

L'ORÉAL

Lanceren voor succes

Succes- en faalfactoren bij de lancering van producten bij L'Oréal Nederland

Thijs Franken
April 2008



Universiteit Twente
de ondernemende universiteit

L'ORÉAL

Lanceren voor succes

Succes- en faalfactoren bij de lancering van producten bij L'Oréal Nederland

Auteur: Thijs Franken (Universiteit Twente)
Commissie: dr. ir. Jeroen Kraaijenbrink (Universiteit Twente)
dr. ir. Klaasjan Visscher (Universiteit Twente)
drs. Monica Martinus (L'Oréal Nederland)
Datum: 20 april, 2008
Plaats: Utrecht

Voorwoord

Voor u ligt het product van een vruchtbare stage bij L'Oréal Nederland. Een halfjaar lang heb ik in de keuken van het grootste cosmeticaconcern ter wereld kunnen kijken. Dit alles als gevolg van deelname aan e-strat, de business game van L'Oréal en het daarin behaalde resultaat.

Naast een leerzame ervaring waar ik kennis heb gemaakt met de bedrijfscultuur, vele deadlines heb gehaald, mijn creativiteit kwijt kon en waar ik vele vaardigheden rijker ben geworden is dit ook de plek geweest waar de inspiratie voor deze thesis is ontsproten. De succes- en faalfactoren van productlanceringen van L'Oréal Nederland.

Ik wil bij L'Oréal met name drie mensen heel erg bedanken voor hun ondersteuning en inzet om mij te helpen met het welslagen van zowel een stage als het schrijven van deze thesis. Dit zijn - in alfabetische volgorde - Martien van Duyne, Monica Martinus en Eva Szreder. Eveneens was deze thesis natuurlijk niet mogelijk geweest zonder medewerking van iedereen die tijd heeft gemaakt voor een interview.

Voor het inhoudelijke gedeelte wil ik Jeroen Kraaijenbrink en Klaasjan Visscher hartelijk bedanken voor de interne begeleiding en het constructieve commentaar. Grote veranderingen moeten aanbrengen in een onderzoek is nooit leuk. Evengoed heeft het wel meer voldoening gebracht, zoals zij hebben beloofd.

Thijs Franken

Utrecht, 20 april 2008

Management Summary

L'Oréal Nederland lanceert jaarlijks veel nieuwe producten. Elke lancering legt beslag op verschillende bronnen zoals tijd en geld. Door de grote hoeveelheid lanceringen en de grote bedragen die er doorgaans mee gepaard gaan is het interessant om de kans op een succesvolle lancering te vergroten. Meer inzicht in de achterliggende redenen dat een productlancering al dan niet succesvol is verlopen zou de kans op een hogere succesratio mogelijk kunnen vergroten. De centrale vraag hierbij is:

Op welke aspecten kunnen de productlanceringen van DPGP van L'Oréal Nederland verbeterd worden?

Conclusies

In grote lijnen verloopt het productlanceringsproces bij de diverse merken nagenoeg gelijk. Op dit moment wordt de lancering van een product besloten op basis van parate kennis van de Nederlandse markt en kennis van internationaal marktonderzoek, uitgevoerd door L'Oréal International. Dit deel van het proces wordt voornamelijk ingevuld door de afdeling marketing en de divisiedirecteur.

L'Oréal Nederland gebruikt met name succesindicatoren die kwantitatief van aard zijn. Met name marktaandeel in omzet en afzet worden veel gebruikt. Financiële maatstaven worden op productniveau wel gebruikt, maar in mindere mate. Vanuit het management is deze groep indicatoren van belang, en men zou graag zien dat hier meer aandacht aan besteed zou worden. Voor de onderzochte cases is er echter geen eenduidige doelstelling vastgesteld waardoor het oordeel over succes mogelijk gekleurd is.

De case studies hebben laten zien dat de onsuccesvolle cases op meerdere succesfactoren onderscheiden van de succesvolle case. De betrokkenheid van het management was gering, de marktorientatie beperkter en als onderdeel van de projectdoelstellingen was de positionering niet sterk. Hiermee ontbrak het aan voldoende kracht om deze producten succesvol te laten zijn. Age Re-Perfect Pro-Calcium, het succesvolle product, scoort nagenoeg positief op alle onderzochte (sub)factoren. Factoren die onderling invloed op elkaar uitoefenen. Voor de keuze gemaakt wordt om een product te lanceren zullen deze factoren goed onderzocht moeten worden. Het proces voorafgaand aan de *go/no go* beslissing krijgt daarmee een belangrijke rol in het succes van een lancering.

II

Aanbevelingen

Op basis van de onderzochte aspecten waarop L'Oréal Nederland zijn lanceringsproces kan verbeteren zijn er een aantal aanbevelingen naar voren gekomen die voornamelijk betrekking hebben op het proces voor de beslissing om een product te lanceren. Dit zijn:

- Vooraf vastleggen en duidelijk communiceren en kwantificeren van de succesindicatoren. Dit schept duidelijkheid over de verwachtingen van een product en over het daadwerkelijke resultaat.
- Vooraf marktonderzoek uitvoeren en de relevantie voor de Nederlandse markt van het internationale marketingonderzoek inschatten. *Category Management* is hiervoor de aangewezen afdeling en zal vroeg in het proces betrokken moeten worden.
- Accountmanagers betrekken in het proces om informatie over de wensen van hun klanten teneinde inzicht te krijgen naar de vraag vanuit het verkoopkanaal en het vergroten van het vertrouwen in nieuwe lanceringen.
- Het beschikbaar stellen van bronnen door het management bij de beslissing om een product te lanceren, waarmee indirect vertrouwen wordt uitgesproken. Beperkte bronnen en een gebrek aan vertrouwen ondermijnt de kansen op succes.

Inhoud

1.	Inleiding.....	3
1.1.	Achtergrond	3
1.2.	Doelstelling	4
1.3.	Probleemstelling.....	4
1.4.	Structuur en invulling	4
2.	Theoretisch kader	6
2.1.	Inleiding	6
2.2.	Succes	6
2.2.1.	Succesindicatoren	6
2.2.2.	Tijd	7
2.2.3.	Mate van succes	8
2.3.	Succes- en faalfactoren.....	8
2.3.4.	Productvoordeel	8
2.3.5.	Duidelijke projectdefinitie.....	8
2.3.6.	Adequate marktoriëntatie.....	9
2.3.7.	Markteigenschappen	9
2.3.8.	Betrokkenheid management.....	10
2.4.	Raamwerk	10
3.	Methodologie	12
4.	L'Oréal	14
4.1.	Inleiding	14
4.2.	L'Oréal.....	14
4.3.	Productdivisies	14
4.1.	Division Produits Grand Public Nederland.....	15
4.1.9.	L'Oréal Paris.....	15
4.1.10.	Garnier	15
4.2.	Markt	15
4.3.	Productlancering	16
5.	Cases	19
5.1.	Inleiding	19
5.2.	Garnier - Nutritionist Omega Skin Renew.....	19
5.2.1.	Productinformatie	19
5.2.2.	Strategie	19
5.2.3.	Succes.....	20

5.2.4.	Succesfactoren.....	20
5.2.5.	Faalfactoren.....	20
5.2.6.	Conclusie	21
5.3.	L'Oréal Paris - Men Expert Hydra Energetic anti-vale teint	21
5.3.1.	Productinformatie	21
5.3.2.	Strategie	21
5.3.3.	Succes.....	22
5.3.4.	Succesfactoren.....	22
5.3.5.	Faalfactoren.....	22
5.3.6.	Conclusie	23
5.4.	L'Oréal Paris – Age Re-Perfect Pro-Calcium dagcrème.....	23
5.4.1.	Productinformatie	23
5.4.2.	Strategie	23
5.4.3.	Succes.....	23
5.4.4.	Succesfactoren.....	24
5.4.5.	Faalfactoren.....	24
5.4.6.	Conclusie	24
6.	Cross case analyse.....	25
6.1.	Succesindicatoren.....	25
6.1.7.	L'Oréal Paris Men Expert Hydra Energetic anti-vale teint.....	25
6.1.8.	Garnier – Nutritionist Omega Skin Renew	26
6.1.9.	Age Re-Perfect Pro-Calcium dagcrème	27
6.2.	Succesfactoren	28
6.2.1.	Productvoordeel	28
6.2.2.	Duidelijke projectdoelstellingen.....	29
6.2.3.	Adequate marktoriëntatie.....	30
6.2.4.	Markteigenschappen	31
6.2.5.	Betrokkenheid management.....	31
6.3.	Overzicht	31
7.	Conclusies en aanbevelingen.....	33
7.1.	Inleiding	33
7.2.	Conclusies	33
7.3.	Aanbevelingen.....	35
8.	Discussie	36
9.	Bibliografie.....	37
	Bijlage I: Interviewschema	38

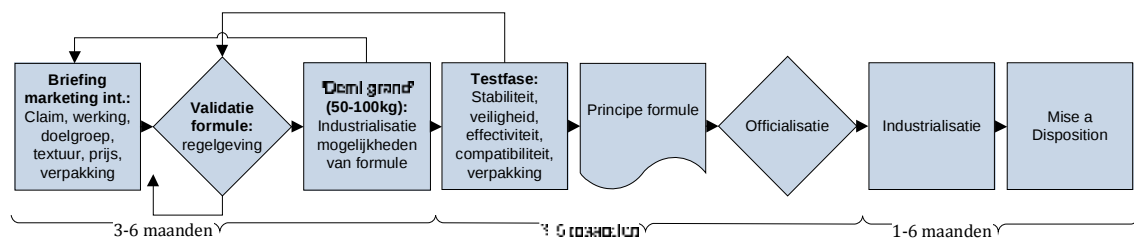
1. Inleiding

Dit eerste hoofdstuk is de inleiding tot het onderzoek. Allereerst beschrijf ik in de achtergrond de belangrijkste aspecten van het onderzoeksonderwerp: Productlanceringen. Deze introductie volstaat om de probleemstelling in de juiste context te kunnen plaatsen. Tot slot wordt de structuur van het verslag in het kort besproken.

1.1. Achtergrond

In een sterk concurrerende markt geldt productvernieuwing als één van de speerpunten van L'Oréal. 3.000 wetenschappers zijn dan ook werkzaam in een van de 14 onderzoekslaboratoria die L'Oréal wereldwijd heeft. Hieruit komen wereldwijd jaarlijks 4.000 nieuwe formules en 30.000 patenten uit voort. De 3,5% van de omzet die jaarlijks besteed wordt aan R&D geeft aan dat L'Oréal grote waarde hecht aan productinnovatie. Inherent aan de grote investeringen in R&D zijn de lanceringen van een grote stroom nieuwe producten. Echter, slechts een deel van de ontwikkelde formules zal de Nederlandse markt uiteindelijk betreden.

Productontwikkelingen worden geïnitieerd door het hoofdkantoor in Parijs. Onderstaand proces geeft schematisch weer hoe het eerste gedeelte van het *New Product Development* (NPD) proces in de praktijk plaatsheeft. Dit proces varieert in lengte van minimaal een halfjaar tot ongeveer anderhalf jaar.



3

Figuur 1 R&D gedeelte van het NPD proces

Het internationale marktonderzoek waaruit de briefing volgt richt zich op Europa, Amerika en Azië als de drie overkoepelende markten. Deze driedeling zorgt ervoor dat de nieuwe producten aansluiten bij de markt waarin ze aangeboden worden. Binnen Europa worden nieuwe producten en ideeën voornamelijk getest in de grote afzetlanden zoals Duitsland en Frankrijk. Deze onderzoeken bestaan uit bijvoorbeeld (concept) tests, *focus groups* en advertentietesten.

De laboratoria van L'Oréal internationaal ontwikkelen veel meer formules dan die er uiteindelijk terecht komen bij de *Mise à disposition*. Van alle producten die dit punt wel halen wordt zoals gezegd ook weer slechts een gedeelte op de Nederlandse markt gebracht. Ieder vestigingsland maakt zelf de keuze of ze al dan niet een product willen lanceren. Internationale druk uit strategisch belang zal er in sommige gevallen echter wel toe leiden dat een product in tweede instantie toch gelanceerd wordt.

Nederland heeft in vergelijking met veel andere Europese landen een kleine markt waardoor er een beperkte invloed is op het eerste deel van het productontwikkelingsproces. Bij L'Oréal Nederland speelt vooral de commercialisering van het te lanceren product een belangrijke rol in het NPD proces.

1.2. Doelstelling

Elk jaar worden veel nieuwe producten gelanceerd binnen de *Division Grand Public*¹ (DPGP) van L'Oréal Nederland, waarbij de uitkomst uiteraard altijd onzeker is. Door meer inzicht te verkrijgen in de achterliggende reden(en) dat een productlancering al dan niet succesvol is verlopen (succes en faalfactoren) zou in de toekomst rekening gehouden kunnen worden met eventuele valkuilen.

Het doel van het onderzoek is om de succes- en faalfactoren omtrent de productlancerings van de consumentendivisie van L'Oréal Nederland in kaart te brengen, en op basis daarvan aanbevelingen te doen ter verbetering van het lanceringsproces.

1.3. Probleemstelling

Jaarlijks hebben er zoals gezegd vele productlancerings plaats. Iedere mislukte lancering kost tijd, geld en energie die efficiënter op andere wijzen gebruikt zouden kunnen worden. Door de grote investeringen die gepaard gaan met productlancerings is het van groot belang om de succesratio zo hoog mogelijk te krijgen. Meer inzicht in het proces zou kunnen leiden tot beter overwogen keuzes, en daarmee mogelijk tot een hogere succesratio.

Om een basis voor verbetering van het proces van productlancerings te krijgen zal de volgende hoofdvraag beantwoord moeten worden:

Op welke aspecten kunnen de productlancerings van DPGP van L'Oréal Nederland verbeterd worden?

Dit vraagstuk kan beantwoord worden aan de hand van een aantal deelvragen:

- Wanneer is er sprake van een succesvolle productlancering?

Om over een succesvolle lancering te kunnen spreken zal duidelijk moeten zijn wat succes karakteriseert. Hierbij biedt de theorie een model waaraan de praktijksituatie aan afgespiegeld kan worden

- Wat zijn belangrijke succes- en faalfactoren voor productlancerings zoals genoemd in de literatuur?

Door de jaren heen is er veel onderzoek gedaan naar de belangrijkste succes- en faalfactoren binnen verschillende industrieën. Het antwoord op deze vraag biedt daarmee een basis voor de werkwijze en richting van het verdere onderzoek naar de praktijksituatie.

- Hoe verloopt het huidige proces van DPGP bij productlancerings?

Aan de hand van het antwoord op deze vraag wordt duidelijk op welke wijze een productlancering tot stand komt, waar verantwoordelijkheden liggen en welke zaken van belang zijn.

- In hoeverre voldoen de productlancerings van L'Oréal Nederland aan de belangrijkste succes- en faalfactoren uit de literatuur.

Met het verkregen inzicht in de theorie over succesfactoren kan aan de hand van een case-onderzoek bezien worden of deze succesfactoren ook voor L'Oréal een belangrijke rol spelen.

1.4. Structuur en invulling

Zoals in de doelstelling gesteld wordt richt dit onderzoek zich op het identificeren van de succes- en faalfactoren bij productlancerings van L'Oréal Nederland. In deze paragraaf zal ik in het kort aangeven hoe de rest van dit onderzoek opgebouwd en uitgewerkt wordt.

Allereerst wordt in hoofdstuk 2 de term 'succes' nader bekeken aan de hand van literatuuronderzoek, met als doel om voor de rest van dit onderzoek duidelijk voor ogen te hebben

¹ Consumentendivisie

wat bepalende factoren voor succes zijn. In datzelfde hoofdstuk wordt gekeken naar de bevindingen van de literatuurstudie naar succes- en faalfactoren waaruit een aantal ijkpunten gedestilleerd worden, die later worden toegepast op de cross case analyse. Om ook hier een goed beeld van te vormen wordt er een aantal artikels van toonaangevende auteurs aangehaald.

In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de gebruikte methodologie voor het empirische gedeelte van het onderzoek.

Hoofdstuk 4 zal **een algemeen beeld geven van L'Oréal Nederland** en de merken die gevoerd worden. De merken die onderzocht worden in het empirische gedeelte worden hierbij wat verder uitgelicht om een beter beeld te krijgen van hun positie in de markt.

Het empirische gedeelte wordt in hoofdstuk 5 en 6 besproken. In eerste instantie worden in hoofdstuk 5 de cases individueel beschreven aan de hand van interviews met direct betrokkenen. Hierbij ontstaat een ongestuurd beeld van succes- en faalfactoren **die binnen L'Oréal onderkend** worden. In hoofdstuk 6 volgt een cross case analyse waarin de praktijksituatie van de drie cases gezamenlijk naast het theoretisch raamwerk wordt gelegd om op meer gestructureerde wijze verschillen en overeenkomsten tussen de cases te kunnen ontdekken.

De conclusies en aanbevelingen volgen in hoofdstuk 7 en zullen antwoord geven op de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek. Tot slot zal in hoofdstuk 8 een korte discussie plaatsvinden waarin de beperkingen van dit onderzoek aangegeven worden.

2. Theoretisch kader

2.1. Inleiding

Dit hoofdstuk omvat het theoretische gedeelte van het onderzoek, en zal daarmee als basis dienen voor het empirische gedeelte van dit onderzoek. Het doel van dit hoofdstuk is om een algemeen beeld te geven van succes- en faalfactoren zoals die door toonaangevende auteurs over productsucces worden beschreven. Kennis van deze artikels maakt het vervolgens mogelijk om een raamwerk op te stellen waarin de belangrijkste indicatoren van, en factoren voor succes worden samengevat.

2.2. Succes

Om inzicht te verkrijgen in de positie van de onderneming ten opzichte van NPD is het van groot **belang om succes of juist falen van individuele producten, en ontwikkelingsprogramma's in het algemeen te kunnen meten** (Griffin & Page, 1993). In het gros van de onderzoeken naar succes- en faalfactoren wordt succes gekoppeld aan verschillende succesmaatstaven. In de volgende paragrafen wordt kort beschreven wat succes is om dit later toe te kunnen passen in het empirische gedeelte.

2.2.1. Succesindicatoren

Om succes van een productlancering vast te kunnen stellen zijn er succesindicatoren nodig. Door de jaren heen zijn er veel verschillende inzichten ontwikkeld over dit onderwerp. Cooper en Kleinschmidt (1987a) definiëren succes van een productlancering aan de hand van drie aspecten: financiële prestaties, invloed op de markt en de nieuwe mogelijkheden die ontstaan door de lancering². Di Benedetto (1999) stelt dat alleen winstgevendheid als resultaat van een productlancering niet genoeg zegt en benoemt 4 indicatoren die het succes van een lancering bepalen: absolute winstgevendheid, gepercipieerde winstgevendheid, verkoop en marktaandeel ten opzichte van productlanceringen van de concurrent.

6

Griffin en Page hebben geprobeerd om in opdracht van de *Product Development Management Association* (PDMA) de meest belangrijke succesindicatoren voor productlanceringen te onderzoeken om meer eenheid in de voorgaande onderzoeken te scheppen. In dit onderzoek is onderzocht welke succesfactoren toegepast werden in de literatuur, welke factoren men daadwerkelijk in de praktijk gebruikte op dat moment en welke factoren men graag toegepast zou willen zien in de praktijk.

16 van de in totaal 75 gevonden dimensies kwamen voor in alle drie de hierboven genoemde punten. Dit noemden Griffin en Page de kern succesindicatoren en zijn te verdelen in 4 categorieën (Zie Tabel 1). De kernindicatoren worden direct aan de resultaten van een nieuw product gelanceerd om op basis daarvan succes te bepalen.

Customer Acceptance Measures De dimensies die binnen deze categorie vallen geven informatie waaruit blijkt hoe het product op de markt functioneert en wordt gemeten in bijvoorbeeld marktaandeel of het verkochte volume.

Financial Performance – Binnen deze categorie vallen alleen maar kwantitatieve maatstaven die informatie geven over de financiële resultaten van het gelanceerde product zoals omzet en het rendement op investering.

Product Level Measures – Deze categorie focust zich geheel op de mate waarin het product zelf voldoet aan eisen met betrekking tot bijvoorbeeld de ontwikkelingskosten en de snelheid waarmee het de markt kan betreden³.

² Respectievelijk financial performance, market impact en opportunity window

³ *Speed to market*

Firm-Level Measures – Geeft inzicht in de toegevoegde waarde van de ontwikkeling en lancering van nieuwe producten voor de gehele onderneming, waaronder het aandeel van nieuwe producten in de totaalomzet.

Dit is een van de grootste en meest toonaangevende onderzoeken op het gebied van succesindicatoren. Mijns inziens geeft dit onderzoek dan ook een veel completer beeld van de succesindicatoren van een productlancering dan andere onderzoeken. Niet voor niets refereren veel auteurs in hun eigen onderzoek dan ook aan de door Griffin en Page gevonden kernindicatoren.

Succesindicatoren
<i>Customer acceptance measures</i>
Customer acceptance
Customer satisfaction
Met revenue goals
Revenue growth
Met market share goals
Met unit sales goals
<i>Financial performance</i>
Break-even time
Attain margin goals
Attain profitability goals
IRR/ROI
<i>Product-level measures</i>
Development Cost
Launched on time
Product performance level
Met quality guidelines
Speed to market
<i>Firm-level measures</i>
% of sales by new products

Tabel 1 (Griffin & Page, 1993)

7

2.2.2. Tijd

In weinig literatuur wordt er gesproken over het belang van de dimensie 'tijd' bij het meten van succes. Je kunt je afvragen of bijvoorbeeld de *return on investment* (ROI) in de eerste periode na een lancering net zo relevant is als op een later tijdstip in de levenscyclus van het product. Het klinkt dan ook niet meer dan aannemelijk dat bepaalde indicatoren zoals genoemd in de vorige paragraaf belangrijker zijn op het ene tijdstip dan op het andere. Hultink en Robben hebben voor Nederland onderzocht of tijd van belang is bij het meten van een succesindicator (Hultink & Robben, 1995).

Als basis voor hun onderzoek maken ze gebruik van de 16 kernindicatoren zoals Griffin en Page die gedefinieerd hebben. De korte termijn wordt vastgesteld op 25% van de verwachte levenscyclus van het product en de lange termijn het resterende deel.

Het onderzoek heeft opgeleverd dat op korte termijn alleen het op tijd lanceren van het product belangrijk gevonden wordt en dat op de lange termijn omzet, afzet, marktaandeel, winstgevendheid, ROI en winstmarge als belangrijke maatstaven worden gekenmerkt. Vier indicatoren bleken echter bij beide tijdstippen van belang en worden en vormen daarmee de basisindicatoren⁴.

De basisindicatoren zeggen wat over twee van de door Griffin en Page benoemde categorieën, namelijk *customer acceptance* en *product-level measures*. Een reden hiervoor kan zijn dat het voldoen aan kwaliteitseisen het leveren van goede productprestaties een goede basis bieden voor

⁴ Met quality guidelines, customer acceptance, customer satisfaction, product performance level

duurzaam succes. Deze indicatoren zijn dan ook tekenend voor de interactie tussen de consument en het product (Hultink & Robben, 1995).

2.2.3. Mate van succes

De interpretatie van succes wordt zeer sterk beïnvloed door de belanghebbenden binnen het NPD proces. Succes is een op waarden gebaseerd concept (Huang, Soutar, & Brown, 2003). Dit houdt in dat verschillende lagen (afdelingen) of samenwerkingsverbanden (projectgroepen) binnen een onderneming hun successen naar verwachting anders zullen zien. Het is aannemelijk dat hoger management doelstellingen zal hanteren die 'goed' zijn voor de hele onderneming, waar in een projectomgeving vaak specifiekere doelen worden gesteld zoals *time to market* (Cooper & Kleinschmidt, 1995).

Over de mate van succes wordt weinig geschreven in de vakliteratuur, maar het is evident dat succes geen binair gegeven is. Het volstaat voor dit onderzoek om het overstijgen van doelstellingen of verwachtingen als meer succes te kwantificeren en vice versa.

2.3. Succes- en faalfactoren

Er is veel onderzoek gedaan naar de achterliggende oorzaken van succes. In het algemeen noemt Ernst (2002) de onderzoeken naar succes- en faalfactoren methodologisch onder de maat van andere disciplines binnen de sociale wetenschap. Er is weinig ontwikkeling geweest in de wijze waarop data wordt verzameld en geëvalueerd. De gebruikte methoden leiden vaak tot verwarrende resultaten wanneer er veel variabelen worden gebruikt in het onderzoek. Ondanks de kritiek op de NPD onderzoeken noemt Ernst de resultaten van de afgelopen jaren wel plausibel.

In de verschillende onderzochte artikelen worden veel meest belangrijke succes- en faalfactoren genoemd. Ogenscheinlijk zijn dit verschillende factoren. Wanneer de inhoud van deze factoren bekijkt lijken deze echter nauw verwant en blijven er een aantal kritieke factoren over. Deze worden in deze paragraaf toegelicht. Link (1987) maakt in zijn onderzoek als belangrijke conclusie duidelijk dat redenen voor succes voor een groot gedeelte anders zijn dan de redenen voor het falen van een product. In andere onderzochte artikels ligt de focus meer op de positieve correlatie die verschillende factoren al dan niet op het succes van een productlancering hebben.

8

2.3.4. Productvoordeel

Productvoordeel wordt gezien als een zeer belangrijke succesfactor bij het succes van nieuwe producten. Deze factor wordt veelvuldig genoemd in onderzoeken naar productsucces. Cooper en Kleinschmidt (1987b) benoemen en onderzoeken productvoordeel en merken het aan als één van de allerbelangrijkste succesfactoren voor het al dan niet slagen van een productlancering. Succes wordt in het desbetreffende onderzoek gemeten aan de hand van 11 maatstaven die voornamelijk gebaseerd zijn op *customer acceptance measures* en *Financial performance* volgens de definitie die Griffin & Page daarvoor geven. Daarnaast zijn de resultaten van de onderzochte lanceringen ook vergeleken met andere lanceringen van hetzelfde bedrijf. Productvoordeel laat zich meten aan de aanwezigheid van unieke eigenschappen voor de consument, hoge kwaliteit, het reduceren van kosten voor de consument, innovatie, superioriteit en de mate waarin het een probleem van de consument kan oplossen. Twee van de zes belangrijkste succesfactoren die Link (1987) benoemt in zijn onderzoek bestaan uit onderdelen hiervan, namelijk productkwaliteit en productvoordeel in het algemeen. In negatieve zin is het volgens link het voor de markt niet nieuw of vernieuwend zijn van het product een belangrijke faalfactor.

2.3.5. Duidelijke projectdefinitie

Om tot een succesvolle productlancering te komen zal men duidelijke projectdoelstellingen voor ogen moeten hebben. In termen van Cooper en Kleinschmidt (1987a) heet dit het protocol, en valt onder de door hen gevonden kernsuccesfactoren. Dit protocol is onderdeel van de *pre-development*

activities waaraan succes onder andere aan ontleend wordt. Met het protocol stellen zij dat productsucces naast een aantal andere factoren afhangt van de doelstellingen die men met het project heeft: Welke doelgroep richt men het product op, wat zijn de voorkeuren en wensen van de consument, hoe wordt het (concept) gepositioneerd en wat zijn de eigenschappen, specificaties en benodigdheden van het product. In mindere mate, maar desalniettemin wel aanwezig, noemt Link (1987) de aanwezigheid van een duidelijke keuze voor een doelgroep en prijsstrategie als één van de zes volgens hem belangrijke succesfactoren.

Eenzelfde set doelstellingen als het protocol van Cooper en Kleinschmidt is terug te vinden bij Hultink en Robben (1998). Zij scharen het belang van de aanwezigheid en van deze doelstellingen als onderdeel van de strategische lanceringbeslissing. De keuzes die hierbij zijn gemaakt zijn in een later stadium van de lancering moeilijk of zeer kostbaar om te wijzigen omdat deze diep geworteld zijn in het proces. Het is derhalve belangrijk om dit vooraf goed overdacht en uitgewerkt te hebben om de kans op succes van een lancering te vergroten.

2.3.6. Adequate marktoriëntatie

Om vooraf de markt in te kunnen schatten voor de introductie van een nieuw product, en om zonodig in een later stadium bij te sturen, wordt in diverse onderzoeken het belang van een goede marktoriëntatie benadrukt. Di Benedetto (1999) spreekt hierbij over marktinformatie-verzamelactiviteiten en toont aan dat de verschillende onderdelen hiervan met veel van de onderzochte succesfactoren (*overall profitability, competitive profitability, competitive sales en competitive market share*) een significante positieve correlatie hebben. De verschillende onderdelen van de marktoriëntatie hebben betrekking op zaken die vooraf aan de lancering van toepassing zijn (selecteren van consumenten voor marktacceptatie, proefgebruikers, uitbesteden van marktonderzoekswerk en bijv. het testen van advertentiemateriaal) als zaken die tijdens en na de lancering onderzocht kunnen worden (bestuderen feedback van klanten tijdens en na de lancering).

Cooper en Kleinschmidt benadrukken ook het belang van de zogeheten *up front of pre-development activities* ook in een ander onderzoek waarin onderzocht is wat het verschil maakt tussen winnaars en verliezers (1987b). Deze activiteiten behelzen naast het eerder genoemde protocol bijvoorbeeld ook het uitvoeren van een initiële screening van de markt, een gedetailleerde studie van de markt en het maken van een financiële analyse.

9

2.3.7. Markeigenschappen

Markeigenschappen vallen in de categorie succesfactoren die niet direct beïnvloedbaar zijn. Deze omgevingsfactoren hebben echter wel een grote invloed op de slaagkans van een productlancering. Vooraf zal moeten worden bekeken of de markeigenschappen zich lenen voor de ideeën die er zijn rondom de introductie van een nieuw product, zoals gebleken is bij het belang van adequate marktoriëntatie. Hultink en Robben (1998) geven aan dat concurrentie belangrijke onderdeel van de markeigenschappen is. Defensieve en weinig innovatieve toevoegingen aan productlijnen waarbij meerdere concurrenten aanwezig zijn geven doorgaans de slechtste resultaten wanneer het vergeleken wordt met lanceringstrategieën waarbij het gaat om innovatieve producten of offensieve verbeteringen; succes behalen tussen de massa met een niet onderscheidend product levert een kleinere kans op succes. Cooper en Kleinschmidt (1987b) voegen hier het marktpotentieel aan toe dat bestaat uit marktgrootte en -groei, de vraag naar een producttype en het belang daarvan voor de consument. Het marktpotentieel is om deze reden nauw verweven met het productvoordeel en het protocol oftewel de projectdefinitie. Link (1987) noemt de grootte en groei van de markt als één geheel en ziet het als een van de minder belangrijke, maar niet onbelangrijke, succesfactoren uit dat onderzoek.

Alhoewel de markeigenschappen zelf niet direct te beïnvloeden zijn, zijn deze eigenschappen wel onlosmakelijk verbonden aan de productkeuze voor lancering en het de projectdefinitie die daarbij hoort.

2.3.8. Betrokkenheid management

Wanneer bij een *go/no go* beslissing beslist wordt om een product te lanceren dan is een hoge mate van betrokkenheid voor, tijdens en na de lancering van groot belang om het verkooppotentieel en winstgevendheid (snel) te bereiken (Link, 1987). Dit wordt niet als succesfactor maar als faalfactor genoemd waarbij het met name gaat om de bronnen binnen het bedrijf die toegekend worden aan de productlancering. Cooper en Kleinschmidt (1995) zien de betrokkenheid van het hoger management meer als een succesfactor. Zij dienen zorg te dragen voor het duidelijk communiceren van het belang van productontwikkeling, het beschikbaar stellen van financiële middelen en het gemakkelijk bereikbaar zijn en open staan voor eventuele problemen. In een eerder onderzoek (Cooper & Kleinschmidt, 1987b) ligt de nadruk op de directe betrokkenheid bij en deelname aan het project en het stellen van duidelijke doelen aan het project.

2.4. Raamwerk

In de vorige paragraaf staan een aantal belangrijke succesfactoren genoemd die door verschillende auteurs beschreven zijn. De cases zullen later in dit onderzoek gespiegeld worden aan de theoretische achtergronden over succes en hoe dat succes tot stand heeft kunnen komen. Het raamwerk in deze paragraaf dient er toe om de vertaling tussen de onderzochte literatuur en de praktijksituatie in zekere zin meetbaar te maken, hetzij kwalitatief. Hiertoe worden de gevonden succesfactoren onderverdeeld in een aantal criteria die aan elke case gespiegeld kunnen worden. Deze onderverdeling is gemaakt op basis van de kenmerken die de verschillende auteurs toekennen aan de verschillende factoren dat het mogelijk maakt om de onderliggende cases te vergelijken.

Tot op zekere hoogte zijn er ook factoren aanwezig in het raamwerk waarop L'Oréal Nederland geen of nauwelijks invloed op heeft. Evengoed hebben die factoren wel direct effect op het uiteindelijke resultaat en zijn derhalve ook onderdeel van het raamwerk.

Succesindicatoren

- ✓ **Customer acceptance measures** (Customer acceptance, customer satisfaction, met revenue goals, revenue growth, met market share goals, met unit sales goals)
- ✓ **Financial performance** (*Break-even time, attain margin goals, attain profitability goals, IRR/ROI*)
- ✓ **Product-level measures** (*Development Cost, launched on time, product performance level, met quality guidelines, speed to market*)
- ✓ **Firm-level measures** (*% of sales by new products*)

Succesfactoren en bijbehorende criteria

Productvoordeel

- ✓ Unieke eigenschappen
 - Biedt het product andere eigenschappen dan concurrerende producten en kan het zich daarmee onderscheiden?
- ✓ Hoogwaardige kwaliteit
 - Is de kwaliteit van het product wat de consument er van mag verwachten in orde of doen zich problemen voor met de kwaliteit?
- ✓ Reductie van kosten voor de consument
 - Hierbij wordt gekeken naar de voordelen van gebruik ten opzichte van de kosten, oftewel de *benefit-to-cost ratio*
- ✓ Oplossing voor een probleem
 - In hoeverre weet het product een oplossing te bieden voor een al dan niet door marketing gecreëerd probleem voor de consument

Duidelijke projectdoelstellingen

- ✓ Doelgroep
 - Is er een duidelijke doelgroep aanwezig voor het product?
- ✓ Positionering
 - Is het product duidelijk gepositioneerd in de markt
 - Is het productconcept helder voor de consument?

Adequate marktoriëntatie

- ✓ Initiële screening van de markt
 - Is er voor de productselectie een analyse gemaakt van de beoogde doelmarkt, en hoe uitgebreid?
- ✓ Consumentenonderzoek
 - Zijn er onderzoeken naar feedback van consumenten ten aanzien van het product gedaan van de periode voor, tijdens en of na de lancering

Markteigenschappen

- ✓ Concurrentie
 - In hoeverre zijn er reeds concurrenten actief en hoe sterk zijn deze?
- ✓ Marktpotentieel
 - Hoe groot is de huidige markt en hoe snel groeit deze?

Betrokkenheid management

- ✓ Directe betrokkenheid management
 - Was het management actief betrokken bij de lancering?
 - Werden doelstellingen duidelijk gecommuniceerd?
 - Hoe was de houding ten opzichte van het product?
- ✓ Beschikbaarheid van bronnen
 - Werden er genoeg bronnen, waaronder de financiële middelen, beschikbaar gesteld om het product adequaat te kunnen lanceren?

Tabel 2 Raamwerk van succes en succesfactoren

3. Methodologie

In het voorgaande hoofdstuk is er een raamwerk opgezet om later toe te passen op de **praktijksituatie bij L'Oréal Nederland**. Dit **hoofdstuk maakt inzichtelijk op welke wijze de vertaalslag** van de theorie naar de praktijk wordt gemaakt en op welke wijze het onderzoek is verricht.

Om meer inzicht te krijgen in de praktijksituatie is gekozen om productlanceringen uit het verleden nader te onderzoeken. Die werkwijze wordt ook veel toegepast in de onderzochte literatuur. Dit biedt de mogelijkheid om een productlancering bij DPGP goed in kaart te brengen. De situatie leent zich niet voor kwantitatief onderzoek; Het aantal productlanceringen is te laag en er zijn te weinig betrokkenen bij een lancering om genoeg te kunnen zeggen over kwantitatieve data. Om deze reden zal het onderzoek juist gebaseerd zijn op kwalitatieve data op basis van interviews met direct betrokkenen, waarbij een aantal cases in ogenschouw worden genomen.

De cases zijn vooraf geselecteerd op de mate van het behaalde succes, met minimaal een zeer succesvolle en een zeer onsuccesvolle case. Deze keuze is gemaakt om binnen een beperkt aantal cases toch verzekerd te zijn van vergelijkingsmateriaal tussen een succesvolle en onsuccesvolle lancering. Uiteindelijk zijn er drie cases gekozen: Twee onsuccesvolle productlancering en een zeer succesvolle productlancering.

In alle drie de gevallen is gekozen voor een gezichtverzorgingsproduct om de verschillen daarin klein te houden. Hierbij dient wel de kanttekening gemaakt te worden dat de producten verschillende doelgroepen aanspreken. Enig verschil tussen de producten is echter nooit geheel uit te sluiten bij gebrek aan gelijke producten binnen eenzelfde merk of bedrijf. Om te voorkomen dat de kennis over deze lancering teveel weggezakt was, of om te voorkomen dat de direct betrokkenen niet meer **werkzaam waren bij L'Oréal Nederland** is gekozen voor recente introducties die niet eerder dan 2006 zijn gelanceerd. Evenwel zijn de producten uit alle cases minimaal driekwart jaar op de markt aanwezig ten tijde van het onderzoek.

Om verschillende perspectieven en zo een beter totaalbeeld te krijgen van de interne blik op succesfactoren zijn er interviews afgenomen van de direct betrokkenen bij een lancering. Onder deze direct betrokkenen wordt verstaan iedereen die in principe een actieve rol (i.e. niet ondersteunend) speelt bij een productlancering. Dit is altijd in de eerste plaats de productmanager (marketing), divisiedirecteur (hoger management), sales, *category management* en afdeling logistiek. In het geval van de productmanager, divisiedirecteur en *category management* is er een aangewezen persoon die direct betrokken is bij het project. In de andere gevallen is gekozen voor het hoofd van de afdeling (logistiek), hoofd buitendienst (sales). Aanvullend is een productmanager van een andere lancering in dezelfde categorie geïnterviewd met als doel extra achtergrond informatie te verkrijgen over het **bepalen van succes en succesfactoren bij L'Oréal**. **Aangezien sommige producten mede door dezelfde** mensen is gelanceerd is het aantal geïnterviewden in totaal 8. Vanzelfsprekend zijn wel alle producten afzonderlijk behandeld tijdens interviews waar dit het geval was.

Het interview (zie Bijlage I) is zodanig opgesteld dat een zo diepgaand mogelijk inzicht verkregen wordt in de verschillende cases. Hiervoor is de *Critical Incident Technique* (CIT) van Flanagan (1954) gekozen om het open karakter van het interview waarmee de verkregen informatie zo min mogelijk onder subjectieve invloeden lijdt. Met de CIT wordt voor dit onderzoek een inleidend verhaal gebruikt om het geheugen van de geïnterviewde terug te brengen naar de tijd waarin de lancering heeft plaatsgehad. In eerste instantie wordt er gevraagd naar een vrije beschrijving van het proces waarbij legio details naar voren kunnen komen die met sterk gerichte vragen onontdekt kunnen blijven. Het tweede gedeelte van het interview richt zich specifiek op het onderzoeksthema waarbij gevraagd wordt naar de specifieke *incidents* die volgens de geïnterviewde de lancering uiteindelijk tot een succes of mislukking hebben gemaakt. Hierop volgen enkele specifieke vragen die direct richting de literatuur verwijzen om te voorkomen dat aspecten vergeten worden die niet direct genoemd zijn maar wel bepalend zijn geweest voor de lancering. Hierbij werkt het noemen van deze factoren dus als handig hulpmiddel. Tot slot kregen alle geïnterviewden de vraag waarin zij konden

aangeven wat mogelijk succes van een lancering zou kunnen beïnvloeden. De interviews zijn persoonlijk afgenomen waarbij het gespreksmateriaal is vastgelegd op een datastick. Hiermee viel achteraf de context waarin bepaalde zaken genoemd werden precies terug te halen waardoor objectiviteit van het onderzoek beter gewaarborgd is. Vooraf is gemeld dat het interview zou gaan over de betreffende productlancering, waarbij succes- en faalfactoren nog niet ter sprake waren gekomen.

De uitwerkingen van de interviews zal op twee manieren geschieden. Allereerst wordt er een algemeen beeld gegeven van de producten op basis van beschikbare productgegevens gevolgd door een beschrijving van het lanceringsproces dat verkregen is uit de interviews. Deze beschrijving bestaat uit een combinatie van de verschillende inzichten die de geïnterviewden hebben gegeven waarbij de door hen genoemde belangrijkste zaken genoemd worden. Eventueel onderling verschillende inzicht van de betrokkenen worden hierbij benoemd.

In tweede instantie wordt de vergaarde data uitgewerkt in een cross case analyse, waarbij het raamwerk en de daarin gevatte criteria toegepast worden. Op deze manier ontstaan er resultaten uit een open en een afgebakend onderzoek waardoor diepgaand onderzoek bij een beperkt aantal geïnterviewden mogelijk is. Hierbij worden de interviews gespiegeld aan de in het raamwerk opgestelde succesfactoren en hun subkenmerken. De uitkomst hiervan maakt per case duidelijk welke volgens de literatuur belangrijke geachte succesfactoren terug te vinden zijn. De mate waarin de cases onderling overeenkomen – of juist verschillen – zal gebruikt worden om de uitkomsten met betrekking tot het succes van deze cases uit te leggen.

De resultaten van dit onderzoek bieden inzicht in de aspecten waarop L'Oréal Nederland zich zou kunnen richten ter verbetering van de succeskans bij toekomstige lanceringen.

4. L'Oréal

4.1. Inleiding

L'Oréal is inmiddels uitgegroeid tot een grote en sterke multinational binnen de cosmeticamarkt. In dit hoofdstuk zal een overzicht gegeven worden van de oorsprong en activiteiten van de internationale onderneming, de divisies met bijbehorende merken en de markt voor gezichtsverzorging. Tot slot volgt een beschrijving van het proces van een productlancering.

4.2. L'Oréal

De Franse scheikundige Eugene Schueller vindt in 1907 de eerste synthetische haarkleuring ter wereld uit welke hij *Auréole* noemt. Hieruit ontstonden verschillende haarkleuringproducten die hij verkocht aan kappers in en om Parijs. Twee jaar later richtte Schueller zijn bedrijf op, de *Société Française de Teintures Inoffensives pour Cheveux*. Naast haarkleuring werden ook andere cosmetische producten ontwikkeld. De groeiende vraag naar deze producten zorgden voor een aanzienlijke groei, en al snel werkten er vele wetenschappers. Innovatie is vanaf de eerste dag de kern van het bedrijf geweest. Eenderde van het budget wordt aan *advanced research* besteedt, dat de werking van het menselijk lichaam (met name de huid en het haar) in kaart brengt. *Applied research* vertaalt deze brede kennis naar de ontwikkeling voor producten.

L'Oréal⁵ heeft inmiddels een solide positie als marktleider in de cosmetische industrie en bevindt zich over de hele wereld. Ruim 60.000 werknemers zijn dagelijks bezig met het verder laten groeien van de onderneming. Deze groei komt voort uit eigen ontwikkelingen en overnames. De laatste grote overname was de aankoop van de BodyShop in 2006. De omzet van 15,8 miljard euro op jaarbasis (2006) vertaalt zich naar een afzet van 4,5 miljard producten; elke seconde worden er 135 producten van L'Oréal verkocht.

4.3. Productdivisies

14

Binnen L'Oréal vallen vier divisies te onderscheiden, waarbij elke divisie zich richt op specifieke markten: *Cosmetique Active*(DCA), *Produits de Luxe* (DPL), *Produits Professionels* (DPP) en *Grand Public* (DPGP).

DCA ontwikkelt dermacosmetische gezondheidsmerken die verkrijgbaar zijn bij de apotheek en in enkele webshops. Onder deze divisie vallen de merken Vichy en La Roche Posay. De producten zijn met name gericht op de gevoelige huid. De expertise van het merk laat van zich spreken door uitgebreid dermatologisch en farmaceutisch onderzoek. De producten worden dan ook aanbevolen door veel apothekers en dermatologen.

DPL verkoopt luxeproducten via een selectief distributiekanaal, waaronder grotere warenhuizen en parfumerieën. Naast de voor consumenten bekende parfumhuizen zoals Giorgio Armani, Ralph Lauren en Cacharel voeren ze ook merken voor huidverzorging en make-up. Voorbeelden hiervan zijn respectievelijk Biotherm en Lancôme. Binnen Nederland is DPL marktleider binnen de selectieve distributie.

De divisie DPP richt zich op technologisch vooruitstrevende professionele haarverzorgingsproducten voor kapsalons. Hierbij gaat het om de merken L'Oréal Professionnel, Redken 5th avenue NYC, Matrix en Kérastase Paris. De professionele haarkleuringen zijn ontwikkeld voor exclusief gebruik in de kapsalon. De haarstyling en verzorgingsproducten zijn zowel voor gebruik als verkoop in de kapsalon bedoeld. Wereldwijd is DPP sinds 1997 marktleider in de professionele haarverzorgingssector.

⁵ Een verbastering van de naam van de oorspronkelijke haarkleuring *Auréole*

4.1. Division Produits Grand Public Nederland

Dit onderzoek richt zich op 2 merken van DPP, te weten **L'Oréal Paris** en **Garnier**. Om iets meer inzicht te verkrijgen in deze merken worden ze kort toegelicht in onderstaande paragrafen. Beide merken hebben een aantal succesvolle franchises⁶, waaronder een aantal specifiek gericht op gezichtverzorging.

4.1.9. L'Oréal Paris

Dit is het oudste en meest bekende signatuur van L'Oréal. De gevestigde uitspraak "Omdat je het waard bent" is bij de meeste mensen zeer bekend. De producten behoren met hun luxe uitstraling en prijs aan de bovenkant van de massamarkt. Onder dit merk vallen veel franchises die elke een eigen productrange hebben. Enkele voorbeelden zijn Excellence⁷, Studio Line, Elnett, Dermo-expertise, Solar Express en het in 2005 geïntroduceerde Men Expert. Laatstgenoemde heeft een goede positie verworven in de sterk groeiende markt voor mannencosmetica. In 2006 behaalde L'Oréal Paris een omzet van 128 miljoen euro op de Nederlandse markt.

4.1.10. Garnier

Het signatuur Garnier bestaat al sinds 1903 in Frankrijk en is in 1960 in Nederland geïntroduceerd met Ambre Solaire zonnecosmetica. Sinds 1997 is het merk verder uitgebreid met diverse submerken waaronder Fructis haarverzorging, Nutrisse haarkleuring, en Skin Naturals huidverzorging. De basis van ieder product bestaat uit werkzame bestanddelen die vervaardigd zijn van 100% natuurlijke concentraten. Dit is het concept waar Garnier op drijft. Garnier wordt gepositioneerd als een vlot en *fun* merk dat kwalitatief hoogwaardige en technologisch geavanceerde producten levert tegen een redelijke prijs. Dit relatief jonge merk is een *challenger* in een sterk concurrerende en innoverende markt tegenover gevestigde namen als NIVEA⁸. In 2006 behaalden ze binnen Nederland een totaalomzet van bijna 40 miljoen euro.

15

4.2. Markt

Onderstaande tabel laat de grootte en ontwikkeling van de markt zien waarbinnen de producten van de 3 casestudies opereren. De markt voor gezichtsverzorging. De vier getoonde merken hebben een gezamenlijk marktaandeel in waarde van meer dan 50%⁹. De resterende markt bestaat uit een aantal bekende merken die elk niet meer dan 5% marktaandeel halen en een verzameling van alle huismerken die goed zijn voor in totaal 26%.

De markt valt onder te verdelen in *cleansers* en *moisturizers*. Eerstgenoemde betreft alle reinigingsproducten voor de gezichtshuid en laatstgenoemde alle verzorgende producten zoals crèmes. Make-up valt niet onder dit marktsegment. De verhouding tussen *cleansers* en *moisturizers* in volume is nagenoeg gelijk. In volume is deze verhouding respectievelijk 1:2. De drie casestudies omvatten producten uit de categorie *moisturizers*.

Het grootste aantal *moisturizer* producten van L'Oréal wordt verkocht bij drogisterijen. Dit is daarmee dan ook het belangrijkste verkoopkanaal voor deze assortimentsgroep. De reden hiervoor is dat het prijsniveau van deze producten over het algemeen te hoog is voor verkoop binnen *food*, oftewel supermarkten. Daarbij is er vaak slechts beperkte ruimte binnen het non-food assortiment van een supermarkt waarbij de voorkeur doorgaans uitgaat naar producten met lagere prijs en een, mede daardoor, hogere doorloopsnelheid.

⁶ Submerk dat onder een hoofdmerk valt

⁷ Slechts 1 van de in totaal 5 haarkleurmerken onder L'Oréal Paris

⁸ Onderdeel van Beiersdorf bdf

⁹ AC Nielsen Food Drug Perfumery, Facecare, 2007 YTD P9

AC Nielsen, Food Drug & Perfumery	Totaal		YTD P09	
	2005	2006	2006	2007
Omzet (€ xmlj.)	170,6	177,2	121,8	137,2
L'Oréal Paris	13,0%	14,4%	14,3%	14,2%
- Men Expert	0,6%	1,8%	1,7%	2,0%
- Dermo Expertise	12,5%	12,5%	12,6%	12,2%
Garnier Skin Naturals	5,2%	5,5%	5,6%	5,2%
NIVEA	18,9%	21,2%	20,6%	21,2%
- Young, Visage, Vital	15,5%	17,8%	17,2%	17,7%
- For Men	3,4%	3,4%	3,4%	3,5%
Olaz	13,2%	12,3%	12,6%	11,7%

Tabel 3 Marktaandelen diverse merken

4.3. Productlancering

Het proces rondom de lancering van een nieuw product is op te delen in drie fasen: De tijd voor de lancering waarin de marketing mix bepaald wordt, de lancering zelf en de tijd na de lancering waarin het product op de winkelvloer wordt aangeboden aan de consument.

De eerste fase van de lancering begint als de productmanager¹⁰ de nieuw ontwikkelde producten uit Parijs aangeboden krijgt. Dit speelt zich af rond de periode dat de principeformule (Zie 1.1) is ontwikkeld. Dit is veelal een halfjaar voordat het product op industriële schaal leverbaar is. De productmanager kijkt samen met de divisiedirecteur of een product al dan niet geschikt is voor lancering in het betreffende land. Deze beslissing komt voort uit verscheidene afwegingen die veelal gemaakt worden op beschikbare informatie of parate kennis: Heeft het product toegevoegde waarde voor het huidige assortiment, is er ruimte in de markt voor dit product, sluit het aan bij de strategie, etc.. Er zijn verschillende beweegredenen voor een productmanager c.q. de divisiedirecteur om een product te lanceren. Er liggen vaak verschillende tactische of strategische overwegingen achter de beslissing. Enkele voorbeelden zijn:

- Vergroten marktaandeel
- Genereren omzet/volume voor de korte termijn¹¹
- Veiligstellen schapruimte
- Uitdragen van specialisme van het merk (*showcase*)
- Aanvullen franchise om een complete lijn neer te kunnen zetten

De keuze voor een product behelst meer dan het product zelf. Naast de productformule worden ook de verpakkingsvorm, opmaak, de claim¹², beeldmateriaal en nog veel meer zaken internationaal vastgelegd. Zoals hieronder ook blijkt zijn er dus kaders gesteld waarbinnen een afzetland kan opereren.

De verpakking voor het betreffende land komt voort uit een door Parijs aangeleverd sjabloon met Franse tekst. Het afzetland wordt geacht een nagenoeg letterlijke vertaling van zowel de productnaam als de gebruiksaanwijzing te maken. Na goedkeuring wordt de vertaling rechtstreeks door de fabriek op de verpakkingen toegepast.

Bij het bepalen van een productprijs wordt gekeken naar het prijsniveau van concurrentie in verhouding tot de kwaliteit en eigenschappen die het nieuwe product zal brengen. De

¹⁰ Een productmanager is werkzaam op de afdeling marketing van één van de afzetlanden, en is verantwoordelijk voor een of meer submerken

¹¹ Met als doel het behalen van door Parijs gestelde budgetten

¹² Kernachtige zin die de werking van het product verwoord

productmanager stelt in overleg met de marketing manager, hoofd *finance* en de divisiedirecteur een adviesverkoopprijs op. Hierbij is men gebonden aan een rekenmethode die ondermeer rekening houdt met verhouding tussen in- en verkoopprijs en de verwachte toegevoegde waarde. Het prijspeil kan hierdoor per land verschillen wat direct invloed heeft op de positionering van een merk.

Het is aan de productmanager om zorg te dragen voor een goede interne promotie van het product en het concept daaromheen met als doel andere direct en indirect betrokkenen te enthousiasmeren en om verkoop te stimuleren. Hiertoe wordt in samenwerking met *category management* gezocht naar data om aan te tonen dat het product een toegevoegde waarde heeft. Hierbij wordt er niet meer gekeken naar eventuele negatieve aspecten. Het eindresultaat is een zogenaamde *trade*presentatie.

Accountmanagement presenteert deze gegevens op zijn beurt aan de klant teneinde een zo breed en groot mogelijk distributiekanaal voor het nieuwe product te creëren. Hierbij wordt ook direct gekeken naar mogelijkheden om de introductie van het product te koppelen aan verkoopacties¹³ om het product onder de aandacht van de consument te brengen. In veel gevallen gaan deze besprekingen via het hoofdkantoor van de keten of inkoopcombinatie. Voor zelfstandigen (bijv. gedeelte DA drogisterijen) wordt de buitendienst ingezet om het nieuwe product aan te bieden.

Bij elk nieuw product worden promotiemateriaal¹⁴ aangeleverd door Parijs voor externe promotie. Dit materiaal wordt vervolgens in het afzetland toegepast op displays, reclame-uitingen en andere zaken. Internationaal gezien zorgt dit voor uniformiteit met betrekking tot de uitstraling van de producten, waarbij de landen zelf wel hun promotiestrategie kunnen bepalen. Overleg tussen marketing, accountmanagement en public relations zal uiteindelijk de promotiestrategie binnen de door Parijs gestelde kaders vormgeven.

Kort voor de lancering op de winkelvloer wordt het product intern gelanceerd. Het product is op dat **moment vaak net leverbaar vanuit het L'Oréal distributiecentrum waardoor iedereen het kan zien**, ruiken en uitproberen. Voor de *marketeer* is dit een belangrijk middel om draagvlak binnen de organisatie te krijgen. Voor deze presentaties wordt een aanzienlijk budget uitgetrokken.

17

Parallel aan de hierboven beschreven handelingen wordt het logistieke proces opgestart. Indien het gaat om een lancering in één of meer van de afzetgebieden dan legt de tijd tussen de officialisatie en de tijd dat het product op de winkelvloer moet staan grote druk op het productieproces. Vertraging van de producten of bijgaande proefmonsters kan in een competitieve en innoverende markt grote gevolgen hebben voor de uitkomst. In samenspraak met de productmanager en accountmanager wordt er door logistiek een inschatting gemaakt van de timing en de grootte van de *load-in*, het aantal producten dat nodig is voor de eerste bevoorrading van de klanten waarin ook de acties voor de eerste zes maanden zijn meegenomen.

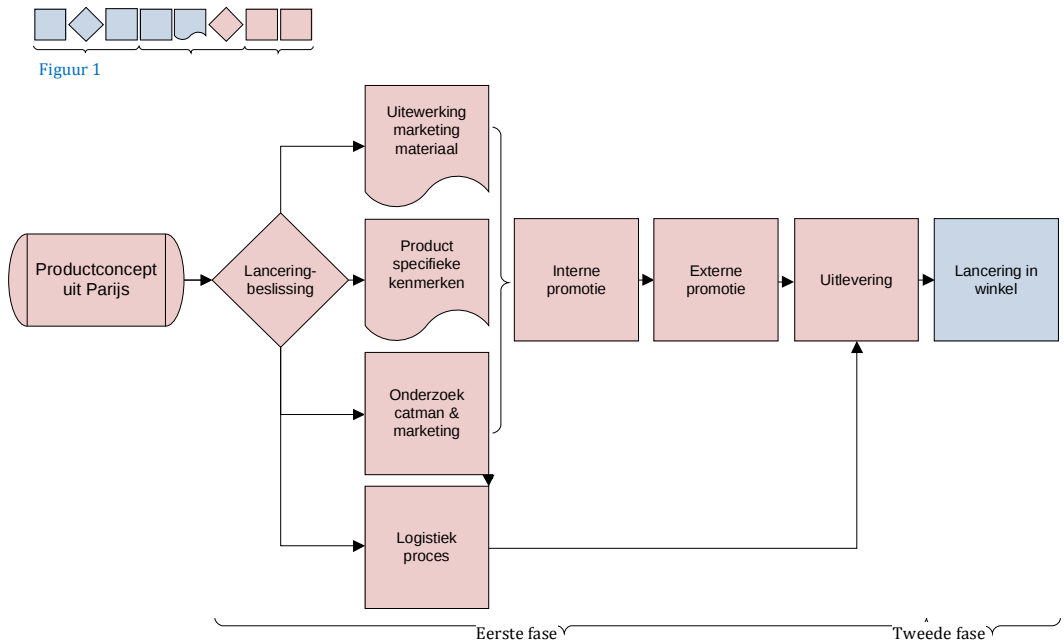
De tweede fase is dan de daadwerkelijke lancering waarbij het product bij de accounts in de schappen belandt. Het is daarmee ook het eerste contact van de consument met het product.

De derde en laatste fase behelst de periode nadat het product in de winkel verkrijgbaar is. In deze periode, wanneer het grootste gedeelte van de distributiekanaalen het product aanbieden, wordt bij grotere lanceringen vaak een televisiecommercial ingezet. Dit is ook de fase waarin bijgehouden wordt hoe het product zich manifesteert. Hierbij wordt er voornamelijk door marketing gedurende enkele periodes gekeken naar kwantitatieve resultaten, waarbij marktaandeel (volume en omzet) het belangrijkste is. Winst en verlies wordt op franchiseniveau bekeken en niet zozeer op productniveau. Kwalitatieve aspecten worden tot slot slechts zelden onderzocht.

¹³ Combinatie van bijvoorbeeld korting, plaatsing van display op de winkelvloer, vermelding in folder, etc.

¹⁴ Foto's van modellen, verpakkingen, sfeerbeelden, beeldelementen etc.

Figuur 2 laat de eerste twee fasen van dit proces sterk gesimplificeerd zien. De rode markeringen geven de processen aan die in eenzelfde tijdspanne plaatsvinden in Parijs¹⁵ en in Nederland. Vanzelfsprekend kan de uitlevering aan klanten in Nederland nooit plaatsvinden voordat de MAD heeft plaatsgehad. Andersom komt het wel vaker voor dat de uitlevering in Nederland op een later tijdstip plaatsheeft dan logistiek mogelijk zou zijn. Het model geeft dan ook slechts een indicatie van de tijd waarin de eerste fase zich afspeelt.



Figuur 2 Sterk vereenvoudigd model van lanceringsproces in Nederland

¹⁵ Zie hiervoor de verwijzing naar figuur 1

5. Cases

5.1. Inleiding

In dit hoofdstuk worden drie productlanceringen nader bekeken op het gebied van succes en de factoren die daaraan ten grondslag liggen volgens medewerkers van de consumentendivisie van L'Oréal Nederland. Dit hoofdstuk biedt daarmee inzicht in de **praktijksituatie met betrekking tot de perceptie van succes en succesfactoren**. Vooraf is, zoals gezegd, gekozen om in ieder geval een succesvolle en onsuccesvolle lancering nader te beschouwen om beter te kunnen vaststellen waar de kracht en zwakte van een lancering zit.

De drie onderzochte cases worden onafhankelijk behandeld waarbij een beeld ontstaat van elk van de lanceringen en de daarbij behorende producten. Strategie, succes en succes- en faalfactoren worden iedere keer op dezelfde wijze behandeld waarbij de gecombineerde verhalen van de verschillende afdelingen worden weergegeven. Het raamwerk wordt hier nog niet toegepast om een te nauwe blik te voorkomen waarbij afwijkende situationele factoren ten opzichte van de literatuur onderbelicht zouden kunnen blijven. Het doel hiervan is om een zo compleet mogelijk beeld te geven van de betreffende lancering.

5.2. Garnier - Nutritionist Omega Skin Renew

5.2.1. Productinformatie

Dit product is een regenererend en hydraterend serum met anti-rimpelwerking. Omega Skin Renew heeft een zeer lichte en vernieuwende textuur en is daarom dagelijks te gebruiken als aanvulling op een dagcrème. Het is het eerste product van Garnier met het antioxidant lycopene, dat uit tomaat verkregen is. De huid straalt hierdoor meer en kleurcontrasten worden verminderd. Omega Skin Renew wordt verkocht in een pompflacon van 40ml en is verpakt in een kartonnen doosje.

19

5.2.2. Strategie

Omega Skin Renew is het eerste kwartaal van 2007 gelanceerd als aanvulling op de bestaande franchise van Nutritionist welke onder het merk Garnier valt. Tot op dat moment vallen de verkopen van Nutritionist in het algemeen tegen. Door de goede en vernieuwde textuur en enige druk vanuit Frankrijk wordt besloten de franchise uit te breiden, waarmee ook de andere producten weer onder de aandacht van de consument gebracht werden. De lancering van dit product is eveneens bedoeld geweest om het specialisme van het merk kracht bij te zetten en om regelmatig een innovatie te kunnen tonen.

Vanuit marketingperspectief is er veel nadruk gelegd op de technische hoogwaardigheid van het **product**. **"Eet jouw huid wel gezond"** is het uitgangspunt rondom de campagne van deze franchise. Voedingsmiddelen zoals tomaat (lycopene) en sushi (Omega-3 vetzuur), ingrediënten van het serum, waren duidelijk aanwezig in de media-uitingen.

In Amerika werd op dat moment de hele Garnier Skin Naturals gelanceerd onder de naam Nutritionist. Ook de producten die in Nederland onder een andere franchise gevoerd werden. Voor deze grote lancering heeft Garnier in de Verenigde Staten gebruik gemaakt van Sarah Jessica Parker als *spokesperson*. Zij is op dat moment al enige tijd zeer bekend van de televisie serie *Sex and the City*. Parijs heeft besloten om deze campagne door te trekken naar Europa. Sarah Jessica Parker was immers ook in Europa geliefd. Deze keuze is afwijkend; Garnier staat voor een heel toegankelijk en nuchter merk, en heeft om die reden ook nog nooit met een bekendheid gewerkt. De strategie neigt **hiermee naar die van L'Oréal Paris dat voor glamour staat**.

De adviesprijs is € 16,99 waarmee dit de **duurste dagelijkse verzorging van Garnier is**. De prijs van dergelijke producten is voor verkoop in de supermarkten te hoog waardoor het product daar niet verkocht wordt. Omega Skin Renew wordt wel verkocht bij drogisterijen, wat uiteindelijk ook het

grootste verkoopkanaal is. Tijdens de lancering is bij de meeste ketens een korting van € 3,00 op het product gegeven.

5.2.3. Succes

[vertrouwelijke informatie is weggelaten]

5.2.4. Succesfactoren

Ondanks dat het product niet heeft voldaan aan initiële verwachtingen zijn er wel een aantal zaken waarvan men aangeeft dat deze een positieve invloed hebben op de resultaten van de lancering van een product. De succesvolle eigenschappen die met deze lancering gepaard zijn gegaan zijn met name te danken aan het product zelf. De ingrediënten van het product zijn erg innovatief waarbij het gebruik van lycopen geheel nieuw was. De eveneens innovatieve textuur van het product draagt ook bij aan de kwaliteit en positieve ervaring die gebruikers met het product hebben. Objectief gezien was Omega Skin Renew een vernieuwend en kwalitatief hoogwaardig product.

Doordat de lancering op tijd bekend was heeft men genoeg tijd gehad om het POS-materiaal naar wens aan te passen. De displays voor deze lancering zijn voorzien van een afbeelding van de *spokesperson*, welke een grote groep vrouwen aansprak. Doordat Sarah Jessica Parker op dat moment veelvuldig in diverse bladen te zien was vloeide dit ook weer uit in een hoop gratis publiciteit voor Omega Skin Renew en Nutritionist in het algemeen, waardoor er zeker in het begin veel aandacht was voor het product.

5.2.5. Faalfactoren

Zoals hierboven aangegeven is het product innovatief en kwalitatief hoogwaardig. Toch blijkt dit geen garantie voor succes. Over het algemeen was men het over de redenen hiervan eens.

Het concept rondom Skin Renew is technisch en ingewikkeld en sloeg niet aan; de consument had moeite om de ingrediënten te vertalen naar voeding voor de huid. Dit wordt door alle betrokken afdelingen binnen L'Oréal benoemd als een groot probleem. De meerwaarde en het doel van het product is hierdoor geheel op de achtergrond geraakt. Het concept waarin de huid gevoed moet worden heeft dan ook geen voet aan de grond gekregen in Nederland. In de praktijk blijkt de consument het niet als een additioneel product naast een dag-/nachtcrème te zien maar juist als vervanger. Het ontbreken van een duidelijke doelgroep en ruimte in de markt voor een dergelijk product zijn hier debet aan. Als gevolg heeft dit kannibalisatie van andere producten als gevolg gehad, waardoor Omega Skin Renew ook nauwelijks een toegevoegde waarde heeft gehad voor het marktaandeel of de omzet.

Naast de technische eigenschappen van het product is ook de door Parijs verkozen verpakkingsvorm, een pomp, ongelukkig geweest. Eerdere ervaring en onderzoek binnen Nederland hebben uitgewezen dat Nederlanders een voorkeur hebben voor een pot; andere verpakkingsvormen zouden wellicht niet helemaal opgebruikt kunnen worden. Tevens ligt de inkoopprijs en verkoopprijs van een pomp veelal hoger dan die van een pot.

De voorwaarden waaraan de prijs moet voldoen van Parijs hebben voor een (te) hoge prijs gezorgd die meer in lijn ligt met die van L'Oréal Paris. De adviesprijs ligt meer dan 25% boven de normale Nutritionist dagcrème, en nog hoger dan een aantal vergelijkbare ¹⁶ producten van NIVEA. Daarnaast verliest Garnier met deze prijsstrategie de strijd van meer gevestigde merken als L'Oréal Paris die een meer luxe uitstraling bieden bij een gelijke of iets hogere prijs. Een consument zal logischerwijs niet bereid zijn om een meerprijs te betalen wanneer hier geen meerwaarde tegenover staat.

Winkeliers vormen een tweede probleem van een hoge prijs. Aan een hoge omloopsnelheid van een goedkoper product met redelijke marge is meer te verdienen dan een duurder product (met gelijke

¹⁶ i.e. door de consument gezien als vergelijkbaar

marge) dat niet of nauwelijks verkoopt. De ondernemer houdt daarbij ook nog eens een relatief duur product op voorraad wat vraagt om een relatief grote investering. Op den duur heeft dit geleid tot het weren van verkoopacties met displays omdat er al genoeg voorraad in de winkels stond. Bij een gebrek aan actieve promotie van het product is het heel lastig om verkopen te laten stijgen, waardoor je als het ware in een vicieuze cirkel terecht komt.

Garnier is een jong merk en *challenger* in de markt. Het consumentenvertrouwen is nog niet volgroeid zoals bij merken die inmiddels diepgeworteld zijn in de Nederlandse markt. Nieuwe producten zullen derhalve niet snel aangekocht worden op basis van eerdere ervaringen. Proefmonsters in magazines zorgen ervoor dat dit effect gedeeltelijk opgeheven wordt omdat de consument direct en kosteloos ervaring kan opdoen met een product. In het geval van Omega Skin Renew waren er echter geen sachets beschikbaar ten tijde van de lancering. Het gebrek aan ervaring met Garnier en het ontbreken van sachets heeft er toe geleid dat de gratis media-aandacht door de *spokesperson* tot weinig effect heeft geleid. Het belang van een sachet werd al aangekondigd in de resultaten van internationaal marktonderzoek¹⁷. De toegevoegde waarde van een advertentie in een magazine zonder sachet was nihil waardoor men heeft besloten het budget voor televisiezendtijd te gebruiken.

[vertrouwelijke informatie is weggelaten]

5.2.6. Conclusie

Ondanks een technisch vernieuwend product is succes toch uitgebleven voor Omega Skin Renew. Alle geïnterviewden lieten unaniem blijken dat dit geen succes was. De hoge investeringen die gedaan zijn hebben zich niet terugbetaald in marktaandeel of omzet. De belangrijkste oorzaak lijkt hierbij het gebrek aan *fit* met de markt te zijn doordat het product niet goed begrepen wordt, niet goed gericht kan worden op een specifieke doelgroep en doordat het voor een te hoge prijs in de markt wordt gezet. [vertrouwelijke informatie is weggelaten] Parijs heeft een betere lancering mogelijk belemmerd door niet te kunnen voldoen aan de vraag naar sachets.

21

5.3. L'Oréal Paris - Men Expert Hydra Energetic anti-vale teint

5.3.1. Productinformatie

Deze gezichtscreme van L'Oréal Paris Men Expert is een hydraterende verzorging die geleidelijk een natuurlijk bruine teint aan de huid geeft. Net als de andere Men Expert producten versterkt het Active Defense System (ADS™) de weerstand van de huid wat leidt tot minder irritaties, minder trekkerigheid en meer comfort. Hydra Energetic anti-vale teint is met uitzondering van het bruinende effect gelijk aan de reguliere Hydra Energetic. Het product wordt verkocht in een kartonnen doosje met daarin een tube van 50ml.

5.3.2. Strategie

Binnen de massamarkt is de markt voor mannenproducten nog erg jong en volop in ontwikkeling. De Men Expert-lijn is eind 2005 groot gelanceerd in Nederland met goed resultaat. Het is bij L'Oréal duidelijk dat de potentie van deze markt nog niet volledig is benut en er wordt besloten tot het lanceren van een aantal nieuwe producten binnen het assortiment. Deze producten zouden een duidelijke toegevoegde waarde moeten hebben op de omzet.

[vertrouwelijke informatie is weggelaten]

Uitingen in de media zijn beperkt tot televisiecommercials. Hiervoor is de Franse commercial uit 2006 vervangen door een eigen commercial. De reden hiervoor was dat de originele film oud en niet flitsend genoeg was en het product kwam niet innovatief genoeg over.

¹⁷ Intern document met de resultaten van consumentenonderzoek

De reguliere verkoopprijs is ongeveer € 13,99. De prijsstelling zorgt voor een verkoopstrategie waarbij de focus op drogisterijen en parfumerieën ligt in plaats van supermarkten. Zoals eerder ook beschreven is dit eerder regel dan uitzondering bij deze cosmetica.

5.3.3. Succes

Vooraf was er niet een vastgesteld doel voor Hydra Energetic anti-vale teint. Echter, de ongeschreven verwachtingen van het product waren wel hoger dan wat het uiteindelijk heeft opgeleverd. Met name is gekeken naar de toegevoegde waarde van het product en het marktaandeel. De verwachte groei van de markt die (o.a.) dit product moest bewerkstelligen is uitgebleven. Daarnaast is er ook geen stevige basis gekomen voor het product. De resultaten hadden volgens *Category Management* in de buurt moeten komen van *Summer Look* van NIVEA for Men.

5.3.4. Succesfactoren

Ook bij deze lancering is er wel een factor genoemd die een positieve invloed heeft gehad op de prestaties van het product. Voor zover de afdelingen dit aan hebben gegeven had dit alleen met het product zelf te maken.

Tijdens de interviews wordt gesteld dat objectief vastgesteld kan worden dat Hydra Energetic anti-vale teint een beter product is dan de enige concurrent binnen het segment. Het product geeft ondermeer de huid sneller een bruinere teint. De werking van het product zou daarmee superieur zijn aan die van de concurrent.

5.3.5. Faalfactoren

Onlangs dat er op de formule van het product weinig valt aan te merken, heeft het product niet waar kunnen maken wat men er van verwachtte. Hiervoor zijn een aantal zaken aan te wijzen.

De lancering heeft een stuk later plaatsgehad dan dat het product beschikbaar was. Uiteindelijk is het product zelfs kort na de introductie van *Summer Look* van de concurrent gelanceerd. Voor deze late lancering zijn een aantal verklaringen. [vertrouwelijke informatie is weggelaten]

De Franse subbenaming van het product, '*anti-teint terne*', is een voor Fransen reguliere uitdrukking. Door de eis dat namen nagenoeg letterlijk vertaald moeten worden bleef een pakkende Nederlandse benaming voor het product uit. De term '*anti-vale teint*' zegt in Nederland dan ook eigenlijk niets.

[vertrouwelijke informatie is weggelaten] De gangbare op het product toegepaste displays zijn hierdoor niet op de winkelvloer beland. Voor een grote lancering, die net als de *soft-tan* voor vrouwen *gehyped* moet worden, is het heel belangrijk om op de winkelvloer aanwezig te zijn. Immers, geen aandacht geen hype. Uiteindelijk belandt hierdoor het product bijna geruisloos in de schappen.

Voor de lancering moest er in korte tijd veel gebeuren om het product volgens planning, en zo mogelijk voor de concurrent, te kunnen lanceren. Doordat er geen beschikking was over een recente televisiecommercial is besloten om deze zelf op te nemen. Deze film is uiteindelijk te laat ingezet, namelijk op het moment dat de strijd met NIVEA reeds gestreden was. Door het gebrek aan een goede basis op de winkelvloer is besloten om ook geen geld aan advertenties in magazines te plaatsen; zonder dat een product duidelijk aanwezig is voor de consument, is het effect van reclames een stuk minder. NIVEA heeft in tegenstelling tot L'Oréal juist heel groot uitgepakt met reclame. Op de radio, televisie en in magazines. Dit heeft alle aandacht weggetrokken bij Hydra Energetic anti-vale teint. Het product had kunnen meeliften op de reclames van NIVEA als het maar herkenbaar aanwezig geweest was op de winkelvloer.

Tot slot blijkt er eenmaal op de winkelvloer nog een factor mee te spelen. De prijs is met € 13,99 ongeveer € 5,00 duurder dan het gelijksoortige product van NIVEA. De prijsstrategie sluit wel aan bij de andere succesvolle Men Expert producten, maar blijkt voor dit product te ver van de concurrentie

te liggen om op het succes van *soft-tanning* binnen het mannensegment mee te liften. De Nederlandse consument kiest hier voor het meest aanwezige en goedkoopste product.

5.3.6. Conclusie

[vertrouwelijke informatie is weggelaten] NIVEA weet als eerste op de markt te verschijnen met een goedkoper product waardoor de consument snel zijn keuze heeft gemaakt. Het marktaandeel en de omzet voldoen niet aan de verwachtingen.

5.4. L'Oréal Paris – Age Re-Perfect Pro-Calcium dagcrème

5.4.1. Productinformatie

Deze dagcrème is speciaal ontwikkeld voor de zeer rijpe huid¹⁸. Naarmate de huid ouder wordt verliest deze aan elasticiteit en wordt droger en dunner. Het speciaal ontwikkelde pro-calcium complex helpt de celcohesie en verzwakking van de huid tegen te gaan. De crème vult de bouwstoffen aan die naarmate men ouder wordt steeds minder goed worden opgenomen door het lichaam. De nadruk ligt op het voeden van deze zeer rijpe huid. Het product wordt aangeboden in een kartonnen doosje met daarin een pot van 50ml.

5.4.2. Strategie

Mede door de ontwikkeling van een nieuw ingrediënt kan Parijs de afzetlanden een product aanbieden dat bedoeld is voor een doelgroep die tot op dat moment nog niet of nauwelijks aangesproken wordt: de vrouwelijke consument van 50 jaar en ouder. Dit sluit ook aan bij de strategie van L'Oréal Paris Dermo Expertise die er naar streeft om voor elke doelgroep een franchise te voeren.

Het was voor L'Oréal duidelijk dat de oudere consument niet meer bezig was met het voorkomen van rimpels. Dat accepteert men op den duur. Het accent moest daarom juist liggen op een gezonde en verzorgde huid. Tot op de lancering van Age Re-Perfect Pro-Calcium dagcrème werd er op de markt voor de oudere huid echter niet met name gesproken over de antirimpelwerking van producten. De vraag van de consument naar producten voor een gezonde en verzorgde huid wilde L'Oréal beantwoorden met de introductie van deze nieuwe dagcrème.

Met het oog op de doelgroep is gekozen om het product in een goudkleurige pot aan te bieden, een kleur die al decennia lang gebruikt wordt voor onder andere het zeer succesvolle Elnett¹⁹ dat zich ook richt op vrouwen in een hogere leeftijdscategorie. Om het product extra onder de aandacht te brengen is de dan bijna 70-jarige filmster Jane Fonda aangetrokken. Zij moest het evenbeeld worden van de natuurlijk schoonheid die je op hoge leeftijd kan hebben. De fans van vroeger behoren tot de doelgroep van nu. Hiertoe speelt Jane Fonda naast een televisie en printcampagne op al het POS materiaal een belangrijke rol. Op de winkelvloer komen speciale en kwalitatief hoogwaardige displays ter lancering van Pro-Calcium, bij zowel drogisterijen als parfumerieën.

Uit de prijsstrategie volgt een premium prijs van € 19,99. Ondanks de hoogte van de prijs is men ervan overtuigd dat dit geen barrière vormt voor de doelgroep. Over het algemeen is werkeloosheid laag geweest bij de babyboom generatie en de koopkracht is aanzienlijk.

5.4.3. Succes

De verwachtingen van dit product waren zeer hooggespannen. Aangezien dit een strategische lancering is geweest lag de focus duidelijk op succes op lange termijn. Sinds de lancering begin 2006 staat er nu eind 2007 nog steeds een sterk product. De duurzaamheid van de lancering heeft zich na anderhalf jaar dus bewezen met een periodieke verkoop van meer dan 7.000 stuks en een omzet van

¹⁸ 60+ jaar

¹⁹ Haarlak van L'Oréal Paris, verkrijgbaar in verschillende soorten

€ 114.000²⁰. Hiermee is de verwachte additionele omzet bewerkstelligd. Tevens is men er in geslaagd om met succes een voor L'Oréal Paris geheel nieuwe markt met veel groeipotentie te betreden.

5.4.4. Succesfactoren

Als grootste succesfactor kan opgemerkt worden dat met Age Re-Perfect Pro-Calcium dagcrème voldaan is aan een vraag die tot op dat moment nog niet beantwoord werd. Het concept hieromheen is eenvoudig gehouden waardoor de consument de boodschap goed heeft opgepikt. Iedereen weet dat calcium goed voor je is.

Doorgaans worden er bij antirimpelcrèmes zeer hoge verwachtingen geschept met betrekking tot het beloofde resultaat, wat niet zelden leidt tot teleurstelling. De belofte met betrekking tot de werking van Age Re-Perfect Pro-Calcium was simpel en de werking voldeed aan alle verwachtingen van de consument. De gebruikersbeleving is goed wat een positief effect heeft op herhaalaankopen.

Men wist met de toevoeging van dit product aannemelijk te maken dat er waarde gecreëerd zou worden binnen het merk maar ook binnen de markt waardoor het product met open armen ontvangen werd op de winkelvloer. Het grote geloof van zowel het management als accountmanagement speelt hierbij een cruciale rol.

De zichtbaarheid op de winkelvloer in combinatie met de televisiecommercials hebben het product een goede piekverkoop bij de lancering gegeven waarmee een goede basis is gelegd, wat gedeeltelijk weer gevuld wordt door herhaalaankopen. De keuze voor Jane Fonda als *spokesperson* en de gouden accenten op de verpakking volgens vertrouwd concept blijken naar verwachting zeer goed ontvangen te zijn door de doelgroep. Anders dan bij een normale lancering heeft men tijdens de beurs van Plus Magazine²¹ een week lang een stand gehad, specifiek voor dit product. Dit heeft veel sympathie opgewekt bij bezoekers van de beurs.

5.4.5. Faalfactoren

De tevredenheid over de uitkomsten van de lancering van dit product is erg groot. Slechts een specifieke vraag naar de mogelijkheid tot gelijktijdige introductie van de nachtcrème bracht een mogelijk negatief aspect naar boven. Wanneer zowel de dag- als nachtcrème gelijktijdig geïntroduceerd zouden worden zou men mogelijk kunnen profiteren van synergievoordelen met betrekking tot media-investeringen. Er is bijvoorbeeld een voorkeur bij de consument om dag en nachtcrème van een soort te gebruiken. Aan de andere kant heeft gefaseerde introductie de mogelijkheid geboden om na een aantal maanden met een nieuw product te komen waardoor de Pro-Calciumlijn weer onder de aandacht van de consument gebracht kon worden.

5.4.6. Conclusie

Het succes van Age Re-Perfect Pro-Calcium is onderdeel van veel processen in het NPD-proces die naar wens verlopen zijn. De duidelijke doelstellingen voor het product gecombineerd met aantoonbare ruimte in de markt zorgen voor een groot vertrouwen in deze lancering. De geleverde inspanning van iedere afdeling is hierdoor zeer groot. Het product voldoet aan een vraag in de markt en de markt heeft deze beantwoord, hetgeen zich uit in het marktaandeel.

²⁰ Gemiddelde per periode van 4 weken, AC Nielsen Food/Drug/Perfumery; YTD wk40 2007

²¹ www.plusonline.nl, magazine voor 50 plussers

6. Cross case analyse

In het vorige hoofdstuk zijn de cases gereconstrueerd aan de hand van de kwantitatieve gegevens die verkregen zijn met de interviews. In dit hoofdstuk zal het in paragraaf 2.4 opgestelde raamwerk als leidraad gebruikt worden om de drie cases met elkaar te vergelijken teneinde meer inzicht te krijgen in de onderlinge overeenkomsten en verschillen voor wat betreft de vijf gevonden belangrijke succesfactoren en de indicatoren van succes.

6.1. Succesindicatoren

De verkregen resultaten zijn om praktische redenen niet naar alle kernindicatoren van succes te herleiden. Een belangrijke reden is dat deze data niet standaard op productniveau aanwezig is. Enerzijds vereisen een aantal *customer acceptance measures* extra onderzoek dat niet standaard uitgevoerd wordt voor ieder product. Anderzijds zijn op het kostenvlak veel zaken niet transparant om zondermeer duidelijkheid te geven over een aantal financiële resultaten; naast veel directe kosten die gemaakt worden voor een product zijn er talloze, lastig toe te wijzen, kosten waar een product wel baat bij heeft (meeliften op commercials van een ander product uit dezelfde franchise).

L'Oréal Nederland gebruikt op operationeel niveau voornamelijk transparantere maatstaven zoals het marktaandeel en omzet of afzet van een product als indicator van succes.

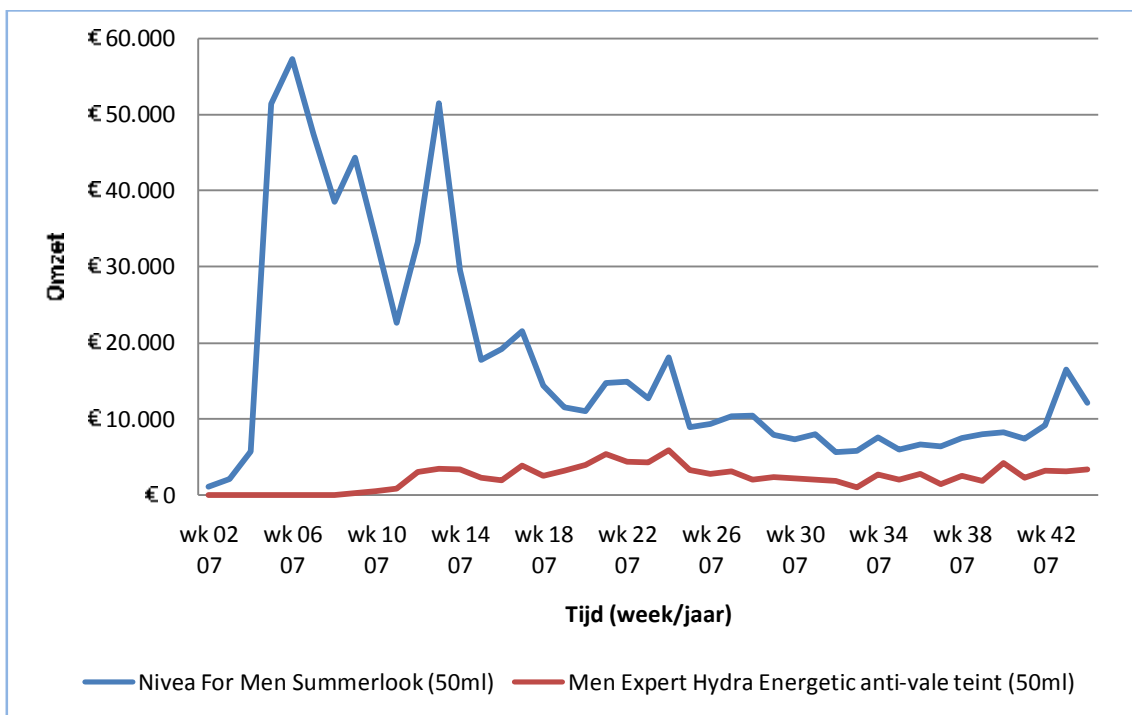
Zoals eerder gezegd hangt succes af van de doelstellingen die gesteld worden voor een lancering, en kan daardoor dus niet zonder enig waardeoordeel objectief worden vastgesteld. Al zijn bij het lanceren van de onderzochte producten niet vastgelegd, tijdens de interviews is wel aangegeven om welke reden(en) er sprake was van succes of falen. Deze succesindicatoren worden in de hierop volgende paragrafen besproken voor ieder product.

6.1.7. L'Oréal Paris – Men Expert Hydra Energetic anti-vale teint

Voor Hydra Energetic anti-vale teint waren met name twee zaken van belang voor L'Oréal Nederland. Het creëren van toegevoegde waarde voor de franchise Men Expert en het behalen van een goed marktaandeel voor het nieuwe segment. In onderstaande afbeelding (Figuur 3) zijn de twee belangrijkste *soft bronzers* voor mannen weergegeven. Duidelijk wordt dat Men Expert een veel kleiner marktaandeel heeft dan NIVEA en dat er met name in de belangrijkste periode voor zelfbruiningsproducten – de eerste maanden van het kalenderjaar – een hoop marktpotentieel niet opgeëist is door Men Expert.

De toegevoegde waarde van het product aan het portfolio van Men Expert is lastiger te beoordelen. In periode 9 van 2007, 24 weken na introductie, draagt de anti-vale teint 3,3% bij aan de totale omzet van Men Expert waarbij de verkoop van de andere crèmes uit de lijn licht is gedaald. Kannibalisatie van andere verzorgende crèmes valt niet uit te sluiten, maar is evengoed niet te bewijzen doordat veel factoren invloed kunnen hebben op de verkoop van producten.

Uiteindelijk is met name het niet behalen van het marktpotentieel de belangrijkste reden om te zeggen dat het product niet is geslaagd, en daardoor ook niet de toegevoegde waarde heeft kunnen leveren waarop men had gehoopt.



Figuur 3 Omzet van softbronzers voor mannen

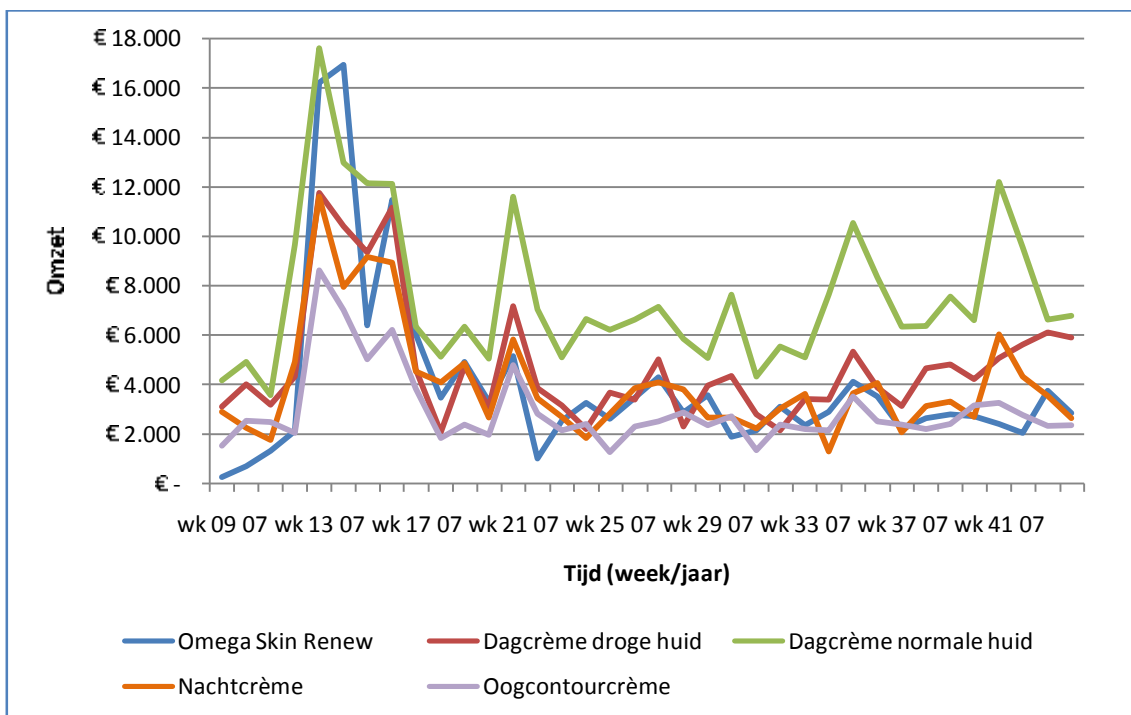
6.1.8. Garnier – Nutritionist Omega Skin Renew

[vertrouwelijke informatie is weggelaten]

In 2006 was de jaaromzet van Nutritionist € 102k met een marktaandeel van 0,8% en in 2007 nog slechts € 81k met een marktaandeel van nog maar 0,6%²². De totale gezichtverzorgingsmarkt is in diezelfde tijd echter wel gegroeid met 6,4%.

[vertrouwelijke informatie is weggelaten] Sprake van een stabiele basis voor Nutritionist door de introductie van Omega Skin Renew is er dus niet. Temeer omdat de omzetbijdrage aan de franchise sinds introductie slechts 15,7% is. De bijdrage aan de extra omzet voor Garnier Skin Naturals is daarmee lager dan men had willen bereiken. Uiteindelijk is het dan vanuit managementoverwegingen geen goede lancering geweest.

²² Food Drug & Perfumery - YTD P09 in waarde



Figuur 4 Omzet Nutritionist franchise

6.1.9. Age Re-Perfect Pro-Calcium dagcrème

Met de introductie van Age Re-Perfect Pro-Calcium dagcrème heeft L'Oréal Paris een voor hen op dat moment nieuwe markt willen betreden met grote marktpotentie. Het product moest als eerste binnen de nieuwe franchise een stevige basis leggen voor uitbreiding.

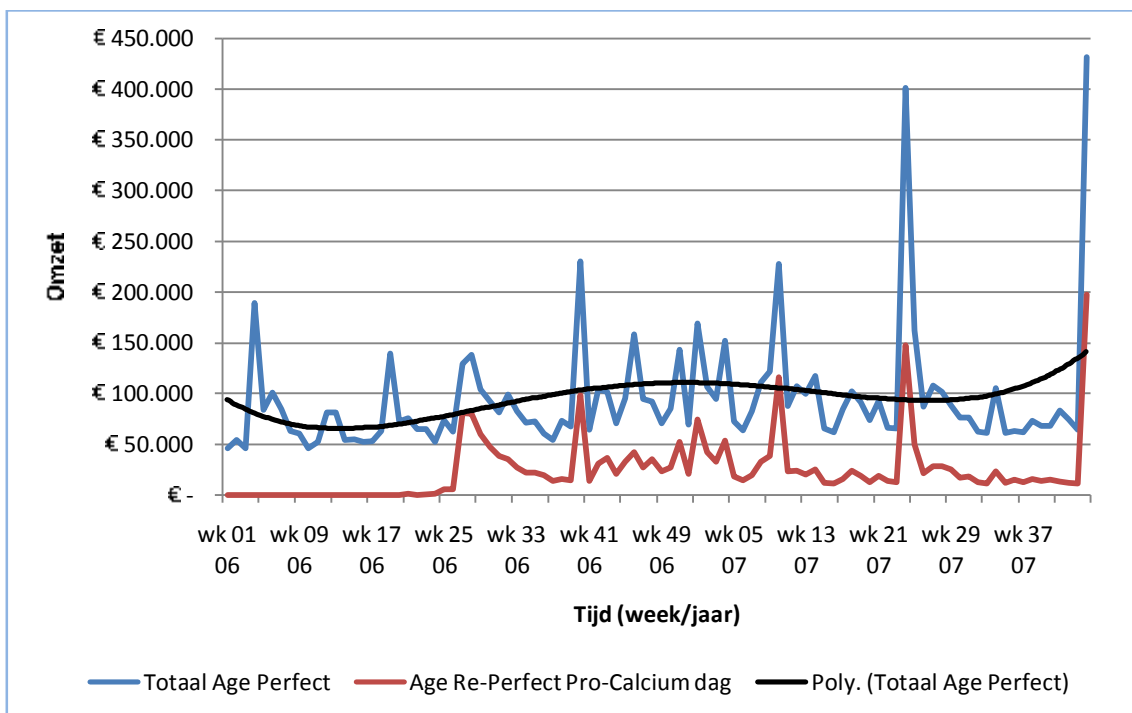
27

Sinds de eerste maand van de introductie in week 20 van 2006, tot week 45 in 2007 heeft de nieuwe dagcrème een gemiddeld omzetaandeel van 6,42% binnen L'Oréal Paris Dermo-Expertise en 0,75% op de gezichtverzorgingsmarkt²³. Dit is zeer hoog als gekeken wordt naar de in totaal om en nabij 60 producten die onder Dermo Expertise vallen, en een veelvoud daarvan op de massamarkt. Voor Age Perfect, waaronder Age Re-Perfect gerekend wordt, heeft de introductie van Pro-Calcium een grote groei betekend. De gegevens in Figuur 5 maken dit duidelijk. Age Perfect is naast Revitalift de enige franchise die toegenomen is in marktaandeel tussen 2006 en 2007²⁴. Alle andere franchises zijn tijdens dezelfde periode gedaald. De grootste concurrent NIVEA Vital ruilt zijn leidende rol om in dit tijdsbestek met Age Perfect, en zakt van een marktaandeel van 2,9% naar 1,9%.

Voor zover deze terug te halen zijn geweest, kan gesteld worden dat de doelstellingen van Age Re-Perfect Pro-Calcium behaald zijn waardoor het product als succes aangemerkt kan worden.

²³ Food Drug & Perfumery

²⁴ Food Drug & Perfumery - YTD P09, respectievelijk +31,3% en +15,0%



Figuur 5 Omzet Age Perfect franchise

6.2. Succesfactoren

De verschillende succesfactoren uit het raamwerk worden in willekeurige volgorde behandeld. Op basis van de analyses van de verschillende onderzoeken kan namelijk niet zondermeer gezegd worden dat één succesfactor belangrijker is dan de ander.

28

6.2.1. Productvoordeel

Het product zelf als drijfveer van succes, daar gaat het bij het productvoordeel om. Hiertoe zal een product zich ondermeer moeten onderscheiden van andere producten.

Wanneer gekeken wordt naar de kwaliteit van de onderzochte producten dan kan gesteld worden dat de onderzochte producten allen voldoen aan de verwachtingen die een consument er van kan hebben. Deze kwaliteitsvoorwaarde voor productsucces wordt bepaald door de kwaliteit van het product dat L'Oréal Nederland aangeleverd krijgt vanuit één van de fabrieken in de wereld en heeft daardoor geen directe invloed hierop. Ver voordat het product aan de afzetlanden wordt aangeboden wordt er uitvoerig onderzoek gedaan naar dit aspect. Het komt daardoor zelden voor dat er toch een product van slechte kwaliteit²⁵ de markt betreedt. Wanneer er valse beloftes gemaakt worden over de werking van het product dan zou dat ook tot teleurstelling kunnen leiden waarmee er niet voldaan wordt aan de verwachtingen van een consument. Er is in deze gevallen echter geen reden om aan te nemen dat dit het geval is geweest.

Omega Skin Renew is gemaakt met een vernieuwende textuur en een aantal nieuwe ingrediënten en kan om die reden als enigszins vernieuwend worden bestempeld en bezit in beperkte mate unieke eigenschappen. De onderscheiding met de andere producten in de range is echter beperkt. Zoals eerder vermeld is het productconcept niet goed duidelijk geworden voor de consument waardoor deze unieke eigenschappen minder op de voorgrond treden. Deze eigenschappen worden pas duidelijk wanneer het product daadwerkelijk getest wordt. De zelfbruiningscrème van Men Expert heeft op zichzelf geen vernieuwende of onderscheidende eigenschappen. Wat het product wel

²⁵ Bijvoorbeeld problemen door een instabiele formule

onderscheidend maakt ten opzichte van de meeste andere producten op de massamarkt is de doelgroep waar het op gericht is. Het bruiningsingrediënt is in dit geval toegepast in een crème voor mannen. De combinatie van het huidversterkende ADS en de snel bruinende werking is geheel nieuw. In zekere zin is Pro-Calcium een innovatief product te noemen. Dit schuilt niet zozeer in de formule, maar met name in de manier waarop het wordt gebracht. Het is een crème die nu eens niet tegen rimpels werkt, maar gewoon de rijpe huid voedt. Deze aanpak maakt dat de crème zich goed kan onderscheiden van veel andere producten.

Doordat Omega Skin Renew voor veel consumenten niet goed kan overbrengen waarin de noodzaak van het product zit, biedt het product geen oplossing voor een probleem. In het geval van Hydra Energetic anti-vale teint is Men Expert er wel enigszins in geslaagd om een oplossing voor een probleem te bieden. Waar in eerste instantie geen probleem aanwezig was is deze behoefte uiteindelijk wel gecreëerd door mannen bewust te maken van het belang van huidverzorging. Onder de vrouwelijke 60+ doelgroep is een grote vraag naar een product dat goed zorgt voor de droger en dunner wordende huid, in tegenstelling tot de anti-rimpelproducten die veelvuldig aanwezig zijn. Pro-Calcium heeft daarmee het beste een oplossing kunnen bieden voor een bestaand maar nog grotendeels onbeantwoord probleem.

Wanneer het kostenaspect wordt bekeken scoren zowel Hydra Energetic als Skin Renew niet hoog. Doordat Hydra Energetic een winkeladviesprijs heeft gekregen die beduidend hoger was dan die van de concurrent blijft er van de reductie van kosten voor de consument niet veel over. De mogelijk gepercipieerde meerwaarde is te laag om het prijsverschil plausibel te maken. Skin Renew is een bedoeld als additioneel product dat naast de dagcrème gebruikt zou moeten worden. Doordat dit onderscheid niet heel duidelijk was, werd het product gezien als een alternatief voor dagcrème. De beduidend hogere prijs is daardoor niet te rechtvaardigen voor de consument. De prijs van Pro-Calcium is hoger dan die van 'normale' dagverzorging, al zijn die niet gericht op de rijpere huid. Een deel van de consumenten uit de beoogde doelgroep gebruikt dat echter wel als substituut en zien dat door de lagere prijs van die producten als meer waar voor hun geld. Een ander deel vindt het prettig om iets meer te betalen voor verzorging die speciaal op hun huidtype is gericht. In termen van oplossing van een probleem is Pro-Calcium daarom onbeslist.

29

6.2.2. Duidelijke projectdoelstellingen

Waar productvoordeel gericht is op het product is de duidelijke projectdefinitie meer gericht op het proces waar L'Oréal Nederland aanzienlijk in stuurt. Zonder een duidelijke doelgroep en productpositionering is het lastig om een product te marketen en/of te verkopen.

De franchise Nutritionist is gericht op vrouwen van halverwege de twintig tot een jaar of dertig, en dat geldt (dus) ook voor Omega Skin Renew. Een duidelijk beeld van de doelgroep voor dit product is niet aanwezig. Het product Hydra Energetic anti-vale teint is in principe gericht op iedere man die interesse heeft in gezichtverzorging en graag goed voor de dag wil komen, waarbij de focus ligt op de groep van 20-40 jaar. Daarnaast wordt een groep aangesproken die wellicht niet zozeer geïnteresseerd is in de verzorging zelf, maar in de bruinende werking. Pro-Calcium richt zich heel duidelijk op oudere dames die graag investeren in het behouden van een gezonde huid. De verpakking en *spokes person* onderstrepen dit heel duidelijk.

Het concept van de Nutritionist franchise was binnen L'Oréal duidelijk. De praktijk heeft echter uitgewezen dat het concept van in eerste instantie de franchise, en in tweede instantie de toegevoegde waarde van een serum, nauwelijks over te brengen was op de consument. Laatstgenoemde werd versterkt doordat er ook intern onduidelijkheid was over de manier waarop meerwaarde gecommuniceerd moest worden gecommuniceerd, en wat die meerwaarde dan precies inhield. Eerder is al duidelijk geworden dat het product niet goed begrepen werd door de consument (i.e. het ontbreken van gepercipieerd productvoordeel) en naar verwachting daarom ook nauwelijks werd aangeschaft. Door regels opgelegd vanuit Parijs is ook de prijspositionering te hoog geweest waardoor het zich moest meten met producten die als luxueuzer worden beschouwd.

[vertrouwelijke informatie is weggelaten] Net als bij Skin Renew speelt prijspositionering hier een negatieve rol. Het product was een stuk hoger geprijsd dan directe concurrentie, waarbij de eventuele meerwaarde van het product op de achtergrond is gebleven. Het productconcept is voor Age Re-Perfect Pro-Calcium het allerduidelijkst. De grote groep vrouwen die op zoek is naar een simpele verzorging voor de rijpe huid kan duidelijk worden aangesproken. Het productconcept is zeer helder te communiceren door zijn eenvoud. De verpakking van het product en de mediacampagne daaromheen zijn goed op deze duidelijke groep te richten.

6.2.3. Adequate marktoriëntatie

In alle drie de gevallen wordt er marktonderzoek gedaan dat georganiseerd wordt door het hoofdkantoor in Parijs. Dit marktonderzoek wordt voor Europa uitgevoerd in voornamelijk de grote afzetlanden zoals Frankrijk en Duitsland. Op basis van deze onderzoeken worden strategische en tactische redenen om een nieuw product te lanceren beslist. De grootte van de markt en de verwachte groei worden in kaart gebracht, evenals eventueel aanwezige concurrentie. Daarnaast worden de producten voorgelegd aan consumenten om te zien of het product potentie heeft of niet. De aard van de onderzoeken zijn gelijk voor de drie cases. Er is geen reden om aan te nemen dat de vaardigheden van het internationale marketingteam en de kwaliteit van de onderzoeken onderling veel van elkaar verschillen.

Binnen Nederland wordt het besluit om een product te lanceren ondermeer gebaseerd op deze vooronderzoeken. Hier is voor geen van de cases voortijdig specifiek onderzoek gedaan in Nederland. Er wordt dus vertrouwd op het Europese marktonderzoek en op de ervaring en kennis van de markt die men tijdens de dagelijkse werkzaamheden opdoet. De gespecialiseerde vaardigheden en bronnen voor marketingonderzoek die L'Oréal intern beschikbaar heeft kunnen op verzoek worden ingezet om marktanalyses te maken. Indien nodig kan de afdeling *Category Management* ook externe bronnen aanspreken om aan informatie te komen. De mogelijkheden sluiten wat dat betreft goed aan bij de onderzoekswensen die bij productlancerings op zouden kunnen spelen. Het komt echter vaak voor dat deze afdeling intensiever wordt ingezet op het moment dat de beslissing om het product te lanceren al genomen is.

30

Voor Age Re-Perfect Pro-Calcium was het bijvoorbeeld bekend dat er binnen Nederland een vraag was naar dergelijke producten, zonder dat er specifiek voor dit product onderzoek is gedaan. Deze kennis maakt extra specifiek marktonderzoek niet overbodig, maar geeft er wel voor een gedeelte invulling aan. Er is duidelijk sprake van een marktvraag waarop men kan inspelen.

Mannenverzorging is een sterk groeiende markt zowel in Europa als in Nederland. De marktvraag naar een zelfbruiningproduct voor Nederland is vooraf lange tijd aan getwijfeld. Hier is echter geen speciaal onderzoek in Nederland uitgevoerd, ondanks dat er aan de overeenkomst met Nederland van de positieve internationale onderzoeksresultaten getwijfeld werd. Achteraf kan gesteld worden dat de vraag naar een dergelijk product wel aanwezig was of gecreëerd kon worden voor de Nederlandse markt.

Op de relevantie van het internationale onderzoek voor Omega Skin Renew valt het volgende op te merken. Zowel het merk Garnier als de daaronder vallende franchise Nutritionist heeft binnen Nederland een heel andere positie²⁶ dan in de landen waar het internationale marktonderzoek is gehouden. In Frankrijk is de Nutritionist franchise vele malen succesvoller dan in Nederland. De *challenger* positie van het merk in Nederland in combinatie met de matig draaiende franchise kunnen om de hiervoor genoemde redenen een ander beeld vertonen dan de internationale markt; ze zijn onderling niet goed een op een te vertalen. L'Oréal Paris heeft in meerdere landen een min of meer gelijke positie op de markt. De resultaten van internationaal marktonderzoek zijn voor L'Oréal Paris derhalve meer waard dan die voor Garnier.

²⁶ In prijs, marktaandeel, aanzien, etc.

6.2.4. Markteigenschappen

Waar de marktorientatie aangeeft welke *pre-development* activiteiten zijn ontplooid (de verwachtingen) zeggen de markteigenschappen wat over de markt tijdens en na de lancering (de praktijk).

Een combinatie van veel factoren spelen een rol bij het ontbreken van potentie van Omega Skin Renew. Hieronder vallen veel factoren die in de hierboven beschreven paragrafen al genoemd zijn: prijspositionering, onduidelijk concept, ontbreken gepercipieerd productvoordeel. De markt is groot, maar groeit relatief weinig. Dit geldt niet voor de gestaag groeiende mannenmarkt waar Men Expert zich begeeft, ondanks dat deze relatief nieuw is en een beperkte omvang heeft. Onder media-invloed groeit niet alleen de markt, maar neemt ook de vraag naar meer diversiteit in de verzorgingsproducten groter. Voor de lancering van Hydra Energetic anti-vale teint werd echter sterk getwijfeld aan de potentie van een zelfbruiner voor mannen. Age Re-Perfect Pro-Calcium heeft zich met het duidelijke productconcept en de daarbij behorende communicatie richting de consument een tot op dat moment beperkt aangesproken en groeiend gedeelte van de markt weten te bedienen.

Met het oog op concurrentie kan gesteld worden dat Pro-Calcium beduidend minder tegenstand had dan de andere twee producten. Concurrentie was wel aanwezig voor Pro-Calcium, maar in beperkte mate. Doordat het product voor een geheel nieuwe doelgroep binnen het bestaande portfolio was is kannibalisatie nauwelijks aan de orde. Andere merken op dit gebied waren er nauwelijks. De introductie van dit product heeft daarmee een zogenaamde *Opportunity Window* (Cooper & Kleinschmidt, 1987b) gecreëerd voor Dermo Expertise. Skin Renew is door afwezigheid van een duidelijk onderscheidend karakter in een behoorlijk verzadigde markt voor dag- en nachtverzorging terechtgekomen, met grote en sterk ontwikkelde concurrentie als gevolg. In verhouding tot andere producten is Omega Skin Renew ook nog een relatief kostbaar product dat daardoor een extra achterstand heeft ten opzichte van de concurrentie. Men Expert had tot kort voor de lancering nog geen enkele concurrentie. Op het moment dat NIVEA for Men *Summer Look* nog voor de lancering van anti-vale teint een relatief grote markt wist aan te boren was het te laat om daar nog verder op in te spelen. Het marktaandeel was op dat moment vergeven aan NIVEA. Meeliften op het succes bleek niet goed mogelijk door een gematigde aanwezigheid op de winkelvloer zoals beschreven in het voorgaande hoofdstuk.

31

6.2.5. Betrokkenheid management

Bij iedere productlancering is het senior management direct betrokken in meer of mindere mate. Zo ligt de uiteindelijke beslissing om een product al dan niet te lanceren en de mogelijkheid om middelen beschikbaar te maken bij het management.

[vertrouwelijke informatie is weggelaten]

6.3. Overzicht

In onderstaande figuur staan de belangrijkste bevindingen uit de vorige subparagrafen van hoofdstuk 6 overzichtelijk weergegeven in de mate waarin de succesfactor aanwezig was bij de drie lanceringen. Hierbij is de kwalitatieve informatie vertaald naar een overzichtelijk schema om de onderlinge verhoudingen tussen de cases duidelijker te maken. Dit schema bevat de succesfactoren uit het raamwerk die voor elke case ingevuld worden als goed, neutraal en slecht (respectievelijk +, +/- en -). Nuanceverschillen zijn lastig hard te maken door de kwalitatieve aard van het onderzoek, waardoor uiteindelijk gekozen is om dit tot deze drie waardeoordelen te beperken.

Onderstaande tabel laat zien dat de succesvolle lancering een positieve score behaalt op nagenoeg alle punten. Alleen de reductie van kosten en voorgaand consumentenonderzoek is in het geval van Age Re-Perfect Pro-Calcium als een neutrale score uitgevallen.

In de gevallen waarbij de lancering geen of nauwelijks een succes genoemd kan worden zijn er meerdere succesfactoren die niet of slechts in zeer beperkte mate aanwezig zijn. Het merendeel van de onderzochte factoren slaan direct of indirect terug op eigenschappen die direct verbonden zijn aan het product zelf en de marktpositie die het merk heeft binnen een bepaald land. Na onderzoek van de voorbeeldcases kan gesteld worden dat productsucces in ieder geval voor een belangrijk deel bepaald wordt door de productkeuze. Het voortraject waarna besloten wordt om een product al dan niet te lanceren wordt daarmee een kritiek onderdeel voor het productsucces. Het voortraject wordt nu vooral ingevuld door het internationale hoofdkantoor.

Een product dat slecht scoort op productvoordeel zal over het algemeen ook nauwelijks over marktpotentieel beschikken. Wanneer bekend is dat een product weinig potentie zal hebben zal dit op zijn beurt de beschikbaarheid van bronnen voor de lancering ook beperken. Het ontbreken van een duidelijke doelgroep maakt een juiste marktoriëntatie nagenoeg onmogelijk. Dit zijn enkele voorbeelden die duidelijk maken dat de verschillende succesfactoren elkaar indirect beïnvloeden.

Los van het product zelf staat de betrokkenheid en ondersteuning vanuit het (hoger) management. **[vertrouwelijke informatie is weggelaten]** Meer afstemming op de doelstellingen en meer inzicht in de succesfactoren had wellicht tot een andere keuze geleid.

Case	Omega Skin Renew	Hydra Energetic anti-vale teint	Age Re-Perfect Pro Calcium
Succesindicatoren	Onsuccesvol door het niet behalen van genoeg marktaandeel, het uitblijven van een stevige basis voor Nutritionist en de geringe opbrengsten	Onsuccesvol door het niet benutten van marktpotentieel en het uitblijven van toegevoegde waarde aan de Men Expert franchise	Succesvol door het creëren van een solide basis voor een nieuwe doelgroep, het leveren van toegevoegde waarde aan het merk en het vergaren van een sterk marktaandeel
Succesfactoren			
Productvoordeel			
Unieke eigenschappen	+/-	+	+
Hoogwaardige kwaliteit	+	+	+
Reductie van kosten voor de consument	-	-	+/-
Oplossing voor een probleem	-	+/-	+
Duidelijke projectdoelstellingen			
Doelgroep	+/-	+	+
Positionering	-	+/-	+
Marktoriëntatie			
Initiële screening van de markt	-	-	+
Consumentenonderzoek	-	+/-	+/-
Markteigenschappen			
Concurrentie	-	-	+
Marktpotentieel	-	+	+
Betrokkenheid Management			

Directe betrokkenheid management	-	-	+
Beschikbaarheid van bronnen	+/-	-	+

Tabel 4 Overzicht cross case analyse

De twee onsuccesvolle cases onderscheiden zich op de betrokkenheid van het management, marktoriëntatie en markteigenschappen van de succesvolle case. Ook al was er voor Hydra Energetic wel marktpotentie aanwezig, dit heeft niet automatisch geleid tot succes. Uit de interviews bleek dit te komen doordat het product niet kon meekomen met de concurrentie door o.a. gebrek aan ondersteuning. Voor wat betreft het productvoordeel lijkt hier met name de reductie van kosten voor de consument (i.e. de *benefit to cost ratio*) een factor die onderscheidend is geweest voor succes.

7. Conclusies en aanbevelingen

7.1. Inleiding

In voorgaande hoofdstukken wordt impliciet antwoord gegeven op de deelvragen van het onderzoek. Dit hoofdstuk bevat een samenvatting van de bevindingen teneinde een antwoord te geven op de onderzoeksvraag, gevolgd door aanbevelingen ten aanzien van de bevindingen.

7.2. Conclusies

Het lanceringsproces verloopt iedere keer in grote lijnen hetzelfde, ongeacht welk merk het betreft. Vanaf het begin zijn de productmanager en hoger management nauw betrokken bij de beslissing om een product al dan niet te lanceren. Deze beslissing wordt veelal gemaakt op basis van kennis aangedragen door internationaal marktonderzoek en parate kennis van de Nederlandse markt. Achteraf wordt voor de *trade*-presentatie van het product in detail gekeken naar de positieve aspecten van het te lanceren product. Accountmanagement wordt al dan niet gemotiveerd door de interne promotie en past de verkoopstrategie richting de klant aan op verwachtingen. Producteigenschappen zoals bijvoorbeeld de naam en de claim die bij deze producten hoort worden internationaal vastgesteld en kunnen slechts binnen zeer strakke kaders worden aangepast. Het ontwerp van promotiemateriaal kent meer vrijheden maar moet eveneens aan richtlijnen voldoen waarbij voor elke lancering beeldmateriaal wordt aangeleverd vanuit Parijs.

Succes is in de praktijk lastig te omschrijven. Naast het in meer of mindere mate voldoen aan vooraf gestelde eisen bestaat de mogelijkheid voor onbedoeld succes (i.e. voldoen op andere vlakken dan de eisen die vooraf gesteld zijn). Voor de onderzochte cases zijn er geen harde doelstellingen naar voren gekomen, slechts uitgesproken verwachtingen. Hiermee komen doelstelling en verwachting heel dicht bij elkaar te liggen wat het achteraf benoemen van productsucces zeer vatbaar voor subjectiviteit maakt; verwachtingspatronen worden regelmatig bijgestuurd op basis van marktontwikkelingen en de eerste resultaten van het product.

Toch valt wel te zeggen dat de door L'Oréal gebruikte succesindicatoren voornamelijk kwantitatief van aard zijn en zich voornamelijk op klantacceptatie (marktaandeel in omzet en afzet) richten. Op de tweede plaats houdt men tot op zekere hoogte de financiële prestaties van een lancering in de gaten. Dit geldt met name in de beginperiode wanneer het product op dit aspect los van de franchise wordt gezien. Vanuit het management is er echter de behoefte aan een groter financieel besef van de productmanager, waardoor financiële overwegingen zwaarder meetellen bij productsucces. Hiermee moet voorkomen worden dat men niet blindvaart op het marktaandeel alleen en daarmee financiële consequenties uit het oog verliest.

Onderzoek in diverse onderzoeken hebben uiteindelijk geleid tot een raamwerk van in totaal vijf belangrijke succesfactoren. Deze factoren hangen nagenoeg allemaal nauw samen met het product

en daarmee ook met de keuze om het product te lanceren. Het betreft hier productvoordeel, duidelijke projectdoelstellingen, een adequate marktoriëntatie, markteigenschappen de betrokkenheid van het senior management.

Uit de casestudies blijkt dat het productconcept, als onderdeel van de productdoelstellingen, van Omega Skin Renew vooraf tekortschoot waardoor de kans op succesvolle lancering al sterk gereduceerd was. Een onduidelijk productconcept zal een consument immers niet snel aanspreken. Age Re-Perfect Pro-Calcium heeft met een helder concept wel haar doelgroep weten te bereiken. Wanneer dit gecombineerd wordt met productvoordeel ontstaat er ruimte voor succes. Afwezigheid van een van deze twee succesfactoren zal het zeer lastig maken om een product goed van de grond te krijgen, ook al wordt er wel aan de andere factoren voldaan. Hiermee kan gesteld worden dat het belang dermate groot is dat adequate projectdoelstellingen en de aanwezigheid van (genoeg) productvoordeel randvoorwaarden voor succes zijn.

De marktoriëntatie en de markteigenschappen wordt in eerste instantie door Parijs onderzocht in voor Europa representatieve onderzoeken alvorens een product ontwikkeld wordt. L'Oréal Nederland doet doorgaans geen eigen extensief onderzoek naar deze twee factoren en vertrouwt op de betrouwbaarheid en toepasbaarheid op de Nederlandse markt. De status van een merk als Garnier is echter niet vergelijkbaar met die in Frankrijk, het land waar onder andere dit marktonderzoek wordt uitgevoerd. Het lanceren van een product als Skin Renew is in een land met stevige basis voor Nutritionist als Frankrijk veel gemakkelijker dan in een land waar ook de franchise zelf nauwelijks voet aan de grond heeft. Slechts voor de *trade*representatie van het product wordt na de beslissing om het product te lanceren een selectief marktonderzoek uitgevoerd. Concurrentie wordt op internationaal en nationaal niveau wel nauwlettend in de gaten gehouden. De reactie van Hydra Energetic anti-vale teint op de introductie van NIVEA *For Men Summer Look* is hier een voorbeeld van.

De betrokkenheid van het management is over het algemeen groot. Senior management heeft grote invloed op de lanceringbeslissing en tot de hoogte van het budget dat een productmanager aan een product kan of mag besteden. Een tekort aan middelen zal een goede productintroductie uitermate negatief beïnvloeden. Beperkte aanwezigheid of zelfs afwezigheid in de media of op de winkelvloer maakt een nieuw product tussen de vele andere producten onzichtbaar voor een consument. Geld en personele inzet om dit te bewerkstelligen zijn dus van groot belang. [vertrouwelijke informatie is weggelaten]

34

De (cross) case analyse laat zien dat productsucces voor deze cases niet ontstaan is uit de aanwezigheid of afwezigheid van een enkele succesfactor maar uit de aanwezigheid van meerdere succesfactoren. Succesfactoren die onderling invloed op elkaar uitoefenen. Voor L'Oréal Nederland wordt er met de keuze voor het lanceren van een product een groot aantal succesfactoren in grote mate bepaald; productvoordeel, projectdoelstellingen en de markteigenschappen. De *go/no go* beslissing is daarmee erg bepalend voor productsucces. Het proces voorafgaand aan die beslissing verdient dan ook alle aandacht.

Marktoriëntatie op zichzelf vergroot het productsucces niet omdat het niets verandert aan de markteigenschappen. In het kader van het maken van een *go/no go* beslissing voor een lancering biedt het een belangrijke houvast. Tegenvallende verwachtingen van de markt voor een product kunnen aanleiding zijn om een product niet te lanceren om vervolgens de aandacht op andere projecten te kunnen vestigen (en vice versa). De *pre-development activities* zijn daarmee een belangrijk gereedschap om de kans op productsucces te kunnen vergroten.

Markteigenschappen zijn een 'vast' gegeven voor ieder product. De aanwezigheid van concurrentie maakt het slagen van een product doorgaans lastiger, maar valt te overstijgen met het te lanceren product. Een gebrek aan marktpotentieel voor een specifiek product biedt daarentegen vanzelfsprekend weinig mogelijkheden.

7.3. Aanbevelingen

Binnen de organisatie is veel ervaring met het uitvoeren van productlanceringen. Evengoed is er een aantal aspecten die mogelijk een positief effect kunnen hebben op het succes van de lancering van nieuwe producten.

Allereerst valt het op dat er voor geen van de projecten vooraf een eenduidige graadmeter voor succes wordt vastgesteld. Zonder dat vooraf bekend is waar een product specifiek aan moet voldoen is het achteraf lastig vast te stellen of iets een succes is geweest. Dat werkt ondoorzichtigheid over de werkelijke successen alleen maar in de hand. Het is duidelijk dat klantacceptatie in hoge mate als leidend wordt gezien en dat financiële maatregelen in mindere mate worden genoemd. Om meer duidelijkheid te bewerkstelligen over het succes van een nieuw product is het van belang voor het senior management om de succesmaatstaven duidelijk vooraf te kwantificeren, te communiceren en vast te leggen. Hierdoor weet iedereen wat er van hem of haar verwacht wordt en kan daar vervolgens naar handelen. In ditzelfde licht kan het management duidelijk maken dat ook financiële prestaties van een nieuw product beter belicht moeten worden, hetgeen zichzelf op dit moment onderbelicht vinden. Dit biedt een extra overweging bij de keuze om een product al dan niet te lanceren.

De uitvoer van gedegen marktonderzoek alvorens een product te lanceren is van groot belang. Op basis hiervan kan bepaald worden of de hierboven genoemde succesmaatstaven behaald kunnen worden of niet. Op Europees niveau wordt er gedegen en uitgebreid onderzoek gedaan naar o.a. de potentie van nieuwe producten. Dit is echter niet altijd een goede graadmeter voor de Nederlandse markt gebleken. Met name bij franchises of merken waarvan bekend is dat deze een andere positie in de onderzochte landen vertegenwoordigen moet goed worden bekeken of de Europese onderzoeksresultaten toepasbaar zijn voor de Nederlandse markt. Zo niet, dan kan additioneel marktonderzoek voor de lanceringbeslissing meer inzicht geven over de succeschansen. Momenteel gebeurt dit op zeer kleine schaal. *Category Management* is de aangewezen afdeling om bij dit gedeelte van het beslissingsproces te betrokken te worden. Door hen bij het proces te betrekken wordt er beter gebruikgemaakt van de **beschikbare bronnen waarover L'Oréal Nederland beschikt**. De resultaten kunnen vervolgens gebruikt worden voor de *trade*-presentaties die evengoed al gemaakt werden, waardoor er een deel van het extra werk gecompenseerd wordt.

35

Accountmanagement wordt op dit moment in een nog later stadium dan *category management* betrokken bij het lanceringsproces, terwijl zij uiteindelijk geacht worden het product te verkopen aan de klant. Wanneer *sales* kan aangeven wat de wensen van de klant zijn, dan kan marketing zich richten op de producten die daarmee overeenkomen. Dit betekent niet dat zij direct meebeslissen, maar wel dat ze bijdragen aan de overwegingen die bij deze beslissing een rol spelen. Het is te verwachten dat het vertrouwen van accountmanagement in de producten – waar men nu zelf indirect invloed op heeft – toeneemt. Problemen zoals beschreven in de onsuccesvolle cases die stranden door geringe inspanning zullen als gevolg hiervan afnemen.

Naast de rol van het senior management waarin zij duidelijk stellen wat er van een productlancering verwacht wordt hebben zij veel invloed op de mogelijkheden die gecreëerd worden voor een lancering. Het vertrouwen in een product staat hierbij centraal. Bij het gebrek aan vertrouwen in een **product zijn er twee wenselijke scenario's**: Men accepteert mogelijk verlies maar zet genoeg bronnen in om het product een eerlijke kans te geven, of men moet vooraf de keuze maken om het product niet te lanceren. Een tussenweg waar men wel besluit te lanceren maar dit niet volledig ondersteund zal in veel gevallen leiden tot onnodige kosten die niet opwegen tegen het resultaat.

8. Discussie

Bij de opzet van dit onderzoek kunnen enkele kanttekeningen geplaatst worden. De grootte van het onderzoek is met 3 casestudies op basis van voornamelijk kwalitatieve data uit interviews, beperkt. Het onderzoek schetst daarmee een beeld van de succesfactoren rond productlanceringen dat mogelijkwerwijs vertekenend werkt ten opzichte van de werkelijkheid. Ondanks dat de keuze voor de cases weloverwogen gemaakt is blijft er een subjectief element aanwezig. Dit leidt mogelijk tot een bias in de gevonden resultaten, dat veroorzaakt wordt door de kennis die de interviewer en de geïnterviewden – achteraf – van de lancering hebben.

Ondanks dat dit onderzoek tot stand is gekomen op basis van kennis die mogelijk achteraf pas bekend is, biedt het wel inzicht in de aspecten waarop een lancering mis kan lopen. Toekomstige lanceringen kunnen met een andere voorbereiding een deel van deze kennis vooraf al vergaren om tot betere keuzes te kunnen komen. Het meest voor de hand liggende voorbeeld hiervan is marktonderzoek naar de markteigenschappen en het productvoordeel.

De gebruikte CIT methode tijdens de dataverzameling heeft een aantal voordelen gehad. Om alleen het raamwerk te toetsen was deze methode niet nodig geweest. Desondanks zijn er op deze wijze meer *critical incidents* naar voren gekomen dan wanneer de cases alleen aan het raamwerk zouden worden gespiegeld. Dit heeft daarmee een meerwaarde geleverd aan de conclusies van het **onderzoek en het algehele inzicht in productlanceringen bij L'Oréal**.

Tijdens het onderzoek is duidelijk geworden dat tijd als onderdeel van succes niet goed in te vullen viel. De cases liepen te kort om iets over succesmaatstaven op de lange termijn te zeggen. Daarnaast maakte men hier zelf ook geen duidelijk onderscheid in. Om deze reden ontbreekt het in het raamwerk. Onverminderd staat het onderdeel wel in het theoretisch kader opdat men de notie van de veranderende maatstaven over de tijd niet uit het oog verliest.

Het raamwerk beperkt zich voornamelijk tot factoren die direct of indirect bepaald worden door het product. Hierdoor is een deel van het proces minder belicht in het onderzoek. Bij productlanceringen zijn veel meer succesfactoren van belang dan om praktische redenen beschreven zijn. Evenwel is het aan de hand van de onderzochte succesfactoren wel duidelijk geworden dat het eerste deel van het lanceringsproces een sterk bepalende factor is voor het proces dat daarna zal volgen.

36

In dit kader moet het onderzoek worden gezien als opzet om het lanceringsproces en de daar bijbehorende succesfactoren aan het licht te brengen. Verder onderzoek zou zich kunnen richten op de factoren die met name na de keuze van het product een rol van betekenis kunnen spelen voor productsucces. Een grootschalig en kwantitatief onderzoek lijkt daar het meest geschikt voor. Hiermee zou tevens onderzoek kunnen worden gedaan naar de onderlinge samenhang van de factoren.

Ondanks de beperkingen van het onderzoek is er een aantal duidelijke **aandachtspunten voor L'Oréal** naar voren gekomen waar zij in de toekomst rekening mee kunnen houden bij de keuze om een product te lanceren teneinde de kans op productsucces te vergroten.

9. Bibliografie

- Benedetto, C. d. (1999). Identifying the Key Success Factors in New Product Launch. *Journal of Product Innovation Management* , 530-544.
- Bode, P. (2007, November 9). Succes- en Faalfactoren volgens Sales. (T. Franken, Interviewer)
- Cooper, R., & Kleinschmidt, E. (1995). Benchmarking the firm's critical success factors in new product development. *Journal of Product Innovation Management* , 374-391.
- Cooper, R., & Kleinschmidt, E. (1987a). Success Factors in Product Innovation. *Industrial Marketing Management* , 215-223.
- Cooper, R., & Kleinschmidt, E. (1987b). What Separates winners from losers? *Journal of Product Innovation Management* , 169-184.
- Dalle, J. (2007, Oktober 25). General Manager DPGP. (T. Franken, Interviewer)
- Derksen, B. (2007, November 9). Marketing Dermo Expertise. (T. Franken, Interviewer)
- Ernst, H. (2002). Success factors of new product development: a review of the empirical literature. *International Journal of Management Reviews* , 1-40.
- Flanagan, J. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin* , 327-358.
- Griffin, A., & Page, A. (1993). An Interim Report on Measuring Product Development Success and Failure. *Journal of Product Innovation Management* , 291-308.
- Haarhuis, R. (2007, November 1). Manager Logistiek. (T. Franken, Interviewer)
- Hart, S., & Craig, A. (1993). Dimensions of Success in New Product Development. *Perspectives on Marketing Management* , 207-243.
- Heide, J. v. (2007, November 1). Category management. (T. Franken, Interviewer)
- Hogesteyn, C. (2007, November 9). Marketing L'Oréal Men Expert. (F. T., Interviewer)
- Huang, X., Soutar, G., & Brown, A. (2003). Measuring New Product Success: an empirical investigation of Australian SMEs. *Industrial Marketing Management* , 117-123.
- Hultink, E. (2000). Launch Decisions and New Product Success: an empirical comparison of consumer and industrial products. *Journal of Product Innovation Management* , 392-404.
- Hultink, E., & al, e. (1998). In search of Generic Launch Strategies for New Products. *International Journal of Marketing* , 269-285.
- Hultink, E., & Robben, H. (1999). Launch Strategy and New Product Performance. *Journal of Product Innovation Management* , 545-556.
- Hultink, E., & Robben, H. (1995). Measuring New Product Success: the difference that time perspective makes. *Journal of Product Innovation Management* , 392-404.
- Hultink, E., Griffin, A., & al., e. (1997). Industrial new product launch strategies and product development performance. *Journal of Product Innovation Management* , 243:257.
- Link, P. (1987). Keys to New Product Success or Failure. *Industrial Marketing Management* , 109-118.
- L'Oréal. (2007). *L'Oréal international homepage*. Opgehaald van <http://www.loreal.com>
- Martinus, M. (2007, Oktober 25). Marketing Garnier. (T. Franken, Interviewer)
- Vrijenhoek, T. (2007, Oktober 26). Marketing manager L'Oréal Paris. (T. Franken, Interviewer)

Bijlage I: Interviewschema

Uitleg onderzoek ,zonder specifiek in te gaan op succes en faalfactoren. Hierbij worden 3 producten afzonderlijk en op dezelfde wijze behandeld.

Verloop project, vrije beschrijving:

- Op welk moment bent u betrokken geraakt bij het project voor de lancering van *product x* en welke functie vertegenwoordigde u hierin?
- Kunt u dit proces beschrijven vanaf het moment dat u hierbij betrokken raakte tot het moment dat het product enige tijd geïntroduceerd was op de markt?
- Is dit proces anders verlopen dan gebruikelijk bij de lancering van dit product, en zo ja, waarin zaten deze verschillen?

Beeld van de geïnterviewde persoon met betrekking tot de onderzoeksvariabelen

- Ziet u deze lancering als een succes of niet, en kunt u ook aangeven waarom u dat vindt?
(wat ziet de betrokkene nou als succes, succesindicatoren die de betrokkene ervaart, doelstellingen die al dan niet gehaald zijn, zijn er überhaupt wel doelstellingen vastgelegd)
- Wat waren de sterke of juist zwakke punten bij deze lancering die tot het door u genoemde resultaat hebben geleid?
(succes en faalfactoren ervaren door de persoon zelf)
- Waarin had u eventueel in positieve zin verschil kunnen maken m.b.t. de uitkomst van het project?

Beeld met ondersteuning van voorbeelden uit de literatuur

- Welke van de succes en faalfactoren uit het raamwerk acht u als bepalend voor deze lancering?
- In hoeverre acht u de kernindicatoren voor succes van productlanceringen (Griffin en Page)

38

Algemene vraag

- Wat zou de succesratio voor productlanceringen in de toekomst volgens u positief beïnvloeden?