



SUNIDEE

“Hoe krijgt de fabrikant zijn product op het schap van de supermarkt”

of op een alternatieve manier aangeboden aan de consument

Bacheloropdracht Chiara Verhoog

Chiara Verhoog
0071773

Woensdag 19 november 2008
Bachelorexamen op 15 december 2008

Bacheloropdracht in het kader van de
opleiding Industrieel Ontwerpen,
in opdracht van innovatiebureau SunIdee.

Beoordelingscommissie:

prof dr. ir. A. de Boer, Universiteit Twente
ir. J.W. Hoftijzer, Universiteit Twente
ir. D. Nas, SunIdee



Voorwoord

Voor u ligt het verslag van mijn bacheloropdracht van de opleiding Industrieel Ontwerpen aan de Universiteit Twente. In tegenstelling tot mijn medestudenten heb ik geen ontwerpopdracht uitgevoerd maar een onderzoek op strategisch niveau naar de gang van zaken rondom productintroducties in de supermarkt.

Een jaar geleden stond voor mij al vast dat ik mij liever bezig houd met de organisatie rondom het ontwerpproces (strategie, consumentenonderzoek en marketing), dan met het ontwerpen zelf. Vorig jaar maakte ik dan ook de keuze om straks de master Strategic Product Design in Delft te gaan doen. Heel eigenwijs en vastberaden besloot ik toen dat ik mijn bacheloropdracht op een andere manier wilde invullen dan men in Twente gewend was.

Ik vond SunlDee: een innovatiebureau met 5 werknemers die allen (een voorloper van) dezelfde master in Delft hadden gevolgd. Dit leek me een ontzettend inspirerend bedrijf en ik was benieuwd waar een afgestudeerde SPD-er nou terecht zou kunnen komen. Gelukkig durfde SunlDee het aan om een niet-Delftenaar aan te nemen en kon ik de bachelorcoördinator overtuigen dat de opdracht geschikt was als bacheloropdracht.

Ik was blij dat ik kon doen wat ik graag wilde, maar het had ook een keerzijde. Zowel voor de universiteit, voor SunlDee en voor mijzelf was een dergelijke bacheloropdracht nieuw. Dat zorgde voor veel onduidelijkheid over het te bereiken eindresultaat. Ik heb hierdoor wel ontzettend veel geleerd over tegenstrijdige belangen en het vinden van een compromis. Het meest heb ik echter de afgelopen maanden wel over mijzelf geleerd. Het waren voor mij zeer confronterende maar leerzame maanden.

Inhoudelijk gezien heb ik kennisgemaakt met een heel ander vakgebied en dat was ontzettend interessant. Alhoewel levensmiddelen en hun verpakkingen ook industriële producten zijn, worden die tijdens de opleiding vrijwel niet behandeld. Door de interviews met category managers en trademarketeers ben ik de wereld van FMCG erg leuk gaan vinden. Gewoon boodschappen doen in een supermarkt zit er nu ook niet meer in: onbewust let ik op de indeling van de winkel, de schappen en de verpakkingen van producten.

Voordat ik mijn onderzoek ga toelichten wil ik nog graag een aantal mensen bedanken. Allereerst alle medewerkers van SunlDee die mij hebben geholpen, waarvan in het bijzonder Kitty Smeeten en Leon van Middegaal met het bellen van supermarkten en het stellen van kritische vragen tijdens de interviews. Daarnaast wil ik Laura Hoosemans en Deborah Nas bedanken voor de begeleiding van mijn opdracht en voor al het goede commentaar op mijn verslag. Tot slot bedankt ik JanWillem Hoftijzer voor de begeleiding vanuit de universiteit, de steun bij deze iets wat ongewone opdracht en dat hij het mogelijk maakte dat ik toch op tijd in Delft kon beginnen.

Ondanks de moeilijke opdracht en confronterende momenten ben ik ontzettend blij dat ik eigenwijs genoeg was om mijn eigen plan te trekken en deze opdracht uit te voeren.

Hopelijk bent u na het lezen van dit verslag net zo geboeid door het onderwerp als ik!

Chiara Verhoog.



Samenvatting

Nederlandse samenvatting

Supermarkten krijgen steeds meer macht doordat er minder spelers in de markt zijn. Daarnaast wordt het aandeel private label producten groter, waardoor het voor levensmiddelenfabrikanten moeilijker wordt om hun product in het schap te krijgen. In deze bacheloropdracht is onderzoek gedaan naar category management in Nederlandse supermarkten en de relatie tussen supermarkten en fabrikanten. Het doel is het bepalen van de mogelijkheden voor de fabrikant om productopname in het schap beïnvloeden. Daarnaast zijn andere afzetkanalen onderzocht als mogelijke vervanging van het supermarktkanaal. De opdracht is uitgevoerd voor innovatiebureau SunIdee in Amsterdam.

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat category management een proces is waarbij de producten van de supermarkt worden ingedeeld in categorieën die vervolgens als aparte business units worden beschouwd. Hierbij wordt er samengewerkt met de fabrikant om beter te voorzien in de behoeftes van de consument, waardoor de verkoop van de categorie bevordert wordt. In dit proces wordt bepaald welke producten er uiteindelijk in het schap komen en er zijn diverse stappenplannen om dit proces te doorlopen. De fabrikant is door middel van trademarketing betrokken bij het proces van de supermarkt en draagt onder andere shopperinformatie aan zodat de supermarkt tot een goed schap kan komen.

Door middel van interviews met themakaarten, is er van 2 category managers van supermarkten en 9 trademarketeers van fabrikanten meer informatie verkregen over de werkelijke gang van zaken rondom category management, productintroducties, productontwikkeling en de relatie tussen supermarkten en fabrikanten.

Daarnaast is er door middel van deskresearch onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van andere afzetkanalen. Uit dit laatste blijkt dat fabrikanten altijd afhankelijk zullen blijven van de afzet in het supermarktkanaal, een ander kanaal zal dat niet kunnen vervangen. Verkoop in andere kanalen maakt de fabrikant wel minder afhankelijk van de supermarkt en vergemakkelijkt opname in het schap door de productbekendheid.

Uit de interviews blijkt dat de handelsintroductie het moment is waarop de supermarkt de keuze maakt of het product wel of niet opgenomen wordt in het assortiment. Om de supermarkt te overtuigen moet de fabrikant met een goed product en een goed verhaal kunnen aantonen dat er vraag naar het product is, dat het een toegevoegde waarde voor de categorie heeft, wat de verkoopprognose is en dat er voldoende budget is om het product te promoten. Naast een goed verhaal en een goed product is een goede samenwerking ook van invloed op de productopname. Door de supermarkt objectief te helpen de categorie op een hoger niveau te brengen en goed onderbouwde adviezen te geven kan het vertrouwen van de supermarkt gewonnen worden.

Om de fabrikant niet alleen abstracte aanbevelingen te doen is er een vragenset ontwikkeld. Deze is thematisch geordend op basis van de 8 belangrijkste aspecten die volgens dit onderzoek bijdragen aan productopname in de supermarkt: consumentgericht product, kennis, product op maat, verkoop prognose, uiterlijk product, promotionele ondersteuning, toegevoegde waarde categorie en schapvisie. Door middel van vragen over deze thema's wordt de fabrikant gestimuleerd om ideeën te bedenken om de aanbevelingen toe te passen in zijn bedrijf.



Van de bovenstaande 8 thema's is de schapvisie de belangrijkste. Uiteindelijk kan een fabrikant het verschil maken door middel van een goede schapvisie. Het belangrijkste hierbij is het vertalen van de kennis over het koopgedrag van de shopper naar een goed onderbouwde productsegmentatie voor het schap. Om de fabrikant te helpen bij het ontwikkelen van een schapvisie en een schappenplan is er in deze bacheloropdracht een stappenplan ontwikkeld.

Conclusie van dit onderzoek is dat de supermarkt altijd een machtspositie zal behouden, maar dat er wel mogelijkheden zijn voor de fabrikant om productopname in de supermarkt te bevorderen. Een goed product, een goed verhaal en goede samenwerking zijn de drie kernfactoren en uiteindelijk kan de fabrikant met zijn schapvisie het verschil maken tussen het zijn van een gewone fabrikant of een category leader en tussen wel of geen productopname.

English abstract

Because of expanding market shares and the increasing amount of private label products, supermarkets in the Netherlands gain more and more power over FMCG manufacturers. In this bachelor assignment category management in Dutch supermarkets and the relationship between supermarkets and manufacturers is studied. The goal of the assignment is to define the possibilities the manufacturer has to influence the product choices of the supermarket. Besides that, the possibilities of other trade channels to replace the supermarket channel are studied. The company that provided the assignment is Sunldee, an innovation agency in Amsterdam.

Literature research gave more insight in the category management process. Category management is considered a process in which FMCG are grouped into categories, that are each managed as a business unit. To goal is to enhance profits by focusing on delivering consumer value. To achieve this, the supermarket works together with manufacturers. Category management is used to define which products best fit the assortment. The trade marketing department of the manufacturer is contributing to this process by supplying information about shopper behaviour, among other things.

Through interviews with thematic cards information is gained from 2 supermarket category managers and 9 manufacturer trade marketeers. This information gave an insight in the daily practice of category management, product introductions, product development and the relationship between supermarkets and manufacturers.

Desk research of the possibilities of trade channels showed that manufacturers will keep depending on supermarkets as a trade channel. However, by selling their products in different trade channels manufacturers become less dependent and because of the acquaintance of the products, acceptance by supermarkets will increase.

In the trade meeting with the manufacturer, the supermarket decides if the manufacturer's product fits into the supermarket's assortment. To convince the supermarket the manufacturer needs a good product and strong arguments. He needs to convince the supermarket that consumers and shoppers want the product and that the product will add value to the category. Besides that, the supermarket wants to hear what the profits will be and how the manufacturer is going to promote the product.

Next to a good product and strong arguments, a good relationship is the third required aspect to influence the supermarket's product choice. The manufacturer can gain the supermarket's trust by acting objective, by helping to increase the profits of the category as a whole and by giving thorough advices.



To make these recommendations less abstract for the manufacturer, a set of questions is developed. The questions follow from the 8 main topics which contribute to product acceptance of the supermarket, according to this research. The topics are: consumer focused product, knowledge, tailor made product, sales forecast, appearance of the product, promotional activities, added value for the category and the category vision. These questions help the manufacturer to come up with ideas to implement the recommendations found in this document.

The most important of the 8 topics is the category vision. A good category vision can make the difference in the acceptance or refusal of a product. The most important aspect to creating a good category vision is the translation of the consumer and shopper needs into the segmentation of the products. In this assignment a proposal is made for the different steps a manufacturer should take to create a good category vision and a planogram.

This bachelor assignment concludes that supermarkets will maintain their power, despite the facts that there are some possibilities for the manufacturers to increase the chance that their products are accepted by the supermarket. They need a good product, a good argumentation and a good relationship with the supermarket. In the end, the manufacturer can choose between being a regular manufacturer or the category captain and between acceptance or refusal of the product, by having a good category vision.



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Nederlandse samenvatting	4
English abstract	5
1 Inleiding	9
1.1 Fase 1	9
1.2 Fase 2	9
1.3 Fase 3	10
2 Opdracht	11
2.1 SunIdee	11
2.2 Achtergrond opdracht	11
2.3 Doelstelling	11
3 Literatuuronderzoek	13
3.1 Het ontstaan van category management	13
3.2 Het doel van category management	13
3.3 Het originele stappenplan van category management	14
3.4 Consumentgerichte aanpak	17
3.5 Category management in Nederland	19
3.6 Trade marketing	21
4 Interviews	22
4.1 Opzet	22
4.2 Vorm interviews	22
4.3 Verloop gesprek	24
4.4 Geïnterviewde bedrijven	24
4.5 Evaluatie interviews	25
5 De supermarktbranche	26
5.1 Supermarkten	26
5.2 Hoe zitten de organisaties in elkaar	26
5.3 Stappenplan category management	27
6 Relatie supermarkt en fabrikant	29
6.1 Informatie	29
6.2 Samenwerking supermarkt en fabrikant	31
6.3 Evenwichtige relatie	34
6.4 Partners kiezen	35
6.5 Co-development	36



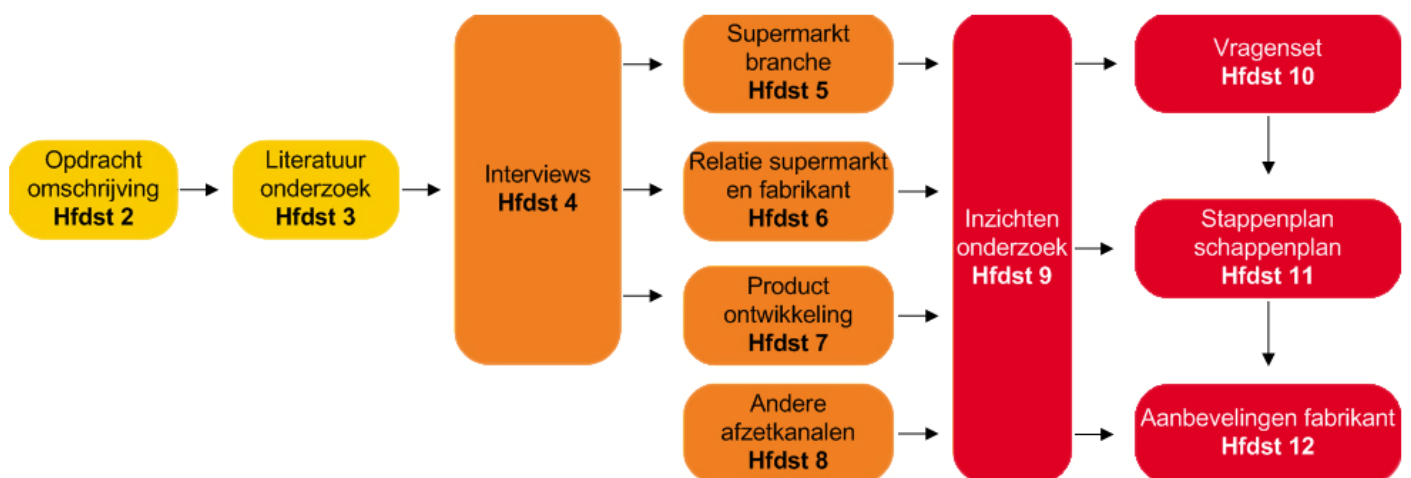
7	Productontwikkeling	38
7.1	Productontwikkelafdeling	38
7.2	Exclusieve producten.....	39
7.3	Private label	40
7.4	Productintroducties	42
7.5	Schappenplan	44
7.6	Promoties.....	46
8	Andere afzetkanalen	48
8.1	Historie supermarkt.....	48
8.2	Boodschappen doen in diverse winkels	48
8.3	Mogelijkheden voor fabrikanten.....	52
9	Inzichten onderzoek	54
9.1	Samenwerking	54
9.2	Kennis vergaren.....	54
9.3	Productontwikkeling.....	54
9.4	Handelsintroductie	55
9.5	Andere afzetkanalen.....	56
9.6	Praktische invulling	56
10	Vragenset	57
10.1	8 thema's.....	57
10.2	Gebruik vragenset.....	58
11	Stappenplan voor een schappenplan.....	60
11.1	Stappenplan	61
11.2	Aanbevelingen.....	63
11.3	Relatie stappenplannen	64
12	Aanbevelingen fabrikant.....	65
13	Conclusie	68
14	Aanbevelingen	70
14.1	Aanbevelingen onderzoek.....	70
14.2	Aanbevelingen SunIdee	70
15	Bronvermelding	72
16	Bijlage	73



1 Inleiding

Deze bacheloropdracht van drie maanden heeft als doel het verkrijgen van inzicht in de werking van category management in Nederlandse supermarkten. Aan de hand hiervan kan worden bepaald of er mogelijkheden voor levensmiddelenfabrikanten zijn om de kans te vergroten dat de supermarkt hun product in het schap opneemt.

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is de bacheloropdracht opgedeeld in drie fases: 1. het vooronderzoek; 2. het onderzoek zelf en 3. de concluderende fase. Dit verslag beschrijft in chronologische volgorde het proces en de uitkomsten van de bacheloropdracht. Onderstaande afbeelding geeft een overzicht van de connecties tussen de verschillende fases en hoofdstukken.



1.1 Fase 1

Fase 1 omvat het vooronderzoek. Allereerst worden in hoofdstuk 2 de opdracht en het bedrijf nader toegelicht. Nadat de doelen van het onderzoek duidelijk zijn gaat hoofdstuk 3 in op het literatuuronderzoek. Hierin wordt een beeld gegeven van de werking en achtergronden van category management. Er worden drie verschillende stappenplannen besproken om het proces te verduidelijken.

1.2 Fase 2

Fase 2 behelst het onderzoek. Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is er informatie verkregen uit kwalitatieve interviews met 11 bedrijven, waaronder 2 supermarkten en 9 fabrikanten. De opzet en het verloop van de interviews wordt behandeld in hoofdstuk 4. De interviews leveren ontzettend veel informatie op en deze resultaten worden weergegeven in de hoofdstukken 5, 6 en 7. Hoofdstuk 5 beschrijft kort de supermarktbranche. Hoofdstuk 6 gaat dieper in op de relatie tussen de supermarkt en de fabrikant. Aspecten die hierbij aan bod komen is het soort relatie, de mate van samenwerking, het uitwisselen van informatie en de mate van co-development. In hoofdstuk 7 worden de aspecten van de productontwikkeling beschreven: exclusieve producten, private label, introducties, het schappenplan, promoties en natuurlijk de ontwikkeling van producten.



In fase 2 wordt er ook nog even een zijsprong gemaakt naar andere afzetkanalen (hfdst 8). Een deel van de opdracht is namelijk het onderzoeken of andere afzetkanalen een alternatief kunnen bieden wanneer blijkt dat de supermarkt niet te beïnvloeden is. De resultaten die worden beschreven in hoofdstuk 8 zijn door middel van deskresearch verkregen.

1.3 Fase 3

In fase 3 worden de gegevens die in fase 2 zijn verkregen verwerkt en omgezet in aanbevelingen en hulpmiddelen voor de fabrikant. Hoofdstuk 9 geeft allereerst een samenvatting van de inzichten die uit de hoofdstukken 5 tot en met 8 zijn verkregen. Om dit tastbaar te maken is er een vragenset ontwikkeld waarmee de fabrikant actief aan de slag kan om ervoor te zorgen dat zijn product eerder opgenomen wordt. In hoofdstuk 10 wordt deze vragenset uitgelegd en wordt ook de keuze voor de 8 belangrijkste thema's toegelicht. Eén van deze 8 thema's, de schapvisie, is zo belangrijk dat hij verder uitgediept wordt in Hoofdstuk 11. Hierin wordt uitgelegd hoe de fabrikant zijn schapvisie en schappenplan kan verbeteren. In hoofdstuk 12 wordt gepresenteerd waar het allemaal om draait: de aanbevelingen voor de fabrikant.

Uiteraard wordt dit hoofdstuk gevolgd door een conclusie (hfdst 13), algemene aanbevelingen (hfdst 14) en de bronvermelding (hfdst 15).



2 Opdracht

2.1 SunIdee

SunIdee is een innovatiebureau dat zich specialiseert in het genereren van originele ideeën en het ontwikkelen van nieuwe concepten voor producten en diensten. Het bedrijfsmotto is “The bright way to innovate”, oftewel slim, helder en kleurrijk. Het bureau bestaat bijna 6 jaar, telt 7 vaste werknemers en is gevestigd in het centrum van Amsterdam.

Er wordt gewerkt in multidisciplinaire teams die bestaan uit werknemers van SunIdee en van de klant. Hierdoor wordt er gebruik gemaakt van de kennis en ervaring die de klant zelf al in huis heeft. SunIdee gebruikt hierbij tastbare innovatietools die binnen het bedrijf zijn ontwikkeld en gericht zijn op de stimulatie van creativiteit en snelle besluitvorming. SunIdee is er van overtuigd dat op deze manier iedereen op gestructureerde wijze kan innoveren.

Binnen het bedrijf zijn er een vijftal innovatieprogramma's ontwikkeld:

- Innovatie cultuur: Maak uw organisatiecultuur innovatiever
- Innovatie strategie: Bepaal een groeistrategie gericht op innovatie
- Partnership innovatie: Strategische samenwerking voor innovatie
- Portfolio innovatie: Creëer een klantgericht productportfolio
- Klantgericht innoveren: Innovatie op basis van klantbehoeften

2.2 Achtergrond opdracht

SunIdee wil graag het portfolio innovatie programma uitbreiden met een category managementtool voor de B2C klanten. Zij hebben namelijk de ervaring dat fabrikanten worstelen met de vraag hoe zij de volgende stap moeten zetten nadat zij een klantgericht portfolio hebben ontwikkeld. Hoe kan de fabrikant er voor zorgen dat de producten ook daadwerkelijk in het schap van de winkelier terecht komen? Met een dergelijke tool denkt SunIdee haar klanten beter te kunnen helpen. Om deze tool te kunnen ontwikkelen is er bij SunIdee behoefte aan kennis over de huidige werking van category management.

SunIdee heeft twee branches gekozen waarbinnen dit onderzoek zal plaatsvinden: Fast Moving Consumer Goods (FMCG) en mode. Deze bacheloropdracht zal enkel de FMCG branche omvatten en is dus een deel van het gehele onderzoek van SunIdee. Uiteindelijk zal SunIdee de resultaten van dit bacheloronderzoek vergelijken met de situatie in de modebranche en daaruit inzichten afleiden om te innoveren in beide sectoren.

2.3 Doelstelling

De fabrikant heeft onvoldoende vat op welke van zijn producten via de supermarkt worden aangeboden en hoe ze worden aangeboden. Supermarkten verkeren momenteel in een machtspositie waarin zij bepalen welke producten wel en niet in het schap terecht komen, voor hoelang ze er staan en waar ze gepositioneerd worden op het schap. A-merken moeten daarbij plaatsmaken voor het eigen merk van de supermarkt. (ACNielsen 2006; Van Osch 2006)

Er wordt verondersteld dat supermarkten en fabrikanten category management gebruiken om te bepalen welke producten er in het assortiment komen, maar het is niet bekend hoe dit in de praktijk werkt.



Het doel van deze opdracht is daarom het verkrijgen van inzicht in de werking van category management in Nederlandse supermarkten. Hiermee kan worden vastgesteld of er mogelijkheden zijn voor de fabrikant om het productkeuzeproces van de supermarkt zodanig te beïnvloeden dat zijn eigen product in het schap terecht komt en blijft. Daarnaast moet er onderzocht worden of andere afzetkanalen een alternatief kunnen bieden wanneer blijkt dat de supermarkt niet te beïnvloeden is.

De doelstelling wordt bereikt door allereerst literatuuronderzoek te doen naar het ontstaan en de werking van category management. Vervolgens worden er interviews gehouden met category managers van supermarkten en fabrikanten om te achterhalen hoe het proces in de praktijk verloopt, hoe de onderlinge relatie tussen supermarkt en fabrikant is en hoe de fabrikant zijn product aantrekkelijker kan maken voor de supermarkt.

Met bovenstaande informatie kan bepaald worden of er mogelijkheden zijn voor de fabrikant om invloed uit te oefenen op het category management proces van de supermarkt en wat die mogelijkheden dan zijn. Om te bepalen of er geschikte alternatieve afzetkanalen zijn naast de supermarkt worden de voor- en nadelen van diverse afzetkanalen in kaart gebracht en wordt er onderzoek gedaan naar de beweegredenen van de consument om voor een bepaald afzetkanaal te kiezen.

Uiteindelijk worden er aanbevelingen gedaan aan de fabrikant wat deze moet doen om een meer invloedrijke positie ten opzichte van de supermarkt te verkrijgen met als doel zijn product op het schap te krijgen.



3 Literatuuronderzoek

Om een beeld te krijgen van de gang van zaken in de supermarktbranche en bekend te worden met het werkterrein is er literatuuronderzoek gedaan naar category management. In dit hoofdstuk wordt allereerst de definitie en het doel van category management behandeld. Vervolgens wordt het originele stappenplan van het category management proces besproken. Door de jaren heen is dit stappenplan echter zowel in Amerika als in Nederland aangepast. De ontwikkeling die het stappenplan doorgemaakt heeft worden besproken en de drie stappenplannen worden naast elkaar gelegd ter vergelijking. Tot slot komt ook de toekomstvisie aan bod.

Het grootste deel van het hoofdstuk gaat in op de rol van de supermarkt. Het omschreven stappenplan wordt namelijk door de supermarkt uitgevoerd. Category management is echter gebaseerd op de samenwerking tussen supermarkt én fabrikant. De fabrikant heeft namelijk een belangrijke (adviserende) taak in het proces van category management. Wat de fabrikant precies doet wordt nader toegelicht in de laatste paragraaf, die trademarketing behandelt.

3.1 Het ontstaan van category management

Category management ontstaat in het begin van de jaren '90 in Amerika. In die tijd zijn de marges op producten laag, worden consumenten veeleisender en willen meer keus en opent Wal-Mart een supermarkt en warenhuis in één. Supermarkten moeten een manier vinden om hun marges te verhogen en een assortiment aan te bieden dat aansluit bij de wensen van de consument. De technologie maakt het mogelijk om steeds meer data te verzamelen over de aankopen van de consument. Op dat moment is er behoefte aan een taal die zowel fabrikanten als supermarkten spreken. (ACNielsen 2006)

Brian Harris, mede-oprichter van The Partnering Group, komt als eerste met de term category management. Het consultancy bedrijf ontwikkelt het proces van category management en in 1994 wordt het principe getest bij Giant. Coca Cola en Procter & Gamble worden aangesteld als category captain om te helpen met het selecteren van de producten die op het schap moeten komen. Op deze manier herwint Giant het marktaandeel dat Wal-Mart had afgenomen van de supermarkt. Na het bewezen succes schakelen meer supermarkten en fabrikanten over op category management. (CPG CatNet 2008)

3.2 Het doel van category management

3.2.1 Definitie

Er worden in de literatuur verschillende definities gegeven van category management:

Definitie van Ruud Verschuur en Roald Hulst (Grievink en Van Groesen 2008):

“Een doorlopend, dynamisch en iteratief proces, dat het beheersen van een logisch afgebakende categorie van producten als een aparte businessunit behelst, met voor elke participant een eigen, maar vooral ook gezamenlijke doelstelling en marketingstrategie, zodanig dat het totale rendement in de keten wordt verbeterd, met als basis het maximaal voorzien in de behoeften van de consument.”

Definitie van Unilever (Grievink en Van Groesen 2008):

“Working together to fulfill consumer wishes better, faster and at less cost.”



Definitie van Brian Harris (BNET 1995):

“Category management is a distributor (retailer or wholesaler) and supplier process of managing categories as strategic business units, producing enhanced business results by focusing on delivering consumer value.”

Dit samengenomen kan er gesteld worden dat category management een proces is waarbij de producten van de supermarkt worden ingedeeld in categorieën die vervolgens als aparte business units worden beschouwd. Hierbij wordt er samengewerkt met de fabrikant om beter te voorzien in de behoeftes van de consument, waardoor de verkoop van de categorie bevorderd wordt.

3.2.2 Doel

Het doel van het gebruiken van category management is dus het marktaandeel en/of de omzet van een categorie te vergroten door producten beter te laten aansluiten bij de behoeftes en wensen van de consument/shopper. Dit is onder te verdelen in vier subdoelen (Grievink en Van Groesen 2008):

- Waarde creëren voor de consument
- Productintroducties optimaliseren
- Assortiment optimaliseren
- Promoties optimaliseren

3.2.3 Voordelen

- De voordelen van category management zijn volgens Harris en McPartland (1993) de volgende:
- Het assortiment wordt gebaseerd op de wensen van de shopper en zijn koopgedrag
- Op categorie niveau wordt de wens van de doelgroep in kaart gebracht, bepaald wat de doelen zijn en hoe de strategie luidt. Alle dagelijkse zaken worden op basis hiervan bepaald.
- Er wordt een duidelijke rol toegekend aan de categorie, waardoor de strategie per categorie specifiekere gedefinieerd kan worden.
- Er wordt meer gebruik gemaakt van de kennis van de fabrikant.
- Promoties zijn effectiever als ze op categorie niveau worden beschouwd.
- Er zijn minder mensen nodig omdat de informatiestromen beter verlopen.

3.3 Het originele stappenplan van category management

The Partnering Group ontwikkelden als eerste een 8-stappenplan voor Category Management (ACNielsen 2006):

3.3.1 Category definition

Allereerst moet er bepaald worden welke producten samen één categorie vormen. Dit gebeurt zoveel mogelijk op basis van het koopgedrag van de consument: Welke producten passen in de ogen van de consument logisch bij elkaar? Daarvoor is het belangrijk om te weten wie de shopper en de consument van de formule zijn en wat hun koopgedrag is. Zo wordt er onderzocht op basis van welke productkenmerken (bijvoorbeeld formaat, merk of smaak) de shopper zijn producten kiest. Daarnaast krijgt men inzicht in hoe producten binnen een categorie invloed op elkaar uitoefenen: vervangen ze elkaar of vullen ze elkaar aan. Tevens wordt er onderzocht om wat voor soort reden de shopper boodschappen komt doen. Zo zijn er verscheidene shoppertrips, zoals het aanvullen van de voorraadkast, eten kopen voor het avondeten of enkel het kopen van een paar vergeten producten. De benodigde informatie wordt voornamelijk gehaald uit scanningdata en uit gegevens van panelhuishoudens.



3.3.2 Category role

In de tweede stap wordt er een rol aan de categorie toegewezen die het best bij de strategie van de supermarkt past. Bij het bepalen van de rol kunnen de volgende vragen gesteld worden:

- Hoe belangrijk is de categorie voor de consument?
- Hoe belangrijk is de categorie voor de supermarkt? Ondersteunt het de strategie en identiteit van de supermarkt?
- Hoe belangrijk is de categorie voor de concurrent? Wat zijn de omzetverschillen met de concurrent?
- Wat zijn de kansen van de categorie in de markt? Wat zijn de trends?

De categorierol geeft aan op wat voor manier de categorie kan bijdragen aan het halen van de doelen van de supermarkt. The Partnering Group onderscheidt de volgende vier categorierollen:

- Destination
Belangrijke categorie, die een echte meerwaarde heeft voor de consument en de supermarkt onderscheid van andere supermarkten, de shopper komt speciaal hiervoor naar de supermarkt.
- Routine
Producten die toch gekocht moeten worden. Door goed te concurreren met andere supermarkten kunnen ook deze producten aantrekkelijk gemaakt worden.
- Occasional/seasonal
Slechts in bepaalde periodes zijn deze producten aantrekkelijk en geven ze een meerwaarde aan de supermarkt.
- Convenience
Rest van het assortiment. Het moet aanwezig zijn om volledige service te kunnen bieden, alles moet je kunnen kopen.

Door de jaren heen zijn er ook andere categorierollen bedacht. Die zijn gebaseerd op de verschillen in omzet en marge of op de aankoopfrequentie en het aantal huishoudens dat de producten koopt (Dhar, Hoch en Kumar 2001). Het belangrijkste is dat de supermarkt zich er bewust van is dat categorieën verschillende rollen vervullen in de ogen van de consument en daarom een bepaalde aanpak vergen.

3.3.3 Category assessment

In de volgende stap worden de subcategorieën, merken en producten geanalyseerd om te kunnen beoordelen waar de groeimogelijkheden liggen. De analyse wordt uitgevoerd vanuit het perspectief van de consument, de supermarkt, de fabrikant en de markt. Aspecten die hierbij aan bod komen zijn de volgende:

- Consumenteninfo: wie winkelt hoe, wanneer en waarom?
- Marktinformatie: wat is het marktaandeel van de supermarkt en zijn concurrenten en op welke gebieden presteert de concurrent beter?
- Supermarkt: wat zijn de gevolgen van prijzen en hoeveelheid schapruimte?
- Fabrikanten: wat zijn de behaalde resultaten op het gebied van logistiek, marketing en promotionele activiteiten, hoe ziet de toekomst van de merken er uit en zullen er nieuwe producten op de markt gebracht worden?

3.3.4 Category scorecard

Vervolgens kunnen er meetbare doelen opgesteld worden, waarvan de voortgang wordt getoetst met een scorekaart. In stap 3 is bepaald hoe de categorie er nu voorstaat en hoe deze, aan de hand van de categorierol en de daarbij behorende doelen, kan groeien. Er wordt gebruik gemaakt van scorekaarten om later te kunnen analyseren in hoeverre de doelstellingen gehaald worden en om te



beoordelen hoe goed het category management proces uitgevoerd wordt. Op de scorekaart wordt achter de doelstellingen de beoordeling van de huidige situatie en het streefcijfer genoteerd.

Vaak wordt er niet ingezien dat dit een essentiële stap is in het proces. Door de scores goed bij te houden kunnen er indien nodig tussentijdse aanpassingen worden gedaan. Het is niet voldoende om enkel te kijken of de categorie beter scoort dan in de voorgaande periode, ook de doelen moeten voor ogen worden gehouden. De frequentie waarmee de scorekaart bekeken moet worden varieert van twee tot vier keer per jaar. Dit is afhankelijk van hoe vaak het productassortiment en de categorierol veranderen.

3.3.5 Category strategies

Nu de categorierol en doelen gesteld zijn moet er een strategie ontwikkeld worden voor de marketing en productlevering. Er worden 7 marketingstrategieën onderscheiden:

- Traffic building: consumenten lokken
- Transaction building: gemiddelde aankoop vergroten
- Profit generating: winst genereren
- Cash generating: geldstromen genereren
- Excitement creating: interesse en enthousiasme onder consumenten creëren
- Image enhancing: het beeld van de supermarkt versterken
- Turf defending: categorie sterk positioneren ten op zichte van de concurrent

Per subcategorie of merk kunnen andere marketingstrategieën worden opgesteld dan voor de categorie als geheel.

Naast een marketingstrategie moet er ook een strategie ontwikkeld worden voor het gehele proces die ervoor zorgt dat het product op het schap terecht komt. Hierbij moeten de kosten zo laag mogelijk worden gehouden, maar er moeten wel te allen tijde genoeg producten in de winkel aanwezig zijn. Aspecten van de leveringsstrategie zijn acquisitie, opslag, transport, leveringen en betalingen.

3.3.6 Category tactics

In stap zes worden de specifieke acties bepaald om de strategie uit te kunnen voeren. Deze acties omvatten zes aspecten:

- Assortiment: Breed of diep assortiment, hoeveelheid schapruimte, meer of minder producten, merk of private label.
- Prijsbepaling: Prijs-kwaliteitverhouding, totale opbrengst schap, imago winkel.
- Promotie: Welk product, hoe, wanneer promoten en wat zijn de gevolgen.
- Merchandising: Planogram en voorraadbeheer.
- Levering: Kostprijs, opslag, vervoer, bestelling, out-of-stock en vakkenvullen.
- Informatie: Wie, wat, waar en hoe wordt er geïnformeerd over categoriewijzigingen.

3.3.7 Plan implementation

Het is essentieel dat alle betrokkenen achter het plan staan. Daarom moet de supermarkt in stap zeven checken of het plan aansluit op de bedrijfs-, afdelings- en consumentenstrategie. Ook de fabrikant kijkt of het aansluit op zijn merk- en consumentenstrategie. Zo wordt bepaald of iedereen achter de plannen en de gestelde doelen staat.

Het plan, dat op het hoofdkantoor bedacht is, moet vervolgens goed gecommuniceerd worden naar de winkelvloer. Hiermee voorkomt men dat bijvoorbeeld een seizoensproduct op het verkeerde



moment gepromoot wordt of dat het product niet op voorraad is als er net een grote promotie op komst is. Als iedereen op de hoogte is van de strategie en doelen zal het plan uiteindelijk beter tot uitvoering gebracht kunnen worden.

3.3.8 Category review

Regelmatig zal de uitvoering van het category management plan geëvalueerd moeten worden om te kijken of de categorie nog steeds voldoet aan de voorgeschreven rol en de doelen gehaald worden. Indien nodig kunnen er dan tijdig aanpassingen worden gedaan.

In de evaluatie worden de volgende 5 aspecten behandeld:

- Scorekaart: Worden de gestelde doelen gehaald?
- Markt: Hebben er in de tussentijd veranderingen plaats gevonden in de markt?
- Voortgang: Wat is er tot nu toe al gedaan en wat moet er nog gebeuren?
- Acties: Welke acties hebben er plaatsgevonden?
- Gevolgen: Moet er iets veranderen, wat is de volgende stap en wat gaat er in de toekomst gebeuren?

De evaluaties vinden 1 tot 3 keer per jaar plaats. Hoe meer omzet de categorie genereert, hoe vaker er geëvalueerd zal moeten worden. Nadat het plan geïmplementeerd is, moeten de omzetcijfers in de eerste weken en maanden goed in de gaten gehouden worden.

3.3.9 Voorwaardes om te slagen

Harris en McPartland (1993) stellen vier voorwaardes die essentieel zijn om het category management proces te kunnen laten slagen:

- De strategie van de categorie moet aansluiten op de bedrijfsstrategie en doelen.
- De organisatiestructuur van de supermarkt moet category management mogelijk maken. Er moet goed gedefinieerd worden wat de precieze rol is van de category manager en wat zijn verantwoordelijkheden zijn.
- Het category management proces is afhankelijk van allerlei informatie: consumenten- en markttrends, verkoopcijfers, resultaat van promoties en schapindelingen, strategie van supermarkt en fabrikant en de categorierollen. Deze informatie moet goed uitgewisseld worden door alle betrokken partijen.
- Voor zowel fabrikant als supermarkt moet het duidelijk zijn dat men niet naar eigen gewin kan streven. Het gaat om het gezamenlijk belang. Om samen tot een goed resultaat te komen moet van te voren de gezamenlijke strategie vastgelegd worden.

Verder stellen zij dat het onnodig is om voor alle categorieën een categorie plan uit te voeren. Het is beter om dit enkel te doen voor de categorieën met de meeste mogelijkheden. Gemiddeld duurt het namelijk minstens drie jaar om een categorie plan te implementeren.

3.4 Consumentgerichte aanpak

Het gebruik van category management heeft al voor grote vooruitgang geboekt door supermarkten en fabrikanten op één lijn te laten komen. Toch wordt de grootste vooruitgang geboekt bij het eerste category management proces en daarna worden nog slechts geringe vooruitgangen geboekt. Dit komt doordat men zich teveel richt op een gemiddelde consument.



Het originele category management proces is productgericht. Doordat er steeds meer data over de consument beschikbaar komt is het mogelijk om meer vanuit het perspectief van de consument te kijken. Dan blijkt dat iedere consument anders is en er niet gegeneraliseerd kan worden.

Het proces van category management is daarom verschoven van een productgerichte aanpak naar een meer consumentgerichte aanpak. Hierbij wordt de doelgroep opgedeeld in verschillende groepen consumenten. Het voordeel hiervan is ook dat wanneer de categorie niet aanslaat bij een bepaalde consumentengroep, er alleen voor die groep een nieuwe strategie bedacht moet worden. Het hele proces van die categorie hoeft niet opnieuw gedaan te worden.

Voor de meer consumentgerichte aanpak heeft Spectra Marketing, een onderdeel van VNU, een nieuw stappenplan opgesteld. Ten opzichte van het originele stappenplan van The Partnering Group zijn er een paar stappen bijgekomen en is de volgorde veranderd (ACNielsen 2006):



Zoals hierboven te zien is wordt stap 1 opgedeeld in 2 stappen: de categoriedefinitie en de consumenten beslissingsboom. Deze laatste geeft een overzicht van het koopgedrag van de consument aan de hand van de beslissingen die hij maakt. Zo kan hij bijvoorbeeld eerst op soort product, dan op merk, dan op smaak en tot slot op het formaat zijn keuze maken. Deze beslissingsboom is later relevant voor de indeling van het schap.

Stap 3 is nieuw. Zoals eerder gezegd is het belangrijke om unieke consumenten te onderscheiden van de gemiddelde consument. De consumentengroepen worden bepaald aan de hand van demografische gegevens die invloed hebben op de productkeuze van de consument. Om niet voor iedere supermarkt een aparte strategie te hoeven bedenken wordt er gekeken welke supermarkten demografisch gezien dezelfde consumentengroepen bedienen. Deze supermarkten worden geclusterd en per cluster wordt er een marketingstrategie bedacht.

In de categorie analyse (stap 4) worden de specifieke klantenwensen voor bepaalde producten per consumentengroep bepaald. Enkel voor de clusters met het meeste verkooppotentieel wordt vervolgens in stap 5 een specifieke strategie uitgewerkt.



De categorierol wordt, in tegenstelling tot het originele category management proces, nu bepaald aan de hand van de rollen van de afzonderlijke producten. Aangezien verschillende consumentengroepen verschillende voorkeursproducten hebben kan een product voor de ene groep een occasional rol vervullen terwijl het voor een andere groep een destination rol vervuld. De rol van de gehele categorie zal hierop aangepast moeten worden.

De scorekaart wordt pas in stap 8 opgesteld. Pas als alles geanalyseerd is kunnen de juiste doelen opgesteld worden. Tijdens de implementatie fase is het belangrijk dat er in de gaten gehouden wordt dat de juiste strategie in het juiste cluster van supermarkten wordt uitgevoerd.

Op meerdere momenten wordt een checkpoint ingelast. Op deze momenten wordt de fabrikant betrokken bij de voortgang en zorgt men ervoor dat supermarkt en fabrikant op één lijn zitten. De checkpoints vinden plaats na stap 2,3,4,6 en 7 (aangegeven met gele stip).

3.5 Category management in Nederland

3.5.1 Nieuw stappenplan

Begin 2008 brengen Grievink en Van Groesen in naam van het GS1 Nederland een boek uit over category management in Nederland. Hierin stellen zij een stappenplan voor category management op, op basis van de ervaringen van ECR Nederland in de afgelopen 10 jaar. Tevens krijgen zij input van Nederlandse bedrijven waaronder Albert Heijn, Friesland Foods, Heineken, Heinz, Johma, Jumbo Supermarkten, La Place, PepsiCo, Unilever en Schuitema. Dit stappenplan wijkt af van de twee eerder genoemde stappenplannen en zal daarom ook behandeld worden. In het overzicht hieronder zijn de verschillen te zien:

	Nederland	Consument gericht	Origineel
1.	Categoriedefinitie	Categoriedefinitie	Categoriedefinitie
2.	Categorie analyse	Shopper beslissingsboom	Categorierol
3.	Categorierol	Demand clustering	Categorie analyse
4.	Strategie	Categorie analyse	Doelstelling
5.	Doelstelling	Strategie	Strategie
6.	Tactieken	Categorierol	Tactieken
7.	Implementatie	Tactieken	Implementatie
8.	Evaluatie	Doelstelling	Evaluatie
9.		Implementatie	

Voordat men aan het stappenplan kan beginnen moeten vier aspecten onderzocht worden, zo stellen Grievink en Van Groesen (2008). Dit zijn de maatschappelijke trends, de consument of shopper, de verschillende afzetkanalen of shopperplekken en de kenmerken van de formule.

Vervolgens kan het stappenplan uitgevoerd worden. Dit begint net als de andere plannen met de categoriedefinitie. Vervolgens wordt de volgorde van stap 2 en 3 van het originele stappenplan omgedraaid, zodat eerst de categorie analyse wordt uitgevoerd en aan de hand daarvan de rol van de categorie wordt bepaald.



Zij stellen verder dat het belangrijk is dat de categorierol niet alleen door de category manager wordt bepaald maar in samenspraak met de formulemanager en de fabrikant. Het beeld van de toekomst en een prognose van hoe de categorie zich zal gaan ontwikkelen in de komende jaren is belangrijk.

Ook stap 3 en 4 van het originele stappenplan worden omgedraaid. Nadat de strategie is vastgesteld worden de doelen voor de categorie bepaald en wordt er een scorekaart opgesteld. De doelen hebben vaak betrekking op de te behalen winst of de waarde voor de consument.

Vervolgens worden de tactieken bedacht, het plan geïmplementeerd en geëvalueerd. Grievink en Van Groesen (2008) hanteren als vuistregel dat belangrijke categorieën per kwartaal of per actie geëvalueerd moeten worden en de rest 1 maal per jaar.

3.5.2 Toekomst

Category management leidt in Nederland tot positieve resultaten, maar volgens Grievink en Van Groesen (2008) is er nog ruimte voor verbetering op het gebied van promotieplanning, product introducties en de analyse van de financiële cijfers:

- Promotieplanning
Het Every Day Low Pricing principe levert veel kostenvoordelen op ten opzichte van losse promotieacties omdat het het hele jaar doorloopt en zo geoptimaliseerd kan worden. Toch kan ook bij losse promoties het proces geoptimaliseerd worden door de promotieplanning van supermarkt en fabrikant op elkaar af te stemmen.
- Productintroducties
Het is moeilijk om de introductie van nieuwe producten te laten slagen, zo mislukt 80% van de introducties. Het is relevant om goed te bepalen in hoeverre een product echt nieuw is of dat het een ander product vervangt of een merk uitbreidt. Hierop kan de strategie worden aangepast.
- Analyse financiële cijfers
Bij het analyseren of een categorie goed loopt is het belangrijk om niet alleen te focussen op de omzet- en winstcijfers. Dit gebeurt in de praktijk nog te vaak. Het levert meer informatie op als men gaat kijken hoe de rol van de categorie zich ontwikkelt. Hoe belangrijk vinden de shopper en de supermarkt de categorie en hoe staat dit in verhouding tot de categorie van de concurrent?

Een categorie kan bijvoorbeeld verschuiven van destinationcategorie naar routinecategorie terwijl de omzetcijfers wel stijgen. Toch is het dan belangrijk om de strategie voor de categorie aan te passen aan de nieuwe rol. Uit enkel de financiële cijfers was dit nooit naar voren gekomen.

Verder wordt een category management proces momenteel gestart wanneer het interne beleid wijzigt, er ontwikkelingen zijn in de markt of wanneer het weer tijd is voor een review (gemiddeld na drie jaar). In de toekomst zal category management meer een continu proces worden in plaats van aflopende projecten.



3.6 Trade marketing

In de voorgaande paragrafen is een beeld geschetst van category management vanuit het perspectief van de supermarkt. De fabrikant speelt een grote rol in dit category management proces. Alhoewel de accountmanager degene is die onderhandelt met de supermarkt en het directe contact over het aankopen van zijn producten heeft, is de trademarketingafdeling het meest betrokken bij het proces van category management. Deze denkt met de supermarkt mee over de assortimentskeuze en hoe de categorie kan groeien. Trademarketing wordt uitgevoerd door trademarketingmanagers of trademarketeers.

3.6.1 Definitie

De definitie van trademarketing door de Trademarketing Association (Grievink en Van Groesen 2008) luidt als volgt:

Trademarketing wordt gevormd door alle marketinginspanningen van de leverancier die gericht zijn op de schakel tussen fabrikant en consument, de retail, teneinde (in een permanente op win-win gerichte samenwerking met deze schakel) te komen tot optimale proposities voor de producten van de leverancier en de assortimentscategorie waar de producten toe behoren, om aldus de shopper te stimuleren tot koop van het merk en van de productcategorie waarbinnen de merkproducten vallen.

3.6.2 Taken trademarketeer

Trademarketing heeft als doel het vergroten van het afzetvolume van de fabrikant, het creëren van waarde voor de supermarkt door waarde te creëren voor de shopper en als derde het bepalen van de juiste afzetkanalen. Volgens de Trademarketing Dimension (Grievink en van Groesen 2008) houdt een trademarketeer zich met 5 zaken bezig. Op deze 5 aspecten zal hieronder kort ingegaan worden.

- **Ontwikkelen van een kanaal**
Het product van de fabrikant kan via meerdere afzetkanalen aan de consument verkocht worden. Het is de taak van de trademarketeer om een overzicht te maken van alle kanalen en formules binnen het gebied waar ze zaken zouden kunnen doen. Vervolgens worden de mogelijkheden van de verschillende kanalen beoordeeld aan de hand van het consumentengedrag, de concurrentie, technologische ontwikkelingen, de economie en de samenwerkingsmogelijkheden. Uiteindelijk worden de afzetkanalen met de meeste potentie geselecteerd. Vervolgens bedenkt de trademarketeer een strategie voor het betreffende afzetkanaal.
- **Ontwikkelen van de categorie**
Hierin overlappen de taken van de trademarketeer en de category manager van de supermarkt. Door het toevoegen van nieuwe producten wordt getracht een meerwaarde voor de categorie te realiseren en daarmee de omzet te verhogen.
- **Communiceren met het kanaal**
Een van de belangrijkste taken van de trademarketeer is de communicatie met de supermarkt en het onderhouden van de relatie. Per supermarkt wordt er een plan op maat gemaakt. Door het meten van de resultaten wordt er in de gaten gehouden of alles volgens plan verloopt of dat er eventueel aanpassingen gedaan moeten worden.
- **Analyseren van de marktkansen**
Er wordt data over de consument, shopper en supermarkt ingekocht. Op basis hiervan analyseert de trademarketeer de marktkansen.
- **Instore marketing**
De trademarketeer denkt mee over de indeling van het schap en doet een voorstel voor de plaatsing van zijn product. Daarnaast bedenkt hij wat voor soort promoties er moeten komen en evalueert hij de lopende promoties.



4 Interviews

4.1 Opzet

Om te kunnen bepalen hoe de fabrikant de opname van zijn product kan stimuleren wordt er gekeken naar hoe dit in de praktijk verloopt en welke aspecten daarbij een rol spelen. Er wordt een kwalitatief onderzoek uitgevoerd door middel van interviews met zowel fabrikanten als supermarkten. Het is het streven om vijf fabrikanten en vijf supermarkten te spreken. De voorkeur gaat hierbij uit naar trademarketeers en category managers die verantwoordelijk zijn voor levensmiddelen.

Alle interviews worden samen met een collega van Sunidee afgenomen. Ikzelf heb daarbij de leidende rol en mijn collega zal Sunidee introduceren en eventueel enkele vragen stellen. Het doel van het gesprek is het vergaren van zoveel mogelijk informatie over de huidige werkwijze van de supermarkt of fabrikant en het achterhalen van de zaken die goed en minder goed gaan.

4.2 Vorm interviews

Voor de interviews is een andere vorm gekozen dan de traditionele vraag-antwoord-wijze. De interviews worden namelijk op gang gebracht met thematische kaarten. Dit houdt in dat er een onderwerp voorgelegd wordt aan de geïnterviewde en dat deze vervolgens toelicht hoe dit binnen zijn bedrijf wordt uitgevoerd. Om het onderwerp te verduidelijken is er een inspirerende afbeelding aan de kaart toegevoegd. Er is voor deze manier van interviewen gekozen omdat deze binnen Sunidee vaker toegepast wordt en effectiever blijkt te zijn dan een normaal vraaggesprek.



Op basis van het plan van aanpak en het literatuuronderzoek is er een overzicht gemaakt van alle informatie die uit de interviews gehaald dient worden. Deze informatie is vervolgens gecategoriseerd, zodat er een aantal onderwerpen konden worden vastgesteld. Bij ieder onderwerp is een inspirerende afbeelding gezocht en samen met het onderwerp is dit op een kaartje gezet. De afbeeldingen zijn zodanig gekozen dat ze het onderwerp verduidelijken en minder abstract maken.



De geïnterviewde mag echter niet teveel gestuurd worden door de afbeelding, het moet wel een open vraag blijven. De kaartjes zijn binnen Sunldee geproduceerd en door de afwerking, het plastificeren en het Sunldee logo op de achterzijde komen ze professioneel over.

Uiteindelijk zijn er drie soorten kaarten gemaakt: de functiekaarten, de themakaarten en de category management proceskaarten. Van de functiekaarten zijn er twee verschillende sets gemaakt, één voor de supermarkt en één voor de fabrikant. De kaartjes omvatten functies van medewerkers die mogelijk betrokken zijn bij category management of trademarketing. De themakaarten zijn voor beide partijen hetzelfde, maar worden aangevuld met een enkele specifieke vraag voor de supermarkt of de fabrikant (F of S). Met deze kaarten wordt informatie verkregen over de onderlinge samenwerking, de productontwikkeling en positieve en negatieve aspecten hiervan. Tot slot zijn er de category management proceskaarten die enkel worden gebruikt in de gesprekken met supermarkten. Hiermee kan de geïnterviewde zijn proces in kaart brengen. De onderwerpen van de kaarten zijn hieronder weergegeven. Afbeeldingen van alle kaarten zijn terug te vinden in bijlage A.

Functiekaarten supermarkt:

- Category manager
- Assortment manager
- Supermarket manager
- Sales promotion manager
- Unit manager

Functiekaarten fabrikant:

- Trademarketeer
- Marketing manager
- Brand manager
- Product manager
- Account manager
- Innovation manager

Themakaarten:

- Planogram
- Power supermarket / supplier
- Co-development
- Sharing information
- Stay ahead of your competition
- Promotions
- Supermarket and supplier: Cooperating and making decisions together
- Information on the consumer's profile and shopping behaviour
- Supermarket's strategy vs. supplier's strategy
- Product introductions
- Category leader vs. other suppliers
- Changing assortment
- Become category leader (F)
- Unique offer per chain of supermarkets(F)
- Choosing trade channels (F)
- Choosing a manufacturer (S)
- Accepting or refusing a new product (S)
- Preferred products (S)

Category management proceskaarten:

- Define category
- Define category role
- Assess the category
- Find opportunities for improvement
- Set category goals and targets
- Define tactics and actions
- Implementation
- Review
- Find out which decisions consumers make
- Distinguish unique target groups
- Cluster stores by target groups
- Define category potential
- Analyse competitors
- Analyse financials
- Define category strategy
- Checkpoint (6x)



Het voordeel van deze interviewmethode is dat er op een ongedwongen wijze een gesprek tot stand komt. De geïnterviewde kan vrij associëren, wat betekent dat er eigenlijk de meest open vraag die mogelijk is wordt gesteld. Vervolgens kan het gesprek door gerichte vragen te stellen zodanig gestuurd worden dat alle benodigde informatie verkregen wordt.

4.3 Verloop gesprek

In het gesprek wordt allereerst het bedrijf SunIdee geïntroduceerd en introduceren mijn collega en ikzelf ons. Vervolgens wordt het doel van het onderzoek uitgelegd, de opbouw van het gesprek toegelicht en toestemming gevraagd om het gesprek op te nemen. Daarna wordt de geïnterviewde, aan de hand van de functiekaarten die op tafel zijn uitgelegd, gevraagd zichzelf te introduceren in relatie tot zijn bedrijf en andere werknemers binnen het bedrijf. Hiermee wordt een beeld gekregen van zijn taken en hoe de organisatie in elkaar zit.

Vervolgens wordt de geïnterviewde de gedekte stapel themakaarten aangereikt en gevraagd om deze een voor een om te draaien en te vertellen wat in hem opkomt. Hoe speelt het onderwerp een rol in zijn werk en wat betekent het voor het bedrijf? Bij de supermarkten zal hierna worden gevraagd om de category management proceskaarten te bekijken, deze kort toe te lichten en in chronologische volgorde te leggen indien de stappen bij hen uitgevoerd worden. Daarnaast wordt gevraagd of ze de checkpoints (de contactmomenten met de fabrikant) parallel aan de proceskaarten willen leggen.

4.4 Geïnterviewde bedrijven

De fabrikanten waren zeer enthousiast en geïnteresseerd in het onderzoek en bereid om een uurtje tijd vrij te maken. Voor de supermarkten was dit anders. Zij hadden weinig tijd en zagen minder belang in het onderzoek. Waarschijnlijk speelt geheimhouding bij hen ook een grotere rol, aangezien er maar een paar spelers zijn. Daarnaast blijft de zomervakantie een lastige periode om mensen te bereiken.

Uiteindelijk zijn er gesprekken gevoerd met 2 supermarkten en 9 fabrikanten. In verband met geheimhouding zullen deze bedrijven in het verslag aangeduid worden met een letter. Om wel een idee te geven van de soort bedrijven die hebben meegewerkt, wordt er een overzicht gegeven in de tabel op de volgende pagina.

Soms worden in het verslag wel namen genoemd van supermarktketens. In deze gevallen gaat het echter om informatie die niet via de interviews zijn ingewonnen of om informatie die algemeen bekend is en een beeld geeft van de branche.



	Functie geïnterviewde	Landelijk of internationaal georiënteerd	Grootte	A-merk of private label	Vers of houdbaar product	Category captain	Soort supermarkt
Supermarkt A	ex-medewerker category manager food	landelijk	groot	-	-	-	service supermarkt
Supermarkt B	category manager food & category manager non-food	landelijk	middel	-	-	-	service supermarkt
Fabrikant A	category manager & spacemanager	internationaal	groot	A-merk	houdbaar en vers	ja	-
Fabrikant B	trademarketeer retail	internationaal	groot	A-merk	houdbaar	ja	-
Fabrikant C	trademarketingmanager retail	internationaal	groot	A-merk & private label	vers	ja	-
Fabrikant D	trademarkeet/accountmanager	internationaal	middel	A-merk & private label	houdbaar	sommige	-
Fabrikant E	trademarketing-manager	internationaal	middel	A-merk	houdbaar	ja	-
Fabrikant F	ex-medewerker innovatiemanager	internationaal	middel	A-merk	houdbaar	sommige	-
Fabrikant G	trademarketeer out of home	landelijk	middel	A-merk	houdbaar	sommige	-
Fabrikant H	category development-manager & trademarketing-manager	landelijk	middel	A-merk & private label	vers	ja	-
Fabrikant I	trademarketeer & productmanager	landelijk	klein	A-merk	vers	nee	-

4.5 Evaluatie interviews

Door de geïnterviewden werd de werkwijze van het interview als zeer prettig ervaren. Door de geïnterviewden het kaartje te laten omdraaien hebben ze het gevoel dat ze het gesprek zelf in de hand hebben en zijn ze meer op hun gemak. Het was opvallend hoe open alle geïnterviewden waren en hoe gemakkelijk ze praten over zaken die toch ook bedrijfsgevoelig zijn: er werd ontzettend veel informatie prijs gegeven.

De kaartjes waren in principe duidelijk en werkten goed, op een paar uitzonderingen na. “Assess the category” had als term nog nadere uitleg nodig en voor “promotions” en “choosing trade channels” waren de gekozen afbeeldingen te sturend. Na het eerste interview is de afbeelding van “choosing trade channels” aangepast zodat er niet enkel supermarkten maar ook andere kanalen op stonden. Bij “promotions” is er expliciet doorgevraagd naar andere promoties dan prijspromoties, wat de afbeelding suggereerde. “Assess the category” is bij het tweede interview vooraf nader toegelicht.

Doordat de verschillende onderwerpen met elkaar te maken hebben, kwam het wel eens voor dat bepaalde onderwerpen al behandeld waren bij eerdere kaarten, dus dan werd het kaartje overgeslagen. Het nadeel van het stellen van open vragen is dat er veel informatie komt die al in eerdere interviews is verkregen. Deze interviewvorm is daarom met name in het begin van een onderzoek erg geschikt, wanneer de interviewer zelf geringe kennis van het onderwerp heeft. Toch blijft het ook bij de latere interviews een erg prettige en inspirerende werkwijze.



5 De supermarktbranche

In dit hoofdstuk wordt een beeld geschetst van de achtergrond van de onderzoeksproblematiek. Hoe zit de supermarktbranche in elkaar, welke mensen zijn betrokken in de relatie tussen supermarkten en fabrikanten en hoe verloopt het proces van category management in de praktijk.

5.1 Supermarkten

In Nederland zijn er eigenlijk slechts een paar grote spelers in de supermarktbranche, hieronder weergegeven per marktaandeel.

Supermarkt	Marktaandeel 2007 volgens ACNielsen	Aantal winkels
Superunie	30	>1500
Albert Heijn	29,5	750
C1000	14,3	462
Aldi	8,9	405
Super de Boer	7,3	330
Lidl	3,8	278

Superunie is een inkooporganisatie waar ruim 15 kleinere supermarkten onder vallen zoals Jumbo, Dirk van de Broek, Spar, Coop en Plus. Fabrikanten moeten eerst met Superunie onderhandelen over de prijs voordat het product opgenomen wordt. Pas als ze daar uitgekomen zijn kan de fabrikant met de verschillende Superunieleden onderhandelen over opname van het product in hun assortiment en de promoties. Na opname door Superunie staat het product dus niet automatisch bij iedereen op het schap.

Vaak peilen fabrikanten eerst bij de leden of er draagvlak voor het product is voordat ze naar Superunie gaan. De richtlijn is dat minstens zes leden het interessant moeten vinden voordat Superunie het opneemt.

Eigenlijk zijn er dus maar 6 belangrijke spelers in de supermarktbranche. Waarbij Albert Heijn, met 750 winkels, veruit de grootste is. Het assortiment van Albert Heijn XL telt meer dan 30.000 producten, terwijl Lidl en Aldi slechts 700 à 800 producten in het assortiment hebben (Kremer 2008).

De assortimenten van de verschillende supermarkten komen grotendeels overeen. Dit komt doordat supermarkten angstig zijn om klanten te verliezen door een te uitgesproken profiel aan hun formule te geven, ze willen hun producten aan iedereen verkopen. Sommige supermarkten kiezen wel een doelgroep en profileren zich bijvoorbeeld als een supermarkt voor gezinnen. Daarnaast proberen supermarkten door middel van prijsniveau wel een bepaalde inkomensklasse te trekken.

5.2 Hoe zitten de organisaties in elkaar

Over het algemeen zijn de category managers (supermarkt) en de trademarketeers (fabrikant) de betrokkenen in de relatie tussen de supermarkt en fabrikant. Dit wordt niet altijd even consequent gedaan. Soms wordt de medewerker aan fabrikantenzijde ook category manager genoemd.

Bij supermarkt A werken 33 category managers en bij supermarkt B 14. Deze zijn verdeeld over de categorieën. Bij supermarkt B zetten ze de category managers alleen op de categorieën met



houdbare producten, op de verscategorieën zitten productmanagers. Bij supermarkt A hebben ze ook assortimentsmanagers, deze hebben vergelijkbare taken, alleen zijn ze verantwoordelijk voor een categorieoverlappend assortiment, bijvoorbeeld biologisch producten of producten voor kinderen. Category managers vallen onder een unitmanager.

Bij supermarkt A wisselen de category managers geregeld van de categorie. Dit zorgt ervoor dat er telkens met een frisse blik naar de categorie wordt gekeken en dat de goede managers meerdere categorieën op een hoger niveau kunnen brengen. Nadelig is echter dat er geen continuïteit is en dat een evaluatie door iemand anders uitgevoerd wordt dan degene die het plan uitvoerde. Bij supermarkt B wordt er niet gerouleerd.

Aan fabrikantenzijde is er een trademarketingafdeling of een category development afdeling. Daaronder vallen trademarketingmanagers, die nauw samenwerken met accountmanagers en soms met marketingmanagers. Binnen het ene bedrijf ligt de nadruk meer richting sales terwijl het in een ander bedrijf voortgekomen is uit marketing. De trademarketeers zijn verantwoordelijk voor bepaalde supermarkten of voor een subcategorie die vervolgens gekoppeld wordt aan een accountgroep. Bij fabrikant A en C hebben ze een eigen spacemanager in het team zitten.

Afhankelijk van de grootte van het bedrijf zitten er ongeveer 1 tot 4 trademarketeers. Vaak is de accountmanager degene die daadwerkelijk bij de category manager van de supermarkt langs gaat. Soms gaat er een trademarketeer mee als bijvoorbeeld de toekomst van de categorie besproken wordt. Bij fabrikant C gaan de trademarketeers alleen naar de category managers, dit is wel uitzonderlijk. Sommige fabrikanten hebben een buitendienst. Zo verzorgt de buitendienst van fabrikant E de informatie van de winkelvloer zoals foto's en schappenplannen.

Aangezien category management nog relatief nieuw is, zijn verschillende bedrijven nog aan het zoeken hoe ze er de beste invulling aan kunnen geven. Intern liggen hier voor beide partijen nog kansen om goed te bepalen wat de takenpakketten zijn.

5.3 Stappenplan category management

In de interviews zijn de supermarkten gevraagd om aan de hand van de stappenkaarten hun eigen proces van category management in chronologische volgorde te leggen. De uitkomsten hiervan worden naast de drie stappenplannen gelegd, die in hoofdstuk 3 zijn besproken.

Aangezien er slechts twee supermarkten geïnterviewd zijn, kunnen hier geen harde uitspraken over worden gedaan. Er kan dus niet getoetst worden of de uitkomsten uit het literatuuronderzoek overeenkomen met de praktijk.

Opvallend is wel dat de categorie niet vooraf definieert, maar pas na de gehele analyse van de categorie. Het stappenplan van supermarkt B komt vrij goed overeen met het Nederlandse stappenplan. Zij voeren echter de categorie analyse pas later in het traject uit.

Uit de interviews bleek dat wel alle stappen aan bod komen. Het bepalen van de definitie en de rol van de categorie is echter niet iets dat vaak gedaan wordt. Hier wordt eigenlijk alleen opnieuw naar gekeken wanneer er een nieuwe subcategorie wordt toegevoegd aan een categorie om de plek binnen de categorie te bepalen.



Rond de begrotingsronde gaat de category manager echt goed naar de categorie kijken om de plannen voor het komende jaar vast te stellen. Dan analyseren ze echt wat er het afgelopen jaar is gebeurd en wat er gaat gebeuren en worden de doelen opgesteld. Gedurende de rest van het jaar zijn ze voornamelijk bezig met meten en evalueren, het aanpassen van de doelstellingen, en het praktische implementeren.

	Origineel	Consum. ger.	Nederland	Supermarkt A	Supermarkt B
1.				Categorie analyse	Categoriedefinitie
2.				Shopper beslissingsboom	Categorierol
3.				Categorierol	Strategie
4.				Demand clustering	Doelstelling
5.				Doelstelling	Categorie analyse
6.				Categoriedefinitie	Tactieken
7.				Strategie	Implementatie
8.				Tactieken	Evaluatie
9.				Implementatie	
10.				Evaluatie	



6 Relatie supermarkt en fabrikant

Harris en McPartland (1993) stellen dat de relatie tussen supermarkt en fabrikant moet zijn gebaseerd op het feit dat ze er beide voordeel uit kunnen halen. Om dit te bereiken moet er vanuit beide partijen informatie uit worden gewisseld, ze moeten aangeven welke informatie ze nodig hebben en er moeten gezamenlijke doelen worden opgesteld die ook getoetst gaan worden.

In dit hoofdstuk komt aan bod over welke informatie beide partijen beschikken en in hoeverre deze informatie met elkaar gedeeld wordt. Er wordt onderscheid gemaakt in verschillende niveaus van samenwerking, van gewone leverancier tot category captain. Vervolgens wordt er gekeken naar de macht van de supermarkt en in hoeverre de strategie van supermarkt en fabrikant botsen. Tot slot wordt bekeken wat de redenen zijn om met een bepaalde supermarkt of fabrikant in zee te gaan en tot op welk niveau co-development mogelijk is.

6.1 Informatie

Zowel fabrikanten als supermarkten beschikken over ontzettend veel informatie over de consument, de shopper en over de aankopen van de shopper. Maar ze hebben wel verschillende soorten en hoeveelheden van informatie.

6.1.1 Informatie van fabrikanten

Fabrikanten laten dure onderzoeken uitvoeren door externe bureaus zoals Gfk en ACNielsen. ACNielsen verstrekt harde cijfers van verkoopaantallen, marktaandelen en prijzen van producten. Gfk daarentegen levert consumenten- en shopperprofielen, de loyaliteit ten aanzien van bepaalde merken, informatie over shoppingtrips en basketanalyses.

Naast deze continue stroom aan informatie voeren fabrikanten eens in de paar jaar een diepte onderzoek uit, waarbij er bijvoorbeeld shoppers op de winkelvloer worden geobserveerd en geïnterviewd. Er wordt dan gekeken hoeveel tijd een shopper voor het schap staat, waar hij naar kijkt, hoeveel producten er opgepakt en bekeken worden en hoeveel producten daarvan uiteindelijk gekocht worden. Daarnaast wordt er gevraagd wat de shopper goed of slecht aan het schap vindt en waarom hij een bepaald schap of product voorbij loopt. Fabrikant C kwam er achter dat er tussen supermarkten veel verschil is in het koopgedrag van de shopper

Zo'n diepteonderzoek geeft veel nuttigere informatie dan verkoopcijfers, omdat de reden voor aankoop wordt achterhaald. Deze onderzoeken worden niet op continue basis uitgevoerd, omdat het gedrag van de shopper niet van het ene op het andere moment verandert.

Per categorie is het verschillend wat voor soort informatie het meest relevant is om te onderzoeken. In bier is de shoppingtrip bijvoorbeeld erg belangrijk, omdat shoppers bijvoorbeeld minder geneigd zullen zijn om een krat bier mee te nemen als ze op de fiets komen.

De belangrijkste informatie is hoe de shopper beslissingen maakt voor het schap. Dit is te vertalen naar een beslissingsboom, waaruit blijkt op welke eigenschappen (formaat, smaak, merk) de shopper producten kiest. Voor fabrikant D heeft dit inzicht geresulteerd in een nieuw product. Zo bleek de shopper eerst te kiezen voor smaak (pils/speciaalbier), vervolgens voor een merk en dan voor een verpakking (blik/flesje). Opvallend was echter dat wanneer het blikje van fabrikant D uitverkocht was men niet voor een flesje van dezelfde fabrikant ging, maar voor een blikje van een ander merk. Met dat inzicht is fabrikant D een tweede blikje gaan ontwikkelen om de shopper een alternatief te kunnen bieden bij out of stock.



Bij fabrikant I hebben ze op basis van de beslissingsboom de verpakking gewijzigd. Omdat het merk een hogere prioriteit bleek te hebben in het keuzeprocess dan de rijping van het product, is de merknaam groter op de verpakking gezet.

Fabrikanten doen al dit onderzoek enerzijds om uit te vinden wat de consument wil, zodat ze op basis daarvan goede producten kunnen ontwikkelen. Anderzijds gebruiken de fabrikanten de informatie over de consument en de shopper om naar de supermarkt te kunnen beargumenteren waarom het product in het schap moet komen te staan. Zo is de shopper beslissingsboom de leidraad bij de segmentering van het schap en is het koopgedrag van de shopper essentieel om een goede schapsvisie op te kunnen stellen.

6.1.2 Informatie van supermarkten

Supermarkten hebben geen abonnementen op data, omdat ze deze via de fabrikant kunnen verkrijgen. De supermarkt beschikt wel over ontzettend veel eigen verkoopdata, die een category manager kan opvragen. Deze weet precies de doorstroom per product per week per winkel en hoe een categorie het doet. Naast scannerinformatie beschikt supermarkt A ook over de informatie van de loyaliteitskaart, waarmee ze de aankopen en crossselling kunnen analyseren en profielen kunnen maken.

Supermarkt B doet zelf geen consumentenonderzoeken per categorie, alleen op formuleniveau om te bepalen wie de shopper van supermarkt B is en hoe de supermarkt wordt gewaardeerd. Supermarkt A doet wel onderzoek rondom de introductie van een heel nieuw product of een groot merk, om te bepalen hoe het gepositioneerd moet worden.

Supermarkten beschikken over ontzettend veel data, maar fabrikant B constateert dat supermarkten onvoldoende in staat zijn om hun eigen data om te zetten in relevante informatie. Uiteindelijk vragen supermarkten de fabrikant om inzichten, die vervolgens globale data analyseert die ze van een bureau hebben gekocht. Het maakt de werkwijze veel efficiënter en goedkoper als de supermarkt zijn data met de fabrikant zou delen.

6.1.3 Delen van informatie

De category manager heeft te weinig dieptekennis over de verschillende producten, die de fabrikant wel heeft. De supermarkt bezit weer over waardevolle aankoopgegevens, zoals uitgebreide scanningsdata en eventueel ook informatie van klantenkaartgegevens. In principe zou er dus een goede ruilovereenkomst kunnen zijn, maar toch zijn supermarkten daar nog terughoudend in.

In een goede relatie wordt er wel informatie uitgewisseld. Zo deelt supermarkt A met haar exclusieve partners wel marktkennis, ideeën, informatie over technologie en de toekomstvisie. Fabrikant C krijgt van een stuk of 4 supermarkten echt informatie terug en dan worden de doelstellingen van beide partijen naast elkaar gelegd. Fabrikant E is aan het kijken of ze op tweemaandelijks basis informatie met supermarkten kunnen delen.

Naast informatie over de shopper en de consument wil de fabrikant ook graag informatie over de supermarkt verkrijgen, zoals de strategie, doelstellingen en de rol van de categorie binnen de formule. Met deze informatie kan de fabrikant beter op de wensen van de supermarkt inspelen.

Alhoewel het verkrijgen van meer informatie van supermarkten aantrekkelijk is voor fabrikanten moet het wel behapbaar blijven. Als ze bijvoorbeeld van 750 Albert Heijn supermarkten verkoopdata krijgen, dan moeten ze zelf wel in staat zijn om dat te kunnen verwerken. Het kost al heel veel tijd om alle informatie uit de diepteonderzoeken te analyseren.



6.1.4 Geheimhouding van informatie

Ondanks dat er veel informatie gedeeld wordt, speelt geheimhouding ook een belangrijke rol. Marges zijn daarbij hetgeen wat men het meest verborgen wil houden. Toch zegt men dat ze via bevriende relaties ook wel aan de marges kunnen komen. Wanneer een supermarkt een diepgaande relatie heeft met een category captain dan worden de marges wel bekend gemaakt, omdat dit noodzakelijk is om samen tot een goed schappenplan te komen. Door de doorstroomcijfers in relatie tot de marges te bekijken kan er namelijk meer rendement uit een categorie gehaald worden.

Zo geeft supermarkt B aan de category captain, fabrikant H, uiteindelijk wel de margecijfers, maar dan worden de marges als index weergegeven (bijvoorbeeld 0-10% of 10-20% marge), de exacte cijfers worden dan nog steeds niet verteld. In dit specifieke geval komt het waarschijnlijk ook doordat het een verscategorie is waarin veel private label producten zitten en de supermarkt zijn eigen marges niet bekend wil maken.

Daarnaast is men voorzichtig met het delen van informatie omdat men bang is voor kopieergedrag. De fabrikant zal niet te veel informatie delen over nieuwe producten in een vroeg stadium, omdat hij bang is dat de supermarkt het onder private label gaat kopiëren en eventueel zelfs eerder op de markt brengt. Maar ook vanuit de supermarkt kiest men zorgvuldig met welke fabrikanten informatie gedeeld wordt. Zo zullen ideeën voor productontwikkeling eerder gedeeld worden met een private label fabrikant dan met een A-merkfabrikant, die de kennis kan gebruiken om een zelfde product bij een concurrerende supermarkt neer te zetten.

6.2 Samenwerking supermarkt en fabrikant

Niet iedere samenwerking met een fabrikant heeft dezelfde diepgang. De category captain heeft een voorkeurspositie en mag meedenken met de supermarkt terwijl een normale fabrikant enkel afspraken maakt over prijs en leveringen. Grievink en Van Groesen (2008) onderscheiden de volgende vijf samenwerkingsvormen tussen supermarkt en fabrikant:

- Pure handelsrelatie:
Er wordt periodiek bepaald of er zaken worden gedaan of niet.
- Assortiment supplyrelatie
Er worden continu producten geleverd en afspraken gemaakt over levering en prijzen, verder is er geen meerwaarde.
- Sales promotion relatie:
Naast over leveringen worden er ook afspraken over periodieke promoties gemaakt.
- Preferred supplier relatie:
Er zijn hoge verwachtingen van de fabrikant, er is redelijke openheid en de fabrikant mag met initiatieven komen.
- Co-maker relatie:
De fabrikant draagt bij aan de bouwstenen van de formule, er is veel wederzijds vertrouwen en er worden samen nieuwe ideeën en initiatieven ontwikkeld.

Hoe beter de samenwerking is, hoe meer inspraak en privileges de fabrikant krijgt. Dit wordt weer gegeven in onderstaande tabel (Grievink en Van Groesen 2008)



	Category captain	Kernleverancier	Gewone leverancier
Management bemoeienis met het categoriebeleid	Elk niveau	Geselecteerde niveaus	Beperkt toegestaan
Frequentie van de ontmoetingen	Maandelijks	Per kwartaal of half jaar	Per half jaar
Categorieplannen maken met meerdere leveranciers	Ja	Nee, tenzij noodzakelijk	Nee
Open leggen van marktstrategie	Ja	Selectieve onderdelen	Alleen product van fabrikant
Noodzakelijke info delen	Scanning data totaal categorie	Op merkniveau	Beperkt
Jaarlijkse KPI doelstellingen	Samen tot stand gebracht	Overlegd en akkoord	Akkoord sluiten
Promotieplannen	Eerste keuze in opties	Onderhandelen voor open plek	Onderhandelen

De diepgang van de relatie is ook afhankelijk van de grootte van de supermarkt. Fabrikant C levert zijn producten aan alle supermarkten, maar gaat met de kleinere supermarkten geen trademarketingprojecten opstarten, omdat dat te weinig oplevert. Kleinere formules hebben daar ook minder behoefte aan, die zijn gewoon blij met de condities en acties die worden afgesproken.

Supermarkten die zoeken naar wat hun strategie is, staan meer open voor een hechte samenwerking met een fabrikant dan bijvoorbeeld supermarkt A, die alles goed op orde heeft en precies weet waar ze naar toe willen.

Supermarkt A laat ook bewust zijn category managers rouleren over de categorieën zodat ze niet een sterke band met fabrikanten kunnen opbouwen. Zo wordt er met een nieuwe blik naar de categorie gekeken. Voor fabrikanten is dit echter vervelend. Doordat category managers van plek wisselen kunnen sommige projecten vertraagd worden.

Contracten met fabrikanten worden voor een jaar opgesteld. Daarna gaan de supermarkten weer kijken welke fabrikant het voor de beste kwaliteit en prijs kan leveren.

Fabrikanten proberen een objectieve partner te zijn met veel kennis over de categorie en ze proberen te investeren in een relatie voor de lange termijn. Ze weten echter niet precies wat de supermarkt van hen verlangt en waar ze op beoordeeld worden.

6.2.1 Category captain

Per categorie stellen supermarkten een category captain aan. Bij de ene supermarkt wordt daar formeler mee omgegaan dan bij de andere. Ook al wordt het dan misschien niet betiteld met category captain, iedere supermarkt heeft wel een fabrikant waar hij nauwer mee samen werkt en met wie hij contact opneemt als hij de categorie op een hoger niveau wil brengen. Met deze fabrikant wordt er meer informatie uitgewisseld, aan hem wordt advies gevraagd en er wordt samen bedacht hoe de categorie verbeterd kan worden.

Fabrikanten hechten niet zoveel waarde aan de titel category captain, maar vinden het wel belangrijk dat zij als eerste worden gebeld als de supermarkt een probleem heeft. Van de category



captain wordt verwacht dat hij objectief is en zich inzet voor de gehele categorie en niet alleen voor zijn eigen merk of product.

De category captain is niet perse degene met de meeste omzet. Zo is bij supermarkt B bijvoorbeeld niet de marktleider maar fabrikant D category captain. Fabrikant D genoot de voorkeur omdat zowel supermarkt B als fabrikant D spelers uit het Zuiden van het land zijn en hun strategie goed overeenkomt.

Belangrijk in de keuze voor een category captain is de kennis en expertise van de fabrikant. Daarnaast moet de fabrikant het kunnen en willen. Ze moeten een buitendienst hebben, een goede trademarketingafdeling en de middelen om analyses te kunnen doen. Niet alle fabrikanten kunnen een dergelijk investering doen.

Supermarkt B heeft haar 14 category captains gekozen door middel van selectie. Ze hebben de grootste leveranciers per categorie uitgenodigd om een plan voor de categorie voor een bepaalde winkel uit te werken en dit vervolgens te presenteren aan de directie. Daar zijn toen de 14 category captains uit geselecteerd, voor de categorieën waar het meest uitgehaald kon worden. De captains worden aangesteld voor een periode van 2 jaar.

6.2.2 Contactmomenten

Supermarkt B zit eenmaal per jaar met fabrikanten om tafel over promoties en de omzetdoelstellingen. Daarnaast hebben ze rondom introducties contact met de fabrikanten. Het liefst willen ze dit concentreren tot 1 keer per jaar waarin alle aankomende introducties worden besproken, zodat er tijd bespaard kan worden.

Het meeste contact tussen supermarkt en fabrikant is rondom een mutatiemoment of nieuwe productintroductie. Met de category captain is er ook contact wanneer de supermarkt aan de categorie wil werken en input nodig heeft.

Fabrikant C organiseert jaarlijks een dag voor al zijn klanten. Het thema van afgelopen jaar was "creëer je eigen schapvisie". Tijdens deze dag wordt de band aangehaald en wordt er constructief aan de categorie gewerkt.

6.2.3 Positieve samenwerking

Supermarkt B is erg positief over het samenwerken met category captains. Zij zien echt dat de samenwerking met fabrikanten geld oplevert. Daarnaast wordt supermarkt B als partner ook gewaardeerd, dat zien ze terug in meerdere indistributieprijsen die ze hebben gewonnen.

Volgens fabrikant B heeft supermarkt het initiatief genomen om een aantal belangrijke fabrikanten, zoals Pampers, Coca Cola, Heineken en Lays, bij elkaar te brengen om de krachten te bundelen om de supermarkt nog succesvoller te maken. Dit is nog niets concreets, maar er zijn wel ideeën over.

Een probleem waar supermarkt B nog wel hulp van fabrikanten bij kan gebruiken is diefstal. Met name in de cosmetica categorie wordt er veel gestolen. Voor elk product dat er wordt gestolen moeten er 8 worden verkocht om dat te compenseren (Kremer 2008). Daar houden fabrikanten zich niet mee bezig, voor hen is het ook gewoon omzet.



6.3 Evenwichtige relatie

6.3.1 Macht van de supermarkt

Doordat het aantal inkooporganisaties beperkt is met 6 spelers in verhouding tot de meer dan duizend fabrikanten is de positie van de supermarkt zeer machtig. Wanneer een fabrikant het met Albert Heijn niet eens kan worden over de verkoopvoorwaarden, dan mist hij 29,5% van zijn afzetvolume. Hij zal uiteindelijk dus wel moeten voldoen aan de eisen van Albert Heijn om voldoende volume te halen om te kunnen produceren.

Naast het feit dat Albert Heijn veel marktaandeel in handen heeft, is het ook moeilijk om dingen voor elkaar te krijgen bij Albert Heijn omdat ze zelf heel goed weten waar ze heen willen en wat hun visie is. Kleinere supermarkten weten zelf niet zo goed wat hun visie is en willen maar al te graag de hulp van fabrikanten aannemen.

Zelfs de grote, internationale fabrikanten geven aan dat, ondanks de goede samenwerking, de macht uiteindelijk toch bij de supermarkt ligt. Die heeft het laatste woord en als de supermarkt een product niet wil opnemen dan komt het er gewoon niet in. Contractonderhandelingen en conditiebesprekingen zijn dan ook de momenten waar de fabrikanten het meest de macht van de supermarkt merken.

Het enige wat fabrikanten kunnen doen is zorgen dat ze een betere relatie hebben met de supermarkt dan de concurrerende fabrikanten. Daarnaast moeten ze blijven innoveren om zich te onderscheiden van private label.

6.3.2 Strategie

Fabrikanten zijn niet op de hoogte van de strategie van alle supermarkten. Niet iedere supermarkt deelt namelijk zijn strategie met fabrikanten. Met de category captain wordt de strategie vaak wel gedeeld. De kleinere supermarkten van Superunie weten echter zelf ook niet altijd wat hun strategie is voor de formule en de categorie.

Fabrikant H geeft aan dat het goed zou zijn als zij zich nog wat meer zouden verdiepen in de strategie van de supermarkten. Het is goed om te weten wat de rol van de categorie is en waar een supermarkt naar toe wil.

Dit vinden ze bij supermarkt B ook erg belangrijk. Een fabrikant moet goed op de hoogte zijn van supermarkt B's strategie en zijn plannen daarop aanpassen. Zo was er een fabrikant die in zijn voorstel voor een schappenplan de laagst renderende producten gesaneerd had, terwijl het supermarkt B's strategie is om zich te onderscheiden met een breed assortiment en daarom ook producten met een lage doorstroom op het schap wil zetten. Die fabrikant wordt dan niet meer serieus genomen.

6.3.3 Verschillende belangen

De supermarkt en de fabrikant hebben niet dezelfde belangen, dus dat botst soms. In onderstaande tabel worden de belangen van supermarkt en fabrikant in kaart gebracht, zoals deze zijn onderscheiden door Grievink en Van Groesen (2008).



Belangen supermarkt	Belangen fabrikant
Zo min mogelijk landelijke merken en producten	Zoveel mogelijk alle supermarkten hetzelfde product
Zoveel mogelijk unieke producten (ook private label)	Zo min mogelijk aparte dingen voor één supermarkt
Meer keuzemogelijkheden voor shoppers	Minder productvarianten per fabriek
Minder verstoring van het winkelproces	Zoveel mogelijk promoties op de winkelvloer
Snelle levering en aanvulling van fabriek	Zo min mogelijk productielocaties
Geen overbodige voorraden in de supply chain	Landen moeten alleen lokale distributie regelen

Ook uit de interviews blijkt dat het grootste probleem is dat supermarkten zich willen onderscheiden van de concurrent door differentiatie in de producten aan te brengen terwijl fabrikanten juist willen standaardiseren om de schaalgrootte te kunnen halen. Daarnaast willen supermarkten veel onder private label doen, wat ten koste gaat van de schapplaatsen voor A-merken. Toch zullen supermarkten ook sterke A-merken nodig blijven hebben. Fabrikant C ziet echter wel dat een aantal private label producten een plek op het schap krijgen die ze niet verdienen, op basis van doorstroom.

Uiteindelijk willen de supermarkt en de meeste fabrikanten hetzelfde, namelijk maximaal rendement uit de categorie halen. Alleen de fabrikant zit er toch ook voor zijn eigen merk, ook al probeert deze objectief te zijn. Voor een goede relatie is het belangrijk dat men in ieder geval op de hoogte is van elkaars belangen en doelen.

Ondanks de verschillende belangen kunnen een supermarkt en fabrikant hechter met elkaar samenwerken als ze een gedeelde strategie hebben. Zo is fabrikant D category captain geworden bij supermarkt B omdat ze beide dezelfde strategie hebben. Beide hebben ze een sterke marktpositie in Zuid-Nederland, die ze willen gaan uitbreiden naar de rest van het land. Ook fabrikant I heeft een goede relatie met de supermarkten die van oudsher uit dezelfde regio komen: Deen en Deko.

6.4 Partners kiezen

6.4.1 Hoe kiest de supermarkt de fabrikant uit

Volgens Grievink en Van Groesen (2008) wordt er op basis van verschillende afwegingen een keuze gemaakt voor een fabrikant:

- Opgedrongen door hogere functionarissen binnen supermarkt of door inkoopvereniging
- Op basis van kwaliteiten van de fabrikant (logistiek, frequentie van levering)
- Continuïteit en afhankelijkheid
- Kwaliteit van contactpersonen
- Toegevoegde waarde voor supermarkt
- Historische banden
- Vanuit concurrentie oogpunt
- Toekomstige ontwikkelingen
- Hoeveelheid fabrikanten in die categorie



- Dominantie door innovaties en/of sterke merken
- Familiebedrijf of beursgenoteerd bedrijf
- In staat tot duurzame successen en relaties
- Vakbekwaam in duurzame ontwikkeling

De afwegingen die gemaakt worden zijn afhankelijk van de situatie waarin de supermarkt zich bevindt. Bijvoorbeeld hoe krachtig de formule is, de belangrijkheid van het assortiment en de vakbekwaamheid van de supermarkt.

Uit de interviews blijkt dat met name de leverbetrouwbaarheid van fabrikanten belangrijk is, omdat out of stock supermarkten shoppers kan kosten. Zeker rondom promoties is het belangrijk dat fabrikanten snel kunnen schakelen en ineens veel meer producten kunnen leveren. Deze flexibiliteit is ook essentieel.

Ook de prestatie van fabrikanten en hoe goed je samen kunt innoveren speelt mee. De betrouwbaarheid van de fabrikant in de afspraken die hij maakt wordt ook meegenomen. Daarnaast is de kwaliteit van de producten natuurlijk belangrijk. Zeker in voeding kunnen er geen fouten gemaakt worden. Bij supermarkt A controleert een kwaliteitsmanager alle producten. Ze moeten aan strenge eisen voldoen om bijvoorbeeld salmonellabesmetting te voorkomen.

Het komt ook voor dat fabrikanten betalen om category captain te worden of om producten in het schap te krijgen.

6.4.2 Hoe kiest de fabrikant de supermarkt uit

De supermarkt bevindt zich in een machtspositie doordat er veel meer fabrikanten zijn dan supermarkten. Toch zal de fabrikant zich wel kritisch opstellen en niet met iedere supermarkt in zee gaan. Overwegingen die de fabrikant maakt zijn de volgende (Grievink en Van Groesen 2008):

- Past de formule bij mijn assortiment
- Hoe zijn de overlevingskansen van de formule
- Wat is de groei van de formule
- Heeft de formule zelf behoefte aan mijn assortiment
- Kan ik mijn eigen strategische inzicht en kwaliteiten inbrengen
- Hoe professioneel/goed zijn de mensen met wie ik moet samenwerken
- Is er goede informatietechnologie

Over het algemeen leveren A-merkfabrikanten hun producten aan alle Nederlands supermarkten op Aldi en Lidl na. Slechts enkele exclusieve producten leveren ze aan bepaalde supermarkten. Ze maken wel een duidelijk onderscheid met welke supermarkten ze een diepere relatie aangaan, waarin ze samen aan de categorie gaan bouwen. Vaak is dit met de grootste supermarkten en de supermarkten waarvan ze denken dat die de komende jaren zullen gaan groeien.

6.5 Co-development

Het samen ontwikkelen van producten door supermarkten en A-merkfabrikanten wordt bijna niet gedaan. De reden is dat men bang is voor kopieergedrag. Zo zette supermarkt A bijvoorbeeld een product dat ze samen met fabrikant C hadden ontwikkeld een half jaar later onder private label op het schap. Fabrikant C ziet zo de kennis waar zij in geïnvesteerd hebben weglekken. Andersom gebeurt het ook dat fabrikanten de opgedane kennis en ideeën gebruiken om producten bij concurrerende supermarkten neer te zetten.



6.5.1 Ideeën aandragen

Het echt samen ontwikkelen van producten met A-merkfabrikanten gebeurt niet. In sommige gevallen draagt de supermarkt een idee voor, maar vaak beperkt dit zich tot praktische zaken zoals het formaat van de doos of omverpakking. Supermarkt B heeft een keer de suggestie gedaan dat een fabrikant een alternatieve smaak saus moest ontwikkelen, zoals vissaus in plaats van de standaard bolognesesaus. Veder vragen supermarkten fabrikant I regelmatig om een ecologisch of biologisch product.

Enkele uitzonderingen daar gelaten worden er tot nu toe nog niet zo veel ideeën geopperd. Bovendien zijn de ideeën die dan geopperd worden niet echt baanbrekend. Wanneer de supermarkt met de category captain echt de categorie aan het analyseren is dan kan het wel zijn dat er ideeën op borrelen, maar er wordt niet bewust een brainstorm georganiseerd samen.

Toch zou dit wel interessant zijn. De category manager ziet precies welke producten wel en niet aanslaan binnen een categorie en waar er vraag naar is. Het zou zeer aantrekkelijk zijn wanneer hij ideeën voor nieuwe producten en groeimarkten zou aandragen aan de fabrikant. Fabrikanten staan hier in ieder geval wel open voor

6.5.2 Private label

Met private label fabrikanten is het een ander verhaal. Aangezien deze exclusief aan een bepaalde supermarkt leveren en dus geen informatie kunnen lekken, dragen supermarkten aan hen wel ideeën aan voor nieuwe producten en wordt er samen overlegd.

Zo heeft fabrikant H jarenlang samen met supermarkt A producten ontwikkeld onder private label. De ideeën komen zowel van fabrikant H als van de supermarkt. Vaak bespreken ze samen een aantal ideeën en pikken daar dan de meest potentiële uit, die ze vervolgens samen gaan ontwikkelen. Nu fabrikant H echter ook voor andere supermarkten private label ontwikkelt, zijn ze voorzichtiger met co-development en spiegelen ze pas op het laatste moment ideeën met supermarkt A.

Voor A-merken is de samenwerking van supermarkten met private labellaars een groot risico. Private label producten zijn niet langer kopieën van A-merkproducten, maar door co-development komen er ook innovaties vanuit private label. Fabrikant H gaat de hierboven genoemde private labelproducten nu onder het merk van fabrikant H op de markt brengen. A-merkfabrikanten moeten de kennis van de supermarkt benutten om innovatieve producten te brengen.

6.5.3 Producten spiegelen

Wat ook nauwelijks gebeurt, is het voorleggen van productideeën aan supermarkten tijdens het ontwikkelproces. Pas bij de handelsintroductie wordt het product aan de supermarkt getoond en dan valt er eigenlijk niets meer te veranderen. Wanneer de supermarkt eerder betrokken wordt bij de productontwikkeling en de kans krijgt om feedback te geven, dan zal deze het product ook eerder accepteren en opnemen omdat ze achter het product staan. Met name bij grote projecten acht fabrikant D het zinvol om in een vroeg stadium ideeën te spiegelen bij de supermarkt.

Naast opname in het schap kan het betrekken van de supermarkt er ook voor zorgen dat het product een grotere kans van slagen heeft, doordat het beter doordacht is.



7 Productontwikkeling

Frits Kremer (2008) haalt in zijn boek “Het boodschappenwerk” de 10-procentregel aan, die een schatting geeft van het aantal productideeën die uiteindelijk in het schap komen en overleven:

- 7000 introductie ideeën
- 700 halen het schap
- 70 grootschalig ondersteund (tussen 1 en 5 miljoen euro)
- 7 producten staan na 4 jaar nog op het schap

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het ontwikkeltraject van producten en de weg naar de uiteindelijke introductie. Eerst wordt er gekeken naar de organisatie en hoe fabrikanten omgaan met exclusieve producten en private label. Vervolgens worden de introducties en het schappenplan besproken en tot slot de promotie die het product moet ondersteunen wanneer het een plek heeft veroverd op het schap.

7.1 Productontwikkelafdeling

Waar de productontwikkeling plaats vindt, verschilt per bedrijf. Sommige bedrijven hebben echt een innovatieafdeling, maar meestal worden de producten ontwikkeld vanuit de marketingafdeling. Zo worden bij fabrikant H concepten die redelijk dicht bij hen staan, zoals een smaakvariant, door brandmanagement ontwikkeld en de echt innovatieve producten door de innovatieafdeling.

7.1.1 Betrokkenheid trademarketeers

Jammer genoeg worden trademarketeers vaak te weinig of te laat betrokken bij de productontwikkeling van de fabrikant, terwijl deze wel van toegevoegde waarde kan zijn. Vaak krijgt de trademarketeer het pas op zijn bordje als het af is en de handelsintroductie gemaakt moet worden. De trademarketeer wordt echter wel afgerekend op het succes van introducties, terwijl hij de producten zelf niet maakt. Bij fabrikant C is de ervaring dat er met de goed onderbouwde adviezen die het trademarketingteam aan marketing geeft niet altijd wat gedaan wordt.

De trademarketeer weet precies hoe de categorie in elkaar zit en heeft met name veel specifieke kennis over de supermarkt. Door die kennis te gebruiken kan er beter een product op maat gemaakt worden voor de supermarkt. Ook heeft de trademarketeer beter voor ogen wat een supermarkt wel en niet accepteert en waar het product uiteindelijk aan moet voldoen om opgenomen te worden.

Daarnaast is het in de productontwikkeling van belang om rekening te houden met waar het product in het schap terecht zal komen. Enerzijds om te bepalen wat de concurrentie is, zodat men weet welke waarde het nieuwe product kan toevoegen aan de categorie. Anderzijds is het belangrijk om te bekijken hoe het product eruit ziet als het in het schap staat en welke producten er naast staan. Wanneer een product er op zichzelf heel mooi uitziet, maar in het schap wegvalt bij de producten die er naast staan, dan wordt het alsnog niet verkocht. Door de trademarketeer in een vroeg stadium bij de productontwikkeling te betrekken zouden opnames vergemakkelijkt kunnen worden en wellicht mislukte productintroducties kunnen worden voorkomen.

7.1.2 Multidisciplinaire teams

Er zijn ook bedrijven waar intern wel de beschikbare kennis wordt gebundeld. Dan wordt er een team samengesteld met daarin bijvoorbeeld een accountmanager, trademarketeer en marketingmanager. Zij gaan dan samen nadenken over de categorie, de plannen en mogelijkheden voor nieuwe producten.



Bij fabrikant D zijn er al een aantal nieuwe producten uit een dergelijke samenwerking ontstaan en zij zien dan ook echt de toekomst in multidisciplinaire teams. Ook bij fabrikant C hebben ze een team met daarin trademarketing, sales, logistiek, financiën en marketing. Wanneer er ideeën vanuit dit businesssteam komen dan gaat marketing ermee aan de slag. Maar het werkt ook andersom: als marketing met een idee komt dat wordt dit ook besproken in het team.

Naast het bundelen van kennis binnen het bedrijf is het ook goed om eens samen naar het grotere plaatje te kijken en niet alleen met je eigen ding bezig te zijn. Tevens wordt er dan meer draagvlak gecreëerd onder de werknemers. Alhoewel fabrikant D een innovatiemanager in dienst heeft, kunnen alle medewerkers ideeën aandragen en houdt iedereen wel zijn ogen open.

Ideeën kunnen ook van buitenaf komen. Zo leveren bij fabrikant I kruidenleveranciers en mensen uit de verpakkingswereld ook input voor nieuwe mogelijkheden. Daarnaast houden fabrikanten ook de ontwikkelingen van de concurrent goed in de gaten om te kijken of ze daar op in moeten spelen.

Fabrikant D heeft een introductiemonitor opgezet, waarmee ze alle nieuwe producten van henzelf en van de concurrent op de voet volgen. Iedere 4 weken komen de cijfers binnen en dan kijken ze hoe de producten lopen, ook per supermarkt. Vervolgens proberen ze dat te verklaren en bekijken ze wat dat betekent voor fabrikant D. Zo bepalen ze of ze iets extra's moeten doen om een bepaalde concurrent tegen te gaan of net voor te zijn.

7.1.3 Ontwikkeltijd

De tijd die nodig is om een product te ontwikkelen hangt uiteraard af van het soort product. Zo duurt het in kaas heel lang voordat innovaties doorgevoerd kunnen worden. Als er een nieuwe kaas ontwikkeld wordt dan moet er telkens maanden gewacht worden tot hij een beetje gerijpt is zodat er geproefd kan worden of het de smaak is die gezocht wordt.

Fabrikant H geeft aan dat ze sommige producten binnen een half jaar op het schap kunnen krijgen, maar als ze zelf een nieuwe machine of verpakkinglijn moeten innoveren dan kan het zo 2 jaar duren.

Iedereen werkt met dezelfde inzichten en vaak zijn fabrikanten met dezelfde dingen bezig, zoals gezondheid of producten voor kinderen. Ze kunnen zich onderscheiden in de snelheid waarmee ze met nieuwe producten kunnen komen en daarnaast natuurlijk de executie van de productontwikkeling.

Over het algemeen wordt er pas op het laatste moment in de productontwikkeling rekening gehouden met de mutatiemomenten waarop het product in de winkel geïntroduceerd kan worden. Met name voor seizoensproducten is het belangrijk dat het product af is voor het mutatiemoment.

7.2 Exclusieve producten

Na een jarenlange prijzenoorlog willen supermarkten zich nu onderscheiden door middel van het assortiment dat ze aanbieden. Afgezien van Lidl en Aldi, bieden de overige supermarkten bijna het zelfde assortiment aan wat A-merken betreft. Vanuit de supermarkten komt daarom de vraag aan fabrikanten of deze hen exclusieve producten kunnen bieden, waarmee zij zich kunnen onderscheiden.



Fabrikanten hebben echter een minimum aan afzetvolume nodig om de productielijnen rendabel te laten zijn. Daarom zetten zij hun producten het liefst bij zoveel mogelijk supermarkten neer. In Engeland wordt er veel private label geproduceerd, maar door de grootte van het land is de schaal per supermarkt ook groter. In Nederland is het qua marktaandeel eigenlijk alleen rendabel om voor Albert Heijn een exclusief product te produceren.

Naast productietechnische problemen is er nog een andere reden waarom exclusieve producten ongunstig zijn voor de fabrikant. Wanneer een fabrikant exclusiviteit biedt aan bijvoorbeeld Albert Heijn, dan zullen de andere supermarkten dit ook willen. Als je die dan niets te bieden hebt, dan komt dat niet ten goede van de relatie.

Toch zal het toekomstbeeld zijn dat fabrikanten wel aan de wensen van de supermarkt zullen moeten voldoen. Een aantal fabrikanten ziet dat in en is nu aan het testen hoe ze de kleinschaligere productie van exclusieve producten toch rendabel kunnen maken.

Uiteraard is het ene product geschikter om op kleine schaal te produceren dan het andere. Zo kan fabrikant I bijvoorbeeld gemakkelijk een speciale smaak kaas exclusief voor een supermarkt maken, maar een voorverpakte kaas is moeilijker omdat daarvan de verpakkingskosten hoog zijn bij een klein volume.

Wellicht is het een mogelijkheid om de volumes van exclusieve producten aan te vullen met verkoop van dat product in het buitenland. Aspecten die dan echter gaan spelen zijn houdbaarheid, taal en logistiek. Fabrikant C vindt het zeker een goede gedachte als het qua product mogelijk is.

Fabrikant B heeft nu al een doos met 24 flesjes van zijn product, die normaal alleen in het buitenland wordt verkocht, nu exclusief bij supermarkt A staan. Dit is voor fabrikant B ook voordelig omdat dit specifieke product beter aansluit bij de consument van supermarkt A dan van de andere supermarktformules.

Verder kan een supermarkt zich ook onderscheiden door exclusieve promoties met dezelfde producten te houden. Dit is voor beide partijen lucratief.

7.3 Private label

Supermarkten brengen steeds meer producten onder eigen merk, private label, op de markt ten koste van de A-merken. Met name in verscategorieën is het aandeel private label erg hoog. In de kruidenierswaren is de omzet van private label in Nederland 20%, maar in Engeland is dit momenteel al 50% (Kremer 2008). Niet iedere categorie heeft echter even veel last van private label, zo blijft de consument in bijvoorbeeld bier erg merktrouw, dus daar valt minder te vrezen van private label.

Supermarkten kijken ook steeds meer in het buitenland naar interessante partners voor private label productie. Zo gaat supermarkt B ieder jaar naar Engeland om te kijken of ze daar nog interessante producten hebben. Alhoewel dit een bedreiging vormt, vindt fabrikant H het wel meevallen. Zij constateren dat buitenlandse fabrikanten toch minder goed weten in te spelen op de Nederlandse markt. Dit zal verschillen per categorie. Andersom probeert fabrikant H zelf ook een voet aan de grond te krijgen in het buitenland.



De category manager van supermarkt B gaat soms ook zelf opzoek naar producten. Zo was er rond kerst veel vraag naar truffels en toen is ze zelf naar Italiaanse speciaalzaken gegaan en heeft ze vervolgens onderzoek gedaan naar die importeurs die die producten maakten.

7.3.1 Zowel private label als A-merk produceren

Een aantal A-merkfabrikanten kiezen ervoor om private label te produceren naast hun A-merk. Meestal hebben ze hier binnen het bedrijf een gescheiden afdeling voor opgericht. Vaak kiest men om private label te gaan maken om meer volume te halen en daarmee het hoofd boven water te houden. Daarnaast kan het ook een strategische afweging zijn om in ieder geval een aandeel te hebben in private label. Je weet niet waar toekomst heen gaat, maar dan heb je het wel in eigen hand, zo zegt fabrikant D.

Andere A-merkfabrikanten willen absoluut geen private label produceren. Dit schaadt namelijk de positionering van het A-merk. Wanneer je eenzelfde product onder private label verkoopt dan kan je niet goed het prijsniveau van je A-merk beargumenteren. Bovendien wil de supermarkt het vervolgens alleen onder private label hebben. Fabrikant E stelt dat fabrikanten een keuze moeten maken: of private label of A-merk produceren, een combinatie is uiteindelijk geen winnend businessmodel.

7.3.2 Toegevoegde waarde A-merk

Om zich te onderscheiden van private label moeten A-merkfabrikanten blijven innoveren. Waar bij fabrikant H eerst de innovaties met name in het private label deel zaten, door de samenwerking met supermarkt A, proberen ze nu steeds meer onder het merk van fabrikant H te doen. Fabrikant D kiest bewust om alleen met zijn merk te innoveren, niet met private label.

Het voordeel van A-merken ten op zichte van private label is de hoge merkbekendheid. Daarnaast zijn ze beter in staat consistent dezelfde kwaliteit te leveren en voegen ze waarde toe voor de supermarkt. Voorheen konden A-merken investeren in onderzoek en innovaties door de hogere prijs en maakte private label A-merk na, maar dit is aan het veranderen. Supermarkten blijven de prijzen van A-merkproducten verlagen om goed uit prijsvergelijkende onderzoeken tussen supermarkten te komen. Daarnaast wordt er in private label meer samengewerkt met de supermarkt om producten te ontwikkelen en komen ze ook met nieuwe producten.

Supermarkt B is echter wel een volger wat betreft private label ontwikkelingen. Zij kijken naar wat supermarkt A doet en het gaat op het gevoel van de category manager, wanneer die denkt dat een product gaat aanslaan.



7.4 Productintroducties

7.4.1 Nieuwe producten

IRI Nederland heeft een top 20 samengesteld van de productintroducties van 2007 op basis van de behaalde omzet. De gehele lijst vindt u in bijlage B, hieronder wordt de top vijf vermeld:

- | | |
|----------------------------|--------------------------------------|
| 1. Coca Cola Zero | Light cola voor mannen |
| 2. Chocomel Hot cups | Chocolademelk voor in de Senseo |
| 3. Campina Optimel Control | Yoghurt die hongergevoel tegen gaat |
| 4. Dr. Oetker Casa di Mama | Pizza die in de oven nog moet rijzen |
| 5. Dreft vaatwasmiddel | Kopie concurrent |

Lay's Baked, die op plaats 17 staat, ontving datzelfde jaar de Distrifood Wheel of Retail prijs voor het meest innovatieve product van dat jaar en Gillette Fusion (plaats 11) de Gouden Wheel voor de beste introductie van 2007.

Uit deze lijst blijkt dat succesvolle introducties lang niet altijd de meest baanbrekende innovaties zijn. Echte innovaties zijn schaars. Deze zijn namelijk risicovoller dan bijvoorbeeld een smaakextensie en het duurt langer voordat de consument het oppakt, waardoor de ondersteuningskosten hoog zijn. Wanneer consumenten gevraagd wordt een recente innovatie in de supermarkt te noemen, dan noemt men de Senseopads, die al 7 jaar geleden zijn geïntroduceerd, dus dat zegt wel wat over de frequentie van echte innovaties.

In de top 20 komen de volgende soorten vernieuwingen voor:

- Inhoudelijk nieuw product (Adez, Lay's baked, Gillette Fusion)
- Smaakvariatie (Senseo cafe choco, Friesche Flag Efteling)
- Kopie van de concurrent (vaatwasmiddel Dreft)
- Nieuwe marketingaanpak (Coca Cola Zero, Red Band Truly)
- Extra eigenschap bestaand concept (Becel omega3plus)
- Lijnuitbreiding (Knorr wereldgerechten (4-5p))
- Oud product opnieuw introduceren (Andy)

Supermarkt B geeft aan dat ze graag meer echt innovatieve producten zien en daar ook open voor staan.

7.4.2 Mutatiemomenten

Albert Heijn en Super de Boer hebben een aantal vaste mutatiemomenten waarbij er nieuwe producten in het schap kunnen worden geïntroduceerd. Bij Albert Heijn heet dit moment een worp. In principe zou tijdens het mutatiemoment het hele schap omgegooid kunnen worden, bijvoorbeeld om de segmentering van het schap te veranderen of om een nieuwe productlijn te introduceren. Tijdens het mutatiemoment kunnen ook de schappen worden versteld. Aangezien deze wijzigingen veel werk met zich mee brengen, worden de categorieën om beurten omgebouwd.

De overige supermarkten hanteren geen vaste mutatiemomenten. Zij kiezen ervoor om een schap te veranderen zodra er introducties aan zitten te komen. Bij Jumbo kan er per kwartaal een verandering aangebracht worden in de mutatieplanning.



Fabrikanten zitten vast aan de mutatiemomenten voor de introductie van hun producten. Een enkele keer kan er buiten deze momenten om wel een product worden geïntroduceerd als er slechts 1 product in en 1 eruit moet, mits dat binnen hetzelfde plekje past.

Fabrikanten willen graag een nieuw product in alle supermarkten rond dezelfde tijd introduceren zodat ze above the line communicatie kunnen doen, bijvoorbeeld een televisiecommercial. Dat betekent dus dat zij rond de mutatiemomenten van Albert Heijn en Super de Boer ook het product bij de andere supermarkten zullen introduceren.

Het verschilt per categorie hoe vaak er wijzigingen plaatsvinden. Sommige categorieën zoals bier hebben seizoensgebonden schappen (lentebok, witbier, herfstbok) en zullen meerdere keren per jaar veranderen, andere schappen worden slechts eens per 1 à 2 jaar omgebouwd.

7.4.3 De handelsintroductie

Supermarkten zien fabrikanten graag met nieuwe producten komen, maar niet alles wordt opgenomen. De fabrikant moet eerst zijn product presenteren aan de supermarkt en deze overtuigen dat hij het moet opnemen.

De handelsintroductie wordt meestal gedaan door de accountmanager, soms samen met de trademarketeer. De trademarketeer is wel degene die al het materiaal en de argumentatie voor de presentatie maakt. Tijdens de handelsintroductie wordt een monster van het product getoond en worden de volgende zaken gepresenteerd:

- Trends en ontwikkelingen in de markt
- Koopgedrag van de shopper
- Consumentenvraag
- Schapvisie van de fabrikant
- Eigenschappen van het product
- Resultaten van testen of resultaten uit andere kanalen
- Toegevoegde waarde voor de categorie
- Schappenplan met een saneringsadvies
- Prognose van de marge en doorstroom
- Budget en plannen voor de ondersteuning

Bij fabrikant H is er een launchteam met daarin een trademarketeer, brandmanager en accountmanager. Zij maken de handelspresentatie, het introductieprogramma, de activiteitenschema's en gadgets. De handelsintroductie is in principe 16 weken voor de consumentenintroductie. Bij fabrikant C is dit 13 weken voor launch.

7.4.4 80% van de productintroducties mislukken

Er wordt gezegd dat 80% van de producten die op het schap terecht komen mislukken en weer verdwijnen. Dit is vaak te wijten aan een ondersteuning die niet lang genoeg of niet goed genoeg is. Zeker bij zeer innovatieve producten duurt het lang voordat de consument eraan gewend is en het durft te proberen. Een enkel product valt niet goed op in een gekleurd schap, dus reclame en promoties zijn essentieel. Met demonstraties kan het ook onder de aandacht gebracht worden en kan er tevens getoond worden hoe het klaargemaakt moet worden.

Een andere reden voor mislukking kan zijn dat het product niet onderscheidend genoeg is waardoor het niet een meerwaarde heeft ten opzichte van de bestaande producten. Het product zelf is dan



dus niet goed genoeg. Sommige fabrikanten blijven nieuwe producten in de markt zetten om hun schapaandeel te behouden of om met commercials weer de aandacht op het merk te kunnen vestigen. Het gaat dan meer om weer even aandacht krijgen, dan dat het product veelbelovend is.

Supermarkt B neemt soms ook producten op omdat het een grote leverancier is, waarvan ze weten dat die er landelijke aandacht aan gaat geven en er een advertentie bij plaats, maar niet zozeer omdat zij kansen zien in het product. Als het dan niets blijkt te zijn kunnen ze het alsnog saneren.

Om te zorgen dat een product een grotere kans van slagen maakt, moet je:

- goed kijken naar de wensen van de consument en shopper
- weten hoe de shopper zich gedraagt en waar hij naar op zoek is
- bepalen waar de rest van het assortiment niet in voldoet, dus in welk segment er behoefte is aan nieuwe producten
- het product van te voren testen onder de doelgroep
- het product in het schap zetten om te kijken of het genoeg opvalt en de verpakking goed uitkomt
- genoeg budget vrijmaken voor ondersteuning

7.5 Schappenplan

Category managers hebben over het algemeen weinig tijd en zijn blij wanneer fabrikanten een schapsvisie of zelfs schappenplannen aanleveren. Met name voor de category captain is hier een rol weggelegd. De category captain denkt echt mee over de categorie en maakt verder uitgewerkte schappenplannen dan andere fabrikanten. De meeste fabrikanten zullen alleen een schappenplan maken om te beargumenteren waar hun nieuwe product in het schap terecht moet komen. De category captain heeft ook een adviserende rol wanneer hij zelf geen introducties heeft. Om echt tot op productniveau een schappenplan uit te werken heeft de fabrikant de hulp van de supermarkt nodig.

Uiteindelijk heeft de supermarkt het laatste woord hoe het schap eruit komt te zien. Het schappenplan van een fabrikant wordt nooit klakkeloos overgenomen door de supermarkt. Vaak worden meerdere partijen om advies gevraagd. Sommige supermarkten maken zelf een plan en vragen de fabrikant dan om feedback, andere laten eerst de fabrikant met een schappenplan komen en gaan er dan zelf mee aan de slag. Kleinere supermarkten, zoals supermarkt B volgen vaak de schapvisie van de category captain, maar ze valideren het wel door ook een andere fabrikant zijn visie te laten geven. Supermarkt B gaat ook heel erg op het eigen onderbuikgevoel van de category manager af. Soms gaat dit helemaal tegen het advies van de fabrikant in.

Sommige fabrikanten, zoals fabrikant A en C, maken ook een schapvisie voor de komende 5 jaar. Supermarkt A denkt hier ook over na, maar supermarkt B richt zich enkel op het komende jaar, omdat er in de tussentijd weer veel veranderd kan zijn.

Fabrikant C heeft 10 bouwstenen gedefinieerd waarvan ze denken dat die nodig zijn om tot een goede schapvisie te komen. Ze helpen supermarkten om te bepalen wat voor hen belangrijk is en hoe ze dan tot een goede schapvisie kunnen komen. Bouwstenen zijn bijvoorbeeld shoppergedrag, promotie, prijsniveau en out of stock.

Niveau schappenplannen

Niet alle fabrikanten geven op hetzelfde niveau adviezen over de schappenplannen. In principe heeft iedere fabrikant wel een visie voor het schap. Maar vaak houdt dit op bij de segmentatie van de producten en hoeveel ruimte ieder merk krijgt. Waar precies alle producten komen en het maken



van een planogram, gaat de meeste fabrikanten te ver. De category captain doet dit echter wel en zal daarbij overleggen met de supermarkt. Er zijn diverse spacemanagementprogramma's om met de computer een schappenplan te maken. Sommige fabrikanten hebben zelfs een spacemanager in dienst die echt schappenplannen tot op productniveau maakt. Dan kunnen de plannen ook echt per metrage worden gemaakt, dus afhankelijk van het aantal meters dat een categorie in een winkel van een bepaald formaat krijgt.

Indeling van het schap

De belangrijkste stap bij het bepalen hoe het schap eruit komt te zien is de segmentatie. Dit wordt gedaan op basis van het shoppergedrag en de beslissingsboom, die toont op basis van welke producteigenschappen er een keuze wordt gemaakt.

Zo maakt fabrikant E in het koekjesschap de segmentering op basis van het gebruiksmoment: geven, delen en houden. Geven is voor visite, delen met partner en gezin en houden is het momentje voor jezelf. Fabrikant E laat de shopper vervolgens langs het schap navigeren aan de hand van de herkenbare iconen in de verschillende segmenten.

Fabrikant D heeft testen gedaan met verschillende schappenplannen. Naar aanleiding van het shoppergedrag is er vervolgens voor gekozen om de schapvolgorde te veranderen, waardoor shoppers eerst langs de speciaalbieren en blikbieren komen voordat ze bij het pils komen. Hiermee proberen ze de verkoop van producten met een hogere marge te bevorderen. Daarnaast zijn de speciaalbieren in blokken opgedeeld naar segmentatie (lightbier, abdijbier, rosébier, etc).

Na de segmentering krijgt een merk een bepaalde ruimte op het schap op basis van marktaandeel, marge, doorstroom en trends. De ruimte op het schap wordt uitgedrukt in het aantal facings. Deze stap is erg belangrijk voor de supermarkt, omdat hiermee out-of-stock voorkomen kan worden. Out of stock is een groot probleem voor de supermarkt, omdat hij daarmee klanten kan verliezen. Dit kost een supermarkt 2 à 3 keer meer dan het weggooien van bedorven producten. Je kunt dus beter teveel producten in het schap zetten en er dan een paar weggooien dan dat het op is.

Fabrikant D is momenteel aan het kijken wat ze met verlichting en decoratie van het schap kunnen doen. Daarnaast kijken ze naar hoe het wijnschap informatie over de producten geeft en of dit ook voor bier te realiseren is. De meeste fabrikanten zijn echter niet met dit soort zaken bezig.

Waar ook nog te weinig naar gekeken wordt is de invloed die producten of merken die naast elkaar in het schap staan op elkaar hebben. Zelfs bij fabrikant A wordt daar nauwelijks naar gekeken.

Regionaal onderscheid

Bier is een categorie waar de aankopen per regio sterk verschillen. Zo is Heineken landelijk gezien verantwoordelijk voor de helft van de bieromzet, maar heeft men in het oosten een voorkeur voor Grolsch en in het zuiden voor Bavaria. Wanneer je daar met een landelijke schappenplan gaat werken dan zal Grolsch in het oosten en Bavaria in het zuiden telkens uitverkocht zijn. Supermarkt B hanteert daarom op advies van fabrikant D 7 regio-schappen. Deze schappenplannen zijn gebaseerd op merkvoorkeur in bepaalde regio's en kunnen lokaal nog aangepast worden wanneer er bijvoorbeeld veel vraag is naar halve liters. Eigenlijk zouden er nog veel meer regio's onderscheiden moeten worden, maar dat is erg bewerkelijk.

Supermarkt A houdt wel rekening met regionale voorkeuren in kratten en retourflessen maar bijvoorbeeld niet in blik. Er zijn nog steeds veel formules die alleen met een landelijk schappenplan werken. Bier is op zich wel een uitzonderlijke categorie, omdat er zulke sterke, regionale verschillen



in merkvoorkeuren zijn, maar er zijn wel meer categorieën waarin de productvoorkeuren regionaal verschillen.

Per regio verschillende schappen hanteren is heel erg complex qua logistiek. Maar door meer op de regionale doelgroep in te spelen kan wel out of stock voorkomen worden en daarnaast kan zeker in de verscategorieën het bederven van producten voorkomen worden. Sommige supermarkten vinden dat ze met een goed schappenplan regionale verschillen moeten kunnen opvangen.

Supermarkt B probeert wel regionale differentiatie aan te brengen. Als er nieuwe winkels geopend worden dan wordt er gekeken naar de kopersgroep en daar worden de schappen en het assortiment dan op aangepast. Zo nemen ze bijvoorbeeld in Groningen meer kant-en-klaar-maaltijden op voor de studenten en in het westen van het land staan er meer internationale producten. Dit wordt per nieuw geopende supermarkt bekeken.

Verder kan supermarkt B bepaalde productgroepen wat meer ruimte in het schap geven als ze bijvoorbeeld zien dat in het Noorden van het land er meer vraag is naar het segment droge soep dan de huidige trend van natte soep in de rest van het land. Supermarkt B zet fabrikanten in om naar de lokale markt te kijken en op basis daarvan onderscheid te maken in winkels in een bepaalde regio of winkels in dorp/stad.

Wijzigingen per winkel

Bij Albert Heijn worden de schapwijzigingen centraal geregeld, dan staat het binnen een week in alle winkels en is er geen aanpassing mogelijk. Bij de franchise-ondernemingen (Super de Boer, C1000, Plus) worden er vanaf het hoofdkantoor schappenplannen opgestuurd en dan krijgen ondernemers een bepaalde bonus als ze die schappenplannen volgen, maar in principe kunnen zij nog weer wijzigingen aanbrengen in het schap.

Supermarkt B zou graag willen dat fabrikanten op de winkelvloer helpen om schapmutaties uit te voeren. Zo wordt er gewaarborgd dat de plannen die op het hoofdkantoor worden bedacht ook goed uitgevoerd worden. Er zijn fabrikanten die bedrijven inhuren om schappen om te bouwen.

7.6 Promoties

Om de introductie te laten slagen is het essentieel dat het nieuwe product goed ondersteund wordt en onder de aandacht wordt gebracht bij de consument en shopper. Dit kan bijvoorbeeld door reclame en advertenties en door promoties in de supermarkt. Supermarkten hebben echter liever geen reclamemateriaal in de winkel staan of hangen, het schap moet schoon blijven.

Voor de ene categorie zijn promoties belangrijk voor de omzet dan bij andere. In luiers en keukenrollen wordt 60-70% tijdens promotie gekocht, in bier 30%. Geen promoties betekent dus een forse daling in de omzet.

Het merendeel van de promoties zijn prijspromoties. Daarnaast worden er samples weggegeven en demonstraties gehouden. Fabrikant I doet bijvoorbeeld veel demonstraties en sampling omdat hun overtuiging echt proeven=geloven is. Supermarkten verlenen graag hun medewerking aan demonstraties, zeker als de fabrikant betaalt, maar ze hebben wel zo hun voorwaarden. Zo wil Albert Heijn geen displays in de winkel en wil Super de Boer dat hun eigen mensen de demonstraties uit voeren.



Fabrikanten hebben ook zo hun voorkeur voor bepaalde promoties. Zo geeft fabrikant I liever een verpakking weg dan dat ze 50% prijskorting geeft, omdat ze dan een verkeerd signaal aan de shopper geven. Als de shopper terug komt voor een herhaalaankoop dan is het product ineens veel duurder geworden.

Bier is een klantenlokker, dus fabrikant B helpt de supermarkt om met promoties van zijn product ervoor te zorgen dat ook andere aankopen gestimuleerd worden. Zo krijgt men bijvoorbeeld alleen korting op het bier bij meer dan 20 euro aan boodschappen.

Fabrikant D sponsort evenementen waar ze vervolgens een tailormade promotie aan vastkoppelen. Uiteindelijk levert dit toch minder op dan een promotie met een loyaliteitsprogramma. Hetzelfde geldt voor gecombineerde promoties, zoals kaas met brood en bier met chips of nootjes. Het levert wel wat op, maar niet zo veel als afzonderlijke promoties. Niet alle chipsconsumenten drinken namelijk bier, dus dan is een losse afprijzing van de chips aantrekkelijker. Fabrikant D ziet nog wel mogelijkheden in gecombineerde promoties binnen hun eigen portfolio.

Trademarketeers zijn uiteindelijk niet degene die zelf de promoties bedenken. Bij fabrikant C doet bijvoorbeeld de binnendienst en de junior accountmanager dat. De trademarketeer analyseert wel de promoties en geeft adviezen welke producten in de promoties zouden moeten en wat voor soort promoties het dan zouden moeten zijn.



8 Andere afzetkanalen

De hoofdvraag van dit onderzoek is “Hoe krijgt de fabrikant zijn product op het schap of op een alternatieve manier aangeboden aan de consument”. Dit hoofdstuk zal het tweede deel van de hoofdvraag behandelen. Aan bod komt allereerst de ontwikkeling van de supermarkt. Vervolgens worden de alternatieve afzetkanalen om levensmiddelen aan de consument te verkopen behandeld. En tot slot zal er gekeken worden of er mogelijkheden zijn voor de fabrikant om op andere manieren zijn product te verkopen.

8.1 Historie supermarkt

Supermarkten zijn voortgekomen uit de kruidenierszaken van de 19^e eeuw, die droge levensmiddelen verkochten. In de winkel bevond zich een lage toonbank met weegschalen en daar achter een kast met open bakken met de schepproducten. De kruidenier ontving grote zakken, dozen of vaten van de fabrikant en woog vervolgens de juiste hoeveelheid voor de consument af.

In 1917 ontstond in Amerika de eerste zelfbedieningswinkel en in 1948 werd dit principe door de Gebr. van Woerkom in Nederland geïntroduceerd. De kruidenier verpakte nog steeds de grote zakken van de fabrikant om, alleen deed hij dit nu van te voren in de klantluwe periodes. Alle artikelen lagen voorverpakt en voorzien van een prijs op stellingen. De consument winkelde met een winkelmandje en koos zelf de producten uit.

Vrij snel hierna werd in 1953 door N.V. Suco in Amsterdam de eerste supermarkt geopend. Ten opzichte van de zelfbedieningswinkel werd het assortiment breder en werden er verse producten zoals brood, zuivel, groenten, fruit en vlees toegevoegd. Ook werden er huishoudelijke artikelen, papier- en schrijfwaren, boeken en tijdschriften verkocht.

Sindsdien zijn de supermarkten steeds groter geworden. Waar een supermarkt in de jaren '60 slechts 500 producten aanbood, telt een gemiddelde Nederlandse supermarkt nu zo'n 20.000 verschillende producten. Uiteindelijk zijn de supermarkten uitgegroeid tot hypermarkten, een combinatie tussen een grote supermarkt en een warenhuis. Alhoewel deze in Frankrijk, Duitsland en Amerika erg populair zijn, zijn ze in Nederland nooit echt aangeslagen. De komst van hypermarkten wordt vaak tegengewerkt omdat het een bedreiging vormt voor de lokale winkels. In de jaren '70 is er in Nederland geprobeerd de hypermarkten Maxis (Bijenkorfconcern), Trefcenter (de Gruyter) en Miro (Albert Heijn) van de grond te krijgen, maar dit is niet gelukt. Op dit moment is de Albert Heijn XL de grootste supermarkt die Nederland kent.

8.2 Boodschappen doen in diverse winkels

De consument koopt zijn levensmiddelen niet alleen in de supermarkt. Zo shopt hij ook bij de traditionele bakker, slager, groenteboer, vishandelaar en op de markt. Daarnaast bezoekt hij speciaalzaken, etnische/biologische supermarkten, natuurwinkels en boerderijwinkels. Vanuit huis bestelt hij producten op internet of komt de SRVwagen langs. Verder wordt er ter plaatse in directe behoeftes voorzien door avondwinkels, pompstations, de Kiosk en Albert Heijn to go. Er zijn dus ontzettend veel afzetkanalen, maar waarom doet de consument nou bij een bepaalde winkel zijn boodschappen?



8.2.1 Shoppertrip

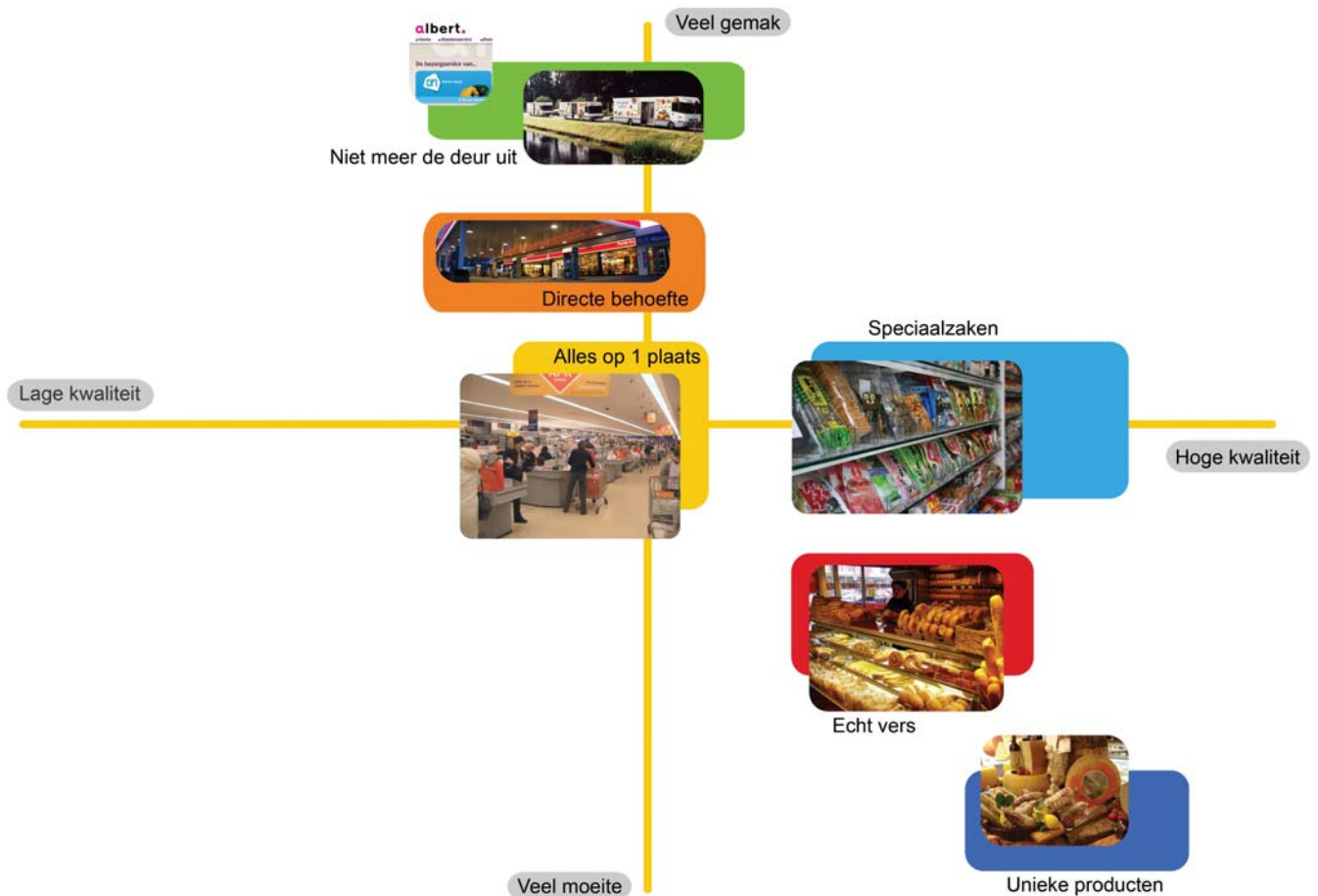
Enerzijds heeft dit te maken met het soort aankopen dat de shopper doet. EFMI Business School en Food Service Instituut Nederland (FSIN) onderscheiden de volgende vier shoppertrips:

- Basisvoorraad (bijv. toiletpapier) (10%)
- Weekboodschappen (aankoop aan de hand van een boodschappenlijstje) (35%)
- Dagboodschappen (20%)
- Direct consumeren (35%)

Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat de basisvoorraad bij een voordelige supermarkt in de stad met de auto wordt gehaald, terwijl de dagelijkse boodschappen op de fiets in de dorpswinkel om de hoek worden gedaan. Daarnaast zijn bepaalde gelegenheden, zoals een diner met vrienden of kerstmis, aanleiding om eens iets bijzonders in huis te halen en een andere winkel te bezoeken dan voor de gewone boodschappen wordt gedaan.

8.2.2 Gemak en kwaliteit

Anderzijds zijn gemak en kwaliteit & service belangrijke argumenten waarop de consument zijn winkel kiest. Daarom zijn op basis van deze twee criteria in onderstaande afbeelding de verschillende afzetkanalen in kaart gebracht (zie tevens bijlage C). Hieruit blijkt dat gemak en kwaliteit niet op 1 plek samen te vinden zijn. De supermarkt is een soort compromis tussen beide. In principe zou er binnen de supermarktketens nog een verschil aangebracht kunnen worden in de kwaliteit van de producten, waarbij Albert Heijn bijvoorbeeld meer naar rechts zou liggen dan de Aldi.





Hieronder zal verder toegelicht worden vanuit welke behoefte de consument voor een bepaald kanaal kiest.

Gemak

- Alle boodschappen op één plaats inslaan
 - **Supermarkt**

Het grote voordeel van de supermarkt is dat het een groot aanbod aan producten aanbiedt. Alle ingrediënten voor een maaltijd en andere levensmiddelen kunnen op één plaats ingekocht worden. Daarnaast bieden supermarkten steeds meer non-foodproducten aan, zodat boodschappen doen en winkelen nu onder één dak kan. Dit levert tijdsparing op.
 - **Pompstation, avondwinkel, Kiosk en Albert Heijn to go**

Een kanaal dat steeds meer opkomt is het conveniencekanaal. Dit kanaal voorziet in een directe behoefte. Op het moment dat men honger heeft, kan men een broodje kopen bij het pompstation of een reep halen bij de Kiosk op het treinstation. Het aanbod van pompstations wordt steeds uitgebreider, tot zelfs verse producten aan toe. Door de openingstijden van pompstations en avondwinkels worden er veel producten verkocht die mensen zijn vergeten te kopen bij de supermarkt en 's avonds nog nodig hebben.
- Niet meer de deur uit hoeven
 - **SRV-wagen**

De SRV-wagen die in 1968 is ontstaan, werd steeds minder aantrekkelijk doordat op een gegeven moment geëmancipeerde vrouwen buitenshuis gingen werken. Bovendien maakte de koelkast met vriesvak het mogelijk om boodschappen voor een gehele week te doen en deze vervolgens op te slaan. Uiteindelijk is de SRV-wagen in 1995 afgeschaft. Nu er steeds meer ouderen zijn wordt het echter weer interessant. Springer startte daarom in 2006 een moderne versie van de rijdende winkel. Ideaal voor mensen die overdag thuis zijn en niet de deur uit kunnen of willen.
 - **Internet**

In Nederland is albert.nl de enige online supermarkt. Achter de computer worden de producten besteld en in enkele dagen worden ze thuisbezorgd. In Amerika bestaan vergelijkbare sites zoals Peapod en Fresh direct al langer. Simon Delivers is daar echter dit jaar gestopt met de online verkoop omdat het niet hard genoeg liep. In België is er een biologische supermarkt, Bioplanet, die vier winkels hebben en daarnaast hun producten via internet verkopen. Het wordt echter niet aan huis bezorgd, de consument moet zijn bestelling af komen halen in de dichtstbijzijnde Colruyt winkel.

Naast supermarkt zijn er ook enkele fabrikanten die via internet hun producten verkopen zoals droste.nl (chocolade), vindict.nl (wijn), nespresso.com (koffie cupjes) en simonlevelt.nl (koffie en thee). Dit is voornamelijk geschikt voor delicatessen en exclusieve producten.

Internet biedt zeker mogelijkheden voor exclusieve producten, die niet overal te krijgen zijn. Ook voor de dagelijkse boodschappen is het interessant. Toch zal het maar een beperkte doelgroep blijven hebben. In tegenstelling tot bijvoorbeeld kleding, horloges en mobiele telefoons is internet voor levensmiddelen minder geschikt omdat de houdbaarheid van de producten een belangrijk rol speelt.



Kwaliteit en service

- Echt vers

- **Groenteboer, slager, bakker en de markt**

Producten in de supermarkt bevatten steeds meer conserveringsmiddelen en andere additieven. Voor echt verse producten en kwaliteit gaat de consument naar de groenteboer, de slager, de bakker of de markt.

- **Biologische winkel en natuurwinkel**

Voor de bewuste consument die om zijn gezondheid en de natuur geeft zijn er de biologische winkels en de natuurwinkels.

- Producten die direct van de bron komen

- **Boederijverkoop**

Boeren openen steeds meer boederijshops. In deze winkels worden eigen producten en producten uit de buurt verkocht zoals kazen en vlees, maar ook delicatessen. Aanvullend worden de producten vaak ook via internet verkocht. De consument is steeds meer geïnteresseerd geraakt in het pure product van de boer: biologische producten die rechtstreeks van het land komen zonder tussenkomst van supermarkt of winkelier. Daarnaast zijn er ook steeds meer boeren die op chic gaan en gastronomische kwaliteit toevoegen aan hun bedrijf. (Van Velzen 2008)

- **Marqt**

Marqt is in februari 2008 gestart in Amsterdam. Het is een soort overdekte markt, waar regionale producenten en boeren direct hun producten aan de consument kunnen verkopen. Het is dus een soort shop-in-shop, met onder andere een visboer, kaashandelaar en een bakkerij. Uniek aan dit concept is dat kleine lokale spelers een kans krijgen om hun producten aan het grotere publiek te verkopen. Bij gewone supermarkten is dit onmogelijk omdat ze zo klein zijn.

De producenten zijn verantwoordelijk voor een deel van de winkel en leiden zelf het personeel op, die ook een adviserende rol naar de consument heeft. Marqt richt zich op consumenten die bewust leven en op zoek zijn naar lekkere, gezonde en duurzame producten, die op een eerlijke wijze, zonder additieven zijn geproduceerd. Met het concept willen ze een alternatief bieden op de supermarkt, die naar hun mening te veel gefocust is op prijs.

- Unieke producten

- **Speciaalzaken**

Al sinds de jaren '90 bestaan er gespecialiseerde supermarkten, zoals biologische, Turkse, Chinese en Surinaamse supermarkten. In 2008 is in Rotterdam de eerste etnosupermarkt, Waikiki geopend. Hier verkopen ze halalvlees en speciale merken en producten voor bepaalde bevolkingsgroepen. Gewone supermarkten hebben volgens Waikiki te weinig oog voor de niet-westerse allochtonen, zo'n 1,7 miljoen in Nederland. Ook Nederlanders vinden de etnische producten interessant.

Waar de traditionele bakker en groenteman voorzien in betere producten dan de supermarkt, voorzien deze winkels in andere soort producten dan in de supermarkt te verkrijgen zijn. Hier doen buitenlanders, die producten uit hun eigen cultuur missen, hun inkopen, maar daarnaast ook mensen die op zoek zijn naar iets bijzonders voor bijvoorbeeld een feestje of gewoon uitgekeken zijn op het aanbod van de supermarkt.



Naast de gespecialiseerde supermarkten zijn er ook nog de kleine delicatesseszaken. Daar vindt men producten zoals olijven, noten, kazen, wijnen en dergelijke. Hier komt men voor de kwaliteit en een aanvulling op de gewone boodschappen. De consument laat zich hier graag verrassen en probeert nieuwe producten uit.

- Groentetas

Een andere manier waarop de consument verrast wordt is het concept van de groentetas. Bij Odin kan er een groente- of fruitabonnement of een vleespakket worden gekocht. Iedere week kan deze opgehaald worden bij een afhaalpunt in de buurt, bijvoorbeeld een groenteboer of slager. Het aanbod is gevarieerd, afgestemd op de seizoenen en vers en biologisch geteeld. Op de website kan men zien wat er in de tas van volgende week zit, maar de producten kunnen niet gekozen worden.

- Service

- Naast de kwaliteit die bovenstaande kanalen bieden is de service ook van groot belang. In de supermarkt weet de gemiddelde vakkenvuller niet wat er in een verpakking zit of hoe het product bereid moet worden. Bij de bakker, de slager of de toko heeft de verkoper verstand van de producten. Hij kan bijvoorbeeld suggesties doen welk product het beste in een bepaald gerecht past en adviseren in de bereiding. Daarnaast weet hij precies wat er in het product zit.

8.2.3 Andere afzetkanalen

In dit hoofdstuk worden de plaatsen beschreven waar consumenten boodschappen doen. Dit omvat echter niet alle plaatsen waar levensmiddelen te koop zijn. De consument zal bijvoorbeeld wel eten kopen in de sportkantine, maar gaat daar niet specifiek heen om boodschappen te doen. In de horeca, bij de school- of bedrijfscatering, bij verenigingen en bij de drogist zijn steeds vaker supermarktartikelen te vinden. Hier worden met name snackproducten, tussendoortjes en drankjes verkocht.

Nog een stap verder zijn de brandwinkels, waar de consument heen gaat voor het specifieke merk en de beleving. Voorbeelden van een eigen winkel of horecagelegenheid van fabrikanten zijn het DE café, de Nespressowinkel, M&M'swinkel (Amerika), Unox Soupfactory, Ben & Jerry's, Australian chocolates en het Bertolli lunchcafé. Het doel van deze winkels is niet het genereren van omzet maar het positioneren van het merk. Er wordt een extra impuls aan het merk gegeven door de algehele sfeer en ambiance er omheen. Daarnaast kunnen hier nieuwe concepten getest worden.

8.3 Mogelijkheden voor fabrikanten

Uiteindelijk zal de consument toch zijn grote boodschappen in de supermarkt willen blijven doen en kunnen andere kanalen dit nooit helemaal vervangen. Maar andere kanalen zijn wel een goede toevoeging voor de fabrikant om minder afhankelijk te worden van de supermarktbranche.

De afzetkanalen waar men boodschappen doet voor de kwaliteit van producten zal voor de meeste supermarktproducten niet geschikt zijn als afzetkanaal. Een blik Unoxsoep verkoopt niet in een delicatessewinkel. Wellicht dat het voor de echte kwaliteitsproducten van de supermarkt wel mogelijk is, maar uiteindelijk ligt de grootste kans in de gemakskanalen, zoals pompstations. Steeds meer fabrikanten kijken hoe ze op deze trend van gemak in kunnen spelen. Op welk moment heeft de consument behoefte aan het product en waar moeten ze het dan aanbieden? Ook andere afzetkanalen zoals de horeca zijn daarbij interessant voor fabrikanten van bijvoorbeeld snackproducten en dranken.



Winkelen via internet zal waarschijnlijk maar een beperkt percentage van de omzet in FMCG branche blijven. Alhoewel het bestellen voor de consument makkelijk is via internet, blijft het voor de fabrikant logistiek gezien een uitdaging om verse producten bij de consument aan huis te bezorgen. Volgens het EFMI (Grievink en Van Groesen 2008) zullen de aankopen van levensmiddelen via internet de komende 10 jaar onder de 3% van de totale verkoop blijven. Er ligt echter wel een taak voor de fabrikant om Albert.nl te adviseren in zijn "online schappenplan". Hoe kan Albert Heijn online het beste zijn producten aanbieden? Moeten de categorieën en het assortiment hetzelfde zijn als op de winkelvloer?

Introducties in andere kanalen

Voor de fabrikant is het interessant om in andere afzetkanalen nieuwe producten te introduceren om deze te testen en om consumenten enthousiast te maken. Horeca en pompstations zijn hier bijvoorbeeld uitermate geschikt voor. Uiteindelijk versterkt dit de onderhandelingspositie van de fabrikanten. De category manager kan dan concrete omzetcijfers geven van het product in het andere afzetkanaal en kan zo aantonen dat de consument er behoefte aan heeft. Daarnaast kan de supermarkt bijna niet meer om de opname van het product heen als de consument er zelf naar komt vragen doordat hij het elders heeft gezien.

Klantverlies supermarkt voorkomen

Zonder over te stappen naar een ander afzetkanaal kan de fabrikant ook zijn relatie met de supermarkt verbeteren door hem te helpen in te spelen op de veranderende markt.

De consument loopt weg bij de supermarkt omdat ze op zoek zijn naar kwalitatief betere of versere producten of buitenlandse producten. Ze zijn op zoek naar ambachtelijkheid en vakmanschap, iemand die hen persoonlijk advies kan geven over de bereiding van het product. Dat is wel iets waar supermarkten rekening mee kunnen houden. Door bijvoorbeeld meer service te verlenen en meer kwaliteits- of exotische producten te leveren kunnen zij een deel van de shoppers overtuigen om toch bij hen te kopen. Daarnaast kan een supermarkt door verschillende formules (zoals Albert Heijn to go) te voeren ook zelf voorzien in consumentenbehoeftes van specifieke doelgroepen of op een bepaald moment.

De fabrikant kan hierbij bijvoorbeeld een rol spelen door producten aan te bieden die meer zijn gericht op andere culturen. Daarnaast kan hij de supermarkt helpen bij een betere serviceverlening door consumenten meer te informeren over de producten en bijvoorbeeld demonstraties te geven. Door regionale schappenplannen te maken, wordt er ingespeeld op de verschillende behoeftes in bepaalde regio's.



9 Inzichten onderzoek

Uit de voorgaande hoofdstukken blijkt dat er voor de fabrikant diverse mogelijkheden zijn om de kans te vergroten dat zijn product op het schap terecht komt. In dit hoofdstuk wordt er een overzicht gegeven van de inzichten uit de interviews en uit het onderzoek naar andere afzetkanalen. Al deze aspecten dragen bij aan een soepelere opname van het product van de fabrikant.

9.1 Samenwerking

Om überhaupt iets voor elkaar te krijgen bij de supermarkt zal de fabrikant moeten samenwerken met de supermarkt. Voor de supermarkt is het belangrijk dat de fabrikant objectief is, naar het belang van de gehele categorie kijkt en daarbij in eigen vlees durft te snijden. Beide partijen moeten uitgaan van een gezamenlijk doel.

Met de category captain wordt nauwer samengewerkt. Als de fabrikant genoeg geld en mankracht heeft dan is het de moeite waard om te proberen category captain te worden. Om dat te kunnen waarmaken moet de fabrikant een hele goede schapvisie hebben en echt helpen om de category op een hoger niveau te krijgen. Belangrijk voor alle relaties is dat supermarkt en fabrikant elkaar echt kunnen vertrouwen. Goede adviezen en betrouwbaarheid in leveringen dragen hieraan bij.

9.2 Kennis vergaren

Veel draait om kennis. Onderzoek doen naar onder andere de consument, de shopper, de markt en de ontwikkelingen zijn essentieel. Deze informatie is nodig om goede producten te kunnen ontwikkelen en om een goede schapvisie te kunnen vormen. Om het koopgedrag van de shopper te bepalen, leveren observaties en interviews met shoppers op de winkelvloer meer op dan verkoopdata. Naast bovengenoemde informatie is het voor de fabrikant van belang om de strategie, doelgroep, categorierol en doelstelling van de supermarkt te kennen, zodat hij adviezen en een productaanbod op maat kan leveren.

Zowel de supermarkt als de fabrikant beschikken over ontzettend veel informatie. Momenteel is het nog redelijk veel eenrichtingsverkeer vanuit de fabrikant. De supermarkt heeft echter veel scannerdata die ze zelf niet allemaal kunnen analyseren en waar de fabrikant veel inzichten uit zou kunnen halen. Nu moet de fabrikant deze informatie opkopen via een externe partij zoals ACNielsen. Als er een vertrouwensband gecreëerd wordt, kan deze informatie gedeeld worden en hebben beide partijen daar profijt van.

9.3 Productontwikkeling

Bij het ontwerpen van producten voor de foodbranche moet er niet enkel rekening gehouden worden met de wensen van de consument, maar ook met de shopper en de supermarkt. Als het product niet aantrekkelijk genoeg is voor deze partijen, dan komt het nooit bij de consument terecht. Met name de shopper is belangrijk, want die moet ervan overtuigd worden dat hij het product koopt.

Producten ontworpen voor een bepaalde supermarkt worden de toekomst. De macht van supermarkten zal alleen maar toe nemen en dus zullen fabrikanten nog meer aan de wensen van de supermarkt moeten gaan voldoen. De fabrikant moet inspelen op de strategie en de doelgroep van de supermarkt en een product op maat maken. De grootste uitdaging hierbij is het vinden van een manier om exclusieve producten rendabel te kunnen ontwikkelen. Wellicht kan de afzet vergroot worden in het buitenland, of kan productie op kleinere schaal mogelijk gemaakt worden.



Intern kan er ook nog een slag geslagen worden bij fabrikanten door de trademarketeer meer bij het ontwerpproces te betrekken. De trademarketeer kan met zijn ervaring en kennis van de supermarkt bijdragen aan de verbetering van het product. Door naar de categorie te kijken ziet hij beter wat er mist in het aanbod en waar dus de kansen liggen. Verder kan de trademarketeer een belangrijke rol spelen bij de keuze voor de verpakking van het product. De trademarketeer weet namelijk waar het product ongeveer in het schap terecht zal komen en wat voor producten ernaast staan. Dit is belangrijke informatie als de fabrikant het product op wil laten vallen in het schap. Naast de trademarketeer kunnen natuurlijk ook andere werknemers van verschillende afdelingen met productideeën komen doordat ze een andere invalshoek hebben.

Een andere interessante partij om te betrekken bij de productontwikkeling is de supermarkt. Deze zit namelijk bovenop de shopper en de inzichten van de supermarkt kunnen inspireren tot nieuwe ideeën. Door de kennis van de fabrikant en de supermarkt te bundelen kunnen er betere producten ontwikkeld worden. Het grootste bezwaar is echter de angst voor kopieergedrag: ze vertrouwen elkaar niet. Wellicht dat dit contractueel afgedekt zou kunnen worden.

Wanneer beide partijen elkaar vertrouwen dan zou de fabrikant ook al voor de handelsintroductie zijn product voor kunnen leggen aan de supermarkt. Deze kan dan nog aanbevelingen doen waardoor een flop wellicht voorkomen kan worden. Bovendien zal de supermarkt eerder geneigd zijn het product op te nemen wanneer hij betrokken is geweest bij het proces en invloed uit heeft kunnen oefenen op het product.

De productintroducties die de meeste omzet maken zijn vaak niet de meest innovatieve producten. Toch is er behoefte aan echte innovaties. Supermarkten zoeken producten die echt van toegevoegde waarde zijn voor de categorie. Daarnaast is innoveren de enige manier om de opkomst van private label voor te blijven.

9.4 Handelsintroductie

De handelsintroductie is het grote moment waarom het allemaal draait: wel of geen opname van het product in het schap. De fabrikant moet de volgende vier vragen kunnen beantwoorden:

- Waarom wil de consument het?
 - Onderbouw dit met shopper- en consumentenonderzoek, de sterke eigenschappen van het product, testresultaten, trends en eventueel resultaten uit een ander kanaal.
- Waarom maakt het product de categorie sterker?
 - Formuleer een goede schapvisie, maak een overtuigend schappenplan en onderbouw het saneringsadvies.
- Wat levert het de supermarkt op?
 - Zorg ervoor dat de marge voor de supermarkt net aantrekkelijk genoeg is en laat een prognose van de afzet en doorstroom zien.
- Hoe wordt het product onder de aandacht gebracht?
 - Zorg voor voldoende budget, dit is essentieel, en maak een introductieplanning en promotieplanning. Bedenk goed hoe het product het beste onder de aandacht van de shopper en consument gebracht kan worden.



9.5 Andere afzetkanalen

De trend van gemak biedt mogelijkheden om producten in andere kanalen aan te bieden als aanvulling op de verkoop in de supermarkt. Daarnaast is het mogelijk om producten in een ander kanaal te introduceren voordat het in de supermarkt geïntroduceerd gaat worden. Dit heeft verscheidene voordelen. Allereerst kan zo het product getest worden en eventueel nog aangepast worden of de marketingcampagne kan aangepast worden. Maar bovenal levert het harde verkoopcijfers op die de supermarkt overtuigen dat de consument het product wil hebben. Wanneer het goed aangepakt wordt kan het product in andere kanalen zo populair gemaakt worden dat de supermarkt niet meer om de opname van het product heen kan.

9.6 Praktische invulling

In dit hoofdstuk zijn nu de belangrijkste inzichten uit het onderzoek aan bod gekomen. De vraag is nu hoe de fabrikant hier concreet mee aan de slag kan. Om de fabrikant meer te bieden dan een lijst met aanbevelingen zijn er twee middelen ontworpen die de fabrikant helpen om zijn product op het schap te krijgen.

Hoofdstuk 10 bespreekt de kaartenset, die de fabrikant aanzet tot nadenken over de 8 belangrijkste thema's die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen. Het belangrijkste van deze 8 thema's is de schapvisie. Daarom wordt dit nog verder uitgewerkt in een stappenplan voor een schappenplan. In hoofdstuk 11 wordt beschreven hoe dit stappenplan de minder ervaren fabrikant kan helpen om tot een goed schappenplan te komen. Tevens worden er een aantal adviezen gegeven om betere schappenplannen te maken.



10 Vragenset

In het vorige hoofdstuk werden de belangrijkste inzichten uit het onderzoek besproken. Per bedrijf zal hier echter een andere invulling aan gegeven moeten worden, dus de fabrikant zal er zelf actief mee aan de slag moeten. Om de fabrikant een middel aan te reiken om hier zelf over na te denken is er een vragenset ontworpen. Deze set geeft een compleet overzicht van de verschillende aspecten die bijdragen aan de opname van het product door de supermarkt en stimuleert de fabrikant om zelf met ideeën te komen ter invulling hiervan.

10.1 8 thema's



Aan de hand van voorgaand hoofdstuk zijn er 8 thema's vastgesteld. Zoals in paragraaf 9.4 beschreven is, moet de fabrikant tijdens de handelsintroduktie de volgende vier vragen kunnen beantwoorden om de supermarkt te overtuigen van de opname van zijn product:

- Waarom wil de consument/shopper het product?
- Wat levert het de supermarkt op?
- Hoe wordt het product onder de aandacht gebracht?
- Waarom maakt het product de categorie sterker?

Er zijn twee aspecten waar de fabrikant wat aan kan doen, enerzijds het product en anderzijds de relatie met de supermarkt. Daarom worden per vraag, de volgende twee subvragen gedefinieerd:

- Hoe kan het product verbeterd kan worden?
- Wat kan de fabrikant de supermarkt bieden om de supermarkt verder te helpen?

Dit levert uiteindelijk 8 thema's op, die bijdragen aan de opname van het product:

Waarom wil de consument/shopper het product?

- consumentgericht product (product)
- kennis (relatie)

Wat levert het de supermarkt op?

- product op maat (product)
- verkoop prognose (relatie)



Hoe wordt het product onder de aandacht gebracht?

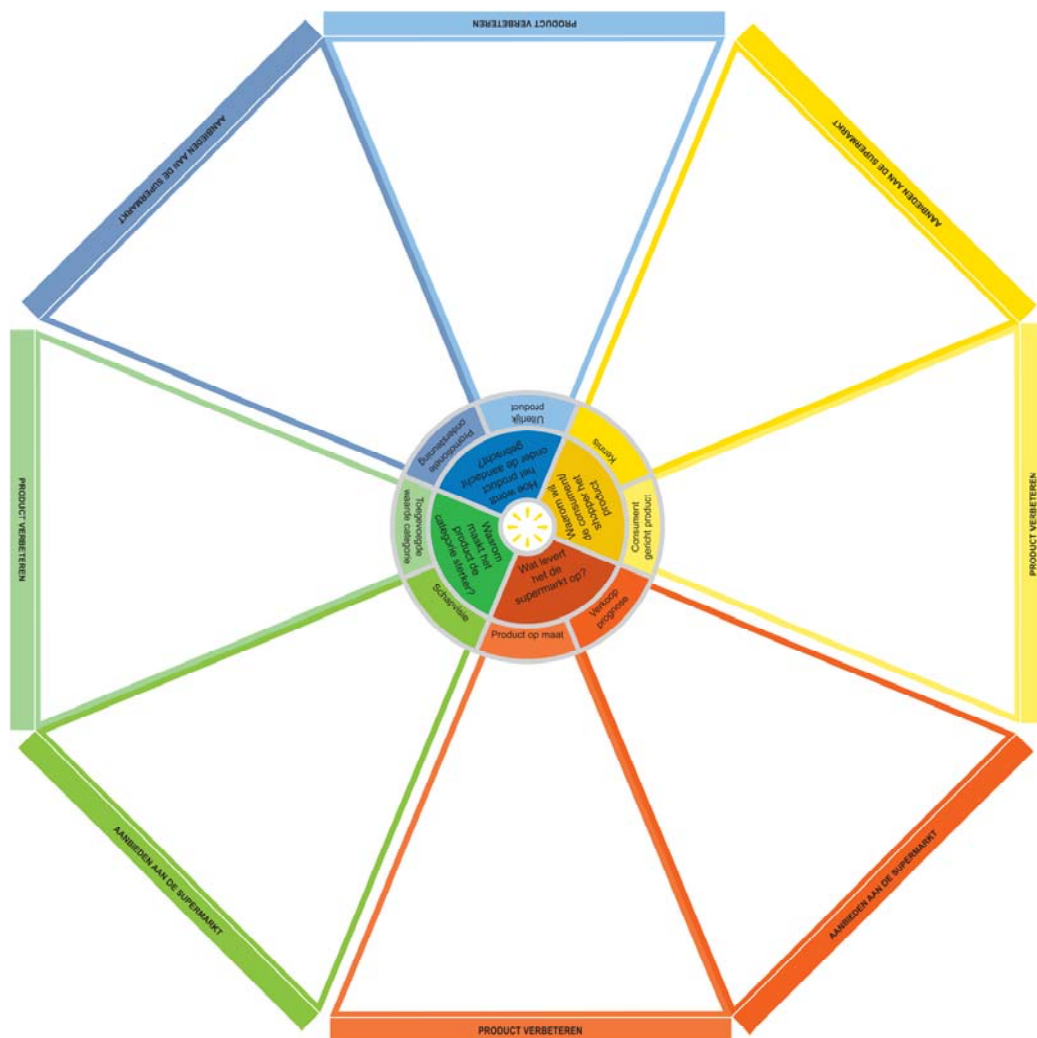
- uiterlijk product (product)
- promotionele ondersteuning (relatie)

Waarom maakt het product de categorie sterker?

- toegevoegde waarde categorie (product)
- schapvisie (relatie)

10.2 Gebruik vragenset

De vragenset bestaat uit een bord (bijlage D1), vragenkaartjes en post-it notes, die op het bord geplakt kunnen worden. Het bord wordt van binnenuit naar buiten gelezen. De bedoeling van de set is het bedenken van ideeën om een grotere kans te maken dat het product van de fabrikant op het schap van de supermarkt terecht komt.



De vragenset dient gebruikt te worden door een team met daarin mensen van verschillende afdelingen. Door bijvoorbeeld trademarketing, accountmanagement, marketing, productontwikkeling en logistiek samen de vragenset te laten gebruiken worden er ideeën gegenereerd vanuit meerdere disciplines. Zo wordt er zowel vanuit het product, als de productie als de samenwerking met de supermarkt gekeken naar nieuwe mogelijkheden.



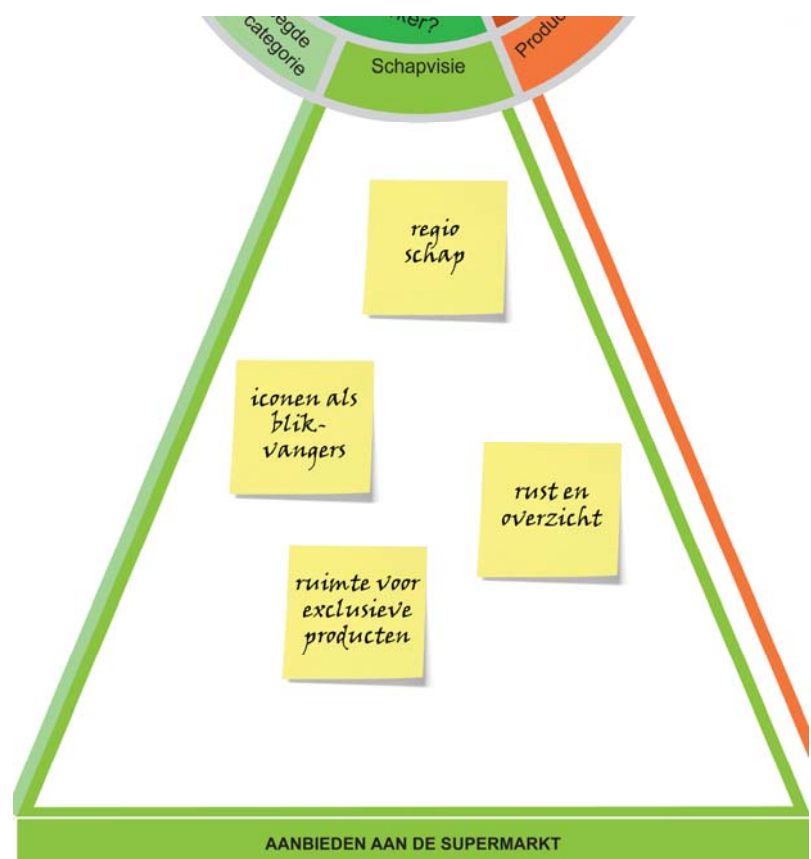
De set moet gezien worden als een leidraad voor de fabrikant. De 8 thema's zijn allen van invloed maar hoeven niet perse allen behandeld te worden. Afhankelijk van de situatie kan de fabrikant thema's kiezen waarover hij wil brainstormen. De vragenset is niet bedoeld om in de week voor de handelsintroductie argumenten te bedenken om de supermarkt te kunnen overtuigen het product op te nemen. Dan is het namelijk al te laat: voordat het product ontwikkeld wordt, moet er over dit soort zaken nagedacht worden. De vragenset zal daarom jaarlijks gebruikt moeten worden om na te denken over toekomstige productintroducties van het bedrijf en de samenwerking met supermarkten in het algemeen.

Per thema is er een set met "hoe?"-kaarten gemaakt die de fabrikant helpen om ideeën te genereren. Een overzicht van de vragen is te vinden in bijlage D2. De ideeën die gegenereerd worden kunnen door middel van post-its op het bord bij het desbetreffende thema worden geplakt. Op deze manier wordt al brainstormend het gehele bord gevuld met post-its. Later kunnen hier dan de goede ideeën uitgehaald worden die uitgewerkt gaan worden.



Aan de hand van een voorbeeld wordt getoond hoe de ideeën bijdragen aan het uiteindelijke doel: opname van het product. Bij het thema schapvisie zouden bijvoorbeeld de volgende ideeën op kunnen komen aan de hand van de vraag "hoe maak ik een overtuigend schappenplan?":

- twee schappen overhouden voor specifieke producten die in een bepaalde regio veel gekocht worden
- herkenbare producten of merken als blikvanger gebruiken voor een productgroep
- rust creëren in het schap om het overzichtelijk te houden voor de shopper
- ruimte geven aan exclusieve producten



Door dit laatste te doen, kan de fabrikant de supermarkt een schappenplan aanbieden waarmee de supermarkt zijn categorie kan onderscheiden van de concurrent. De fabrikant helpt de supermarkt zo om de categorie beter te positioneren en dus de categorie sterker te maken. Als de categorie er sterker van wordt zal de supermarkt overtuigd zijn het product op te nemen.



11 Stappenplan voor een schappenplan



Uit dit onderzoek blijkt dat de schapvisie een belangrijk middel is om het product op het schap te krijgen. Voor de fabrikant is het essentieel om een overtuigende schapvisie te presenteren en een goed schappenplan te maken waar het nieuwe product in past, om de supermarkt te kunnen overtuigen. Daarnaast is het hebben van een goede schapvisie één van de sleutels tot het worden van category captain. Als category captain mag de fabrikant meedenken over de categorie en kan hij enige invloed uitoefenen op het schap en het assortiment. Uiteindelijk is een goed schappenplan en een succesvol assortiment het doel van category management.

Uit de interviews blijkt dat fabrikanten slechts tot een bepaald niveau schappenplannen uitwerken. De exacte plaatsing van producten lijkt niet erg doordacht en het effect dat producten op elkaar hebben, wordt niet meegenomen. Om fabrikanten een handvat te bieden bij het ontwikkelen van een schappenplan is er een stappenplan gemaakt. In paragraaf 11.1 wordt het stappenplan gevisualiseerd en stap voor stap uitgelegd. Een groter formaat van de visualisatie vindt u in bijlage E.

De meeste fabrikanten werken een plan uit tot en met stap 6. Dit wordt de schapvisie genoemd. Hierin zijn de ontwikkelingen in de markt en het shoppergedrag vertaald naar een segmentatie voor het schap en een vlekkenplan waarin ieder merk of productsoort een bepaalde hoeveelheid schapruimte toebedeeld krijgt. Het bepalen van de precieze producten die in het schap komen en waar ze komen gaat voor hen te ver.

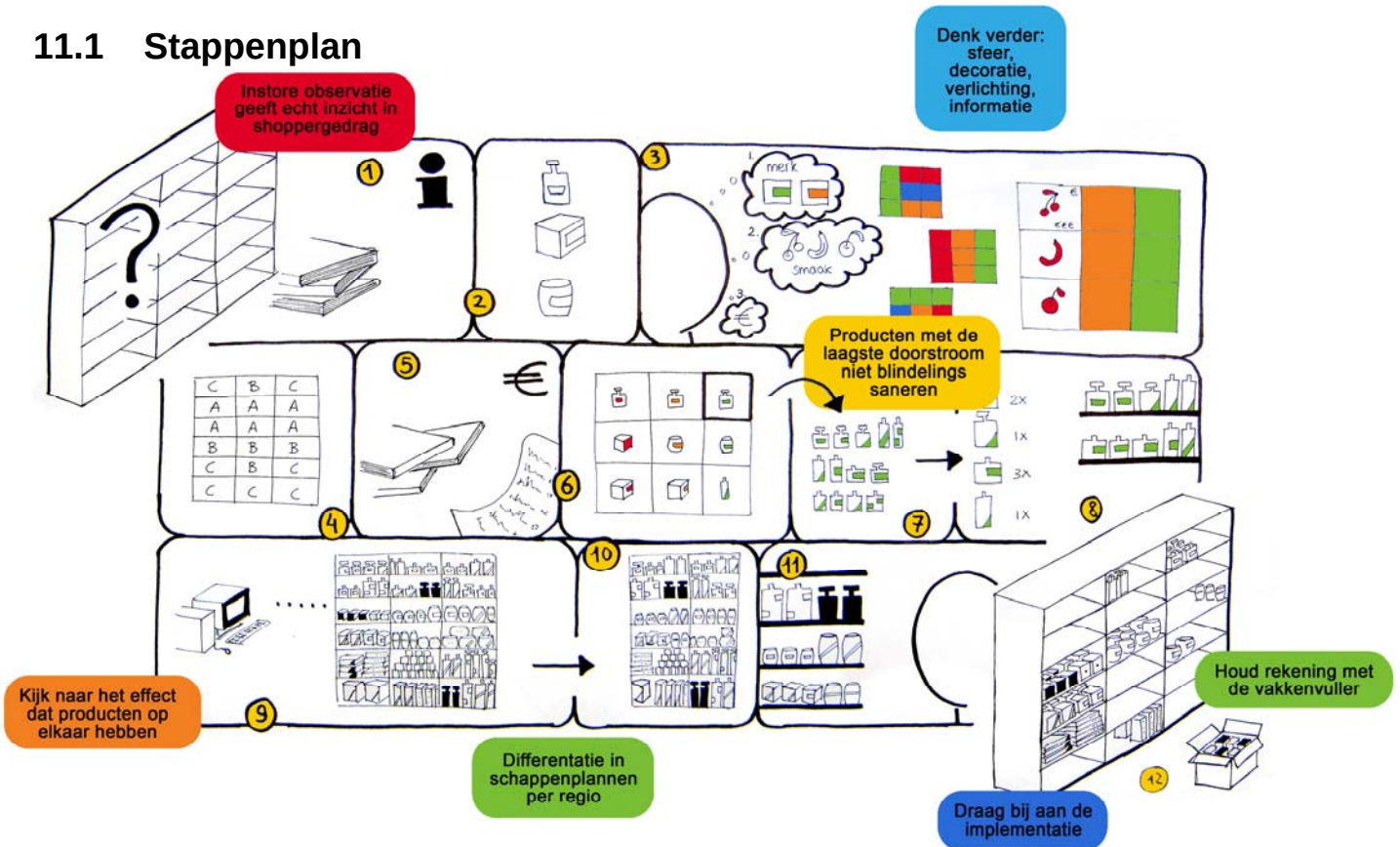
Tot aan stap 6 kan de fabrikant het plan zelfstandig uitwerken, zolang hij van de supermarkt de benodigde informatie voor stap 1 en 2 krijgt. In de daarop volgende stappen is er echter meer informatie en afstemming met de supermarkt nodig. De supermarkt zal dit slechts met één fabrikant doen: vaak de category captain.

Het gebeurt niet vaak dat een categorie drastisch verandert. Meestal zal een nieuw schappenplan daarom gebaseerd zijn op het huidige schappenplan. Alleen wanneer er echt nieuwe ontwikkelingen uit de markt of het shopperonderzoek komen zal de segmentatie aangepast worden en heeft het gevolgen voor het gehele schap.

Het stappenplan is tot stand gekomen door de werkwijze van de geïnterviewde bedrijven met elkaar te vergelijken en aan te vullen met informatie uit een gesprek met een van de spacemanagers van fabrikant A. Aan de hand van het stappenplan wordt in paragraaf 11.2 toegelicht hoe fabrikanten hun schappenplan kunnen verbeteren. Paragraaf 11.3 verduidelijkt de relatie tussen het zojuist gepresenteerde stappenplan en het category management stappenplan uit hoofdstuk 3.



11.1 Stappenplan



1. Informatie vergaren

Allereerst moet er informatie over de supermarkt, shopper en consument verzameld worden:

- Wat is de strategie van de supermarkt
- Wat is de doelgroep van de supermarkt
- Hoe is de categorie gedefinieerd door de supermarkt
- Wat is de rol van de categorie
- Waarop is de keuze van de shopper gebaseerd
- Waar is de shopper naar op zoek
- Waarom komt hij boodschappen doen
- Hoe gedraagt de shopper zich in de winkel
- Wat wordt er gekocht
- Wat wil de consument
- Wat zijn de trends

2. Globaal het assortiment bepalen

Op basis van de strategie en de doelgroep van de supermarkt kan globaal het assortiment bepaald worden. Aspecten zoals een breed of diep assortiment, het aandeel private label en A-merk en de prijs-kwaliteitverhouding moeten hierin meegenomen worden.

**3. Segmentatie van het schap**

Op basis van het shoppergedrag en de beslissingsboom wordt er een segmentering in het schap aangebracht. De segmenten worden verdeeld over de meters. Zo krijg je bijvoorbeeld in het soepschap van 5 meter: 1 meter cup-a-soup, 1 meter droge soep, 1 meter soep uit blik, 1 meter soep uit zak en 1 meter bouillon. Het is het meest overzichtelijk om ieder segment een meter te geven en alleen bij kleine segmenten een meter vertikaal op te delen.

4. Rangorde schappenplekken bepalen

Bepaal welke plekken in het schap de meeste aandacht van shoppers krijgen en daardoor A-plekken zijn. Over het algemeen zijn dit de schappen op ooghoogte, maar het kan per categorie variëren. Zo zullen voor snoepjes en kratten bier de producten op de onderste schappen juist het best verkopen.

5. Verkoopcijfers analyseren

Bekijk globaal wat de marktaandeelen van productgroepen en merken zijn om te bepalen hoeveel schapruimte ze moeten krijgen.

6. Vlekkenplan maken

Op basis van alle informatie die inmiddels verzameld is kan er een vlekkenplan gemaakt worden. Binnen de segmentering per horizontale meter worden nu blokken gemaakt met vergelijkbare producten. Dit gebeurt op productsoort (vaak smaak) of op merk. De blokken geven aan hoeveel schapruimte een bepaald merk of product krijgt en op welke schappen de producten terecht komen, dus wat komt er op ooghoogte en wat krijgt een C-plek. Hierbij moeten de regels die de supermarkt stelt, bijvoorbeeld over de schapruimte die private label altijd dient te krijgen, worden meegenomen.

7. Assortiment bepalen

Vervolgens moet er bepaald worden welke producten er daadwerkelijk in het assortiment terecht komen. Samen met de supermarkt wordt besproken welke nieuwe producten er opgenomen moeten worden en welke gesaneerd moeten worden. Meestal worden de producten met de laagste doorstroom gesaneerd. Het is echter belangrijk om te kijken of dit niet een product is met een belangrijke functie, zoals het aanspreken van een specifieke doelgroep of om onderscheidend te zijn van de concurrent.

8. Facings per product bepalen

Om out of stock te voorkomen moet het aantal producten op het schap overeenkomen met de doorstroom. Het aantal facings dat een product krijgt wordt gebaseerd op de doorstroomcijfers. Hierbij moet er wel rekening gehouden worden met voorraadbeheer. Er moeten minstens net zo veel producten op het schap passen als het aantal producten dat in een doos zitten, anders moet een half lege doos opnieuw opgeslagen worden.

9. Planogram maken

Aan de hand van de segmentatie, de plaatsing van productgroepen, de exacte producten en het aantal facings per product kan er nu met een spacemanagement computerprogramma een planogram gemaakt worden. In een dergelijk programma kunnen onder andere de afmetingen van het schap, de producten en doorstroomcijfers ingevoerd worden. Een planogram is een visuele weergave van het schap met daarop de producten.

Bij het bepalen waar elk product precies terecht komt moet rekening gehouden worden met de invloed die producten op elkaar hebben als ze naast elkaar staan. Daarnaast spelen ook praktische zaken mee, zo zullen bijvoorbeeld grote of zware producten onderin geplaatst



moeten worden en moeten qua afmetingen de producten die naast elkaar staan precies binnen de schapbreedte vallen. Uiteindelijk wil men graag rust in het schap creëren en zal het de voorkeur hebben om producten van hetzelfde merk op één plank te zetten.

Wanneer de supermarkt marges beschikbaar stelt, dan kan hierop het planogram aangepast worden door bijvoorbeeld marginrijke producten op ooghoogte te plaatsen. Hiermee kan men een hoger rendement van de categorie halen.

10. Verschillende planograms maken

In eerste instantie wordt er een planogram uitgewerkt voor een gemiddelde metrage. Dit kan vervolgens doorvertaald worden naar de andere metrages. Daarnaast kan er onderscheid gemaakt worden in de plannen voor verschillende subformules of zelfs regio's.

11. Testen

Wanneer het planogram erg veranderd is dan kan in een aantal winkels eerst getest worden of het wel echt aansluit op het koopgedrag van de shopper en de omzet van de categorie verhoogd.

12. Implementatie

Als het planogram af is dan kan het naar de verschillende filialen opgestuurd worden, die dan tijdens het mutatiemoment het schap zullen veranderen. Hier ligt zeker ook een taak voor de fabrikant, namelijk het controleren van de uitvoering van de plannen op de winkelvloer.

11.2 Aanbevelingen

Het allerbelangrijkst bij het ontwikkelen van een schapvisie en een schappenplan is de segmentatie van de producten. Het is essentieel dat dit gebeurt op basis van het shoppergedrag en niet door soortgelijke producten te groeperen. In het stappenplan wordt het voorbeeld gegeven van het soepschap. Het kan zijn dat shoppers inderdaad opzoek zijn naar droge soep of soep uit blik, maar door diepgaander shopperonderzoek uit te voeren kan je er bijvoorbeeld achter komen dat shoppers op zoek zijn naar: snel te bereiden voedsel, compact voedsel voor op vakantie, lang houdbaar voedsel voor noodgevallen of voedsel dat kinderen zelf kunnen klaar maken.

Achter deze inzichten kan je komen door de shoppers te observeren en te ondervragen op de winkelvloer. Er moet dan echt doorgevraagd worden naar de achterliggende motieven in het handelen van de shopper. In één van de interviews werd er een voorbeeld gegeven van een schappenplan dat is gebaseerd op de aankoopmotieven van de shopper. Het koekjesschap is namelijk gesegmenteerd naar gebruiksmoment: Geven zijn de koekjes voor de visite, delen zijn de koekjes die met partner en gezin worden gegeten en houden is het koekje voor het momentje voor jezelf. Dit is een voorbeeld van een shoppergerichte segmentatie.

De segmentatie is vaak gebaseerd op een shopper die 1 product uit de categorie koopt. Door het schap logisch in te delen worden de ogen van de shopper zo snel mogelijk naar het juiste product geleid: focus op een verticale meter voor het juiste product, dan de plank met het juiste merk en vervolgens uit het rijtje potjes de juiste smaak. Er zou ook rekening gehouden moeten worden met een situatie waarin de shopper meerdere producten uit dezelfde categorie wil hebben of bijvoorbeeld een maaltijd wil samenstellen uit verschillende subcategorieën. Hoe kan je dan de aankoop van andere producten bevorderen?



Naast het bevorderen van de aankoop van andere producten zou er meer aandacht besteed moeten worden aan de (negatieve) invloed die producten op elkaar hebben die bij elkaar staan. Geen van de geïnterviewde bedrijven doet hier onderzoek naar. Er is wel bekend dat door bijvoorbeeld een dure pindakaas toe te voegen aan het schap, de voorheen duurste pindakaas meer verkocht gaat worden, doordat het nu een gemiddelde prijsperceptie heeft. Het is interessant om te weten of het koopgedrag beïnvloed wordt door andere producten, bijvoorbeeld private label of juist A-merken, die naast jouw product staan.

Verder zijn regionale schappenplannen nog een aspect waar voor de supermarkt winst te behalen valt. Door het aanbod beter af te stemmen op specifieke kopersgroepen zal de hoeveelheid bedorven producten of uitverkochte producten verminderen. Dit scheelt de supermarkt een hoop geld. Fabrikant D maakt regionale schappenplannen voor supermarkt B en heeft daar zelf ook profijt van. Hun product was in bepaalde regio's vaak out of stock en door de schappenplannen op maat verkopen ze nu meer.

Tot slot zullen er nog enkele tips worden gegeven die het schappenplan kunnen verbeteren:

- Houdt rekening met de vakkenvuller die het implementeert: als het niet duidelijk is wat hij moet doen, of wanneer het niet praktisch is, zal de vakkenvuller het op zijn eigen manier doen. Het kan zijn dat producten dan met de verkeerde kant naar voren of op een verkeerde plaats worden geplaatst omdat dat beter in de schapruijmt past.
- Saneer het product met de laagste doorstroom niet blindelings, kijk eerst of het een toegevoegde waarde voor de categorie heeft voordat het gesaneerd wordt
- Help de supermarkt met het implementeren van een nieuw schappenplan. Uit het interview met supermarkt B blijkt dat zij dit erg zouden waarderen.
- Denk verder dan een stapeling van producten. Wat kan sfeer, decoratie en informatie toevoegen aan het schap.

11.3 Relatie stappenplannen

Aan het begin van dit verslag is uitgelegd welke stappen de supermarkt doorloopt om tot een succesvolle categorie te komen. Nu kan het verwarrend overkomen dat er nu over een vergelijkbaar stappenplan gesproken wordt, daarom zal hier kort relatie worden uitgelegd.

Het category management stappenplan wordt uitgevoerd door de supermarkt, met input van de fabrikant (waaronder het schappenplan). Het stappenplan voor het schappenplan wordt daarentegen grotendeels uitgevoerd door de fabrikant, met input van de supermarkt. De doelen van de twee stappenplannen zijn ook verschillend: category management heeft als doel een succesvolle categorie te laten draaien, terwijl het stappenplan uit hoofdstuk 11 bedoeld is om tot een schappenplan te komen. Het category management stappenplan is dus van hoger niveau en omvat aspecten die verder gaan dan het maken van een schappenplan, namelijk het managen van de gehele categorie. Er kan dus gezegd worden dat het stappenplan voor het schappenplan een gedetailleerd onderdeel is van het gehele category management proces.



12 Aanbevelingen fabrikant

In de hoofdstukken 9 tot en met 11 is aan bod gekomen wat de fabrikant kan doen om de kans te vergroten dat zijn product opgenomen wordt in het schap van de supermarkt. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste aanbevelingen nog eens aangestipt.

Allereerst blikken we terug op de 8 thema's uit hoofdstuk 10:

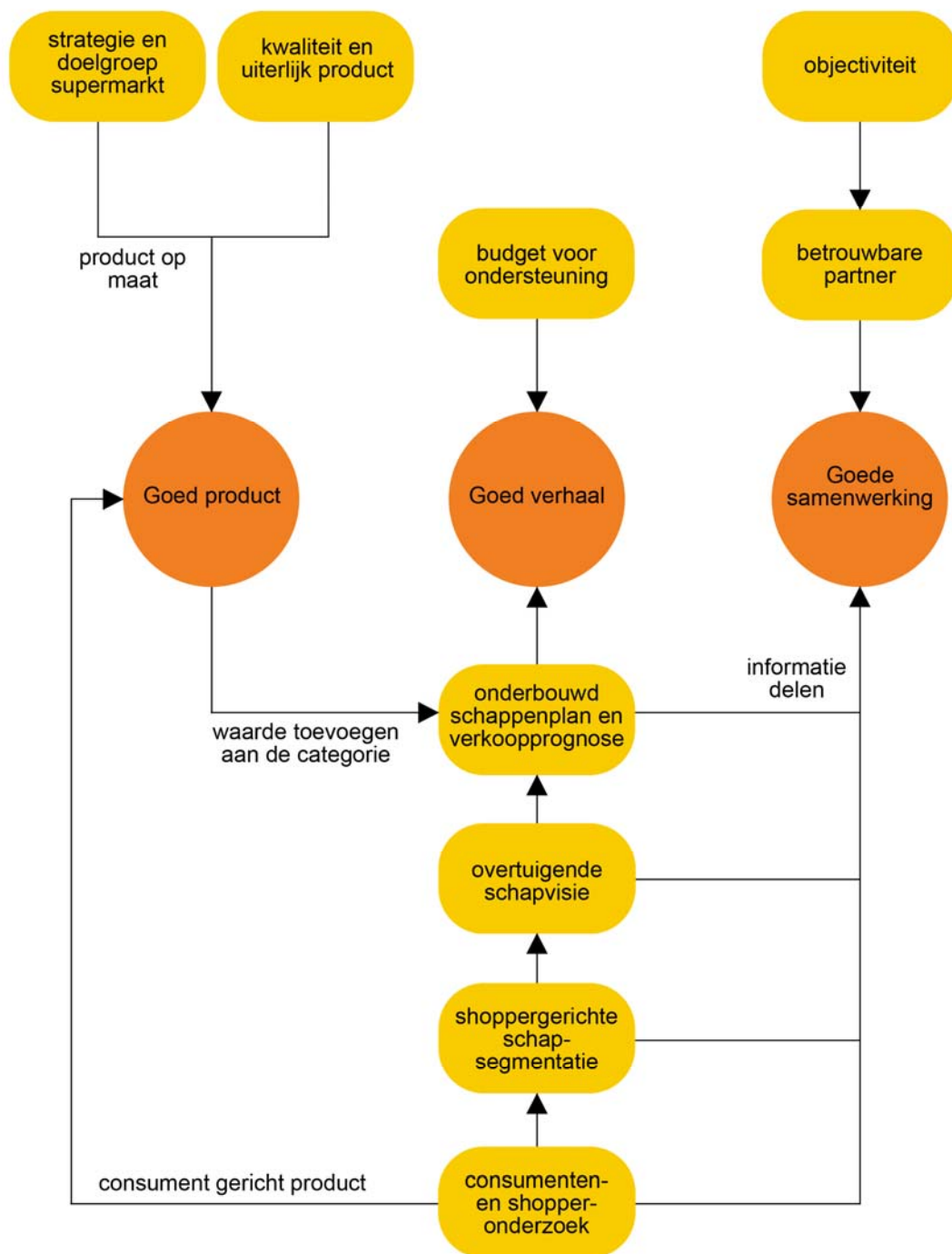
- consumentgericht product
- kennis
- product op maat
- verkoop prognose
- uiterlijk product
- promotionele ondersteuning
- toegevoegde waarde categorie
- schapvisie

Deze thema's zijn absoluut van belang, maar omvatten niet alles. Ze zijn namelijk gericht op de handelsintroductie en de zaken die de trademarketeer op dat moment moet tonen om de supermarkt te overtuigen van productopname. Het gaat dan om de productkenmerken en om het presenteren van een goed verhaal. Een belangrijk aspect wat hierin niet meegenomen wordt is de relatie met de supermarkt.

Wanneer deze er wel bij betrokken wordt dan kan gesteld worden dat er drie essentiële elementen zijn die productopname bevorderen: een goed product, een goed verhaal en een goede samenwerking. Wanneer de fabrikant alle drie de elementen bezit dan maakt hij de meeste kans op productopname in het schap. In het diagram op de volgende pagina zijn deze drie elementen centraal gezet. Met geel worden de belangrijkste aspecten weergegeven die leiden tot een goed product, een goed verhaal en een goede samenwerking.

Een goede samenwerking komt tot stand door wederzijds vertrouwen. De supermarktbranche is een kleine wereld waar de concurrentie hard is. Iedereen is bang voor kopieergedrag en daardoor wordt er te weinig informatie gedeeld. Door objectief naar de categorie te kijken en het eigen belang op zij te zetten zal de fabrikant het vertrouwen kunnen winnen van de supermarkt en uiteindelijk meer bereiken. Beide partijen moeten inzien dat er een gezamenlijk doel en belang is: het verkopen van het product aan de shopper. Het delen van informatie en wellicht ideeën brengt beide partijen verder.

De fabrikant moet zich wel bewijzen. Fabrikanten zijn inwisselbaar en moeten daarom laten zien dat zij degene zijn die het meest kunnen toevoegen aan de categorie. De sleutel is kennis: kennis over de categorie, de producten, de shopper en consument en de markt. Met name het shopper- en consumentenonderzoek speelt een grote rol. Alleen het bezitten van stapels met data is niet genoeg. Het gaat erom hoe goed de fabrikant de data om kan zetten in inzichten en daarmee een shoppergerichte schapsegmentatie kan maken. Wanneer de segmentatie gebaseerd is op de achterliggende motieven in het koopgedrag van de shopper, pas dan kan er een overtuigende schapvisie worden gecreëerd. Met deze visie en een uitgewerkt en onderbouwd schappenplan kan de fabrikant bij de handelspresentatie een goed, onderbouwd en beargumenteerd verhaal houden.



Als het verhaal goed in elkaar steekt dan zal de supermarket overtuigd zijn dat de shopper inderdaad op die manier winkelt en op zoek is naar dat assortiment en dat het product van de fabrikant daar goed inpast op die plaats in het schap en natuurlijk dat de gehele categorie een veelbelovende verkoopprognose heeft. Naast het presenteren van al deze zaken is het voor de supermarket belangrijk dat de fabrikant over voldoende budget beschikt om het product promotioneel te gaan ondersteunen. Voldoende promotie is essentieel om een introductie op de langere termijn te laten slagen.



Wanneer de supermarkt het product opgenomen heeft en de shopper door middel van promotie het product aangeschaft heeft dan gaat het erom of het product de verwachtingen van de consument kan waarmaken. Als dat niet het geval is dan zal het product gesaneerd worden en van het schap verdwijnen. Een goed product voldoet aan de wensen van de consument, shopper en supermarkt. De fabrikant komt tot een goed product door in te spelen op de resultaten uit consumenten-, shopper- en marktonderzoeken. Daarnaast kan hij tot betere producten komen door intern kennis te bundelen of met de supermarkt samen te werken. Door goed naar de supermarkt en diens strategie en doelgroep te kijken kunnen er producten op maat gemaakt worden. Als een product goed is dan voegt het waarde toe aan de categorie en dan zal de supermarkt het graag willen hebben.

Samenvattend zijn dit de belangrijkste aanbevelingen aan de fabrikant:

- Vergaar kennis over de consument, shopper en supermarkt, zodat men tot een beter product kan komen en opname goed beargumenteerd kan worden
- Baseer de schapsegmentatie op inzichten in het koopgedrag van de shopper, zodat er een shoppergericht schap ontstaat
- Ontwikkel een goede schapvisie en een overtuigend en onderbouwd schappenplan
- Speel in op de strategie en doelgroep van een formule, zodat adviezen en producten op maat gemaakt kunnen worden
- Stel voldoende budget beschikbaar voor promoties
- Zorg dat het product waarde toevoegt aan de categorie, kom met een goed en onderscheidend product dat nog niet in de categorie zat
- Wees objectief en zet je eigen belang op zij voor het belang van de categorie
- Werk samen met de supermarkt en gebruik elkaars expertise



13 Conclusie

Het uiteindelijke doel van de fabrikant is om een succesvol product te maken, waar winst mee wordt behaald. Om hier in te slagen moet de shopper in staat zijn om het product te verkrijgen, oftewel het moet op het schap van de supermarkt staan. Maar hoe krijgt de fabrikant dit voor elkaar? Dat is de vraag die centraal staat in deze bacheloropdracht.

Uiteindelijk draait het allemaal om het product. Deze moet de wens van consument, shopper en supermarkt vervullen en nog belangrijker, dit beter doen dan de concurrerende producten in het schap: het moet een meerwaarde hebben voor de categorie. Alleen het hebben van een goed product is echter niet genoeg. Het is essentieel voor het slagen van de introductie dat het product bij de consument en shopper onder de aandacht wordt gebracht door middel van reclame, informatie en de juiste plaats op het schap. Met een overtuigende handelspresentatie moet de supermarkt overtuigd worden van de meerwaarde van het product voor de categorie.

Naast een goed product en een goed verhaal naar de supermarkt toe is een goede samenwerking de derde essentiële factor om productopname te bevorderen. Het is belangrijk om een goede band te onderhouden met de supermarkt. Door elkaar te vertrouwen en informatie te delen komen beide partijen verder. De fabrikant moet zorgen dat hij objectief is, kennis bijdraagt en zijn beloftes na komt.

Verder ligt de sleutel van succes in het maken van een goed voorstel voor het schappenplan. Het hebben van een goede schapvisie, met een consumentgerichte segmentatie, die vertaald wordt naar een goed schappenplan levert absoluut een streepje voor bij de supermarkt. Door de voorkeurspositie bij de supermarkt vindt er meer dialoog plaats en door mee te denken over de categorie kan de positie van het eigen product ook versterkt worden. Wanneer de fabrikant de beste schappenplannen maakt dan maakt hij kans zelf invloed uit te kunnen oefenen over de opname van zijn product en zelfs over de positie op het schap. Daarom is in deze bacheloropdracht een stappenplan ontwikkeld om de fabrikant te ondersteunen bij het maken van een goed schappenplan.

Het doel van deze bacheloropdracht was het verkrijgen van inzicht in category management om te kunnen bepalen of er mogelijkheden zijn voor de fabrikant om het productkeuzeprocess van de supermarkt zodanig te beïnvloeden dat zijn eigen product in het schap terecht komt en blijft. Het blijkt dat de macht van de supermarkt de komende jaren alleen maar zal groeien. Maar er is hoop voor de fabrikant.

Opname in het schap is niet af te dwingen, maar kan wel beïnvloed worden door:

- Veel kennis te vergaren over de consument, shopper en supermarkt
- De schapsegmentatie te baseren op het koopgedrag van de shopper
- Een goede schapvisie en een overtuigend en onderbouwd schappenplan te ontwikkelen
- In te spelen op de strategie en doelgroep van een formule
- Genoeg budget voor ondersteuning beschikbaar te stellen
- Met een product te komen dat waarde toevoegt aan de categorie
- Objectiviteit te tonen door het eigen belang op zij te zetten voor het belang van de categorie
- Samen te werken met de supermarkt en expertise en informatie te delen



Zo op papier zijn dit nog redelijk abstracte aanbevelingen. Daarom is er een vragenset ontworpen. Met deze vragenset kunnen fabrikanten zelf ideeën genereren hoe ze bovenstaande aanbevelingen binnen hun eigen bedrijf kunnen invullen.

Jammer genoeg zullen de meeste fabrikanten wel afhankelijk blijven van de afzet in het supermarktkanaal. Uit dit onderzoek blijkt dat andere afzetkanalen wel een toevoeging kunnen zijn op het supermarktkanaal, maar nooit de gehele afzet kunnen overnemen. Andere afzetkanalen bieden wel mogelijkheden om producten te introduceren en zo opname door supermarkten te vergemakkelijken.



14 Aanbevelingen

14.1 Aanbevelingen onderzoek

14.1.1 Interviews

Helaas was het niet mogelijk om meer supermarkten te spreken. Dit zou wel zeer verhelderend zijn geweest om een beter beeld te krijgen van wat zij nou precies willen en verlangen van fabrikanten. Op basis van twee interviews, waarvan één met een ex-category manager, kunnen er eigenlijk geen conclusies getrokken worden. Door de vele gesprekken met fabrikanten is er wel een beeld ontstaan van de situatie en zijn er duidelijke aanbevelingen naar voren gekomen. Toch hadden nog enkele gesprekken met supermarkten tot meer diepgang kunnen leiden

Qua fabrikanten is er enkel gesproken met A-merkfabrikanten, waarvan voornamelijk grote spelers. Enkele fabrikanten produceren wel private label, maar het was interessant geweest om ook met een fabrikant die enkel private label produceert te spreken om te achterhalen of er dan daadwerkelijk nauw samengewerkt wordt met de supermarkt in de productontwikkeling. Aangezien dit onderzoek voortkomt uit het feit dat supermarkten veel macht hebben ten opzicht van A-merkfabrikanten is het logisch dat er voornamelijk A-merkfabrikanten gesproken zijn. Verder zou het interessant zijn geweest om nog een fabrikant te spreken die wat kleinschaliger opereert, aangezien enkel fabrikant I een kleine speler is.

14.1.2 Productontwikkeling

Door de gesprekken met trademarketeers is de nadruk van het onderzoek gaan liggen op de samenwerking van fabrikanten en supermarkten en de introductie van nieuwe producten. Aangezien de kwaliteit van het product een belangrijke factor is bij de opname van het product, was het interessant geweest om hier meer aandacht aan te besteden. Door ook met de afdeling productontwikkeling van fabrikanten te spreken, hadden er wellicht ook uitspraken gedaan kunnen worden met betrekking tot de levensmiddelen en hun verpakkingen. Dan hadden er meer concrete aanbevelingen gedaan kunnen worden hoe fabrikanten hun product aantrekkelijker kunnen maken voor de supermarkt.

14.1.3 Testen brainstormtool en stappenplan

Aan het eind van het onderzoek zijn de aanbevelingen voor de fabrikanten omgezet in een bruikbare vragenset en een stappenplan, waar fabrikanten daadwerkelijk mee aan de slag kunnen. Het ontwerpen hiervan viel eigenlijk buiten het kader van deze bacheloropdracht. Daarom was er geen tijd om ze te testen met fabrikanten. Door het te testen kan achterhaald worden of de kaartenset echt nieuwe ideeën oplevert en of het stappenplan een relevante toevoeging is aan de kennis van de fabrikant. Na een testfase zouden de twee tools aangepast moeten worden aan de bevindingen.

14.2 Aanbevelingen SunIdee

SunIdee gaf mij deze bacheloropdracht om inzicht te krijgen in category management. Dit willen ze gebruiken om een tool te ontwikkelen om FMCG fabrikanten, die klant van hen zijn, te kunnen helpen om de producten in hun portfolio in het schap te krijgen.

Dit bachelorverslag geeft een uitgebreid beeld van de situatie rondom category management in FMCG. Het beschrijft het proces vanuit de theorie en de praktijk en gaat dieper in op de relatie tussen de verschillende partijen en de productontwikkeling. Het belangrijkste inzicht is dat alles



draait om een goede schapvisie, daarmee kunnen fabrikanten het verschil maken. En dat is iets waar SunIdee haar klanten heel goed mee zou kunnen helpen.

De moeilijkste stap in het ontwikkelen van een goede schapvisie is het vertalen van de wensen van de shopper en consument naar een goed schap, oftewel de segmentering. Dit heeft ontzettend veel raakvlakken met het portfolioprogramma van SunIdee. Hierin wordt het portfolio van de klant afgezet tegen twee consumentgerichte parameters. Aan de hand van dit framework wordt bepaald welke producten teruggetrokken moeten worden of opnieuw gepositioneerd moeten worden en waar ruimte is om nieuwe producten te ontwikkelen.

Wanneer SunIdee voor een FMCG fabrikant een portfolio framework ontwikkelt op basis van consumentgerichte parameters dan ontstaat er een matrix, die eigenlijk de segmentering weergeeft. Deze segmentering zou in principe ook toegepast kunnen worden in de supermarkt bij de segmentering van het schap. Dit is echter niet altijd 1 op 1 te vertalen. De kans is namelijk groot dat de categorie van de supermarkt niet overeen komt met het portfolio van de fabrikant. Zo kan het zijn dat de fabrikant producten in meerdere categorieën van de supermarkt heeft staan, of juist maar in één subcategorie.

Indien een fabrikant een portfolio heeft dat binnen één supermarktcategorie valt dan zou er in het portfolioprogramma van SunIdee eigenlijk eerst een segmentatie voor het schap van de supermarkt gemaakt moeten worden. Dit kan dan als framework gebruikt worden om het portfolio van de fabrikant in te plotten. Het heeft tevens toegevoegde waarde om het portfolio van de concurrenten er in te plotten. Dan wordt duidelijk waar er nog een gat in de markt zit en waar de concurrent een zodanig sterke positie heeft dat de fabrikant beter in een ander soort product kan investeren.

Een kanttekening die geplaatst moet worden is dat het framework bepaald wordt aan de hand van bijvoorbeeld de algemene Nederlandse consument, De doelgroep en het assortiment verschillen echter een beetje per supermarkt. Er zou onderzocht moeten worden of dezelfde shopper/consument gerichte segmentering toepasbaar is in alle supermarkten of dat hier nog een verschil in aangebracht moet worden. Waarschijnlijk is dit laatste wel het geval.

Concluderend betekent dit dat SunIdee haar expertise uit het portfolioprogramma kan gebruiken om haar FMCG klanten een stap verder te brengen en het programma aan te scherpen. Daartoe zouden ze een nieuwe tool moeten ontwikkelen die gebaseerd kan zijn op het principe van het portfolio framework. In mijn ogen kan deze tool het best ingezet worden in de eerste fase van het portfolioprogramma. Dit maakt het portfolio van de fabrikant sterker doordat de concurrent er ook in is meegenomen en het zorgt ervoor dat de fabrikant een goed verhaal heeft naar de supermarkt toe. De wensen van de consument/shopper zijn namelijk vertaald naar een goede segmentering en de fabrikant kan de supermarkt meteen laten zien hoe zijn producten binnen die segmentering passen.



15 Bronvermelding

ACNielsen. 2006. *Consumer-centric category management. How to increase profits by managing categories based on consumer needs*. Hoboken: John Wiley & sons

BNET. 1995. Making category management happen
(http://findarticles.com/p/articles/mi_m3374/is_n15_v17/ai_17435115) (bezocht april 2008)

Cijs, R. en H. Van den Berg. 2007. *The trade marketing dimension. A strategy model for the retail landscape*. Den Haag: Sdu Uitgevers b.v.

CPG CatNet. 2008. (<http://www.cpgcatnet.org/page/62774/>) (bezocht april 2008)

Dhar, S.K., S.J. Hoch en N. Kumar. 2001. Effective category management depends on the role of the category. *Journal of retailing* 77: 165-184

Grievink, J. en E. Van Groesen. 2008. *Een scherp handboek Category Management*. Amsterdam: GS1 Nederland

Harris, B. en M. McPartland. 1993. Category management defined: What it is and why it works. *Progressive Grocer* sept 1993: 5-8

Kremer, F. 2008. *Het boodschappenbolwerk. Macht en onmacht van de Nederlandse supermarkt*. Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker

Osch, B. van. 2006. Supermarkten: Huismerk wordt A-merk. *Elsevier*, 12 januari.

Velzen, G van. 2008. Boer trekt nieuwe klanten met Ot en Sien-gevoel. *Dagblad De Pers*, 25 juni.



16 Bijlage

- A. Interviewkaarten
- B. Productintroducties
- C. Afzetkanalen
- D. Vragenset
 - D.1 Brainstormbord
 - D.2 Vragenkaarten
- E. Stappenplan voor een schappenplan



“Hoe krijgt de fabrikant zijn product op het schap van de supermarkt”

of op een alternatieve manier aangeboden aan de consument

Bacheloropdracht Chiara Verhoog

Bijlage

Chiara Verhoog
0071773

Woensdag 19 november 2008
Bachelorexamen op 15 december 2008

Bacheloropdracht in het kader van de
opleiding Industrieel Ontwerpen,
in opdracht van innovatiebureau SunIdée.

Beoordelingscommissie:

prof dr. ir. A. de Boer, Universiteit Twente
ir. J.W. Hoftijzer, Universiteit Twente
ir. D. Nas, SunIdée

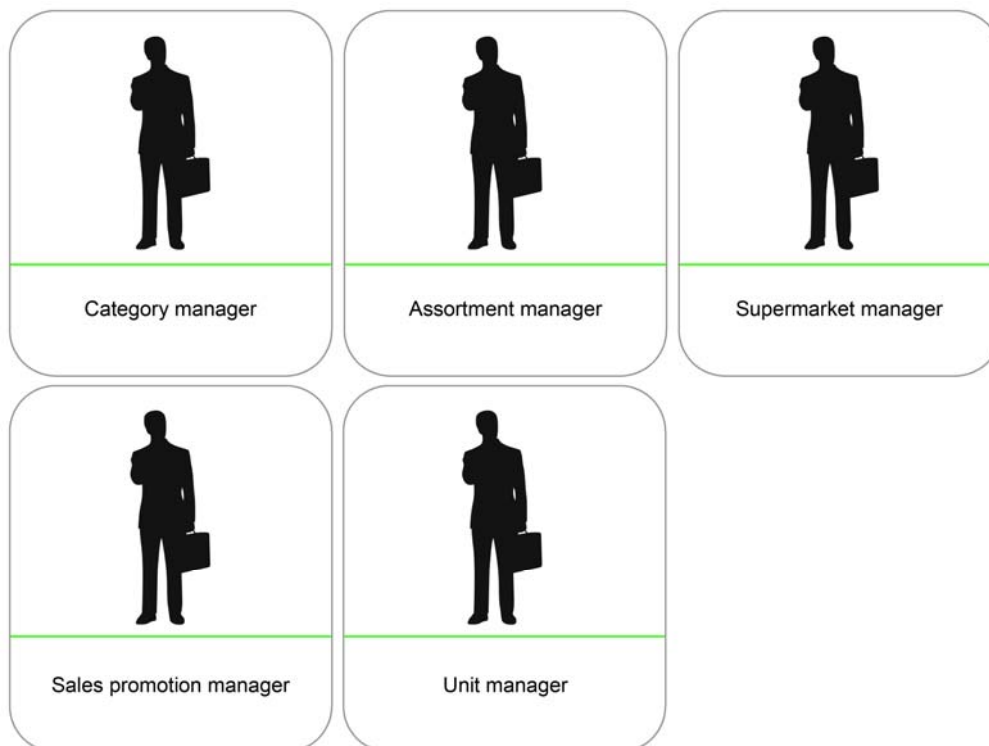


Inhoudsopgave

A.	Interviewkaarten	4
B.	Productintroductions	9
C.	Afzetkanalen	10
D.	Vragenset	11
D.1	Brainstormbord	11
D.2	Vragenkaarten	12
E.	Stappenplan voor een schappenplan	14



A. Interviewkaarten



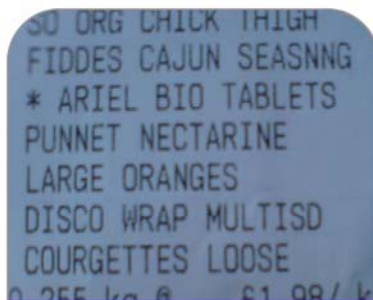
A1. Functiekaarten supermarkt



A2. Functiekaarten fabrikant



Changing assortment



Information on the consumer's profile and shopping behaviour



Co-development



Supermarket and supplier: Cooperating and making decisions together



Product introductions



Power supermarket / supplier



Promotions



Category leader vs. other suppliers



Planogram



Sharing information



Supermarket's strategy vs. supplier's strategy

A3. Themakaarten (voor zowel supermarkt als fabrikant)



Choosing a manufacturer

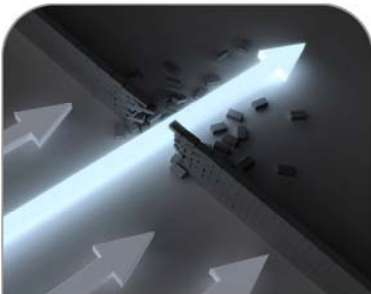


Accepting or refusing
a new product



Preferred products

A4. Themakaarten supermarkt



Become category leader

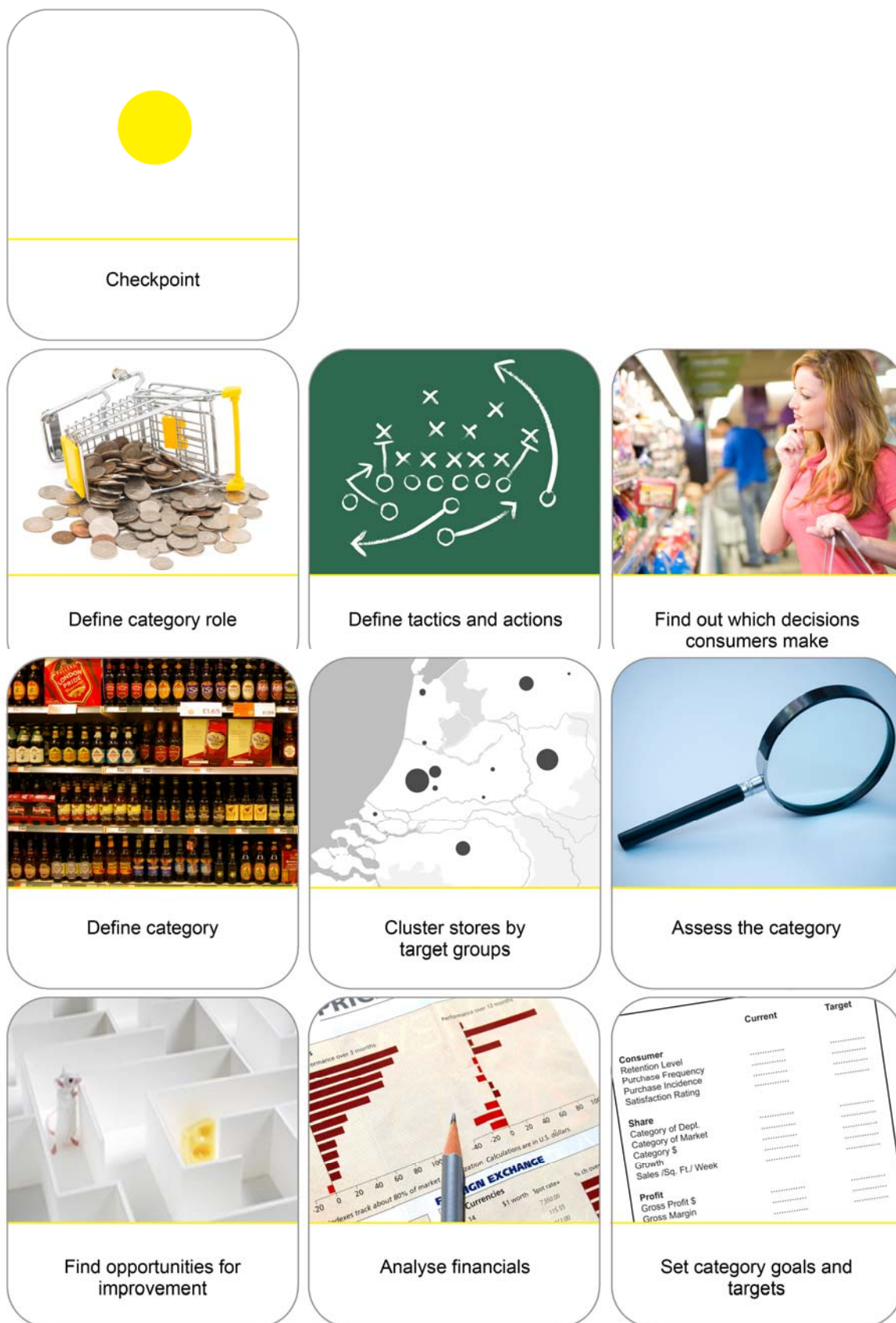


Choosing trade channels



Unique offer per chain of
supermarkets

A5. Themakaarten fabrikant



A6. Category management proceskaarten (deel 1)



A6. Category management proceskaarten (deel 2)



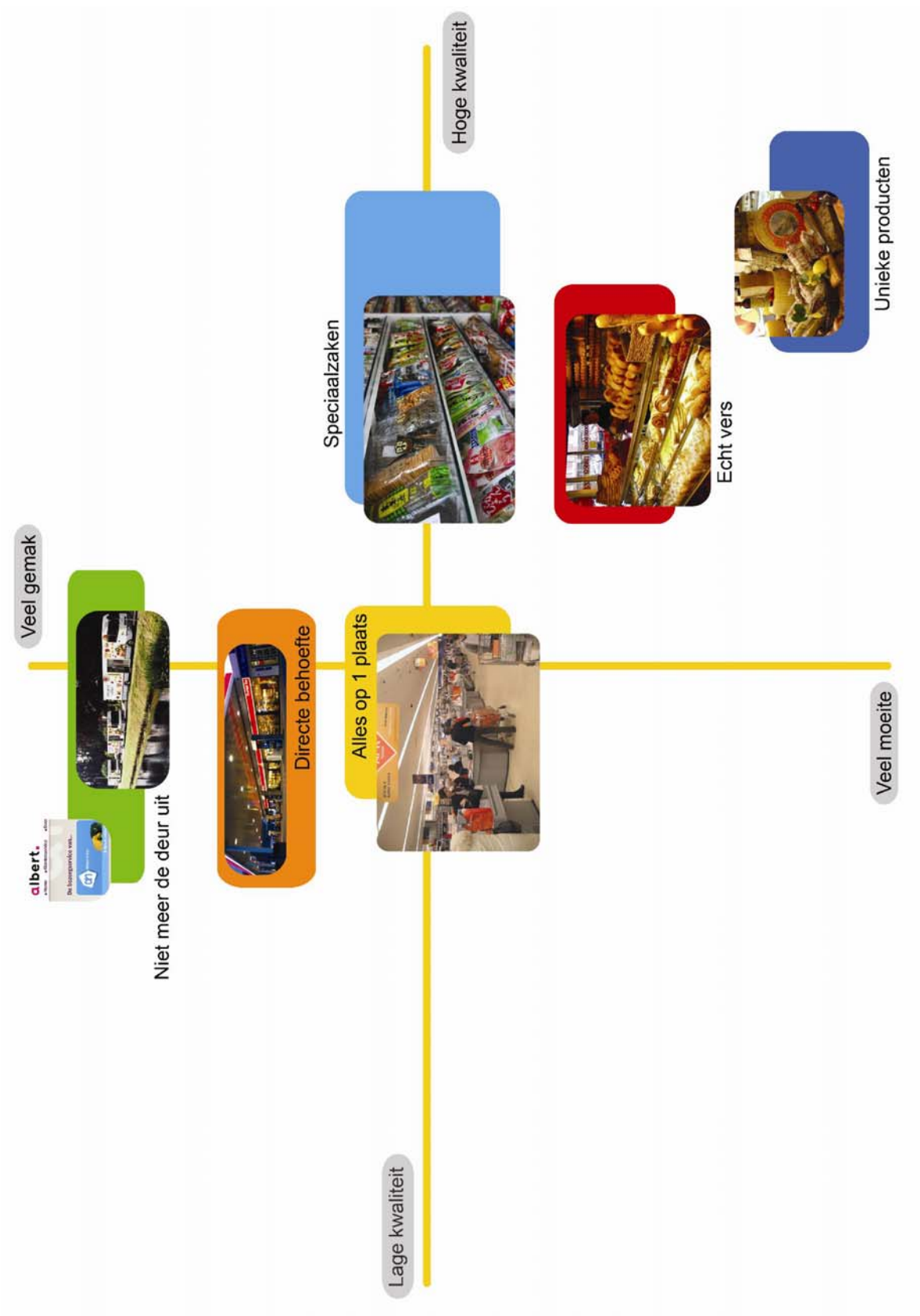
B. Productintroductions

Overzicht van de meest succesvolle productintroductions van 2007, op basis van omzet (bron IRI Nederland):

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 1. Coca Cola Zero | Light cola voor mannen |
| 2. Chocomel Hot cups | Chocolademelk voor in de Senseo |
| 3. Campina Optimel Control | Yoghurt die honger gevoel tegen gaat |
| 4. Dr. Oetker Casa di Mama | Pizza die in de oven nog moet rijzen |
| 5. Dreft vaatwasmiddel | Kopie concurrent |
| 6. Becel omega3plus | Boter met omega3 |
| 7. Senseo Cafe Choco | Koffiepad met chocosmaak |
| 8. Calgonit All-in-1 | Gecombineerde functionaliteiten |
| 9. Red Band Truly | Gezonde snoepjeslijn |
| 10. Peijnenburg Koffieleutjes | Portieverpakking koekjes |
| 11. Gillette Fusion | Nieuwe manier van scheren |
| 12. Adez | Sojadrink |
| 13. Ik wil bolletje | Nieuwe marketing deels bestaande producten |
| 14. Friesche Vlag Efteling | Smaak toetjes aan Eftelingthema gekoppeld |
| 15. Blue band goede start licht bruin | Smaakvariant op het bestaande witbrood |
| 16. Andy | Terug in het schap |
| 17. Lay's baked | In de oven gebakken chips |
| 18. Sun All-in-1 Magic Shine | Gecombineerde functionaliteit |
| 19. Mona luchtige yoghurt pudding | Nieuw toetje |
| 20. Knorr wereldgerecht (4-5p) | Bestaand concept voor meer personen |



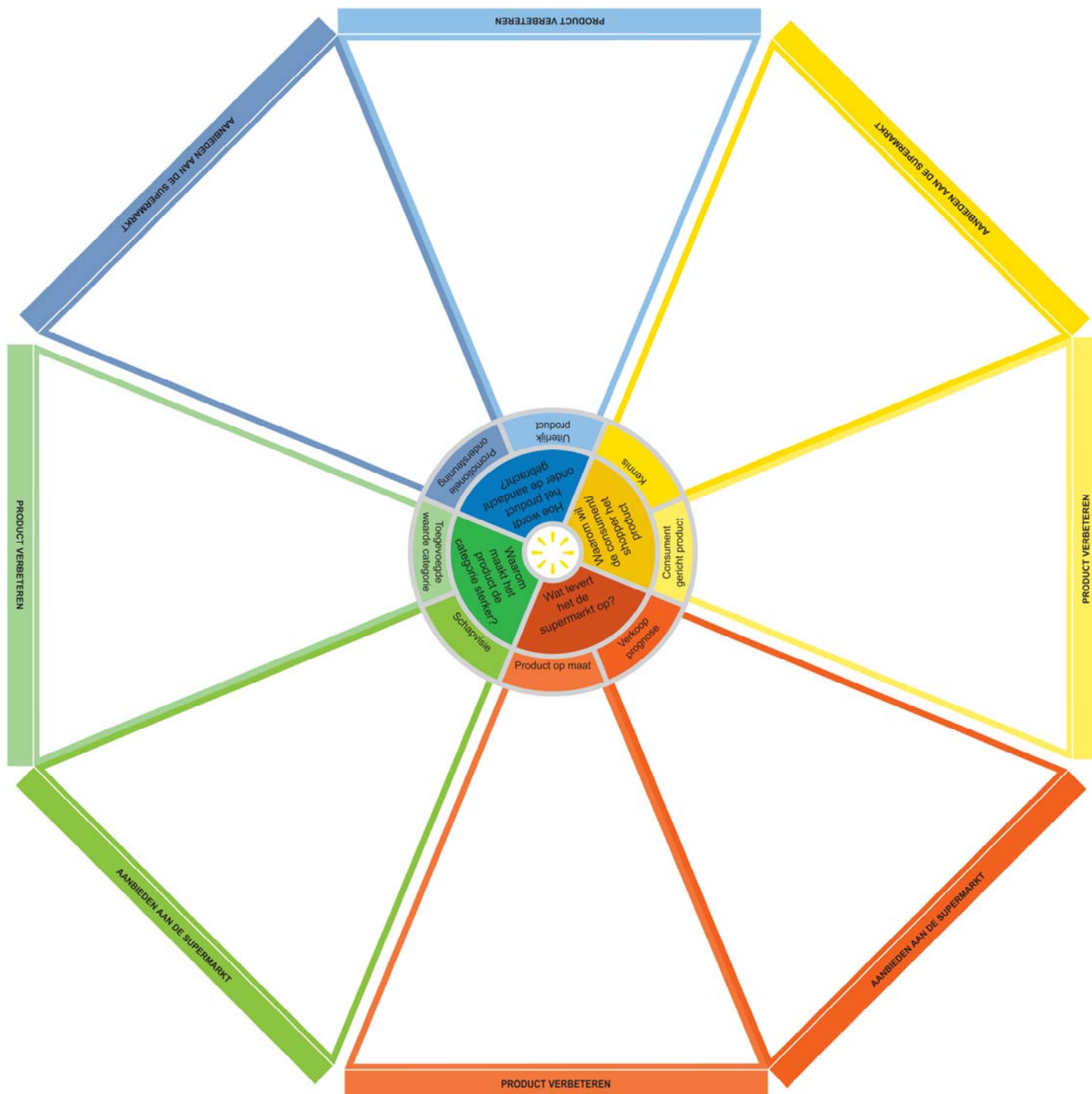
C. Afzetkanalen





D. Vragenset

D.1 Brainstormbord





D.2 Vragenkaarten

Waarom wil de consument/shopper het product?

Consumentgericht product

- Hoe kom ik er achter wat de consument en shopper willen?
- Hoe speel ik in op de wensen van de shopper?
- Hoe speel ik in op de wensen van de consument?
- Hoe test ik of het product inderdaad voldoet aan de wensen van de shopper en consument?

Kennis

- Hoe help ik de supermarkt met de juiste kennis verder?
- Hoe weet ik wat de consument wil?
- Hoe weet ik welke beslissingen de shopper maakt?
- Hoe krijg ik meer inzicht in het koopgedrag van de shopper?
- Hoe word ik de kennisexpert van de categorie?

Wat levert het de supermarkt op?

Product op maat

- Hoe kan ik exclusieve producten op kleinere schaal toch rendabel produceren?
- Hoe kan ik inspelen op de wensen van de supermarkt?
- Hoe zorg ik ervoor dat de supermarkt achter het productidee staat?
- Hoe kan ik de expertise en inzichten van de supermarkt benutten?
- Hoe kan ik de productontwikkeling laten aansluiten op de mutatiemomenten van de supermarkt?
- Hoe kan de supermarkt bijdragen aan de productontwikkeling?

Verkoop

- Hoe doe ik de supermarkt een aantrekkelijk aanbod?
- Hoe bied ik de supermarkt iets wat de concurrent niet heeft?
- Hoe help ik de supermarkt om out of stock te voorkomen?
- Hoe maak ik een prognose van de verkoop?

Hoe wordt het product onder de aandacht gebracht?

Verpakking

- Hoe zorg ik ervoor dat het product opvalt in het schap?
- Hoe zorg ik ervoor dat de shopper het product aantrekkelijk vindt?
- Hoe zorg ik ervoor dat de shopper het product koopt?

Promotionele ondersteuning

- Hoe maak ik genoeg budget vrij voor promotionele ondersteuning?
- Hoe weet ik welke promoties het meest effectief zijn?
- Hoe breng ik het product onder de aandacht bij de shopper?
- Hoe breng ik het product onder de aandacht bij de consument?



Waarom maakt het product de categorie sterker?

Toegevoegde waarde

- Hoe kom ik tot echte innovaties?
- Hoe maak ik het product interessant voor de supermarkt?
- Hoe zorg ik ervoor dat het product waarde toevoegt aan de categorie?
- Hoe bepaal ik de marktkansen binnen de categorie?
- Hoe bepaal ik welke producten er ontbreken in een categorie?
- Hoe kan ik interne expertise optimaal benutten?
- Hoe kan het ontwikkeltraject versneld worden?
- Hoe onderscheid ik mij van private label?
- Hoe voorkom ik kopieergedrag?

Schapvisie

- Hoe kijk ik objectief naar de categorie?
- Hoe voorzie ik de supermarkt van goede en bruikbare adviezen?
- Hoe zorg ik dat de supermarkt naar mij komt voor advies over de categorie?
- Hoe maak ik een overtuigend schappenplan?
- Hoe stem ik het schappenplan af op de strategie van de supermarkt?



E. Stappenplan voor een schappenplan

