

De verdwenen klant: uitdagingen voor bedrijven in een 'multi-channel'-landschap

Prof.dr. P.C. Verhoef is hoogleraar Customer Based Marketing verbonden aan de economische faculteit van de Rijksuniversiteit Groningen.

E. de Wilde is consultant bij VODW marketing Consultants en expert op het gebied van 'multi-channel'-marketing en e-commerce. A. Doffer was Research & Consultancy Director bij Market Response en is momenteel zelfstandig adviseur op het gebied van markt-onderzoek.

1. In dit artikel wordt gesproken over de winkel als kanaal. Hiermee hanteren wij een brede definitie waar alle typen winkels, zoals speciaalzaken, discounters, warenhuizen en supermarkten, onder vallen. In het geval van diensten worden ook bankfilialen of assurantiëttussenpersonen tot het winkelkanaal gerekend. De dynamiek binnen het winkelkanaal is wel meegenomen in het onderzoek en wordt verder uitgewerkt in het onderzoeksrapport 'De Multi-channelende Consument'.

Door de opkomst van nieuwe kanalen, zoals het internet, zoeken veel consumenten informatie in het ene kanaal (internet), maar kopen ze uiteindelijk hun producten in een ander kanaal (winkel). Het managen van klanten wordt hierdoor steeds complexer voor bedrijven. Het is dan ook belangrijk dat bedrijven inzicht krijgen in het kanaalkeuzegedrag van consumenten.

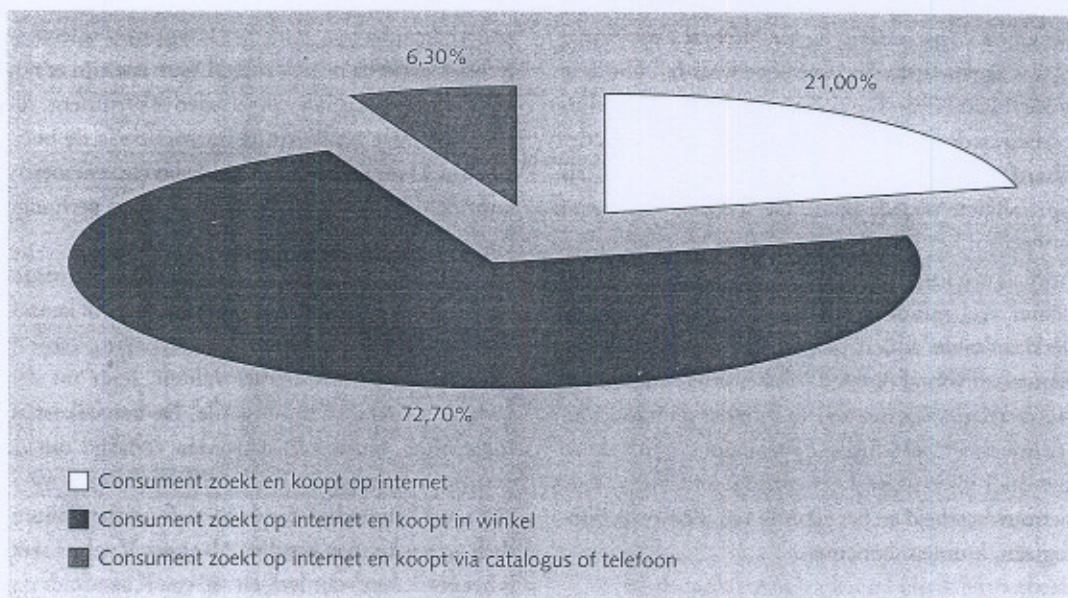
De klant is verdwenen! Dit lijkt een vreemde uitroep in een tijd waarin bedrijven veel nadruk leggen op Customer Relationship Management (CRM). Echter, het is ook weer niet zo verwonderlijk, de klant lijkt steeds ongreepbaarder. Hij gaat zijn eigen weg en zoekt zelf vaak de benodigde informatie via verschillende kanalen om uiteindelijk een aankoop te doen waar hij de beste prijs-waardeverhouding realiseert. Vooral de opkomst van het internet als informatie- en transactiekanaal lijkt hier parten te spelen. Achter zijn pc met een snelle breedbandverbinding kan de consument van tegenwoordig op elk gewenst moment informatie zoeken en aankopen doen. De consument van tegenwoordig richt zich dan ook niet meer alleen op traditionele kanalen, zoals de winkel, maar maakt gebruik van een breed scala van kanalen.¹ De 'multi-channelconsument' is dan ook een onweerlegbaar feit geworden. In gezamenlijk onderzoek laten wij zien, dat 50 procent van de Nederlandse consumenten als echte multi-channelconsumenten kunnen worden aangemerkt.² Bedrijven spelen hierop in door gebruik te maken van verschillende kanalen. Zo blijkt uit een onderzoek van Cendris, dat het Nederlandse bedrijfsleven gemiddeld meer dan vier kanalen inzet.³ Uit datzelfde onderzoek blijkt dat bedrijven verwachten, dat dit aantal de komende jaren alleen maar toe zal nemen.

Bedrijven vinden het steeds lastiger om klanten aan zich te binden gedurende het koopproces. Het is dan ook niet voor niets dat Nunes en Cespedes hun artikel over multi-channelproblematiek als titel meegeven: 'The Customer has Escaped', ofwel de klant is ont-

vlucht.⁴ Ze geven aan dat bedrijven in allerlei sectoren moeite hebben om de klant te managen in verschillende kanalen. De klant lijkt vaak zijn eigen weg te gaan en is moeilijk te leiden door verschillende kanalen. Zo zoekt volgens Forrester 50 procent van de consumenten in de Verenigde Staten eerst op het internet voor informatie over een product, om uiteindelijk het product in de winkel te kopen.⁵ Bij vakanties switcht 30 procent van de consumenten van kanaal tussen het moment van oriënteren (de oriëntatiefase) en het moment van boeken van de vakantie (de koopfase).⁶ Dit wordt ook wel het 'research shopper'-fenomeen genoemd. In ons onderzoek blijkt, dat in een Nederlandse context dit fenomeen vooral optreedt bij informatiezoekers op het internet. Figuur 1 laat zien dat bijna 80 procent van de consumenten die op het internet zoeken naar informatie over een product, het product uiteindelijk in een ander kanaal aanschaf.⁷

Nunes en Cespedes geven een zeer goed en duidelijk voorbeeld van een bedrijf dat worstelde met deze problematiek. Beleggingsbank Merrill Lynch segmenteerde zijn klanten in twee groepen: jonge technologisch vooruitstrevende klanten en oude waardevolle klanten. De jonge klanten werden doorverwezen naar het internet om hun zaken te regelen. De oude waardevolle klanten kregen extra dienstverlening en persoonlijk beleggingsadvies. Men zou verwachten dat dit beleggingsadvies leidde tot meer tevreden klanten en dus meer transacties. Echter niets bleek minder waar. De klanten gingen na verloop van tijd met het waardevolle advies het internet op en

Figuur 1. 'Research shopper'-fenomeen bij Nederlandse consumenten



regelden hun beleggingen bij een andere goedkopere partij. Dit alles met een zeer pijnlijke consequentie voor Merrill Lynch: een significant deel van de groep waardevolle klanten is verdwenen!

Vanwege dit soort fenomenen is het voor bedrijven van groot belang dat men het gedrag van klanten in een multi-channelcontext leert begrijpen. Hiervoor is het vooral belangrijk, dat men de verschillende functies van een kanaal weet te onderscheiden. Ook zal men moeten begrijpen hoe men de verschillende functies van de kanalen kan versterken. Daarnaast is een belangrijk issue het samenspel tussen de verschillende kanalen. Concurrert een kanaal met een ander kanaal of vult het kanaal het andere kanaal juist aan? In dit artikel zal dieper ingegaan worden op deze problematiek.

Kanaalwaarde

Het koopproces van consumenten kan worden ingedeeld in verschillende fasen. Per fase kan een kanaal een verschillende functie vervullen. Wij onderscheiden drie fasen: (1) de informatie- of zoekfase, (2) de transactie- of koopfase, en (3) de post-koopfase (after-sales). In lijn met deze fasen vervult het kanaal ook drie functies: (1) de informatiefunctie, (2) de transactiefunctie en (3) de after-salesfunctie. Wij zullen ons vooral richten op de eerste twee functies, omdat deze concreet van belang zijn bij het realiseren van verkopen. Dat neemt niet weg, dat een goede after-salesfunctie wel van belang is om bijvoorbeeld de transactiefunctie van een kanaal te versterken.

In de ogen van de klant vertegenwoordigt het kanaal een bepaalde waarde gedurende het koopproces. In lijn met bovenstaande functies van kanalen onderscheiden we de informatiewaarde en de transactiewaarde van een kanaal. Bepaalde kanalen kunnen zeer goed scoren op de informatiewaarde, terwijl ze minder goed scoren op de transactiewaarde. Dit geldt bijvoorbeeld voor het internet. In ons onderzoek over de multi-channellende consument hebben we deze beide kanaalwaarden ook gemeten onder consumenten met stellingen als: 'Hoe aantrekkelijk vindt u dit kanaal om informatie over product X te krijgen/om product X te kopen' en 'Hoe geschikt vindt u dit kanaal om informatie over product X te krijgen/om product X te kopen.' Volgens de economische theorie zal de consument in de informatiefase kiezen voor kanalen met een hoge informatiewaarde, terwijl in de transactiefase kanalen met een hoge transactiewaarde worden gekozen. Let wel: de consument kan in de informatiefase gebruik maken van verschillende kanalen, terwijl bij elke transactie maar één kanaal gekozen kan worden. De keuze voor een bepaald kanaal kan echter wel moment-afhankelijk zijn. Zo kan een aankoop van een boek in de zomer in de boekwinkel plaatsvinden, omdat de consument op dat moment ook in de stad is om andere producten te kopen. Echter, in de winter kan het juist gemakkelijk en comfortabel zijn om het boek bij bijvoorbeeld Bol.com aan te schaffen. Daarnaast kan een manager zijn managementboeken bij www.managementboek.nl kopen, terwijl

2. De Multi-channellende Consument, VODW Marketing, Leuven (rapport gezamenlijk onderzoek VODW, Market Response en Erasmus Universiteit Rotterdam). Dit rapport is verkrijgbaar bij VODW marketing.

3. Cendris, 'Het gebruik van verschillende klant-contactkanalen: Status Quo in Multi-Channel Arena', Cendris, 2004 (www.cendris.nl).

4. P.F. Nunes en F.V. Cespedes, 'The Customer has Escaped', *Harvard Business Review*, november 2003, p. 96-105.

5. K. Christopher, 'Capturing Cross-Channel Dollars', *The Technographics Report*, mei 2002, Forrester Research Inc., Cambridge, MA, 2002.

6. B. Yellavali, D. Holt en A. Jandial, *Retail Multi-Channel Integration. Delivering a Seamless Customer Experience*, Inforsy Technologies Ltd, Dallas, Texas, 2004.

7. P.C. Verhoef, 'Zoeken maar Kopen Ho Maar!', Presentatie gegeven op congres EMERCE 20 april 2005 (te downloaden op www.emerce.nl).

hij voor romans naar de plaatselijke boekhandel gaat.

De gemiddelde scores voor de kanalen winkel, internet en catalogus staan in figuur 2 (schaal 1 tot en met 5, 1 = lage waarde, 5 = zeer hoge waarde). Uit deze scores blijkt bijvoorbeeld dat internet een hoge informatiewaarde heeft, maar een relatief lage transactiewaarde. De winkel scoort zowel op informatie- als op transactiewaarde hoog. De scores van internet bevestigen het idee dat dit voor veel consumenten primair een informatiekanaal is. Men vindt internet echter veel minder geschikt voor transacties. Dit verklaart onder andere waarom het research shopperfenomeen vooral optreedt bij het internetkanaal. Bij de relatief lage scores van internet op transactiewaarde moet wel worden opgemerkt, dat ze over de tijd door bijvoorbeeld gewinning, toename van de betrouwbaarheid en het gebruik van nieuwe technologieën, kunnen toenemen.

Kanaalwaardekeuzemodel

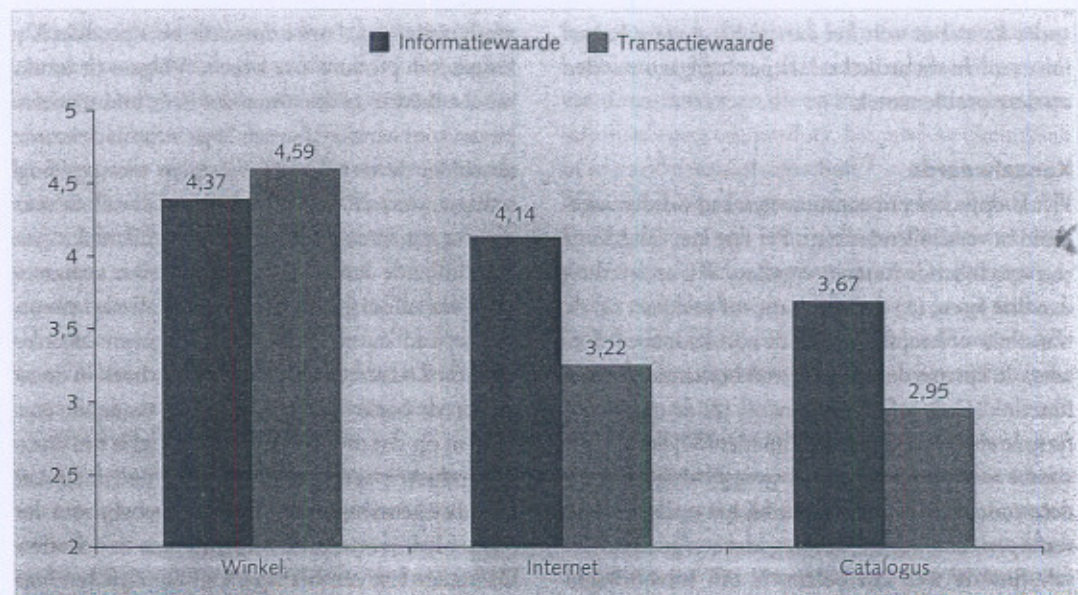
Aangezien de informatiewaarde en de transactiewaarde van een kanaal de kanaalkeuze van een consument beïnvloeden, is het voor een aanbieder zeer relevant om te weten hoe deze waarden kunnen worden verhoogd. Met deze kennis kan een bedrijf met gerichte acties de kanaalkeuze van de klant sturen. Hiervoor hebben wij het zogenoemde kanaalwaardekeuzemodel (KWKM) ontwikkeld. De kern van dit model staat in figuur 3. In dit model beïnvloeden kenmerken van een kanaal de informatie- en trans-

actiewaarde van een kanaal. Een aantal van deze kenmerken, zoals informatiekwaliteit, beïnvloedt alleen de informatiewaarde van een kanaal, terwijl andere kenmerken, zoals het kooprisico, alleen de transactiewaarde beïnvloeden. Daarnaast zijn er nog kenmerken, zoals het aangeboden assortiment, die zowel de informatie- als de transactiewaarde beïnvloeden. Door nu de kanaalkenmerken te veranderen, kunnen de twee kanaalwaarden worden verhoogd dan wel verlaagd.⁸

De kenmerken van het kanaal kunnen weer verder worden onderverdeeld in kanaalvoordelen, of kanaal-'benefits', en kanaalkosten. Een verhoging van een voordeel, zoals informatiekwaliteit, leidt tot een verhoging van de kanaalwaarde. De kanaalkosten, zoals risico, moeten juist worden verlaagd om de waarde te verhogen. Hieronder geven we een overzicht van kenmerken die de kanaalwaarden theoretisch gezien kunnen bepalen. Als er een V achter staat is het een kanaalvoordeel, terwijl een K aanduidt dat het kanaalkosten zijn.

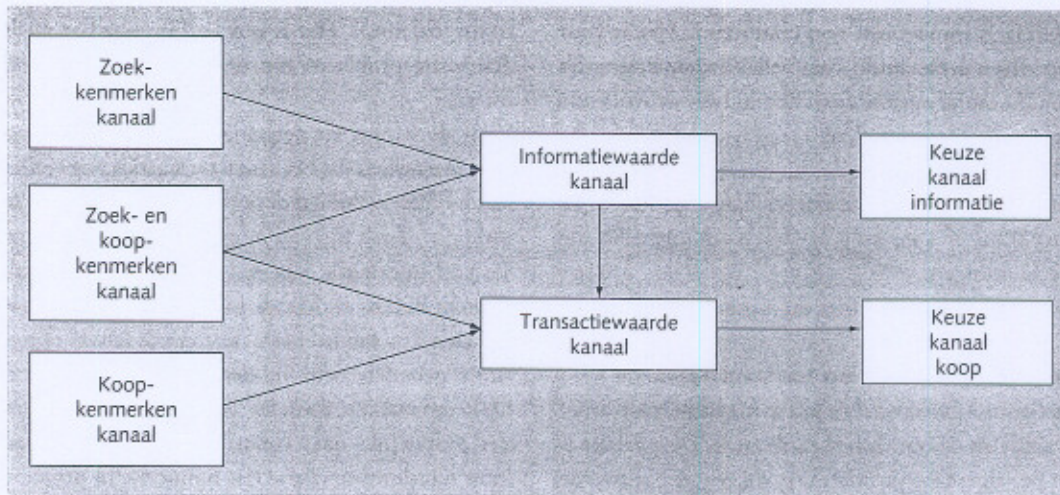
- Zoekkenmerken van het kanaal:
 - Informatiekwaliteit en -beschikbaarheid: Wat is de kwaliteit van de informatie (adequaat, toegankelijk, betrouwbaar) en hoe beschikbaar is deze? (V)
 - Zoekgemak: Hoe gemakkelijk kunnen klanten informatie vinden in het kanaal? (V)
 - Zoekkosten: Hoeveel tijd en energie kost het om informatie te zoeken in het kanaal (K)?

Figuur 2. Informatie- en transactiewaarde van de verschillende kanalen.



8. Dit model is gebaseerd op standaard consumentengedragmodellen waarin attributen van producten de waarde van het product bepalen (zie onder andere M. Fishbein, en I. Ajzen, *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Reading MA: Addison Wesley Publishing, 1975).

Figuur 3. Kanaalwaardekeuzemodel



- Zoek- en koopkenmerken van het kanaal:
 - Assortiment: Wat is de diepte en breedte van het assortiment in een kanaal? Zijn de bekende merken en nieuwste producten beschikbaar? (V)
 - Prijs/promoties: Wat is het prijsniveau in het kanaal en hoe aantrekkelijk zijn eventuele promoties? (V)
 - Cliëntèle: Maken bekenden en mensen uit het netwerk van de klant ook gebruik van het kanaal? (V)
 - Winkelplezier: Hoe leuk vindt een klant het om gebruik te maken van een kanaal (hedonistische beleving)? (V)
- Koopkenmerken van het kanaal
 - Servicekwaliteit: Hoe zit het met zaken als bediening, maatwerk, betrouwbaarheid van dienstverlening en dergelijke in het kanaal? (V)
 - After-saleservice: Wat is het niveau van dienstverlening na de aankoop (wanneer er bijvoorbeeld problemen zijn met het product) in het kanaal? (V)
 - Koopgemak: Hoe gemakkelijk is het om aankopen te doen via dit kanaal? (V)
 - Onderhandelingsmogelijkheden: Zijn er mogelijkheden om over prijs en voorwaarden te onderhandelen in het kanaal? (V)
 - Tijdskosten: Kost het veel tijd om te kopen via het kanaal? (K)
 - Koopkosten: Hoe moeilijk is het en hoeveel energie kost het om te kopen via het kanaal? (K)
 - Kooprisico: Wat is het risico dat er iets misgaat

- bij de aankoop in het kanaal (denk bijvoorbeeld aan problemen bij de betaling)? (K)
- Privacy issues: In welke mate is in het kanaal de privacy van klanten gegarandeerd? (K)

Uit ons empirisch onderzoek blijkt, dat voor de informatiewaarde van een kanaal vooral de informatiekwaliteit, het zoekgemak, het assortiment en het winkelplezier belangrijke determinanten zijn. Voor de transactiewaarde zijn vooral het serviceniveau, de after-saleservice, het kooprisico, de privacy en wederom het winkelplezier belangrijke determinanten.⁹ Bij het internet lijken het als hoog gepercipieerde kooprisico, de als slecht gepercipieerde privacy en de veronderstelde zwakke after-saleservice, een belangrijke verklaring te vormen voor de lage transactiewaarde van internet. Wil internet als een volwaardig transactiekanaal gaan dienen in veel markten, dan zullen deze percepties bij consumenten moeten worden verbeterd. Uit ons onderzoek blijkt verder, dat de hoge informatiewaarde van zowel internet als de winkel voor een belangrijk deel wordt verklaard door de hoge scores op de informatiekwaliteit en informatiebeschikbaarheid. Bij internet is daarnaast het als zeer hoog gepercipieerde zoekgemak een belangrijke verklaring voor de hoge informatiewaarde. Op basis van bovenstaande feiten lijkt een bedrijf betrekkelijk eenvoudig de uiteindelijke kanaalkeuze te kunnen beïnvloeden. Een treffend voorbeeld hiervan was de actie van Bol.com enige jaren geleden met een CD van Marco Borsato. Op de dag van de lancering van de nieuwe CD werd deze eveneens bij enkele tienduizenden klanten van Bol.com thuisbezorgd. Het is echter niet altijd zo eenvoudig

9. Voor een uitgebreide analyse wordt verwezen naar P.C. Verhoef, S. Neslin en B. Vroomen, Searching vs. Browsing: Determinants of Customer Search- and Buy Decisions in a Multi-Channel Environment, Working Paper, University of Groningen, 2005 (verkrijgbaar bij eerste auteur).

om de consument gemak en een goede after-sales-service te laten ervaren. De huidige multi-channel-consument is dan ook niet gemakkelijk te sturen. Het gedrag is momenteel veel complexer. Het is voor bedrijven in een multi-channellandschap belangrijk om dit onder ogen te zien. Er zijn twee aanvullende zaken die een rol spelen:

(1) De informatiewaarde van een kanaal beïnvloedt ook de transactiewaarde van een kanaal en vice-versa; en (2) tussen kanalen is er sprake van ingewikkelde verhoudingen.

We zullen hier nu verder op ingaan.

Informatiewaarde en transactiewaarde

In figuur 3 gaven we al de relatie tussen de informatiewaarde en de transactiewaarde weer. Deze relatie is in het algemeen positief. Dat wil zeggen, indien de informatiewaarde wordt verhoogd, wordt ook de transactiewaarde hoger en vice versa. De relaties tussen informatie- en transactiewaarde zijn gebaseerd op de twee volgende principes. Ten eerste zullen consumenten in hun beoordeling van een kanaal streven naar consistentie. Kanalen die door de consument gewaardeerd worden als koopkanaal, zullen ook gewaardeerd worden als interessant kanaal om te zoeken.¹⁰ Dit fenomeen is vergelijkbaar met de relatie tussen merkattitude en de attitude ten aanzien van de reclame voor dat merk. Wanneer men een merk goed vindt, is het consistent om ook de reclame voor het merk zelf goed te vinden. Het is inconsistent om het merk goed te vinden en de merkreclame niet. Ten tweede is de samenhang tussen informatiewaarde en transactiewaarde gebaseerd op het idee van 'one-stop shopping', wat voor de consument bijvoorbeeld tijdsvoordeel oplevert. Bij de bestudeerde kanalen, winkel en catalogus, vinden we daadwerkelijk een zeer grote en significante relatie tussen de informatiewaarde en de transactiewaarde. Dit wijst erop dat deze kanalen waarschijnlijk goed in staat zijn om de klant tussen de informatie- en koopfase vast te houden. Er vindt daar daadwerkelijk een soort one-stop shopping plaats. Als de consument informatie zoekt over de nieuwste DVD-speler in een winkel, zal hij of zij deze DVD-speler waarschijnlijk ook in de winkel kopen. Dit geldt dus ook voor de catalogus. Postorderaars die gebruik maken van catalogi, zoals Neckermann en ECI, zullen in staat zijn om klanten gedurende het koopproces aan zich te binden. Bij internet vinden we geen relatie tussen de informatiewaarde en de transactiewaarde. Dus voor veel consumenten houdt een hoge waardering voor de informatiewaarde van internet niet in, dat men ook de transactiewaarde als hoog beoordeelt.

Dit bevestigt wederom het idee dat internet door veel consumenten vooral gezien wordt als een informatiekanaal, wat niet afstraalt op het internet als transactiekanaal. Het is ook in lijn met het reeds geschetste probleem van de research shopper bij internet.

Voor de winkel en dergelijke zou je dus kunnen veronderstellen, dat het aantal transacties nog verder kan worden verhoogd door de informatiewaarde te verhogen. Toch zijn hier mogelijk enige spelbrekers. Te veel informatie kan een 'informatie-overload' creëren. Recent onderzoek in vooral de psychologie laat zien dat, wanneer een consument te veel opties wordt geboden, deze minder snel iets zal kopen.¹¹ De keuze wordt te complex. In ons onderzoek kwam iets soortgelijks naar voren. Er is sprake van een soort niet-lineaire relatie (zie figuur 4). In principe leidt een hogere informatiewaarde tot een hogere transactiewaarde. Echter een te hoge informatiewaarde kan de transactiewaarde negatief beïnvloeden. Dit lijkt erop te wijzen, dat bedrijven zullen moeten zoeken naar een optimum in hun informatievoorziening tijdens het zoekproces. Te veel informatie kan wel eens negatief uitwerken. De consument voelt een informatieovervloed (overload). Hierdoor zal deze de koopbeslissing mogelijk uitstellen, waardoor de kans bestaat dat hij op een later moment voor een ander kanaal kiest.

Bij dit alles moet er wel rekening mee worden gehouden, dat bovenstaande bevindingen kunnen verschillen tussen productgroepen en situaties. In complexe productgroepen, zoals hypotheek, is het vaak lastig om de klant vast te houden gedurende het koopproces. Bij andere productgroepen, waar consumenten doelgericht zoeken, kan dit juist weer heel eenvoudig zijn. Zo is één van de auteurs van dit artikel een fervent saxofoonspeler die regelmatig saxofoonrictjes nodig heeft, waar eigenlijk alleen bij een bepaalde aanbieder via het internet makkelijk is aan te komen. Deze aanbieder heeft waarschijnlijk weinig moeite om klanten vast te houden gedurende het koopproces.

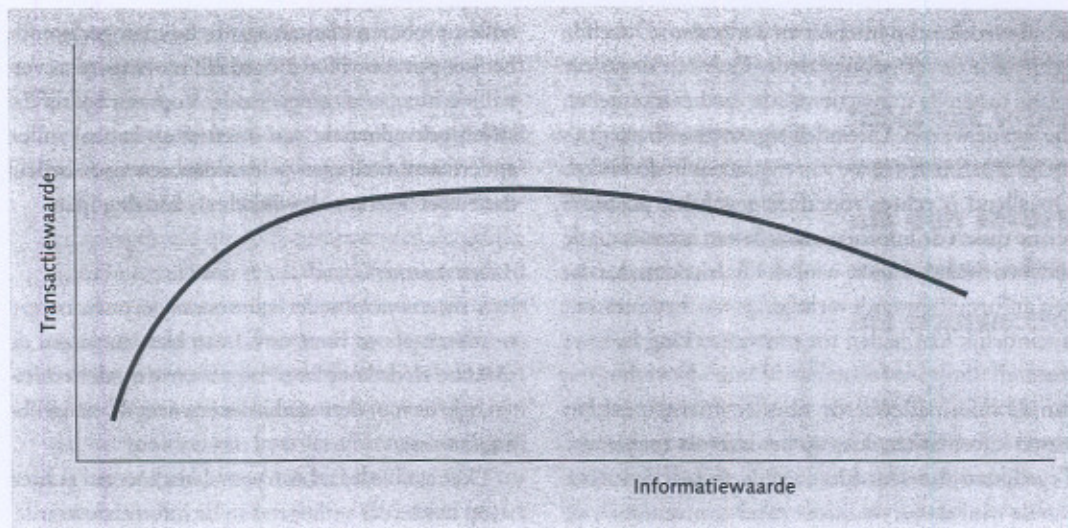
Verhouding met andere kanalen

In een keuzecontext zou men normaliter veronderstellen dat keuzealternatieven met elkaar concurreren. Immers, indien een consument bijvoorbeeld kiest om Amstel-bier te kopen, dan betekent dat dat er bijvoorbeeld geen Heineken of Grolsch gekocht wordt. In een multi-channelkeuzecontext ligt dat wat complexer. Kanalen kunnen zowel elkaar verzwakken, als elkaar versterken. In het eerste geval is er sprake van substitutie, terwijl in het tweede geval

10. Dit is gebaseerd op consumentengedragliteratuur, waarin consistentie wordt gevonden tussen de waardering voor de reclame en het merk (zie bijvoorbeeld Mitchell en Olsen, 1981).

11. Zie onder andere S. Botti en S.S. Iyengar, 'The Psychological Pleasure and Pain of Choosing: When People Prefer Choosing at the Cost of Subsequent Satisfaction', *Journal of Personality and Social Psychology*, 87 (3), 2004, p. 312-326; L.M. Sloot, D. Fok en P. C. Verhoef, 'The short-term and long-term impact of an assortment reduction on category sales', Working Paper, Erasmus University Rotterdam, 2005 (op te vragen bij eerste auteur van dit artikel).

Figuur 4. Niet-lineaire relatie tussen informatiewaarde en transactiewaarde



sprake is van complementariteit. De kanalen vullen elkaar dan aan.

Om de verhouding tussen kanalen beter te begrijpen is het weer van belang, dat men onderscheid maakt tussen de twee reeds behandelde fasen in het koopproces: de informatie-/zoekfase en de transactiefase. In dezelfde fase zullen kanalen vooral met elkaar concurreren. Immers, tijd besteed aan zoeken op bijvoorbeeld het internet concurreert met de tijd besteed aan zoeken in winkels. Bovendien moet de consument in de transactiefase voor één bepaald kanaal kiezen. De keuze voor één kanaal betekent dat men niet zal kiezen voor een alternatief kanaal. Wel kan het zo zijn, dat bepaalde kanalen zelfs in dezelfde fase niet met elkaar concurreren, omdat bijvoorbeeld de positionering van deze kanalen totaal verschilt. Zo zullen winkelklanten die een vakantiereis willen maken de catalogus niet als substituuat zien, terwijl het internet wel als substituuat kan worden gezien. Tussen twee fasen kunnen kanalen elkaar versterken. Zo zou bijvoorbeeld de catalogus gebruikt kunnen worden om klanten naar de winkel te trekken. Voor bedrijven die hier expliciet op aansturen werkt dat positief. Zo zet IKEA de catalogus in, waarmee klanten zich thuis al kunnen voorbereiden op hun bezoek aan het IKEA-woonwarenhuis. Dit kan de beleving van een bezoek aan het IKEA-woonwarenhuis verhogen. Een ander voorbeeld is Wehkamp. Recent heeft Wehkamp besloten om de traditionele catalogus te vervangen door een soort magazine, dat de beleving van de website van Wehkamp en de transacties op de website moet verhogen. Nog een ander voorbeeld is de SNS Bank,

die een campagne heeft gevoerd waarbij consumenten werden uitgenodigd om over hun hypotheek te komen praten, en op internet al de eerste offerte van de SNS Bank konden bekijken. Steeds meer detaillisten zetten een website in om de beleving van de winkel te verhogen.¹² Echter, deze versterkende werking kan ook negatieve effecten hebben voor bedrijven, die willen dat klanten niet naar een ander kanaal overstappen gedurende het koopproces. Hier worstelen bijvoorbeeld financiële dienstverleners op internet mee. Consumenten zoeken op het internet om daar veel informatie te vinden over de voorwaarden en prijzen van financiële diensten. Vervolgens komt men met deze kennis beslagen ten ijs binnen bij de plaatselijke bank of financieel adviseur, waar men tracht de meest voordelige voorwaarden te krijgen. Dit zal vooral gebeuren bij complexe en zeer belangrijke financiële diensten, zoals hypotheek, waar de consument door goed te onderhandelen veel geld kan besparen. In feite zou je hier kunnen zeggen dat de informatiewaarde van internet de door consumenten gepercipieerde transactiewaarde van banken en dergelijke verhoogt. Immers door goed gebruik te maken van internet als informatiekanal kan de consument een voor hem of haar betere deal krijgen.

De resultaten van ons onderzoek laten een aantal interessante bevindingen zien. In figuur 5 worden de relaties tussen de informatie- en transactiewaarde van internet en de winkel getoond. Zoals verwacht mag worden is er in dezelfde fase sprake van substitutie-effecten. Er is een negatieve relatie tussen de informatiewaarde van de winkel en de informatiewaarde van internet. Dit betekent dus uiteindelijk

12. M. Teerling en E. R. Huizingh, 'The Complementarity between Offline and Online Consumer Attitudes and Behavior', Working Paper, University of Groningen, 2005.

volgens ons kanaalwaardekeuzemodel in figuur 3, dat een informatiewaardeverhoging van de winkel aan de ene kant leidt tot meer zoeken in de winkel en minder zoeken op internet en andersom. Ditzelfde geldt voor de transactiewaarde. Er is een negatieve relatie tussen de transactiewaarde van het internet en die van de winkel. Uiteindelijk gaan meer transacties op het internet ten koste van transacties in de winkel. Opvallend is echter vooral de gevonden positieve relatie tussen de informatiewaarde van internet en de transactiewaarde van de winkel. Dit betekent dus dat een informatiewaardeverhoging van het internet uiteindelijk kan leiden tot een versterking van het research shopper-fenomeen. Door de verhoging van de informatiewaarde van het internet, zal het aantal informatiezoekers op het internet toenemen. Tegelijkertijd neemt hierdoor de transactiewaarde van de winkel toe, waardoor meer consumenten de winkel kiezen voor de transactie. Per saldo neemt daarmee zowel het aantal als het percentage research shoppers toe. Dit betekent dat internetaanbieders zeer voorzichtig moeten zijn met het verder verhogen van de informatiewaarde en in hun multi-channelstrategie vooral oog moeten hebben voor verdere kanaalnavigatie. Een financiële vergelijking en transactiewebsite als *Independer.nl* heeft dat ook daadwerkelijk ondervonden. Het bieden van meer informatie leidt niet tot significant meer transacties. Het tegendeel is wellicht waar. Zie bovenstaande discussie over het mogelijke nadeel van een informatieovervloed.

Multi-channeloplossingen

Het is duidelijk dat met de opkomst van verschillende kanalen het management van klanten er niet een-

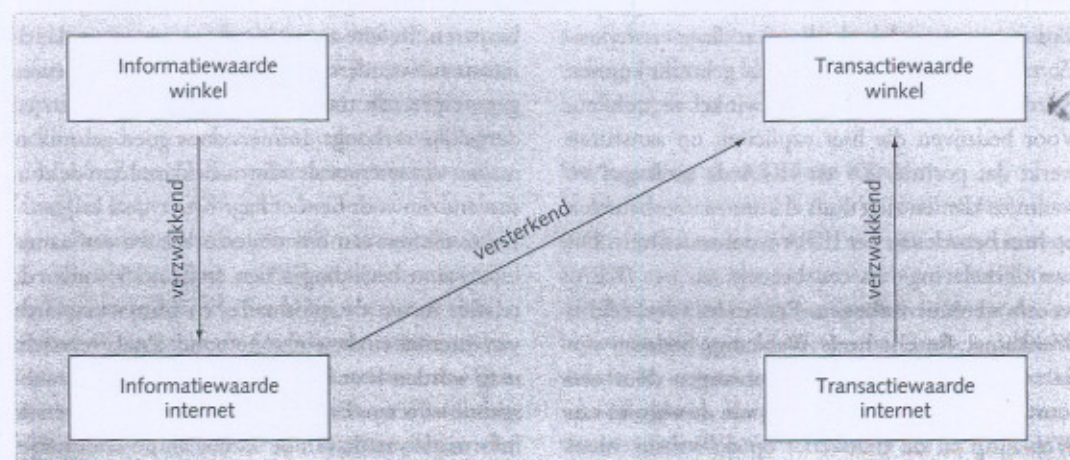
voudiger op is geworden. Het is voor veel bedrijven zeer complex en er zijn zeer veel valkuilen. De klant wordt minder grijpbaar. Toch zal een onderneming willen proberen klanten vast te houden gedurende het koopproces. Hoe dit gedaan moet worden verschilt echter per uitgangssituatie. Voor een bedrijf dat alleen gebruikmaakt van internet als kanaal zullen andere aanbevelingen gelden dan een voor bedrijf dat zowel internet als winkels als kanalen inzet.

Alleen internetkanaal

Een internetaanbieder zal vooral geconfronteerd worden met een hoge uitval van klanten tussen de zoekfase en de koopfase. Volgens onze modelresultaten, zijn er voor deze aanbieder een aantal belangrijke implicaties.

- Deze aanbieder zal zich vooral niet moeten richten op het verder verhogen van de informatiewaarde. Dit werkt volgens ons model vooral negatief. In de meeste gevallen is deze informatiewaarde al zeer hoog. Meer informatie bieden bevestigt het beeld van de internetaanbieder als informatieleverancier. Bovendien bestaat de kans, dat de hogere informatiewaarde zich uiteindelijk vertaalt in meer gebruik van een ander kanaal. De aanbieder zal vooral de transactiewaarde moeten verbeteren. Belangrijke methoden hiervoor zijn een verlaging van het kooprisico, een verhoging van de dienstverleningskwaliteit tijdens de koop en na de koop en de daadwerkelijke garantie van de privacy. Een probleem hierbij is dat percepties van consumenten over internet moeten worden opgebouwd en dat het tijd kost om percepties te verbeteren. Er zijn echter drie andere mogelijke oplossingen. Ten eerste kan het bedrijf

Figuur 5. Relaties tussen informatiewaarden en transactiewaarden bij winkel en Internet.



trachten met communicatie een sterk merk met betrouwbaarheid als één van de kernwaarden neer te zetten. Zo is Bol.com pas sterk gegroeid nadat men op traditionele manier in een reclame-campagne op TV breder bekend en vertrouwd was geworden bij het Nederlandse publiek. Een tweede mogelijkheid is de manier waarop Dell groot geworden is. Door een zeer goede prijsstelling werden bedrijven en later ook consumenten overgehaald om toch computers en dergelijke via het internet aan te schaffen. Vervolgens werd het vertrouwen gevestigd en ontstond er ten slotte een zeer sterk merk. Ten derde zouden bedrijven kunnen inspelen op netwerkeffecten. Als bekenden in de omgeving van de consument overtuigd zijn van het voordeel van internet als transactiekanaal, zal bijvoorbeeld door middel van 'member-to-member'-acties de adoptie van dit kanaal verder gestimuleerd kunnen worden.

- De aanbieder zal moeten overwegen of alleen het internet als kanaal wel werkt en er bijvoorbeeld een ander kanaal, zoals de winkel, moet worden toegevoegd om meer transacties te realiseren. In sommige vooral complexe productgroepen, zoals hypotheek, is het internet als transactiekanaal zeer lastig.¹³ Juist in deze categorieën is het moeilijk om met het internetkanaal voldoende transactiewaarde te realiseren. Het is dan wellicht verstandiger om aan dit kanaal een meer persoonlijk kanaal, zoals de winkel, toe te voegen. Een bedrijf dat dit gedaan heeft is Independer.nl, dat voor zijn hypotheekproducten besloten heeft om de eerste offerteaanvraag via internet te laten lopen, waarna vervolgens een adviseur wordt ingeschakeld om de uiteindelijke hypotheek af te sluiten. Opgemerkt dient hierbij te worden dat door het gebruik van nieuwe technologieën, zoals webcams, er tegenwoordig ook via het internet, een persoonlijker kanaal gecreëerd kan worden.

Alleen winkel als kanaal

Volgens de resultaten van ons onderzoek is het winkelkanaal goed in staat om de klant vast te houden in het koopproces. Deze resultaten gelden echter op kanaalniveau. Voor de individuele detaillist kan dit anders zijn. Immers, een klant kan de ene winkel bezoeken en vervolgens de transactie doen in een andere winkel. De klant zal echter niet zo snel eerst winkels bezoeken om informatie te zoeken, om daarna de transactie te doen via het internet. In principe lijkt de winkel als kanaal zich op de korte termijn nog niet zoveel zorgen te hoeven maken. Echter, een probleem voor winkels is dat ze minder

gebruikt zullen worden als informatiekanaal. Vooral de opkomst van internet leidt tot minder informatie zoeken in winkels. Ons model laat zien, dat dat nu nog niet zo'n probleem is, omdat de conversie van informatie zoeken naar transactie op het internet nog steeds laag is. Wanneer deze specifieke internetproblemen worden opgelost ontstaat er wel een groot probleem. Er zullen minder mensen in de winkel komen zoeken, en als gevolg daarvan zullen er ook minder mensen transacties doen via de winkel. De winkel is dus dominant als kanaal, maar die positie is niet onaantastbaar. Er lijken twee mogelijke oplossingen.

- Ten eerste zal de winkel als kanaal attractiever moeten worden. De winkel zal bijvoorbeeld meer beleving moeten bieden. In dit kader wordt ook wel gesproken over de winkel als 'voelshop' en de hedonistische beleving van de winkel. Dit geldt vooral voor producten waarbij sensorische prikkels (voelen, ruiken, horen) belangrijk zijn.
- Een tweede oplossing is dat bedrijven zelf het internetkanaal toevoegen. Onderzoek laat zien, dat toevoegingen van kanalen de financiële waarde van het bedrijf kunnen verhogen.¹⁴ Het lijkt dus een productieve strategie. Echter, er zijn een aantal mogelijke nadelen. Ten eerste kan de toevoeging van het internetkanaal huidige klanten minder loyaal maken. Ze bezoeken de internetsite van het bedrijf, maar kunnen vervolgens zeer gemakkelijk ook informatie en dergelijke van concurrenten vinden. Empirisch is hier nog weinig bewijs voor. Eerste exploraties op dit gebied lijken hiervoor echter wel enig bewijs te leveren. Belangrijk is wel dat door toevoeging van het internetkanaal ook nieuwe klanten kunnen worden bereikt. Vooral in markten waar de multi-channelconsument een vaststaand gegeven is, zal toevoeging van dit kanaal dan ook noodzakelijk zijn. Dit hoeft echter niet altijd het geval te zijn. Als een bedrijf zich richt op een specifieke doelgroep, waar multi-channelgedrag maar weinig voorkomt, kan het juist een bewuste keuze zijn om geen ander kanaal toe te voegen. Een voorbeeld hiervan is RVS-verzekeringen. Dit bedrijf richt zich op een segment in de markt, dat relatief weinig kennis heeft over financiële producten en dus persoonlijk geholpen wil worden. Voor dit segment is de tussenpersoon nog steeds het belangrijkste kanaal. Door zich ook duidelijk in deze

Internet wordt door veel consumenten vooral gezien als een informatiekanaal, wat niet afstraalt op internet als transactiekanaal

13. Zie E. DeWilde en M. Brenk, *Down to Earth. E-Commerce strategieën na de hype*, Financial Times-Prentice Hall, Amsterdam, 2002.

14. I. Geyskens, K. Gielens en M. G. Dekimpe, 'The market valuation of Internet Channel Additions', *Journal of Marketing*, 66, april 2002, p. 102-119.

markt te positioneren, is het voor RVS voorlopig nog niet nodig om internet als kanaal toe te voegen. Maar wanneer internet ook in dit segment een belangrijke functie gaat vervullen, dan ontkomt men er wellicht niet meer aan om ook internet als transactiekanaal toe te voegen. Ten tweede kan de toevoeging van een kanaal conflicten met detaillisten opleveren, omdat er kannibalisatie optreedt.¹⁵ Directe levering via internet gaat ten koste van de omzet van detaillisten. Dit

De toevoeging van een kanaal kan conflicten met detaillisten opleveren, omdat er kannibalisatie optreedt

geldt bijvoorbeeld bij financiële dienstverleners die gebruikmaken van tussenpersonen. Dat toevoeging of zelfs vervanging van een kanaal weinig problemen hoeft op te leveren bewijst Transavia. Dit bedrijf besloot om tegelijk met een strategie als 'low-cost carrier', het internet als primair kanaal voor de verkoop van tickets in te zetten (zie ook voorbeeld Easyet.Com). Reisagenten kunnen nog wel vliegretour boeken bij Transavia, maar doen dat dan via het internet voor klanten en krijgen daar geen vergoeding meer voor van Transavia. Tegelijkertijd kunnen klanten van Transavia ook zelf boeken via internet. Dit betekent dat de reisagent nu zelf waarde moet creëren richting zijn klanten en voor de geleverde dienst een vergoeding zal vragen.¹⁶

Een belangrijk gevolg van de multi-channelende consument is ook dat bedrijven worden geconfronteerd met beter geïnformeerde klanten. Veel klanten hebben via verschillende kanalen informatie gezocht over prijzen en voorwaarden van producten. Hiermee zullen ze waarschijnlijk trachten te onderhandelen met aanbieders. Dit zal vooral gebeuren in markten met relatief hoge aanschafkosten, zoals duurzame consumentengoederen en complexe financiële producten. Onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat een belangrijk deel van de prijskortingen van consumenten, die gebruikmaken van internet om auto's te vergelijken, komt voort uit onderhandelen.¹⁷ Daarnaast zal de beter geïnformeerde klant wel eens meer kennis kunnen hebben dan de verkoper. Dit betekent dus dat de verkoper overbodig wordt of dat hij zijn kennis zal moeten vergroten om de beter geïnformeerde klant beter te kunnen bedienen.

'Multi-channel'

Veel bedrijven hebben er tegenwoordig al voor gekozen om een multi-channelstrategie te hanteren.

Ze gebruiken verschillende kanalen in zowel de informatie- als de transactiefase. In principe bestaan er twee mogelijkheden:

1. Multi-channelinformatie – 'single channel'-transactie: een bedrijf gebruikt bijvoorbeeld zowel internet als de winkel in de informatiefase. Transacties zijn alleen mogelijk via de winkel. Deze mogelijkheid komt relatief vaak voor bij complexe producten.
2. Volledig multi-channel: multi-channel in zowel informatie- als transactiefase. Dit model komt relatief vaker voor bij eenvoudige producten.

Bij de eerste categorie bedrijven zullen beide kanalen er uiteindelijk voor moeten zorgen, dat er meer transacties gedaan worden in het transactiekanaal c.q. de winkel. Hier doet zich het probleem voor dat vooral de effectiviteit van het internetkanaal lastig is. Bedrijven zullen ervoor moeten zorgen, dat er duidelijke 'triggers' zijn om uiteindelijk gebruikers van het internetkanaal in de winkel te krijgen. Een mogelijkheid is wellicht het geven van elektronische coupons, die recht geven op korting in de winkel. Een succesvol voorbeeld is de situatie bij Piet Klerkx meubels. Uit onderzoek van Piet Klerkx is gebleken dat de inzet van een goede internetsite de actieradius van de winkel duidelijk heeft vergroot. Consumenten werden door interessante proposities juist aangespoord om de winkel te bezoeken, terwijl zij die eerder als 'te ver uit de buurt' omschreven.

Voor de tweede categorie bedrijven is het essentieel dat ze de complexiteit van het gebruik van verschillende kanalen in verschillende fasen goed managen. Het is voor hen noodzakelijk, dat ze de verkopen en daaruit resulterende winst via verschillende kanalen goed monitoren. Over de tijd kan het belang van een kanaal afnemen, waardoor men zich moet afvragen of dat kanaal nog ingezet of anderszins ingezet moet worden. Zoals reeds gememoreerd heeft Wehkamp bijvoorbeeld besloten om de catalogus om te vormen tot een soort magazine en het internet als primaire transactiekanaal te gaan inzetten. Zo kan men zich ook voorstellen, dat bedrijven de winkel als kanaal nog vooral inzetten bij bepaalde productgroepen, terwijl klanten in andere productgroepen alles via internet moeten gaan regelen. Een goed voorbeeld hiervan zijn financiële dienstverleners. Voor echt adviesgevoelige producten gaat de klant nog naar de bank. De gewone bankzaken, zoals bijvoorbeeld het afsluiten van een eenvoudige spaarrekening, worden echter geregeld via internet.

15. B. DeLeersnyder, I. Geyskens, K. Gielens en M.G. Dekimpe, 'How Cannibalistic is the Internet Channel: A study on the newspaper industry in the Netherlands and the United Kingdom', *International Journal of Research in Marketing*, 19 (4), 2002, p. 337-348.

16. Het kanaalconflict is niet het hoofdonderwerp van dit artikel. Het voert dan ook te ver om hier uitgebreid op in te gaan. Voor een interessante presentatie hierover verwijzen we naar: P. Ruijs, 'De multi-channellende Consument', *VODW Marketing*, EMERCE Update (20 april 2005) (te downloaden via: www.emerce.nl).

17. F. Morton, F. Scott, F. Zettelmeyer en J. Silva Russo, 'Internet Car Retailing', *The Journal of Industrial Economics*, 4, 2001, p. 501-519.