

Promotie-evaluatie:

Onderzoek naar de meest effectieve promotievoorstellen per retailer



Jeroen Schoon,
2010

Promotie-evaluatie:

Onderzoek naar de meest effectieve promotievoorstellen per retailer

Universiteit Twente Enschede

Faculteit Management en Bestuur

Jeroen Schoon

Oktober, 2010

Opdrachtgever:

Johma Salades B.V.
De Pol Noord 34
Losser

Contactpersoon:
Mr. P. Schreurs

Onderwijsinstelling:

Universiteit Twente
Faculteit Management en Bestuur

Begeleiding:

Dr. K. Zalewska-Kurek
Dr. M.L. Ehrenhard

Voorwoord

Ik was in maart 2010 aan het zoeken naar een bacheloropdracht. Na kort gezocht te hebben stuitte ik op een promotievraagstuk van Johma Salades B.V. Promotie is één de P's van de marketing mix en voor mij de meest interessante P. Promotie houdt zich bezig met beïnvloeding van de consument om jouw product te consumeren. Naast dat promotie pur sang iets bedrijfskundig is, valt ook een groot deel te verklaren uit de psychologie. De koppeling tussen bedrijfskunde en psychologie is in mijn ogen een sterke combinatie en om die reden interessant om te onderzoeken. Verder ben ik altijd geïnteresseerd geweest in overtuigingskennis, vooral het onbewuste component van de mens. Zogeheten subliminaal gedrag. Nou is de stap van de marketing mix tot subliminaal een grote stap. Deze stap is niet te maken binnen dit onderzoek, echter ondersteund subliminaal gedrag wel promoties. Na mijn sollicitatie duurde het nog twee weken voordat ik uitsluitsel kreeg. Ik was opgelucht toen ik gebeld werd dat ik aangenomen was en het avontuur binnen het promotielandschap kon beginnen.

Inhoudsopgave

<u>1. Inleiding</u>	6
- Historie	6
- Product	6
- Promotie	6
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)	6
- Onderzoekseigenschappen en relevantie	7
- Onderzoeksvraag	7
- Deelvragen	7
- Ondersteunende theorieën	7
<u>2. Theoretisch kader</u>	8
- Consumentenbesluitvorming	8
- Categorierollen	9
- Typen promotie	9, 10, 11
- Succesfactoren	11
- Level of measurement	11
<u>3. Methode</u>	12
- Consumentenbesluitvorming	12
- Categorierollen	12
- Typen promotie	12, 13
- Succesfactoren	13, 14
<u>4. Resultaten</u>	15
- Ontwikkeling salademarkt	15, 16, 17
- Analyse promoties 2008, 2009	17, 18, 19
- De segmenten per retailer	19, 20, 21, 22
- Top & flop	22, 23, 24, 25, 26
<u>5. Conclusie en aanbeveling voor vervolgonderzoek</u>	27
- Conclusie	27, 28
- Beperkingen	28
- Aanbeveling voor vervolgonderzoek	29
<u>6. Referentielijst</u>	30, 31
<u>Bijlage 1: Plan van aanpak</u>	32
<u>Bijlage 2: Reflectieverslag</u>	33, 34, 35

Management samenvatting.

Johma Salades B.V. is een bedrijf die salades produceert voor elk moment van het jaar. Johma segmenteert de salade markt in vier segmenten. (1) Lunch/borrel zijn de kleine bakjes voor op brood op voor op de toast, (2) diner component zijn de (halve) kilo bakken voor naast de barbecue, (3) diner compleet voor tijdens de feestdagen en (4) tussendoor om even snel iets te eten. Naast de vier segmenten heeft Johma te maken met vier aanbieders van salades. (1) Johma merk die in heel Nederland bekend staat als degelijk, (2) Private label welke goedkoop is en in grotere hoeveelheden salades verkoopt, (3) ambachtelijk verpakt welke duur is, kleinere hoeveelheid, maar wel beter in kwaliteit en (4) concurrenten zijn weinig met hun naam aanwezig in de markt, zij produceren voornamelijk voor private label en ambachtelijk verpakte huismerken. Johma is meer dan 40 jaar actief in de salademarkt en heeft zich goed gepositioneerd als een betrouwbaar merk. Desondanks laten de laatste jaren hevige verliezen zien op de balans.

Salades zijn impulsgoederen, de consument bepaald pas op zicht of hij een salade wil kopen en/of welke salade hij wil kopen. Om deze reden is een actief promotiebeleid nodig. Promotie dient ervoor om de consument te prikkelen tot het nemen van een impulsgevoelige keuze. Johma doet al sinds jaar en dag aan promotie, echter zijn de promoties niet allemaal even succesvol. Het doel van dit onderzoek is het analyseren van oude promoties, gepaard met een theorie over consumenten besluitvorming en een theorie over categoriemodellen en zo tot een zo scherp mogelijk promotiebeleid te komen voor de komende jaren, met als korte termijn doel kwartaal vier van het jaar 2010. De afgelopen jaren is gebleken dat een aantal promoties de gewenste uitkomst hadden, dit onderzoek dient deze promoties te elimineren uit het promotiebeleid en laat Johma zich richten op de betere promoties om zo optimaal mogelijk te kunnen presteren.

Het onderzoek beantwoordt de volgende onderzoeksvraag: *Op welke manier dient Johma haar promotiestrategie aan te scherpen, zodat zij per retailer de meest effectieve promoties kan aanbieden?*

Het onderzoek tracht zoveel mogelijk retailers te analyseren (waar data beschikbaar is), zodat een link tussen verschillende retailers gemaakt kan worden.

De resultaten laat zien dat promoties voornamelijk in de segmenten diner component en diner compleet erg effectief zijn, hoewel dit slecht een klein deel van de grote markt is, dient Johma deze niet te verwaarlozen. De winst is dusdanig dat het van invloed is op de continuïteit van Johma. Verder wordt duidelijk dat een afstemming tussen type promotie, segment, prijs en consumentenbesluitvorming beter geïmplementeerd dient te worden. Door te begrijpen hoe de consument denkt, worden de promoties effectiever. De promoties gaan meer op het psychologische vlak werken, waar impulsgoederen haar domein heeft. Het onderzoek concludeert dat een stappenplan in de toekomst nodig is om elk kwartaal de beste promoties te verkrijgen. Dit stappenplan bestaat uit de volgende stappen. (1) Externe IRI analyse om inzicht te krijgen in het effect van de promotie op de markt, (2) interne AES analyse om inzicht te krijgen in het effect van de promotie op Johma (in termen van winst), (3) beargumentatie van de promotie waar ingegaan wordt op prijs, seizoen, consumentenbesluitvorming, categoriemodellen, type promotie et cetera en (4) evaluatie waarin bepaald wordt hoe en of een promotie weer gedaan gaat worden om een bepaald moment in het volgende kwartaal/jaar. Dit onderzoek heeft een begin gemaakt door de afgelopen twee jaar te analyseren, zaak is nu dat Johma op dezelfde voet verder gaat.

1. Inleiding

1.1 Historie

Johma is opgericht in 1968 door Johan Schreur en zijn compagnon Martin. Johma begon als een kleine salade producerende firma met een kleine afzet markt in het oosten van Nederland. Midden jaren 70 steeg de vraag naar salades drastisch en besloot Johma zich uit te breiden naar een locatie in Losser. In de jaren 80 wisselde Johma van directie, echter de trend was gezet, Johma bleef groeien. In 1999 werd de innovatieve vestiging in Losser heropend en ging de bereiding van broden en sandwiches van start. In het begin van de 21^{ste} eeuw ging Johma verder uitbreiden en integreren in de supply chain¹. (Historie, Z.D.)

1.2 Product

Johma produceert salades voor vier segmenten, namelijk lunch&borrel, diner component, tussendoor slaatjes en diner compleet. Het product moet zo goed mogelijk aansluiten bij het moment dat deze geconsumeerd wordt, lees. tussendoor slaatjes zijn klein en snel te eten, waar complete schotels groot en divers zijn. Johma produceert haar salades in Losser en distribueert deze naar haar retailers in heel Nederland. De retailers dragen namen als C1000, Albert Heijn, Jumbo, Spar et cetera. Johma produceert niet alleen salades onder haar eigen naam, sterker nog private label² salades beheersen 80% van de markt. Hoewel 80% van de markt uit private labels bestaat, kiest 20% bewust voor het merk Johma. Salades zijn geen routinematige aankoop, ze vallen onder de categorie van impulsaankopen. Een salade is een impulsaankoop, omdat de consument pas zijn keuze maakt voor de salade als hij/zij in de supermarkt is. Het is mogelijk dat een salade op de boodschappenlijst van de consument staat, echter dan geldt nog steeds de regel dat de uiteindelijke beslissing pas in de winkel gemaakt wordt. Zelfs als de consument zijn/haar beslissing al genomen heeft, kan hij/zij nog van keuze veranderen in de supermarkt. Doordat salades impulsaankopen zijn, is er een hoge mate van promotie nodig om klanten te prikkelen tot het kopen van een salade in één van de vier segmenten. (Producten, Z.D.)

1.3 Promotie

Johma ontwikkelt diverse soorten promotie voor haar retailers. Het is belangrijk dat de retailer het belang van promoties aanvaard, immers impulsaankopen worden van te voren overdacht en vereisen een mate van ontdekking (Wänke, 2009, p. 238). Al jaren houdt Johma zich bezig met de vraag hoe zij deze consumenten kunnen bereiken en vooral hoe ze zo proactief mogelijk de retailers kunnen benaderen, zodat zij kiezen voor Johma als producent van de salades- vooral de productie van hun private label salades.-

Johma maakt gebruik van het *'werven, binden, vullen principe'*. Door promoties wil Johma de klant triggeren om naar de supermarkt te komen, zij werven klanten, echter kopen de klanten in deze fase nog niets. Door herhaaldelijke acties wil Johma de klant binden, in deze fase koopt de klant eens in de zoveel tijd een salade. Tenslotte tracht Johma de klant te vullen met andere artikelen van die supermarkt, met als doel dat ze op den duur ook meer salades kopen.

Met de data van het Information Resources Incorporated (IRI) en de eigen Automated Export System (AES) tracht Johma in kaart te brengen wanneer welke promotie het meest oplevert voor de retailer.

1.4 Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

MVO krijgt veel aandacht binnen Johma, zo wordt Organisch restmateriaal in een eigen fabriek vergist en de gassen die daarbij vrijkomen, worden als energie aangewend. Zetmeel dat vrijkomt bij het schillen en snijden van aardappelen, wordt gebruikt als smeermiddel bij grondboringen. Eindproducten die voedingstechnisch piekfijn in orde zijn, maar die bijvoorbeeld in een verkeerde verpakking terecht zijn gekomen of zijn voorzien van een onjuiste sticker, gaan naar de voedselbank.

¹ A supply chain is a system of organizations, people, technology, activities, information and resources involved in moving a product or service from supplier to customer. (Blythe, 2006 p. 731)

² Huismerken

Doordat MVO steeds hoger op de politieke agenda komt te staan, gebruikt Johma haar MVO-beleid ook om een concurrentievoordeel te vergaren. Retailers gaan immers liever in zee met maatschappelijk verantwoorde ondernemingen. (MVO, Z.D.)

1.5 Onderzoekseigenschappen en relevantie

Het onderzoek is van empirische aard en maakt gebruik van kwantitatieve data-analyse samen met wetenschappelijke modellen. Het doel van het onderzoek is het verbeteren van de promotie effectiviteit van Johma; de investeringen moeten meer gaan opbrengen. De uitkomst van het onderzoek dient te bestaan uit een actie jaarplan per retailer, waarin alleen de meest effectieve promoties terugkomen. De promotiegelden worden hierdoor beter besteed en leiden tot meer afzet/marge van zowel Johma als van haar afnemers. Eerst zal een theoretische inventarisatie plaatsvinden op gebied van promotie en consumentenpsychologie. Hierbij wordt gebruik gemaakt van wetenschappelijke artikelen en boeken.

1.6 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag geeft het hoofdthema weer en deze dient in het onderzoek beantwoord te worden. De onderzoeksvraag van dit onderzoek is een ontwerpvraag en luidt als volgt:

Op welke manier dient Johma haar promotiestrategie aan te scherpen, zodat zij per retailer de meest effectieve promoties kan aanbieden?

1.7 Deelvragen

De deelvragen dienen ervoor om de onderzoeksvraag stapsgewijs te beantwoorden. Met behulp van de deelvragen tracht het onderzoek een zo goed mogelijk beeld te krijgen van alle onderdelen van het promotiebeleid, zodat de onderzoeksvraag zo goed mogelijk beantwoord kan worden. De deelvragen zijn als volgt:

- *Hoe is de ontwikkeling in de salademarkt vanaf 2008 tot heden?*
- *Wat is de analyse van de promoties uit 2008, 2009?*
- *In welk segment hebben promoties per retailer het meeste/minste effect?*
- *Wat is per retailer per segment de top & flop lijst voor promoties?*

1.8 Ondersteunende theorieën

Het onderzoek richt zich op kwantitatieve factoren. Deze factoren worden door middel van data verzameling verkregen. Deze data is aanwezig in het interne systeem van Johma en hoeft daarom alleen geïnterpreteerd te worden. Echter zijn kwantitatieve factoren niet sluitend genoeg voor de een onderbouwt antwoord op de onderzoeksvraag. Om die reden worden consumentenbesluitvorming en interne categorierollen van supermarkten theorie toegepast om de toekomstige effectiviteit van promoties te bepalen.

Consumentenbesluitvorming wordt gebruikt om aan te geven hoe besluitvormingstrategie gebruikt wordt bij verschillende promotieoperaties en hoe Johma deze in de toekomst kan aanpassen, zodat zij inspelen op de besluitvorming van de consumenten (NB. bij impulsgoederen is besluitvorming essentieel voor de verkoop). Interne categorierollen van supermarkten helpt Johma een juiste plaats te vinden binnenin de supermarkt. De ene keer zijn Johma producten op de achtergrond van andere producten winstgevend, terwijl ze de andere keer zelf voor de grote klanten zorgen. Per moment en per week dient de supermarkt advies te krijgen over de plaats van Johma in haar winkel.

Het onderzoek krijgt haar kracht door de combinatie van kwantitatieve data en kwalitatieve bronnen en stemt op deze manier de juiste promotiestrategie af op elk moment van het jaar.

2. Theoretisch kader

Om zo goed mogelijk advies te geven inzage het promotiebeleid, is het wenselijk om het huidige promotiebeleid en wenselijke promotiebeleid te koppelen aan een aantal theorieën uit de literatuur. Echter is er bij de analyse niet alleen sprake van voorgeschreven literatuur, maar er is ook sprake van kwantitatieve analyse van het promotiebeleid van de voorafgaande jaren. Hieronder vallen alle gebruikte promotiestrategieën, het oude promotiebeleid en veel meer. Om deze redenen bevat het theoretisch kader niet alleen literatuurstudies, maar ook modellen uit observaties die gemaakt zijn binnen Johma. In het theoretisch kader komt verder een gedeelte over consumentenbesluitvorming om de koppeling tussen promotie en consumentengedrag te verkrijgen, category management om het product te kunnen plaatsen in de retailer en een lijst van mogelijke promoties die Johma kan uitvoeren.

2.1 Consumentenbesluitvorming

Salades zijn impulsaankopen en hebben een grote mate van ontdekking nodig, echter verschilt deze mate per consument. Bettman, Johnson and Payne (200, p. 59) laat zien dat er meerdere keuzestrategieën bestaan. Keuzestrategieën zijn er voor om inzicht te krijgen in consumentenbesluitvorming, maar dienen er ook voor om inzicht te krijgen in welke keuzestrategie het meest beïnvloed wordt door welke promotie. Door keuzestrategieën te koppelen aan promotiestrategieën is het effect van de promotiestrategie beter te verklaren. Hoewel deze theorie een groot deel van consumentenbesluitvorming dekt, houdt deze theorie weinig rekening met externe invloeden. (Wänke, 2009 p. 131 – 133)

Er zijn vier soorten keuzestrategieën onderverdeeld in non-compensatorische (geen weging van criteria) en compensatorische (wel weging van criteria) keuzestrategieën:

Non-compensatorische keuzestrategieën:

- § Lexicografisch: de consument kiest het beste merk/product op basis van het belangrijkste attribuut, - bijvoorbeeld prijs, gewicht, aantal calorieën.- In geval van een gelijkspel op het belangrijkste attribuut, kijkt de consument naar het op één na belangrijkste attribuut. (Bettman, Johnson and Payne, 2000, p. 59).
- § Elimination-by-aspects: de consument bepaalt een bepaalde norm voor producten en verworpt elk alternatief die niet aan deze norm voldoet. Het beschrijft een iteratief proces tot één alternatief overblijft. De criteria nemen naarmate het proces vordert af in belangrijkheid. (Bettman, Johnson and Payne, 2000, p. 59).
- § Conjunctieve strategie: Ieder alternatief wordt geëvalueerd tegen een set van cutoffs. Het merk/product dat aan alle cutoffs voldoet blijft over. De conjunctieve strategie verschilt van de elimination-by-aspects theorie door de analyse van een product. De conjunctieve strategie bekijkt alle criteria en verworpt dan de producten, terwijl de elimination-by-aspects strategie het product per criteria bekijkt en als deze niet aan enkele criteria voldoet, wordt deze verworpen. (Bettman, Johnson and Payne, 2000, p. 59).

Compensatorische keuzestrategieën:

- § Weighted additive strategy: de consument bepaald van te voren welke criteria het belangrijkste zijn. De consument geeft een wegingsfactor aan elke criteria en het product met de hoogste totaal score is de meest logische keuze. Nota bene klopt deze strategie niet per definitie, omdat consumenten bij grote aankopen vaak een oordeel al klaar hebben voordat zij de criteria wegingsfactoren geven. (Bettman, Johnson and Payne, 2000, p. 60).

Voor de effectiviteit van de promotiestrategie is het van belang dat je weet hoe je de consument dient te benaderen. Effectieve promoties hebben de eigenschap dat zij het best aansluiten bij de consumentenbesluitvorming van klanten. Klanten die lexicografisch kijken naar salades willen snelle keuzes maken, hier zijn schapkaarten gepaard met prijskorting geschikt, voor klanten die op een elimination-by-aspects manier naar salades kijken zijn folders en voordeelverpakkingen belangrijk. Verder in het onderzoek wordt hier dieper op ingegaan.

2.2 Categorierollen

Grievink en van Groesen (2009, p. 33 - 36) ontwikkelden een model om elk productassortiment te plaatsen in één van de volgende vijf categorieën; destination, routine, convenience, traffic builder of transaction builder. Met behulp van dit model krijgt de leverancier een beter inzicht in het doel van hun promotie, op deze manier kan de leverancier proactief werken. Elke categorie heeft zijn eigen geprefereerde promotiebeleid. Het doel van deze categorieën is het creëren van een grotere consumentenwaarde en een effectiever promotie beleid.

Grievink en van Groesen (2009 p. 34) onderscheiden de volgende categorieën:

- § Destination: dit zijn producten die de formule van haar meerwaarde en superioriteit doen blijken. Deze producten helpen de retailer zich te profileren als de voorkeurswinkel voor de consument.
- § Routine: dit zijn producten die de consument bijna altijd kopen, deze producten ondersteunen de voorkeurspositie. Grievink en van Groesen spreken over de consistente, competitieve consumentenwaarde.
- § Convenience: dit zijn producten -vaak non-food- die de consument prettig vindt als die ook aanwezig zijn in de retailer. Het is een categorie die de fullservice positie van de retailer verstevigt.
- § Traffic builder: dit zijn producten die onder hevige promotiedruk veel consumenten zullen triggeren om naar de retailer te komen. Deze producten genereren extra omzet voor producten die niet gepromoot worden.
- § Transaction builder: dit zijn producten die seizoensgebonden in de formule zitten. Ze leveren de retailer een frequente, competitieve en doelgerichte consumentenwaarden.

Categorierollen geven aan welk doel de promotie dient te hebben. Een first-mover product kan promotie gebruiken om bekendheid te krijgen, zonder dat dit geld oplevert. Waar andere producten juist hoge winsten moeten genereren. Door producten te plaatsen in categorieën is het eenvoudiger de verschillende promotiestrategieën te verklaren, namelijk bij 'traffic builders' veel prijskorting of bij 'destination' veel spaaracties of premiums.

Categoriemanagement geven promoties een doel. Dit doel laat zich leiden door de wensen van de retailer. Een veel gebruikt principe is het werven, binden, vullen principe. Doordat dit principe steeds weer terugkomt in de gesprekken en evaluaties binnen Johma, is besloten deze op te nemen in het theoretisch kader. De theorie is op basis van gesprekken binnen de afdeling Trade Marketing.

Werven: retailers trachten een groter publiek bij hen over de vloer te krijgen. Werving houdt zich bezig met het verkrijgen van klanten, niet klanten behouden of tevreden te stellen. Werving maakt gebruik van grote prijskortingen en kleurrijke, duidelijke acties. Werving is typisch een voorbeeld van een 'traffic builder'.

Binden: Als de klant eenmaal binnen is bij de retailer, is het zaak dat de klant bekend wordt met de formule van de retailer. Binden gebeurt door leuzen als vaste lage prijs en onderscheidend vermogen verkrijgen op kwaliteit of iets dergelijks. Een veel gebruikte manier om klanten te binden is de spaaractie of themaweek. Hierdoor willen klanten graag de spaarkaart vol hebben of alle kaartjes of poppetjes verzamelen.

Vullen: Als de klant bekend is met de retailer en besluit om vaker bij de retailer terug te komen, is het zaak dat de klant gevuld gaat worden. De promotiestraat -veel korting naast elkaar- helpt de retailer de klant te vullen. De klant dient zoveel mogelijk extra producten te kopen die ze misschien normaal niet bij de retailer in kwestie kopen. Wenselijk is dat de klant zijn zaterdag inkopen gaat doen bij die retailer die zijn klanten gebonden heeft.

Werven, binden, vullen staat dichtbij categoriemanagement, omdat ook hier verschillen bestaan in doelstellingen. Werven hoeft niet zo zeer hoge winsten, waar vullen primair als doel heeft winst te genereren. Dit principe draagt bij aan de juiste promotiestrategie te vinden bij welk categorie.

2.3 Typen promotie

Het type promotie dient aan te sluiten bij het te voeren promotiebeleid. In de volgende tabel staan de promotiemogelijkheden die Johma heeft na observatie van oude promotieverslagen, aangeboden promotiemogelijkheden door derden en dergelijke. De bedoeling van deze tabel is te laten zien uit welke promoties Johma zou kunnen kiezen bij het maken van een promotiebeleid. Onder het kopje theoretisch effect staat na observatiegesprekken het effect van het desbetreffende promotietype. Deze dient als illustratie voor de latere analyse. Johma heeft een grote database waar deze informatie te verkrijgen is. Schriftelijke en elektronische data vormen de tabel.

Type promotie	Uitleg	Theoretisch effect	Voorbeeld
Voordeelverpakking	Retailer biedt % meer inhoud aan	Extra afzet aan retailer (primaire ³), extra afzet aan retailer (secundaire ⁴), meer kosten	
Folderactie	Tentoonstellen product in folder retailer	Meer kosten, lagere prijs, meer vraag naar product, hoge liftfactor* nodig	
Themaweek	Retailer/Johma bedenkt thema (3 halen 2 betalen e.d.)	Meer kosten, extra afzet, hoge liftfactor gewenst	
Spaaractie	Bij x aantal gespaarde zegels (o.i.d.), dan gratis product of speciale acties als voetbalkaartjes	Meer kosten, klanten ervaren product, nieuwe klanten binden, extra afzet	
Prijskorting	Enmalige afprijzing voor bepaalde periode, ook kortingsbon	Lagere prijs, meer vraag naar product, meer kosten, extra afzet, hoge liftfactor nodig	
Klantenkaart	Retailer geeft korting op producten via klantenkaart	Extra afzet aan retailer, weinig kosten, klanten ervaren product	
Display	Het plaatsen van een unieke display in retailer (ook 2nd placement)	Meer kosten, klanten worden getriggerd, meer afzet, imagoverbetering	
Sampling	Het uitdelen van gratis producten	Meer kosten, klanten ervaren product, nieuwe klanten binden, extra afzet	
E-coupons	Op internet persoonlijke kortingsbonnen aanbieden	Meer kosten door kortingsactie, extra afzet, extra inzage in consumentengedrag	
Joint promo	Combineren van gerelateerde producten en voor één prijs verkopen	Meer kosten, klanten ervaren product, nieuwe klanten binden, extra afzet	

³ Primaire winst doordat retailer extra volume nodig heeft

⁴ Secundaire winst doordat retailer meer afzet

(Tabel 1: promotietypen; Johma Database)

Het doel van dit theoretisch kader is om inzicht te krijgen in de volgende zaken. Ten eerste begrijpen waarom Johma in het verleden voor bepaalde promotiestrategieën heeft gekozen, ten tweede verklaren waarom deze promoties wel of niet succesvol waren en ten derde adviseren over het toekomstige promotiebeleid. In de analyse zal elke theorie van essentiële waarde zijn om toe te werken naar het uiteindelijke doel van het onderzoek, namelijk de aanscherping van het promotiebeleid.

2.4 Succesfactoren

Een goede promotiestrategie is te onderscheiden in twee factoren, ten eerste de eigenschappen van promoties en ten tweede de succesfactoren voor promotie. In de volgende tabel wordt er dieper ingegaan op de eigenschappen van die twee factoren. De succesfactoren zijn debet aan het maken van een top-flop lijst per retailer. De operationalisatie wordt gemaakt per segment, omdat elk segment zich richt op een ander eetmoment en een ander beoogd effect heeft van promoties. De cijfers zijn afgeleid van het landelijke gemiddelde van 2008/2009, gevonden in de Johma database.

Eigenschappen van promoties	Succesfactoren
- Klantgericht	1. Een hoge liftfactor ⁵
- Kosten	2. Veel incrementele omzet realiseren ⁶
- Verschaffen van informatie	3. Fair Share ⁷ stabiliseren of verhogen
- Zichtbaarheid	4. Verhoging baseline ⁸
- Opvallendheid	5. Hoge incrementele marge Johma
- Onderscheidenheid	
- Promotiedruk	

(Tabel 2: Succesfactoren; Johma database.)

2.5 Level of measurement

In dit onderzoek wordt kwantitatieve data gemeten op het ratio niveau (levels of measurement, Z.D.). De reden hierachter is dat er een absoluut nul punt bestaat en elke individuele waarde een betekenis heeft. Om goed kwalitatief advies te geven, dient er een ratio niveau gebruikt te worden, zodat elke waarde individueel geanalyseerd en geëvalueerd kan worden.

3. Methode

In het vorige hoofdstuk is ingegaan op welke theorieën relevant zijn in het creëren van een promotiestrategie. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op hoe de theorieën toegepast dienen te worden.

⁵ Vermenigvuldigingsfactor voor extra gegenereerde afzet/omzet

⁶ Extra gegenereerde omzet door de promotie

⁷ Marktaandeel in indexcijfers

⁸ Aantal verkochte producten zonder promoties binnen een bepaalde tijd.

3.1 Consumentenbesluitvorming

Bettman, Johnson and Payne (2000, p. 59) maken onderscheid tussen vier vormen van consumentenbesluitvorming. Welke type consumentenbesluitvorming bij welke segment en op welk moment van het jaar hoort, is de vraag. Hieronder staat op basis van de theorie en observaties binnen Johma, vooral observaties van oude promotiestrategieën, welke segmenten en momenten bij welke vorm van besluitvorming hoort. In de volgende tabel is telkens met een '+' of een '-' aangegeven welk segment welke consumentenbesluitvorming prefereert. Per segment kunnen er meerdere besluitvormen geprefereerd worden, in de analyse zal dan beargumenteerd voor een alternatief gekozen moeten worden. De methode is afgeleid van promoties uit 2008/2009/2010 en algemene data in de Johma database. Wanneer in de resultaten een bepaalde promotie geanalyseerd wordt, dient de volgende tabel ervoor om te laten zien op welke manier deze promotie ondersteund kan worden.

Consumentenbesluitvorming Segment ↓ →	Lexicografisch	Elimination-by-aspects	Conjunctief	Weighted additive
Lunch/borrel	+	+	-	-
Diner component	+	+	+	-
Diner compleet	+	-	+	+
Tussendoor	+	-	-	-

(Tabel 3: Consumentenbesluitvorming; Johma Database.)

3.2 Categorierollen

Grievink en van Groesen (2009, p. 33 - 36) ontwikkelden een model om elk productassortiment te plaatsen in één van de vijf categorieën. Johma dient haar promoties aan te passen aan het doel van de retailer voor een bepaalde actieweek of actieproduct. Hieronder een lijst met mogelijke combinaties van segmenten met de categorierollen van Grievink en van Groesen. Een '+' betekent een mogelijke positieve relatie en een '-' betekent een mogelijke negatieve relatie op basis van de theorie en observaties binnen Johma. De methode is afgeleid van promoties uit 2008/2009/2010 en algemene data in de Johma database. Wanneer in de resultaten een bepaalde promotie geanalyseerd wordt, dient de volgende tabel ervoor om te laten zien op welke manier deze promotie ondersteund kan worden.

Categorierollen Segment ↓ →	Destination	Routine	Convenience	Traffic Builder	Transaction Builder
Lunch/borrel	+	+	-	+	-
Diner component	-	-	-	+	+
Diner compleet	+	-	-	+	+
Tussendoor	-	-	+	-	-

(Tabel 4: Categorierollen; Johma Database.)

3.3 Promotiestrategieën

Het type promotie is van cruciaal belang voor een optimale effectiviteit. Hieronder staat een tabel met welk type promotie het meeste effect zou hebben in welk segment en vice versa. Een '+' betekent een mogelijke positieve relatie en een '-' betekent een mogelijke negatieve relatie op basis van de theorie en observaties binnen Johma. De methode is afgeleid van promoties uit 2008/2009/2010 en algemene data in de Johma database. Wanneer in de resultaten een bepaalde promotie geanalyseerd wordt, dient de volgende tabel ervoor om te laten zien op welke manier deze promotie ondersteund kan worden.

Segment Type promotie	Lunch/borrel	Diner component	Diner compleet	Tussendoor
Voordeelverpakking	+	-	-	+
Folderactie	+	+	+	+

Themaweek	-	+	+	-
Spaaractie	+	+	+	-
Prijskorting	+	+	+	+
Klantenkaart	+	-	-	-
Display	+	+	+	+
Sampling	+	+	+	-
E-coupons	-	+	+	-
Joint promo	-	+	+	-

(Tabel 5: Promotiestrategieën; Johma Database.)

3.4 Succesfactoren

Operationalisatie succesfactoren per segment				
	<i>Lunch&Borrel</i>	<i>Diner component</i>	<i>Diner compleet</i>	<i>Tussendoor slaatjes</i>
1	- 3,5	- 3,4	- 5,0	- 5,1
2	- 20.000	- 30.000	- 20.000	- 28.000
3	- ≥ 100	- ≥ 100	- ≥ 100	- ≥ 100
4	- > 100	- > 100	- >100	- > 100
5	- > 100	- > 100	- > 100	- > 100

Een hoge liftfactor: de definitie van liftfactor (=Vermenigvuldigingsfactor voor extra gegenereerde afzet) beschrijft de effectiviteit gericht op extra omzet/afzet. Echter vertelt de liftfactor niets over de eigenschappen van de promotie. De liftfactor is slechts een conclusie. Een promotie die als doel heeft distributie verkrijgen zal een lage liftfactor hebben, terwijl de promotie als succesvol beschreven wordt. Een promotie die als doel heeft omzet genereren zal een hoge liftfactor hebben, terwijl de promotie misschien niet als succesvol beschreven wordt. Een voorbeeld: een diner compleet product welke slechts tijdens de feestdagen gekocht wordt, gaat in de promotie op een niet-feestdag. Het gevolg kan een liftfactor van 12 zijn, echter bij een omzet van 20 schotels per week zal de daadwerkelijke extra winst laag zijn. Vaak wordt er gekozen om een lunch/borrel salade te promoten, omdat deze met een lagere liftfactor een hogere extra winst zal opleveren. Wel is het zo dat als diner compleet niet meer gepromoot zou worden, de klant dit product kan vergeten en de promoties tijdens de feestdagen niet het gewenste effect krijgen. De liftfactor is een handig mechanisme, echter alleen relevant bij producten die als doel hebben veel omzet te genereren en meestal actief in een groot segment (vooral lunch/borrel).

Veel incrementele omzet realiseren: veel incrementele omzet genereren is voor producten die als doel hebben de klant te vullen van grote importantie. Echter heeft het woord veel verschillende betekenissen. In eerste instantie lijkt veel incrementele omzet realiseren dezelfde berekening als de liftfactor te hebben, dit is waar, echter de verklaring achter incrementele omzet en de effectiviteit is anders. Waar de liftfactor aangeeft hoeveel extra omzet je hebt gegenereerd met een vermenigvuldigingsfactor, vertelt de factor incrementele omzet de absolute aantallen. Weinig incrementele omzet uit de IRI, maar met een hoge liftfactor lijkt succesvol. Echter als deze data gekoppeld wordt aan de interne AES data, dan kan de uitkomst zijn dat de actie niet succesvol was voor Johma en verlies genereerde. Over het algemeen is een incrementele omzet van 20.000 of meer goed te noemen als het doel is veel omzet genereren. Als het doel van de promotie distributie verkrijgen is, zal met weinig incrementele omzet genoeg genomen moeten worden. Bij het doel distributie verkrijgen is de norm van de incrementele omzet dan ook irrelevant.

Fair share stabiliseren of verhogen: in een langzaam groeiende markt als de salade markt is het van belang dat je niet alleen je marktaandeel behoudt, maar ook marktaandeel afsnoept van je concurrenten. Dit voorkomt langzaam doodbloeden van je organisatie. Echter om marktaandeel te verkrijgen dient de organisatie een groter publiek te bereiken. Succesvolle promoties dragen hier aan bij. Promoties met het doel distributie verkrijgen zijn succesvol als ze meer klanten bereiken dan de concurrenten. Het is niet alleen van belang dat er meer gekocht wordt van het product, maar ook dat er nieuwe kopers komen. Lees. nieuwe kopers voor het merk Johma, als deze kopers wel private label kopen, is het doel dat ze switchen naar Johma salades. Deze succesfactor wordt nog meer benadrukt bij het doel distributie verkrijgen. Hoe meer producten van Johma in de retailer verkocht worden, hoe groter de kans dat het marktaandeel zal verhogen.

Verhoging baseline: of het doel distributie verkrijgen is of veel omzet genereren, een verhoging van de baseline is gewenst. Deze verhoging krijgt een product door nadrukkelijk aanwezig te blijven in het schap van de retailer. Voor distributie verkrijgen is elke waarde boven de 100 (=index) goed te noemen. De uiteindelijke conclusie is echter deterministisch, oftewel een index van 100 betekent geen verandering en een index van 200 betekent wel een verandering. Bij een index van 100 is geen extra distributie verkregen en zal een first-mover niet opgenomen worden in het assortiment, de baseline verandert niet. Bij een index van 200 is wel extra distributie verkregen en zal de first-mover wel opgenomen worden in het assortiment, de baseline verandert wel. Voor producten met als doel veel omzet genereren zijn er wel verschillende index cijfers mogelijk. Als twee tot vier weken na de promotie van een bepaald product de gemiddelde afzet/omzet hoger is dan twee tot vier weken voor het product is er sprake van een succesvolle promotie. Hoe hoger het index cijfer hoe succesvoller de promotie.

Hoge incrementele marge: of een actie veel omzet genereert of juist veel distributie verkrijgt door de retailers de marge die Johma verdient aan een actie is essentieel. In dit onderzoek wordt niet de marge weergegeven die verdient wordt in de actie week, maar het verschil tussen de marge in de actie week en de marge in de reguliere week (deze marge wordt berekend tegen normale afzet). Op deze manier komt een getal tot stand, dan wel positief dan wel negatief, die aangeeft hoe succesvol de actie is geweest. Een negatief getal betekent niet automatisch verlies, maar betekent minder marge gemaakt in de actie week dan in de reguliere week. Een marge is goed te noemen als deze positief is, echter 10% meer dan regulier is de norm, omdat anders de incrementele marge niet interessant genoeg is om te adviseren. Een negatieve marge kan goed zijn als het doel dit toestaat, lees. distributie verkrijgen voor zwak product of first mover.

Uiteindelijk dienen de criteria te zorgen voor een top/flop lijst voor elke retailer per segment. De bovenstaande cijfers helpen de top/flop lijsten bepalen. Ze zijn verkregen door landelijke gemiddelden te nemen van 2008/2009.

4. Resultaten

De analyse gebruikt het theoretisch kader, data en sociale bronnen om tot een antwoord te komen op de gestelde deelvragen. De methodes dienen als ondersteuning voor de top/flop lijsten. Met

consumentenbesluitvorming en categorierollen worden niet alleen verklaringen gezocht van succesvolle promoties, maar ook klare adviezen gegeven voor hoe een promotie in een winkel aanwezig moet zijn.

4.1 Ontwikkeling salademarkt.

De analyse van het promotiebeleid begint met een analyse van de ontwikkelingen in de markt. De ontwikkeling in de markt helpt dit onderzoek bij de bepaling van de optimale promoties. Om deze ontwikkeling te laten zien, is gebruik gemaakt van de scanningsdata van IRI. Allereerst de ontwikkeling van de totale markt (MAT⁹ en Ytd¹⁰ week 12) in 2010 en per segment (MAT en Ytd week 12). Het MAT laat de ontwikkeling in een compleet jaar zien, deze wordt dan ook gebruikt als de norm voor de ontwikkeling van de markt. De Ytd geeft een gedetailleerdere ontwikkeling, doordat deze periode maar 12 weken die vergeleken worden met het vorige jaar. Echter bij de analyse is primair de MAT relevant. De benchmark is de totale afzet van salades, waar een stijgingspercentage van boven de 2% als een daadwerkelijke groei wordt beschouwd.

Totaal Salades		
	Mat 12'10	Ytd 12'10
CE	157.045.728	32.786.488
Groei	3,2%	1,6%

De totale salade markt is 3,2% gestegen in 2009/2010 (MAT week 12) ten opzichte van 2008/2009 (MAT week 12)

Lunch / Borrel		
	Mat 12'10	Ytd 12'10
CE	96.339.752	22.016.982
Groei	1,5%	2,5%

Het segment lunch/borrel is 1.5% gestegen in 2009/2010 (MAT week 12) ten opzichte van 2008/2009 (MAT week 12)

Diner Component		
	Mat 12'10	Ytd 12'10
CE	18.641.206	2.179.811
Groei	9,6%	1,7%

Het segment diner component is 9,6% gestegen in 2009/2010 (MAT week 12) ten opzichte van 2008/2009 (MAT week 12)

Diner Compleet		
	Mat 12'10	Ytd 12'10
CE	5.520.835	693.916
Groei	13,7%	4,6%

Het segment diner compleet is 13,7% gestegen in 2009/2010 (MAT week 12) ten opzichte van 2008/2009 (MAT week 12)

Tussendoor		
	Mat 12'10	Ytd 12'10
CE	36.543.948	7.895.778
Groei	3,4%	-1,1%

Het segment tussendoor is 3,4% gestegen gestegen in 2009/2010 (MAT week 12) ten opzichte van 2008/2009 (MAT week 12)

De salade markt laat een lichte stijging zien in de MAT week 12 van 2009/2010 ten opzichte van 2008/2009. Ook de segmenten diner compleet en diner component laten een sterke stijging zien. Echter blijven de segmenten tussendoor en lunch/borrel (resp. 3,4% en 1,5%) achter op de andere twee segmenten. Vooral de lichte stijging in het segment lunch/borrel is om op te letten, omdat dit segment veruit de grootste is en voor ongeveer 3/5^e deel de totale markt beschrijft.

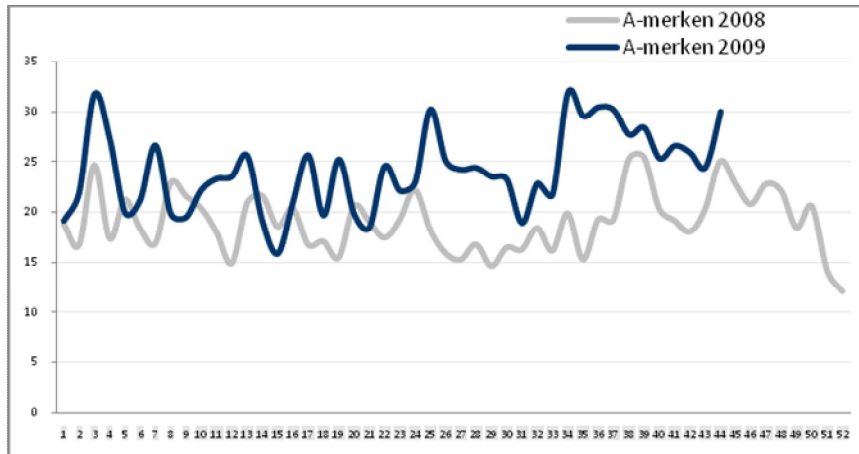
De stijging van de totale markt ontleent zich ook aan een stijging van de promoties. Hoewel dit geen causale relatie hoeft te zijn, is het aannemelijk dat ze onderling gelinkt kunnen worden. Immers door een lichte stijging van de salade markt, zullen de retailers marktaandeel bij elkaar moeten weg concurreren. Om dit te verklaren

⁹ Moving annual total: een periode van 52 weken tot de aangegeven datum.

¹⁰ Year to date: een periode vanaf 1 januari van het aangegeven jaar tot de aangegeven datum.

is een weergave van de ontwikkeling van het totale aantal promoties en de ontwikkeling van de promotiedruk nodig.

De totale markt laat een stijging van de promotiedruk zien in 2009 (de blauwe lijn) ten opzichte van 2008 (de grijze lijn) per week. De data is verkregen via het GFK¹¹.



Gemiddeld genomen ligt de 2009 lijn boven de 2008 lijn, wat betekent dat de promotiedruk is toegenomen in 2009. Een toegenomen promotiedruk betekent dat er meer artikelen verkocht zijn tijdens promoties. Deze grafiek draagt bij aan de theorie over promoties, echter kunnen er weinig conclusies aan ontleend worden. Doordat deze cijfers alleen vertellen dat de verkochte producten onder promoties is toegenomen, vertellen de cijfers niet of deze producten wel winst hebben opgeleverd. Daarvoor is een specifiekere analyse per retailer nodig.

2008	Q1	Q2	Q3	Q4	Totaal
Ambachtelijk voorverpakt	138	110	107	128	483
Johma	59	80	80	73	292
Private Label	31	31	26	38	126
Overige	85	19	17	39	160
Totale promoties	313	240	237	278	1061

2009	Q1	Q2	Q3	Q4	Totaal
Ambachtelijk voorverpakt	134	141	100	144	517
Johma	47	79	94	88	308
Private Label	30	34	26	39	129
Overige	35	42	20	37	134
Totale promoties	246	296	246	308	1088

Wat specifiekere data laat zien dat vooral de overige merken sterk achter blijven bij de stijging van het aantal promoties in het jaar. Ambachtelijk verpakt is de grootste stijger absoluut en procentueel gezien.

Dit te wijten aan de stijging in de segmenten waar ambachtelijk verpakt voornamelijk haar voordeel wil pakken, lees. diner compleet en diner component. Johma stijgt ook mee in de markt, de stijging bedraagt 5,4%, echter blijven zij wel achter bij de 7% van AV.

¹¹ Growth from knowledge, een instantie die ondernemingen helpt bij Het vergaren van informatie en kennis over de keuzeprocessen bij de consument. (missie en strategie, Z.D.)

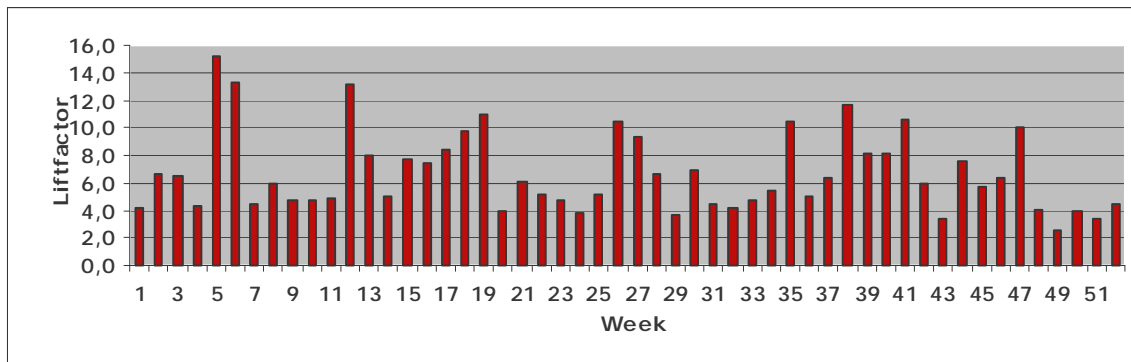
Toegenomen promotie betekent een sterkere concurrentie. In een matig groeiende markt als de salade markt is het noodzakelijk dat je marktaandeel bij elkaar weg haalt. Dit gebeurt vooral door steeds effectievere promoties, echter effectiever hoeft niet per se meer te betekenen. In de volgende paragrafen gaat dit concept duidelijker worden, namelijk met minder promoties kan je ook effectief werken.

4.2 Analyse promoties 2008 en 2009

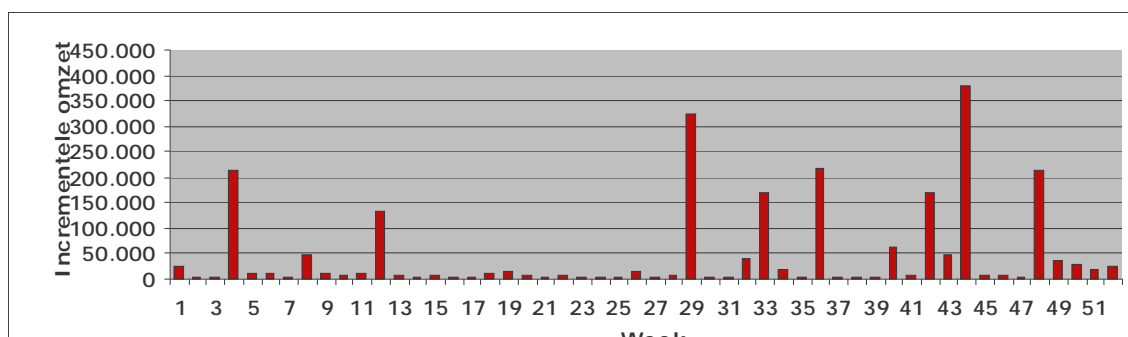
Promoties zijn sterk tijdsgebonden door externe invloeden, lees. temperatuur, economie et cetera. Door deze tijdsgebondenheid is het niet wenselijk om promoties te analyseren die meer dan 3 jaar geleden uitgevoerd waren. Uit de analyse van de promoties in 2008 en 2009 kan wel een aardig reëel beeld gegeven worden over welke promoties aangeraden worden om uit te voeren en welke promoties sterk afgeraden worden om uit te voeren. De resultaten zijn verwerkt in een grafiek. De grafiek geeft inzichtelijk weer welke weken in 2008 of 2009 de hoogste liftfactor had of de meeste incrementele omzet. Er is gekozen voor deze twee criteria, omdat de liftfactor en de incrementele omzet voor de retailers als de belangrijkste criteria worden beschouwd. Johma is afhankelijk van haar afnemers en om die reden dient het promotievoorstel zich te schikken aan de wensen van de retailer. Er wordt nog geen onderscheid gemaakt tussen de segmenten, deze komt terug in de top-flop lijsten van paragraaf 5.5. Deze grafieken geven overzichtelijk weer in welke weken de grootste afzet en omzet gegenereerd werden.

De data is afkomstig uit de IRI advertentieservice.

2008:

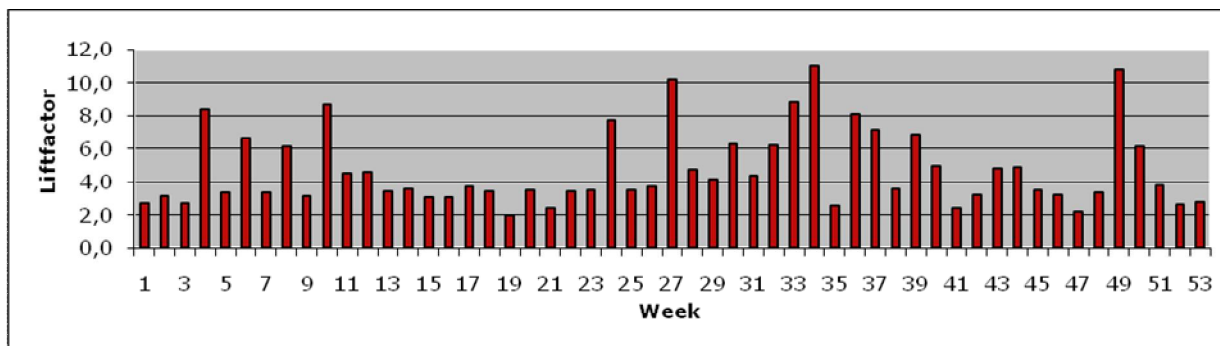


De meest effectieve promoties in 2008, gelet op de liftfactor, vonden plaats in week 5, 6 en 12. Week 5 en 6 waren twee reguliere weken die in het segment lunch/borrel de hoge liftfactoren hebben gegenereerd, voornamelijk hoog doordat weinig andere retailers met acties kwamen. Week 12 was Pasen en tijdens Pasen komt zo goed als elke retailer met een actie, -geldt ook voor Kerst.- Opmerkelijk is dat hoewel de concurrentie hevig is deze week de op twee na hoogste liftfactor heeft. De liftfactor is een sterk criteria om retailers te adviseren over het te voeren promotiebeleid. Uit dit overzicht kunnen zij afleiden dat dure promoties rond de kerst en tussen week 20 en 25 minder effectief zijn en waarschijnlijk beter niet gedaan kunnen worden. De liftfactor is zowel voor kleine retailers als grote retailers interessant. Echter is de liftfactor voor grote en kleine retailers niet wederzijds toepasbaar. Kleine retailers kunnen wel leren van de liftfactor van grote retailers, maar grote retailers kunnen niet leren van de liftfactor van kleine retailers.

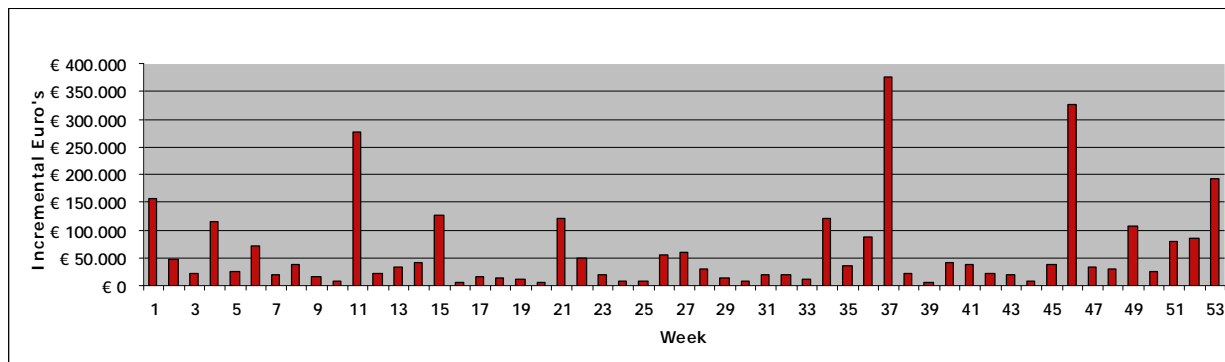


De meest effectieve promoties, gelet op incrementele omzet, vonden plaats in week 44, 29 en 48. Week 44 en 48 waren twee reguliere weken die in het segment lunch/borrel een hoge incrementele omzet hebben gegeneerd. Week 29 was een zomerweek met een barbecue temperatuur. In deze weken worden vooral diner componenten en complete schotels goed verkocht. Het is dan ook niet verontwaardigend dat het betreffende segment diner component was. Incrementele omzet is een populaire methode om de effectiviteit van een promotie te bepalen, immers met harde cijfers wordt aangetoond dat er veel geld is binnengekomen. Een probleem van incrementele omzet is dat het geen rekening houdt met de grote van de retailer. Albert Heijn heeft ruim 750 winkels en bezit ongeveer 40% van de salademarkt. Waar een Sanders slechts 22 winkels heeft en nog geen procent bezit van de salademarkt. Elke uitkomst die eruit springt, is door Albert Heijn gegeneerd. Toch is incrementele omzet geen slechte voorspeller, een voorbeeld. Stel een kleine retailer wil een actie doen en bekijkt deze grafiek. Hij is waarschijnlijk onder de indruk van week 44, maar ook hij weet dat het om Albert Heijn gaat en dat de resultaten niet valide zijn voor kleine retailers. Echter een simpele rekensom $((375.000 / 750) \times 22 = 11.000)$ geeft hem daadwerkelijk wel inzicht wat het theoretische effect op zijn winkelketen zal zijn. Wel is zo dat Albert Heijn een beter imago, diepere afprijzing (hoeft niet!) en lagere marges nodig heeft. Desondanks heeft de kleine retailer wel een goed, werkend voorbeeld van een effectieve promotie.

2009:



De meest effectieve promoties, gelet op liftfactor, vonden plaats in week 34, 49 en 27. Week 27 was een reguliere week met een actie het lunch/borrel segment. Week 34 en 49 waren acties in het diner compleet segment. Vooral week 34 is interessant, omdat dit daadwerkelijk het positieve effect van de temperatuur laat zien op de verkopen in dit segment. Kleine en grote retailers zien de mogelijkheden voor promoties tijdens de zomerweken. Slechte weken zijn vooral de weken na de feestdagen en zomerweken met een gemiddelde temperatuur onder de 18 graden.



De meest effectieve promoties, gelet op incrementele omzet, vonden plaats in week 37, 46 en 11. Week 37 en 11 waren reguliere weken met een actie in het lunch/borrel segment. Week 46 is een goed voorbeeld van een anticyclische benadering van promoties. Het betreffende segment is diner component, acties binnen dit segment vinden normaal alleen plaats tijdens het barbecue seizoen of eventueel feestdagen. Echter door middel van een scherpe afprijzing en dergelijke promotiemogelijkheden kan het product ook buiten zijn normale periode goed verkopen. Anticyclische is aantrekkelijk voor de grotere retailers, want als de actie niet aanslaat, moet je genoeg capaciteit hebben om het verlies te kunnen opvangen. Grote retailers vermijden een aantal weken, hierbij is de staaf erg laag, dit wil echter niet zeggen dat de week niet aantrekkelijk kan zijn voor de kleine retailers.

De analyse van 2008 en 2009 geeft inzicht in de weken met de meeste kans van slagen voor promoties. Duidelijk is geworden dat de zomer, mits warmer dan 18 graden, feestdagen en anticyclische promoties effectief zijn. Minder effectief zijn de promoties net na de feestdagen, zomerweken kouder dan 18 graden of reguliere weken waar te weinig retailers in actie zijn. De laatste eigenschap geeft aan dat kleine retailers grote retailers ook nodig hebben om het product zichtbaar te maken. Salades zijn geen product waarvoor je naar de supermarkt komt, maar ze dienen wel de nodige zichtbaarheid te verkrijgen. Kleine retailers dienen mee te liften op de acties bij de retailers. Dit kan verklaard worden door subliminaal gedrag van het geheugen, oftewel onbewuste kennisverwerving. Wanneer de consument eerst folders van Albert Heijn, C1000 of Plus heeft bekeken, maar toch besluit om naar zijn eigen buurtsuper te gaan, kan hij beïnvloedt zijn door de producten in die folders.

4.3 De segmenten per retailer

Om te kunnen zeggen welke promoties een retailer zo effectief mogelijk te kunnen voeren, is het niet alleen van belang te kijken naar de beste promoties. Het is ook van belang dat er gekeken wordt per segment, zodat de retailer meer inzicht krijgt in welke segmenten daadwerkelijk opleveren. Voor de retailer kan dit nuttige informatie zijn ten behoeve van de schapruimte, acties en folderafbeeldingen, -groot, middelgroot of klein-. Of kan de retailer zo zien in welk segment zij teveel aandeel verliezen in de markt. Wederom worden de grotere retailers apart genomen en van de kleinere retailers een algemene lijst gemaakt. Ieder enkelvoudig product dat onder promotie is genomen wordt meegenomen in de analyse. De succesfactoren zijn op deze data nog niet van toepassing, immers de succesfactoren analyseren alle producten die per week in promotie zijn gegaan. – *“waarde per product * producten in promotie in die week, kan hier eventueel wel inzicht in geven.”* – Het marktaandeel is op basis van de oude promoties door de retailer gedeeld door het totaal aantal promoties in dat segment, maal honderd. Dit marktaandeel is te vergelijken met het marktaandeel die bij de succesfactoren hoort.

Nota bene waar geen data beschikbaar is, betekent dit dat deze data (nog) niet vrijgegeven is door de retailer in die periode. Niet vrijgegeven data, zoals incremental euro's zijn daardoor pas verwerkt vanaf de periode dat de retailer ze vrijgaf door de IRI in hun advertentieservice.

(Data is afkomstig uit de IRI en bedraagt een gemiddelde van 2008 en 2009 per week, hierdoor krijgt het een hoger significantie.)

Totale markt

Segment	Aantal	Incremental Euro's	Incremental Units	Liftfactor
Lunch/borrel	4.547	3.031	2.766	3,5
Diner component	741	2.451	1.874	3,4
Diner compleet	611	6.162	2.387	5,0
Tussendoor	375	3.802	3.802	5,1

Albert Heijn

Segment	Aantal	% markt	Incremental Euro's	Incremental Units	Liftfactor
Lunch/borrel	219	4,81	22.474	20.368	3,7
Diner component	11	1,48	685	1.276	1,8
Diner compleet	8	1,31	22.896	1.973	1,9
Tussendoor	-Nvt-	-Nvt-	-Nvt-	-Nvt-	-Nvt -

Het lunch/borrel en diner compleet segment genereren hoge incrementele euro's, echter is bij lunch/borrel de liftfactor net boven landelijk gemiddelde en bij diner compleet is de liftfactor zeer laag vergeleken met het landelijke gemiddelde. Dit kan duiden op fikse afprijzingen of weinig extra verkopen. In het geval van Albert Heijn is het bij lunch/borrel voornamelijk de fikse afprijzingen (laagste prijs garantie) en bij diner compleet de weinig verkopen. Voor Albert Heijn is het zaak dat ze meer afzetten in het diner compleet segment, maar het is ook zaak dat Albert Heijn zich meer gaat richten op het diner component segment, want ze blijven daar achter op de markt. De problemen binnen diner component ligt voornamelijk in te weinig promoties, waardoor te weinig klanten getriggerd worden tot het kopen van een diner component salade.

C1000

Segment	Aantal	% markt	Incremental Euro's	Incremental Units	Liftfactor
Lunch/borrel	82	1,80	13.588	17.919	4,5
Diner component	23	3,76	14.829	13.773	5,0
Diner compleet	20	3,27	28.951	21.992	8,9
Tussendoor	11	2,93	27.068	52.145	5,6

C1000 scoort op alle segmenten bij elk criteria beter dan het gemiddelde van de markt. Bij het segment tussendoor is het opmerkelijk dat met 52.145 extra verkochte units, maar een extra omzet van 27.068 verdiend wordt, dit heeft te maken met de eigenschappen van het segment, namelijk lage marges in promotie. Verder scoort C1000 goed cq. de klanten worden goed gevuld.

Super de Boer

Segment	Aantal	% markt	Incremental Euro's	Incremental Units	Liftfactor
Lunch/borrel	314	6,91	2.531	2.344	2,5
Diner component	17	2,29	3.889	3.250	3,2
Diner compleet	45	7,36	8.765	3.056	3,3
Tussendoor	41	10,93	7.404	9.571	3,8

Super de Boer scoort, gelet op de liftfactor, in elk segment onder het gemiddelde van de markt. Echter zijn op het criteria incremental euro's de cijfers in het diner compleet en het tussendoor segment boven gemiddeld. Super de Boer doet weinig met het diner component segment, echter de acties die ze doen scoren ook aardig goed. Het probleem ligt in het lunch/borrel segment, hier verdient Super de Boer in vergelijking met de markt

te weinig voor de vele promoties die zij doet. 314 promoties, maar slechts een incrementele euro's van 2.531 per product.

Plus

Segment	Aantal	% markt	Incremental Euro's	Incremental Units	Liftfactor
Lunch/borrel	301	6,62	3.108	3.251	3,0
Diner component	43	5,80	4.335	3.343	2,6
Diner compleet	66	10,80	6.192	2.877	3,3
Tussendoor	5	1,33	4.757	1.779	2,5

Plus scoort, gelet op de liftfactor, ook in elk segment onder het gemiddelde van de markt. Bij geen enkel segment scoort de Plus significant hoger dan dan het marktgemiddelde. Op eerste gezicht moet dit zorgen baren, echter is Plus een kwaliteitretailer die weinig met prijzen schommelen en juist meer met multi-buys en themaweken, als 1 + 1 gratis, 3 halen 2 betalen of voordeelverpakkingen. Plus is voornamelijk bezig klanten te binden aan de winkel om een groter publiek te bereiken. Het is om die reden niet verwonderlijk dat Plus slecht scoort op het gebied van promoties, maar goed scoort in de totale bedrijfsuitvoering met een stijging van de omzet in 2009 ten opzichte van 2008 van 2,7%. (jaarrekening, Z.D.)

Jumbo

Segment	Aantal	% markt	Incremental Euro's	Incremental Units	Liftfactor
Lunch/borrel	66	1,45	1.386	1.346	2,2
Diner component	33	4,45	1.911	744	1,5
Diner compleet	6	0,98	3.256	353	2,5
Tussendoor	-Nvt-	-Nvt-	-Nvt-	-Nvt-	-Nvt-

Naast Plus en Super de Boer scoort ook Jumbo, gelet op de liftfactor, in elk segment onder het gemiddelde van de markt. Echter bij Jumbo is geen sprake van een hogere incrementele euro's of een beter ander criteria dan het gemiddelde van de markt. Jumbo hanteert een laagste prijs garantie in al haar winkels, door deze garantie komen producten in promoties voor minimale marges te staan. Net als bij Plus is het doel van de promoties klanten te binden aan de winkel. Zodra de klanten in de winkel zijn gelokt, dienen zij bekend te worden met de Jumbo formule en laagste prijs garantie. Concluderend zal Jumbo promoties niet gebruiken om klanten te vullen, dit doet de formule met de laagste prijsgarantie al.

Em-té

Segment	Aantal	% markt	Incremental Euro's	Incremental Units	Liftfactor
Lunch/borrel	230	5,06	-Geen data-	2.212 ¹²	4,5
Diner component	34	4,59	-Geen data-	1.201 ¹³	3,3
Diner compleet	26	4,26	-Geen data-	3.034 ¹⁴	7,3
Tussendoor	19	5,07	-Geen data-	8.309 ¹⁵	5,8

Voor de analyse van Em-té is weinig data beschikbaar, dit komt door een recent contract met de IRI voor de vrijgeving van deze data. Uit de aanwezige data kunnen wel conclusies getrokken worden, echter door een lage n²⁴ voor de unitSales en IncrementalUnits (n=203 – totale n=309) kunnen er vraagtekens geplaatst worden bij de validiteit.

¹² data vanaf week 40, 2008

¹³ data vanaf week 41, 2008

¹⁴ data vanaf week 49, 2008

¹⁵ data vanaf week 06, 2009

Desondanks wordt de analyse meegenomen om inzicht te krijgen in de marktpositie van Em-té, maar de conclusies zijn wel onder voorbehoud.

Behalve bij het segment diner component scoort de Em-té goed, gelet op de liftfactor. Ook de IncrementalUnits zijn behalve bij diner component goed te noemen, lunch/borrel zit iets onder het gemiddelde van de markt. De IncrementalUnits liggen dichtbij de UnitSales, wat benadrukt dat het om first-movers en/of relatief onbekende producten gaat. Promoties voor dit soort type product hebben als doel werven en/of binden, de werving is goed gelukt, omdat per segment de IncrementalUnits ongeveer 80% van de totale UnitSales bedraagt.

Nettorama

Segment	Aantal	% markt	Incremental Euro's	Incremental Units	Liftfactor
Lunch/borrel	157	3,45	-Geen data-	4.835 ¹⁶	7,1
Diner component	18	2,42	-Geen data-	5.319 ¹⁷	5,9
Diner compleet	25	4,09	-Geen data-	3.504 ¹⁸	11,3
Tussendoor	26	6,93	-Geen data-	14.065 ¹⁹	10,5

Bij de Nettorama geldt hetzelfde data probleem als bij de Em-té, echter ook hier wordt de analyse wel meegenomen om inzicht in de marktpositie van Nettorama te krijgen. (n=135 – totale n=226)

Nettorama wordt gekenmerkt als een discounter van A-merken. Dit is terug te zien in de liftfactor welke in elk segment boven het gemiddelde van de markt ligt. Hetzelfde geldt voor de IncrementalUnits. Promoties hebben als doel de klant te vullen. De bedoeling is dat de klant Nettorama waardeert naar haar imago en om die reden bij Nettorama de boodschappen doet. Op het moment dat de klant binnen is, wordt hij/zij getriggerd door promoties. Een effectieve methode voor Nettorama, gelet op de cijfers.

Overige

Segment	Aantal	% markt	Incremental Euro's	Incremental Units	Liftfactor
Lunch/borrel	3178	69,89	1.016	1.060	3,5
Diner component	562	75,84	1.602	1.221	3,6
Diner compleet	415	67,92	3.651	1.530	3,5
Tussendoor	277	73,87	2.079	3.702	4,0

De overige retailers benaderen het gemiddelde van de markt, dit is logisch aangezien de n zeer groot is. Door deze benadering is het lastig te zeggen hoe de positie van kleinere retailers in de markt is. Wel zijn er twee opvallend goed presterende retailers in elk segment, namelijk de Deen en de Sanders. Vooral in het grootste segment lunch/borrel scoren zij goed (resp. liftfactor van 5.4 en 4.8). Verklaring hiervoor ligt in de goede timing van de promoties en scherpe afprijzingen.

4.4 Top & flop

Nu de ontwikkeling van de markt, de algemene analyse van 2008/2009 en de retailers per in kaart zijn gebracht, kunnen de top-flop lijsten per retailer per segment bepaald worden. Een top-flop lijst bestaat uit de analyse van elke week dat er promoties waren bij een retailer in de afgelopen twee jaar en is om die reden een samenvatting van de analyse uit paragraaf 6.1 tot 6.3.

Elke actieweek levert een liftfactor op en deze liftfactor bepaald de rangschikking in de top-flop lijst. Echter is de liftfactor niet sluitend voor de effectiviteit van de promotie. Om die reden wordt er –zover mogelijk- een lijst gemaakt van tien ‘toppers’ en tien ‘flopers’.

¹⁶ data vanaf week 40, 2008

¹⁷ data vanaf week 21, 2009

¹⁸ data vanaf week 51, 2008

¹⁹ data vanaf week 08, 2009

Door de toevoeging van de criteria incrementele omzet, incrementele afzet, fair share, base line, incrementele marge Johma en incrementele marge retailer kan de analyse wel sluitend gemaakt worden. Om een nog beter beeld van een actie te krijgen worden eigenschappen als naam producten, marktgedrag, intern switchgedrag tussen de concurrenten en een verklaring uit de theorie toegevoegd.

De top-flop lijsten per retailer en per segment zal beargumenteerd worden met behulp van extra analyse uit de AES, IRI en de modellen uit het theoretisch kader.

In de top-flop lijst komen niet alleen acties met Johma producten voor, het is voor Johma ook interessant om te weten wat concurrenten scoorden in een bepaalde actieweek. De data voor de concurrenten bestaat alleen uit de criteria doel, liftfactor, incrementele omzet fair share en incrementele afzet, de data voor de rest van de lijst is niet beschikbaar. Een rode actie bedraagt een actie met een product van Johma, een blauwe actie een ambachtelijk verpakt product en een witte actie een private tabel product. Hieronder zullen de segmenten van C1000 behandeld worden, voor elk van de besproken retailers zijn de volgende lijsten gemaakt. Omwille van de ruimte zal alleen C1000 behandeld worden.

Het doel van de volgende lijsten is het onderbouwen van kwalitatief advies voor de retailer. In een lijst kan men eenvoudig de belangrijkste criteria van de actie weergeven en ranken. Voor de analyse binnen Johma is gerankt op incrementele marge Johma waar mogelijk. Vooral handig voor een account manager die naar een klant gaat met zijn promotievoorstel.

Top -Lunch/borrel-

Type/actie	Week	Liftfactor	Incr. omzet	Incr. afzet	Fair share	Base line	Incr. marge Johma	Incr. marge retailer
Prijskorting	06, 2008	4,8	67.457	101.467	N/A	70	-19.016,00	13.382
Prijskorting	50, 2008	4,0	34.883	30.913	109	90	6.059,00	7.320
Thema week	53, 2009	9,3	75.119	79.447	103	200	14.253,00	12.389
Prijskorting	36, 2009	8,1	87.833	94.042	112	70	9.402,00	13.360
Thema week	11, 2008	4,4	128.805	165.496	124	50	2.992,00	11.295
Thema week	35, 2008	5,8	50.141	58.397	115	90	-15.630,00	16.633
Thema week	12, 2009	4,6	22.551	26.449	99	90	-1.392,00	-12.040
Prijskorting	27, 2009	10,2	59.255	81.876	112	50	-1.514,00	4.664
Thema week	04, 2009	8,4	114.717	213.183	118	N/A	N/A	N/A
Thema week	33, 2008	4,8	110.143	168.327	128	N/A	N/A	N/A
		3,5	20.561		14,8			

In het segment lunch/borrel heeft C1000 in totaal 19 acties gedaan de afgelopen twee jaar. Elke actie boven de norm van de liftfactor komt in de top lijst te staan. De verschillende criteria die boven de tabel staan, geven aan waar de actie haar grootste effectiviteit vandaan haalde. Bijvoorbeeld week 53, 2009 was vooral positief, omdat de base line sterk verhoogde, maar ook incrementele marge Johma. Deze actie leverde vooral veel winst op, echter zijn er ook acties die verlies op leveren, maar toch in de top lijst staan. Week 06, 2008 was op gebied van incrementele marge Johma slecht, maar op gebied van incrementele afzet goed. Om de plaats in de top lijst te verklaren is er een nadere analyse nodig.

• Week 06, 2008: Lunch

- scharrel ei, kip kerrie, tonijn en rundvlees
- reguliere week (10,9°C) à afprijzing 50% (€0.92)
- multi-buy à 2 halen 1 betalen, doel distributie verkrijgen
- switchgedrag: Johma stijgt 13%; AV daalt 10%; PL daalt 3%
- effectief door primaire klanten 'vullen' en secundaire klanten 'binden' met laagste actieprijs in markt

Doordat deze actie als doel had 'distributie verkrijgen' is de liftfactor, maar nog meer de incrementele afzet, een criterium die zwaarder weegt dan alle anderen. Hoewel er meer dan 19.000 euro verlies gemaakt is, kan Johma spreken van een succesvolle actie. Door de hoge incrementele afzet hebben veel consumenten het product ervaart en is er veel distributie verkregen voor de actie en voor de toekomst. Vooral het lexicografisch denken van consumenten maakt deze actie succesvol. In het segment lunch/borrel zijn klanten die zich richten op één, hoogstens twee kenmerken van een product en om die reden kiezen voor hun salade. Salades horen vooral op ooghoogte of in second placements te liggen.

Klanten moeten lunch/borrel producten ervaren, zonder deze ervaring zijn er geen redenen om lexicografische keuzes te maken. Wanneer een klant niet lexicografisch zou besluiten in dit segment, dan zouden acties geen nut hebben. Immers dan zullen de klanten thuis als een gewogen keuze maken. Voor de retailer betekend dit dat zij de salade als een destination product moet beschouwen. Hoe belangrijker het product beschouwd wordt, hoe eerder de impulsgevoelige klant kiest voor dit product. 2 halen 1 betalen acties zijn samen met gewone prijsacties zeer positief voor het aanwakkeren van de impulsieve consument, meestal gecombineerd met een thema week zijn dit de beste acties. De floplijst wordt gekenmerkt door acties die niet konden volstaan aan de eigenschappen die nodig zijn voor een succesvolle actie, zoals eerder aangegeven.

Flop –Lunch/borrel-

Type/actie	Week	Liftfactor	Incr. omzet	Incr. afzet	Fair share	Base line	Incr. marge Johma	Incr. marge retailer
Prijskorting	24, 2008	2,4	41.271	50.109	111	90	1.621	7.735
Thema week	02, 2009	3,1	41.121	56.376	116	110	-1.929	N/A
Prijskorting	35, 2009	2,6	36.482	38.796	102		N/A	N/A
Prijskorting	03, 2010	2,2	32.091	36.379	105	N/A	N/A	N/A
Prijskorting	14, 2009	2,2	23.640	28.641	94	N/A	N/A	N/A
Prijskorting	16, 2008	2,2	23.394	19.746	114	N/A	N/A	N/A
Thema week	01, 2008	2,2	46.351	16.587	N/A	N/A	N/A	N/A
Prijskorting	27, 2008	2,3	25.656	13.983	114	N/A	N/A	N/A
Thema week	12, 2008	2,6	9.359	3.906	105	N/A	N/A	N/A
		3,5	20.561		14,8			

Er zijn voor Johma weinig echte 'flopers'. Week 24, 2008 en week 02, 2009 zijn niet negatief genoeg om nader te specificeren. Wel zijn er private label acties die niet aan alle criteria voldoen. Week 12, 2008 is zo'n actie. Voornamelijk het niet aanslaan van een product tijdens de feestdagen kan een reden zijn van een slechte actie in het segment lunch/borrel. Feestdagen zijn vooral geschikt voor het diner compleet segment. De volgende specificatie hoort bij de actie:

Week 12, 2008: PL lunch

- gemengde bak
- Pasen (7,8°C) à afprijzing 20% (€7,79)
- switchgedrag: AV daalt 5%; PL stijgt 5%
- impulsgevoeligheid voor lexicografische consument niet sterk genoeg
- 9 retailers effectiever door afprijzing gewone lunch producten
- minder effectief door niet aanslaan van origineel product, afprijzing niet aantrekkelijk genoeg

Top/flop –Diner component-

Type/actie	Week	Liftfact	Incr. omzet	Incr. afzet	Fair share	Base line	Incr. marge Johma	Incr. marge retailer
Prijskorting	26, 2008	4,2	24.382	13.851	124	50	3.023	6.645
Prijskorting	30, 2008	6,3	55.305	61.500	119	90	3.618	7.965
Prijskorting	08, 2009	6,2	37.310	40.210	140	30	-641	9.587
Prijskorting	28, 2009	4,7	30.725	37.278	122	110	4.503	8.930
Prijskorting	08, 2008	6	43.673	48.139	N/A	100	-1.744	7.629
Prijskorting	22, 2008	4,6	49.939	46.661	139	100	-2.811	15.743
Prijskorting	32, 2008	4,2	40.978	41.180	133	N/A	N/A	N/A
Thema week	46, 2009	2,5	47.392	17.033	199	N/A	N/A	N/A
Thema week	01, 2008	3,9	11.352	10.863	N/A	N/A	N/A	N/A
		3,4	13.708		16,9			

In het segment diner component waren de afgelopen twee jaar slechts 9 acties, de 'toppers' en 'flopers' zijn samengevoegd in één lijst. Het diner component segment richt zich vooral op de zomertijd met veel barbecueënde gezinnen. Week 26 en 30 van het jaar 2008 onderbouwen deze aanname. Johma scoort goed in dit segment, echter zijn de incrementele marge Johma lager dan in andere segmenten. Het is dan ook te overwegen om minder acties in dit segment te doen.

Week 26,2008 had de volgende eigenschappen:

Week 26, 2008: 350 gr.

- aardappelschijfjes kip rucola, aardappelschijfjes forel kwart en pasta kipcurry limon
- zomerweek (22°C) à afprijzing 24% (€1,99)
- switchgedrag: Johma stijgt 13%; AV daalt 4%; PL stijgt 8%; overige daalt 18%
- onderscheiden door speciaal salades tijdens barbecueweek
- geen andere grote retailers met acties
- Effectief door klant te triggeren met speciaal producten en geen concurrent met acties

Diner component dient vooral als toevoeging voor de barbecue. Om die reden is een actie in dit segment vooral zeer geschikt tijdens de zomer periode. In zomerweken reageren klanten op prijskortingen, maar welke vorm van prijskorting kan weinig onderscheid tussen gemaakt worden. Zowel 2 halen 1 betalen als prijskortingen in spaaracties zijn effectief. Het is vooral het doel om de impulsieve klant niet in de winkel te triggeren, maar daarbuiten. Een folderactie is om die reden effectiever dan veel display in de winkel. Klanten zijn niet lexicografisch in hun besluit, maar zullen meer alternatieven van te voren laten wegen. Elimination-by-aspect is een veel gebruikte methode. Van te voren besluit de consument tot een product en/of prijs en in de winkel gaat hij verschillende merken tegen elkaar laten afwegen. De retailer hoeft deze producten niet als destination te kwalificeren, maar meer als een convenience, het product is lekker 'bij' de barbecue. Een prettige display dichtbij andere producten die met een barbecue te maken hebben, zal de actie tot een succes laten blijken, zoals bij week 26, 2008 gebeurde.

Top/flop –Diner compleet-

Type/actie	Week	Liftfact	Incr. omzet	Incr. afzet	Fair share	Base line	Incr. marge Johma	Incr. marge retailer
Thema week	12, 2008	13,2	164.801	132.124	159	90	29.758,00	17.768,00
Prijskorting	40, 2008	8,1	88.915	62.132	314	30	19.606,00	17.067,00
Prijskorting	34, 2009	11	120.121	128.825	209	30	-5.853,00	16.578,00
Prijskorting	49, 2009	10,8	106.244	85.749	172	N/A	9.647,00	25.926,00
Prijskorting	19, 2008	3,2	82.392	21.361	185	N/A	N/A	N/A
Thema week	01, 2008	5,1	10.045	8.641	N/A	N/A	N/A	N/A
Prijskorting	15, 2009	2,4	6.503	1.018	65	N/A	N/A	N/A
		5	20.561		17,4			

Het diner compleet segment richt zich primair op de feestdagen als Pasen, kerst en Pinksteren. Er zijn hoge winsten te halen, doordat de consument deze producten associeert met de feestdagen. Gepaard met een goede afprijzing komen er goede acties. Toch zijn het niet alleen de acties tijdens het mooie weer of feestdagen die het goed doen in dit segment. Week 40, 2008 laat het zogeheten anticyclische effect van dit segment zien. Deze week, hoewel niet vallend in de geprefereerde actieweken, is zeer effectief. Er is wel veel zichtbaarheid nodig om de actie te laten slagen. De volgende specificaties horen hierbij:

Week 40, 2008: 400 gr.

- ei, huzaren, zalm en rundvlees
- reguliere week (16,6°C) ◇ afprijzing 22% (€1,49)
- switchgedrag: Johma stijgt 32%; AV daalt 11%; overige daalt 21%
- geen concurrent met acties
- fair share groei van 37,3
- effectief door geen concurrent met acties, middelgrote afbeeldingen in folder en veel % display

Diner compleet dient vooral als toevoeging voor de tafel tijdens een feestdag. Vooral tijdens Pasen en Kerst is dit segment zeer winstgevend. Echter tijdens niet-feestdagen kan het segment ook geld opleveren, het anticyclische effect. Tijdens de feestdagen gelden vrijwel dezelfde regels als voor het segment diner component tijdens de zomer. Klanten denken op een eliminatin-by-aspect manier, de retailer classificeert haar product als een convenience en prijskortingen in alle vormen en maten zorgen voor de effectiviteit. Voor anticyclische acties gelden andere regels.

Anticyclische acties werken vooral goed door een hoge display in de winkel zelf. Diner compleet producten dienen producten uit het lunch/borrel segment te vervangen. Om deze te vervangen zal het diner compleet product zich moeten gedragen als een lunch/borrel product. Het moet een prijskorting als 2 voor de prijs van 1 of een afprijzing, maar voornamelijk veel display in de winkel. Klanten moeten nog harder getriggerd worden om dit product te kopen dan een lunch/borrel product, de impulsieve klant denkt op een lexicografische manier. Het voordeel wat het diner compleet product heeft, is die van het specialisme. Een product dat je normaal tijdens bijzondere aangelegenheden koopt, wordt nu in actie aangeboden tijdens een normale week. Erg attractief.

Top/flop –Tussendoor-

Type/actie	Week	Liftfactor	Incr. omze	Incr. afzet	Fair share	Base line	Incr. marge Johma	Incr. marge retailer
Prijskorting	45, 2009	3,5	38.128	19.772	94	N/A	N/A	N/A
Thema week	04, 2008	6,4	96.752	203.137	N/A	N/A	N/A	N/A
Thema week	06, 2009	6,6	84.244	149.627	173	N/A	N/A	N/A
Prijskorting	42, 2008	5,9	79.031	170.087	200	N/A	N/A	N/A
Thema week	01, 2008	1,3	-405	765	N/A	N/A	N/A	N/A
		5,4	14.686		15,2			

Het segment tussendoor is een klein segment, met weinig acties. De tabel laat zien dat er veel incrementele omzet en afzet gegenereerd kan worden. Toch kiezen weinig retailers en producenten ervoor om weinig acties te doen. Johma heeft geen actie in dit segment gedaan. Er is geen data over de winstgevendheid, maar ervaringen uit het verleden (na gesprek met de account managers) hebben uitgewezen dat dit segment niet interessant zijn. Week 04, 2008 heeft de volgende specificaties.

Week 04, 2008: AV 140 gr.

- rundvlees, zalm en kip
- reguliere week (10,2°C) à afprijzing 21% (€0,50)
- switchgedrag: Johma daalt 7%; AV stijgt 24%; overige daalt 17%
- 2 concurrenten met acties ∠ allebei lagere liftfactor en incrementels
- concurrenten wel scherper afgeprijsd, daardoor meer kosten
- effectief door niet te scherp afprijzen en geen grote concurrent met acties

Tussendoor dient als een snack. Klanten die zin hebben in iets snels te eten of iets willen om mee te nemen op reis of op de gewone dag kopen producten uit het segment tussendoor. Er wordt wel nagedacht over het product, maar meestal niet vooraf. Vaak is het een aha-erlebnis in de winkel, zoals bij lunch/borrel producten. Toch zijn er verschillen. Tussendoor producten dienen als snack en zijn vooral effectief als ze met voordeelverpakkingen komen. Een voordeelverpakking wordt als prijskorting weergegeven, maar zal in het geval van het tussendoor segment eigenlijk los genoemd moeten worden. Retailers kiezen ervoor om 6 slaatjes in één verpakking te verkopen tegen een afprijzing. Net als bij lunch/borrel wordt ook hier de lexicografische besluitvorming getriggerd. De retailer probeert de slaatjes als routinematig product neer te zetten, zodat als de klant een snack mee wil naar werk of school, zij kiest voor het slaatje.

De top-flop lijsten zijn de belangrijkste analyses in dit onderzoek. Samen met de argumentatie in Microsoft PowerPoint dienen zij de aanbeveling per retailer te ondersteunen. Let wel dat een top-flop lijst geen complete conclusie is binnen het onderzoek. Het grotere geheel van data verzameling tot aanbeveling is de conclusie. Deze is te vinden in het volgende hoofdstuk.

5. Conclusie en aanbeveling voor vervolgonderzoek.

5.1 Conclusie

Dit onderdeel geeft antwoord op de onderzoeksvraag: *‘Op welke manier dient Johma haar promotiestrategie aan te scherpen, zodat zij per retailer de meest effectieve promoties kan aanbieden?’*.

De nieuwe promotiestrategie van Johma is gebaseerd op in het verleden behaalde resultaten. Deze resultaten dienen ervoor om toekomstige promotievoorstellen te ondersteunen. In het verleden behaalde resultaten samen met theorie over consumentenbesluitvorming, categorierollen, type promotie en succesfactoren zorgen voor een zo'n optimaal beleid.

De promotiestrategie is een stappenplan. Het volgende proces vindt plaats om deze kwantitatieve data om te zetten in een kwalitatief advies.

1: Externe IRI: Data van in het verleden behaalde resultaten worden geleverd door IRI. Deze data bestaat uit scanningsdata van kassa-aanslagen. IRI levert per periode van vier weken. De resultaten in de IRI database worden gerankt op liftfactor. Vervolgens worden de resultaten gefilterd op retailer en segment om een ranking te maken van de beste promoties per retailer, per segment en per jaar (als dat gewenst is). Naast de liftfactor bestaat de promotie uit de volgende eigenschappen: Type/actie, Week, Incrementele omzet, Incrementele afzet, Fair share en Base line. De Fair share wordt verkregen uit de marktanalyse van IRI, de overige data uit de advertentieservice. Deze criteria worden per retailer en per segment verwerkt. Het is van belang dat niet alleen de Johma (rood) promoties worden meegenomen, maar ook de promoties van Ambachtelijk verpakte salades (blauw), Private label salades (geel) en concurrerende salades (groen). De kleuren zijn ter verduidelijking. Het komt voor dat in de top/flop lijst met Private label en Ambachtelijke salades voorkomen dan Johma salades, dit betekent dat Johma hiervan moet leren.

De beste 10 promoties en de slechtste 10 promoties worden apart genomen in een specifieke database. –let wel dat liftfactor alleen geen betrouwbare uitspraak is over de effectiviteit.-

2: Interne AES: IRI geeft informatie over absolute aantallen van scandata van retailers, geen informatie over de marges die gemaakt worden. Elke promotie dient geld op te leveren, behalve de first-movers of extreme gevallen wanneer een salade extra naamsbekendheid of distributie in het schap wil. Negentig procent van de gevallen is het doel een hogere marge te behalen in de promotieweek dan in dezelfde week zonder promotie. Deze data is niet te halen uit de IRI, daar is de AES voor. Nadat op liftfactor gerankt is, worden bij de betreffende ‘toppers’ en ‘flopers’ de incrementele marges gezocht. Wanneer deze marges zijn toegevoegd, dient er opnieuw gerankt te worden in de database, echter nu op incrementele marge Johma. Incrementele marge Johma is de belangrijkste graadmeter binnen Johma. Ook de base line wordt uit AES gehaald en toegevoegd. Het lijkt dan ook logisch dat bij de analyse de stap van IRI wordt overgeslagen en direct de AES analyse gedaan wordt. Niets is minder waar, de analyse in de AES is niet automatisch te ranken op een criterium. Bij retailers met 150-plus promoties, in 2008-2009 zal een methode zonder IRI voor te veel werk zorgen en wordt het overzicht kwijtgeraakt. Na deze toevoeging zijn de top/flop lijsten klaar.

3: Beargumentatie: Het is niet alleen genoeg om kwantitatieve data analyse te verwerken in een database. Het is ook van belang dat een betrouwbaar advies gegeven wordt over toekomstige promotiestrategieën. De drie beste acties o.b.v. incrementele marge Johma en de drie slechtste acties o.b.v. incrementele marge Johma worden compleet uitgewerkt, zodat naast de eerder genoemde lijsten ook de rest van de eigenschappen benoemd worden. Voor een analyse over een lange tijdsperiode is een specifieke analyse van de top drie genoeg. Later als per periode van vier weken een nieuwe promotie in de top of flop (top 10) komt kan deze op dezelfde manier uitgewerkt worden.

Net als wanneer een accountmanager zijn promotieplan verkoopt en een aantal acties mee wil nemen ter illustratie, dan is het noodzakelijk dat ze op de volgende manier uitgewerkt worden.

In de beargumentatie worden aangegeven welke producten in de actie waren, wat voor week het was (regulier, feestdagen, zomer), afprijzing in percentage en absoluut bedrag, het interne switchgedrag, gedrag van andere retailers en een theoretische evaluatie. Deze kan overzichtelijk en presenteerbaar in Microsoft PowerPoint gemaakt worden.

4: Evaluatie: Nadat stap drie geaccepteerd is, is het van belang dat de resultaten geëvalueerd worden. Het hoofddoel is om 'toppers' vaker te doen en 'flopers' weg te laten. Ook dient Johma te leren van Ambachtelijk verpakt, Private label en concurrenten. Als het voorkomt dat één van concurrenten de grootste 'toppers' heeft in een bepaald segment bij een bepaalde retailer, dan is het wenselijk dat Johma evalueert of deze acties ook mogelijk zijn voor een Johma productassortiment. Het is van belang dat de eigenschappen van de week wel overheen komen, lees. een week in oktober kan dezelfde eigenschappen hebben als een week in april. Hetzelfde geldt voor de 'flopers', bij het bepalen van een actie kan gekeken worden over er een simultane actie geweest is in het verleden en waarom die toen niet slaagde. Nadat alle eigenschappen zijn bepaald dient Johma het theoretisch kader gebruiken om schapruimte, display, folderplekken et cetera te bepalen.

Concluderend de promotiestrategie wordt een koppeling van twee databases die acties uit het verleden vertalen naar presenteerbare voorstellen voor de toekomst. De meest effectieve promoties worden 'toppers' genoemd en hier valt het meeste geld, distributie et cetera aan te verdienen. Elke nieuwe 'topper' of 'flopper' dient geanalyseerd te worden door middel van het stappenplan, zodat er een uniformiteit ontstaat in de analyse en deze uniformiteit draagt bij aan de effectiviteit van het analyseproces(!).

5.2 Beperkingen

De discussie die dit onderzoek oproept is *'kan kwantitatieve data analyse betrouwbaar kwalitatief advies geven?'*

Kwantitatieve data, mits betrouwbaar, is een feitelijk bewering. Men kan niet discussiëren over de uitkomst van kwantitatieve data. Waar men wel over kan discussiëren is de interpretatie van kwantitatieve data. Waar feiten aan de ene kant zo sterk zijn dat ze niet weerlegd kunnen worden, zijn feiten aan de andere kant zo zwak dat ze niet flexibel zijn. Een tweestrijd die lastig gewonnen kan worden. Of is er een derde mogelijkheid?

Voorstanders van kwantitatieve data zeggen dat kwantitatieve data altijd gelijk heeft. Kwalitatief advies op basis van deze kwantitatieve data heeft altijd gelijk. Voorstanders van de stelling zullen zich richten op de verklarende factor van kwantitatieve data. Waarom is een bepaalde promotie succesvol? Omdat er 9,2x zoveel verkocht is (liftfactor)! Doe deze actie de volgende keer weer in deze week en je krijgt hetzelfde resultaat. Kwantitatief onderzoek is grootschalig en generaliseerbaar. Dit zorgt voor veel zekerheid voor toekomstige uitspraken. Voorstanders zullen zeggen dat de tegenstanders niet de juiste feitelijke onderbouwing kunnen hebben, omdat hun aannames niet gebaseerd zijn op grootschalig kwantitatief onderzoek. Tegenstanders van kwantitatieve data zeggen dat het juist de generaliseerbaarheid is waar de problemen liggen. Tegenstanders zullen de mening van voorstanders over de verklarende mogelijkheden accepteren. Echter zullen zij moeite hebben met de redenering dat kwalitatief advies op basis van kwantitatieve data altijd gelijk heeft. Tegenstanders zullen direct grijpen naar onvoorzienbare factoren als een koude zomer, regenachtige lente, economische recessie, koopkracht daling, kartelvorming et cetera. Allemaal factoren die promotievoorstellen kunnen belemmeren in het slagen.

De oplossing ligt zoals vaak in het midden. Kwantitatieve data analyse is perfect voor het begrijpen van tendensen uit het verleden. Als er genoeg databases tot beschikking zijn, kan elk onderdeel volledig behandeld worden. Echter is dit geen garantie dat onder dezelfde uiterlijke kenmerken de promotie evengoed zal aanslaan. Daarvoor is kleinschalig kwalitatief onderzoek/onderhoud van de markt nodig. Pas nadat elke eigenschap van de week beschreven is, kan je kwantitatieve data uit het verleden gebruiken voor promotievoorstellen. Verder zijn er in de Johma database voorbeelden van succesvolle herhalingen. Dit geldt voornamelijk voor salades tijdens de feestdagen, waar Johma samen met de retailers een vaste formule voor heeft gevonden die winstgevend is.

5.3 Aanbeveling voor vervolgonderzoek

Het bovenstaande onderzoek richt zich vooral op kwantitatieve data analyse, consumentenbesluitvorming en categoriemanagement. Met deze drie domeinen verkrijgt de onderzoeker een aardig beeld van de effectiviteit van promoties. Echter in de toekomst kan deze manier verouderd raken door veranderingen in de economie, zowel micro als macro. Wat nodig is, is onderzoek naar meer verklarende factoren voor de effectiviteit van promoties. Factoren als monetaire status, leeftijdsopbouw en sociale status. Deze factoren dienen de consumentenbesluitvorming, met de daarop afgestemde promotiestrategie, en het category management verder te ondersteunen. Oftewel de factoren geeft het theoretisch kader en de analyse meer significantie. De factoren worden 'shop' gedrag genoemd en heeft het volgende onderzoeksvoorstel. Shopgedrag kan het best onderzocht worden door een survey met een grote -n-.

7. Referentielijst

Wänke, M. (2009 p. 131 - 133). *Social Psychology of Consumer Behavior*. New York, NY: Taylor & Francis Group.

Wänke, M. (2009, p. 238) *Social Psychology of Consumer Behavior*. New York, NY: Taylor & Francis Group.

Blythe, J (2006 p. 731). *Principles and practice of marketing*. Bedford row, London: Thomson Learning.

Grievink, J.W ; van Groesen, E (2009 p. 33-36). *Een scherp handboek category management*. Amsterdam, Nederland: CS1 Nederland.

Grievink, J.W ; van Groesen, E (2009 p. 34). *Een scherp handboek category management*. Amsterdam, Nederland: CS1 Nederland.

Bettman, Johnson and Payne (2000 p. 59). *Consumer decision making*:
<http://www.haas.berkeley.edu/Courses/Spring2000/BA269D/BettmanJohnsonPayne91.pdf>

Bettman, Johnson and Payne (2000 p. 60). *Consumer decision making*:
<http://www.haas.berkeley.edu/Courses/Spring2000/BA269D/BettmanJohnsonPayne91.pdf>

Interne systemen:

- Automated Export System (Microsoft excel database)
- Information Resources Incorporated (Microsoft acces database)

Historie --> http://johmafoodservice.nl/index.php?option=com_content&view=article&id=27&Itemid=750

Producten --> <http://johma.nl/producten.aspx>

MVO --> http://johmafoodservice.nl/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=1080

Albert Heijn --> <http://www.ah.nl/albertheijn/>

Over c1000 --> <http://www.c1000.nl/over-c1000/missie>

Het doel --> <http://www.superdeboernv.nl/?AppItemId=4885>

Dit is Plus --> <http://www.plussupermarkt.nl/ticc/entree.cfm?id=F2E37B7B-810D-466A-9284BFFAF9D9DB96&navitem=01>

7 Zekerheden --> <http://www.jumbosupermarkten.nl/Over-Jumbo/De-7-zekerheden-van-Jumbo/>

Profiel --> <http://www.coopsupermarkten.nl/index.cfm?action=bedrijf.content&id=d3ad5617-15c5-f625-cc39-7521e877877c>

Over Em-té --> <http://www.emte.nl/overemte/Pages/overemte.aspx>

Informatie over Hoogvliet --> <http://www.hoogvliet.com/overhoogvliet/informatieoverhoogvliet.aspx>

De formule --> <http://www.poiesz-supermarkten.nl/Over%20Poiesz/De%20formule.html>

Een korte geschiedenis --> <http://www.sanders-supermarkt.nl/cms/publish/content/showpage.asp?themeid=2>

Over Vomar voodeelmarkt --> <http://www.vomar.nl/wat.htm>

Deka helpt u kiezen --> <http://www.dekamarkt.nl/showpage.asp?steID=3&ID=691>

Het bedrijf --> <http://www.nettorama.nl/SubIndex.php?page=LaagstePrijs.html>

Jan Linders --> <http://www.janlinders.nl/index.php?id=14>

Prijs en kwaliteit --> <http://www.deen.nl/over-deen-supermarkten/prijs-en-kwaliteit>

Levels of measurement --> <http://www.socialresearchmethods.net/kb/measlevl.php>

Missie en strategie --> http://www.gfk.com/ps_benelux/about/mission/index.nl.html

Jaarrekening --> <http://www.sperwer.nl/index.cfm?menuID=475&submenuID=513>

Bijlage 1. Plan van aanpak

Het doel van het onderzoek is het verbeteren van de promotie effectiviteit van Johma; de investeringen moeten meer gaan opbrengen. Uiteindelijk dient een verbeterd promotie evaluatie plan ervoor om retailers meer te binden aan Johma. Voor dit onderzoek zijn al enkele zaken onderzocht, nu volgt een tijdschema waarin staat wanneer wat gedaan dient te worden:

December 2009 – maart 2010: Oplevering van het promotie evaluatie Tool.

Januari 2010: IRI Advertentie service omzetten van kwartaal naar periode levering

Maart 2010: Koppeling intern AES-systeem aan IRI gereed

April 2010 (Start onderzoek): Koppelen databases & analyse acties.

- Algemene inventarisatie promotie landschap (theorie en praktijk).
- Invloeden op effectiviteit bepalen en hiermee resultaat acties verklaren.

Mei 2010: Bepalen Top en Flop promoties per segment en per klant

Juni/Juli 2010: Aanscherpen promotie plan.

Bijlage 2. Reflectieverslag

Het reflectieverslag is onderverdeeld in een aantal vragen die bijdragen aan het reflecteren van een aantal maanden onderzoek.

Hoe was de aanpak van het onderzoek?

Nadat ik te horen kreeg (eind maart) dat ik uitgekozen was om de opdracht bij Johma Salades B.V. te doen, diende ik de week erna al te melden in Losser. Dit gaf mij weinig voorbereidingstijd, vooral het krijgen van een begeleider kostte veel tijd. Ik begon met het benaderen van docenten van eerdere vakken van mij, deze gaven mij allen nul op rekest. Inmiddels was het al één april en begon ik bij Johma met mijn bacheloropdracht. We hadden afgesproken dat ik 5 dagen in de week kwam werken. De eerste paar weken stond in het teken van het verkennen van het promotielandschap. Van mijn begeleider Peter Schreurs had ik een grote map met papieren gekregen waarmee ik mij kon inlezen in het onderwerp. Deze eerste weken werden ook gekenmerkt door het begin van de reorganisatie binnen Johma. Ik wil niet te lang stil staan bij de reorganisatie, omdat ik geleerd heb dat professionaliteit zeer belangrijk is in het bedrijfsleven. Ik heb namelijk geen hinder bevonden op het gebied van mijn opdracht door de reorganisatie, sociaal gezien was het natuurlijk wel minder leuk. Ondertussen had ik genoeg geïnventariseerd om te kunnen beginnen met mijn onderzoek. Met dank aan Dr. Efhymios Constantinides had ik onderhand een begeleidster, Dr. Kasia Zalewska-Kurek. Dr. Zalewska-Kurek keurde mijn onderzoeksvoorstel en plan van aanpak goed en ik kon beginnen met mijn onderzoek. Zo kwam uiteindelijk alles op tijd bij elkaar en had ik geen tijd verloren voor de analyse.

Welke resources had ik tot mijn beschikking?

Mijn werkplek bestond uit een bureau met computer, lades et cetera. Naast de map over de inventarisatie van het promotielandschap, bestaat er een schijf in de database van Johma waar elke 'Trade Marketeer' (mijn afdeling) toegang tot had. Daar staan jaarverslagen, concurrentieanalyses, advertentieservices en andere kwantitatieve datasystemen. Voornamelijk waren dit mijn bronnen voor de analyse. Dit was mijn eerste stage bij een grote onderneming en wist ik niet welke houding er werd verwacht van mij. De opdracht was heel duidelijk: gebruik de kwantitatieve bronnen om tot een kwalitatief advies te komen over promotie evaluatie. Echter was het lastig om op een punt te beginnen. Peter Schreurs heeft mij hierin goed bijgestaan, de eerste twee weken van mijn analyse ondersteunde hij mij goed, langzamerhand werd dit minder en diende ik zelfstandiger te gaan werken. Onlangs kon ik goed werken met de resources en begreep ik waar ik al mijn benodigde data kon vinden. Ook kwamen onderhand de eerste analyses uit mijn computer rollen.

Hoe was de samenwerking tussen het praktijkgedeelte en het onderzoeksgedeelte?

Om deze vraag te beantwoorden gebruik ik noodzaak van mijn theoretisch kader voor de output die Johma verwacht. Mijn theoretisch kader gebruikte ik als hulp bij het kwalitatieve advies. Binnen Johma was hier weinig behoefte aan, er heerst een sterk 'kwantitatief klimaat'. Elke vrijdagochtend was er een Multi disciplinaire sessie in de grote vergaderzaal. Deze sessies moesten ervoor zorgen dat een aantal hoofdvraagstukken binnen Johma beantwoord en opgelost kunnen worden. Zo ook Trade Spent, oftewel het creëren van een zo effectief mogelijk promotieklimaat. Doordat dit vraagstuk aansloot bij mijn onderzoek werd ik lid van deze projectgroep. Op deze manier kon ik buiten de kwantitatieve data analyse achter mijn computer ook beter in contact komen met anderen binnen Johma en hoe zij tegen bepaalde problemen aankeken. Waar ik eerst vooral luisterend lid was, werd ik naarmate de vrijdagen volgden steeds meer actief, ik kwam immers steeds verder in mijn onderzoek. Ik heb veel geleerd tijdens de sessies, vooral hoe verschillende afdelingen naar het promotievraagstuk kijken. Mijn theoretisch kader, hoewel nuttig beschouwd door zowel begeleider als contactpersoon, was de noodzaak zeer laag. Tijdens de sessies was mijn kwantitatieve analyse nuttig, de rest moest ik achterwegen laten. In de maand Juni heeft mijn projectgroep elke vrijdag mijn nieuwste bevindingen besproken en geëvalueerd. Zo kreeg ik mogelijkheden genoeg om mijn advies zo sluitend mogelijk maken. Deze mogelijkheden greep ik dan ook aan. Wel heb ik voor de implementatie binnen Johma alleen de noodzakelijke elementen uit mijn theoretisch kader gebruikt. Ik hoop dat na het lezen van dit verslag Johma de toegevoegde waarde van mijn analyse via het theoretische kader wel ziet. Bijvoorbeeld dat consumenten die lexicografisch denken vooral

gevoelig zijn voor afprijzingen en voordeelverpakkingen. Johma kan nog beter inspelen op de markt als zij onderscheid zouden maken tussen de kenmerken van consumenten, besluitvorming en categoriemanagement. Ook begrijp ik dat er 'quick-wins' moesten komen door de zwakke financiële positie. Tijdens de sessies heb ik mijn wetenschappelijke deel niet in de discussie genoemd, maar binnen mijn advies speelt deze een grote rol.

Hoe verliepen de discussies binnen Johma?

Natuurlijk waren er veel discussies over de uitkomsten van mijn onderzoek. Tijdens de sessies werden veel van deze discussies al gewonnen of verloren door de desbetreffende personen. Waar ik in het begin van mijn onderzoek mij nog niet durfde te mengen in de discussie, ik vond mijn kennis over het onderwerp nog niet goed genoeg, ging ik naarmate mijn onderzoek vorderde meer meedoen. Ik merkte dat ik door de projectgroep in een bepaalde richting werd gestuwd en ik was het hier niet altijd mee eens. Echter Johma had bepaalde problemen en ik maakte mij hier ondergeschikt aan. In de laatste maand van mijn onderzoek stuurde ik mijn resultaten in een bepaalde richting en dit werd goed bevonden. Ik had genoeg gewichtige argumenten om aan te geven waarom mijn criteria van promotie-evaluatie goed waren. De grootste discussie was die van de base line. Mijn projectgroep en ik waren het er allebei over eens dat er een noodzaak was tot onderzoek over de base line. Alleen het advies wat uit het onderzoek kwam, werd anders verwoord. Ik was van mening dat de base line niet een periode van acht weken kon zijn, omdat binnen acht weken vaak twee acties of meer gedaan werden, zo kan je nooit een significant oordeel vellen over je normale afzet. Ook uit mijn academische achtergrond vind ik dat de normale afzet over een grotere tijdsperiode bepaald dient te worden. Een ander lid van de groep vond dat de base line wel bepaald moest worden binnen de acht weken, omdat het anders niet van toepassing is op de actie. Een gewichtig argument zeker. De enige zwakte was dat 13 van de 17 retailers behandeld gemiddeld twee acties per zeven weken hadden. Nadat ik deze data erbij had gepakt en kwam met het voorstel om twee weken na de actie af te zetten tegen de normale afzet van 2008, kwam er een compromis. Er waren meer discussies van deze aard, ze werden alleen goed opgelost en mijn criteria werden geaccepteerd.

Hoe verliep het einde van het onderzoek, vooral het implementeren van het advies?

Zoals mijn reflectie tot nu toe aangeeft, ging alles eigenlijk gewoon goed. Discussies dragen alleen maar bij en kritiek pakte ik positief op. Begin juni werd het duidelijk dat er een probleem was in het interne data systeem van Johma. De formules die voor de data in Microsoft Access zorgden waren foutief. Dit betekende dat al de data die ik uit deze database heb gehaald foutief waren. Dit betekende dat elk advies op grond van deze data foutief waren. Dit betekende dat al mijn discussies over de uitkomsten van mijn advies foutief waren. Het externe bureau dat zorgde voor deze database zou er direct wat aan doen. Half juni was er nog niets gedaan en dit was letterlijk nog het enige onderdeel wat ik nodig had. In deze database stonden vooral de winst die Johma genereert tijdens een actie, niet geheel onbelangrijk. Peter Schreurs en ik merkten op dat ik vast zat, alles was gewoonweg af, behalve de winsten. Peter Schreurs besloot om mij 2 weken vrij te geven, zodat ik mij kon voorbereiden op mijn tentamens en cetera. Na mijn tentamenweek keerde ik terug bij Johma en was de database weer goed, althans dat dacht ik. Niets was minder waar, de implementatie binnen Johma was niet goed gegaan en ik moest nog 4 dagen wachten op de complete database. Gelukkig waren niet alle onderdelen van de database verkeerd gegaan en kon ik al wel een groot deel maken. Uiteindelijk had ik mijn twee weken die ik eind juni miste ingehaald en was mijn advies klaar. Ik heb getracht een zo effectief mogelijk promotiebeleid te maken per retailer, per account en per segment. Mijn advies is binnen Johma goed gekeurd en gaat gebruikt worden voor de acties in kwartiel vier van 2010.

Wat waren mijn sterktes en zwaktes tijdens mijn onderzoek?

Mijn sterke punten lagen vooral in mijn flexibiliteit. Ik leerde snel meepraten over allerlei onderwerpen, ook de onderwerpen die buiten mijn onderzoek vielen. Verder werd het als heel prettig beschouwd dat ik altijd en op tijd (vaak te vroeg) aanwezig elke dag en elke afspraak. Ook mijn kwalitatieve advies is als hoogwaardig bevonden en werd vrijwel direct geaccepteerd, er waren natuurlijk een paar onoverkomendheden, maar deze werden snel verholpen.

Mijn zwakke punten lagen in de lange tijd die ik nodig had om mij in te lezen in mijn onderzoek. Als ik sneller ingelezen had in mijn onderzoek, kon ik sneller beginnen met analyseren en was het waarschijnlijk beter gelopen. Ik heb namelijk twee keer mijn tactiek aangepast voor het maken van de analyse. De strategie bleef

hetzelfde maar de criteria die ik wilde gaan gebruiken werden niet altijd geaccepteerd en dit duurde lang voordat ik verder kon. Mede doordat nog niet alle data compleet was, werd juli nog een drukke maand om alles af te maken. Deze maand stond niet in mijn plan van aanpak en is om die reden een duidelijke fout in mijn planning. Het doel is bereikt, maar de middelen waren niet altijd optimaal.

Hoe ervaarde ik het werken binnen Johma?

Ik kan geen slecht woord vinden over de werksfeer binnen Johma. Er bestaat een rustige bedrijfscultuur en iedereen kan goed met elkaar overweg. Ik voelde mij ook direct thuis bij Johma, mede doordat ik met open armen ben ontvangen. Er wordt veel gelachen, maar ook hard gewerkt, een combinatie die ik zelf ook nastreef. Kortom de medewerkers binnen Johma hebben mij gestimuleerd om tot een zo'n kwalitatief hoog mogelijk advies te komen, die naar hun wensen is gevormd met een wetenschappelijke toevoeging van mij.

Ik moet wel zeggen dat ik niet wist of ik genoeg competenties had ontwikkeld om aan de slag te gaan binnen Johma. Ik had mij nog nooit bezig gehouden met kwantitatieve data analyse of databases in Microsoft Acces. Door goede begeleiding en een gewoon-doen-houding ging het al snel goed, echter in het begin was ik nog niet zeker of ik alles wel zou kunnen oppikken binnen 3 maanden.

Verder hoop ik dat Johma veel heeft aan mijn advies en dat zij nog lang een gezond bedrijf mag blijven.