

Wehkamp

Van afbetalingsmagazijn naar online superstore in 1.000 dagen

Iedereen kent Wehkamp. In 1952 opgericht als postorderbedrijf waar miljoenen Nederlanders hun kleding, meubelen, huishoudelijke artikelen en beddengoed kochten uit dikke catalogi – de schrik van menig postbesteller. De klantenloyaliteit was groot. Niet in de laatste plaats omdat alles op afbetaling gekocht kon worden. Maar het oude Wehkamp is veranderd. En niet een beetje. Wehkamp is nu een online superstore boordevol merkartikelen, trendy fashion, hightech elektronica en zónder catalogus. Die verdween in 2008 en maakte plaats voor het Nederlandse online shopping platform. Met behoud van een behoorlijk deel van de oude klanten, maar vooral ook met veel nieuwe loyalisten. Reden voor een gesprek met Alexander van Slooten, marketingdirecteur van Wehkamp.nl.



“Wehkamp is niet een beetje veranderd, Wehkamp is dramatisch anders geworden. We bestaan sinds de jaren vijftig en hadden een solide kopersgroep. Termijnklanten blijven immers lang aan je gebonden. Maar het kopen op afbetaling is erg afgenomen. Bovendien hadden we een erg gedateerd imago. Wehkamp was er voor de bloemetjesjurken. Je zag dat de doelgroep niet groeide, maar kleiner werd. Postordering had een slecht imago gekregen en we hebben toen in 2008 het roer drastisch omgegooid. We wilden verjongen. We wilden interessant worden voor de ‘kosmopoliet’ en niet alleen meer voor de ‘traditionele burgerij’. En dat is goed gelukt.” Aldus Alexander van Slooten.

De geslaagde transformatie wordt nog eens benadrukt doordat Wehkamp in 2011 gekozen werd als het Beste Marketingbedrijf door het Nima.

Afscheid nemen

Alexander van Slooten: “Het oude concept had geen toekomst meer. De prijzen die je in een catalogus zet, zijn als hij uitkomt al vaak achterhaald – zeker als het gaat om elektronica. Bovendien veranderde het consumentengedrag. Loyaliteit is niet langer vanzelfsprekend, die moet je elke keer verdienen. We wilden dan ook het grootste online warenhuis van Nederland worden. Met de beste merkproducten, trendy artikelen, shops-in-shops, goede prijzen en een geweldige service.

“Als je zo’n grote slag maakt, dan weet je dat je van een groot aantal trouwe klanten afscheid moet nemen. Onderzoek helpt om goede inschattingen te maken over welk type klant en hoeveel er af zullen haken. Tegelijkertijd kun je ook inschatten wat je ervoor terugkrijgt aan nieuwe klanten en wat die op zullen gaan leveren. Je zult zorgvuldig alle afwegingen moeten maken en ik kan nu gelukkig zeggen dat het goed heeft uitgepakt. Wehkamp groeit en we hebben – net als vroeger – een heel trouwe kopersgroep teruggekregen die voor een belangrijk deel ook uit meegegroeide oude klanten bestaat.

“Voor ons was de grootste vraag hoe – en hoe snel – we ons imago konden veranderen. We waren als postorderbedrijf zo bekend, dat het de vraag was hoe snel ons nieuwe concept werd opgepakt. Dat gebeurde heel snel. Het nieuwe assortiment was snel bekend en we konden eigenzinniger gaan communiceren. Met eigenzinnigheid verlies je geen klanten, maar activeer je ze juist. Ze worden nieuwsgierig en gaan kijken. De transitie is waanzinnig snel gedaan, mede omdat we natuurlijk geen fysieke winkels hebben. Dat geeft flexibiliteit. En we hadden een heldere focus: we

moesten veranderen om te groeien. Of we wilden of niet.”

Market intelligence

“Voor ons is kennis over klanten erg belangrijk. We noemen het ‘Market Intelligence’. Een heel team van mensen doet niets anders dan het verzamelen en analyseren van gegevens van klanten. Uiteraard wordt aan alle privacyrichtlijnen voldaan, maar klanten vinden het zelf ook veel prettiger om aanbiedingen te krijgen die relevant voor ze zijn dan dat ze zaken voorgeschoteld krijgen waar ze niks aan hebben. Een echtpaar zonder kinderen heeft bijvoorbeeld niets aan kinderkleding.

“Wij weten heel veel van onze klanten. Wat ze besteld hebben, in welke periode, op welke dagen en tijdstippen. Maar ook wat hun waarschijnlijke gezinssamenstelling is, welke pagina’s ze op onze website bezoeken en welke producten hun interesse hebben. Al die informatie – en nog meer – hebben we verwerkt in handige marketingmodellen waarmee we uiterst gericht met onze klanten kunnen communiceren. Bijna één-op-één. Onze e-mailings bijvoorbeeld gaan er elke dag uit in soms wel 100.000 verschillende varianten. Andere volgorde van aanbiedingen, sommige aanbiedingen wel en anderen juist weer niet, speciale promoties voor doelgroepsegmenten en ga zo maar door.

“Het voordeel is dat we kunnen communiceren met erg veel relevantie en tegelijkertijd ook op momenten met waarschijnlijk ook de hoogste interessekans. Dat is goed voor je eigen omzet, maar ook goed voor de klant. Die ziet dat je in hem of haar verdiept. Dat je met serieuze aanbiedingen komt die specifiek voor hem/haar zijn bedoeld. Dat is ook een gigantische

Wehkamp in cijfers

560 miljoen	bruto omzet
100 miljoen	websitebezoekers
12,3 miljoen	verkochte producten
5,0 miljoen	persoonlijke accounts
4,4 miljoen	geregistreerde bezoekers
1,4 miljoen	opt-in e-mailadressen
106 duizend	klantenreviews
100 duizend	verschillende artikelen
98 procent	naambekendheid
72 procent	vrouwelijke kopers
51 procent	nieuwe klanten, jonger dan 35

“De tweede stap naar loyaliteit is onderscheidende service.”

loyaliteitsversterker. Onze erg actieve VIP-kanten krijgen vaak wel 4 tot 5 mails per week. Dat vinden ze prettig, zeker als we er ook persoonlijke acties aan toevoegen.”

De stappen naar loyaliteit

Alexander van Slooten: “Loyaliteit begint altijd met de eerste koopervaring. Die moet in elk opzicht goed zijn. Sterker nog: die moet beter of gemakkelijker zijn dan ergens anders. De toegevoegde waarde die je biedt is daarbij essentieel. Hoe gemakkelijk krijg je informatie, hoe is de keuze, het bestelproces, wat zijn de betaalmogelijkheden en zo verder.

“De tweede stap naar loyaliteit is onderscheidende service. Je moet klanten verrassen met je service en dat is vandaag de dag helemaal niet moeilijk omdat veel bedrijven niet zo’n topservice bieden. De grootste kans op loyaliteit heb je misschien wel als er iets fout gaat. Als de klant merkt hoeveel je doet om een probleem snel en naar tevredenheid op te lossen, heb je hem gewonnen.

“De volgende stappen komen na de eerste koop- en service ervaring. Je kunt ineens gaan communiceren met de mens achter de klant. Je kunt een relatie op gaan bouwen en die krijg je alleen als je de klant relevante aandacht geeft. Niet

teveel, niet te weinig. En als je jezelf echt in de klant gaat verdiepen.”

Valkuilen

Alexander van Slooten: “Er zijn ook valkuilen als je dat iets te rigide doet. Als een klant bijvoorbeeld alleen maar eens sokken bij je heeft gekocht, moet je deze niet de hele tijd gaan vervelen met sokkenaanbiedingen. Je moet ook zorgen dat alles rondom de personalisering op orde is. Dit zijn vaak fouten die een averechts effect hebben op de loyaliteit en de kans om het maximale uit een klant te halen.

“Wij definiëren klanten dan ook bijvoorbeeld in stijlgroepen. Kopen ze klassieke zaken of juist trendy producten. Deze – en veel andere – kenmerken geven je de kans om verder te gaan in de communicatie. Iemand die mode koopt, koopt ook wel eens elektronica.

En als iemand trendgevoelig is in kleding, zal hij/zij waarschijnlijk ook trendgevoelig zijn als het om bruingoed gaat.

“Als je met alle facetten in de marketing en de communicatie goed omgaat, dan bouw je een loyale klantengroep op. Maar je moet blijven investeren in de relatie. En in de kennis over de klant.”



Soms wel 100.000 verschillende e-mails per dag!



Retailloyaliteit

Alexander van Slooten: “Loyale klanten maken het onderscheid tussen succesvolle bedrijven en zij die dat niet zijn. Het gaat om assortiment, traffic, logistiek en loyaliteit. Loyaliteit is de echte waardecreatie. Je loyale klantenbestand bepaalt voor een belangrijk deel hoeveel je bedrijf waard is, omdat dit een langetermijneffect heeft. Vroeger ging het om bekendheid en het aanbod dat je had. Nu gaat het veel meer over of je relevant bent en inspireert. Inspirerende merken en bedrijven hebben de toekomst omdat die blijvend het meeste te bieden hebben aan hun klanten, die daardoor ook loyaal zullen blijven.”