



ken uw klant

de kunst van het omarmen en behouden

ken uw klant

de kunst van het omarmen en behouden

- 3 » **Voorwoord**
- 4 » **Inleiding**
- 8 » **Waarde**
- 12 » **Wat**
- 16 » **Waar**
- 20 » **Wie**
- 26 » **Waarom**
- 34 » **Conclusie: Voor u telt rendement**





voorwoord

Wat willen klanten echt?

In de strijd om de gunst van de klant spelen aanbiedingen, kortingen en promoties een steeds belangrijkere rol. Met megadeals, acties als 'twee halen, één betalen' en stapelkortingen proberen winkeliers klanten te trekken. Een goede prijs is uiteraard een onmiskenbare succesvoorwaarde, maar toch blijven er belangrijke vragen overeind: waarom kiest een klant nu voor úw winkel? Hoe loyaal is hij? En waarin onderscheidt u zich van uw concurrentie?

Basisvoorwaarde: ken uw klant

In het huidige competitieve speelveld hebben retailers dringend behoefte aan een grotere binding met hun klanten. Hiervoor zult u eerst hun wensen moeten kennen, zodat u uw marktpositie en strategie kunt bepalen. Luisteren naar uw klanten is in dit verband essentieel. Zeker als u bedenkt dat trouwe klanten het grootste deel van uw omzet genereren. Inzicht in het gedrag en de behoeften van de consument geeft u talloze mogelijkheden om u te kunnen onderscheiden van uw concurrenten.

Waardevolle uitkomsten

Wat uw klant wil, is dus zeer belangrijke informatie voor u als retailer. Zo belangrijk, dat we verder onderzoek hiernaar wilden doen. Samen met onderzoeksbureau Q&A Research & Consultancy hebben we de consumentenbehoeften op basis van een enquête onderzocht, uitgediept, toegelicht en vergeleken met de perceptie van retailers. Dit heeft tot nieuwe inzichten geleid. Zo laat de klant u weten dat u op veel meer gebieden het verschil kunt maken voordat de laagste prijs er pas echt toe doet.

Kansen op kennis en klantbehoud

Ik hoop dat de inzichten in dit rapport kansen voor uw onderneming zullen blootleggen. Kansen waardoor u uw klanten in deze uitdagende marktomstandigheden niet alleen kunt omarmen, maar ook behouden.

Ik dank alle deelnemers aan het onderzoek die met hun visie een bijdrage aan dit rapport hebben geleverd.

Veel leesplezier!

Michel Koster
Sector Banker Retail





inleiding

1. Aanleiding

Binnen de retail worden zowel food- als non-food ondernemingen geconfronteerd met een kritisch bestedende consument. Tegelijkertijd is het winkelaanbod groter dan ooit en is er sprake van een ware verdringingsmarkt. De combinatie van deze ontwikkelingen zorgt ervoor dat de relatie tussen u en de klant belangrijker wordt dan ooit tevoren.

Hoewel nieuwe klanten aantrekken belangrijk blijft, kan investeren in bestaande klanten u in de huidige situatie meer opleveren. In een markt met een groot winkelaanbod en een zeer kritische consument, is het moeilijker dan ooit om marktaandeel te vergroten. Echter, terugkerende klanten bieden zekerheid. Ze zijn bovendien een bron van informatie en potentiële ambassadeurs van uw winkel. Er wordt in de retail ook wel gesproken over de 20/80 regel: '20% van de klanten zorgt voor 80% van de omzet'. Dit rapport gaat in op de kansen en mogelijkheden bij het omarmen en behouden van bestaande klanten.

Om bestaande klanten te behouden en ervoor te zorgen dat zij u bij anderen aanbevelen, zult u de wederzijdse band met de consument moeten versterken. Loyaliteit ontstaat namelijk pas wanneer er een relatie tussen u beiden bestaat, zowel in houding als gedrag. Deze relatie wordt beïnvloed door verschillende factoren, waaronder tevredenheid. De klant kiest voor u als hij ervaart dat u in alle opzichten aan zijn wensen voldoet, of deze zelfs overtreft. Daarnaast is de mate waarin u problemen goed oplost van belang. Kortom: loyaliteit begint met luisteren naar uw klanten, en hiernaar handelen.

2. Achtergrond

Sinds enkele jaren zijn er ontwikkelingen rondom de consument gaande die zijn koopgedrag beïnvloeden. Internet speelt hierbij een belangrijke rol en heeft voor een ketenomkering gezorgd.

Transparantie

Internet biedt consumenten informatie die altijd, snel en – met de opkomst van mobiel – overal beschikbaar is. Dit zal de komende jaren verder toenemen. Met name door de hoeveelheid informatie is de retail een stuk transparanter geworden. Klanten weten wat waar te koop is, en tegen welke prijs. Ze stappen vaak goed voorbereid uw winkel binnen. De transparantie van ketens wordt nog hoger wanneer producten, merken en winkels in de ogen van de consument gelijkwaardiger worden. Hoewel dit voor sommige branches meer zal opgaan dan voor andere, geldt dit voor de hele retail. Prijstransparantie is hierbij leidend. Wanneer de aangeboden producten kwalitatief gelijkwaardig zijn, kiezen klanten voor de retailer die de beste prijs-kwaliteitverhouding biedt.

De opkomst en het succes van online retailers maakt het voor veel fysieke retailers moeilijk zich op dit vlak te onderscheiden.

De vraag is dus in hoeverre zij nog verder op prijs kunnen differentiëren. Investeren in toegevoegde waarde is voor velen onder u dan ook de enige manier om onderscheidend te zijn.

Cross channel

Daarnaast biedt internet de consument veel gemak. In het onderzoek 'cross channel retail' (2011) kwam naar voren dat klanten niet meer in kanalen denken. Ze hebben het roer in eigen hand genomen en willen zelf kiezen waar zij een product kopen, ontvangen of afhalen. De retailer die hen op het juiste moment de beste oplossing biedt, wint.

Sociaal platform

De opkomst van sociale media is het derde effect van internet op de retail. Ze maken consumenten mondiger en wakkeren hun wens aan gehoord te worden, ook door u. Op sociale netwerken en platformen delen ze ervaringen en lezen die van anderen. Dit kan op Facebook of Twitter zijn, maar ook op reviewsites. Zij zoeken via deze kanalen niet alleen een klankbord, maar ook naar informatie, inspiratie, oplossingen en antwoorden. Kortom: het verhaal wat u hen als retailer te vertellen heeft.

De combinatie van transparantie, cross channel en sociale media zorgt ervoor dat de consument aan het stuur zit. Nog steeds gaan veel retailers hier niet goed mee om. Het businessmodel dat de sector tot nu toe hanteert, is gebaseerd op een consument die over weinig informatie beschikt. Retailers maken een voorselectie op basis van hun eigen ervaringen en inschattingen. Voor de huidige consument is dit niet onderscheidend genoeg; er zijn talloze alternatieven voorhanden. Veel klanten zijn hierdoor niet loyaal. Ze kiezen telkens voor de retailer met de beste deal op dat moment.

Zonder onderscheidend vermogen is het dus erg lastig om klanten te binden. U zult elke consument voor iedere aankoop opnieuw moeten verleiden. Alleen wanneer u de beste oplossing en expertise biedt (ofwel de meeste toegevoegde waarde), zal de klant voor u blijven kiezen. Om dit te kunnen doen, is het essentieel dat u erachter komt wat de consument van u verwacht. Klantenkennis is de enige weg naar loyaliteit. Hiermee maakt u de beste voorselectie, die aansluit bij de wensen van de klant. Voldoet u aan deze wensen, dan zal dat tot tevreden klanten leiden. Zij zullen u bovendien aanbevelen en zodoende nieuwe klanten genereren.

Maar hoe goed kent u uw klanten? Er zijn veel retailers die – onder meer – investeren in CRM. Toch levert dat vaak niet meer op dan een globaal beeld van de gemiddelde klant. Dit rapport gaat in op dat dilemma. Door middel van het winkelkompas, laten we u weten hoe de retail op dit moment presteert en wat de klant

verwacht. Bij elke hoek van het kompas leest u welke kansen en mogelijkheden er zijn, en hoe deze kunnen verschillen in de branches food, non-food en online.

Daarnaast leert u welke winkelaspecten de meeste invloed hebben op begrippen als klantloyaliteit en aanbeveling. Wanneer u dit rapport heeft gelezen, kunt u bepalen op welke onderdelen u voor de consument onderscheidend kunt en moet zijn. Hoe u kunt inspelen op hun wensen, waardoor u uiteindelijk loyale klanten creëert die u in hun netwerk aanbevelen.

3. Aanpak onderzoek

Consumentenonderzoek

We hebben aan ruim 2.800 consumenten gevraagd wat zij belangrijk vinden aan winkels, wat zij verwachten en hoe winkels op dit moment presteren binnen onderstaande branches. In dit rapport hebben we de branches onderverdeeld in food en non-food. We gaan hier in op food totaal en non-food totaal.

Food

- supermarkten;

Non-food

- mode;
- doe-het-zelf;
- drogisterijen en parfumerie;
- elektronica;
- sport.

Retailersonderzoek

We hebben retailers een aantal vragen voorgelegd waarmee we hun beeldvorming konden vergelijken met die van de consument. Hierdoor hebben we vastgesteld wat zij verwachten dat consumenten belangrijk vinden, op welke onderdelen zij het beste presteren en waar ruimte voor verbetering ligt. Ook hebben we gevraagd in hoeverre zij inspelen op klantenkennis. De retailers zijn via RetailTrends benaderd om deel te nemen aan dit onderzoek. De food-respondenten representeren ruim € 19 miljard omzet. Dit is meer dan 50% van de totale food-markt. De non-food respondenten zijn goed voor ruim € 13 miljard omzet.

Expert-interviews

In totaal hebben acht expert-interviews plaatsgevonden, verspreid over de verschillende branches. Het gespreksonderwerp was: 'de klant centraal'. Hierin bespraken we met retailers hoe zij over dit thema denken, welke bewegingen zij nu zien, en verwachten in de toekomst. Maar ook in hoeverre zij hier al op inspelen.

4. Winkelkompas

In de volgende hoofdstukken lichten we verschillende consumentenbehoeften toe. Deze zijn ingedeeld aan de hand van de vijf onderwerpen binnen het winkelkompas*:

1. WAARDE 2. WAT 3. WAAR 4. WIE 5. WAAROM



Binnen deze onderwerpen beschrijven we de behoeften die de consument op dit moment heeft. Deze inzichten helpen retailers hun klanten echt centraal te stellen.

Waarde

Onder dit onderdeel vallen:

- hoogwaardige productkwaliteit;
- prijs-kwaliteitverhouding;
- laagste prijs;
- acties en aanbiedingen.

Het gaat hier dus om een combinatie van prijs en kwaliteit.

Wat

Aspecten die hieronder vallen zijn:

- uitgebreid aanbod;
- producten zijn op voorraad/direct beschikbaar;
- verkoop van aansprekende merken;
- actueel/vernieuwend aanbod.

Het assortiment staat hier dus volledig centraal, maar de toegevoegde waarde van winkels ligt vooral in het aandragen van de juiste oplossing. Ook op dit onderdeel kan klantenkennis tot onderscheidend vermogen leiden.

Waar

Dit onderdeel delen we als volgt in:

- producten zijn makkelijk vindbaar in de winkel;
- winkel is netjes/geordend;
- locatie/bereikbaarheid van de winkel;
- winkelen wanneer het de klant uitkomt;
- winkelen kost weinig tijd.

De behoeften van consumenten ten aanzien van deze aspecten verschillen per branche. Winkels zullen hun insteek hier dus op moeten afstemmen.

Wie

Dit onderdeel omvat service- en personeelsaspecten:

- snelle levering van bestelde producten;
- deskundige informatie (verstand van het product);
- Persoonlijke aandacht (vriendelijk, behulpzaam);
- probleemloos ruilen/geld terug;
- goede klachtafhandeling;
- prettige winkelsfeer.

Veel retailers vinden dit onderdeel zeer belangrijk, Dit staat in contrast met de waarde die de consument dit onderdeel toedicht in zijn motivatie om voor fysieke winkels te kiezen. Het is dus de vraag in hoeverre de sector hier klantgericht presteert.

Waarom

Het laatste onderdeel van het winkelkompas is het meest bepalende. Het beschrijft namelijk de redenen waarom de consument voor een bepaalde retailer kiest. Hierbij draait het ten eerste om onderscheidende communicatie en promotie. Door beide aspecten goed af te stemmen op de behoefte van nieuwe én bestaande klanten, zijn retailers in staat traffic naar hun winkels te genereren.

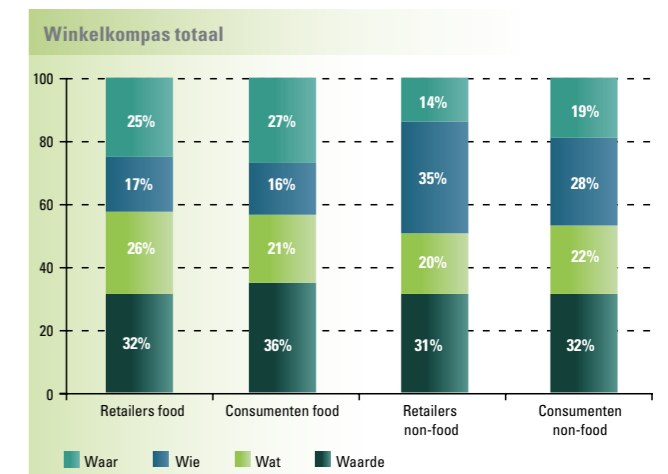
Ten tweede is een onderscheidende positionering van belang. Door uit te blinken op een van de onderdelen 'Waarde', 'Winkel', 'Wat' of 'Wie' zijn retailers in staat op lange termijn klanten aan hun winkel te binden. Klanttevredenheid is daarbij de troef. Die zorgt ervoor dat klanten terugkomen en dat zij uw winkel bij derden aanbevelen. Vooral dit laatste aspect is cruciaal in tijden waarin voor consumenten de mening van anderen steeds toegankelijker en bepalender wordt.

Alles draait om 'Waarde'

Voor zowel food- als non-food retail geldt dat het allemaal draait om het onderdeel 'Waarde'. Dit bepaalt voor 32% het koopgedrag van consumenten in de non-food retail. Voor de food is dat 36%.

Het belang dat aan het onderdeel 'Wat' wordt gehecht, is voor consumenten in food en non-food retail met respectievelijk 21% en 22% vergelijkbaar.

Food en non-food consumenten verschillen duidelijk van elkaar met betrekking tot de overige eisen die ze stellen aan retailers. Voor food-retailers geldt dat consumenten 'Waarde' het belangrijkste onderdeel vinden, gevolgd door 'Waar'. Food-retailers zouden hun toegevoegde waarde vooral moeten zoeken in de prestaties van hun winkel. Voor non-food consumenten is het onderdeel 'Waar' ook niet onbelangrijk, maar zij hechten veel meer waarde aan het onderdeel 'Wie'. Non-food retailers kunnen vooral het verschil maken met personeel en service.



Kloof tussen verwachtingen retailer en klant

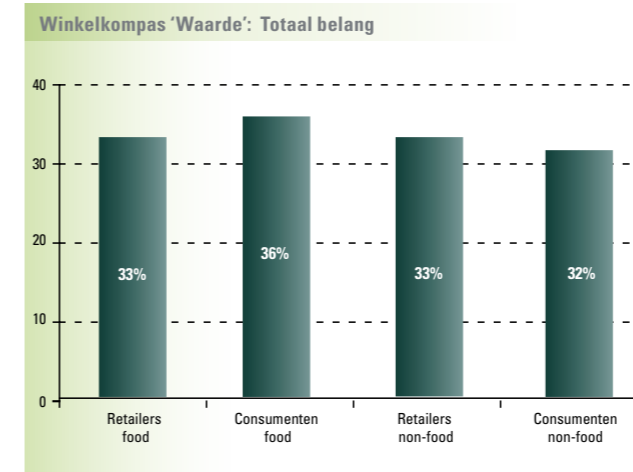
Food- en non-food retailers beseffen dat ze goed moeten presteren op het onderdeel 'Waarde'. Bij food-retailers is echter sprake van een kloof: zij onderschatten het belang dat food-consumenten hechten aan dit onderdeel, terwijl ze het belang van het onderdeel 'Wat' overschatten. Non-food retailers gaan ervan uit dat ze vooral moeten excelleren op service en personeel (onderdeel 'Wie'). Dit belang wordt zelfs hoger ingeschat dan het belang van het onderdeel 'Waarde'. Voor consumenten zijn deze aspecten ook niet onbelangrijk, maar retailers overschatten deze verwachtingen. Ook hier is sprake van een kloof. Dit komt doordat retailers het belang van het onderdeel 'Wat' en vooral 'Waar' onderschatten.

Deze verschillen in visie van retailers op het koopgedrag van consumenten enerzijds en het verwachtingspatroon van consumenten richting retailers anderzijds vraagt om een verdieping. Die krijgt u op basis van het winkelkompas. Hiermee kunt u optimaal inspelen op de wensen van de klant.



1. waarde

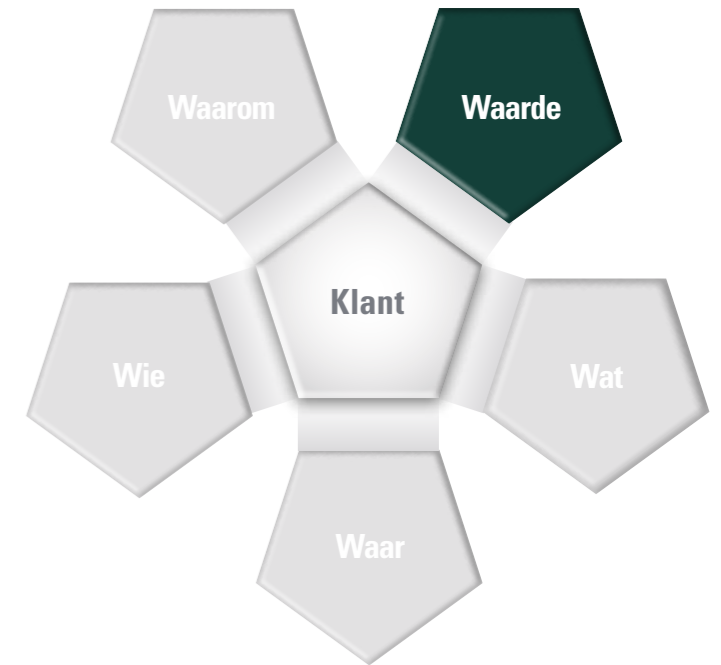
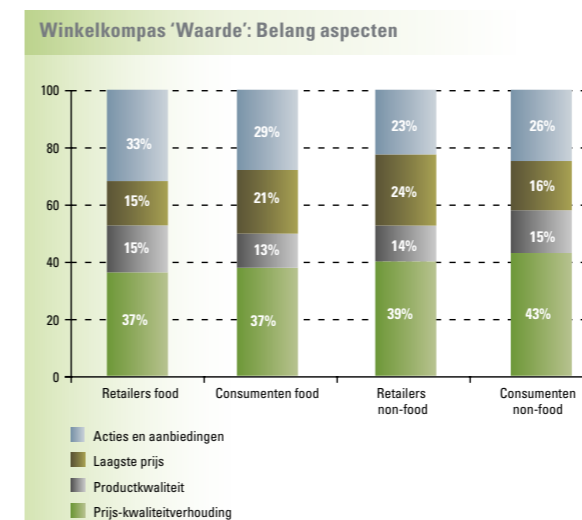
In dit deel van het rapport zoomen we in op het onderdeel 'Waarde' van het winkelkompas. Het is voor 36% van de food-consumenten en voor 32% van de non-food consumenten bepalend voor hun koopgedrag. 'Waarde' bestaat uit de deelaspecten goede prijs-kwaliteitverhouding, laagste prijs, hoogwaardige kwaliteit van de producten en goede acties en aanbiedingen.



Waardepositie bepaalt voor groot deel uw succes

'Waarde' is het meest essentiële onderdeel van het winkelkompas. Wanneer u als retailer geen goede waardepositie heeft, is het zeer lastig de strijd om de gunst van de consument te winnen. Tenzij u weet te excelleren op andere onderdelen van het winkelkompas. Wilt u als retailer uitmuntend scoren op het onderdeel 'Waarde', dan zult u een goede – of eigenlijk de beste – prijs-kwaliteitverhouding moeten bieden. Daarbij zijn aantrekkelijke acties en aanbiedingen een belangrijk onderdeel van uw totale waardepropositie. Bent u food-retailer, dan is dit voor de consument zelfs een basisvoorwaarde om u überhaupt te overwegen.

Vergelijken we de visie van retailers op het onderdeel 'Waarde' met de verwachtingen van hun klanten, dan blijkt hier sprake van een verschil. Food-retailers overschatten het belang van goede acties en aanbiedingen en onderschatten het belang van de laagste prijs. Jumbo is een food-retailer die dit heel goed doorheeft en daarom "euro's goedkoper" in de 7 Zekerheden



heeft opgenomen. Voor food-retailers is het van essentieel belang een goede prijspropositie te hebben om klanten op langere termijn aan hun winkel te binden.

Non-food retailers overschatten duidelijk het belang van de laagste prijs. Voor hun klanten zijn een goede prijs-kwaliteitverhouding en goede acties en aanbiedingen veel belangrijker. En dit wordt onderschat door non-food retailers. Dit verschil tussen de visie van retailers en de verwachtingen van consumenten, betekent dat non-food retailers zich minder moeten richten op de laagste prijs bieden en juist meer op toegevoegde waarde leveren.

Natuurlijk speelt voor zowel food- als non-food retail de laagste prijs een rol voor de consument, maar dat is pas het geval wanneer retailers op de overige aspecten vergelijkbaar presteren. Bovendien wegen nogal wat aspecten voor de consument zwaarder dan de laagste prijs.



Consumenten food

Wat is belangrijker dan de laagste prijs? Aspecten:	Consumenten Food
Prijs-kwaliteitverhouding	13%
Acties en aanbiedingen	10%
Uitgebreid aanbod	9%
Locatie/bereikbaarheid van de winkel	9%
Producten zijn op voorraad/beschikbaar	8%
Laagste prijs	7%

Retailers food

Wat is belangrijker dan de laagste prijs? Aspecten:	
Uitgebreid aanbod	16%
Winkelen wanneer het de klant uitkomt	11%
Prijs-kwaliteitverhouding	11%
Producten zijn op voorraad/beschikbaar	10%
Acties en aanbiedingen	10%
Persoonlijke aandacht (vriendelijk, behulpzaam)	10%
Prettige winkelsfeer	5%
Hoogwaardige productkwaliteit	5%
Laagste prijs	5%

Consumenten non-food

Wat is belangrijker dan de laagste prijs? Aspecten:	
Prijs-kwaliteitverhouding	14%
Deskundige informatie (verstand van het product)	9%
Uitgebreid aanbod	8%
Acties en aanbiedingen	8%
Producten zijn op voorraad/beschikbaar	8%
Locatie/bereikbaarheid van de winkel	6%
Probleemloos ruilen/geld terug	6%
Persoonlijke aandacht (vriendelijk, behulpzaam)	5%
Winkelen wanneer het de klant uitkomt	5%
Laagste prijs	5%

Retailers non-food

Wat is belangrijker dan de laagste prijs? Aspecten:	
Prijs-kwaliteitverhouding	14%
Persoonlijke aandacht (vriendelijk, behulpzaam)	10%
Deskundige informatie (verstand van het product)	8%
Laagste prijs	8%



prijsniveau is gekoppeld aan een product- en winkelervaring die deze prijs rechtvaardigt. Het draait dus om de prijs-kwaliteit-perceptie.

U moet daarbij wel altijd uw concurrenten in de gaten houden. Consumenten verwachten namelijk minimaal een price match. Om op dit aspect optimaal te presteren, zult u eerst moeten weten welke opvattingen en voorwaarden de consument hanteert bij het begrip prijs-kwaliteitverhouding. Hoe uw winkel zich kan differentiëren op kwaliteitsbeleving, hangt af van de behoeften van uw klanten. Toegevoegde waarde ontstaat wanneer u deze behoeften beantwoordt. U kunt onderscheidend vermogen creëren op de volgende punten van het Winkelkompas:

Waar; Wat; Wie; Waarom.

Differentiëren op kwaliteit

Het aspect kwaliteit biedt u meer mogelijkheden om u te onderscheiden dan de laagste prijs. Het absolute prijsniveau is namelijk niet per se gelijk aan de prijsperceptie van de consument. Deze perceptie is de optelsom van het prijsniveau en de toegevoegde waarde die de klant ervaart. Heeft hij het gevoel dat u meer toegevoegde waarde levert, dan zal zijn prijs-kwaliteitperceptie verbeteren. Daarnaast zorgt toegevoegde waarde voor meer onderscheidend vermogen ten opzichte van andere winkels. Hoe unieker de kwaliteitsbeleving, hoe beter u in staat bent met andere retailers te concurreren. Uiteindelijk kunt u zich hierdoor beter onderscheiden. Differentieert u als retailer dus op kwaliteit, dan is de kans groter dat de consument bij u blijft kopen.

Prijs-kwaliteitsperceptie belangrijker dan prijs zelf

Het is niet verwonderlijk dat retailers nogal van mening verschillen over wat een 'scherpe prijs' is. Voor veel retailers, en in het bijzonder food retailers, is het een basisvoorwaarde om succesvol te zijn, maar blijft er duidelijk ruimte over om succesvol te kunnen zijn op andere aspecten. Het gaat er dus uiteindelijk niet zozeer om welk prijsniveau u hanteert. Klanten vinden het vooral belangrijk dat dit

De tabel geeft u inzicht in welke deelaspecten van het winkelkompas belangrijker zijn dan de laagste prijs op basis van de mening van consumenten en retailers. Overige deelaspecten zijn niet opgenomen in deze tabel, omdat de laagste prijs belangrijker is dan deze deelaspecten afzonderlijk. Daarom kan het aantal weergegeven aspecten in de tabel verschillen.

Retailers kunnen meer doen dan ze denken

Food-retailers beseffen duidelijk dat ze het verschil kunnen maken op andere deelaspecten van het winkelkompas dan strikt de laagste prijs. Ze overschatten het aantal mogelijkheden doordat ze het belang van persoonlijke aandacht, een prettige sfeer en hoogwaardige productkwaliteit hoger inschatten dan het belang van de laagste prijs. Non-food retailers onderschatten daarentegen de mogelijkheden die ze hebben om zich te differentiëren. Ze verwachten dat ze alleen tegen de laagste prijs op kunnen met een goede prijs-kwaliteitverhouding, persoonlijke aandacht en vriendelijk, deskundig personeel. De consument geeft u duidelijk een andere boodschap. Klanten laten weten dat u als retailer op veel meer gebieden het verschil kunt maken voordat de laagste prijs er pas echt toe doet.

Als retailer heeft u talloze mogelijkheden – uit alle hoeken van het winkelkompas – om u te onderscheiden. Dit betekent dat u op alle vijf de kompasonderdelen onderscheidend vermogen kunt creëren. Uiteindelijk draait het erom dat u met uw winkel de beste prijs-kwaliteitverhouding biedt. Om dit te realiseren, kunt u twee wegen bewandelen. Voor de consument is zijn winkelkeuze namelijk altijd een rationele afweging. Hierbij geeft soms kwaliteit, soms prijs de doorslag.

Differentiëren op laagste prijs

Als retailers kunt u het prijsniveau beïnvloeden. Een verlaging zal tot een betere prijs-kwaliteitverhouding leiden. Het is alleen de vraag of hierin de oplossing ligt voor de meeste fysieke retailers. Alle prijzen blijven verlagen is slechts voor enkele, zeer efficiënte prijsleiders weggelegd. Daarbij kun je je afvragen wat communiceren over lage prijzen en aanbiedingen doet met de beeldvorming van de consument. Hij zal een relatie met u als retailer aangaan als hij weet dat uw winkel zijn behoeften het beste beantwoordt.

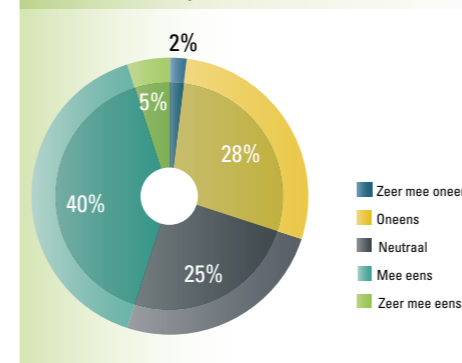
Differentiatie op prijsniveau is bovendien een zeer eenzijdige manier om de prijs-kwaliteitverhouding te verbeteren. De consument ziet dan al snel geen verschil meer met andere winkels. Biedt een concurrent een betere prijs, dan is de kans groot dat hij u niet kiest. De opkomst van online retailers onderschrijft dit probleem: op prijsniveau kunnen zij de consument het beste bieden op een bepaald moment. Online retailers kunnen hun prijsniveau het snelst aan de concurrentie aanpassen. Voor veel fysieke retailers zal het erg moeilijk zijn om op dit aspect te kunnen blijven concurreren met de puur online spelers.

Media Markt

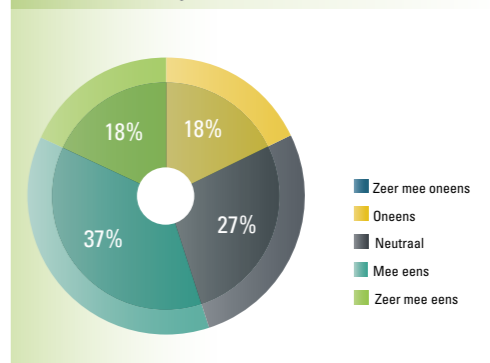


Een voorbeeld van een bedrijf dat een unieke combinatie biedt op prijs en kwaliteit is Media Markt. Duidelijk is dat zij zich al sinds hun ontstaan beseffen dat prijs-kwaliteitverhouding voor de consument van groot belang is. Wat maakt het dat consumenten bij hen blijft kopen? Enerzijds biedt Media Markt lage prijzen en grote assortimenten, anderzijds biedt Media Markt een goede service, altijd de nieuwste artikelen en richt zich op A-merken. Dat is de reden dat winkels als Media Markt zo'n succes hebben. Volgens Media Markt ligt dit niet alleen aan de prijs. Dat is niet doorslaggevend. Het gaat om de juiste en beste oplossing bieden. Daarvoor moet je naar je klanten luisteren. Wat wil de klant? En welk product biedt de beste oplossing voor de wensen van de klant? Uiteindelijk is dit de manier voor fysieke winkels om zich te onderscheiden van online winkels. Een klant verwacht meer dan gewezen te worden naar de kassa. Creëer beleving op de winkelvloer. Dan bied je toegevoegde waarde.

Non-food retail: Een scherpe prijs is een basisvoorwaarde om succesvol te zijn.



Food retail: Een scherpe prijs is een basisvoorwaarde om succesvol te zijn.

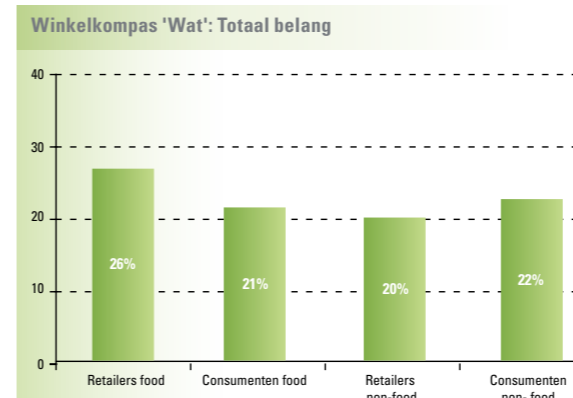




2.

wat

Hier belichten we alles wat met het onderdeel 'Wat' van het winkelkompas te maken heeft. Voor 21% van de food-klanten en 22% van de non-food klanten is dit onderdeel bepalend voor hun koopgedrag. Het belang van 'Wat' wordt door food-retailers overschat en door non-food retailers iets onderschat. Onder 'Wat' vallen de volgende aspecten: uitgebreid aanbod, verkopen merken die aanspreken, producten zijn op voorraad/direct beschikbaar en een actueel/vernieuwend aanbod.

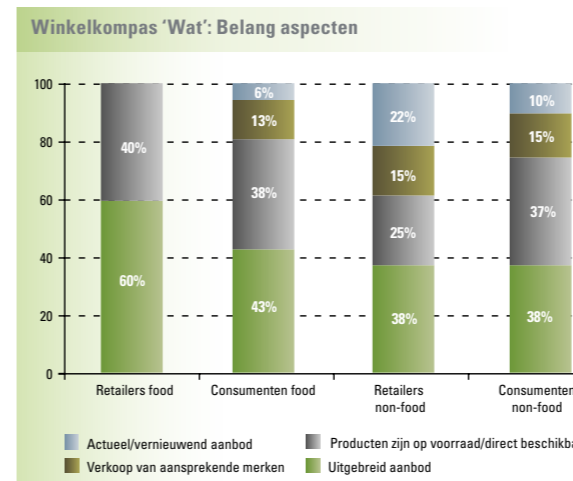


Aandacht voor assortiment loont

Uw klanten komen naar uw winkel om in hun behoefte te voorzien. Wilt u dat ze terugkomen, dan is het van belang dat u investeert in de aspecten die zij belangrijk vinden binnen het onderdeel 'Wat'. Wat klanten op dit onderdeel van retailers verwachten is duidelijk: een breed assortiment en producten die op voorraad zijn. Dit zijn de primaire eisen die aan het assortiment van een winkel worden gesteld en dit geldt zowel voor food als non-food. Pas daarna zijn een actueel en vernieuwend aanbod en merken van belang. Dit heeft betrekking op de diepte en samenstelling van de assortimentsgroepen.

Food-retailers beseffen heel goed wat de primaire eisen zijn ten aanzien van hun assortiment. Deze worden wel overschat en dit heeft vooral betrekking op het uitgebreide aanbod. Voor een deel van de food-consumenten zijn de merken en een actueel en vernieuwend aanbod namelijk van belang. Maar food-retailers onderschatten dit terwijl ze hier wel meer aandacht aan zouden moeten schenken. Bij een vergelijkbare breedte van het aanbod zijn dit juist de aspecten waarop ze het verschil kunnen maken.

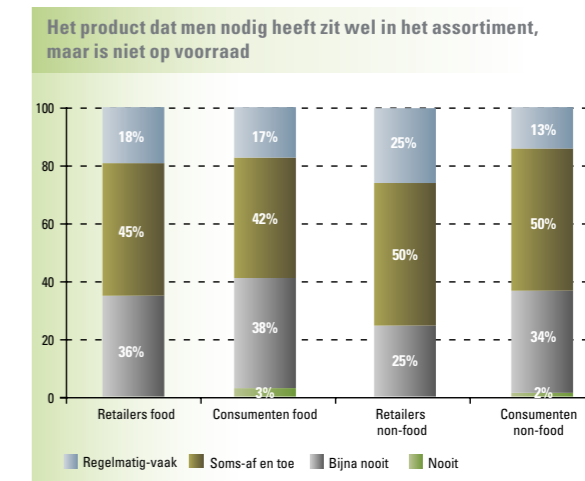
De visie van non-food retailers op de klantbehoefte wijkt af van het verwachtingspatroon van de klant zelf. Het belang van een



actueel en vernieuwend aanbod wordt overschat en het belang van producten die direct beschikbaar en op voorraad zijn, wordt duidelijk onderschat.

Klant grijpt nog te vaak mis

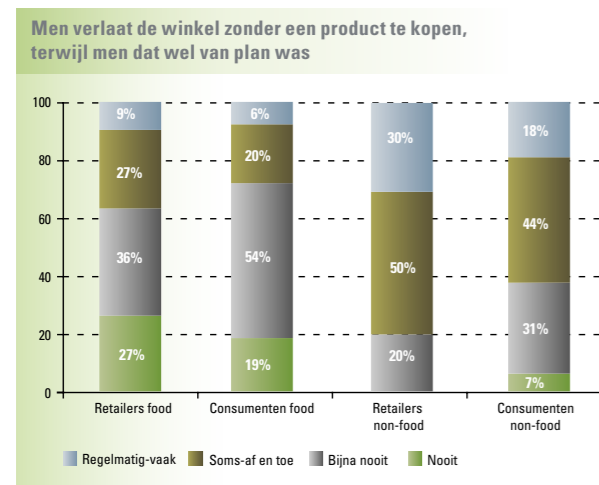
Hoewel non-food retailers het belang van directe beschikbaarheid en productvoorraad onderschatten, beseffen ze dat klanten regelmatig misgrijpen in hun winkels. Van de non-food retailers verwacht 25% namelijk dat het regelmatig tot vaak voorkomt dat klanten een product nodig hebben dat niet op voorraad is. Dit percentage is zelfs hoger dan wat consumenten binnen non-food daadwerkelijk ervaren. De visie van food-retailers komt overeen met de ervaringen van hun klanten. 18% van deze retailers verwacht dat het regelmatig tot vaak voorkomt dat een product niet op voorraad is. Voor zowel food- als non-food retailers is het



van belang dit percentage terug te dringen. Juist omdat misgrijpen voor klanten een argument is om het product bij de concurrent te kopen, of via het online kanaal.

Actiepunt: lost sales terugdringen

De vraag is wat klanten doen als het product niet in uw assortiment aanwezig is. En hoe u hier als retailer mee omgaat. De kans is namelijk groot dat ze verder gaan kijken en non-food retailers lijken zich dat ook goed te realiseren. Ze zeggen niet voor niets te verwachten dat 30% van de bezoekers regelmatig tot vaak hun winkels verlaat zonder een aankoop te doen, terwijl ze dat wel van plan waren. Dit verschijnsel wordt ook wel 'lost sales' genoemd. In werkelijkheid is dit weliswaar lager dan retailers inschatten, maar in sommige branches lopen de 'nee-verkopen' door out of stocks aanzienlijk op.



Binnen food geven consumenten aan dat dit in werkelijkheid wel meevalt, maar toch is 6% daar erg hoog. In de non-food is dit al 16%. Weliswaar lager dan retailers inschatten, maar in sommige branches lopen de nee-verkopen door out of stocks aanzienlijk op. Hierdoor lopen winkels conversie mis. Dit is een duidelijk signaal aan retailers om hiermee aan de slag te gaan. Zeker als u actief bent in de non-food branches mode en sport. Daar is het aandeel lost sales namelijk het hoogst. Binnen de food-retail doet deze situatie zich duidelijk minder vaak voor. Ook hier geldt dat food-retailers de werkelijkheid overschatten. Ondanks het lagere aandeel lost sales in food is het van belang dit terug te dringen. Voor consumenten is dit namelijk een aanleiding u minder vaak te gaan bezoeken en u niet aan te bevelen bij anderen.

Online kanaal: bedreiging en kans tegelijk

Voor de retail is het een uitdaging het aantal lost sales met 'assortiment' als oorzaak terug te dringen. Het is tegelijkertijd een enorme kans om geen omzet te laten afvloeien naar het online kanaal. Overigens zou uw eigen online kanaal een mogelijke oplossing kunnen zijn. In dat geval biedt u klanten in uw fysieke winkel(s) online toegang tot uw volledige assortiment.

Uw personeel kan uw klanten vervolgens helpen bij de aanschaf van het product dat niet op voorraad is, of niet in het assortiment van de betreffende winkel is opgenomen. Door deze mogelijkheid aan te bieden, is het voor u als retailer niet noodzakelijk het volledige assortiment in de winkels op voorraad te hebben. Sterker: u kunt ervoor kiezen dat juist niet te doen en een assortiment te presenteren dat u heeft samengesteld op basis van de wensen van uw klanten. Food-retailers zouden er goed aan doen hun klanten te stimuleren dat ze melden welke producten niet op voorraad zijn. Het voorraadbeleid kan hierop afgestemd worden en kan lost sales in de toekomst voorkomen. Misschien ligt het artikel wel ergens anders opgeslagen en kunt u het probleem voor deze klant – en de klanten die daarna volgen – direct oplossen. Jumbo stimuleert zijn klanten al om dit te melden en andere supermarkten zouden dit voorbeeld moeten volgen.

Een assortiment op maat

Het is van belang dat de vind- en beschikbaarheid van uw assortiment in orde is. Uiteraard moet dat beschikbare assortiment wel voldoen aan de wensen van de consument. Terug naar de basis, is eigenlijk het principe. Fysieke retailers hebben altijd bestaan bij de gratie van de voorkeuze die ze maakten. Door de beperking in meters in combinatie met veel aanbod hebben zij selecties voor de klant gemaakt, met zijn behoefte voor ogen. Consumenten zijn hieraan in de loop van de tijd wel hogere eisen gaan stellen, mede door het online aanbod dat ze erbij hebben gekregen.

Beste oplossing basis voor klanttevredenheid

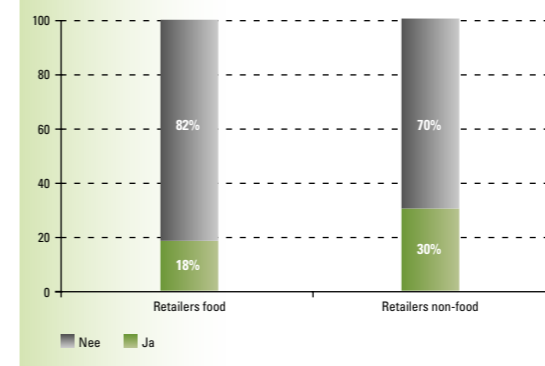
Hoewel consumenten nu alle producten – en informatie hierover – op internet kunnen vinden, vergemakkelijkt dit het maken van de uiteindelijke keuze niet altijd. Het gaat de klant namelijk niet zozeer om de absolute omvang van het assortiment. Uiteindelijk wil hij een product dat het beste bij hem past en de beste oplossing biedt. Hier liggen nog steeds kansen voor fysieke retailers. Consumenten verwachten dat u producten kiest die goed zijn en oplossingen bieden. Hierbij speelt uw personeel een belangrijke rol. Het moet de klant tenslotte wel duidelijk zijn waarom een bepaald product de beste oplossing biedt. Aan de ene kant moet u kunnen overbrengen wat deze oplossing is. Aan de andere kant moet u de behoefte van de klant kennen. Hier gaan we dieper op in bij het onderdeel 'Wie'.

Het assortiment afstemmen op de wensen van de consument zal leiden tot een grotere klanttevredenheid. De kans is dan groot dat klanten terugkeren en u bij anderen zullen aanbevelen.

Reviews: goudmijn aan kennis

De vraag is in hoeverre retailers op de hoogte zijn van de wensen van de consument wat het assortiment betreft. Een manier om de mening van consumenten te achterhalen, is door middel van product reviews. Deze geven u informatie over de producten die u verkoopt

Vraagt u uw klanten na een winkelbezoek en/of aankoop wel eens om een productreview te schrijven?



en hoe uw klanten deze ervaren. Welke zijn goed, welke niet? Met deze kennis kunt u terug naar uw leveranciers en fabrikanten.

Door uw assortiment op deze manier te blijven verbeteren, zal uw aanbod steeds beter zijn afgestemd op de wensen van uw klant. Op dit moment geeft 18% van de food-retailers en 30% van de non-food retailers aan dat zij consumenten om product reviews vragen. Maar liefst 46% van de food-consumenten en 57% van de non-food consumenten zegt bereid te zijn zo'n review te schrijven. Dit geldt in het bijzonder voor de branches elektronica en sport. De bereidheid om dit te doen, is dus veel groter dan hoe retailers op dit moment handelen.

Consumenten vinden het prima om hun mening te geven, vooral wanneer u ze uitlegt dat u deze informatie gebruikt om het assortiment af te stemmen op hun wensen. Er zijn klanten die het goed vinden dat u het initiatief neemt om ze een productreview te laten schrijven. Geef ze in elk geval de kans dit altijd op eigen initiatief te doen, bijvoorbeeld op uw eigen website. De ANWB is een voorbeeld van een retailer die dit goed toepast. De ANWB biedt zijn klanten de mogelijkheid om gekochte producten te reviewen in de rubriek 'door u getest'. Echte gebruikers geven hun mening over hun aankopen bij de ANWB. In de winkel maakt de ANWB de productreviews beschikbaar via QR Codes. Ze bieden daarbij ook gratis WiFi, waardoor iedereen die een bepaald product wil kopen, kan zien wat anderen daarvan vinden.

De reviews die uw klanten achterlaten, kunnen andere consumenten inspireren. Doordat ze informatie bieden, kunnen ze de keuze voor een product versimpelen. U kunt dus de keuzestress van uw klanten verlagen, en wel vanaf vandaag. Uiteindelijk biedt u dan binnen het assortiment wat de klant werkelijk wenst: de beste oplossing.

Meer omzet dankzij analyse koopgedrag

Een andere manier om inzicht te krijgen in de wensen van de consument, is een analyse van recent aangekochte producten. Hierbij gaat het er niet om dat u meer inkoop van goed verkopende producten. Door verbanden te zoeken tussen recent gekochte producten, kunt u inspelen op de wensen van de klant. Wanneer een klant een bepaald product koopt, voorspelt dit vaak welke andere (complementaire) productcombinaties hij interessant vindt. Online retailers maken gebruik van deze technieken, en met succes. Coolblue is hier een voorbeeld van. Deze retailer geeft – net als vele concurrenten – aan wat klanten die een bepaald product kochten nog meer hebben gekocht. Hiermee dragen ze ideeën aan voor andere mogelijke interessante oplossingen voor de klant. Dit is de volgende stap van communicatie over het assortiment in de fysieke winkel: de mening van bestaande klanten betrekken in het oriëntatieproces van nieuwe klanten. Door dit principe toe te passen en ook direct te communiceren in de fysieke winkelomgeving, bent u in staat om uw klant centraal te stellen. Hierover leest u meer in het hoofdstuk 'Waarom'.

Miss Etam

Miss Etam is een retailer die goed inspeelt op de klantenbehoeften binnen het onderdeel 'Wat'. Niet voor niets ontvingen ze de prijs voor Klantvriendelijkste Bedrijf 2012. Het concern begrijpt als geen ander dat klanten ergens anders zullen kopen als het product niet op voorraad is. Miss Etam meent dat in de modebranche – naast prijs-kwaliteitverhouding – de beschikbaarheid van het assortiment erg belangrijk is. Daarbij hebben ze goed inzicht in de wensen van hun specifieke klanten, zoals de verkrijgbaarheid van alle maten in de winkel. Om dit op te lossen, staan er zuilen in een aantal winkels waar niet de hele collectie aanwezig is. Hierop kunnen klanten en medewerkers producten online bestellen. Dit systeem dient als verlengstuk van het personeel, dat op deze manier klanten met specifieke wensen optimaal kan bedienen. Een andere manier om service te bieden binnen het onderdeel 'Wat', vult Miss Etam in door gegevens over het koopgedrag te verzamelen en analyseren. Hierdoor wordt snel duidelijk wat de consument mooi en leuk vindt. Ook zijn er verschillende stijlgroepen te onderscheiden, waar de marketingafdeling en inkopers van Miss Etam op inspelen. Door op deze manier in de huid van de klant te kruipen, heeft het kledingbedrijf veel loyale klanten in zijn bestand.

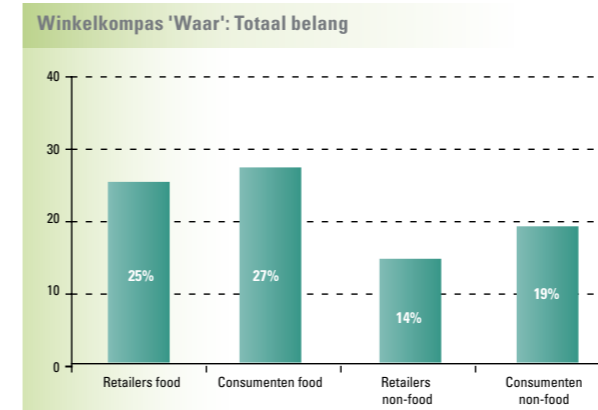




3.

waar

In dit deel zoomen we in op het onderdeel 'Waar' van het winkelkompas. Binnen de food-retail bepaalt dit onderdeel voor 27% het koopgedrag van consumenten. Met 19% vinden non-food consumenten 'Waar' minder belangrijk. Dit belang wordt wel onderschat door non-food retailers. De volgende aspecten vallen onder 'Waar': winkelen kost weinig tijd, locatie/bereikbaarheid, eenvoudig vinden van producten in de winkel, winkelen wanneer het me uitkomt en een nette/geordende winkel.

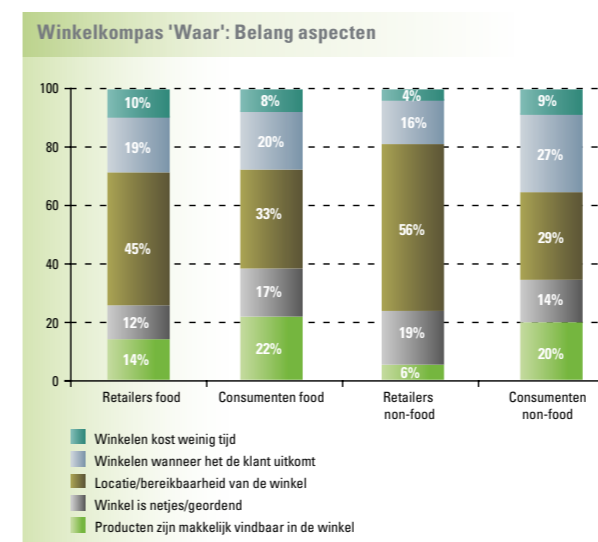


Uw winkel is de basis voor de relatie met uw klanten. Voor u is het van belang om te weten hoe uw klant op dit moment naar uw winkel kijkt.

Werk aan uw winkel

Een goede locatie/bereikbaarheid is zowel voor food- als non-food consumenten het belangrijkste binnen het onderdeel 'Waar'. Voor de overige onderdelen geldt dat consumenten andere verwachtingen hebben van food- en non-food retailers. Voor non-food consumenten is winkelen wanneer het hun uitkomt, na een goede locatie/bereikbaarheid het belangrijkste. Food-consumenten vinden dit ook belangrijk, maar minder belangrijk dan producten vinden in de winkel. Dat komt door de verschillende openingstijden van food- en non-food retailers. Doordat food-consumenten hier al tevreden over zijn, kunnen ze meer waarde gaan hechten aan andere aspecten.

Food-retailers hebben duidelijk een andere mening over wat consumenten belangrijk vinden. Zij overschatten het belang van een goede locatie/bereikbaarheid en onderschatten het belang van een winkel die netjes/geordend is en het belang van eenvoudig producten kunnen vinden in de winkel. Dit verschil in opvatting is een duidelijk signaal aan food-retailers om juist in deze onderdelen te investeren.



Non-food retailers overschatten het belang van een goede locatie/bereikbaarheid. Het belang van winkelen wanneer het uitkomt, wordt juist onderschat. Hier is sprake van een disbalans in perceptie omdat voor non-food consumenten deze onderdelen bijna even belangrijk zijn. Voor u als non-food retailer betekent dit maar één ding: zorg dat de cross channel koopbehoefte van uw klant wordt ingevuld en leg daarbij vooral de nadruk op winkelen wanneer het uitkomt. Een goede locatie/bereikbaarheid is natuurlijk belangrijk, maar uw klant is bereid iets verder te reizen voor een duidelijk onderscheidend concept. U dient dan wel op andere onderdelen van het winkelkompas uit te blinken.

Wat het onderdeel 'winkelen wanneer het uitkomt' betreft, geldt dat openingstijden een belemmering voor uw klanten kunnen zijn. Tenzij u er een online verkoopkanaal naast heeft natuurlijk.

Grote verschillen tussen branches

Voor supermarkten, drogisterijen en bouwmarkten winnen 'bereikbaarheid' en een 'goede locatie' het nu nog duidelijk van de behoefte 'winkelen wanneer het uitkomt'. Het aantal aanbieders dicht bij de klant en de ruime openingstijden van deze aanbieders dragen hieraan bij. Daarnaast kunnen klanten in deze branches nog maar beperkt online terecht bij retailers. 'Winkelen wanneer het uitkomt' is hierdoor minder top of mind bij hen.

In de branches elektronica en mode is dit behoorlijk anders. 'Winkelen wanneer het uitkomt' is hier juist belangrijker dan 'locatie/bereikbaarheid'. Binnen de sportbranche is nog sprake van een balans. Wilt u in deze branches de klant centraal stellen en inspelen op zijn belangrijkste behoeften, hanteer dan cross channel als strategie.

Aspecten:	Totaal	Supermarkt	Drogisterij	DHZ	Elektronica	Mode	Sport
Locatie/bereikbaarheid van de winkel	30%	33%	35%	35%	24%	22%	28%
Winkelen wanneer het de klant uitkomt	26%	20%	18%	19%	36%	38%	28%
Producten zijn makkelijk vindbaar in de winkel	21%	22%	25%	24%	14%	16%	22%
Winkel is netjes/geordend	15%	17%	16%	13%	14%	15%	13%
Winkelen kost weinig tijd	9%	8%	7%	9%	12%	9%	9%

Wat vinden online en offline kopers?

Om het belang van cross channel aan te tonen, is het interessant om de winkeleisen van twee groepen consumenten met elkaar te vergelijken: mensen die hun laatste aankoop online hebben gedaan en zij die dit offline deden. Zet je deze namelijk tegen elkaar af, dan blijkt dat online kopers de prestatie van een winkel voor 50% bepalen op basis van de vraag of ze er kunnen shoppen wanneer het hen uitkomt. Voor offline kopers telt dit zeker mee, maar zij hechten meer waarde aan 'locatie/bereikbaarheid'. Toch bevestigen ze tegelijkertijd dat ze cross channel consumenten zijn, doordat ze zowel 'locatie/bereikbaarheid' als 'winkelen wanneer het de klant uitkomt' belangrijk vinden.

Aspecten:	Laatste aankoop online	Laatste aankoop offline
Locatie/bereikbaarheid van de winkel	12%	32%
Winkelen wanneer het de klant uitkomt	50%	23%
Producten zijn makkelijk vindbaar in de winkel	18%	21%
Winkel is netjes/geordend	6%	16%
Winkelen kost weinig tijd	14%	8%

Op weg naar 100% klanttevredenheid

De winkelprestaties van retailers bevestigen dat zij in het algemeen goed beseffen wat hun klanten belangrijk vinden. Deze zijn namelijk het meest tevreden over de aspecten 'locatie/bereikbaarheid' en 'winkelen wanneer het de klant uitkomt'. De doelstelling moet echter 100% klanttevredenheid zijn, en daarom is het van belang dat zij hun prestaties op deze punten verder optimaliseren.

App wijst klant de weg

Daarnaast moeten retailers aandacht besteden aan de criteria 'producten zijn makkelijk vindbaar in de winkel' en 'winkelen kost weinig tijd'. Beide aspecten zijn voor verbetering vatbaar, zeker met gebruik van technologie. Denk aan 'Appie' van Albert Heijn, waarbij klanten door de winkel lopen aan de hand van hun boodschappenlijstje in deze app. Steeds meer winkels – vooral de grotere – zullen met behulp van mobiele technologie klanten helpen producten makkelijker in de winkel te vinden.

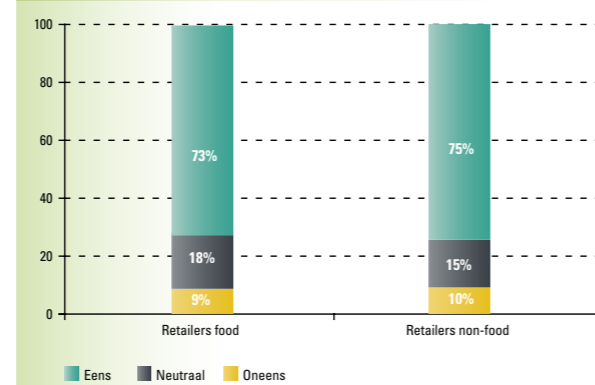
Cross channel heeft de toekomst

Deze technieken leveren ook kleinere winkels kansen op. Zo geeft jeanswinkel Score vanaf 2013 klanten de mogelijkheid om via hun mobiel te checken of een product fysiek op voorraad is in de winkel. Target – een warenhuis in de Verenigde Staten – biedt via een eigen app een plattegrond aan van al hun winkels. Hiermee kunnen klanten per winkel heel snel uitvinden waar de producten liggen die ze zoeken. En is een artikel niet aanwezig, dan kun je het meteen online bestellen.

Apple heeft een app waarmee klanten een product in de fysieke winkel af kunnen rekenen. Dus niet meer in de rij voor de kassa, maar gewoon betalen met je eigen telefoon. Snel en efficiënt winkelen kan enorme toegevoegde waarde voor uw klant betekenen.

Zowel food- als non-food retailers beseffen duidelijk dat cross channel de toekomst heeft. Ongeveer driekwart is het namelijk eens met de stelling dat on- en offline kunnen kopen, een basisvoorwaarde is om succesvol te zijn binnen de retail. Gezien het geringe online omzetaandeel in de food-retail is het opvallend dat food-retailers dezelfde mening hebben als non-food retailers. Ze geven hier een duidelijk signaal mee af voor de toekomst, namelijk dat het online omzetaandeel de komende jaren serieus zal gaan groeien.

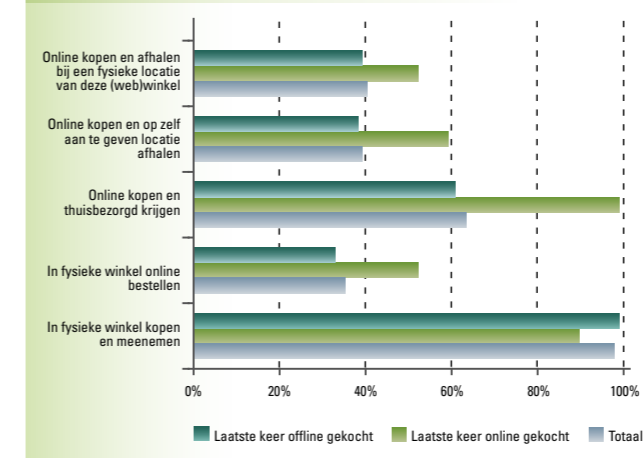
Online en offline kunnen kopen is een basisvoorwaarde om succesvol te kunnen zijn in de retail



Speel in op de verwachtingen van uw klanten

Het beseft is er, nu dient u daar nog een juiste invulling aan te geven. Daarvoor is het noodzakelijk dat u inspeelt op wat consumenten op dit gebied van u verwachten. Het is duidelijk dat non-food consumenten verwachten te kunnen kopen op de manier die zij willen en op een moment dat hun het beste uitkomt. Natuurlijk verwachten ze in een fysieke winkel te kunnen kopen, maar meer dan 60% verwacht dit ook online te kunnen doen en producten thuisbezorgd te krijgen. Daarnaast verwachten consumenten click & collect-oplossingen van retailers en de mogelijkheid tot online kopen in de fysieke winkel. Verder is het verstandig eens goed te kijken naar hoe uw klanten die de laatste keer online gekocht hebben tegen het begrip winkel aankijken. 12% van hen verwacht namelijk niet eens meer dat een winkel ook daadwerkelijk een fysieke winkel heeft. Wilt u als fysieke retailer de strijd om de gunst van deze online koper winnen, dan is er voor de toekomst één vuistregel: stel de klant centraal en bied online koop- of bestelmogelijkheden aan die aansluiten bij de behoefte van uw doelgroep.

Welke mogelijkheden verwachten non-food consumenten bij retailers?



Cross channel retail

Consumenten zijn helemaal niet bezig met kanalen. Ze willen zelf bepalen wat ze waar op welke manier en op welk moment kopen. De consument betaalt en bepaalt dus hoe retailers en fabrikanten er samen voor moeten zorgen dat het perfecte productaanbod op de juiste plaats aanwezig is. Een goede integratie tussen on- en offline-kanalen is daarbij noodzakelijk en zal leiden tot nieuwe businessmodellen. Retailers die hier niet op inspelen, gaan de aansluiting met hun klanten verliezen. In de rapportage cross channel retail van ABN AMRO is deze conclusie al getrokken en is nu aan de orde van de dag. Cross channel is de toekomst voor zowel food als non-food retail. Hierbinnen liggen volop kansen voor retailers en het is aan u om deze te grijpen.

ICI Paris XL

ICI PARIS XL

Een cross channel strategie heeft de toekomst. Voor veel retailers geldt dat de online winkel de snelst groeiende winkel van allemaal is en dat daar ook vooral de focus op ligt. Het moet echter geen of/of zijn, maar en/en. Tegelijkertijd investeren in de online winkel en de fysieke winkel. In de huidige snel veranderende wereld kan een retailer het zich niet meer permitteren om het verbouwen van de winkels te laten dicteren door de afschrijvingstermijn. Dit betekent dat een retailer de winkels vaker moet verbouwen en vooral slimmer moet verbouwen. De uitstraling en inrichting van een winkel dient flexibel te zijn en regelmatig aangepast te kunnen worden, om de klant voortdurend te verrassen en de concurrentie voor te blijven.

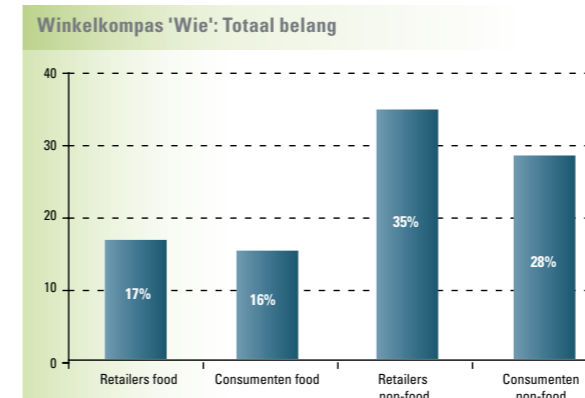




4.

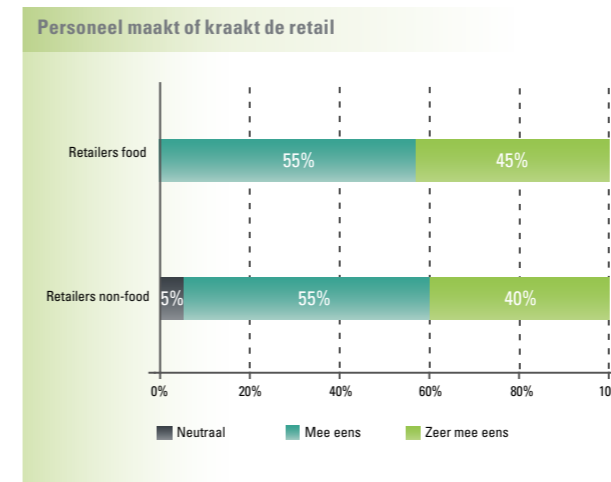
wie

Het onderdeel 'Wie' van het winkelkompas staat centraal in dit deel van de rapportage. Na 'Waar' is dit met 28% het belangrijkste onderdeel voor non-food consumenten. Non-food retailers schatten dit belang nog hoger in. Voor food-consumenten is 'Wie' met 16% het minst belangrijke onderdeel van het winkelkompas. Dit onderdeel is opgebouwd uit de volgende aspecten: bestelde producten worden snel geleverd, persoonlijke aandacht, goede afhandeling van klachten, deskundige informatie, probleemloos ruilen/geld terug en een prettige sfeer om te winkelen.



Personeel maakt of kraakt uw winkel

Goed presteren op de factor 'Waarde' van het winkelkompas is essentieel voor u als retailer. Indien u niet wilt – of gewoonweg niet kunt – excelleren op de laagste prijs, betekent dit dat u waarde moet toevoegen aan uw winkel op andere vlakken. Als het aan non-food consumenten ligt, doet u dat op het onderdeel 'Wie' van het winkelkompas. Retailers beseffen dit zelf ook heel goed. Personeel maakt of kraakt de retail en dat geeft duidelijk aan welke waarde u de komende jaren moet hechten aan het onderdeel 'Wie'. Ondanks het geringe belang dat food-consumenten hechten aan personeel en service, beseffen food-retailers dat hun personeel wel degelijk medebepalend is voor het succes van hun supermarkten.

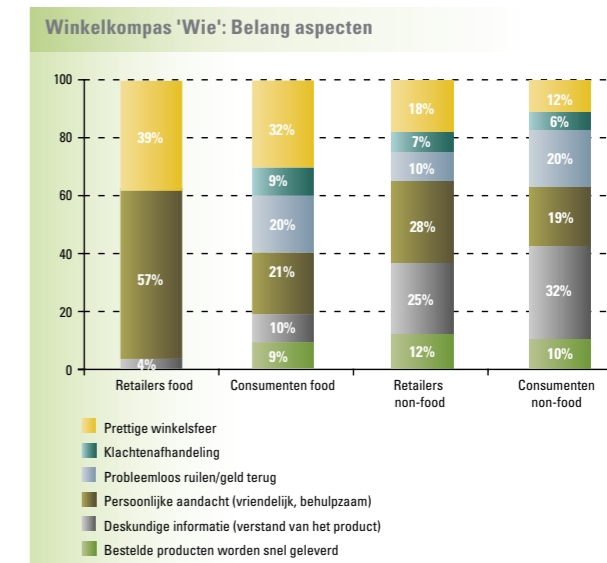


Weet wat uw klanten willen

Om te excelleren op het onderdeel 'Wie' moet u weten aan welke knoppen u moet draaien. Voor food-retailers geldt dat vooral aandacht geschonken moet worden aan een prettige winkelsfeer en persoonlijke aandacht. Food-retailers beseffen dit ook, maar ze overschatten hoe belangrijk dit is. Het belang van overige aspecten die met het onderdeel 'Wie' te maken hebben, worden nihil geacht. Vooral het belang van probleemloos ruilen/geld terug is



een belangrijk leerpunt voor food-retailers, aangezien dit voor food-consumenten bijna even belangrijk is als persoonlijke aandacht. Non-food retailers zijn doordrongen van het belang om goed te presteren op het onderdeel 'Wie'. De investeringen op personeelsgebied dienen wel anders verdeeld te worden dan het beeld dat men op dit moment heeft van de verwachtingen van de klant. Een prettige sfeer en persoonlijke aandacht zijn wel belangrijk, maar worden overschat. Deskundig personeel is het belangrijkste aspect voor non-food consumenten en dit wordt juist onderschat door retailers. Daarna is probleemloos ruilen/geld terug het belangrijkste en ook dit wordt duidelijk onderschat. Vooral in de modebranche is dit aspect zeer belangrijk. Wanneer non-food retailers



willen excelleren op het onderdeel personeel en service en de klant op dit gebied centraal willen stellen, dienen ze vooral te investeren in deskundigheid en een probleemloos ruil/geld terug beleid.

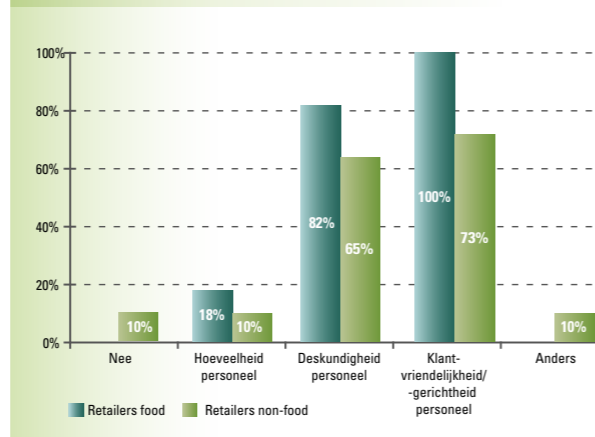
Non-food retailers zouden voor het onderdeel 'Wie' een gedifferentieerde strategie moeten hanteren: voor consumenten die graag online kopen en consumenten die graag in de fysieke winkel kopen. De wensen van beide groepen ten aanzien van personeel en service lopen duidelijk uiteen en hier zouden retailers op in moeten spelen. Dit is overigens geen kwestie van of/of maar van en/en. De cross channel-consument heeft namelijk twee petten op. De ene keer wil hij het product snel geleverd hebben, de volgende keer deskundig personeel.

Aspecten:	Laatste aankoop online non-food	Laatste aankoop offline non-food
Bestelde producten worden snel geleverd	26%	9%
Deskundige informatie (verstand van het product)	17%	31%
Persoonlijke aandacht (vriendelijk, behulpzaam)	7%	20%
Probleemloos ruilen/geld terug	30%	19%
Klachtenafhandeling	12%	6%
Prettige winkelsfeer	8%	15%

Retailers beseffen het belang van goed personeel

Retailers zijn steeds meer bereid om te investeren in personeel. Dit bevestigt het belang dat hier de komende jaren aan gehecht wordt. Daarbij is het wel zaak dat ze inspelen op de behoefte van de klant. Non-food retailers investeren het meest in klantvriendelijk personeel, gevolgd door deskundig personeel. Inspelen op de klantbehoefte vraagt om een verdeling die juist andersom is. Non-food retailers zijn duidelijk van mening dat ze het met dezelfde hoeveelheid mensen op de winkelvloer kunnen blijven doen. Slechts 10% geeft aan te investeren in de hoeveelheid personeelsleden. Met 18% verwachten food-retailers duidelijk meer te gaan investeren in de hoeveelheid personeelsleden. Daarnaast gaan ze volop investeren in klantvriendelijkheid en deskundig personeel. Zeer opvallend is dat de investeringsbereidheid onder food-retailers duidelijk groter is dan onder non-food retailers. Dit zou andersom moeten zijn aangezien het belang van personeel in non-food veel groter is.

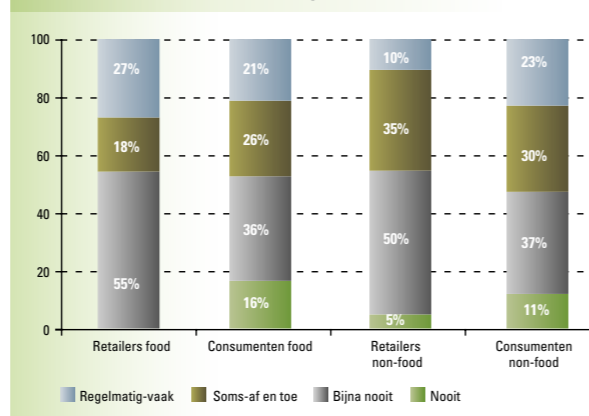
Zal er de komende vijf jaar geïnvesteerd worden in het personeel van uw winkel(s)? Zo ja, op welke manier(en)?



Begroeting in winkel goede investering

Ondanks het besef dat personeel een belangrijk onderdeel is van het winkelkompas, blijkt dat de prestaties op dit gebied nog te wensen overlaten. Gaat het om vriendelijkheid, dan is men zich bewust van het feit dat er nog wel wat te winnen valt. Toch wordt dit nog onderschat: 23% van de non-food consumenten geeft aan dat het regelmatig tot vaak voorkomt dat ze niet begroet of aangesproken worden. Dit geldt in het bijzonder voor de elektronica-winkels. Gemiddeld genomen wordt 16% in een supermarkt nooit aangesproken, terwijl dit echt de eerste stap is richting klantvriendelijkheid. Een begroeting kost niets, maar kan veel opleveren.

Men wordt niet begroet of aangesproken

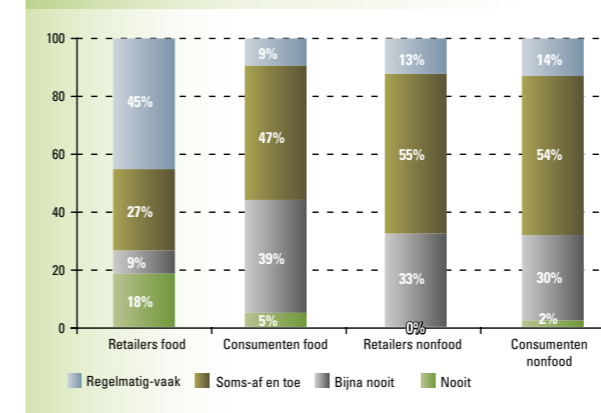


Het komt regelmatig voor dat klanten een product niet kunnen vinden. Dat is dan echt een gemiste kans voor het winkelpersoneel. Door contact te zoeken met de klant, kunnen ze dit oplossen. Een simpele begroeting breekt het ijs en zal vaker leiden tot een hulpvraag van een klant als deze iets niet kan vinden. Vooral in grotere winkels is meelopen met uw klant de basis voor succes. Bij Hornbach en Jumbo bijvoorbeeld is het heel gebruikelijk om dit te doen. Als de klant een product niet kan vinden en aan een medewerker vraagt waar het ligt, loopt iemand mee naar de

betreffende plek in de winkel. Vervolgens vraagt de medewerker of hij misschien nog iets anders voor de klant kan betekenen. Dat is toch een andere aanpak dan: "Dat is niet mijn afdeling," of: "Als u iets verder loopt, ergens in rij vier. En als het er niet ligt, hebben we het waarschijnlijk niet meer."

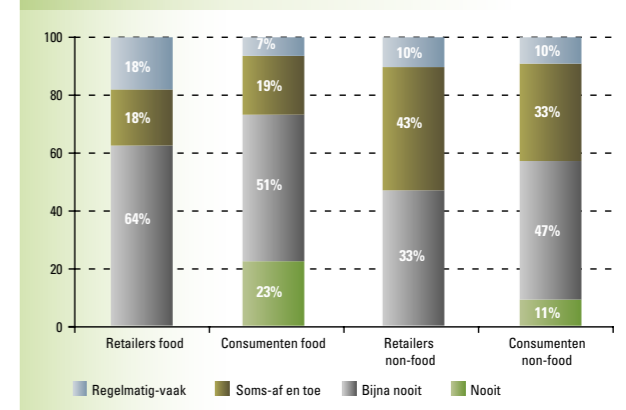
Vooral food-retailers verwachten dat dit regelmatig voorkomt bij hun klanten. In werkelijkheid blijkt dit gelukkig wel mee te vallen. Duidelijk is dat hier zowel in food- als non-food retail zeker aan gewerkt kan worden. Het personeel kan hierin een belangrijke rol vervullen, maar een duidelijke bewegwijzering van wat waar te vinden is, kan ook goed helpen. Helemaal wanneer u deze online beschikbaar maakt.

Men kan een product dat men nodig heeft niet vinden



Daarnaast komt het regelmatig voor dat klanten niet naar tevredenheid worden geholpen. Dat zou eigenlijk nooit mogen gebeuren. Want zijn uw klanten tevreden, dan zijn ze loyaler en zullen ze uw winkel eerder bij vrienden en bekenden aanbevelen. Uw personeel vervult daarbij een sleutelrol. Dit komt volgens consumenten vaker voor in non-food dan in food. Met name elektronica-winkels zouden moeten werken aan consumenten naar tevredenheid helpen. Dit vraagt om een verandering van de mentaliteit van het personeel en een andere insteek van hun trainingen. Misschien is het een goed idee het woord verkoopmedewerker daarbij te vervangen voor het woord servicemedewerker. De rol van het personeel is uiteindelijk een geschikte oplossing geven en niet een product 'moeten' verkopen.

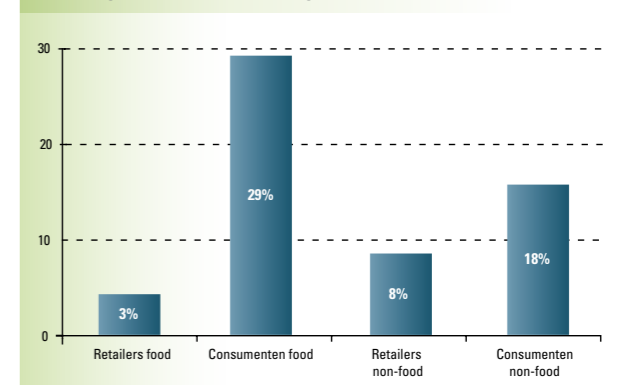
Men wordt wel geholpen, maar niet naar tevredenheid



Zorg voor een soepel klantafhandelingsproces

Uw klanten tevreden stellen, eindigt niet op het moment dat ze uw winkel verlaten. Help uw klanten ook wanneer ze achteraf niet tevreden zijn, of als ze een klacht of probleem hebben. Dit laatste komt duidelijk vaker voor dan retailers verwachten. Met name in food is de kloof tussen het beeld van retailers en consumenten erg groot. Maar ook binnen non-food is sprake van een serieus verschil. Vooral in de branches mode, elektronica en doe-het-zelf hebben klanten bovengemiddeld een klacht of probleem.

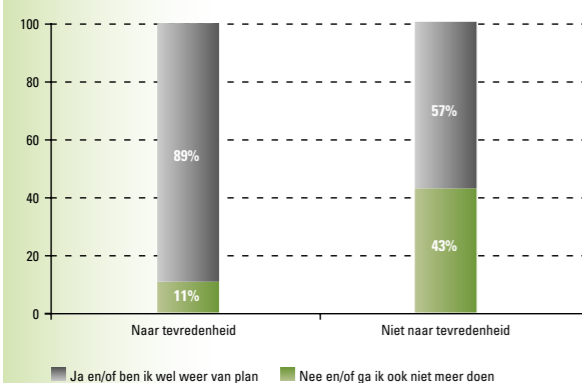
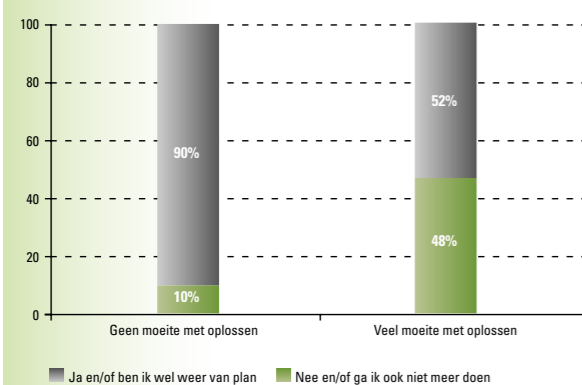
Het kan wel eens voorkomen dat een klant niet tevreden is over een winkel, of dat een klacht/probleem opgelost moet worden. Hoeveel procent heeft dit afgelopen jaar gehad bij een winkel?



De grote vraag is of u een dergelijke situatie als een probleem ziet, of als een uitdaging om uw klanten tevreden te stellen. Het zou in elk geval het laatste moeten zijn, omdat uw klanten u daar zeker voor zullen belonen. Wanneer het hen weinig moeite kost om een klacht of een probleem op te lossen, keert 90% namelijk terug naar uw winkel. Indien klanten tevreden zijn over de oplossing gaat dezelfde regel op. Voor food-consumenten geldt dat 18% de laatste keer moeite heeft gehad om het probleem of klacht opgelost te krijgen en voor non-food is dit met 24% nog hoger. Voor zowel food- als non-food consumenten geldt dat voor bijna 20% de laatste keer de klacht of het probleem niet volledig naar tevredenheid is opgelost. Wanneer u het uw klanten moeilijk

maakt of de oplossing niet naar tevredenheid is, zal meer dan de helft ervoor kiezen uw winkel niet meer te bezoeken. Het loont dus meer dan de moeite om te investeren in een eenvoudig en succesvol klantafhandelingsproces. Dit zorgt voor tevreden klanten en een positief verhaal over uw winkel.

Invloed van moeite van oplossen van het probleem of de klacht op terugkomgedrag



ASHA N. LALAI

Als professioneel consument is Asha N. Lalai al jaren in gesprek met retailers. Zij ziet duidelijk de potentie die de fysieke retail heeft om zich te onderscheiden van online. Dit ligt in de emotionele connectie tussen de winkel/het merk, personeel en consumenten. Voorbeeld is het verbeteren van de intermenselijke relatie en zintuiglijke waarneming in de winkel. Hoewel we steeds meer te weten komen over het onbewust gedrag van consumenten, weten slechts een klein aantal retailers deze "kunst" door te vertalen naar hun winkel. Het personeel speelt een essentiële rol in het potentiële succes. Op product of prijs kunnen retailers zich immers nauwelijks meer onderscheiden. Asha meent dat veel retailers personeel zien als kostenpost en ook zo handelen. De vraag daarbij is wat voor consumenten je aantrekt met personeel waar je minimaal in investeert waardoor de passie en kwaliteit afneemt. Wil je gelukkige consumenten in je winkel, dan zul je je personeel moeten transformeren naar missie werkers. Verkopen van producten is immers een trucje of zo eenvoudig als een druk op de knop. Verkopen van een gelukkig moment, de emotie die een consument bij het kopen van een product ervaart, is een missie!

VAN HAREN



vanHaren

Schoenenwinkel vanHaren is zich zeer bewust van de veranderende klant. De klant is niet gek en weet van tevoren wat ze wil. De benadering van de retail naar de klant moet daarom van push naar pull. Het personeel en de sfeer in de winkel spelen voor vanHaren daarin een grote rol. Klanten willen voelen dat het personeel het leuk vindt dat zij er zijn. vanHaren focust zich daarom met name op dit aspect. Maak er een feestje van als klanten binnenkomen, omarm ze. Wanneer je personeel blijft zien als taakgericht zal het inderdaad een kostenpost zijn. Maar wanneer je klantgericht gaat zijn zal het een goede service worden.

SPORT 2000



Hoe onderscheidt een fysieke retailer zich van een online retailer? Deze vraag houdt veel ondernemers bezig, ook in de sportbranche. Sport 2000 heeft hier een duidelijk antwoord op. Volgens hen is het de kennis van ondernemers die ervoor zorgt dat ze onderscheidend zijn. Consumenten die online kopen doen dit vooral op prijs en assortiment. De fysieke retailer zal het dus moeten hebben van andere aspecten. Sport 2000 ziet kansen binnen service en product kennis. Klanten komen namelijk naar de speciaalzaak voor een goed advies. Dit zullen consumenten nooit online krijgen. Fysieke retailers kunnen online met fysiek combineren, bijvoorbeeld met een bestelzuil. Deze moet wel geïntegreerd zijn in de winkel. Hierin spelen kennis, personeel en service een belangrijke rol.



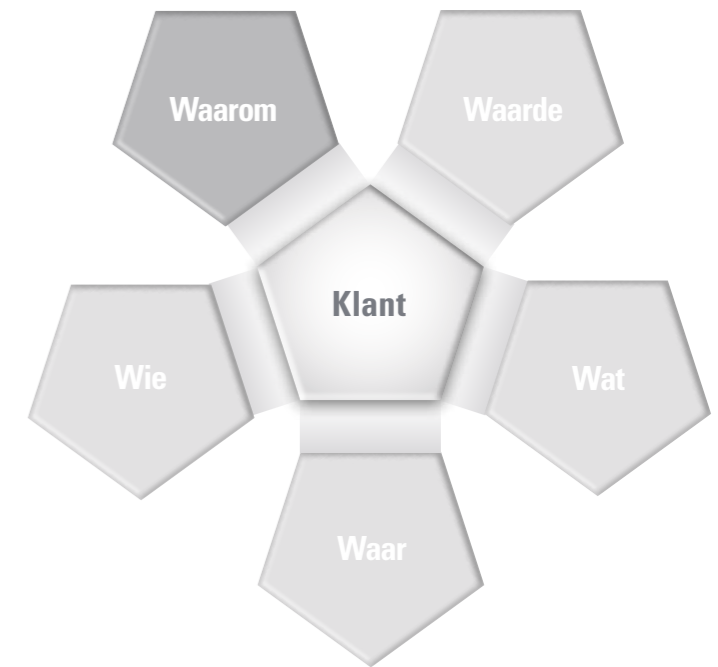


5. waarom

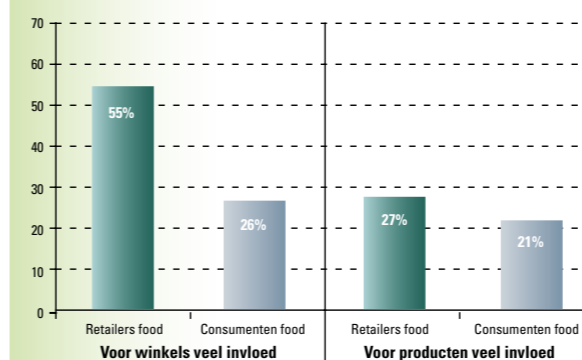
In dit deel van de rapportage staat het onderdeel 'Waarom' van het winkelkompas centraal. Dit is voor retailers het belangrijkste onderdeel, omdat het een samenvatting is van de prestaties van retailers op de andere onderdelen van het winkelkompas. Binnen het onderdeel 'Waarom' draait het om een onderscheidend communicatiebeleid en de mate waarin u een onderscheidende positie in de markt inneemt.

Met een onderscheidende marktpositie overleeft u ook op lange termijn

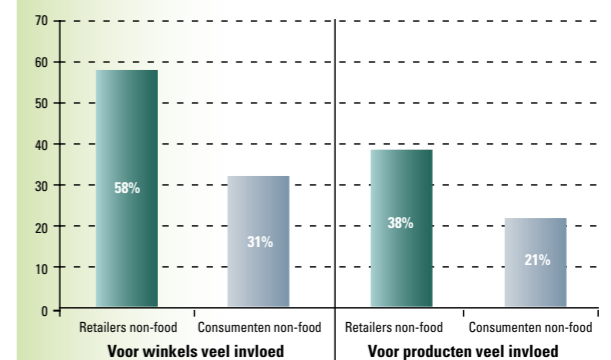
Waarom bezoeken consumenten uw winkel écht? Ze kiezen bewust voor uw winkel wanneer u onderscheidend bent. Met uw communicatiebeleid genereert u traffic op korte termijn. Waar het echter om draait, is dat u op lange termijn in staat bent traffic naar uw winkels te realiseren. En daarvoor dient u een onderscheidende positie in de markt in te nemen. Daarom gaan we hier eerst op in. Een goed imago en klanttevredenheid zijn hierbij de sleutel tot succes. Dit kunt u bereiken door te excelleren op één of meerdere onderdelen van het winkelkompas. Als u in staat bent van uw klanten 'tevreden klanten' te maken, stimuleert u klantloyaliteit en zorgt u ervoor dat ze uw winkel aanbevelen bij anderen.



FOOD
In welke mate denkt u dat ervaringen van anderen invloed hebben op de keuzes van consumenten voor een aankoop in uw branche?



NON-FOOD
In welke mate denkt u dat ervaringen van anderen invloed hebben op de keuzes van consumenten voor een aankoop in uw branche?



Uw klant heeft het graag over u. Maak hier gebruik van

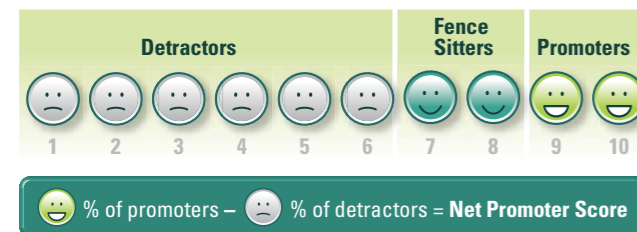
Ervaringen van anderen spelen voor consumenten een rol bij zowel de keuze voor de winkel als de keuze voor het product. Voor zowel food als non-food geldt dat deze invloed groter is op de keuze voor de winkel. Voor non-food consumenten hebben ervaringen van anderen voor 31% invloed op de keuze voor een winkel. Voor food-consumenten ligt deze invloed met 26% iets lager. Consumenten horen deze ervaringen vooral face-to-face van iemand anders en ze lezen ervaringen en reviews van anderen en experts. Dit kan zijn op algemene websites en op de website van de winkel zelf.

Retailers zijn duidelijk overtuigd van de grote invloed van ervaringen van anderen, vooral bij de keuze voor een winkel. Toch schatten zij deze invloed hoger in dan consumenten zelf aangeven. Hierbij lijken retailers vooruit te lopen op toekomstige ontwikkelingen. Zonder hier overigens nu al naar te handelen, want slechts 30% van de non-food retailers verzamelt reviews over de eigen winkel(s) en 45% van de food-retailers verzamelt winkelreviews. U kunt dit het beste doen door uw klanten na een bezoek aan uw winkel een bericht of uitnodiging te sturen, omdat 66% van de consumenten hier de voorkeur aan geeft. 34% doet dit liever op basis van eigen initiatief. U kunt deze reviews het beste laten schrijven op uw eigen website of op een algemene website met reviews en beoordelingen.

Het is belangrijk dat u klanten zelf laat bepalen op welke manier ze een review schrijven. Laat ze vooral ook over hun eigen antwoorden bepalen. Het is prima dat u klanten uw winkel op een aantal aspecten laat beoordelen, meer geef ze ook de kans om hun beoordeling van een open toelichting te voorzien. Een paar woorden zeggen vaak meer dan een cijfer en kunnen uw organisatie concrete aanknopingspunten opleveren waar u direct mee aan de slag kunt.

Net Promoter Score

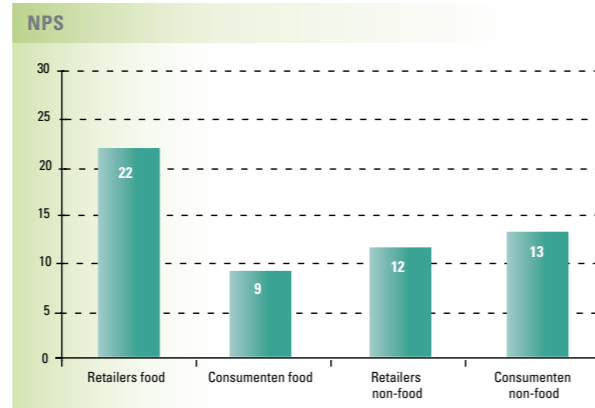
Een stap verder in het meten van klanttevredenheid is de Net Promoter Score (NPS). De NPS voor non-food retailers is 13 en is hoger dan die van food-retailers. Deze score betekent dat het aandeel non-food consumenten dat winkels aanbeveelt 13 procentpunt hoger ligt dan het aandeel consumenten dat winkels niet of nauwelijks aanbeveelt.



De Net Promoter Score (NPS) is in 2003 ontwikkeld door Frederick Reichheld. De NPS-methode gaat uit van het stellen van één centrale vraag aan klanten:

Hoe waarschijnlijk is het (op een schaal van 0 tot 10) dat u ons bedrijf zou aanbevelen aan een vriend of collega?

Op basis van deze schaal worden drie groepen onderscheiden om de NPS uit te kunnen rekenen. De NPS wordt uitgerekend door van het percentage consumenten dat uw winkel sterk aanbeveelt (promoters) het percentage consumenten af te trekken dat uw winkel niet of nauwelijks aanbeveelt (detractors). De NPS is een sterk instrument om op basis van één cijfer te laten zien hoe een organisatie presteert en wat het potentieel aan klantloyaliteit en omzetgroei is.



Met een verwachte NPS van 22 overschatten food-retailers de mate van aanbevelen van consumenten. Non-food retailers verwachten een gemiddelde NPS van 12 en dit komt goed overeen met de mening van de consument. De gemiddelde NPS is verschillend voor food en non-food. Binnen non-food verschilt de NPS ook per branche. De branche doe-het-zelf scoort met een NPS van 6 bijvoorbeeld het laagst en het hoogst scoort de branche drogisterijen en parfumerie met een NPS van 19. Dit wordt veroorzaakt door het verschil in klanttevredenheid tussen de branches. Maar ook door de mate waarin consumenten per branche de neiging hebben winkels aan anderen aan te bevelen. De gemiddelde scores per branche zijn voor retailers nuttig als benchmark doordat ze hun eigen prestaties hiermee kunnen vergelijken. Blijft de NPS achter, dan is er voor u werk aan de winkel. Scoort u een hogere NPS, dan doet u het goed. Verzuim desondanks niet te achterhalen hoe u het nog beter kan.

Weet waarom u wel of niet aanbevolen wordt

Daarnaast is het belangrijk dat u niet alleen naar de NPS zelf kijkt, maar ook naar de factoren die de mate van aanbevelen beïnvloeden. Immers, pas dan weet u aan welke knoppen u het beste kunt draaien om de NPS te verhogen. Uit het consumentenonderzoek blijkt dat u dit vooral kunt doen door te investeren in:

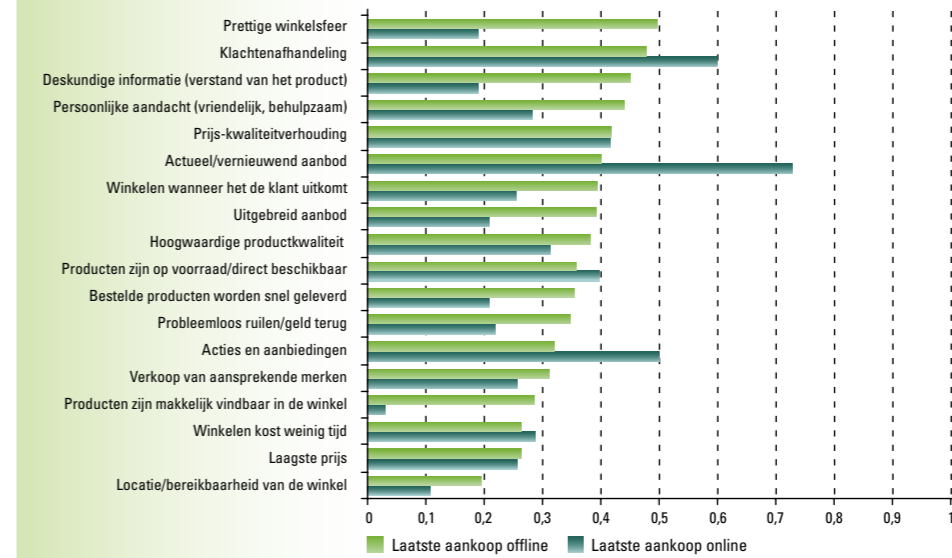
- een prettige winkelsfeer;
- een goede klachtenafhandeling;
- deskundige informatie;
- persoonlijke aandacht.

Ook voor food-retailers geldt dat deze aspecten de hoogste correlatie hebben met een hoge mate van aanbevelen. Oftewel: uw prestaties op het onderdeel 'Wie' van het winkelkompas, hebben veel invloed op uw NPS. 'Locatie/bereikbaarheid' en 'laagste prijs' hebben hier het minste effect op. Om de NPS van uw online kopers te verhogen, moet u vooral focussen op:

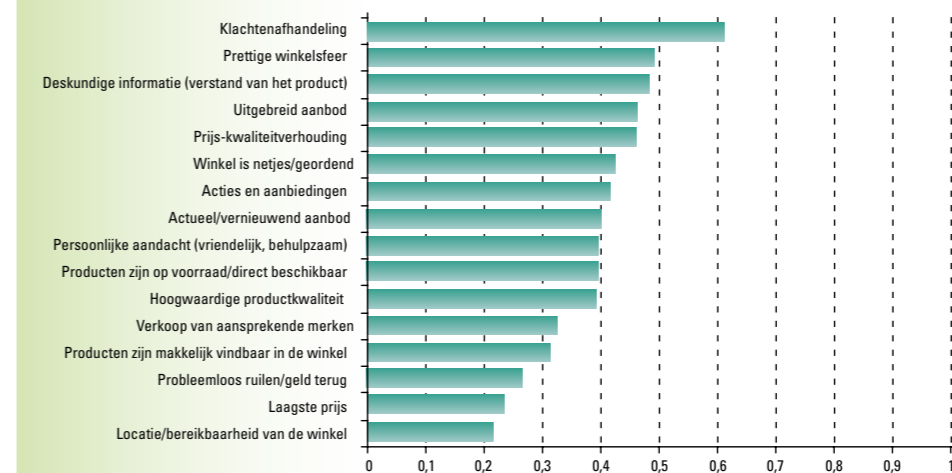
- een actueel/vernieuwend aanbod;
- een goede klachtenafhandeling;
- interessante acties en aanbiedingen.

Stel uw klanten bovendien centraal door ze periodiek om hun mening te vragen. Dit kan de NPS-vraag zijn, maar u kunt ook voor een andere vorm kiezen. Informeer welke score ze geven, maar vooral ook waarom ze die score geven. Dan weet u al snel welke aspecten u moet verbeteren om van uw klanten fans te maken. En fans zijn belangrijk, omdat ze vaker voor u zullen kiezen en u zullen aanbevelen bij anderen.

Non-food retail: correlatie tussen tevredenheid en mate van aanbevelen



Food retail: correlatie tussen tevredenheid en mate van aanbevelen



Bevorder loyaliteit

U creëert fans door te investeren in klanttevredenheid. Dit loont omdat u hiermee klantloyaliteit stimuleert.

Loyalty-Distance Model



Fanatiek loyaal

- Eén favoriete winkel
- Positieve houding en regelmatig terugkomgedrag

Multi loyaal

- Twee of drie favoriete winkels
- Positieve houding en regelmatig terugkomgedrag

Latent loyaal

- Positieve houding
- Niet regelmatig terugkomgedrag door situationele factoren (bijvoorbeeld omdat de winkel te ver weg is)

Gevangen loyaal

- Geen positieve houding
- Wel regelmatig terugkomgedrag (bijvoorbeeld uit gewoonte of omdat er geen beter alternatief beschikbaar is)

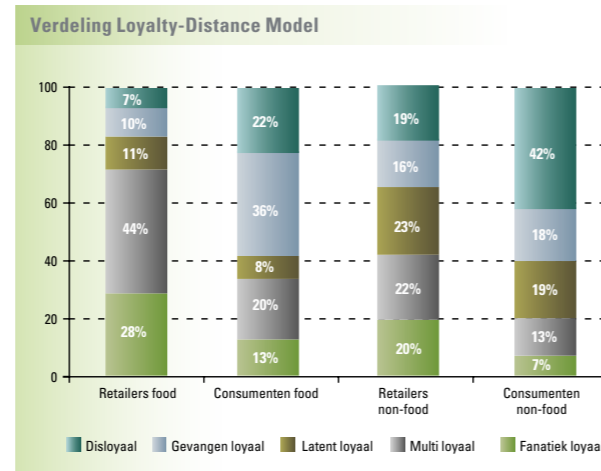
Disloyaal

- Geen of juist veel favoriete winkels
- Geen positieve houding
- Geen regelmatig terugkomgedrag

Op basis van het Loyalty-Distance Model (Q&A Research & Consultancy, 2013) schatten retailers de loyaliteitsstatus van hun klanten duidelijk hoger in dan de werkelijkheid. Vooral food-retailers schatten de klantloyaliteit erg hoog in. Ze verwachten dat 28% van de food-consumenten fanatiek loyaal is en dat nog eens 44% multi loyaal is. De werkelijkheid is duidelijk anders. Het grootste verschil wordt veroorzaakt door de groep consumenten die gevangen loyaal zijn in de food-retail. Dit zijn klanten die geen positieve houding hebben, maar wel terugkeren bij een retailer omdat er vaak geen ander alternatief is. Als dit alternatief er wel komt – bijvoorbeeld door een nieuwe concurrent of door

een beter aanbod online – is de kans groot dat deze klanten kiezen voor een andere aanbieder. Daar schuilt een groot gevaar voor food-retailers.

Non-food retailers schatten de loyaliteit van hun klanten ook te rooskleurig in. 19% van de non-food retailers verwacht dat hun klanten disloyaal zijn terwijl in werkelijkheid 42% van de non-food consumenten disloyaal gedrag vertonen ten opzichte van de winkel waar ze de laatste keer gekocht hebben.



In de gehele retail is duidelijk sprake van een verkeerd beeld van de werkelijkheid. Er is werk aan de winkel voor retailers om de loyaliteit van hun klanten te verbeteren. In dat kader gaat 'meten is weten' zeker op. U kunt de loyaliteit van uw klanten alleen weten door te registreren hoe vaak ze bij u kopen en hoe ze over u denken.

Krijg uw klanten hoger op de ladder

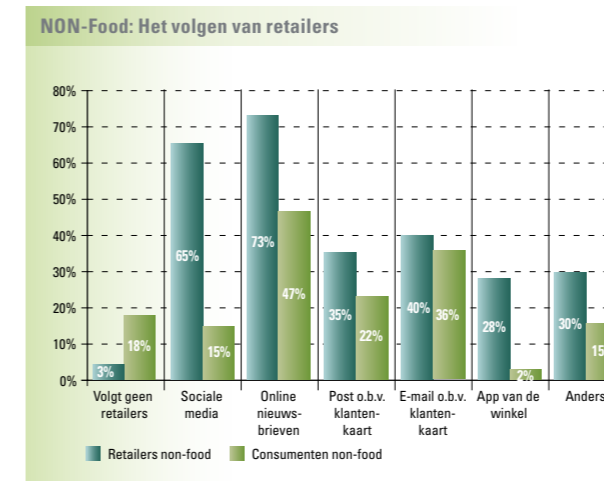
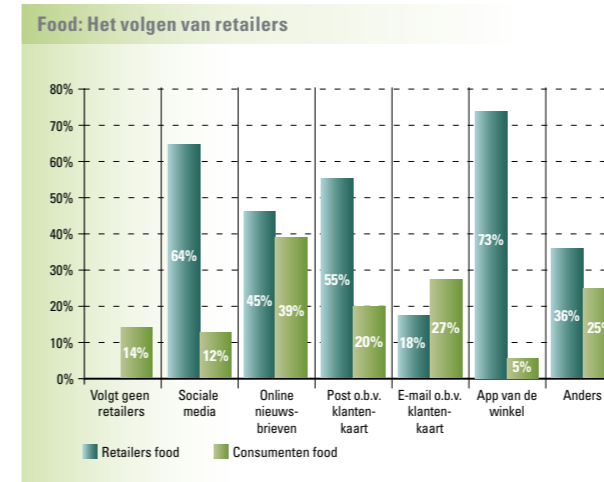
Op basis van deze informatie is het mogelijk om uw klanten in te delen op de loyaliteitsladder. Wanneer u weet welke klanten tot welke groep behoren, kunt u een strategie ontwikkelen om sommigen op deze ladder omhoog te helpen. Inzicht in de tevredenheid en houding van uw klanten is daarbij essentieel. Weet u over welke aspecten van uw winkel men minder tevreden is, dan is het ook duidelijk waar u aan moet werken om uw clientèle op de ladder omhoog te krijgen. Indien u van deze klanten dan ook nog weet waarover en hoe u het beste met ze kunt communiceren gaat u een mooie toekomst tegemoet.

Communicatie

Naast onderscheidend vermogen, is uw communicatie binnen het onderdeel 'Waarom' een belangrijke basis waarmee u nieuwe en bestaande klanten een motivatie geeft uw winkel te bezoeken. Het communicatiebeleid is voor uw winkels een belangrijk middel om op korte termijn traffic te genereren. De hamsterweken van Albert Heijn of de btw-vrije dagen van Media Markt zijn hier goede voor-

beelden van. Online spelers doen dit door regelmatig te verwijzen naar dagen waarop ze geen verzendkosten in rekening brengen. Om echt onderscheidend te zijn met uw communicatie, communiceert u gericht met uw klanten op een manier die voor hen wenselijk is. Uw klanten staan daar duidelijk voor open.

Voor de food-retail geldt dat slechts 14% niet gericht één of meerdere supermarkten volgt om op de hoogte te blijven. Dit ligt overigens wel iets hoger dan wat food-retailers zelf verwachten. Consumenten volgen food-retailers vooral via online nieuwsbrieven en klantenkaarten. Retailers volgen via social media en apps wordt op dit moment duidelijk overschat door food-retailers. In de toekomst zal het percentage consumenten dat supermarkten via apps en social media volgt zeker gaan groeien, maar op dit moment domineren nog andere vormen van communicatie.

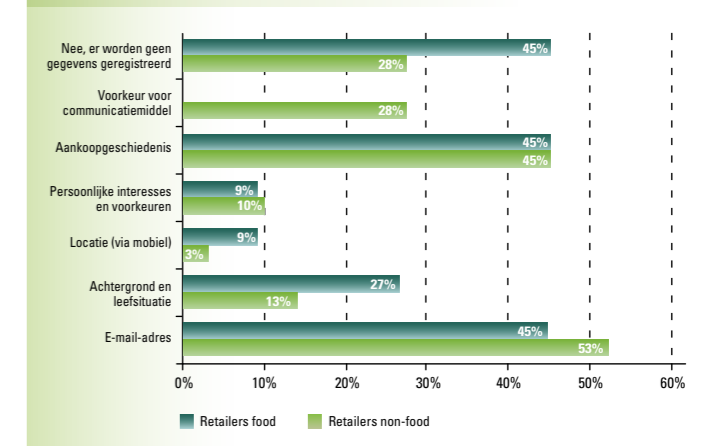


Ook voor non-food retail geldt dat slechts een beperkt deel van de consumenten niet gericht één of meerdere winkels volgt. Non-food consumenten volgen retailers vooral via online nieuwsbrieven en klantenkaarten. Winkels volgen via online nieuwsbrieven wordt overigens wel overschat door retailers. Hetzelfde geldt voor retailers volgen via social media en apps van de winkel. Hiervoor geldt dezelfde conclusie als bij food-retailers. Het gebruik zal toenemen, maar op dit moment domineren duidelijk nog andere vormen van communicatie. E-mail zal daarbinnen de komende jaren een centrale rol blijven spelen.

Registreer gegevens van uw klanten

Wilt u als retailer de loyaliteit van uw klanten in kaart brengen of persoonlijk met hen communiceren, registreer dan persoonlijk de klantgegevens. 45% van de food-retailers en 28% van de non-food retailers doet dit echter niet. Retailers registreren vooral het e-mailadres en de aankoopgeschiedenis. Overige gegevens worden nauwelijks aan klanten gekoppeld.

Worden in uw winkel(s) klantgegevens geregistreerd? Zoja, welke klantgegevens?

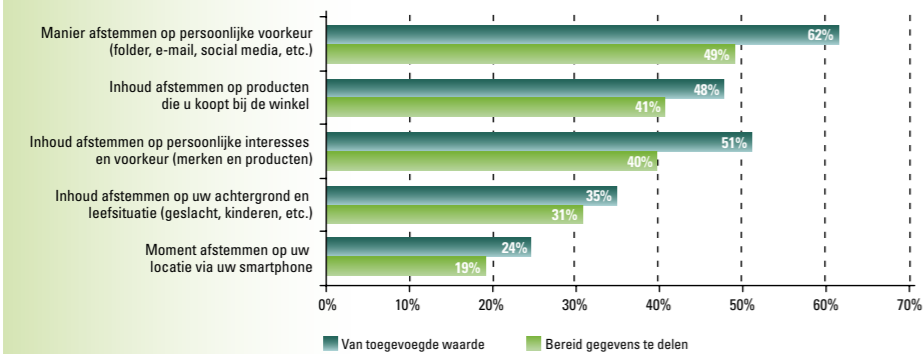


Voor u is het van belang klantgegevens persoonlijk te registreren, omdat u hierdoor persoonlijk – of in elk geval meer op maat – met uw klanten kunt communiceren. Zeker in economisch zware tijden is het van belang dat u goed communiceert met uw bestaande klanten. Nieuwe klanten binnenhalen legt immers een groot beslag op uw marketingbudget en bestaande klanten behouden vraagt vaak minder geld en moeite van u.

Klantgegevens registreren: voor wat hoort wat

Voor zowel food- als non-food retail geldt dat bijna 50% van de consumenten dit ook van u verwacht. Daarvoor zijn ze best bereid gegevens met u te delen. Als u maar duidelijk laat weten wat de toegevoegde waarde voor uw klant is. De manier van communiceren afstemmen op de persoonlijke voorkeur, heeft voor uw klanten de meest toegevoegde waarde. Bijna de helft van uw klanten is bereid om persoonlijke gegevens met u te delen. Ook de inhoud

Toegevoegde waarde en bereidheid tot delen van gegevens met betrekking tot manier en moment van communiceren en de inhoud daarvan



van uw communicatie afstemmen op de producten die ze bij u kopen en hun persoonlijke interesses vinden ze interessant. Het aandeel klanten dat bereid is dit met u te delen ligt weliswaar lager, maar een bereidheid rond de 40% is nog steeds fors. Algemene regel: hoe specifieker de achtergrondgegevens zijn die u vraagt, hoe minder bereid uw klanten zijn om hun gegevens aan u te geven. Wanneer u echter 20% of meer van uw klanten op deze manier aan u kunt binden, moet u zeker niet huiverig zijn om dit te doen. Waarschijnlijk zijn dit uw beste klanten die tevreden over u zijn en geldt wellicht ook hier weer de 20/80 regel.

Weet waarom uw klanten zich registreren

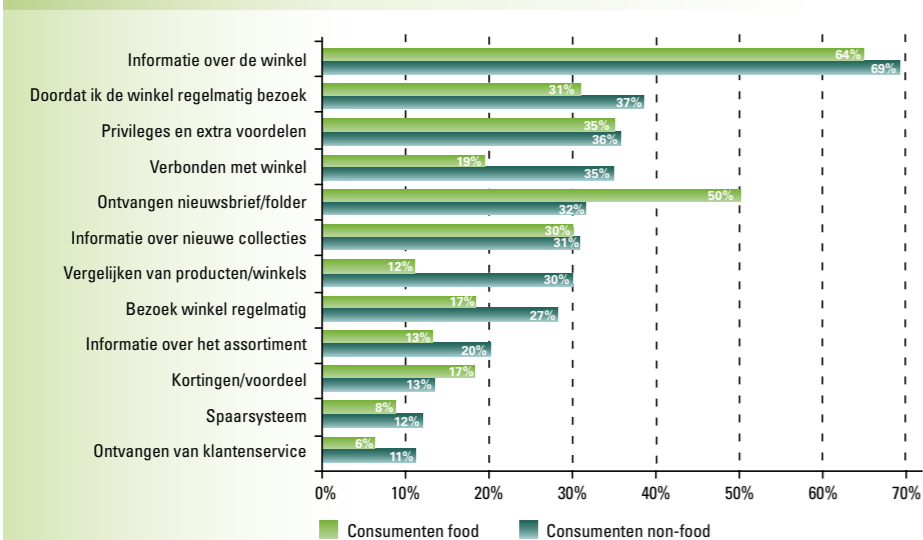
Als u weet waarom klanten zich graag bij u registreren, dan kunt u gericht met hen communiceren. Het merendeel van de consumenten volgt winkels voor kortingen en voordeel, maar dit geldt niet voor iedereen. Uw klanten ontvangen graag uw nieuwsbrief of

folder en willen geïnformeerd worden over uw assortiment en nieuwe collecties. In het bijzonder voor non-food klanten geldt, dat ze winkels volgen omdat ze deze winkels regelmatig bezoeken. Food-klanten volgen winkels met name voor informatie en ontvangen dan graag de nieuwsbrief. Jumbo is een goed voorbeeld van een supermarkt die dit goed beseft. Jumbo stuurt niet wekelijks folders uit, maar stelt klanten die regelmatig hun winkel bezoeken wel in de gelegenheid om via een nieuwsbrief aanbiedingen te ontvangen. Prijsvoordeel speelt hierbij een rol, maar klanten worden ook geïnformeerd over het assortiment en betrokken bij de winkel.

Klanten worden loyaler als u ze beter kent

De boodschap van de klant aan de retailer is duidelijk. Hij is bereid een deel van zijn achtergrond prijs te geven zodat hij van u informatie ontvangt die voor hem relevant is. Deze gegevens gaan ze

Waarom volgt u winkels en/of staat u geregistreerd bij winkels?



niet met elke willekeurige retailer delen. Ze kiezen bewust winkels of merken waar ze tevreden over zijn en die hun mogen helpen en adviseren bij het vinden van het juiste product of de juiste oplossing. Ook hier geldt dus dat het voor u van belang is in de ogen van de consument het verschil te maken ten opzichte van uw concurrenten. Bij het verzamelen van gegevens is het voor u van belang te beseffen dat er voor consumenten een dunne scheidslijn is tussen een service leveren op basis van deze gegevens – namelijk communicatie op maat – en consumenten opdringerig benaderen alleen maar om data te verzamelen. Zie het vooral als een service verlenen aan klanten.

Coolblue

Sinds de start van het bedrijf stelt Coolblue de klant centraal in de organisatie. Hiermee in lijn stelt Coolblue in augustus 2012 een directeur 'Tevreden klanten' aan. Coolblue gebruikt daarbij dagelijks de input van klanten om de eigen prestaties te verbeteren. De directeur 'Tevreden klanten' belt iedere dag drie klanten die de vorige dag iets hebben gekocht. Hij stelt deze klanten een simpele vraag: 'Wat vond u ervan en wat zouden wij beter hebben kunnen doen?' Ook werkt Coolblue veel met de Net Promoter Score, volgens het bedrijf het beste product voor toekomstige winst. Verbeterpunten die klanten aandragen, zijn namelijk niet altijd terug te zien in de huidige winst. De meest duurzame groei ontstaat door klantloyaliteit te creëren.



Hornbach

Binnen excelleren op 'Waarom' zijn twee aspecten belangrijk: communicatie en onderscheidend vermogen. Het succes van Hornbach kan verklaard worden door een goede prestatie op beide aspecten. Hornbach heeft een onderscheidende communicatie ten opzichte van andere bouwmarkten waarbinnen het onderwerp prijs een belangrijke rol speelt. Ze garanderen hun klanten op basis van een 365 dagen lage prijs garantie dat ze nooit te veel betalen. Maar deze onderscheidende communicatie is niet de enige reden waarom klanten naar Hornbach komen. Productbeschikbaarheid, deskundig personeel en de beste prijs voor het product wat de klant nodig heeft, zijn de drie elementen waar Hornbach zich op wil onderscheiden. Hornbach profileert zich daarbij duidelijk als een projectbouwmarkt waarbij de klant centraal staat en waar de klant alles moet kunnen vinden voor het project dat hij wil uitvoeren. Hornbach kiest duidelijk voor een doelgroep, namelijk de echte klusser. Daarnaast beseft Hornbach dat er een opkomst is van consumenten die om aanvullende diensten vraagt, Do-It-For-Me. Door beide groepen het beste te bieden, neemt Hornbach een onderscheidende positie in binnen de doe-het-zelf branche.





conclusie voor u telt rendement

Voor u telt rendement. U wilt uiteraard een goed rendement behalen. Maar juist dat rendement staat voor veel retailers momenteel onder druk.

RENDEMENT = OMZET x MARGE – KOSTEN

Rendement is het resultaat van omzet, marge en kosten. Deze elementen beïnvloeden elkaar continu. Op dit moment zit retail in een vicieuze cirkel; de omzet staat onder druk door afnemende traffic naar winkels. Om deze traffic op peil te houden, investeren retailers in acties en aanbiedingen, maar dat verkleint de marges. Verder nemen vaste lasten als huisvesting en personeelskosten almaar toe, wat het rendement verder onder druk zet. De meeste retailers hebben weinig mogelijkheden om de kosten te verlagen. De meeste kosten zijn vast en de variabele kosten zijn in de regel al geminimaliseerd. Nu het consumentenvertrouwen laag is en de toekomstige ontwikkelingen onzeker zijn, is dit een gevaarlijke situatie.

Retail is ontwricht

Nieuwe kapers op de kust hebben de retail in veel sectoren op zijn kop gezet. Online spelers als Bol.com, Coolblue, Wehkamp.nl en Zalando zijn daar goede voorbeelden van. In een relatief korte periode zijn dit soort partijen erin geslaagd een aanzienlijk marktaandeel te winnen. Vaak met een gemiddeld lagere artikelprijs dan de traditionele retail.

Ook nieuwe retailers die grote volumes combineren met lage prijzen (de category killers) werken ontwrichtend voor de retail. Voorbeelden zijn Primark en Action. Samen met de bewust bestedende consument zijn de nieuwe spelers voor retailers de grootste veroorzakers van teruglopende omzetten en marktaandelen.

In deze marktomstandigheden slaat het schaarmechanisme in de retail keihard toe. Dit is een situatie waarbij retailers zich geconfronteerd zien met toenemende kosten en dalende of gelijkblijvende omzetten. Doordat het rendement achterblijft, leidt dit uiteindelijk voor veel retailers tot een onhoudbare situatie. U kunt het rendement alleen op peil houden door elk jaar meer om te zetten dan het voorgaande. Of door jaarlijks de kosten te verlagen. Maar zonder ingrijpende structuurveranderingen in uw operatie zijn de mogelijkheden voor kostenverlaging zeer beperkt en vaak ook niet verstandig. U kunt wel snijden in uw personeel, maar u kent als geen ander het belang van goed personeel voor uw klanten. Voor de lange termijn raden we u deze keuze dus ook af. U kunt de goederenintensiteit in uw winkels beïnvloeden, maar wanneer klanten niet vinden waar ze voor komen, verliest u hen. Kortom: op den duur is dit ook niet de uitweg.

Uiteindelijk kunt u het rendement van uw organisatie het beste vergroten door aan uw omzet te werken.

Betrek uw klant bij uw strategie op lange termijn

Niet u, maar uw huidige en potentiële klanten bepalen of u uw huidige omzet en marktaandeel kunt behouden of laten groeien. Betrek uw klanten daarom bij de inrichting van de toekomst van uw organisatie. Stel uzelf en uw klanten elke dag de vraag waarom ze liever bij u kopen dan bij de concurrent. Leer uw klanten kennen voordat uw concurrent ze kent. Dat is de sleutel tot succes.

Dit vraagt om een duidelijke visie op uw onderscheidend vermogen op de lange termijn. U dient een nieuwe organisatie neer te zetten, die de basis vormt voor uw volgende groeiperiode. Een organisatie die voldoende wendbaar is om zich aan te kunnen passen aan de praktijk van alledag. Gebruikt u daarbij het winkelkompas om te bepalen op welke W's u het verschil wilt maken.

Het is onmogelijk om op alle hoeken van het kompas te excelleren. Kies voor een hoek waarbinnen u daadwerkelijk het verschil wilt maken en betrek uw klanten daarbij. Streef ernaar om op een ander onderdeel minimaal concurrerend te zijn. Dan is het prima om op de overige onderdelen lager te scoren. Hoe meer u inzet op een bepaalde hoek, hoe onderscheidender uw formule is en hoe meer klanten een reden hebben om voor u te kiezen, in plaats van voor de concurrent. Welke strategie u op lange termijn het beste kunt kiezen, is niet precies aan te geven. Elke retailer is anders. Bovendien hebben klanten verschillende motivaties om voor een retailer te kiezen.



Gebruik de retailmonitorformule voor uw strategie op korte termijn

Een langetermijnstrategie vaststellen wil niet zeggen dat u binnenkort rendement behaalt. Toch is dit laatste van belang om in de huidige, ontwrichte markt te kunnen overleven. Behalve een langetermijnstrategie inzetten, moet u als retailer de kern van uw organisatie afstemmen op de dagelijkse realiteit; door in ieder geval de huidige omzet te behouden. Daarom is het verstandig om op korte termijn te werken aan factoren die uw omzet positief beïnvloeden. De retailmonitorformule (Quix & Van der Kind, Retailmarketing, Noordhof, 2012) helpt u om uw kortetermijnstrategie vorm te geven.

$$O = VG \times OI \times BF \times C \times APK \times GAP$$

O	= omzet
VG	= verzorgingsgebied
OI	= opkomstindex
BF	= bezoekfrequentie
C	= conversie
APK	= artikelen per klant
GAP	= gemiddelde artikelprijs

Verzorgingsgebied

Er zijn meerdere manieren om uw verzorgingsgebied te vergroten. Expansie, ofwel nieuwe vestigingen openen, is een strategie die veel retailers toepassen. Vanwege de hoge groeikosten is dit echter niet de meest rendabele manier om extra omzet te realiseren. Bovendien vloeien steeds meer omzetten af naar het online kanaal, waardoor vestigingen sluiten meer voor de hand ligt.

De mogelijkheid bieden om online te kopen, is een tweede manier om het verzorgingsgebied uit te breiden. In potentie kan heel Nederland dan bij u terecht. Maar overschat niet de invloed van online verkopen. Het zullen vooral klanten in bestaande verzorgingsgebieden zijn die online bij u kopen.

Ten slotte kunt u uw verzorgingsgebied vergroten door van uw winkel(s) een echt onderscheidende bestemming te maken. Een locatie waarvoor uw klanten bereid zijn een grotere afstand af te leggen. Op lange termijn is dit een strategie die kan werken, maar op korte termijn zal het weinig effect hebben op uw omzet. Kortom: uw verzorgingsgebied vergroten is niet de meest rendabele manier om uw omzet op korte termijn te laten groeien.

Opkomstindex

De opkomstindex is het percentage inwoners in uw verzorgingsgebied dat uw winkels bezoekt. De opkomstindex wordt steeds meer beïnvloed door het type aankoop dat een consument doet.

De mate waarin een product direct nodig is, bepaalt of de traffic naar fysieke winkels hetzelfde blijft. Wil een klant het product gelijk hebben, dan is een bezoek aan de dichtstbijzijnde winkel de snelste oplossing. Is de urgentie er niet, dan kiest hij vaker voor het online kanaal. Naast urgentie, is ook de factor tijd van invloed op de opkomstindex. Wanneer tijd schaars is, koopt een consument eerder online en is de invloed op de opkomstindex van de fysieke winkels dus negatief. Tenzij de winkel om de hoek zit natuurlijk. Om uw opkomstindex te vergroten of minimaal te handhaven, is het verstandig uw klanten inzicht te geven in de voorraadpositie van uw winkels. Zo biedt u hen zekerheid en gemak, bovendien kunt u concurreren met online retailers. Maar er zijn nog meer mogelijkheden om uw opkomstindex toe te laten nemen. Ten eerste dient u zich af te vragen hoe bekend u bent binnen uw verzorgingsgebieden. Inventariseer ook goed wat het imago van uw winkel is bij consumenten. Blijft uw bekendheid achter bij die van uw concurrentie? Dan kan een investering in uw naamsbekendheid lonend zijn. U vergroot daarmee op korte termijn uw opkomstindex, en daarmee uw omzet.

De meeste retailers zijn echter zeer bekend binnen hun verzorgingsgebied. Het effect van acties voor een nog grotere naamsbekendheid op de opkomstindex is in dat geval minimaal. Voor deze retailers loont het vooral om te investeren in communicatie over de argumenten om hun winkels te bezoeken. Door deze te koppelen aan acties en aanbiedingen kan de totale opkomstindex iets toenemen. Toch levert dit op lange termijn meestal niet het gewenste rendement op, doordat deze acties vaak gepaard gaan met lagere marges.

De meest effectieve manier om uw opkomstindex te vergroten, is een goede NPS (Net Promotor Score) te realiseren. Dit betekent dat bestaande klanten u aanbevelen bij anderen, die daardoor uw winkel bezoeken. Doordat een substantiële verbetering van uw NPS tijd kost, zal het effect vooral op langere termijn voor u werken.

Bezoekfrequentie

Basisvoorwaarde om dit te doen is je klant kennen. Dus zonder loyaliteitsmechanisme wordt het moeilijk om te weten hoe vaak een klant komt en wat hij doet. De bezoekfrequentie is het aantal keren binnen een periode dat een klant uw winkel bezoekt. Kunt u ervoor zorgen dat bestaande klanten vaker terugkeren? Dan levert dit extra omzet en rendement op. Ook voor de bezoekfrequentie geldt dat het loont om uw klanten inzicht te geven in de voorraadpositie van uw winkels. Vooral voor dagelijkse aankopen geeft u uw klanten dan een goed argument om uw winkels te bezoeken, en niet die van uw concurrent.

Maar er zijn nog meer manieren om de bezoekfrequentie te verhogen. Bijvoorbeeld door uw klanten aan te spreken op hun persoonlijke interesses en behoeften. Hierdoor communiceert u anders dan anderen. Een klantregistratiesysteem kan u helpen om

gerichter met uw klanten te communiceren en hun uw toegevoegde waarde te laten zien.

Een tweede manier om de bezoekfrequentie te verhogen, is uw klanten belonen voor een bezoek aan uw winkel. Bijvoorbeeld door middel van een spaarsysteem. Dit zorgt voor een financiële motivatie om voor uw winkel te kiezen, in plaats van voor de concurrentie. Een spaarsysteem kan uw marge negatief beïnvloeden, maar waarschijnlijk weegt dit op tegen de kosten van nieuwe klanten werven.

De derde – en wat ons betreft belangrijkste – manier om de bezoekfrequentie te verhogen, is investeren in klanttevredenheid. Want tevreden klanten zijn uiteindelijk loyale klanten. Door hen tevreden te stellen, stimuleert u dat zij vaker bij u terugkomen. Daarnaast zorgt een hoge klanttevredenheid ervoor dat uw klanten u gaan promoten bij anderen. Hierdoor slaat u twee vliegen in één klap. Investeren in klantloyaliteit vergroot de bezoekfrequentie van uw bestaande klanten, maar ook de opkomstindex – op termijn – de bezoekfrequentie van nieuwe klanten.

Bij het begrip 'bezoekfrequentie' doet u er overigens verstandig aan naar het aandeel herhalingsaankopen van uw klanten te kijken. Doen zij vooral herhalingsaankopen bij uw winkel? Houd er dan rekening mee dat die steeds meer online gaan plaatsvinden. U kunt deze klanten behouden door ze de mogelijkheid te bieden deze producten in abonnementsvorm bij u af te nemen. Weet u dat ze één keer per maand een bepaald product kopen? Dan kunt u ervoor zorgen dat ze dit automatisch geleverd krijgen. Dit is gemakkelijk en stimuleert klanttevredenheid.

Conversie

Conversie is het percentage bezoekers van een winkel dat daadwerkelijk iets koopt. Doordat het zoek- en oriëntatieproces steeds vaker buiten de winkel plaatsvindt, zien retailers zich geconfronteerd met teruglopende traffic. Tegelijk neemt het percentage van bezoekers met een koopintentie juist toe, doordat consumenten na een voorselectie gerichter winkels bezoeken. Per saldo zou dit betekenen dat de teruglopende traffic gecompenseerd zou moeten worden door een hogere conversie. Het tegendeel is bij



veel retailers helaas het geval; conversies zijn nog steeds te laag. Het verhogen van de conversie is een belangrijke sleutel tot succes. Dit betekent investeren in de garantie dat klanten kunnen vinden en kopen wat ze nodig hebben.

Door te investeren in uw personeel kunt u uw conversie verhogen. Beschouw uw personeel daarom als een onderdeel van uw marketingmix, niet van uw logistiek. Hoe vaak komt het niet voor dat winkelmedewerkers met hun rug naar de klant staan om logistieke taken uit te voeren? Zeker op tijdstippen waarop het druk is in uw winkel zou dit niet mogen voorkomen. Juist dan moet uw personeel bezoekers helpen het product te vinden dat ze nodig hebben. Zorg ervoor dat uw klanten ook zelfstandig de beste keuze kunnen maken. Dit betekent dat u in de winkel diensten aanbiedt die hen faciliteren bij het vergelijken en selecteren van producten op momenten dat uw personeel (even) niet beschikbaar is. Breng bijvoorbeeld productreviews naar de winkelvloer. Zo kunnen potentiële klanten op basis van de mening van bestaande klanten het juiste product kiezen. Maak vergelijkingen tussen de producten en hun eigenschappen visueel, zodat zichtbaar is waarom een bepaald product wel of niet bij een specifieke behoefte past. Ook dit leidt tot hogere conversies. Zeker bij retailers waar personeel op dit moment meer met logistiek dan met de klant bezig is. Goed voorraadbeheer is een andere factor die bijdraagt aan een hogere conversie. Voorkom zo veel mogelijk dat artikelen uitverkocht zijn, of tijdelijk niet op voorraad. Stimuleer uw klanten het altijd aan u te melden als ze een voorraadprobleem ervaren, zodat u meteen kunt ingrijpen. Ook hierbij geldt dat direct contact tussen de klant en uw personeel essentieel is. Het personeel kan uw klant op een alternatief wijzen dat net zo goed is; misschien wel beter. Daarnaast kan personeel in het voorraadstelsel controleren of het gewenste artikel misschien toch aanwezig is. Dit leidt tot een hogere conversie en betere omloopsnelheden. In het verlengde hiervan leidt de mogelijkheid tot online bestellen in de fysieke winkel ook tot een hogere conversie en betere omloopsnelheden. Zijn artikelen niet op voorraad? Dan kunnen klanten ze online alsnog bestellen. Bovendien is het dan niet noodzakelijk het volledige assortiment in de winkel op voorraad te hebben. Ook hier speelt het personeel een belangrijke rol; namelijk door klanten te wijzen op de online bestelmogelijkheden in de winkel.

Artikelen per klant (APK)

Meer artikelen per klant verkopen kan ook leiden tot een aanzienlijke omzetverbetering. Neem hierbij wel de klant als uitgangspunt. Het gaat er niet om zo veel mogelijk artikelen aan elke bezoeker te slijten, maar juist om de consument een totaaloplossing te bieden. Zowel de informatie in de winkel als het personeel spelen hierin een belangrijke rol. Bijvoorbeeld door mensen te informeren dat klanten een bepaalde aankoop vaak combineren met andere producten.

Daarnaast kan het geen kwaad mee te denken met de klant en te inventariseren of hij alles heeft wat nodig is voor zijn oplossing. Ook bij de kassa kan hiervoor nog aandacht zijn. Door er producten te presenteren die klanten vaak vergeten, of gewoon te vragen of iemand alles heeft kunnen vinden. Hogere conversie door meer geholpen verkoop in de winkel, of ten minste aan de kassa, kan leiden tot een aanzienlijke omzetverbetering.

Gemiddelde artikelprijs

Ten slotte kunt u aan uw omzet werken door de gemiddelde artikelprijs te verhogen. Wederom geldt dat u hierbij vanuit de klant redeneert en goed intern communiceert met uw personeel. Door uw klanten te wijzen op producteigenschappen als kwaliteit, levensduur, comfort en gebruiksgemak, gaan ze met de beste oplossing naar huis. Inventariseer dan vooral ook waarnaar de klant écht op zoek is en stel vast wat hij een goede prijs-kwaliteitverhouding vindt. Zoals gezegd, ligt hier een belangrijke taak voor uw personeel. Vergroot uw omzet door uw klant de beste prijs-kwaliteitoplossing te bieden.

Luister naar en leer van uw klant

De meest waardevolle investering die u kunt doen, is luisteren naar uw klanten. Betrek ze dus bij uw organisatie. Retailen op onderbuikgevoel is verleden tijd. Weten door te meten is de toekomst. De hoeveelheid data die consumenten vandaag de dag produceren, helpt retailers niet alleen het gedrag van groepen te begrijpen en beïnvloeden, maar zelfs dat van een individu. Retailers die vooroplopen kunnen de grote hoeveelheid beschikbare data met elkaar in verband brengen. Denk aan transacties, social media, service, reviews. Deze gegevens analyseren ze en dat levert nieuwe inzichten op in het (koop)gedrag van consumenten. Zo kunnen ze op korte termijn betere beslissingen nemen. Analyseer transacties, zoek uit waar klanten vandaan komen en hoe vaak ze komen. En heeft u vragen die onbeantwoord blijven? Vraag het uw klanten en ondersteun hen. Maak het ze makkelijk om hun mening te geven. Want die mening is op lange termijn de belangrijkste factor die uw omzet drijft. Tevreden klanten zijn uw winkel of merk trouw en zorgen ervoor dat andere klanten dat in de toekomst ook zijn. Uw klanten zijn de belangrijkste marketeers van uw organisatie. Zorg ervoor dat zij u gaan zien als een organisatie die oplossingen biedt, in plaats van als een plek waar je producten koopt. Door oplossingen te bieden, creëert u waarde. Verkoopt u alleen spullen, dan is de laagste prijs uw enige kans op succes.



Colofon

Dit rapport is een uitgave van ABN AMRO.

Het rapport is geschreven door Q&A Research & Consultancy in samenwerking met ABN AMRO Sector Advisory.

Auteurs

John Terra - Q&A Research & Consultancy
Caroline Wortel - Q&A Research & Consultancy
Frank Quix - Q&A Research & Consultancy
Michel Koster - ABN AMRO

Commercieel aanspreekpunt

Michel Koster, Sector Banker Retail, ABN AMRO
michel.koster@nl.abnamro.com,
telefoon 020 383 41 57

Met medewerking van:

RetailTrends voor het enquêteren van haar retail abonnees

De deelnemers aan expert interviews:

Asha N. Lalai
Coolblue
Hornbach
ICI Paris XL
Media Markt
Miss Etam
Sport 2000
vanHaren

Distributie:

U kunt deze uitgave vinden op www.abnamro.nl/retail

Disclaimer

© Copyright 2013 ABN AMRO Bank N.V. and affiliated companies ("ABN AMRO"). Alle rechten voorbehouden.

Dit document dient uitsluitend ter informatie en wij geven, hoewel het document is gebaseerd op informatie die betrouwbaar wordt geacht, geen garantie aangaande de juistheid of volledigheid hiervan. ABN AMRO Bank N.V. (ABNAMRO) accepteert geen enkele aansprakelijkheid voor de informatie opgenomen in dit document. De weergegeven marktinformatie alsmede de opinies, prognoses, aannames, schattingen, afgeleide waarderingen en koersdoelstelling(en) die zijn opgenomen in dit rapport en die de opinie van de auteur vormen dateren van de aangegeven datum en kunnen op enig moment zonder voorafgaande kennisgeving worden gewijzigd. Hoewel wij ernaar streven de in dit document opgenomen informatie en opinies naar redelijkheid te actualiseren, kunnen er op grond van de regelgeving, compliance vereisten of andere oorzaken redenen zijn waardoor dit niet mogelijk is. Dit document vormt geen uitnodiging of aanbod tot het kopen of verkopen van effecten of andere financiële instrumenten. Dit document is uitsluitend bedoeld voor de Nederlandse markt en professionele beleggers actief en ervaren in de Nederlandse markt, niet zijnde natuurlijke personen, en de informatie mag niet - geheel of gedeeltelijk – voor enig doel worden vermenigvuldigd, opnieuw worden verspreid of gekopieerd zonder de uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van ABN AMRO.

ABN AMRO is geregistreerd bij de Autoriteit Financiële Markten te Amsterdam

© ABN AMRO

Deze publicatie is alleen bedoeld voor eigen gebruik. Verveelvoudiging en/of openbaarmaking van deze publicatie is niet toegestaan, behalve indien hiervoor schriftelijk toestemming is gekregen van ABN AMRO. Teksten zijn afgesloten op 1 februari 2013.



0900 - 0024 (€ 0,10 per minuut)
[abnamro.nl](https://www.abnamro.nl)