

De bouwstenen van een succesvolle introductie

Het succes van een productintroductie hangt vaak af van twee cruciale factoren: nauwkeurige verkoopvoorspellingen en de keuze voor het juiste schap. Dit artikel bespreekt de essentiële rol van deze elementen, met speciale aandacht voor concepten met een 'shelf-stretch-mogelijkheid'.

DOOR: GIJSBERT DEN HERTOEG, MANAGING PARTNER TSVC • FOTO'S: TSVC

Een nieuw product lanceren zonder nauwkeurige verkoopvoorspellingen is riskant. Een te hoge inschatting van de vraag kan leiden tot overtollige voorraden en verspilde middelen, terwijl een te lage inschatting resulteert in gemiste kansen en ontevreden klanten. Om deze valkuilen te vermijden, zijn empirisch gevalideerde verkoopvoorspellingen en voorspellende analyses cruciaal. Door het combineren van de voorspellende kracht van sterke forecastmodellen met de

expertise van categorie-experts, kunnen nauwkeurige voorspellingen van innovaties worden geleverd. Dit biedt vaak ook duidelijkheid over welk schap de beste resultaten zal opleveren. Dit noemen we 'shelf stretch', in tegenstelling tot 'brand stretch', waarbij merken in een volledig andere productcategorie worden gelanceerd (denk bijvoorbeeld aan het merk Hero, dat van jam overstapte naar muesli/granen-repen). Bij shelf stretch hebben we het dus over het uitbreiden van een bestaand

merk naar een nieuw schap dat onderdeel is van de categorie. Zoals bijvoorbeeld een kwarkyoghurt met proteïne; deze kan in het schap van de yoghurt, kwark, skyr en het zuivelschap met proteïne producten worden geplaatst - allen onderdeel van de categorie koelverse zuivel.

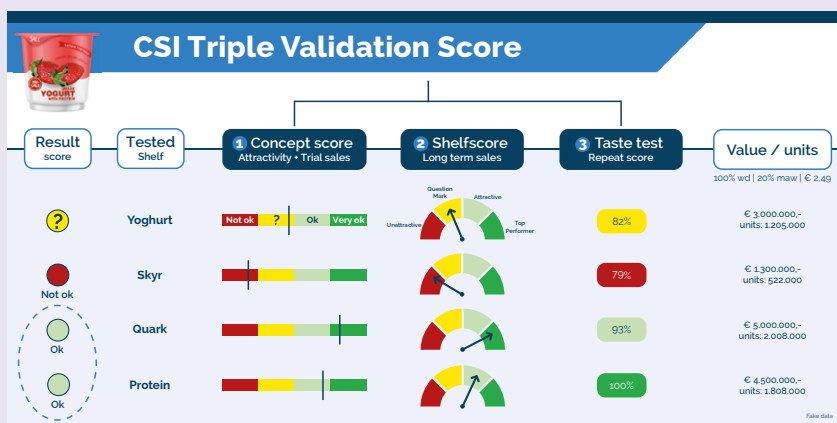
Een product op de markt brengen vereist in elk geval een op maat gemaakte aanpak, geen one size fits all-oplossing. Momenteel leidt één op de vier productlanceringen tot krimp van het moedermerk. Elke innovatie heeft baat bij een aangepaste marketingstrategie die is ontworpen om de unieke sterke punten van het product te benutten en het juiste schap te kiezen om zo een maximaal rendement op de investering te leveren. Met behulp van modelsimulaties, met daarin prijs, penetratie, distributie en awareness-opties voor specifieke schappen, gecombineerd met consumenteninzichten, kunnen bedrijven strategieën ontwikkelen die scherp, competitief en op maat gemaakt zijn om het markt potentieel van hun innovatie te maximaliseren. Ook handig voor de later te ontwikkelen trade stories.

Shelf stretch

Een steeds vaker gebruikte innovatiestrategie is dus de shelf stretch. Bekendheid als merk garandeert echter niet altijd succes bij een shelf stretch. Innovatiemanagers moeten deze nieuwe (sub)categorieën benaderen met een consumentgerichte mindset, en ervoor zorgen dat ze toestemming hebben van de consument en de retailer om uit te breiden naar een logische, eventueel nieuwe plek op het schap. Het is belangrijk om niet te worden gedreven door fomo, oftewel de 'fear of missing out', maar om strategisch te werk te gaan en te evalueren of het nieuwe aanpalende schap wel echt past bij het merk. Vandaar dat wij ook aanbevelen om een nieuwe innovatie, die in meerdere segmenten (schappen) gelanceerd kan worden, ook in al deze segmenten te testen.

Drie groene scores is bingo

Onderstaand een voorbeeld van een TSVC Triple Validation-analyse voor een nieuw item Kwark-Yoghurt met Proteïne in de smaak aardbei. Deze validatie werd gedaan voor vier schappen: yoghurt, skyr, kwark en proteïne. Met deze methode kan een innovatie getoetst worden op succes in de markt, waarbij het item wordt getest op de kracht van het concept en trial scores, het lange termijn volumeresultaat op het schap, en tot slot de smaakbeoordeling, die de repeat-aankopen bepaalt. Elk van de drie stappen in de validatie moet een groene score opleveren om een succesvolle innovatie te kunnen garanderen. Dat geldt in dit voorbeeld voor de schappen kwark en proteïne.



Een doorlooptijd van drie tot vier weken is hiervoor gebruikelijk. Fabrikanten denken, wanneer zij een concurrentiebedreiging waarnemen, soms dat ze iets - wat dan ook - op de markt moeten brengen uit angst om achter te blijven. Maar zonder de juiste toetsing kunnen deze pogingen kostbare tijd en geld kosten, en kunnen ze uiteindelijk op het productkerkhof belanden. Terwijl ze in een naastgelegen schap wel tot hun recht hadden kunnen komen. En dat is niet het enige risico; mislukte uitbreidingen die niet aan de verwachtingen van de consument voldoen, kunnen je merk verwateren en je kwetsbaarder maken voor de concurrentie.

Voor- en nadelen

Een populair yoghurtmerk zoals Zuivelhoeve, dat ziet dat proteïne-yoghurt een groeicategorie is, heeft zorgvuldig moeten overwegen of het in het proteïnesegment moest acteren of juist met hun proteïne-product in het yoghurt-schap zou moeten blijven. De keuze is gemaakt voor het proteïne-schap en resulteerde uiteindelijk zelfs tot het winnen van een FoodAward. Daarentegen heeft een ander populair zuivelmerk, Optimel, na een TSVC Triple Validation-analyse haar proteïnevarianten in drinks en yoghurt onlangs in het bestaande schap geïntroduceerd. Voor Optimel Proteïne bleek dit de meest beloftevolle keuze, en in de praktijk laten de resultaten zien dat dit een goede keuze is geweest. Of het nu gaat om een brand stretch of een shelf stretch, het is essentieel om goed geïnformeerd en strategisch te werk te gaan om de maximale ROI te behalen en je concurrentievoordeel te behouden. Overstappen naar een nieuw gelieerd schap (shelf stretch) heeft het voordeel dat je niet direct je eigen proposities aanvalt. Elk van deze scenario's vereist een grondige evaluatie om te bepalen of de uitbreiding logisch is en of het merk toestemming heeft van de consument (die koopt uit dat schap) om uit te breiden naar dit andere schap(deel). Uiteraard moet het onderzoeksproject ook antwoord geven op de vraag waar je op de lange termijn de hoogste omzet behaalt. De investeringen in uitgebreider onderzoek van meerdere schappen betalen zich ruimschoots terug in de veel rendabelere beslissingen die je neemt.

Reageren of ideeën?

In elke editie van FPWork bespreken we een onderwerp op het gebied van innovatie. Heb je vragen of suggesties? Laat het Gijsbert den Hertog weten via gdenhertog@tsvc.nl.



100 miljoen euro in het casino van de prijsverlagingen

100 miljoen euro. Jumbo-CEO Ton van Veen was er bij de presentatie van de halfjaarcijfers trots op dit 'terug te kunnen geven aan de klant'. Wat kan Jumbo met 100 miljoen euro aan prijsverlagingen?



Om te beginnen is 100 miljoen euro geen 100 miljoen korting voor de klant. Superscanner berekende dat ongeveer 30 procent van de Jumbo-winkels immers begin 2024 is overgegaan naar een hogere prijslijn. De prijsvergelijker berekende dat in februari Jumbo nog 4 procent goedkoper was dan Albert-Heijn. Eind april was dat nog maar 2,5 procent. Jumbo bestrijdt dit. Wie heeft gelijk?

100 miljoen euro lijkt imponerend: het is vijf keer de nettowinst over 2023. Journalisten schrijven het braaf op. Je kunt echter ook anders naar dat bedrag kijken.

Namelijk vanuit het gezichtspunt van de klant. De totale omzet van Jumbo over 2023 was zo'n 11 miljard euro. Met 100 miljoen euro prijsverlaging zet Jumbo 0,9 procent marge in. Omgerekend gaat de consument op 50 euro boodschappen pakweg 0,45 eurocent gemiddeld voordeel krijgen. Dat is het statiegeld op twee flessen. En sinds mei heeft die klant ook geen vlees meer in de aanbieding. Klinkt niet als een wow!-ervaring.

Jumbo is niet dom. Dat hopen we althans. De formule zal die 100 miljoen euro in het casino van de prijsverlagingen natuurlijk slim inzetten. Iets meer op Coca-Cola en iets minder op de karamel-zee-

zout-reep. Op die manier kan Veghel het prijsimago sterker beïnvloeden. Werkt het? Jumbo zelf blijft vaag over het resultaat en spreekt over 'een omzetgroei die volledig toe te schrijven is aan de groei van het aantal klanten'. Het klinkt niet echt overtuigend want het levert tot nu toe - rekening houdend met 60 miljoen euro omzetzerving tabak over 28 weken 2024 - slechts 1 mager procentje omzetgroei op. Is er onderliggend volumegroei? Kernvraag: besteden

bestaande klanten meer?

Jumbo zet die 100 miljoen euro dus in voor een strategisch en structurele

verlaging. Is dat slim? Is er wel ruimte om prijsafstand te nemen van pakweg Albert Heijn en Plus (Euroweken), twee ketens aan de bovenkant van de markt die met forse aanbiedingen knallen? Kan Jumbo tegelijkertijd met die 100 miljoen euro op prijs concurreren met prijsketens als Aldi, Lidl, Dirk en Nettorama?

Moet Jumbo niet een taboe slechten? Die 100 miljoen euro niet strategisch maar tactisch inzetten op slim gekozen voordeel en aanbiedingen? Ook dat is een strategie. Het zou de prijsverlagingen in elk geval voor de klant een stuk zichtbaarder maken. Vragen genoeg voor Ton van Veen.

Vragen genoeg voor Jumbo-CEO Ton van Veen

PETER GARSTENVELD

Zelfstandig journalist -
Expert in food & horeca en gids in communicatie en uitgeven
Reageren of ideeën? info@petergarstenveld.nl

COLUMN