

Hoe klantgericht is jouw assortiment eigenlijk?

28-12-2016 09:05



Door Jean Quaadvlieg
Oprichter van [Merchandise Academy](#)

Veel aandacht gaat terecht uit naar de digitale transformatie, shopping experience, omnichannel, winkelinrichting, presentatietechnieken en verkoopgesprekken met de klant. Daardoor krijgt de assortimentsontwikkeling echter niet altijd de aandacht die het verdient. Dat kan leiden tot te hoge voorraadposities en teleurstellende KPI's. Hoe weet je nu of de assortimenten die je als retailer aanbiedt wel passen bij jouw huidige klantenbestand en nieuwe klantsegmenten die je wilt aanboren? Hier zijn mijn tien suggesties.

1. Jobs to be done

In het boek 'Competing Against Luck' (de Nederlands vertaling 'Toeval is geen Strategie' moet nog gepubliceerd worden) geven innovatieprofessor Clayton Christensen en zijn team van Harvard aan dat managers in hun streven naar innovatie de focus leggen op productattributen, klantkenmerken en hoe concurrerend de innovatie zal zijn in de markt. Dat terwijl ze eigenlijk de nadruk moeten leggen op het beantwoorden van de vraag wat de eigenlijke reden is waarom de klant een product of dienst aanschaft.

Dit is het zogenaamde 'job to be done', oftewel de reden die de consument ertoe aanzet om het product of de service te kopen en te gaan gebruiken. Hier zitten drie dimensies aan vast: functioneel, emotioneel en sociaal. Voor de functionele dimensie moet je denken aan nuttig en bruikbaar, bijvoorbeeld het ergonomisch comfort dat de keuken gadgets van OXO bieden of het gebruiksgemak van alle Apple-producten. Voor de emotionele functie moet je denken aan hoe het kopen en dragen van een nieuwe jurk of make-up ervoor zorgt dat de koper zich aantrekkelijker en zelfverzekerder voelt of de steeds verbeterde designaspecten van iedere nieuwe iPhone-generatie, die deze smartphone steeds opnieuw begeerlijk houden. Bij de derde dimensie, sociaal, kun je bijvoorbeeld denken aan het kopen van een milieuvriendelijke elektrische auto. De emotionele en sociale dimensie zijn verbonden met de begeerlijkheid van een product. Willen consumenten het product uiteindelijk hebben of delen? Of zoals Christensen zegt, als we een product of service aanschaffen, huren we het uiteindelijk om een taak te klaren. Als je kijkt naar je huidige assortiment of de dienstverleningen die je aanbiedt, kun je dan met volle overtuiging zeggen dat het merendeel van jouw producten en diensten de 'job' aankan en dit ook duidelijk genoeg overkomt bij jouw klanten?

Kun je ook jouw assortiment op een betere manier laten communiceren met jouw klanten? Als je praat over waarde, hoe vergelijkbaar ben je met jouw directe concurrenten? Hoe kun je de interactie van jouw assortiment met de klant verbeteren? Denk bijvoorbeeld aan signings; gebruik je saaie producteigenschappen als tekst of beschrijf je kort en krachtig de waarom dit product in emotioneel opzicht bij de behoeftes van de klant aansluit? Hoe kun je je assortiment of dienst beter laten aansluiten met de lifestyle van jou klant. Denk bijvoorbeeld aan de webshop van de Bijenkorf waar ook s' avonds aan huis geleverd kan worden. Welke emoties roep je op bij de klant waardoor zij of hij zich meer onafhankelijk, zeker, sterk of attractief kan voelen? Kijk vooral naar taken die de consument tot op heden niet naar behoren of niet perfect kan uitvoeren. Als je deze kunt verbeteren, heb je een grote slagingskans om de consument voor iets nieuws te verleiden.

2. Samenwerking

Hoe ontwikkel je jouw assortimenten en services? Zijn alle afdelingen die betrokken zijn bij jouw klanten ook gezamenlijk betrokken bij dit ontwikkelingsproces? Sparren ze veel samen, om zo de best mogelijke oplossingen voor de klant te creëren? Of heb je te maken met een silostructuur waar afdelingen elkaar zelfs tegenwerken? Hoe goed faciliteert jouw kantoor indeling en vergaderstructuur daadwerkelijk formele en informele samenwerking? Google heeft aangegeven dat de meest succesvolle interne teams vijf kenmerken hebben wat hun onderscheidt van andere teams: psychologische veiligheid, afhankelijkheid, structuur en duidelijkheid, betekenis van het werk en de impact van het werk. Geldt dit ook voor de teams in jouw organisatie?

3. Co-creatie

Hoe betrek je jouw klanten in het assortiment - en service ontwikkelingsproces? Hoe meer je ze erin betrekt, hoe beter jouw producten en diensten de daadwerkelijke behoeftes van jouw klanten zullen vervullen. Social media kunnen hierbij helpen. Denk hierbij aan de online community Lego's Ideas, waar speelgoedfans hun eigen ontwerpen kunnen indienen en er door de college fans op gestemd kan worden. Met de mogelijkheid dat het ontwerp daadwerkelijk in de collectie wordt opgenomen.

4. Onderscheidend

Hoe goed onderscheidt jouw assortiment zich ten opzichte van dat van jouw concurrent? Steekt het er met kop en schouders bovenuit? Of is het meer van hetzelfde wat de consument in verschillende winkels ook kan vinden? Deze differentiatie gaat makkelijker als je over private labels beschikt en is moeilijker met merken. Je kunt wel voor jouw keten exclusieve modellen en varianten onderhandelen, eventueel ook als eerste voor enige tijd exclusief de introductie van een lijn of serie mogen doen. Dit is uiteraard ook afhankelijk van jouw grootte

om aan minimum productieruns te kunnen voldoen. Als kleinere retailer kun je er ook aan denken een merk exclusief voor jouw stad te bedingen of kleinere merken uit België of Duitsland te importeren. Ook kun je iets toevoegen aan een identiek product, bijvoorbeeld service, verlengde garantie of een extra kabel. Prijs is eigenlijk nooit een onderscheidende factor. Als je de goedkoopste bent zal er altijd weer een nog goedkopere aanbieder ontstaan. Denk bijvoorbeeld aan Action versus HEMA en Primark versus H&M.

5. Agile

How agile is jouw interne assortiment en serviceontwikkelingsproces? Ben je snel genoeg om in te spelen op de wensen van jouw klanten? Koop je ook in Zuid- of Oost-Europese productielanden dicht bij huis of bij voorraadhoudende importeurs, naast het gebruikelijke Verre Oosten? Hoe kun je je inkoopproces versnellen en flexibeler maken? Kunnen jouw leveranciers, jouw inkoopkantoren en logistieke dienstverleners hierbij een rol spelen? Als retailer heb je uiteraard de beschikking over analytische software die fast- en slow sellers identificeert. Deze historische gegevens, input die jouw klanten jou geven met betrekking tot producten die hun aanspreken of juist niet, zijn belangrijk, maar je kunt niet alleen op safe spelen door alleen maar re-orders of vrijwel identieke producten te kopen. Door meer van hetzelfde te bieden kun je je klanten niet meer inspireren die steeds opnieuw verrast willen worden als ze de winkel bezoeken. Uiteraard zijn er de nodige risico's verbonden aan daadwerkelijke vernieuwingen binnen het assortiment, maar door middel van leantechnieken en designthinking kun je de vernieuwing binnen je assortiment doorvoeren. Bijvoorbeeld door eerst testseries in kleinere aantallen te laten produceren om te kijken welke vernieuwingen daadwerkelijk aanslaan bij jouw klanten en deze bij succes snel te kunnen scalen. En beschik je over de juiste partners zoals leveranciers en logistieke dienstverleners die dat ook kunnen? Voor digitale diensten is dit uiteraard een stuk eenvoudiger.



6. Customisation

In hoeverre kun je je assortiment aanpassen aan de individuele klant? CIY, 'create-it-yourself'-software laat klanten het designwerk zelf doen, waarna de fabrikant het artikel daadwerkelijk produceert. Voorbeelden hiervan zijn er al te over, denk bijvoorbeeld aan Nike met NikeiD en IKEA met Mykea. Deze merken geven hun klanten de emotionele beleving om zich onafhankelijk en onderscheidend te voelen. Een 3D-printer kan tegenwoordig al veel producten produceren, op een willekeurige plaats, tijdstip en plaats. Het is een revolutionaire personalisatietool. Denk hierbij ook aan een eenvoudigere oplossing, zoals de fanshops waar je eigen naam of de naam van jouw favoriete speler op een shirt kunt laten drukken.

7. Smart

How 'smart' is jouw assortiment en hoe 'smart' zijn jou diensten? Kunnen jouw producten meer dan er mooi uitzien en zijn ze bijvoorbeeld al voorzien van sensoren? Volgens Juniper Research zal het aantal Internet of Things verbonden producten van 13,4 miljard stuks in 2015 stijgen naar 38,5 miljard in 2020: een stijging van 285%. Weet je eigenlijk het percentage van 'smart' producten binnen jouw assortiment? Deze producten bieden naast meer service naar jouw klanten met betrekking tot bijvoorbeeld hun gezondheid ook meer informatie over jouw klanten en een makkelijke toegang tot service en het weer opnieuw leveren van hetzelfde product. Voorbeelden zijn BMW's connected drive, e-health apparaten, Nike+ en Google's

Nest. Binnen afzienbare tijd zullen consumenten hun gezondheid in de gaten kunnen houden doordat hun kleding is voorzien van minisensoren. Smart hoeft ook niet alleen digitaal te zijn. Je kunt denken aan het inmiddels in Nederland verkrijgbare Amerikaanse schoenenmerk Cole Haan, dat casual en formele schoenen verkoopt met dempende lichtgewicht zolen van Nike: een goed combinatie van functie en design. Het kunnen kleine veranderingen en aanpassingen zijn die meer consumenten tot een aankoop verleiden.

8. Gezond

Volgens [Nielsen](#) wensen steeds meer consumenten dat voedselproducenten en retailers het hun makkelijker maken om gezond en verantwoord te kunnen eten. 49 procent van alle respondenten beschouwt zichzelf als iemand met overgewicht en zijn op zoek naar vers, natuurlijk en voedsel met een laag caloriegehalte. Welk percentage van jouw assortiment is al in staat om een bijdrage te leveren aan een meer gezonde en natuurlijke levensstijl? Coca-Cola belooft bijvoorbeeld het suikergehalte omlaag te brengen.

9. Leefmilieu en maatschappelijke verantwoordelijkheid

In hetzelfde [onderzoek](#) van Nielsen geeft 26 procent van de globale respondenten aan dat zij zich meer ecologisch verantwoorde producten wensen. Denk hierbij aan alternatieven voor katoen, zoals bamboe waarmee het merk Bamigo zich positioneert in ondermode en sokken. Ook plant de EU nieuwe energiecriteriën waaraan bijvoorbeeld huishoudelijke apparaten moeten voldoen. Is jouw assortiment of zijn jouw leveranciers hierop voorbereid?

Slechts tien procent van de globale respondenten gaf aan een nieuw product te hebben gekocht omdat het van een merk was dat aandacht schenkt aan ons leefmilieu. Nog minder mensen gaven aan een nieuw product te kopen van een bedrijf dat bekend staat vanwege zijn corporate social responsibility. Desondanks zijn een behoorlijk aantal verschillende supermarktproducten voorzien van een Fair Trade-label en laat een merk als Toms zien dat verantwoord geproduceerde producten en producten met een liefdadigheidsaspect in het bewustzijn van steeds meer consumenten zijn opgenomen.

10. Kwaliteit en beoordelingen

Ten slotte lezen online shoppers niet alle productbeschrijvingen en nemen ze ook niet alle marketingboodschappen van jouw product meer waar. Ze lezen wel de klantbeoordelingen van jouw product of service. Heb je ervoor gezorgd dat de leveranciersinstructies, kwaliteitschecks en testen op een dusdanig niveau zijn dat ze een hoog kwaliteitsniveau waarborgen, om negatieve beoordelingen te vermijden en hoge cijfers te garanderen?