

Naast de 3,4% van de totale retailomzet die in Nederland via het web gerealiseerd wordt, speelt internet een steeds belangrijkere rol in het oriëntatie- en prijsvergelijkingproces. De consument multichannelt. Retailers die zowel on- als offline actief zijn, zullen daar rekening mee moeten houden bij de besturing van de verschillende verkoop- en klantcontactkanalen.

E-commerce in retail: van multiple channel management naar

Axel Groothuis

Bijna 85% van de 10,9 miljoen Nederlandse internetters winkelt online: de omzet van Nederlandse webwinkels nadert 3 miljard euro (bron: STIR en Blauw/de Thuiswinkelbranche). Snelste groeiers zijn de pure online bedrijven, maar ook webshops van grote winkelmerken en catalogusbedrijven doen het goed. HEMA bijvoorbeeld, dat nog geen vijf jaar actief is met een e-commerce operatie voor bijvoorbeeld fotoservices, verzekeringen, online leren, kinderklaren en -cadeaus. Alles volgens HEMA's vertrouwde merkessentie. Of retailer Hunkemöller, die zich de afgelopen jaren concentreerde op de afstemming van de fysieke winkels en de website tot een integraal geheel. Dit betaalt zich nu terug in hogere verkoopaantallen doordat het bedrijf klanten beter van dienst kan zijn. Dergelijke webshops hebben de omzet van een gemiddeld filiaal allang overschreden.

Wederzijds versterkende kanaalinzet

Zo'n integrale benadering van off- en online kanalen is belangrijk omdat de consument voortdurend kanalen door elkaar heen gebruikt. Daarbij moet de retailer dus waken voor eenzelfde merkbeleving en service, en gelijke informatie. Verder moeten de verschillende kanalen elkaar versterken en niet beconcurreren. Denk aan de introductie van internetzuilen in de winkel voor het bestellen van niet-voorradijge artikelen, waarbij de filiaalmanager niet moet vrezen om omzet mis te lopen, maar de extra service moet stimuleren. Een ander voorbeeld van wederzijds versterkende kanaalinzet is het Amerikaanse bedrijf Sears, dat gereedschappen en elektronica verkoopt. Sears garandeert dat internetbestellingen in vijf minuten in het gekozen filiaal klaarstaan. Zo niet, dan ontvangt de klant een waardebon voor toekomstige aankopen in de winkel.



Multichannelmanagement staat voor het optimaal inzetten en afstemmen van kanalen om de consument zo effectief mogelijk te ondersteunen in het proces naar aankoop en service. Multichannelmanagement vereist onder andere:

- verkoop- en servicemogelijkheden via elk kanaal;
- optimale onderlinge afstemming van de bedrijfsprocessen, organisatie en systemen van elk kanaal;
- toegang tot real-time, consistente klantgegevens via elk kanaal;
- een naadloze link tussen oriëntatie in de winkel en kopen op internet en vice versa;
- een integraal besturingsmodel met gedifferentieerde, in heldere kpi's vertaalde doelstellingen voor de verschillende kanalen en de bijbehorende managementinformatie en rapportages;
- aandacht voor continu verbeteren.

multichannelmanagement

Van de 'Internet retailers 2007 top 500' in de VS is ongeveer de helft hoofdzakelijk online georiënteerd: Amazon (nr. 1) en Newegg (ICT-producten en elektronica, nr. 10) bijvoorbeeld. Zo'n 30% van de lijst bestaat uit traditionele retailketens; deze zijn samen echter wel goed voor 41% van de totale omzet. Op basis van hun online successen zullen deze retailers zoals Staples en Office Depot blijven kijken hoe ze het internetkanaal intensiever kunnen inzetten, bijvoorbeeld voor internationale groei. Ook zullen zij zich bezinnen op hun multichannelstrategie. Daarbij draait het niet alleen om het verleiden van klanten tot aankoop, maar ook om integratie van klantgegevens en de besturing op kritische prestatie-indicatoren (kpi's).

Gelijkvormigheid

Veel retailers hebben hun online kanaal opgezet onder het motto 'zoveel mogelijk gelijkvormigheid met de fysieke operatie in de operationele fulfillment-processen'. Dit advies heb ik zelf meermalen gegeven aan online startende retailers. Zo blijven de initiële investering, de verandering in werkwijzen voor de organisatie en het 'onbekend maakt onbemind'-gevoel beperkt. De ontwikkeling van online verkopen van experimenteel naar 'mainstream' noodzaakt tot verdere professionalisering van de fulfillment-organisatie en -processen. Alles wordt multichannel. Retailers moeten daar ook steeds meer rekening mee houden in hun besturingsmodel.

Aanpassing besturingsmodel

De kpi's zijn voor het on- en offline kanaal op hoofdlijnen gelijk: beide kanalen kennen bezoekers, conversie, gemiddelde bonbedragen, retentie en up- en cross-selling. Wel dient de definitie van kpi's soms opnieuw ingevuld te worden, bijvoorbeeld voor leverbetrouwbaarheid en productbeschikbaarheid. Online leverbetrouwbaarheid betreft naast de levering aan het distributiecentrum en daarvandaan naar een

eventuele internetspecifieke voorraad (vergelijkbaar met levering aan de winkel) óók de schakel van deze internetvoorraad naar het bezorgadres van de klant.

Bij productbeschikbaarheid is het algemene doel om de tijdsduur dat er geen voorraad van een product is te minimaliseren. De beleving bij de klant op dit punt kan sterk verschillen tussen online en offline. Waar de klant in de fysieke winkel soms niet eens merkt of meteen kan zien dat zijn kleur of maat (productvariant) er niet is, ervaart hij deze teleurstelling online vaak in een later stadium. Het product blijft getoond en soms zelfs bestelbaar zolang het nog in enige variant voorradig is. Dit maakt een strakkere sturing op dit aspect nodig voor het online kanaal. Vandaar dat bijvoorbeeld moderetailers producten waarvan nog slechts enkele weinig voorkomende maten beschikbaar zijn al volledig uit de online collectie halen. Dergelijke producten blijven probleemloos verkoopbaar via het fysieke kanaal.

Verder moeten de normen voor gelijkvormige kpi's per kanaal verschillen. Zo bedraagt de online conversie (aandeel bezoekers dat werkelijk koopt) van retailers gemiddeld 2 tot 3%. De conversienorm moet voor fysieke winkels veel hoger liggen. Hier kan benchmarken tussen kanalen zelfs gevaar opleveren, bijvoorbeeld als de manager van het online kanaal van een multichannel-retailer meent excellent te presteren omdat hij de laagste transactiekosten per euro omzet heeft in vergelijking met de fysieke winkels.

Naast gelijkvormige kpi's met aangepaste normen, vraagt goede besturing van het online verkoopkanaal ook een extra set 'dicht op de inrichting van de website zittende' sturingsvariabelen. Het gemakkelijker kunnen meten van individueel klantgedrag zorgt voor in de fysieke winkel nauwelijks meetbare indicatoren zoals de verblijftijd per productgroep(pagina). ➤

> Zo kan nauwkeurig gevolgd worden welke pagina's klanten vaak en lang bezoeken, waar ze vandaan komen, waar ze afhaken enzovoort. Deze indicatoren moeten gebruikt worden om de website te optimaliseren.

Eindverantwoordelijkheid

Een internationale retailketen voerde onlangs discussie over de 'ophanging' van haar internetshops in het rapportagemodel. Er waren twee alternatieven: alle internetshops consolideren in één entiteit, of de internetshops onderdeel maken van de profit & loss-verantwoordelijkheid per land. Om verdere interne en ongelijke competitie te voorkomen, is voor het laatste alternatief gekozen. Het is op de lange termijn voor een multichannelretailer inderdaad onverstandig om het internetkanaal als aparte entiteit of BV te blijven besturen. Dan gaat ook het argument dat dit ondernemerschap stimuleert niet meer op. Uiteindelijk beslist de klant immers via welk kanaal hij oriënteert, vergelijkt en/of koopt. Daarom moet het online kanaal bestuurd worden als extra kanaal dat interacteert met het fysieke kanaal. En inderdaad, dit betekent dat de hedendaagse retailmanager het internetkanaal en de online consument heel goed moet begrijpen.

Als kanalen samen een doelgroep bedienen of productmarktcombinatie (pmc) vormen, moet de eindverantwoordelijkheid voor verkoop, marketing en resultaat op doelgroep- of pmc-niveau belegd worden. Zo verzekert een retailer zich van aandacht voor het optimaliseren van de kanaalmix en het bewaken van de merkidentiteit in alle kanalen. Voor de operationele uitvoering en aansturing is het meestal wel pragmatisch (en dus wenselijk) een aparte verantwoordelijke voor het internetkanaal aan te stellen.

Vooraf in de opstartfase zal hierop een meer projectgeoriënteerde (on time-on budget) besturing van toepassing zijn. In de 'steady-state' situatie worden vervolgens kpi's als klanttevredenheid en leverbetrouwbaarheid belangrijk.

Richtlijnen voor besturing

De volgende richtlijnen geven houvast bij het bepalen van de gewenste besturing van meerdere verkoopkanalen in de retail:

- Het eeuwenoude adagium 'vertel mij hoe u mij gaat meten en zo zal ik mij gedragen' gaat ook hier op. Blijf elke vorm van sturing en meting hierop toetsen.
- Stel nieuwe normen voor het onlinekanaal op en breidt het besturingsmodel zonedig uit met internetspecifieke indicatoren.
- Benader online als een parallel kanaal, dat versterkend moet werken aan het fysieke kanaal. Beleg – om suboptimalisatie te voorkomen – de uiteindelijke resultaatverantwoordelijkheid langs de as van doelgroep of pmc en niet per kanaal. Dat neemt niet weg dat er 'targets' per kanaal kunnen gelden.
- Gebruik vergelijkingen tussen offline en online om het channelmanagement te versterken. Bijvoorbeeld: welke handelingen zijn goedkoper online, hoe stimuleer ik mijn klanten om activiteiten online te doen? Dit zijn typische vraagstukken voor een resultaatverantwoordelijke op doelgroep- of pmc-niveau.
- Meet, stuur (en beloon) op onderlinge versterking. Gebruik expliciete marketingacties (online gelukscode bij offline aankoop, online kortingsbon die in de winkel ingewisseld kan worden, mogelijkheid tot online bestellen van in de winkel niet voorradige producten).
- Zorg ervoor dat de klant in alle kanalen 'dezelfde entiteit' is.
- Besteed in geval van franchisenemers veel aandacht aan uitleg en communicatie, en beloon eventueel online omzet van 'hun' klanten.

Al vakt de stijging van de pure online verkopen af, de invloed van online winkels op de offline verkoop neemt steeds verder toe. Uit een Amerikaans onderzoek onder 2.500 consumenten genaamd 'The multichannel shopping transformation study' blijkt dat 37% van de consumenten websites bezoekt voordat ze een offline aankoop doen. Volop kansen dus voor multichannelende retailers die erin slagen hun kanalen te integreren en consistente merkbeleving en optimale service te bieden. ■