

Alleen is maar alleen

Samen adverteren of verkopen, samen nieuwe producten maken of zelfs nieuwe merken. Het aantal allianties tussen bedrijven is in vijftien jaar vertienvoudigd. Nederland begint zijn achterstand in te lopen, maar niet al die verstandshuwelijken verlopen rimpelloos.

[DOOR RICHARD SMIT]

Knusjes hangen de drie in een billboard: Marco Borsato promoot zijn nieuwe cd met Sky Radio en, minder voor de hand liggend, BelCompany. Eerder deed Braun het al met Oral-B, Citroën met Asics, Ben met Radio 538 en Albert Heijn met Nuon. Of Swatch met Mercedes-Benz, Microsoft met Intel, Häagen-Dasz met Baileys, Heineken met Krups en Philips met, tja, inmiddels de hele wereld.

Het aantal strategische allianties tussen bedrijven, dus bijvoorbeeld geen licenties, is in de afgelopen vijftien jaar meer dan vertienvoudigd, weet *Ard-Pieter de Man*, hoogleraar alliantiemarketing aan de TU Eindhoven en voorzitter van Associatie van Strategische Alliantie Professionals. Nederland sukkelde jarenlang een beetje achter die ontwikkeling aan, maar trekt de laatste paar jaar zijn beentje bij.

Nu de overnamedrift bekoeld is lijkt de top van het bedrijfsleven bevangen door een samenwerkingskoorts. 'Microsoft can make it alone, but together anything is possible', declameerde *Bill Gates*. *Jack Welch* van General Electric waarschuwde: 'If you think you can go all alone in today's global economy, you are highly mistaken'. *Karel Vuursteen* voorspelde al jaren geleden dat Heineken aparte verpakkingen zou maken voor Albert Heijn.

Tegenwoordig zijn er zoveel technologieën dat bedrijven het niet meer alleen kunnen, aldus *De Man*. Zeker in de biotechnologie, farmacie en ICT, waar de meeste allianties ontstaan. Voorheen was samenwerking vooral populair in supply chain, weet de hoogleraar, maar inmiddels is er een verschuiving zichtbaar. Ondernemers overwinnen hun angst om ook samen te gaan werken met hun merken.

BLURMARKT

Ze zijn er in tal van vormen. Cap Gemini Ernst & Young schetst, na onderzoek onder de grootste marktpartijen, in het recente boek 'Kiezen en delen' voorbeelden van co-branding, co-making, co-selling en co-merchandising in de foodservicemarkt. Nu de uitbundige groei in

die markt begint af te nemen voorspelt het bureau meer samenwerking. Tussen fabrikanten onderling, tussen fabrikanten en winkeliers en tussen winkeliers onderling.

'Aan allianties kun je niet ontkomen', is de overtuiging van auteur *Enrique Figee*. 'Eten kun je tegenwoordig altijd en overal. Bij Ikea, bij de pomp, bij de bakker, de super, de bouwmarkt en de bibliotheek. Het aanbod is harder gegroeid dan de vraag. De prijs moet wel onder druk komen. Wij verwachten dat traditionele en nieuwe spelers in de foodmarkt steeds meer in elkaars vaarwater komen.'

De vraag is alleen: wie doet het met wie? Tussen food en non-foodmerken, zoals recentelijk Heineken met Krups, verloopt samenwerking meestal wel goed, zegt Figee. Het koppelen van foodmerken aan foodmerken - Nescafé met Schöller of ChupaChups met Ola - is al veel lastiger. 'Bij de meeste A-merkfabrikanten is toch de gewoonte ingesleten om een hek om het eigen merk te zetten.'

Toch doet Häagen-Dasz goede zaken met een Baileys-ijsje. Net als Heinz dat ketchupchips verkoopt met de Smith's Food Group en Masterfoods. Nestlé en Sara Lee die hun lekkers ook via McFlurry-ijsjes van McDonald's uitventen. Retailers die samenwerken zijn er ook: Esso met Ahtogo of McDonald's met LaPlace. In de supermarkten van Sainsbury's kun je zelfs verpakte producten van de eetketen Yo! Sushi kopen - met beide merken erop.

Voor de consument wordt het er allemaal niet duidelijker op. Zeker niet als retailers in de foodservicemarkt stappen, zoals Ikea met zijn restaurants en AH met Ahtogo. LaPlace verkoopt thuismaaltijden en supermarkt Plus exploiteert een eigen café en pizzacorner. De foodservice ontwikkelt zich op zijn beurt richting retail. Starbucks legt bakken ijs onder eigen merk in de supermarkt en de restaurantketen Thank God It's Friday's legt dito maaltijden in andere winkels.

Een fenomeen dat al langer bestaat

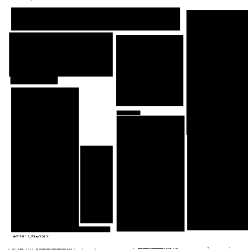
zijn de merkenwinkels. Zoals het Bertolli-café of, succesvoller: de Soup Factory van Unox en het DE Café. Figee zag dit soort 'blurren' in veel extremere vorm in de Verenigde Staten. Daar drink je een drankje aan de bar. Ga je de hoek om in dat café, dan kun je een culinaire hap bij de traiteur bestellen en nog wat verderop kom je in een restaurant. Wat is het nou? Winkelhoreca? Horecawinkels? Gemiddeld slaagt net iets meer dan de helft van alle allianties, vertelt *De Man*. Het gaat vaak mis als de partners niet bij elkaar passen of als de macht binnen een alliantie verschuift. 'Een voorbeeld daarvan zijn KLM en Northwest, waarbij de laatste steeds belangrijker werd. Verder is het van belang niet zomaar met iedereen het bed in te duiken.'

LOGISTIEKE PROBLEMEN

Dat een verstandshuwelijk niet altijd over rozen gaat, ondervonden ook McDonald's en Friesche Vlag. De eetketen zette vorig jaar een kleinere variant van de succesvolle drinkyoghurt Breaker op het menu en noemde die McBreaker met oog op een internationale uitrol. Sinds enkele weken is die weer vervangen door de reguliere Breaker: McDonald's vond de verkoop te langzaam gaan.

Het verdwijnen van de McBreaker ligt voor een belangrijk deel aan de logistieke problemen waarmee Friesche Vlag worstelde. Het bleek te moeilijk om verschillende verpakkingen (150 gram en 200 gram) te maken en die op het juiste moment in alle vestigingen van McDonald's te krijgen. Bovendien waren de volumes te klein om een kleinere verpakking rendabel te maken.

Een ander probleem rees tussen Unilever Bestfoods (UBF) en Sperwer. Samen bedachten ze Cook-it. Cook-it is een meubel waaruit je producten voor een halve maaltijd kunt meegrissen zonder de winkel in te gaan. Dat concept bleek een weergaloos succes. Zo'n groot succes dat Unilever Cook-it niet



wil beperken tot de 102 Plus-winkels.

In de Plus-supermarkten bleken artikelen in het Cook-it-concept 150 procent harder te lopen dan in winkels zonder die opstelling. Bovendien ging dat niet ten koste van de overige bestellingen. Geen wonder dat Plus de plannen om Cook-it te plaatsen in minstens tweeduizend Nederlandse supermarkten niet toeuicht. Die extra omzet houden ze graag voor de eigen formule.

Opportunisme. Daar ligt het mislopen van allianties volgens Figee dikwijls aan. Het is te veel nog een probeersel. Shell probeert vijf keer wat en stoot steeds weer de neus. 'Allianties moet je aangaan waar de consumentenbehoeften liggen. Daar gaat het meestal mis. Vervolgens moet je nagaan: hoe doe je het en via welk kanaal? Als er geen kanaal is dan moet je er één creëren, zoals Cup-a-Soup met de automaten.'

GEZONDE VOEDING

Ikea en Hema ontwikkelden nog horeca in eigen beheer. Figee dicht nu de grootste kansen toe aan allianties met bewezen formules. DE Café, Starbucks, Soup Factory, C'est du pain of Subway. Die weten hoe ze klanten moeten vasthouden en goede rendementen moeten halen. Retailreus Wal-Mart liet onlangs de Dr. Atkins-achtige versketen Blimpie toe in honderd vestigingen.

Een opmerkelijke alliantiepartner die Figee spotte in de Verenigde Staten is Hershey. Die zuivelmaker wordt onder meer door bakkerijen gebruikt als een soort kwaliteitsgarantie, zeg maar: een soort Intel Inside. 'Dat zou Bakker Bart ook kunnen doen met een merk van Unilever', zegt Figee. 'Of met Vifit dat staat voor gezonde voeding.' Voor hem is duidelijk dat fabrikanten kansen laten liggen op de out-of-home markt.

De grootste bron van vernieuwing in de eetmarkt bevindt zich in het centrum. Vroeger had je fastfoodketens aan de ene kant van het spectrum en restaurants aan de andere. Toen kwam er vers en kwaliteit in de snelle hap bij ketens als Prêt-a-Manger en Subway en restaurants die juist snelheid, sfeer en belevenis gingen toevoegen. De grote groei zit daar nu net tussen in.

Daar floreren de winkels die zich toeleggen op een vers assortiment dat vaak voor je neus wordt klaargemaakt en opgediend in een huiselijke of juist een designomgeving. Of streekproduc-

ten in een winkel die het midden houdt tussen een traditionele markt en een winkel. Kwaliteit en atmosfeer, zonder dat je al te veel tijd kwijt bent.

Voor merken en winkels die zich niet laten belemmeren door traditionele grenzen, liggen de innovaties voor het oprapen. Figee kwam er veel tegen op zijn reis door de VS. Boterspray. Vleeschips. Dessert in snoepvorm. Wat te denken van een Magnum van Slimfast? En probeer eens een watersnoepje van Masterfoods. Water van Reebok. Een kiptoetje. Een verpakt stukje appel.

In Nederland komt Albron binnenkort met gezonde snacks onder de naam Conimex. Ook niet mis. Maar er schreeuwen nog zoveel andere vernieuwingen om realisatie. Waarom ligt die mayonaise van McDonald's nog niet bij Albert Heijn?, vraagt Figee zich af. McDonald's adverteert voor zijn nieuwe premium salad met echte stukken vlees met de tekst 'What's next? Valet Parking?' Waarom niet? De McDonald's die thuisbezorgt bestaat ook al. ■

**Voor merken
en winkels die
zich niet laten
belemmeren
door traditio-
nele grenzen,
liggen de in-
novaties voor
het oprapen
'Bij de meeste
A-merkfabri-
kanten is de
gewoonte
ingesleten
om een hek
om het merk
te zetten'**

Enrique Figee

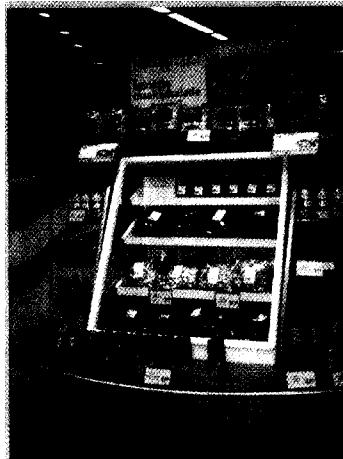
Faalfactoren

Botsende strategieën	55%
Verwachte competentie blijft uit	53%
Operationele problemen	52%
Botsende culturen	52%
Gebrek aan vertrouwen	45%

Bron: Asap



Supermarkt Plus exploiteert een eigen café en pizzacorner



Cook-it: Unilever Bestfoods en Sperwer. Een meubel waaruit je producten voor een halve maaltijd kunt meegrissen zonder de winkel in te gaan

Beerfender: Heineken en Krups



Starbucks legt bakken ijs onder eigen merk in de supermarkt

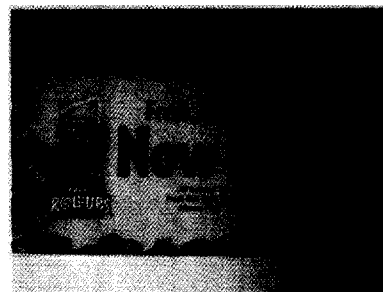
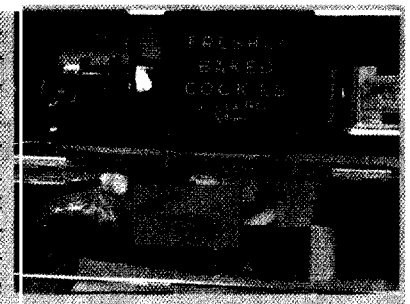
Water van Beebok



Watersnoepje van Masterfoods



Zuivelmaker Hershey wordt door bakerijen gebruikt als kwaliteitsgarantie



Subway met Minute Maid



De McDonald's die thuisbezorgt bestaat ook al

