

MULTI-CHANNELMANAGEMENT

BREEK DE KANAALSILO'S AF!

Multichannelkopers bieden enorme kansen voor meer omzet en winst. Organisaties worstelen echter met het ontwerpen, bouwen, implementeren en uitvoeren van de juiste multichannelstrategie. De organisatiestructuur, data integratie en procesmatig werken vormen hierbij belangrijke succesfactoren.

Tekst: Mike Hoogveld MSc RM

Klanten gebruiken meer en meer van die kanalen in een steeds complexere en individuelere manier door elkaar heen in hun oriëntatie-, koop- en gebruiksprocessen. Deze groep van multichannel kopers is groot en groeit snel.

Onderzoek

Uit onderzoeken van Forrester en Gartner blijkt dat reeds 65 tot 70 procent van de kopers multichannelgedrag vertoont. En deze klanten vertegenwoordigen een veel hogere klantwaarde dan monochannelklanten, zo blijkt uit diverse onderzoeken van wetenschappers en van McKinsey. Ze kopen vaker en meer items, geven tot vier keer meer uit en blijven langer klant. Van deze kopers verwacht 85 procent een geïntegreerde winkelervaring en 72 procent een geïntegreerde marketingbenadering, terwijl slechts respectievelijk 50 procent en 39 procent die ook krijgt. Door deze 'gap' laten ondernemingen veel omzet en winst liggen. De enige oplossing hiervoor is het implementeren van een geïntegreerde multichannelaanpak waarbij de strategie, structuren, processen en systemen naadloos op elkaar afgestemd zijn.

Uitdaging

In veel organisaties vormt de implementatie van een geïntegreerde multichannelaanpak

een enorme uitdaging. De marketing, sales en service (sub-)afdelingen werken namelijk meestal niet goed samen. Ook is er onvoldoende kennis van de inzetbaarheid van kanalen en onvoldoende inzicht in de behoeften en het gedrag van klanten. Vaak ontbreken ook de juiste processen en geïntegreerde ICT-systemen om een multichanneloperatie succesvol te kunnen runnen. Tegelijkertijd treden er onverwachte concurrenten toe die het 'kanalenspel' beter beheersen. Kortom, zowel vanuit urgentie als ambitie zouden veel ondernemingen multichannelmanagement moeten omarmen, maar daarbij worstelen zij met vele belemmeringen.

'Seamless journey'

Er komt steeds meer aandacht voor multichannelmanagement, dat ook wel omnichannel- of cross-channelmanagement wordt genoemd. Maar wat verstaan we hier precies onder? De gemene deler in de definities binnen de literatuur is 'het proces van het ontwerpen, toepassen, evalueren en verbeteren van een geïntegreerde set van kanalen en media om klantwaarde te verbeteren door een optimale klantacquisitie, retentie en contributiemarge, wat resulteert in een optimaal rendement op de investeringen in de marketing-, sales- en service-activiteiten.' En geïntegreerd is hierbij het sleutelwoord: de klant dient een naadloze 'klantreis' te ervaren. Dit vereist een bijzondere aanpak waarbij blijkt dat de organisatiestructuur, 'voice of the customer' data en procesdenken een cruciale rol spelen.

'Customer centric' organisatiestructuur

Voor een multichannelstrategie lijkt een geïntegreerde, centraal aangestuurde organisatiestructuur economisch gezien het beste. De product, kanaal of specialisme gerichte silo's moeten daarvoor worden afgebroken. De teams dienen te worden samengevoegd en vanuit dezelfde locatie te werken, zodanig dat de klant centraal staat. Het doel hiervan is dat medewerkers over de grenzen van hun vroegere taken en verantwoordelijkheden gaan kijken en zich verantwoordelijk voelen voor de uniforme klantervaring over kanalen heen. De meest praktische aanpak hiervoor is het formeren van 'segment teams'. Deze multidisciplinaire teams zijn integraal eindverantwoordelijk voor de resultaten op een doelgroep segment, waarbij zij alle gewenste kanalen kunnen inzetten doordat

Multi-channel-management is een zeer dynamische operatie

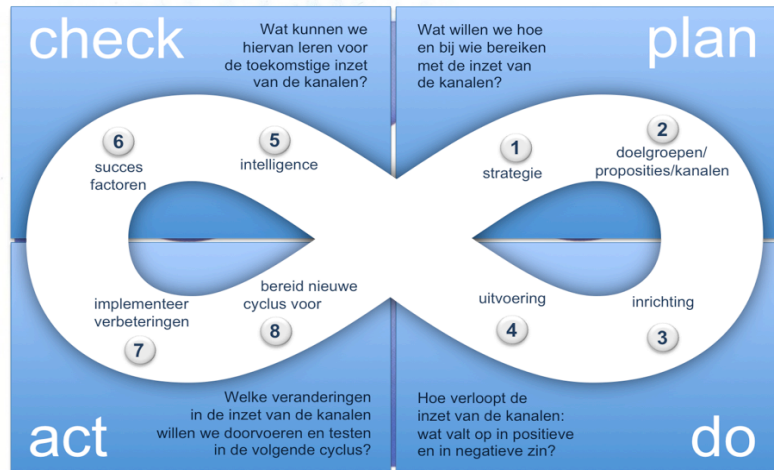
Mike Hoogveld is partner bij Red-FoxBlue, verricht wetenschappelijk onderzoek naar succesfactoren in multichannel management en is auteur van het boek "Cross Channel Excellence".

de segment manager binnen zijn team over alle relevante (gedetacheerde) kanaal-specialisten beschikt. De afstemming van activiteiten binnen de verschillende kanalen gebeurt dan in 'cross channel meetings', die worden voorgezeten door de CCO en waaraan vanuit de staf ook de channel managers deelnemen.

'Voice of the customer' data

Niet alleen de organisatie dient maximaal klantgericht te zijn, ook het aanbod dat zij de klant doet in de vorm van proposities en kanalen dient 'van buiten naar binnen' te worden geformuleerd. Hiervoor is het noodzakelijk volledig in de huid te kruipen van de klant door gebruik te maken van alle relevante 'voice of the customer'-bronnen. De focus dient daarbij te liggen op observeerbaar feitelijk gedrag zoals dat in deze tijden van 'big data' steeds rijkelijker beschikbaar komt. Ook neuroresearch kan een waardevolle rol spelen, eventueel aangevuld met bijvoorbeeld explorerende of toetsende klantenpanels. Al deze input dient als basis voor het formuleren van de drie-eenheid van doelgroep segmenten, proposities en kanalenmix die wordt vastgelegd in een 'customer journey map'. Hierin kunnen per doelgroep aan de hand van de 'touchpoints' de momenten van de waarheid worden gespecificeerd.

Vanzelfsprekend is voor bovenstaande het uitvoeren van metingen binnen en tussen kanalen cruciaal. Dit vereist investeringen, alleen al in het vaststellen en implementeren van de kritische succesfactoren, doelen, kpi's, targets en meetmethodieken. Maar voor deze investeringen snijdt het mes gelukkig aan twee kanten. Aangezien de klant een geïntegreerde ervaring eist in de vorm van herkenning en uniformiteit, is het toch al noodzakelijk om diverse meettechnieken in te zetten en klantdata over de kanalen heen te integreren. Denk daarbij aan zaken als login, cookies, tracking codes en unieke url's, QR-codes, broncodes, telefoon- en antwoordnummers, enzovoort. Voor multichannelmanagement is ICT dan ook een 'core competency' die bepaalt of organisa-



ties de winnaar in de markt van morgen worden. Diepgaande ICT-kennis wordt voor iedere marketeer onontbeerlijk.

Plan/do/check/act-processen

Het procesmatige Lean Six Sigma-denken, zoals dat in productie en logistiek al jarenlang met spectaculaire resultaten wordt toegepast, is nauwelijks doorgedrongen in marketing en sales. Er wordt vooral nog gedacht in losstaande projecten en activiteiten, waardoor organisaties kansen laten liggen om te leren van hun ervaringen en daarmee hun aanpak continu te verbeteren. En multichannelmanagement is juist een zeer dynamische operatie die kort cyclische evaluaties en corrigerende interventies behoeft. Een laagdrempelige manier om een lerende organisatie te realiseren is het werken met zogenaamde plan/do/check/act-processen (zie figuur 1, de Cross Channel Cyclus). Het idee hierachter is simpel: meten = weten = leren = verbeteren. Langs vaste stappen wordt steeds opnieuw de uitvoering van de multichanneloperatie geanalyseerd langs meetpunten, wordt geëvalueerd welke verbetermogelijkheden er zijn en vervolgens een plan uitgewerkt om deze verbeteringen te implementeren en monitoren. De aanpak is inhoudelijk niet complex, maar de uitdaging zit hem er vooral in om de discipline vol te houden en zo kanaalonafhankelijk en kritisch mogelijk naar de metingen te kijken.

Tot slot

In onze huidige tijd biedt het gebruik van communicatie- en distributiekkanalen grote kansen voor ondernemingen die willen groeien. Dus pak die kans en wordt 'multichannel'. Je klanten zijn het al. •

Master Class

Op 27 juni verzorgt Mike Hoogveld de NIMA Master Class 'Multichannel Management'. Het complete overzicht van NIMA Expert Classes vind je op www.nima.nl/inspiration/ontwikkelprogramma.