



Loyalty Insights 2021

Een datagedreven
benadering om uw klanten
nog beter te begrijpen



Inhoudsopgave

- 1 Belangrijkste bevindingen
- 2 Voorwoord
- 3 Methode
- 4 Belangrijkste onderzoeksgebieden
 - 4.1 De strategische focus op relevantie
 - 4.2 Data en de analytische route
 - 4.3 Macrotrends en toekomst van memberprogramma's
- 5 Aanbevelingen voor retailers
- 6 Over CGI Retail

1. Belangrijkste bevindingen

Uit interviews met loyalty, marketing, technologie en CRM-managers, bij 23 van de grootste Retail & Consumer Services bedrijven in Zweden komen vier duidelijke bevindingen. Dit zijn updates van een eerdere studie uit 2017 en onze veranderende wereld. Met een aantal hiaten voor succesvolle groei in klantloyaliteit door middel van een datagedreven aanpak, namelijk:

Gebrek aan adoptie van loyaliteitsstrategie in organisaties

Slechts 29% van de respondenten dacht dat ze een goed toegepaste organisatiestrategie voor loyalty hadden. Het aantal respondenten met een strategie (77%) is gestegen sinds onze eerdere studie. Adoptie van die strategie blijft een uitdaging. Slechts 38% is tevreden over acceptatie en compliance van de organisatie. Redenen die worden genoemd, zijn gebrek aan aandacht, middelen en prioritering van operationele taken. Er is behoefte om de acceptatie en uitvoering van loyaltystrategieën binnen de hele organisatie te verbeteren.



Nog een lange weg te gaan om echte personalisatie te bereiken

Veel bedrijven hebben hun memberprogramma opnieuw gelanceerd, of zullen dat gaan doen. Focus is relevant worden in elke interactie met members. Zij die voorop lopen in loyalty geven prioriteit aan personalisatie om die relevantie vast te stellen. Slechts 19% van de respondenten heeft het gevoel dat ze echt de volledige ervaring van personalisatie bieden door middel van zowel aanbiedingen als communicatie. Verbetering van het verzamelen van memberdata en daarmee de betrokkenheid, is vereist om gedrag van members nog beter te begrijpen om tot personalisatie te komen.

Complexiteit in het creëren van een data-ecosysteem

De meeste bedrijven zijn goed in het verzamelen van veel gegevens over hun klanten. Toch ziet slechts 32% van de respondenten in onze studie dat de gewenste data volledig worden benut. Er is veel geïnvesteerd in IT, maar het structureren en integreren van gegevens in één enkele bron van waarheid is een uitdaging. De meeste deelnemers aan het onderzoek verzamelen gegevens vanuit gemiddeld drie of meer systemen. Daarnaast is gebrek aan een data gedreven cultuur en een goed begrip van hoe efficiënt op inzichten kan worden gereageerd, de belangrijkste reden dat het potentieel van data en investeringen niet maximaal benut wordt.

De behoefte aan analytische competentie

Slechts 14% van de respondenten heeft het gevoel dat ze over de juiste gegevens beschikken én dan de benodigde analyse kunnen doen. Meer dan 60% is op zoek naar analytische competenties. Ons lijkt het niet de bedoeling om van iedereen data scientists te gaan maken. Er is eerder een toenemende behoefte aan een gemeenschappelijke taal rond data. Dat helpt om data-gedreven beslissingen in de hele organisatie begrijpelijk te maken.



[Link naar aanbevelingen](#)

2. Voorwoord

Onze manier van winkelen is drastisch veranderd. We zien dat in gedrag van consumenten en de mogelijkheid om alles, altijd en overal te kopen. E-commerce zoals we dat kenden - online bestellen met goederen die bij postkantoor of deur worden afgeleverd - blijft zich in hoog tempo ontwikkelen.

Echte omnichannel-ervaring - de fusie van digitaal en fysieke werelden - is iets dat consumenten verwachten en voor lief nemen. Een beleving waarbij je als consument zelf je touchpoints kiest. Je doet inspiratie op, zoekt advies en ontdekt prijzen online, op je telefoon of in de winkel. Misschien winkel je in de winkel maar betaal je online, of andersom. En je brengt de goederen naar huis, of laat ze bij je thuis, in de kofferbak van de auto of bij een Instabox bezorgen; tenzij je online koopt en afhaalt in de winkel. Bovendien zien we dat het 'click & collect'-fenomeen snel groeit, vooral in de huidige Corona-pandemie die online winkelen nog verder heeft versneld.

In onze digitale wereld komen we continu in aanraking met influencers en recommendations. We zoeken via marktplaatsen en kunnen prijzen met onze vingertoppen vergelijken. We hebben niet langer de directe persoonlijke relaties van vroeger. We zoeken echter hetzelfde type contact en verlangen naar persoonlijke aanbevelingen op basis van wie we zijn als individuen.

In 2017 hebben we onze eerste loyaltystudie uitgevoerd. De interviews zijn afgenomen met diegene die verantwoordelijk zijn voor loyaltyprogramma's, CRM, marketing en verschillende soorten memberprogramma's. De conclusies waren heel duidelijk. De drie belangrijkste succesfactoren voor een loyaltyprogramma waren:

1. een duidelijke en goed gekozen strategie (voor het loyaltyprogramma)
2. het vermogen om klantdata te verzamelen, te analyseren en ernaar te handelen
3. het vermogen waarde te creëren voor klanten door middel van interactie en relevante aanbiedingen



Op dat moment had slechts 35% van de respondenten een goed geïmplementeerde loyaltystrategie. Terwijl 80% de processen, tools en IT ontbeerde voor analyse van klantgegevens. Onze conclusie was dat maar weinig retailers echt gepersonaliseerde aanbiedingen konden doen.

Vanuit ons 2021 loyaltystudie zien we dat er aanzienlijke verbeteringen zijn gerealiseerd. Als klant voel ik me echter nog steeds gebombardeerd met irrelevante promoties. Als ik een advertentie open tijdens Black Friday, verschijnt dezelfde advertentie op elke webpagina die ik bezoek. We weten dat de technologie om onze bewegingen te volgen bestaat, de uitdaging zit hem in het gebruik ervan. Wanneer we met Retailers praten, gaat dat over de ambitie om gepersonaliseerde aanbiedingen te promoten op basis van uitgebreide individuele profielen die persoonlijke voorkeuren en interesses bevatten.

Dus zelfs waar de technologische volwassenheid sinds 2017 sterk is toegenomen, blijven er kansen liggen. Toen we in de zomer van 2020 onze tweede loyaltystudie lanceerden, hadden we daarom twee doelstellingen.

1. Uitzoeken hoe bedrijven het best kunnen handelen om klanten echt loyaal te maken in de digitale omnichannelwereld
2. Praktisch advies geven aan retailers die hun klanten echt relevante en gepersonaliseerde aanbiedingen willen doen



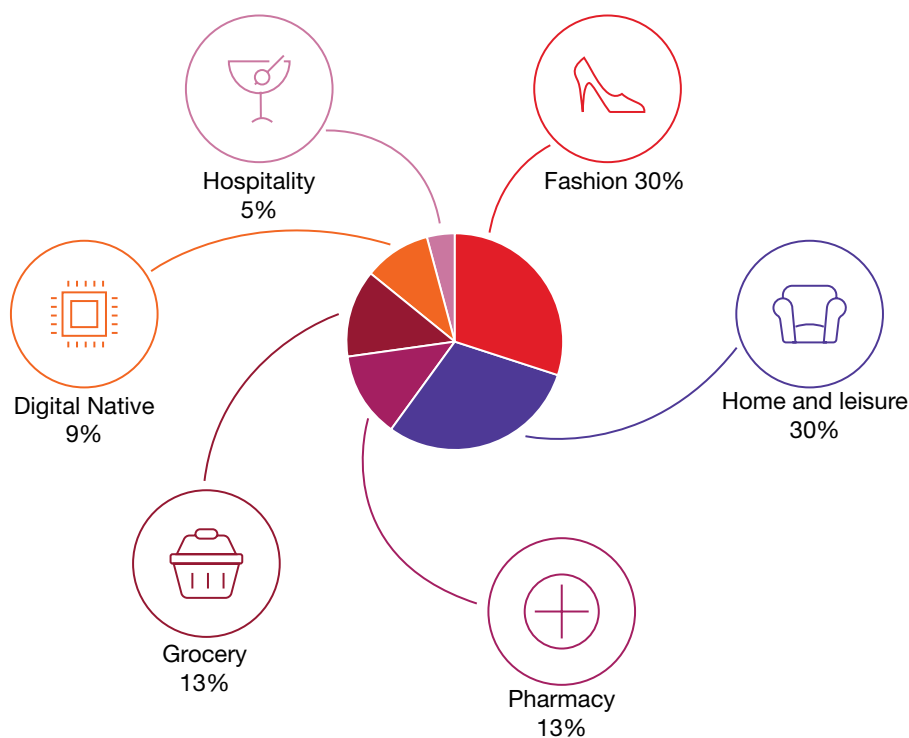
Stockholm, 8 januari 2021

Christian Haeger

Vice President Retail & Consumer Services,
CGI Stockholm

3. Methode

Het onderzoek is gebaseerd op diepte-interviews vanuit CGI uitgevoerd met loyalty, marketing, technologie en CRM-managers bij 23 van de grootste retail en consumer services bedrijven in Zweden. De deelnemende bedrijven zijn allemaal leiders binnen:



Bedrijven die bij dit onderzoek betrokken waren, hadden in 2019 een gemiddelde omzet van 710 miljoen EUR met gemiddeld 2.538 medewerkers. De interviews vonden plaats tussen mei en september 2020. De interviews zijn face-to-face afgenomen via online platforms, op basis van een set van vooraf bepaalde vragen, terwijl de kwalitatieve antwoorden zijn gekwantificeerd. Daarnaast beantwoordde elke respondent na het interview ook een vragenlijst, die deels bestond uit open meerkeuzevragen en een andere met een numerieke schaal van één tot zes. Antwoorden in het bereik 1-2 worden geïnterpreteerd als “Niet mee eens”, 3-4 als “Gedeeltelijk mee eens” en 5-6 als “Mee eens”.

4. Belangrijkste onderzoeksgebieden

4.1 De strategische focus op relevantie

Loyaltystrategie

Het formuleren van een Loyaltystrategie is essentieel, zodat werknemers begrijpen hoe ze moeten handelen en wat ze daarmee kunnen bereiken. Dit blijkt ook uit het onderzoek: 77% geeft aan over een formele strategie te beschikken. Toch is een goed geformuleerde strategie niet beter dan de uitvoering ervan. Slechts 38% van de respondenten is van mening dat hun strategie goed wordt toegepast. Dat wil zeggen dat slechts 29% een goed gekozen strategie heeft. Dat is nog niet veel anders dan in 2017 (35%). Er is nog veel ruimte voor verbetering bij de uitvoering van de strategie.

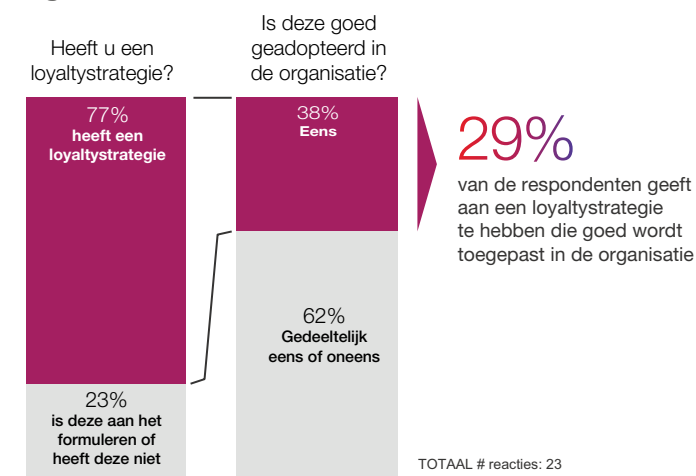
Op een algemeen niveau geven de respondenten aan dat de doelstellingen van hun memberprogramma het verhogen van de verkoop, de waarde van de klant en emotionele verbindingen zijn. Sinds 2017 zien we een behoefte om van lagere nivo's van loyalty, zoals

de 'mercenary' of inerte, naar meer ware loyalty te verschuiven. Hoe kunnen retailers deze verschuiving bewerkstelligen? Het antwoord: door relevantie in interacties met hun member en door de betrokkenheid te vergroten.

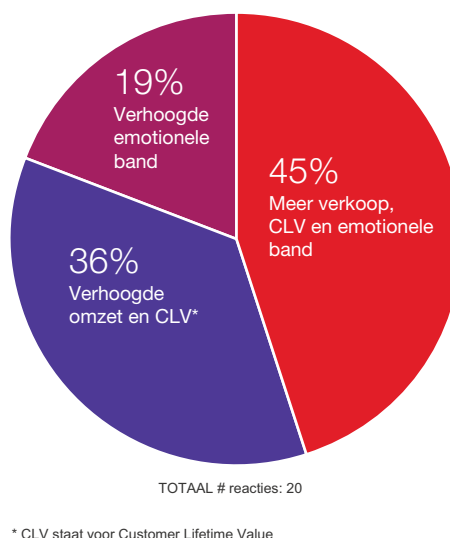
“We hebben het winkel- personeel niet goed genoeg begeleid om onze klanten te bedienen, begeleiden en te inspireren”

Marketing- en CRM-manager
(Home and leisure)






Slechts 29% van de respondenten noemt een goed toegepaste loyaltystrategie in de organisatie



Hoofddoel van ons memberprogramma

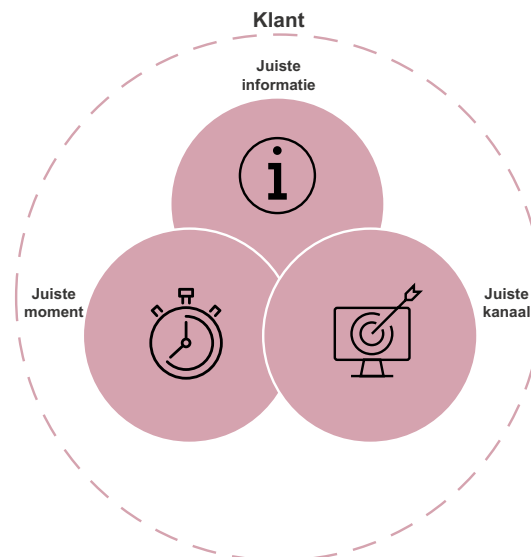


Welke soorten loyalty zijn er?

False		Real	
 <p>Inertia Loyalty Omschrijving Als klanten niet voldoende opties hebben, blijven ze alleen loyaal omdat het moet</p> <p>Marktkkenmerken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoge drempels om uit te stappen • Lage betrokkenheid • Monopolistische markten <p>Voorbeeld(en)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bankieren • Luchtvaartmaatschappijen 	 <p>Mercenary Loyalty Omschrijving Wanneer klanten voor hun loyalty worden betaald met kortingen, kortingsbonnen etc.</p> <p>Marktkkenmerken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Op kosten gebaseerde concurrentie • Hoge concurrentie • Lage drempels om uit te stappen <p>Voorbeeld(en)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retail 	 <p>True Loyalty Omschrijving Wanneer klanten een eerlijke, emotionele band met het merk voelen en bereid zijn obstakels te overwinnen om klant te blijven</p> <p>Marktkkenmerken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoge betrokkenheid • Goed zichtbare producten <p>Voorbeeld(en)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mode, consumentenelektronica 	 <p>Cult Loyalty Omschrijving Het hoogste niveau van true loyalty. Wanneer klanten het gevoel hebben dat een merk onderdeel is van hun identiteit</p> <p>Marktkkenmerken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dezelfde kenmerken als voor true loyalty. <p>Voorbeeld(en)</p> <ul style="list-style-type: none"> • In alle bedrijfstakken
			

Wat betekent het om relevant te worden?

In retail, waar aanbiedingen en kansen bijna eindeloos zijn, is het een kostbare zaak geworden om loyale klanten op te bouwen. De verwachtingen en behoeften van klanten, zoals eenvoud bij bestellen van een product of soepelheid bij interactie met een bedrijf, veranderen voortdurend. Omdat via sociale media nieuwe winkelkanalen worden gelanceerd die als inspiratie dienen en het koopgedrag beïnvloeden, moeten bedrijven relevant zijn voor de klant en voldoen aan hun werkelijke behoeften, voorkeuren en interesses. Relevantie is het vermogen om gepersonaliseerde en gerichte informatie met klanten te verbinden en te communiceren.



“Het is belangrijk om geen irrelevante aanbiedingen te pushen, maar het is een uitdaging om het profiel van de klant vast te leggen en te communiceren wat ze willen”

Marketing- en CRM-manager
Home and leisure

Op onze vraag naar de mening over relevantie, noemden respondenten drie belangrijke perspectieven in de interactie met klanten: communiceer de juiste informatie, middels het juiste kanaal, op het juiste moment. Dit lijkt sterk op de traditionele 'marketingmix' (product, prijs, plaats en promotie), wat leidde tot de vraag: zijn deze concepten nog steeds relevant en toepasbaar in het landschap van vandaag? Ja - we denken van wel, en het blijkt dat er nog 5 P's zijn die we moeten aanpakken.

Relevante perspectieven om over na te denken

Zealley et. al. publiceerde nog niet zo lang geleden een artikel in Harvard Business Review. "Marketeers moeten stoppen met focussen op loyalty en gaan nadenken over relevantie" (2018). Belangrijkste conclusie: denk, om een vitaal bedrijf te worden, vooral aan de volgende vijf P's:

1. Purpose: klanten voelen dat het bedrijf hun waarden deelt en versterkt.
2. Pride: klanten voelen zich trots en geïnspireerd om producten en diensten van het bedrijf te gebruiken.
3. Partnership: klanten hebben het gevoel dat er een relatie bestaat en goed wordt samengewerkt.
4. Protection: klanten voelen zich veilig wanneer ze zaken doen met het bedrijf.
5. Personalisation: klanten hebben het gevoel dat hun ervaringen met het bedrijf continu worden afgestemd op hun behoeften en prioriteiten.



Deze extra 5 P's vormen een eenvoudige en begrijpelijke test voor relevantie. De eerste vier vallen samen met de volledige hiërarchie van psychologische behoeften - van wat Maslow 'zelfactualisatie' of het vervullen van je volledige potentieel noemde, tot veiligheid, een meer basale behoefte. De vijfde, personalisatie, stelt bedrijven in staat om met klanten in contact te komen rond al deze behoeften en de relevantie te vergroten. Hoe werkt dit in werkelijkheid? CVS Pharmacy is een bedrijf dat erin is geslaagd deze aanpak toe te passen.



Case: het succes van CVS Pharmacy door de 5P's

CVS Pharmacy, een van de grootste apotheken in de VS, biedt een goed voorbeeld van de vijf P's. CVS Pharmacy gaat verder dan een puur transactiemodel en concentreert zich op het helpen van klanten op hun weg naar een algehele betere gezondheid. Door dit te doen, deelt de klant het doel van het bedrijf. Het bevredigt ook de behoefte om zich verzorgd te voelen en de vertrouwde relatie op te bouwen die de meeste klanten hebben met hun apotheker - een voorbeeld van bescherming. Focus voor CVS ligt op sociale verantwoordelijkheid en ondersteuning van lokale gemeenschappen - waardoor de klanten trots zijn.

Bovendien omarmt CVS technologieën zoals voorspellende analytische intelligentie (AI) en machine learning om gepersonaliseerde herinneringen te sturen om medicijnen bij te vullen of in te nemen, in de geest van partnerschap. Bovendien werkt het bedrijf samen met AI-gigant IBM Watson om te anticiperen op de behoeften van patiënten, ook wanneer ze meer dringende zorg nodig hebben - personalisatie. Nieuwe wegen en praktijken zullen de waarde voor klanten vergroten bij het onderhouden van een actieve betrokkenheid bij een apotheekhandel - en het merk CVS relevanter maken door hun gezondheid en welzijn te beschermen.

“Ons doel is eigenlijk om zoveel mogelijk gegevens over klanten te verzamelen en zo relevanter en persoonlijker met hen te worden. Op deze manier kunnen we loyale klanten bereiken.”

CRM Manager
(Pharmacy)

Personalisatie als aanpak voor relevantie

Het is niet ongebruikelijk dat retailers hetzelfde aanbod tegelijkertijd via hetzelfde kanaal aan de gehele markt communiceren. Als klant wil je niet lastig gevallen worden met irrelevante communicatie. In plaats daarvan wil je aanbiedingen die aan specifieke behoeften (op dat specifieke moment) tegemoet komen. Personalisatie is een manier om relevanter te zijn door een grotere klantbetrokkenheid en tegelijkertijd gericht te zijn op het leveren van op maat gemaakte en zinvolle klantinteracties. Personalisatie speelt ook een cruciale rol gedurende de volledige levenscyclus van de klant - onder andere acquisitie, klantbetrokkenheid, gemiddelde uitgaven, aankoopfrequentie, cross-selling en churnpreventie. Van de respondenten van deze studie streeft 90% ernaar relevanter te worden voor hun klanten. Om dit te bereiken,

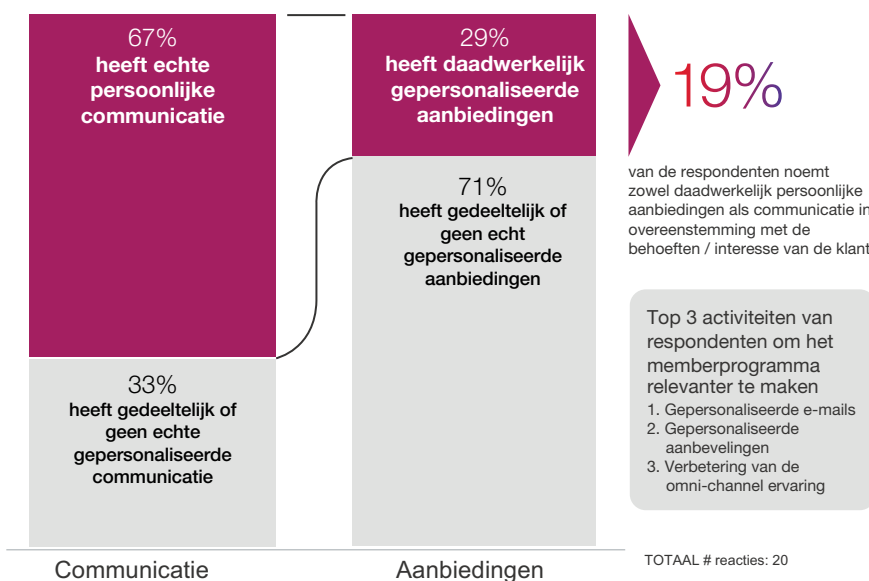
willen ze hun aanbod personaliseren en aanbiedingen communiceren op basis van de behoeften en het gedrag van de klanten.

“We willen “Top Of Mind” zijn. Het is de behoefte van de klant die loyaliteit stimuleert. Het belangrijkste voor ons is altijd relevant te zijn!”

Senior CRM Manager
(Digital Native bedrijf)

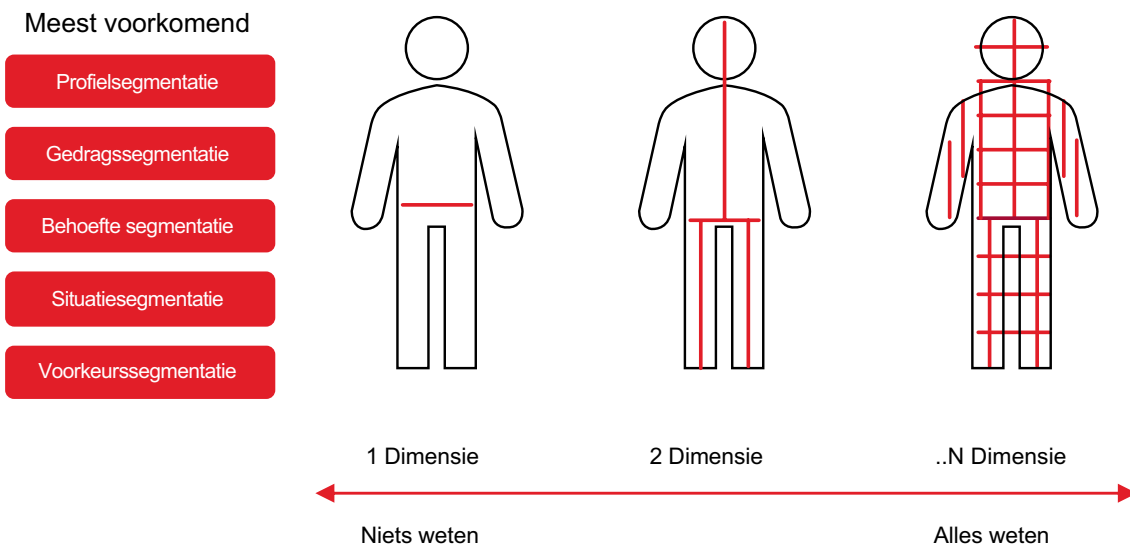
Slechts 19% van de respondenten geeft aan daadwerkelijk persoonlijke aanbiedingen te hebben die op een persoonlijke manier worden gecommuniceerd

Hoe werk je met personalisatie?



“Voor ons gaat het allereerst om het vergroten van het aantal gebruikers en in een later stadium meer focus op persoonlijke campagnes en relevante aanbiedingen.”

CRM Manager
(Home and leisure)



Segmenteer om personalisatie te creëren

De meest voorkomende segmentatie vanuit dit onderzoek is de segmentatie van profielen. Bijvoorbeeld demografisch (leeftijd, geslacht) en geografisch (waar ze wonen). Interessant is dat we sinds ons onderzoek uit 2017 een toenemend gebruik van gedragssegmentatie zien, terwijl de waarde van de klant als maatstaf om acties te targeten en te sturen domineert.

Over het algemeen geldt dat hoe meer dimensies aan een segment worden toegevoegd, hoe hoger de precisie en het personalisatieniveau is. Een voorbeeld kan de segmentering van de levenssituatie zijn, zoals “momenten die ertoe doen”, als een persoon naar een nieuw appartement verhuist, een huisdier verzekert of een auto bij het huishouden registreert. Voor retailers zou toegang tot dat soort data kunnen bijdragen tot een hoger niveau van personalisatie. Als je niet zoveel data hebt (slechts een deel van iemands leven), dan kan psychografische segmentatie zoals hun waarden, houding en levensstijl krachtig zijn. Ons advies: denk na over “momenten die er toe doen” en segmenteer dienovereenkomstig. Het geheim zit in subsegmenten, evenals categorisaties van de bredere archetypen die voornamelijk worden gebruikt om voorkeuren en gedragingen vast te stellen die op het juiste moment worden geactiveerd.

“Nee, we categoriseren onze members niet, maar het kan in de toekomst gebeuren. De reden is dat we niet de systeem-ondersteuning hebben die nodig is om data te extraheren.”

Loyaltymanager
(Pharmacy)

Te veel segmenten kan een kostbare zaak worden, zeker wanneer inhoud voor al die segmenten handmatig moet worden beheerd en gecreëerd. Maar te weinig segmenten leidt tot onpersoonlijke ervaringen. Om personalisatie echt te kunnen opschalen, is technologie nodig die de gepersonaliseerde communicatie kan automatiseren. Samenvattend komt het allemaal neer op het begrijpen van uw klanten, het profileren met gedetailleerde attributen en wat hen met u verbindt. En om dat te begrijpen, zijn gegevens nodig.

“We verzamelen informatie via; online gedrag, verkoophistorie en data gekoppeld aan onze magazijnen, maar helaas zijn er geen integraties gekoppeld aan het klantgedrag. ”

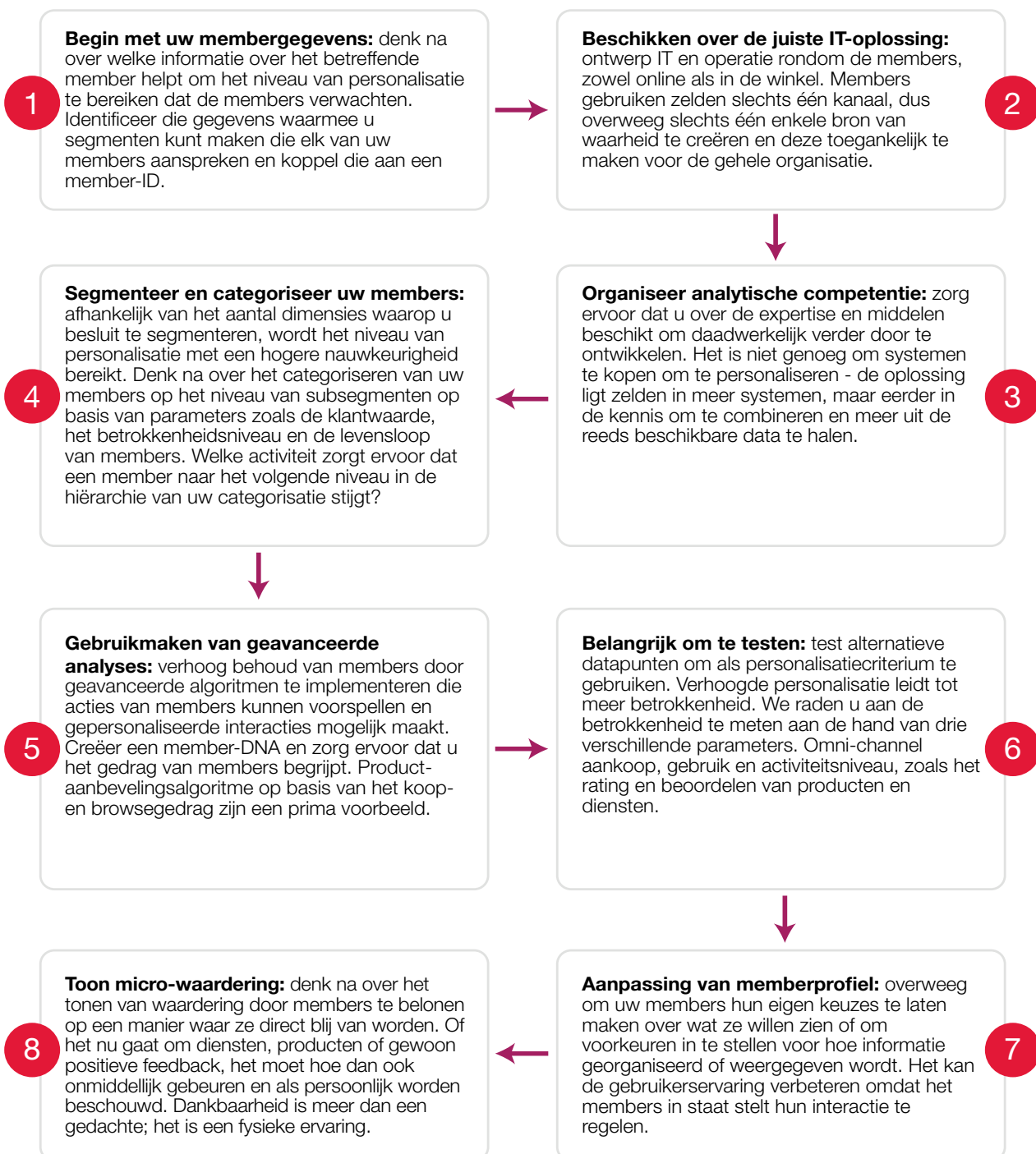
CRM Manager
(Home and leisure)



“We willen degenen die het meest winkelen, belonen, maar vandaag wordt iedereen hetzelfde behandeld, aangezien we onze klanten niet categoriseren.”

CRM Manager
(Home and leisure)

Acht praktische stappen om te overwegen bij het creëren van de perceptie van personalisatie

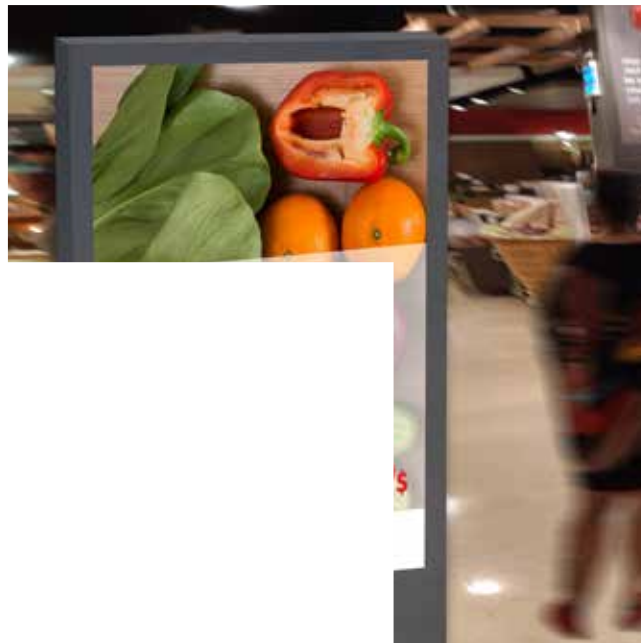


4.2 Data en de analytische route

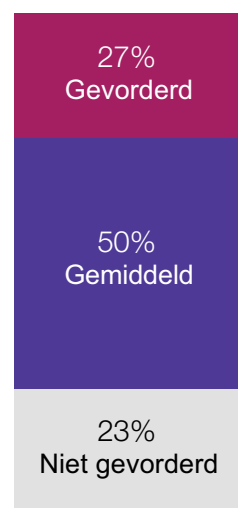
Het huidige landschap van data en analyse

Om relevanter te worden, is het nodig klanten goed te begrijpen. Hiervoor is data nodig. Tijdens onderzoek in 2017 bleek dat “verzamelen en analyseren van alsook acteren op basis van klantdata” werd gerangschikt als de tweede belangrijkste factor voor een succesvol loyaltyprogramma. Dus, hoe ver zijn bedrijven gekomen met analytics en het halen van waarde uit data?

Op de vraag “hoe geavanceerd is uw nivo in analytics?” gaf slechts 27% van onze respondenten aan dat ze uitgebreid gebruikmaken van geavanceerde analytics. Om te profiteren van geavanceerdere analyses zijn investeringen benodigd. Kunstmatige intelligentie staat aan de top van de hiërarchie. Ja, zelfactualisatie is geweldig, als in de hiërarchie van behoeften van Maslow, maar de basis is voedsel, water en onderdak (gegevensopname, transformatie en consolidatie tot een enkele bron van waarheid). Zonder de juiste basis - de eerste drie niveaus in de hiërarchie, kan het hogere niveau van analyse nooit met voldoende succes worden bereikt.

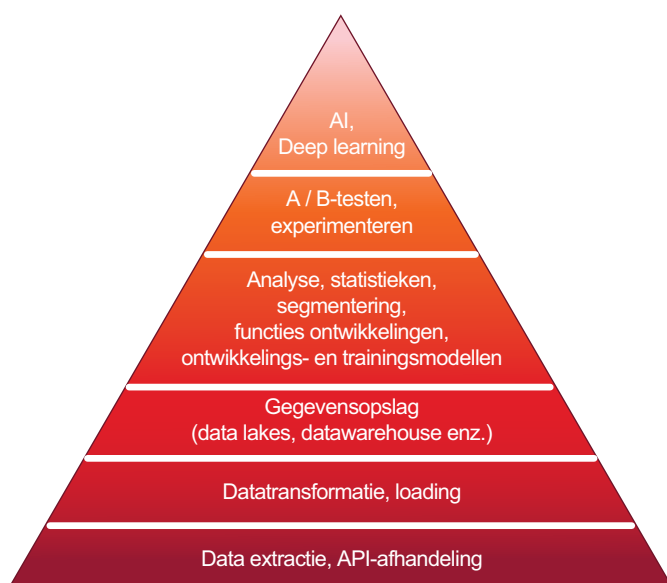


Hoe geavanceerd is uw niveau van analyse?



TOTAAL # reacties: 23

De geavanceerde analyse Hiërarchie van behoeften



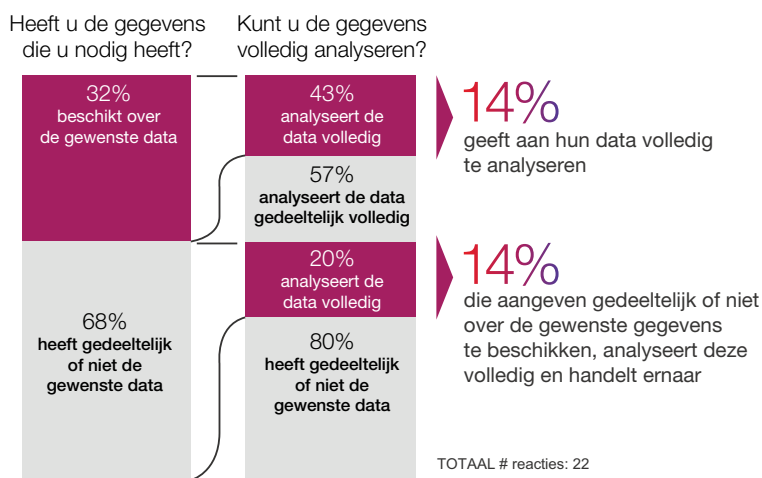
28%

**Zegt volledig in staat te zijn
beschikbare data te analyseren
& te gebruiken**

Analytische capaciteiten

Het is vaak complex, tijdrovend en kostbaar om voorop te lopen in analytics en waarde te halen uit IT-investeringen. Veel bedrijven hebben fors geïnvesteerd in CRM en andere datatools. Die tools ten volle te benutten en investering terug verdienen, is voor velen een uitdaging. Met de gegenereerde data van de afgelopen drie jaar – meer dan in de rest van de menselijke geschiedenis – hebben bedrijven vaak meer data dan ze aankunnen. De uitdaging is hoe je je kunt concentreren op de juiste gegevens - de ruis filteren - en tegelijkertijd betere inzichten kunt genereren uit bestaande data. Slechts 28% van de respondenten geeft aan de data die ze hebben volledig te kunnen analyseren.

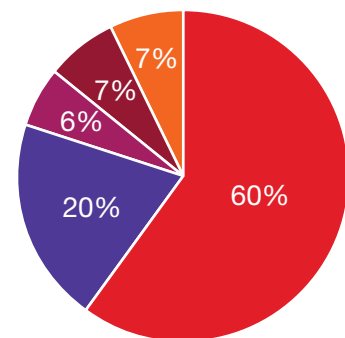
Slechts 14% van de respondenten kan klantdata volledig analyseren én beschikt over de benodigd data



“We hebben een Rolls-Royce van een CRM-systeem gekocht terwijl je in de praktijk alleen profiteert van het voorwiel ”

Marketing- en CRM-manager
(Home and leisure)

Als u een ander persoon zou kunnen inhuren, welke expertise zou die dan moeten hebben?



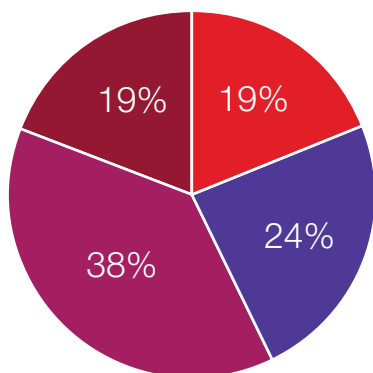
TOTAAL # reacties: 18

■ Analytics ■ Marketing ■ CRM expert
■ Mail expert ■ Project manager

“Als we iemand zouden kunnen aannemen, zou het iemand zijn met analytische vaardigheden, hoe breder hoe beter. We hebben veel gegevens, maar niemand heeft er tijd voor.”

Marketing Manager
(Home and leisure)

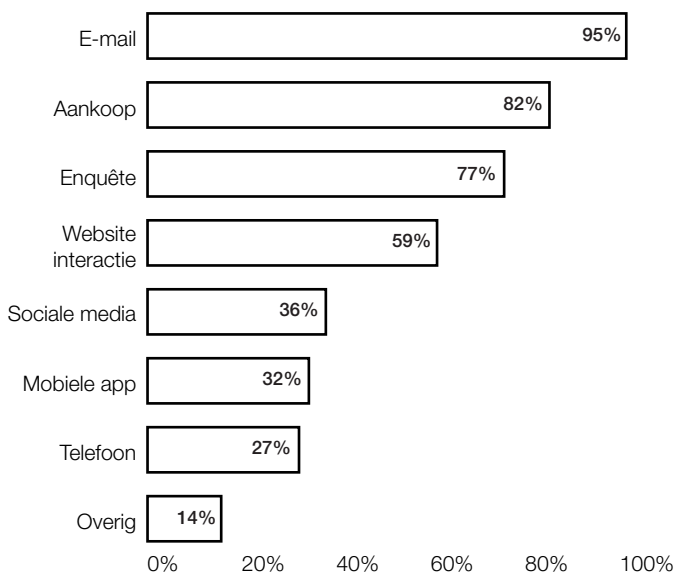
Aantal systemen waar door de CRM-afdeling gegevens uit worden verzameld



1 2 3 >3

TOTAAL # reacties: 22

Hoe verzamelt u uw klantgegevens?



Enkele van de belangrijkste rollen en hun kenmerken om een analytische organisatie op te zetten



Chief Data Officer (CDO)

- ✓ **Taak**
Technisch perspectief overbruggen naar C-level

- ✓ **Vaardigheden en talenten**
Datawarehousing, extract-transform-load, datamodelering, systeemarchitectuur



Data-eigenaar

- ✓ **Taak**
Verantwoordelijk voor de kwaliteit van een of meer datasets

- ✓ **Vaardigheden en talenten**
Domeinkennis gekoppeld aan dataset



Bedrijfsanalist

- ✓ **Taak**
Analyseer het bedrijf en de processen om strategische inzichten te benutten

- ✓ **Vaardigheden en talenten**
Excel, Extra: programmeren, ook visualisatie



Gegevens-beheerder

- ✓ **Taak**
Expert van data-inventarisatie, verantwoordelijk voor de data governance processen van de organisatie

- ✓ **Skills & Talents**
Administratieve en communicatieve vaardigheden, evenals inzichten zoals b.v. AVG



BI-ontwikkelaar

- ✓ **Taak**
BI-tools ontwikkelen, implementeren en onderhouden

- ✓ **Vaardigheden en talenten**
Visualisatietools zoals Power BI of Tableau, datawarehousing

Front-end georiënteerd



Data scientist

- ✓ **Taak**
Voorspellende modellen bouwen en diepere data-analyse uitvoeren

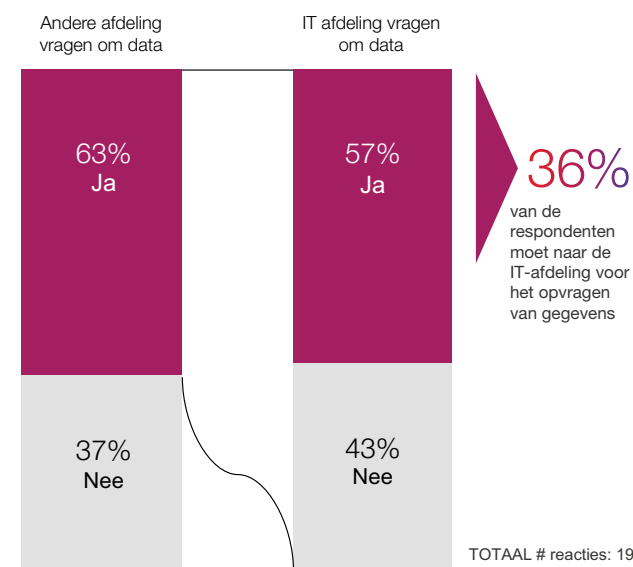
- ✓ **Vaardigheden en talenten**
Machine learning, statistieken, gegevensverkenning, zakelijk inzicht

Datakwaliteit en toegang

Om personalisatie op te schalen, moeten bedrijven echt multifunctioneel werken, vanuit marketing-, operationele en technische expertise, om de organisatorische capaciteit te ontwikkelen die deze verandering kan ondersteunen. Veel organisaties besteden een groot deel van het analysewerk aan het verkrijgen van data en het vinden van de verantwoordelijken voor die data. Dit is tijdrovend, voor het team dat de data verzamelt en voor het team dat de data ontvangt. Tijd die aan analyse had kunnen worden besteed.

Naarmate de kanalen voor klantinteractie in de loop der jaren zijn toegenomen, is ook het aantal systemen toegenomen. Volgens de respondenten in ons onderzoek zijn e-mail, aankoopgeschiedenis en enquêtes meest gebruikelijk om klantdata te verzamelen. Als gevolg hiervan ontdekten we dat CRM-afdelingen gegevens bijeenbrengen uit gemiddeld drie afzonderlijke systemen, soms zelfs tien of meer. De impact hiervan is dat 63% van de respondenten zegt dat ze naar andere afdelingen moeten gaan om hun data op te halen, en daarvan zegt 57% dat ze alleen data van de IT-afdeling kunnen krijgen. Dit is niet heel flexibel en zorgt voor veel uitdagingen. Niet in de laatste plaats maakt het ophalen van data uit verschillende systemen, met verschillende standaarden, vaak veel handmatige datatransformatie nodig, waardoor het risico op fouten toeneemt. Dit veroorzaakt onnodige stress en inefficiënties, terwijl er uren en soms dagen gewacht moet om de gegevens te ontvangen.

Een manier om met meerdere gegevensbronnen om te gaan, is het bouwen van een digitale infrastructuur, waarbij de gegevens worden geconsolideerd tot een enkele bron van waarheid. Een datawarehouse (DWH) is een oplossing die 27% van de respondenten aangeeft te gebruiken, om de kwaliteit en -consistentie van de data alsook de toegankelijkheid te verbeteren. Het consolideren van alle gegevensbronnen in een DWH lijkt misschien ingewikkeld en kostbaar, maar u hoeft daarvoor niet alle



systemen tegelijk aan elkaar te koppelen. Begin klein, misschien door demografische data samen te voegen met transactiegegevens en gegevens van internet, met als doel een 360-gradenbeeld van de klant op te bouwen. U heeft zelden het hele beeld van de klant vanuit één interactiepunt op zichzelf.

Het hebben van een enkelvoudige bron van waarheid is echter niet voldoende, bedrijven moeten continu hun data in de gaten houden. Master data management (MDM) en data governance worden steeds belangrijker. Datakwaliteit is alles in relatie tot toenemende hoeveelheden data en het kunnen bereiken van verschillende niveaus van AI en machine learning op de lange termijn.



“We hebben
de data die we
willen maar
moeten die beter
samenbrengen. “

Loyalty manager
(Pharmacy)

Waar beginnen we?

Om data breder in te zetten in uw memberprogramma, moet u weten wat u hebt en welke data u nodig hebt; hoe u die data opslaat en samenvoegt. Er zijn drie vragen die u zichzelf kunt stellen bij het bepalen van uw lange termijn datastrategie.

1. Op welk niveau van analyse bevinden we ons en waar willen we zijn?

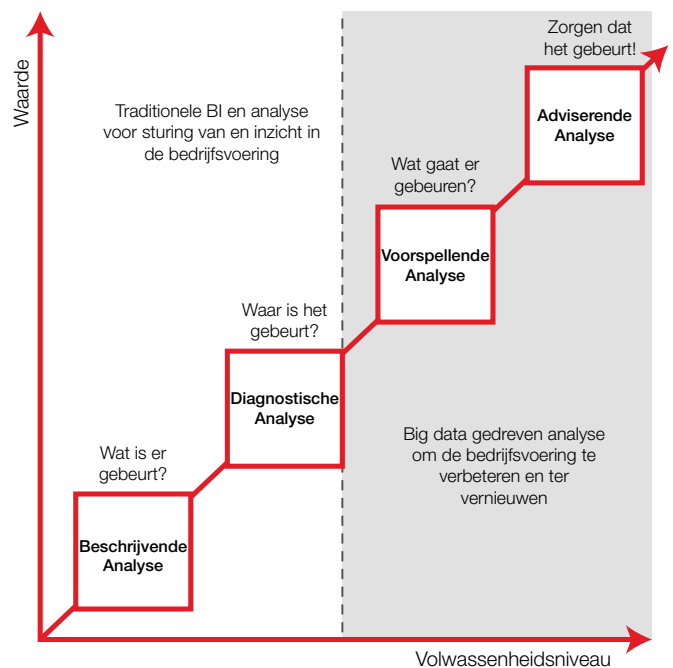
Bepaal eerst uw huidige analysecapaciteit. Zodat u weet waar de reis begint om dan de volgende stap te kunnen zetten. Helpt uw analyse u alleen om te begrijpen wat er in het verleden is gebeurd (beschrijvende analyses), bent u in staat om te voorspellen wat er zal gebeuren of in de toekomst kunt laten gebeuren (adviserende analyses)?

2. Welke data heeft u?

Het volgende is om te begrijpen welke data u heeft en waar deze vandaan komen. Welke data zijn first party (uit interne systemen, zoals verkoopdata), second party (van partners) en third party (externe data, vaak gekochte informatie met betrekking tot klanten)?

3. Welke strategie heeft u om de data aan elkaar te koppelen?

Ten slotte is het cruciaal om een duidelijke strategie te hebben over welke data de doelstellingen van het memberprogramma ondersteunen. Evenals hoe die data wordt samengebracht tot een enkele bron van waarheid; van waaruit de data dan eenvoudig toegankelijk is.

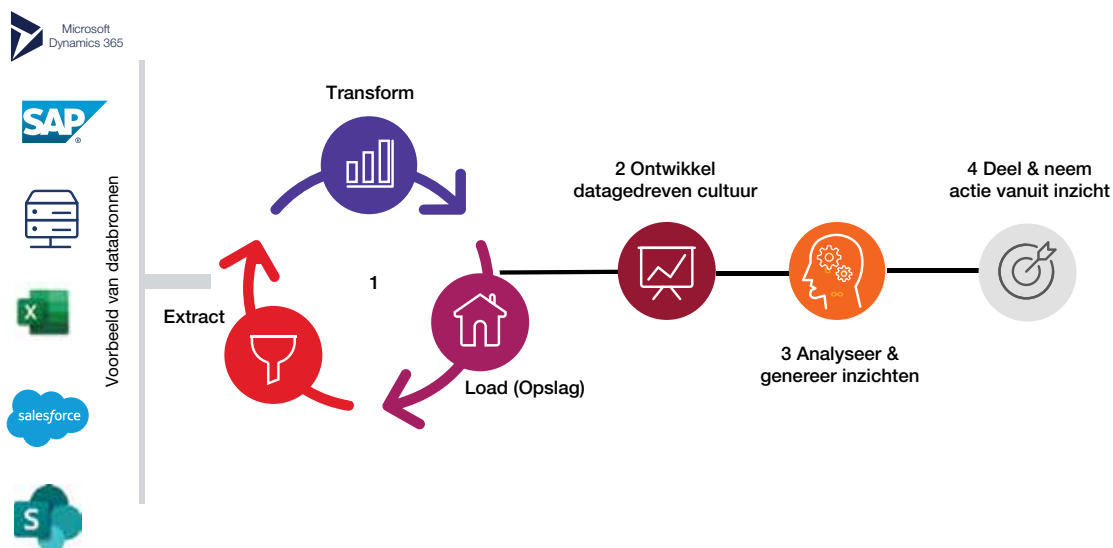


Data als bedrijfsmiddel om mee aan de slag te gaan

Om waarde uit beschikbare data te halen, moeten bedrijven eerst uitzoemen en data vanuit het perspectief van de volledige waardeketen begrijpen. Data, ook wel de nieuwe olie van onze tijd, kan als bedrijfsmiddel worden beschouwd. Net als bij olie, moet data worden verwerkt voor gebruik, dus zorgvuldig en bewust verschillende stappen doorlopen om echt toegevoegde waarde te kunnen leveren.

1. Verzamelen, transformeren en laden – Data kwaliteit verhogen

Verzamelen, transformeren en laden zijn de eerste stappen in gegevensverwerking. Kortom, het doel is om de gegevens uit alle verschillende bronnen bijeen te brengen en coherent te maken, dus in hetzelfde formaat, onafhankelijk van het systeem of de bron waar het vandaan komt. Daarna kunnen eventuele fouten gecorrigeerd worden volgens gedefinieerde regels en volgt opslag. Zoals eerder vermeld, is de output van geavanceerdere analyses slechts zo goed als de basis. Het doel van deze stappen is dus om de datakwaliteit te waarborgen en of te verbeteren.



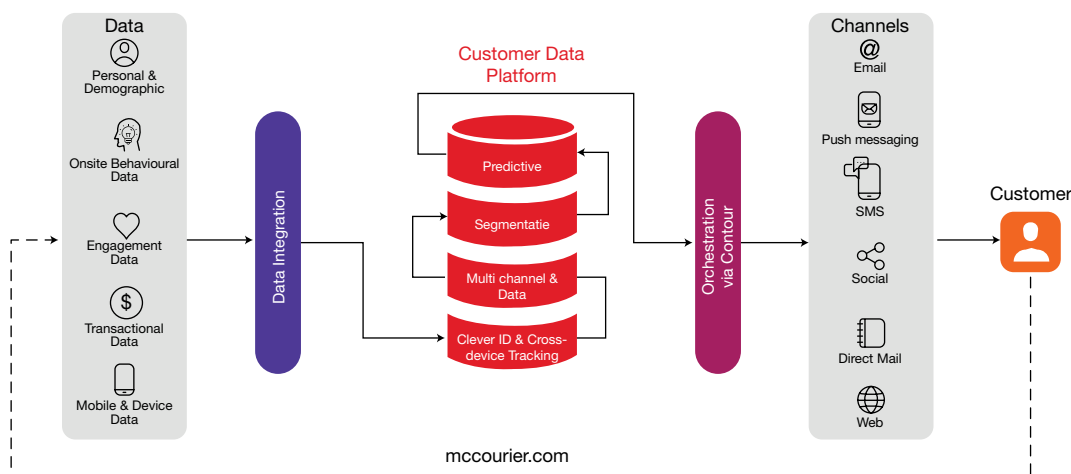
Customer Data Platforms

Kijkend naar opkomende technologieën maken Customer Data Platforms (CDP's) het voor marketeers mogelijk om datagestuurde klantinteracties in realtime te volgen. Net zoals een huis een geheel vormt als alle onderdelen op hun plaats zijn, wordt data gecombineerd pas echt waardevol en bruikbaar. Een CDP bevat de data die een bedrijf al heeft, combineert deze om zinvolle klantprofielen te creëren en maakt deze toegankelijk voor de hele organisatie. Met de gegevens in één enkele bron wordt het werk voor een analist of datawetenschapper enorm vereenvoudigd. Bij het aanschaffen van een CDP-oplossing is het de moeite waard om zowel naar commerciële producten te kijken als naar de mogelijkheden die open source-oplossingen bieden.

1. Datacultuur

Om een memberprogramma data gedreven te maken, is meer nodig dan aanschaf van de juiste technologie en of inhuren van data-experts. Er is een cultuur nodig rond data die ingebakken zit in het bedrijfs-DNA. Volgens professor Thomas H. Davenport in een rapport voor Harvard Business Review, zijn er drie veelgebruikte manieren om dit bereiken:

- Top down** – senior executives besluiten dat data cruciaal is voor het succes en leiden de organisatie op de reis naar een datacultuur
- Middle out** – een groep managers werkt samen om de organisatie in een datagedreven richting te bewegen
- Bottom up** – vaak een kleinere groep medewerkers gedreven door interesse - veranderen de cultuur door een sociale beweging, door procedures en routines te transformeren naar een datagedreven aanpak



“Er is tegenwoordig een cultuur dat we dingen doen omdat we ze “voelen / geloven” in plaats van dat de data het ons vertelt.”

Hoofd CRM
(Grocery)

Om echte verandering te bewerkstelligen, zijn alle drie de benaderingen tegelijkertijd van belang. Al het personeel heeft training nodig in geschikte tools om betere analyses te kunnen maken en op intuïtie gebaseerde beslissingen te verminderen. Het doel is niet om van iedereen datawetenschappers te maken, maar om datageletterdheid te vergroten, zodat data gedreven communicatie en beslissingen worden begrepen.

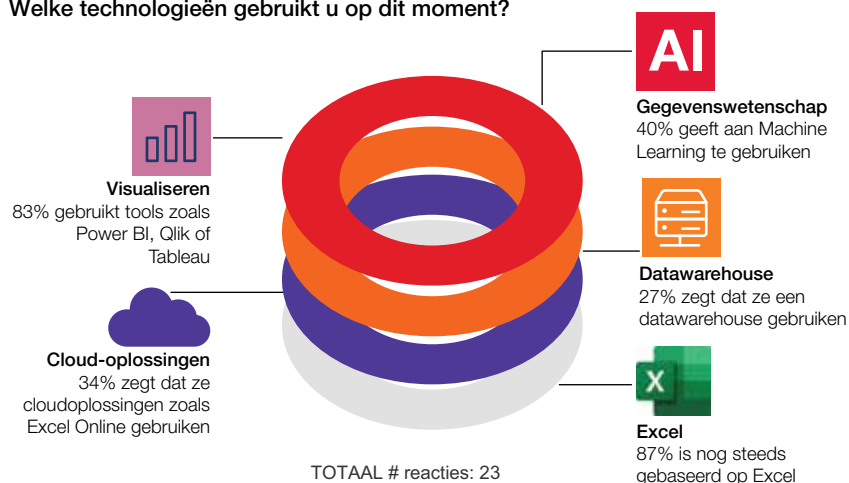
3. Analyseer en genereer inzichten

Uiteindelijk gaat het erom hoe bedrijven profiteren van hun data en hoe ze databronnen van eerste, tweede en derde partijen samenvoegen tot een 360° klantbeeld. Kijkend naar hoe gegevens kunnen worden geanalyseerd en welke tools de meeste inzichten bieden, bevestigt 83% van de respondenten dat ze een of andere tool gebruiken voor visualisatie: Power BI, QlikView en of Tableau behoren tot de meest voorkomende. Voor webanalyse is Google Analytics de meest dominante tool om klantinteracties bij te houden. Om een idee te krijgen van toekomstige trends, zijn dit de drie belangrijkste investeringen die retailers gaven aan prioriteit te willen geven: AI, chatbots en API's.

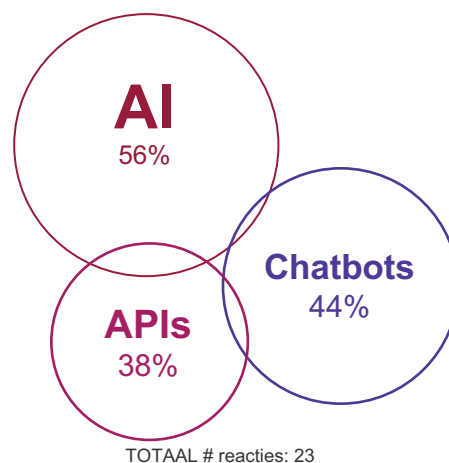
Ongeacht de technologieën, hebben retailers een gestructureerde manier nodig om verschillende tools en informatie uit meerdere kanalen te combineren tot één enkele bron van waarheid, terwijl ze inzichten in de hele organisatie in realtime democratiseren. Een manier om retentie te stimuleren, is bijvoorbeeld een reeks gebeurtenissen nadat een klant een product in de winkel heeft gekocht, op te volgen met een mail die drie dagen later wordt verzonden met een link naar aanbevolen producten op de website. Een week later krijgt de klant een melding met een korting van 15 procent om nog een aankoop te doen binnen zijn interessegebied. Omgekeerd, het combineren van gegevens uit meerdere kanalen zorgt voor een beter begrip van potentiële churners die kunnen worden gebruikt om te voorkomen dat ze vertrekken.

Om personalisatie echt te schalen, is technologie en verschillende modellen op basis van machine learning nodig om berichten te verfijnen en niet handmatig inhoud en aanbevelingen te hoeven maken. Om de klanten echt te begrijpen is het waarom achter het gedrag door strategieën te gebruiken als design thinking om de drijvende krachten en de ware voorkeuren van de klant te begrijpen.

Welke technologieën gebruikt u op dit moment?



Top drie toekomstige investeringen



Drie concepten voor het werken met aanbevelingen



Op inhoud gebaseerd

Een algoritme kijkt naar wat de klant heeft bekeken of gekocht en beveelt soortgelijke artikelen aan. Dit kan krachtig zijn als u niet veel data over uw klanten of potentiële klanten heeft. Deze methode bestudeert gedrag niet rechtstreeks, maar is gebaseerd op een algoritme dat de producten zelf "begrijpt", wat vaak wordt gedaan met producttags. Over het algemeen is het probleem puur technisch om een goede "inbedding" op te bouwen. Dit betekent het maken van een algoritme dat alle artikelen in een geometrische ruimte plaatst waar identieke artikelen dicht bij elkaar in de digitale ruimte staan.

Dit kan geïllustreerd worden door: Hoe zorg je ervoor dat een rood overhemd dichtbij een blauw overhemd komt, maar ver van een rode rok naar de klant?

Dit is het type aanbeveling dat de meeste reguliere online winkels gebruiken, omdat er veel externe providers zijn.



Op samenhang gebaseerd

Dit is een zeer krachtige methode omdat er geen aannames worden gedaan over de demografische informatie of productartikelen van klanten, maar uitsluitend gebaseerd is op gedrag op het platform. Je verzamelt informatie over alle artikelen die alle klanten hebben bekeken of leuk vonden en plaatst deze in een grote matrix.

U kunt dan de vraag stellen: gezien het feit dat veel klanten die dezelfde artikelen leuk vonden die u ook leuk vond, artikel X ook leuk vinden, wat is dan de kans dat u ook artikel X leuk vindt?

De veronderstelling is dat mensen die in het verleden hetzelfde gedrag hebben, in de toekomst hetzelfde gedrag zullen vertonen. Het vereist ook veel historische gegevens over klanten. Netflix en Amazon staan bekend om deze methode.



Hybride methoden

Het is mogelijk nuttig om beide methoden te combineren om de negatieve aspecten van beide te vermijden. Bijvoorbeeld door de voorspellingen samen te voegen in een model of door inhoud te gebruiken op basis van nieuwe klanten en door samen te filteren op klanten die meer dan X artikelen leuk vonden

4. Deel en handel naar inzichten

Ten slotte is de laatste stap om de inzichten te delen en beter uitvoerbaar te maken in de organisatie (en niet alleen voor de CRM-afdeling). Slechts 31% van de respondenten zegt nu dat CRM-data continu gedeeld wordt met andere delen van de organisatie. Inzichten zonder acties vervullen geen doel en brengen zelden verandering teweeg. Om de acties met waardevolle output zeker te stellen, zijn twee stappen nodig:

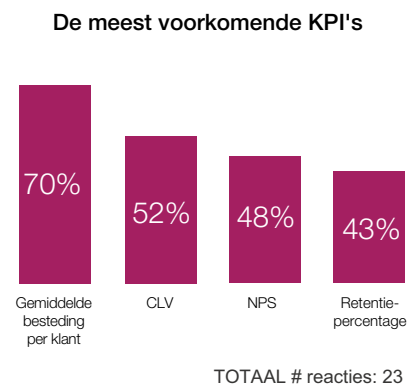
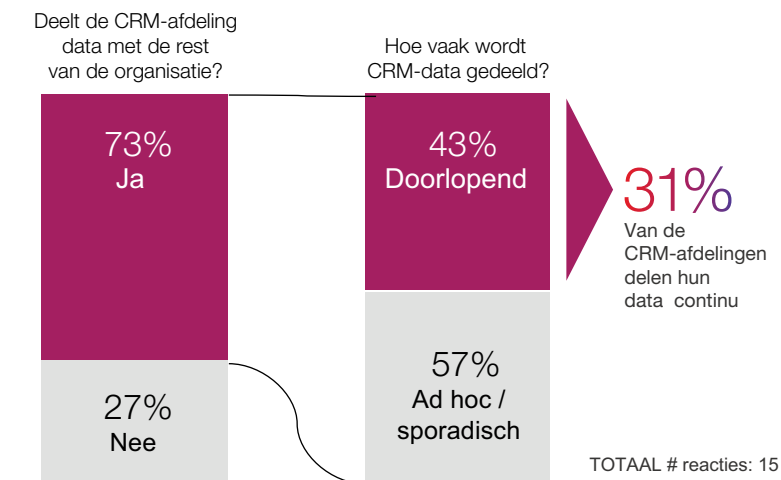
- a. **Stel die processen in het initiatief wat die gaan leiden tot inzichten** – Maak niet alleen mooie dashboards. Koppel elke KPI aan een duidelijk initiatief of strategie. Als u een KPI of een visual in uw dashboard niet aan een actie kunt koppelen, verwijderd u deze.
- b. **Zorg voor duidelijke routes binnen de organisatie voor het verspreiden van inzichten** – dat is cruciaal. Zonder deze routes zullen de CRM-gegevens en inzichten niet de maximale waarde voor de organisatie behalen. Een voorbeeld is een directe koppeling met het management om door nieuwe inzichten tot effectieve en directe acties te komen.

“Vandaag begrijp je niet echt welke informatie je eruit kunt halen ... Dus niemand vraagt. We moeten van push naar pull van data gaan”

CRM Specialist
(Fashion)



Wat wordt gemeten, wordt gedaan. Het is essentieel om initiatieven te testen en te meten wat wel of niet succesvol was. In dit onderzoek zijn de belangrijkste geïdentificeerde KPI's: Gemiddelde besteding per klant, Customer Lifetime Value (CLV) en Net promotor score (NPS). In vergelijking met onze vorige studie is het interessant op te merken dat de CLV van 36% in 2017 naar 52% nu is gegaan. De juiste loyalty en klantstatistieken gaat veelal niet over het kiezen van de juiste KPI's, tools of data, maar over de juiste combinatie om een volledig beeld te krijgen van wat er werkelijk aan de hand is.



4.3 Macrotrends en toekomst van memberprogramma's

Veel van de respondenten gaven aan de toekomstige trends binnen de branche beter te willen begrijpen. Onder andere de trend om een beroep te doen op de emotionele kant van de klanten door een geweldige gebruikerservaring te creëren en te focussen op personalisatie op basis van data gedreven technologie, zal de komende tijd groeien. Een onzekere wereldeconomie als gevolg van de pandemie en een toegenomen focus op winstgevendheid zullen bedrijven er verder toe aanzetten om zich te concentreren op het maximaliseren van de Customer Lifetime Value door bestaande klanten te behouden. Even als vergelijk, in 2019 besteedde Amazon ongeveer 36 miljard EUR aan R&D, terwijl de Zweedse regering een budget van 4 miljard EUR had voor R&D. Hieronder volgen enkele observaties van CGI op de wereldmarkt:

De rol van het memberprogramma

Kijkend naar Amazon, is hun belangrijkste strategie de afgelopen jaren geweest om een lock-in-effect te creëren door klanten aan te moedigen voor hun membership te betalen. Het psychologische effect van het moeten betalen voor membership creëert de neiging voor klanten om maximale waarde voor hun geld te krijgen, en dus hun aankopen bij Amazon te doen in plaats van bij een concurrent. Om het membership aantrekkelijk te maken, is er continu toegevoegde waarde door middel



van aanvullende diensten en voordelen, zoals gratis verzending, kortingen, streamingdiensten, gratis boeken, liedjes en entertainment. Dit is iets waar retailers veel van kunnen leren, hoe ze toegevoegde waarde kunnen creëren voor reeds bestaande diensten of producten.

Beloon de betrokkenheid van klanten

Beloon uw klanten elke keer dat ze met u in contact komen. Klanten krijgen liever beloningen vanwege hun betrokkenheid bij een merk, niet alleen voor aankopen. Memberprogramma's die alleen worden beloond voor financiële transacties, zijn te beperkt. Op engagement gebaseerde memberprogramma's bieden daarentegen meer flexibiliteit, zoals het belonen van members voor het beoordelen en scoren van uw producten, wanneer ze ervoor kiezen uw merk te volgen op sociale media, of wanneer ze besluiten hun telefoonnummer en e-mailadres te delen met u. Door geëngageerde klanten te belonen, bouwen de bedrijven een betere relatie op met hun klanten, wat hun bedrijf in veel opzichten ten goede komt. Door bijvoorbeeld klanten te belonen elke keer dat ze een nieuw member werven, laten bedrijven zien hoeveel ze hun meest betrokken klanten waarderen. Deze activiteit is ook gunstig voor het bedrijf, aangezien hun klantenbestand organisch zal groeien.

Tweerichtingscommunicatie

De meest gebruikelijke communicatie met een klant is middels e-mail. Dit is meestal eenrichtingsverkeer en laat een klant niet veel ruimte over om een emotionele band met het merk op te bouwen. De meest effectieve manier om waardevolle inzichten te krijgen over de behoeften en zorgen van het klant, is door een dialoog aan te gaan. Door een community te creëren waar klanten via sociale media kunnen communiceren, is directe interactie met klanten mogelijk. En het is een aanbevolen aanpak om de relatie met een klant te versterken en de betrokkenheid van de klant bij het merk te vergroten. Om standpunten te delen en deel te nemen aan discussies via sociale media kan gebruikt gemaakt worden van Facebook, Twitter, bedrijfsblog, YouTube, chatforums, enz. De kanaalkeuze voor elke situatie en daar de juiste informatie over te verzamelen, is cruciaal voor een effectieve tweerichtingscommunicatie.



Omni-channel begrijpen

Er wordt veel gesproken over omnichannel en op welke kanalen bedrijven zich moeten richten. In werkelijkheid worden klanten nooit wakker met de gedachte: “vandaag ga ik een paar schoenen kopen in mijn app op mijn telefoon”. Klanten zijn kanaalafhankelijk en willen kopen waar en wanneer dat het beste uitkomt. Om te slagen zullen bedrijven ook de toegenomen complexiteit en de cruciale punten van het klanttraject moeten beheersen. Een voorbeeld is het aanbieden van click & collect met de optie om een gekocht artikel van online naar de dichtstbijzijnde fysieke winkel te retourneren. Bedrijven zullen rekening moeten houden met de logistieke uitdagingen van een grotere voorraad in een lokale winkel in plaats van met een gecentraliseerde opslag en hoe dit de relevantie en daarmee loyalty vergroot.



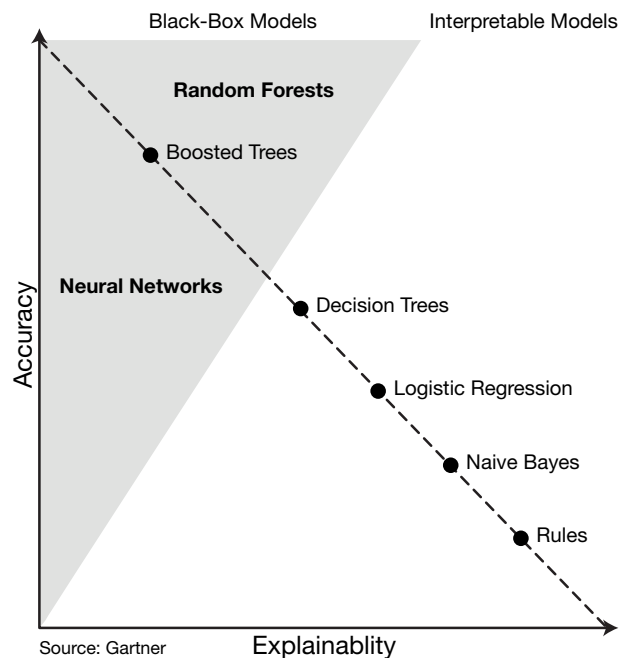
Geef de klant een zetje

Een 'zetje' wil zeggen iemand in een bepaalde richting duwen om aandacht te trekken, gedrag te beïnvloeden en vooral tot actie te komen. Het gaat om begrip hoe de klanten zich gedragen, welk gedrag hun keuze beïnvloedt en hun beslissing bespoedigt. Doorgaans kiezen mensen de weg van de minste weerstand, dus zoiets als een basisinstelling, zoals delen van data of automatische incasso, zou een stimulans kunnen zijn. Verder gebruik van deze techniek zou zijn om inzichtelijk te maken hoe andere klanten zich gedragen, door dit in een sociale context te verankeren. Kruidenierketens geven bijvoorbeeld extra punten als de klant ecologische producten koopt; en een farmaceutisch bedrijf informeert over het aanhoudende griepseizoen op school en herinnert eraan goede hygiëne en door tegelijkertijd geschikte producten aan te bevelen. Bij ontwerp en inrichting van memberprogramma's kan deze techniek gebruikt worden passend bij uw doelen.

Begrijpelijke AI

Alles beweegt zich in de richting van AI. Gebruik van software, waarin data kan worden ingevoerd en gebruiksklare analyses uitkomen, neemt toe. Deze 'black box' aanpak vraagt om transparantie, vooral waar mogelijk onderhevig aan impliciete menselijke vooroordelen. Een algoritme dat bijvoorbeeld beslist wie een lening krijgt of niet, kan de kans voor bepaalde etnische groepen verkleinen, waardoor het algoritme bevooroordeeld of onethisch wordt. In de afbeelding wordt dit weergegeven, hoe nauwkeuriger en geavanceerder het algoritme wordt (het grijze gebied), hoe moeilijker het is om de onderliggende factoren te begrijpen die het resultaat

bepalen. Om mee te nemen - ontwikkel systemen voor geavanceerde analyses zodat de bepalende factoren voor het model begrijpelijk blijven – en dan niet alleen voor de supertechnenuten.



5. Aanbevelingen voor retailers

Onze bevindingen maken duidelijk met welke uitdagingen de sector wordt geconfronteerd. Samengevat: om relevant(er) te worden in de toekomst en naarmate de digitalisering verder vordert, zien we vier invalshoeken om de uitdagingen in loyalty te benaderen.

Om uw organisatie op één lijn te krijgen met de loyaltystrategie, kiest u voor een omnichannel aanpak van de customer journey.

Er is een nieuw tijdperk aangebroken als het gaat om hoe members denken, zich gedragen en beslissingen nemen. De grens tussen e-commerce en commerce vervaagt. Je moet op alle kanalen die relevant zijn voor de klant op hetzelfde moment focussen. Om uw organisatie uw loyaltystrategie te laten adopteren, kunt het best een omnichannel customer journey aanpak volgen. Deel inzichten onderling, zoals wat de klant de laatste keer heeft besteld of niet, en zorg ervoor dat u de klant gedurende de hele journey ondersteunt om relevant en persoonlijk te zijn.

Personalisatie: creëer een member-DNA

Het begrijpen van de interesse, het gedrag en de behoefte van klanten is essentieel voor de relatie. Verhoog het aantal segmentatiedimensies, categoriseer dienovereenkomstig en creëer member-DNA. Degenen die een diepere mate van segmentatie bereiken, door data te combineren, zullen een hogere mate van personalisatie bereiken. Bepaal wat personalisatie echt betekent voor verschillende segmenten. En vergeet niet om transparant te zijn naar uw klanten over hoe u de gegevens gebruikt, om hun vertrouwen niet te verliezen.

Creëer een enkele bron van waarheid

Het vermogen om inzichten te creëren op basis van data, is slechts zo goed als de datakwaliteit zelf. Zorg voor beter begrip van hoe u data kunt verwerken, corrigeren en verrijken, en tegelijkertijd kunt combineren om een 360° klantbeeld te creëren. Een klantprogramma moet worden gezien als wat het is, een goudmijn en aanjager van inzichten om de behoeften en wensen van de klant te begrijpen. Het combineren van data tot één enkele bron van waarheid, zoals een klantgegevensplatform of datawarehouse, zal niet alleen de datakwaliteit verhogen, maar het zal ook een gedeeld en gedragen beeld creëren voor de hele organisatie.

Creëer een datacultuur: verbeter de vaardigheden van uw organisatie en het data-IQ

Technologie en analytische tools zijn essentieel maar niet voldoende. Slechts 14% van de respondenten heeft het gevoel dat ze over alle gegevens beschikken die ze nodig hebben en de benodigde analyse, volledig kunnen genereren. Zorg ervoor dat beslissingen worden genomen op basis van data in plaats van op basis van intuïtie of routine. Zorg ervoor dat u een cultuur creëert rond gegevens die in het DNA van het bedrijf is ingebakken om te slagen. Bepaal een strategie, of het nu gaat om het trainen, werven, uitbesteden of insourcen van medewerkers, het is belangrijk de vaardigheden te ontwikkelen die nodig zijn voor de toekomst.

Auteurs

Christian Haeger

christian.haeger@cgi.com

Vice President Retail & Consumer Services, CGI Stockholm

Henrik Danin

henrik.danin@cgi.com

Consultant met specialisatie in Retail & Consumer Services, CGI Stockholm

Andreas Almén

andreas.almen@cgi.com

Data Scientist in Advanced Analytics, CGI Stockholm

Co-auteurs anderen die hebben bijgedragen

Anders Hedfalk

anders.hedfalk@cgi.com

Vice President Retail & Consumer Services, CGI Stockholm

Carina Thorén

carina.thoren@cgi.com

Senior Consultant in IPBPS, CGI Stockholm

Rajna Stipeć Lundblad

rajna.stipeclundblad@cgi.com

Senior Consultant in Retail & Consumer Services, CGI Stockholm

Katja Jakobsson

katja.jakobsson@cgi.com

Senior Consultant in Retail & Consumer Services, CGI Stockholm



Gustav Dahlström

gustav.dahlstrom@cgi.com

Consultant in Business Consulting, CGI Stockholm

Adam Tacy

adam.tacy@cgi.com

Director Corporate SVCS Expert, CGI Stockholm

Emily Steegstra

emily.steegstra@cgi.com

Senior Business Consultant in Retail & Consumer Services, CGI Nederland



Over CGI in Retail

Insights you can act on

CGI, opgericht in 1976, behoort tot de grootste IT en business consultancy bedrijven ter wereld. Wij werken op basis van inzichten en resultaat om het rendement van uw investeringen te maximaliseren. In 17 bedrijfstakken op 400 locaties wereldwijd bieden we uitgebreide, schaalbare en duurzame IT- en business consultancy diensten die wereldwijd beschikbaar worden gesteld en lokaal worden geleverd.

Onze lokale business units in Retail & Consumer Services werken langjarig samen met retailers en bedrijven in Consumer Services. We hebben diepgaande expertise op dit gebied opgebouwd. We leveren diensten aan onze klanten, van bedrijfsadvies tot technische implementaties, onderhoud en wereldwijde ondersteuning van instore IT.

[cgi.com](https://www.cgi.com)

© 2021 CGI Inc.

