

7. *Van bricks tot clicks in de mix: navigatie-strategie als basis voor multi-channelmanagement*

GERRITA VAN DER VEEN en ROBERT VAN OSSENBRUGGEN

SAMENVATTING

Veel bedrijven stemmen hun communicatie en interactie met de consument af door te segmenteren op kanaalgebruik. In deze studie tonen wij aan dat een focus op kanalen maar zeer beperkt bruikbaar is. Deze beperking is een logisch gevolg van het feit dat de meeste consumenten meerdere kanalen gebruiken, het online kanaal ondertussen veel verschillende vormen kent en kanalen steeds meer integreren. Het vaak gemaakte onderscheid online en offline verliest hierdoor zijn relevantie. In deze studie lichten wij toe hoe wij verschillende navigatie-strategieën hebben geïdentificeerd die aangeven hoe consumenten hun weg vinden in het kanalenlandschap in de verschillende fasen rondom een aankoop. Door kanaalgebruik te verklaren vanuit deze navigatie-strategieën ontstaat een stabiel en eenduidige model dat organisaties zal helpen een effectieve multi-channel strategie te formuleren.

Trefwoorden: multi-channelmanagement, consumentengedrag, navigatiestrategieën, kanaalkeuze, segmentatie

1. DE UITDAGING: 1001 VARIATIES IN KLANTCONTACT

Door de rap toenemende en veranderende rol van internet is het gebruik van het online kanaal inmiddels vanzelfsprekend geworden en de keuze aan online kanalen zeer divers. Hiermee zijn de keuzemogelijkheden voor consumenten vergroot, is het kanaalgebruik meer divers en intensiever geworden, is de kanaalvoorkeur voortdurend aan het veranderen en hebben consumenten meer controle gekregen over het proces van oriëntatie en aanschaf van goederen en diensten. Bedrijven zijn zich steeds meer bewust geworden van nut en noodzaak van een goede multi-channel strategie. Toch lukt het ze nog niet om die ook neer te zetten. Uit onderzoek van het bekende consultancy bureau Booz, Allen Hamilton (2007) blijkt dat 40% van de consumenten niet effectief wordt bediend, omdat bedrijven niet goed in staat zijn in hun behoeftes te voorzien met de bestaande manieren waarop zij het klantcontact hebben ingericht. Uit onderzoek van Forrester blijkt dat maar de helft van de bedrijven zegt te streven naar een consistente multi-channel *customer experience*, terwijl slechts 30% van mening is er ook redelijk in te slagen om de klant over alle kanalen heen goed te bedienen (Niemeyer, 2011). Waar wringt de schoen?

A.E.Bronner et al. (red.), Ontwikkelingen in het marktonderzoek: Jaarboek MarktOnderzoek-Associatie, dl. 38, 2013. Haarlem: Spaar^{en} Hout.

Ten eerste zijn in veel bedrijven de diverse kanalen nog in silo's georganiseerd, zodat er ook nog gedacht wordt in afzonderlijke kanalen. Dit belemmert de ontwikkeling van een multi-channel strategie. Als er al sprake is van een multi-channel strategie dan heeft die vaak nog de afzonderlijke kanalen als uitgangspunt. Bedrijven willen klanten bijvoorbeeld migreren van het ene naar het andere kanaal. De multi-channel strategie bestaat er dan uit dat nieuwe kanalen worden geopend en tegelijkertijd drempels worden opgeworpen bij de traditionele kanalen. De toename van het aantal kanalen leidt er in de praktijk echter toe dat consumenten ook meer kanalen raadplegen alvorens tot aankoop over te gaan (Konus et al., 2008). Bovendien gebruiken consumenten verschillende kanalen voor verschillende deelbeslissingen als oriëntatie en aankoop (Verhoef et al., 2007; Bronner & De Hoog, 2013). Met andere woorden, verschillende kanalen hebben elkaar juist nodig om omzetdoelstellingen te halen. Dat betekent dat het ook eerder zou moeten gaan om de vraag hoe kanalen elkaar kunnen aanvullen en versterken in het organiseren van het klantcontact.

Ten tweede, online mag dan wel gemeengoed geworden zijn, de verschijningsvormen binnen online zijn ondertussen zo divers geworden, dat we er niet veel wijzer van worden om 'online' als één kanaal te beschouwen. Vergelijkingssites, sites van consumentenprogramma's en -organisaties, sociale media en sites van aanbieders met of zonder fysieke winkel zijn op te vatten als verschillende kanalen binnen het online medium. Een voorbeeld: Webtracking onderzoek van Synovate (2010) liet zien dat consumenten op zoek naar een PVR (Personal Video Recorder) gemiddeld maar liefst 31 domeinen binnen het online kanaal bezochten en daar 6,5 uur van hun tijd aan spendeerden. Hoe valt uit zo'n veelheid en intensiteit nu nog een strategie te destilleren? Wij zijn van mening dat bedrijven hier chocola van kunnen maken, door zich af te vragen hoe consumenten dit doen. Hoe vinden zij hun weg in deze veelheid aan kanalen en informatie? Booz, Allen Hamilton pleiten dan ook voor een customer journey benadering die niet de (afzonderlijke) kanalen, maar de klant en de klantbehoefte als uitgangspunt heeft als basis voor een effectieve multi-channel strategie. Met andere woorden, niet de vraag hoe krijg ik als bedrijf grip op de groeiende diversiteit aan kanalen, maar hoe krijgt de consument grip op deze diversiteit zou de juiste invalshoek zijn. Het antwoord op die vraag begint met inzicht in de klant: hoe interacteren verschillende klanten met de beschikbare kanalen en contactmogelijkheden? Welke behoefte hebben ze? En tot welke navigatie-strategie leidt dat? Om hier meer zicht op te krijgen plaatste Livecom (aanbieder van geïntegreerde customer contact software) via Twitter en LinkedIn een oproep om gezamenlijk onderzoek naar deze vraagstukken uit te voeren. Verschillende bedrijven¹, alle actief op het terrein van customer contact, hebben aan deze oproep gehoor gegeven en hebben in een samenwerkingsverband een onderzoek uitgevoerd met als doel die navigatiestrategieën te exploreren. De kernvraag in dit onderzoek luidt: vanuit welke persoonlijke profielen (voorkeuren) bezien, wordt een beroep gedaan op de diverse kanalen?

2. DE KLANT ALS VERTREKPUNT: ONZE VISIE

2.1. Segmentaties naar kanaalgebruik

Er zijn verschillende doelstellingen te formuleren voor de inrichting van een multi-channel strategie (Neslin & Shankar, 2009). Kostenreductie is er één van en leidt meestal tot een strategie die erop gericht is klanten zoveel mogelijk via self-service kanalen te bedienen. Ook kan een multi-channel strategie als doel hebben het distributienetwerk te optimaliseren zodat een zo groot mogelijk publiek kan worden bereikt. Binnen een customer journey benadering gaat het er echter om de kanalen zo in te richten en op elkaar af te stemmen dat optimaal tegemoet gekomen kan worden aan de wensen en behoeften van de klant en deze verschillen uiteraard. Een dergelijke multi-channel strategie heeft als doelstelling *'the design, deployment, and evaluation of channels to enhance customer value'* (Neslin, et al, 2006). Anders gezegd, op welke wijze versterken de verschillende kanalen de klantervaring en hoe helpen ze consumenten in hun zoektocht naar informatie, service of een specifiek product? Strategie-ontwikkeling begint doorgaans met een analyse van het gedrag van consumenten door het ontwikkelen van klantsegmentaties die inzicht geven in kanaalgedrag van klanten (Neslin & Shankar, 2009; Niemeyer, 2011). Er zijn inmiddels diverse studies geweest waarin klanten op basis van kanaalkeuze (online versus offline shoppers) dan wel kanaalgebruik (multi-channel versus single-channel users) worden gesegmenteerd (Dohlakia et al., 2010). Zo kwamen Konus et al. (2008) op basis van verschillen in attitude tegenover kanalen tot een segment enthousiaste multi-channel gebruikers, naast een winkel-georiënteerd segment en een segment met shoppers die geen voorkeur aan de dag leggen. Verhoef et al. (2007) hebben hun focus gericht op kanaalpatronen, waarbij het patroon 'oriëntatie via internet en kopen in de winkel' het meest dominant bleek. Chiu, et al. (2011) hebben in hun segmentatie van multichannelgedrag het onderscheid gemaakt in kanaalswitch tussen verschillende aanbieders (zogenaamd *free-rider* gedrag) of binnen dezelfde aanbieder.

De veronderstelling die aan deze segmentaties ten grondslag ligt, is dat elk kanaal zo zijn eigen eigenschappen heeft waardoor het tegemoet kan komen aan de wensen van de consument (Schroeder & Zaharia, 2008). De wensen en behoeften van de consument worden veelal gezien in termen van opbrengsten als service- en assortimentskwaliteit en koopproceskosten en -opbrengsten als benodigde tijd/moeite, risico en koopplezier (Broekhuizen et al., 2007). Zo wordt internet geassocieerd met snel en gemakkelijk en gezien als het voorkeurskanaal voor prijsbewuste consumenten. Winkels daarentegen doen het beter voor mensen die prijs stellen op een goede service en advies. Het raadplegen van meerdere kanalen wordt toegeschreven aan de wens van consumenten om risico's terug te dringen bij het nemen van hun beslissing. Hoe hoger het ervaren of verwachte risico van een verkeerde aankoopbeslissing, des te meer de consument geneigd is om, vooral in de oriëntatiefase, meerdere kanalen te gebruiken. Met andere woorden, een high involvement keuze leidt tot meer kanaalgebruik dan low involvement keuze. Ook de beloning is van belang die met de aankoop wordt bereikt. Consumenten die aan shoppen plezier beleven, zullen eerder geneigd zijn meerdere kanalen te raadplegen. Merk/retailer loyaliteit behoort tot de factoren die weer eerder zullen leiden tot het gebruik van slechts één kanaal, meestal de winkel

(Konus et al., 2008) of meerdere kanalen van dezelfde retailer (Chiu, et al. (2011)). Het is echter maar de vraag of het hier gaat om (stabiele) eigenschappen van kanalen of kanaalgebruik. Zo blijkt dat sommige relaties tussen motivationele factoren en kanaalkeuze niet evident aan te tonen zijn. Dat geldt bijvoorbeeld voor prijsbewustzijn wat niet eenduidig te koppelen is aan het online kanaal (Konus et al., 2008; Venkatesan et al., 2007). Los van soms weinig eenduidige resultaten, zien we ook dat door alle ontwikkelingen op met name het digitale terrein de mate waarin kanalen sommige functies vervullen aan verandering onderhevig is. Mocht online staan voor snel en gemakkelijk en bij uitstek geschikt voor mensen die tijd zien als een schaars goed (Verhoef & Langerak, 2001), de overload aan mogelijkheden die hedentendage via het internet worden geboden, kan ertoe leiden dat consumenten met een tripje naar de winkel of een telefoontje sneller en gemakkelijker tot een gewenst resultaat komen. Zo hebben Dixon et al. (2010) in hun studie naar redenen waarom mensen telefonisch contact opnemen met een bedrijf, gevonden dat 57% van de respondenten van te voren geprobeerd had hun weg te vinden in het woud van self-service kanalen (websites, IVR, email, chat, online support communities, sociale media), maar ten einde raad maar de telefoon heeft gepakt. Tot slot, in het veranderende kanalenlandschap zien we kanalen steeds meer convergeren. De winkel kwam naar het web, maar ook omgekeerd blijkt dit inmiddels het geval. Denk aan digitale pashokjes, het scannen van online aangekochte tickets bij de bioscoop of het online bestellen van schoenen in de winkel wanneer de gewenste maat niet meer op voorraad blijkt. Op die manieren worden de specifieke voordelen en eigenschappen van de diverse kanalen geïntegreerd. Daarnaast zijn steeds meer online omgevingen met elkaar verweven. Bedrijven hebben tegenwoordig een Facebook-pagina of bieden vergelijkingsinformatie aan op hun website. Met andere woorden, het is niet altijd duidelijk wie de afzender is van de aangeboden informatie. Dat zet begrippen als merk/retailer loyaliteit en free-rider shopgedrag in relatie tot multi channel gebruik ook in een ander daglicht.

2.2. *Persoonlijke oriëntaties*

Onze voorkeur gaat daarom uit naar een segmentatie op basis van persoonlijke oriëntaties, die stabiel is in tijd. Persoonlijke oriëntaties verwijzen naar algemene eigenschappen van mensen ongeacht kanaal, product of situatie. Onze veronderstelling daarbij is dat de manier waarop consumenten zoeken en zich over kanalen bewegen voor een deel terug te voeren is op (koop)proces-gerelateerde factoren, algemene eigenschappen in de manier waarop mensen gewend zijn aankopen te doen. De één is geneigd eerst alle opties te onderzoeken alvorens te kiezen, de ander zoekt vooral naar de bekende weg. Op basis van dergelijke proces-gerelateerde factoren zijn een aantal verschillende oriëntaties te onderscheiden. Door vervolgens na te gaan op welke wijze binnen deze oriëntaties te werk wordt gegaan in het proces om te komen tot een aanschaf, wilden we inzicht krijgen in wat consumenten willen en nodig hebben. Op basis van de overeenkomsten en verschillen als het gaat om kanaalgedrag zijn vervolgens 'navigatie-strategieën' ontwikkeld. Daardoor krijgen we zicht op verschillende onderliggende drijfveren die bepalen *hoe* consumenten zoeken (in plaats van *waar* ze zoeken).

Als uitgangspunt voor deze segmentatie naar persoonlijke oriëntaties is gekeken

naar factoren die volgens de literatuur van invloed zijn op het beslissingsproces van consumenten. In de door ons bestudeerde literatuur zijn de volgende twee basisdimensies dominant:

- *Exploratief versus doelgericht*: Wat in alle onderzoeken naar voren komt als het fundamentele verschil tussen multi-channel en single-channel gebruikers, is dat de één geneigd is om meer tijd en energie te steken in het zoeken dan de ander. Volgens Balasubramanian et al. (2005) heeft dat te maken met het al dan niet anticiperen op de voldoening die het oplevert als je veel tijd en aandacht besteedt aan het koopproces. Of dat nu gevoed wordt door shopplezier (emotie), dan wel risicomijding (rationeel-calculerend gedrag), de uitkomst is dat er uitgebreid wordt gezocht, binnen een aanbieder, tussen aanbieders, binnen hetzelfde kanaal, dan wel tussen verschillende kanalen. En andersom, of het nu gaat om tijdsdruk of merkloyaliteit, de uitkomst is dat er gericht wordt gezocht bij één aanbieder of binnen één kanaal, dan wel bij meerdere aanbieders of in verschillende kanalen. Choo et al. (2000) onderscheiden verschillende typen zoekgedrag die gezien kunnen worden als een continuüm met aan het ene uiteinde *undirected viewing*, uitgebreid browsen zonder vooropgezet doel. Het zoeken beperkt zich tot gemakkelijk toegankelijke informatie. Bij *formal search*, aan het andere einde van het continuüm, wordt gericht en systematisch gezocht. Informatie zoekgedrag, een belangrijk onderdeel van besluitvormingsprocessen zoals het koopproces, wordt gezien als een dynamisch proces dat weliswaar afhankelijk is van de situatie, maar in grote mate ook van het individu. Persoonlijkheidseigenschappen, iemands cognitieve mogelijkheden, zijn behoeften en emoties worden gezien als belangrijke variabelen die bepalend zijn voor verschillen in informatiezoekgedrag van mensen (Tidwell & Sias, 2005).
- *Zelfsturend versus adviesgevoelig*. Men zoekt zelf naar de informatie om tot een keuze te komen of men gaat af op het advies van anderen. Dit is veelal afhankelijk van de mate waarin mensen zichzelf ook in staat achten om zelf een keuze te kunnen maken, ongeacht of dat is uit gemak dan wel een gebrek aan vertrouwen in de aanbieder. Dit zien we ook terug in de diverse onderzoeken naar het verschil tussen offline en online shoppen. Balasubramanian et al. (2005) zien dit als een zoeken naar zelfbevestiging, het uitspelen van het subjectief ervaren gevoel van eigen expertise via kanaalkeuze. Het vertrouwen dat men zelf in staat is om tot een goede keuze te komen wordt ook wel *self-efficacy* genoemd. Self-efficacy is een concept uit de sociaal-cognitieve psychologie en verwijst naar het vertrouwen van een persoon in eigen kunnen (Bandura, 1997). Chiu et al. (2011) hebben het concept van self-efficacy geïntroduceerd in kanaalonderzoek en definiëren multi-channel self-efficacy als *'the ability and confidence of consumers to employ multiple channels'* (pg. 270). Wij zien self-efficacy echter eerder als de algemene neiging van mensen om zelf keuzes te maken, los van kanaal.

Onze veronderstelling was dat op basis van deze twee dimensies vier verschillende type oriëntaties zijn te onderscheiden die van invloed zijn op het consumentgedrag in een multi-channel omgeving. Elk klanttype laat karakteristiek gedrag zien als het gaat om kanaalgedrag en de wijze waarop ze interacteren met aanbieders.

3. ONDERZOEKSDESIGN

Het onderzoek heeft plaatsgevonden onder ruim 3000 consumenten en betrof hun laatste aanschaf op het gebied van witgoed, financiële producten of reizen. De interviews zijn online uitgevoerd op basis van de Cendris *Monitor*. Respondenten werden at random geselecteerd uit het Cendris panel. Het Cendris panel is met 900.000 huishoudens één van de grootste panels van Nederland. Panelleden werd gevraagd om deel te nemen indien zij in de afgelopen 12 maanden een witgoed apparaat, een financieel product dan wel een reis hadden gekocht. Respondenten kregen elk slechts over één van de producten vragen voorgelegd, ook al hadden ze zowel een witgoed apparaat, een financieel product gekocht als een reis geboekt in de afgelopen 12 maanden. Het veldwerk heeft plaatsgevonden in het voorjaar van 2011. De steekproefverdeling was als volgt:

- Witgoed: n = 593 (penetratie 39%)
- Financiële dienstverlening: n = 504 (penetratie 26%)
- Reizen: n = 2.087 (penetratie 67%)

Een deel van de vragen ging over het kanaalgebruik in relatie tot deze laatste aanschaf op basis van zelfrapportage. Er is voor gekozen om de vragen te richten op de laatste aanschaf om zo dicht mogelijk bij feitelijk gedrag te blijven. Aankoop is in kaart gebracht per fase in het aankoopproces (oriëntatie, transactie, after sales). Startpunt is daarbij geweest het onderscheid in de hoofdcategorieën: print, telefoon, internet, filiaalbezoek, sociale omgeving en email/chat. Van daaruit is de verdieping gezocht naar type informatie (algemene of specifieke productinformatie, prijsinformatie, productvoorwaarden, advies, offerte, advies/ervaringen van anderen uit de sociale omgeving) en domeinen binnen de kanalen. Voor internet is dat bijvoorbeeld uitgewerkt naar vergelijkingssites (zoals Kieskeurig.nl, Kelkoo, ElCheapo), sites van consumentenprogramma's en -organisaties (zoals Kassa, Radar en de Consumentenbond), sociale media (weblogs, fora, sociale netwerken als Hyves, Facebook, LinkedIn en Twitter) en sites van aanbieders met of zonder fysieke winkel.

De twee dimensies die de basis vormen voor de segmentatie zijn bevraagd door middel van een 8-tal stellingen waar respondenten op een 5-puntsschaal konden aangeven in hoeverre de stellingen op hen van toepassing waren of niet (zie ook de tabellen 2a, 2b en 2c).

4. RESULTATEN

4.1. *Iedereen multi-channel*

Uit de onderzoekresultaten komt ten eerste ondubbelzinnig naar voren dat multi-channel gedrag binnen alle genoemde branches gemeengoed is geworden. Slechts een minderheid heeft nog genoeg aan een enkel klantcontactkanaal. Zowel in de oriëntatiefase als tijdens het gehele koopproces gebruikt minimaal de helft van de respondenten twee of meer kanalen.

Tabel 1: Kanaalkeuze naar branche en fase in het aankoopproces.

	Witgoed			Reizen			Financiële dienstverlening					
	Oriëntatie (n=593)	Transactie (n=593)	Aftersales (n=149)	Totaal (n=593)	Oriëntatie (n=2.087)	Transactie (n=2.087)	Aftersales (n=182)	Totaal (n=2.087)	Oriëntatie (n=504)	Transactie (n=504)	Aftersales (n=60)	Totaal (n=504)
Schriftelijk	12%		11%	12%	20%	1%	8%	21%	26%	8%	17%	31%
Telefoon	2%	2%	51%	7%	5%	8%	41%	13%	19%	9%	60%	25%
Filiaalbezoek	61%	67%	36%	78%	19%	16%	16%	22%	28%	35%	24%	41%
Internet	74%	24%	13%	75%	87%	56%	25%	89%	64%	34%	10%	67%
Sociale omgeving	17%		4%		22%		6%		19%		7%	
Email/chat	1%	1%	16%	4%	12%	15%	41%	25%	13%	4%	24%	16%
Anders		3%	3%	5%		4%	9%	10%		11%	7%	18%
Mediakanalen (gem.)	1,8				1,7				1,8			
Kanalen binnen media (gem.)	5				4,5				4,8			

Ten tweede heeft internet zonder twijfel een belangrijke positie verworven als oriëntatie- en transactiekanaal, maar het is een misvatting te veronderstellen dat offline niet langer relevant is. Uit ons onderzoek komt naar voren dat ook offline kanalen in elk van de drie fasen een duidelijke rol van betekenis spelen. In tabel 1 is te zien dat internet- en winkelbezoek de meest dominante contactkanalen zijn binnen de onderzochte branches. Waar internet als kanaal overall de hoogste score noteert, blijken offline kanalen ook een belangrijke rol in het oriëntatieproces te spelen. Ongeveer 1 op de 5 vakantiegangers bezoekt een reisbureau in de aanloop naar een koopbeslissing. Wat financiële diensten betreft, bezoekt bijna 30% van de respondenten een bankfiliaal of intermediair. Bij witgoed is de voorkeur voor offline het sterkst: maar liefst 61% wil het apparaat zelf in de winkel beoordelen. In de reiswereld (20%) en de financiële wereld (26%) worden daarnaast ook relatief vaak schriftelijke bronnen geraadpleegd als informatiebron. Ook vrienden en kennissen worden regelmatig om advies gevraagd.

De keuze voor een transactie in de winkel is nu nog groter dan op het web, maar de verschillen tussen de branches onderling zijn opvallend. Bij witgoed is er nog een sterke voorkeur om de aankoop in de winkel te bevestigen (67%); bij reizen ligt dit juist omgekeerd. Hier plaatst 16% zijn order bij de winkel, versus 56% op het web. Binnen de financiële dienstverlening is er een mooi evenwicht tussen het plaatsen van een order on- en offline. De scores hiervoor liggen op respectievelijk 35% en 34%. Niet elk kanaal voorziet in de specifieke contactmogelijkheden om tot een oplossing te komen. Sommige vragen kunnen worden opgevolgd met een eenvoudig antwoord (*“Hoe laat gaat de winkel open?”*). Andere vragen vergen meer aanvullende informatie of zelfs onderzoek voordat het antwoord gegeven kan worden (*“Wat is gegeven mijn inkomenssituatie de beste aanvullende pensioenregeling?”*). Eenvoudige vragen kunnen prima worden beantwoord op webpagina's of selfserviceomgevingen. Dit ligt anders voor meer complexe vragen. De interactiemogelijkheden op het web zijn veelal nog beperkt en als ze er al zijn, zijn ze vaak volstrekt onpersoonlijk. Bij service komt dit het beste tot uitdrukking wanneer een consument na zijn aankoop nog met vragen zit. Internet scoort dan voor het eerst beneden gemiddeld. Vragen, problemen of klachten met betrekking tot een aankoop worden bij voorkeur telefonisch voorgelegd (60% voor financieel, 51% voor witgoed). Voor reizen valt de voorkeur voor e-mail op (40%), bij witgoed is er een duidelijke voorkeur voor een herhaalbezoek aan de winkel zelf (36%).

4.2. Navigatie-strategieën

Bovenstaande geeft een beschrijving *welke* kanalen worden gebruikt in welke fase, maar geeft nog geen antwoord op *waarom* voor welke combinaties wordt gekozen. De waarom-vraag wordt ons inziens beantwoord door de verschillen in achterliggende persoonlijke oriëntaties in kaart te brengen. Met behulp van factoranalyse is de structuur van de stellingen bloot gelegd (criterium: Eigenwaarde > 1, zie de tabellen 2a t/m c voor geroteerde factormatrixen). Voor witgoed corresponderen de twee factoren precies met het theoretische model. Bij reizen en financiële producten resulteert de analyse in een drie-factor oplossing.

Tabel 2a: Factoranalyse reizen.

Reizen	Adviesgevoelig		Exploratief		Zelfsturend	
	Factor	%Top2	Factor	%Top2	Factor	%Top2
	Lading	Box	Lading	Box	Lading	Box
Ik boek graag een georganiseerde reis, omdat ik het makkelijk vind dat alles voor me geregeld wordt.	,74	29%			-,34	
Ik boek graag via reisorganisaties, omdat die beter in staat zijn een goeie reis samen te stellen dan ikzelf.	,71	37%			-,39	
Ik zoek vooral naar vakanties/vakantiebestemmingen die door anderen worden aanbevolen, bijv. via een consumententest.	,62	30%				
Het is voor mij belangrijk dat ik weet wat ik krijg, daarom blijf ik graag bij een vakantie(bestemming) die ik al ken.			-,82	30%		
Ik ga vrijwel nooit twee keer naar dezelfde bestemming.			,76	52%		
Ik zoek het liefst bestemmingen waarin ik nieuwe werelden en nieuwe mensen kan leren kennen.	,34		,59	57%	,35	
Het liefste stel ik zelf mijn reis samen, zonder gebruik te maken van een reisorganisatie.					,79	57%
Ik zoek zelf actief naar informatie zonder me te laten leiden door wat anderen vinden.					,69	79%
Cronbach's alpha	,60		,59		,48	

Tabel 2b: Factoranalyse financiële dienstverlening.

Financiële dienstverlening	Doelgericht		Adviesgevoelig		Zelfsturend	
	Factor	%Top2	Factor	%Top2	Factor	%Top2
	Lading	Box	Lading	Box	Lading	Box
Ik weet meestal van tevoren al precies welk financieel product ik wil.	,81	83%				
Ik weet meestal van tevoren precies aan welke eisen een financieel product moet voldoen.	,81	84%				
Ik laat me vooral graag adviseren over wat ik het beste kan kopen.			,85	70%		
Soms is er zoveel keuze dat ik graag een goed advies wil over wat het beste bij mij past.			,80	70%		
Het is voor mij belangrijk dat ik weet wat ik krijg, daarom blijf ik graag bij een aanbieder die ik al ken.			,64	78%		
Ik zoek vooral naar financiële producten die door anderen worden aanbevolen, bijv. via een consumententest.					,72	48%
Ik zoek graag zelf alles uit om zodoende een goed beeld te krijgen wat de beste condities zijn voor datgene wat ik wil.	,53				,61	72%
Ik zoek zelf actief naar informatie zonder me te laten leiden door wat anderen vinden.	,57				,57	85%
Cronbach's alpha	,68		,66		,50	

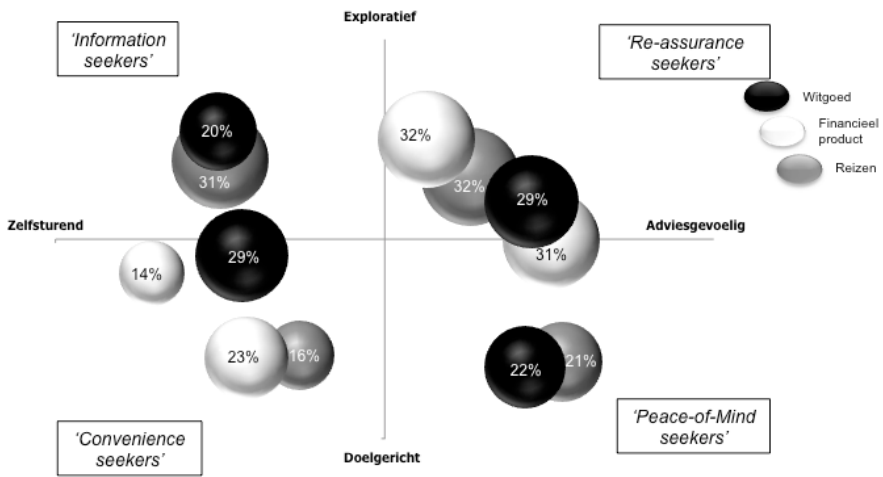
Tabel 2c: Factoranalyse witgoed.

Witgoed	Doelgericht		Adviesgevoelig	
	Factor Lading	%Top2 Box	Factor Lading	%Top2 Box
Ik zoek graag zelf alles uit om een goed beeld te krijgen wat de beste specificaties zijn voor datgene wat ik wil.	,74	65%		
Ik weet meestal van tevoren precies aan welke eisen het apparaat moet voldoen.	,71	96%		
Ik zoek zelf actief naar informatie zonder me te laten leiden door wat anderen vinden.	,69	89%		
Ik weet meestal van tevoren al precies wat voor apparaat ik wil.	,65	90%		
Soms is er zoveel keuze dat ik graag een goed advies wil over wat het beste bij mij past.			,84	65%
Ik laat me vooral graag adviseren over wat ik het beste kan kopen.			,82	54%
Het is voor mij belangrijk dat ik weet wat ik krijg, daarom blijf ik graag bij het merk of apparaat wat ik al ken.	,36		,56	85%
Ik zoek vooral naar producten die door anderen worden aanbevolen, bijv. via een consumententest.			,38	53%
Cronbach's alpha	,67		,76	

Op basis van deze factoren is vervolgens met behulp van clusteranalyse een viertal segmenten geconstrueerd. Hiervoor is een hiërarchische clusteranalyse gebruikt (clustermethode: Ward's). Deze clustertechniek levert goede en robuuste oplossingen indien er geen sprake is van uitbijters (hiervoor is gecontroleerd)². Deze analyse levert goed differentiërende en duidelijk interpreteerbare segmenten op van voldoende omvang. Hoewel bij de domeinen financieel en reizen de factoranalyses 3 factoren opleveren, laat de 4-clusteroplossing sterk contrasterende waarden voor de factoren 'adviesgevoelig' en 'zelfsturend' zien. Blijkbaar worden deze twee orthogonale factoren in een 4-clusteroplossing toch 'platgeslagen' tot één as. Bij het domein witgoed correspondeert de clusteroplossing eenduidig met de factoranalyse. De uitkomst van deze segmentatieanalyses is de formulering van vier consumentprofielen die op de in 2.2 beschreven dimensies van elkaar verschillen. In figuur 1 wordt dit gevisualiseerd. De verschillende segmenten laten zich als volgt kenschetsen:

- *Information seekers* - zoeken zelf actief naar wat er allemaal zo al te koop is en maken hun keuze zonder zich te al te veel te laten leiden door wat anderen vinden.
- *Re-assurance seekers* - zijn eveneens actief op zoek naar wat er allemaal te koop is, maar soms is er zoveel keuze dat ze graag een goed advies willen over wat het beste bij hen past.
- *Peace-of-mind seekers* weten van te voren al precies aan welke eisen een product of dienst moet voldoen of willen van te voren precies weten wat ze krijgen en laten zich graag adviseren over wat ze het beste kunnen kopen. Of weten juist niet goed wat ze willen: "ik wil een wasmachine" en verder doet het er niet veel toe.
- *Convenience seekers* weten veelal al wat ze willen hebben en zoeken graag zelf alles uit om zodoende een goed beeld te krijgen wat de beste condities zijn voor datgene wat ze willen.

Maar niets veranderlijker dan de mens. We moeten de persoonlijke oriëntatie in principe zien als een persoonsgebonden eigenschap of basale voorkeur, maar afhankelijk van het product of de situatie willen we daar ook nog wel eens van afwijken. Tijd hebben is daarin een belangrijke factor, maar bijvoorbeeld ook of het gaat om een zogenaamd *high* of *low involvement* product. Aan (vakantie)reizen ontleent de consument plezier, vaak al in de fasen van zoeken en boeken. De aankoop van witgoed of een financiële dienst is eerder een noodzakelijkheid en roept, in tegenstelling tot (vakantie)reizen, vaker negatieve associaties op, waaraan weinig of geen plezier te beleven valt. Dat soort elementen maakt dat we niet altijd handelen conform onze basale voorkeur. Dit verklaart tevens de verschillen in segmentgrootte voor de verschillende domeinen. Vandaar dat we ook liever praten over navigatiestrategieën dan over persoonlijke oriëntaties.



Figuur 1: Omvang segmenten naar branche.

Twee derde van alle reizen die afgelopen half jaar zijn geboekt waren tot stand gekomen na uitgebreid exploratief zoeken: nieuwe werelden ontdekken versus de bekende bestemmingen. Een bestemming buiten Europa leidde vaker tot *re-assurance seeking*, terwijl degenen die het dichterbij huis zochten vaker op zoek waren naar een goede deal. Financiële diensten zijn adviesgevoeliger dan de andere twee type producten. Twee derde van de consumenten met aankopen in die categorie hebben daarvoor advies gezocht. Dat verschilt wel per product. Zo zien we dat de aanschaf van een hypotheek tot meer *'peace-of-mind seeking'* heeft geleid, terwijl het afsluiten van een nieuwe spaarrekening of zorgverzekering zich meer leent voor explorerend zoekgedrag, al dan niet met advies. Schadeverzekeringen zijn producten waar relatief weinig advies voor nodig lijkt en men eerder geneigd is zelf tot een keuze te komen, al dan niet na uitgebreid shoppen³.

4.3. Karakteristieken kanaalgebruik

Maar persoonsgebonden dan wel product of situationeel bepaald, waar het om gaat is wat de betekenis is voor kanaalgedrag: de manier waarop consumenten via de verschillende navigatie-strategieën gebruik maken van de bestaande kanalen. *Information seekers* zijn in hun zoektocht nog het meest gefocust op het internetkanaal. Zij maken vaker uitsluitend gebruik van internet en bezoeken daarbij meer verschillende internetsites. De informatie verkregen via internet is voor hen vaker van doorslaggevend belang net zoals zij uiteindelijk ook vaker via internet kopen. De redenen daarvan (gemak, sneller en goedkoper) wordt door hen significant vaker onderkend en aangegeven als reden voor kopen via internet. Dit is een typisch 'self-service' profiel. We zien echter dat zelfs in een branche waar internet al behoorlijk is ingeburgerd is (reizen: 87% oriënteert zich en 56% koopt via het internetkanaal), slechts een deel van de zoektochten volgens dit self-service profiel heeft plaatsgevonden.

Re-assurance seekers oriënteren zich eveneens uitgebreid, maar gebruiken behalve het internet ook de offline kanalen. Het zijn de ultieme multi-channel kopers. Zij zoeken veel informatie via veel verschillende kanalen, zowel algemene als specifieke, zijn daarnaast op zoek naar een goed advies, mede op basis van ervaringen van anderen. Zij bezoeken en kopen naar verhouding vaker bij winkels en andere persoonlijke aanbieders. Het persoonlijk advies en de aanbieder kennen, wordt door hen significant vaker als reden opgegeven om de winkel te verkiezen voor een aankoop boven internet. Zekerheid en risicomijding lijken hier een factor van belang. Dat is vooral te zien bij een aanschaf van een financieel product. Het gedaalde consumentenvertrouwen in de financiële sector heeft de behoefte aan zekerheid en risicomijding gevoed wat zich uit in een grotere rol voor de sociale omgeving: de sociale omgeving wordt vaker geraadpleegd (31% versus 14% gemiddeld in de andere segmenten) en vaker als betrouwbaar gezien (80% versus 67%). Opvallend daarbij is dat dit niet ten koste gaat van de andere kanalen. Verder uiten de *re-assurance seekers* de meeste twijfel of ze weer bij dezelfde aanbieder terecht zouden komen als ze het proces over mochten doen. Ook geven ze aan meer moeite te hebben ondervonden dan de anderen in het proces om tot een aanschaf te komen.

De *peace-of-mind seekers* zijn de minst intensieve kanaalgebruikers. Zij gebruiken relatief weinig kanalen, internet wordt door hen ook minder en minder intensief gebruikt, zeker in de financiële dienstverlening (42% oriënteert zich via internet versus 76% in de andere segmenten). Vertrouwen lijkt hier het sleutelwoord. Zij zoeken advies bij iemand die zij kennen en kunnen vertrouwen. Voor reizen en de aanschaf van witgoed leunen ze vaker op hun sociale omgeving. Voor de aanschaf van een financieel product zoeken ze eerder het persoonlijk contact met een aanbieder (44% versus 20% gemiddeld in de andere segmenten), waarbij het persoonlijk kennen van de aanbieder significant vaker als reden wordt genoemd (26% versus 6% gemiddeld). Ook de *convenience seekers* gebruiken weinig kanalen, maar met een paar belangrijke verschillen. Hun drijfveer zit eerder in het feit dat ze gericht op zoek zijn naar de beste deal voor wat ze willen. Ze zijn vooral op zoek naar specifieke (voorwaarden) en prijsinformatie. Net als bij de *information seekers*, speelt internet in hun zoektocht een belangrijke rol, maar het self-service element is minder nadrukkelijk aanwezig. Zo gebruiken ze bij reizen waar al veel via internet verloopt relatief vaker de email, vooral voor het boeken van de reis (26% versus 13% in de andere segmenten).

In de andere branches worden meer offline kanalen ter oriëntatie geraadpleegd in vergelijking met de *information seekers* en verder kopen ze hun financiële product ook vaker bij een fysieke aanbieder (27% versus 17% voor de *information seekers*). Reden daarvoor is in elk geval niet het persoonlijk advies en het kennen van de mensen, daar hechten ze minder aan dan de andere offline kopers. Gemak of een goede deal lijken hier eerder de redenen voor.

5. CONCLUSIES EN IMPLICATIES

5.1. Kanaalsturing een utopie?

Voorals in het afgelopen decennium is door de komst van het internetkanaal het aanbod aan klantcontactkanalen voor consumenten sterk uitgebreid. Het lijkt wel of we overal met onze vragen terecht kunnen. En dat doen consumenten ook, zo blijkt ook uit ons onderzoek. Met andere woorden multi-channel gedrag is gemeengoed geworden, single-channel wordt de uitzondering. Maar ook als de aandacht wordt verschoven van afzonderlijke kanalen naar het identificeren van verschillende kanaalpatronen die - afhankelijk van context (branche) en situatie - het meest voorkomen, zal het er voor bedrijven niet eenvoudiger op worden om de juiste channelmix samen te stellen om de consument optimaal te kunnen bedienen. Alleen al in onze studie met drie fasen in het aankoopproces en zes mediakanalen levert dat al bijna 200 unieke kanaalpatronen op. Vandaar ons betoog dat als bedrijven grip willen krijgen op de channelmix, de te beantwoorden vraag zal moeten zijn hoe de consument grip krijgt op het steeds diverser en complexer wordende kanalenlandschap. In ons onderzoek hebben we daaraan willen bijdragen door de bestaande inzichten in kanaalgedrag uit te breiden door ons meer te richten op factoren die een cruciale rol spelen in elk koopproces, namelijk de mate waarin men zichzelf in staat acht de juiste keuzes te kunnen maken (zelfsturend versus adviesgevoelig) en informatie zoekgedrag (exploratief versus doelgericht). Op basis van deze twee dimensies hebben we een viertal verschillende navigatie-strategieën geformuleerd. Tabel 3 vat de belangrijkste kenmerken van deze vier strategieën samen.

Tabel 3: De 4 navigatie-strategieën.

Type	Beschrijving	Behoeft	Kanaal karakteristiek
<i>Information</i>	Zelfsturend Exploratief	Informatie Controle	Internet-only
<i>Re-assurance</i>	Exploratief Adviesgevoelig	Keuze Validatie	Échte multi-channel gebruikers
<i>Peace of mind</i>	Adviesgevoelig Doelgericht	Vertrouwen Goede service	Weinig intensief kanaalgebruik/ winkel belangrijk
<i>Convenience</i>	Doelgericht Zelfsturend	Eenvoud Snelheid	Interactieve kanalen (email/telefoon/chat)

Nu is het segmenteren in de multi-channel literatuur niet nieuw, maar het wordt vooral gedaan op basis van kanaalgebruik. Gezien de snelle veranderingen waaraan het kanalenlandschap onderhevig is, geven wij de voorkeur aan een segmentatie met een stabiel karakter door deze op te hangen aan algemene eigenschappen van mensen ongeacht kanaal, product of situatie. Deze eigenschappen reflecteren factoren die van invloed zijn op keuzegedrag. Deze vormen in onze visie een belangrijke schakel tussen motivationele variabelen als tijdsdruk, risicomijding, high en low involvement, etc. en kanaalkeuze. Om een voorbeeld te geven: risicomijding wordt gezien als een belangrijke factor die bepaalt of de consument via meerdere kanalen shopt. Vanuit onze visie zijn er echter ook andere mogelijkheden voor risicomijding. Zo zal de *convenience seeker* risico kunnen mijden door zich in zijn keuze te beperken tot de producten die hij al kent. De *information seeker* zal eerder geneigd zijn om via sociale media zoveel mogelijk beoordelingen en ervaringen van anderen te verzamelen om het risico op een miskoop te verminderen. In dit voorbeeld is er dus sprake van verschillende uitingen van dezelfde onderliggende motivatie. Mogelijk dat daarmee ook een verklaring geboden kan worden voor de soms niet eenduidige relaties tussen motivationele factoren en kanaalkeuze die uit de verschillende literatuur naar voren komen.

5.2. Synergie en differentiatie

Door alle nieuwe (voornamelijk digitale) contactmogelijkheden is het nog maar de vraag of het onderscheid tussen online en offline nog langer het relevante verschil maakt in de wijze waarop consumenten oriënteren en kopen. Dat wil echter geenszins zeggen dat offline minder belangrijk wordt. Afgezien van de reisbranche, vinden de meeste transacties nog in winkels en filialen plaats. Kanalen hebben een verschillende functie in de communicatie met de klant. De website is met name geschikt voor eendimensionale communicatie (informatievragen) terwijl kanalen als telefonie, live chat, een kantoor of winkel de dialoog beter ondersteunen en daarmee geschikter om complexere adviesvragen te beantwoorden. Je moet immers eerst weten wat de persoonlijke wensen zijn voordat je een goed advies kunt geven. Klanten kiezen niet zozeer voor specifieke kanalen, maar zoeken naar een omgeving die hun interactiebehoefte het beste ondersteunt. De interactie die mensen nodig hebben verschilt per product en per persoon, zo hebben we gezien. Hoewel het dus kosten-efficiënt is, is “alles richting selfservice doen” simplistisch en ineffectief. Bedrijven zouden stil moeten staan bij de rol die een kanaal speelt voor de klant. Wat voor type vragen stellen de klanten? Dat bepaalt in grote mate hun kanaalkeuze. In bepaalde branches, zoals de financiële sector, wil men een deel van de kantoren sluiten en zich vooral op internet richten. Een dergelijke kanaalbeperking kan alleen succesvol zijn als andere kanalen de behoefte aan dialoog ondersteunen. De online dienstverlening kent vooralsnog flinke beperkingen. Complexe vragen kunnen online niet of nauwelijks worden beantwoord. Tot op de dag van vandaag kunnen consumenten op slechts weinig sites een dialoog voeren met verkoop- of servicemedewerkers. Sociale media voorzien op dit moment nog in beperkte mate in de vraag hiernaar. Doordat de klant steeds (inter-) actiever wordt en steeds meer zelf initieert, reageert, informeert en communiceert, wordt het voor bedrijven wel steeds belangrijker om ook deze meer interactieve kanalen in hun strategie te betrekken. Kortom,

het is tegen deze achtergrond niet raadzaam om offline en online als aparte entiteiten te beschouwen. Het gaat om het aanbrengen van samenhang tussen beide werelden en bekijken op welke wijze verkoop- of serviceprocessen kunnen worden versterkt of vereenvoudigd (*synergie*).

Tabel 4: Implicaties voor channelmanagement.

Type	Focus	Rol aanbieder	Boodschap
<i>Information</i>	Product Operational excellence	Informatie voorziening	<i>‘Zoek niet verder!’</i>
<i>Re-assurance</i>	Product Relatie	Adviesrol	<i>‘Vertrouwt u mij!’</i>
<i>Peace-of-mind</i>	Relatie Service	Expert Deskundigheids rol	<i>‘Ik weet wat u nodig heeft!’</i>
<i>Convenience</i>	Service Operational excellence	Facilitator Bemiddelingsrol	<i>‘Morgen heeft u het in huis!’</i>

‘Is het einde van winkels nabij?’ vraagt Molenaar zich af in zijn laatste boek (2011). Het antwoord op die vraag is volgens hem bevestigend zolang winkels proberen te concurreren met internet. De uitdaging voor de retailer zit er dan ook in de aanvulling te zoeken in het vormgeven van de dialoog. Daarvoor is, aldus Molenaar, een omslag nodig in de mindset van retailers naar klantgericht denken: denk niet meer aan wat je wilt verkopen, maar bedenk wat je klant wil kopen. Maar klanten verschillen. De *information seeker* zal liever geen winkel ingaan tenzij het echt moet, terwijl de *peace-of-mind-seeker* graag langs gaat omdat er van nature een behoefte aan een dialoog is. Het ontwikkelen van klantprofielen of navigatie-strategieën, zoals we in ons onderzoek hebben gedaan, is een manier om te kijken of we behalve verschillen tussen consumenten ook overeenkomsten zien die ons inzicht verschaffen in wat consumenten willen en nodig hebben (zie tabel 4). Exploratief gedrag vraagt bijvoorbeeld om een productfocus (veel keuze), bij doelgericht navigeren is vooral de service van belang. Zelfsturend zoekgedrag vereist operational excellence, terwijl bij adviesvragen de persoonlijke relatie weer belangrijker is. Dat biedt de voedingsbodem om klanten ook op verschillende manieren te benaderen overeenkomstig hun behoeften (*differentiatie*). Om een paar suggesties te geven:

- *Convenience*: Internet voorziet vandaag de dag uitstekend in de mogelijkheid om ook persoonlijk advies te bieden. Accommodeer klanten hierin zodat internet de dialoog ondersteunt.
- *Re-assurance*: Klanten zoeken naar mogelijkheden om risico’s in te perken in de oriëntatiefase. Zorg daarom voor een centrale kennisborging om te voorkomen dat verwarrende informatie wordt vrijgegeven via andere kanaalsoorten. Hiermee jaagt u klanten weg.
- *Information*: Zorg ervoor dat informatie vrij toegankelijk en volledig is. Dit voorkomt dat klanten in de oriëntatiefase moeten uitwijken naar een andere omgeving om informatie te vinden of te verifiëren.

- *Peace-of-mind*: Kanaalovergangen voor klanten worden onder andere veroorzaakt doordat een bepaald kanaal niet voorziet in de behoefte van die klant. Zorg ervoor dat hier begrip voor bestaat in de organisatie, zeker in de omgeving waar medewerkers klanten bedienen. Een servicevraag in een winkel is voor de klant belangrijk. De medewerker die deze vraag beantwoordt, moet hier begrip voor tonen, en zich niet alleen richten op verkoop.

Informatie, onzekerheids- of risicoreductie, een goede deal, gemak, vertrouwen, wat de drijfveren ook zijn, het (onder)kennen ervan is de basis om te weten op welke manier en met welke middelen/kanalen de interactie dan wel dialoog aan te gaan met de klant. Dit zal uiteindelijk leiden tot een kanaalstrategie met differentiatie en synergie als belangrijke uitgangspunten. In dat geval kunnen we met recht spreken over *cross-channel* in plaats van multi-channel strategie.

NOTEN

- ¹ In alfabetische volgorde: CCM (www.ccmonline.nl), EarlyBridge (www.earlybridge.com), HIGHvalue (www.high-value.com), LiveCom (www.livecom.net) en HU Business School (www.hu.nl). De dataverzameling is mogelijk gemaakt door Cendris (www.cendris.nl) en de Open Universiteit (www.ou.nl).
- ² Bovendien is het mogelijk om met deze techniek hardnekkige response-stijl effecten te corrigeren, door de scores te standaardiseren op respondentniveau. Response-stijl effecten zijn vertekeningen in de data die een gevolg zijn van de neiging van respondenten om vragen in een bepaalde richting te antwoorden, onafhankelijk van de inhoud van de vragen zelf (bekende response stijlen zijn de neiging om bevestigend, extreem of juist neutraal te antwoorden)
- ³ Voor witgoed is niet nader gevraagd naar soort apparaat

LITERATUUR

- Balasubramanian, S, R. Raghunathan & V. Mahajan (2005). Consumers in a multichannel environment: product utility, process utility and channel choice. *Journal of interactive marketing*, 19 (2), 12-30.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Booz, Allen and Hamilton (2007). *Winning the Multi-Channel Challenge*. White paper.
- Broekhuizen, T.L.J., J.C. Hoekstra & W. Jager (2007). Kiezen tussen online of offline shoppen, en de rol van online koopervaring. In: A.E. Bronner et al. (Red), *Ontwikkelingen in het marktonderzoek, Jaarboek 2007*. Haarlem: Spaar en Hout.
- Bronner, F. & R. de Hoog (2013). Sociale media en keuzen van consumenten. In: A.E. Bronner et al. (Red), *Ontwikkelingen in het marktonderzoek, Jaarboek 2013*. Haarlem: Spaar en Hout.
- Chiu, H., Y. Hsieh, J. Roan, K. Tseng & J. Hsieh. The challenge for multichannel services: Cross-channel free-riding behavior. *Electronic Commerce Research and Applications*, 10, 268-277.
- Choo, C.W., B. Detlor & D. Turnbull (2000). *Web Work: Information Seeking and Knowledge Work on the World Wide Web*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Dixon, M., K. Freeman & N. Toman (2010). *Stop Trying to Delight your Customers*. Harvard Business Review, July-August.
- Dholakia, U.A., B.E. Kahn, R. Reeves, A. Rindfleisch, D. Stewart & E. Taylor (2010). Consumer Behavior in a Multichannel, Multimedia Retailing Environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24, 86-95.
- Konus, U., P.C. Verhoef & S.A. Neslin (2009). Multichannel Shopper Segments and Their Covariates. *Journal of Retailing*, 84(4), 398-413.
- Molenaar, C. (2011). *Het einde van winkels? – De strijd om de klant*. Den Haag: SDU/Academic Service.
- Neslin, S. A., D. Grewal, R. Leghorn, S. S. Venkatesh, M. L. Teerling, J.S. Thomas & P. C. Verhoef (2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95-112.
- Neslin, S.A. & V. Shankar (2009). Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23, 70-81.
- Niemeyer, V. (2011). *Best Practices in Multichannel Financial Services Sales*, Forrester Research, inc., September 29.
- Schroeder, H. & S. Zaharia (2008). Linking multi-channel customer behavior with shopping motives: An empirical investigation of a German retailer. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 452-468.
- Synovate (2010). *The Digital Path to Purchase*. Presentatie Marketing Information Event, Den Haag, november.
- Tidwell, M. & P. Sias (2005). Personality and Information Seeking: Understanding How Traits Influence Information-Seeking Behaviors. *The Journal of Business Communication*, 42, 51-77.
- Verhoef, P.C. & F. Langerak (2001). Possible Determinants of Consumers' Adoption of Electronic Grocery Shopping in Netherlands. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8 (5), 275-283.
- Verhoef, P.C., S. A. Neslin & B. Vroomen (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 24, 129-148.