

Publicatiedatum: 15-5-2007

Auteur: RIK WINKEL

Copyright (c) 2007 Het Financieele Dagblad

Zelf doen is al langer een succesformule

De ict-branche staat aan het begin van een revolutie. De consument krijgt steeds meer te vertellen en kan steeds meer zelf doen. Veertig jaar geleden begon 'zelf doen' voor het eerst serieuze vormen aan te nemen met Ikea. Voorzichtig kijkt het meubelwarenhuis nu of het de klant toch een handje kan helpen

Bij het betreden van de winkel maakt zich een lichte paniek van me meester. Heb ik het briefje wel bij me? Zijn alle gegevens goed opgeschreven? Twee Pax-kasten moeten het worden, van 50 bij 35 bij 201 cm, met Pax Drammen-deuren.

Goed opletten dat ik geen deuren pak die een maatje kleiner zijn, want dat gebeurde de vorige keer en toen kon ik weer terug. Een geluk dat ik de gaatjes voor de handvaten nog niet had geboord. En op de lampenafdeling kijken of er niet een spotje is zonder snoer, waarvan de grondplaat over dat gat in het plafond past. Maar eerst even een nummertje trekken bij de klantenservice.

Want toen die Index-gordijnroede eenmaal met veel gevloek aan de wand was bevestigd, bleken die Sanela-gordijnen er totaal niet overheen te glijden. Veel te smalle opening. Dat wordt dus ook nog een bezoekje aan de textielafdeling. Misschien zijn er andere gordijnen, die wat wijder over die buis vallen. Nu maar hopen dat de kleur ook past bij de rest van het interieur...

Niet voor iedereen is het altijd een pretje om te winkelen bij Ikea. De zelfwerkzaamheid die het

Zweedse woonwarenhuis op de bekende joviale toon propageert, bezorgt menigeen juist koude rillingen. Toch wist een kleine half miljard wereldburgers vorig jaar de weg te vinden naar een van de 237 blauw-gele schoenendozen, die sinds de opening van een eerste buitenlandse vestiging in het Zwitserse Zürich, in 1973, overal ter wereld zijn te vinden aan de rand van grote steden, van Sjanghai tot San Diego.

Als één winkelonderneming de term wereldmerk verdient, is het wel Ikea. Op de lijst met global brands van het Amerikaanse weekblad BusinessWeek staat het Zweedse paradepaardje op nummer 41. Het is het vijfde Europese merk en de eerste retailer op de ranglijst. Ikea geldt als pionier op het gebied van 'desintermediation'. Alle tussenlagen zijn weggesneden. Je kunt bijna alleen maar spullen kopen die Ikea zelf laat maken.

De winkel is het merk. En je ziet meteen wat je koopt, zegt winkelkenner Jan-Willem Grievink van het Erasmus Food Management Instituut (EFMI). Hij bewondert Ikea's vermogen zich te verplaatsen in de klant. 'De slaapkamer in de showroom lijkt echt op de slaapkamer zoals die thuis eruit zou kunnen zien.' Retailspecialist Bert Keizer van Capgemini roemt de wijze waarop Ikea zich inspant om het model te 'ontmoeilijken'.

Achteraf lijkt het alsof het concern de wereld stormenderhand heeft veroverd. In werkelijkheid moest Ikea in veel landen jarenlang ploeteren voordat het concept aansloeg of de eigenwijze Zweden zelf wat water in de wijn deden. Ze vergisten zich bijvoorbeeld deerlijk in de bereidheid van de Amerikaanse consument om zich te verdiepen in een handleiding of te slapen in een Europees bemeten bed. Pas toen doordrong dat de bloemenvazen voortdurend waren uitverkocht, omdat ze werden aangezien voor frisdrankglazen, verlegde het bedrijf de koers. De maten werden aangepast en de instructies sterk vereenvoudigd. Wie de zelfassemblage nog steeds niet aandurft, wordt

doorverwezen naar een paar bedrijfjes die niets anders doen dan Ikea-spullen in elkaar zetten.

In Nederland mikte het bedrijf aanvankelijk op een te goedkoop publiek. Ikea streek in 1978 neer in Sliedrecht. Nu staan er twaalf warenhuizen. Sliedrecht ging vorig jaar dicht. Met 14.600 m² was het te klein geworden om het volledige winkelconcept te kunnen uitdragen. In de resterende winkels werden vorig jaar twintig miljoen bezoekers via uitgekiende routes langs het volledige assortiment gevoerd en in het voorbijgaan ook nog eens gelaafd en gevoederd. In een studie van de Harvard Business School wordt het proces beschreven als een vorm van 'zachte dwang'. Alles is erop gericht om de klant zo lang mogelijk in de winkel te houden. Getuige de fenomenaal hoge bedragen per kassabon lukt dat voortreffelijk.

Uit onderzoek blijkt dan ook dat vrijwel ieder Nederlands huishouden inmiddels wel iets van Ikea in huis heeft, al is het maar een theedoek of een snijplank, zegt Ellen van den Boomgaard, woordvoerder van Ikea Nederland. De echte fans, want die zijn er ook, weten elk meubelstuk en iedere snuisterij in huis bij hun Scandinavische naam te noemen. Bedden heten naar Noorse steden, het beddengoed naar bloemen en planten. Meer dan wie dan ook is Ikea erin geslaagd niet alleen meubelpakketjes, maar een complete levensstijl te verkopen.

Hoe krijgen die Zweden het toch voor elkaar? Hoe weten ze de natuurlijke weerstand van de consument tegen het hanteren van een schroevendraaier of hamer te doorbreken?

Volgens Van den Boomgaard schuilt het succes in een eenvoudig concept. 'De klant ziet iets staan in de showroom en weet dat hij of zij dat onmiddellijk zelf kan meenemen, vervoeren en in elkaar kan zetten. Het hele idee is dat je elkaar daarbij een beetje helpt om de prijs van het product laag te houden. Ikea door te besparen op transport en de klant door het product zelf in elkaar te zetten.'

Betaalbaarheid als aanzet tot zelfwerkzaamheid is ook volgens retailkenner Huib Lubbers het geheim van Ikea's succes. 'Wat Ikea doet appelleert aan de wens van de consument om zijn behoefte direct te bevredigen. Als je bedenkt dat je iets wilt hebben, heb je het eigenlijk direct nodig. Door alle artikelen direct uit voorraad te leveren en kant-en-klaar te laten verpakken door de fabrikant, kunnen ze de prijs ongelooflijk drukken. Daar is Nederland massaal voor gevallen.'

Vergeleken met het Britse Habitat, dat zich aanvankelijk als concurrent aandiende maar uiteindelijk werd opgeslokt, was Ikea een factor vier of vijf goedkoper. 'Daar rijdt de consument rustig 100 km voor. Hij staat er niet bij stil dat hij ook nog eet en drinkt, altijd meer koopt dan hij van plan was en thuis nog uren bezig is om de boel in elkaar te zetten.'

Volgens Keizer ervaart de consument de prijs als fair ten opzichte van de gepercipieerde waarde. De prijzen in het restaurant zijn overigens schappelijk te noemen. Desondanks lijdt Ikea er niet eens verlies op. Daar staan de enorme aantallen

bezoekers borg voor, aldus Van den Boomgaard.

Lubbers, managing partner van adviesbureau Retail Management Center, stipt overigens aan dat Ikea niet de uitvinder is van de doe-het-zelflogica. Zoals veel trends dook het zelfbedieningsconcept het eerst op in de levensmiddelenbranche. Dat was in de jaren vijftig van de vorige eeuw. Tien jaar later begon de gespecialiseerde ijzerwarenhandel aan een tweede leven als doe-het-zelfzaak. Dat de meubelbranche zou volgen, lag voor de hand. Lubbers was er zelf bij, toen het Deense Carpetland een omwenteling teweegbracht in de tapijthandel. Door driehonderd rollen in de winkel op te slaan, was de consument niet langer aangewezen op staaltjes en kon hij zijn aankoop direct op de schouder mee naar huis nemen.

'Ikea is in die doe-het-zelftrend gestapt', zegt Lubbers. Daarbij had het bedrijf als extra voordeel dat de meubelsector totaal niet was ingericht op dit model. Meubelzaken kennen trouwens nog steeds verschrikkelijk lange levertijden. Meestal is de winkelaankoop pas het signaal om een bestelling te plaatsen bij de groothandel, die de order vervolgens doorplaatst naar de fabrikant.

De Zweden slaan al die tussenstappen over. Net als bijvoorbeeld de Hema of de Zweedse modeketen H&M treedt Ikea op als de eigen groothandel. Omdat de formules alleen hun eigen merk verkopen, kennen ze de hele keten van haver tot gort. Ze weten precies

wat de consument wil en dicteren vervolgens aan de fabrikant wat het mag kosten. Als de designers een nieuwe lamp moeten ontwerpen, gelden de afmetingen van de metalen platen zoals de fabrikant die krijgt aangeleverd als uitgangspunt. 'We beginnen met het prijskaartje', beaamt Van den Boomgaard. Ze haalt oprichter Ingvar Kamprad aan. Volgens hem is het geen kunst om mooie dingen te ontwerpen die veel kosten, of kwalitatief povere spulletjes goedkoop te verpatsen. 'Ikea wil een zo breed mogelijk assortiment functionele woonartikelen van een goede vormgeving aanbieden, tegen zulke lage prijzen dat zo veel mogelijk mensen in staat zijn deze artikelen te kopen', zo staat in koeienletters bij de ingang van iedere winkel.

Voor de zekerheid peilt Ikea elk jaar in de hele wereld of de neuzen van de consument nog steeds dezelfde kant op staan als het concern denkt. Uit het jongste onderzoek blijkt dat een ruime 10 procent van de Nederlandse consumenten het geen goed idee vindt om meubels zelf te pakken, mee te nemen of in elkaar te zetten. In de ons omringende landen is dat percentage wat lager en in de VS wat hoger. 'Het concept werkt voor heel veel mensen. Het overgrote deel snapt 't', aldus Van den Boomgaard. Prijs en eenvoud verzoenen de klant met het feit dat hij veel zelf moet doen. De handleidingen zijn volgens haar ook zo gemaakt dat ze echt zijn te volgen. 'Als je de plaatjes ziet, is het te doen. Als het niet lukt, hoor je toch vaak dat mensen op de laatste pagina zijn begonnen.'

Oplettende klanten signaleren dat er in de winkels zelf vaak ploegjes vrouwen aan het klussen zijn. Op die manier zou Ikea subtiel uitdragen dat het niet al te ingewikkeld kan zijn om de meubels zelf in elkaar te zetten. Maar volgens Van den Boomgaard is daar niet zo over doorgedacht. Interieur en stijl trekken nu eenmaal veel vrouwelijke werknemers.

Ikea onderkent wel een toegenomen behoefte bij de consument aan thuisbezorgen en hulp bij het in elkaar zetten. 'Dat ontwikkelen we daarom ook', zegt Van den Boomgaard. Volgens Lubbers is het met het oog op 'de klant van 2015' inderdaad zaak om aan de formule te sleutelen. Na veertig jaar begint de concurrentie eindelijk wakker te worden. Kijk naar de opkomst van het Deense Jysk, dat consequent 20 procent onder de prijzen van Ikea mikt. Dankzij het eigen succes opereert Ikea in toenemende mate op een vervangingsmarkt, meent Lubbers. De toekomstige klant wil alleen maar gordijnen of alleen maar een kastje, en daarvoor niet meer de hele dag worden beziggehouden. Misschien wil hij zelfs de hele aankoop online afhandelen. 'Dat betekent dat Ikea meer redenen moet bedenken om klanten te lokken en ze sneller moet bedienen. Er moeten ook meer seizoengebonden catalogi komen. Daar zijn ze al mee bezig. In de routing zie je al meer doorsteekjes, zodat je niet meer de hele winkel door moet.'

Volgens Lubbers hoeft dit niet te betekenen dat het doe-het-zelfconcept op de helling moet. 'Maar ze zullen veel prominenter dienstverlening moeten toevoegen voor klanten die geen zin meer hebben om het allemaal zelf te doen.'