



# “De Survival Guide Voor Merkartikelen Fabrikanten.”

Waar is hier de nooduitgang??

Henk Spoon  
EFMI Najaarscongres 2004  
+31653236385



- Lagere consumentenbestedingen
- Toegenomen concurrentie huismerken
- Kortere reactietijd concurrenten
- Langere ontwikkeltijd innovaties
- Ongezonde levensstijl ⇔ ongezonde producten: fabrikanten kop van Jut
- Aanhoudende druk op winsten en aandeelhouders waarde

**Waar is hier de nooduitgang?**



## Huidige situatie in food retailing:

- \*Druk op prijzen
- \*Druk op marge
- \*Delistings
- \*Weinig echt nieuwe ideeën
- \*Slecht weer

- Gevolg:
  - Teruglopende omzetten
- Lagere toekomstverwachtingen
- Verlies aan geloofwaardigheid
  - Aandeelkoersen onderuit

Er moet iets veranderen.



# A-merken verliezen voorkeurspositie

Waarom en wat is eraan te doen?



# 1) De karakteristieke fabrikant.

Focus: aandeelhouderswaarde

- CEO: "winst per aandeel groeit 15% per jaar"
- Beloningssystemen
- Bonus / Opties
  - Lange termijn???
  - Korte termijn
- Kortere tijd aan het roer
- Kwartaalcijfers terreur

**De kern van het probleem!!!**



## Gevolgen bij stagnerende omzetten:

- Focus op efficiency
  - » R&D inspanningen
  - » Above the line advertising
  - » Sluipende innovatieve kaalslag
- Kortere uitbetalingstijd investeringen
- Risicoverlaging is credo
  - » Focus op al bestaande markten
  - » De doodssteek voor innovaties:
    - Hoe groot is de markt?
    - Wat levert het op?



## Gevolgen op ondernemingsniveau:

- Te strakke sturing op financiële parameters op korte termijn.
  - » Cash flow
  - » Winst per aandeel
  - » “more for less” in vele lagen van de onderneming
  - » kostenbesparingen in product, “gebaseerd op marktonderzoek”
  
- Prijsverhogingen die productprestatie niet waar maakt.
  - » Relaunches die slechts een intern/ financieel doel hebben
  
- Prijspremie van merken t.o.v. Private Labels is gegroeid van ca 15% tot 30%, zelfs 100%



# 1) De karakteristieke fabrikant, deel 2: De landenmanager

- Soms wel, soms niet R&D, Marketing, Productie verantwoording
- **Altijd sales en profit targets => enorme druk “van boven”**
- Zal er 2-3 jaar zitten
- Gevangen in job:
  - » Jaarbonus 25%-100% van salaris
  - » Optie programma: doet al jaren niks
  - » Wil net een 2e huis kopen (of heeft een dubbele hypotheek)
- **Gevolg: focus op verkoop/sales en niet op consument/marketing**



## Symptomen:

- Excessieve nadruk op “trade marketing”
- Het benoemen / boeken van prijsreducties, handelsgelden als “marketing uitgaven”, samen met uitgaven naar de consument
- Op de koffie automaat **op de marketing afdeling** hangt de **dagomzet per klant**
- Externe bezoeken van de CEO of Directeur zijn niet aan de consument, maar aan de klant
- De marketing afdeling besteedt meer dan 50% van de tijd aan klant verkoop voorbereiding
- En dan...die reclame....



# 1) De karakteristieke fabrikant, deel 3: De advertising.

- Gaat niet meer over het product en de voordelen:
  - » Het gaat nergens over (of over sex)
  - » Het gaat niet over preferentie creëren
  
- Waarom?
  - » “merken verliezen relevantie”
  - » Willen we of kunnen we niet meer praten over het product en de reden waarom mensen het kopen ??
  - » “te veel commodity”
  - » “innovatie kan niet meer, einde van de levenscyclus”



# Consument doorziet de leegheid

*Als de advertising niet dat verkoopt waar het product goed in zou moeten zijn, dan drijft dat de consument naar de Private Labels.*



# Merken verliezen hun meerwaarde

Klappen van een prijzenoorlog:  
Is een gevolg, geen oorzaak van het probleem



## 2) Wie is de aandeelhouder?

Een investeerder, gebaat bij goede ondernemingsprestaties?

### ■ Lang niet altijd.....

- Voorbeeld Unilever:
  - » 1 miljard uitstaande aandelen
  - » Dagomzet: 2,2 miljoen verhandelde aandelen
  - » Bij 250 handelsdagen
  - » Als 50 % vast bij pensioensfondsen:

Gemiddeld tijd bezit van een aandeel: ca 1 jaar



## De aandeelhouder is als een verstokte vrijgezel op kroegentocht:

Overal even kijken of er iets lekkers te halen is  
Zo niet, jas aan en wegwezen.



# Wat gebeurt er als de waarde van een aandeel halveert?

- Niet veel.
  - » (Het is in veel gevallen gebeurd, recentelijk)
  - » Institutionele beleggers niet blij.
  - » Analisten stellen verwachtingen bij
  - » Beleggers niet blij, etc.
  
- Onderneming:
  - » Weinig gevolgen
  - » Minder kans op succesvol beroep doen op kapitaalmarkt....so what??



# Wat te doen

De vicieuze cirkel doorbreken!



## 1) De consument weer centraal stellen.

- Herstellen van aandacht voor consument .....
    - » Organisatie
    - » Gedrag  - Aandacht weer op product en wat het levert
    - » Zet de beste marketeers in R&D
    - » (en bij de mensen thuis)
    - » Verander de focus van de reclame (of stop er geheel mee)
- » Vergelijk symptomen:



## Bestrijdt de oorzaak van de symptomen:

- Trade marketing juiste plaats in de onderneming?
- Transparantie van de uitgaven
- Focus in onderneming:
  - » Rapportage
  - » Prioriteit ondernemingsleiding (ook) bij de consument?
  - » Tijdsbesteding marketing afdeling aan consument?
- Product held van de reclame



## 2) Streef naar Cost en Marketing Leadership: Het business model van Mars



## 2) Waarom is er geen private label mars bar?

- **Cost leadership.**
  - » Locaties
  - » Manufacturing efficiency (europees)
  - » Platte organisaties, lage overhead
  - » => lage kosten, lage prijzen => geen ruimte voor PL
  
- **Marketing Leadership.**
  - » Goede advertising & promotions support
  - » Quality marketing..
  - » Waar zijn de price offs???
  
- **Navenante beloningsstructuur.**

— En toevallig.....



### 3) Minder nadruk op aandeelhouder...

- Verschuif prioriteit van korte termijn naar lange termijn
- Geen kwartaalvoorspellingen meer
- Peppers (Peppers & Rodgers):
  - » “Maximizing return on customer” als indicatie voor bedrijfswaarde
- Consumer is the boss:
  - » “P&G focust weer op consumenten behoeften en “merken maken” in plaats van op de aandeelhouders”
  - » “Aandeelkoersen volgen vanzelf”
  - » (m.b.t. de reorganisatie) “..en de verwachtingen van de analisten wat getemperd werden. Marketing was indertijd ondergesneeuwd. Alles was gericht op aandeelhouders waarde...Nu gaat alle aandacht weer naar de grote merken...”



# En anders..

...kan ik U wijzen op de groene verlichte bordjes, met het hollende mannetje die U in de hoeken van deze zaal ziet.