

# Positionering, prijsimago en prijsafstand in retail

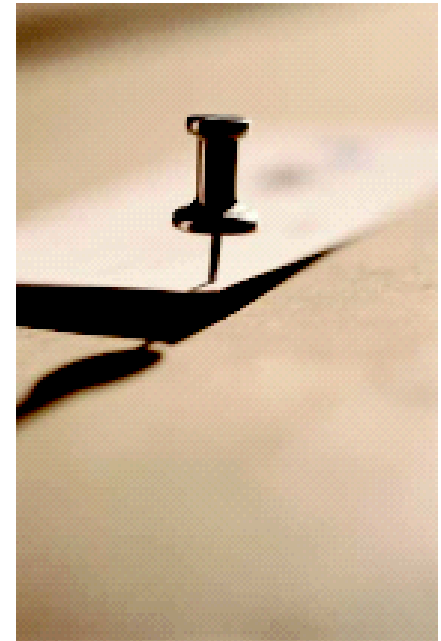
Tijdens een recessie een relevante belofte waarmaken



3 november 2009

# Inhoud

- Introductie
- Over positioneren bij retailers
- Prijsimago management bij retailers
- Cases
  - Albert Heijn
  - Praxis
  - Beter Horen





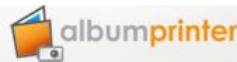
The RetailFact Company

*retail facts that matter*

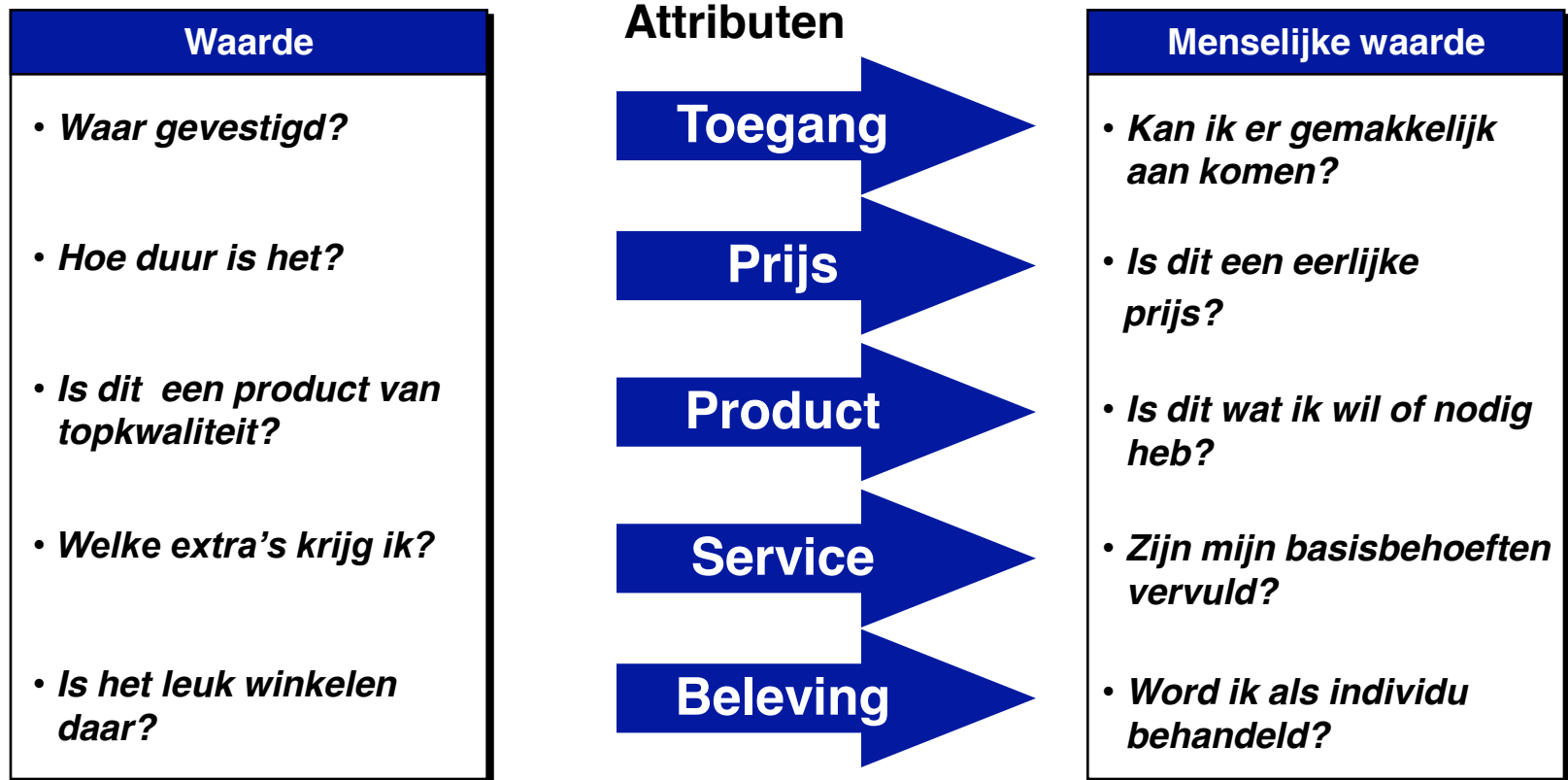
Positionering,  
merkperceptie,  
prijsimago  
*(strategisch/tactisch)*

Prijsmetingen,  
prijisperceptie  
*(operationele  
invulling)*

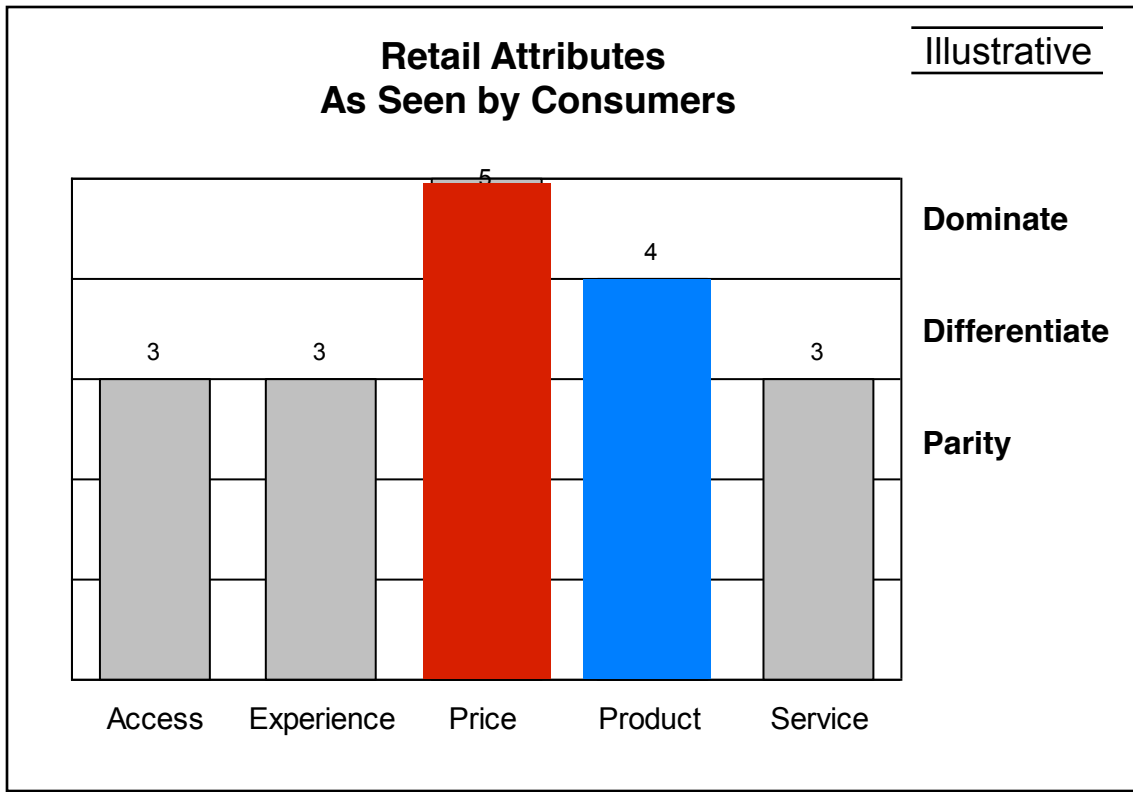
Klanten & cases



# Vijf attributen bepalen de aantrekkelijkheid van een retailer voor een consument



# Retailers: review positionering en vind relevante differentiatie aspecten



- Successful retailers dominate on one attribute, differentiate on a second and compete at parity on the remaining three
- A retailer **dominates** when the consumer not only prefers it to the competition, but will actively seek it out
- A retailer **differentiates** when the consumer prefers its store or brand over another
- A retailer is at **parity** when its offering is at the industry par and consumers are willing to make their routine purchased in its stores

***A 5,4,3,3,3 mix is optimal, companies that try to be excellent in every attribute are either doomed to fail or leave significant money on the table***

# Visie op het managen van positionering

**Een succesvolle positionering is relevant en onderscheidend**

Wat missen mensen als je morgen je deuren sluit? Inwisselbaar?

De sleutel: beter presteren op wat je doelgroep echt belangrijk vindt.

**Consumentengedrag is gebaseerd op percepties, niet op feiten**

Is Sun echt beter? En is Mediamarkt echt goedkoper?

**Positioneren, een kwestie van continu bewijzen**

Het gaat niet om wat je als merk denkt maar om wat je doet en zegt.

**Positionering ontwikkelt met doelgroep en markt mee**

Consumenten zijn niet statisch en positioneringen dus ook niet.

Stilstand is achteruitgang, het gaat om concrete, actuele bewijskracht.


**Positionering vraagt een proces en borging in de organisatie**

Ownership, verantwoordelijkheid, geweten & kracht, meten & bijsturen.

# Huidige en gewenste positie

Het begint met **weten waar je in de markt staat**. En dan een gewenste **kansrijke positionering kiezen**. Goed te doen op basis van gedegen inzicht in doelgroep, markt en mogelijkheden.

Dan volgt de uitdaging om de 'gap' tussen de huidige en gewenste positie te overbruggen. Om de positionering voor de doelgroep relevant en onderscheidend **uit te werken en te implementeren**. Want positionering werkt alleen als je die in de communicatie maar vooral ook in de **winkel- en productbeleving** ervaart.



**MIND THE GAP**

# Next level: concretere uitwerking van de vijf positionerings attributen

## Merck imago

<i>Access</i>	<i>Product</i>	<i>Prijs</i>	<i>Service</i>	<i>Beleving</i>
Formules	Breedte	Prijsstelling	Klantvriendelijk	Merk
Locatie	Diepte	Assortimentsopbouw	Verzorgd personeel	Locatie
Naar de winkel	Selectie & accenten	Presentatie	Bediening & advies	Bij de winkel
Bij de winkel	Nieuw & variatie	Winkelbeeld	Afrekenen	Entree
P&D Vinden	Presentatie	Personeel en service	Informatie	Sfeer & winkelbeeld
Prijs & aanbiedingen	Eigen merk	Promotie	Retour en garantie	Presentatie & assort.
G	Maatwerk	Instore communicatie	G	Proberen
H	H	H	H	Personeel
I	I	I	I	In store communicatie
J	J	J	J	J
K	K	K		K
	L	L		L
				M
				N

# Inzoomen op prijs en prijsimago

## **Consumentengedrag is gebaseerd op percepties, niet op feiten**

Veel mensen vinden MediaMarkt en Kruidvat goedkoop. En daar handelen ze naar. In praktijk zijn ze minder goedkoop dan je denkt. En dat levert miljoenen op. Andersom is pijnlijk maar komt ook voor.

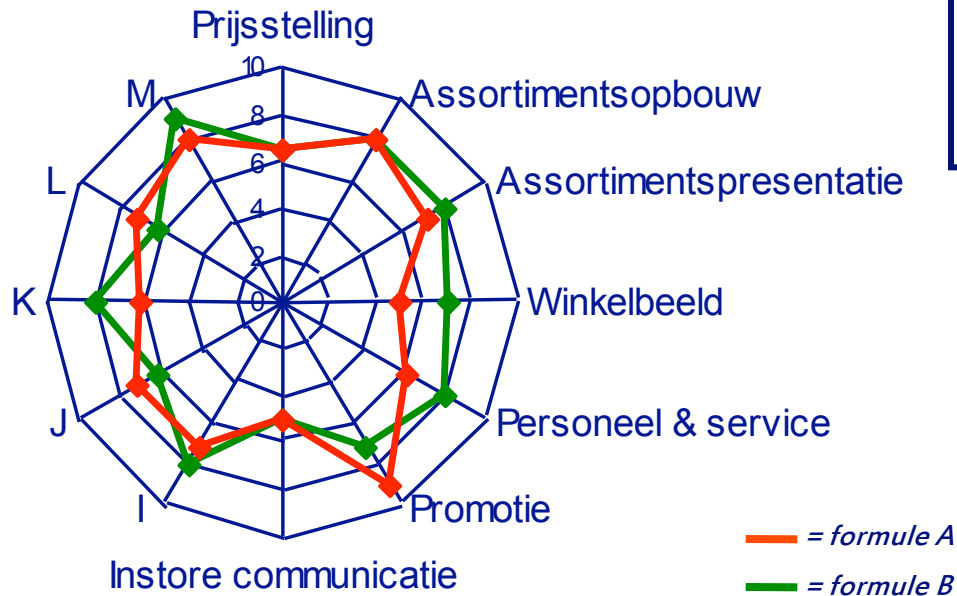
## **Bewust prijsbeleid**

Alles draait om willingness to pay. Consumenten verschillen in hun ruilafwegingen (get/pay) maar ook in prijsbewustzijn en reacties op prijsverschillen. Ook zijn er per category, merk en SKU grote verschillen. Alle reden voor een doelgroepgericht en gedifferentieerd prijsbeleid

## **Sturen op de gap prijsperceptie – prijsbeleid is een miljoenenkans**

Eén procent verschil in prijsimago en prijsstelling betekent voor een beetje retailer al snel enkele miljoenen bottom line. Met een uitgekende aanpak kan een retailer zijn prijsperceptie significant verbeteren zonder margeverlies of prijzen verhogen zonder duurder te lijken.

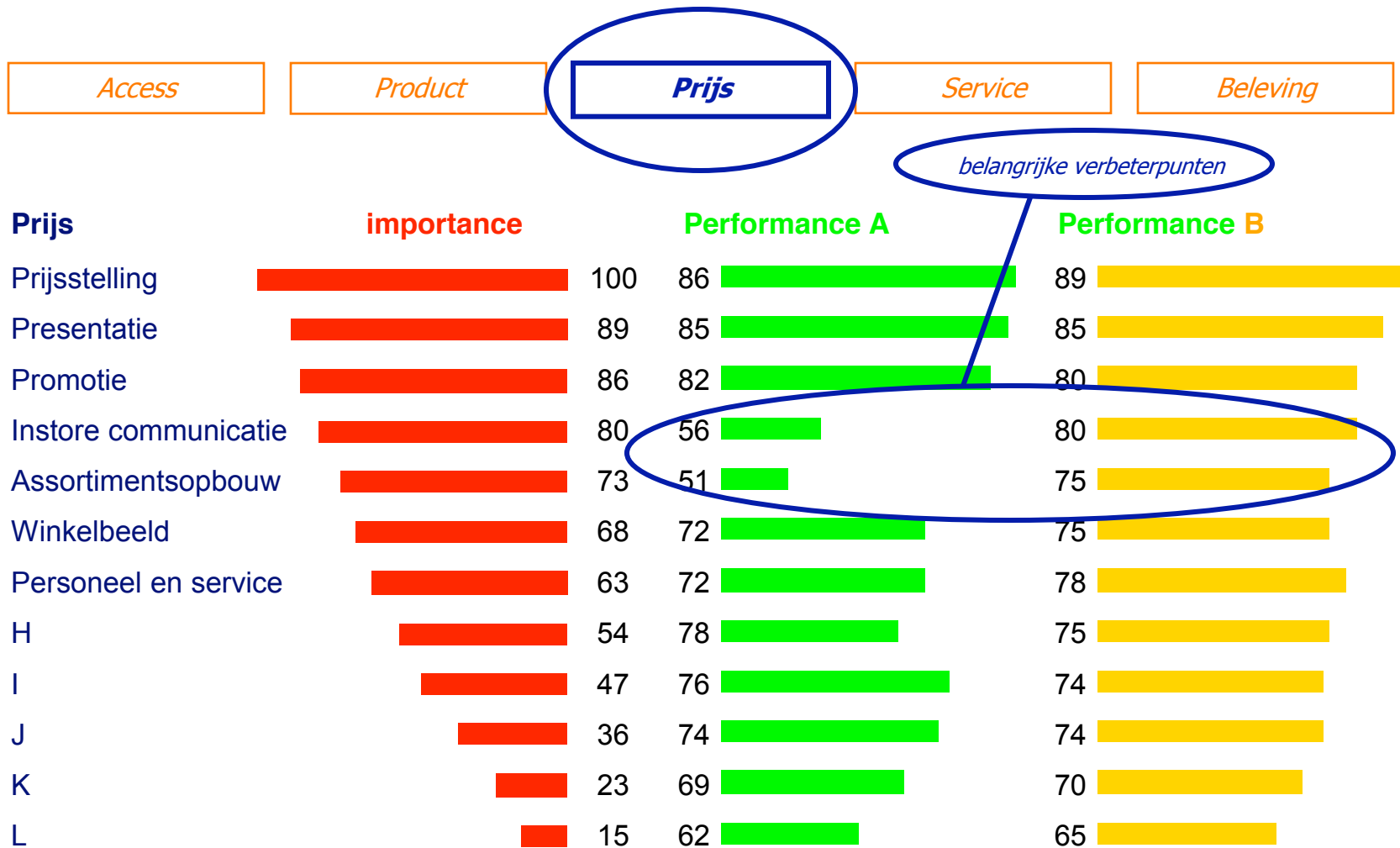
# De 12 drivers van het prijsimago



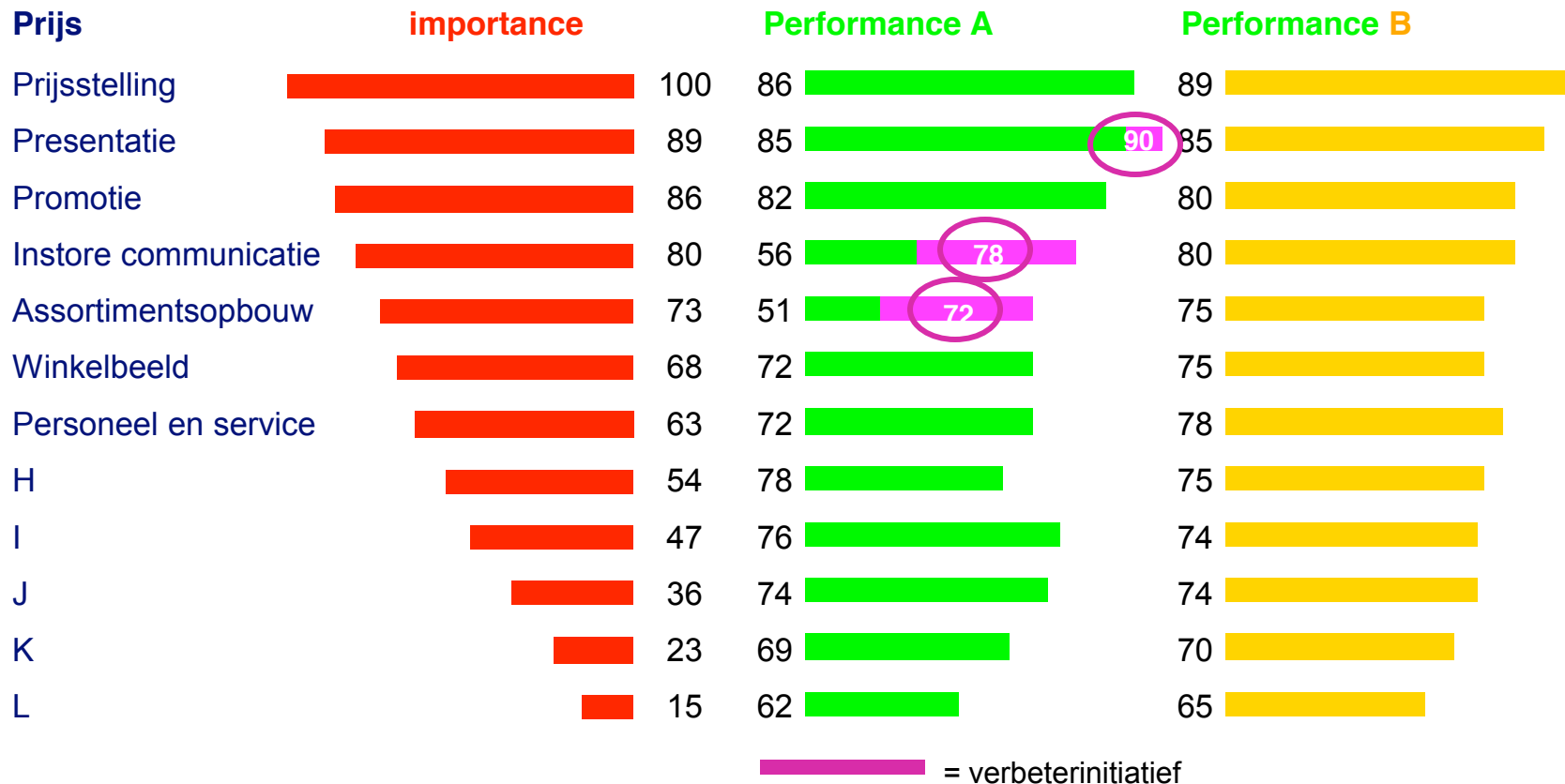
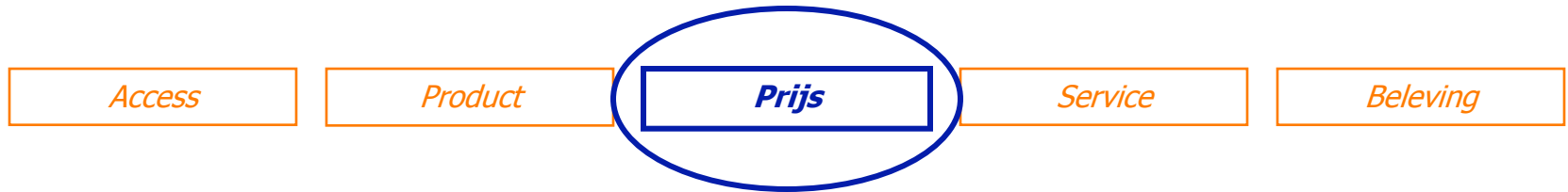
1 model  
12 drivers  
> 50 attributen

Met een vergelijkbare prijsstelling en een gerichte aanpak van andere aspecten is een significant beter prijsimago bereikbaar

# Prijspositie in beeld: het belang voor de doelgroep en de waardering vs concurrentie



# Next: De ambitie op prijsimago aspecten bepalen en prioriteiten stellen voor verbeterinitiatieven



# Detailleren → selecteren → actieplan → uitvoering

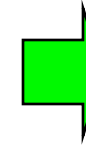
## Prijssimago scorecard: detaillering voor identificatie van verbeterpunten

	Praxis	Gemma	Karwei	Multimark	Hornbach
<b>Prijstelling: schapprijzen</b>					
Prijsscorecard					
Prijsvergelijking en afstand merkartikelen					
Klassen	KVIs % vs				
Klasse 2-5	% vs				
Klasse 3-5 ev	% vs				
Cons Bond	% vs				
Plafond	% vs				
Specifiek					
Varianten					
Formaten					
Prijsgereg PL					
KVIs	% vs				
Klasse 2	% vs				
Klasse 3-5 ev	% vs				
Cons Bond	% vs				
Plafond	% vs				
Specifiek					
Varianten					
Formaten					
Prijsgereg Lowest					
KVIs	% vs				
<b>Assortimentsopbouw</b>					
Category roles	per key cat, evt naar metrages				
destination	low-mainstream + %				
route	assort-echtprij				
transaction	low-mainstream				
Aantal assortimenten					
Verhouding SP/A/PL/C/lowest					
Formaat	Regular	superpremium/A/PL/C/lowest			
Grootverpakkingen		superpremium/A/PL/C/lowest			
Kleinverpakkingen		superpremium/A/PL/C/lowest			
Positionering SP/PL					
PL	# SKUs				
PL vs A-mark	1 label vs range fancy labels				
PL vs PL concurrentie	omgeving impact				
Positionering Lowest					
Lowest	# SKUs				
Lowest vs PL	1 label vs range fancy labels				
Lowest vs PL	omgeving impact				
Lowest vs PL	meas				
<b>Presentatie</b>					
Warenindeling	en/of voor verschillende VVO				
destination	winkellocatie en VVO, mainstream vs luxe				
route	winkellocatie en VVO				
transaction	winkellocatie en VVO, mainstream vs luxe				
Traffic/mtrs	en/of naar metrages				
route/loop	indeling mainstream cats vs luxe cats				
indeling	mainstream vs luxe				
links/rechts	verdeling mainstream vs luxe				
Schappresentatie	per key cat, evt naar metrages				
topitem	Top/Doop/Mid/evn laag				
fluimverdeling	meters schap in meters en %				
Cross category	consistentie				
Facings					
Verdeling facings	superpremium/A/PL/C/lowest				
Gem # facings/SKU	overall				
Gem # facings/SKU	superpremium/A/PL/C/lowest				
Gem # facings/SKU	topitems SP/A/PL/C/lowest				



## Selectie belangrijkste verbeterpunten

	Praxis
<b>Prijstelling: schapprijzen</b>	
Prijsscorecard	
Prijsvergelijking en afstand merkartikelen	
Klassen	Klasse 2-5 % vs
Cons Bond	% vs
Plafond	% vs
Specifiek	
Varianten	
Formaten	
Prijsgereg PL	
Klasse 2	% vs
Cons Bond	% vs
Plafond	% vs
Prijsgereg Lowest	
Klasse 2	% vs
Plafond	% vs
Specifiek	
Varianten	
tijd: door het jaar	
<b>Prijsdifferentiatie</b>	
per key cat, evt naar metrages	
<b>Assortimentsopbouw</b>	
Category roles	
destination	low-mainstream + %
transaction	low-mainstream
Keuze	# SKUs superpremium/A/PL/C/lowest
Formaat	Grootverpakkingen superpremium/A/PL/C/lowest
PL	PL omgeving impact
Lowest	Lowest # SKUs
Lowest vs PL	1 label vs range fancy labels
Lowest vs PL	omgeving impact
Lowest vs PL	uitstraling
<b>Presentatie</b>	
<b>Warenindeling / category roles</b> <i>evt voor verschillende VVO</i>	
destination	winkellocatie en VVO, mainstream vs luxe
transaction	winkellocatie en VVO, mainstream vs luxe
Traffic/mtrs	links/rechts verdeling mainstream vs luxe
<b>Schappresentatie</b> <i>per key cat, evt naar metrages</i>	
Schapindel	Ruimteverdeling meters schap in meters en %
<b>Facings</b>	
Verdeling facings	superpremium/A/PL/C/lowest
Gem # facings/SKU	overall
Gem # facings/SKU	superpremium/A/PL/C/lowest
Gem # facings/SKU	topitems SP/A/PL/C/lowest



## Formuleren verbeterinitiatieven

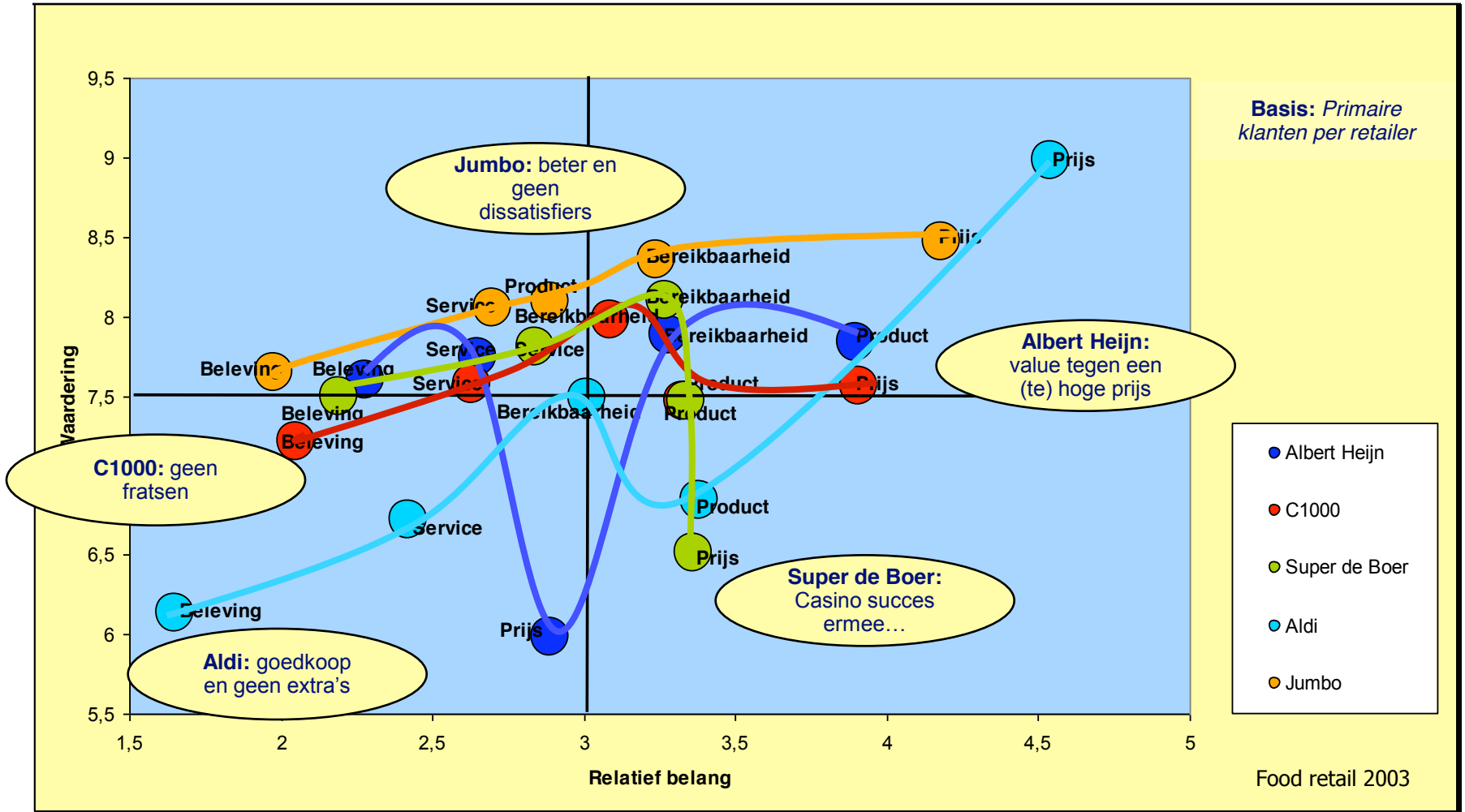
Praxis	Prijstelling: schapprijzen
	Aanpassing benchmark en aanscherping prijsregels
	Aanscherping prijsregels CB -/- 1 %
	Invoering hard plafond + 10% vs selectie SU leden
	Differentiatie topvarianten
	Aanpassing benchmark en aanscherping prijsregels
	Aanscherping prijsregels CB -/- 1 %
	Invoering hard plafond + 8% vs selectie SU leden
	Aanpassing benchmark en aanscherping prijsregels
	Invoering hard plafond + 5% vs Aldi & max ES
	Differentiatie topvarianten
	Invoering oktoberstijging
	<b>Assortimentsopbouw</b>
	Meer mainstream onderscheid in destination
	Meer mainstream transaction ipv luxe
	Meer PL/Lowest SKUs tkv SP/A
	Meer GV Lowest
	Review impact PL vormgeving
	Toevoegen 50 SKUs lowest in sel. categories
	Gefaseerd naar 1 range lowest
	Review impact Lowest vormgeving
	Review impact Lowest vormgeving
	<b>Presentatie</b>
	review kaas
	review locaties, volume transaction
	LR omdraaien voor 3 paden
	Reallocatie schappeters naar PL en Lowest
	Consistent schapplan en afstemming DKW categories
	PL/Lowest +4% tkv SP/A
	Plankmeters toevoegen voor extra facings
	Meer facings voor topitems PL en Lowest

# Operatie Kiwi 2003 - 2006



Verbeter de performance van Albert Heijn  
met behulp van een beter prijsimago

# Probleem AH in 2003



# Key issues & aanpak

## Hoe verbeter je als marktleider je prijsimago en voorkom je een prijsoorlog zonder winnaars

- Stappenplan, 3 jaar, veel stappen, steeds andere accenten
- Communicatie concept & volume
- Slimme selectie van SKUs and prijsverlagingen
- Verrassing en timing, eerdere pogingen zongen al voor de start rond in de markt

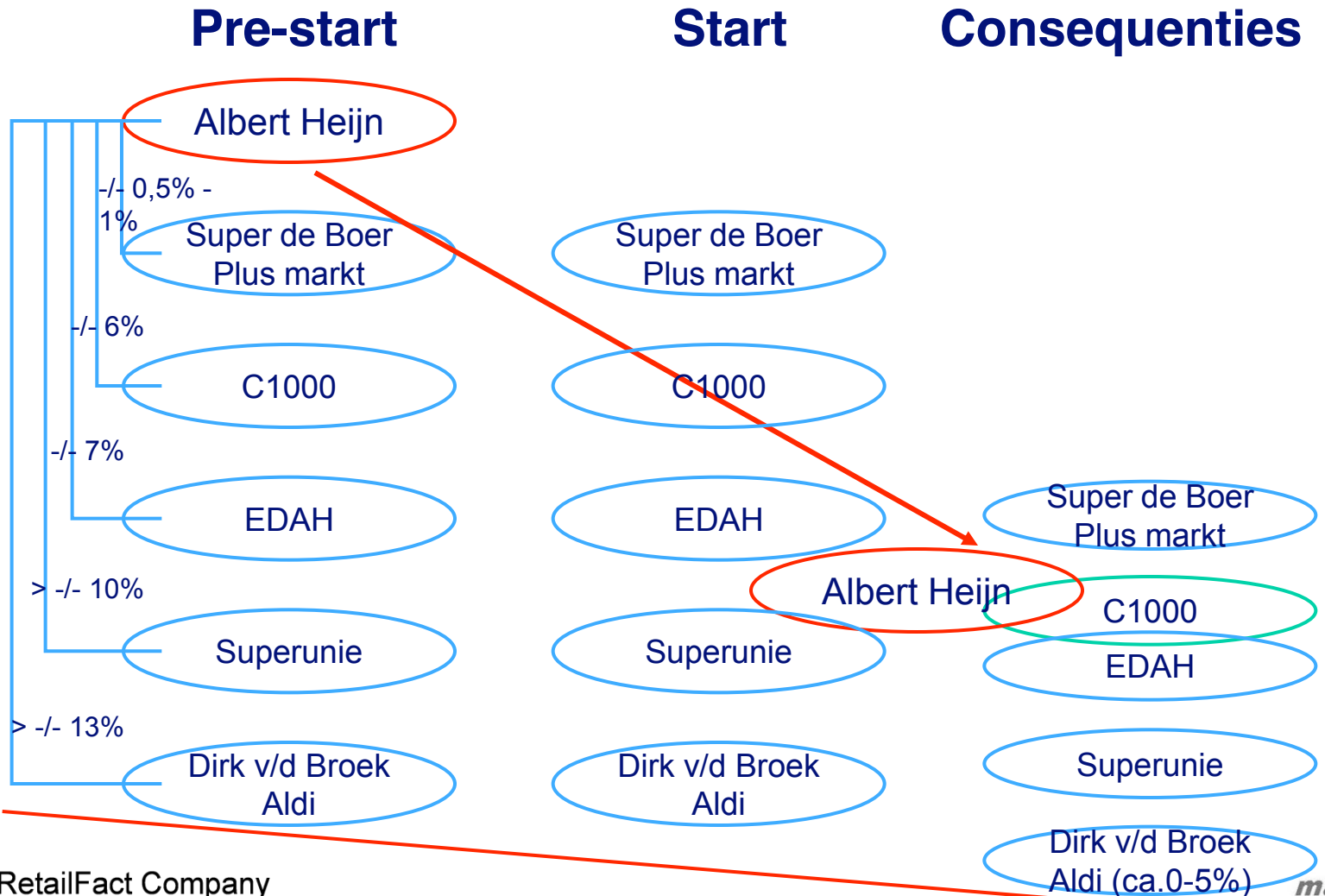
## De financiering van een > 100 M euro prijs operatie

- Significante kostenbesparingen: promotions, HK, IT, logistics e.a.
- Onderhandelingen met leveranciers
- Additioneel volume met additionele marge, maar niet vanaf dag 1

## Vergroten van de toegevoegde waarde

- Assortimentsontwikkeling, versterking private label
- Uitrol formuledifferentiatie en project 'Doorbraak'

# Gewenste ontwikkeling prijsafstand



# Albert Heijn prijsbeleid & -imago

- Ontwikkeling nieuwe methode voor bepaling prijsgevoelig assortiment
- Invoering nieuw prijsbeleid: prijsgedragsregels en referentieconcurrenten
- Prijsmeting en rapportage nieuwe stijl
- Organisatie & uitvoering operatie Kiwi - verbetering AH prijsimago '03 –'06
  - Masterplan en financiële onderbouwing
  - Planning en uitvoering van waves met verschillende accenten per wave
  - Externe en interne communicatieaanpak



- Assortimentsreview: A-merken, PL en Euroshopper
- Nieuw promotiebeleid: selectie, kortingsniveau en promotiereductie
- Verankering prijsmanagement in AH organisatie met prijsmanager binnen formulemanagement

# Prijsverlagingsrondes en accenten

GfK

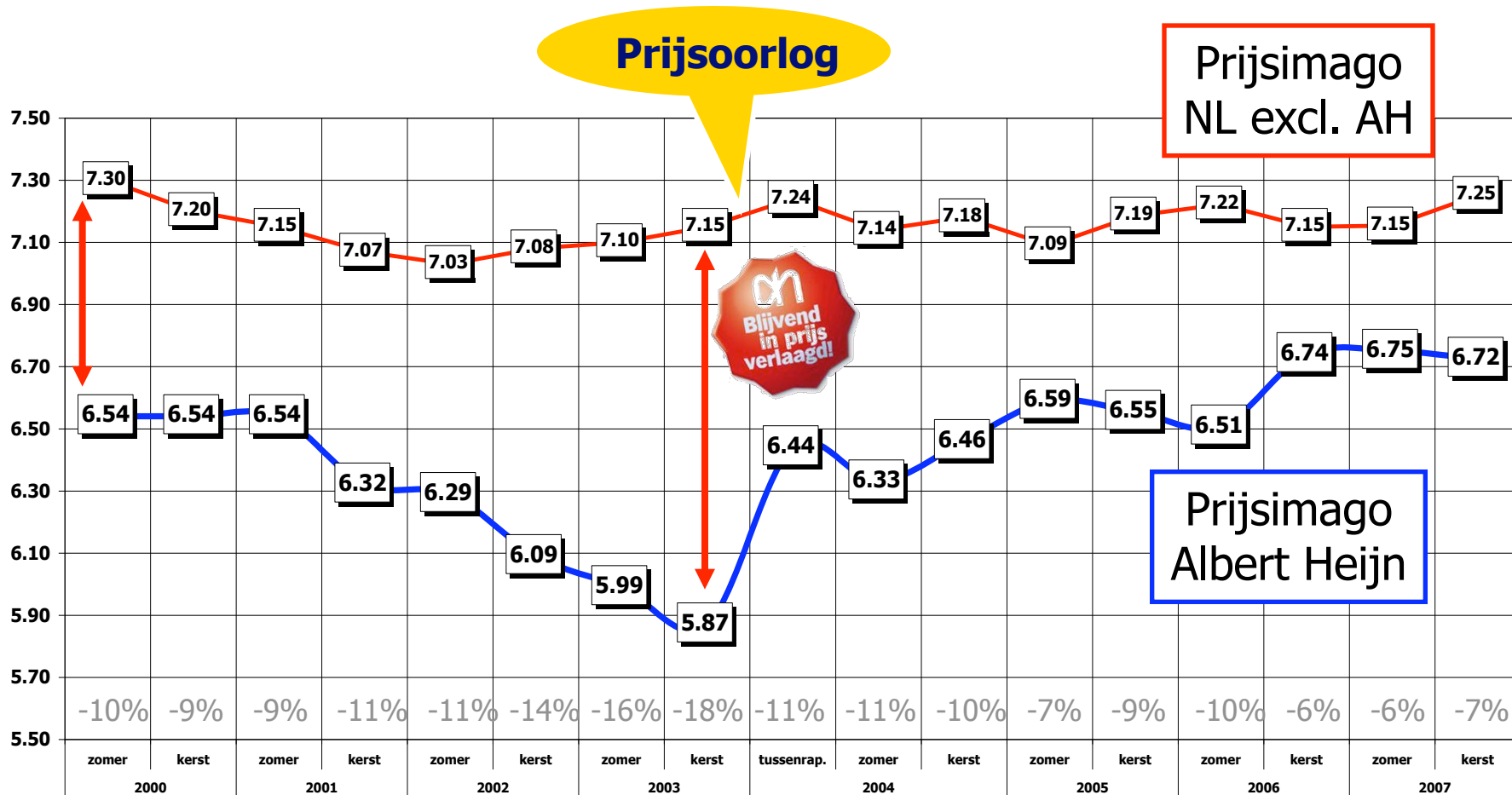
## Wapenfeiten AH

2003			2004									2005								
OKT	NOV	DEC	JAN	FEBR	MRT	APR	MEI	JUNI	JULI	AUG	SEPT	OKT	NOV	DEC	JAN	FEBR	MRT	APR	MEI	JUNI
1.2.	3.		4.		5.		6.				7.		8.		9.	10.	11.	12.		

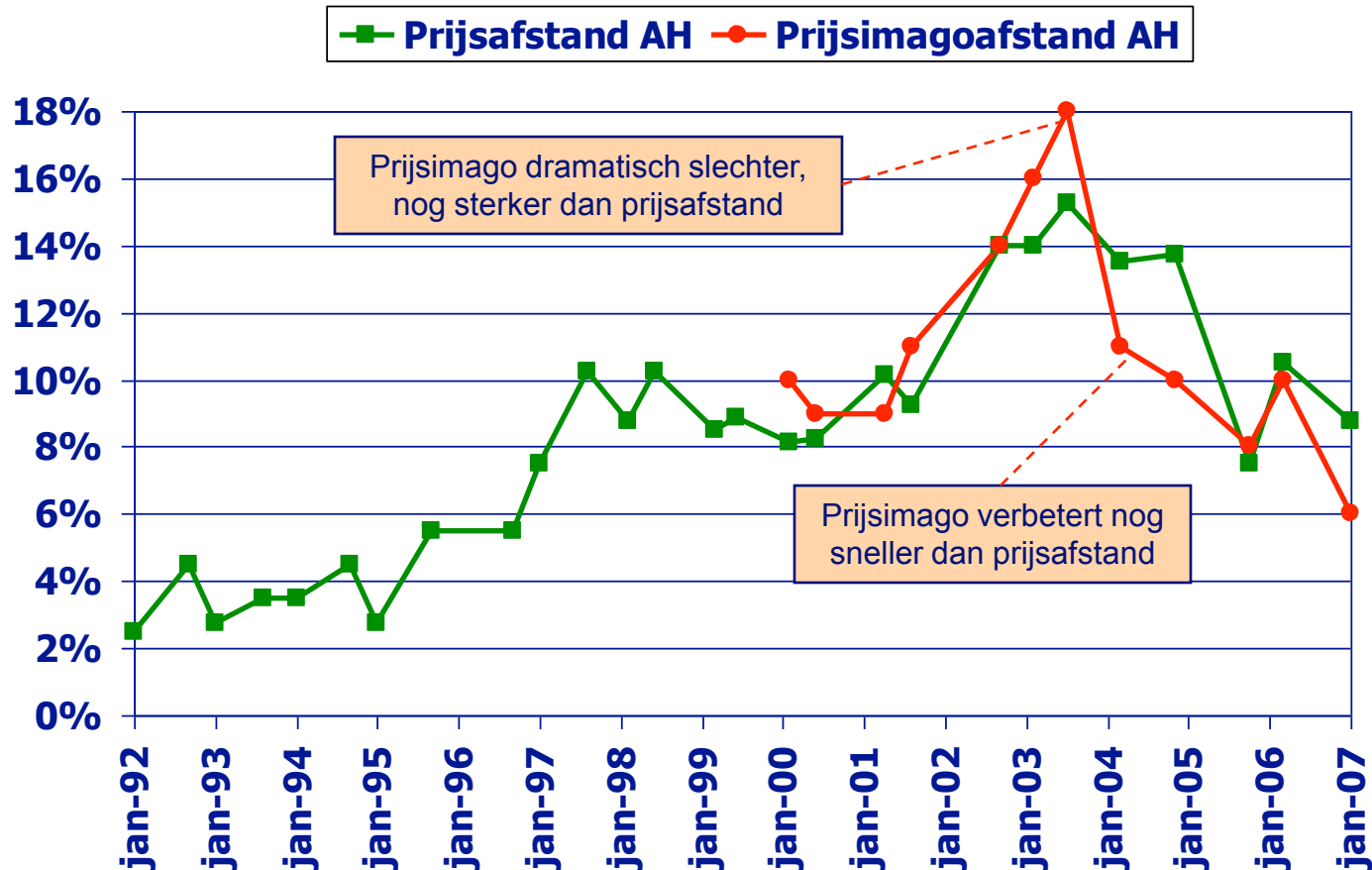
→ En verder

1. 1e ronde (20 oktober 2003) → Focus op A-merkartikelen (1.000 artikelen)
2. 2e ronde (27 oktober 2003) → Focus op A-merkartikelen (550 artikelen)
3. 3e ronde (10 november 2003) → Focus op A-merkartikelen, eerste schermutselingen in zuivel (300 artikelen)
4. 4e ronde (19 januari 2004) → Focus op A-merkartikelen, eerste schermutselingen in AGF (500 artikelen)
5. 5e ronde (8 maart 2004) → Focus op vlees (< 100 artikelen)
6. 6e ronde (10 mei 2004) → Focus op kaas (< 100 artikelen)
7. 7e ronde (20 september 2004) → Focus op huiskartikelen (1.000 artikelen)
8. 8e ronde (13 november 2004) → Focus op A-merken (2.000 artikelen)
9. 9e ronde (30 januari 2005) → Focus op A-merken in drogmetica (ca. 1.000 artik.)
10. 10e ronde (21 februari 2005) → Focus op broodbeleg (vleeswaren/kaas)
11. 11e ronde (7 maart 2005) → Edah 250 artikelen prijsverlaagend (A-merken/PL)

# Prijssimago Albert Heijn versus Markt totaal



# Leadership hersteld, marktaandeel van 24,5% naar 28% in 2006, ROS significant gestegen



# Secrets of success

## Meerjaren stappenplan & consistente uitvoering

- 3 jaar regelmatig nieuwe prijsverlagingen
- Steeds andere accenten
- Doorlopende, consistente communicatie

## Realistisch financieel plan

- Financiering
- Planning: prijzen verlagen betekent eerst minder omzet!

## Verassing & timing

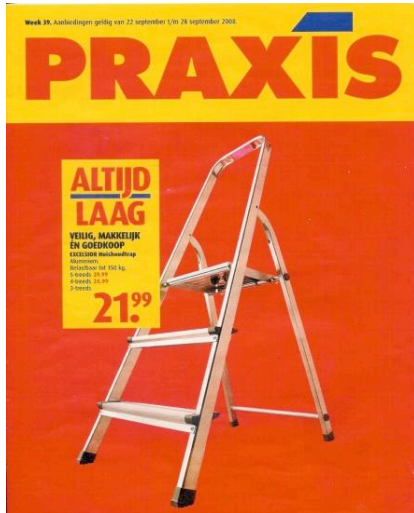
- Verras de markt
- Beperk directe reacties

## Toegevoegde waarde programma

## Kwetsbaarheid van Laurus



# Recente andere voorbeelden



**KLUS GOEDKOPER  
MET ALTIJD LAAG**



Over Jumbo | Jumbo in de buurt | Jumbo Activiteiten | Assortiment | Consumentenservice | Tijd

## Jumbo verlaagt de prijzen van de belangrijkste boodschappen!

**LAATSTE NIEUWS!**

Jumbo zet de aanval in op Albert Heijn en alle andere supermarktformules. Veel consumenten denken dat de prijsverschillen wel meevallen. Dat is niet zo!

Om dat extra duidelijk te maken, verlaagt Jumbo de prijzen van de belangrijkste boodschappen. Blijvend. Duidelijker kunnen we niet zijn!  
Bovendien gaan de prijsverlagingen niet ten koste van de andere sterke punten die de Jumbo formule kenmerken: grootste kwaliteit van het vers en

**KLIC HIER VOOR HET BEWIJS!**

AH 2,19  
C1000 2,19  
**JUMBO 1,**

**BEREKEN HIER UW BESPARING!**

## Jumbo verlaagt de prijzen van de belangrijkste boodschappen!

**LAATSTE NIEUWS!**

**DE BEWIJZEN LIEGEN ER NIET OM!**

**NIEUW!** **NIEUW!** **NIEUW!** **NIEUW!** **NIEUW!** **NIEUW!** **NIEUW!** **NIEUW!** **NIEUW!** **NIEUW!** **NIEUW!**

**NIEUW!** **NIEUW!** **NIEUW!** **NIEUW!** **NIEUW!** **NIEUW!** **NIEUW!** **NIEUW!** **NIEUW!** **NIEUW!** **NIEUW!**

**NIEUW!** **NIEUW!** **NIEUW!** **NIEUW!** **NIEUW!** **NIEUW!** **NIEUW!** **NIEUW!** **NIEUW!** **NIEUW!** **NIEUW!**

Volgende producten

# Praxis – prijsmetingen & introductie 'Altijd Laag'

## Issues

- prijsperceptie aanzienlijk slechter dan Gamma
- objectieve prijzen niet structureel beschikbaar
- hoe prijsperceptie snel en pragmatisch te verbeteren?
- hoe zorg je dat je niet teveel marge weggeeft?

## Start

- maandelijkse prijsmetingen A-merk en Private Label
- analyse van de prijsopbouw en totale prijsrange
- analyses per subassortiment: waar zitten de grote prijsverschillen en waar kun je meer marge maken?

## Uitwerking en toepassing van de 12 prijsimago drivers

- 'quick win' en 1<sup>e</sup> stap is de introductie van Altijd Laag
- test met 1 filiaal in zomer 2008, uitrol alle filialen in sept 2008

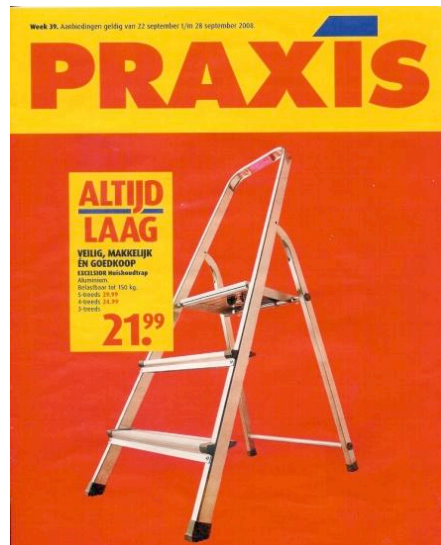
# Praxis – prijsmetingen & introductie ‘Altijd Laag’

Altijd Laag:

Bij een aantal subassortimenten is (perceptie van) de prijsopbouw en de (perceptie van) de prijsrange verbeterd door het duidelijk belichten van een vast ‘Altijd Laag’ basisassortiment.

Tevens:

Aanpak promotie-beleid



Aanpak instore communicatie



# Praxis – prijsmetingen & introductie 'Altijd Laag'

En tevens:

- Verankering prijsmanagement bij pricing manager
- Prijsmeting en rapportage nieuwe stijl (KVI en Altijd Laag) - outsourcing

Vervolg:

- Gefaseerde verdere verbetering prijsperceptie loopt

Resultaten:

- Positief qua omzet en perceptie, marge gehandhaafd



# Beter Horen – een ontwakende ‘reus’

## Situatie in 2008

- Markt voor hoortoestellen: van oudsher traditioneel/semi-medisch, via KNO artsen en Audiologische Centra
- Spelers:
  - Beter Horen (onderdeel Amplifon, > 3.000 filialen wereldwijd, ca 200 filialen, #1),
  - Schoonenberg (onderdeel HAL (Pearle), ca 150 filialen, #2),
  - van Boxtel (onderdeel Hans Anders, ca 40 filialen),
  - Zelfstandigen
- Nieuwe laagdrempelige toetreders:
  - GWB opticiens, bijv. Specsavers (ca 75 filialen) & Hans Anders (ca 200 filialen) ('nul euro' toestellen)
- Economische crisis

## Gevolg

Markt wordt competitiever en positie traditionele ketens staat onder druk

directe  
prijsvergelijking

# PROFESSIONELE HOORZORG VOOR EEN BETERE PRIJS

## GA TOCH METEEN NAAR SPECSAVERS

Bij Specsavers vindt u hoor- en verhoorzorg op een laag prijsniveau met goede kwaliteit. Zij bieden uw gehoor niet alleen gratis, maar ook de meest recente apparatuur. Het is mogelijk om de kwaliteit van de hoortoestellen te verbeteren, maar het is niet mogelijk om de prijs te verlagen.

Maar het verschil is niet alleen in de prijs, maar ook in de kwaliteit. De hoortoestellen van Specsavers zijn gemaakt van de beste materialen en zijn zeer nauwkeurig afgesteld. Dit zorgt ervoor dat u de beste kwaliteit van de hoortoestellen krijgt. Bovendien zijn de hoortoestellen van Specsavers ook zeer comfortabel en gemakkelijk te dragen. Dit zorgt ervoor dat u de beste kwaliteit van de hoortoestellen krijgt.

**Gemiddeld €317** gemiddeld van Beter Horen

**Gemiddeld €1198** gemiddeld van Beter Horen

2 voor de prijs van 1

Specsavers hoort u voor de helft van de prijs. Dit is mogelijk omdat Specsavers hoort u voor de helft van de prijs. Dit is mogelijk omdat Specsavers hoort u voor de helft van de prijs.

**Kosten laagere voor de gratis hoortoestellen**  
De kosten voor de gratis hoortoestellen zijn laag. Dit is mogelijk omdat Specsavers hoort u voor de helft van de prijs. Dit is mogelijk omdat Specsavers hoort u voor de helft van de prijs.

Product	Specsavers	Beter Horen	Schoonenberg	van Boxtel
Hoortoestel	€1198	€317	€1198	€317
Verhoorzorg	€1198	€317	€1198	€317



# Beter Horen – een ontwakende ‘reus’

## Uitdaging nieuwe directie Beter Horen

Waar staan we nu qua merkpositie & hoe kunnen we het beste concurreren?

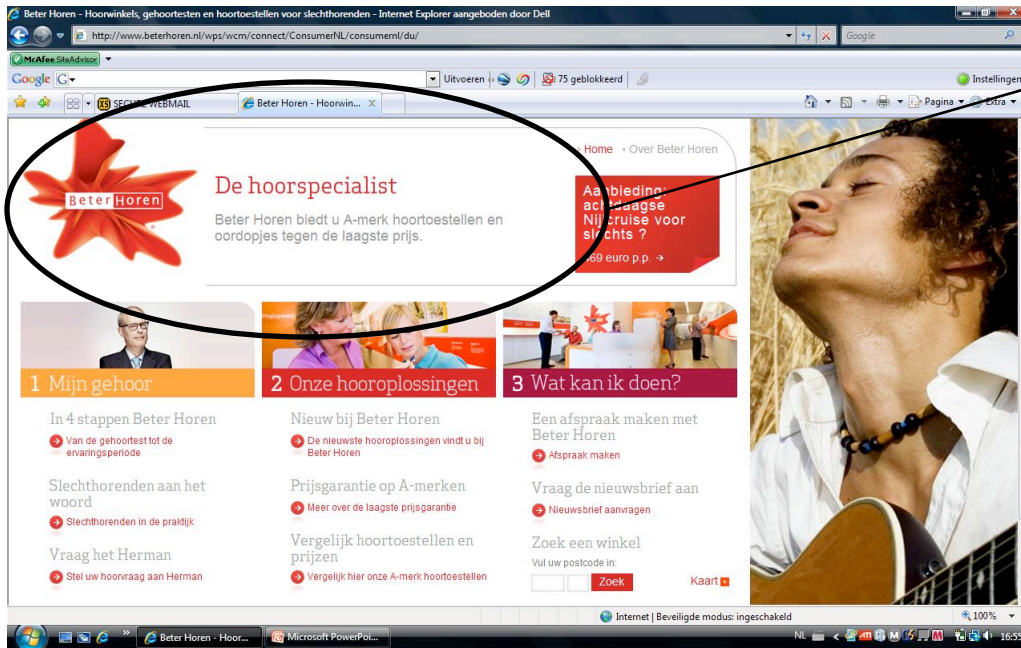
## Aanpak

Pragmatisch meersporen-beleid gericht op o.a.

- a) helder krijgen prijssimago en werkelijke prijsafstand
- b) managen van prijsafstanden
- c) monitoren en managen van service
- d) aanpassing en opvoeren marketing communicatie

Ad a) prijsimago BH: duur,  
(1e) werkelijke prijsvergelijking van A-merk en Eigen Merk toestellen:  
vaak substantieel goedkoper!

Ad b) 2x per jaar monitoren, aanpassing marketing communicatie,  
resultaten naar filialen, en:  
ruimte voor filialen om waar nodig prijzen te matchen



Beter Horen biedt u A-merk hoortoestellen en oordopjes tegen de laagste prijs.



[YouTube - TV reclame - Beter Horen met Suarez](#)

[YouTube - TV reclame Beter Horen met Bennie en Gijs Jolink](#)



[YouTube – stoepborden prijsgarantie van BeterHoren](#)



# Beter Horen – een ontwakende ‘reus’

Ad c) Monitoren en managen van service:

- Mystery shopping programma, LT doelstellingen op overall en filiaal nivo,
- Benchmarking met de concurrentie,
- Gerichte training,
- Aanpassing marcom: 5 jaar (gratis) garantie communiceren!

Ad d) Aanpassen en opvoeren marketing communicatie:

- intensiteit opgevoerd
- nieuwe RTV spots
- inhoudelijk: meer nadruk op prijzen (laagste prijsgarantie)
- POS materiaal aangepast
- website aangepast
- e-mail nieuwsbrieven

Resultaten zijn tot nu toe zeer bevredigend... aanscherping en verdieping loopt....

Hiermee vervult “Amplifon Nederland” tevens een leidende rol in de wereldwijde Amplifon-organisatie.

*Dank voor jullie aandacht!*

*... en zijn er nog vragen?*



Erik Visser – Market2Win  
Karel Klercq – The RetailFact Company

[erik@market2win.nl](mailto:erik@market2win.nl)  
[www.the-retailfact-company.nl](http://www.the-retailfact-company.nl)