

“Een goede promotiestrategie is een continue dialoog”

14-03-2023 07:00



“Retail never dies”, staat direct onder zijn naam op [het LinkedIn-profiel van Christian Hogeveen](#). “Ik geloof heel erg in stenen winkels”, verklaart hij. “Het online kanaal is goed in producten verkopen waar mensen naar op zoek zijn, maar niet in discovery.” Daarbij gaat het om het verkopen van producten waar klanten niet actief naar zoeken; product vindt koper, als het ware, in plaats van andersom. Hogeveen: “In de winkel kun je iets extra’s verkopen, als je klanten goed adviseert, als je producten goed presenteert en mooie aanbiedingen hebt. ‘Leuk zo’n broek, maar welke schoenen doe je er eigenlijk bij aan?’, kun je dan vragen. ‘Ik heb nog wel wat leuke staan die goed zouden passen en die nu afgeprijsd zijn.’ Die dynamiek heb je in kledingwinkels, maar zeker ook in bouwmarkten. De bonnen zijn korter online, het verdienmodel is gebaseerd op veel dunner ijs. Een goede fysieke retailer, met een goed assortiment, zet iets neer wat je als klant zelf niet had bedacht. Door naast de winkels ook online te verkopen kun je transactie en inspiratie combineren.” Hier zit een *believer*, wordt duidelijk in de Karwei in de Amersfoortse wijk Vathorst, vlakbij Hogeveens woonplaats Nijkerk. Hij is overtuigd van de toekomst van stenen winkels, en van het belang van promoties daarbinnen.

Specialisme

Namens zijn bedrijf [Adrem Retail](#) werkt Hogeveen momenteel op interimbasis bij Hema, waar hij zich concentreert op promotiemanagement. Bij Karwei deed hij pricing erbij, in nog een eerdere baan was hij als category manager ook verantwoordelijk voor inkoop, voorraadbeheer en schapindelingen. “Hoe groter retail-

organisaties zijn, hoe specialistischer ze omgaan met promoties, zoals dat natuurlijk ook voor andere disciplines geldt”, legt hij uit. “Het neerzetten van een succesvolle promotiestrategie vergt andere vaardigheden dan het uitonderhandelen van scherpe inkooptarieven. Maar dat specialisme is natuurlijk niet voor alle organisaties weggelegd. Hoe dan ook geldt dat promotiemanagement altijd sterk samenhangt met category management, én met marketing.” Daarover later meer.

Promoties in de retailpraktijk

Volgens de specialist krijgen promoties niet altijd de aandacht die ze verdienen binnen retailorganisaties. “Ik denk dat veel retailers mogelijkheden laten liggen, doordat ze er te weinig over nadenken. ‘Zo doen we dat altijd’, hoor ik dan, of: ‘Zo doet de buurman of de concurrent het ook’. Nou is het natuurlijk niet zo moeilijk om promoties te voeren, wel om het zo te doen dat het onderaan de streep echt wat oplevert.”

"Veel retailers laten mogelijkheden liggen"

Soorten promoties

Promoties voer je niet omdat ze er nou eenmaal bij horen, vervolgt Hogeveen op de vloer van zijn voormalige werkgever. “Hornbach, met zijn *everyday low pricing*, bewijst dat je ook zonder kunt.” Waarom zou je promoties dan wel inzetten? Volgens Hogeveen zijn er legio motivaties. Hij zet een aantal soorten op een rij: “Allereerst heb je kennismakingspromoties, om producten bij klanten te introduceren. ‘Probeer dit artikel voor één euro’ bijvoorbeeld, of gratis, dan heb je het over sampling. Daarnaast heb je promoties die erop gericht zijn om bonbedragen omhoog te brengen, door cross- en upselling toe te passen en meer of duurdere producten te verkopen. Je kunt promoties ook defensief inzetten, om te voorkomen dat klanten naar de concurrent lopen. Met prijsaanbiedingen kun je ook specifieke doelgroepen bedienen en de conversie verhogen, bijvoorbeeld onder kortingskopers. Natuurlijk kun je ook promoties voeren om van voorraden af te komen. Andersom stellen klantkortingen je in staat om grotere volumes tegen interessante prijzen in te kopen. Ook heb je nog het begrip staffelkorting, zoals 20% korting bij twee dozen schroefjes, en 30% bij drie doosjes. Zo probeer je multi-buy aan te jagen. Bij bouwmarkten, waar mensen gemiddeld acht keer per jaar komen, zie je dit soort hamsterpromoties overigens niet zo vaak, heel anders dan in de supermarkt. Daar hebben promoties überhaupt meer invloed op het winkelgedrag.”

"Retailers moeten oppassen dat ze elkaar niet gek maken"

Verpest door promoties

Hogeveen meent dat de verschillende promoties, afhankelijk van de productgroep en de positionering van de retailer, heel veel waarde kunnen toevoegen. Als er tenminste goed over is nagedacht. “Sommige categorieën zijn een beetje verpest door promoties”, ziet de Nijkerker. “Bijvoorbeeld doordat retailers per se de goedkoopste willen zijn. Dat stunten met verfprijzen is echt iets wat de bouwmarkten zelf hebben gecreëerd. Ik heb jaren in de herenmode gewerkt. Als ik vroeg wanneer de uitverkoop begon, was het antwoord: ‘Eén dag eerder dan bij de buurman’. Het gevolg van zulk beleid is dat alle winkeliers op een zekere dag tientallen procenten korting bieden op korte broeken, waarmee ze allemaal dus ook marge inleveren. Terwijl je je als retailer kunt afvragen wat er gebeurt als je niet meedoet. Hoeveel klanten verlies je dan? Eén op de tien? Dat kost je dan misschien wel 10% van je omzet, maar met 30% korting ben je 30% van je omzet kwijt. Waar neem je de pijn? Retailers moeten oppassen dat ze elkaar niet gek maken.”

Drie assen van een promotiestrategie

Hoe kun je promoties als retailer optimaal voor je laten werken? Volgens Hogeveen zijn er drie assen: proces, techniek en mensen. Over de eerste zegt hij: "Een goed promotieproces eindigt in een aantal dingen: klanten moeten het weten, de spullen moeten er zijn, in de juiste hoeveelheid en op de juiste plek in de winkel, en de kassa moet het doen. Om dat voor elkaar te krijgen moet je daaraan voorafgaand met allerlei afdelingen afspraken maken: over wat er in de aanbieding gaat, over de inkoop van die spullen, over de signing, de folder, en ga zo maar door. De lead times bedragen zomaar 40 weken, er komt heel veel procesmanagement bij kijken." Dan de techniek. Volgens Hogeveen kunnen verschillende technische oplossingen delen van het promotieproces automatiseren, zoals software voor procesmanagement en voor calculaties en forecasts, en tools om kassa-informatie te stroomlijnen en het drukproces van folders in goede banen te leiden. Er komen steeds meer AI-gedreven oplossingen op de markt die de effectiviteit van promoties analyseren. "Je kunt in één stukje van het proces heel veel investeren in techniek, maar de rest van het bedrijf moet daar wel in mee kunnen", benadrukt Hogeveen. "Vergelijk het met een rivier. Als je die op één plek heel veel breder maakt, dan kan de rivier nog steeds maar zoveel water vervoeren als op het smalste stukje van de rivier. Je moet bij investeringen in techniek daarom altijd nadenken over alle facetten van het proces."

"Een goede promotiestrategie is een continue dialoog"

Daarmee komt hij bij de laatste en volgens hem belangrijkste as van promotiestrategie: mensen. "In theorie kun je wel zonder technologie, maar mensen heb je altijd nodig. Een goede promotiestrategie is een continue dialoog, met category managers, marketeers, analisten, supplychain-planners, et cetera. Waarbij je wederzijds doelstellingen deelt en zoekt naar een balans tussen de belangen van een bepaalde categorie en die van de formule als geheel. Als promotiemanager bepaal je de strategie, maak je de planning en bewaak je het proces. In die zin ben je echt een spelverdeler. Bij mijn afscheid van Karwei viel het mensen op dat er zoveel afdelingen vertegenwoordigd waren. Promoties maak je samen."

Artikelen over promotie in MIX

In de komende edities van MIX schrijft [Christian Hogeveen](#) een reeks artikelen over promoties voor dhz-retailers. Daarbij zal de eigenaar van [Adrem Retail](#) inzoomen op de volgens hem belangrijkste aspecten van promotiestrategie: proces, techniek en mensen.

Redactie