

Deel 22: Merkenstrategie

Manage de overchoice

“In de drie luttele decennia die ons scheiden van de 21ste eeuw,” schreef Alvin Toffler in 1970, “zullen miljoenen gewone, psychisch gezonde mensen in onzachte aanraking komen met de toekomst”. Toffler doelde op ‘overchoice’. Tropicana had 10 jaar geleden twee soorten fruitsap, vandaag meer dan 20. In de jaren 70 vond je maar één soort contactlenzen, nu 36. Er waren toen vijf soorten sportschoenen, nu meer dan 300. De vier soorten melk van toen zijn er vandaag meer dan 20. En zo kunnen we nog een poosje doorgaan.

Leve de variatie

Zowel in B-to-B als in B-to-C is de keuze aan producten op 30 jaar tijd exponentieel gegroeid. Op die tijd zijn we geëvolueerd van nul naar meer dan vijf miljoen websites die ons producten laten vergelijken. Het internet heeft intussen twee keer zoveel invloed als televisie en tien keer meer impact dan gedrukte media volgens het onderzoeksbureau Fleishman-Hillard. Wat een heerlijke overvloed! “Humans now have to make more decisions in a single day than a caveman did in a lifetime”, aldus Aric Sigman. Maar is dat alles wel zo heerlijk? En is het managen van ‘overchoice’ niet één van de meest belangrijke uitdagingen van merkmanagement geworden?

Het superindustriële dilemma: overchoice

Van supermarkten met bijvoorbeeld 20 soorten tandpastas, 100 soorten koekjes en 30 soorten ontbijtgranen mag je verwachten dat zij de consument gelukkig maken – mensen houden immers van variatie. Maar onderzoek toont ons de paradox van ‘keuze’: ‘Choice is good, overchoice is bad’. Of volgens Barry Schwartz: “Choice is freedom and happiness, but too much choice equals paralysis and depression”. Hoe meer keuze, hoe meer het ons

aanspreekt, maar bij elke extra keuze is er een ‘cognitieve kost’ om die extra informatie te verwerken en meer beslissingen te nemen. Op een bepaald moment



Geert Vanhees: ‘Een belangrijke wet van simplicity marketing is dat mensen eenvoud vertrouwen.’

zijn die cognitieve inspanningen zo hoog dat we stoppen met kiezen of dat keuzes ontevredenheid opleveren.

Niet kiezen

Het eerste negatieve effect van te veel keuze is dat mensen stoppen met kiezen. Ze hebben geen tijd om te vergelijken of weten met de veelheid van informatie geen blijf - cognitive overload - en stellen hun beslissing uit. Van uitstel komt vaak afstel. Als je in een winkelsituatie mensen laat proeven uit zes jamsorten, dan proeven ze er één of twee waarna 30% de aankoopcoupon benut en een pot jam mee naar huis neemt. Als men in dezelfde winkelsituatie 24 jamsorten voorstelt, dan blijken er ook één of twee te worden geproefd, maar enkel 3% koopt een pot met de aankoopcoupon. De veelheid doet mensen niet-kiezen.

Te veel keuze geeft ontevredenheid

Klanten die een grote keuze krijgen, zijn uiteindelijk minder tevreden dan zij die kiezen uit een beperkt aanbod. Barry Schwartz verklaart die choice uncertainty op basis van diverse psychologische processen waarbij spijt, onrealistische verwachtingen en zelfverwijt de meest belangrijke zijn. Bij erg veel keuzes, zijn er veel opties waarvan men spijt kan hebben dat men die niet heeft gekozen. De klant is dan zowel voor als na de keuze minder tevreden. Te hoge verwachtingen is een tweede reden tot ontevredenheid want wie een bijna grenzeloze keuze heeft, verwacht dat hij voor zichzelf wel de meest optimale en perfecte keuze zal vinden. Maar perfecte keuzes bestaan niet. Bij een grote keuze is de kans groot dat de mens iets vindt dat beter beantwoordt aan zijn noden, maar zelden zal het een perfecte keuze zijn. De escalatie van verwachtingen maakt dat klanten met een betere oplossing toch minder

tevreden zijn. Het derde psychologisch proces heeft met zelfverwijt te maken. Als er zoveel keuze is, zien mensen zichzelf als de enige verantwoordelijke voor de juiste keuze. Als die keuze dan toch fout blijkt, zal men zich makkelijker zelf verwijten maken dan wanneer er weinig keuze was.

Het managen van keuzestress

Marketing managers moeten keuzeblokkage en de negatieve psychologische effecten opvangen om te voorkomen dat een grote keuze een negatieve brand experience en een lager verkoopscijfer geeft. Het categoriseren van het productengamma, het kwalificeren met ratings en het gebruik van 'peer reviews' zijn goede ingrepen om 'overchoice' te managen. Maar op de eerste plaats staat het reduceren van het assortiment.

Reductie verhoogt verkoop

Toen P&G het aantal Head & Shoulders shampoos terugbracht van 26 naar 15, steeg de verkoop met 10%. Toen de retailer Boatwright and Nunes in 94% van de productgroepen radicaal rationaliseerde en vooral *alle low-selling producten* verwijderde, steeg de verkoop met meer dan 10%. Veel retailers en elektronicaspecialisten hebben intussen die rationalisatie reeds doorgevoerd. Colruyt doet dat al haar hele bestaan succesvol. Delhaize, een productleider met grote variatie, zet tegenwoordig nieuwe winkels neer, de RED Market, waarbij de 18.000 producten van een doorsnee Delhaize winkel worden teruggebracht tot 5.400 of zelfs minder. Overaanbod maakt dat keuzes worden uitgesteld. Begin met reductie.

Maak producten en services eenvoudig

Meer en meer merken zoals Apple, Philips (Sense & Simplicity) en TomTom focussen op eenvoud als kernvoordeel voor haar klanten. "Subtracting the obvious, adding the meaningful." Klanten rebelleren tegen 75MB "Read me" manuals. Apple kent deze les. Bij het ontwerp van de iPod werd nauwlettend gecontroleerd of het toestel niet te veel features meekreeg. De 100% ready-to-go gsm van BIC en Proximus is de eenvoud zelve. Telefoneren en SMS - meer noch minder doet het ding dat prepaid en pre-charged



Geert Vanhees: 'De eenvoudigste manier om eenvoud te realiseren, is een door-dachte reductie van de portfolio'.

wordt verkocht in krantenzaken en supermarkten. BMW leerde de les op de harde manier toen het vijf jaar geleden de verkoop van de 7-reeks in de US met 10% zag dalen door een veel te complex iDrive system.

Structureer uw assortiment

Negatieve gevoelens bij te veel keuze kunnen weggenomen worden door het aanbod te structureren. Een assortiment dat 'aligned' is, is gestructureerd volgens verschillende gradaties van éénzelfde eigenschap. Bijvoorbeeld een computer met een 1.60, 2.40, 2.80, 3.00 processor. Een assortiment dat non-aligned is, combineert verschillende eigenschappen waaruit consumenten moeten kiezen, bijvoorbeeld een computer met een DVD of een computer met een printer. Assortimenten die non-alignable zijn, leveren lagere marktaandeelen op dan die gestructureerd volgens één enkel attribuut. Omdat zuivere alignable gamma's zelden voorkomen, wordt gebruik gemaakt van 'pseudo-alignability', waardoor productkeuzes worden herbenoemd. Zo herbenoemde American Express zijn kaarten tot 'regular', gold' en 'platinum' en vermeerde hierdoor een vergelijking van de kaarten op basis van de verschillende eigenschappen en voordelen. De labels gidsen de klant op een gemakkelijke manier door een complexiteit aan eigenschappen.

Help klanten beslissen

Bij uitgebreide assortimenten is het zinvol de klant niet te confronteren met alle keuzes, maar eerst op basis van een productfinder - een soort vragenlijst - het assortiment sterk te verkleinen zodat het product dat het meest aan de behoefte beantwoordt, wordt voorgesteld. De car configuration toepassing op de website van de meeste wagenfabrikanten is zo'n 'customer decision support system'.

Goal-based branding

Vlerick Brand Management Centre startte onderzoek naar 'goal-based assortiments' om na te gaan op welke manier hiermee keuzestress kan worden vermeden en klantentevredenheid kan worden verhoogd. Maar wat is 'goal-based' eigenlijk? Mensen kopen producten met een doel voor ogen, namelijk wat ze precies met een product wensen te doen en wat ze hiervan verwachten, de 'consumption goals'. Goal-based assortiments maken een eenvoudige brug tussen enerzijds eigenschappen van een product en anderzijds het doel waarom men dit product koopt. Als ik een mountainbike zoek om vooral op het strand of in het bos te rijden, dan zal het aankoopproces sneller zijn met het product label "sandy beach" of "Muddy woods" dan met 'OKG' of 'THG'.

De nabije toekomst

Marketeers creëerden een grote productvariatie om voorkeur te realiseren. Nu houdt die overchoice juist een voorkeur tegen. De regel 'Use less, gain more' zal ons brand management meer en meer gaan bepalen.

Geert Vanhees, gastdocent Vlerick Leuven Gent Management School. 4Growth: groeistrategie en positionering. www.4Growth.be.

Dit artikel is schatplichtig aan het brand café van de Vlerick Brand Community, juni 2010.

U wilt reageren? we.listen@cxonet.be