

# CHANNEL SUCCESSFACOR

*Een aantal grootbanken kent sinds een aantal jaren de functie van kanaalmanager. Deze strategische functie beoogt die regie over de kanalen, producten en marktsegmenten uit te oefenen die ervoor zorgt dat de juiste producten aan de juiste klanten via de juiste kanalen en tegen de juiste prijs worden geleverd.*



Bert Kersten

Deze managers hebben een uitdagende baan: vaak ontbreekt de informatie om hun probleem op te lossen en zij zijn daarom gedwongen om, bij afwezigheid van volledig feitenmateriaal, strategische en tactische beslissingen te nemen. Dit artikel bespreekt een aantal concrete handvatten die deze managers kan helpen succesvol te zijn.

Het artikel begint met een introductie van het management van kanalen - vaak wordt hiervoor de Engelse term *channel management* gehanteerd - en de rol van de diverse soorten informatie daarbij. Vervolgens wordt ingegaan op de toepassing van de theorie van prof. Marcel Creemers (Nyenrode & VUA) op dit vraagstuk en de posities die banken op de verschillende kanalen kunnen innemen. *Intelligent routing* speelt hierbij een grote rol, net als de strategie die de bank heeft ten aanzien van de bediening van verschillende klantsegmenten. Enkele vuistregels worden gegeven. Daarna wordt ingegaan op de ondersteunende rol die visuele simulatiemodellen kunnen spelen voor de uitdagingen van de channel managers. Deze modellen beogen de wijzigingen in de distributieketens zichtbaar te maken waardoor de channel managers - zich bewust van de impact van hun beslissingen op klantbediening en kostenbelading - hun koers kunnen uitzetten.

DR. SANDJAI BHULAI<sup>1</sup> EN PROF. DR. H.M.P. KERSTEN

## Channel management

Channel management is een strategische bedrijfsfunctie die door de juiste inzet van contactkanalen optimaal rendement creëert uit bestaande en nieuwe klanten. Het is een functie die afgedwongen wordt door ontwikkelingen in de markt waardoor traditionele kanalen minder effectief worden, ondanks optimalisatie in de waardeketen op operationeel niveau. Het is dan ook met nadruk een *strategisch* middel om de effectiviteit van ondernemingen te vergroten.

De regiefunctie is de grootste uitdaging van channel management. Het betekent immers dat, over productdivisies heen, de optimale distributiestrategie voor de diverse producten wordt vastgesteld én uitgevoerd. Daarnaast is de overall marktstrategie (of sales strategie) leidend voor de channel manager. Tot slot, en dit is een van de grootste vraagstukken, is het vinden van de juiste kostenbelading van een geleverd product of dienst dé ultieme uitdaging voor de channel manager. Hierbij speelt de vaststelling van de integrale kosten een grote rol alsmede de wijze waarop

# MANAGEMENT ALS STRATEGISCHE IN BANKIEREN

omgegaan wordt met vaste kosten zoals gemeenschappelijke grootschalige IT-infrastructuur maar ook callcenters en gebouwen.

Globaal gezien, kennen de banken acht distributiekanaalen. We maken hier geen wezenlijk onderscheid tussen contactkanalen enerzijds en distributiekanaalen anderzijds. Deze kanalen zijn:

- internetbankieren en internetdiensten;
- e-mail;
- Klanten Contact Centrum;
- telefoon rechtstreeks;
- mobiel;
- accountmanagers;
- kantoren;
- papieren post.

Sommige van deze kanalen zijn sterk in opkomst of in ontwikkeling; andere laten een afnemend aandeel in volume zien. Ook dienen zich vormen aan van bank-klantcommunicatie, zoals chatten, sms, msn, et cetera die zich over specifieke kanalen afspelen. We beperken ons op dit moment tot deze acht kanalen, zie hiervoor ook figuur 1.

Een aantal interessante vragen is nu te onderkennen zoals:



- Welke klanten wil de bank graag over welke kanalen bedienen? Een voorbeeld is de bediening van private banking klanten: doorgaans probeert de bank te voorkomen dat zij in het Klanten Contact Centrum terechtkomen (en daar een mass retail behandeling krijgen). Liever heeft men dat deze klant de accountmanager persoonlijk belt.
- Als de bank uitsluitend uitgaat van de klantwensen, dan kan dit leiden tot een architectuur en infrastructuur

waarbij bedrijfseconomische rentabiliteit uit het oog verloren is. De klant kiest immers dát contactkanaal dat voor hem het meest aantrekkelijk (gemak, kosten) is.

- In hoeverre kunnen de sterke punten van de kanalen worden benut voor een voordelige of onderscheidende marktpropositie? Denk hierbij aan het switchen tussen kanalen gedurende het klantcontact zoals de 'overname' van het klantcontact door het Klanten Contact Centrum van een lopende internetessie of de directe voortzetting van het contact na een niet-succesvolle internetessie2.
- Welke kosten, qua soort en omvang, horen bij deze acht contactkanalen? Is het mogelijk en gewenst om die kosten toe te rekenen aan de levering van welke producten en diensten.

Deze laatste vraag houdt de channel managers en de controllers van de banken al geruime tijd bezig. Dat er kostenverschillen zijn tussen de klantbediening via de diverse kanalen is al langer bekend<sup>3</sup>. Minder bekend is hoe groot die verschillen precies zijn.

## Channel management en het Bediening Ontkoppel Punt

In zijn proefschrift<sup>4</sup> en in artikelen in het verlengde daarvan schetst M. Creemers<sup>5</sup> een aantal concrete handvatten en oplossingsrichtingen die succesvol kunnen zijn bij channel management. Twee hoofdonderwerpen spelen in het bijzonder een rol voor channel management: enerzijds zijn uiteenzetting over *ex-ante* en *ex-post* kosten en anderzijds de introductie van het zogenaamde Bediening Ontkoppel Punt (BOP) en het Transactie Ontkoppel Punt (TOP). We zullen in dit artikel alleen stilstaan bij de voordelen die het Bediening Ontkoppel Punt heeft voor een optimaal channel management.

Bondig geformuleerd is het Bediening Ontkoppel Punt dát moment in de keten van klantbediening en *fulfillment* waarbij de (fysieke of virtuele) aanwezigheid van de klant niet meer vereist is. Vanaf dat moment handelt de bank de zaken verder af en, dit is het belangrijkste, bepaalt de bank de verdere gang van zaken. Met andere woorden: vanaf dat punt kan de bank de voor hem meest optimale wijze van

verwerking kiezen, rekening houdend met de relevante randvoorwaarden.

De plaats van het Bediening Ontkoppel Punt in de keten verschilt per distributiekanaal en met dit BOP kan worden geschoven. Figuur 2 geeft hiervan een voorbeeld. Er zijn voorbeelden van ketens en bedrijven waarin de klant tot diep in de systemen zelf aan het stuur zit. Denk daarbij aan het beheren en muteren van de eigen gegevens en het beheer over zijn eigen rekeningen. In dat geval bevindt het BOP zich uiterst rechts. Men kan zeggen dat de mid-office zich na het BOP bevindt. Optimalisatie van de keten betekent zowel het optimaliseren vóór het BOP als het optimaliseren ná het BOP. Channel management houdt in het optimaliseren over zowel een individueel kanaal als over alle kanalen gezamenlijk heen.

Amsterdam is een model ontwikkeld dat beoogt handvatten te bieden voor een beter/optimaal channel management. Het is visueel georiënteerd: men ziet de klanten en de producten door de kanalen bewegen waardoor men het effect van de wijzigingen direct onderkent.

## Kanaalanalyse

Kanaalanalyse heeft tot doel om in kaart te brengen in welk krachtenveld de kanalen tot op heden worden ingezet. Voor een kwantitatief perspectief is het belangrijk om hierbij inzicht te krijgen in de rendementen van de verschillende kanalen. Hiertoe moeten de variabelen bepaald worden die invloed hebben op de key performance indicatoren en de kosten daarvan.

Een goede kanaalanalyse vergt inzicht in de bedrijfsprocessen die gebruikmaken van de kanalen. Een focus op de klanten, de processen die ze initiëren, de kosten en omzet per klantproces zijn belangrijke variabelen die samenhangen met het gebruik van de kanalen, het behalen van een gesteld service level en de klanttevredenheid. Het definiëren van relevante variabelen is sterk afhankelijk van het inzicht in en de complexiteit van de informatievoorziening.

## Financieel-economische modellering

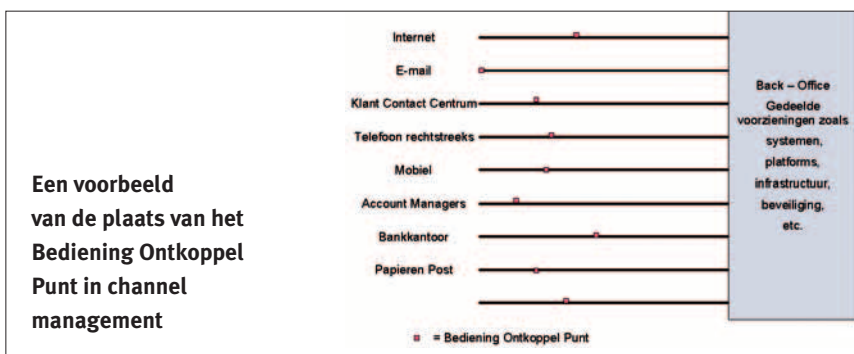
De geïdentificeerde variabelen tijdens de kanaalanalyse fase kunnen in deze fase gebruikt worden om tot het financieel-economisch model te komen. Hiertoe worden de kosten en baten van de verschillende variabelen gerelateerd aan de bijdrage in het rendement per kanaal. Voor het opstellen van het model kan in eerste instantie volstaan worden met gemiddelde waarden voor de variabelen (dit geldt te meer in het geval informatie ontbreekt). De toerekening van overheadkosten en van gemeenschappelijke centrale/shared voorzieningen vindt hierin ook plaats.

## Risicoanalyse

Het financieel-economische model dat in de vorige fase is opgesteld, gaat ervan uit dat de toegekende waarden aan de variabelen correct zijn. Echter, in werkelijkheid zijn de waarden gebaseerd op schattingen en vaak niet exact. Een veel gebruikte methode in de risicoanalyse is om geschatte waarden stochastisch te maken, opdat de onzekerheid in de variabelen gemodelleerd kan worden<sup>6</sup>.

## Logistieke modelbouw en simulatie

In de vorige fase zijn de variabelen met de bijbehorende onzekerheden gemodelleerd. Deze verrijken het financieel-economische model doordat er rekening wordt gehouden met toeval en fluctuaties. Het kwantitatief channel management model ontstaat wanneer we nu ook de dynamiek van het klantcontactproces eraan toevoegen. De dynamiek



## Kwantitatief channel management

Om een channel managementstrategie goed te kunnen ontwikkelen en te implementeren is de beschikbaarheid van informatie, het analyseren hiervan en het vaststellen van onzekerheden hierin van cruciaal belang. Dit leidt tot *kwantitatief channel management*, waarbij strategieën op basis van rekenmodellen worden bepaald (in plaats van op basis van kwalitatieve relaties). Om tot kwantitatief channel management te komen, worden de volgende fases doorlopen:

1. kanaalanalyse;
2. financieel-economische modellering;
3. risicoanalyse;
4. logistieke modelbouw en simulatie;
5. gevoeligheidsanalyse;
6. visualisatie.

De doelstelling van kwantitatief channel management is om het management van banken te voorzien van eenvoudige en visuele hulpmiddelen om daarmee te experimenteren in de samenstelling en dynamiek van kanalen waardoor de optimale mix van kanalen, klanten en producten kan worden gevonden. Aan de Vrije Universiteit



bestaat uit het modelleren van de klantcontactprocessen waarbij een Poisson proces veelal een goede beschrijving vormt. Verder valt te denken aan een goede beschrijving van cross- en upselling kansen<sup>7</sup> waarbij ook gekeken wordt naar veranderingen van het kanaal (multi-channel). Dit kan goed worden beschreven door een Markovketen, mits de overgangskansen goed bepaald kunnen worden. Als laatste kan ook gedacht worden aan kosten en baten gedurende het gebruik van een bepaald kanaal. In dit geval moet de gebruikstijd van een specifiek kanaal bepaald worden<sup>8</sup>.

## Gevoeligheidsanalyse

Het kwantitatief channel managementmodel is een complex model waaraan niet direct af te lezen valt wat de beste strategie is en wat de invloeden zijn van de verschillende variabelen in het model. Hiertoe dient een scenario-analyse of een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd te worden, waarbij veranderingen in variabelen het effect op het rendement weergeven. Het effect met de voorgaande modellering kan wiskundig uitgerekend worden en ook eenvoudig in Excel bepaald worden door Crystal Ball te koppelen aan het financieel-economische model.

## Visualisatie

Het kwantitatief channel managementmodel is een model waarbij toevalsprocessen een grote rol spelen. Dit betekent dat resultaten ook een andere interpretatie krijgen dan in het financieel-economische model. Een behaald rendement - onder bepaalde instellingen - treedt op met een zekere kans. Dat betekent dus dat de output van het model een verdeling is op het rendement. In veel bedrijven, met name in de bank- en verzekeringswereld, is dit zeer relevante informatie omdat er gekeken wordt naar de value-at-risk (VaR). De VaR geeft namelijk informatie over het percentage gevallen waarin de gestelde doelen of service levels gehaald worden en over de investeringen die daarvoor nodig zijn. Visualisatie van de verdelingen verkregen in de vorige fase zijn daarom van groot belang. Twee voorbeelden van een dergelijke visualisatie worden in de figuren 3 en 4 gegeven.

Een andere manier om de resultaten te gebruiken, heeft te maken met de bemanning van kanalen waarbij mensen klanten bedienen. Een visualisatie van de bezetting van

diverse product/kanaalcombinaties kan gebruikt worden voor een betere personeelsplanning. Een grotere concentratie van klanten rond een bepaalde combinatie behoeft aandacht en een visualisatie kan ook correlaties aan

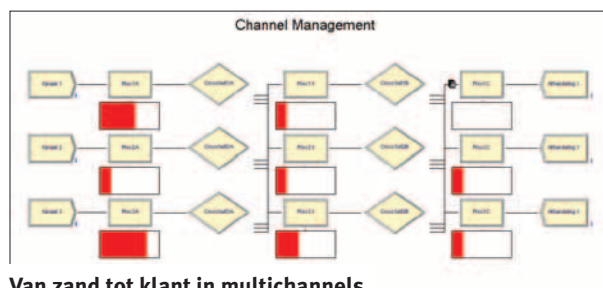
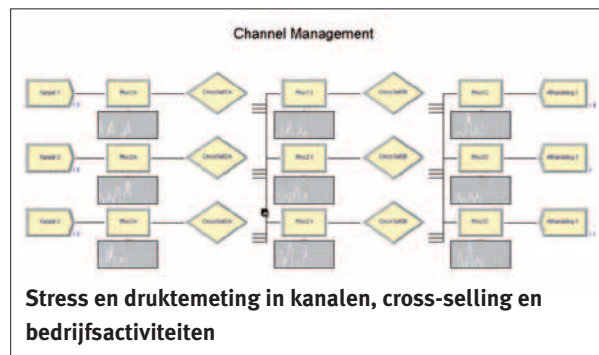
het licht brengen tussen verschillende combinaties. Merk op dat het aankomstproces aangepast kan worden aan tijdsafhankelijke klantcontactprocessen (het is bekend dat de bezetting van Klant Contact Centers sterke patronen vertoont).

Het kwantitatief channel managementmodel kan uitgebreid worden met ingewikkelde contactprocessen en ingewikkelde strategieën. Merk op dat elke uitbreiding wel om meer data en modellering vraagt en het model complexer maakt. Een interessante uitbreiding van het huidige aan de Vrije Universiteit Amsterdam ontwikkelde model zou het toevoegen van het Bediening Ontkoppel Punt en het Transactie Ontkoppel Punt zijn. Deze ontkoppelpunten kunnen gebruikt worden om afwegingen tussen werkbelasting en kosten te realiseren. Het toevoegen hiervan vergt echter meer informatie en is een stap voor een uitgebreid kwantitatief channel management model.

## Hoe nu verder met channel management in de praktijk?

Het aan de Vrije Universiteit Amsterdam ontwikkelde model biedt praktische aanknopingspunten voor een sturing van klanten en producten over de kanalen heen. Wij onderkennen het feit dat vaak geen goede gegevens beschikbaar zijn over de kanalen, over de kosten en rentabiliteit van producten en diensten en over de Gordiaanse knoop van centrale voorzieningen die op de een of andere wijze meegenomen moeten worden in de kostenverhoudingen tussen de kanalen. Maar juist waar deze informatie ontbreekt en de channel manager moet beslissen over de kanaalmix, kan het model praktisch helpen omdat gevoel wordt ontwikkeld over het effect van wijzigingen in het beleid. Daardoor kan de channel manager succesvol zijn in tijden waarin voortdurend nieuwe producten en diensten ontstaan die via steeds meer media de weg naar de klant vinden. •

*Bert Kersten is hoogleraar Bedrijfswiskunde aan de Faculteit der Exacte Wetenschappen en consulting director bij LogicaCMG Financial Services.*



*Literatuur en links*

<http://www.few.vu.nl/~sbhulai/>

<http://www.few.vu.nl/~hkersten/>

*Creemers, M.R. Transaction Engineering; Process Design and Information Technology beyond Interchangeability. Academisch Proefschrift, Universiteit van Amsterdam, juni 1993.*

<sup>1</sup> *Sandjai Bhulai is wetenschappelijk medewerker aan de Faculteit der Exacte Wetenschappen van de Vrije Universiteit Amsterdam.*

<sup>2</sup> *D-Reizen lijkt een succesvolle vorm van werken gevonden te hebben waarin een zeer snelle telefonische follow-up van een internetsessie tot goede resultaten leidt.*

<sup>3</sup> *In Nederland lijkt de mate van inzicht in de kanaalkosten bij de grootbanken aanzienlijk te verschillen.*

<sup>4</sup> *Creemers, M.R. Transaction Engineering; Process Design and Information Technology beyond Interchangeability. Academisch Proefschrift (thesis) Universiteit van Amsterdam, Juni 1993.*

<sup>5</sup> *Zie onder andere: [www.transacsysconsult.com](http://www.transacsysconsult.com)*

<sup>6</sup> *Een veel gebruikte techniek is het meten van gemiddelde waarden en de spreiding (standaarddeviatie) in de waarden voor een specifieke variabele. Een model voor de variabiliteit zou dan gegeven kunnen worden door een normale verdeling geconcentreerd rond het gemiddelde met de gevonden spreiding. Ingeval van incomplete of ontbrekende informatie, kan door middel van expertinterviews een waarde bepaald worden. Een veel gebruikt model hiervoor is de driehoeksverdeling met als input, de minimale, de meest aannemelijke en de maximale waarden van een variabele.*

<sup>7</sup> *Eén bank in het bijzonder is daar al bijzonder ver mee.*  
<sup>8</sup> *De verdeling hiervan wordt veelal beschreven door een exponentiële verdeling.*



**dr. Sandjai Bhulai**