

Brands in DIY & Garden: a prisoner's dilemma?



Op amper drie jaar tijd is het aandeel van retailmerken, zowel in DIY als in Garden (private labels, store brands, umbrella brands) - in aantal SKU's - met ruim 30% toegenomen. In de aanloopfase hiervan werd door retailers vrij discreet gehandeld; echter vandaag spreken folders boekdelen en is de private label positionering op de winkelvloer (instore communicatie) overduidelijk. Een bezoek aan pilootwinkels zoals Plan It Antwerpen-Noorderlaan, Brico Oudergem en Gamma Machelen dienen hiervoor als bewijsmateriaal.

Dit gezegd zijnde, is de hamvraag: is er nog een rol weggelegd voor A-merken in deze omwenteling? Want, laat ons toch eerlijk zijn, er is overduidelijk een correlatie tussen de inertie van merkenfabrikanten en het groeiproces van private labels. Wie vandaag zijn job niet goed doet, wordt bliksemsnel afgestraft. Het winkelschap vergeeft het laks gedrag niet; of liever, de inkoper substitueert zich gretig aan de toeleverancier indien blijkt dat er geen toegevoegde waarde kan gecreëerd worden in de categorie. En daar raken we nu net de gevoelige snaar: waarom doet men zijn job niet goed genoeg? Het antwoord heeft meer te maken

met het totaalproces dan met intrinsieke menselijke bekwamheden. Er is wel degelijk een oorzakelijk verband voor de geringe innovatie-prestatie op het winkelschap. De discrepantie tussen beperkte financiële middelen voor 'onderzoek en ontwikkeling' en de broodnodige slagkracht voor marketing en verkoop (lees communicatie en winkelondersteuning) leidt onherroepelijk tot apathie. En dit, terwijl verschillende onderzoeken (GfK Consumentenpanels in Nederland onder meer) telkens weer bevestigen dat de consument - zelfs prominenter in recessietijden - resoluut opteert voor merken tijdens het beslissingsproces, hoofdzakelijk omwille van de 'vertrouwensrelatie' en de zekerheidsfactor.

Gordiaanse knoop of gewoon Sibillijnse situatie?

Eerlijk gezegd, mij verrast het ook niet dat een verstelbaar toilet model mag staan voor de Belgische innovatie-prestatie in DIY. Zou het kunnen dat we met zijn allen de zaken alweer te snel doorgespoeld hebben onder druk van alweer die nettomarges, de love tenders, de postrecessie die zich doortrekt in recessie....

In dergelijke situaties is het altijd zinvol om

even te rade te gaan bij grootmeesters, academici die vanuit een neutrale positie, met een brede (360°) focus op de echte wereld (de gedachtengang van consumenten) ons steeds weer kunnen enthousiasmeren om vernieuwende dynamica te ontwikkelen. Zo onderhield ik me recent met Professor Jean-Noël Kapferer (HEC, Parijs) over de hierboven omschreven problematiek. Hij wees me onmiddellijk op enkele wetgevingen die nog steeds van toepassing zijn, ook in DIY:

- De verpakking blijft dé belangrijkste aantrekkingskracht van een product op het winkelschap;
- Voor de consument is de prijs nog steeds ondergeschikt aan de aantrekkingskracht van een échte innovatie;
- Nieuwe waardenpatronen beïnvloeden de keuze van de consument op het moment van de waarheid, het koopmoment, voor het schap. (le point de vente deviendra de plus en plus relationnel et humain, sic Kapferer).

Kapferer weet waarover hij spreekt, want bovenop zijn status als wereldexpert en academicus, staat hij vaak met de botten in het slijk, als coacher in het bedrijfsleven. Hij benadrukte dat het pijnpunt over deze problematiek zich voornamelijk situeert aan de onderhandelingstafel waar geen valabele werkinstrumenten meer worden gehanteerd om de juiste beslissingen te nemen: inkopers en key accounts vertrekken nog steeds vanuit het eigen belang en totaal niet vanuit het consumentenbelang. Reden hiervoor is dat er veel te weinig materiaal (studie, onderzoek, analyses) ter beschikking is om de onderhandeling te voeden. Terwijl het geld op straat ligt: klantenkaarten, gekoppeld aan kassaregistraties kunnen, dankzij datamining onder anderen, perfect in kaart brengen wat en hoe de consument koopt. De absurditeit wil dat iedereen de waarheid in pacht wil behouden en de stap niet durft zetten om het category management denkpatroon te doorbreken mits te vertrekken vanuit geza-

menlijke analyses (retail-supply) om verrassende, consumentgerichte beslissingen te nemen.

De distributeur wordt herverdelers

De uitdaging bestaat er in een nieuw business model op tafel te leggen waarbij het initiatief niet langer aan de vraagzijde ligt, dan wel aan de aanbodzijde. Voor de doe-het-zelf sector betekent dat concreet dat merken in de nabije toekomst baanbrekend moeten zijn (disruptive innovation); net zoals Apple de het telefoneren of het beluisteren van muziek heeft heruitgevonden.

Kapferer vervangt in dit model de term 'Distributeur' door die van 'Herverdelers' (redistributeur); herverdelers van de koopkracht die voortdurend inspeelt op latente verwachtingspatronen. De samenleving vereist van de industrie en het winkelpunt antwoorden op nieuwe noden - Kapferer heeft het over de 'Alterconsommateur'- waarbij we meer en meer rekening dienen te nemen met de democratisering van de welvaart en de erkenning van fundamentele waarden (denk maar aan het succes van bio en fair trade in de voedingssector). Daarom is innovatie dermate belangrijk en bepalend in de nabije toekomst. Bijna 15 jaar geleden schreef Clayton Christensen een baanbrekend boek over deze problematiek: 'The Innovator's Dilemma' waarin hij aanstuurde op een ontwrichtende innovatie aanpak die focust op onzichtbare noden. L'histoire se répète, ook voor DIY. Om deze kar te trekken heb je een nieuw ras van beleidvoerders, inkopers en toeleveranciers nodig. Misschien zijn ze al actief en nemen ze competitief voordeel door hun hoge 'lickability'-factor...

De 'alter DIY'ers' worden de nieuwe marktleiders, leiders voor nieuwe markten.

Thierry Coeman
Internationaal retailwatcher

