

«RETAILERS GAAN TEGENWOORDIG ZEER VER IN DE SEGMENTATIE.»

(VINCENT VANHEMELRIJCK)

Een sterk merk bouwen, vraagt om een duidelijke, relevante positionering die consistent wordt gecommuniceerd doorheen alle elementen van de commerciële mix. In dat verband wordt het belang van de winkelvloer nog vaak onderschat, wat leidt tot initiatieven die op zich wel leuk zijn maar vaak onvoldoende de brand equity uitstralen. «Fabrikanten moeten tenslotte niet alleen hun eigen merken optimaliseren maar in hun accountplanning rekening houden met het bredere kader: welke rol speelt mijn merk in de categorie, welke rol speelt die categorie bij de retailer?» voegt Luc Desmedt toe. «Dat besef dringt mondjesmaat door aan fabrikantenzijde. Er zijn opportuniteiten maar

het kost meer energie om ze te exploiteren. Fabrikanten die hun toegevoegde waarde willen bepalen, moeten investeren in onderzoek en een gestructureerde onderbouwde accountplanning.» Door de crisis worden alle partijen nog meer gedwongen om hun activiteiten in vraag te stellen en komen de hoger beschreven processen in een stroomversnelling terecht.

VOER VOOR SPECIALISTEN

Vincent Vanhemelrijck leidt het field marketingbureau **Field & Concept** ondermeer actief in FMCG, ICT, telecom en farma. «Retailers gaan tegenwoordig zeer ver in de segmentatie,» vindt hij. «Zo werden wij ingeschakeld voor een merchandisingactie in telecom waarbij de communicatiemix per winkel verschilt en dat voor meer dan duizend winkels. Alles wordt bepaald door de typologie van het verkooppunt en het profiel van de shopper. Die trend zet zich door in non-food retail, ondermeer ook in ICT. De focus ligt op innovatie en nieuwe producten. Verder specialiseren de non-food retailers zich steeds meer. Verkoop is nu de som van kennis, ervaring en specifieke know-how geworden. Wil je een ICT-product demonstreren, dan moet je het product kennen en de verkoopstechnieken onder de knie krijgen. Dat vergt medewerkers met een specifiek profiel.» De retailers versterken hun greep op de winkelvloer. Dat geldt net zo goed in winkels van zwinestations als in de supermarkt. «Onze klanten verwachten dat wij rapporteren over elke activiteit, van de plaatsing van enkele affiches tot de implementatie van de merchandising,» benadrukt Vincent Vanhemelrijck. «In ICT, telecom, vrijetijd en farmacie wordt er volop geïnvesteerd in de verkooppunten. Voor fabrikanten is het vaak niet evident om aan al die specifieke vragen tegemoet te komen wegens gebrek aan mensen en middelen. Ik verwacht dat er een strijd zal losbarsten tussen de groten, dat de middelgroten het moeilijk zullen krijgen en dat de situatie in het voordeel zal spelen van de nieuwe, kleine, vaak zeer creatieve merken.» Fabrikanten zijn nu geneigd om niet-kernactiviteiten uit te besteden volgens het principe van de 'pay per call' om zo hun vaste kosten te drukken. Zo verbinden zij zich niet tot zware investeringen op lange termijn maar kunnen zij wel beschikken over extra mankracht wanneer zij er behoefte aan hebben. «De field marketeers worden hierdoor verplicht om te professionaliseren op het vlak van verkoopstechnieken, in de kennis van producten en categorieën,» legt Vincent Vanhemelrijck uit. «De tijd van de generalisten in ons vak is voorbij.» ■

Vincent Vanhemelrijck (Field & Concept): «Naar mijn gevoel zal de strijd tussen de groten losbarsten, zullen de middelgroten het moeilijk krijgen en speelt de situatie in het voordeel van de kleinere, zeer creatieve merken.»

COLRUYT IN DE DIALOOG MET DE CONSUMENT

Colruyt heeft de meerderheid verworven van **Mitto**, een specialist in gepersonaliseerde mailings en documentenbeheer. Door de overname kan de groep in de Benelux-markt één van de pioniers worden in het digitaal full color personaliseren van allerlei types mailings en documenten. Colruyt wil duidelijk investeren in de toekomst en daarbij speelt een complete document management service, of het efficiënt verwerken van zowel inkomende, uitgaande als interne documentenstroom van een klant, de hoofdrol.

WAT IS EEN CONCURRENTIEEL VOORDEEL VANDAAG?

COLUMN

Velen zijn vertrouwd met het Portermodel als we het hebben over een concurrentieel voordeel. Het onderscheidt drie categorieën: de pure kostenleider (prijsspeler), de differentiator (op vlak van waardebenefits) en de nichespeler.

Ondernemingen en business units worden echter steeds meer gedreven om niet enkel te kiezen voor één van deze drie categorieën, maar om ze te combineren. In de academische wereld noemt men dat een «ambidextrous strategy» (Sarkees and Hulland, 2008). In gewoon Nederlands: een tweehandige of zelfs meerhandige strategie. Je moet innoveren en tegelijkertijd kostenefficiënt zijn en als het effe kan, ook nog niches bespelen.

Ook de historie van een bedrijf is hierin belangrijk. Sommige bedrijven evolueren van waardebenefits naar commodity/kostenaccenten (bvb. Goodyear). Anderen evolueren dan weer in de andere richting naar steeds meer waardebenefit accenten (bvb. Boeing) (zie rapporten «Institute for Strategic change» van Accenture op hun site).

Essentieel in dit verhaal is alleszins ook hebben voor de hiermee gepaard gaande risico's: marktgebonden (geloofwaardigheid evoluerend imago), enz. (Slytowsky and Drzik, 2005).

Bij al deze uitdagingen zijn de echte leiders degenen die holistisch en zeer synergetisch kunnen denken. In gewoon Nederlands: hij of zij die het totaalplaatje ziet en denkt in termen van «twee vliegen in één klap».

Marc Logman, wetenschappelijk adviseur Instima.

Reacties op deze bijdrage kunnen gestuurd worden naar info@instima.be t.a.v. Marc Logman.

Referenties

- Sarkees, M. and Hulland, J., «Innovation and efficiency: It is possible to have it all», Business Horizons (2009), 52, 45-55.
- Slytowsky, A. and Drzik, J., «Countering the biggest risk of all», Harvard Business Review, April 2005.

