

Versla het spotgoedkope alternatief: kies de weg omhoog!

Zeven jaar crisis heeft het spotgoedkope alternatief gouden tijden bezorgd. De consument had niet alleen goede redenen om minder te besteden, maar schaamde zich er ook niet meer voor. Goedkoop is het nieuwe chic. Met Easyjet naar de sneeuw. Een lamsboutje van de Lidl. Een jurkje van de Zara. De bekende kostprijsleiders hebben een ongekennde schaal bereikt en zijn volledig geaccepteerd, waardoor traditionele marktleiders een groot probleem hebben.

Tegelijk zijn de spotgoedkope internet-alternatieven doorgebroken. Neem Booking.com, Netflix en Spotify. Uber en AirBnB. Bol en Amazon. Ze zorgen voor prijstransparantie, andere business modellen en groot gemak. De ellende voor veel marktleiders van weleer is dat het spotgoedkope alternatief niet alleen goedkoper en bereikbaarder wordt maar ook simpelweg steeds beter.

Hier is allemaal niets mis mee. Behalve als je, Albert Heijn, Blokker of V&D heet. De Telegraaf, Mexx of OAD. Allemaal voormalige iconen die door de slimme strategie van de aanbieders van het spotgoedkope alternatief in de hoek zijn gedreven en er niet in zijn geslaagd met een passend antwoord te komen.

Wat zien we aan de andere kant van het spectrum? BMW en het Volkswagen-concern boeken recordverkoppen. De herkenbare stijl van Nike of Scotch & Soda doet het goed. Vier- en vijfsterrenhotels onder de vleugels van Accor en Starwood rijzen als paddestoelen uit de grond. Verantwoorde maar dure supermarkten als Waitrose in Engeland en Whole Foods Market in Amerika breiden in rap tempo uit. Allemaal alleen voor de '1%'? Welnee. Ook de modale consument staat in de Action een 1-euro-artikel te kopen op zijn Nike's van €129,— en met zijn iPhone van €699,— in zijn zak. De groei van proposities die alles behalve spotgoedkoop zijn, bewijst dat de klant nog steeds te verleiden is tot geld uitgeven.

Om de tsunami van het spotgoedkope alternatief te overleven kun je twee dingen doen: harder rennen door goedkoper te zijn of hogere gronden opzoeken door meer waarde te bieden.

Nog goedkoper zijn dan het spotgoedkope alternatief is vrijwel geen enkele traditionele speler gegeven. Daarvoor is de achterstand meestal te groot, de kostenstructuur te hoog, de schaal te klein of zijn de ingebakken denkpatronen niet scherp genoeg.

Een bedrijf dat de weg omhoog verkiest door meer waarde te bieden moet zichzelf ook opnieuw uitvinden. Waar het uiteindelijk allemaal om draait is een afweging door de klant van de *waarde* die hij ervaart en de *prijs* die hij daarvoor moet betalen. En die prijs kan een factor 10 of meer uiteenlopen. Koopt hij een spijkerbroek van €13,99 bij H&M of een van €139,90 bij G-Star RAW? Een hamburger van €1,— bij McDonalds of van €10,— bij De Burgermeester? Leest hij het nieuws gratis of koopt hij een abonnement op het thuisbezorgde NRC Handelsblad voor €399,— per jaar? De belangrijkste vraag daarbij is: Wat is de waardeformule van onze klanten?

De waardeformule is in essentie heel simpel voor te stellen:

$$\text{Klanttevredenheid} = \frac{\text{Waarde}}{\text{Prijs en Moeite}}$$

Oftewel: De klant ervaart een hogere tevredenheid naar de mate waarin de ervaren waarde groter is dan de prijs en de moeite die het kost. En kan een klant kiezen tussen verschillende proposities voor dezelfde behoefte, dan kiest hij de propositie met de hoogste verhouding tussen teller en noemer die hij kan en wil betalen. Dus is het cruciaal om de factoren te begrijpen die de waarde bepalen.

Waarom kopen mensen een muziekalbum op vinyl terwijl ze al een abonnement hebben op Spotify? Vanwege de geluidskwaliteit? Misschien. Maar waarschijnlijk ook omdat het een aangename sociale activiteit is om naar een gespecialiseerde winkel te gaan. Omdat een albumhoes en een plaat een uniek karakter hebben. Omdat er oude platen zijn met muziek die niet op internet te vinden is. Omdat elke vinylplaat zijn eigen krasjes heeft die elke track uniek maken. Omdat platen draaien met vrienden veel plezier geeft en inspirerender is dan samen naar liedjes op een iPhone luisteren. Omdat het bezit van een platenverzameling een geweldig gevoel geeft en mooi in de woonkamer staat. Dat zijn unieke waardebepalende factoren van een fysieke verzameling vinylplaten in mooie hoezen. Bij uitstek niet te digitaliseren. Veel waardevoller dan het spotgoedkope alternatief van Spotify.

Waarom neemt iemand een abonnement op het Financieele Dagblad, in plaats van genoegen te nemen met het spotgoedkope alternatief van DFT en NU? Omdat hij of zij denkt dat hij meer geld kan verdienen door op de best mogelijke manier geïnformeerd te zijn. Dat kan gelden voor een technische of economiestudent die vroeg of laat moet solliciteren, een verkoper of inkoper, een consultant of advocaat, een bankier of makelaar, een directeur of ondernemer. Het FD moet dus investeren in goede redacteuren, goede fotografen, topcolumnisten en dat alles in een perfecte vormgeving en met een excellente service.

Wanneer een traditionele marktleider last heeft van een spotgoedkoop alternatief is de defensieve reactie vaak om de prijsafstand te verkleinen. "Albert Heijn gaat op de kleintjes letten". Deels is dit onvermijdelijk: de klant moet in de crisis in elk geval een excuus geboden worden om geld bij je uit te geven: 15% korting via een 'tijdelijke' actie is dan een beproefd recept. Maar het te lang volhouden van een strategie gericht op de *noemer* bergt grote gevaren in zich voor de *teller*. Een lagere prijs communiceert of je wilt of niet een lagere kwaliteit. Een druk op de prijs leidt tot druk op de interne kosten, die vroeg of laat in het oog springt bij de klant. En een defensieve strategie, gericht op de prijs, is eenvoudigweg niet houdbaar omdat de aanbieders van het spotgoedkope alternatief altijd nog lager kunnen gaan en dat ook zeker zullen doen. De prijzenoorlog zal met elke ronde sterker ten koste gaan van de gepercipieerde waarde.

Daarom is de enige weg de weg omhoog: meer waarde bij een gelijkblijvende of niet te veel stijgende prijs. Zeker nu de crisis officieel achter ons ligt.

Wat moet de Blokker, de V&D, De Telegraaf of KLM? Vraag je af wie je beste klanten zijn. Welk probleem of problemen los je voor ze op? Hoe zou je ze nog meer waarde kunnen bieden? Hoe kun je het ze tevens makkelijker maken, al dan niet online? Wie hebben dezelfde behoefte? Hoe kun je ze bereiken? Hoe kun je communiceren dat ze bij jou moeten zijn? Dat de waarde die je biedt uniek is? Wie wil je eigenlijk *niet* als klant? Hoeveel omzet moet je opgeven als je die klanten links laat liggen? Hoe kun je je kostenstructuur daarop aanpassen?

Een marktleider die na zeven jaar crisis op de teller wil gaan investeren staat dan ook voor een grote uitdaging. Hij zal de waardeformule van zijn klanten moeten onderzoeken en een heldere, onderscheidende strategie moeten formuleren. Hij zal enkele jaren moeten investeren om de strategie te implementeren. Daarin is enige mate van trial & error onvermijdelijk. Hij zal dus fouten moeten durven maken. Hij zal de interne cultuur moeten omvormen en nieuw talent moeten binnenhalen. Dit alles vereist geduld van de aandeelhouders, van wie het verwachtingspatroon van meet af aan aanzienlijk moet worden bijgesteld. Ga er maar aan staan.

Toch wijst alles er op dat de tijd voor de weg omhoog is aangebroken. De crisis in de portemonnee van de consument ebt weg en het water staat menige speler op de middenmarkt aan de lippen door het succes van het spotgoedkope alternatief. Hij kan de transformatie niet langer uitstellen. Er zijn succesvolle voorbeelden van een transformatie gericht op klantwaarde: met Apple eind jaren negentig als alles overtreffend voorbeeld. Maar leiders zullen anno 2015 moeten doen wat anno 2015 past. Tegen de tijd dat dat recept is uitgekristalliseerd is het te laat. Het komt aan op werkelijk ondernemerschap. Menige CEO staat voor een geweldig uitdagende en dankbare taak.

Maikel Batelaan

Maikel Batelaan is strategie-adviseur en partner van De Transformatie Groep en tevens algemeen directeur van Pharmafilter. mbatelaan@detransformatiegroep.nl