

Zuilen denken doorbreken

# KANAALGEBRUIK, KANAALPATRONEN EN KLANTPROFIELEN IN FINANCE

Door: Jos Schijns (programmamanager Cendris Research Center)  
en Astrid Gravemaker (senior projectmanager CendrisMonitor)

Consumenten van financiële diensten vertonen tamelijk voorspelbaar gedrag bij het gebruik van contactkanalen. Multichannel, met een sterke nadruk op internet en filialen. Dat blijkt uit recent customer journey onderzoek. Als dienstverleners de samenwerking tussen die kanalen verbeteren, kunnen ze het rendement nog sterk vergroten.

# MARKETINGBUDGET VERSPILLEN DAT GEBEURT NOG VEEL TE VEEL

De resultaten zijn vooral een bevestiging van wat de markt al langer vermoedt. Als we kijken naar de wijze waarop financiële dienstverleners hun kanalen inrichten, dan is te zien dat zij grotendeels tegemoet komen aan de wensen van consumenten. De markt zit dus op het goede spoor. Het investeert in internet voor laagdrempelige informatievoorziening en afname van standaardproducten. Gelijktijdig gebruiken bijvoorbeeld banken en tussenpersonen filialen om consumenten zorgvuldig in te lichten over ingewikkelde financiële producten. Daardoor gaat het niet meer zozeer over de vraag hoe dienstverleners hun kanalen beter kunnen inrichten. Het gaat er nu meer om dat ze deze kanalen optimaliseren en het rendement verhogen. Anders gezegd: hoe ze consumenten kunnen helpen met 'voorsorteren' en minder van hun marketingbudget verspillen. Dat gebeurt nog veel te veel want samenwerking tussen kanalen is er vaak gewoonweg niet. De verkregen onderzoeksinzichten helpen marketeers bij het effectiever en efficiënter inzetten van hun marketing resources, het verbeteren van de customer journey en de customer experience voor verschillende klantsegmenten. Daarmee wordt de klanttevredenheid en -loyaliteit sterker verankerd. Wat weer leidt tot een betere return on investment.

**Jos Schijns:** "We hebben de 'customer journey' gevolgd van 681 consumenten die financiële diensten afnemen. Ook wel 'customer activity cycle' genoemd. Hoe gedragen consumenten zich tijdens de oriëntatiefase, aankoopfase en aftersalesfase? Hoe gebruiken ze kanalen, welke gedragspatronen kunnen we daaruit opmaken en welke consumentenprofielen kunnen we samenstellen?"

## Consument negeert chat, Twitter en Facebook

Welke kanaalkeuzes en welk kanaalgedrag zien we bij consumenten die financiële diensten afnemen? In de oriëntatie- en aankoopfase zijn filialen en internet de meest frequent gebruikte kanalen. Het gebruik – al dan niet gecombineerd – is afhankelijk van de aard van het financiële product. Verder blijkt telefonisch contact in de aftersalesfase het meest gebruikte kanaal. Vooralsnog laat de consument de kanalen chat, Twitter en Facebook links liggen. De consument toont in geen enkele fase wezenlijke interesse in deze interactietypen. Ook blijkt het type con-

sument van invloed op de kanaalkeuzes die de consument maakt in het aankoopproces.

Kortom het onderzoek onderscheidt drie factoren die de kanaalkeuze van de consument bepalen:

1. De fase van het aankoopproces waarin de consument zich bevindt. Het maakt een wezenlijk verschil of een consument zich aan het oriënteren is, dan wel bereid is om een aankoop te doen of zich in de aftersalesfase bevindt.
2. De productcategorie. Voor verschillende producten kiezen consumenten voor verschillende kanalen. Een hypotheek afsluiten vraagt bijvoorbeeld om een ander type kanaal dan een spaarrekening openen.
3. De klantkarakteristiek. Consumenten met een vergelijkbare achtergrond vertonen vrij vaak hetzelfde kanaalgedrag.

**Jos Schijns:** "Deze nieuwe inzichten in kanaalkeuze en kanaalgedrag zijn zeer waardevol om je marketingmix verder te optimaliseren. Als de Rabobank dit bijvoorbeeld sneller en adequater oppakt dan de ABN AMRO, dan zal de Rabo ook beter zijn in het vinden, binden en behouden van klanten."



## Heeft het filiaal nog toekomst?

Nu we weten dat de fase van het aankoopproces waarin de consument zich bevindt de kanaalkeuze bepaalt, kunnen we dan ook al het management van diverse banken en hypotheekverstrekking met een gerust hart vertellen dat zij hun filialen open kunnen houden? Of is de veel gehoorde kreet dat het internet terrein wint van de (winkel-)filialen, een voorbode om te heroriënteren op internet als kanaal? Om antwoord te krijgen op deze vraag stelden we onze respondenten de volgende drie vragen:

1. Welk kanaal gebruikt u in de oriëntatiefase?
2. Via welk kanaal heeft u uw laatste aankoop gedaan?
3. Hoe legt u vragen, problemen of klachten voor?

Ze konden kiezen uit een aantal kanaaltypen, waaronder de schriftelijke vorm, telefoon, internet, filiaal, e-mail en chat. Hieruit bleek dat twee-derde van de consumenten een uitgesproken voorkeur heeft voor internet als oriëntatiekanaal, gevolgd door het filiaal – waar zo'n een-derde van de consumenten voor kiest. In de aankoopfase is er

nauwelijks een verschil tussen internet en filiaal als voorkeurskanaal: beide kanalen worden door zo'n een-derde van de consumenten gekozen. In de aftersalesfase is het juist het telefonische contact dat de uitgesproken voorkeur krijgt van meer dan de helft van de respondenten. Hieruit is een aantal conclusies te trekken. Zo kunnen we stellen dat het filiaal (nog steeds) toekomst heeft als oriëntatiebron, maar vooral als koopkanaal. Als het filiaal deel uitmaakt van de oriëntatiefase, dan is de kans groot dat ook de aankoop via dit kanaal wordt gedaan. De voornaamste reden om voor het filiaal te kiezen als kanaal van aankoop, is de sterke (persoonlijke) adviesfunctie. Aan het management van banken en hypotheekverstrekkers luidt dus ons advies: "Open houden uw filialen, ze hebben zeker nog toekomst." De voornaamste reden om internet te kiezen als koopkanaal is 'gemak'. Ook gebruiken consumenten relatief veel vergelijkingssites om zich te oriënteren.

## Kans op miskoop minimaliseren

Daarnaast is de productcategorie een tweede factor voor de consument om de kanaalkeuze te bepalen. Consumenten kiezen voor verschillende producten verschillende kanalen. Zeker als de consument een hoog risico op een verkeerde aankoopbeslissing inschat, is hij geneigd meer informatiebronnen te raadplegen. Zo zal de consument in geval van een hypotheek, nieuwe (zorg) verzekering of kredietbehoefte niet over een nacht ijs gaan. Om het risico op een eventuele miskoop te minimaliseren, zal hij meerdere bronnen raadplegen (vrienden en kennissen; persoonlijk verkoper) en aanbiedingen vergelijken (bijvoorbeeld via internet).

Voor deze adviesgevoelige producten, die op de persoon afgestemd moeten worden, komen dus meer en soms ook andere kanalen in aanmerking dan voor de zogenaamde 'commodities': standaardproducten die met 'gemak' zelfstandig via bijvoorbeeld het internet aangeschaft kunnen worden. Zo zal het kanaalgebruik bij de aanschaf van een betaalrekening dus anders zijn dan het kanaalgebruik bij de aanschaf van een hypothecaire lening.

## Yup versus provinciaaltje

Dan de klantkarakteristiek als derde bepalende factor voor de kanaalkeuze. Aan de hand van onze reeds beschikbare consumentgegevens hebben we 196 unieke kanaalpatronen kunnen vaststellen. De drie meest voorkomende unieke patronen zijn samen goed voor een kwart van de respondenten. Het aardige is dat op basis hiervan iedere willekeurige of gewenste combinatie van kanaalpatronen

mogelijk is. Ze moeten dan natuurlijk wel een bepaalde omvang hebben om relevant te zijn.

**Astrid Gravemaker:** "Het customer journey onderzoek is uitgevoerd met CendrisMonitor. Hierbij is gebruik gemaakt van een uniek panel. Met 900.000 huishoudens en meer dan 700 kenmerken is dit een van de grootste panels van Nederland. Dankzij de vele socio-demografische, interesse en lifestyle kenmerken van onze panelleden, hebben wij een uitgebreid profiel kunnen opstellen afhankelijk van kanaalgebruik, zonder extra vragen hoeven te stellen."

Ter illustratie van de marketingmogelijkheden, gaan wij uit van de volgende twee archetypes van kanaalgebruikers - die elkaar overigens uitsluiten.

Dat zijn

- 1) de internetgebruiker – zo'n twee-derde van de respondenten gebruikt het internet in één of meer fasen van de customer journey, en
- 2) de niet-internetgebruiker – ruim een-derde van de respondenten gebruikt in zijn customer journey helemaal geen internet.

**DE RESULTATEN ZIJN  
VOORAL  
EEN BEVESTIGING  
VAN WAT DE MARKT  
AL LANGER  
VERMOEDT**

Als we meer gedetailleerd naar deze groepen kijken, komen opvallende verschillen naar voren. Zo verdient de internetgebruiker duidelijk vaker bovenmodaal dan de niet-internetgebruiker en is hij overwegend hoger opgeleid dan de kostwinner in het niet-internethuishouden. In dat niet-internethuishouden is de vrouw vaker kostwinner en is het consumententype te karakteriseren als het 'provinciale gezin met kinderen'. Op basis van tal van

# HET GAAT ER NU MEER OM DAT ZE DEZE KANALEN OPTIMALISEREN EN HET RENDEMENT VERHOGEN

socio-demografische en life-style kenmerken verschillen deze archetypen dus. En dat is waardevolle input voor een verdere optimalisatie van de marketingmix.

Er ontstaat nog meer toegevoegde waarde als de archetypen ook op het gebied van sociologische en psychologische dimensies verschillen, wat we ook wel 'psychografische segmentatiepraktijk' noemen. Dan kunnen de inhoud van de communicatie, de tone of voice, het kleurgebruik en het te gebruiken beeldmateriaal nog meer op de ontvanger en het kanaal worden toegesneden.

## Tips:

- **Investeer in internet voor gemak en in filialen voor persoonlijk, adviesgericht contact.**
- **Bouw aan klantprofielen.**
- **Doorbreek het zuilen denken van kanalen. Houd daarvoor de organisatiestructuur, -cultuur en het beloningsbeleid tegen het licht.**
- **Ga multichannel en luister naar de consument die veelal een mix van kanalen gebruikt.**
- **Relatieveer het gebruik van social media zoals chat, Twitter en Facebook.**
- **Tailor de boodschap per kanaal en klant. Verschillende klanten zijn via verschillende kanalen heel gevoelig voor 'tone of voice', kleurgebruik en het gebruik van beeldmateriaal.**

## Zuilen denken doorbreken

Marketingtechnisch zijn er dus genoeg mogelijkheden om beter op het kanaalgebruik van consumenten in te spelen. Het kanaalgebruik door consumenten van financiële producten komt grotendeels overeen met onze verwachtingen en met de aannames van de markt. Dat is goed nieuws. Het betekent dat dienstverleners momenteel verant-

woorde investeringen doen in de belangrijkste kanalen internet, filialen en telefonisch contact. De resultaten van ons onderzoek kunnen hen helpen om de inzet van deze kanalen nog beter in balans te brengen. Maar zoals we in het begin van dit artikel al stelden, heeft de markt nog niet veel ervaring met de onderlinge afstemming van kanalen.

Het is een traditioneel probleem: de verschillende kanalen zijn namelijk nog te vaak organisatorisch ingericht als van elkaar gescheiden zuilen, in 'silo's'. Deze kanalen concurreren soms hevig met elkaar in plaats van met elkaar samen te werken. De ene zuil zal een consument niet snel doorsturen naar de andere zuil. In het belang van de hele kanaalstrategie is het echter onvermijdelijk om het 'zuilen denken' te doorbreken. Kanalen moeten beter met elkaar gaan samenwerken en elkaar het licht in de ogen gunnen. Dat vraagt om een herwaardering van de organisatiestructuur, -cultuur en het beloningssysteem. Deze randvoorwaarden voor de implementatie van een geïntegreerde multichannel aanpak laten vaak nog te wensen over. Als je als medewerker van het internetkanaal wordt afgerekend op wat je direct op internet verkoopt, ga je geen leads genereren voor de filialen. Dat is begrijpelijk, maar niet in het algemeen belang. De consument en de organisatie zijn uiteindelijk allebei gebaat bij een juiste match.

@ jos.schijns@cendris.com  
astrid.gravemaker@cendris.com  
www.cendris.nl

## Conclusies:

1. **Het filiaal heeft (nog steeds) toekomst als oriëntatiebron, maar vooral als aankoopkanaal.**
2. **Als het filiaal deel uitmaakt van de oriëntatiefase, dan is de kans groot dat ook de aankoop via het filiaal plaatsvindt.**
3. **Aan het filiaal wordt een sterke (persoonlijke) adviesfunctie toegeschreven. Het is de voornaamste reden voor de keuze voor het filiaal als offline kanaal van aankoop.**
4. **De voornaamste reden voor het internet als aankoopkanaal is 'gemak'.**
5. **Vergelijkingssites worden relatief vaak gebruikt bij de oriëntatie op internet.**
6. **Social media, zoals chat, Twitter en Facebook, hebben nog geen consumentenvoorkeur als oriëntatiebron.**
7. **De kans op herhaling van aankoop bij dezelfde aanbieder wordt als zeer waarschijnlijk aangemerkt.**
8. **Er zijn duidelijke verschillen in koopgedrag tussen bepaalde socio-demografische groepen.**

## SAMENWERKING TUSSEN KANALEN IS ER VAAK GEWOONWEG NIET

## Het onderzoek is mogelijk gemaakt met behulp van (in alfabetische volgorde)

### CCM

Customer Contact Magazine (CCM) is hét vaktijdschrift van en door mensen die zich bezighouden met klantcontact in de breedste zin van het woord. CCM volgt de nieuwste ontwikkelingen en trends en verschijnt zodoende boordevol inspirerende verhalen. Onze uitingen zijn een perfecte mix van 'need to know'-informatie en human interest. Precies dat wat je van een marktleitend blad mag verwachten!

www.ccmonline.nl

### Cendris

Cendris is de specialist in directe communicatie. Ze adviseert en faciliteert organisaties bij het vinden en werven van nieuwe klanten, het ontwikkelen en binden van bestaande klanten en het terugwinnen van verloren klanten met de inzet van alle directe communicatiekanalen. De onderneming biedt een compleet portfolio aan specialistische oplossingen op het gebied van doelgroepadvies, datakwaliteit, marketing intelligence, event en trigger marketing en klantcontact. Cendris is een onderdeel van PostNL. Ze is zich bewust van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en ondersteunt het World Food Programme van de Verenigde Naties.

www.cendris.nl

### Het Cendris Research Center

Het Cendris Research Center (CRC) is in 2008 opgericht door Cendris. Het CRC verzamelt informatie op het gebied van directe en interactieve marketingcommunicatie en vertaalt deze informatie in beslissingsondersteunende kennis. De verworven kennis wordt via publicaties ter beschikking gesteld aan de markt. Als programmamanager is Jos Schijns verantwoordelijk voor het onderzoeksprogramma van het CRC.

### EarlyBridge

EarlyBridge een adviesbureau gespecialiseerd in customer experience en één-op-één klantcontact. Via adviestrajecten, customer journey mapping en/of trainingen worden bedrijven ondersteund in het leveren van het juiste klantcontact.

www.earlybridge.nl

### HIGH value

HIGHvalue is een consultancybureau dat zijn klanten hoogwaardige en specialistische kennis biedt waarbij het merk centraal staat. Door het merk leidend te maken voor marketing, verkoop, ICT, HR, operations, en sourcing worden kwesties klantgericht en integraal opgelost. Met als resultaat meer impact in de markt met minder kosten. HIGHvalue ondersteunt organisaties hierbij door mee te denken, mee te maken en mee te doen. Dat doen we met een multidisciplinair team van oud-directeuren en jonge professionals.

www.high-value.com

### Livecom

Handel al uw klantcontacten af met één samenhangende webapplicatie. Al uw e-mails, telefoon- en chatgesprekken worden eenvoudig verzameld en aangeboden via een heldere webinterface. Met één webapplicatie verbetert Livecom verkoop, klanttevredenheid en vertrouwen van bedrijven.

www.livecom.net

### Open Universiteit

De Open Universiteit ontwikkelt, verzorgt en bevordert, samenwerkend in netwerken en allianties, hoogwaardig en innovatief hoger afstandsonderwijs. Als dé universiteit voor leven-lang-leren stelt zij de uiteenlopende leerbehoeften van mensen in hun levensloop én de noodzaak tot aanzienlijke verhoging van het kennisniveau van de samenleving centraal.

www.ou.nl

### Hogeschool Utrecht

Hogeschool Utrecht (HU) is een ondernemende kennisorganisatie waar meer dan 38.000 bachelor- en masterstudenten en ruim 3.400 medewerkers werken aan professionalisering van de beroepspraktijk. Hoogwaardig onderwijs en toegepast onderzoek vormen de kernactiviteiten van de organisatie. De HU is sterk verankerd in de regio én heeft landelijke en internationale samenwerkingspartners.

www.hu.nl