

Artikel: the sweet smell of success

Eén van de grootste uitdagingen in volwassen, traag groeiende markten is het op peil houden van succesvolle productinnovaties. Vooral food- en consumentenmarkten worden gekenmerkt door relatief lage R&D uitgaven. Bovendien zijn ook de winsten relatief laag: in de Verenigde Staten genereert 80% van de nieuwe productintroductions winsten van minder dan \$ 7,5 miljoen. Om dit laatste getal in perspectief te plaatsen: de totale FMCG-markt bedraagt \$ 350 miljard en de omzet van een groot merk bedraagt al gauw \$ 500 miljoen per jaar. Slechts 2% van de nieuwe productintroductions genereert meer dan \$ 50 miljoen in verkopen op jaarbasis.

De route die vaak gekozen wordt is er één van veel consumentenonderzoek en focusgroepen om ideeën te genereren. En wat als een idee niet geweldig is? No big deal, op dat moment wordt veel geld gepompt in marketing en advertising om een matig idee om te bouwen tot een succes. Maar ondernemingen moeten zich vooral concentreren op het genereren van goede ideeën. Dit betekent volgens Kandybin en Grover dat financiële middelen weggesluisd moeten worden van marketing en advertising naar de ontwikkeling van nieuwe producten.

De auteurs benoemen zeven aspecten om tot ideeën te komen die door de concurrent moeilijk te kopiëren zijn:

- Technologie en patenten: nieuwe technologieën en patenten maken het voor concurrenten moeilijk om producten te kopiëren. Zelfs als dit instrument de concurrentie niet weerhoudt van kopiëren, zal het er in elk geval toe bijdragen dat een copycat met aanzienlijke vertraging op de markt zal komen.
- Claims: productclaims kunnen een aanzienlijke waarde aan een product toevoegen, zeker wanneer zij langere tijd vastgehouden kunnen worden. Bij consumentengoederen zijn claims vaak gerelateerd aan een gezondheidsbevorderende werking van het product of een ingrediënt.
- Ingrediënt synoniemen: succesvolle merken claimen vaak een ingrediënt waarmee ze concurrenten van zich af kunnen houden. Arm & Hammer – een Amerikaans schoonmaakproduct – claimde het ingrediënt 'baking soda'. Op basis daarvan introduceerde het merk 'baking soda' tandpasta en weet met deze strategie concurrenten ver van zich af te houden.
- Unieke merkkenmerken: succesvolle merken hebben vaak unieke kenmerken die een springplank vormen voor het ontwikkelen van nieuwe producten. Een voorbeeld is de smaak van Coca-Cola die de basis vormde

voor het ontwikkelen van Coca-Cola Zero. De specifieke smaak bleek iets dat door concurrent Pepsi zeer moeilijk is te kopiëren.

- Productbeleving: succesvolle merken kennen een emotionele productbeleving die een brug vormt naar de consument. Een voorbeeld is het Nespresso systeem van Nestlé. Op basis van dit idee is een retailformule opgezet met nu 79 vestigingen wereldwijd.
- Verpakking: verpakking wordt vaak ten onrechte gezien als een innovatie die op de tweede plaats komt. Een nieuw product is vaak makkelijker te kopiëren dan een innovatieve verpakking, te meer daar andersoortige verpakkingen grote aanpassingen in het productie- en afvalproces van de concurrent vergen.
- Verticale integratie: deze strategie kan een uiterst effectieve methode zijn om unieke producteigenschappen veilig te stellen. Een voorbeeld is Swarovski; deze kristalproducent houdt een strenge regie op het productieproces, van de winning van het zand tot en met de uiteindelijke creatie van kristallen figuren. Hiermee weet Swarovski essentiële kerncompetenties bij concurrenten weg te houden.

Volgens Kandybin en Grover is niet slechts één van bovenstaande punten zaligmakend, maar gaat het om een combinatie van factoren. Het is dus niet zo dat het eerste merk in een nieuwe markt de meeste winst zal genereren. Met name merken die met bovengenoemde aspecten concurrenten op een afstand weten te houden, zullen het meest succesvol zijn.

Referentie(s)

Kandybin, A., Grover, S. (2008), The unique advantage. *Strategy + Business*, issue 52 (autumn).p.1-8. *

* : aanwezig in de EURIB-bibliotheek.