

# Waar de schoen ernstig wrong

18-09-2019 14:00



## *Branded content*

**Wie:** Van den Assem Schoenen

**Doel:** toekomstbestendigheid vergroten

**Hoe:** strategiebepaling, vernieuwing omnichannel marketingmix

**Beoogd resultaat:** meer conversie, uitvalpercentage is met 16% gedaald

Menig multibrandretailer worstelt met zijn positionering. En specifiek met de vraag waarin geïnvesteerd moet worden om op dit moment én in de toekomst relevant te zijn. Zo ook de Zuid-Hollandse schoenwinkelketen Van den Assem Schoenen. Het ruim een eeuw oude familiebedrijf, dat zich met veertien winkels richt op het luxesegment, ervaart de afgelopen jaren flink wat nieuwe uitdagingen in de competitieve schoenenmarkt.

Zo verschuiven consumentenvoorkeuren en willen klanten online shoppen maar schoenen ook kunnen passen, terwijl het bedrijf geen landelijke winkeldekking heeft. Plus: Van den Assem concurreert niet op prijs, omdat dit vaak onderdoet voor de kwaliteit. "Van oorsprong zijn we een winkelbedrijf, onze eigenaren zijn bijna letterlijk geboren in de schoenwinkel", vertelt manager marketing en communicatie Alexandra van der Vloed. "Maar de concurrentie neemt vooral online toe. Dat vraagt om verandering."

## **Doelen opstellen**

Tijd om een nieuwe koers te varen dus. Daarvoor beoordeelde ze eerst de strategie om vervolgens de klantreis te optimaliseren en de online marketingmix opnieuw in te zetten. Dat proces startte met het vaststellen wat de bedrijfsdoelstellingen van Van den Assem nu eigenlijk zijn. Waar zit de relevantie en toegevoegde waarde van het bedrijf? Het komt vaker voor dat die informatie vooral in de hoofden van de directie zit, maar nergens is gedocumenteerd, stelt Sander Berlinski die als digital strategist & omnichannel-specialist van ISM eCompany het proces begeleidde. “Een retailmerk wil toegevoegde waarde creëren voor de klant en tegelijkertijd de bedrijfsdoelstellingen halen. Daarvoor moet je die bedrijfsstrategie eerst helder hebben. Als je doel marktaandeel of je merk versterken is, neem je andere beslissingen dan wanneer je doel winst- of omzetgroei is.”

Daarop volgde een stapsgewijs proces waarbij onder andere de klant, terugkerende knelpunten, de (technische) haalbaarheid van oplossingen en het draagvlak binnen de organisatie in kaart zijn gebracht. Bij die eerste stap is het koopgedrag van de meest waardevolle klanten onderzocht, waaruit twee persona's voortkwamen. Voor hen zijn de obstakels achterhaald. Dit gebeurde niet alleen op basis van data-analyse, maar ook middels het bevragen van een focusgroep. Hieruit bleek onder andere dat klanten de toegevoegde waarde van Van den Assem bedrijf anders zagen dan het merk dat zelf deed. Van der Vloed: “Wij dachten aan de breedte van onze collectie, maar veel klanten gaven aan het vooral prettig te vinden dat ze ondanks hun ‘moeilijke’ voeten altijd vinden wat ze zoeken. Daar zouden we dus meer mee kunnen doen.”

Een mismatch is er ook tussen de winkelervaring van de fysieke vestigingen en de webshop, menen klanten. De site mist de beleving die juist een belangrijke succesfactor is voor de stenen winkels. Dus werkt de keten aan een redesign, die deze zomer live zal gaan. En die cruciaal is voor de ambitie om buiten de regio te groeien. “Het heeft dus flink wat aangewakkerd”, aldus Van der Vloed.

### **Bewaak het merk**

Bij de uitvoering van de doelen is goed gekeken naar prioriteiten, op basis van impact, voegt ze toe. Berlinski legt uit: “Bij pijnpunten die vaak terugkomen en urgent zijn voor de korte en middellange termijn kijk je hoeveel het voor de klant oplevert als je ze wegneemt. En of dit een significante bijdrage levert aan de doelstellingen van het bedrijf. Zoals winst, naamsbekendheid of service. Daarop baseer je je volgorde van vernieuwen.” Een kenmerkend punt daarbij is ook het waken over de merkenfit: wat niet bij je merk past, moet je niet doen. Het kan bijvoorbeeld verleidelijk zijn om nieuwe productcategorieën aan te bieden indien klanten aangeven dat ze dat willen. Daar is visie voor nodig vanuit het bedrijf.

De geschetste aanpak leverde enkele quick wins op. Uit data-analyse bleek bijvoorbeeld dat er een hoge uitval was bij het online afrekenen. Een probleem waar Van den Assem zich al van bewust was, maar niet kon verklaren. Uit gesprekken met klanten bleek dat het voor hen leek dat de getoonde producten voor cross- en upselling al in mandje zaten en ze die snel weer wegkliken. “Sinds we dat hebben losgetrokken van elkaar is het met zestien procent verbeterd”, zegt Van der Vloed.

Door het proces heen zorgde de keten voortdurend voor draagvlak bij alle betrokken voor de aanpassingen. Temeer aangezien veel oplossingen voor een push van de webshop zorgen. Dat moet in samenspraak met de fysieke winkels. Om die reden is er een specifieke sessie geweest met de filiaalleiders om te bespreken hoe zij de klant – die zij dagelijks tegenkomen – zien, als onderdeel van het creëren van de persona's en het achterhalen van obstakels in de klantreis. Van der Vloed: “Daardoor voelen ze zich merkbaar onderdeel van de verandering. We houden hen gedurende het gehele proces op de hoogte van vorderingen. Over welke keuzes er zijn gemaakt en waar die vandaan komen.”

### **Draagvlak**

Dat Van den Assem een relatief klein bedrijf is, mag in de markt een uitdaging zijn, bij de urgente vernieuwing

is het juist een voordeel, voegt ze toe. Een kleine organisatie maakt wendbaar. “Wij kunnen snel beslissingen nemen en actiepunten uitvoeren. We hebben taken en verantwoordelijkheden goed afgebakend zodat we dicht op de bal zitten. Die snelheid zorgt voor groeiend draagvlak voor het online gedeelte.” Anders gesteld: flink doorpakken. Het strategietraject werd mede door invloed van het inkoopseizoen in anderhalve maand doorlopen in plaats van de gebruikelijke drie maanden. Van der Vloed: “Het is een heel waardevol project, waarbij je samen prioriteiten helder maakt en je focus vastlegt in een roadmap. Maar om vooruitgang te zien moet je er uiteindelijk natuurlijk zelf met de oplossingen aan de slag. Naast de bestaande werkzaamheden. Dat is de grootste uitdaging.”

Niels Achtereekte