

**EEN NAADLOZE KLANTERVARING
ZONDER HOBBELS EN OBSTAKELS**

DE VLEKKELOZE KLANTREIS



Steeds meer mensen die overwegen om met bedrijven in zee te gaan, zijn volop in de weer met meer kanalen tegelijk. Maar verschillende afdelingen binnen bedrijven houden graag vast aan hun eigen eilandje. Hoe ga je dat fenomeen te lijf? Mike Hoogveld schreef er een boek over: *Cross Channel Excellence, Handboek voor geïntegreerd kanalenmanagement*. Hij pleit voor een helicoptervisie, en houdt de eilandbewoners voor: "De klant betaalt je salaris."

Het Panamakanaal dat na enorme inspanningen sinds 1914 Zuid-Amerika doorsnijdt. Daar rept Hoogveld als eerste over in zijn boek. De opening van die route betekende een enorme vooruitgang voor de scheepvaart. Vanaf dat moment hoefden schepen niet meer helemaal om het Zuid-Amerikaanse werelddeel heen te varen. Een winst van 13.000 kilometer, ofwel een enorme besparing in tijd, geld en risico's. Wat een vooruitgang, net zozeer als crosschannel management! Multichannel klanten liggen onder een vergrootglas. Naar hun gedrag is al enorm veel onderzoek verricht. Neem de energie-sector bijvoorbeeld. Klanten die hun keus voor een energiebedrijf heroverwegen, gaan vaak van start op prijsvergelijkingssites. Vervolgens nemen ze telefonisch contact op met hun huidige leverancier, en stappen voor de overige communicatie bijvoorbeeld over op mail.

Lastig? Verre van. Want wat blijkt? Als bedrijf zit je écht op dit soort types te wachten. "Vergelijk je ze met monochannel klanten, dan blijkt dat ze loyaler gedrag vertonen, vaker kopen en ook nog meer geld besteden", aldus Hoogveld. Aantrekkelijke mensen dus. En er is meer goed nieuws: iedereen zal op den duur aan de slag gaan met meer communicatiemiddelen tegelijk.

LOS ZAND

Waar is de klant het beste mee geholpen? "Met een zogenoemde seamless journey", formuleert de auteur. Ofwel een naadloze

Definitie

Crosschannel-management is het proces van het ontwerpen, toepassen, evalueren en verbeteren van een set van kanalen en media, die een eenheid vormen. Het doel is om klantwaarde te verbeteren door een optimale klantacquisitie, retentie en contributiemarge. Dat resulteert in een optimaal rendement op de investeringen in de marketing-, verkoop- en serviceactiviteiten.

klantervaring, zonder hobbels en obstakels. Bedrijven varen er wel bij als de verschillende kanalen een uniforme uitstraling hebben, zodat de klant meteen weet met welke club hij te maken heeft, onafhankelijk van de aanvliegroute die hij kiest. En het is dan nuttig om op het ene kanaal te verwijzen naar het andere. Daarnaast wil een klant graag worden herkend als klant, ook al bewandelt hij een andere route dan voorheen. Dat betekent dat marketing, sales en service moeten gaan samenwerken.

Maar in veel gevallen hangen de verschillende kanalen die organisaties aanbieden momenteel nog als los zand aan elkaar. "Veel bedrijven denken nog steeds van binnen naar buiten", geeft Hoogveld als bekende verklaring. "Ze redeneren louter vanuit producten of diensten die ze aanbieden, en hanteren voor ieder aanbod aparte budgetten. Maar ja, hoe het er binnen een bedrijf aan toe gaat, dat interesseert die klant helemaal niet. Die verwacht van een organisatie helderheid en eenduidigheid."

BETAALT DE KLANT MIJN SALARIS?

Een oplossing is om de organisatie te veranderen naar een model waarbij de klant werkelijk het middelpunt vormt. Hoogveld zegt vaak tegen medewerkers: 'De klant betaalt je salaris'. Dat besef is namelijk in zijn optiek geheel afwezig!

Inmiddels zijn er talloze kanalen beschikbaar. Daarom is het nuttig om inzicht te hebben in de specifieke kenmerken van routes en de mogelijkheid om ze te gebruiken. Klanten maken gebruik van verschillende kanalen in verschillende fasen. Denk bijvoorbeeld aan oriëntatie, aankoop en daadwerkelijk gebruik van het product. Mike Hoogveld pleit in dit verband voor de wetenschappelijk bewezen methodiek plan/do/check/act (zie kader).

BLOEDGROEPEN

Bombardeer je de klant als middelpunt, dan stel je één persoon aan die eindverantwoordelijk is per doelgroepsegment. Deze medewerker gaat nu doelstellingen formuleren die moeten ►

GEEN HOBBEL, MAAR GOUDEN GREEP

USG ging met een multichannel oplossing het probleem te lijf van de gefrustreerde klant die met lege handen een winkel verliet. Dat gebeurde omdat hij niet de juiste maat of kleur schoenen of kleding kon krijgen. De retailer vond een slimme oplossing met een webshop-in-shop. Dit bleek een gouden greep met onverwachte neveneffecten.

USG is eigenaar en licentiehouder van merken als Tenson, Helly Hansen, Lotto, Champion, Ellesse, Le Coq Sportif, Diadora en Admiral. Ze exploiteren vier ketens, onder meer in Nederland: Time Out, Aktiesport, Perry Sport en Primo. Ongeveer 2400 mensen werken voor het bedrijf. De organisatie was een hobbel op het spoor gekomen. Vaak verlieten klanten een winkel zonder iets te kopen omdat een op de tien artikelen, die ze wilden aanschaffen, niet voorradig was. Soms ook gingen mensen weg omdat de juiste maat of tint niet op voorraad was. De webshop-in-de-shop zou de oplossing kunnen zijn voor dit probleem.

Gaandeweg bleek dat deze verandering meer inhield voor de winkels dan alleen de installatie van een touchscreen. De organisatie moest een verandering ondergaan, en de mentaliteit van de medewerkers diende een zwaai te maken. Het gevolg was onder meer dat er jaarlijks honderden pakketjes op de post zouden moeten worden gedaan.

Voortaan complete assortiment

Inmiddels zijn alle winkels uitgerust met de webshop op een fysiek strategische plek op de winkelvloer. Via het scherm is de complete voorraad van de winkels en opslag nu in één klap zichtbaar. In de dagelijkse praktijk voeren de verkopers van de winkels hun klanten in de meeste gevallen mee naar het scherm. Daar krijgen ze een ruimere keus te zien dan eerder gedacht.

De klantenkaart zorgt ervoor dat het proces sneller gaat en heeft als bijkomend voordeel dat de keten precies weet wat een klant online en offline aanschaft. Verder zijn ook kleine winkels nu in staat om het complete assortiment aan te bieden. Bijkomend effect voor USG: er is minder opslagruimte nodig. Een onverwacht neveneffect is verder dat diverse elektronische retailers serieuze interesse tonen in hun aanpak. En het totaal-effect? Toenemende verkopen!

“DE CULTUUR
BINNEN VEEL
BEDRIJVEN IS
NIET KRITISCH
VAN AARD”



Plan/do/check/act

Het handboek Cross Channel Excellence vergt enig zitvlees van de lezer. Degene die denkt even een korte sprint te trekken, is bij dit relaas over de crosschannel-cyclus aan het verkeerde adres. Deze cyclus bestaat uit 8 stappen, die in detail de revue passeren. Opvallend vertrekpunt daarbij is de plan/

do/check/act-werkwijze. Het doel is om op basis van harde cijfermatige onderbouwingen continu gestructureerd te werken aan een steeds succesvollere crosschannel-operatie.

Ter illustratie sluit Hoogveld zijn handboek voor geïntegreerd kanalenmanagement met enkele cases af. The proof is in the pudding, niet waar? Zo noemt hij een casestudy van vier ondernemingen die alle een multichannel-aanpak gebruikten voor hun marktwerking en hierbij regelmatig interne kanaalconflicten ervoeren. Ieder van de vier bevond zich in een andere fase

van de productlevencyclus en in een andere branche. Conclusies uit de vele diepte-interviews met de ondernemingen:

- Hoe beter ondernemingen kanaaloverstijgende doelen kunnen formuleren, hoe minder kanaalconflicten er ontstaan.
- Ze zijn dan meer klant- en marktgericht en houden er een effectievere interne communicatie op na.
- Meer interne kanaalconflicten leiden automatisch tot meer externe kanaalconflicten.



Overtuigend verhaal

Veel organisaties denken nog steeds van binnen naar buiten. De verschillende contactkanalen hebben geen uniforme uitstraling en verwijzen niet naar elkaar. Een pilot kan helpen om de directie of het MT van een organisatie te overtuigen van het nut van crosschannel management, oppert Mike Hoogveld.

“Het geheim van een goede pilot is: houd het heel klein. Kies een beperkt aantal kanalen, voeg bijvoorbeeld offline en online samen. Werk nu samen met de afdelingen sales, marketing en klantenservice. Zorg dat deze afdelingen ontkokeren en samenwerken. Het resultaat: meer omzet en loyale klanten. Dat is een overtuigend verhaal naar de directie.”

► leiden tot een succesvolle multichannel organisatie om die klant te plezieren. De werknemer beschikt over een budget dat hij kan inzetten naar eigen inzicht. Hij zorgt ervoor dat internet, Facebook, sms, et cetera, worden geplooid aan de hand van de werkelijke behoefte van de klant, los van de bloedgroepen van de medewerkers. Die werknemers trappen vaak in de valkuil van foutieve aannames. Ze denken prima te weten wat de behoeftes van de klant zijn, zonder het te hebben gecheckt. “En dit hangt weer samen met de cultuur binnen veel bedrijven, die niet kritisch van aard is. Zo presenteren collega’s meningen vaak als feiten, en daar krijgen ze meestal geen

vragen over. Maar vaak vergissen ze zich.” Dus is het beter om bij de klant zelf te informeren wat hij wil. Dat kan vaak verrassende resultaten opleveren, weet Hoogveld. Ervan uitgaande dat een bedrijf de klant inderdaad een naadloze klantreis wil bezorgen, moet het de beloningssystemen die het hanteert kritisch tegen het licht houden. “Soms is het individuele belang van een medewerker namelijk tegenstrijdig

aan dat van de organisatie. Een agent moet bijvoorbeeld een target halen, en wil de klant die hij aan de telefoon heeft om die reden bij zich houden, ook al weet hij dat er online een beter aanbod voor hem of haar te vinden is. Dan is het bijvoorbeeld beter om die agent kanaaloverschrijdend te belonen.”