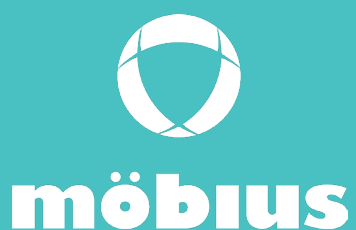




WHITEPAPER  
**OPTI-CHANNEL**  
*Neem de controle  
over uw kanalen!*



A photograph of a wooden desk with a laptop, a metal shopping cart with a yellow handle, and a smartphone. The laptop screen shows a search bar with a magnifying glass icon. The shopping cart is empty and sits on the desk. The smartphone is black and lies flat on the desk.

# MULTI-CHANNEL, OMNI-CHANNEL, OPTI-CHANNEL? WHAT'S IN A NAME?

Hoewel deze modewoorden relatief nieuw zijn, bestaan de concepten van multi-, omni- en opti-channel al decennia. Maar als de Covid-19-crisis één ding duidelijk heeft gemaakt, dan is het wel dat retailers met een opti-channelstrategie minder nadelige impact hebben ondervonden. Of misschien hebben ze zelfs geprofiteerd van het feit dat consumenten massaal in lockdown zaten.

Sommige detailhandelsectoren hebben een enorme toename van het webverkeer en de online verkoop ervaren. Drogisterijen, supermarkten, maaltijdboxen, DiY, hobby, boekhandels, speelgoed, kleding en sport, haar- en lichaamsverzorging en consumentenelektronica. Alle retailsectoren hebben hun uiterste best gedaan om klanten veilig in de winkel te ontvangen, te voorzien in een pick-up service, of via eCommerce klanten te blijven bedienen. Zo konden consumenten er het beste van maken om thuis te werken en de verveling tegen te gaan. Sommige retailers hebben hun online verkopen zelfs verdrievoudigd in vergelijking met vorig jaar. De totale online bestedingen in Nederland<sup>1</sup> zijn in het tweede kwartaal van 2020 met 16% gestegen, zelfs als we rekening houden met de daling van -45% in de reis- en recreatiebranche en ticketverkoop. Omni-channel retailers profiteren meer van deze trend (+22%) dan online pure players (+19%). Hoewel in België de totale online omzet wel is gedaald door de daling in reizen en ticketverkoop, zijn wel meer Belgen online gaan kopen. Het aantal online aankopen is ook gestegen in België<sup>2</sup>.

**Het optimaliseren van de kanaalmix (opti-channel) van fysieke winkels en online kanalen, biedt voor bijna elke retailer enorme kansen in verschillende businessmodellen. Is uw bedrijfsmodel geschikt voor de nieuwe realiteit? Hoe ziet de klantreis er uit? Volgt uw bedrijfsmodel deze klantreis? En wat is de optimale kanalenmix voor uw bedrijfsmodel?**

<sup>1</sup> <https://www.thuiswinkel.org/>

<sup>2</sup> <https://www.becommerce.be/>

# ONOMSTOTELIJKE RESHUFFELING VAN UW KANALEN

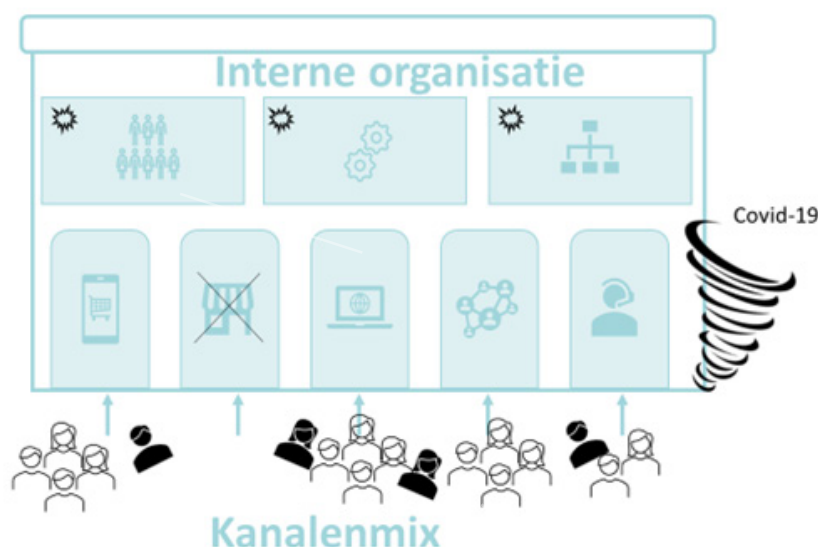
In de afgelopen jaren hebben klanten in vrijwel alle bedrijfstakken hun voorkeurskeuzes van communicatie- en transactiekanaalen met bedrijven gewijzigd. Zelfs vóór Covid veranderde de kanaalmix met de hoogste snelheid ooit. Door invloed van consumententechnologie, is de **opkomst van digitale kanalen ongekend snel gegroeid**. In combinatie met de tijdelijke 'lockdown' van de fysieke kanalen door Covid-19 werden consumenten gedwongen over te stappen op de digitale kanalen.

Daarnaast zorgde Covid voor de grootste training ooit in digitale interactie. Ouderen leerden Skype te gebruiken om contact te maken met familie, medewerkers maakten kennis met

virtuele teamvergaderingen en velen van ons verdubbelden het gebruik van online kanalen als Facebook, Whatsapp of Instagram om zich verbonden te voelen met de buitenwereld. Dit heeft ertoe geleid dat klanten en medewerkers hun aanvankelijke voorzichtigheid ten aanzien van digitale tools hebben laten vallen en zich meer op hun gemak voelen bij het gebruik ervan.

De groei in online aankopen is dan wellicht ingegeven door Covid-19, de verandering is zeker niet tijdelijk. Consumenten zullen aankopen online blijven doen<sup>3</sup> en hoe langer klanten winkels mijden om blootstelling aan risico's te voorkomen, des te groter hun gewenning aan de online alternatieven en de thuisbezorging ervan.

## Hoe Covid uw kanalenmix beïnvloedt



Figuur 1: Door Covid is het fysieke kanaal niet beschikbaar en kiezen klanten andere kanalen om producten en diensten te verkrijgen

<sup>3</sup> <https://www.capterra.nl/blog/1652/consumententrends-2020-27-van-ondervraagde-europese-consumenten-zal-meer-online-blijven-kopen>



# VERANDEREN VAN DE KANALENMIX BEÏNVLOEDT UW INTERNE ORGANISATIE

De kanalenmix verandert snel en dit zal ook uw interne organisatie beïnvloeden. En hoewel dit op sommige gebieden ontmoedigende uitdagingen oplevert, doen zich op andere gebieden kansen voor. We bespreken dit kort aan de hand van de meest prominente onderwerpen voor **drie dimensies: organisatie, processen en tools, en mensen**.



Veel bedrijven die zijn begonnen met nieuwe (online) kanalen, hebben onvoldoende gerealiseerd wat de impact op het businessmodel zou zijn. Voorwaartse integratie - bijvoorbeeld een merk opent (online) winkels - lijkt een geweldig idee voor een merk om marges te behalen, maar het vereist ook een **nieuwe opzet van de supply chain en retourverwerking**. Een online winkel kan zomaar een concurrent worden van eigen winkels, distributeurs, of franchisenemers. En zonder de juiste KPI's zijn omni-channel-strategieën gedoemd te mislukken.

Kanaalbeheer en kanaaloptimalisatie hebben ook invloed op de organisatiestructuur. Wanneer de interactie met de klant meer digitaal wordt en fysieke bezoeken uitzonderlijk worden, moet men zich afvragen wat de functie van elk kanaal is en

hoe ze zich ten opzichte van elkaar verhouden. Staat de winkel in dienst van het online kanaal, of andersom? Gebruikt de consument de webwinkel ter oriëntatie, of voor de uiteindelijke transactie (en is de winkel eerder ter inspiratie en voor de ervaring)? Hoe verloopt de fysieke stroom en de retourstroom? Welke impact heeft dit op de werknemers? Een integrale benadering van de klantreis is een noodzaak geworden.



## Meer personeel en minder omzet? Wie had dat bedacht?

In een traditionele keten van schoenenwinkels werd vooral gestuurd op twee belangrijke KPI's: omzet en personeelskosten. Maar in combinatie met het online kanaal resulteerde dit in twee bijwerkingen.

Ten eerste viel online omzet buiten de KPI van de fysieke winkel. Er was dus geen incentive om klanten te bewegen om het product dat in de winkel niet op voorraad was in de webwinkel te kopen. Dit effect was nog sterker bij franchise-ondernemers.

En als die schoenen wel voorradig waren in een andere winkel van de keten? Dan was het in de meeste gevallen zo dat de omzetbijdrage viel in de winkel waar de consument afrekende. En dat terwijl die andere winkel - die de schoenen wel op voorraad had - op een drukke zaterdagmiddag personeel moest inzetten om schoenen te verzenden naar de consument thuis. Meer personeel en minder omzet? Wie had dat bedacht?



Lees [hier](#) hoe we de klantentevredenheid hebben verhoogd door het herstructureren van de organisatie bij Partena.





## Processen & Tools

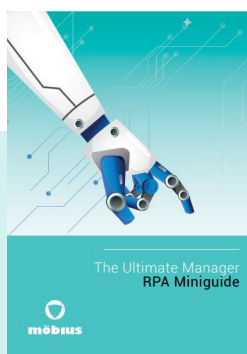
**Als de klantreis en de kanalenmix verandert, in hoeverre veranderen dan de interne processen en tools daarin mee?** De snelheid waarmee de veranderingen vereist zijn en elkaar opvolgen zijn ongekend. Nog nooit hebben bedrijven zo snel en zo vaak hun processen en tools moeten aanpassen. Het is niet eenvoudig om dat goed te organiseren. Agile werken kan hier antwoord in bieden. [Lees er hier meer over!](#)

De verschuiving van analoge naar digitale kanalen is vooral interessant voor procesoptimalisatie. Vaak resulteert dit in een lijst met verbetermogelijkheden waar automatisering vereist is. Dit kan bijvoorbeeld door het gebruik van RPA of door nieuwe AI-technologieën zoals NLP<sup>4</sup>.

Veranderingen in de organisatiestructuur en business modellen kunnen ook leiden tot geheel nieuwe invullingen van processen. Denk bijvoorbeeld aan logistieke processen, zoals het orderpicken en verzenden van consumenteneenheden en het (snel) kunnen afhandelen van retouren en betalingen.



Lees [hier](#) hoe we Colruyt Group hebben begeleid in het beter begrijpen en optimaliseren van de goederenflow.

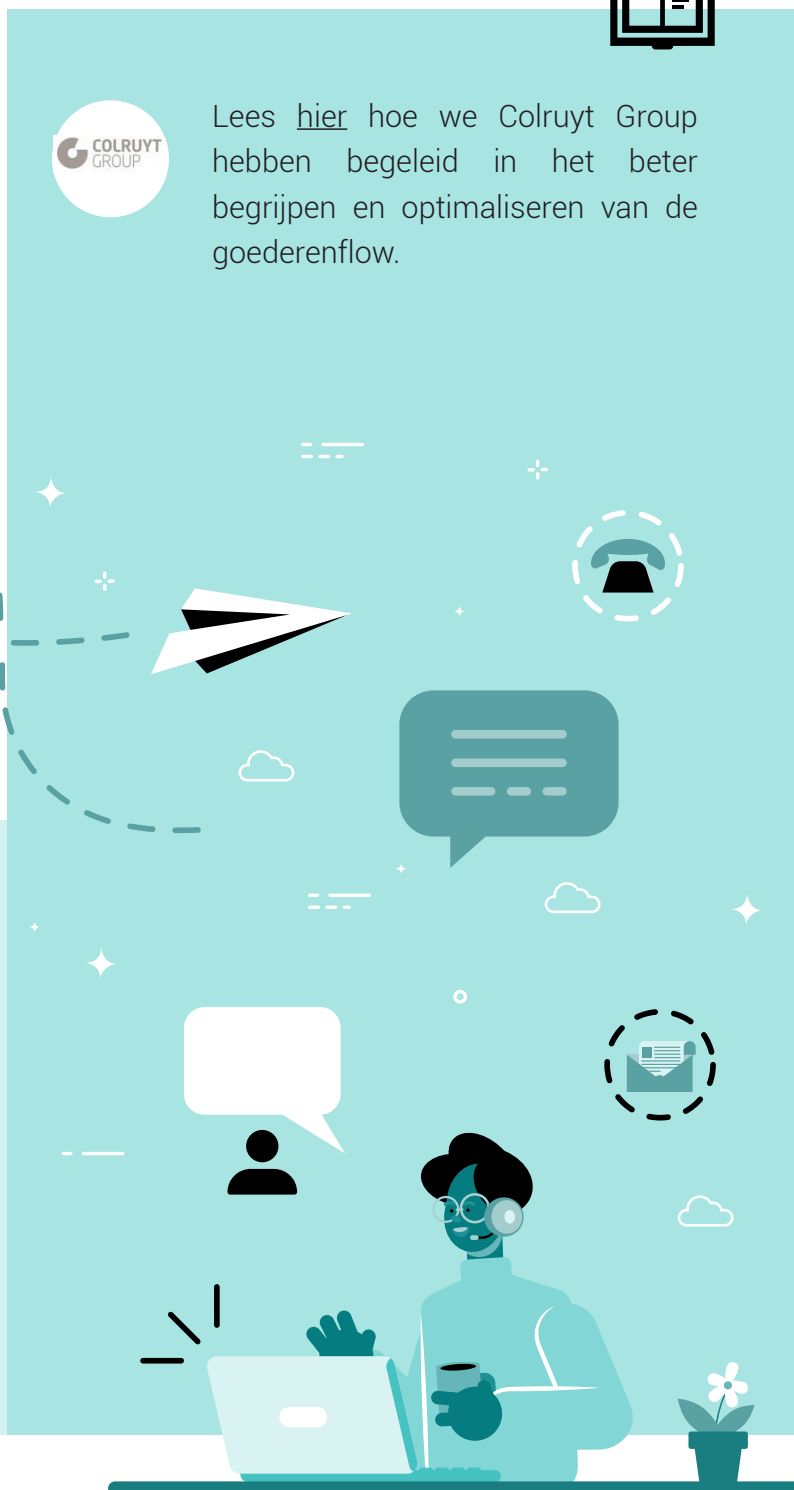


### Interesse in RPA?

- Lees hier onze ***RPA miniguide***



- Lees [hier](#) hoe de bot Oscar het facturatieproces automatiseerde bij Liantis.



<sup>4</sup> Natural Language Processing, een technologie die tekst berichten kan categoriseren en bepaalde data in een tekst kan herkennen.



## Medewerkers

'Last but not least' moet men nadenken over hoe werknemers worden beïnvloed door kanaalveranderingen. Allereerst staan bij plotselinge toename of afname van het volume per kanaal de serviceniveaus onder druk als personeel niet flexibel kan worden ingezet. **Het evenwicht bewaren tussen klantverwachtingen, efficiënte personeelsinzet en de beschikbaarheid van medewerkers** is daarom een complexe uitdaging geworden. Concepten als split shifts en intelligente planningstools kunnen helpen om de balans te vinden.

Ten tweede neemt het aantal menselijke interacties af, maar wanneer een menselijke interactie vereist is, is dit typisch op de meest kritische touchpoints van het klanttraject. Precies op deze touchpoints zijn emotie, empathie en competentie van de medewerkers vereist en deze hebben een grote invloed op de klanttevredenheid. Hier ligt een duidelijke relatie tussen medewerkerstevredenheid en klanttevredenheid. Competentiemanagement is dus uitdagender dan ooit.

Omdat digitale interacties meer de standaard worden en hoe werknemers worden ingezet om klanten te bedienen, is het van cruciaal belang om loopbaanpaden te heroverwegen en werknemers bij te scholen. Dit zodat medewerkers zich bekwaam voelen en bij elke interactie de toegevoegde waarde kunnen leveren.

Tenslotte is het van groot belang om de juiste KPI's te formuleren, zodat service levels, cross & upsell en retentie worden bevorderd als klanten gebruik maken van een mix van kanalen. Denk bijvoorbeeld aan een KPI op het gebied van cross & upsell bij click & collect, of een sales KPI voor winkelmedewerkers voor online verkopen.



## Gemiste omzet ...

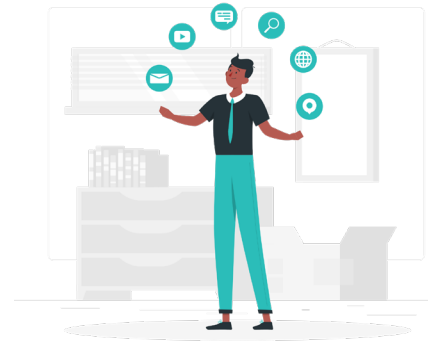
In een andere winkelketen werd in de winkel vooral gestuurd op cross & upsell. Als een consument iets kocht, werd gevraagd of ze ook gerelateerde artikelen nodig hadden (bijvoorbeeld een rugtas bij de aanschaf van bergschoenen).

Consumenten konden bij deze keten internetbestellingen uitsluitend in de fysieke winkel ophalen (click & collect). Deze internetbestellingen moesten echter worden opgehaald bij de klantenservice, die geen cross & upsell KPI hadden. Zij werden vooral gestuurd op het zo snel mogelijk afhandelen van klanten. Resultaat? Veel gemiste omzet!

Door het opzetten van rapportages kwam dit aan het licht. Daardoor zijn de KPI's en het proces gewijzigd en steeg de cross & upsell.



# HET IS TIJD OM DE CONTROLE OVER UW KANALEN WEER IN HANDEN TE NEMEN



Aangezien de kanalenmix verandert en dit gevolgen heeft voor uw interne organisatie, moet het **management de situatie onder controle krijgen**. Hoe kan u dit aanpakken?

## Inside-out analyse

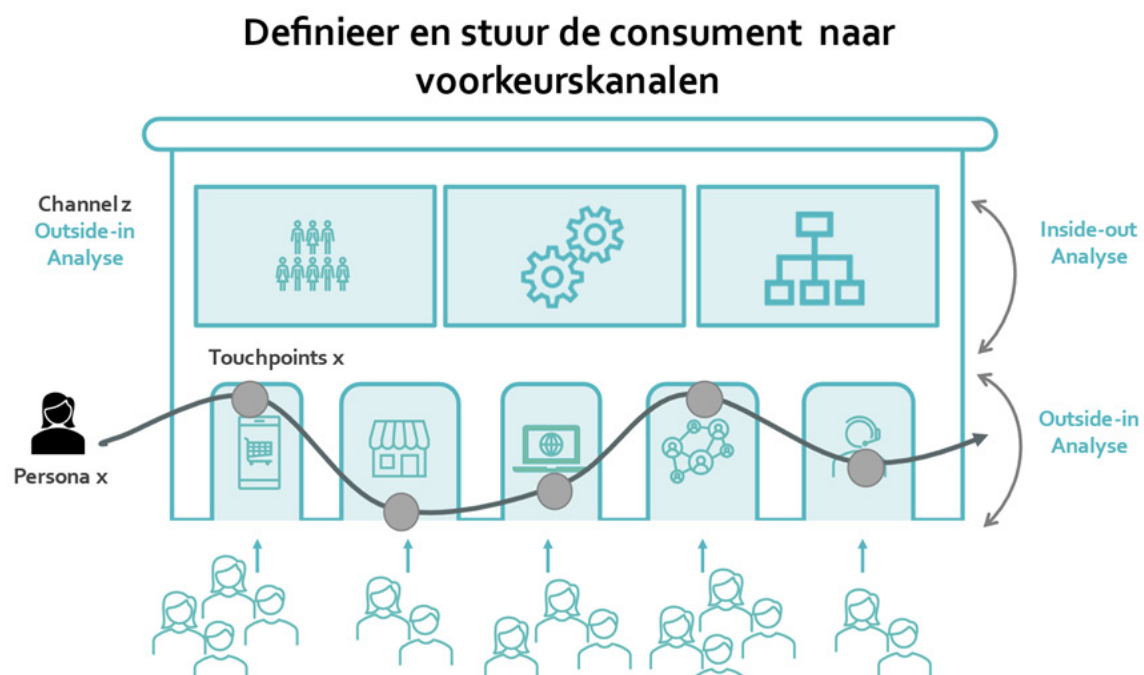
Allereerst, zijn we van mening dat u ervoor moet zorgen dat de **klanttrajecten voor uw doelsegmenten worden gedefinieerd**: wat zijn de end-to-end levenscycli of interacties die een typische klant heeft? En wat zijn de kritische touchpoints die bepalend zijn voor de klanttevredenheid?

Voor elk van die touchpoints moet je de lijst met mogelijke kanalen doorlopen en beoordelen welke impact de kanaalkeuze heeft op je interne

organisatie en processen. Met andere woorden: wat gebeurt er intern als klantsegment x contact met ons opneemt op touchpoint y via kanaal z?



Het uitvoeren van zo'n inside-out analyse levert doorgaans verrassende bevindingen op. Ter illustratie: een van onze klanten ontdekte dat de conversiepercentages voor cross-selling (d.w.z. je koopt product x, misschien heb je ook y nodig) 50% hoger is in het digitale kanaal in vergelijking met winkelbezoeken. Het werd voor hen plotseling duidelijk hoe de kanaalkeuze een sterke invloed had op hun bedrijfsresultaten.



Figuur 2: Definieer en stuur de consument naar voorkeurskanalen (inside-out analyse)

## Outside-in analysis

Vervolgens stellen we voor om deze inside-out-inzichten te combineren met een outside-in-kijk: **wat gebeurt er met de klantervaring** wanneer klantsegment x contact met ons opneemt op touchpoint y via kanaal z? Uit verschillende onderzoeken blijkt dat de meest tevreden klanten een combinatie van filiaal en digitaal gebruiken (bijvoorbeeld Research Online, Purchase Offline)<sup>5</sup>.



Lees het **verhaal van KidsLife** waar we hielpen bij het beoordelen van de juiste kanaalkeuze voor elke interactie van de klantreis.



Op basis van deze analyse moet uw bedrijf bepalen **welke kanalen het meest effectief en efficiënt zijn voor elk contactpunt**. En tot slot zou men op deze manier **actief de kanaalmix moeten gaan sturen**. Veel organisaties geloven dat de klant koning is en dat ze zelf moeten beslissen welk kanaal ze willen selecteren. Wij zijn echter van mening dat intelligente bedrijven een grondig inzicht hebben in wat belangrijk is voor hun klanten en zo ook manieren kunnen vinden om de klant te sturen in de meest optimale richting. Dit begint met simpele dingen als het e-mailadres bovenaan uw webpagina plaatsen

en het telefoonnummer onderaan. Of direct na een telefoon een e-mail sturen om de opvolging via dit kanaal te leiden. Lees verder in de volgende paragraaf voor een recent voorbeeld van 'sturen op de kanalenmix'.



Een van onze klanten wilde tijdens de start van Covid-19 een veilige werkomgeving garanderen en de klanttevredenheid hoog houden. Gezien de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de cliënt wilden ze toegankelijk blijven voor kansarme gezinnen en besloten daarom fysieke kantoren open te houden met een afsprakensysteem.

Het bedrijf besloot echter ook om de klant te begeleiden naar de kanalen met de meeste voorkeur die gunstig zouden zijn voor de interne organisatie en de klant.

Elke klant die een afspraak maakte, kreeg een telefoontje waarin de medewerker luisterde naar het verzoek van de klant en probeerde meteen al zoveel mogelijk op te lossen. Door dit te doen, zou 90% van het totale aantal bezoeken kunnen worden vermeden en dus worden opgelost via het telefoon- of videogesprekkkanaal.

<sup>5</sup> <https://thefinancialbrand.com/83493/branch-digital-banking-consumer-satisfaction/?edigest>

## CONCLUSIE

**Wacht dus niet tot een wijziging in de kanaalmix gevolgen heeft voor uw interne organisatie en er alleen tijd is voor reactief beheer. Focus op het proactief beoordelen van de impact van de kanalenmix op uw klant en organisatie. En tot slot, neem de controle over uw kanalen!**







Möbius Nederland  
Atoomweg 50  
3542 AB Utrecht  
Kortrijksesteenweg 152  
+031 348 467 938

Kantoren in  
Gent (België),  
Brussel (België),  
Parijs (Frankrijk)

[www.mobius.eu](http://www.mobius.eu)

## Over Möbius

Vanaf de start van Möbius in 1997 tot op heden ondersteunen we organisaties door op hun strategische momenten de beste zakelijke oplossingen te ontwerpen en te implementeren. Samen met onze klanten realiseren we impact en brengen we strategie in de praktijk.

Onze opti-channel experts:



Marcel van Trier  
+31 (0)611 37 10 90  
[marcel.vantrier@mobius.eu](mailto:marcel.vantrier@mobius.eu)



Jan Bellaert  
+32 (0)478 38 49 05  
[jan.bellaert@mobius.eu](mailto:jan.bellaert@mobius.eu)