

# Keuzestress verminderen

Terwijl George Orwell in 1948 voorspelde dat de superindustriële revolutie tot minder keuzevrijheid zou leiden – de menselijke vrijheid zelfs geheel aan banden zou worden gelegd onder het alziend oog van Big Brother –, schreef Alvin Toffler met enig vooruitziende blik daarentegen dat de mens veeleer de dupe zou worden van het merkwaardige superindustriële dilemma: *overchoice*.

Toen het Britse Future Foundation nog niet zo lang geleden de consument ondervroeg over de producten waarvoor die meer keuze wenst, bleek die geen behoefte meer te hebben aan meer keuze, integendeel. Alleen kleding kon nog bij zo'n 20% van de respondenten het verlangen naar méér oproepen. Alvin, je hebt dat perfect voorspeld! En voor jou, Orwell hebben we ook een boodschap: de consument ligt minder wakker van Big Brother. In het derde artikel van deze marketingreeks gaan we verder met de bespreking van een aantal marketinggrepen die de complexiteit voor de klant moeten vereenvoudigen en minder keuzestress moeten opleveren. Maar eerst een opfrissing.

## Ter herinnering

In het eerste artikel van deze reeks *'Marketing: als de doelgroep het individu wordt'*, werd geconcludeerd dat in het huidige tijdperk van de 'Me Selling Proposition', bedrijven die helpen kiezen, succesvol zijn. Dat producten die voor individuele oplossingen zorgen, voorkeur genieten. Dat merken die de klant een plaats geven, de winnaars zijn. In het tweede deel van deze artikelenreeks *'De eenvoud troef'*, werd dit geïllustreerd aan de hand van de drie merken die onze Noorderburen in december 2006 kozen tot de sterkste wereldmerken: Google, iPod en Ikea. Google vereenvoudigt de complexe werkelijkheid door een individuele navigatie. iPod ver-

eenvoudigt het complexe muziekaanbod tot een zuiver individuele keuze en Ikea stript zelfs de volledige meubelcategorie tot een eenvoudig aanbod dat individualisering stimuleert en de klant een actieve rol geeft. Alle drie merken geven de actieve klant een duidelijke plaats in het merkaanbod. Voor de anecdotiek: de keuze van de Nederlander heeft iets verborgen chauvinistisch want het scheelde maar een haar of het Nederlandse Philips was de bejubelde maker van de iPod. De muziekapparaatjes lagen al te verstoffen in de rekken van Nederlandse elektronica-zaken toen Apple topman Steve Jobs één van de bedenkers van deze Philipsvinding aantrok, zijn schouders eronder zette en ermee naar de retail trok. De rest is geschiedenis. (Bron: www.ZBC.nu)

## In de boardroom: verminder stress, verhoog aandeelhouderswaarde

Google, iPod en Ikea zijn illustratief voor onze algemene conclusie: marketing zou in de toekomst effectief blijven als het vereenvoudigend kan inspelen op een verpletterende complexiteit, gekenmerkt door overaanbod, gebrek aan tijd, te veel keuzes, te veel informatie, te veel merken, en te veel beslissingen die dit alles oproepen. Marketing zou effectief blijven als het de besluitvorming en het keuzeproces van de klant vereenvoudigt. In de boardroom heet het dat minder stress voor de klant uiteindelijk vertaald moet

worden in een hogere aandeelhouderswaarde.

## Rationaliseer de merkenportefolio en groei: IBM en P&G als schoolvoorbeelden

IBM, Procter & Gamble (P&G), Unilever en vele anderen begonnen in de jaren 90 in te zien dat 'meer-is-beter' niet meer opging. Integendeel, men ging er drastisch tegenin. Men besloot dat te veel keuze niet alleen keuzeremmend was voor de consument, maar ook groeiremmend en in de eerste plaats kostenverhogend voor het bedrijf. De PC-divisie van IBM zag in 1994 dat Compaq goed op weg was om marktleider te worden. In drie jaar tijd bracht IBM het aantal modellen terug van 3.400 naar 150 en het aantal opties van 750 naar 350. Drie jaar later groeide hun PC-segment weer sneller dan de markt. Een andere grootheid, P&G, stopte de ongebreidelde productlijnitbreiding, liet de marketingafdeling inkrimpen met 30%, schraptte alle overbodige producten verpakkingsvarianten en bracht het consumentenaanbod drastisch terug – soms zelfs met de helft, zoals met de 30 soorten Head & Shoulders. Sinds de consument minder keuze heeft, zoals bijvoorbeeld in haarverzorging, blijft het marktaandeel van P&G jaarlijks stijgen. Als je weet dat minder dan 10% van alle huishoudelijke en verzorgingsproducten goed is voor ruim 80% van de omzet, is dit zeer goed te begrijpen.

## Klanten moeten gedirigeerd worden naar overblijvende merken: de les van Unilever

De voorwaarde voor succesvolle drastische productlijnitreducties is wel dat klanten naar de overblijvende merken van de groep gedirigeerd kunnen worden. Bij IBM en P&G is dat gebeurd. Bij Unilever liep dat fout. In 2000 kwam Unilever met een vijfjarenplan, *Path to Growth*, waarbij 1.200 van de 1.600 merken zouden geschrapt worden – momenteel zijn

er nog zo'n slordige 450 over. Men wou zich vooral richten op de global brands. Kern van hun visie was dat Unilever te veel merken had die te duur waren in productie en marketing. Tientallen fabrieken werden verkocht, gesloten of samengevoegd. Maar met de sanering van een flink aantal lokale merken als Dubro en Brio zijn ook de klantengroepen gesaneerd. Juist op het moment dat lokale merken terug aan kracht begonnen te winnen. Bovendien stappen klanten in economisch minder goede tijden makkelijker over naar goedkopere huismerken. Door deze rationalisatie van de productportfolio daalde uiteindelijk de omzet en stegen de winsten minder dan verwacht. Unilever houdt aan deze portfoliovereenvoudiging enkele uitdagingen over voor de toekomst.

### **Kostenbesparing creëert onbedoeld een win-win voor marketeer en consument**

De vereenvoudiging van een productenportfolio is zelden of nooit klantgedreven maar gebeurt bijna altijd om kosten te besparen. En al raakt de functie van Chief Marketing Officer stilaan ingeburgerd, hij heeft nog niet voldoende invloed om de klant en zijn stresspatroon als geloofwaardige reden te gebruiken voor het overzichtelijker maken van de merkenportfolio en het merkenlandschap. Alle gekheid op een stokje, het bestaansrecht van een bedrijf is nog steeds de klanten. Misschien groeien we ooit naar een situatie dat vereenvoudigde merkenportfolios geen onbedoelde win-win zijn tussen de kostenbesparing van bedrijven en de behoefte van klanten. De echte win-win is dat minder méér betekent, voor bedrijven én consumenten. Omdat consumenten al een tijdje aan 'self-limitation' van het aanbod doen, zal de marketeer trouwens niet anders kunnen dan die win-win te ondersteunen.

### **Verminder medialawaai met geïndividualiseerde communicatie: behavior marketing**

Een andere win-win is het gericht communiceren. In oorlogsvoering zijn massale bombardementen niet meer het summum. Wel precisiebombardementen met zo weinig mogelijk *collateral damage*. Hetzelfde geldt bij het bestoken van de consument met communicatieboodschappen: mass communication wordt

hoe langer hoe meer gezien als *collateral damage*. Precisiecommunicatie is in en zeker omdat men de individuele consument langzaam leert kennen.

De levensloop van een mens heeft momenteel dubbel zoveel fases als pakweg 70 jaar geleden (meer huis-, job-, partnerwissels...) en grote inkomensveranderingen komen dus meer voor. 'Traditional lives' bestaan niet meer. Leeftijd, inkomen, sociale klasse, afkomst, ... zijn veel zwakkere 'voorspellers' geworden van het aankoopproces. De 'transitions' in een individuele levensloop zijn dat daarentegen veel meer. Segmentatiemarketing verliest daarom terrein op behavior marketing. MSN en waarschijnlijk ook Google volgen elke stap van het individu op het web, (zoektermen, aangeklikte resultaten, duur van consultatie van linken, locaties waarvoor je routeplanning opzoekt, chatvrienden en chatgebruik, aangemaakte documenten, events die je plant, betalingen, loggegevens, ...), ze linken die aan bepaalde aankooppatronen en psychologische profielen en voorspellen zo op welk moment welke advertentie met het meeste kans op succes aan een individu kan worden getoond. Marketeers zien hier direct het nut van in. Behavior marketing maakt individuele communicatie mogelijk, kan communicatie gericht maken en het medialawaai verminderen.

In deze tijd van de 'Me Selling Proposition' is dit een geschikte aanpak. Maar vindt de consument dat ook?

Ondernemersverenigingen melden dat privacy niet langer in het brandpunt van de belangstelling staat. Het lijkt erop dat burgers nog maar weinig geïnteresseerd zijn in het aantal databases waarin ze geregistreerd staan. Klantvriendelijkheid en beveiligd gebruik van gegevens vinden ze belangrijker dan het recht op privacy. Wat alleszins opvalt, is dat het leger aan privacy-activisten nog maar dun gezaaid is. Zo sloot het bekende Bits of Freedom, een organisatie die opkwam voor Digitale Burgerrechten, op 1 september 2006 zijn deuren. Zelfs volgens bekende privacy-activisten zoals Rob Gongrijp in Nederland, heeft het thema afgedaan en is privacy net zo het redden waard als de dodo. De burger/consument wil wel weten in welke databases hij voorkomt, maar waardeert het dat die worden aangewend voor een individuele, gemakkelijke en tijdsefficiënte relatie met instituten en bedrijven.

**Geert Vanhees**  
Managing Director van het merkstrategisch consultingbureau MINIMUM en gastdocent Vlerick Leuven Gent Management School (geert.vanhees@skynet.be)



Geert Vanhees: 'Rationalisering van de merkportfolio omwille van kostenbesparing of omwille van keuze-vereenvoudiging voor de klant, komen op hetzelfde neer: minder is meer.'