

# De 4 groeidrijvers van prijsvechters

07-09-2023 04:50



**Discounters zijn vaak spekkoper als het economisch minder gaat. Toch is een budgetformule geen garantie op succes, laat bijvoorbeeld Big Bazar zien. Dit zijn de strategische kansen en valkuilen voor koopjesketens, vanuit de P's van elke marketingmix: product, prijs, plaats en promotie.**

De cijfers van het consumentenvertrouwen en koopbereidheid staan nog altijd ruim beneden het gemiddelde van de afgelopen 10 jaar. Onzekerheid over de economische vooruitzichten, al dan niet gecombineerd met het ontbreken van baanzekerheid, leidt tot prijsgevoeligere consumenten.

Dat veel discounters succesvol zijn tijdens economische crises zal niemand verbazen. Discountretail blijft echter topsport waarin ondernemers scherp aan de wind moeten varen om te kunnen renderen.

Hoe prijsvechters invulling geven aan hun formule bepaalt voor een groot deel het succes, of het gebrek daaraan. Juist in dit segment geldt dat duidelijke keuzes nodig zijn. In een markt met vaak lage marges vormt een verkeerde keuze direct een potentieel gevaar voor de winstgevendheid. Zo kan het dat zelfs in een haperende economie waarin discounters moeten floreren, er spelers zijn die het zeer moeilijk hebben.

Vanuit de bouwstenen van de welbekende marketingmix bekijken we de strategische keuzes van non-fooddiscounters, die leiden tot succes of falen.

## **1. De p van product: product is king**

Het assortiment is een strategisch middel om je te onderscheiden van concurrentie en een unieke positie in de markt in te nemen. Aanbod moet voorzien in een behoefte en voldoende aantrekkingskracht hebben. Anders komt en koopt de consument niet, ondanks de lage prijzen.

Voor discountretailers is het de uitdaging te zorgen dat lage prijzen niet worden geassocieerd met lagere kwaliteit. Een acceptabele kwaliteitsstandaard handhaven is essentieel om het vertrouwen van klanten te behouden.

### **Het ideale assortiment, zowel smal als breed**

Hoe discounters hun assortiment samenstellen, verschilt. Zo zijn er formules die structureel een heel smal en gespecialiseerd of juist heel breed aantal productcategorieën aanbieden. Per categorie kunnen artikelen dan wel of niet op voorraad zijn, waarbij de retailer meestal in staat is een alternatief te bieden. Zo ontstaat een voorspelbaar assortiment voor de consument, ook als een bepaald merk niet in het schap staat. Deze aanpak vergt een uitgekende inkoopstrategie en voldoende schaalgrootte. Het is een kracht als discounters in staat zijn om (structureel) grote volumes af te nemen en daarmee lage prijzen af te dwingen.

Direct inkopen bij producenten kan ook onder eigen merklijnen. Hiervoor zijn goede afspraken met producenten of groothandels noodzakelijk om tot de juiste product- en prijscombinaties te komen. Daarbij helpt het als de prijsvechter internationaal georiënteerd is. Men kan dan immers ook voorraad inkopen in landen waar prijzen lager liggen dan in Nederland.

### **Restpartijen in het schap**

Een andere methode is het opkopen van restpartijen. Dit zijn vaak grote partijen goederen die fabrikanten, groothandelaars of andere retailers tegen sterk gereduceerde prijzen aanbieden omdat de eigenaar ze zelf niet meer kan verkopen. Het product past bijvoorbeeld niet meer in het assortiment, voldoet niet aan de kwaliteitseisen van het merk, is seizoensgebonden of er is simpelweg een overschot.

Discounters die inspelen op restpartijen kennen vaak geen vaste en voorspelbare productcategorieën. Daardoor kunnen ze variëren met unieke of ongebruikelijke producten en een gevoel van afwisseling bieden. De winkels bevatten simpelweg wat er op dat moment aan partijhandel is ingekocht. Voordeel voor de consument is dat de prijzen binnen dit type discounter vaak op het allerlaagste niveau liggen. Hij kan steeds weer een goede deal scoren.

### **Tijdelijke outletstores**

Het scoren van een deal speelt ook een belangrijke rol bij tijdelijke outlets. Retailers gebruiken dit type winkel veelal om van restvoorraden af te komen. Artikelen die tegen de normale prijs niet goed genoeg verkopen,

buiten het seizoen (dreigen te) vallen of waar te hoge voorraden van zijn, worden tegen stevige kortingen aangeboden. Deze artikelen zijn niet tegen bodemprijzen ingekocht, maar vanuit de reguliere bedrijfsactiviteiten van de formule. De aanpak heeft uiteraard een stevige negatieve impact op de marges en dus de winstgevendheid van de outlet. Het is vooral een manier om van overtollige voorraad af te komen en liquiditeiten vrij te spelen. Door de voorraad te verkopen in plaats van helemaal af te schrijven wordt de schade zoveel mogelijk beperkt.

***Lage prijzen worden vaak gekoppeld aan een lagere kwaliteit, een grote uitdaging voor discount***

## **2. De p van prijs: inkoop versus verkoop**

Bij een prijsvechter verwacht de klant de beste koopjes. Hoe hoger het 'deal-gehalte', hoe eerder de consument komt en koopt. Discounters spelen hierop in door bijvoorbeeld de originele consumentenadviesprijs te vermelden naast de eigen verkoopprijs. De consument wordt extra geprikkeld te kopen, zeker als de aanbieding te goed is om te laten liggen.

### **Verschillende inkoopopties**

De discounter moet qua inkoopcondities enorm scherp zijn om de prijs in de winkel laag te houden. De inkoopstrategie van discounters kan daarbij verschillen en de basis vormen voor de uiteindelijke prijs in de winkel. Discounters die zich als partijhandelaar richten op restpartijen werken in de basis vanuit de inkoopprijs van de goederen. Wanneer de condities goed genoeg zijn, wordt tot aankoop overgegaan en worden de juiste promoties voor de winkel bedacht. Bijvoorbeeld door multibuy-aanbiedingen zoals '3 voor de prijs van 1' of door zeer forse kortingen op de consumentenadviesprijs van enkele stuks. Discounters met een vaster assortiment moeten een andere aanpak kiezen. De inkoopprijs is nog steeds belangrijk, maar niet altijd het startpunt van de inkoper. De verkoopprijs in de winkel wordt juist het uitgangspunt. Vandaaruit wordt berekend wat de inkoopprijs maximaal mag bedragen. De verkoopprijs moet laag genoeg zijn om door de consument als buitenkansje te worden gezien, passen in het algehele winkelconcept én hoog genoeg zijn om voldoende marge op te leveren voor de operationele kosten. Deze inkoopstrategie vereist goede relaties met leveranciers, waarbij schaalvoordelen en efficiënte logistiek een grote rol spelen. Hoe groter de volumes van de discounter, hoe beter de inkoopvoorwaarden kunnen worden uitonderhandeld.

***Hoe beter de deal, hoe eerder de consument komt en koopt***

### **3. De p van plaats: locatie, locatie, locatie**

Wanneer de budgetformule zijn strategie voor product en prijs heeft bepaald, moet men die producten nog bij de klant zien te krijgen. Fysieke winkels zijn daarbij een veelvoorkomende en traditionele methode. Online distributie is mogelijk, maar kent door de relatief hoge leveringskosten versus de vaak lage winstmarges de nodige uitdagingen.

#### **Lage kosten**

Voor fysieke winkels geldt: als product en prijs weinig winstmarge overlaten, moet de retailer het maximale uit de beschikbare winkelruimte halen. En bovendien de kosten van de huisvesting zo laag mogelijk houden. Van locatie tot aan inventaris, aan alle knoppen wordt maximaal gedraaid om kosten te minimaliseren.

Voor een discounter heeft het weinig zin om op A-locaties in belangrijke winkelstraten te zitten. De huren liggen daar veelal aan de bovenkant van de omgeving. Prima voor meer traditionele retailers of een margerijker segment, maar bij zeer lage marges is een dure locatie al snel een bedreiging voor de winstgevendheid. Discounters kiezen daarom panden op goedkopere locaties die goed bereikbaar zijn (parkeren voor de deur) of een goede aanloop kennen. Denk aan winkels op de eerste etage in plaats van de begane grond. Of in aanloopstraten in de buurt van het hoofdwinkelgebied.

#### **De juiste uitstraling**

De winkelinrichting speelt een grote rol bij de prijsperceptie van consumenten. De winkel moet schoon en netjes ogen én een goedkope uitstraling hebben. Daarnaast moeten klanten gemakkelijk kunnen navigeren en producten kunnen vinden.

Iedereen die eens een winkel heeft moeten inrichten weet dat de kosten snel oplopen. Er gaat veel tijd, energie en geld zitten in de winkelinrichting volgens een bepaald concept, ook als dat er goedkoop uit moet zien. De missie van een discounter is geslaagd als je binnenloopt en denkt: 'Wat een goedkope look & feel.' Soms turnen retailmerken een minder goedlopende vestiging om tot outlet tot het einde van de huurovereenkomst. In dat filiaal wordt overtollige voorraad uit andere winkels uitverkocht. De winkel zelf vergt geen investeringen meer en dient als locatie om snel voorraad af te bouwen, terwijl de andere winkels netjes zijn.

### **4. De p van promotie: mainstream en massa**

Retailers bewegen steeds meer van 'big data' naar 'smart data' en proberen hun klanten zo persoonlijk mogelijk te benaderen met bijvoorbeeld gepersonaliseerde aanbiedingen. Dit vergt enorm veel informatie over de consument en slimme technologie zoals AI. Daardoor zijn forse investeringen in marketing en IT-systemen nodig. En om die te doen zijn weer stevige winstmarges nodig. Een samenspel dat binnen het discountsegment vaak niet haalbaar is vanwege de structureel lage marges.

## **Folders als wapen**

Voor de aanbieders van koopjes zijn folders, fysiek en digitaal verspreid, een krachtig instrument. Hiermee kunnen ze hun assortiment, prijzen en aanbiedingen breed communiceren en zowel klanten trekken als een top of mind-positie behouden.

Met een focus op mainstream promotiekanalen en een massa-aanpak in combinatie met de laagste prijs voor een gewild assortiment is een persoonlijke aanpak voor veel discounters irrelevant.

## **Conclusie: budgetspelers kennen een precare balans**

Discounters hebben duidelijke voordelen ten opzichte van andere formules tijdens economische onzekerheid. Ook prijsvechters ervaren echter uitdagende omstandigheden zoals stijgende inkooprijzen, personeelskosten, huisvestingskosten en energiekosten. Om in dit segment financieel succesvol te zijn moet er strak worden gestuurd in de operatie. Je kunt als discounter een winnaar zijn met een uitgekende inkoop- en verkoopstrategie, gecombineerd met een scherpe focus op de operationele kosten.

Maar als je de plank mislaat op prijs, product, plaats of promotie en onvoldoende onderscheidend vermogen hebt, slaat winstgevendheid snel om in een verlieslatende operatie. Discountretail vraagt om een duidelijke visie, strategie en excellentie in de executie, zelfs wanneer economische omstandigheden in het voordeel zijn.

## **Prijsvechters en duurzaamheid: het kan wel**

Naast de P's van de marketingmix kennen we de P's vanuit duurzaamheid: people, planet en profit. Discountformules hebben een negatief imago als het gaat om duurzaamheid.

Toch kunnen discounters een positieve bijdrage leveren aan verduurzaming. Koopjesketens die restpartijen opkopen zorgen bijvoorbeeld dat producten alsnog een goede bestemming krijgen. Grote discounters kunnen vanuit een dominante marktpositie een sturende en dwingende rol spelen in de verduurzaming van de gehele waardeketen – van transport tot productie.

Denk bijvoorbeeld aan:

- herbruikbare en recyclebare verpakkingen
- processen optimaliseren om energie en hulpbronnen efficiënter te gebruiken
- recycling- en afvalbeheerprogramma's opstarten
- uiteraard een verantwoorde inkoop en productselectie met aandacht voor de milieuvriendelijkheid van materialen, ethische productieprocessen en de levensduur van producten.

Peter van Heerde en Olaf Zwijnenburg, sectormanagers retail en groothandel Rabobank