beweegredenen van nieuwe communicatiemiddelen in B2B omgevingen onderzoekt. Respondenten bestonden uit een aantal Finse bedrijven in verschillende soorten industrieën. Per e-mail ontvingen de respondenten een survey waarbij gevraagd werd over het gebruik van sociale media voor professionele doeleinden. De studie repliceert eerdere bevindingen van Fenech & Merrilees (2007) over de invloed van persoonlijk gebruik van sociale media. Volgens Keinänen & Kuivalianen (2015) hebben leeftijd en de manier waarop collega's social media gebruiken de grootste invloed op de manier waarop sociale media wordt gebruikt in het bedrijfsleven. Interessant voor dit onderzoek zijn de resultaten met betrekking tot de eisen die respondenten hebben wanneer ze sociale mediakanalen willen inzetten in professionele context. Uit het onderzoek van Keinänen & Kuivalianen (2015) komt naar voren dat klanten vaak geen vertrouwen hebben in de beveiliging van de verschillende social media kanalen. Vertrouwelijkheid van een kanaal speelt hierdoor een belangrijke rol bij het bepalen of een omnichannel strategie in een B2B omgeving succesvol kan zijn of niet. In dit onderzoek wordt deze succesfactor meer gegeneraliseerd tot een breder omnichannel perspectief. Het onderzoek van Keinänen & Kuivalianen (2015) geeft een helder inzicht over de mogelijke uitdagingen die een bedrijf kan ondervinden bij het opstarten van sociale media voor B2B doeleinden. Het kan zijn dat deze uitdagingen ook kunnen optreden bij de implementatie van een omnichannel strategie.

2.2.5.2. B2B management literatuur

Eén van de weinige onderzoeken op het gebied van B2B omnichannel is gedaan door Forrester Consulting (2014). Uit dit onderzoek blijkt dat de verschuiving naar digitaal en omnichannel ook binnen de traditionele B2B markt in volle gang is. Een bevinding die ook door de onderzoeker wordt bevestigd kijkend naar de digitalisering binnen de elektrotechnische industrie. B2B kopers gebruiken steeds vaker digitale kanalen om onderzoek te doen naar producten en aankopen te doen. Meer dan de helft van de bijna duizend ondervraagde inkopers verwacht binnen drie jaar tijd één op de twee aankopen online te doen. Meestal hebben ze ergens in hun customer journey nog wel contact met een bedrijf via andere traditionele kanalen, zoals verkoopmedewerkers of telefonische klantenservice, maar het aandeel en de bedragen van online uitgaven stijgen gestaag. B2B bedrijven krijgen dus de taak om de behoeften van hun klanten te kunnen ondersteunen in ieder verkoopkanaal. Verkopers die hun online kanalen nog moeten ontwikkelen lopen het gevaar een grote achterstand op te lopen ten opzichte van hun concurrenten (Forrester Consulting, 2014). Van de B2B klanten die offline hun werkgerelateerde aankopen doen, zoekt of vergelijkt 98% ten minste iets online voorafgaand aan de aankoop.

De ervaringen die kopers hebben opgedaan bij hun digitale aankopen als consument, nemen ze nu mee als verwachtingen naar hun zakelijke aankopen (Forrester Consulting, 2014) (McKinsey, 2015). De lat voor functionaliteit, personalisatie en service ligt hoog, en dat geldt voor alle fases van het aankoopproces. Zakelijke kopers zoeken vandaag de dag naar dezelfde mate van gemak, (prijs)transparantie en direct contact als in een B2C setting. Wel zijn kopers bereid om verkopers die voldoen aan deze hoge eisen te belonen in de vorm van herhalingsaankopen of aanbevelingen. 74% van de B2B verkopers zegt dat 'voldoen aan verwachtingen van klanten' de belangrijkste drijfveer is om te investeren in omnichannel initiatieven. Gemak staat hierbij centraal. 78% van de B2B klanten zegt dat mogelijkheden als levering de volgende dag belangrijk tot zeer belangrijk voor hem/haar zijn. Daarnaast vindt 72% een selfservice toegang tot betalingen en bestellingen waardevol. Een groot deel van de 526 ondervraagde B2B leveranciers begrijpt dat investeren in omnichannel van cruciaal belang is om huidige klanten goed te kunnen blijven bedienen (87%), succesvol te zijn op de lange termijn (86%) en omzet en winst vast te kunnen houden en te kunnen groeien (83%). Uit het onderzoek blijkt ook dat B2B organisaties veelal dezelfde uitdagingen ervaren bij het toepassen van omnichannel. De backoffice integratie van verschillende kanalen wordt als grootste barrière beschouwd voor de implementatie van omnichannel (44%). 42% van de B2B bedrijven ervaart problemen bij het delen van klantgegevens en -analyses tussen kanalen of locaties. 40% vindt dat zij worden beperkt door distributiepartners, de franchiseorganisatie of hele grote klanten. Andere obstakels die omnichannel implementatie moeilijk maken, zijn gebrek aan lange termijn visie bij de

directie (33%), gebrek aan de benodigde vaardigheden bij medewerkers (32%) en het managen van de weerstand tegen verandering binnen de organisatie (31%). Veel van de genoemde uitdagingen uit het onderzoek van Forrester Consulting (2014) komen overeen met de obstakels die de onderzoeker momenteel ondervindt bij de implementatie van de omnichannel strategie voor Nedelko.

2.2.4 Conclusie literatuuronderzoek

De wetenschappelijke literatuur over omnichannel marketing is nog steeds in een belangrijke ontwikkelingsfase (Wiersema, 2013) en heeft tot zo ver de meeste aandacht gekregen in de consumentmarkt. De verschillen tussen de B2C markt en B2B markt vervagen (Forrester Research, 2014). Zakelijke klanten kunnen net zoals consumenten steeds makkelijker informatie inwinnen en weloverwogen aankoopbeslissingen nemen. Uit het literatuuronderzoek wordt duidelijk dat er meerdere theorieën uit het B2C omnichannel veld, waaronder het werk van Herhausen et al. (2015), Melis et al. (2015) en Montaguti et al. (2015) gebruikt kunnen worden bij het ontwerpen van een omnichannelstrategie in het B2B segment. Onderzoek uit het B2B segment (Fenech & Merrilees (2007), Madaleno et al. (2007) en Keinänen & Kuivalianen (2015) kan worden gebruikt als nuttige aanvulling. Het onderzoek bevestigt vorige bevindingen dat de B2B markt steeds meer wordt gekenmerkt door persoonlijke ervaringen uit de B2C markt (Forrester Research, 2014).

Een algemeen framework over hoe een omnichannel strategie het best kan worden toegepast in het B2B segment is echter nog missende. Dit kan zijn omdat er niet één beste omnichannel benadering is. Het onderzoek zal daarom niet proberen te vertellen wat de beste manier is om een succesvolle B2B omnichannel strategie uit te rollen, het geeft eerder inzicht in de relevante succesfactoren die belangrijk zijn bij de implementatie van een B2B omnichannel strategie binnen de elektrotechnische industrie. Wel probeert de onderzoeker specifieke omnichannel gerelateerde aanbevelingen te geven die relevant zijn voor Nedelko. Gezien de onderzoeker zelf verantwoordelijk is voor het uitrollen van de omnichannel strategie binnen het bedrijf kan er aan de hand van dit onderzoek goed in kaart worden gebracht welke stappen de onderneming nog moet nemen om de omnichannel strategie tot een succes te maken. Tetteh & Xu (2014) versterken dit onderzoeksonderwerp door te beweren dat omnichannel marketing nog in de kinderschoenen staat en dat verder onderzoek van groot belang is gezien de voordelen voor bedrijven enorm kunnen zijn.

2.3 Conceptueel model en propositie

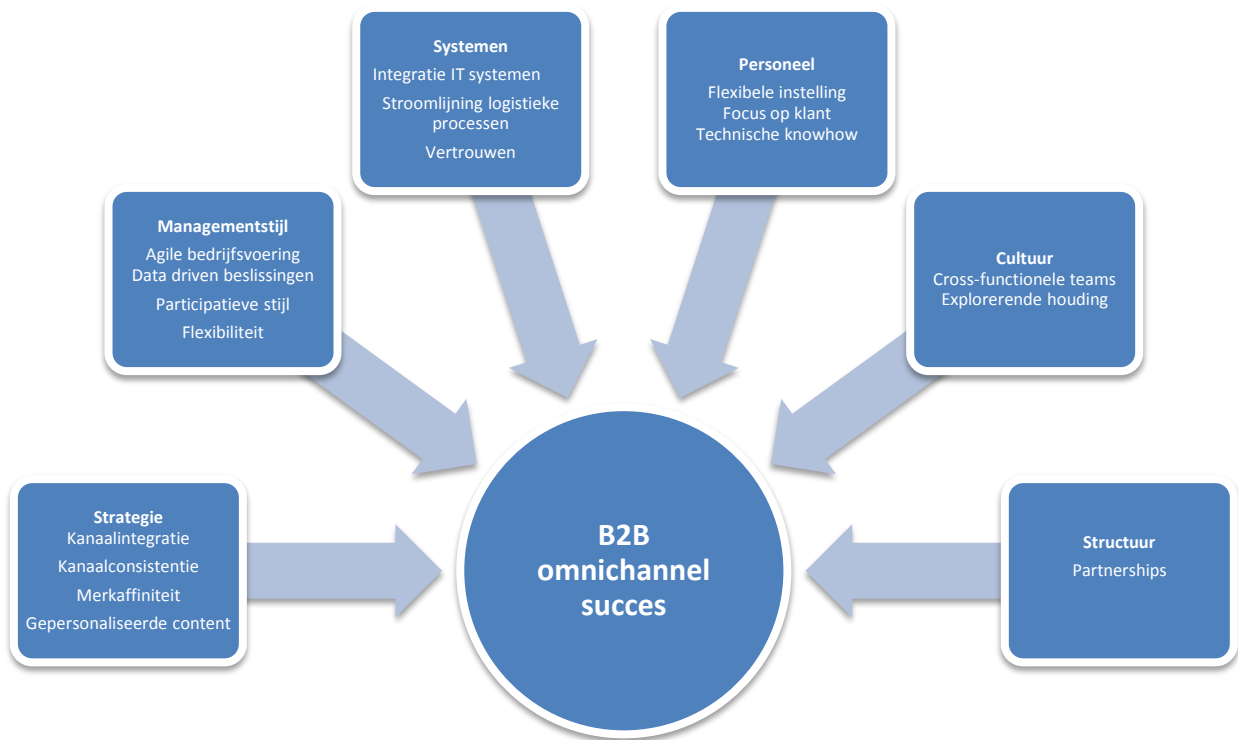
Voor het uitvoeren van dit onderzoek is een model gekozen dat is afgeleid van het 7S model van McKinsey (1981). Aan de hand van het conceptuele model (figuur 1) zullen de best practices in kaart worden gebracht, wordt het dialoog met de case bedrijven aangegaan en wordt er een beeld gevormd over de toekomst van een succesvolle omnichannel organisatie binnen de elektrotechnische industrie. Overall biedt het framework houvast in een dialoog die inherent breed is en zicht leent voor meerdere interpretatie. Er wordt gekeken naar zes pijlers van de organisatie, te weten: strategie, managementstijl, systemen, personeel, cultuur en structuur. In bijlage 2 worden de pijlers verder toegelicht. Op basis van de pijlers strategie, systemen en personeel zijn drie proposities opgesteld. Volgens de onderzoeker zijn deze proposities belangrijke randvoorwaarden voor het omnichannel succes binnen de elektrotechnische industrie. Bij het formuleren van de proposities is er goed gekeken naar de huidige stand van zaken in de industrie en welke doelen realistisch zouden moeten zijn om binnen vijf jaar te implementeren.

De afhankelijke variabele, ook wel "een succesvolle B2B omnichannel strategie binnen de elektrotechnische industrie", kan het best omschreven worden als een B2B omnichannel marketingstrategie welke resulteert in omnichannel succes binnen de elektrotechnische industrie.

Propositie 1: Een succesvol B2B omnichannel bedrijf binnen de elektrotechnische industrie creëert een consistente klantervaring over alle kanalen heen.

Propositie 2: Een succesvol B2B omnichannel bedrijf binnen de elektrotechnische industrie benut de technologische mogelijkheden van elk kanaal zoveel mogelijk waarbij nieuwe technologieën snel geïntegreerd kunnen worden.

Propositie 3: Een succesvol B2B omnichannel bedrijf binnen de elektrotechnische industrie heeft medewerkers in dienst die snel kunnen inspelen op het uitvoeren van veranderende processen.



Figuur 1: Conceptueel model

3. Case company

In dit hoofdstuk wordt de achtergrond van het case bedrijf en haar omgeving omschreven. Tevens wordt toegelicht welke uitdagingen het bedrijf momenteel ondervindt bij de omschakeling naar een meer omnichannel ingerichte organisatie.

3.1 Achtergrond

Nedelko is sinds 1954 een vertrouwde partner en leverancier van elektrotechnische materialen, verlichting en energie- en veiligheidsoplossingen. Waar Nedelko van origine begon met het verkopen en op maat maken van koolborstels, is het bedrijf groot geworden met de verkoop van bundelbanden. Zo heeft Nedelko de enige echte Ty-Rap® van Thomas & Betts in Nederland groot gemaakt. Met meer dan 100 medewerkers en vestigingen in Nederland, België, Duitsland en Tsjechië, voorzien zij de Europese elektrotechnische markt van hoogwaardige producten. Het hoofdkantoor en distributiecentrum zijn beide gevestigd in Barendrecht, Nederland. Duurzaamheid en energie(besparing) zijn twee opkomende thema's in de elektrotechnische industrie (Uneto-VNI, 2017) waar Nedelko de komende jaren veel kansen in ziet. Het productassortiment ondervindt continu veranderingen om te kunnen voldoen aan de laatste innovaties in de markt. Door verdere internationalisering en beter in te spelen op de snel veranderende klantwensen (Rabobank, 2016), hoopt het bedrijf haar omzet van €20 miljoen (2016) binnen vijf jaar te verdubbelen naar €40 miljoen per jaar.

Door ketenintegratie is de elektrotechnische markt continu aan het veranderen (Rabobank, 2016). Zo heeft het huidige businessmodel van Nedelko de afgelopen jaren een redelijke transformatie doorgemaakt. Het bedrijf had jaren een sterke marktpositie als exclusief importeur/distributeur van een aantal bekende A-merken. Deze marktpositie is in de afgelopen tien jaar steeds meer onder druk komen te staan gezien merken als Thomas & Betts direct zijn gaan leveren aan groothandels en hierbij Nedelko als 'schakel' oversloegen (voorwaartse ketenintegratie). Om continuïteitsperspectief te waarborgen is Nedelko daarom vanaf 2012 een andere weg ingeslagen. Naast de verkoop van A-merken heeft Nedelko een aantal eigen white labels in de markt gezet. Klanten kunnen hierbij het originele product kiezen maar ook een 'eigen merk-alternatief'. Om de klant te overtuigen dat het eigen merk-product daadwerkelijk een volwaardig alternatief is heeft het bedrijf veel aan marketing gedaan om de merkidentiteit te verduidelijken.

Naast het opzetten van white labels is Nedelko ook de markt anders gaan benaderen om haar slagkracht in de markt te verbeteren. Jarenlang had de elektrotechnische groothandel een unieke, verbindende positie. In de distributie van producten naar lokale markten bracht de groothandel als enige vraag en aanbod bij elkaar en was daarbij een krachtige logistieke speler. De opkomende

digitalisering en internationalisering maken deze functie in de keten echter minder vanzelfsprekend (Rabobank, 2016). Dankzij internet hebben producenten en distributeurs nu zelf toegang tot lokale markten en kunnen hierdoor vaker direct aan eindklanten leveren (Emerce, 2015). Als distributeur ziet Nedelko ook kansen in deze marktontwikkeling gezien marges dan niet meer gedeeld hoeven te worden met tussenpartijen. Bovendien biedt het diverse voordelen om direct contact te hebben met de eindklant.

Met een toegankelijke website, een transparant productaanbod en een gedreven binnen- en buitendienst probeert het bedrijf voet aan de grond te krijgen bij E-installateurs, W-installateurs, industriële eindgebruikers, assemblage bedrijven etc. Het leveren aan eindklanten vergt echter een hele andere marktbenadering. De installateur anno nu is 24/7 online, maakt gebruik van verschillende devices, is goed geïnformeerd en (daardoor) veeleisend (installatiejournaal, 2016). Zowel zakelijk als privé. De huidige customer journey loopt dwars door alle verschillende kanalen: online via pc, mobiel of tablet, offline in de winkel of telefonisch. Nedelko dient hier dus op ingericht te zijn. Maar hoe zorgt het bedrijf voor aanwezigheid in alle fases van de customer journey, op het moment dat de klant dit wil en op het kanaal dat de klant gebruikt? Hoe worden kanaalconflicten voorkomen? Een transformatie naar een meer omnichannel ingerichte organisatie is geboren.

3.2 Uitdagingen

De verandering die de afgelopen jaren binnen de B2C branche heeft plaatsgevonden, waarbij de consument op allerlei manieren, online en offline, contact heeft met bijvoorbeeld een retailer of reisorganisatie, begint langzaam maar zeker ook binnen de B2B markt een must te worden (McKinsey, 2015). Het komt er op neer dat de verwachtingen bij het aankoopproces binnen de B2B branche, de omnichannel-mogelijkheden en flexibiliteit die consumenten binnen de B2C-markt al hebben, weerspiegelen (Forrester, 2015). Nedelko begrijpt dat het investeren in omnichannel van cruciaal belang is om haar klanten goed te kunnen blijven bedienen en daarbij succesvol te zijn op de langere termijn. De eerste stappen zijn inmiddels gezet, zo is er begin 2017 flink geïnvesteerd in een nieuw online platform welke geschikt is voor alle verschillende soorten toestellen (computer, tablet en mobiel). Bezoekers van de website kunnen makkelijk en snel alle artikelen van Nedelko (>30.000) opzoeken en aanschaffen via het nieuw ontwikkelde Product Information Management (PIM) systeem. Ook heeft elke businessunit binnen het bedrijf een eigen showroom gekregen waar alle nieuwe producten getoond kunnen worden aan (potentiële) klanten.

De vernieuwde verkoopkanalen sluiten al een stuk beter aan op de wensen van de (eind)klant, echter gaat de verdere inrichting van een meer omnichannel gestuurde organisatie niet zonder slag of stoot. Volgens de onderzoeker stuit Nedelko momenteel op de volgende problemen bij het verder uitrollen van de omnichannel strategie.

- De organisatiestructuur is er nog niet op ingericht en op voorbereid;
- Klantgegevens worden niet of te weinig gedeeld tussen verschillende divisies en kanalen;
- De integratie van back-office technologie over alle verkoopkanalen is niet optimaal;
- Er zijn conflicten tussen verschillende kanalen binnen de eigen organisatie;
- Combineren van online en offline data gebeurt te weinig;
- Er heerst weerstand van medewerkers tegen de veranderingen binnen de organisatie.

Nedelko redde het vroeger met het leveren van kwaliteit en een goede beschikbaarheid van een product, nu draait het vooral om verbinding met de klant (Elektrotechniek 365, 2016). Overal en op elk moment. Klanten vertrouwen steeds meer op technologie om items op het web te zoeken en ze online te bestellen voor aanvang van een project. Nedelko moet daarom elk kanaal bedienen die hun klanten gebruiken. In dit onderzoek probeert de auteur concrete handvatten te ontwikkelen die Nedelko kan gebruiken bij het implementeren van een succesvolle omnichannel strategie. In het volgende hoofdstuk wordt dieper in gegaan op de onderzoeksmethode en hoe de dataverzameling wordt uitgevoerd.

4. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet welke onderzoeksmethode is gebruikt en waarom die toepasbaar is voor dit onderzoek. Tevens wordt in dit hoofdstuk uitgelegd in welke context het onderzoek plaats heeft gevonden en hoe de dataverzameling is uitgevoerd.

Omnichannel marketing is een recent begrip in de literatuur en in de praktijk. Om meer inzicht te krijgen over het onderwerp worden kwalitatieve gegevens verzameld waarmee het theoretische framework ontwikkeld zal worden. Volgens Boeije (2005) kan men met kwalitatief onderzoek opmerkelijke verschijnselen binnen een organisatie gedetailleerd onderzoeken. Tevens wisselen bij kwalitatief onderzoek dataverzameling en analyse elkaar af. Het voordeel van deze afwisseling is dat de betrouwbaarheid van de bevindingen worden verbeterd, omdat bijstellingen van het onderzoek tussen waarnemingen mogelijk zijn (Boeije, 2005).

Een casestudie is gebruikt als onderzoeksontwerp, omdat B2B omnichannel management gedetailleerd en intensief onderzocht moet worden vanuit verschillende perspectieven bij meerdere bedrijven (Yin, 2003)(Swanborn, 2008). Dit onderzoek is een multiple casestudie doordat drie bedrijven zijn onderzocht. Een multiple casestudie is robuuster dan een single case study doordat cases met elkaar kunnen worden vergeleken (Yin, 1989). Easterbrook et al. (2004) bevestigen dat exploratieve casestudies geschikt zijn om te analyseren wat gemeenschappelijk is of verschilt tussen cases die bepaalde criteria delen.

4.1 Case study procedure

De case procedure is gebaseerd op het werk van Eisenhardt (1989). Het proces dat de onderzoeker omschrijft, wordt hieronder kort besproken.

4.1.1 Getting started

Een belangrijk aspect bij een case study is de selectie van de cases (Eisenhardt 1989). De cases dienen vanuit strategisch oogpunt te worden gekozen. Het doel van het strategisch selecteren van cases is dat niet halverwege de dataverzameling blijkt dat de case geen antwoord kan geven op de onderzoeksvraag (Yin 2003). Gebaseerd op het advies van Eisenhardt (1989) wordt het theoretische framework ontwikkeld op basis van bestaande literatuur. Door gebruik te maken van literatuur uit gerelateerde onderwerpen, zoals multichannel marketing, is het conceptuele kader hierdoor gebaseerd op een stabiele ondergrond. Er werd derhalve gebruik gemaakt van een iteratieve onderzoeks aanpak waarbij de interviews niet alleen werden gehouden als reflectie op het conceptuele model, maar ook om nieuwe elementen te vinden.

4.1.2 Case selectie

In een casestudie gebaseerd op 'theory building' (Eisenhardt, 1989; Yinn, 1994) is de selectie van de case (en de subcases) gebaseerd op theoretische gronden, niet op statistische. Een veel gebruikte strategie is het kiezen van een extreme case, of cases die tegenpolen van elkaar zijn. *'The goal of theoretical sampling is to choose cases which are likely to replicate or extend the emergent theory'* (Eisenhardt, 1989). Het huidige onderzoeksonderwerp is relatief nieuw en nog niet goed ontwikkeld. De drie gekozen case bedrijven voor dit onderzoek werden gekozen omdat ze een innovatieve rol spelen binnen de Nederlandse elektrotechnische industrie en kunnen hierdoor als extreme gevallen worden beschouwd. Een ander element dat een rol heeft gespeeld is dat deze bedrijven via het netwerk van de onderzoeker benaderd kunnen worden, waardoor toegang tot deze informatie relatief eenvoudig is.

De gekozen case bedrijven voor dit onderzoek zijn: Technische Unie, Solar en Van Egmond. Mocht een bedrijf niet mee willen werken aan het onderzoek dan zijn er nog een aantal andere partijen binnen het eigen netwerk die benaderd kunnen worden. Een introductie per bedrijf volgt in de case studie hoofdstukken. Door de geselecteerde cases met elkaar te vergelijken wordt getracht een waardevolle bijdrage te leveren in de ontwikkeling van een succesvolle omnichannel strategie binnen de elektrotechnische industrie.

4.1.3 Verzameling gegevens.

De data voor dit onderzoek wordt verzameld aan de hand van interviews met e-commerce managers, channel managers of online marketing managers. Deze personen spelen een centrale rol bij de ontwikkeling van een omnichannel strategie en hebben daarnaast veel contact met andere belangengroepen in het bedrijf, waaronder de IT- en de verkoopafdeling. Van elk bedrijf wordt een case opgesteld met daarin de verzamelde informatie. De informatie uit de drie cases wordt onderverdeeld in verschillende thema's. Per thema wordt een cross-case analyse uitgevoerd door middel van stapeling van de onderzoeksresultaten. Dit onderzoek is holistisch van aard, doordat per case één analyse wordt uitgevoerd en niet bij diverse subeenheden van een bedrijf (Yin, 1989). Aanvullende informatie wordt verzameld uit bestaande bronnen, waaronder artikelen en interviews uit vakbladen, marktonderzoek rapporten, bedrijfswebsites en krantenartikelen. Om de interviews voor te bereiden en het conceptuele model te vormen, is er een interview gehouden met een omnichannel consultant.

4.1.3.1 Externe validiteit

Er wordt over case studies gezegd dat de onderzoeker vaak tekort schiet in het ontwikkelen van een operationele set van metingen en alleen subjectieve beoordeling gebruikt voor de dataverzameling (Yin, 1989). Om de externe validiteit te waarborgen of de studieresultaten te generaliseren is er

gebruik gemaakt van datatriangulatie (Boeije, 2005). Bij triangulatie worden zoveel mogelijke methoden van dataverzameling gebruikt om het te onderzoeken verschijnsel vanuit verschillende kanten te onderzoeken (Boeije, 2005). Het gebruik van secundaire bronnen naast de interviews is hierbij de belangrijkste methode die ondernomen is door de onderzoeker. Daarnaast zijn de uitkomsten van de studie gebaseerd op drie case studies en niet op één, waardoor cross-case analyse mogelijk is. Door de bovengenoemde onderzoeksmethoden is de validiteit zoveel mogelijk gewaarborgd en dit maakt dat de resultaten van dit onderzoek valide genoeg zijn om richting te geven voor verder onderzoek. Om echter te verzekeren dat de resultaten extern geldig zijn, zal er verder statistisch onderzoek nodig zijn (Yin, 2013) (Eriksson & Kovalainen, 2015).

4.1.3.2 Interne validiteit

De interne validiteit gaat over het vaststellen van een causaal verband, waarbij aangetoond is dat bepaalde voorwaarden leiden tot andere voorwaarden, als onderscheiden van valse relaties (Yin, 1989). Volgens Yin (1989) is deze test voor verklarende en causale studies belangrijk en niet voor explorerende onderzoeken. In dit onderzoek is vooral verkenning van de beïnvloedende factoren van omnichannel management belangrijk en niet het ontwikkelen van causale relaties. De interne validiteit speelt hierdoor in dit onderzoek een minder belangrijke rol. De belangrijkste factoren die onderzocht zijn bij de drie cases zijn gebaseerd op literatuuronderzoek en gebruikt als hulpmiddel voor het onderzoeken van de bedrijven en de bevorderende en belemmerende factoren. Niet alle verwachte relevante factoren zijn voorgelegd aan de respondenten, ze zijn meer gebruikt als richting en ordening van de gegevens. De theorie diende ter kennisverwerving om de dataverzameling te sturen en om de verzamelde data te ordenen (Swanborn, 2008). Daarbij moet het onderzoek open blijven staan voor nieuwe theorieën (Swanborn, 2008).

4.1.3.3 Constructvaliditeit

Construeren van de validiteit, of het gebruik van de juiste meetinstrumenten voor wat wordt bestudeerd (Yin, 2013), is van bijzonder belang in dit onderzoek omdat de term "omnichannel marketing" vaak wordt verwisseld met andere termen, met name met de term multichannel (Beck & Rygl, 2015). De interviewrichtlijnen die vooraf aan de geïnterviewde gestuurd werden is een maatregel om de constructvaliditeit te waarborgen. De constructvaliditeit wordt ook verzekerd door meerdere bronnen te gebruiken om hetzelfde fenomeen te meten (Eisenhardt, 1989).

4.1.4 Data analyse casestudie

De functie van de data analyse is om orde aan te brengen in de ongestructureerde kwalitatieve gegevens (Boeije, 2005) en om patronen te herkennen (Eisenhardt, 1989). Orde is aangebracht na afname van de interviews, de opnamen te transcriberen en een samenvatting van de bevindingen te

maken. De interviews zijn allereerst in verschillende hoofdstukken ingedeeld aan de hand van het conceptuele framework, namelijk de domeinen strategie, managementstijl, systemen, personeel, cultuur en structuur. Er is gebruik gemaakt van "open codering" (Boeije, 2005). Vervolgens is in de hoofdstukken gekeken of en welke factoren uit het theoretisch kader naar voren zijn gekomen. Daarna is er tussen de case bedrijven een cross-case analyse gedaan om zo de samenhang van de factoren met succes te beoordelen. Er is een vertaalslag gemaakt van de factoren naar uiteindelijke succes van invoering, door te kijken wat de cruciale factoren of randvoorwaarden waren voor het uiteindelijke succes.

Om tunnelvisie te voorkomen is het belangrijk om de resultaten uit de casestudie te vergelijken met bestaande literatuur (Eisenhardt, 1989). Hoofdstuk 8.1 wordt besteed aan het vergelijken van de uitkomsten met de literatuur die in hoofdstuk 2.2.3 wordt besproken.

4.2 Template van de casestudie

De template van de casestudie is geïnspireerd door Kotlarsky (2005) en is als volgt opgebouwd:

1. Achtergrond van het case bedrijf: een korte bedrijfsomschrijving
2. De opkomst van omnichannel marketing binnen het bedrijf
3. Conclusie

Na bespreking van de individuele cases volgt er een cross-case analyse.

4.3 Test van het conceptuele model

Het conceptuele model is voorafgaand getest gezien dit als richtlijn dient voor de dataverzameling. Allereerst is er een interview gehouden met een omnichannel expert die werkzaam is bij een Nederlands consultancy bureau. Met zijn specifieke ervaringen en expertise op het gebied van omnichannel marketing zijn de verschillende blokken van het conceptuele model uitvoerig geanalyseerd en besproken. Ook is het conceptuele model voorgelegd aan de geïnterviewden van de case bedrijven zodat ze feedback konden geven. Het conceptuele model werd ook uitgebreid besproken met de scriptiebegeleider. Op basis van deze drie discussies werd het eerste conceptuele kader vereenvoudigd, zodat het alleen op enkele primaire elementen zou richten. Dit was met name nodig om de reikwijdte van het onderzoek redelijk te houden. Het conceptuele model in figuur 1 is het "versimpelde" model dat in de casestudie zal worden gebruikt.

5. Case study 1: Technische Unie

5.1 Bedrijfsachtergrond

Technische Unie is de grootste technische groothandel van Nederland. Verspreid over het land heeft de onderneming 39 vestigingen en 2 distributiecentra. Sinds 1982 heeft het Franse familiebedrijf Sonepar een meerderheidsbelang in Technische Unie, en sinds 2000 is Technische Unie een volledige dochteronderneming van deze B2B-distributeur. Met ruim twee miljoen artikelen van meer dan 700 leveranciers is Technische Unie de partner voor de levering van al het installatiemateriaal op het gebied van elektrotechniek, licht, gereedschap, (luxe) sanitair, verwarming en klimaattechniek.

Voor dit onderzoek werd er een interview gehouden met mevrouw Mineke Vrijenhoek. Als digital commerce specialist is zij verantwoordelijk voor de online marketing van de webshop van de Technische Unie. In haar functie houdt zij contact met verschillende disciplines in het bedrijf en het topmanagement. In bijlage 1 is een volledige transcriptie van het interview te vinden.

5.2 Omnichannel marketing Technische Unie

De technische groothandel ontwikkelt continu nieuwe vormen van dienstverlening waarbij gebruikersgemak voorop staat. De klant van vandaag regelt steeds meer online, weet Mineke Vrijenhoek te vertellen. *“Vooral het gebruik van mobiel internet neemt toe, evenals het ontsluiten van grote hoeveelheden informatie. Er wordt steeds meer digitaal zaken gedaan en de kennis van klantenwensen neemt toe.”* De Technische Unie speelt hierop in door steeds meer online diensten aan te bieden én door de bestaande dienstverlening te optimaliseren. En dat werpt zijn vruchten af, vertelt ze. *“Inmiddels levert onze e-commerce meer dan vijftig procent van onze omzet op. Maar dat betekent niet dat onze verkoopkantoren en servicecentra minder belangrijk zijn geworden.”* Door de data, ervaringen en kennis vanuit alle kanalen te verzamelen en te analyseren, kan de Technische Unie namelijk niet alleen per kanaal, maar ook per klant optimalisaties doorvoeren. De klant bepaalt zelf van welke kanalen hij gebruikmaakt en ervaart hierbij geen verschil in dienstverlening, merkbeleving of nettoprijzen (kanaalconsistentie). Daarbij is het zelfs mogelijk om binnen één aankoop van kanaal te switchen, omdat alle kanalen gesynchroniseerd zijn. Orders die in het servicecentrum worden gestart, door de barcode van een product te scannen met de TU app, kunnen op een later tijdstip vanachter de pc worden afgerond. *“De order kan bovendien eenvoudig geëxporteerd worden naar het ERP systeem van de klant.”*

Om producten op de website beter vindbaar te maken en het bestelproces te versnellen, heeft Technische Unie de afgelopen maanden haar productdetailpagina's flink verbeterd, vertelt Mineke. *“Hierbij hebben we bijvoorbeeld functionaliteiten ontwikkeld waarbij op persoonsniveau productsuggesties worden gedaan, die in combinatie met het geselecteerde product kunnen worden*

besteld.” De data hiervoor wordt geselecteerd uit de bestelgeschiedenis van de klant die bijvoorbeeld bij de aankoop van een bad steeds dezelfde aanverwante producten selecteert, waaronder badpootjes, afvoer en kraan. De komende maanden wordt deze functionaliteit voor iedere klant beschikbaar gemaakt.

In de nieuwste vestiging in Zwolle heeft Technische Unie onlangs een smarthome ingericht: een ‘echt’ huis waarin klanten nieuwe, innovatieve producten zoals slimme thermostaten en verlichtingsoplossingen kunnen bekijken en beleven.

5.3 Conclusie

Op basis van de verzamelde informatie uit het interview met M. Vrijenhoek en secundaire bronnen waarin alle elementen uit het conceptuele model zijn besproken worden in de onderstaande sectie de belangrijkste omnichannel succesfactoren en obstakels volgens de Technische Unie besproken.

Kanaalintegratie

De Technische Unie is een voorbeeldmodel binnen de elektrotechnische industrie als het gaat kanaalintegratie. Volgens M. Vrijenhoek is kanaalintegratie zoals omschreven door Gallino en Moreno (2014) en Herhausen et al. (2015) de belangrijkste determinant van een goede omnichannel strategie binnen de branche. *“Bedrijven die succesvol willen zijn zorgen voor een nauwe kruisbestuiving tussen de diverse fysieke- en digitale verkoopkanalen. Via welk kanaal de klant zijn aankoop doet wordt steeds minder belangrijk, als de klant uiteindelijk zijn aankoop maar bij jouw bedrijf doet.”*

Bedrijfsaffiniteit

Door de jaren heen heeft de groei van het aantal wederverkopers ervoor gezorgd dat er voor klanten in de elektrotechnische industrie meer keuzemogelijkheden op de markt zijn gekomen (bouwkennis, 2016). Hierdoor zijn er veel bedrijven op de markt die dezelfde soorten diensten leveren en ook nauwelijks verschillen in kwaliteit. De uitgebreidere keuzemogelijkheden en de kleinere verschillen in kwaliteit zorgen ervoor dat klanten een minder uitgesproken voorkeur hebben en dat ze gemakkelijker wisselen van aanbieder. Bij klanten is er geen verlangen om loyaal te zijn, tenzij de aanbieder investeert in een directe en structurele relatie met zijn klanten. De Technische Unie is wederom een voorbeeldmodel als het gaat om het creëren van klantloyaliteit. *“We verbinden en ontzorgen onze toeleveranciers en afnemers op een slimme manier. De deskundigheid van onze mensen is hierbij essentieel”,* volgens CEO Jan Ferwerda. Ook spelen volgens M. Vrijenhoek de online vernieuwingen en logistieke diensten die de efficiency in de keten vergroten een belangrijke rol in het creëren van meer klantenloyaliteit.

Flexibiliteit

De vraag naar flexibiliteit is overgewaaid vanuit de B2C markt en speelt een belangrijke rol in de omnichannel strategie volgens M. Vrijenhoek. Waar de communicatie tot voorkort vooral veel offline en eenzijdig plaatsvond, is er nu ook bij B2B-klienten in de elektrotechnische industrie behoefte aan online keuzemogelijkheden en gemak. Dit betekent volgens M. Vrijenhoek dat de backoffice (IT systemen) hierin snel moeten kunnen mee ontwikkelen. Dit blijft een obstakel volgens de geïnterviewde gezien er op dit moment zoveel soorten systemen geïntegreerd zijn. Een aanpassing in het ene systeem kan invloed hebben op de werking van een ander systeem. Ook het personeel moet een bepaalde flexibiliteit hebben en kunnen schakelen wanneer nieuwe (online) vernieuwingen worden geïntroduceerd. Dit is volgens de M. Vrijenhoek ook een grote uitdaging gezien de het oudere personeelsbestand niet snel nieuwe werkwijzen accepteren. De succesfactor flexibiliteit zoals omschreven door Montaguti, Neslin, & Valentini (2015) kan volgens de geïnterviewde daardoor in een veel groter perspectief worden geplaatst. *"Flexibiliteit is niet alleen belangrijk bij het bepalen van de strategieontwikkeling (die gericht is op het continu actief signaleren en valideren van nieuwe mogelijkheden), ook de andere pijlers binnen het conceptuele framework hebben raakvlakken met deze factor"*.

Data-driven beslissingen

"Klienten van de Technische Unie gebruiken steeds vaker verschillende kanalen bij het zoeken naar informatie over onze producten en voor de aankoop ervan." De organisatie moet er dus voor zorgen dat hun klienten gemakkelijk toegang hebben tot de specifieke informatie die ze zoeken, via het communicatiekanaal dat ze willen. Het aanbieden van relevante (real-time) content heeft de afgelopen jaren steeds meer aandacht gekregen in de organisatie en is de hoofdreden waarom de Technische Unie veel meer data-driven is geworden. Een goed voorbeeld hiervan is de overstap van 'one size fits all' mailings naar persoonlijke mailings. Dat is best lastig als bedrijf met verschillende klientgroepen en een zeer groot aantal productcategorieën. Op basis van klientgroeperingen past Technische Unie de mailings aan. Zo is een zzp'er gevoelig voor aanbiedingen, terwijl een groot installateurbedrijf werkt op basis van bestek. Ook is het bedrijf hard bezig met email marketing automation. Deze geautomatiseerde e-mails worden verstuurd op het juiste moment naar de ontvanger. Door het tijdstip, relevantie en de personalisatie van de inhoud, zijn lezers eerder geneigd deze e-mails te openen. Met behulp van email marketing automation hoopt de geïnterviewde een nog betere klientbeleving te realiseren wat uiteindelijk moet resulteren in een hogere customer lifetime value. Uit de onderzoeksresultaten komt zeer duidelijk naar voren dat de toekomst van omnichannel marketing ligt bij het managen van de verwachtingen van de individuele klient, ookwel human-to-human marketing. Wanneer datagedreven beslissingen op de juiste wijze wordt

geïntegreerd kan de behoeften van de klant beter centraal gezet worden. Het grote belang van data-driven beslissingen zoals omschreven door Brynjolfsson et al. (2013) en Agnihotri (2015) kan daarbij het best bevestigd worden door een deel van de slotverklaring van de geïnterviewde: *"Tegenwoordig willen marketeers meer dan ooit toegang tot betrouwbare, geïndividualiseerde inzichten, gebaseerd op kloppende data, zodat de verwachtingen van elke klant bekend zijn en ingevuld worden."* ERP/CRM en andere IT systemen moeten deze gegevens wel makkelijk en snel kunnen aanreiken. Dit is volgens de geïnterviewde nog wel een uitdaging in het bedrijf gezien veel functies die door de marketing en sales worden gevraagd vaak nog niet mogelijk zijn.

6. Case study 2: Solar

6.1 Bedrijfsachtergrond

Solar Group is een Europese groothandel die voornamelijk actief is op het gebied van elektrotechniek, verwarming en sanitair en ventilatietechniek. De kernactiviteit richt zich op product sourcing en waardetoevoegende services. De onderneming heeft momenteel ongeveer 3000 werknemers en is sinds 1953 beursgenoteerd aan de Nasdaq Kopenhagenen. Solar staat in Nederland in het rijtje van top vijf beste groothandels van installatiemateriaal (Bouwkennis, 2016). Het bedrijf biedt ook een groot aantal verschillende services aan, die aan de specifieke behoeften van de klant zijn aangepast, daarom omschrijft het bedrijf zichzelf als een sourcing- en servicebedrijf. Om op de ingeslagen weg verder te gaan heeft Solar MAG45 in 2016 overgenomen, een Nederlandse geïntegreerde groothandel. MAG45 speelt in Europa een toonaangevende rol op het gebied van geïntegreerde oplossingen voor verschillende takken in de industrie. Als industrieel integrator beheert MAG45 in opdracht van de klant de supply chain, inclusief inkoop, voor MRO- (Maintenance, Repair & Operation) en BOM-producten (Bill of Material).

Voor dit onderzoek werd er een interview gehouden met mevrouw Samantha Willems. Samantha is bij Solar Nederland werkzaam als Channel marketeer en verantwoordelijk voor het identificeren van nieuwe verkoopkanalen en het optimaliseren van bestaande verkoopkanalen. Hierbij houdt zij zich bezig met het opzetten van marketingcampagnes en de communicatie in de richting van nieuwe en bestaande klanten. In bijlage 3 is een volledige transcriptie van het interview te vinden.

6.2 Omnichannel marketing Solar

Solar is voortdurend op zoek naar nieuwe producten, diensten en digitale oplossingen die de productiviteit van hun klanten kunnen verbeteren. Met ruim 330.000 verschillende producten in het assortiment bieden zij klanten een ruime keuze op het gebied van comfort, duurzaamheid, veiligheid en klimaat. De elektrotechniek maakt volgens de geïnterviewde turbulente tijden door, de aandacht is vooral gericht op de actuele omnichannel-ontwikkelingen. Ook Solar is daar nu volop mee aan de bezig. Zo wordt momenteel de webshop uitgebreid met diverse nieuwe features. Documentatie inzien, barcodes aanmaken, prijsinformatie vinden en uitgebreid zoeken in de enorme database met artikelen zijn een aantal online ontwikkelingen waar het bedrijf mee bezig is. Ook de 19 Solar vestigingen die verspreid zitten door heel het land krijgen een andere winkelformule. Traditionele check-outs worden vervangen naar selfservice of zelf-betaalzuilen. De traditionele opstelling van een aantal check-outs op een rij maakt plaats voor een open check-out zone waarin de klanten op verschillende manieren zelf kunnen afrekenen. Bijvoorbeeld op een tablet, waarbij de kassière de mogelijkheid heeft om virtuele online artikelen toe te voegen in de vorm van guided selling. Of direct

op hun eigen smartphone of de zelfscanner handheld. De kassabon kan men direct op de telefoon zien en krijgt men per mail indien gewenst. In dezelfde check out-zone worden online bestellingen welke afgehaald worden ook afgehandeld. Tijdens het boodschappen scant de klant de artikelen zelf met de smartphone of handheld en heeft daarbij een duidelijk overzicht van alle producten en het besteedde bedrag. Solar biedt al met al steeds meer technische oplossingen aan om de klant persoonlijk te kunnen benaderen. Op het gebied van fulfillment en bezorgdiensten is Solar ook volop aan het innoveren. De organisatie heeft bijvoorbeeld een "Anywhere Everywhere" beleid ingevoerd. Dit betekent dat als een product ergens op voorraad is in de organisatie, het overal beschikbaar gemaakt kan worden. Dus het laatste bundelbandje uit de vestiging in Limburg kan gekocht worden door iemand uit Zwolle. *"Daarnaast bieden wij sinds kort de Follow My Parcel service aan in samenwerking met DPD en Interlink. Klanten kunnen met deze service realtime hun pakketje online volgen."* Op deze manier kan de klant eenvoudig zijn dag plannen, want de service maakt het mogelijk om eenvoudig de gekozen bezorgingstijdstip- of plek te wijzigen. Voor grotere partijen kan Solar de gehele goederenstroom uit handen nemen. *"Wij beheren de planning en controle van de activiteiten om te zorgen dat het juiste product wordt geleverd, in de juiste hoeveelheid aan de juiste klant."* De oplossingen omvatten alle services die te maken hebben met het beheren en verwerken van voorraad.

6.3 Conclusie

Op basis van de verzamelde informatie uit het interview met Samantha Willems en secundaire bronnen waarin alle elementen uit het conceptuele model zijn besproken worden in de onderstaande sectie de belangrijkste omnichannel succesfactoren en obstakels volgens Solar besproken.

Stroomlijning logistieke processen

"We willen best of both worlds, een situatie waarin het niet langer uitmaakt waar voorraad ligt of via welk kanaal de klant zich aandient." Dat verandert het verkoopproces, maar de impact op de logistieke keten is nog veel groter volgens S. Willems. Vraag en aanbod vinden elkaar. Dit biedt grote kansen voor B2B partijen die dit goed en efficiënt weten te implementeren. Het streven van Solar is om een logistiek powerhouse te worden waarin al deze voorraden direct beschikbaar zijn voor verkoop via alle kanalen. *"Door voorraden laag te houden, goederenstromen slim te routeren en efficiënte handling kunnen we tevens een scherpe prijs bieden."* Meer regie in de keten wordt nagestreefd door de logistiek van klanten over te nemen waardoor logistieke kosten worden beperkt. Het evalueren en verbeteren van de logistieke processen zoals omschreven door Deloitte (2014) kan volgens de geïnterviewde daarom als één van de belangrijkste omnichannel succesfactoren gezien worden binnen de elektrotechnische industrie. Groothandels moeten

verschillende bezorgopties kunnen aanbieden welke ook flexibel ingezet kunnen worden. Een goed voorbeeld van Solar is de Fastbox. Een Solar Fastbox is een order die snel en efficiënt wordt afgeleverd binnen één uur op locatie van de klant. Via de Solar app of de webshop kan de klant makkelijk alle producten bestellen die op dat moment nodig zijn. *“Tijd is geld! Wanneer het werk stagneert omdat niet alle of verkeerde materialen aanwezig zijn, liggen frustratie en financieel verlies snel op de loer. Fastbox biedt de oplossing!”*. De grootste uitdaging op het gebied van logistiek ligt vanuit het omnichannel perspectief van Solar momenteel bij de one-view-of-the-stock. *“Als een product niet op voorraad is in de winkel, wil de klant graag weten hoe hij wel aan dit item kan komen.”* Welke voorraad is er en waar bevindt deze zich? Integratie van interne systemen, met bij voorkeur ook integratie naar externe systemen, is volgens Solar op dit moment hetgeen wat de meeste problemen oplevert in de realisering van de one-view-of-the-stock service.

Agile bedrijfsvoering

Bedrijven in de elektrotechnische industrie moeten meer agile gaan ondernemen volgens S. Willems. De branche is van oudsher zeer traditioneel. *“B2B bedrijven die optreden als slechts dozenschuiver zullen op termijn hun relevantie verliezen en daarmee verdwijnen.”* De klant verwacht dat er tegenwoordig snel geschakeld kan worden waarbij de klantbelofte voortdurend moet worden waargemaakt. *“Bedrijven moeten net zo flexibel en agile zijn als de klant voor wie ze bedoeld zijn.”* De customer journey van de installateur vertoont immers een grillig patroon: de klant bezoekt bijvoorbeeld thuis achter zijn desktop verschillende websites, installeert een app op zijn tablet en stapt vervolgens in de auto om een fysieke winkel te bezoeken, waar hij contact heeft met een medewerker en via zijn mobiel in connectie is met het internet. Traditionele bedrijven in de elektrotechnische industrie worstelen nog met het organiseren van de mix van marketing- en verkoopkanalen gezien de bedrijfsvoering vaak nog gescheiden is. Volgens de geïnterviewde is een agile bedrijfsvoering (Accenture, 2014) daarom één van de belangrijkste succesfactoren van een goede omnichannel strategie binnen de elektrotechnische industrie. Ook moeten volgens S.Willems bedrijven in de branche sneller inzicht hebben in welke externe ontwikkelingen van belang zijn, wat er speelt in de markt en wat de veranderende wensen en behoeften van klanten zijn. Op basis hiervan kan de strategie en het businessmodel steeds sneller aangepast worden. Het gaat hier dus om het toepassen van agile-principes op strategisch niveau en organisatie breed.

7. Case study 3: Van Egmond Groep

7.1 Bedrijfsachtergrond

Van Egmond Groep is een groep bedrijven, gericht op het leveren van goederen en diensten op het gebied van elektrotechniek en industriële automatisering. Al 75 jaar is Van Egmond Elektrogroothandel een betrouwbare partner als het gaat om leveren en adviseren van elektrotechnische producten en diensten. Met een breed scala aan fabrikaten en officiële dealerschappen is het bedrijf in staat relaties in de elektrotechnische industrie, te bedienen met goede adviezen, scherpe prijzen en efficiënte logistiek. In 2015 is Van Egmond Groep overgenomen door Sonepar Nederland. Hiermee heeft de Technische Unie een nieuwe broer waarmee de B2B distributeur de dienstverlening wil verbreden. De overname van Van Egmond Groep past binnen de ambitie van Sonepar om haar strategische positie op de Nederlandse markt te verstevigen. Jan Ferwerda, algemeen directeur van Sonepar Nederland, licht toe: *"Door deze overname kunnen wij onze afnemers nog beter ontzorgen tijdens hun dagelijkse werkzaamheden, ook op het gebied van industriële automatisering."* In 2016 heeft Van Egmond Groep EMG van de Meerakker overgenomen. EMG van de Meerakker is een gespecialiseerde elektrotechnische groothandel voor de industrie, machine- en panelenbouw met vestigingen in Weert, Veghel, Barendrecht en Veenendaal. De overname betekent dat Van Egmond Groep haar positie in de elektrotechnische industrie in Zuid- en West-Nederland aanzienlijk verbetert. *"We zijn blij dat we de zelfstandige positie van Van Egmond Groep zien verstevigen op de Nederlandse markt en zijn ervan overtuigd dat deze overname hier nog verder aan bijdraagt"*, aldus Jan Ferwerda.

Voor dit onderzoek werd er een interview gehouden met de heer Patrick Tijssen. Als content & E-Commerce manager is hij verantwoordelijk voor alles wat te maken heeft met de webshop, artikeldatabase beheer en koppelingen met andere systeem. In zijn functie houdt hij contact met verschillende disciplines in het bedrijf en het topmanagement. In bijlage 2 is een volledige transcriptie van het interview te vinden.

7.2 Omnichannel marketing Van Egmond Groep

Van Egmond levert al 75 jaar elektrotechnische producten en diensten aan industrie, installatiebranche, machine- en panelenbouw. *"Veel aanbieders in de branche denken nog vaak vanuit standaardproducten of vanuit het aanbod uit een catalogus. Bij Van Egmond staat de vraag centraal, daaruit volgt het product. Op die manier heeft de klant altijd de beste oplossing."* Het bedrijf had van oudsher veel persoonlijk contact met klanten, echter merkt de organisatie dat de jongere generatie niet meer belt maar mailt, appt of op de website kijkt. Hierdoor zijn de digitale kanalen steeds belangrijker geworden volgens P. Tijssen. De online portal van Van Egmond biedt de

mogelijkheid 24 uur per dag informatie over producten te zoeken en bestellingen te plaatsen. Het is echter meer dan een alleen maar een webshop. Er worden steeds meer online diensten ontwikkeld die het de klant steeds makkelijker maken. Zo worden sinds kort actuele voorraad- en prijsinformatie live weergegeven op de site. *“De voordelen die dit biedt voor onze klanten vinden we belangrijker dan het feit dat ook derden toegang hebben tot deze informatie. Deze open manier van ondernemen maakt deel uit van onze ambitie om trendsetter te zijn als full-line distributeur in de elektrotechniek.”* Ook wordt de gehele website op korte termijn compleet vernieuwd waarbij het volledig responsive gemaakt wordt. Zo is de website zowel op mobiel, tablet als op de desktop goed leesbaar. De organisatie is ook bezig met de integratie van een livechat op de website. Dit is echter moeilijker te implementeren dan verwacht. Niet zo zeer om de techniek maar om de mensen die de livechat moeten beantwoorden. De verkoopbinnendienst medewerkers hebben het al druk genoeg en zien daarnaast niet direct de meerwaarde van dit extra verkoopkanaal. *“Het personeel moet wel de voordelen zien van de nieuwe technische ontwikkelingen”*. De nieuwe site wordt gekoppeld aan het CRM systeem. *“Op die manier kunnen wij bezoekers en klanten beter volgen in de customer journey.”* Ook het CRM pakket wordt compleet vernieuwd gezien de identificatie van de klant nu niet goed inzichtelijk gemaakt kan worden. *“Het nieuwe CRM pakket moet echt het verzamelpunt worden van alle leads en klanten”*. Wanneer de online kanalen goed staan wil het bedrijf gaan kijken hoe de offline kanalen verbeterd kunnen worden zodat het beter aansluit op de wensen van de klant.

7.3 Conclusie

Op basis van de verzamelde informatie uit het interview met P. Tijssen en secundaire bronnen waarin alle elementen uit het conceptuele model zijn besproken worden in de onderstaande sectie de belangrijkste omnichannel succesfactoren en obstakels volgens van Egmond besproken.

Flexibele instelling personeel

Van Egmond maakt op dit moment grote stappen op technologisch vlak. Zowel de website gaat volledig op de schop als het CRM systeem. Het is volgens P. Tijssen een behoorlijke uitdaging om het personeel dusdanig op te leiden dat zij hier adequaat mee gaan werken. Op dit moment is het vaak voor de oudere personeelsleden 'te veel' en kunnen de veranderingen niet snel genoeg bijhouden. Blijven opleiden en aansturen is van cruciaal belang voor het succes hiervan volgens de geïnterviewde. *“Dit is zeker moeilijk voor ons. Het personeel moet wel de voordelen zien van de nieuwe ontwikkeling.”* De whats-in-it-for-me factor speelt hierbij een belangrijke rol. Het is daarom belangrijk dat technologische veranderingen in de organisatie goed worden uitgelegd aan het personeel. De verkoopafdeling is niet dagelijks bezig met het volgen van de online ontwikkelingen en hebben hier in veel gevallen ook geen feeling mee. Zeker de oudere garde niet. *“Wanneer technologische veranderingen zonder enige toelichting worden doorgevoerd in de organisatie dan*

gaat dit bij ons en ik denk bij veel andere bedrijven niet werken. Hoe mooi het systeem ook is.” De flexibiliteit van medewerkers is volgens P. Tijssen daarom zowel de belangrijkste omnichannel succesfactor als het grootste obstakel in de organisatie. Omnichannel moet gedragen worden door de gehele organisatie en heeft raakvlakken met vrijwel alle afdelingen en dus ook alle medewerkers!

Integratie IT systemen

Steeds meer klanten van Van Egmond maken gebruik van de aangeboden online kanalen. Niet alleen voor het aankopen van producten, maar ook voor andere diensten die ze aanbieden. Het CRM pakket is daarbij het hart van de organisatie die zowel gebruikt kan worden voor verkoop- als marketing doeleinden. *“Op dit moment wordt Superoffice geïmplementeerd, een omnichannel CRM platform wat makkelijk gekoppeld kan worden met bijvoorbeeld het ERP systeem en de webshop”.* Groothandels die toekomstbestendig willen zijn in de elektrotechniek kunnen niet zonder een e-commerce systeem dat de klant centraal stelt in alle opzichten verteld P. Tijssen tijdens het interview. Om dit te realiseren, is meer nodig dan een website die leuk is aangekleed. *“Ons uitgangspunt is: kijk niet alleen naar je eigen organisatie, maar vooral naar de behoeften van de klant.”* Geïntegreerde oplossingen voor het automatiseren van de bedrijfsprocessen is hierbij een belangrijke omnichannel succesfactor. Een groothandel kan dan; online en offline kanalen vlekkeloos in elkaar laten overlopen, PIM oplossingen aanbieden (ordermanagement en productbeheer), de logistieke afhandeling goed regelen en waardevolle data uit alle systemen halen.

8. Cross-case analyse

In dit hoofdstuk wordt er op basis van een uitgebreide cross-case analyse in kaart gebracht wat de belangrijkste omnichannel succesfactoren zijn volgens de drie case bedrijven. Tevens worden de belangrijkste overeenkomsten tussen de verschillende bedrijven besproken.

8.1 Cross-case analyse tabel

Tabel 2 is gebaseerd op het werk van De Beun (2010). Elke succesfactor uit het eerste conceptuele model wordt genoemd. Voor elk case wordt het belang van de betreffende factor voor het betreffende bedrijf geanalyseerd. ++ betekent dat een factor een onmisbare omnichannel succesfactor voor het bedrijf is, - betekent dat een factor helemaal niet belangrijk is voor het omnichannel succes van het betreffende bedrijf.

Succesfactor	Technische Unie	Solar	Van Egmond	Conclusie
Strategie				
Kanaalintegratie	++	++	++	Bevestiging gevonden in alle drie de cases
Kanaalconsistentie	+	+/-	+/-	Minder belangrijk dan "een-op-één" marketing
Merk/bedrijfsaffiniteit	++	+	+/-	
Gepersonaliseerde content	++	++	+	Bevestiging gevonden in alle drie de cases
Managementstijl				
Agile bedrijfsvoering	+	++	+/-	
Data driven beslissingen	++	+	+/-	
Participatieve stijl	+	n.b.	+	
Flexibiliteit	++	++	++	Moet gezien worden in een breder perspectief en niet alleen voor de managementstijl van een organisatie
Systemen				
Integratie IT systemen	++	++	++	Bevestiging gevonden in alle drie de cases. Flexibiliteit speelt een belangrijke rol
Stroomlijning logistieke processen	++	++	+	
Vertrouwen	+	+/-	+	
Personeel				
Flexibele instelling	++	++	++	Bevestiging gevonden in alle drie de cases
Focus op klant	+	+	+	
Technische knowhow	+	+/-	+	Het openstaan voor nieuwe ontwikkelingen speelt een grotere rol

Cultuur				
Cross-functionele teams	++	+	+/-	Voornamelijk belangrijk in grote organisaties
Explorerende houding	+	+	++	
Structuur				
Partnerships	-	+/-	-	

Tabel 2: Cross-case analyse tabel

8.2 Bevindingen cross-case analyse

De drie case bedrijven zien duidelijk de voordelen van een goed werkende omnichannel strategie en zijn hier met man en macht mee bezig. Net als in de Nederlandse retail blijkt het ook voor B2B bedrijven in de elektrotechnische industrie een flinke worsteling om online en offline goed met elkaar te combineren. Zo heeft geen enkel case bedrijf de omnichannelervaring al helemaal goed op orde. Een interessante bevinding is dat elk case bedrijf zich in een andere omnichannel fase begeeft. Kanalen toevoegen is niet zo moeilijk. Echter kanalen succesvol toevoegen en deze zowel aan de voorkant als de achterkant op een professionele manier inrichten is een lastige opgave. De organisaties moeten wennen aan de nieuwe kanalen en bouwen beetje bij beetje nieuwe omnichannel kennis en ervaring op.

De Technische Unie heeft tijdig geïnvesteerd in de noodzakelijke koppeling tussen fysieke winkels en webshops en loopt daarin voorop in de markt. Het mobiele kanaal heeft inmiddels een belangrijke plaats gekregen in de kanalenmix. In de winkel zijn veel mogelijkheden voor klanten om zelf vragen uit te zoeken of samen met het winkelpersoneel. Deze hebben in veel gevallen mobiele devices om de klant optimaal te bedienen. De Technische Unie is gefocussed om klanten te helpen en probeert optimaal in te spelen op de kanaalvoorkeuren van de klant. De klantbeleving staat centraal. Transacties worden per kanaal per klant zo goed mogelijk in beeld gebracht. Het nemen van data-driven beslissingen (Brynjolfsson et al., 2013) blijkt nog een uitdaging binnen het bedrijf. Veel functies die door de marketing en sales worden gevraagd zijn vaak nog niet uit de systemen te exporteren. De klantinzichten per kanaal kunnen daarom nog niet volledig inzichtelijk gemaakt worden. Solar heeft ook al flinke stappen ondernomen op het gebied van omnichannel marketing. Als top 5 speler binnen de elektrotechnische industrie (Bouwkniss, 2016) is het bedrijf uitgegroeid tot een serieuze concurrent van de Technische Unie. Op dit moment ligt de focus op het verbeteren van de logistieke processen (Deloitte, 2014) zodat het bedrijf nog beter kan inspelen op de wensen van de klant. De recent gelanceerde Solar Fastbox is hierbij een belangrijk onderdeel. Het streven van Solar is om een logistiek powerhouse te worden waarbij het ook op logistiek vlak de concurrentie kan aangaan met de Technische Unie. Van Egmond groep is als middelgrootte speler in de

elektrotechniek wat later begonnen met het implementeren van een omnichannel strategie. Het bedrijf probeert op dit moment allereerst de online kanalen op orde te krijgen en daarbij het personeel bij te scholen gezien er veel nieuwe technologische ontwikkelingen worden doorgevoerd. In de volgende fase wil het bedrijf de verschillende kanalen meer gaan integreren. Van een volledig geïntegreerde beleving waarbij de klant centraal staat is nog geen sprake.

De cross-case analyse maakt het mogelijk om het bestaande conceptuele model verder uit te breiden. Het onderzoek heeft aangetoond dat veel elementen uit het initiële conceptuele model sterk overeen komen en tevens verbonden zijn met elkaar. De flexibiliteit om te reageren op veranderingen in de markt (Montaguti, Neslin, & Valentini, 2015) kan in een veel groter perspectief worden geplaatst dan oorspronkelijk was voorzien door de onderzoeker. Flexibiliteit is niet alleen belangrijk bij het bepalen van de strategieontwikkeling, ook de andere pijlers binnen het conceptuele framework hebben raakvlakken met deze factor. De twee belangrijkste elementen van flexibiliteit zijn responsiviteit (die voornamelijk te maken heeft met de snelheid van IT systemen waarmee bedrijven snel kunnen reageren op de behoeften van de klant) en personeel (die vooral te maken heeft met het aanpassingsvermogen en de pro-activiteit van medewerkers).

Uit de cross-case analyse komt ook naar voren dat kanaalconsistentie geen belangrijke omnichannel succesfactor is binnen de elektrotechnische industrie. Zowel Solar als van Egmond geven aan hier niet mee bezig te zijn op het moment. Het aanbieden van persoonlijke content (ook wel human-to-human marketing) speelt een veel grotere rol in omnichannel marketing binnen de branche. Het aangaan van partnerships blijkt ook geen belangrijke omnichannel factor te zijn. De case bedrijven hebben alle drie liever de eigen heft in hand. Er is veel behoefte aan persoonlijk advies en productkennis in de markt. Bedrijven die dit in huis hebben zijn in trek en kunnen, net zoals van Egmond Groep, worden overgenomen door grotere partijen in de markt. Naast de succesfactoren die uit de literatuur zijn gekomen hebben de drie case bedrijven geen nieuwe succesfactoren aangedragen.

9. Conclusie

9.1 Vergelijking literatuur en onderzoek

Dit onderzoek heeft bijgedragen aan de theorie over B2B omnichannel marketing door de belangrijkste omnichannel succesfactoren in kaart brengen die van belang zijn binnen de elektrotechnische industrie. Omnichannel marketing wordt in de literatuur omschreven als een geïntegreerde verkoopervaring waarbij de klant centraal gesteld wordt en de diverse verkoopkanalen elkaar aanvullen en complementeren (Beck en Rygl, 2015). De succesfactoren die gevonden zijn in hoofdstuk 2.2 blijken ook grotendeels van toepassing voor B2B bedrijven in de elektrotechnische industrie. Hiermee bevestigt het onderzoek eerdere bevindingen dat de B2B markt steeds meer wordt gekenmerkt door persoonlijke ervaringen uit de B2C markt (Forrester Research, 2014).

Net als in de Nederlandse retail (Wiersema, 2013) blijkt het ook voor B2B bedrijven in de elektrotechnische industrie een flinke worsteling om online en offline goed met elkaar te combineren. Zo blijkt uit de data analyse dat geen enkel case bedrijf de omnichannel ervaring al helemaal goed op orde heeft. Een interessante bevinding hierbij is dat elk case bedrijf zich in een andere omnichannel fase begeeft. De Technische Unie loopt voorop in de markt en heeft de online en offline kanalen inmiddels al volledig geïntegreerd. Op basis van data-driven beslissingen probeert het bedrijf nu beter in te spelen op de verwachtingen van de individuele klant. Van Egmond groep blijkt uit de data analyse het minst omnichannel te zijn. Het bedrijf probeert allereerst de online kanalen op orde te krijgen. Van een volledig geïntegreerde beleving waarbij de klant centraal staat is nog geen sprake.

Uit de data analyse komt naar voren dat kanaalconsistentie geen belangrijke omnichannel succesfactor is binnen de elektrotechnische industrie. Het aanbieden van persoonlijke content (ook wel human-to-human marketing) speelt een veel grotere rol. De eerste propositie van de onderzoeker is daarbij onwaar. De tweede en derde propositie kunnen wel bevestigd worden. Uit de data analyse komt naar voren dat het integreren van IT systemen en de flexibiliteit van het personeel twee belangrijke omnichannel succesfactoren zijn in de elektrotechnische industrie.

9.2 Belangrijkste B2B omnichannel succesfactoren

De uitgebreide data analyse heeft aangetoond dat veel elementen uit het initiële conceptuele model sterk overeen komen en tevens verbonden zijn met elkaar. De belangrijkste succesfactoren die van belang zijn voor het uitrollen van een succesvolle B2B omnichannel strategie binnen de elektrotechnische industrie worden onderstaand kort toegelicht.

Kanaalintegratie: Uit de data analyse blijkt dat kanaalintegratie, zoals omschreven door Gallino en Moreno (2014) en Herhausen et al. (2015), één van de belangrijkste determinanten is van een goede omnichannel strategie binnen de elektrotechniek. De case studie van de Technische Unie maakt dit bijzonder duidelijk. Bedrijven die succesvol willen zijn zorgen voor een nauwe kruisbestuiving tussen de diverse fysieke- en digitale verkoopkanalen. Via welk kanaal de klant zijn aankoop doet wordt steeds minder belangrijk.

Integratie IT systemen: De case bedrijven zijn het belang van de digitalisering gaan inzien en hebben dit inmiddels naar zich toe getrokken. De omzet van het digitale kanaal begint daarbij een steeds groter deel van de totale omzet te worden. Uit de data analyse blijkt dat een allesomvattend IT platform waarmee de klant centraal gesteld kan worden een essentiële rol speelt.

Data-driven beslissingen: Uit de onderzoeksresultaten komt zeer duidelijk naar voren dat de toekomst van omnichannel marketing in de elektrotechnische industrie ligt bij het managen van de verwachtingen van de individuele klant, ook wel human-to-human marketing. Het grote belang van data-driven beslissingen zoals omschreven door Brynjolfsson et al. (2013) en Agnihotri (2015) is daarbij bevestigd door alle drie de case bedrijven. Wanneer datagedreven beslissingen op de juiste wijze wordt geïntegreerd kan de behoeften van de klant beter centraal gezet worden.

Stroomlijning logistieke processen: Om tegemoet te komen aan de gewijzigde klantenvereisten en om de efficiëntie van het proces te vergroten is het nodig om de online en offline logistiek zoveel mogelijk te integreren. Waar voorheen alles gericht was op het leveren van producten aan vestigingen, ligt de focus tegenwoordig veel meer op het leveren op locatie. Ook zijn de verwachtingen van de klant richting leverancier flink opgeschroefd. Zo blijkt uit de case studie van Solar dat klanten hun producten 24/7 willen en zo snel mogelijk kunnen aanschaffen, waar en wanneer het hen het beste uitkomt. Het grote belang van het stroomlijnen van de logistieke processen zoals omschreven door Deloitte (2014) is daarbij bevestigd door alle drie de case bedrijven en kan worden gezien als één van de belangrijkste omnichannel succesfactoren in de elektrotechnische industrie.

Instelling personeel: Uit de data analyse komt duidelijk naar voren dat de omnichannel strategie gedragen moet worden gedragen door de gehele organisatie. Implementeren van een omnichannel strategie zorgt voor veel veranderingen, voornamelijk door nieuwe technologische ontwikkelingen. Medewerkers moeten in staat zijn om te kunnen gaan met deze veranderingen. Daarbij is het volgens de data analyse van groot belang dat medewerkers zich blijven ontwikkelen.

Strategische wendbaarheid: De flexibiliteit om te reageren op veranderingen in de markt (Montaguti, Neslin, & Valentini, 2015) kan in een veel groter perspectief worden geplaatst dan oorspronkelijk was voorzien door de onderzoeker. Flexibiliteit is niet alleen belangrijk bij het bepalen van de strategieontwikkeling, ook de andere pijlers binnen het conceptuele model hebben raakvlakken met deze factor. De twee belangrijkste elementen van flexibiliteit zijn responsiviteit (die voornamelijk te maken heeft met de snelheid van IT systemen waarmee bedrijven snel kunnen reageren op de behoeften van de klant) en personeel (die vooral te maken heeft met het aanpassingsvermogen en de pro-activiteit van medewerkers). Het gaat hier dus om het toepassen van agile-principes op strategisch niveau en organisatie breed. Strategische wendbaarheid blijkt uit de data analyse dan ook een cruciale omnichannel succesfactor in de elektrotechnische industrie.

9.3 Strategische aanbevelingen Nedelko

Omnichannel marketing in de elektrotechnische industrie is hot. Nedelko begrijpt dat het investeren in omnichannel van cruciaal belang is om haar klanten goed te kunnen blijven bedienen en daarbij succesvol te zijn op de langere termijn. Kijkend naar de drie case bedrijven bevindt Nedelko zich in dezelfde omnichannel fase als Van Egmond Groep. De organisatie probeert op dit moment allereerst de online kanalen op orde te krijgen. Van volledig geïntegreerde kanalen is nog geen sprake. Gebaseerd op de belangrijkste succesfactoren die besproken zijn in hoofdstuk 9.2 worden een vijftal aanbevelingen omschreven die Nedelko de komende vijf jaar zou moeten realiseren volgens de onderzoeker wil het de marktpositie kunnen uitbouwen in de elektrotechnische industrie.

Brick and mortar store

Online biedt gemak en offline de beleving. Online bestellen, offline afhalen. Online oriënteren, offline laten informeren. Een omnichannel strategie is pas geslaagd als online en offline elkaar aanvullen én versterken (Fenech & Merrilees, 2007) (Madaleno, Wilson & Palmer, 2007) (Fournier & Avery, 2011). Nedelko heeft nu een sterke focus op online, toch blijven ook offline kanalen cruciaal. Zeker gezien de complexiteit van de artikelen in de industrie alleen maar toeneemt (Elektrotechniek 365, 2016). Nedelko heeft op dit moment een showroom in Barendrecht waar klanten langs kunnen komen op afspraak. Een aanbeveling van de onderzoeker is om minimaal vier vestigingen te openen waarmee een logische landelijke dekking gecreëerd kan worden. Ondanks het gegeven dat eindklanten in de

elektrotechnische industrie steeds meer online oriënteren en kopen is er meer dan ooit behoefte aan een goede offline beleving (Elektrotechniek 365, 2016). Door zowel online als de fysieke winkel te omarmen creëert Nedelko nieuwe mogelijkheden om de klant te ondersteunen bij het aankoopproces.

Flexibele IT systemen

Omnichannel werkt het beste als alle data ten alle tijden in dezelfde bron wordt opgeslagen. Dus één systeem dat centraal alle verkoopkanalen aanstuurt (Deloitte, 2014) (Accenture, 2014). Het systeem aan de achterkant moet goed zitten voordat er gefocust kan worden op de klantbeleving aan de voorkant. Nedelko gebruikt op dit moment nog een aantal inflexibele IT systemen die niet gekoppeld zijn met elkaar. Zo is het huidige CRM systeem ouderwets en in de ogen van de onderzoeker niet toekomstproof. Om klanten in staat te stellen te switchen tussen kanalen en om via elk kanaal op elk moment goede, snelle en gepersonaliseerde service te kunnen leveren, is een goed CRM systeem onmisbaar. Nedelko moet volgens de onderzoeker nu investeren in een flexibel CRM systeem waarmee alle online en offline contactmomenten opgeslagen kunnen worden. Zo leert Nedelko de klant beter kennen en kan het de klantbeleving optimaliseren.

Verder is het volgens de onderzoeker van belang dat de online diensten verder uitgebreid worden. In april 2017 is er een nieuwe webshop gelanceerd die gekoppeld is aan het ERP systeem. Dit is volgens de onderzoeker een goede basis, echter kunnen er nog veel meer handige online functionaliteiten toegevoegd worden. Denk aan de optie om lijsten aan te maken met producten die klanten regelmatig bestellen of de afleveringstatus van een bestelling inzichtelijk maken aan de hand van een track and trace module. De digitale mogelijkheden zijn eindeloos mits er geïnvesteerd wordt in flexibele IT systemen.

Sterke bedrijfsidentiteit

Nu klanten de aanbieders voor het uitkiezen hebben en niet meer gebonden zijn aan locaties is de reputatie van het bedrijf belangrijker dan ooit. Klanten baseren hun keuzen immers niet enkel meer op het product, maar ook op de aanverwante services en de betrouwbaarheid van het bedrijf. Nedelko is op dit moment nog erg productgefocusd en bediend de klant vanuit verschillende productdivisies (eilandjes). Hierdoor heeft Nedelko op dit moment geen heldere bedrijfsidentiteit. Volgens de onderzoeker is het van belang dat de organisatie meer vanuit de corporate identiteit de markt gaat benaderen. Hoe sterker Nedelko de identiteit kan profileren, hoe hechter de band met de doelgroep kan worden. Het bouwen aan de bedrijfsidentiteit is echter een collectieve inspanning. Het is volgens de onderzoeker de taak van het management om er voor te zorgen dat de identiteit wordt gedragen door de gehele organisatie. Wanneer alle medewerkers zijn doordrongen van de identiteit van de organisatie zal dit uiteindelijk tot de gewenste reputatie leiden in de markt.

Verandermanagement personeel

Ontwikkelingen in technologieën volgen elkaar in een snel tempo op en doen een groot beroep op het aanpassingsvermogen van het personeel in de organisatie. De 'oude garde' kan volgens de onderzoeker daarbij de vertaalslag naar online dynamiek moeilijk maken en beschermt het bestaande. De gemiddelde leeftijd van werknemers in het bedrijf is relatief hoog (46 jaar). Het is volgens de onderzoeker van groot belang dat iedereen in het bedrijf mee ontwikkelt met de digitale veranderingen die spelen binnen het bedrijf. Een aanbeveling van de onderzoeker is om cross-functionele teams op te richten zodat kennis en kunde sneller gedeeld kan worden onder personeelsleden. Jongere werknemers hebben hierbij de verantwoordelijkheid om oudere werknemers wegwijs te maken met de nieuwe technologische mogelijkheden.

Uitbreiding logistieke dienstverlening

Nedelko is van origine een importeur distributeur en is decennia lang gewend om in bulk goederen in te kopen en te verkopen. Nu het bedrijf steeds meer voet aan de grond krijgt bij de eindklant groeit het aantal orders significant, echter zijn de gemiddelde bestellingen steeds kleiner. Het bedrijf erkent de verschuiving en ziet ook dat de eindklant andere logistieke wensen heeft dan de groothandel. Om hier op in te spelen is Nedelko begin 2017 samenwerkingen aangegaan met een aantal nieuwe logistieke dienstverleners. Het distributiecentrum van Nedelko kan klanten nu voorzien van een levering waar ze maar willen. Een goede stap vooruit, echter moet Nedelko volgens de onderzoeker de logistieke dienstverlening nu verder uitbreiden. Snelheid van levering is daarbij de belangrijkste factor. Wil Nedelko kunnen concurreren met een Technische Unie of een Solar dan is het volgens de onderzoeker van belang dat Nedelko ook een same-day-delivery bezorgmogelijkheid gaat aanbieden.

De digitalisering in de elektrotechniek vraagt om voortdurende actie, snelheid en slagvaardigheid. Bedrijven in de elektrotechnische industrie die in de toekomst succesvol zijn, weten de steeds snellere veranderingen bij te houden, mee te dicteren en daar van te profiteren. Door de bovenstaande aanbevelingen te implementeren kan Nedelko snel anticiperen en flexibel meebewegen met de wensen van de klant. Dankzij een uitgebreid assortiment, een hoge voorraadpositie, snelle levering en een perfecte e-businessoplossing is Nedelko binnen no time een betrouwbare en niet weg te denken partner en heeft het alle facetten in huis om door te groeien tot één van de top vijf spelers in de elektrotechniek!

9.3 Limitaties onderzoek

Alhoewel de inzichten van dit onderzoek een bijdrage leveren aan de manier waarop een B2B bedrijf in de elektrotechniek een omnichannel strategie kan implementeren, zijn er ook beperkingen aan het onderzoek. De betrouwbaarheid van de resultaten is een relatief zwak punt gezien er uitsluitend gewerkt is met kwalitatieve onderzoeksmethoden. Ondanks de maatregelen die zijn genomen om biases te voorkomen (zie hoofdstuk 4) is het kwantitatieve testen van het voorgestelde kader nodig om de resultaten te versterken. Een andere beperking van het onderzoek is de wijze waarop de dataverzameling heeft plaatsgevonden. Binnen de methoden van onderzoek is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews waarbij de geïnterviewde vooraf een korte uitleg kreeg over B2B omnichannel marketing. De opzet kan de geïnterviewden mogelijk hebben beperkt in de perceptie over het onderwerp en het in de juiste context plaatsen ervan.

Ondanks de toenemende aandacht voor omnichannel marketing in de B2B markt blijft de wetenschappelijke literatuur over het onderwerp summier. Dit onderzoek kan op meerdere manieren worden uitgebreid. De onderzoeker vraagt om meer onderzoek naar een bredere toepassingen van deze studie. Bijvoorbeeld: omnichannel marketing heeft volgens de onderzoeker ook gevolgen op de manier waarop marketing en sales met elkaar samenwerken. Meer onderzoek moet leiden tot een beter inzicht in alle dimensies van omnichannel marketing en betere toepasbaarheid in de praktijk.

10. Bronnen

Bibliografie

- Accenture, 2013. "The new omnichannel approach to serving customers". 02-06-17 11:10.
<http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/communications/accenture-new-omni-channel-approach-serving-customers.pdf>
- A. Tetteh & Q. Xu (2014). Inventory Control by Using Speculative Strategies in Dual Channel Supply. Chain Journal of Applied Research and Technology.
- Agnihotri, A. (2015). Can Brick-and-Mortar Retailers Successfully Become Multichannel Retailers? Journal of Marketing Channels.
- Ansari, A., Mela, C. F., & Neslin, S. A. (2008). Customer Channel Migration. Journal of Marketing Research.
- Armstrong, G., Adam, S., Denize, S., & Kotler, P. (2015). Principles of Marketing (6 ed.). Melbourne: Pearson Australia.
- Beck, N., & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. Journal of Retailing and Consumer Services.
- Bell, D. R., Gallino, S., & Moreno, A. (2014). How to Win in an Omnichannel World. MIT Sloan Management Review.
- Bendoly et al. (2015). Are Consumers Really Strategic? Implications from an Experimental Study.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). Competing in the Age of Omnichannel Retailing. MIT Sloan Management Review.
- Berman, B., & Thelen, S. (2004). A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy. International Journal of Retail & Distribution Management.
- Chandon, P., Morwitz, V. G., & Reinartz, W. J. (2005). Do Intentions Really Predict Behaviour? Self-generated Validity Effects in Survey Research. Journal of Marketing,.
- Deloitte, 2014. "Unlocking the power of the connected customer". 11-05-17 16:30.
<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/unlocking-the-power-of-the-connected-consumer.pdf>

Dipak, J., & Siddhartha, S. S. (2002). Customer lifetime value research in marketing: A review and future directions.

Elektrotechniek 365 (2016). Trends in de elektrotechnische industrie. 02-12-16 14:00

<https://www.elektrotechniek365.nl/nieuws/trends-in-de-elektrotechnische-industrie>

Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research* (1 ed.). Thousand Oaks: Sage.

Emrich, O., Paul, M., & Rudolph, T. (2015). Shopping Benefits of Multichannel Assortment Integration and Moderating Role of Retailer Type. *Journal of Retailing*.

F.R. Dwyer, 1989. Customer lifetime valuation to support marketing decision making. *Journal of Direct Marketing*.

Fournier, S., & Avery, J. (2011). *The Uninvented Brand*. Business Horizons.

Forrester Research. (2014). *Building The B2B Omni-Channel Commerce Platform of the Future*.

Fenech, T., & Merrilees, B. (2007). *From catalog to Web: B2B multi-channel marketing strategy*. Industrial Marketing Management.

H. Boeije (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Boom Onderwijs.

Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., & Herrmann, A. (2015). Integrating Bricks with Clicks: Retail-Level and Channel-Level Outcomes of Online-Offline Channel Integration. *Journal of Retailing*.

Hofer, C.W., Schendel, D.E., (1978), *Strategy Formulation*. Analytica Concepts, West Publishing Company, St.Paul, Minn.

T. Keane & P. Wang, (1995). Applications for the lifetime value model in modern newspaper publishing. *Journal of Direct Marketing*.

Keinänen, H., & Kuivalainen, O. (2015). Antecedents of social media B2B use in industrial marketing context: customers' view. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

Kega, (2014). "Realizing the new retail reality". Kega, Publication

K. Eisenhardt (1989). *Agency Theory: An Assessment and Review*. *Academy of Management Review*

Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing Management* (13 ed.). Upper Saddle Rivir, NJ: Pearson Education Inc .

Lazaris, C., & Vrechopoulous, A. (2014). From Multichannel to "Omnichannel" Retailing: Review of the Literature and Calls for Research.

Lipiäinen, H. S., & Karjaluoto, H. (2015). Industrial Branding in the Digital Age. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

Newman, D., 2014. "The Omnichannel Experience: Marketing Meets Ubiquity". *Forbes*. 09-04-17 14:30. <http://www.forbes.com/sites/danielnewman/2014/07/22/the-omni-channel-experience-Marketing-meets-ubiquity/2/>

Madaleno, R., Wilson, H., & Palmer, R. (2007). Determinant of Customer Satisfaction in a Multi-Channel B2B Environment. *Total Quality Management & Business Excellence* .

McCormick, H., Cartwright, J., Perry, P., Barnes, L., Lynch, S., & Ball, G. (2014). Fashion retailing – past, present and future. *Textile Progress*.

McKinsey. (2015, February). Do you really understand how your business customers buy? Retrieved January 20, 2016. 22-06-17 20:00

http://www.mckinsey.com/Insights/Marketing_Sales/Do_you_really_understand_how_your_business_customers_buy?cid=mckgrowth-eml-alt-mkq-mck-oth-1502

Melis, K., Campo, K., Breugelmans, E., & Lamey, L. (2015). The Impact of the Multi-channel Retail Mix on Online Store Choice: Online Experience Matter? *Journal of Retailing*.

Molenaar, C. (2015). *Why Customers Would Rather Have a Smartphone than a Car*. Surrey: Gower.

Montaguti, E., Neslin, S. A., & Valentini, S. (2015). Can Marketing Campaigns Induce Multichannel Buying and More Profitable Customers? A Field Experiment. *Marketing Science* .

M.E. Porter (1985). How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*.

Payne, A., & Frow, P. (2004). The role of multichannel integration in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*.

Peppers, D., & Rogers, M. (2011). *Managing Customer Relationships - A Strategic Framework* (2 ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.

Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*.

Rabobank cijfers & trends (2017). Trends Elektrotechnische industrie, 12-01-17 19:00

https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Elektrotechnische_industrie

Rangaswamy, A., & van Bruggen, G. H. (2005). Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue. *Journal of Interactive Marketing*.

Rosenbloom, B. (2007). Multi-channel strategy in business-to-business markets: Prospects and problems. *Industrial Marketing Management*.

Sharma, A. (2007). The shift in sales organizations in business-to-business services markets. *Journal of Services Marketing* .

Stuart, I., McCutcheon, D., Handfield, R., McLachlin, R., & Samson, D. (2002). Effective case research in operations management: A process perspective. *Journal of Operations Management*.

Rockart, J.F., (1979), Chief executives define their own data needs, *Harvard Business Review*.

R. Gulati en J.Garino (2000). Get the right mix of bricks & clicks. *Harvard Business Review*.

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*.

Webster Jr., F. E. (2005). *Journal of Public Policy and Marketing*.

Wiersema, F. (2013). The B2B Agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead. *Industrial Marketing Management*.

Yin, R. K.-z. (2013). *Case study research: design and methods* (5 ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Zeng, Y. E., Wen, H. J., & Yen, D. C. (2003). Customer Relationship Management (CRM) in business-to-business (B2B) e-commerce. *Information Management & Computer Security*.

Zhang, J., Farris, P. W., Irvin, J. W., Kushwaha, T., Steenburgh, T. J., & Weitz, B. A. (2010). Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies. *Journal of Interactive Marketing* .

Zimmerman, A., & Blythe, J. (2013). *Business to Business Marketing Management: A global perspective* (2 ed.). Abingdon, Oxon: Routledge.

Bijlage

Bijlage 1: Interviewtranscriptie Mineke Vrijenhoek, Technische Unie

Datum: 25 augustus, 2017

Locatie: Hoofdkantoor Technische Unie, Amstelveen

Gespreksduur: 56 minuten

Een overzicht van het onderzoek en een aantal discussiepunten werden ongeveer een week voor het interview aan de geïnterviewde toegezonden. De geïnterviewde ging akkoord met het opnemen van het interview op de voorwaarde dat documenten waarin Technische Unie vermeldt staat eerst ter verificatie verstuurd zouden worden.

Laten we beginnen met wat achtergrondinformatie: zou je wat meer kunnen vertellen jezelf en je functie bij de Technische Unie?

Ik werk nu zo'n anderhalf jaar als Digital commerce specialist bij de Technische Unie. Hier ben ik verantwoordelijk voor de online marketing voor de webshop en voor het nieuwe consumentenplatform Thuiscomfort.nl. Dagelijks ben ik veel bezig met emailmarketing, google ads en zoekmachine optimalisatie. **Aan de hand van een uitgebreid zoekwoordenanalyse ben ik nu nieuwe landingspagina's aan het schrijven zodat we in Google beter gevonden zullen worden.** Deze pagina's probeer ik vervolgens te koppelen aan producten die wij verkopen. Tevens probeer ik als online product owner van de website de **belangen van onze leveranciers te behartigen in onze online kanalen.** Daarnaast loopt er ook nog een klein 'side project' waarbij we de aanvragen van nieuwe klanten willen optimaliseren. **Vroeger duurde het minimaal een week voordat je klant kon worden en aankopen kon doen in de webshop. Dit willen wij nu verder automatiseren zodat de klant dezelfde dag nog producten kan aanschaffen.**

{Systemen} Speelt technologie een belangrijke rol in omnichannel marketing bij de Technische Unie? Maken jullie gebruik van een bepaald platform om jullie hierbij te helpen?

Ja, de techniek krijgt een steeds grotere impact in onze organisatie gezien de verschuiving van offline naar online. Wij werken met één ordermanagement systeem voor alle vestigingen. Daaromheen hebben wij nog wel veel losse systemen, echter zijn deze wel allemaal met elkaar gekoppeld.

{Systemen} Een KPI als de Net Promoter Score domineert het management dashboard bij veel organisaties. Er wordt regelmatig met de klant meegekeken en geluisterd door alle lagen van de organisatie. Is het verzamelen en monitoren van feedback eenvoudig binnen jullie bedrijf?

Op dit moment is het vergaren van klanteninformatie niet makkelijk voor mij. Als marketeer kan ik niet makkelijk zelf bepaalde lijsten genereren, hier moet ik altijd een systeembeheerder voor inschakelen. Wel gaat het ERP systeem binnenkort vervangen worden waardoor dit (hopelijk) een stuk makkelijk voor mij moet worden.

{Strategie} B2B is van oorsprong een zeer traditioneel speelveld waarbij de offline kanalen een belangrijke rol spelen. Nemen jullie klanten nog steeds meer contact op via offline kanalen omdat ze de traditionele kanalen meer vertrouwen dan de 'nieuwe' online kanalen?

Ik denk dat de meeste klanten van de TU nu nog meer offline met ons zaken doen, dit zal echter niet lang meer duren voor dit is overgenomen door onze online kanalen. De nieuwe generatie installateurs werkt via de TU app en besteld direct via de telefoon. Offline kanalen bieden nog zeker hun meerwaarde, echter kan een installateur sneller schakelen door online de producten aan te schaffen. Wij merken ook dat klanten steeds meer van de online kanalen vragen. De app moet een goede zoekfunctie hebben, betalingen moet gelijk zichtbaar zijn in het account etc. Als afdeling zijn wij dan ook redelijk ondermand om dit allemaal voor elkaar te boxen!

{Strategie} Zou u zeggen dat merkaffiniteit een succesfactor is in omnichannel marketing? Met andere woorden: is het makkelijker een omnichannel marketing te implementeren omdat mensen u kennen in tegenstelling tot een situatie waarin u een onbekend bedrijf bent?

Merkaffiniteit is duidelijk een succesfactor. Wanneer ik bijvoorbeeld adverteer op prijs in Google dan is de conversie ratio veel lager dan dat ik op onze naam adverteer. Installateurs vinden onze merknaam echt een toegevoegde waarde om de producten bij ons te kopen. De TU branding zorgt er voor dat de grens tussen on- en offline steeds meer vervaagt. Wij bieden vaak ook als enige bepaalde producten aan waardoor de installateur eigenlijk al automatisch naar onze webshop gaat. De merkconsistentie blijft wel een grote uitdaging gezien er zoveel touchpoints zijn waar wij rekening mee moeten houden.

{Strategie} Zijn jullie op online vlak nog met bepaalde 'disruptieve' ontwikkelingen bezig? Met andere woorden: Zijn er nog ontwikkelingen gaande welke een impact hebben op de manier waarop jullie klanten aankopen doen via de webshop?

Wij zijn momenteel een chatbot aan het ontwikkelen die zelf kan leren van de vragen die gesteld worden door onze klanten. Dit moet onze klantenservice in de toekomst steeds meer gaan ondersteunen. Ook zijn wij nu bezig met de implementatie van marketing automation. Op basis van de content waar de klant in geïnteresseerd is worden bepaalde emails verzonden. Hierdoor ontvangt de klant uiteindelijk steeds relevantere content. Een laatste ontwikkeling is de 'self scan' via de telefoon. Hier loopt momenteel een proef mee. Installateurs kunnen met onze app een artikel

scannen, vervolgens verschijnt dit product in de webshop waarbij het gelijk aangekocht kan worden. Dit versnelt het verkoopproces enorm. Voornamelijk handig voor installateurs met een werkbus.

{Systemen} Worden de emailcampagnes gegeneerd uit jullie huidige systeem of hebben jullie hier aparte software voor?

Wij hebben nog geen 'all in one' omnichannel platform waar wij dit allemaal centraal kunnen beheren. Voor onze marketing automation gebruiken wij momenteel aparte software.

{Managementstijl} Wie is er binnen de organisatie verantwoordelijk voor het lanceren en coördineren van de omnichannel marketing strategie? Is dit het topniveau management, of zijn er ook lagere managementlagen betrokken?

De omnichannel strategie wordt niet centraal beheerd. Als digital commerce specialist word er verwacht dat ik zelf projecten aandraag (en uitvoer). Uiteraard wel in overleg met het management. In ons vakgebied is het natuurlijk veel testen, vandaar dat de verantwoordelijkheid ook bij lagere managementlagen ligt. Ik heb dagelijks contact met de marketing manager (die achter mij zit) wat erg fijn werken is gezien er dan snel geschakeld kan worden.

{Strategie} Werken jullie met een Net Promotor Score?

Zeker. Aan de hand van klantenenquêtes. Wij hebben een aparte afdeling die marktanalyse doet en hier veel mee werkt. Helaas werken wij momenteel niet veel samen met deze afdeling ook al zou dit erg interessant kunnen zijn. Er zijn gewoon niet te mensen voor op het moment.

{Cultuur} Zijn er binnen jullie bedrijf al cross-functionele samenwerkingen om zo een verbindende cultuur te stimuleren?

Onze afdelingen werken nu nog apart, echter staan we wel op het punt om te beginnen met cross-functionele samenwerkingen. Zo zijn we in een 'scrum werkmethode testfase' waarin je in teams wordt ingedeeld en je to do lijst van die week moet pitchen. In deze teams zitten mensen uit sales, marketing, inkoop etc.

{Personeel} Heeft jullie personeel moeite met de omschakeling naar een meer omnichannel gerichte organisatie?

Het personeel van de TU is redelijk oud. De gemiddelde leeftijd is 43. Dit geeft denk ik al aan dat de mensen wel wat 'stugger' zijn over het algemeen. **Sommige personeelsleden zijn natuurlijk wel flexibel maar ik denk wel dat dit een flinke uitdaging is voor de toekomst van het bedrijf.** Met de snel veranderende technologie moeten medewerkers veel bijleren en hier ook voor open kunnen/willen staan.

{Personeel} Probeer het management het personeel dan wel een bepaalde kant op te duwen zodat jullie bekend wordt met het 'nieuwe' werken?

Het management team probeert niet zozeer het personeel het nieuwe werken te stimuleren, wel proberen ze alle 'neuzen dezelfde kant' op te krijgen. Zo hebben ze recentelijk een MT roadshow georganiseerd waarbij ze alle vestigingen langsgingen om de strategieplannen te presenteren. Iedereen mocht hier ook op reageren. Dit heeft zeker geholpen om de algemene mindset van het personeel meer op elkaar af te stemmen.

{Structuur} Ziet u wrijving ontstaan in het uitvoeren van een omnichannel strategie, gecoördineerd door hogere niveaus, tussen sales en marketing teams? Zorgen de strategische doelen om dergelijke wrijvingen te verminderen?

Niet zozeer tussen sales en marketing teams maar wel tussen de vestigingen en het hoofdkantoor. Daar blijft altijd een barrière tussen. Ik kan niet helemaal omschrijven waardoor dat komt.

{Cultuur} Fail faster is het mantra in veel 'nieuwe tijds organisaties'. Is er binnen jullie bedrijf ruimte om te falen? (heerst er een explorerende cultuur)

Ja, er heerst zeker een explorerende cultuur (op onze afdeling). Ik mag vaak nieuwe projecten starten als test case. Deze cultuur is wel erg verschillend per afdeling. Het development team mag bijvoorbeeld veel minder 'exploreren'. Hier heerst er veel angst voor falen gezien veranderingen direct impact kan hebben op de conversie van de webshop (bang om omzet mis te lopen).

{Systemen} Valt de user interface (webdesign) van de website onder jouw verantwoordelijkheid?

Nee, dit is de verantwoordelijkheid van het development team. Wij hebben een eigen user interface designer in dienst.

{Strategie} Wat zijn de obstakels die u ervaart om meer omnichannel te zijn binnen de Elektrotechnische industrie?

De elektrotechnische industrie is op dit moment nog redelijk traditioneel. Er wordt vooralsnog meer verkocht via de offline kanalen dan online. Dit zal echter binnen nu en vijf jaar andersom zijn. Ik denk dat het voor de TU een uitdaging wordt om het personeel op te leiden zodat zij klaar zijn voor deze verandering. Medewerkers moeten de werking van de webshop goed snappen en alle vernieuwingen op de voet volgen. Dit vergt een bepaalde flexibiliteit van het personeel wat nu niet altijd aanwezig is.

{Strategie} Als u naar B2B omnichannel marketing kijkt, wat zijn volgens uw ervaringen de belangrijkste succesfactoren?

Voor de TU is de hoofdmotor van omnichannel marketing om aanwezig te zijn in alle kanalen. Er moet altijd een verkoopkantoor in de buurt zijn en de app moet helemaal up to date zijn. Als tweede succesfactor speelt het merk denk ik een belangrijke rol. Als Technische Unie hebben wij in de markt een goede naam opgebouwd, dit heeft een positieve invloed op de manier waarop wij onze omnichannel strategie inrichten (mede door onze branding is onze app een succes geworden).

{Strategie} In B2C zien we de komst van het "order online, pick up in store" concept. Is dit een ontwikkeling die ook binnen jullie bedrijf speelt?

Zeker. Dit is ook upcoming bij ons. Steeds meer installateurs maken hier gebruik van. Vooral sochtend tussen 7-10 uur staat er een rij bij elk verkoopkantoor!

{Strategie} Wat is voor nu nog 'toekomstmuziek' maar zou in de toekomst potentie hebben om uit te rollen?

Als toekomstmuziek zie ik een online configurator voor me waarbij je een foto maakt van bijvoorbeeld een meterkast en deze upload onze app. Onze webshop laat dan direct producten zien die relevant zijn uiteraard aangeschaft kunnen worden.

{Structuur} Werken jullie al met Big data?

Ja, onze afdeling marktanalyse werkt hier vooral mee. Ik gebruik het om te bepalen hoe onze producten in onze webshop getoond worden. Producten met een betere conversie staan bijvoorbeeld hoger in de lijst dan producten die minder vaak worden verkocht.

{Strategie} Wat is volgens jou een trend in onze branche?

Mobile first! Steeds meer klanten bekijken onze website op een mobile device (ook al hebben we een app). Het is daarom belangrijk dat de website volledig responsive is.

{Systemen} De webshop is nu alleen beschikbaar via een inlog? Is dat nog wel van deze tijd gezien de markt steeds transparanter wordt?

Daar heb je helemaal gelijk in. Ik zou dat ook graag anders willen inrichten. Echter kunnen wij niet zomaar de webshop beschikbaar maken voor iedereen. Het development team is bang voor performance problemen. Zoals ik al eerder aangaf zijn ze erg angstig voor fouten. Naarmate de techniek verbeterd zal dit denk ik wel een keer doorgevoerd worden.

Bijlage 2: Interviewtranscriptie Samantha Willems, Solar

Datum: 08 september, 2017

Locatie: Hoofdkantoor Solar, Alkmaar

Gespreksduur: 41 minuten

Een overzicht van het onderzoek en een aantal discussiepunten werden ongeveer een week voor het interview aan de geïnterviewde toegezonden. De geïnterviewde ging akkoord met het opnemen van het interview op de voorwaarde dat documenten waarin Solar vermeldt staat eerst ter verificatie verstuurd zouden worden.

Introductie

Kunt u me iets vertellen over uzelf en uw rol in de organisatie?

Mijn naam is Samantha Willems. Ik ben sinds april 2017 werkzaam bij Solar Nederland als Channel Marketeer en verantwoordelijk voor het identificeren van nieuwe verkoopkanalen en het optimaliseren van bestaande verkoopkanalen. Hierbij hou ik mij bezig met het opzetten van marketingcampagnes en de communicatie in de richting van nieuwe en bestaande klanten.

Strategie

Over het algemeen is B2C omnichannel beter ontwikkeld dan B2B omnichannel, denk aan enkele goede Nederlandse voorbeelden zoals De Bijenkorf en Coolblue. Ziet u dat de B2C omnichannel succesfactoren worden gebruikt als richtlijn voor hoe B2B omnichannel marketing zou moeten lijken?

Zeker! Natuurlijk kijk je wel naar de succes stories en neem je bepaalde aspecten mee, maar bovengenoemde voorbeelden hebben een soort van cult-status verworven (met een hoog media budget). Daarnaast is de doelgroep van Solar vaak heel traditioneel.

B2B is van oorsprong een zeer traditioneel speelveld waarbij de offline kanalen een belangrijke rol spelen. Nemen jullie klanten nog steeds meer contact op via offline kanalen omdat ze de traditionele kanalen meer vertrouwen dan de 'nieuwe' online kanalen?

Ja, de doelgroep is heel traditioneel en wil het liefst telefonisch of per mail contact houden.

Zou u zeggen dat merkaffiniteit een succesfactor is in omnichannel marketing? Met andere woorden: is het makkelijker een omnichannel marketing te implementeren omdat mensen u kennen in tegenstelling tot een situatie waarin u een onbekend bedrijf bent?

Ik denk zeker dat het een voordeel is als mensen je bedrijf kennen.

Als je weet wie een voorkeur voor jouw merk heeft is het natuurlijk makkelijker deze te bereiken, je kent de behoefte (als het goed is) en kunt daar makkelijker op in spelen. **Persoonlijke benadering speelt een grote rol bij het uitdragen van de merkbeleving.**

Zijn partnerships belangrijk met de komst van omnichannel marketing?

Ik denk dat dit branche afhankelijk is en van het doel en budget afhangt. Binnen de Elektrotechniek zijn er nog niet veel partnerships zover ik weet. Solar is hier ook niet mee bezig.

Managementstijl

Wie is er binnen de organisatie verantwoordelijk voor het lanceren en coördineren van de omnichannel marketing strategie? Is dit het topniveau management, of zijn er ook lagere managementlagen betrokken?

Bij Solar hebben we ook een secondline management die betrokken is bij dit soort beslissingen, de uitvoering en coördinatie ligt veelal bij mij.

Systemen

Speelt technologie een belangrijke rol in omnichannel marketing volgens u? Maken jullie gebruik van een bepaald platform om jullie hierbij te helpen?

Heel belangrijk. We gebruiken **een marketing automation programma**, Agillic en voor CRM activiteiten gebruiken we Salesforce.

Een KPI als de Net Promoter Score domineert het management dashboard bij veel retail organisaties. Er wordt regelmatig met de klant meegekeken en geluisterd door alle lagen van de organisatie. Is het verzamelen en monitoren van feedback eenvoudig binnen jullie bedrijf?

Er worden klanttevredenheidsonderzoeken gedaan, maar ik doe dit zelf niet.

Personeel

Implementeren van een omnichannel strategie zorgt voor veel veranderingen. Deze veranderingen binnen een organisatie gaan in de praktijk sneller dan de omloopsnelheid van het personeelsbestand. Medewerkers in de organisatie moeten daarom flexibel zijn ingesteld zodat ze hier goed mee om kunnen gaan. Heeft jullie personeel moeite met de omschakeling naar een meer omnichannel gerichte organisatie? Hoe proberen jullie het personeel die nog het liefst via de traditionele manieren blijven werken te duwen naar de 'nieuwe manier' van denken?

Onder andere door nieuwe (jonge) mensen aan te trekken en deze hun enthousiasme over te laten brengen op de "oude garde". Daarnaast worden er regelmatig trainingen en informatie sessies georganiseerd om ook het belang van veranderingen duidelijk te maken.

Cultuur

Fail faster is het mantra in veel 'nieuwe tijds organisaties'. Is er binnen jullie bedrijf ruimte om te falen? (heerst er een explorerende cultuur)

Gelukkig wel! Het is wel zo dat ideeën met plannen ondersteund moeten worden, maar goede ideeën zijn altijd welkom!

Het handelen binnen de omnichannel organisatie is sterk gedreven door een gemeenschappelijke overtuiging dat het belang van de klant het allerbelangrijkst is. Dus niet alleen marketing en klantenservice, maar ook IT en operatie. Zijn er binnen jullie bedrijf al cross functionele samenwerkingen om zo een verbindende cultuur te stimuleren?

Ja, zeker! Als er bepaalde promoties of campagnes lopen worden alle betrokken afdelingen aangelijnd. Van Market tot Sales, maar bijvoorbeeld ook de customer service zodat iedereen op de hoogte is.

Structuur

Jullie sales team heeft direct contact met klanten waarbij marketing dit wellicht niet heeft. Marketing heeft daarentegen weer andere informatiebronnen zoals web analytics. Ziet u wrijving ontstaan in het uitvoeren van een omnichannel strategie, gecoördineerd door hogere niveaus, tussen sales en marketing teams? Zorgen de strategische doelen om dergelijke wrijvingen te verminderen?

Nee eigenlijk niet, de cultuur is heel open en veel informatie wordt gedeeld en voor grotere lanceringen/campagnes worden verschillende afdelingen en lagen hierbij betrokken.

Hoofdvragen onderzoek

Wat zijn de obstakels die u ervaart om meer omnichannel te zijn?

- De juiste data
- Budget

Als u naar B2B omnichannel marketing kijkt, wat zijn volgens uw ervaringen de belangrijkste succesfactoren?

- De onlinebeleving laten aansluiten op de winkelbeleving.
- Goede influencers

Bijlage 3: Interviewtranscriptie Patrick Tijssen, Van Egmond

Datum: 11 september, 2017

Locatie: Hoofdkantoor Van Egmond, Doetinchem

Gespreksduur: 76 minuten

Een overzicht van het onderzoek en een aantal discussiepunten werden ongeveer een week voor het interview aan de geïnterviewde toegezonden. De geïnterviewde ging akkoord met het opnemen van het interview op de voorwaarde dat documenten waarin van Egmond vermeldt staat eerst ter verificatie verstuurd zouden worden.

Introductie

Kunt u me iets vertellen over uzelf en uw rol in de organisatie?

Sinds 2 jaar content en e-commerce manager bij Van Egmond Groep. Verantwoordelijk voor alles wat te maken heeft met de webshop, artikeldatabase beheer en koppelingen met ons ERP systeem. Ook de koppelingen die wij maken met leveranciers en klanten vallen onder mijn hoede. In mijn functie val ik direct onder de directeur Hans de Kroon. Er zijn weinig verschillende lagen in het bedrijf. Er is ook maar één marketing afdeling.

Zijn jullie al bezig met omnichannel marketing?

Wij zijn hier zeker bezig. Ons bedrijf had van oudsher veel persoonlijk contact, echter merken wij dat de jongeren generatie niet meer belt maar mailt en of appt en op de website kijkt. Hierdoor zijn de digitale kanalen steeds belangrijker voor ons. Zo zijn wij nu een compleet nieuwe website aan het ontwikkelen die gekoppeld is aan ons CRM systeem. **Op die manier kunnen wij bezoekers en klanten beter volgen in de customer journey.** Ook ons CRM pakket wordt nu compleet vernieuwd gezien identificatie van de klant nu niet goed inzichtelijk is. **Het CRM pakket moet echt het verzamelpunt worden van alle leads en klanten.** We zijn ook bezig met de integratie van een livechat op de website. Dit is echter moeilijker te implementeren dan gedacht. Niet zo zeer om de techniek maar om de mensen die de livechat moeten beantwoorden. De verkoopbinnendienst medewerkers hebben het al druk genoeg en zien niet direct de meerwaarde van dit extra verkoopkanaal.

Strategie

Over het algemeen is B2C omnichannel beter ontwikkeld dan B2B omnichannel, denk aan enkele goede Nederlandse voorbeelden zoals De Bijenkorf en Coolblue. Ziet u dat de B2C omnichannel succesfactoren worden gebruikt als richtlijn voor hoe B2B omnichannel marketing zou moeten lijken?

B2C omnichannel marketing is zeker een goede benchmark voor de B2B markt. Een term die nu veel gebruikt wordt is human-to-human. Alles moet persoonlijker worden. De ervaringen die een persoon opdoet in de B2C markt worden meegenomen op zakelijk vlak, dat merken wij ook. Wanneer de ontwikkelingen die nu op B2C vlak spelen worden meegenomen op B2B vlak dan zal dit zeker helpen. Zo werken wij niet met een callcenter (centraal nummer). Elke klant heeft een eigen contactpersoon binnen onze organisatie. Uiteraard is er wel een fallback wanneer de betreffende persoon niet aanwezig is.

Het is belangrijk dat hetgeen wat in de hoofden zijn van de verkoopdienst ook het nieuwe CRM systeem komt. Dit is voor de marketing zeer waardevolle informatie. Ook voor de recente overname van EMG Meerakker is dit van belang. Wanneer de klantgegevens inzichtelijk zijn kan er onderling meer informatie uitgewisseld worden en zodoende beter op ingespeeld worden.

B2B is van oorsprong een zeer traditioneel speelveld waarbij de offline kanalen een belangrijke rol spelen. Nemen jullie klanten nog steeds meer contact op via offline kanalen omdat ze de traditionele kanalen meer vertrouwen dan de 'nieuwe' online kanalen?

De oudere garde neemt nog steeds meer contact op via offline kanalen. De nieuwe generatie online. Wij proberen de oudere garde niet zozeer te lokken met extra kortingen om zo meer gebruik te maken van onze online kanalen. Dit werkt niet. Door middel van extra functionaliteiten aan te bieden zoals self service en track en trace zien wel dat ook deze doelgroep steeds meer gebruik maakt van online kanalen.

Zou u zeggen dat merkaffiniteit een succesfactor is in omnichannel marketing? Met andere woorden: is het makkelijker een omnichannel marketing te implementeren omdat mensen u kennen in tegenstelling tot een situatie waarin u een onbekend bedrijf bent?

Ik weet eerlijk gezegd niet of dit als succesfactor kan worden aanschouwd. De Technische unie is bekend in de elektrotechnische industrie door haar logistieke apparaat en voorraadpositie. Van Egmond is bekend in de markt vanwege de expertise die het kan aanbieden. Wij bieden specials aan die de Technische Unie niet aanbied gezien zij de kennis daarvoor niet in huis hebben. Bij ons werken alleen maar techneuten.

Zijn partnerships belangrijk met de komst van omnichannel marketing?

Weet ik niet. **Wanneer je partnerships aangaat lever je een stuk eigen identiteit in.** Wij hebben nu een naam opgebouwd in de markt waarbij wij bekend zijn om onze kennis. Wanneer je deze kennis gaat delen wordt onze positie minder sterk. Ik zou er daarom niet snel voor kiezen.

Managementstijl

Wie is er binnen de organisatie verantwoordelijk voor het lanceren en coördineren van de omnichannel marketing strategie? Is dit het topniveau management, of zijn er ook lagere managementlagen betrokken?

Dit is een samenspel tussen de marketing en de directie. In dit geval onze directeur Hans de Kroon. Er wordt in ieder geval niets opgelegd van bovenaf wanneer we over de omnichannel strategie praten. We kijken goed hoe andere partijen in de markt de online kanalen proberen te verbeteren. Soms volgen wij onze concurrentie en soms lopen wij iets voor. **De lijnen zijn ook erg kort wanneer er bepaalde marketing gerelateerde beslissingen genomen moeten worden.**

We delen ook kennis met de Technische Unie ondanks dat wij in de markt concurrenten zijn. Het gaat voornamelijk om informatie die in de achterkant van de organisatie speelt zoals CRM systemen en website koppelingen.

Systemen

Speelt technologie een belangrijke rol in omnichannel marketing volgens u? Maken jullie gebruik van een bepaald platform om jullie hierbij te helpen?

Ik denk dat je uit de voorgaande antwoorden wel kan concluderen dat technologie een steeds belangrijke rol begint te spelen op de manier hoe wij onze producten aanbieden. Steeds meer klanten maken gebruik van onze online kanalen. Niet alleen voor het aankopen van producten, maar ook voor andere diensten die wij aanbieden. Het CRM pakket wordt het hart van de organisatie die zowel gebruikt kan worden voor verkoop- als marketing doeleinden. Op dit moment wordt Superoffice geïmplementeerd. **Een CRM platform wat makkelijk gekoppeld kan worden met bijvoorbeeld het ERP systeem en de webshop.**

Een KPI als de Net Promoter Score domineert het management dashboard bij veel retail organisaties. Er wordt regelmatig met de klant meegekeken en geluisterd door alle lagen van de organisatie. Is het verzamelen en monitoren van feedback eenvoudig binnen jullie bedrijf?

Dit is nog niet eenvoudig. Er zijn veel systemen aan elkaar gekoppeld. Superoffice moet ons hierbij gaan helpen om de informatie inzichtelijker te krijgen.

Personeel

Implementeren van een omnichannel strategie zorgt voor veel veranderingen. Deze veranderingen binnen een organisatie gaan in de praktijk sneller dan de omloopsnelheid van het personeelsbestand. Medewerkers in de organisatie moeten daarom flexibel zijn ingesteld zodat ze hier goed mee om kunnen gaan. Heeft jullie personeel moeite met de omschakeling naar een meer omnichannel gerichte organisatie? Hoe proberen jullie het personeel die nog het liefst via de traditionele manieren blijven werken te duwen naar de 'nieuwe manier' van denken?

Dit is zeker moeilijk voor ons. Het personeel moet wel de voordelen zien van de nieuwe ontwikkeling (De whats in it for me factor speelt hierbij een belangrijke rol). Het is daarom belangrijk dat technologische veranderingen in de organisatie goed worden uitgelegd. De verkoop is hier niet dagelijks mee bezig en hebben hier in veel gevallen geen feeling mee. Zeker de oudere garde niet. Wanneer dit zonder enige toelichting wordt doorgevoerd in de organisatie dan gaat dit bij ons en ik denk bij veel bedrijven niet werken. Hoe mooi het systeem ook is.

Cultuur

Fail faster is het mantra in veel 'nieuwe tijds organisaties'. Is er binnen jullie bedrijf ruimte om te falen? (heerst er een explorerende cultuur)

Experimenteren mag zeker. Wij krijgen een enorme hoeveelheid vrijheid. De directie stuurt wel op doelstellingen. Personeel wordt zelf uitgenodigd om te experimenteren. Op verkoopvlak gebeurt dit echter minder dan bij ons op marketing. Falen mag, maar wordt uiteraard niet toegejuicht.

Het handelen binnen de omnichannel organisatie is sterk gedreven door een gemeenschappelijke overtuiging dat het belang van de klant het allerbelangrijkst is. Dus niet alleen marketing en klantenservice, maar ook IT en operatie. Zijn er binnen jullie bedrijf al cross functionele samenwerkingen om zo een verbindende cultuur te stimuleren?

Nee, wij werken niet met cross functionele samenwerkingen. Marketing wordt bij ons gebruikt om meer sales te genereren en heeft geen doel op zich. Er zijn dan ook geen grote gemeenschappelijke verschillen tussen sales en marketing. **Dit komt ook omdat onze directeur korte lijn heeft met zowel marketing als sales.** Zodoende kan er snel bijgestuurd worden wanneer nodig.

Structuur

Jullie sales team heeft direct contact met klanten waarbij marketing dit wellicht niet heeft. Marketing heeft daarentegen weer andere informatiebronnen zoals web analytics. Ziet u wrijving ontstaan in het uitvoeren van een omnichannel strategie, gecoördineerd door hogere niveaus, tussen sales en marketing teams? Zorgen de strategische doelen om dergelijke wrijvingen te verminderen?

Nee, hier zit geen wrijving tussen gezien wij een nauw samenwerking verband hebben met de sales.

Ook beschikt de marketing niet over web intelligence waarmee wij bijvoorbeeld aan de hand van big data bepaalde conclusies kunnen trekken. In de toekomst zou dit wellicht wel kunnen voorkomen.

Hoofdvragen onderzoek

Wat zijn de obstakels die u ervaart om meer omnichannel te zijn?

De flexibiliteit van oudere medewerkers. Wij maken nu grote stappen op technologisch vlak waarbij het een uitdaging wordt om het personeel dusdanig op te leiden dat zij hier adequaat mee kunnen werken. Het is vaak 'te veel' voor ze en kunnen de veranderingen niet bijhouden. Blijven opleiden en ook blijven sturen is van cruciaal belang voor het succes hiervan.

Als u naar B2B omnichannel marketing kijkt, wat zijn volgens uw ervaringen de belangrijkste succesfactoren?

Het aansluiten op de belevingswereld van de nieuwe generatie, zowel offline als online. Millennials chatten, appen en mailen en houden niet van PDFjes en bellen. De omschakeling om hier goed op in te spelen gaat naar mijn idee te traag. **Het is van belang dat we zoveel mogelijk aansluiting hebben met onze klanten en dit houden.** De nieuwe website in combinatie met ons nieuw CRM systeem zal ons hierbij gaan helpen.

Hoe wordt social media op dit moment toegepast?

Op dit moment puur voor productinformatie/nieuws te verspreiden. We hopen hiermee niet alleen het klantenbestand te bereiken maar ook klanten van klanten. **We gebruiken social media naar mijn idee nog te weinig. Ik zie hier zeker meer mogelijkheden in. Zo willen wij bijvoorbeeld productfilmpjes gaan maken waarbij we meer toespitsen op een toepassing en niet zozeer op het product.** Wij willen meer oplossingen aan gaan bieden dan producten. Daar zijn wij te specialistisch voor. Social media kan ons hierbij goed helpen.

Bijlage 4: Toelichting conceptueel model

Strategie <ul style="list-style-type: none">• Strategie is de manier waarop en het geheel van middelen waarmee vooraf vastgestelde doelen worden nagestreefd.	Managementstijl <ul style="list-style-type: none">• Managementstijl is het geheel van kenmerkende gedragspatronen van het management.	Systemen <ul style="list-style-type: none">• Systemen zijn regels en procedures waarmee het dagelijks functioneren gestuurd wordt.
Personeel <ul style="list-style-type: none">• Personeel is het geheel van karakteristieken en vaardigheden van medewerkers.	Cultuur <ul style="list-style-type: none">• Cultuur is het geheel van gemeenschappelijke normen en waarden van een groep mensen en hun gedrag als uiting daarvan.	Structuur <ul style="list-style-type: none">• Structuur is de verdeling en compensatie van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.