

Kruisbestuiving voorwaarde voor succesvolle multichannel strategie

Author(s)

Van Ameijden, D.; Huismans, J.; Wenting, R.; Krawczyk, A.; Weltevreden, J.W.J.

Publication date

2011

Document Version

Final published version

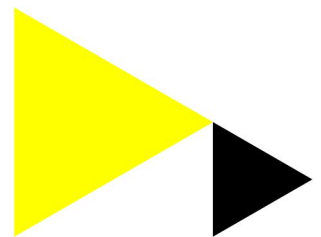
License

CC BY

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Van Ameijden, D., Huismans, J., Wenting, R., Krawczyk, A., & Weltevreden, J. W. J. (2011). Kruisbestuiving voorwaarde voor succesvolle multichannel strategie. Web publication or website <https://twinklemagazine.nl/2011/11/kruisbestuiving-voorwaarde-voor-succesvolle-multichannel-str/index.xml>

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

ONDERZOEK: 'KRUISBESTUI VOOR SUCCESVOLLE MULTI

Retailers met een succesvolle multichannel strategie creëren kruisbestuiving tussen de diverse verkoopkanalen. Via welk kanaal consumenten hun aankoop uiteindelijk doen, wordt voor hen steeds minder belangrijk; het draait allemaal om klantbehoud. Dit blijkt uit een verkennend onderzoek van PwC en de Hogeschool van Amsterdam op basis van enquêtes en interviews onder directeuren en e-commerce managers van 41 grote en kleine multichannel retailers in Nederland.

Tekst: Dennis van Ameijden, Joost Huismans, Rik Wenting,
Adriana Krawczyk en Jesse Weltevreden
Beeld: Twinkle/BBP

De meerderheid van de multichannel retailers is positief over 2011: ruim 71 procent verwacht een groei van de totale omzet. Dit blijkt uit onderzoek door PwC en de Hogeschool van Amsterdam onder multichannel retailers in Nederland. Deze groei gaat gepaard met uitdagingen. De belangrijkste uitdagingen hierbij zijn het verbeteren van de vindbaarheid van de webshop(s) via zoekmachines (68 procent), het effectief inzetten van social media (45 procent) en het integreren van de online en offline kanalen (39 procent) (zie figuur hiernaast).

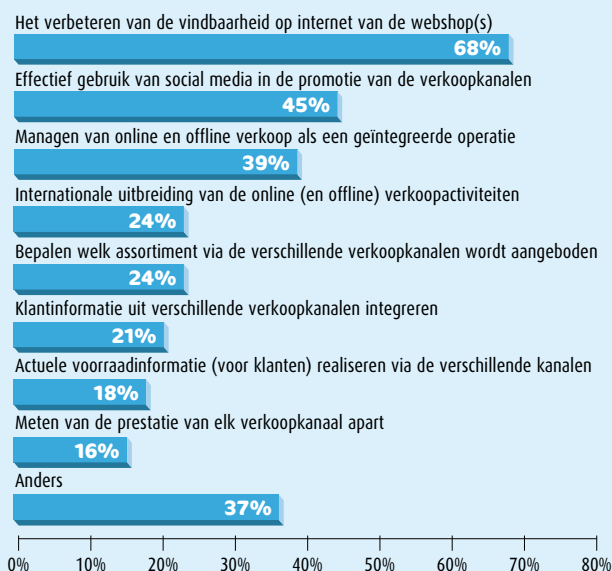
Kannibalisering

Hoewel multichannel retailing de afgelopen jaren vaak geassocieerd werd met kannibalisering, lijken de multichannel retailers hier anno 2011 weinig last van te hebben. De helft van de ondervraagde bedrijven geeft aan dat de verkopen in de fysieke winkel(s) niet te lijden hebben onder de verkopen in de webshop. Bij 32 procent is in (zeer) kleine mate sprake van kannibalisering, terwijl slechts 18 procent hier enige tot grote hinder van ondervindt. De mate en hinder van kannibalisering lijkt met name beïnvloed te kunnen worden door een tweetal factoren:

• Assortiment:

Het aanbieden van een gelijksoortig en even groot assortiment voor eenzelfde doelgroep via verschillende kanalen kan kannibalisering tussen de verkoopkanalen in de hand werken. Prijsdifferentiatie tussen de verkoopkanalen kan het kannibaliseringseffect verder versterken. Maar een ruime meerderheid van de Nederlandse multichannel retailers (74 procent) probeert

Huidige uitdagingen van multichannel retailers



complementariteit tussen de webshop en fysieke vestiging(en) te bewerkstelligen door online bewust een groter of juist kleiner assortiment aan te bieden dan offline. Daarnaast is bij 82 procent van de multichannel retailers weinig tot geen sprake van prijsdifferentiatie tussen de webshop en fysieke winkel(s). Verder geeft ongeveer een derde van de multichannel retailers aan naast het standaard assortiment specifieke (branchevreemde) producten

VING VOORWAARDE CHANNEL STRATEGIE'

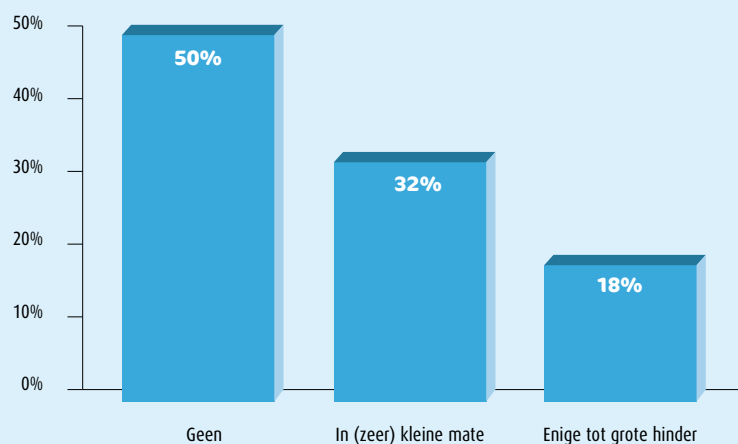
via de webshop te verkopen die niet in de fysieke vestiging(en) te verkrijgen zijn. Daarnaast gebruikt 61 procent van de multichannel retailers één voorraadmanagementsysteem voor de fysieke winkel(s) en webshop(s) of twee gekoppelde systemen. Hiermee kunnen zij (in potentie) op productniveau de verkopen per kanaal monitoren en direct actie ondernemen wanneer er sprake is van kannibalisering.

• Compensatie:

Een andere wijze waarop multichannel retailers vandaag de dag met kannibalisering omgaan is door fysieke vestigingen te compenseren voor een (mogelijke) omzetsderving door online verkoop. Ruim 45 procent van de multichannel retailers met twee of meer fysieke winkels maakt gebruik van strategieën om de online omzet toe te rekenen aan specifieke vestigingen. De meest gebruikte methode hierbij is door een fysieke winkel, al dan niet persoonlijk geselecteerd door de klant, de online bestelling te laten afhandelen. Verder kennen veel bedrijven de online omzet toe aan specifieke winkels op basis van bijvoorbeeld het aantal online bestellingen in het verzorgingsgebied van een bepaalde vestiging. Grotere multichannel retailers (tien of meer vestigingen) maken aanzienlijk vaker gebruik (64 procent) van

Het gevreesde kannibaliseringsrisico lijkt niet meer dan een operationele hobbel

Mate van kannibalisering tussen online en offline verkopen volgens Nederlandse retailers



dergelijke strategieën dan kleinere bedrijven (twee tot tien winkels, 27 procent). Het meerekenen van online omzet in de prestatie van lokale vestigingen geeft vestigingsmanagers transparante informatie over de meerwaarde van de webshop voor de lokale markt en is daarmee tevens een incentive om webverkoop via de winkel ('kruisbestuiving') te stimuleren.

Klantinformatie

Consumenten doen in toenemende mate hun aankopen via verschillende verkoopkanalen en transformeren zich van multichannel shoppers tot crosschannel shoppers. Zij zoeken bijvoorbeeld via het ene verkoopkanaal, maar kopen via het andere kanaal. Doordat consumenten in toenemende mate meerdere

klantcontactkanalen gebruiken tijdens het koopproces wordt het lastiger en tegelijkertijd belangrijker om de (individuele) behoeften van klanten (per kanaal) te identificeren en hierop in te spelen. Het koppelen van klantinformatie uit de verschillende verkoopkanalen speelt daarin een belangrijke rol. Zo'n 32 procent van de multichannel retailers geeft aan bij te houden welke klanten via twee of meer kanalen aankopen doen. Een even groot percentage van de ondervraagde bedrijven zegt dit wel te kunnen, maar niet te doen. Terwijl 37 procent niet kan achterhalen welke klanten multi- of crosschannel shoppers zijn. Verder gebruikt 47 procent van de multichannel retailers

Het wordt belangrijker om de behoeften van klanten per kanaal te identificeren

één klantinformatiesysteem voor de webshop(s) en fysieke vestiging(en) of twee gekoppelde systemen. Een kleine meerderheid (53 procent) heeft de klantinformatiesystemen van de webshop en winkel(s) (nog) niet gekoppeld of beschikt zelf nog niet over een klantinformatiesysteem. Een opvallende uitkomst is dat multichannel retailers die hun online en offline klantinformatie gekoppeld hebben, minder last lijken te hebben van kannibalisering dan bedrijven die geen koppeling van klantinformatie hebben gerealiseerd.

Kanaalverwijzingen en -integratie

Om multi- en crosschannel consumenten aan zich te binden, blijken multichannel retailers ook in toenemende mate het switchen tussen hun verschillende klantcontactkanalen te faciliteren. Het switchgedrag wordt gestimuleerd door de ontwikkeling van kanaalverwijzingen en kanaalintegratie. Veel retailers starten met het aanbieden van een herkenbare winkelbeleving op beide kanalen met eenzelfde *look & feel* van de webshop en de fysieke winkels, denk aan kleurgebruik en promotiemateriaal. Daarnaast geeft 66 procent van de multichannel retailers aan dat promoties en speciale aanbiedingen in de webshop ook van toepassing zijn in fysieke winkels, en visa versa. Het aanbieden van actuele voorraad informatie en de mogelijkheid om online te bestellen vanuit de fysieke winkel kunnen ook bijdragen aan het faciliteren van de behoeften van de multi- of crosschannel klant. Bij 37 procent van de ondervraagde retailers kan het winkelpersoneel voor klanten de beschikbaarheid van producten in de webshop controleren en bij 29 procent kan het winkelpersoneel zelfs voor klanten een bestelling plaatsen in de webshop. Bij 13 procent van de multichannel retailers kunnen klanten ook zelfstandig vanuit de fysieke winkel(s) de webshop bezoeken. Ruim 71 procent van de multichannel retailers brengt door middel van promotiemateriaal ook de webshop actief onder de aandacht bij klanten in de fysieke winkel(s). Verder gebruikt een aantal retailers de website ook voor de promotie van evenementen in de fysieke winkel, het maken van reserveringen voor afspraken of om beschikbaarheid van producten in de winkel te checken. Slechts 8 procent van de bedrijven geeft aan gebruik te maken van *location based* social media, zoals Foursquare of

Facebook Places, in een poging klanten een geïntegreerde online en offline beleving te bieden. Bovendien staat social media bij veel multichannel retailers nog vooral op het wensenlijstje, en slechts enkele hebben de stap naar implementatie succesvol weten te zetten.

Strategieën om switchgedrag van consumenten te faciliteren



37 procent kan niet achterhalen welke klanten multi- of crosschannel shoppers zijn

Belangrijke voorwaarde

De ondervraagde multichannel retailers geven aan dat twijfel over het succes van online verkoop niet opweegt tegen de vrees om klanten te verliezen aan concurrenten die wel een multichannel formule aanbieden. Het gevreesde kannibaliseringsrisico lijkt in feite niets meer dan een operationele hobbel in de queeste om de klant te bedienen. Retailers die zeggen nog (veel) last te hebben van kannibalisering, zijn vaker degenen die geen klantinformatie verzamelen en dit koppelen over de kanalen heen.

Het meten en monitoren van het zoek- en koopgedrag van klanten is belangrijk voor een succesvolle multichannel strategie. Het zijn niet zozeer de grotere, maar vooral de meer ervaren multichannel retailers die zich bezighouden met het koppelen van klantinformatie over de kanalen heen en het switchen tussen de kanalen faciliteren. Het is belangrijk assortiment, prijsstelling en financiële prestatie-indicatoren hierop af te stemmen. Deze kruisbestuivinggedachte tussen kanalen mag dan niet een eerste stap zijn voor veel retailers die een multichannel strategie ontwikkelen; ervaring leert dat het wel een belangrijke voorwaarde is voor het succes ervan.

Het volledige rapport van PwC en de Hogeschool van Amsterdam komt binnenkort uit; hou hiervoor de website Pwc.nl in de gaten. 

Dennis van Ameijden is partner bij PwC en sectorleider van de Retail & Consumer Goods kerngroep. Joost Huismans is Senior Advisor bij PwC gespecialiseerd in sales- en marketingoptimalisatie. Rik Wenting is Industry Analyst bij PwC gespecialiseerd in marketing intelligence. Adriana Krawczyk is als docent-onderzoeker verbonden aan het Lectoraat Online Ondernemen van de Hogeschool van Amsterdam. Jesse Weltevreden is Lector Online Ondernemen aan de Hogeschool van Amsterdam en voorzitter van het Centre for Applied Research on Economics & Management (CAREM).

