

HEBBEN KLANTEN WEL EEN KANAALVOORKEUR?

Door Kathy van de Laar en Christiaan Pothoven

Veel bedrijven worstelen al enige jaren met het bedienen van klanten via meerdere kanalen, het befaamde ‘multi-channel klantbedieningsconcept’. Marketeers en product managers moeten keuzes maken hoe ze hun geld investeren. En, oh ja, niet vergeten het service-concept ook te ontwikkelen omdat je ook rekening moet houden met de ‘end-to-end’ klantreis.

Het is allemaal uitdagend en eist een hoop inzicht in hoe klanten hun keuzes maken om in contact met je bedrijf te komen. Uit onderzoek blijkt dat 97% van de klanten verwacht dat hun interacties met bedrijven consistent zijn, ongeacht het communicatiekanaal. Vanuit het klantperspectief is elke vraag een simpele vraag. Wat klanten zich niet realiseren is dat voor een bedrijf het geven van het juiste antwoord op een vraag vaak complex is, zeker over de kanalen heen.

Als je het over verkoop hebt, is een effectieve multi-channelaanpak geld waard: klanten die twee kanalen gebruiken, geven 114% meer uit dan ‘single channel’ shoppers. Bij klanten die drie kanalen gebruiken, stijgt dit percentage bovendien nog eens met 48% ten opzichte van de twee-kanaalclients.

Genoeg reden om eens te kijken hoe je als marketeer rekening kunt houden met de opzet van de kanalen om het meeste uit een multi-kanaalaanpak te halen. De kanaalvoorkeur van klanten is tegenwoordig complex en niet eenduidig bepaald, het zijn multi-kanaalclients. Maar wanneer gebruikt een klant nu een specifiek kanaal? Dit begrijpen en er naar handelen is de grote uitdaging voor marketeers.

KANAAL-INTERACTIEMODEL

Wij zijn gewend om te segmenteren, clusters te maken en grondige analyses uit te voeren om ons op weg te helpen naar de juiste keuzes voor het maken van de kanaalmix. Maar klantgedrag is behoorlijk onvoorspelbaar op individueel niveau. Verkoop, service en loyaliteit vinden echter plaats in de 1-op-1 interacties met klanten. Hoe krijg je nu inzicht in de klantvoorkeuren voor kanalen? Die voorkeur heeft te maken met een aantal factoren. Bijvoorbeeld het type persoonlijkheid van je klant, hun ervaring tot nu toe met jouw bedrijf en kanalen en andere bedrijven waardoor hun verwachtingspatroon is beïnvloed, de vraag die ze nu hebben, de situatie waar ze zich nu in bevinden, en de emotie er omheen. Dit lijkt heel erg complex, maar door als marketeer rekening te houden met deze factoren zijn er voldoende mogelijkheden om

een multi-kanaalbedieningsconcept te ontwikkelen dat beheersbaar en begrijpbaar is voor de organisatie en voor de klanten.

Figuur 1 geeft weer welke factoren de kanaalkeuze beïnvloeden.



Figuur 1
Het model

Persoonlijke eigenschappen zijn een combinatie van de persoonlijke voorkeuren van een klant en de opgebouwde ervaringen en gewoontes met een bedrijf en/of met een kanaal. De persoonlijke eigenschappen beïnvloeden in grote mate de voorkeur van een klant voor een kanaal. Zo zijn er mensen die meer *self-directed* zijn en het eerst zelf op internet willen vinden en regelen, maar daarnaast zijn er ook mensen die liever de telefoon pakken of naar een winkel of kantoor gaan. De persoonlijke eigenschappen bepalen echter niet alléén de kanaalkeuze. De drie andere factoren beïnvloeden deze keuze eveneens.

De kenmerken of eigenschappen van de klantvraag zijn van invloed op het soort interactie dat ontstaat met het bedrijf. Niet elk kanaal is geschikt om elk type vraag of interactie af te handelen. Als voorbeeld nemen we de klantvraag: “Ik wil advies over hoe

Een case study

Een grote elektronica-producent wilde dichterbij zijn klanten komen en meer betekenen door het multi-kanaalklantcontact in te richten vanuit het consumentenperspectief. In het verleden werden vooral traditionele kanalen, zoals de telefoon en service centers, gebruikt tijdens de post-buying fase van de klantrelatie om direct met de consumenten te kunnen spreken. De organisatie wilde ook in de pre-buying fase en de buying fase van de relatie toegankelijk zijn en de klant ondersteunen in zijn keuze voor hun merk.

Door een vijftal workshops met een multi-disciplinair team, opgesteld vanuit Marketing, Consumer Care, Online Sales, Knowledge management en Databasemanagement, zijn de bovenstaande vier stappen doorlopen om bewust de strategie te definiëren. In de eerste sessie hebben we gekeken naar de bevindingen vanuit de 'consumer insights' en zijn de verschillende consumer experiences vanuit het klantperspectief in kaart gebracht. Er zijn achttien experiences geïdentificeerd, verdeeld over de pre-buying, buying en post-buying fasen van de klantrelatie. Tevens is er over mogelijke klantsegmentatie gesproken en is een keus gemaakt voor een gedifferentieerde bediening voor hoogwaardig klanten. In de tweede sessie hebben wij ons gericht op de discussie over de kanaaleigenschappen en hoe die afgestemd kunnen worden op de behoeften van klanten. Vervolgens is gekeken naar de kanaalovergangen en logische koppelingen van de kanalen binnen een contactflow. Dit heeft een high-level blauwdruk opgeleverd, die een beeld geeft hoe de kanalen ten opzicht van elkaar ingericht konden worden.

In de derde workshop is de focus gelegd op hoe de merkwaarden vertaald zouden kunnen worden in elke consumer experience. Dit inzicht is vervolgens toegevoegd aan de blauwdruk. Daarnaast zijn meer proactieve klantcontactmomenten toegevoegd om de relatie met de klanten te versterken, door meer mee te denken en dit op het juiste moment plaats te laten vinden. Er zijn negentien proactieve experiences ontwikkeld, over alle fasen van de klantrelatie.

In de vierde workshop is aandacht besteed aan het definiëren van 'plus one' gedrag en is de blauwdruk verder aangescherpt door 'WOW experiences' voor klanten te ontwerpen en toe te voegen. Deze 'plus one' behaviors gaven inzicht in de mogelijkheden om klanten te verrassen, door net iets meer voor ze te betekenen, dan ze in eerste instantie verwachten. Een eenvoudige

voorbeeld van plus one-gedrag is een lifestyle-tip over gebruik van een product, dat proactief verteld wordt aan het eind van een consumer care-contact, of als extra informatie geleverd wordt op de web support-pagina's voor het product.

In de laatste sessie hebben we samen gekeken naar onze totale consumer experience-blauwdruk. Deze bevat:

- Klanteigenschappen op high level-niveau op basis van consumer insights. Dit inzicht is vertaald in een eerste segmentatieschema en in een ontwikkelpad voor toekomstige segmentatiemodellen, als er meer mogelijkheden zijn.
- Taakeigenschappen op basis van de consumer experiences vanuit het klantperspectief.
- Kanaaleigenschappen met sterktepunten die afgestemd zijn op de taakeigenschappen, en de situationele beperkingen die een klant tegen zou kunnen komen.
- Plus one en WOW-elementen die een roadmap geven voor de manieren waarop de klant verrast kan worden.

In de sessie zijn de details op elkaar afgestemd voordat ze definitief in de blauwdruk werden vastgelegd. De blauwdruk is gebruikt om klantgerichtheid verder te ontwikkelen binnen de organisatie door:

- Het consumer experiences-landschap (reactief en proactief klantcontact) te gebruiken bij de opzet van nieuwe productlancerings, waarbij Marketing en Products al gaan nadenken over hoe ze willen omgaan met klantcontacten over de hele klantrelatie heen (pre-buying, buying en post-buying).
- De interne focus op kanalen te splitsen in opbouwen van channel proficiency in de bestaande kanalen en toevoegen van nieuwe kanalen die de nieuwe blauwdruk ondersteunen (de koppeling tussen de kanalen).
- Het verbeteren van het inbound klantcontact. De post-buying FAQ's werden bijvoorbeeld ook gebruikt voor consumenten in de pre-buying- and buying-fasen om ze te ondersteunen tijdens het maken van een keus voor het merk en product.
- Het geleidelijk inrichten van proactieve klantcontacten met een aantal kleine pilots vooraf, om een betrouwbaar proces vast te stellen voor een brede uitrol.

Tevens is voor verdere realisatie van de blauwdruk een aantal requirements vastgesteld om de systemen aan te passen.

ik het beste mijn hypotheek kan oversluiten." Deze vraag is simpel. Het antwoord is complex. Er speelt waarschijnlijk emotie, veel interactie en veel gegevensuitwisseling. Op basis van ervaring heeft de klant direct al een gevoel, via welk kanaal deze vraag gesteld kan worden; sms ligt niet voor de hand, een bezoek aan een kantoor juist wel. Bellen kan ook, of misschien internet, maar dan moet al wel de ervaring zijn opgebouwd dat dit soort complexe vragen leidt tot een antwoord via internet.

Vergelijkbaar met de klantvraageigenschappen zijn de kanaaleigenschappen. Deze bepalen de mogelijkheid om via een bepaald kanaal de klantvraag te kunnen afhandelen. Zoals in het eerdere voorbeeld van de adviesvraag, is het direct duidelijk dat sms veel

minder geschikt is om deze vraag af te handelen. Er is geen match tussen de vraageigenschappen (complex, interactie, veel content) en de kanaaleigenschappen (snel, weinig content, geen diepgang). Daarnaast spelen bij het maken van een kanaalkeuze de situationele omstandigheden een rol. Dit is de situatie waarin de klant zich bevindt op het moment dat de vraag speelt en die bepaalt welk kanaal geschikter is voor dat specifieke moment. Bijvoorbeeld de vraag wanneer een levering aankomt, kan prima via track & trace worden afgehandeld op internet. Echter, wanneer de klant dit wil weten terwijl hij in de file staat, ligt de telefoon veel meer voor de hand omdat hij dan waarschijnlijk niet de beschikking heeft over internet.

Tot slot spelen merkwaarden een belangrijke verbindende rol. Vooral bij bedrijven in de dienstverlening, of bij producten die zeer gelijkwaardig zijn zoals bij banken, verzekeraars, energie en telecom, kan een bedrijf zich onderscheiden door een ‘eigen manier van klantinteractie’. Deze *customer experience* is bedrijfseigen en heeft een belangrijke merkwaardecomponent. Zo is, en dat verwacht je ook, de website van de Bijenkorf anders dan die van de Zeeman (www.bijenkorf.nl en www.zeeman.com). Beide zijn het internetkanaal en beide ondersteunen hun merkwaarden, maar ze zijn onderling totaal verschillend. Het kiezen van de kanaalmix en de manier van klantinteractie binnen die kanalen, bepalen voor een zeer groot gedeelte de merkbeleving van klanten. Of andersom: de beleving van de kanalen moet aansluiten bij de gepositioneerde merkbeleving in de andere kanalen en via de media.

INRICHTEN MULTI-CHANNELOMGEVING

Bij het inrichten van een multi-channelomgeving kan het kanaal-interactiemodel gebruikt worden om vanuit de klantvraag de *customer journeys* te ontwikkelen. Door rekening te houden met de vier onderdelen in het model kan een bedrijf zijn kanalen inrichten om de juiste customer journeys te ontwikkelen. Deze journeys bieden klanten meerdere kanaalmogelijkheden en houden rekening met verschillende typen klantgedrag. De journeys zijn ontworpen om de sterke punten van de kanalen te gebruiken in samenhang met elkaar.

Om een *branded experience* in elk klantcontact naar klanten uit te zenden is de eerste stap het ontwikkelen van een aantal guidelines voor klantinteractie. Voorbeelden zijn: kanalen zijn vrij toegankelijk (of juist niet), het is makkelijk om bij ons te kopen, of wij behandelen de klant zoals we zelf behandeld zouden willen worden. Deze guidelines worden gebruikt om bij de verdere uitwerking van de customer journeys de consistentie van de merkwaarden over al het klantcontact heen te realiseren. Deze flexibiliteit is juist de kracht van de aanpak.

Nu kan begonnen worden met het uitwerken van de customer journeys. Dit zijn de beschrijvingen welke stappen via welke kanalen door de klant gezet worden om te komen tot een antwoord op de ‘ik-vraag’ vanuit de klant. De vraag is geformuleerd vanuit de klant en begint dus met ‘Ik’. Bijvoorbeeld: “Ik wil advies”, “Ik wil informatie”, of “Ik wil een klacht indienen”. Hiermee wordt de organisatie gedwongen om vanuit de klant te redeneren. Bij het ontwerpen van de journey’s moet rekening worden gehouden met de vijf dimensies van klantinteractie:

- de kenmerken van de vraag;
- de klanteigenschappen;
- de kanaaleigenschappen;
- de situationele omstandigheden, én
- de guidelines of merkwaarden.

Het uitwerken van de customer journeys moet vooral een praktisch uitgangspunt hebben. Het is essentieel dat een multidisciplinair team wordt gevormd om de customer journeys te bepalen. Op deze manier komen namelijk de marketing- en salesmedewerkers en de servicemedewerkers dicht bij elkaar te staan en begrijpen ze elkaars uitgangspunten/voorwaarden veel beter. De customer journeys geven inzicht in verschillende aspecten:

- Wat zijn de primaire en secundaire kanalen?
- Welke kanaalswitches worden gemaakt?
- Complexiteit van de journey.
- Kansen voor nieuwe producten / diensten / services.
- Proactieve klantcontactmomenten op basis van klantbehoefte.
- Waar kan de relatie versterkt worden?

Een nieuwe dienst of service ontstaat bijvoorbeeld door de combinatie van de klantvraag en de situationele omstandigheid. Bijvoorbeeld de vanuit de auto gestelde vraag: “Ik wil weten wanneer mijn bestelling aankomt”, kan ingevuld worden door een mobile service (track & trace voor mobiele internet platform) of kan proactief ingevuld worden door de vraag te vermijden via een alert service. Dit soort diensten en oplossingen zijn zeker niet nieuw. Door het gestructureerd in te richten is het wel makkelijker om in het bedrijf te communiceren waarom de dienst er komt en wat de toegevoegde waarde is voor de klant. Het is dan niet het ‘zoveelste’ nieuwe tooltje van de directie of IT.

Op basis van klantkennis of aanvullend onderzoek kan vervolgens binnen een journey gekeken worden wat de momenten van interactie kunnen zijn die zeer belangrijk zijn voor de klant en welke juist minder belangrijk zijn. De belangrijke momenten zijn de moments of truth, hier kan de relatie worden versterkt of juist verslechterd. De minder belangrijke momenten lenen zich voor besparingen.

Op basis van de journeys kunnen kanaal- en organisatie-eisen geformuleerd worden. Een gap-analyse geeft tevens weer wat de huidige mogelijkheden zijn binnen de kanalen en organisatie en wat ontwikkeld moet worden.

TOT SLOT

De wereld van multi-channel klantbediening zet onze gedachten soms op zijn kop. Het betekent dat wij er niet meer onderuit komen een marketingstrategie te ontwikkelen zonder dat wij kijken naar multi-channel customer journeys. Hoe wij onze kanaalmix kiezen en inrichten, gelinkt aan onze merkwaarden. Hoe wij onze kanalen inrichten om verschillende klantentypen op te vangen in hun zoektocht naar informatie of verkoop.

Wij moeten niet meer onze focus leggen op het managen van kanalen maar op het managen van klantgedrag over de kanalen heen. Een multi-kanaalbeleid is een *must have* voor bedrijven die klanten aan zich willen binden. Door te begrijpen hoe klanten de keus voor een kanaal ervaren en bepalen, is het mogelijk een blauwdruk te maken en een multi-kanaalaanpak neer te zetten op basis van het model. Dan ben je als marketeer klaar voor de klant van tegenwoordig: de multi-channel-klant. **CCM**

Kathy van de Laar en **Christiaan Pothoven** zijn oprichters van Van de Laar / Pothoven, een strategiebureau gericht op multi-channel klantinteractie en customer experience management.