

De rol van category management en ECR in retailing

Carl BODEN

promotor :
Prof. dr. Gilbert SWINNEN

Woord vooraf

De voltooiing van deze eindverhandeling met als titel 'De rol van category management en efficient consumer response in retailing' betekent voor mij de beëindiging van mijn studies tot Handelsingenieur aan de Universiteit Hasselt.

Via deze weg wil ik enkele personen bedanken die hun medewerking hebben verleend tijdens de totstandkoming van deze eindverhandeling.

Allereerst wil ik mijn promotor, Prof. dr. Gilbert Swinnen, bedanken voor zijn begeleiding en deskundige uitleg.

Ik wil ook mijn gesprekspartners bij de verschillende bedrijven bedanken, en dan in het bijzonder Hilde Decadt van Carrefour, Stijn Demeersseman van Procter & Gamble, Bart Pelgrims van Coca-Cola, Toon Deleeck van Accuris, Etienne Boonet van GS1 Belgium & Luxembourg en Jan Somers van ECR Belgium.

Tenslotte richt ik een woord van dank tot mijn ouders en vrienden voor hun steun en de moed die zij mij hebben ingesproken tijdens de volbrengen van dit sluitstuk van mijn studies.

Diepenbeek, juni 2006

Carl Boden

Samenvatting

Deze eindverhandeling bestaat uit twee grote delen. Het eerste deel omvat een uitgebreide literatuurstudie en het tweede deel bestaat uit een aantal gevalstudies. In de literatuurstudie wordt eerst ingegaan op de sleutelconcepten van efficient consumer response (ECR). ECR streeft naar de efficiëntie van de hele supply chain en bestaat daarom uit een vraagzijde, 'enabling technologies' en een aanbodzijde. De vraagzijde omvat vier componenten:

- Efficient store assortment: bepalen van de producten binnen een categorie aan de hand van de category management principes
- Efficient replenishment: zorgen voor het juiste product, op de juiste plaats, op het juiste moment, in de juiste hoeveelheid en op de meest efficiënte manier
- Efficient promotion: nagaan op welke wijze promotionele kosten kunnen worden verminderd zonder daarbij de aankoopimpulsen naar de consument toe te verminderen
- Efficient new product introduction: verminderen van het hoge falingsniveau voor productinnovatie

Er zijn vier technologieën die ervoor zorgen dat de communicatie efficiënter verloopt en tegen een lagere prijs:

- Product coding: alle producten worden voorzien van een gestandaardiseerde streepcode om een makkelijke gegevensuitwisseling mogelijk te maken
- Verzamelen van point-of-sale gegevens: via het kassasysteem worden de scanninggegevens van de consumenten en de producten bijgehouden
- Electronic data interchange: de uitwisseling van gestructureerde data op een gestandaardiseerde manier tussen de computersystemen van de handelspartners
- Electronic funds transfer: een systeem waarbij een bestelling automatisch automatisch een betaling genereert

Ook de aanbodzijde bestaat uit vier componenten:

- Continuous replenishment: de fabrikant zorgt zelf voor de aanvulling van zijn producten op basis van de consumentenvraag
- Synchronized production: door het delen van informatie kan de productie bij de fabrikanten beter worden afgestemd op de consumentenvraag
- Integrated suppliers: men streeft naar een integratie van de volledige supply chain waarbij ook de leveranciers van de fabrikanten worden betrokken
- Automated store ordering: het systeem plaatst automatisch orders wanneer de voorraad onder een bepaald minimum komt

Vervolgens wordt aandacht besteed aan category management. Het is een concept dat de voorraad producten in de winkel, de efficiëntie van de promoties, de nieuwe productintroducties en de productaanvulling tracht te optimaliseren binnen een efficiënt consumer response context. Bij de retailer wordt een categorie producten beheerd als een strategische business unit met behulp van de kennis van de fabrikant. Voor een retailer is het niet mogelijk om een intense samenwerking te hebben met een groot aantal leveranciers omwille van tijdsgebrek. Daarom werken retailers samen met een category captains. Het acht stappen proces is de basis van elk efficiënt category management programma. Achtereenvolgens wordt de categorie gedefinieerd, een rol toegewezen en nauwgezet geanalyseerd. In de vierde stap worden prestatiedoelen bepaald en de vooruitgang gemeten met behulp van de scorecard. Dan worden de marketingstrategie en –tactieken gecreëerd voor de categorie. Vervolgens wordt het plan geïmplementeerd en tot slot worden de prestaties op geregelde tijdstippen gecontroleerd en indien nodig aangepast.

Het tweede deel omvat het praktijkonderzoek waarbij een aantal bevoorrechte getuigen aan het woord komen. Eerst wordt de situatie bij Carrefour besproken, de grootste retailer in België. De strategie van Carrefour bestaat erin marktleider te worden in elk land waar het aanwezig is met behulp van de discount strategie. Daarom steken zij ook veel middelen in de ontwikkeling van het GB merk en het Nr 1 merk. De producten worden in de rekken geplaatst aan de hand van de ‘consumer decision tree’ en gebeurt, net als de promoties, steeds in overleg met de leveranciers. De categorieën hebben ook niet allemaal dezelfde rol binnen

Carrefour. Zo wordt een onderscheid gemaakt tussen de rollen: 'destination', 'routine', 'émergent' en 'déclin'. Carrefour werkt binnen de categorieën 'destination' en 'routine' ook samen met een category captain, waarbij soms een shop-in-the-shop wordt gecreëerd. Dan komt Procter & Gamble aan bod, de grootste fabrikant van consumentengoederen ter wereld. Zij hebben een aparte organisatiestructuur, want zij werken niet met category managers, maar met key account managers die elk verantwoordelijk zijn voor een aantal categorieën bij een grote klant. Zij zijn specialisten in hun categorieën en vervullen een soort consultancy functie voor de retailer. Coca-Cola, de grootste producent van niet-alcoholische dranken ter wereld, heeft een aparte category management afdeling die de klanten bijstaat in het beheer van de categorieën softdrinks, juices en water. Accuris is de Europese marktleider in de voorziening van oplossingen voor efficiëntere promoties en marketingmix beslissingen en biedt twee producten aan: het Marketing Mix Effectiveness systeem en het Accuris Efficient Promotions systeem, en een aantal diensten. Vervolgens komt GS1 Belgium & Luxembourg aan het woord. Zij bieden standaarden aan voor een efficiënt gebruik van streepcodes, EDI en RFID. Zij beheren ook een elektronische productencatalogus, de 'central data bank', zodat bedrijven hun informatiestromen optimaal kunnen stroomlijnen. Tenslotte wordt het woord gegeven aan ECR Belgium, het Belgische platform voor efficient consumer response. Dit is een gezamenlijk initiatief van retailers en producenten om de supply chain te optimaliseren en op die manier bijkomende consumentenwaarde te creëren door een lagere kost, betere service en een hogere kwaliteit aan te bieden aan de consumenten.

Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	- 2 -
Samenvatting	- 3 -
Inhoudsopgave.....	- 6 -
Lijst der figuren	- 8 -
1 Probleemstelling	- 9 -
1.1 Praktijkprobleem	- 9 -
1.2 Centrale onderzoeksvraag.....	- 10 -
1.3 Deelvragen	- 10 -
1.4 Onderzoeksopzet	- 11 -
2. Efficient consumer response (ECR).....	- 12 -
2.1 Vraagzijde.....	- 16 -
2.1.1 <i>Efficient store assortment</i>	- 16 -
2.1.2 <i>Efficient replenishment</i>	- 18 -
2.1.3 <i>Efficient promotions</i>	- 22 -
2.1.4 <i>Efficient product introductions</i>	- 25 -
2.2 Technologieën.....	- 28 -
2.2.1 <i>Product coding</i>	- 29 -
2.2.2 <i>Verzamelen van point-of-sale gegevens</i>	- 29 -
2.2.3 <i>Electronic data interchange (EDI)</i>	- 31 -
2.2.4 <i>Electronic funds transfer (EFT)</i>	- 32 -
2.3 Aanbodzijde	- 32 -
2.3.1 <i>Continuous replenishment program (CRP)</i>	- 32 -
2.3.2 <i>Synchronized production</i>	- 35 -
2.3.3 <i>Integrated suppliers</i>	- 35 -
2.3.4 <i>Automated store ordering</i>	- 36 -
2.4 Het doel van ECR.....	- 36 -
2.5 Invoeringsvoorwaarden	- 37 -
2.6 Evaluatie van efficient consumer response	- 39 -
2.7 Kritiek op ECR	- 41 -
3. Category management.....	- 42 -
3.1 De relatie tussen retailer en fabrikant.....	- 48 -
3.2 Organisatie van category management.....	- 51 -
3.3 Category captain	- 53 -
3.4 Acht stappen proces	- 54 -
3.5 Evaluatie van category management.....	- 62 -
3.6 Toekomst van category management.....	- 63 -
3.7 Kritiek op category management	- 64 -
4. Praktijkonderzoek	- 66 -
4.1 Carrefour.....	- 67 -
4.1.1 <i>Organisatiestructuur</i>	- 68 -
4.1.2 <i>Vraagzijde van ECR</i>	- 69 -
4.1.3 <i>Aanbodzijde van ECR</i>	- 76 -
4.1.4 <i>Category management</i>	- 78 -

4.1.5 Resultaten.....	- 83 -
4.1.6 Toekomst	- 83 -
4.2 Procter & Gamble	- 84 -
4.2.1 Organisatiestructuur	- 85 -
4.2.2 Vraagzijde van ECR	- 87 -
4.2.3 Aanbodzijde van ECR.....	- 91 -
4.2.4 Category management	- 92 -
4.2.5 Resultaten.....	- 93 -
4.2.6 Toekomst	- 93 -
4.3 Coca-Cola	- 94 -
4.3.1 Organisatiestructuur	- 94 -
4.3.2 Vraagzijde van ECR	- 95 -
4.3.3 Aanbodzijde van ECR.....	- 99 -
4.3.4 Category management	- 100 -
4.3.5 Resultaten.....	- 105 -
4.3.6 Toekomst	- 106 -
4.4 Accuris.....	- 107 -
4.4.1 Klanten.....	- 107 -
4.4.2 Producten.....	- 108 -
4.4.3 Diensten	- 110 -
4.4.4 Project met Coca-Cola	- 111 -
4.4.5 Studie van Accuris naar promotionele activiteiten	- 112 -
4.4.6 Toekomst	- 114 -
4.5 GS1 Belgium & Luxembourg.....	- 116 -
4.5.1 Streepcode.....	- 117 -
4.5.3 Electronic data interchange (EDI).....	- 122 -
4.5.4 E-invoice	- 123 -
4.5.2 'Radio frequency identification' (RFID)	- 124 -
4.5.5 De 'central data bank' (CDB).....	- 125 -
4.5.6 Traceerbaarheid.....	- 128 -
4.6 ECR Belgium.....	- 131 -
4.6.1 Resultaten van ECR.....	- 133 -
4.6.2 Toekomst	- 134 -
5. Besluit.....	- 135 -
Bibliografie.....	- 137 -
Bijlagen	

Lijst der figuren

- Figuur 1 : De principes van efficient consumer response (Varley, 2001)
- Figuur 2 : Sleutelconcepten van efficient consumer response (McGoldrick, 2002)
- Figuur 3 : De creatie van een win-win-win situatie als doel van ECR (Seifert, 2003)
- Figuur 4 : De rol van een productcategorie (Varley, 2001)
- Figuur 5 : Evolutie van category management verantwoordelijkheid (Management Horizons, 1999)
- Figuur 6 : Overgang naar cross-functioneel category management (Management Horizons, 1999)
- Figuur 7 : Resultaten van category management in Europa (Accenture, 2000; IGD, 1999)
- Figuur 8 : 'Consumer Decision Tree' voor ontbijtgranen
- Figuur 9 : Rayonopbouw ontbijtgranen
- Figuur 10 : Indeling van categorieën bij Carrefour
- Figuur 11 : Organisatiestructuur van Procter & Gamble in relatie met hun klanten
- Figuur 12 : Indeling van categorieën bij Coca-Cola
- Figuur 13 : Samenstelling van een GTIN nummer
- Figuur 14 : Samenstelling van een SSCC nummer
- Figuur 15 : Samenstelling van een GLIN nummer
- Figuur 16 : EAN-13, EAN-8, UPC-A en UPC-E streepcodes
- Figuur 17 : ITF-14 streepcode
- Figuur 18 : UCC/EAN-128 streepcode die een GTIN 3123451234569 met minimale houdbaarheidsdatum 24 december 1999 en lotnummer LV111 voorstelt
- Figuur 19 : Het push-systeem van de 'central data bank'

1 Probleemstelling

1.1 Praktijkprobleem

In de Verenigde Staten had de distributiesector in het begin van de jaren 1990 te kampen met wijzigende marktomstandigheden. De klassieke warenhuisketens die jarenlang model hadden gestaan voor hun efficiëntie kregen zware klappen met de komst van de hard discount ketens en de warehouse clubs. In de zoektocht naar een antwoord op de veranderende marktsituatie groepeerden een aantal retailers en leveranciers zich. Hieruit ontstonden in de Verenigde Staten de begrippen efficient consumer response (ECR) en category management. De drijvende kracht in het uitwerken van de strategie lag in de competitieve druk om de kosten te verminderen in de ganse supply chain. Onder impuls van grote en internationaal georganiseerde groepen kwam het ECR-idee overgewaaid naar Europa en België (Goossens, 1996). Men zocht naar een samenwerking tussen de producent en retailer, waarbij aan de behoeften van de consument werd voldaan. Producenten stelden vast dat zij de verbruiker niet goed kenden waardoor tal van promotieacties strandden en de omzet stagneerde. Retailers kenden hun klanten wel goed, onder meer dankzij de elektronische klantenkaarten en de scanningdata (Barrezele, 1997). De distributiesector hechtte een groeiend belang aan ECR en category management op basis van een aantal succesverhalen uit de Verenigde Staten (Van der Plaetsen, 1999). Door deze succesverhalen werden enorme besparingen en winsten voorspeld voor zowel retailers als fabrikanten. Maar ondanks de massale inspanningen van fabrikanten en retailers om ECR praktijken aan te nemen, zijn veel van de verwachte voordelen nog niet gerealiseerd (Gruen and Dupre, 2004). Het duurt meestal ook enkele jaren vooraleer een winstgevende ECR-structuur op poten kan worden gezet. Het is een werk van lange adem en men mag geen korte termijn winsten verwachten van ECR (Schulman, 1998).

Het is niet altijd even duidelijk in hoeverre efficient consumer response en category management zijn doorgedrongen in de bedrijven. Er is ook kritiek dat het enkel nieuwe termen zouden zijn voor bestaande praktijken en dat ECR zou dienen als een hindernis voor nieuwe bedrijven om op de markt te komen door de hoge investeringen die nodig zijn qua

logistiek en technologie (Competition Commission, 2000). Ook wat betreft de mogelijke winsten die geboekt kunnen worden bij de invoering ervan, bestaat onenigheid in de literatuur (ECR Europe, 1997; Partch, 2000; Brown and Bukovinsky, 2001; IGD, 2005).

1.2 Centrale onderzoeksvraag

Efficient consumer response en category management zijn twee begrippen die de laatste jaren erg ingeburgerd zijn geraakt in de distributiesector. Vele bedrijven hebben deze concepten, al dan niet gedeeltelijk, toegepast en hopen op deze manier kostenbesparingen te realiseren. Daarom is het interessant om na te gaan of deze twee begrippen een grote invloed hebben op de bedrijfsprocessen en of de invoering werkelijk zo revolutionair is. Vandaar de volgende centrale onderzoeksvraag:

Wat is de rol van category management en ECR in retailing?

1.3 Deelvragen

Vertrekkende van voorgaande onderzoeksvraag werken we de centrale onderzoeksvraag verder uit door middel van enkele deelvragen.

- Ten eerste vragen wij ons af welke de sleutelconcepten van efficient consumer response zijn.
- Als tweede deelvraag bekijken wij de rol die category management speelt in het ECR-proces.
- Tenslotte willen wij nagaan welke de rol category management en ECR in de praktijk spelen.

1.4 Onderzoeksopzet

Om een antwoord te vinden op de onderzoeksvraag en de deelvragen wordt er eerst een theoretisch onderzoek gedaan aan de hand van de beschikbare literatuur. Deze bestaat voornamelijk uit artikels van vaktijdschriften, gespecialiseerde rapporten, papers en enkele relevante boeken. Op basis van deze literatuur worden de begrippen efficient consumer response en category management gedefinieerd en toegelicht. De sleutelconcepten van efficient consumer response worden één voor één verder uitgewerkt en er wordt aandacht besteed aan de belangrijke rol die category management speelt in de realisatie van een efficiënte ECR-strategie. Om na te gaan welke de rol is van efficient consumer response en category management in de retailing wordt geopteerd voor een kwalitatief onderzoek. ECR is niet enkel een zaak van de retailsector. Er zijn nog andere spelers die een belangrijke rol spelen. Om een overzicht te krijgen over het hele ECR-gebeuren werd via email contact opgenomen met enkele bevoorrechte getuigen uit de praktijk. Naast de grootste retailer van België, Carrefour, werden ook twee grote fabrikanten van consumentengoederen, Procter & Gamble en Coca-Cola, twee consultancy bedrijven, Accuris en ECR Belgium, en een technologisch bedrijf, GS1 Belgium & Luxembourg, gecontacteerd.

Er werd gekozen voor half-gestructureerde interviews waarbij op voorhand een lijst met topics werd voorbereid en vooral open vragen werden gesteld. Deze topics en vragen werden afgeleid uit het voorafgaandelijk literatuuronderzoek. De geïnterviewden kregen op voorhand steeds een lijst met vragen via email doorgestuurd. Er werd ook getracht in te spelen op de antwoorden van de geïnterviewden en dieper in te gaan op bepaalde topics. Er werd geopteerd voor directe interviews, behalve als de betrokken persoon ons enkel telefonisch te woord kon staan. Dit was het geval bij Accuris en ECR Belgium. Naderhand werd nog telefonisch contact opgenomen met Procter & Gamble en Coca-Cola en vond een kort direct interview plaats met Carrefour om enkele topics te verduidelijken. Op basis van de gesprekken wordt de situatie bij deze bedrijven uitgebreid besproken, zodat een duidelijk overzicht ontstaat over de ECR en category management praktijken in het bedrijfsleven.

2. Efficient consumer response (ECR)

Efficient consumer response begon in de Verenigde Staten in het begin van de jaren 1990 als een antwoord op de druk die tot stand kwam in de distributiesector omwille van de lage marges, de trage groei en de veranderende vraag van klanten (www.igd.com). De fabrikanten en retailers beschouwden elkaar als concurrenten en deden alles om elkaar tegen te werken, zonder rekening te houden met de consumenten. Dit leidde tot onproductieve praktijken, zoals 'forward buying'¹, 'slotting allowances'², en onverantwoorde promotionele uitgaven (Matthews, 1998).

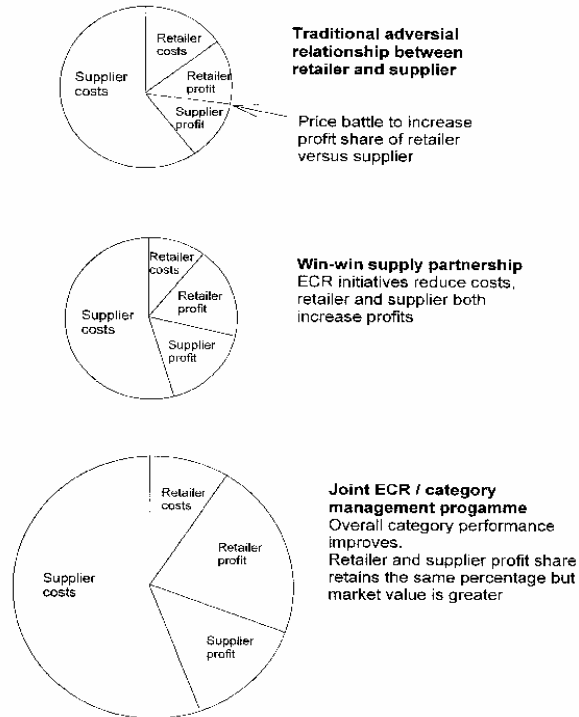
In 1992 vormden een aantal fabrikanten en retailers het 'Joint Industry Project on Efficient Consumer Response' in de Verenigde Staten met als doel de hele toeleveringsketen grondig te onderzoeken om kostenverminderingen en dienstverbeteringen te vinden (Salmon, 1993). Het echte begin van ECR kan echter worden toegeschreven aan de afspraken die in 1993 werden gemaakt tussen de twee Amerikaanse reuzen, Wal-Mart en Procter & Gamble (Van der Plaetsen, 1999). In 1994 bracht de Coca-Cola Retailing Research Group deze ideeën naar Europa en startte hun eigen initiatief: de 'Supplier-Retailer Collaboration in Supply Chain Management' (GEA Consulenti Associati di gestione aziendale, 1994). Op basis van deze ideeën vormden de belangrijkste Europese fabrikanten en retailers een Europese ECR groep, ECR Europe, in 1995. Deze groep presenteerde hun interpretatie van ECR in januari 1996 op de eerste Europese ECR conferentie in Genève (Alvarado and Kotzab, 2001).

De concepten van efficient consumer response zijn op zich niet nieuw. Elk afzonderlijk werden zij reeds toegepast onder één of andere vorm binnen de distributie. Het is echter de bundeling van deze concepten en de meer uitgebreide toepassing ervan die de kracht uitmaakt van ECR. Supply chain management is het uitgangspunt binnen ECR. Distributeurs en leveranciers zullen nauwer samenwerken om meer waarde te genereren voor de consument. Bij ECR zal er gestreefd worden naar de efficiëntie van de totale supply chain in plaats van een efficiëntie die beperkt blijft tot individuele componenten. Het ultieme doel van efficient

¹ De retailer koopt bewust een te groot volume aan van een bepaalde referentie gedurende een prijspromotie

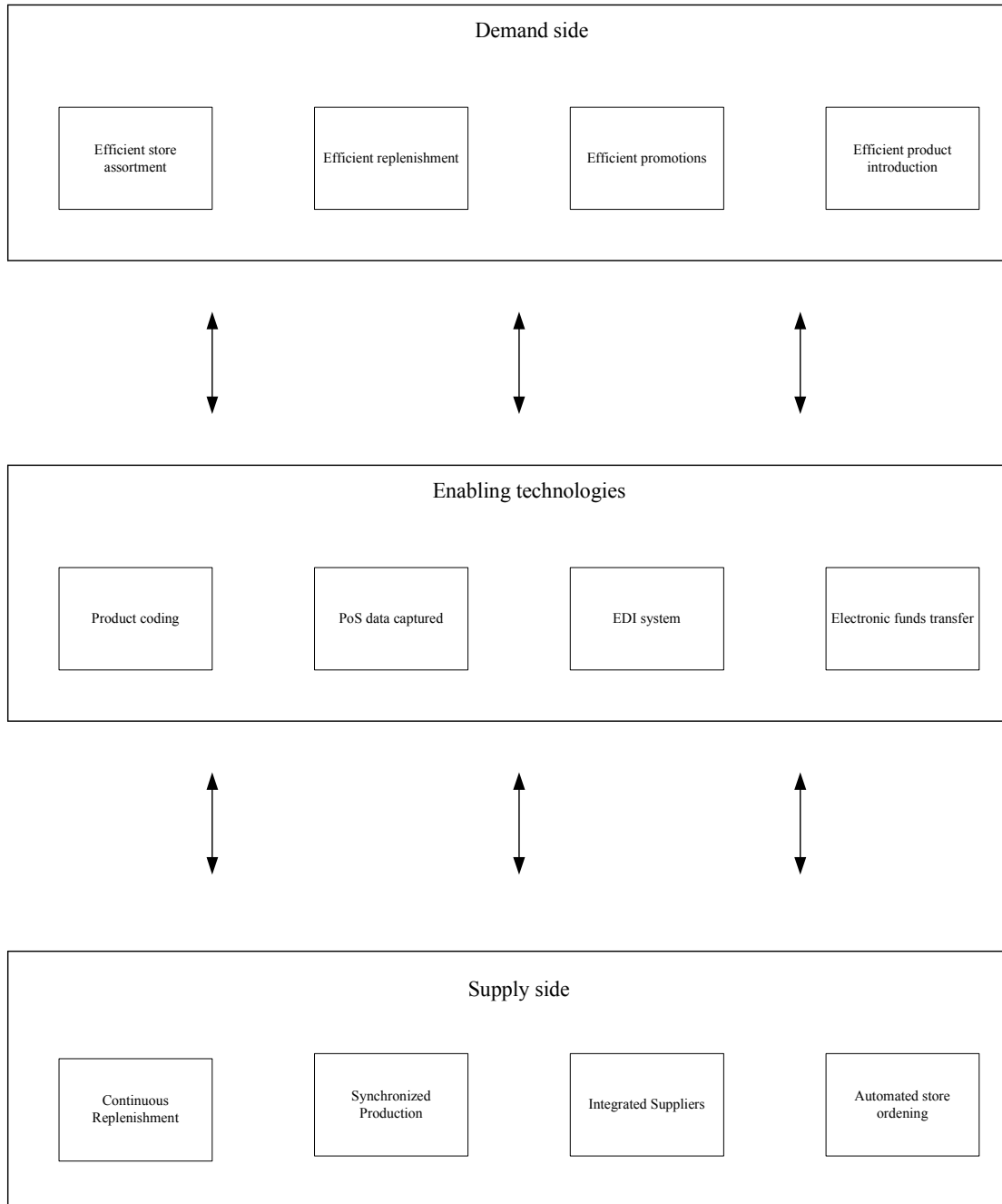
² De fabrikant geeft de retailer een bepaald bedrag om (nieuwe) producten op de schappen te zetten

consumer response is een op consumentengedrag reagerend systeem waarin distributeurs en leveranciers samenwerken als zakelijke bondgenoten om de tevredenheid van de consument te maximaliseren en de kosten te minimaliseren (www.fmi.org).



Figuur 1 De principes van efficient consumer response (Varley, 2001)

Bovenstaande figuur 1 geeft de onderliggende redenering van ECR weer. Om een neerwaartse, prijsgeoriënteerde strijd te vermijden tussen leveranciers en retailers, ontstond in het begin van de jaren negentig een nieuwe filosofie. Fabrikanten en retailers streefden niet langer naar een groter aandeel van verkleinende winstmarges. Men promootte het idee dat retailers en hun leveranciers wederzijds voordelige, coöperatieve en kostenbesparende maatregelen dienden te nemen met als uiteindelijke doel de voldoening van de klantenwensen. Dit kon worden bereikt door de implementatie van efficient consumer response (Varley, 2001).



Figuur 2 Sleutelconcepten van efficient consumer response (McGoldrick, 2002)

Zoals we in bovenstaande figuur 2 kunnen zien, bestaat ECR uit een vraagzijde, een aanbodzijde en een technologische zijde. Volgens McGoldrick (2002) bestaat de vraagzijde uit vier componenten:

- Efficient store assortment: men bepaalt de producten binnen een categorie en de diepte en breedte van het assortiment. Ook de prijzen en plaats in de winkel worden bepaald. Hierbij worden de principes van category management toegepast.
- Efficient replenishment: om een efficiënte aanvulling te garanderen is het aangewezen accurate point-of-sale data te verkrijgen, bestelcycli te verkorten, voorraad te verminderen en onnodige kosten te elimineren binnen het aanvullingsproces. Het is best EDI te integreren en logistieke verbeteringen aan te brengen
- Efficient promotions: het is belangrijk om promotionele activiteiten die kosten verhogen, voorraden doen stijgen en geen enkel voordeel hebben voor de klanten, uit te roeien.
- Efficient product introduction: men tracht het hoge falingsniveau van productintroductions te verminderen door een betere kennis van de consument.

De vraagzijde gebruikt category management om ECR tot leven te brengen. De producten worden als categorieën beheerd en men vertrekt steeds vanuit de behoeften van de consumenten. Voor een verdere uitwerking van het category management proces verwijzen we naar punt 3 vanaf pagina 42. We zullen eerst de vraagzijde van ECR verder uitdiepen.

2.1 Vraagzijde

2.1.1 *Efficient store assortment*

Efficient store assortment grijpt in op de plaats waar de supply chain en de consument elkaar ontmoeten en kan worden beschreven rond drie thema's:

- Reorganisatie rond category management
- Optimalisatie van de categorie en van de plaatsbesteding in de winkelruimte gebaseerd op accurate gegevens
- Regelmatige controle en eventuele aanpassing van de plaatsbesteding van de categorieën en artikelen

Het uiteindelijke doel is om een zo ruim en gevarieerd mogelijk assortiment te bieden om aan de behoeften van de consument tegemoet te komen en intussen de productiviteit van de beschikbare ruimte en voorraad te optimaliseren (ECR Best Practices, 1995). Dit leidt tot hogere winsten, trouwere klanten en minder stockouts (Bhulai, 1997).

Het optimale assortiment varieert per winkel en evolueert in de tijd, aangezien er steeds nieuwe producten op de markt komen. Optimalisatie van het assortiment betekent een vermindering van het aantal aangeboden referenties omwille van de efficiëntie en terwijl een maximalisatie van de voldoening van de consumenten (Corstjens and Corstjens, 1999). Category management is een benaderingswijze die streeft naar een optimalisatie van de resultaten van een volledige productcategorie. Om te bepalen welke referenties in het assortiment van een categorie zitten, gebruikt de retailer traditioneel de brutomarge en de rotatie als basis voor zijn beslissingen. Maar een belangrijke keuze voor de retailer bestaat erin om te weten welke traag roterende artikelen moeten worden behouden en welke niet, om toch voldoende keuze en variëteit aan te bieden aan de klant. Dit kan men te weten komen via onderzoek van klantenbehoeften (ECR Best Practices, 1995). De retailer werkt voor de samenstelling van zijn assortiment wel beter samen met zijn leveranciers, aangezien de leveranciers veel meer kennis over de consumenten en over de producten hebben dan de retailer (GEA Consulenti Associati di gestione aziendale, 1994).

Schapruiimtebeheer is een sleutelconcept binnen efficiënt store assortiment en wordt wel eens onder de benaming merchandising gecatalogeerd. Merchandising is van vitaal belang in een moderne supermarkt. Bij zelfbediening dient het product zichzelf te verkopen. Vandaar dat een goede plaatsing erg belangrijk is. Uit studies van het Point-of-Purchase-Advertising Institute (POPAI, 1998) blijkt dat zeventig procent van de aankoopbeslissingen omtrent welk merk zal worden gekocht, in de winkel wordt genomen in België. Merchandisingstrategieën dienen aangepast te worden aan het type product en de aard van het aankoopgedrag dat het uitlokt. De consument en zijn behoeft patroon vormen hiervoor de basis (Lagasse et al., 2000).

Een vaak gehoorde uitspraak is dat de toegewezen plaats in de schappen proportioneel dient te zijn aan het marktaandeel van het product (Borin and Faris, 1995). Het blijkt echter dat dit geen goed principe is omdat producten met een groot marktaandeel vaak niet de hoogste winst opleveren voor de retailer. Bovendien kunnen sommige specialiteitproducten worden uitgesloten of verwaarloosbare ruimte toegewezen krijgen. Daarom nemen retailers meerdere factoren op in hun 'space management' systemen (McGoldrick, 2002), waaronder:

1. De productwinstgevendheid: criteria zoals de 'gross margin return on investment' (GMROI) en de 'direct product profitability' (DPP) worden vaak gebruikt om plaats toe te wijzen aan producten. Hoe hoger deze maatstaven, hoe meer plaats het product krijgt. De GMROI is de brutomarge gedeeld door de gemiddelde voorraadinvestering. Het is eenvoudig te berekenen, maar meet niet de exacte winstgevendheid van elk individueel artikel per vierkante meter verkoopsruimte (Gilman, 1988). De DPP is de brutomarge minus de directe product kosten. Deze directe product kosten doen zich voor in de winkel, in het distributiecentrum, bij het transport en bij de administratie. Retailers dienen er wel voor op te passen dat zij zich niet blind staren op de winstmaatstaven en geen rekening meer houden met de consumentenvraag (Sanghavi, 1988).
2. Vermijden van out-of-stocks: niet alle out-of-stocks leiden immers tot de aankoop van een substituuat product in dezelfde winkel (Koelemeijer and Oppwal, 1999; Verbeke et al., 1998). Mintel (2000) rapporteerde een toenemend aantal shoppers die een betere

productaanwezigheid wensten. Stockouts creëren namelijk ongemak bij de shoppers en bovendien kan hun winkeltrouw erdoor worden aangetast.

3. Winkelimago: de plaatstoewijzing aan producten reflecteert de marktpositionering en draagt bij aan het imago van de retailer. Lidl zal bijvoorbeeld veel minder plaats voorzien voor merkartikelen dan Carrefour.
4. Lokale behoeften: in elk land wordt de toegewezen plaats aangepast aan de lokale consumentenbehoeften (Campo et al., 2000).
5. Category management: via consumentenonderzoek bepaalt men welke referenties in een categorie zitten. Aangezien de schappen vaak volgens de categorieën worden ingedeeld, dient het 'space management' systeem oog te hebben voor de doelstellingen van de productcategorie (Hogarth-Scott and Walters, 2000; IGD, 1997).

Er zijn een overvloed aan systemen en softwareproducten op de markt voor een efficiënt schapruintebeheer (Buckingham, 1994). Zo heb je onder meer SpaceMax, Spacemaster en Spaceman van AC Nielsen (Pearson, 1993). De meeste van deze systemen zijn ook in staat om planogrammen³ te maken (Steinhangen, 1990).

2.1.2 Efficient replenishment

Efficient replenishment is de fundamentele bouwsteen van de algemene ECR-strategie. Volgens de ECR Best Practices (1995) is het enige doel: "Zorgen voor het juiste product, op de juiste plaats, op het juiste moment, in de juiste hoeveelheid en op de meest efficiënte manier." Efficient replenishment heeft tot doel om de verschillende losstaande gegevens- en productstromen te integreren tot één enkel bevoorradingsstelsel van leverancier tot verkooppunt. Dit zal een productstroom genereren doorheen de hele supply chain die de echte vraag naar de producten weerspiegelt. Op deze wijze worden alle niet-waarde toevoegende activiteiten uit de aanleveringketen verwijderd. Het hele proces wordt gestuurd aan de hand van point-of-sale scanninggegevens op grond van de streepcodering op de producten.

³ Plannen waarop de horizontale en verticale uistelling van de referenties op de schappen wordt voorgesteld.

Het ECR-concept gaat uit van een centraal distributiecentrum. Men onderscheidt twee onafhankelijke informatie- en productstromen:

- Van leverancier tot regionaal distributie centrum
- Van regionaal distributie centrum tot verkooppunt

In deze stromen maakt men onderscheid tussen enerzijds 'push', onder invloed van 'forward buying' en 'trade deals', en anderzijds 'pull', waarbij de bestellingen van de verkooppunten voor de aanvulling van voorraad worden gestuurd door het koopgedrag van de shopper. Omdat beide stromen niet gesynchroniseerd verlopen, resulteert dit in een aantal inefficiënties:

- Hogere voorraadkosten
- Meer beschadigingen
- Meer administratieve kosten
- Hogere productiekosten

In het Continuous Replenishment Best Practices Report (1994) worden een aantal basisvoorwaarden aangegeven die aanwezig dienen te zijn om efficient replenishment succesvol in te voeren:

- Aangezien de samenwerking verder gaat dan enkel de uitwisseling van elektronische berichten, dienen de retailer en leverancier te evolueren naar een partnership waarbij een gemeenschappelijk beheer van de voorraad mogelijk is.
- De bedrijven dienen een operationele en organisatorische mentaliteitswijziging te ondergaan en zullen verplicht worden een geïntegreerd systeem te installeren alvorens efficient replenishment kan worden uitgevoerd. Men verwijst naar de 80/20-regel waarbij de invoering van efficient replenishment voor 80 procent mensen en 20 procent systemen zijn. Ook Martin (1994) wijst erop dat het belang van mensen veel groter is dan het belang van systemen en software.
- Het terugschroeven van leveringstermijnen maakt de tijdigheid van informatie heel belangrijk, aangezien efficient replenishment zal leiden tot bestellingen die minder omvangrijk zijn, maar frequenter aan de orde komen.

Voor de invoering van efficient replenishment worden in het ECR-rapport (1995) twee fasen voorgesteld:

Fase 1: er wordt gestreefd naar een efficiënt en indien mogelijk papierloos systeem. De individuele informatie- en productstromen zullen nog als aparte systemen worden beschouwd.

Fase 2: de individuele stromen dienen geïntegreerd te worden tot één enkele. Het centraal magazijn wordt nog slechts een punt in de logistieke keten in plaats van een opslagruimte. In deze tweede fase zijn er bijkomende investeringen noodzakelijk in de volgende domeinen:

- Historische point-of-sale gegevens dienen te worden gezuiverd van promotie-invloeden.
- De verkoopprognoses op het niveau van artikel per verkooppunt worden gecommuniceerd naar de leverancier, die hierop zijn productie- en aanvoerschema's aanpast. Dit systeem behoort uitgerust te zijn met een feedbackmechanisme dat de uiteindelijke verkoop vergelijkt met de prognose.
- Dynamische automatische herbevoorrading. Het dynamische vloeit voort uit een afwijking ten opzichte van de traditionele automatische herbevoorradingssystemen op twee punten:
 - Naast het voorspellen van veranderingen in verkoopsvolume worden ook de voorspellingen zelf bijgestuurd door ze continu af te stemmen op het gerealiseerde verkoopsvolume. Het resulterende model is input voor 'space management'. Hierbij worden de producten optimaal verdeeld over de beschikbare schapruimte, zodat er op voorraadniveau een optimale verdeling kan worden nagestreefd tussen service en rotatie.
 - De herbevoorradingformule geeft het verschil weer tussen optimale voorraad en actuele voorraad, los van de minimum bestelhoeveelheid. Dit verschil noemt men de 'open to receive' hoeveelheid.
- Bij dynamische allocatie worden de 'open to receive' gegevens gecombineerd met voorspellingen, herbevoorradingstermijnen en minimum bestelhoeveelheden. Vertrekkend van de 'open to receive' hoeveelheid zal het model een optimale hoeveelheid berekenen. Hierbij wordt rekening gehouden met de kenmerken van de

verschillende bevoorradingscycli: enerzijds deze van het distributiecentrum tot het verkooppunt en anderzijds die van de leverancier tot het distributiecentrum. Hiertoe dienen de in- en uitgaande stromen in het distributiecentrum op elkaar te worden afgestemd. Het model heeft hiervoor de behoeftes van de verschillende verkooppunten nodig en zal deze vertalen naar de aan te voeren hoeveelheden door de leverancier. Dit proces genereert een bestelling, die vanuit een bepaalde behoefte van de verkooppunten naar de meest efficiënte lading streeft doorheen de logistieke keten. Om de berekening mogelijk te maken zijn logistieke gegevens nodig, zoals kenmerken van de vrachtwagens en palletinformatie. Eens deze berekening voltooid is, resulteert dit in een aankooporder waarbij een gedeelte van de bestelling bestemd is voor 'cross-docking'. 'Cross-docking' is een benadering die ouderwetse opslagplaatsen heeft omgevormd tot distributiecentra. Traditioneel werden goederen ontvangen en opgeslagen om uiteindelijk uit de voorraad gepikt te worden om aan de bestellingen van de winkels te voldoen. Met cross-docking worden de goederen niet langer opgeslagen in het distributiecentrum van de retailer, maar na levering door de fabrikant onmiddellijk naar de winkels vervoerd. Dit is alleen mogelijk als de juiste hoeveelheden op het juiste moment worden geleverd aan de distributiecentra (Mc Golrick, 2002).

- De 'Advanced Shipping Notes' die de te verwachten leveringen aankondigen met inbegrip van alle logistieke gegevens. Deze dienen elektronisch te worden doorgestuurd zodat het distributiecentrum kan anticiperen op de goederenstromen.
- De palletinformatie geeft aan welke paletten in aanmerking komen voor 'cross-docking' en welke goederen in de voorraad van het distributiecentrum moeten worden opgenomen.

Soms wordt het distributiecentrum overgeslagen en leveren de fabrikanten rechtstreeks in de winkels. Dit wordt 'Direct Store Delivery' (DSD) genoemd (GEA Consulenti Associati di gestione aziendale, 1994). De bestellingen worden via elektronische berichten doorgestuurd naar de leverancier die de producten in de winkel levert. DSD is niet toepasbaar voor elk type product. Alleen producten die verkocht worden in grote hoeveelheden en die een hoge omzet draaien, komen in aanmerking om DSD te gebruiken. Bier en frisdranken zijn een voorbeeld

van producten die via DSD kunnen worden geleverd. Bij andere producten zal het systeem waarschijnlijk leiden tot een toename van de transport- en personeelskosten die niet opwegen tegen de voordelen. Die voordelen zijn er wel degelijk. De 'lead time'⁴ voor de producten wordt korter, wat leidt tot grote besparingen. De leveranciers houden een nauwer contact met het winkelpunt waar hun producten worden verkocht en de kans op foute leveringen wordt kleiner (Bhulai, 1997).

Om de aanvulling in het winkelpunt nog efficiënter te laten verlopen, wordt tegenwoordig steeds meer gebruik gemaakt van 'shelf ready packaging' met een makkelijk te verwijderen plastic omhulsel. De producten kunnen in één beweging op het schap worden gezet zonder dat zij één voor één uit de dozen moeten worden gehaald. Dit zorgt voor enorme tijdsbesparingen en wordt onder meer gebruikt voor 'pet food' en voedsel in blik. Men gebruikt ook 'display ready packaging' (DRP), waarop de producten al zijn uitgesteld en makkelijk in de winkel kunnen worden geplaatst. Dit wordt vaak gebruikt voor promotionele acties (IGD, 2005).

2.1.3 Efficient promotions

Het uitgangspunt van efficient promotion is het besef van zowel de leveranciers als de retailers dat de traditionele praktijken met betrekking tot promotie leiden tot overmatige kosten en overvoorraad. Promotie is een veelbesproken en gevoelig onderwerp tussen leveranciers en retailers, waarbij wordt gezocht naar een benadering om de extra kosten te verminderen zonder daarbij de aankoopimpuls naar de consument toe te verminderen of de concurrentiepositie van een distributiekanaal schade te berokkenen. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen handelspromotie, consumentenpromotie en consumentenreclame (ECR Best Practices, 1995). Een bedrijf dat zich bezig houdt met de effectiviteit van promoties is Accuris. In 4.4 vanaf pagina 107 wordt dieper ingegaan op de oplossingen die Accuris aanbiedt om de effectiviteit van promoties te evalueren en te verbeteren.

⁴ De tijd tussen het plaatsen van een order en de ontvangst van de bestelde goederen

2.1.3.1 Handelspromotie

Bij handelspromoties worden gedurende vastgestelde periodes kortingen ten opzichte van de 'list'-prijzen toegestaan voor de bestellingen. De distributie speelt hier vaak op in door meer aan te kopen dan de verwachte verkoop gedurende de periode van de promotie, ook wel 'forward buying' genoemd. Volgens de 'Supplier-Retailers Collaboration in Supply Chain Management studie' (1994) is 'forward buying' van de Europese retailers verantwoordelijk voor twintig procent van de voorraad in de distributiecentra. De doelstelling van de leverancier door te werken met handelspromoties is om aankoopimpulsen aan te wakkeren bij de consument. Maar het blijkt dat heel wat van de inspanningen van de leverancier niet ten gunste komen van de consument, maar onderdeel zijn geworden van het distributiegebeuren. De retailers benutten de vrijgekomen prijsruimte om bij een gelijk prijsniveau voor de klant, de stijgende kosten op te vangen. Electronic data interchange (EDI) wordt gebruikt om de informatiestroom tussen de retailer en de leverancier efficiënter te laten verlopen bij dit type van promotie.

Volgens ECR Best Practices (1995) hebben de leveranciers een aantal mogelijkheden om 'forward buying' tegen te gaan. De voorwaarden voor het krijgen van een handelspromotie kunnen complexer worden gemaakt, waardoor met meer variabelen rekening wordt gehouden om de uiteindelijke prijs te bepalen bij de bestelling. Men kan onder meer rekening houden met de grootte van de retailer, de rotatie in de winkel en het huidige voorraadniveau. Heel wat leveranciers bieden ook 'continuous deals' aan, waarbij gewerkt wordt met een vaste netto prijsafspraken die het midden houdt tussen de gemiddelde kost van de promotionele uitgaven en de besparingen bij de leverancier door een minder fluctuerende productafname.

2.1.3.2 Consumentenpromotie

Hierbij dient een onderscheid te worden gemaakt tussen promotie van de retailer aan de consument en promotie van de fabrikant aan de consument. De retailers maakten traditioneel gebruik van stempeltjes om hun klanten een korting aan te bieden. Nu wordt hiervoor de

elektronische klantenkaart gebruikt. Naast een korting is het vaak mogelijk om via een puntensysteem te sparen voor bepaalde producten (Bhulai, 1997).

De fabrikanten maken meestal gebruik van kortingsbonnen om de consument een prijsvoordeel aan te bieden. Deze kortingsbonnen kosten de fabrikanten echter veel aan drukwerk, distributie, terugbetaling en administratie. Bovendien worden maar drie procent van de bonnen ingeleverd (Corstjens and Corstjens, 1999). Maar er zijn mogelijkheden om zonder het intensieve gebruik van papieren kortingsbonnen hetzelfde doel te bereiken. De technologie stelt leveranciers en distributeurs in staat de wijze waarop promoties worden gevoerd efficiënter uit te voeren. ECR Best Practices (1995) stelt twee alternatieven voor:

1. Het scannen van de kortingsbonnen hoort de kosten van validatie en terugbetaling te verminderen.
2. Het volledig vermijden van papieren kortingsbonnen, waarbij een aanduiding wordt gemaakt van het kortingsbedrag op de plaats van de uitstalling van het product. De kassa's verrekenen automatisch de korting, waardoor de drukkosten en de kosten nodig om terugbetaling mogelijk te maken, worden geëlimineerd. De leverancier wordt op basis van de verkopen gefactureerd. De distributeur dient hierbij wel kosten te maken voor het correct invoeren van de gegevens in de promotiebestanden.

2.1.3.3 Consumentenreclame

De fabrikant en de retailer kunnen zowel samen als alleen via reclame de consument bereiken. Zij hebben daarvoor heel wat alternatieven ter beschikking. Zij kunnen adverteren in kranten, in tijdschriften, op televisie, op de radio, via internet, via direct mail en via in-store marketing (Bhulai, 1997). Deze laatste twee communicatiemiddelen zullen wij kort bespreken omdat zij vaak gezamenlijk worden gebruikt door de retailer en de fabrikant.

Direct mail kan variëren van eenvoudige folders met of zonder kortingsbonnen tot volledige catalogussen. De opkomst van direct mail werd gestimuleerd door de stijgende prijzen en de versnippering van de traditionele communicatiemiddelen (Evans et al., 1996). Bovendien hebben de retailers via hun getrouwheidskaarten en point-of-sale data een massa gegevens

over hun klanten. Als dit gecombineerd wordt met de kennis van de fabrikant over de consumentenprofielen en over de specifieke producten, kan de direct mail veel beter worden aangepast aan de karakteristieken of bestedingsgewoonten van de ontvanger (McGoldrick, 2002).

Retailers en fabrikanten hebben vele mogelijkheden om reclame te voeren in de winkel. Zij kunnen adverteren via posters, reclame aan winkelwagentjes, vloerreclame, proefmonsters en waardebonnen aan de kassa (De Pelsmacker, 2005). Zij kunnen ook audio mededelingen doen, video's of 'slide shows' tonen om specifieke producten aan te bevelen. Ook waardebonnautomaten in de winkel, waar shoppers zelf hun kortingsbonnen kunnen afdrukken, worden steeds meer gebruikt. Er zal altijd overleg moeten plaatsvinden tussen de retailer en de fabrikant voor welke producten reclame wordt gevoerd en voor welke vorm van in-store marketing wordt gekozen. Dit hangt af van de doelstellingen van de verschillende producten en categorieën (McGoldrick, 2002).

2.1.4 Efficient product introductions

De introductie van producten op basis van consumentenbehoeften voegt waarde toe aan de verschillende deelnemers in de supply chain. Het versterkt de positie van de leverancier ten opzichte van zijn concurrenten. De aankoopmogelijkheden bij de retailer worden uitgebreid en de consument vindt betere antwoorden op zijn aankoopbehoeften (GEA Consulenti Associati di gestione aziendale, 1994). Productintroductions kunnen worden ingedeeld volgens de mate van innovatie. De eenvoudigste introductie, is de introductie van een product dat een verbetering is van een bestaand product. Men kan ook het assortiment uitbreiden door bijvoorbeeld zeep voor een droge huid te introduceren, terwijl gewone zeep al bestaat. Een compleet nieuw product introduceren, noemt men een innovatie (Bhulai, 1997).

De keerzijde van productintroductions is dat het heel wat intensieve en dure activiteiten met zich meebrengt, zoals bijvoorbeeld nieuwe reclamecampagnes. Fabrikanten worden vaak ook verplicht 'slotting allowances' betalen om hun nieuwe producten in de rekken van de retailer te mogen zetten. Daarbij komt dat heel wat productintroductions (70-85 procent) weinig

vernieuwing met zich meebrengen. Vele nieuwe producten falen daardoor binnen twee jaar. Het belangrijkste doel van efficiënt product introductions is net het aantal falingen van productintroductions en de daarbij horende kosten te verminderen (GEA Consulenti Associati di gestione aziendale, 1994).

In de 'Supplier-Retailer Collaboration in Supply Chain Management' studie (1994) worden een aantal samenwerkingsvormen besproken die de inefficiënties in het introductieproces tegengaan en die voordeel kunnen opleveren voor de leverancier, de retailer en vooral de consument. De samenwerking kan verlopen op drie niveaus:

- Het lanceren van nieuwe producten
- De ontwikkeling van nieuwe producten
- De ontwikkeling en productie van 'private labels'

2.1.4.1 Het lanceren van nieuwe producten

Door de getrouwheidskaarten kan de klant worden geïdentificeerd bij de afrekening aan de kassa. Dit stelt de retailer in staat om inzicht te verwerven in het aankoopgedrag van zijn klanten. Men kan ook analyses uitvoeren op de invloed van promoties en merktrouw. Deze gegevensdatabanken moeten de retailer in staat stellen om een testomgeving op te zetten waarin nieuwe productintroductions kunnen worden gesimuleerd. Dit zowel om de reactie te peilen van de consument als om een aantal operationele variabelen, zoals grootte en inhoud van de verpakkingen, uit te testen. Wanneer de expertise van de retailer in een samenwerkingsakkoord met de leverancier kan worden gebruikt, zal de leverancier in staat zijn om mislukkingen te vermijden. Samengevat wordt de samenwerking tussen leverancier en distributeur voorgesteld als volgt (GEA Consulenti Associati di gestione aziendale, 1994):

- De samenstelling, in onderling akkoord, van de verpakking zowel qua grootte, inhoud als handelbaarheid in het kader van herbevoorrading
- De definitie van het optimale productengamma gebaseerd op de voorkeur van de consument en de presentatie in de rekken

- De bepaling van de prijs door middel van parallelle testen in een realistische marktomgeving
- De definitie van realistisch verkoopprognoses om onnodige voorraad te vermijden
- De vastlegging van het merchandising- en promotieplan
- De bepaling van een optimale locatie en plaatstoewijzing

2.1.4.2 De ontwikkeling van nieuwe producten

De samenwerking bij de ontwikkeling van nieuwe of innovatieve producten ligt erg gevoelig. Leveranciers beschouwen hun onderzoeks- en ontwikkelingsactiviteiten doorgaans als exclusief en vertrouwelijk. Samenwerking op dit vlak is enkel mogelijk indien een verregaande strategische band en vertrouwen bestaat tussen de leverancier en retailer. Indien men tot een dergelijke samenwerkingsvorm kan komen, geeft dit de mogelijkheid om heel vroeg in het ontwikkelingsproces de nodige bijsturing aan te brengen en de kans op falen te verminderen. Samengevat wordt de samenwerking tussen leverancier en retailer voorgesteld als volgt (GEA Consulenti Associati di gestione aziendale, 1994):

- Informatie delen over klanten en markttrends
- Informatie delen over de strategie met betrekking tot categorie en producten
- Discussie en vergelijking van productconcepten in een vroeg stadium van de ontwikkeling
- Testen door middel van consumentenpanels waarbij de resultaten gezamenlijk worden geëvalueerd. Afhankelijk van de resultaten wordt er een stap terug gezet in het ontwikkelingsstadium of wordt het nieuwe product effectief gelanceerd

2.1.4.3 De ontwikkeling en productie van 'private labels'

De ontwikkeling van 'private labels' of eigen merken kent de laatste jaren een sterke opgang bij de grote retailers. Leveranciers kunnen aan de hand van de expertise in hun eigen merkartikelen de retailers helpen de eigen merken te innoveren en te positioneren. De eigen merken van de retailers kunnen hierdoor wel concurrenten worden van de merkartikelen.

Traditioneel werden de eigen merken producten ontwikkeld als antwoord tegen de leidende merkartikelen. Maar er is een attitudewijziging gekomen met voordelen voor zowel de leverancier als de distributeur. Leveranciers die zowel merkartikelen als 'private labels' produceren hebben een strategisch voordeel in die categorie, omdat hun controle over de categorie door het merkartikel plus het 'private label' groter wordt. Nochtans weigeren heel wat merkenfabrikanten om ook 'private label' merken te produceren (GEA Consulenti Associati di gestione aziendale, 1994).

Andere voordelen van de productie van 'private labels' voor de leverancier zijn:

- Groeipotentieel buiten de limieten van het merkartikel met vergelijkbare winstgevendheid
- Sterkere positie ten opzichte van directe concurrenten
- Beter benutten van interne vaste kosten

Voor de retailer worden volgende voordelen vermeld:

- De mogelijkheid om te kunnen inspelen op de behoeften van specifieke klanten binnen een bepaalde categorie
- Voordeel om van de expertise en kwaliteit van de leverancier te kunnen beschikken bij het ontwikkelen van eigen merken
- Het eigen merk kan deelnemen aan andere ECR-strategieën zoals efficiënt replenishment waarvoor men grotere volumes nodig heeft van een toonaangevende leverancier

2.2 Technologieën

ECR Europe (1996) heeft vier technologieën naar voren gebracht als prioriteiten voor bedrijven die ECR willen implementeren. Zij zorgen ervoor dat de communicatie vlotter verloopt tegen een lagere prijs.

2.2.1 Product coding

Product coding houdt in dat de verschillende producten worden gecodeerd. Men maakt daarvoor gebruik van de streepcodering. Een streepcode is samengesteld uit binaire getallen. Deze binaire getallen worden voorgesteld door streepjes van verschillende breedtes, afgewisseld met blanco ruimtes. Een bepaalde combinatie van streepjes en blanco ruimtes symboliseert een getal of een letter. De meest verspreide techniek is EAN/UPC⁵-code die universeel aanvaard is. EAN is compatibel met het Noord-Amerikaanse UPC-model dat in de Verenigde Staten en Canada wordt gebruikt (Lagasse et al., 2000).

Voor een efficiënte bevoorrading, is het essentieel dat er up-to-date informatie kan worden uitgewisseld tussen producent en retailer met betrekking tot verkoopvolumes, promotie-acties, bestellingen, enz. Het is belangrijk dat zowel de producent als de retailer exact op de hoogte is van zijn voorraadbeheer. Bijgevolg is de standaardisatie van de product coding van vitaal belang (Van der Pluym, 1998). Voor een uitgebreide uitleg over de streepcodes en de toepassing van nieuwe technologieën zoals 'radio frequency identification' (RFID)⁶ en de 'central data bank', verwijzen wij naar 4.5 vanaf pagina 116.

2.2.2 Verzamelen van point-of-sale gegevens

De streepcodes worden gescand door een vast of mobiel apparaat dat de gelezen symbolen onmiddellijk doorzendt naar een computer die op basis van deze lezing de data interpreteert en het product identificeert. De toepassing van het scannen beperkt zich niet tot de automatisatie van de kassa op zich, hoewel dit het meest zichtbare element is voor de consument. De scanning is ook een sleutelement bij het voorraadbeheer en de fysieke distributie. Het systeem centraliseert de verspreide informatie over de producten en maakt tegelijkertijd communicatie mogelijk tussen de winkels, de distributiecentra en de inkoop. Het middelpunt van het systeem is de scankassa. Hier worden alle gegevens van het product dat

⁵ EAN = European access network en UPC = universal product code

⁶ RFID is een methode om van een afstand informatie op te slaan en te lezen van zogenaamde RFID-tags die op of in objecten zitten

over de toonbank gaat, waaronder de productkenmerken, de prijs en het moment van verkoop, verwerkt en doorgeseind naar de herbevoorrading. Van daaruit kan het transport worden geoptimaliseerd en kunnen de voorraden worden aangevuld (Lagasse et al., 2000).

Scanning brengt de volgende voordelen met zich mee:

- Minder frequent voorkomen van fouten aan de kassa
- Een duidelijk, leesbaar en gedetailleerd kassaticket
- Individuele producten moeten niet meer door de winkelier worden geprijsd
- Promoties kunnen in de computer worden ingebracht en gaan rechtstreeks naar het kassasysteem
- Up-to-date houden van de prijzen
- Snellere doorstroming aan de kassa
- Beleidsinformatie wordt zichtbaar, onder meer omzetoeverzicht van promoties, brutowinstanalyse per afdeling of per product en voorraden

Dit alles zorgt voor een directe verbetering van de resultatenrekening, tijdsbesparing, een productiviteits- en rendementsverbetering, een preciezere opvolging van de voorraad en de mogelijkheid om direct en zonder veel inspanning prijzen en promoties te wijzigen. Op lange termijn ziet men een verbetering van de rotatie, een optimalisatie van de schapruimte en een vereenvoudiging van de administratie en de boekhouding (Lagasse et al., 2000).

Het kassasysteem drukt ook schapetiketten met de prijzen van de producten. Maar de laatste jaren komen 'electronic shelf labeling' systemen sterk op. Het manueel insteken van papieren prijzenlabels in de rekken is arbeidsintensief en gaat regelmatig gepaard met fouten. Verschillen tussen de schapprijzen en de prijzen van het 'point-of-sale' systeem vormen dan ook vaak de oorzaak van klachten van shoppers (Browser, 2000). 'Electronic shelf labeling' biedt hiervoor een oplossing aan. Een merchandise management systeem verzekert een automatische en onmiddellijke aanpassing van de prijzen zodat de prijsintegriteit tussen de schaplabels en het scanning systeem gewaarborgd blijft. Retailers kunnen ook nieuwe promotie-acties invoeren, zoals 'happy hours', om hun competitiviteit te vergroten (Mathieson, 2005).

2.2.3 *Electronic data interchange (EDI)*

Electronic data interchange is de uitwisseling van gestructureerde data op een gestandaardiseerde manier tussen de computersystemen van de handelspartners (ECR Europe, 1996). EDI laat toe om grote hoeveelheden informatie uit te wisselen tegen een grote snelheid en een grote nauwgezetheid. Het gebruik van EDI is essentieel in bijna elke schakel van de ECR-processen (Byrne, 1997). De ondernemingen kunnen met EDI de kosten van arbeidsintensieve taken die geen extra waarde toevoegen aan het product, drastisch verlagen. Door bijvoorbeeld de reductie van het papierwerk zal men niet alleen veel tijd besparen, maar er zullen ook veel fouten worden vermeden. EDI dient niet alleen om op een efficiënte manier informatie te verzenden tussen externe handelspartners. Het is ook van kapitaal belang dat de interne informatie op een consistente manier wordt verwerkt met het oog op een goede werking van alle ECR-concepten in de onderneming (Golub, 1994).

EDI maakt een snel transport en een snelle automatische verwerking van grote hoeveelheden gegevens mogelijk. Daardoor is een grote versnelling van de verschillende bedrijfsprocessen en een efficiënte beheersing van de goederen- en geldstromen mogelijk. Menselijke interactie wordt geheel of grotendeels geëlimineerd met als gevolg minder fouten en een grotere betrouwbaarheid. Het grootste structurele voordeel van EDI is de bijdrage aan de snellere verzending van marktinformatie in de supply chain waardoor prognoses verbeteren en ingebouwde veiligheden kunnen worden verminderd (Van Goor et al., 1999).

De computersystemen in de bedrijven zijn verantwoordelijk voor het verzenden en ontvangen van EDI-berichten. Deze berichten worden door de software geïnterpreteerd, zonder menselijke tussenkomst. Bijgevolg is het noodzakelijk dat alle berichten op dezelfde manier worden geformuleerd. Daarom heeft De Verenigde Naties een wereldwijde standaard vastgelegd voor EDI-berichten, EDIFACT (Bhulai, 1997). In 4.5 over GS1 Belgium & Luxembourg komen we nog terug op de standaardisatie van EDI en de mogelijkheden van internet voor de toepassing van EDI .

2.2.4 Electronic funds transfer (EFT)

De gedachte achter EFT is dat een order automatisch een betaling zal genereren. Aldus zal de kost van de interventie van de mens bij betaling drastisch worden verlaagd. Het kan worden gebruikt om eender welk bedrag te betalen en is er makkelijk om te gebruiken. Het is ook de bedoeling om de betaling te versnellen, maar dat hangt af van de voorwaarden die de producent en de distributeur onder elkaar afspreken. De laatste ultieme stap zou zijn dat het traditioneel factureren kan worden vervangen door een systeem waarbij de distributeur zelf de facturen van de leverancier kan uitschrijven. Maar dit systeem wordt nog niet veel toegepast (Van der Pluym, 1998).

2.3 Aanbodzijde

2.3.1 Continuous replenishment program (CRP)

Het doel van continuous replenishment is producten aanvullen op basis van een actuele en voorspelbare consumentenvraag. Om continuous replenishment effectief te kunnen ondersteunen, zonder dat de producent zelf grote voorraden eindproduct houdt, is het van groot belang dat wordt gestreefd naar kleinere productiebatches. De verantwoordelijkheid van orders te plaatsen, wordt verschoven van de distributeur naar de producent. De producent is verantwoordelijk voor de aanvulling van de producten op basis van exacte informatie die men via EDI ontvangt van de retailer. De producent heeft op die manier dezelfde 'point-of-sale' gegevens en voorraad informatie als de retailer (Mitchell, 1997). Het systeem staat en valt met de communicatie tussen de producent en de retailer. De producent die vroeger enkel een 'push'-mentaliteit had en wenste dat de retailer zoveel mogelijk afnam, zal zijn mentaliteit moeten aanpassen eens continuous replenishment is geïmplementeerd (ECR Europe, 1996).

Het continuous replenishment program houdt in dat de leverancier de voorraad beheert, ook wel 'vendor-managed inventory' genoemd. (Lee and Whang, 1998; Simchi-Levi et al., 2000). Enkele jaren geleden dwongen grote en onverwachte bestellingen van retailers de fabrikanten

om grote hoeveelheden voorraad aan te houden om te kunnen voldoen aan de fluctuerende vraag. Door het delen van informatie is de fabrikant in staat om de pieken en dalen in de goederenstroom af te vlakken waardoor men kleinere buffers van voorraad en capaciteit kan houden (Angulo, 2004). De fabrikant kan de verzendingen ook beter regelen naargelang zijn productieschema's, zijn transportcapaciteit en de voorraden van de retailers. De frequentie van verzendingen neemt gewoonlijk toe bij VMI (Waller et al., 1999; Cotrill, 1997). Voor de retailer betekent VMI een vereenvoudiging van zijn voorraadbeheer en een vermindering van de voorraad die moet worden opgeslagen in zijn distributiecentrum (Taylor, 2004).

Volgens de literatuur houdt een VMI partnership de volgende voordelen in:

- Minder kosten door een beter gebruik van de middelen voor productie en transport (Waller et al., 1999)
- Een beter serviceniveau door een betere coördinatie van de aanvulbestellingen. Aangezien de productbeschikbaarheid verhoogt, zorgt dit ook voor meer verkopen (Daugherty et al., 1999; Simchi-Levi et al., 2000; Waller et al., 1999)
- Verbeterde 'lead times' en verhoogde voorraadrotatie (Daugherty et al., 1999; Simchi-Levi et al., 2000; Waller et al., 1999)
- Minder stockouts door een beter zicht op de voorraad (Daugherty et al., 1999)
- Controle over het 'bullwhip effect'⁷, waardoor de supply chain beter kan worden beheerd en minder investeringen in voorraad nodig (Chen et al., 2000; Lee et al., 1997; Lee and Whang, 1998; Metters, 1997)
- Sterkere klantentrouw dankzij de ontwikkeling van een lange termijn vertrouwensrelatie (Virgin and Barr, 1999; Xu et al., 2001)
- Verbetering van de algemene informatiecapaciteiten van het systeem (Daugherty et al., 1999)

Een nieuw concept dat opduikt, is 'collaborative planning, forecasting and replenishment' (CPFR). CPFR wordt beschouwd als een verdere ontwikkeling van de aanbodzijde van ECR. De inspanningen voor een coöperatieve supply chain, zoals 'cross docking', VMI en

⁷ De verstoring en vergroting van de vraag verder in de supply chain omwille van de vraagonzekerheid van elke ketendeelnemer, waardoor de voorraden enorm toenemen

continuous replenishment vinden in CPFR een verdere ontwikkeling. De kwaliteit en de intensiteit van de informatie-uitwisseling vragen een verregaande vorm van samenwerking tussen de deelnemende bedrijven. Typisch voor CPFR is de sterke band met de vraagzijde. De planning en voorspelling eisen een intensieve informatie-uitwisseling, niet alleen op het logistieke niveau, maar ook wat betreft verkopen, marketing en financiële planning. Volgens Seifert (2003) wordt 'collaborative planning, forecasting and replenishment' toegepast aan de hand van een model dat bestaat uit drie fasen. De eerste fase is de planning (stappen 1 en 2), de tweede fase is de voorspelling (stappen 4 tot 8) en de derde fase is de aanvulling (stap 9). Wij zullen deze stappen kort bespreken.

Stap 1: vastleggen van de regels en overeenkomsten van de samenwerking tussen retailer en fabrikant. Het contract beschrijft ook de benodigde acties en middelen voor een succesvolle toepassing van CPFR. De gezamenlijk geschreven overeenkomst definieert de praktische afspraken van het partnership, bepaalt de rollen van de betrokken partners en legt vast hoe de prestaties van de beide partijen zal worden gemeten.

Stap2: beide partners werken een gezamenlijk business plan uit, rekening houdend met hun individuele bedrijfsstrategie. Hierbij worden de rol en de doelen van de productgroepen gedefinieerd en informatie uitgewisseld over de minimum voorraad, de benodigde 'lead time' voor een bestelling en de frequentie van de bestellingen. De ontwikkeling van een gezamenlijk business plan verbetert de kwaliteit van de projecties aangezien de beschikbare informatie van beide partners is opgenomen in het plan.

Stap3: aan de hand van de 'point-of-sale' data en de promotieplanning van de retailer worden de verkopen voorspeld.

Stappen 4 en 5: de uitzonderingen in de verkoopsvoorspellingen worden geïdentificeerd en aangepast, zoals bijvoorbeeld nodig is bij de voorspellingen voor seizonale producten.

Stap 6: de 'point-of-sale' data worden gelinkt aan de individuele voorraadstrategieën van de partners om een specifieke bestelvoorspelling te genereren. De bestelhoeveelheid is gebaseerd op de voorraaddoelen per product en de bestemming van de goederen. De korte termijn bestelvoorspelling wordt gebruikt voor de werkelijke bestellingen en de lange termijn bestelvoorspelling wordt opgenomen in de planning.

Stappen 7 en 8: de uitzonderingen in de bestelvoorspellingen worden geïdentificeerd en aangepast.

Stap 9: de bestelling wordt uitgevoerd door ofwel de fabrikant ofwel de retailer, afhankelijk van hun bekwaamheid in het proces, de toegang tot geschikte technologie en de beschikbaarheid van vrije middelen.

2.3.2 Synchronized production

Een productielijn die perfect gesynchroniseerd is, produceert precies de benodigde hoeveelheid die wordt gevraagd door de consument. Dit dient op het juiste moment te gebeuren om het schap op tijd terug te vullen. Alhoewel dit theorie is, dient de producent ernaar te streven om hier zo dicht mogelijk bij in de buurt te komen. Dit betekent dat de producent zijn productie dient te plannen op basis van vraagpatronen en vraagvoorspellingen die worden bepaald via marktonderzoek en de analyse van scanningdata. Men moet uitgaan van het 'pull'-principe en niet trachten zijn producten door het kanaal te duwen (Seifert, 2003). Dankzij het continuous replenishment program ontvangt de fabrikant elke dag verkoopsinformatie van de retailer. Op die manier kan men gemakkelijker zijn productie plannen en kan men voldoen aan een soms grillig verloop van de vraag. (Mitchell, 1997) De gesynchroniseerde productie vraagt ook een grotere flexibiliteit. Omdat men met kleinere batches zal werken, zal het aantal machine-omstellingen toenemen. Daarom is het essentieel dat de omsteltijden verkort worden. Het is ook belangrijk dat de machines niet stilvallen door één of ander mechanisch defect, omdat anders de leveringen in het gedrang komen. Om deze reden is het noodzakelijk dat het preventief onderhoud efficiënt wordt uitgevoerd (Van der Pluym, 1998).

2.3.3 Integrated suppliers

De ECR concepten kunnen ook stroomopwaarts worden toegepast. Op die manier worden de leveranciers betrokken bij het proces van de producent en kunnen ook hier de voorraadkosten worden verlaagd, waardoor het mogelijk is om flexibel in te spelen op de veranderende vraag.

In de meeste gevallen heeft de integratie van de leveranciers een vermindering van het aantal leveranciers tot gevolg (Bos, 1995). Er wordt gewerkt aan een lange termijnrelatie waarbij beide partijen investeringen realiseren die belangrijk zijn om beter samen te werken. Het spreekt voor zich dat continuous replenishment pas kan werken als de hele keten hieraan meedoet. Veronderstel dat de producent een vraag krijgt die substantieel hoger ligt dan het gemiddelde. In principe zal het voor de producent geen probleem zijn om die extra vraag te produceren. Maar zijn leveranciers moeten ook in staat zijn de grondstoffen te leveren. Als zij niet mee doen, valt de hele structuur als een kaartenhuisje in elkaar (ECR Europe, 1996).

2.3.4 Automated store ordering

Automated store ordering is een systeem voor winkelgebruik dat automatisch orders plaatst wanneer de stock onder een bepaald minimum komt. Dit systeem heeft als doel de tijdrovende taken, zoals orders plaatsen en stock controleren, te elimineren. De computers die dit systeem ondersteunen houden daarbij rekening met (Mitchell, 1997):

- Het profiel van de winkel
- De verkoopvoorspellingen
- De veiligheidshoeveelheid van de stock
- Efficiënte ordergegevens
- Juiste stockgegevens

Automated store ordering kan de tijd nodig om orders te plaatsen enorm verminderen. Ook de kosten van het plaatsen van orders en de communicatietijd met de leverancier zullen drastisch worden gereduceerd.

2.4 Het doel van ECR

ECR is een concept waarbij retailers en fabrikanten samenwerken om de supply chain efficiënt, rationeel en gericht op de klant te organiseren. Aan de vraagzijde maakt de samenwerking in marketing via category management en de uitwisseling van consumentendata het voor alle partijen mogelijk om een efficiënte marketingmix te

verkrijgen. Aan de aanbodzijde zou de samenwerking in logistiek tussen retailers en leveranciers moeten resulteren in optimaal supply chain management. Het doel van ECR is om een win-win-win situatie te creëren voor de retailers, de fabrikanten en de consumenten. De consumenten profiteren van ECR door een optimale kosten-winst ratio. Een constante en kostenefficiënte goederenstroom maakt lage prijzen mogelijk. Bovendien verzekert de efficiënte aanvulling verse producten en een grotere beschikbaarheid van producten. Een efficiënt winkelassortiment draagt bij aan een consumentgerichte set van producten en een verbeterde winkelervaring. Retailers en fabrikanten profiteren van ECR door hogere winsten. Dit komt door de kostenreducties in de supply chain en een stijging in opbrengsten door een optimaler marketing concept. Figuur 3 toont de winsten voor elke groep.

Consument	Retailer	Fabrikant
Versere producten	Sneller en efficiënter systeem	Sneller en efficiënter systeem
Hogere waarde voor geld	Minder voorraad en minder geïnvesteerd kapitaal	Minder voorraad en minder geïnvesteerd kapitaal
Meer voldoening dankzij een verbeterde productaanwezigheid	Minder stockouts en een grotere klantentrouw	Minder stockouts en een grotere merkentrouw
Betere winkelervaring door optimale categorieën	Klantgericht assortiment	Klantgericht assortiment
Innovaties die een meerwaarde betekenen	Grotere aantrekkingskracht op klanten dankzij innovatief assortiment	Geoptimaliseerde productieplanning en gebruik van de capaciteit

Figuur 3 De creatie van een win-win-win situatie als doel van ECR (Seifert, 2003)

2.5 Invoeringsvoorwaarden

Uit de beschrijving van de verschillende onderdelen van efficient consumer response komt duidelijk naar voor dat ECR deel dient uit te maken van de strategie van de onderneming. Elk van de onderdelen van ECR maakt deel uit van een visie die moet toelaten om de totale toeleveringsketen tussen leverancier en distributeur als een geheel te beheersen en te beheren. Efficient consumer response is geen doel op zich. Het is de toepassing van een aantal

managementmethoden en beschikbare technologieën verspreid over de verschillende onderdelen van de supply chain. Elk van deze methoden en technieken vereist echter dat een aantal randvoorwaarden vervuld zijn alvorens zij kunnen worden toegepast.

Goossens (1996) onderscheidt een aantal randvoorwaarden op basis van het ECR Best Practices rapport (1995) en de 'Supplier-Retailer Collaboration in Supply Chain Management' studie (1994). De voordelen die bij de invoering van ECR op korte termijn kunnen worden gerealiseerd, kunnen op zich aantrekkelijk lijken en het doorvoeren van ECR op grotere schaal zal de voordelen nog doen toenemen. Maar het geheel moet kaderen in de visie van de onderneming. Hiervoor zal in de meeste gevallen de strategie van de onderneming dienen aangepast te worden. Om de doorvoering van ECR als onderdeel van de ondernemingsstrategie mogelijk te maken, dient een kader aanwezig te zijn dat aan een aantal voorwaarden voldoet:

- Topmanagement commitment: het topmanagement legt de beleidslijnen vast en bepaalt de gedragsregels voor zowel de interne als de externe processen.
- Organisatie: de organisatie dient structureel te worden aangepast aan de nieuwe beleidslijnen. De onderneming moet in staat zijn om de verschillende functies zoals inkoop, verkoop, logistiek en marketing te integreren en laten functioneren als een geheel. Samenwerking tussen leverancier en distributeur vereist immers dat de organisatie een coherent en communicatief geheel vormt.
- Personeel: de nieuwe vormen van samenwerking vereisen een nieuwe ingesteldheid, kennis en verantwoordelijkheden van het personeel. De invoering van ECR hangt slechts voor twintig procent af van de techniek en voor tachtig procent van de mensen. Bijgevolg is het belangrijk dat de verwachtingen die tegengesteld kunnen zijn tussen de beleidsmensen en de uitvoerders worden erkend en dat voor de nodige begeleiding wordt gezorgd.
- Kennis: bij de keuze van de partners dient er rekening te worden gehouden met het niveau van kennis en informatie dat reeds aanwezig is en de mogelijkheden en bereidheid om deze informatie en kennis om te vormen naar informatie die voor beide partners een duidelijk voordeel biedt.

- Informatietechnologie: het uitbouwen van een degelijk informatiesysteem is één van de sleutels voor de succesvolle invoering van ECR. De samenwerkingsvormen zoals zij binnen ECR worden voorgesteld, vereisen dat de informatie op een vlotte manier kan worden uitgewisseld. Daarom is het ook belangrijk dat bij de keuze van een partner ook rekening wordt gehouden met de know-how op het vlak van informatieverwerking.

2.6 Evaluatie van efficient consumer response

Bij de berekening van de voordelen van ECR voor de distributiesector komen grote verschillen tot uiting. Volgens rapporten van de ECR werkgroepen in Europa en in de Verenigde Staten zijn de potentiële besparingen voor retailers en fabrikanten enorm bij de toepassing van de ECR principes. Salmon (1993) spreekt van dertig miljard dollar besparingen voor de Amerikaanse retailindustrie en ECR Europe (1997) spreekt van 25 miljard euro besparingen voor de Europese retailindustrie. Door de toegenomen efficiëntie en de dalende kosten zou ECR ook leiden tot een daling van de prijzen met 10,8 procent in de Verenigde Staten (ECR Best Practices, 1995) en 5,7 procent in Europa (Wiezorek, 1997). In de studie uitgevoerd voor de Coca-Cola Retailing Research Group komt men slecht tot een daling van de prijzen van 3,4 procent (GEA Consulenti Associati di gestione aziendale, 1994).

De Europese retailers werken met enorm lage marges van -1 tot 2,5 procent (Seth and Randall, 1999; Stephson, 2000). Als ECR de efficiëntie in het kanaal kan verbeteren, is het mogelijk om de prestatie van zowel de retailers als de leveranciers gevoelig te verbeteren. Hieronder staan enkele resultaten van de implementatie van ECR:

- Fleury (1997) rapporteerde hogere marges (8 procent), een snellere categorierotatie (27 procent) en een groter marktaandeel (12 procent) voor de retailer binnen de categorie van de detergents
- Partch (1995) voorzag een stijging van de winst van vijftig procent bij de fabrikant door de eliminatie van 'forward buying'. Maar enkele jaren later concludeerde hij dat retailers hun 'forward buying' gedrag niet opgaven, waardoor de verwachte

besparingen niet konden worden gerealiseerd (Partch, 2000). Dit kwam overeen met de bevindingen van Stark et al. (1999) die stelden dat het proces van 'forward buying' sinds 1992 nog was toegenomen.

- In een studie van Bowersox et al. (1999) werden de jaarverslagen van 1992 (vóór ECR) van negen retailketens vergeleken met die van 1997. Zij vonden volgende resultaten:
 - Het aantal dagen voorraad verhoogde
 - De 'cash to cash cyclus'⁸ daalde met 5 procent
 - De gemiddelde rotatie daalde lichtjes
 - De netto winstmarge steeg met 22 procent
 - De return-on-assets steeg met 7 procent

Het rapport vermeldt ook dat de toegenomen winsten het gevolg zijn van de aankoop van grotere hoeveelheden en niet van de toegenomen operationele efficiëntie.

- Een ander onderzoek vergeleek de resultaten van retailers die ECR hadden aangenomen met de resultaten van bedrijven die geen ECR hadden aangenomen in de periode 1992-1998 (Brown and Bukovinsky, 2001). Zij kwamen tot de volgende resultaten:
 - De voorraadefficiëntie en de cash cyclus⁹ van de ECR-aannemers verslechterden ten opzichte van de niet-aannemers
 - De winst van de aannemers steeg meer dan de winst van de niet-aannemers, maar dit kwam omdat zij meer aan 'forward buying' deden
 - De nettowinst was ook positief gerelateerd aan de grootte van de retailer omdat grote bedrijven meer macht hebben om lagere prijzen af te dwingen
 - De aannemers groeiden veel sneller dan de niet-aannemers. Dit kan ook verklaren waarom de voorraadefficiëntie en cash cyclus slechter waren. Het duurt namelijk meestal meer dan een jaar vooraleer nieuwe winkels dezelfde voorraadniveaus bereiken als de gevestigde winkels
 - ECR werd meer toegepast door grote retailers dan door kleine retailers

⁸ Een financiële ratio die het aantal dagen aangeeft dat een bedrijf zijn eigen voorraad moet financieren

⁹ De tijd tussen de cash uitgaven en de cash ontvangsten

- Uit cijfers van IGD (2005) blijkt dat in het Verenigd Koninkrijk retailers in 2004 een record laag niveau van voorraad aanhielden door de toepassing van ECR. Het gemiddeld aantal dagen voorraad in de winkel in 2004 bedroeg 11,3 dagen tegenover 12,8 dagen in 2003.

2.7 Kritiek op ECR

Volgens Wills (1999) is efficient consumer response een ondoorgrondelijk concept gebleven met te veel aandacht voor theorie en jargon en waarvan de kosten van de bereikte efficiënties niet opwegen tegen de resulterende voordelen. Een andere zorg bij de implementatie van ECR is het gebrek aan variëteit dat wordt aangeboden aan de klanten. Nadruk op efficiëntie in logistiek en verkopen kan resulteren in een heel efficiënte retailer, maar er is een risico dat aan de consumentenervaring lagere prioriteit wordt gegeven. De retailers bieden de meerderheid van klanten in de meeste aankoopbeslissingen efficiënte selecties van producten die marktleider zijn. Deze selecties kunnen saai overkomen met te veel nadruk op de operationele efficiëntie. McTaggart (2004) beaamt dat er zoveel nadruk wordt gelegd op de efficiëntie in de winkels dat de creativiteit om iets nieuws te proberen volledig is verdwenen. Kleine nichespelers krijgen het ook steeds moeilijker om hun producten bij de retailers te stallen. Grote retailers verwachten van al hun leveranciers dezelfde voorwaarden en service, maar kleine bedrijven hebben niet de middelen om een hele ECR organisatie op poten te zetten.

3. Category management

Category management kan binnen efficient consumer response gezien worden als een concept dat de voorraad producten in de winkel, de efficiëntie van de promoties, de nieuwe productintroductions en de productaanvulling tracht te optimaliseren. Het verenigen van een groep producten als een categorie heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de succesvolle implementatie van efficient consumer response programma's (Varley, 2001).

Het begrip category management kent zijn oorsprong uit de samenwerking tussen Wal-Mart en Procter & Gamble (Kumar, 1996; Management horizons, 1999). Het wordt gedefinieerd als volgt: "Category management is het strategisch management van productgroepen door partnerships tussen retailer en producent. Men wil de verkopen en winsten maximaliseren door zo goed mogelijk aan de klantenbehoeften te voldoen" (IGD, 1997). De categorie wordt geleid als een strategische business unit met behulp van de kennis van de leverancier, maar het beheer van de winkels blijft in handen van de retailer (IGD, 1995; Newman and Cullen, 2002). Het consumentenperspectief is cruciaal, want een categorie wordt als volgt gedefinieerd: "Een categorie is een afzonderlijke, beheerbare groep producten die door consumenten als complementair en/of substitutief wordt gezien in het voldoen aan een consumentenbehoefte" (Gruen and Shah, 2000). De indeling van de schappen op basis van consumentenbehoeften is niet nieuw; het werd reeds vele jaren gebruikt in de winkels van de retailers (Rosenbloom, 1981). Men kiest voor het niveau van de categorie omdat een departement, zoals diepvries of droge voeding, te ruim is en onvoldoende mogelijkheid tot focus biedt. Management tot op het itemniveau is onmogelijk omwille van het enorme aantal producten bij de retailer (Harris en Mc Portland, 1993). Bij category management ligt de focus op de categorieën van de retailer en niet op de merken van de fabrikanten (FMI, ECR Report, 1995). Maar de tegengestelde belangen van de leveranciers, die het aandeel van hun producten in de categorie proberen te vergroten, en de retailers, die de prestatie van de hele categorie willen verbeteren, creëert wel een spanning die de ontwikkeling en implementatie van de category management plannen kan verstoren. Effectieve category management

principes zijn nochtans cruciaal voor de concurrentiële strategie van de retailer (Gruen and Shah, 2000).

De retailer heeft drie doelen wanneer hij categorieën in zijn winkel selecteert. Ten eerste dient hij een winkelervaring te voorzien die voldoet aan de behoeften van de consumenten (Corstjens and Corstjens, 1999). Een interessante analogie hiervoor is hoe de baas van een shoppingcenter een goede mix van winkels tracht aan te trekken. Hij zal een grote supermarkt willen, een aantal winkelketens, een paar boetiekjes en een aantal diensten zoals schoenmakers, een krantenwinkel en een populair fastfoodrestaurant. Het zullen niet enkel de winkels zijn met de hoogste winst per kubieke meter die worden geselecteerd. De winkels worden gekozen om een goed shoppingcenter te creëren en worden verdeeld om het de shoppers makkelijk te maken. Binnen dit plan moet iedere winkel zijn winst trachten te optimaliseren. Op die manier dient ook een retailer de juiste categorieën aan te bieden op de juiste plaats in de winkel. Hij moet zijn categorieën natuurlijk en behulpzaam definiëren voor de shopper (Terbeek, 1993). Ten tweede dient de retailer de voldoening, de opbrengsten en de winst van elke categorie te maximaliseren. Een goed geplande categorie zal voldoen aan de wensen van zoveel mogelijk consumenten, de verkopen opdrijven en het aantal niet-geplande aankopen verhogen. De producten in een categorie behoren te voldoen aan de wensen van zowel de prijsbewuste als de kwaliteitsgevoelige consumenten. Ten derde dienen alle retailers hun efficiëntie te maximaliseren door de beperking en vereenvoudiging van het aantal behandelde producten. Een beperkter aanbod in elke categorie vermindert de kosten van de retailer in de behandeling, de voorraad en de schapruimte. De winst per vierkante meter wordt gewoonlijk verhoogd door het verminderen van de ruimte die iedere categorie inneemt. Of deze drie doelen bereikt worden, hangt af van de situatie van elke individuele winkel. Zelfs binnen een keten kunnen winkels enorm variëren in grootte en het type gebied waar zij gevestigd zijn; er kunnen arme of rijke mensen wonen, oude of jonge mensen en de concurrentie verschilt ook per gebied. De categorieën moeten overeenstemmend variëren. Er bestaat geen oplossing voor alle categorieën in alle omstandigheden (Corstjens and Corstjens, 1999). Figuur 4 laat zien welke rollen een categorie kan spelen binnen het totale productassortiment van een winkel.

Retailmerk versterker	Nieuwe categorieën Modebewuste en symbolische categorieën Technologische productcategorieën Sterke merken van de leveranciers
Omzet versterker	Gevestigde categorieën Niet-symbolische categorieën
Winst generator	Groeiende categorieën Modecategorieën Symbolische categorieën
Dienst voorziener	Stagnerende of achteruitgaande categorieën Marktleider merken

Figuur 4 De rol van een productcategorie (Varley, 2001)

Terbeek (1993) maakt een onderscheid tussen substitutieve en complementaire categorieën. Een substitutieve categorie bestaat uit gelijkaardige producten waarvan de consument slechts één product gebruikt op hetzelfde moment, bijvoorbeeld de waspoeder categorie. Een complementaire categorie bestaat uit producten die samen kunnen worden verbruikt, bijvoorbeeld een ‘Italiaanse maaltijd’ categorie. Deze zou kunnen bestaan uit typische Italiaanse voorgerechten, pasta’s met bijhorende sauzen, wijn en nagerecht suggesties. Met behulp van complementaire categorieën kan een retailer toegevoegde waarde bieden en zich werkelijk differentiëren van andere ketens. Hierbij is veel creativiteit: het is mogelijk om een categorie te organiseren volgens de tijd die nodig is om een maaltijd te bereiden, zoals de ‘vijf minuten’ specialiteiten of een ‘tea time’ categorie compleet met thee, citroen en koekjes. Bij de opbouw van deze complementaire categorieën is het belangrijk zich af te stemmen op de doelgroep(en) van elk winkelpunt afzonderlijk. Vandaar het belang om het koopgedrag van de klant te analyseren met behulp van scanningdata. Het is de totale marketingstrategie van de keten die richting moet geven bij de keuze van de substitutieve en complementaire categorieën die een keten nodig heeft. De resultaten van een categorie dienen hierbij gemeten te worden in klantentrouw. Wanneer een bepaalde categorie weinig opbrengt, maar erg geapprecieerd wordt door de klanten, is dit een goed argument om deze categorie te

behouden. Zij draagt immers bij tot de goede totaalindruk die de klant van de winkel heeft, wat het ultieme doel is. Het marketingplan definieert welk percentage van de ketenomzet een categorie moet realiseren en de objectieven voor de opbrengst van een categorie per vierkante meter. Category managers vragen immers zelden om de plaats voor hun eigen categorie te verminderen om de marge per vierkante meter te verbeteren.

Er werden een aantal richtlijnen ontwikkeld door onderzoekers en praktijkmensen om de plaats van producten en categorieën in de winkel te bepalen. Het onderliggende principe is steeds om populaire referenties die veel worden verkocht zo te positioneren dat de consument door de hele winkel moet om deze te vinden. Maar in grote winkels is dit niet succesvol omdat shoppers die niet veel tijd hebben slechts in enkele gangpaden zullen komen en producten die zij niet onmiddellijk terugvinden niet zullen kopen (Hawkes, 1995). Buttle (1994) suggereerde dat referenties waarover de consument moet nadenken vooraleer hij koopt, best afgelegen liggen van de drukste gangpaden om opstoppingen te voorkomen. Referenties die impulsief worden aangekocht, bevinden zich best in deze drukste gangpaden. Uit onderzoek blijkt dat de locatie een groter effect heeft op de verkopen van lage volume producten dan op hoge volume producten (Curhan, 1974). Via experimenten en onderzoek heeft men de beste locaties in een winkel kunnen onderscheiden. Zo verkopen impulsaankopen dubbel zo goed aan de kassa dan in de schappen (Mendelson, 1992). Ook het 'gondola'¹⁰- hoofd zorgt voor een betere zichtbaarheid en hogere verkopen (Hart and Davies, 1995).

De verschillende merken en productvarianties spelen een aparte rol in de categorie (IGD, 1997). Sommige producten binnen een categorie zijn 'traffic builders' die klanten de winkel binnen lokken. Zij genereren hoge verkopen en hebben een groot marktaandeel. De eigen merken van de retailer zorgen voor winst, terwijl andere artikels innovatief zijn of een sleutelrol spelen in het versterken van het imago van de retailer. Sommige producten in een winkel hebben concurrerende doelstellingen, bijvoorbeeld een eigen merk product dat vecht voor marktaandeel met een marktleider. Elk lid van de categorie dient een individuele

¹⁰ Een gondola is een schap in het midden van een supermarkt waar aan twee zijden producten kunnen worden uitgesteld

bijdrage te leveren aan de prestatie van de categorie. Als een merk of variatie geen duidelijke rol heeft, dient er ingegrepen te worden door dit merk te vervangen door een winstgevend merk met een duidelijke rol (Varley, 2001).

Op basis van hun onderzoek formuleren Kahler en Lingenfelder (2006) twee aanbevelingen voor een effectief assortiment op basis van category management. Het assortiment is na de locatie voor de consument het belangrijkste criterium om een retailer te kiezen.

1. Neem producten op in de categorie die een uitstekende functionele kwaliteit hebben. Category managers dienen het assortiment niet alleen te optimaliseren wat betreft winst en verkopen. Zij moeten ook rekening houden met de perceptie van de consumenten. Het kan gebeuren dat een product wordt geëlimineerd uit het assortiment omwille van zwakke verkoops cijfers ondanks de bijdrage aan het kwaliteitsimago van het assortiment. Als zo een product wordt geëlimineerd, kan dit leiden tot een dalend kwaliteitsimago van het hele assortiment en tot dalende verkoop binnen de categorie. Dankzij consumentenpanels kent men ook de producten die voldoen aan een specifieke behoefte binnen de markt en die ondanks een zwakke rotatie best in het assortiment worden gehouden.
2. Verhoog het winkelgemak door de consumenten in de winkel te begeleiden en hen van informatie te voorzien. Category managers moeten het inkoopproces voor consumenten vergemakkelijken. De schappen worden best ingedeeld op basis van de 'consumer decision tree' en er wordt best gebruik gemaakt van duidelijke signalisaties om de consument wegwijs te maken in de winkel.

De relatie tussen productcategorie en consumentenkeuze werkt in twee richtingen. Het consumentenkeuzeproces en zijn resultaat bepalen de productcategoriebeslissingen en deze beslissingen hebben invloed op de consumentenkeuze. Om de invloed van de consumentenkeuze op de productcategorie te onderzoeken maakt men gebruik van 'consumer decision tree' modellen die beschikbare datasets (Sattah an Tversky, 1977) of paneldata gebruiken (Kannan and Wright, 1991, Kamakura, Dim and Lee, 1996, Fader and Hardie, 1996). 'Consumer decision trees' worden vaak gebruikt als basis voor de rayonopbouw (Mollá, Múgica and Yagüe, 1996).

Een belangrijk voordeel van de implementatie van categorie management is een vermindering van de stockouts. Onderzoeken tonen aan dat stockouts kunnen leiden tot een aanzienlijk verlies in opbrengsten (Campo et al., 2000). Uit een onderzoek van Emmelhainz et al. (1991) blijkt dat stockouts een fabrikant meer dan de helft van zijn consumenten doet verliezen aan de concurrentie, terwijl een retailer 14 procent van zijn klanten verliest door producten die uit voorraad zijn. Dit verlies aan opbrengst beperkt zich niet tot gemiste verkopen tijdens de out-of-stock periode, maar kan verder gaan in andere periodes of zich uitbreiden naar andere productcategorieën.

Binnen een winkel hangt de reactie van consumenten op stockouts af van:

- De aanwezige assortimentsgrootte en –samenstelling. Er zijn minder verliezen in de categorie als meer of betere vervangers beschikbaar zijn (Campo et al., 2000 en Corstjens and Corstjens, 1999)
- De indeling van het schap, die beïnvloedt of de stockout wordt opgemerkt, of consumenten het als een tijdelijke of permanente stockout beschouwen en of een ander product in de plaats wordt gekozen (Campo et al., 2004 en Simonson, 1999)

Retailers kunnen hierop inspelen door hun categorieën zo samen te stellen dat er substituten beschikbaar zijn voor referenties die geregeld out-of-stock zijn en zij kunnen zorgen voor meer aantrekkelijke schapindelingen voor de consumenten (Campo and Gijsbrechts, 2004 en Simonson and Winer, 1992).

Elke categorie krijgt zijn eigen marketingmix. Een retailer zal enkel promotie voeren als de prestaties van de merken dit verantwoordt. Een meer analytische benadering voor promotionele activiteiten kan de winstgevendheid van een productcategorie verbeteren door kosten van promotionele activiteiten, die niet in het belang zijn van de categorieprestatie, te elimineren. Veranderingen in de schapuitstalling of het gebruik van point-of-sale materiaal zouden enkel mogen gebeuren als zij het potentieel hebben om de prestatie van de hele categorie te verbeteren voor de retailer. Prijzen kunnen ook worden aangepast zodat zij de categorieprestatie maximaliseren. Hierbij moet zeker rekening worden gehouden met de prijselasticiteiten. In categorieën met voornamelijk premium-producten, zoals wijn, hebben de retailers meer mogelijkheden om hun marges te vergroten (Varley, 2001).

Category management wil uitzoeken wat de klanten willen en hoe dit beter dan de concurrentie kan worden geleverd. Als de retailers de juiste producten selecteren voor de doelklanten en aanbieden aan een gepaste prijs, zou het resultaat een tevreden klant moeten zijn die trouw blijft aan de winkel. Klantentrouw is vandaag de dag kritisch omwille van klantenmobiliteit. De mensen zijn bereid om te kopen in verschillende winkels om aan hun behoeften te voldoen. Deze trend heeft geleid tot het begrip 'trip management' als het volgende niveau van category management. Het proces moet meer zijn dan het managen van categorieën. Men moet ook de soorten 'trips' die klanten naar de winkels maken, proberen te beheren en te veroveren. Deze uitstappen omvatten de standaard wekelijkse 'shopping trip', 'fill in', 'stock up', 'special occasion' en vele anderen. Het traditionele proces van category management focuste op categorieën beheerd als business units. Dit is nog altijd zo, maar category management verhoogt nu de belangrijkheid van de klant. Het proces is geëvolueerd naar 'consumer-centric' category management. De nieuwe focus bestaat er in categorieën te gebruiken om de juiste consumentensegmenten te bereiken om de lange termijn gezondheid van de klantenbasis te verzekeren en gelijktijdig de retailpositie en –strategie te ondersteunen. Het begrijpen van de klant wat betreft demografie, attitudes, interesses, winkelgelegenheden, enz. is de kern van alles. Retailers beginnen ook meer en meer de data te gebruiken die zij via de getrouwheidskaarten verzamelen. Deze nieuwe bron van informatie helpt mee de consument in het centrum van category management te plaatsen. De managers begrijpen nu dat consumentengedrag de categorieën verandert (AC Nielsen, 2006).

3.1 De relatie tussen retailer en fabrikant

Hoewel category management een retailstrategie is, zijn het de leveranciers die de expertise hebben ontwikkeld die nodig is om een efficiënt assortiment, promoties, prijs en plaats van de merken en referenties te bepalen voor een categorie (Gruen and Shah, 2000).

De retailer bepaalt de algemene voorwaarden wat betreft doelstellingen, strategie, tactieken en financiële doelen. De retailer moet zijn doelen en categoriestrategie medelen aan zijn leveranciers om te kunnen samenwerken. De retailer bepaalt ook het proces dat wordt

gevolgd, bijvoorbeeld het acht stappen proces, dat in 3.4 vanaf pagina 54 wordt uitgewerkt. De retailer verzamelt relevante data voor category management toepassingen, waaronder 'point-of-sale' data, persoonlijke klantendata van de getrouwheidskaarten en data van marketinginformatiebedrijven zoals AC Nielsen. Fabrikanten kunnen suggereren welke categorieën moeten worden gevormd, afhankelijk van het aantal en de karakteristieken van de klanten die in de omgeving van de winkels wonen. Maar de retailer neemt de finale beslissing (AC Nielsen, 2006).

Fabrikanten kunnen de ervaringen bundelen van de verschillende winkels die zij nationaal en internationaal bedienen. Het is voor hen ook de moeite waard om de scanningdata van de retailer te analyseren voor hun categorie. Een retailer heeft noch het geld, noch de tijd om dergelijke analyses uit te voeren voor alle categorieën. De retailer is geïnteresseerd in het consumentengedrag in elk van de twee- à driehonderd categorieën die worden aangeboden. Maar het zal hem nooit lukken om voor elke winkel alle interessante analysemogelijkheden in elke categorie te bekijken. Een fabrikant moet zich maar richten op een klein aantal categorieën en kan daarvoor makkelijk onderzoek doen. De fabrikant kan dan de scanningdata en de informatie verzameld van consumentenonderzoek combineren om uit te zoeken hoe consumenten kiezen in de categorieën, welke consumenten wat kiezen, welke merken het meest met elkaar concurreren, enz. (Corstjens and Corstjens, 1999). De fabrikant zal ook de kennis omtrent het koopgedrag en het potentieel van productcategorieën in de winkels dienen te verschaffen. Als de informatie uitgewisseld wordt, zullen in de ideale situatie de retailers en fabrikant eenzelfde visie ontwikkelen aangaande de categorieën. Category management is een concept dat door de retailer wordt gedreven. De fabrikant dient hem daarbij te assisteren, maar omdat de retailer dicht bij de consument staat, komt het initiatief van hem (Mitchell, 1997).

Fabrikanten zijn vaak wantrouwig om informatie te geven omdat retailers ook eigen 'private label' merken hebben. Fabrikanten vrezen dat als zij te veel informatie geven, de retailers deze informatie zullen misbruiken om hun eigen 'private label' merken te verbeteren. Maar ook retailers twijfelen soms om fabrikanten informatie te geven die hen kan helpen bij het

effectiever beheer van hun merken omdat het aandeel van hun eigen merk zou kunnen dalen (Johnson and Pinnington, 1996).

Eén van de belangrijkste bevindingen die Gruen en Shah (2000) tegenkwamen in interviews, is de belangrijkheid die wordt gehecht aan objectiviteit in category management plannen. Dit komt ook terug in heel wat andere publicaties over ECR en category management (Blattberg, 1996). Het category management plan moet alle beschikbare data in overweging nemen. Dit omvat zowel scanninggegevens van de winkels, gegevens over de markt van gespecialiseerde bedrijven zoals AC Nielsen, IRI en Gfk, als gegevens over consumentengedrag. Zo kan het plan een optimaal assortiment, prijs en promotionele mix aanbieden in de ogen van de consumenten. Dit behoort los te staan van de belangen van de leverancier in zijn merken en van de belangen van de retailer in de groei van zijn eigen 'private label' merk. Het category management plan moet de prestaties van de categorie verbeteren. De retailer profiteert hiervan door groei in categorievolume en winst. De leverancier haalt voordeel uit het feit dat zijn merken mee kunnen groeien met de categorie (Gruen and Shah, 2000). Als een category management plan opgesteld is, beslaat het tientallen winkels van een retailketen. De impact van het verwijderen van één SKU¹¹ of de vermindering van het aantal 'facings'¹² dat een SKU krijgt, kan een verschil maken van duizenden minder verkochte producten. Aangezien een category management plan hoogstens éénmaal per jaar wordt herzien, is het duidelijk dat de belangen groot zijn. Dit kan soms leiden tot plannen die niet volledig objectief zijn (Greval et al., 1999).

Het category management plan moet ook worden geïmplementeerd in de winkels van de retailer. Dit leidt meestal tot een herschikking, toevoeging en verwijdering van producten, merken en SKU's. Vaak zijn het de leveranciers die moeten zorgen voor de nieuwe indeling in de winkels. Hoewel dit heel wat arbeidstijd vergt van de leverancier zal hij het toch doen omdat het voor hem cruciaal is dat het plan ook effectief wordt geïmplementeerd. Category management vereist aanzienlijke investeringen en organisationele veranderingen van zowel

¹¹ Stock keeping unit, synoniem voor artikel of referentie

¹² Is de 'eenheid van het schap'. Eén enkele facing betekent één zichtbare opstelling van een referentie. Hoe meer facings een merk heeft, hoe groter het schapaandeel.

retailers als leveranciers. Het top management moet achter category management staan om het te laten slagen en er dienen voldoende middelen en trainingsuren te worden voorzien (Gruen and Shah, 2000).

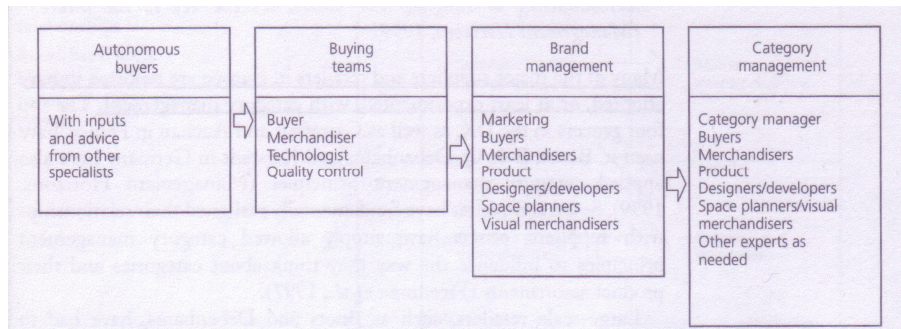
Meer en meer retailers bouwden hun zaken uit rond de principes van category management doorheen de jaren 1990. Maar het proces bleek voor vele retailers te ingewikkeld om zich eraan te houden door de vele details en variabelen. Ook aan de fabrikantenzijde ontwikkelden zich problemen. Vele grote fabrikanten beperkten category management tot de grootste retailers. Zij investeerden het meeste tijd en geld aan voltijdse 'account teams' voor de grootste klanten. Kleinere ketens kregen minder interesse en steun. De ontwikkeling en sterke groei van de technologie moedigde het gebruik van het proces opnieuw aan (AC Nielsen, 2006).

3.2 Organisatie van category management

Category management wordt gedefinieerd als een organisatiestructuur waarbij aan retailzijde category managers verantwoordelijk zijn voor de aankoop en merchandising functies, en aan fabrikantenzijde marketing en sales samen verantwoordelijk zijn voor de categorieën en merken. Zowel bij distributeurs als bij fabrikanten is men geëvolueerd van een functionele organisatie met verschillende onafhankelijke departementen naar een procesgerichte organisatie met cross-functionele teams waar de categorie als strategische business unit centraal staat. (AC Nielsen, 1992). Category management gaat uit van een bredere visie dan het traditionele product management dat gedreven werd door aankoop en merchandising. Product management was meer bekommerd om de kenmerken van de producten, de verwerving en de voorspelling van de verkopen. Category managers dienen de prestatie van de categorie te beoordelen in relatie tot de consumentenvraag en de meest winstgevende weg zoeken om aan die vraag te voldoen (Varley, 2001).

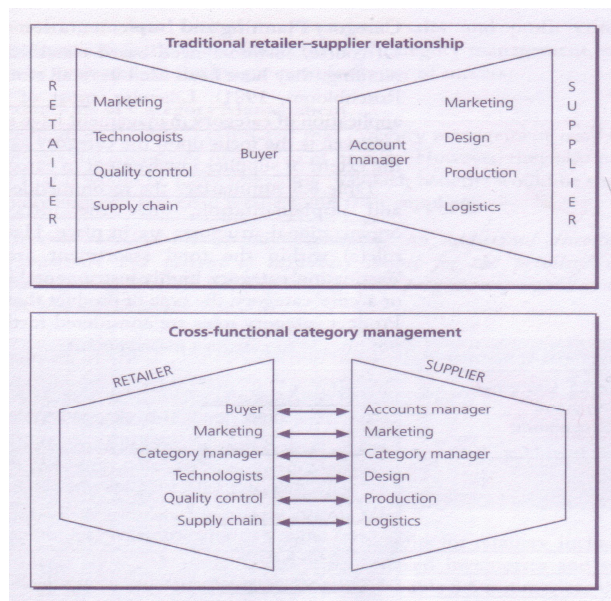
Men heeft een geleidelijke overgang vastgesteld naar cross-functionele teams voor de inkoop en beheer van producten. In figuur 5 is deze trend te zien. Retailers zijn steeds groter

geworden en het product complexer, waardoor meer specialisten nodig zijn in het beheer van de productmix.



Figuur 5 Evolutie van category management verantwoordelijkheid (Management Horizons, 1999)

Figuur 6 illustreert hoe in het category management model meer specialisten met elkaar in contact komen om de beste oplossingen te zoeken.



Figuur 6 Overgang naar cross-functioneel category management (Management Horizons, 1999)

3.3 Category captain

In het begin van de jaren 1990 had een retailer vier of vijf leveranciers in dezelfde categorie die elk een ander gedetailleerd voorstel deden voor de categorie (AC Nielsen, 2006). Voor een retailer is het echter niet mogelijk om een intense samenwerking te hebben met een groot aantal leveranciers omwille van tijdsgebrek. Daarom werken retailers in de belangrijkste categorieën samen met een category captain (McGoldrick, 2002). Dit zijn leveranciers die een grote rol op zich nemen in het category management proces. Hoewel zij de aanwezigheid van andere leveranciers en hun bijdrage tot het succes van de categorie moeten dulden, hebben zij een grote interesse in de categorie en de prestatie ervan omdat hun eigen succes ervan af hangt. Vaak maken de category captains assortimentsplannen of planogrammen voor de schapindeling die zowel de eigen producten, de producten van andere leveranciers als de eigen merken van de retailer binnen een categorie bevatten. Een leverancier die een erg dominante positie heeft binnen een categorie kan zelfs de voorraad van de retailer beheren (Varley, 2001). Toch zijn niet alle retailers geneigd om zoveel macht te geven aan één leverancier binnen een categorie (Detterman, 1993). Wat retailers dikwijls ondervinden als zij het assortiment van de categorie bekijken, is dat als zij één of twee SKU's van de category captain uit het assortiment zouden halen, de categorie nog beter zou presteren. Maar de retailers laten deze referenties vaak in het assortiment omdat zij het een redelijke ruil vinden voor het werk van de category captain (Gruen and Shah, 2000).

Bij de keuze van een category captain dient de retailer rekening te houden met:

- De mogelijkheid om strategisch te denken: retailers werken best samen met leveranciers die strategisch denken en niet alleen op het vlak van de categorie. Zij moeten ook rekening houden met de gevolgen voor het departement, de winkel en de klantenbasis van de retailer.
- De mogelijkheid om onbevooroordeeld te zijn: in plaats van dat de leveranciers hun merken voortrekken, moeten zij focussen op de categorie.

- De mogelijkheid om toegang te krijgen tot relevante informatie: category captains moeten de retailer relevante informatie geven van consumentenpanels, consumentenfocusgroepen en ander marktonderzoek om hun aanbevelingen te staven.

De belangrijkste kenmerken van een effectieve category captain zijn nauwkeurigheid, het tijdig leveren van informatie, inspelen op problemen en creativiteit (AC Nielsen, 2006).

3.4 Acht stappen proces

Het acht stappen proces is de basis van elk category management programma en wordt gebruikt in de hele wereld. Het proces is over de jaren geëvolueerd naar verschillende op maat gemaakte versies met minder stappen. Maar het traditionele proces blijft het startpunt voor vele bedrijven. Het proces werd in het begin van de jaren 1990 ontwikkeld door een consultancy bedrijf, The Partnering Group en bestaat uit de volgende acht stappen (IGD, 1997):

1. Categorie definitie
2. Categorie rol
3. Categorie assessment
4. Categorie scorecard
5. Categorie strategieën
6. Categorie tactieken
7. Planimplementatie
8. Categorie review

Door eigen onderzoek en expertise heeft AC Nielsen dit proces geperfectioneerd. Vele bedrijven maken gebruik van deze acht stappen om category management te implementeren. De stappen gebeuren niet altijd strikt in deze volgorde en de bedrijven passen het proces soms aan om beter te voldoen aan hun behoeften, doelen en omstandigheden. Wij zullen de acht stappen bespreken zoals AC Nielsen (2006) deze voorstelt:

Stap 1: Definieer de categorie gebaseerd op de behoeften van de doelgroep

Beslissingen over welke producten in het assortiment van een retailer zitten voor een bepaalde categorie dienen gebaseerd te zijn op een duidelijke retailstrategie die bepaalt welke klanten het belangrijkste zijn voor de retailer en hoe de producten binnen de categorie op elkaar inwerken, bijvoorbeeld of één product verkopen kannibaliseert van een ander. Het assortiment moet worden samengesteld op basis van het werkelijke consumentengedrag dat men te weten komt aan de hand van de consumentenpanels. Deze panels bestaan uit huishoudens die aan de hand van een scanner hun aankopen registreren. Het is beter zich daarop te baseren dan op wat consumenten vertellen in interviews.

In deze eerste stap vertrouwen de retailers meestal op hun leveranciers binnen een categorie om hen te voorzien van onderzoek en aanbevelingen. Leveranciers besteden soms echter meer aandacht aan hun merken dan aan de categorieën en dat kan tot conflicten leiden met de retailers die categoriegroei nastreven. Uiteindelijk is het de retailer die beslist hoe de categorieën worden gestructureerd waarbij hij zo goed mogelijk gebruik maakt van zijn inzicht in hoe de consument de categorieën bekijkt.

Stap 2: Wijs de categorie een rol toe die de strategie van de retailer het best ondersteunt

Vele retailers creëren aangepaste categorierollen die op maat gemaakt zijn voor hun strategieën en doelstellingen. Meestal worden de onderstaande vier rollen toegewezen aan de categorieën bij een retailer:

1. 'Destination': in een 'destination' rol streeft een retailer ernaar de eerste keuze te zijn door een superieure consumentenwaarde aan te bieden. Waarde kan verschillende vormen aannemen en houdt niet alleen een lage prijs in, zodat retailers 'destination' categorieën kunnen versterken met een juiste mix van gemak, een juiste verpakking en innovatie. Een 'destination' categorie betekent dat de categorie centraal staat in het imago van de winkel en dat deze categorieën retailers en leveranciers zouden moeten linken in strategische partnerships. Deze categorieën vestigen ook standaarden voor consumentenvoldoening, verkopen, marktaandeel, serviceniveau en kostenbeheersing.

De klassieke karakteristieken omvatten hoge verkopen, een hoge penetratie in huishoudens, een hoge aankoopfrequentie en dit alles gedifferentieerd van de concurrenten.

2. 'Routine': in een routinerol treedt een retailer op als een voorkeursaanbieder voor de consumenten door consistente en competitieve consumentenwaarde te leveren. De klassieke karakteristieken zijn hoge verkopen, een hoge penetratie in huishoudens en een hoge aankoopfrequentie. Maar er zullen categorieën zijn met hogere scores voor elk van deze maatstaven.
3. 'Occasional / seasonal': in een 'occasional' of 'seasonal' rol treedt een retailer op als een grote categorieaanbieder door frequente en competitieve consumentenwaarde te leveren. De klassieke karakteristieken zijn seizonale of occasionele verkopen, een gemiddelde penetratie in huishoudens en een seizonale of occasionele aankoopfrequentie.
4. Convenience: in een 'convenience' rol biedt de retailer de categorie aan tegen een goede consumentenwaarde en versterkt zo zijn imago als full-service winkel. De klassieke karakteristieken zijn gemiddelde verkopen, een gemiddelde penetratie in de huishoudens en niet-frequente aankopen binnen één bepaalde winkel.

Verschillende rollen toekennen, heeft twee grote voordelen:

1. Een grotere consumentenwaarde door het beheer van categorieën volgens hun belangrijkheid voor klanten
2. Maximale return-on-investment voor retailers en leveranciers door een efficiënte toewijzing van schapruimte, marketingmiddelen en arbeidstijd

Er zijn een aantal analytische hulpmiddelen, naast de gegevens van de leveranciers, die de retailers kunnen gebruiken om rollen toe te kennen. Deze omvatten:

- 'Basket' analyse: wat kopen de consumenten tijdens eenzelfde bezoek? Welke producten worden vaak samen aangekocht en kunnen een eigen complementaire categorie vormen?
- Frequente shopper data: wat is de voorkeur van de meest winstgevende klanten? Welke categorieën zijn voor hen het belangrijkste?

- Consumentenpanel data: welk percentage van consumenten die bijvoorbeeld waspoeder kopen, trek je aan? Welk percentage koopt ergens anders waspoeder en hoeveel besteden zij bij andere retailers?
- Point-of-sale data: groeit of krimpt de categorie? Doen prijsdalingen de categorie groeien, of kopen de consumenten werkelijk meer van de producten in een categorie?
- Gelegenheids analyse: is de groei in een categorie te wijten aan speciale gelegenheden zoals Kerstmis?
- Fair aandeel en vraagkloof: wat is het verschil tussen wat men verkoopt en wat men zou kunnen verkopen?
- Financiële maatstaven zoals verkopen, de winstmarges en het aantal keer dat de categorievoorraad roteert in een jaar

De toewijzing van een rol aan een categorie gebeurt niet op gevoel, maar op basis van consumentengedrag en analytische maatstaven. Bepaalde categorieën zoals snoep kunnen verschillende rollen vervullen gedurende het volledige jaar. Andere categorieën zoals zonneschermen spelen een ‘convenience’ rol gedurende de grootste tijd van het jaar en een ‘destination’ rol gedurende hun piekseizoen (McGoldrick, 2002).

Stap 3: de categorie beoordelen om mogelijkheden te vinden voor verbetering

Category assessment is het nauwkeurig onderzoek van de categorie, de subcategorieën, de merken en de producten om hun potentieel te bepalen voor het genereren van groei. Het is een poging om het gat te dichten van wat is naar wat zou kunnen en om de categorieën beter te laten presteren. Deze stap is ook de basis waarop de handelspartners de strategieën en tactieken kunnen bouwen (stappen vijf en zes). Hier focust men op marktonderzoek en analyses. Retailers vertrouwen meestal op de inzichten van hun leveranciers om te bepalen wie hun klanten zijn, hoe zij kopen, wat hun relatie is tot de merken en de categorieën en wat de trends zijn in de markt en in de categorie. Bedrijven als Gfk en AC Nielsen zijn hierbij belangrijke gegevensverschaffers voor de leveranciers.

Stap 4: bepaal prestatiedoelen en meet de vooruitgang met de category scorecard

Er wordt gebruik gemaakt van een scorecard om na te gaan hoe de retailers en fabrikanten presteren. Als een scorecard goed ontworpen is en efficiënt wordt gebruikt, geeft zij cruciale feedback over hoe de categorieën presteren en wat hun sterktes en zwaktes zijn. Omdat dit een nogal complex proces is, is het verleidelijk om deze stap over te slaan. Maar als men er niet in slaagt om meetbare doelen, van onder meer omzet, winst en groei te stellen, en om de werkelijke resultaten ermee te vergelijken, kan dit dramatische gevolgen hebben voor de retailers en hun belangrijkste leveranciers. Het is best de scorecard per kwartaal of toch zeker elk jaar opnieuw te bekijken en de resultaten te vergelijken met de doelstellingen.

Stap 5: creëer een marketingstrategie voor de categorie

Er zijn zeven marketingstrategieën die vandaag overheersen in de retailsector:

1. 'traffic building': consumenten naar de winkel, het gangpad en de categorie lokken
2. 'transaction building': de grootte van de gemiddelde aankoop vergroten
3. winst genereren
4. cash genereren: kasstroom produceren
5. opwinding creëren: interesse en enthousiasme creëren tussen de consumenten
6. imago versterken: het beeld van de retailer versterken bij de consument
7. positie verdedigen: de categorie sterk positioneren ten opzichte van de concurrenten

Een retailer kan deze strategieën uniform toepassen voor alle winkels, voor clusters van winkels of per winkel. Men mag nooit de consumentenfocus uit het oog verliezen bij het bepalen van de marketingstrategie, aangezien het de consumenten zijn die beslissen waar en hoeveel zij uitgeven. Strategieontwikkeling wordt best gedaan door retailers en leveranciers samen omdat retailers generalisten zijn en de leveranciers hun categorieën en consumenten het best kennen.

Stap 6: kies tactieken voor het categorie assortiment, de prijs, de promoties, de plaats en het supply chain management

Eens de marketingstrategieën zijn opgesteld, focussen category managers op wat met de categorieën dient te gebeuren om te voldoen aan de doelstellingen. Tactieken zijn de mechanismen voor verbetering in vijf aspecten van category management: assortiment, prijs, promotie, plaats en supply chain management.

- a. Assortiment: de eerste tactiek beantwoordt de fundamentele vraag van wat een retailer in zijn categoriemix wil. Methodes om het juiste assortiment te bekomen, zijn geëvolueerd over de jaren. De aankopers bij de retailers kochten vroeger op basis van wat de vertegenwoordigers van de leveranciers hun aanpreesden. Dit was echter te subjectief en men begon te kijken naar de incrementele bijdrage van elke referentie aan de categorie. Retailers dienden wel te begrijpen hoe consumenten aankopen doen in een categorie. Men bekwam dit door het opstellen van een 'consumer decision tree'.
2. Prijs: sommige retailers gebruiken 'high-low' promotionele prijzen, anderen 'every day low pricing' en nog anderen geven houders van getrouwheidskaarten aanzienlijke kortingen. Category managers volgen continu de prijsverschillen op tussen hun winkels en die van de concurrenten omdat zij weten dat consumenten van winkel veranderen als zij een verschil in prijs merken van vijf à tien procent (AC Nielsen, 2006). Prijscontroleurs scannen daarom elke week de winkels af om de prijzen van alle referenties na te gaan. Consumenten kennen de prijzen van de producten die zij het vaakst kopen, maar elke consument heeft een verschillende lijst en men koopt niet elke week dezelfde producten. Retailers moeten hun prijzen zetten met volledige categorieën in gedachte en niet referentie per referentie.
3. Promotie: promotie is een middel dat de consumenten kan opwekken, maar het kan de lange termijn prijspolitiek van de retailer verzwakken. Vele consumenten kopen een voorraad detergents, groenten in blik en water wanneer deze in promotie staan zodat

zij kunnen wachten totdat deze producten opnieuw in promotie staan om ze te kopen. In de winkel wordt steeds meer gebruik gemaakt van radio en televisie, vloerreclame, coupon machines, productdemonstraties en gratis staaltjes om de consumenten meer te laten kopen, terwijl folders en bonnen het aantal winkelbezoeken helpen stimuleren. Deze promotionele inspanningen gebeuren niet noodzakelijk in alle winkels van de retailer. Vaak kiezen retailers clusters van winkels waar deze promoties worden toegepast naargelang de concurrentie of de consumenten die zij bedienen. Retailers betrekken de category captain in de analyse van promoties en zij vragen meestal zes maanden op voorhand aan de leveranciers om promotionele plannen te ontwikkelen.

4. Plaats: de beperkte plaats is een sleutelvariabele in hoe de retailers de categorieën presenteren. Als één categorie, subcategorie of segment wordt uitgebreid moet een ander verkleinen. Planogrammen worden opgesteld om de plaats in de winkel zo efficiënt mogelijk te benutten aan de hand van de verkoopsdata. Retailers beslissen eerst op welke plaats de categorieën in de winkel komen om een logische indeling te creëren. Vervolgens wijst men ruimte toe aan elke categorie, subcategorie en segment om de toegewezen rol en scorcard doelstellingen te bereiken. Tenslotte wordt elk merk, elk SKU en elke aparte verpakking ruimte toegewezen. Als de consument in een gangpad komt, kijkt hij gewoonlijk eerst naar rechts. Terwijl hij verder wandelt, kijkt hij op dezelfde hoogte naar links. De eerste zone links in het gangpad is een dode zone en daarom moet daar een erg bekend merk staan om de aandacht te trekken. Als de consument voor het schap staat, kijkt hij eerst op ooghoogte, dan omhoog, dan naar rechts en zo naar beneden. Rechtsonder is de slechtste positie in het schap omdat de consument daar pas als laatste kijkt als hij nog geen interessant artikel heeft gevonden. De plaats in de schappen kan voor een geweldig verschil zorgen in de product- en categorieprestatie (AC Nielsen, 2006).
5. Supply chain management: de activiteiten om de producten van leverancier tot bij de retailer te krijgen, zijn erg belangrijk voor het slagen van category management. Meer en meer worden de producten doorheen de keten getrokken door de consumentenvraag in plaats van geduwd door de producenten.

Stap 7: implementeer het plan

Voordat alle plannen worden geïmplementeerd, dienen de leveranciers en de retailers ervoor te zorgen dat:

- De plannen overeenkomen met hun respectievelijke strategieën
- Men akkoord is over de prestatiedoelstellingen en de relevante maatstaven in de scorecard zodat men een duidelijk zicht heeft op hoe de plannen hun business beïnvloeden
- Men akkoord is over de acties die nodig zijn om de plannen te implementeren
- Men anticipeert op de impact van het categorieplan op andere categorieën

Category managers controleren van nabij elke stap in het proces, maar de uitvoering is in handen van velen. Dat is zowel de kracht als de mogelijke valstrik. Waar men altijd rekening mee moet gehouden, is dat hoe beter het winkelpersoneel de categorie doelstellingen, strategieën en tactieken begrijpt, hoe effectiever zij het proces zullen uitvoeren, erop toezien en het bijwerken waar nodig om de categorie nog beter te laten presteren.

Stap 8: controleer geregeld de categorieprestatie en voer aanpassingen door waar nodig

Het 'review' proces evalueert de vooruitgang van iedere stap om het categorieplan op koers te houden. Zo'n 'review' is cruciaal om problemen te ontdekken en snel te herstellen. Voor een grondig nazicht dienen vijf domeinen te worden bekeken:

1. Scorecard: de huidige status vergelijken met de doelstellingen
2. Markt: elke verandering in de markt die een effect zou kunnen hebben op het categorieplan, zoals wijzigende verkoopstrends, strategieveranderingen bij de concurrenten en nieuwe ontwikkelingen binnen de categorie, dienen van nabij te worden gevolgd
3. Status van het implementatieplan: de 'review' identificeert elke zwakke plek in de uitvoering

4. Activiteitsamenvatting: een nazicht van alle activiteiten binnen de categorie, zoals de gevoerde promoties, de plaatstoewijzing, de veranderingen in het assortiment en de prijzen
5. Implicaties: aanbevelingen voor veranderingen en ideeën voor toekomstige projecten binnen de categorie

3.5 Evaluatie van category management

Freedman et al. (1997) schatte dat leveranciers door category management een besparing konden doen die overeenkomt met twee procent van de verkopen. Zij wijzen er echter op dat het naïef zou zijn om te veronderstellen dat deze voordelen evenredig verdeeld zouden zijn tussen machtige retailers en hun leveranciers. Verschillende retailers vragen een bijkomende korting van één à twee procent van de omzet, enkel voor het privilege om te mogen deelnemen aan hun category management programma. Accenture (2000) en IGD (1999) hebben de voordelen voor retailers onderzocht en komen tot de resultaten die te zien zijn in figuur 7.

Meting van variabele	Verandering (IGD)	Verandering (Accenture)
Verkopen	5 tot 10 procent	10 procent
Return on inventory	5 tot 10 procent	
Brutomarge		3 procent
Voorraadinvestering	10 tot 20 procent minder	15 procent minder
Winkelkosten	0,25 procent minder	

Figuur 7 Resultaten van category management in Europa (Accenture, 2000; IGD, 1999)

Vele retailers en hun leverancierpartners worden steeds meer gefrustreerd door de langdurige planningscycli. Men legt te veel nadruk op planning en strategie en te weinig op implementatie (Nicol, 2001). Er kan wrijving ontstaan tussen retailers en fabrikanten. Gruen and Shah (2000) sommen de voornaamste spanningen op tussen beide partijen:

- Er bestaat een natuurlijke spanning tussen de merkfocus van de fabrikanten en de categoriefocus van de retailers
- Bij de fabrikanten is er intern druk om hun eigen merken te bevoordelen in de categorieplanning
- Retailers zijn niet altijd in staat om dit soort van opportunisme bij de fabrikanten te herkennen
- Leveranciers die veel tijd en geld steken in de categorieplanning hebben minder middelen over voor de implementatie, tot ergernis van vele retailers

Er is ook een risico dat de partnerships de andere strategieën van de fabrikant ondermijnen. Een retailer kan exclusiviteit vragen in zijn relatie met de leverancier. De relatie met andere retailers kan hierdoor in gevaar komen. Sommige retailers twijfelen eraan of de leveranciers de vertrouwelijkheid tussen beiden niet zal schaden. De leveranciers geven soms ook consumenteninzichten door aan de retailers, die deze vervolgens gebruiken om hun eigen merken beter tot ontwikkeling te laten komen (Freedman et al, 1997).

Uit onderzoek van Kahler en Lingenfelder (2006) blijkt dat consumenten geen verschil merken in assortiment en schappresentatie als zij worden geïnterviewd in een category management omgeving of niet. Zij voelen zich dan ook niet meer trouw aan category management winkels dan aan winkels waarin traditionele marketingconcepten worden gebruikt.

3.6 Toekomst van category management

In een onderzoek van Cannondale Associates in 2004 (McTaggart, 2004) werden meer dan 300 fabrikanten en retailers gevraagd naar hoe category management over tien jaar uit zal zien. De antwoorden van de deelnemers zijn onder te verdelen in drie groepen:

- 'Customization': de geïnterviewden verwachten een veel hoger niveau van 'customization' in de toekomst. Dit zal zich manifesteren op het vlak van

doelgerichter consumentenonderzoek, aangepaste promoties aan verschillende segmenten en specifieke samenwerkingsprogramma's met handelspartners.

- Technologie: significante technologische vooruitgang zal het category management proces vergemakkelijken. Men zal efficiënter gebruik maken van de 'point-of-sale' data en de gegevens van getrouwheidskaarten van de shoppers. De geïnterviewden voorspellen ook betere softwaremodellen en automatisatie op het vlak van prijszetting en assortiment.
- Breder perspectief: de uitbreiding van het category management proces naar 'solution centers' lijkt niet te stoppen.

3.7 Kritiek op category management

De volledige adoptie van category management vereist een aanzienlijke reorganisatie bij de retailer. Men ondervindt heel wat moeilijkheden zoals een gebrek aan kennis van de consument, de moeilijkheid in de acceptatie van leveranciers als partners waarmee informatie gedeeld moet worden, de weerstand om de organisatiestructuren te veranderen en het gebrek aan duidelijke strategische plannen voor de categorie-indelingen (Wills, 1999)

Webb (1999) beweert dat het productassortiment in de winkel saai kan worden bij category management. Hij zegt dat retailers die te veel aandacht schenken aan de categorie in plaats van aan de winkel in zijn geheel, bijdragen aan de banalisering van retailing waarin de product ranges ongeïnspireerd en overal hetzelfde zijn. Hierdoor verdwijnen bijvoorbeeld SKU's met lagere marges uit de winkels. Het categorie-assortiment voldoet aan de behoeften van de 'gemiddelde' consument, waardoor heel wat consumenten onvoldoende worden bediend (Kent, 2004). Een ander nadeel van categoriemanagement is de bedreiging voor kleinere leveranciers. De benoeming van category captains om de prestatie van de hele productcategorie te verbeteren brengt het risico met zich mee dat deze grote leveranciers hun macht misbruiken om hun eigen marktaandeel te verbeteren ten koste van andere leveranciers binnen de categorie (McCawley, 2000).

Een belangrijk voordeel van category management is dat men werkt vanuit een verkoopspectief en niet meer vanuit het standpunt van aankoop. Focussen op categorieën is in lijn met hoe de consument zijn behoeften definieert en zijn aankopen doet. Maar in een artikel in 'Progressive Grocer' plaatst Glen Terbeek (1993) enkele kritische kanttekeningen bij category management. Volgens hem focust category management te veel op de verschillende categorieën als zodanig en laat de totale shopping ervaring van de verbruiker buiten beschouwing. De consument heeft een totaal-indruk over een winkelketen. Prijs, service, assortiment, sfeer, wachttijd aan de kassa, inrichting en vriendelijkheid van het personeel zijn elementen die hierbij een rol spelen. Geen enkele consument kiest voor een bepaalde winkel omwille van één bepaalde categorie. De shopping ervaring wordt niet gerealiseerd per categorie, maar het is een geheel van indrukken. Het is belangrijk om niet enkel te focussen op de aparte categorieën en dus de winkelervaring uit het oog te verliezen.

4. Praktijkonderzoek

Om de literatuurstudie te ondersteunen en na te gaan wat vandaag de rol is van efficient consumer response en category management in de retailing, hebben wij contact opgenomen met Carrefour, de grootste retailer in België. Maar de leveranciers van Carrefour spelen ook een grote rol in het verhaal en daarom hebben wij Procter & Gamble en Coca-Cola gecontacteerd, respectievelijk de grootste producent van consumentengoederen en de grootste producent van niet-alcoholische dranken ter wereld en in België. Het consultancy bedrijf Accuris, dat gespecialiseerd is in het onderzoek naar de effectiviteit van promoties en andere marketingmix beslissingen heeft de afgelopen jaren heel wat expertise opgebouwd in het category management proces. Daarom was het boeiend om een gesprek te hebben over de producten en diensten die zij aanbieden om de effectiviteit en efficiëntie van het proces te verbeteren. Omdat de technologie een belangrijke rol speelt in het ECR-proces hebben wij GS1 Belgium & Luxembourg gecontacteerd. Zij zorgen voor standaarden inzake de streepcodes, EDI en RFID en helpen de bedrijven met een efficiënte toepassing van deze technologieën. Tenslotte werd contact opgenomen met ECR Belgium dat zorgt voor een platform waar retailers en leveranciers elkaar ontmoeten.

Binnen de beperkingen van dit werkstuk moet het mogelijk zijn de essentiële vragen met betrekking tot de rol van ECR en category management in retailing te beantwoorden en dit zonder de vertrouwelijkheid van een aantal gegevens te schaden. Mede daarom en omdat de gevalstudies eerder beschrijvend zijn, zal het niet mogelijk zijn om de bevindingen te onderbouwen met harde cijfergegevens.

4.1 Carrefour

In 2000 nam de Franse groep Carrefour GB over. Op het moment van de overname was GB al lang niet meer de distributiecoryfee van weleer. De opeenvolgende verliezen hadden ervoor gezorgd dat de keten op de rand van het bankroet stond. Carrefour deed enorme investeringen in GB en in 2003 werd er terug een bescheiden bedrijfswinst geboekt van twaalf miljoen euro. Die herwonnen rentabiliteit kwam er niet zonder slag of stoot. Vooral de leveranciers zullen zich de intrede van Carrefour op de Belgische markt nog lang beklagen, want hun onderhandelingen met de inkopers verlopen sindsdien op een heel andere manier. Carrefour maakt volop gebruik van zijn internationale macht om het onderste uit de kan te halen. Was GB een ingeslapen reus die in het verleden keer op keer de nieuwste trends miste, bij Carrefour hebben zij alvast meer aandacht voor innovatie. Zij zijn voorlopers op het vlak van datamining en met hun recente 'Codigo Magico' actie, een promotieactie met voor meer dan drie miljoen euro aan prijzen, verkenden zij de mogelijkheden van interactieve televisie (Van Thyne, 2005). Van 2 tot 22 november 2005 kregen de klanten per aankoopsticket van vijf euro op tienduizend producten een bon. Daarop stond een onduidelijke bol vol krabbels, die pas leesbaar werd voor een televisiescherm. De klanten moesten daarvoor afstemmen op VT4, Vijftv of RTL-tvi, die zes keer per dag een rode stip uitzonden in de rechterbovenhoek van hun scherm. Daarmee werden de wedstrijdformulieren leesbaar. Wie dan ook nog een simpele vraag wist te beantwoorden, maakte kans op een breedbeeldtelevisie, een cruise, een auto, een gratis etentje bij Lunch Garden of een diamanten ketting. Wie gewonnen had, moest terug naar de winkel om zijn prijs op te halen. Voor Carrefour was dit de eerste reclame-tv-campagne in België zonder gebruik te maken van de gewone spotjes van dertig seconden. Het was een vorm van interactieve televisie zonder dat de Belg daarvoor het speciale kastje van Telenet of Belgacom in huis moest halen (Debruyne, 2005). Sinds de zomer van 2005 zijn ook alle filialen uitgerust met een systeem van elektronische etikettering. Met één toets op het lokale computersysteem verschijnt de juiste prijs op het schap. Foute prijsaanduidingen behoren daarmee tot het verleden, maar minstens even belangrijk is dat men voortaan afhankelijk van de lokale concurrentie de prijzen winkel per winkel kan aanpassen (Van Thyne, 2005).

De groep Carrefour is de grootste Europese distributeur en de tweede grootste ter wereld na Wal Mart. Zij hebben 12 055 winkels in 29 landen en 436 000 medewerkers. Carrefour België behoort tot de zogenaamde G4: de vier grootste landen qua omzet voor Carrefour. De grootste markt is Frankrijk, gevolgd door Spanje, Italië en België. Carrefour is de enige retailer die met alle traditionele winkelconcepten – hypermarkten, supermarkten en gemakswinkels – aanwezig is in België. De 56 hypermarkten bieden de consumenten één van de breedste food en non-food assortimenten aan in België. Men vindt er zowel nationale merken, lokale merken als het Nr 1 merk. Verder zijn er 264 Super GB's waarvan 186 in franchise en 208 gemakswinkels in franchise waaronder 134 Contact GB's, 73 GB's Express en één winkel Rob (www.carrefourbelgium.be).

Wij hebben contact opgenomen met mevrouw Hilde Decadt. Zij is directeur droge voeding bij Carrefour en is goed geplaatst om de het ECR en category management proces bij Carrefour uit te leggen.

4.1.1 Organisatiestructuur

Mevrouw Decadt en haar team zijn verantwoordelijk voor de aankoop, de promoties, de assortimentsbeslissingen, de nieuwe introducties en de ontwikkeling van het eigen merk, Nr 1 merk en GB merk binnen de droge voeding. Droge voeding omvat alle voedingsproducten die niet moeten worden gekoeld. Haar team ziet er als volgt uit:

- Zes aankopers nationale merken: onderhandelen met leveranciers zoals Procter & Gamble, Unilever, Douwe Egberts,...
- Vier 'sales developers': zijn verantwoordelijk voor de opbouw van het assortiment en de promoties. Twee 'sales developers' zijn verantwoordelijk voor de hypermarkten en twee voor de supermarkten.
- Twee productchefs voor de eigen merken: één die verantwoordelijk is voor ontbijt en snacking en één voor basiskruiden
- Personeelsleden die de planogrammen van de rayons maken

Een categorie wordt vooral beheerd door de 'sales developer' met input van de aankopers nationale merken en de productchef eigen merken. Alle categorieën zijn aanwezig in alle winkels van Carrefour. Alleen het aantal 'facings' en het aantal referenties verschillen per winkel.

De strategie van Carrefour bestaat erin marktleider te worden in elk land waar het aanwezig is met behulp van de discount strategie. Vooral de opkomst van de hard discounts, zoals Aldi en Lidl, is een belangrijke uitdaging voor Carrefour. Aldi en Lidl winnen elk jaar veel marktaandeel. Dit komt voornamelijk omdat consumenten steeds minder geld besteden in supermarkten en besparen op voeding. Daarom is de ontwikkeling van het GB merk en het Nr 1 merk heel belangrijk. Efficient consumer response speelt hierbij een belangrijke rol door alle processen zo efficiënt mogelijk te laten verlopen.

4.1.2 Vraagzijde van ECR

4.1.2.1 Efficient store assortiment

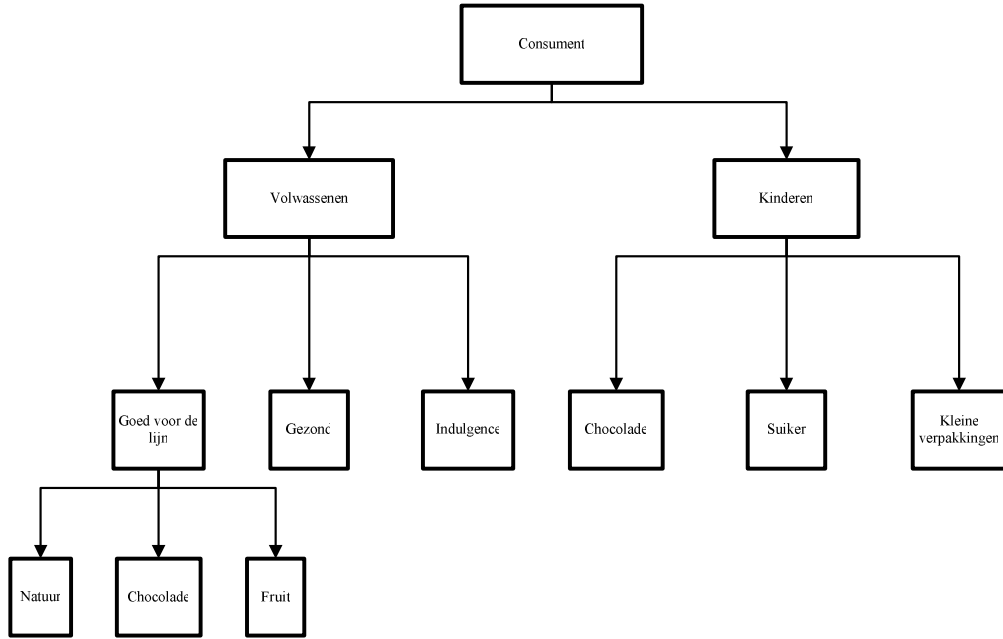
Jaarlijks wordt het volledige assortiment per categorie gescreend. Men begint met een screening van het assortiment en de prijzen van de concurrentie. Personeelsleden van Carrefour bezoeken op regelmatige tijdstippen de winkels van de concurrenten om het assortiment en de prijzen op te schrijven. Dankzij de gegevens van AC Nielsen weet Carrefour ook de marktaandelen per referentie. Bovendien hebben zij hun eigen scangegevens. Zo weet men dagelijks hoeveel producten per referentie aan de kassa zijn gepasseerd en hoeveel de rentabiliteit op die producten bedraagt. Tenslotte krijgt Carrefour ook nog informatie van de leveranciers over welke referenties volgens hen in het assortiment moeten zitten. De assortimentsstructuur wordt bepaald in functie van:

- Rotatie
- Marktaandeel bij de concurrenten
- Aanwezigheid van producten bij Carrefour
- Nieuwigheden

- Rentabiliteit per referentie
- Specifieke behoeften

Voor de hypermarkten wordt bepaald hoeveel en welke referenties men wil aanbieden. Dit wordt overgezet op de andere winkels via een trechtervorm zodat er steeds minder referenties in steeds kleinere winkels zijn. Belangrijk is dat men de producten die aan een specifieke behoefte voldoen niet uit het oog verliest. Deze producten moeten, ondanks een zwakke rotatie, in alle winkels in het assortiment zitten. Een voorbeeld is de mirex wortel die als basis voor vele sauzen wordt gebruikt. De rotatie van dit product is erg laag, maar de klanten gaan er echt naar op zoek en wisselen van winkel om het te vinden. In de basismarkt, waar het meeste volume wordt gerealiseerd, moet Carrefour minstens één Nr 1 Merk, één GB merk, één nationaal merk en eventueel één uitdager hebben.

De bepaling van de plaats van de producten in het rek wordt jaarlijks of tweejaarlijks herbekeken. De planogrammen, die worden gemaakt met het programma Spaceman van AC Nielsen, worden opgestuurd naar de winkels en bepalen hoe de rekken eruit zien. Aangezien de uitstalling van de producten cruciaal is, wordt er veel aandacht aan besteed. Er moet een logica in de rayonopbouw zitten, want de klant blijft niet lang voor een rek staan. Als Carrefour zijn omzet wil optimaliseren, dient men ervoor te zorgen dat de klant de producten die hij zoekt, heel snel vindt. Daarom werkt men volgens de 'consumer decision tree' die door consumentenonderzoek van de leveranciers wordt vastgesteld. Dit is de logica waarin de consument zijn beslissing maakt en die door Carrefour wordt gebruikt voor de implantatie van zijn 'space management'. Dit kan verduidelijkt worden met een voorbeeld in de categorie van ontbijtgranen. De eerste keuze die de consument maakt, is: ofwel is het voor kinderen, ofwel voor volwassenen. Als het voor kinderen is, is het ofwel met chocolade, ofwel met suiker ofwel zijn het kleine verpakkingen. Als het voor volwassenen is, is het ofwel goed voor de lijn, ofwel gezond ofwel zelfverwennend (indulgence). Als het goed is voor de lijn, is het ofwel natuur, ofwel met chocolade ofwel met fruit. Zie onderstaande figuur 8.



Figuur 8 ‘Consumer Decision Tree’ voor ontbijtgranen

Op basis van de ‘consumer decision tree’ bouwt Carrefour zijn rayons op, zoals te zien is op onderstaande figuur 9.

Volwassenen			Kinderen		
Goed voor de lijn			Chocolade	Suiker	Kleine verpakkingen
Gezond	Indulgence				
Natuur	Chocolade	Fruit			

Figuur 9 Rayonopbouw ontbijtgranen

Men bekomt verticaliteit per segment volgens de beslissingsboom. Carrefour houdt ook rekening met het gewicht dat men geeft aan elk segment. Bovenstaande rayonopbouw veronderstelt dat vijftig procent van het zakencijfer gerealiseerd wordt in het volwassenensegment en vijftig procent in het kindersegment. Als dit andere verhoudingen zijn, wordt de gegeven plaats verhoudingsgewijs aangepast. Maar men houdt ook rekening met de evolutie en het potentieel van het segment. Als men via de leveranciers of via eigen onderzoek weet dat het potentieel in 2006 in het volwassenensegment bijvoorbeeld plus tien procent is en in het kindersegment min vijf procent, past Carrefour begin 2006 al de ruimte aan die gegeven wordt aan de verschillende segmenten. Dit zou betekenen dat men een verdeling van zestig-veertig zou gebruiken voor respectievelijk het volwassenen- en het kindersegment. Men weet namelijk dat in een segment dat een potentiële groei heeft van tien procent de leveranciers altijd met vernieuwingen zullen komen en dat de kans op een stockout groter zal zijn in dat segment. Soms werkt men ook met 'brand blocking', waarbij alle referenties van één leverancier samen worden gezet in een verticale blok. Maar ook dat is afhankelijk van de 'consumer decision tree'. Als de eerste keuze van de consument het merk is, zet Carrefour de merken in blokken samen. Dit is bijvoorbeeld het geval voor de deegwaren, waar er een blok Panzani, een blok Barilla, een blok Soubri en een blok eigen merk is.

Carrefour probeert een horizontaliteit via merk te hebben. Zo proberen zij steeds het eigen GB merk op ooghoogte te plaatsen. De andere merken krijgen een positie en een aantal 'facings' in functie van de massamarge gegenereerd per product (= winstprocent per product * aantal verkochte producten). Elk product moet zijn plaats verdienen aan de hand van de massamarge. Het is niet zo dat de leverancier plaats kan kopen op het rek, maar de leverancier bepaalt natuurlijk wel mee de marge die Carrefour krijgt. Voor het aantal 'facings' dat een referentie krijgt, wordt ook rekening gehouden met de kans op stockouts. Een referentie die regelmatig out-of-stock is, zal meer 'facings' krijgen dan een referentie die nooit out-of-stock is.

Wat betreft de eigen merken doet Carrefour zowel bij het Nr 1 merk als bij het GB merk massale aankopen om de prijs zo laag mogelijk te houden, gezien de agressiviteit van Aldi en

Lidl. Een heel aantal Nr 1 en GB merken worden aangekocht en onderhandeld op Europees niveau. In Parijs is een team dat aankoopt voor Carrefour Frankrijk, Spanje, Italië en België. Om de kosten zo laag mogelijk te houden wordt er maar één verpakking voorzien voor deze vier landen. Vaak worden de eigen merken geproduceerd door leveranciers die zich gespecialiseerd hebben in de productie van 'private label'. Carrefour geeft wel de recepten van Nr 1 en GB merk aan de producenten. Soms zijn ook de leveranciers van nationale merken bereid om 'private label' merken te produceren. Op die manier kunnen zij hun productiecapaciteit optimaliseren. Maar er zijn ook leveranciers van nationale merken, zoals Procter & Gamble, die weigeren om 'private label' te produceren.

4.1.1.2 Efficient Replenishment

De efficiënte aanvulling in de winkels kan enorm verbeterd worden door 'shelf-ready packaging'. Hierbij wordt een schap aangevuld per 'tray', dit is een kartonnen schaalte met vier boordjes waar de producten op staan omhuld met een beschermende plastic. Deze plastic is heel makkelijk verwijderbaar en het schaalte kan eenvoudig worden ingeschoven in de rekken. Dit zorgt voor een enorme efficiëntieverbetering en is dan ook een topprioriteit voor Carrefour. Zij hebben het overgenomen van het Engelse Tesco, waar dit al langer wordt toegepast. Ook voor promoties werkt Carrefour meer en meer met 'ready to sell'. Carrefour vraagt aan de leveranciers die een promotionele actie willen doen op het 'gondola'-hoofd, om de producten op een display te plaatsen die onmiddellijk tegen het 'gondola'-hoofd kan worden geschoven, zodat de promotie direct is uitgesteld. Ook dit zorgt voor een verbetering in efficiëntie.

4.1.1.3 Efficient Promotion

Carrefour beslist welke promotieacties er worden gevoerd. De 'sales developer' bepaalt welke actie hij in welke categorie wil. De promotionele activiteiten worden gecommuniceerd via de huis-aan-huis folders, hetgeen inhoudt dat het aantal acties per week wordt bepaald door het aantal foto's dat een afdeling ter beschikking krijgt in de folder van Carrefour. Per blad zijn er

acht foto's. Als droge voeding bijvoorbeeld vier bladzijden krijgt, betekent dit dat er die week 32 acties kunnen worden gehouden. De onderhandelaar nationale merken neemt contact op met al zijn leveranciers en vraagt hen een offerte te doen voor een actie in de folder. De onderhandelaar beslist dan samen met de 'sales developer' welke acties weerhouden worden. Het belangrijkste doel van deze promotionele acties is shoppers in de winkel krijgen. Bijgevolg is het belangrijk om sterke promotionele acties te voeren met nationale merken. Leveranciers hebben ook nationale promoties die zij zelf ontwikkelen en die aan alle distributeurs worden voorgesteld. De distributeurs beslissen of zij die al dan niet aanvaarden. Maar het zijn steeds de leveranciers die de promotionele kortingen betalen. Binnen elke categorie volgt Carrefour het promotioneel gewicht op, dit is het bedrag dat Carrefour besteedt aan promotie binnen de categorie ten opzichte van de concurrentie, zodat men kan bijsturen indien nodig.

Soms zijn er ook speciale concepten die worden ontwikkeld in samenwerking met de leveranciers. Zo is er het 'food corner' concept. Dan wordt een aparte stand opgesteld in de hypermarkten waar nieuwe producten worden aangeboden om te proeven en waar wordt gekookt met nieuwe producten. Hiernaast is een rek waar al deze producten uitgesteld worden en een personeelslid van de fabrikant extra uitleg geeft en deze producten probeert te verkopen. Zo'n 'food corner' vergt een hoge investering in materiaal en personeel, maar de verkopen zijn tot vijftig procent hoger dan bij gewone promotionele acties.

De contracten met de leveranciers werken niet met 'high-low pricing', waarbij er een hoge korting wordt bekomen voor een bepaalde periode die daarna terugvalt op nul, maar met 'based pricing', waarbij een korting verkregen wordt van de leveranciers het hele jaar door. Op die manier is Carrefour in staat om zijn 'every day low pricing' (EDLP) strategie toe te passen. Er is een afdeling 'tarificatie' binnen Carrefour waar een volledig team niets anders doet dan wekelijks prijzen opvolgen, prijzen bepalen, de impact op de marge berekenen en simuleren. De prijzen van de producten worden enkel en alleen afgestemd op de prijzen van de concurrenten. Als de condities die Carrefour krijgt het hen niet toelaat op hetzelfde prijsniveau te verkopen als de concurrentie, worden de contracten opnieuw onderhandeld.

Aangezien folders enorm duur worden om wekelijks te verdelen, maakt Carrefour steeds meer gebruik van direct mailings en kortingsbonnen op het kasticket. De direct mailings gebeuren via de Happy Days kaarten. Carrefour heeft een team dat analyses uitvoert voor direct mailings. Carrefour deelt zijn klanten op in verschillende clusters in functie van hoe vaak zij komen, wat zij kopen en hoeveel zij kopen. Naargelang het doel van de direct mailing bepalen zij wie wordt aangeschreven. Het kan zijn dat men trouwe klanten wil bedanken met een extra korting of dat men klanten die slechts één maal per maand komen, wil aanzetten om meermaals te komen. Men kan ook kiezen om niet iedereen die in een bepaalde doelgroep zit aan te schrijven. Dit zijn strategische keuzes die worden gemaakt en die heel flexibel kunnen worden ingegeven in hun software.

Carrefour geeft ook kortingsbonnen op het kasticket in functie van het koopgedrag van de klant. De klant krijgt dan bovenaan zijn ticket een kortingsbon waarvan de inhoud is bepaald door zijn vorige aankoop. Het systeem werkt alleen bij klanten die toestemming hebben gegeven om de gegevens van hun Happy Days kaart te gebruiken. Carrefour onderhandelt voor de kortingsbonnen steeds met de leveranciers over wie welke korting wil geven. Het zijn de leveranciers die bepalen welke doelgroep een kortingsbon krijgt. Bijvoorbeeld een leverancier van spaghettisaus kan een korting geven van een halve euro aan alle klanten met een Happy Days kaart die altijd spaghetti kopen, maar nooit spaghettisaus. Het zijn ook de leveranciers die de korting betalen. Dit is een techniek die heel exact kan bepalen welke korting aan welke klant wordt gegeven. Het is tot nu toe een heel performant systeem gebleken. De promoties zijn efficiënter en de leveranciers kunnen een hogere korting geven omdat minder geld moet worden uitgegeven aan een massa minder efficiënte kortingsbonnen. Bovendien zijn deze kortingen niet bekend bij de concurrentie van Carrefour zodat zij daar niet op kunnen inspelen. Carrefour is bezig met de verdere verfijning en ontwikkeling van dit systeem.

4.1.1.4 Efficient product introduction

Uit consumentenonderzoek blijkt dat klanten Carrefour een innovatieve retailer vinden. Carrefour wil dat imago benadrukken door veel belang te hechten aan innovaties, vooral in

zijn hypermarkten. Daarom vraagt men vaak exclusiviteiten aan hun leveranciers. Dit zijn producten die enkel bij Carrefour te verkrijgen zijn, wat een aantrekkingskracht heeft op klanten. Voor deze producten heeft men ook geen prijsconcurrentie zodat men een hogere marge kan nemen op deze producten. Een nadeel is wel dat leveranciers meestal geen mediaondersteuning doen voor producten die zij slechts aan één retailer leveren.

Carrefour is ook erg geïnteresseerd in primeurs van lanceringen. Enkele jaren geleden bijvoorbeeld kwam het koekje 'Titeuf' van General Biscuits zes maanden eerder in de rekken bij Carrefour dan van bij de concurrentie. Dit draagt natuurlijk bij aan de creatie van een innovatief imago.

4.1.3 Aanbodzijde van ECR

Zes jaar geleden regelde GB zelf de aanvulling van zijn distributiecentra voor alle producten. Een speciale aankoopafdeling van het distributiecentrum regelde met een softwareprogramma de aanvulling van meer dan tienduizend producten. Met dit traditionele systeem was het soms moeilijk om het gewenste serviceniveau van 99 procent te halen. De oplossing is het continuous replenishment program. Daardoor is het niet langer Carrefour die de aankooporders plaatst, maar de leverancier die aankooporders creëert, deze naar Carrefour doorstuurt voor validatie en wanneer Carrefour zijn goedkeuring geeft wordt het order uitgevoerd. Carrefour zorgt ervoor dat de dagelijkse voorraad en de verkopen naar de leveranciers worden doorgestuurd zodat zij alle informatie hebben om de juiste aanvulling te doen. Carrefour probeert drie doelstellingen te bereiken met het continuous replenishment program:

1. Het serviceniveau verhogen zodat de beschikbaarheid op de schappen verhoogt en de klantensatisfactie toeneemt
2. De voorraad verminderen wat leidt tot een kostenreductie
3. Het administratief werk verminderen

De leverancier zal de voorraad van Carrefour beter beheren omdat hij een betere kennis heeft van zijn producten en een beter zicht heeft op de beschikbaarheid ervan. Op die manier kan

hij zijn productie ook beter afstemmen op de orders die binnenkomen. De leveranciers dienen investeringen te doen in software en in personeel dat dagelijks de voorraad en aanvulling beheert. Carrefour beheert zelf de voorraad van de leveranciers die niet meedoen aan het continuous replenishment program.

Op de DVD 'ECR Implementation in Belgium' geeft Britt Hall van Nestlé uitleg over de stappen die dagelijks moeten worden genomen om een continue aanvulling te garanderen:

1. Controleren of alle data van de distributiecentra van Carrefour ontvangen zijn
2. De data controleren op fouten
3. Nakijken wat de software voorstelt als orders voor Carrefour
4. Als de planner het voorstel goedkeurt, wordt het gevalideerd en verdeeld over volgeladen vrachtwagens
5. Er wordt een voorraadcontrole gedaan om na te gaan of er voldoende voorraad is om aan de bestelling te voldoen
6. Er worden voorbereidingen getroffen en twee dagen later wordt alles geleverd

Dit systeem is gebaseerd op wederzijds vertrouwen. De leverancier vertrouwt de data die men krijgt en Carrefour verandert nooit de hoeveelheden die worden geleverd. Maar Carrefour controleert wel de prestatie qua voorraad en qua winkelserviceniveau. Als de gewenste prestaties niet worden bereikt, overlegt men samen met de leverancier hoe dit komt en hoe het kan worden verbeterd.

De consument heeft ook voordelen bij het continuous replenishment program. Als het serviceniveau stijgt, heeft dit een positief effect op de aanwezigheid van de producten in de schappen, wat zorgt voor een hogere satisfactie bij de klanten. En als Carrefour de kosten kan verlagen door een beter beheer van de voorraad, kunnen de prijzen van de producten worden verlaagd. Het continuous replenishment program is bijgevolg in het voordeel van de retailer, de leverancier en de consument.

Carrefour heeft sinds twee jaren een systeem van automated store ordering om de voorraad in de winkels te beheren. Het systeem bestelt automatisch producten in functie van de stock in de winkel, het aantal facings in de winkel en het aantal verkopen. Carrefour heeft ook

verschillende projecten met de leveranciers om de logistiek te optimaliseren. Men zoekt naar win-win situaties waarbij zowel de leverancier als de retailer kosten kunnen besparen. Bijvoorbeeld als de leverancier met een volledig gevulde vrachtwagen kan leveren, bespaart hij kosten en kan hij betere voorwaarden aanbieden aan Carrefour.

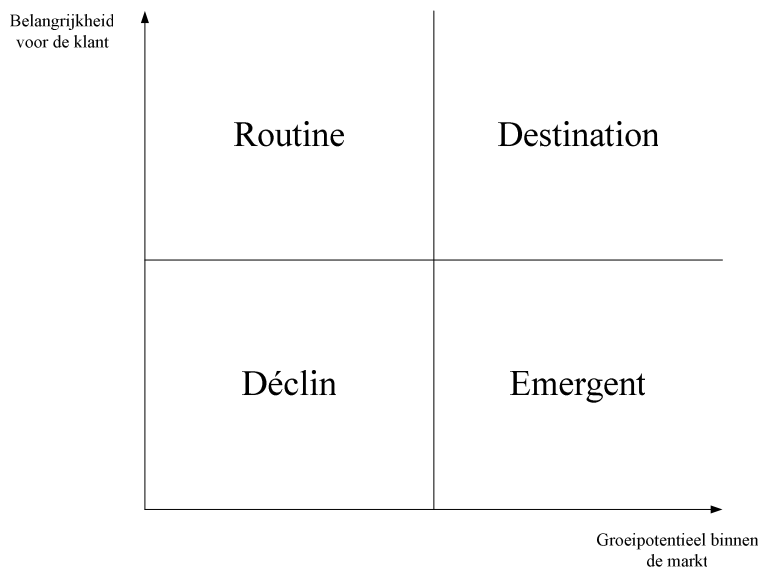
4.1.4 Category management

Carrefour onderneemt elk jaar projecten rond category management. Men noemt dit 'projets masse de marge'. In 2006 zijn in België vijftien 'projets masse de marge' samen met leveranciers. Deze projecten vertegenwoordigen bijna vijftig procent van het zakencijfer. Carrefour beslist eerst de categorieën waarin men een project doet en kiest dan binnen die categorieën een leverancier waarmee men samen het project doet. Meestal is dit de category captain. De doelstellingen van deze projecten zijn de volgende:

1. de omzet verhogen
2. het rendement verhogen en de massamarge optimaliseren
3. het marktaandeel vergroten

Carrefour doorloopt alle stappen van het acht stappen proces, hoewel de volgorde niet altijd wordt aangehouden en de verschillende stappen door elkaar verlopen. De definitie van de categorie moet altijd eerst vastgelegd worden. Men dient te bepalen welke producten in een categorie thuishoren en welke categorieën in de winkel aanwezig horen te zijn. Binnen droge voeding heeft men onder andere de categorieën: chocolade, koeken, chips, warme dranken, ontbijtgranen, kruiden, conserven, sauzen, olie en ontbijt.

Niet elke categorie heeft dezelfde rol en hetzelfde doel. Carrefour gebruikt onderstaande matrix (Figuur 10) om de categorieën in te delen.



Figuur 10 Indeling van categorieën bij Carrefour

In functie van de twee assen, worden de categorieën onderverdeeld in vier groepen:

1. 'Emergent': dit is een kleine markt, maar met een enorm groeipotentieel. Ongeveer tien procent van de categorieën binnen droge voeding zit hierin. Voorbeelden zijn 'ethnic foods' waaronder Thai's, Pools en Japans.
2. 'Destination': de klant koopt deze categorieën vaak, het is een grote groeimarkt en heeft een belangrijk gewicht in zakencijfer
3. 'Routine': de klant koopt deze categorie heel vaak, maar het is een stabiele markt, zelfs licht dalend. Zo'n zeventig procent van de categorieën binnen droge voeding zitten hierin.
4. 'Déclin': de markt voor deze categorieën gaat achteruit en de klanten vinden ze niet zo belangrijk. Er is ook weinig vernieuwing in deze markt. Typische voorbeelden zijn suiker en zout.

Carrefour plot alle categorieën in deze matrix en in functie van waar de categorie zich bevindt, heeft Carrefour een aparte strategie voor het assortiment, de promotie en de nieuwe productintroductions:

- ‘Emergent’: om hun innovatief imago te ondersteunen, tracht Carrefour in categorieën die ‘émergent’ zijn exclusiviteiten te verkrijgen in het assortiment en eerste op de markt te zijn met nieuwigheden.
- Voor categorieën in ‘destination’ heeft Carrefour de missie ervoor te zorgen dat men een differentiatie in assortiment en verkoopconcept kan aanbieden ten opzichte van de concurrenten. Deze categorieën zijn topprioriteit. Men richt zijn acties en energie vooral op die categorieën waarvan men weet dat zij ook een positieve return-on-investment zullen hebben.
- Voor routinecategorieën probeert Carrefour een uitgebreid assortiment te hebben met één Nr 1 merk, één GB merk, één nationaal merk en één of meerdere uitdagers. Deze categorieën zijn evenwel geen topprioriteit.
- Voor een categorie in ‘déclin’ heeft Carrefour niet de ambitie om het meest uitgebreide assortiment te hebben van de hele markt. Men zorgt ervoor dat men een antwoord heeft naar de klant toe, heel agressief in prijs en een overgewicht aan eigen merk. Dit is een markt die volledig geanalyseerd is en Carrefour voert ook geen promoties voor deze categorieën.

In de categorieën ‘destination’ en ‘routine’ worden een aantal categorieën bepaald waarin Carrefour met een category captain wil samenwerken in een ‘projet masse de marge’. Meestal is het de marktleider waarmee Carrefour in een soort partnership zal samenwerken. De category captain zal een voorstel van assortiment doen en dit samen met Carrefour bespreken. Als het assortiment bijna samengesteld is, legt Carrefour dit voor aan de andere leveranciers binnen die categorie en vraagt welke aanpassingen zij zouden doen of welke opmerkingen zij hebben. Dit is belangrijk om de objectiviteit te bewaren. Eens het assortiment is samengesteld, vraagt men de category captains ook een voorstel van planogram te maken. De samenwerking met de category captains verloopt veel intenser dan met de andere leveranciers binnen de categorie. Maar Carrefour zal nooit alle informatie die men heeft, delen met de category captains. Zo geeft men nooit de verkoopscijfers van concurrerende producten in een categorie. Voorbeelden van category captains bij Carrefour zijn: in de chocolade: Kraft, in koeken: General Biscuit en in warme sauzen en de soepen: Unilever.

Om de plaats van de categorieën in de winkel te bepalen, wordt meestal een beroep gedaan op gegevens van Gfk die Carrefour van zijn leveranciers krijgt. Dankzij de Gfk-cijfers weet men welke producten uit welke categorieën op de boodschappenlijstjes van de meeste klanten staan. Deze categorieën plaatst Carrefour achteraan in de winkel om de klanten door de winkel te 'trekken'. De drankenafdeling bevindt zich bijvoorbeeld altijd achteraan in een Carrefour omdat water en bieren vaak op de boodschappenlijstjes staan. Ook de broodafdeling ligt nooit in het begin van de winkel. De snoepafdeling daarentegen wordt juist wel in het begin van de winkel geplaatst omdat men uit de Gfk-cijfers weet dat snoep impulsief wordt aangekocht. Op die manier zorgen zij er voor dat de klanten worden verplicht voorbij de snoep te lopen als zij op zoek zijn naar een product op hun boodschappenlijstje.

Carrefour beoordeelt een categorie aan de hand van een scorecard. Dit gebeurt samen met de leverancier. Men bepaalt objectieven qua omzet en qua massamarge voor de categorie en voor de leverancier. Elke maand is er een vergadering met de leverancier om de verschillen tussen de objectieven en de behaalde resultaten te bespreken en indien nodig actieplannen voor te stellen. Carrefour volgt elke maand de evolutie van de marktaandelen, zowel van de totale groep als van de aparte segmenten. Men volgt ook de omzet die men realiseert met de leveranciers en het prijsniveau ten opzichte van de concurrentie. Deze gegevens worden verkregen via AC Nielsen. AC Nielsen verzamelt scangegevens op basis van een representatieve steekproef bij alle distributeurs die hun gegevens ter beschikking stellen. De distributeurs krijgen dan in ruil informatie over het marktaandeel en de omzet van de verschillende distributeurs.

In sommige segmenten breidt Carrefour category management uit, waarbij een shop-in-the-shop wordt gecreëerd. In de Carrefour in Kuringen heeft men een 'baby world' waar alles voor baby's te vinden is, zoals kleertjes, babyvoeding, pampers, tutters,... Dit is een project dat Carrefour samen met Procter & Gamble heeft gerealiseerd. Men heeft gekozen voor een 'baby world' omdat babyvoeding een categorie 'destination' is. Er is een enorm potentieel, want men ziet jaar na jaar een stijging van de omzet. Het is een categorie die enorm fideliserend is, want uit consumentenonderzoek blijkt dat een klant die babyvoeding koopt gemiddeld meer geld besteedt dan een klant die geen babyvoeding koopt. Dit is een heel

belangrijke doelgroep en het creëren van een 'baby world' past volledig in de rol die de categorie heeft. Categorie 'destination' wil immers zeggen dat Carrefour speciale verkoopsconcepten wil ontwikkelen die differentiërend zijn van de concurrentie. Het creëren van een 'baby world' werkt differentiërend. Carrefour Kuringen heeft ook een 'snacking world' waar alle chocolade en snoep te vinden is. Dit project werd ontwikkeld samen met Kraft Foods. Het doel was om een afgescheiden wereld te creëren met aantrekkelijke decoratie zodat er meer consumenten zouden komen. Snoep en chocolade wordt immers dikwijls impulsief gekocht en eens de consumenten in de 'snacking world' zitten, kopen zij ook meestal producten die daar te vinden zijn. Bovendien heeft de Belgische consument een sterke band met chocolade. Deze band wordt nog versterkt door een goede indeling van de chocoladeafdeling op basis van de 'consumer decision tree'. De consument maakt een onderscheid tussen tabletten voor eigen consumptie, barren voor eigen consumptie en pralines voor 'social sharing' en geschenk. Binnen deze drie segmenten worden de duurdere producten bovenaan in de schappen geplaatst en de goedkopere onderaan omdat de consument denkt dat goedkope producten steeds laag in de rekken staan. De resultaten van de 'snacking world' zijn erg goed. Men ziet een stijging van vijftien procent op de verkopen.

Carrefour is momenteel bezig met een project waarbij men een shop-in-the-shop voor 'pet food' willen creëren. 'Pet food' is geen categorie 'destination', eerder 'routine'. Maar het koopgedrag van een klant die deze categorie koopt, is hetzelfde als dat van een klant die babyvoeding koopt. Dit wil zeggen dat klanten die 'pet food' kopen gemiddeld meer besteden dan klanten die geen 'pet food' kopen en bovendien zijn deze klanten ook trouwer. Carrefour heeft een potentieel van differentiatie omdat niemand van de concurrentie veel aandacht besteedt aan 'pet food'. In geen enkele hypermarkt of supermarkt wordt de nadruk gelegd op deze categorie. Carrefour heeft in zijn hypermarkten ook de plaats om er iets mee te doen. 'Pet food' is een categorie die gebanaliseerd is en Carrefour zal trachten om de toegevoegde waarde die wordt gecreëerd in de kijker te zetten.

4.1.5 Resultaten

Binnen een winkel is de loonkost, naast de kosten van aankoop van de goederen, de belangrijkste kostenpost. En zeker in België weegt deze loonlast erg door. Dankzij de 'shelf-ready packaging' wordt de productiviteit enorm verbeterd en zal minder personeel nodig zijn om alle producten op de schappen te zetten. Ook de optimalisatie van het aantal dagen voorraad draagt bij aan een daling van de kosten en een stijging van de kaspositie.

De 'projets masse de marge' zijn niet makkelijk te evalueren. Om een objectieve beoordeling te doen, moet er abstractie worden gemaakt van alle mogelijke andere bewegingen in de winkel en in de markt. Daarom wordt ook rekening gehouden met hoe Carrefour in zijn geheel presteert en hoe de totale voedingssector evolueert. Want het kan gebeuren dat een categorie minder verkoopt, maar als de achteruitgang minder is dan de tendens van Carrefour of de markt, is dat wel nog een positief resultaat. De categorieprojecten zorgen niet altijd voor stijgende verkopen, maar ten opzichte van de evolutie van de markt is het resultaat bijna altijd positief. Maar er zijn ook projecten geweest die het eerste jaar heel goede resultaten hebben opgeleverd, waarbij de verkopen met meer dan vijftig procent stegen. Het tweede jaar vergelijkt men met het eerste jaar en is er meestal niet meer zo een grote vooruitgang.

4.1.6 Toekomst

De tijd die de consument besteedt aan boodschappen doen, zal blijven verminderen. Daarom is het noodzakelijk dat de samenwerking tussen leveranciers en distributeurs verder zal evolueren. De leverancier is specialist in zijn categorie, terwijl Carrefour meer generalist is. Als de know-how van leveranciers en distributeurs wordt gebundeld en men tot een synergie kan komen, heeft dit een enorm positief effect voor de klanten. Jammer genoeg werkt dit niet altijd in praktijk en is het vaak een moeilijke evenwichtsoefening tussen fabrikant en retailer. Mevrouw Decadt verwacht ook dat de concurrentie met de hard discounts nog zal toenemen omdat nationale merken binnenkort zullen worden verkocht bij Aldi en nog meer bij Lidl.

4.2 Procter & Gamble

Procter & Gamble is een fabrikant van consumentengoederen met hoofdzetel in Cincinnati, Ohio. Het bedrijf werd opgericht in 1837 opgericht door William Procter en James Gamble. Door de fusie met Gillette in 2005 is Procter & Gamble nu de grootste fabrikant van consumentengoederen ter wereld. De nieuwe groep stelt 3 500 mensen te werk in de Europese hoofdzetel in Strombeek-Bever en in de productievestigingen in Mechelen en Aarschot. Procter & Gamble produceert onder meer Dash, Ariel, Dreft, Pampers, Always, Wella, Pringles, Gillette scheermesjes en Duracell (www.pg.com).

Efficient consumer response is ontstaan bij Procter & Gamble in de Verenigde Staten. De vice-president van sales van Procter & Gamble, Lou Pritchett, was in het begin van de jaren tachtig bezorgd over de toekomst van zijn verkoopcijfers. De verkoopmethodes van Procter & Gamble verloren aan slagkracht en de distributeurs kregen meer en meer macht. Pritchett probeerde een nieuwe relatie op te bouwen met de retailers. Hij contacteerde K-Mart, één van de grootste distributeurketens van dat moment, maar zij waren traditioneel gekant tegen Procter & Gamble en waren niet geïnteresseerd in de vernieuwingen die Pritchett voorstelde. Hij besloot zijn verhaal te verkopen aan Wal-Mart, toen één van de kleinere broertjes op de markt, omdat zij misschien wat toegankelijker waren. Na lange onderhandelingen zijn beide bedrijven met elkaar in de boot gestapt. Zij werkten samen om kosten te besparen aan beide zijden. Zo kwamen zij tot een win-win situatie. In dit proces hebben zij de fundamenten gelegd voor wat later efficient consumer response zou worden genoemd (ECR Europe, 1997).

Wij vonden het belangrijk om ons licht op te steken bij de grondlegger van de hele ECR-beweging en daarom hebben wij contact opgenomen met Stijn Demeersseman, market strategy & planning manager van de 'fabric care' afdeling bij Procter & Gamble. Hij vervult een rol tussen de salesafdeling en de marketingafdeling en is daarmee ideaal geplaatst om de rol van ECR en category management aan de fabrikantenzijde uit te leggen.

4.2.1 Organisatiestructuur

De organisatie van Procter & Gamble België is wijkt af van de organisatie van andere fabrikanten van consumentengoederen. In de relatie met hun klanten, de retailers, heeft Procter & Gamble twee afdelingen: de 'customer business development' (CBD) afdeling en de marketingafdeling. Procter & Gamble is enkele jaren geleden overgeschakeld van een salesafdeling naar een CBD afdeling, omdat men meer nadruk wil leggen op de relatie met de klanten en samen met de klanten vooruitgang boeken. De CBD afdeling bevat drie teams voor de grootste klanten:

1. Carrefour team
2. Colruyt en Makro team
3. Delhaize team

De kleinere klanten zijn verdeeld onder één van deze drie teams. Elk team heeft vier key account managers die verantwoordelijk zijn voor een bepaald assortiment:

- 'Fabric care': wasmiddelen zoals Dash en Ariel
- 'Paper': onder andere Always, Pampers en Tampax
- 'Beautycare': onder meer Head & Shoulders en Wella
- 'Gillette': onder andere scheermesjes en Duracell

Boven deze vier key accounts staat een team leader. In elk team is er ook één verantwoordelijke voor finance, één voor logistiek en één voor in-store marketing.

In de 'customer business development' afdeling en meer specifiek in de relatie tussen Procter & Gamble en Carrefour werkt de in-store marketingverantwoordelijke van Procter & Gamble samen met de in-store marketingverantwoordelijke van Carrefour aan direct mailings, in-store reclame en data van de klant. De logistiekverantwoordelijke van Procter & Gamble werkt samen met de logistiekverantwoordelijke van Carrefour om het voorraadniveau naar beneden te halen en de supply chain efficiënter te organiseren. De financiële verantwoordelijken werken samen om het financiële plaatje rond te krijgen en te optimaliseren. De key accounts werken samen met de 'sales developers' van Carrefour om het assortiment, de promotionele plannings en de budgetafspraken te bepalen. De key accounts zijn ook verantwoordelijk voor

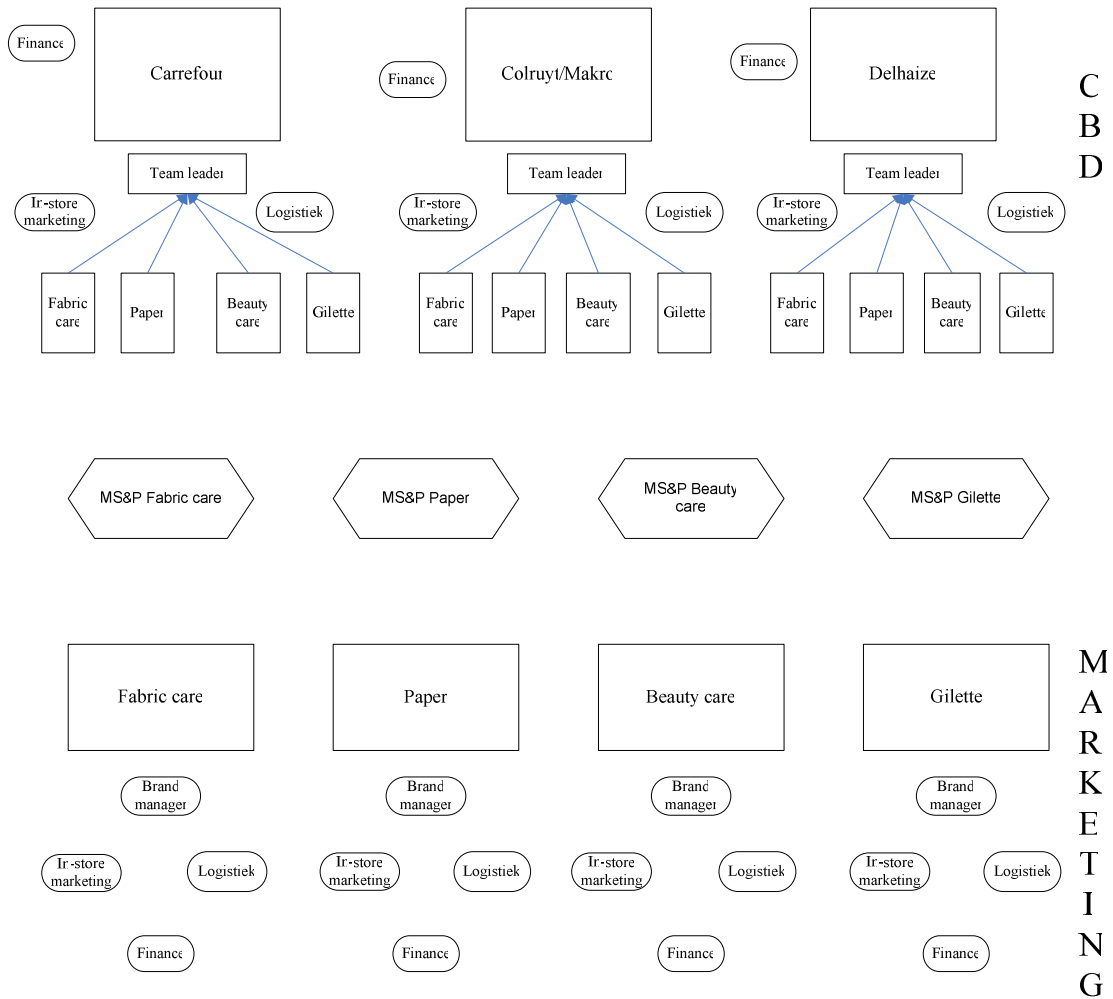
de onderhandelingen met de inkopers van Carrefour en werken soms samen met de marketingverantwoordelijke van Carrefour aan direct mailings en customer relationship management. Dit is één volledig team dat verantwoordelijk is voor Carrefour. Zo heb je ook nog een team voor Colruyt en Makro en een team voor Delhaize. Procter & Gamble heeft ten opzichte van andere fabrikanten van consumentengoederen veel meer personen toegewezen aan één klant en de resultaten bewijzen dat deze organisatie beter is.

De marketingafdeling van Procter & Gamble heeft vier departementen die geen rechtstreeks contact hebben met de klanten:

1. 'Fabric care'
2. 'Paper'
3. 'Beauty care'
4. Gillette

Elk departement heeft contact met de overeenstemmende key account in de drie verschillende teams. Bijvoorbeeld het 'fabric care' departement heeft contact met de key account 'fabric care' bij Carrefour, Colruyt/Makro en Delhaize. In elk departement zit ook een brand manager die verantwoordelijk is voor de merken. Hij voert reclame voor nieuwe producten en ontwerpt de marketingstrategie voor zijn merken. Binnen deze vier departementen is er ook iemand verantwoordelijk voor finance, logistiek en in-storemarketing.

De market strategy & planning (MS&P) managers zorgen voor de verbinding tussen 'customer business development' en marketing. De key accounts kunnen bij hem terecht als zij problemen of vragen hebben. Voor het overige bestaat hun taak uit marktanalyses uitvoeren, middenlange termijn strategieën uitwerken en de dagelijkse planning verzorgen. Binnen Procter & Gamble België zijn vier MS&P managers zoals ook te zien is op figuur 11, die de hele organisatiestructuur duidelijk maakt.



Figuur 11 Organisatiestructuur van Procter & Gamble België in relatie met hun klanten

4.2.2 Vraagzijde van ECR

Om een optimaal assortiment te bepalen, zet Procter & Gamble alle referenties op een grafiek uit tegen het marktaandeel per referentie. De laatste twintig procent van het assortiment van een categorie levert slechts vijf procent bijkomend zakencijfer op. De referenties waar de klant veel winst op heeft, blijven in het assortiment, maar de referenties die heel weinig tot niets opbrengen, worden uit het assortiment gehaald en vervangen door nieuwe producten. Procter & Gamble geeft ook een voorstel voor schapindeling aan de klant. Referenties die het meeste verkopen, krijgen het meeste plaats in het schap. Referenties waar de retailers veel

winst op maken, worden best geplaatst naast goed verkopende referenties, op ooghoogte en met meerdere 'facings'. Dankzij technologieën zoals 'eye tracking'¹³ weet men ook welke plaatsen op het schap het effectiefste zijn.

Producten worden vaak op meerdere plaatsen in een winkel uitgesteld. Naast hun basisplaats op het schap, worden producten op 'secondary placements' geplaatst, zoals op een aparte display bij een promotie-actie. Een ander voorbeeld is een Ariel vlekkenstift die aan het schap bij de ketchup wordt gehangen. Als shoppers ketchup kopen, weten zij dat de vlekken hiervan moeilijk uit hun kleren te krijgen zijn. Procter & Gamble stimuleert shoppers om bij de ketchup een Ariel vlekkenstift te kopen met als doel meer consumenten aan te zetten hun producten uit te testen.

Procter & Gamble is al jaren de grootste adverteerder in België. De promotieacties die specifiek zijn voor één bepaalde klant zijn de verantwoordelijkheid van de key account manager en de promoties voor één bepaald merk zijn de verantwoordelijkheid van de brand manager. Het meeste geld besteedt Procter & Gamble nog steeds aan televisiereclame, gevolgd door in-store marketing, direct mailings en in mindere mate internet. Voor een lokaal merk zoals Dash wordt Belgische reclame ontworpen en voor Europese merken zoals Pringles en Pamers worden Europese reclamespotjes ontwikkeld.

Steeds meer aandacht wordt besteed aan in-store marketing. Bij alle klanten worden posters, folders en displays in de winkels geplaatst en in de winkels van Carrefour worden op televisieschermen reclame van hun producten getoond met errond de desbetreffende producten. Ook op de parkings van Carrefour voert Procter & Gamble reclame met grote affiches. Op internet worden pop-ups en banners op drukbezochte websites geplaatst en merken die gericht zijn op jongeren, zoals Wella en Pringles, hebben elk een eigen internetsite.

¹³ Via eye tracking wordt het kijkgedrag van de shoppers geanalyseerd door middel van high-tech apparatuur en software

De direct mailing acties worden steeds naar een bepaalde doelgroep gestuurd. Procter & Gamble heeft een eigen direct mailing programma waarvoor men gebruik maakt van de eigen databank met gegevens, maar ook van gegevens die men verkrijgt van gespecialiseerde agentschappen zoals Wegener Direct Marketing en van de overheid. De gegevens van de overheid worden voornamelijk gebruikt om een doelgroep te selecteren op basis van de leeftijd. Men kan bijvoorbeeld alle meisjes van 11 en 12 jaar in Vlaanderen uitkiezen om een direct mailing te sturen voor Always. Er worden ook direct mailing acties gedaan samen met de retailers waarbij gebruik wordt gemaakt van de database van de retailer. Dan zijn het ook de retailers die de actie sturen, maar de boodschap wordt wel samen ontwikkeld. Procter & Gamble heeft regelmatig direct mailings samen met Colruyt en Carrefour. Een aantal jaren geleden presteerde de 'feminine care' afdeling bij Carrefour ondermaats. Procter & Gamble heeft dan samen met Carrefour een project gestart om via direct mailing deze afdeling weer rendabel te maken. Het voornaamste probleem was een lage 'closure rate', dat wil zeggen dat er wel veel vrouwen waren die naar Carrefour gingen, maar die categorie niet kochten. Via een kwalitatief onderzoek veranderde Carrefour de schapindeling zodat deze beter aan de wensen van de consumenten zou voldoen. Om de nieuwe schapindeling te communiceren, gebruikte men direct mailing. Via de Happy Days kaarten van Carrefour werden alle vrouwen geselecteerd die de afgelopen maand bij Carrefour waren geweest, maar die categorie niet hadden gekocht. De direct mailing was in de vorm van een uitnodiging waarin de nieuwe 'feminine care' afdeling, die zich had aangepast aan de wensen van de vrouwen, werd aangeprezen met een foto van de nieuwe schapindeling, extra uitleg en drie bonnen van één euro voor Always, Alldays en Tampax die enkel geldig waren bij Carrefour. Door de krachten van beide bedrijven te bundelen, kwam er een synergie tot stand. Carrefour heeft een enorme database en veel ervaring in het beheer van klantendata. Procter & Gamble heeft veel ervaring met de categorie, consumentengedrag en de communicatie via direct mailing. De resultaten waren dan ook erg goed. De 'closure rate' ging sterk omhoog en meer dan elf procent van de bonnen werd ingewisseld.

De promotieacties worden geëvalueerd door de verantwoordelijke key account manager of de brand manager. Meestal wordt de evolutie van de omzet, die zij halen uit cijfers van AC

Nielsen, afgewogen tegen het bestede geld. Dit is een heel eenvoudige, maar vaak gebruikte methode bij Procter & Gamble.

Als Procter & Gamble nieuwe producten introduceert, gebeurt dit met een category management voorstel. Men bekijkt hoe het nieuwe product kan helpen om de hele categorie te verbeteren. Dit gebeurt op basis van de toekomstige evolutie in consumentengedrag. Bijvoorbeeld in onderhoudsproducten gebruiken consumenten steeds meer sprays en doekjes in plaats van vloeibare onderhoudsproducten. Om in te spelen op deze evolutie, die jaren geleden werd vastgesteld, is Procter & Gamble op de markt gekomen met Swiffer en Febrèze.

Productintroductions leiden bijna altijd tot kannibalisatie. Als Procter & Gamble een nieuw waspoeder op de markt brengt, zullen de andere waspoeders minder verkopen. Maar Procter & Gamble is wel sterk in het tegengaan van kannibalisatie door nieuwe consumentengewoonten te creëren. Bij de introductie van de Ariel vlekkenstift hebben zij niet minder Ariel waspoeder verkocht omdat zij de consumenten via reclame geleerd hadden om de vlekkenstift te gebruiken wanneer men bijvoorbeeld gemorst heeft op restaurant of onderweg in de auto. Procter & Gamble heeft de consumenten ook geleerd om hun wasgoed op te splitsen en niet meer allemaal samen te wassen. Toen alleen Dash bestond, wisten de consumenten alle wasgoed met Dash. Maar wanneer Dreft op de markt kwam, heeft Procter & Gamble de consumenten aangezet om hun wasgoed te splitsen in witgoed en gekleurde was, zodat de wasmachines minder vol zaten en er meer werd gewassen.

Voor alle aspecten van de vraagzijde van ECR is een wisselwerking nodig tussen fabrikant en retailer. Procter & Gamble stelt plannen op van het ideale assortiment, rayonopbouw en promotie voor zijn klanten. Maar niet elke klant neemt dit zomaar over. Het kan zijn dat de retailer vindt dat hij een bepaald product van Procter & Gamble niet nodig heeft of dat hij er niet genoeg op verdient. Vooral bij de grote retailers zijn er onderhandelingen nodig om tot een overeenkomst te komen. Er moet ook een wisselwerking zijn in de informatie die retailer en fabrikant aan elkaar geven. Procter & Gamble geeft al zijn klanten advies, maar de samenwerking met de grootste retailers is natuurlijk veel intensiever. Procter & Gamble geeft wel nooit informatie over de evolutie van de consumentenbehoeften op lange termijn omdat

de retailers ook zouden kunnen inspelen op veranderende consumentenbehoeften door eigen merken te produceren.

4.2.3 Aanbodzijde van ECR

Procter & Gamble zit in een continuous replenishment program met zijn grootste klanten. Voor de samenwerking met Carrefour betekent dit dat men naar twee distributiecentra's van Carrefour levert en daar zelf de voorraad beheert. Procter & Gamble weet op ieder moment hoeveel voorraad Carrefour heeft en men weet ook wanneer er een nieuwe levering zal moeten volgen. Daardoor kan Procter & Gamble zijn productie veel beter afstemmen op de leveringen die in de toekomst moeten gebeuren. Procter & Gamble heeft vandaag een vijftigtal aanleveringspunten tegenover 250 aanleveringspunten 20 jaar geleden, toen de producten tot in sommige winkelpunten werden geleverd.

De leveranciers van Procter & Gamble worden ook betrokken bij het ECR-proces. Dagelijks worden hun leveranciers van grondstoffen geïnformeerd over het volume dat men verwacht te verkopen, de promoties die men plan is te doen en wat de invloed daarvan zal zijn op hun leveringen. Als Procter & Gamble een nieuwe evolutie ontdekt in de markt, worden hun leveranciers daar ook van op de hoogte gesteld, zodat zij mee kunnen denken over nieuwe producten om aan die nieuwe trend tegemoet te komen. Ook de leveranciers van verpakkingsmateriaal worden bij het proces betrokken. Het is namelijk niet Procter & Gamble dat zorgt voor de 'shelf-ready packaging', maar de leveranciers van verpakkingsmaterialen die de producten in de dozen plaatsen zodat de retailers enkel de verpakking moeten opscheuren en de producten in één beweging op de schappen zetten.

Op het vlak van logistiek en continue aanvulling is nog heel wat verbetering mogelijk. Procter & Gamble is nog steeds bezig zijn logistieke flow te verbeteren. Elke productcategorie wordt geproduceerd in een ander land. Pringles wordt geproduceerd in België, Pampers in Duitsland, Dash in Engeland en als volledig nieuwe producten worden gelanceerd, komen die vanuit nieuwe fabrieken. Men moet constant de logistieke flow verbeteren met de bedoeling besparingen te realiseren om korting te kunnen geven aan de retailers. Qua logistiek staat

Procter & Gamble wel verder dan zijn concurrenten, maar het wordt steeds moeilijker om kleine verbeteringen te realiseren.

4.2.4 Category management

Het zijn voornamelijk de key accounts die verantwoordelijk zijn voor category management. Zij hebben in feite een consultancy job. Procter & Gamble wil zijn klanten adviseren en bijstaan om zoveel mogelijk te verkopen, waardoor Procter & Gamble natuurlijk ook meer verkoopt. Van de key account managers wordt verwacht dat zij een goede relatie opbouwen met de klant en niet enkel zoveel mogelijk verkopen. In hun voorstellen naar assortiment en rayonopbouw toe trachten de key accounts dan ook een zekere objectiviteit aan de dag te leggen, maar zij zullen er toch steeds voor zorgen dat zij een bepaald minimum producten verkopen. Als Procter & Gamble category captain is in een categorie is het makkelijker om de klant te beïnvloeden en meer te verkopen. Procter & Gamble is in de meeste van de categorieën waarin het producten heeft, category captain. De chips, waar Pringles een kleinere speler is, en de shampoos, waar L'Oréal category captain is, zijn voorbeelden van categorieën waar men nog geen category captain is.

Procter & Gamble gaat ieder jaar naar Genève met hun grotere klanten om uit te leggen hoe andere retailers in Europa en Amerika werken om de categorieën te verbeteren en hun visie op de categorieën uit te leggen. Procter & Gamble heeft veel meer data over de categorieën waarin zij producten hebben dan de retailers. De retailer heeft noch de middelen noch de tijd om zelf elke categorie in de winkel nauwgezet op te volgen. Dat verklaart waarom de retailers met de leveranciers willen samenwerken. Procter & Gamble adviseert hoe het assortiment van de retailer eruit moet zien, hoe de rayon ingedeeld moet worden, hoe de ideale promotiepolitiek eruit moet zien,... Ook bij Procter & Gamble worden de acht stappen uit het traditionele proces allemaal toegepast, al ligt de volgorde niet vast en worden niet alle stappen even uitgebreid doorlopen.

Soms wordt er samen met de retailer een store-in-the-store gecreëerd, zoals het geval is in Carrefour Kuringen waar Carrefour met de hulp van Procter & Gamble een 'baby world' heeft gecreëerd. In alle landen blijkt dit positievere resultaten te hebben. Deze 'solution

centers' komen nog niet zo vaak voor omdat het veel werk en geld kost om de winkels anders in te delen. De consumentenbehoeften bepalen welke categorieën samen in een store-in-the-store worden geplaatst. Procter & Gamble doet heel veel internationaal consumentenonderzoek rond categorieën die bij mekaar en naast mekaar passen. Bijvoorbeeld of de luiers best naast het kinderspeelgoed staan of naast de babyvoeding. Men test de resultaten van het onderzoek eerst in enkele winkels om na te gaan of de verkoop werkelijk toeneemt.

4.2.5 Resultaten

Het is moeilijk om de resultaten van het hele ECR-proces kwantitatief te meten omdat het een allesomvattend begrip is. ECR is eigenlijk hun hele commerciële strategie. Het is het dagelijkse werk dat van 's morgens tot 's avonds wordt gedaan bij Procter & Gamble. Men is verplicht om samen te werken met de retailers om de shoppers te overtuigen hun producten te kopen. Het is niet meer voldoende om een consument via televisiereclame te overtuigen dat een product goed is. Men moet samen met de retailer zorgen voor een optimaal assortiment, een optimale schapindeling en efficiënte promoties om de shopper producten te laten kopen. Als Procter & Gamble meer volume verkoopt, weet men dat de acties succesvol zijn geweest.

4.2.6 Toekomst

Procter & Gamble heeft veel informatie over de eigen categorieën, terwijl de retailer veel informatie heeft over de consumenten in de winkel. De bundeling van krachten van leverancier en retailer kan alleen maar positieve gevolgen hebben voor de consument. Men evolueert in de fast moving consumer goods industrie naar steeds grotere bedrijven, zowel aan leverancierskant als aan de retailerskant zodat een intensieve samenwerking almaar belangrijker wordt.

4.3 Coca-Cola

Coca-Cola is de grootste fabrikant, distributeur en marketeer van niet-alcoholische dranken en siropen ter wereld. De producten worden in meer dan 200 landen verkocht. Het bedrijf stelt wereldwijd 55 000 personen te werk, waarvan meer dan 3 000 in België. In België biedt Coca-Cola elf merken met een veertigtal variëteiten aan, waaronder Coca-Cola, Sprite, Fanta, Chaudfontaine, Aquarius en Nestea. Coca-Cola Services NV (CCS) en Coca-Cola Enterprises Belgium BVBA (CCEB) zijn de Belgische filialen van twee onderscheiden internationale groepen: The Coca-Cola Company en Coca-Cola Enterprises. Samen staan CCS en CCEB in voor alle activiteiten van Coca-Cola in België. Beide bedrijven hebben hun hoofdzetel in Anderlecht, maar CCEB heeft daarnaast ook vestigingen in andere delen van België (www.cocacolabelgium.be).

Om nog een beter zicht te krijgen op het category management en ECR-proces bij leveranciers, hebben we contact opgenomen met de heer Bart Pelgrims, die category management heeft helpen oprichten bij Coca-Cola in 1998 en nu nog steeds category manager is. Tevens zit hij in de board van ECR Belgium en leidt hij category management projecten in verschillende Europese landen.

4.3.1 Organisatiestructuur

We zullen eerst de plaats van de category management afdeling, waar de heer Pelgrims werkt, schetsen binnen de organisatiestructuur. In 2001 is dit pas een aparte afdeling geworden. Bij Coca-Cola Enterprises is er een departement Sales & Marketing dat in drie delen is opgesplitst:

1. 'Home shelves': hierin zitten alle personeelsleden die zich bezig houden met de supermarkten.
2. 'Cold drink shelves': hierin zitten alle personeelsleden die zich bezighouden met alle verkooppunten waar Coca-Cola onmiddellijk wordt geconsumeerd, zoals in restaurants, bioscopen, cafés en pretparken.

3. 'Operational marketing': hieronder bevindt zich de category management afdeling

Er zijn vier personen die zich continu bezig houden met category management. Deze vier personen rapporteren aan de heer Pelgrims. Zij werken voor alle klanten en kunnen dan ook ingezet worden in alle projecten. Zij geven adviezen aan de retailers over hoe de categorieën best worden beheerd. Eén van deze vier personen zorgt ook voor de opstelling van de planogrammen. Daarnaast heeft Coca-Cola een 'national account team' dat de verkoop verzorgt. Het category management team en het 'national account team' zijn volledig gescheiden van elkaar om de objectiviteit te bewaren. Dit in tegenstelling met Procter & Gamble, waar de verkoopsafdeling ook aan category management doet. Het category management departement gebruikt data van Nielsen, Gfk en de retailers zelf en doen zo objectief mogelijk een voorstel. Coca-Cola wil objectief zijn omdat men weet dat men de grootste speler is in de meeste categorieën waarin men actief is. Als men een volledige categorie kan laten groeien met tien procent en Coca-Cola bezit 60 tot 70 procent van die categorie zal men evenredig stijgen als de categorie. Men heeft er niets op tegen dat hun concurrenten groeien, zolang dat Coca-Cola ook meegroeit. Coca-Cola heeft zijn klanten ingedeeld in vier categorieën:

1. Supermarkten: 60-70 procent
2. Benzinstations: 10-20 procent
3. Groothandelaars die op hun beurt doorverkopen aan kleinere winkels: 5 procent
4. Cinema's en restaurants: 5 procent

4.3.2 *Vraagzijde van ECR*

Bij de bepaling van de schapindeling vraagt Coca-Cola via Nielsen of via de retailers de scanningdata op. Via hun software, ProSpace, kunnen zij planogrammen maken. Een recent voorbeeld van een planogram van de cola-afdeling bij Carrefour werd opgenomen in bijlage 1. Parameters zoals de hoeveelheid voorraad die nodig is om niet out-of-stock te gaan en welke referenties het meeste opbrengen worden samen met de scanningdata ingevoerd in de software en via wiskundige modellen wordt een voorstel van schapindeling verkregen. Dit gebeurt heel objectief zonder hun eigen merken te bevoordelen. Het gebeurt soms wel dat een

product dat bij de assortimentsberekening uit de boot valt, toch in de schappen komt omdat het product beantwoordt aan een specifieke behoefte. Zo is er bijvoorbeeld Coca-Cola cafeïnevrij. Dit is het enige cafeïnevrij colaproduct op de markt en ondanks een zwakke rotatie wordt dit vaak in het assortiment gelaten omdat er consumenten zijn die specifiek vragen achter dat product.

In de drankenafdeling van elke supermarkt is er een immense uitstalling van Coca-Cola, maar dat is nog een onderschatting van het aandeel dat Coca-Cola heeft in de softdrinks categorie. De verkopen van Coca-Cola liggen tussen 65 en 70 procent van alle verkopen van softdrinks, maar in geen enkele supermarkt in België krijgen zij zoveel plaats. Meestal schommelt hun aandeel in de uitstalling rond 50 procent. Coca-Cola begrijpt dat de andere spelers ook een kans moeten krijgen en men wil ook dat er een evenwichtig aanbod is. Dankzij een efficiënt schapbeheer wil Coca-Cola ook de out-of-stocks verminderen. Zij stellen vast dat zaterdagmiddag sommige producten niet meer in de schappen aanwezig zijn. Uit marketingonderzoek weten zij dat in 35 à 40 procent van de gevallen de consument dan niets koopt, ook niet in een andere winkel. Dat betekent dat Coca-Cola geen omzet en geen winst heeft. Dankzij een efficiënt schapbeheer kan men dat detecteren en de schappen anders indelen door meer plaats te geven aan producten die regelmatig out-of-stock zijn.

Retailers doen soms nog aan 'forward buying' waarbij zij telkens een grote hoeveelheid drank aankopen als Coca-Cola een korting aanbiedt. Dit gaat helemaal in tegen het ECR-principe en Coca-Cola is daar dan ook absoluut tegenstander van. Het is niet efficiënt voor Coca-Cola en niet voor de retailers. De retailers zitten met veel meer voorraden die zij moeten opslaan en als de consumenten gewend zijn om in promotie te kopen, zijn zij niet meer geneigd om niet in promotie te kopen. Coca-Cola zal dan altijd een reductie moeten geven en dat is erg duur. Retailers verdienen meestal ook minder op een product dat in promotie staat. Bij Colruyt gebeurt altijd een aanpassing aan de laagste prijzen en ook Carrefour kijkt meer en meer naar Colruyt om zijn prijzen vast te stellen. Dit betekent dat als er ergens in de markt een promotionele actie is, iedereen zich aanpast aan de promotionele prijs. Coca-Cola probeert de retailers daar attent op te maken, maar uiteindelijk is het hun beslissing of zij het doen of niet.

De beslissingen omtrent promoties zijn vrij complex. Promoties worden meestal gedaan op basis van gegevens die komen van AC Nielsen, Gfk of de retailers zelf. Accuris draagt ook bij aan de bepaling van welke promoties het beter doen bij welke retailers. Zo kan men naar de volgende campagnes toe zijn promotieacties beter afstemmen. Coca-Cola heeft wel veel informatie rechtstreeks van het winkelpunt, omdat zij in het winkelpunt leveren. Zij kunnen onmiddellijk zien of bepaalde promoties effect hebben. Dat is een voordeel dat zij hebben ten opzichte van andere leveranciers die niet in het winkelpunt leveren. Coca-Cola wil via promoties op een winstgevende manier zijn omzet laten groeien. Men houdt steeds rekening met de kosten. Als de extra winst niet opweegt tegen de kosten voert men minder promoties. De beslissing voor welke producten promoties gevoerd zullen worden, zijn ook strategische beslissingen. Er zijn bijvoorbeeld producten die niet promotioneel worden ondersteund om een betere marge te kunnen aanbieden aan de retailer. Het kan ook zijn dat men een bepaald product liever meer in de horeca zou verkopen. Dan worden de promoties in de supermarkten ook teruggeschroefd, ook al zou een promotie goede resultaten gehad hebben in de supermarkt.

Coca-Cola gebruikt soms nog direct mailings, maar men gaat er steeds minder mee om. Een aantal jaren geleden gebruikte men heel frequent direct mailings, maar men ondervond dat heel veel direct mails moeten worden opgestuurd vooraleer er voldoende reactie komt. Men had een redemptie¹⁴ van slechts vijf à tien procent. Het kostte bovendien erg veel aan postzegels en bracht weinig op. Nu probeert Coca-Cola de consumenten aan te zetten om zich te registreren op hun website als zij informatie en kortingsbonnen willen ontvangen. De personen die zich registreren zijn echt geïnteresseerd, terwijl de direct mailings verstuurd worden naar personen waarvan Coca-Cola dénkt dat zij interesse hebben, bijvoorbeeld omdat zij beantwoorden aan de categorie 18 tot 25 jarigen en twee kleine kinderen hebben. Maar als de consumenten zelf de eerste stap hebben gezet, is de redemptie veel hoger en wegen de opbrengsten wel op tegen de kosten.

Bij nieuwe productintroductions wordt er altijd geprobeerd om consumentenbehoeften die niet of weinig aanwezig zijn in de categorie te versterken. Bijvoorbeeld de trend naar gezondheid

¹⁴ Het percentage van de gegeven kortingsbonnen dat effectief ingeruild wordt

neemt in alle categorieën toe en Coca-Cola zoekt nu in alle categorieën naar nieuwe initiatieven die inspelen op die trend, zoals kleinere verpakkingen en meer productvariatie. Er worden altijd verschillende voorstellen getest op smaak en consumentenbehoeften vooraleer een nieuw product op de markt komt. Het kan zijn dat voor één lancering tien nieuwe producten worden gemaakt waarvan er na de testen slechts één overblijft.

Nieuwe producten leiden altijd tot kannibalisatie van oude producten. Maar Coca-Cola introduceert toch heel wat nieuwe producten omdat het nieuwe product en het oude product samen meestal meer verkopen dan het oude alleen. Bijvoorbeeld toen men Coke Light Lemon op de markt heeft gebracht, deed Coke Light het heel goed. Maar men heeft het toch op de markt gebracht omdat Coke Light en Coke Light Lemon samen meer verkopen. Nieuwe producten worden bijna altijd kwalitatief getest. Er worden een aantal consumenten uitgenodigd die de nieuwe producten mogen komen proeven en evalueren. Deze personen moeten ook aangeven of zij bereid zijn om het nieuwe product te kopen en of zij bereid zijn om het product in de toekomst ook nog te kopen. Coca-Cola heeft natuurlijk ook veel informatie van vorige introducties waarmee men de resultaten van het onderzoek kan vergelijken. Dat gebeurt nu ook met Coke Light Lime. Coke Light Lemon en Coke Light Lime liggen heel kort bij elkaar en er is enorm veel kannibalisatie, maar de twee samen verkopen meer dan Coke Light Lemon alleen. Door de informatie die men had over Coke Light Lemon kon men de reacties van de consumenten op Coke Light Lime goed inschatten, zeker omdat de resultaten van hun onderzoek ongeveer hetzelfde waren als die bij Coke Light Lemon. Men kan op voorhand echter nooit met honderd procent zekerheid de reacties op nieuwe introducties inschatten. Coca-Cola stelt ook vast dat als men een introductie doet binnen een bepaald merk dat de andere smaken van dat merk meer verkopen. Bijvoorbeeld toen Fanta Light werd gelanceerd, verkocht Fanta ook terug meer. Nieuwe introducties worden vaak gebruikt voor het dynamiseren van het product of de categorie. Dat zoeken naar dynamisme heeft ook geleid tot het nieuwe concept van Fanta World dat in januari 2006 is gelanceerd. Elke zes maanden komt er een nieuwe Fanta op de markt in België, te beginnen met de Thaise mango versie. In juni 2006 verdwijnt deze versie van de markt en komt er een Maledivische versie in de plaats, ongeacht hoe goed de verkopen zijn.

4.3.3 Aanbodzijde van ECR

Waar veel bedrijven in de fast moving consumer goods industrie transport en distributie uitbesteden aan derden, heeft Coca-Cola er steeds de voorkeur aan gegeven om zijn wijd vertakt netwerk van klanten grotendeels zelf te bevoorraden. Voor softdrinks gebeurt dit zelfs tot in de rekken van de individuele winkelpunten, via het 'direct store delivery' (DSD) systeem. De andere producten worden geleverd tot in de distributiecentra van de retailers. Door het DSD-systeem houden zij een nauw contact met de winkelpunten, kunnen zij beter voorraadbreuken vermijden, snel nieuwe initiatieven introduceren en vlotter producten naleveren. Het systeem biedt voordelen voor zowel de klanten als voor Coca-Cola en ondanks de hoge kost lag het mee aan de basis van de positieve resultaten van de voorbije jaren.

In België staat Coca-Cola nog niet zo ver wat betreft supply chain management. Momenteel is men samen met Carrefour een systeem aan het testen waarbij wordt beslist hoeveel voorraad best bij de retailer staat. De hoeveelheid voorraad die de retailer heeft, wordt dagelijks verzonden naar Coca-Cola zodat zij hun productie beter kunnen afstemmen op de vraag die gaat komen. Voorlopig is dit nog niet operationeel, maar het is de bedoeling om dit in de toekomst uit te bouwen. Op termijn heeft Coca-Cola ook de intentie om de voorraden van water en juices te beheren in de distributiecentra van de klanten. Coca-Cola betreft ook zijn leveranciers niet echt bij het ECR-proces omdat hun leveranciers uit de industriële wereld komen en toch wat verder af staan van de fast moving consumer goods industrie en de retailwereld. Coca-Cola focust zich op hun relatie met hun klanten.

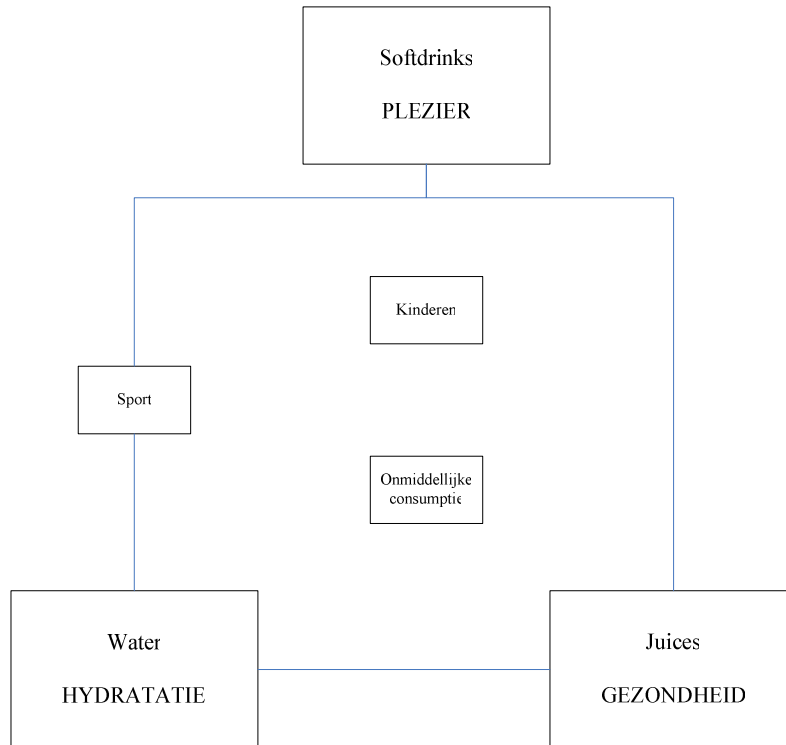
Wat betreft de logistiek is er de laatste jaren heel wat veranderd. In 2002 werd sterk geïnvesteerd in extra opslagruimte in de fabrieken van Gent en Antwerpen. Ook de acquisitie van Chaufontaine in 2003, een productiesite met een uitgebreide infrastructuur, deed de totale stockagecapaciteit verder toenemen. Zo bevindt 75 procent van de beschikbare opslagruimte zich vandaag in de productiecentra zelf, tegenover 26 procent in 2003. Terzelfdertijd nam het aandeel van de verkochte volumes dat vanuit de productiecentra rechtstreeks aan de klanten wordt beleverd, sterk toe. Voor de verhandeling van de 25 procent volume dat niet rechtstreeks vanuit de productiecentra wordt beleverd, beschikte Coca-Cola

over vijf extra distributiecentra die zwaar doorwogen op de vaste kosten en die niet altijd bijdroegen aan een optimale routeplanning. Daarom is CCEB nu in 2006 bezig zijn logistieke organisatie te herstructureren. Het objectief is om de logistieke activiteiten te concentreren in vijf distributiecentra in plaats van acht. De sites in Oostkamp, Evere en Barchon zullen sluiten, terwijl Gent, Antwerpen, Hasselt, Gosselies en Chaudfontaine verder worden uitgebouwd. De pure verkoopactiviteiten worden gecentraliseerd op drie locaties: in Oostkamp, Hasselt en Gosselies.

4.3.4 Category management

Om te bepalen welke producten in een categorie thuishoren, heeft Coca-Cola verschillende bronnen. Men kijkt allereerst naar hoe AC Nielsen producten samen zet in één categorie. Eén keer per jaar doet Coca-Cola een onderzoek om de 'consumer decision tree' te bepalen. Zij nodigen dan bijvoorbeeld een twintigtal personen uit. Op een tafel staan tachtig producten van hen en van de concurrentie en men vraagt de personen om de producten bij elkaar te zetten die volgens hen bij elkaar horen. Dan ziet men dat bijvoorbeeld Coca-Cola samen wordt gezet met Pepsi-Cola, Chaudfontaine met Vittel en RedBull met Aquarius. Achteraf zit men samen met die personen en in een aantal sessies probeert men na te gaan hoe de producten in het hoofd van de consument zitten. Op die manier kan Coca-Cola bepalen welke producten in één categorie of één subcategorie kunnen worden gezet. Daarna legt Coca-Cola die bevindingen voor aan de retailers en wordt in overleg bepaald of deze bevindingen worden gevolgd of worden aangepast aan de wensen van de retailer.

Tot en met 2005 had Coca-Cola drie grote categorieën: softdrinks, water en juices. In 2006 heeft men een nieuwe studie uitgevoerd die dit beeld een beetje veranderd heeft. Figuur 12 probeert dit duidelijk te maken.



Figuur 12 Indeling van categorieën bij Coca-Cola

Er zijn nog steeds drie grote categorieën waarbij de softdrinks aanleunen bij het plezierig drinken, water bij hydratatie en bij juices gaat het meer over de gezondheid. Daarnaast ontstaan hoe langer hoe meer specifieke ‘consumption occasions’. Ouders gaan nu meer winkelen met het idee: ik wil iets voor mijn kinderen om bijvoorbeeld mee te nemen naar school en ik wil dat op één plaats terugvinden. Zij beschouwen de kinderproducten als een aparte categorie. In Wallonië voorzien sommige retailers een aparte plaats voorzien in het winkelpunt waar alle kleine verpakkingen voor kinderen terug te vinden zijn. Een andere categorie die vaak terugkomt, is de onmiddellijke consumptie. Mensen willen iets gekoeld drinken op het moment dat zij dorst hebben. Kleine koelkasten aan de kassa proberen aan die behoefte te voldoen. Een derde categorie die sterk opkomt, is sport. Deze categorie zit tussen softdrinks en water in en is heel duidelijk afgelijnd. Mensen willen drank aankopen voor bij het sporten. Alle categorieën samen vormen één overkoepelende categorie: de niet-

alcoholische dranken. Maar aangezien Coca-Cola enkel producten heeft binnen de niet-alcoholische dranken wordt dit achterwege gelaten.

Bij de eerste projecten rond category management in 1998 paste men het acht stappen proces toe. Een nadeel hiervan was dat het een vrij zwaar proces was. Als alle stappen nauwgezet werden doorlopen, duurde dit enkele maanden en voordat je aan de laatste stap was, was er soms al een update nodig van de eerste stap. Vandaag wordt het minder uitgebreid toegepast en men houdt zich ook niet volledig aan de volgorde, maar alle stappen in het proces worden wel doorlopen. In het begin wordt de categorie altijd gedefinieerd. In samenspraak met de retailer bepaalt men in welke categorie men een project wil doen, bijvoorbeeld in softdrinks of in water. Dan wordt de rol van die categorie vastgelegd. Zij doen een aantal voorstellen aan de retailers, maar deze hebben daar ook hun eigen visie op. Coca-Cola kan nooit iets opleggen aan de retailers. Finaal zijn zij het die beslissen welke rol aan welke categorie wordt toegekend. Maar de retailers hebben zoveel producten en categorieën in hun assortiment dat het voor hen onmogelijk is om voor elke categorie zelf een uitgebreide analyse te doen. Als er dan in een categorie zoals softdrinks een heel belangrijke speler zoals Coca-Cola is die daar een sterke knowhow in heeft, zijn zij eerder geneigd om het voorstel van Coca-Cola over te nemen. Softdrinks is trouwens een erg belangrijke categorie in een winkelpunt omdat het de categorie is die de grootste omzet vertegenwoordigt. Bijgevolg is het voor de retailers belangrijk dat zij een objectieve en goed uitgevoerde analyse verkrijgen. Coca-Cola is in staat om zo een analyse aan te bieden aan de retailer.

Coca-Cola maakt gebruik van de standaard rolverdeling van categorieën om de retailers een voorstel te doen. Men maakt een onderscheid tussen 'destination', 'routine', 'occasional' en 'convenience'. De meeste categorieën waar Coca-Cola producten in heeft, zijn routine en destination bij de retailer. Het zijn dus erg belangrijke categorieën voor de retailer. Category assessment gebeurt diepgaand bij Coca-Cola. Naast de category managers zijn er ook personen die aan onderzoek doen en die meewerken aan het vastleggen van de doelstellingen. Het opstellen van een category scorecard beperkt zich meestal tot één blad waar de huidige situatie en de doelstellingen voor de volgende periode op staat. Na zes maanden gebeurt een evaluatie van de doelstellingen en bekijkt men waar men moet bijsturen. Coca-Cola besteedt

niet zoveel aandacht aan de scorecard en gebruikt ze eerder als een samenvatting van de category assessment.

De categorie strategieën en tactieken zijn nauw met elkaar verbonden. Eerst wordt de strategie van de categorie bepaald, bijvoorbeeld 'traffic building' of winst genereren. Soms kan dit binnen een categorie verschillen voor verschillende segmenten of producten. Zo kan de strategie voor de gewone cola bijvoorbeeld 'traffic building' zijn, waarbij promoties of direct mailings worden gedaan om de consumenten naar het winkelpunt te lokken. Eens de shopper in de winkel is, proberen zij hem ook andere producten te laten kopen door bijvoorbeeld een aantrekkelijke schapindeling. Bij ice teas kan het dan weer de bedoeling zijn om winst te genereren. Dan voert men minder promoties om winst te kunnen nemen in die subcategorie. Eenmaal de strategie is vastgelegd, bepaalt men de tactieken om die strategie te realiseren, bijvoorbeeld welke de samenstelling moet zijn van het assortiment of welke promoties er moeten worden gevoerd.

De implementatie is de moeilijkste stap. Als een project faalt, is het meestal bij de implementatie. Eens alles is vastgelegd en op papier staat, beginnen de retailers soms te twijfelen aan de haalbaarheid en lassen zij het project af of willen zij het uitstellen. Coca-Cola besteedt nochtans veel aandacht aan de implementatie. Zij hebben een vrij groot departement, 'field sales', dat zich bezig houdt met de implementatie. Alle vertegenwoordigers die bij de klanten komen en ook een hele ploeg merchandisers maken deel uit van dat departement. Op één week kunnen zij een hele nieuwe indeling van de schappen doorvoeren in alle hypermarkten van Carrefour. Een category review gebeurt om de zes maanden omdat de resultaten van category management nog niet zichtbaar zijn op een maand tijd. De consumenten moeten zich eerst kunnen aanpassen aan een nieuwe indeling of aan nieuwe producten. Voor de review wordt gebruik gemaakt van de scorecards en het category assessment proces wordt geüpdatet. Het kan ook gebeuren dat de strategie en tactieken moeten worden aangepast als de beoogde doelstellingen niet werden bereikt.

Coca-Cola maakt gebruik van zowel substitutieve als van complementaire categorieën. In de drankenafdeling zijn sowieso alle producten terug te vinden, maar dikwijls staat Coca-Cola of

een ander product ook complementair op een andere plaats. Hoewel het veel plaats inneemt, geeft het goede resultaten. Uit onderzoek blijkt dat consumenten op die manier worden gestimuleerd om drank te kopen bij bijvoorbeeld een bereide maaltijd omdat zij er zelf niet altijd aan denken. Coca-Cola is in een winkelpunt terug te vinden tot op zes verschillende plaatsen: in de drankenhal, in kleine koelkasten aan de kassa, bij de pizza's, bij de chips en bij verschillende bereide maaltijden.

Samen met Accuris heeft Coca-Cola twee keer een project gedaan waarbij scanningdata werd verzameld om na te gaan welke producten vaak samen werden aangekocht. Zo heeft men gevonden dat bij pizza en chips vaak Coca-Cola werd aangekocht en men biedt nu ook Coca-Cola aan bij die producten. Vijf jaar geleden dacht men dat op hoeveel meer plaatsen in de supermarkt Coca-Cola te vinden was, hoe beter. Maar men heeft ondervonden dat dit niet altijd zo is. Dranken moeten op verschillende plaatsen aanwezig zijn, maar het kunnen verschillende dranken zijn. In de groenten- en fruitafdeling is het beter een Minute Maid te zetten in plaats van een Coca-Cola en aan de kassa staat er best ook water. Men biedt nu meer in functie van de locatie en de andere categorieën een product aan, daar waar vroeger overal Coca-Cola stond.

Coca-Cola is voor softdrinks en juices category captain bij alle retailers, voor water is men nergens category captain omdat Chaufontaine een relatief kleine speler is. Als category captain verloopt de samenwerking met de retailers intenser. Coca-Cola doet de analyses en komt met voorstellen en aanbevelingen. Samen met de retailer wordt het category management beleid gevoerd. De retailers vragen meestal aan de andere fabrikanten van softdrinks en juices om het beleid kritisch te bekijken en opmerkingen te formuleren, een rol die Coca-Cola vervult in de categorie van het water waar Spa meestal de category captain is.

Voor dranken wordt het store-in-the-store concept niet gebruikt omdat dranken als heel saai worden aanzien. Consumenten voelen er zich weinig mee betrokken, men moet nu eenmaal drinken. Het is heel moeilijk om een hype te creëren zoals bijvoorbeeld wel lukt bij een 'baby world' waar mama's het heel tof vinden om rond te neuzen op zoek naar allerlei spullen voor hun oogappel.

4.4.5 Resultaten

Coca-Cola heeft onderzoek gedaan naar de effecten van een efficiënt schapbeheer. Men selecteerde twee gelijkaardige clusters van drie winkelpunten. In één cluster voerde men een nieuwe indeling van de schappen door en in de andere cluster liet men het zoals het was. In de winkels waar geen aanpassingen werden gedaan, zag men een groei van twee à drie procent en in de winkels die wel werden aangepast, vond men een groei van twaalf procent. Het is misschien niet mogelijk om dit te veralgemenen naar alle winkels, maar het geeft toch een idee over hoe een efficiënt schapbeheer kan leiden tot goede resultaten. Efficient replenishment en een efficiënt assortimentsbeheer zorgen ook voor een daling van de kosten. Als een schap ideaal wordt aangevuld, moet het minder worden aangevuld en kost het minder arbeidskracht. Referenties die weinig verkopen maar toch in het assortiment zitten, nemen plaats in in de rekken. Dankzij een efficiënt assortimentsbeheer kunnen deze referenties worden gedetecteerd en kunnen nieuwe producten worden geïntroduceerd die waarschijnlijk meer zullen verkopen.

Ook category management draagt bij tot het verhogen van de omzet en de winst. Coca-Cola heeft nooit cijfers gehad van het aantal procenten groei van de omzet of winst alleen door category management omdat er altijd verschillende acties worden ondernomen in een category management project. De softdrinkscategorie in België is de laatste vijf jaar elk jaar met zes à zeven procent gegroeid in omzet. Een groot deel daarvan is volgens Coca-Cola te wijten aan category management. Coca-Cola heeft de laatste jaren veel aandacht besteed aan category management omdat dranken een uitrekbare categorie zijn. Als men door een mooie uitstalling de consumenten kan overtuigen om meer drank mee naar huis te nemen, zullen de consumenten ook meer drinken. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld wc-papier dat geen uitrekbare categorie is. Het is niet omdat je meer wc-papier mee naar huis neemt dat je meer naar wc zult gaan.

4.3.6 Toekomst

Coca-Cola is altijd heel actief geweest op de vraagzijde van efficient consumer response en minder actief op de aanbodzijde. Maar men is er hard op aan het werken om de aanbodzijde op een hoger niveau te brengen, onder andere door de logistieke herstructureringen. Maar ook langs de vraagzijde is men nog steeds op zoek naar vernieuwingen en verbeteringen. De technologie is zich ook nog sterk aan het ontwikkelen binnen Coca-Cola. Met EDI werkt men al, maar men is nog niet bezig met automated store ordering of 'radio frequency identification' (RFID). RFID werkt voorlopig ook nog niet samen met vloeibare producten. Het kan niet op een blikje Coca-Cola worden geplaatst omdat er veel kans is dat de chip niet kan worden gelezen. Volgens de heer Pelgrims is men binnen twee jaar ook bezig met deze technologieën.

De hardware ontwikkelt zich ook sterk zodat het nu mogelijk is om vele honderden gigabytes aan data op te slaan. Ook de software om die gegevens te analyseren, gaat erop vooruit. Daardoor is het mogelijk om scanningdata op het ticketniveau op een continue manier uit te wisselen met de retailers. Zo kan men nagaan of een product van Coca-Cola op hetzelfde kassaticket staat als een ander product. Het hele ECR-proces staat nog zeker niet op punt en zal nog een hele tijd verder blijven evolueren.

4.4 Accuris

Accuris is een bedrijf dat sinds 1996 producten en diensten aanbiedt aan bedrijven in de fast moving consumer goods industrie. Accuris is de Europese marktleider in de voorziening van oplossingen voor efficiëntere promoties en marketingmix beslissingen. Zij maken het voor bedrijven mogelijk om de return-on-investment van hun marketinginvesteringen te meten, op voorhand te evalueren, te voorspellen, te optimaliseren en te controleren. Accuris biedt twee producten aan: het marketing mix effectiveness (MME) systeem en het Accuris efficient promotions (AEP) systeem. Daarnaast bieden zij ook een aantal marketingdiensten aan (www.accuris.be).

We hebben gesproken met Toon Deleeck, managing consultant bij Accuris. Hij is zowel consultant als CEO van Accuris België.

4.4.1 Klanten

Accuris richt zich voornamelijk op grote fast moving consumer goods bedrijven met goed ontwikkelde marketingactiviteiten in Europa. Klanten zijn onder meer Coca-Cola, Danone, Pepsi Co, Procter & Gamble, Unilever, Carrefour en Delhaize. Accuris heeft voornamelijk fabrikanten onder zijn klanten. Maar ook retailers dienen te weten hoe zij categorieën optimaal tot ontwikkeling kunnen brengen door promoties, door assortimenten te wijzigen en door prijzen aan te passen. Dit is mogelijk met behulp van de producten van Accuris. Het gebeurt uitzonderlijk dat een fabrikant, een retailer en Accuris samenwerken op een project. Deze samenwerking verloopt maar vlot zolang de relatie tussen de twee klanten goed is. Als er spanningen komen, is dat meestal voldoende om het samenwerkingsproject te onderbreken of te laten stopzetten. Bedrijven roepen de hulp van Accuris in om drie redenen:

- Focus van de externe consultant: toegewijde mensen die binnen een opgelegde tijd een dienst leveren
- Ervaring en specialisatie van Accuris
- Objectiviteit door het samenwerken met externe mensen

Accuris haalt zijn informatie op de eerste plaats uit de interne data die de leveranciers hebben. Maar men maakt ook gebruik van de scanningdata en de gegevens van derde partijen, zoals AC Nielsen, Gfk en IRI. AC Nielsen is vaak de belangrijkste bron van informatie, maar er zijn landen waar geen Nielsen cijfers beschikbaar zijn of niet met het juiste niveau van detail. Accuris creëert steeds een geïntegreerde database die continu wordt gevoed. Op die manier komt alle informatie over de verkopen, de prijzen, de campagnes en de marketingactiviteiten op een toegankelijke manier samen.

4.4.2 Producten

Accuris levert software waarmee de impact van marketingmixbeslissingen op het merk en de categorie kan worden gemeten. Accuris helpt met het begrijpen van de effectiviteit van alle marketingmixbeslissingen, waaronder reclame, promotie, prijs en innovaties. De grootste uitdaging van de consumentengoederenindustrie is het genereren van groei. Accuris helpt daarom met de identificatie van :

- Kritische groeidrijvers
- De meeste effectieve elementen van de marketingmix
- De impact van activiteiten op merken en categorieën

De producten zijn gebaseerd op econometrische modellen om de impact van bepaalde beslissingen te kunnen kwantificeren. Het zijn standaardproducten hoewel sommige parameters configureerbaar zijn. Het is helaas niet mogelijk om een voorbeeld van zo een econometrisch model op te nemen, aangezien deze modellen intellectueel beschermd zijn en strikt confidentieel.

4.4.2.1 Marketing mix effectiveness (MME) systeem

Het Accuris MME-systeem meet de korte en lange termijn invloeden van beslissingen op het vlak van reclame, promotie, prijs en assortiment. Het systeem berekent de basisverkopen en bijkomende verkopen op lange termijn, de bijkomende verkopen op korte termijn, kannibalisatie en de verandering van merken. Accuris gebruikt econometrische modellen om

patronen en afhankelijkheden te bepalen in marketing- en salesdata. Ook de elasticiteit van marketingmixelementen wordt berekend. Deze bevindingen worden gebruikt voor de bepaling waar men dient te investeren om de verkopen en winstgevendheid te maximaliseren. Het MME-systeem maakt het makkelijker om te begrijpen hoe de consumentenvraag wordt gegenereerd en helpt de managers om op feiten gebaseerde beslissingen te nemen om de effectiviteit van het planningsproces te verbeteren. De klant kan het MME-systeem bijvoorbeeld gebruiken als hij volgend jaar een nieuw product wil lanceren. Dankzij de software kan hij een inschatting maken hoe de verhoudingen in de categorie zullen veranderen. Het nieuwe product zal een deel van de verkoop voor zich nemen, maar dat gaat misschien ten koste van bestaande producten. Achteraf laat de software de klanten zien welke de bijdrage is geweest van de lancering, van welke producten het nieuwe product volume heeft afgesnoept en in welke mate het product nieuw volume bovenop de categorie heeft gegenereerd.

4.4.2.2 Accuris efficient promotions (AEP) systeem

Het AEP-systeem is een volledig softwarepakket voor het beheer van promoties. Het bestaat uit een aantal modules die het makkelijk maken om het systeem aan te passen aan de wensen van de klant. De kern van het systeem is een analytisch gedeelte dat een hele reeks interne en externe berekeningen uitvoert, zoals bijkomende verkopen, bijkomende winst, kannibalisatie en categoriegroei. Het AEP-systeem helpt bedrijven om het proces van promotieplanning te stroomlijnen, effectiever en winstgevender te maken. Het systeem identificeert ineffektieve promoties en optimaliseert de promotiemix. De drie voornaamste modules van het Accuris efficient promotions systeem zijn:

1. De monitor functie: evalueert dagelijks de promotionele prestaties van de eigen producten, de concurrenten, de categorie en de retailers. De resultaten kunnen worden uitgedrukt in zowel volume als in financiële cijfers, met een gedetailleerd inzicht in de kostenstructuur van promoties. Ook de kosten van kannibalisatie en de kosten van een 'post promotional drop' van de verkopen worden aangegeven. De monitor module meet de impact van promoties op het categorievolume en voorziet alle gegevens die

het mogelijk maken om de effecten van promoties op de merken van de fabrikant, de concurrent en de retailer duidelijk te maken.

2. De optimizer functie: is planningsoftware gebaseerd op econometrische modellen. De Optimizer maakt het mogelijk om promotionele prestaties voor de volgende planningsperiode te voorspellen en te optimaliseren. Het is ook mogelijk promotionele scenario's en gebeurtenissen te creëren.
3. De evaluator functie: biedt elektronische rapporten aan die de promotionele prestaties van de klant beschrijven. Historische data worden geëvalueerd en er wordt gewezen op structurele zwaktes en mogelijkheden. De evaluator module helpt de klant om strategische mogelijkheden te identificeren en doet aanbevelingen voor verbeteringen van de promotionele strategie en de integratie ervan in de algemene commerciële strategie.

4.4.3 Diensten

Accuris biedt een reeks diensten aan om de marketingmogelijkheden van zijn klanten te verbeteren. De drie belangrijkste zijn:

1. 'Basket value': Accuris heeft een methode ontwikkeld om elektronische point-of-sale data te analyseren op het 'basket' niveau van de winkelwagen. Op die manier kunnen de verschillende soorten klanten worden onderscheiden. Bijvoorbeeld een winkelwagen die vol is met producten om een maaltijd te bereiden, kan erop wijzen dat deze producten worden gekocht door een consument met een speciaal doel, namelijk de bereiding van een avondmaal. Accuris beschrijft het consumentengedrag en geeft aanbevelingen om de waarde van de manden te maximaliseren. Dit helpt leveranciers en retailers om goed gekozen in-store promotieacties te ontwikkelen voor verschillende soorten consumenten.
2. Implementatie van category management bij de klanten: acht à tien jaar geleden deed Accuris volledige category management projecten voor bedrijven die daar niets van af wisten. Accuris deed soms zelfs een aanpassing van de hele commerciële strategie van het bedrijf, aan het categoriegericht denken. Vandaag krijgen zij nog zelden de vraag

voor een volledige implementatie van category management, aangezien category management ingebakken zit in alle grote bedrijven.

3. Handelspromotie diensten: diensten rond de Europese harmonisatie van 'trade terms' of handelsvoorwaarden worden nu enorm veel gevraagd. 'Trade terms' zijn de condities die de retailers van de fabrikanten krijgen. Enkele jaren geleden hebben een aantal retailers, waaronder Carrefour de Oost Europese markt ontdekt. De meeste grote fabrikanten van consumentengoederen waren reeds vele jaren aanwezig in deze Oost Europese landen. Carrefour eiste echter onmiddellijk dezelfde voorwaarden als in Frankrijk voor alle producten. Enkele fabrikanten schakelden Accuris in om aan de druk van Carrefour te weerstaan. Accuris kon aantonen dat de bijdrage die een aantal grote fabrikanten hadden aan de ontwikkeling van de categorieën in Oost Europese landen door promotieacties veel hoger was dan in Frankrijk. Hierdoor konden hogere marges worden gevraagd aan Carrefour in Oost Europese landen. Als fabrikanten, dankzij Accuris, kunnen aantonen dat zij een sterke impact hebben op de ontwikkeling van bepaalde categorieën, hebben zij een sterk argument in handen om hun condities niet te verbeteren voor de retailers.

4.4.4 Project met Coca-Cola

In 2004 ondernamen Accuris en Coca-Cola samen een project om de effectiviteit van de promotieacties van Coca-Cola te verhogen. Prijspromoties vormen een groot deel van de marketinguitgaven voor Coca-Cola. Coca-Cola levert rechtstreeks aan de retailers en heeft bijgevolg een heel gedetailleerd zicht op het aantal geleverde producten voor elke promotie. Coca-Cola levert twee tot drie keer het gemiddelde volume bij elke promotieactie, maar men heeft het erg moeilijk om de netto-impact van hun promotiecampagnes te kennen. Coca-Cola kon de bijkomende verkopen door de promotieacties niet onderscheiden van de gewone omzetgroei. Hier kwam Accuris in het spel: Accuris ontwikkelde een systeem voor Coca-Cola dat de 'loading in' cijfers en 'selling out' cijfers integreert. Daarmee kan men niet alleen het bijkomend volume meten dat de promotieactie genereert, maar ook de mate waarin kannibalisatie optreedt op andere producten, de mate waarin volume wordt afgepakt van concurrerende producten, de mate waarin de globale categorieverkopen verhogen en de mate

waarin de campagne zorgt voor een verandering in verkopen tussen concurrerende retailers. Deze software is ingebed in de bedrijfssoftware van Coca-Cola en filtert alle aspecten die de verkopen beïnvloeden, maar geen deel uitmaken van de promotiecampagne zoals seizoensaliteit en de lange termijn trends van de producten.

Voor Coca-Cola is het voornaamste doel van promoties om bijkomend volume te genereren door klanten te winnen van concurrenten, klanten meer voorraad te laten inkopen en op korte termijn de verkopen te verhogen. Kannibalisatie op andere merken of verpakkingen van Coca-Cola moet men trachten te vermijden. Coca-Cola heeft erg goede resultaten gehaald met een aangepaste promotionele strategie. Men merkte een stijging van 14 procent van de verkopen binnen de categorie dankzij efficiëntere promoties. Coca-Cola ontdekte dat de effectiviteit van een identieke promotieactie erg kan verschillen van één retailer tot een andere. Men voert vandaag ook meer promoties bij de retailers waar de campagnes succesvoller zijn. Coca-Cola is zo tevreden over de resultaten dat zij de software van Accuris nu voor al hun promoties gebruiken.

4.4.5 Studie van Accuris naar promotionele activiteiten

Accuris doet tweejaarlijks een studie in acht Europese landen – België, Duitsland, Frankrijk, Italië, Nederland, Spanje, het Verenigd Koninkrijk en Zweden - naar het beheer, de rendabiliteit en effectiviteit van promoties. De laatste studie dateert van 2005 en geeft een inzicht in de promotionele activiteiten van fabrikanten en retailers. Het retaillandschap in Europa wordt gekenmerkt door intensievere prijsconcurrentie. De grootste retailers gebruiken prijs als voornaamste marketingtactiek en de bijkomende druk van de hard discount sector zorgt voor nog verdere prijsdalingen.

In 2004 had de retailindustrie minder aandacht voor promoties van consumentengoederen. Er werden minder en minder krachtige promotionele acties gevoerd. Huis aan huis folders werden verminderd in frequentie, bijvoorbeeld van wekelijks naar tweewekelijks, en het aantal consumentengoederen op het eerste blad van de folders werd drastisch verlaagd. In 2002 werd 31 procent van de verkopen van consumentengoederen gesteund door promoties,

in 2003 nog 26,7 procent en in 2004 zakte dit percentage verder naar 26,2 procent. De daling was vooral duidelijk in Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk, België en Nederland. De voornaamste retailers in deze landen – Tesco, Asda, Delhaize en Albert Heijn – hebben hun strategienadruk veranderd van promotionele kortingen naar ‘every day low pricing’ (EDLP). Carrefour bood in Frankrijk en België in zijn hypermarkten zowel EDLP als promoties aan. Maar deze aanpak ging wel ten koste van merkconsumentengoederen en ten voordele van consumentenelektronica en andere duurdere producten. Er is een groeiende focus op non-food categorieën bij zowel de hard discounts, de nationale en internationale supermarktketens als de hypermarkten in Europa.

De promotionele effectiviteit is stabiel gebleven in 2004 ondanks de mindere uitgaven voor promoties. Promoties genereerden in 2004 ongeveer dezelfde volumestijging als in 2003, respectievelijk 43,1 procent en 44,8 procent, maar de oorsprong van deze bijkomende verkopen is gewijzigd. Een hoger percentage van de promotionele verkopen kwam van consumenten die de aankoop van hun favoriete producten uitstelden totdat zij in promotie waren. Er waren ook steeds meer consumenten die op zoek gingen naar promotionele aanbiedingen. Daardoor bleef de promotionele effectiviteit op hetzelfde niveau. Als men deze promotiezoekende consumenten niet in rekening brengt, daalt de promotionele effectiviteit sterk in 2004.

Het totale geïnvesteerde bedrag aan promoties in de acht Europese landen blijft in 2004 op hetzelfde niveau als in 2003. Maar de kosten van één enkele promotie zijn gestegen, voornamelijk omwille van de hogere kosten die de retailers aanrekenen aan de fabrikanten om in de folders en in de winkel reclame te maken. De return-on-investment is dan ook gedaald van 47 cent opbrengst per geïnvesteerde euro naar 42 cent per geïnvesteerde euro. Meer dan de helft van de geïnvesteerde financiële middelen in promotie blijkt verloren. Er zijn wel significante verschillen tussen de landen en de retailketens. Grote landen zoals Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk, Italië en de grote retailers zoals Carrefour en Tesco hebben een hogere return-on-investment van tussen 0,50 cent en 0,70 cent per geïnvesteerde euro, maar het blijven negatieve returns.

De voornaamste oorzaak van deze negatieve returns zijn de fundamentele verschillen in de manier waarop productcategorieën reageren op promoties, terwijl de meeste promotieacties daar geen rekening mee houden. In 2004 was er een oververtegenwoordiging van promoties die als doel hadden consumenten naar de winkel lokken, maar veel van deze promoties waren in categorieën die maar een beperkte capaciteit hadden om consumenten aan te zetten ook andere producten te kopen. Promoties op tweede- en derde rangmerken zijn ook vaak de boosdoeners, waarbij de fabrikanten agressieve promoties blijven voeren om deze producten in distributie te houden. Retailers accepteren maar al te graag deze promotionele bonussen, maar zij zijn zich niet bewust dat dit leidt tot een inefficiënt promotioneel aankoopgedrag.

Men kan een duidelijk gebrek aan inzicht vaststellen in de manier waarop promotionele effectiviteit kan worden bereikt. Vooral in Zuid Europa en de Scandinavische landen vindt men dit terug. In West Europa en het Verenigd Koninkrijk is de strategie van de retailer vaak de oorzaak van de slechte promotionele effectiviteit. Retailers zoals Tesco, Carrefour en Delhaize willen graag dezelfde promotionele acties toepassen in alle categorieën van consumentengoederen zonder een onderscheid te maken tussen merken of categorieën. Zij verdelen vaak folders met promotionele aanbiedingen in categorieën die consumenten aanzetten om van winkel te veranderen en in categorieën waar consumenten aan voorraadaanvulling doen.

4.4.6 Toekomst

Efficient consumer response en category management zijn geen 'issues' meer voor de grote bedrijven in de consumentengoederenindustrie. Het zit ingebakken in de hele organisatie en strategie van deze bedrijven. In Amerika zijn de ECR-congressen inmiddels afgeschaft, omdat men weet wat ECR inhoudt en men het reeds geïmplementeerd heeft. In Europa hebben de meeste landen nog een ECR beweging en is er elk jaar een ECR Europe congres. Efficient consumer response is zeker nog niet afgesloten, ook niet in de grote bedrijven. Elk groot bedrijf in de fast moving consumer goods industrie heeft het ingevoerd, maar er is nog altijd veel te doen rond supply chain efficiëntie, productbeschikbaarheid en verlies van goederen. De reden waarom er zoveel jaar na de opkomst van ECR het hele proces nog niet op punt

staat, is omdat twee partijen met tegengestelde belangen, de retailers en de fabrikanten, dienen samen te werken. Dat betekent dat er beslissingen genomen worden die vanuit een globaal industriestandpunt niet efficiënt zijn. Er worden beslissingen genomen die maar voor één van de partijen interessant is en vaak ook op korte termijn.

De FMCG industrie is ook een volwassen industrie. Om te overleven is innovatie enorm belangrijk, zowel naar systemen toe als in de richting van de consument. Men moet uitzoeken welke vernieuwingen nog toegevoegde waarde brengen voor de consument. Het zoeken naar schaalvoordelen en efficiëntie is voor alle bedrijven in deze sector cruciaal. En wat betreft de relatie tussen leverancier en retailer zijn de 'trade terms' voor de nabije toekomst een belangrijk discussiepunt.

Historisch was Accuris voornamelijk bezig met promotie-evaluatie en category management. Maar men evolueert steeds meer in de richting van producten die het globaal management verzorgen van enerzijds van promotie-acties en anderzijds marketingmix campagnes. Accuris wil zich in de toekomst nog meer richten op de dienstverlening en op software waarmee volledige bedrijfsprocessen kunnen worden geautomatiseerd.

Een punt van kritiek dat wij willen formuleren, is de vraag of de kosten van de aangeboden dienstverlening en software van Accuris wel opwegen tegen de bijkomende winsten die de bedrijven kunnen genereren.

4.5 GS1 Belgium & Luxembourg

GS1 Belgium & Luxembourg is de organisatie die voor de Belgische en Luxemburgse markt het internationale GS1 systeem voor nummering en streepcodering alsook de internationale standaard voor elektronische zakenberichten, EANCOM, beheert. Daarnaast neemt GS1 Belgium & Luxembourg actief deel aan het uitbouwen van het data synchronisatie project. Zij biedt, onder de naam 'central data bank' (CDB), een elektronische productencatalogus aan waardoor bedrijven hun goederen- en informatiestromen optimaal kunnen stroomlijnen en op een snelle, efficiënte, foutloze en kostenbesparende manier met hun zakenpartners kunnen samenwerken (www.gs1belu.org).

De technologie speelt een erg belangrijke rol bij de toepassing van efficient consumer response. We hebben het technologisch aspect van ECR bij Carrefour, Procter & Gamble en Coca-Cola slechts sporadisch kunnen bespreken omdat de geïnterviewden niet goed op de hoogte waren van de technologische kant van het verhaal. Daarom hebben wij contact opgenomen met de heer Etienne Boonet, Algemeen Directeur van GS1 Belgium & Luxembourg en lid van de GS1 Europe Board en ECR Belgium.

GS1 Belgium & Luxembourg telt momenteel 4 590 leden. Door hun aansluiting verwerven alle leden van GS1 Belgium & Luxembourg het gebruiksrecht van de GS1 nummerings- en streepcodestandaarden, alsook van de EANCOM-standaard. Bovendien krijgen zij alle informatie voor een correcte toepassing. Mits betaling van een éénmalige toetredingsbijdrage verwerven de leden ook automatische toegang tot de CDB. Tenslotte kunnen alle belangstellende leden deelnemen aan seminars en studiedagen. GS1 Belgium & Luxembourg maakt een onderscheid tussen werkende leden en toetredende leden. Werkende leden zijn leden die zich engageren om actief deel te nemen aan de activiteiten van de organisatie door lidmaatschap van de Raad van Bestuur, de Algemene Vergadering of een werkgroep. Hiertoe behoren onder meer Carrefour, Procter & Gamble en Coca-Cola. Alle andere leden zijn toetredende leden. Zij genieten enkel van de dienstverlening van de organisatie.

GS1 Belgium & Luxembourg neemt de volgende taken op zich:

- Beheer van nummeringsystemen
- Publicatie van handboeken, informatiebrochures en nieuwsbrieven
- Advies en ondersteuning bij de invoering van GS1 standaarden voor codering en EDI
- Terbeschikkingstelling en beheer van een centrale elektronische catalogus voor producten, diensten en adressen
- Uitgebreide werkgroepactiviteit
- Informatie en vorming van de aangesloten bedrijven en van andere belangstellenden

4.5.1 Streepcode

GS1 is ontstaan in de retailwereld. Aan de kassa moest men steeds de prijs intikken bij elk artikel. Als de prijs automatisch kon worden gelezen, zou men veel tijd kunnen besparen. Maar daarvoor was wel een standaardisatie van de streepcodes nodig zodat deze in alle winkels op dezelfde manier konden worden gelezen en geïnterpreteerd. GS1 heeft alle vormen van streepcodes vergeleken die bestonden en heeft er één uitgekozen op basis van gesprekken met grote retailers als Carrefour en Delhaize en grote leveranciers zoals Unilever en Procter & Gamble. Een voorwaarde was dat het een open standaard was en er geen royalties moesten worden betaald. GS1 heeft op basis van bestaande technologie een standaard vastgelegd die gebruikt zou worden door alle bedrijven in de retailsector en de fast moving consumer goods industrie. Nu staat men ook open voor andere industrieën die gebruik willen maken van de standaarden.

GS1 heeft momenteel drie nummeringssystemen:

1. Het Global Trade Item Number (GTIN): wordt gebruikt voor de eenduidige identificatie van een handelseenheid. Dit omvat om het even welk goed waarvan op voorhand meegedeelde informatie kan worden opgevraagd en dat in elk punt van de supply chain kan worden geprijsd, besteld of gefactureerd. Bijvoorbeeld het nummer van een glazen fles Coca-Cola van één liter. Alle glazen flessen Coca-Cola van één liter hebben in de hele wereld hetzelfde nummer.

		GS1 bedrijfsprefix (54 M ₁ M ₂ ...) en artikelnummer (A ₁ A ₂ ...)										Controle- cijfer		
		5	4	M ₁	M ₂	M ₃	M ₄	M ₅	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	C
of		5	4	M ₁	M ₂	M ₃	M ₄	M ₅	M ₆	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	C
of		5	4	M ₁	M ₂	M ₃	M ₄	M ₅	M ₆	M ₇	A ₁	A ₂	A ₃	C

Figuur 13 Samenstelling van een GTIN nummer

GS1 Belgium & Luxembourg kent bedrijfsprefixen toe van zeven, acht of negen cijfers, rekening houdend met de capaciteit die de aanvrager nodig heeft voor de nummering van producten, adressen en logistieke eenheden. Het artikelnummer wordt toegewezen door het bedrijf dat eigenaar is van het desbetreffende artikel. De eerste twee cijfers duiden het land aan waar het bedrijf dat de artikelnummers toekent, aangesloten is. De nummers die beginnen met 54 zijn afkomstig van bedrijven die aangesloten zijn bij GS1 Belgium & Luxembourg.

2. De Serial Shipping Container Code (SSCC): wordt gebruikt voor de eenduidige identificatie van een logistieke eenheid. Dit is een voor transport of opslag samengestelde eenheid en wordt meestal gebruikt op het niveau van de pallet. Elke pallet heeft een uniek nummer.

		GS1 bedrijfsprefix (54 M ₁ M ₂ ...) en reeksnummer (X ₁ X ₂ ...)															Controle- cijfer		
		X	5	4	M ₁	M ₂	M ₃	M ₄	M ₅	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	C
of		X	5	4	M ₁	M ₂	M ₃	M ₄	M ₅	M ₆	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	C
of		X	5	4	M ₁	M ₂	M ₃	M ₄	M ₅	M ₆	M ₇	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	C

Figuur 14 Samenstelling van een SSCC nummer

Het reeksnummer wordt toegekend door de gebruiker. Dit reeksnummer wordt uitgebreid met één extra cijfer (mogelijke waarden 0 tot 9) helemaal vooraan het nummer. De gebruiker dient ervoor te zorgen dat elke logistieke eenheid een verschillend nummer krijgt en dat dit nummer uniek blijft gedurende minimaal twaalf maanden.

3. Het Global Location Number (GLN): verleent een eenduidige identificatie aan een plaats. Dit kan een fysieke, legale of functionele entiteit zijn. Bijvoorbeeld een GLN-nummer kan de identificatie zijn van een adres, maar ook van een departement of een afdeling binnen een bedrijf.

GS1 bedrijfsprefix (54 M ₁ M ₂ ...) en adresnummer (L ₁ L ₂ ...)												Chiffre de contrôle	
	5	4	M ₁	M ₂	M ₃	M ₄	M ₅	L ₁	L ₂	L ₃	L ₄	L ₅	C
of	5	4	M ₁	M ₂	M ₃	M ₄	M ₅	M ₆	L ₁	L ₂	L ₃	L ₄	C
of	5	4	M ₁	M ₂	M ₃	M ₄	M ₅	M ₆	M ₇	L ₁	L ₂	L ₃	C

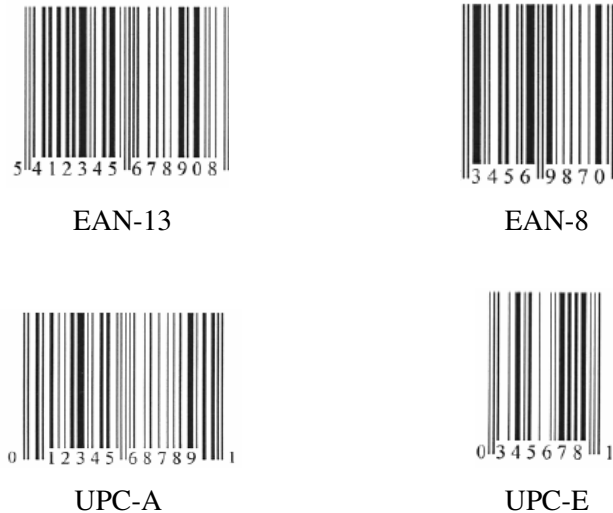
Figuur 15 Samenstelling van een GLN nummer

Na hun GS1-bedrijfsprefix beschikken de gebruikers over drie, vier of vijf cijfers om nummers toe te kennen ter identificatie van hun adres of van plaatsen binnen het eigen bedrijf.

Deze drie identificatienummers kunnen worden omgezet in streepcodes voor het elektronisch lezen in bedrijfsprocessen zoals aan de winkelkassa, de goederenreceptie en de verpakkinglijn. De identificatienummers worden ook gebruikt in EDI-berichten voor een snelle en precieze communicatie. De nummers zijn er louter voor identificatie en hebben geen enkele betekenis op zich.

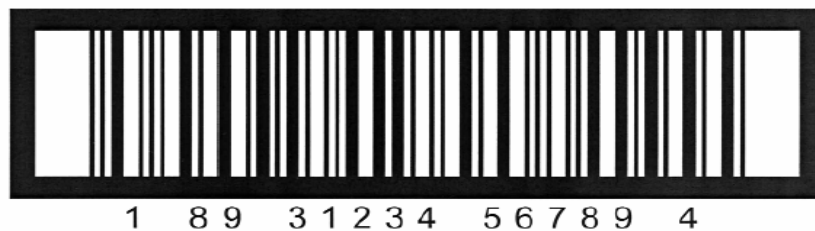
GS1 heeft drie types van streepcoderingen:

1. EAN-13 (European access network) streepcode: kan alleen een GTIN voorstellen en kan in een ruime waaier van toepassingen worden gebruikt. Een variant is de EAN-8 streepcode die wordt gebruikt voor kleinere producten. UPC-A en UPC-E (universal product code) zijn de Noord-Amerikaanse tegenhangers van respectievelijk EAN-13 en EAN-8. Dit zijn de enige streepcodes die kunnen worden gelezen door de kassascanners in de supermarkten. Figuur 16 illustreert deze streepcodes.



Figuur 16 EAN-13, EAN-8, UPC-A en UPC-E streepcodes

2. De ITF-14 (Interleaved Two of Five) streepcode: kan alleen een GTIN voorstellen en is bijzonder geschikt voor het bedrukken van golfkarton en andere ruwe verpakkingsmaterialen door zijn ruime toleranties. Op figuur 17 is een ITF-14 streepcode te zien.



Figuur 17 ITF-14 streepcode

3. De UCC/EAN-128 (uniform code council / European access network) streepcode: kan naast de standaard identificatienummers (GTIN, SSCC en GLN) ook attribuutgegevens zoals het lotnummer of de houdbaarheidsdatum coderen. Deze streepcode kan gegevens met een variabele lengte voorstellen en verschillende gegevens combineren. Deze code wordt vaak gebruikt voor traceringstoepassingen. Op figuur 18 is een UCC/EAN-128 streepcode te zien.



Figuur 18 UCC/EAN-128 streepcode die een GTIN 3123451234569 met minimale houdbaarheidsdatum 24 december 1999 en lotnummer LV111 voorstelt

Het is ook mogelijk een GTIN toe te kennen zonder een streepcode te gebruiken. Dit gebeurt als het plaatsen van een streepcode onmogelijk is zoals op zeer kleine make-up producten, een eenheid elektriciteit en bulkgoederen, zoals een lading zand. In die gevallen kan het nummer in elektronische berichten en catalogi worden gebruikt.

Een systeem van automated store ordering is meestal gebaseerd op de streepcodes. Bij sommige retailers, zoals Carrefour, worden de streepcodes van de producten gelezen als zij binnenkomen en natuurlijk ook aan de kassa. Op basis hiervan is het mogelijk om opnieuw te bestellen telkens als de voorraad onder een bepaald niveau daalt.

Het gebruik van GS1 standaarden kan leiden tot significante verbeteringen in de logistieke processen als voorraadbeheer, productiebeheer, goederenreceptie, verzending en inventaris doorheen de supply chain. De voordelen van het werken met GS1 standaarden zijn:

- De gebruiksvriendelijkheid: iedereen gebruikt dezelfde standaarden zodat iedereen elkaar begrijpt
- De eenduidigheid: een eenduidig nummer wordt toegewezen aan elke eenheid
- De betekenisloosheid: een GS1 nummer toegekend aan een product fungeert als sleutel die toegang verleent tot meer informatie opgeslagen in databanken
- De internationale en multi-sectorale toepassingsmogelijkheden: omdat de nummers geen betekenis hebben, kunnen zij in alle sectoren worden gebruikt en omdat zij uniek zijn, kunnen zij wereldwijd worden gebruikt
- Veiligheid: elk GS1 nummer bevat een controlecijfer, zodat de data veilig ontvangen kunnen worden
- De daling van de prijzen van de scanningapparatuur: iedereen kan nu dezelfde scanner gebruiken waardoor de kosten drastisch gedaald zijn

4.5.3 Electronic data interchange (EDI)

EDI betekent niet enkel het doorzenden van gegevens van de éne computer naar de andere, maar veronderstelt de automatische opname en de integratie van deze gegevens in het informatiesysteem van het ontvangende bedrijf, zonder menselijke tussenkomst. Dit betekent dat alle gegevens slechts één keer dienen ingevoerd te worden, aan de kant van het verzendende bedrijf. Net zoals papieren documenten gewoonlijk een vaste structuur hebben, zijn ook de structuur en voorkomen van de gegevens in een elektronisch EDI-bericht vastgelegd in een standaard. Er bestaan tal van EDI-standaarden, waarvan de GS1 standaard voor EDI, EANCOM, wereldwijd de meest verspreide en gebruikte is. EANCOM is een vereenvoudigde versie van de EDIFACT-standaard, die ontwikkeld is door de Verenigde Naties. EANCOM bevat 47 berichten met duidelijke definities en uitleg over het gebruik van de gegevensvelden. Daardoor kunnen handelspartners hun handelsdocumenten op een eenvoudige, correcte en kostenbesparende manier uitwisselen.

Het is de bedoeling dat EDI wordt geïntegreerd in de eigen informatica van de bedrijven. Als een bericht binnenkomt, wordt het automatisch verwerkt in het eigen systeem zodat de

bestelling bijvoorbeeld 's anderendaags klaar staat, zonder dat iemand het bericht opnieuw moet intikken. Dit is natuurlijk niet eenvoudig, want de hele organisatie moet erop worden afgestemd. De software van alle departementen dient geïntegreerd te zijn om het effectief uit te voeren. Vandaar dat de standaarden vaak worden gebonden aan volledige ERP-systemen. Met de snelle ontwikkeling van het internet, kwamen bedrijven met de wens om dit medium ook te gebruiken voor het uitwisselen van handelsdocumenten. Een antwoord op deze vraag is XML (extensible mark-up language) die wordt gebruikt voor de automatische uitwisseling van handelsinformatie tussen applicaties over het internet. Sinds de XML-hype van enkele jaren geleden, is duidelijk geworden dat XML ook zijn beperkingen heeft. Iedereen is toen eigen standaarden beginnen te ontwikkelen, zodat er geen eenduidige manier is om XML toe te passen. Ondertussen werden wel meerdere XML standaardberichten ontwikkeld door GS1. Zij maken gebruik van de standaard GS1 nummeringstructuren. Maar het blijkt dat een doorsnee XML EDI-bericht tot dertig keer meer volume inneemt dan een klassiek EDI-bericht. Wat XML kan winnen aan gebruiksgemak, blijkt het te verliezen aan efficiëntie.

4.5.4 E-invoice

De bedoeling met de elektronische factuur is dat deze automatisch wordt gehecht aan de leveringsbon en dat zij zo samen naar de boekhouding worden gestuurd zodat alle gegevens automatisch in de juiste journaalposten terechtkomen. Er is enkel menselijke tussenkomst nodig als de factuur niet klopt met de leveringsbon. In praktijk worden facturen echter nog vaak afgedrukt om alles te controleren en bij de boekhouding te steken. Het zou ook mogelijk zijn om de e-invoice te linken aan de betaling, zodat er een electronic funds transfer systeem ontstaat, waarbij niet alleen de documenten, maar ook het geld automatisch beweegt. Er dienen dan wel controlesystemen te worden ingebouwd bij iedere stap zodat gecontroleerd wordt of de juiste factuur wordt betaald en de juiste levering wordt gedaan.

4.5.2 'Radio frequency identification' (RFID)

GS1 speelde ook een leidende rol in de standaardisatie van 'radio frequency identification' (RFID). Met RFID worden producten voorzien van een elektronisch etiket, een tag. De tag slaat de gegevens op een gestructureerde wijze op en definieert zo het object. Door gebruik te maken van radiogolven kan een lezer de tag activeren en automatisch gegevens over het object ontvangen. De lezer stuurt vervolgens de gegevens door naar een computer die ermee in verbinding staat en die de gegevens verwerkt.

Voor een gestructureerd en gestandaardiseerd gebruik van de RFID technologie heeft GS1 in 2003 het 'electronic product code' (EPC) project gelanceerd. Voor het beheer en de promotie van het EPC project heeft GS1 de joint venture EPCglobal opgericht. Het concept van EPC is dat elk object in de supply chain, tot en met de individuele detailhandelseenheid, voorzien wordt van een RFID-tag en dat informatie opgeslagen in de tag als link dient naar gegevens zoals locatie, conditie en status van het desbetreffende product. Deze gegevens zijn beschikbaar via online informatiesystemen of databases die via internet toegankelijk zijn. De RFID-tag wordt aangebracht op het fysieke object en codeert de EPC. Voor de EPC nummeringstructuren heeft EPCglobal de 'data tag standaarden' gedefinieerd. Deze structuren integreren de huidige GS1 identificatiesleutels (GTIN, SSCC en GLN). In 2005 nam het EPC netwerk vorm aan en werden de meeste standaarden hiervoor officieel goedgekeurd.

EPC zal, althans op korte of middellange termijn, de streepcodes niet vervangen. Het kan veeleer worden beschouwd als een bijkomende gegevensdrager die waarde kan toevoegen aan de bestaande GS1 standaarden en aan de toepassing van efficient consumer response, bijvoorbeeld in de volgende toepassingsgebieden:

- Elektronische antidiefstal controle
- Logistieke processen, inclusief de tracering van producten
- Het beheer van herbruikbare transporteenheden zoals paletten en containers

Bedrijven met hoofdzetel in België of in het Groothertogdom Luxemburg die gebruik willen maken van het EPC netwerk kunnen lid worden van EPCglobal via GS1 Belgium & Luxembourg. Eens lid ontvangen zij een EPC Manager Number, vergelijkbaar met het GS1 bedrijfprefix, waarmee zij hun EPC's kunnen aanmaken en krijgen zij toegang tot het EPC netwerk. Een toenemend aantal bedrijven wereldwijd, waaronder Wal-Mart en Tesco, en nu ook een aantal Belgische bedrijven, waaronder Delhaize en Procter & Gamble, hebben in 2005 en 2006 het licht op groen gezet voor RFID/EPC pilootprojecten.

4.5.5 De 'central data bank' (CDB)

In 1998 heeft de Raad van Bestuur van GS1 Belgium & Luxembourg besloten om een centrale elektronische productencatalogus op te zetten. Het project kreeg de naam 'central data bank' (CDB). De doelstelling van de CDB is het installeren van een permanente infrastructuur en organisatie ter ondersteuning van een centrale gegevensbank voor producten en diensten, geïdentificeerd volgens de GS1 regels. In de loop van 2001 was het systeem voldoende uitgewerkt en uitgetest en kon er worden overgegaan tot het effectief in gebruik nemen van het systeem. De CDB wordt gesteund door de Belgian Association of Brand Manufacturers (BABM), de Belgische Federatie voor de distributie (FEDIS) en ECR Belgium.

De Centrale Data Bank is een beveiligde productencatalogus die gegevens ontvangt, valideert en opslaat. Het uitwisselen van gegevens tussen retailers en leveranciers wordt vervangen door het voeden en consulteren van één centrale gegevensbank. Het zijn de fabrikanten die verantwoordelijk zijn voor het inbrengen van de gegevens in de CDB. Elke handelseenheid kan in de CDB worden opgenomen. Ook in de CDB wordt zo'n handelseenheid geïdentificeerd door een GTIN. Dankzij het principe dat één handelseenheid slechts één maal in de CDB kan voorkomen, zijn de gegevens over een welbepaalde handelseenheid bij alle partners eenvormig en eenduidig vastgelegd. De CDB bevordert de data synchronisatie, want alle partners gebruiken en praten over dezelfde gegevens. De 'central data bank' wordt vooral gebruikt om na te gaan welk product kan worden besteld. Er zou ook effectief besteld kunnen

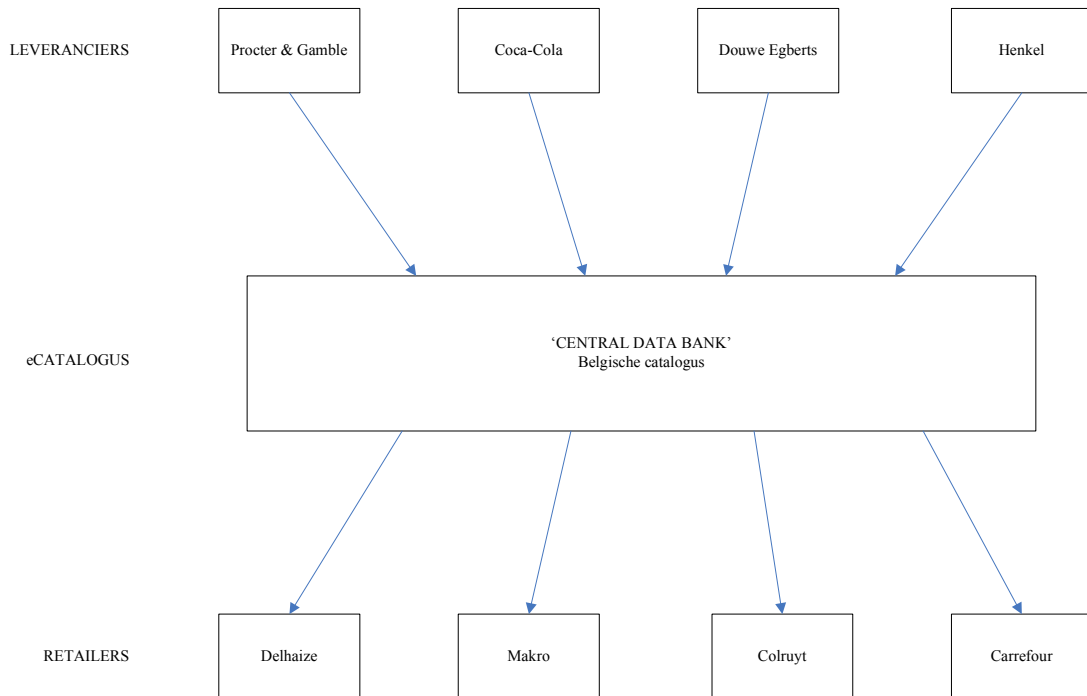
worden, maar dan dient de CDB volledig te worden geïntegreerd in de software van zowel de retailers als de fabrikant. In praktijk gebeurt dit nog niet.

Per GTIN van een handelseenheid kan men in de CDB de volgende gegevens opnemen:

- Beschrijving, naam, merk en geldigheidsduur van de informatie
- Afmetingen (gewicht, breedte, hoogte en diameter)
- Land van herkomst
- Houdbaarheid
- Recycleerbare verpakking
- Prijzen
- Eventuele kortingen
- Eventueel beeldmateriaal

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen publieke informatie die voor iedereen die lid is van de CDB zichtbaar is en privé-informatie die enkel voor één retailer zichtbaar is.

Het Belgische systeem van de 'central data bank' is voornamelijk een push-systeem. Wanneer een leverancier informatie heeft of veranderingen aanbrengt, is dit onmiddellijk zichtbaar voor de retailers, die alle informatie kunnen opvragen. Het is slechts beperkt mogelijk om informatie te vragen van leveranciers (pull). Figuur 19 maakt dit principe van de CDB duidelijk.



Figuur 19 Het push-systeem van de 'central data bank'

De gebruikers kunnen heel wat voordelen halen uit de CDB, waaronder:

- Alle gebruikers (gegevensaanbieders, -afnemers, derden) kennen maar één aanspreekpunt
- De CDB waarborgt data synchronisatie: productgegevens zijn bij alle gebruikers identiek
- Bij de invoering worden de gegevens gecontroleerd via een 'Quality Control' module, die borg staat voor een identieke vorm en inhoud
- Het systeem is gebruiksvriendelijk en toegankelijk voor alle bedrijven, groot en klein
- Het is een nuttig referentie-instrument voor derden: administraties zoals: BTW, Ecotaks, Federaal Agentschap voor Veiligheid van de Voedselketen,...

Specifiek voor retailers werden de volgende voordelen gerapporteerd uit eigen onderzoek van de retailers:

- Per category manager worden meer dan 250 werkuren gerecupereerd in de papieradministratie en bij het intikken van de informatie
- Tachtig procent verbetering in snelheid van introductie van nieuwe producten, prijsveranderingen en promoties, met gunstig effect op de verkoop en de winstmarges
- 99,8 procent juiste scanning aan de kassa wat ook leidt tot een grotere klantentevredenheid
- Dertig procent meer foutloze bestelopdrachten

Ook de eerste cijfermatige voorbeelden van return-on-investment bij de leveranciers worden stilaan bekend. Men spreekt van enkele minuten winst per artikel bij de gegevensinvoer en van uren winst bij foutherstel en bij de reductie van manuele handelingen. De globale winsten die in verband worden gebracht met data synchronisatie zouden zowat een 0,5 procent van de verkoopprijs van het product bedragen. Ook niet te versmaden zijn de zeventig procent minder kortingen die moeten worden uitgekeerd als gevolg van factuurfouten, de dertig procent hogere nauwkeurigheid op het vlak van bestellingen en de tachtig procent optimalisatie inzake transmissiesnelheid van prijswijzigingen.

4.5.6 Traceerbaarheid

Door Europese en Belgische wetgevingen komen bedrijven onder steeds grotere druk te staan om een eigen traceringsstelsel in te voeren. Zo is er in het kader van de voedselveiligheidsproblematiek de EU Verordening (EC)178/2002 die stelt dat een Europese Autoriteit voor voedselveiligheid zal worden opgericht tegen januari 2005. Exploitanten in de voedingssector zijn tegen die datum verplicht te beschikken over systemen en procedures waarmee zij kunnen nagaan wie hun levensmiddelen heeft geleverd en aan welke bedrijven zij hun producten geleverd hebben. Met behulp van deze systemen moeten zij informatie met betrekking tot voedselveiligheid kunnen verstrekken. In artikel zes van het Koninklijk Besluit van 14 november 2003 van het Federaal Agentschap voor de Veiligheid van de Voedselketen (FAVV) inzake autocontrole, meldingsplicht en traceerbaarheid in de voedselketen preciseert

het FAVV dat elke exploitant in de voedselketen dient te beschikken over systemen en procedures om de volgende gegevens te registreren:

- Aard van het aangevoerde of afgevoerde product
- Identificatie van dit product
- Hoeveelheid van dit product
- Ontvangst- of leveringsdatum
- Identificatie van de leverancier of de afnemer

Verder moet het mogelijk zijn om een verband te leggen tussen de aangevoerde en de afgevoerde producten.

Als een leverancier wil weten waar een product zich bevindt op weg naar de consument, is de meest sluitende methode de RFID-tag. Maar dit wordt weinig toegepast omdat het nog zo duur is. Een RFID-tag kost tot vijftig cent terwijl een streepcode praktisch gratis op een verpakking kan worden gedrukt. De prijs zou in de toekomst tot vijf cent kunnen zakken, maar zelfs vijf cent op bijvoorbeeld een potje yoghurt is veel. Voor een pallet zijn er meer mogelijkheden en op termijn zal iedere pallet waarschijnlijk voorzien worden van RFID-tag. Ook kleine en dure producten zoals scheermesjes komen in aanmerking voor een RFID-tag. Het kan ook gebeuren dat producten moeten worden teruggeroepen omdat er iets verkeerd is gelopen. Daarvoor heeft men de streepcode nodig en meestal ook het lotnummer. GS1 heeft een palletlabel ontwikkeld waar het GTIN van de producten opstaat en een streepcode met het lotnummer. Soms wordt ook de houdbaarheidsdatum gebruikt als lotnummer. Als een pallet de opslagruimtes binnenkomt, wordt steeds het palletlabel gelezen, zodat de traceerbaarheid tot op het niveau van de pallet kan worden gedaan op basis van de streepcode. Eens de producten in de supermarkt zijn, is dit niet meer mogelijk omdat dan de houdbaarheidsdatum of het lotnummer niet meer kunnen worden gelezen. Dit staat dan in de vorm van een datum of een code op het product. Met RFID is het wel mogelijk om naast het GTIN ook de houdbaarheidsdatum of een lotnummer op de producten te bevestigen zodat een tracing in het winkelpunt mogelijk is, maar voorlopig is dit nog te duur voor de meeste producten.

Het opstellen van tracersystemen brengt heel wat voordelen mee voor een bedrijf. Eerst en vooral kan het hiermee de kwaliteit van zijn producten en processen optimaliseren. Een

traceringssysteem waarborgt de betrouwbaarheid van productinformatie en laat toe de oorzaak van kwaliteitsproblemen sneller op te sporen. Een ander voordeel is dat bedrijven een betere controle verkrijgen over hun logistieke operaties. Wanneer een bedrijf te allen tijde op de hoogte is van de exacte locatie van verzendeenheden kan het zijn voorraadbeheer optimaliseren en sterke kostenbesparingen realiseren, zoals minder verspillingen en restvoorraden. Verder kan het ook transport en leveringen in real-time opvolgen hetgeen resulteert in een betere klantenservice. Bovendien laat een traceringssysteem toe om een besmet product of een product van minderwaardige kwaliteit snel en nauwkeurig te lokaliseren. Zo hoeven niet onnodig alle producten vernietigd te worden, maar enkel deze producten die een afwijking vertonen. Op die manier kunnen kosten voor het terugroepen van producten tot een minimum herleid worden en kan men sneller correctieve maatregelen uitwerken. Dit zal het imago van het bedrijf ten goede komen.

4.6 ECR Belgium

ECR Belgium is het officiële Belgische platform voor efficient consumer response. Het is een gezamenlijk initiatief van retailers en leveranciers om de supply chain te optimaliseren en op die manier bijkomende consumentenwaarde te creëren door een lagere kost, betere service en een hogere kwaliteit aan te bieden aan de consumenten (www.ecrbelgium.org).

Omdat we het belangrijk vonden om meer te weten over dit initiatief, hebben wij contact opgenomen met de heer Jan Somers, Secretaris-Generaal van ECR Belgium.

ECR Europe en ECR Belgium zijn ontstaan omdat er in Europa wetten zijn die de concurrentie regelen en ervoor zorgen dat fabrikanten en distributeurs geen afspraken met elkaar mogen maken. ECR Europe en ECR Belgium gaan daar met een boog omheen door te zeggen: dit is een gezamenlijk platform waar fabrikanten en distributeurs met elkaar praten over een aantal gemeenschappelijke problemen en die ook gezamenlijk proberen op te lossen via aanbevelingen, steeds om de consument beter, sneller en efficiënter te bedienen.

ECR Belgium werd opgericht in november 1999. De Belgische Federatie van Distributeurs (FEDIS), de Belgilux Associatie van Branded Products Manufacturers (BABM) en het toenmalige EAN Belgilux, nu GS1 Belgium & Luxembourg, stonden aan de wieg van de oprichting. De leden zijn individuele bedrijven die actief zijn in de fast moving consumer goods industrie. Deze omvatten onder meer de distributeurs Carrefour, Delhaize, Colruyt, Makro en Spar en de fabrikanten Procter & Gamble, Coca-Cola, Masterfoods, Unilever, Nestlé, Kraft en InBev. Zij dienen elk jaar een lidgeld te betalen van 2 500 euro. ECR Belgium is een VZW en betaalt een consultancy bedrijf om de VZW te runnen. Zelf heeft de VZW geen personeel in dienst. Aan het hoofd staat de Raad van Bestuur die drie maal per jaar bijeenkomt en waarin onder meer de heer Jan Somers zetelt. Het praktisch functioneren en de dagelijkse activiteiten van ECR Belgium zijn in handen van de ECR Executive Board Belgium. Dit uitvoerend orgaan bestaat uit vertegenwoordigers van de leden die actief zijn in de werkgroepen en wordt voorgezeten door de heer Michel Eeckhout van Delhaize en de heer

Daniël Tieman van Unilever. De drie ondersteunende verenigingen hebben een adviserende rol in dit orgaan. De ECR Executive Board Belgium bepaalt de totale structuur en de specifieke topics die worden behandeld, verzekert een nationale en internationale coördinatie voor zijn projecten en beheert de financiële middelen.

De leden van ECR Belgium hebben zichzelf tot doel gesteld om goede praktijken, aanbevelingen en standaarden te ontwikkelen voor gebruik in de supply chain van consumentengoederen opdat retailers en leveranciers producten kunnen aanbieden die voldoen aan de wensen van de consumenten en die de uiteindelijke bestemming sneller en tegen een lagere kost bereiken. Daarom geeft ECR Belgium publicaties uit, organiseert bijeenkomsten en seminars en levert informatie aan personen of bedrijven wiens activiteiten voornamelijk bestaan uit de productie en distributie van consumentengoederen.

Een belangrijke rol is weggelegd voor de werkgroepen binnen ECR Belgium. Deze werkgroepen komen samen naargelang het thema. In 2006 zijn er twee grote werkgroepen die elke maand bijeenkomen. De eerste werkgroep betreft 'shelf-ready packaging' waarbij de leverancier de producten in een verpakking levert zodat zij in één keer op de schappen kunnen worden gezet en die een belangrijke rol spelen in de efficiëntieverbetering in de winkels van Carrefour. De tweede grote werkgroep handelt over bronbeveiliging waarbij de producten bij de fabrikant reeds worden beschermd tegen diefstal, zodat de retailer dit niet meer moet doen. Er zijn ook kleinere werkgroepen waarbij leveranciers en retailers samen rond de tafel zitten om bepaalde zaken te bespreken, zoals de traceerbaarheid van voedingswaren, innovatie, de versterking van de merken,... Elke organisatie, FEDIS, BABM en GS1 heeft ook nog eigen vergaderingen die het voorbereidende werk doen om een efficiënte werkgroep te garanderen.

ECR Belgium heeft drie voornamen taken:

- Benchmarks met alles wat in ECR Europe gebeurt. Zij zorgen ervoor dat de informatie doorstroomt naar de Belgische leden

- Implementeren van de 'blue books'¹⁵, die opgesteld zijn door ECR Europe, op de Belgische markt
- Runnen van de werkgroepen die worden opgericht rond bepaalde thema's en ervoor zorgen dat iedereen rond de tafel zit

Er zijn niet veel kleine bedrijven lid van ECR Belgium omdat zij de tijd noch het geld hebben om deel te nemen aan de activiteiten van ECR Belgium. Het is voor hen ook moeilijker om te voldoen aan alle 'eisen' van ECR. Maar een retailer zoals Carrefour verwacht van al zijn leveranciers wel dezelfde voorwaarden, ongeacht hun grootte. Hier mag ECR Belgium zich echter niet mee bemoeien omdat dit puur commerciële afspraken zijn tussen retailer en fabrikant. Iedere leverancier onderhandelt individueel met de retailers over welke producten in de schappen moeten komen, hoeveel betaald dient te worden, welke nieuwe producten geïntroduceerd zullen worden, enz.

4.6.1 Resultaten van ECR

Er zijn tal van bewijzen dat efficient consumer response een hele vooruitgang betekent. Dit is niet altijd makkelijk kwantificeerbaar. De meeste grote bedrijven zijn gelijktijdig bezig met category management, de harmonisatie van de logistieke processen en de optimalisatie van hun software. Deze bedrijven zien wel hun verkopen stijgen en ook wat betreft diefstalvermindering boeken zij goede resultaten, maar het effect van bijvoorbeeld de verkoopklare verpakkingen is moeilijk te kwantificeren. Het is natuurlijk ook een heel competitieve omgeving. De meeste bedrijven zijn niet geneigd om hun projecten en de resultaten hiervan uitgebreid en openlijk te rapporteren zodat hun concurrenten deze gewoon kunnen overnemen.

¹⁵ Boeken die ECR Europe uitgeeft met algemene richtlijnen voor een efficiënte toepassing van ECR

4.6.2 Toekomst

Hoewel de logistieke keten vandaag al vrij performant is, is er nog heel wat verbetering mogelijk. Het operationele proces over hoe men producten in de winkels kan krijgen, is moeilijk te beheren omdat het over heel grote organisaties gaat en over snel roterende producten. Als het logistieke proces ook nog verzaamd wordt met een aantal eisen qua traceerbaarheid van voedingswaren, wordt het hele proces nog complexer.

Ook out-of-stocks blijven een groot probleem dat vermeden dient te worden omdat zowel de retailer als de fabrikant verkopen mislopen. De out-of-stock loopt vandaag nog op tot acht procent voor sommige snel roterende producten en tot vijftien procent op producten in promotie. Daar liggen dus nog heel wat kansen voor verbetering. Maar de oorzaak van 75 procent van de stockouts ligt wel bij 'in-store operations'. Dat betekent bijvoorbeeld dat producten in de opslagplaats van de supermarkt liggen, maar dat het personeel al naar huis is of dat het personeel vergeten is de rekken aan te vullen of dat zij geen goesting meer hebben om vrijdagavond om 17 uur nog bij te vullen. Als het personeel de producten niet op het schap zet, mag de logistieke keten zo efficiënt zijn als het wil, dan zullen er toch stockouts zijn.

Men zal de komende jaren blijven zoeken naar manieren om de consument nog beter te bedienen en de kosten te drukken in de strijd tegen de hard discounters. Ook de programma's om het personeel te trainen inzake category management en de continuous replenishment programs om het percentage stockouts te verminderen, zullen de volgende jaren blijven lopen. Er zullen zich ook altijd nieuwe uitdagingen blijven voordoen omdat mensen en de economie onvoorspelbaar evolueren.

5. Besluit

We kunnen besluiten dat category management en ECR een erg belangrijke rol spelen in de retailing. Zij maken deel uit van de strategie van zowel de retailers als de fabrikanten van consumentengoederen. Ondanks de moeilijk meetbare resultaten, is men ervan overtuigd dat het ECR-proces een hele vooruitgang is voor de consument, de retailer en de fabrikant. De 'shelf-ready packaging' en de optimalisatie van het aantal dagen voorraad zorgen voor een significante daling van de kosten. Men merkt ook dat dankzij de toepassing van category management de omzet stijgt voor de retailer en de fabrikant.

De retailers werken intensief samen met de category captains in de belangrijkste categorieën, omdat retailers generalisten zijn en geen grondige kennis hebben van alle categorieën die zij aanbieden. De fabrikanten daarentegen hebben de expertise ontwikkeld die nodig is om een efficiënt assortiment, promotie, prijs en plaats van de referenties te bepalen voor een categorie. De samenwerking geldt zowel voor de vraagzijde als voor de aanbodzijde, waar de grootste leveranciers vaak in een continuous replenishment program zitten met de retailer. Men moet samenwerken om een synergie-effect te bekomen en nog beter aan de consumentenbehoeften te voldoen. Daarbij dient te worden opgemerkt dat ECR een strategie blijft van de grote bedrijven.

De succesverhalen uit het begin van de jaren 1990 hadden hoge verwachtingen gecreëerd die eerst niet konden worden ingelost. Maar het duurt meestal ook enkele jaren vooraleer een volledige en goed werkende ECR-strategie op poten staat. Vandaag zit ECR ingebakken in de hele organisatie van de grote bedrijven en ziet men een vooruitgang op vele vlakken, hoewel nog steeds heel wat verbetering mogelijk is in alle aspecten van ECR. Men is nog steeds op zoek naar manieren om het category management proces verder te verfijnen om nog beter in te spelen op de behoeften van de consument, waarbij de trend naar de 'solution centers' niet te stoppen lijkt. De technologie evolueert razendsnel en zal ervoor zorgen dat steeds meer data kunnen worden verwerkt. Ook de opkomst van RFID kan een belangrijke impact hebben op de diefstalpreventie, de traceerbaarheid van de producten en de efficiëntieverbetering. De aanbodzijde staat evenmin op punt, waarbij het opvalt dat de fabrikanten steeds meer werk op

zich nemen om de supply chain efficiënt te kunnen beheren en hun productie beter af te stemmen op de consumentenvraag. Het proces staat nog steeds niet op punt en dat is in grote mate te wijten aan de vaak tegengestelde belangen die retailers en fabrikanten hebben. Nog steeds is er wantrouwen en wordt een grote mate van objectiviteit geëist

De interviews met de verschillende bedrijven waren uitstekend geschikt als instrument voor verkennend onderzoek. Relevante factoren en de samenhang ertussen werd op deze manier duidelijk. Op basis hiervan is het mogelijk om geschikte enquêtevragen op te stellen en een kwantitatief onderzoek te doen. Zeker over de effectiviteit van ECR en category management kan nog heel wat onderzoek worden verricht.

Bibliografie

Boeken

AC NIELSEN, *Category Management*, Contemporary Publishing Group, Illinois, 1992

AC NIELSEN, *Consumer-Centric Category Management*, Wiley, Hoboken, 2006

BROWSER, Max R., *Penny Stock Winners*, Marathon International Book Company, Indiana, 2000

CORSTJENS, J. and CORSTJENS, M., *Store Wars: The Battle for Mindspace and Shelfspace*, Wiley, Hoboken, 1999

DE PELSMACKER, Patrick, GEUENS, Maggie and VAN DEN BERGH, Joeri, *Marketingcommunicatie*, Pearson Education Benelux, Amsterdam, 2005

LAGASSE, Leen, VAN KENHOVE, Patrick and VAN WATERSCHOOT, Walter, *Management van het distributiekanaal*, Standaard Uitgeverij, Antwerpen, 2000

MARTIN, André J., *Infopartnering. The Ultimate Strategy for Achieving Efficient Consumer Response*, John Wiley & Sons Inc., New York, 1994

MATHIESON, Rick, *Branding Unbound*, Amacom, New York, 2005

McGOLDRICK, Peter J., *Retail Marketing*, McGraw Hill Education, Berkshire, 2002

MITCHELL, *ECR A new paradigm for the European FMCG sector*, Pearson Professional Limited, London, 1997

NEWMAN, Andrew J. and CULLEN, Peter, *Retailing: Environment & Operations*, Thomson Learning, London, 2002

SEIFERT, Dirk, *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*, Amacom, New York, 2003

SETH, A. and RANDAALL, G., *The Grocers. The Rise and Fall of the Supermarket Chains*, Kogan, London, 1999

SIMCHI-LEVI, David, KAMINSKY, Philip and SIMCHI-LEVI, Edith, *Designing and Managing the Supply Chain*, McGraw Hill, New York, 2000

VAN GOOR, A.R., VAN AMSTEL, M.J. Ploos en VAN AMSTEL, W. Ploos, *Fysieke distributie: denken in toegevoegde waarde*, Wolters-Noordhoff, Groningen, 1999.

VARLEY, Rosemary, *Retail Product Management. Buying and Merchandising*, Routledge, London, 2001

Rapporten en papers

ACCURIS, *Accuris 2005 Report on Trends in Trade Promotion Effectiveness*, Pre-publication version ECR Europe Conference Paris, 2005

ACCENTURE, *ECR2000 – Day-to-day Category Management Study*, Accenture, London, 2000

BHULAI, Sandjai, *Efficient Consumer Response*, Working Paper, Vrije Universiteit Amsterdam, 1997

BOWERSOX, Donald, CLOSS, David, STANK Theodore and SHEPHARD, Devin, *Supply Chain Management: Differentiating Through Effective Logistics*, Washington, Food Marketing Institute, 1999

CAMPO, Katia and GIJSBRECHTS, Els, *Retail assortment, shelf and stockout management: issues, interplay and future challenges*, Working Paper, 2004

ECR BEST PRACTICES OPERATING COMMITTEE and CLEVELAND CONSULTING ASSOCIATES, *Continuous Replenishment An ECR Best Practices Report*, Joint Industry Project on Efficient Consumer Response, 1994

ECR BEST PRACTICES OPERATING COMMITTEE, Category Management Subcommittee and The Partnering Group Inc., *Category Management Report*, Joint Industry Report on Efficient Consumer Response, 1995

ECR EUROPE, *CEO overview ECR*, 1997

ECR EUROPE, *European Value Chain Analysis Study*, Londen, 1996

FOOD MARKETING INSTITUTE, *Efficient Consumer Response Report*, Washington DC, 1995

FREEDMAN, P.M., REYNER, M. and TOCHTERMANN, T., *European category management: look before you leap*, McKinsey Quarterly, 1, p.156-164, 1997

GEA Consulenti Associati di gestione aziendale, *Supplier-Retailer Collaboration in Supply Chain Management*, 1994

GOOSSENS, Walter, *Toepasbaarheidsstudie van "Efficient Consumer Response" bij MAKRO*, Diepenbeek, 1996

HART, Cathy and DAVIES, Mark, *Supermarket Merchandise Location: Are the “Right Products in the Right Place”?*, Working Paper, Loughborough University, 1995

IGD, *The Category Management Revolution*, Institute of Grocery Distribution, Watford, 1995

IGD, *A Guide to Category Management*, Institute of Grocery Distribution, Watford, 1997

IGD, *Retail Logistics*, Institute of Grocery Distribution, Watford, 2005

IGD, *Retail Ready Packaging Blue Book*, Institute of Grocery Distribution, Watford, 2005

JOHNSON, Maureen and PINNINGTON, Danielle, *Turning Swords Into Plough Shares: Supporting A Co-Operative Approach To Category Management Between Retailers And Manufacturers*, Paper prepared for the Research International Category Management Seminar, 1996

LEE, Hau L. and WHANG, Seungjin, *Information Sharing in a Supply Chain. Research paper No. 1549*, Research Paper Series, Graduate School of Business, Stanford University, 1998

MANAGEMENT HORIZONS, *Profit from Category Management*, London, 1999

MOLLA, Alejandro, MUGICA, José, YAGUE, María, *Category Management and Consumer Choice*, Working Paper, 1996

POPAI Europe, *The POPAI Europe Consumer Buying Habits Study*, Herts, Watford, 1998

SALMON, K., *Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry*, Food Marketing Institute, Washington, 1993

VAN DER PLUYM, Bart, *De relatie producent-distributeur in de voiding en het ECR model*, Antwerpen, 1998

WEBB, *The Future of UK Retailing*, Financial Times Retail and Consumer Reports, London, 1999

WIEZOREK, H., *Efficient Consumer Response. Kooperation statt Konfrontation*, 1997

WILLS, J., *Merchandising and Buying Strategies: New Roles for a Global Operation*, Financial Times Retail and Consumer Reports, London, 1999

Tijdschriften en kranten

ALVARADO, Ursula and KOTZAB, Herbert, *Supply Chain Management*, Industrial Marketing Management, 30 (2), 183-198, 2001

ANGULO, Andres, NACHTMANN, Heather and WALLER, Matthew A., *Supply Chain Information Sharing In A Vendor Managed Inventory Partnership*, Journal of Business Logistics, 25 (1), 101-120, 2004

BARREZEELE, Kris, *ECR verenigt kennis van producenten en distributeurs*, De Tijd, 15-03-1997

BLATTBERG, Robert C., *A Category Management Reality Check*, Supermarket Business, 51, 11-22, 1996

BORIN, N. and FARRIS, P., *A sensitivity analysis of retailer shelf management models*, Journal of Retailing, 71 (2), 153-171, 1995

BOS, *ECR bij de fabrikant: droom of werkelijkheid*, Vakblad voor de voedingsmiddelenindustrie, nr.20, 47-49, 1995

BROWN, Terence A., BUKOVINSKY, David M., *ECR and grocery retailing: an exploratory financial statement analysis*, Journal of Business Logistics, 22 (2), 77-90, 2001

BUCKINGHAM, C., *Category management in Europe: from concept to reality*, European Retail Digest, 1 (Winter), 4-9, 1994

BUTTLE, F., *Merchandising*, European Journal of Marketing, 18 (6/7), 104-123, 1984

BYRNE, *ECR Revolution or Hype?*, Food Engineering, 33-39, 1997

CAMPO, Katia, GIJSBRECHTS, Els and NISOL, Patricia, *Towards Understanding Consumer Response to Stock-Outs*, Journal of Retailing, 76, 219-242, 2000

CAMPO, Katia, GIJSBRECHTS, Els, GOOSSENS, T. and VERHETSEL, A., *The impact of location factors on the attractiveness and optimal space shares of product categories*, International Journal of Research in Marketing, 17, 255-279, 2000

CAMPO, Katia, GIJSBRECHTS, Els and NISOL, Patricia, *Dynamics in consumer response to product unavailability: do stock-out reactions signal response to permanent assortment reductions?*, Journal of Business Research, 57 (8), 829-833, 2004

CHEN, Frank, DREZNER, Zui, RYAN, Jennifer and SIMCHI-LEVI, David, *Quantifying the Bullwhip Effect in a Simple Supply Chain. The Impact of Forecasting, Lead Times and Information*, Management Science, 46 (3), 436-443, 2000

COTRILL, Ken, *Reforging the Supply Chain*, Journal of Business Strategy, Nov-Dec, 1997

CURHAN, R.C., *The Effects on Merchandising and Temporary Promotional Activities on the Sales of Fresh Fruits and Vegetables in Supermarkets*, Journal of Marketing Research, 11, 286-294, 1974

DAUGHERTY, Patricia J., MYERS, Matthew B., AUTRY, Chad W., *Automatic Replenishment Programs: An Empirical Examination*, Journal of Business Logistics, 20 (2), 63-82, 1999

DEBRUYNE, Vanessa, *Wedstrijdbonnetjes van Carrefour te innen via interactieve televisie*, De Morgen, 3, 26-10-2005

DETERMAN, P., *Reflections on category management and ECR at ICA*, European Retail Digest, 23, 15-17, 1999

EMMELHAINZ, M., EMMELHAINZ, L. and STOCK, J., *Consumer Response to Retail Stock-outs*, 67 (2), 138-147, 1991

EVANS, M, O'MALLEY, L. and PATTERSON, M., *Direct marketing communication in the UK: a study of growth, past, present and future*, Journal of Marketing Communications, 2 (1), 51-65, 1996

FADER, P.S. and HARDIE, B.G., *Modeling Consumer Choice Among SKU's*, Journal of Marketing Research, 33 (4), 442-452, 1996

GILMAN, A.L., *The Benefits of looking below gross margin*, Retailing Issues Newsletter, 1 (6), 1-4, 1988

GOLUB, *Preparing a partnership*, Progressive Grocer, 12-13, 1994

GREWEL, Dhruv, LEVY, Michael, MEHROTA, Anuj and SHARMA, Arun, *Planning Merchandise Decisions to Account for Regional and Product Assortment Differences*, Journal of Retailing, 75, 405-424, 1999

GRUEN, T.W. and SHAH, R.H., *Determinants and outcomes of plan objectivity and implementation in category management relationships*, Journal of Retailing, 76, 483-510, 2000.

HAWKES, N., *The Shopper Always Turns Right*, The Times, February 18, 1, 1995

HOGARTH-SCOTT, S. and WALTERS, I., *The role of category management in hair colourants: Bristol-Myers*, Contemporary Cases in Retail Operations Management, 154-169, 2000

KAHLER, Bjoern and LINGENFELDER, Michael, *Category management: when 1 + 1 = 3*, ECR Journal, 6(1) , 64-69, 2006

KAMAKURA, W.A., KIM, B. and LEE, J., *Modeling Preference and Structural Heterogeneity in Consumer Choice*, Marketing Science, 15 (2), 152-172, 1996

KANNAN, P.K., and WRIGHT, G.P., *Modeling and Testing Structured Markets: A Nested Logit Approach*, Marketing Science, 10 (1), 58-82, 1991

KENT, Steve, *Playing against the averages*, Progressive Grocer, 83 (17), 82-83, 2004

KOELEMEIJER, K. and OPPEWAL, H., *Assessing the effects of assortment and ambience: a choice experimental approach*, Journal of Retailing, 75 (3), 319-345, 1999

KUMAR, N., *The Power of trust in manufacturer-retailer relationships*, Harvard Business Review, 74, 92-106, 1996

LEE, Hau L., PADMANABHAN, V. and WHANG, Seungjin, *Information Distortion in a Supply Chain: The Bullwhip Effect*, Management Science, 43 (3), 546-558, 1997

MATTHEWS, R., *A Look Back over 90 Years*, Progressive Grocer, 33 (7), 8-20, 1998

- McCAWLEY, I., *Small suppliers seek broader shelf access*, Marketing Week, 7, 2000
- McTAGGART, Jenny, *Back to the Center*, Progressive Grocer, 83 (17), 84, 2004
- METTERS, Richard, *Quantifying the Bullwhip Effect in Supply Chains*, Journal of Operations Management, 15, 89-100, 1997
- MINTEL, *Retail store design*, Retail Intelligence, August, 1-112, 1999
- NICOL, I., *The new rules of category management*, Supply Chain and Logistic Management, 21, 25-26, 2001
- PARTCH, Ken, *A Procedural Dilemma for ECR?*, Supermarket Business, 50 (4), 17-20, 1995
- PARTCH, Ken, *Is the Supermarket Era at an End?*, Supermarket Business, 55 (7), 138, 2000
- PEARSON, R., *Space management: from product to store*, Progressive Grocer, 72 (December), 31-32, 1993
- SATTAH, S. and TVERSKY, A., *Additive Similarity Trees*, Psychometrika, 42 (3), 319-345, 1977
- SCHULMAN, R., *The Path to Progress*, Supermarket Business, 53 (2), 33-34, 1998
- SIMONSON, I. and WINER, R.S., *The influence of purchase quantity and display format on consumer preference for variety*, Journal of Consumer Research, 19 (June), 133-138, 1992
- SIMONSON, I., *The effect of product assortment on buyer preferences*, Journal of Retailing, 75 (3), 347-370, 1999

STANK, Theodore, CRUM, Michael and ARAGO, Miren, *Benefits of Interfirm Coordination in Food Industry Supply Chains*, Journal of Business Logistics, 20 (2), 21-25, 1999

STEINHAGEN, T., *Space management shapes up with planograms*, Marketing News, 12 November, 7, 1990

TAYLOR, David A., *The Problem with programs*, Logistics Today, march, 31-33, 2004

VAN DER PLAETSEN, Michèle, *Traject van zeepdoos onder de loep*, De Morgen, 21-04-1999

VAN THUYNE, Dirk, *Vijf jaar geleden nam Carrefour het zieke GB over*, Trends, 48, 36-37, 2005

VERBEKE, W., FARRIS, P. and THURIK, R., *Consumer response to the preferred brand out-of-stock situation*, European Journal of Marketing, 32 (11/12), 1008-1028, 1998

VERGIN, Roger C. and BARR, Kevin, *Building Competitiveness in Grocery Supply Chain through Continuous Replenishment Planning: Insights from the Field*, Industrial Marketing Management, 28 (2), 145-153, 1999

WALLER, Matthew A., JOHNSON, Eric M., DAVIS, Tom, *Vendor-Managed Inventory in the Retail Supply Chain*, Journal of Business Logistics, 20 (1), 183-203, 1999

XU, Kefeng, DONG, Yan and EVERS, Philip T., *Towards Better Coordination of the Supply Chain*, Transportation Research Part E, 37, 35-54, 2001

Websites

<http://www.igd.com>, geraadpleegd op 16 oktober 2005

<http://www.fmi.org>, geraadpleegd op 16 oktober 2005

<http://www.pg.com>, geraadpleegd op 11 februari 2006

<http://www.carrefourbelgium.be>, geraadpleegd op 12 maart 2006

<http://www.accuris.be>, geraadpleegd op 14 maart 2006

<http://www.cocacolabelgium.be>, geraadpleegd op 20 april 2006

<http://www.gs1belu.org>, geraadpleegd op 26 april 2006

<http://www.ecrbelgium.org>, geraadpleegd op 26 april 2006

Presentaties

FLEURY, D., *Best Practices Category Management*. Presentation at the second official ECR Europe Conference, Amsterdam, March 13-14, 1997

HVEN, N. and DE SOYSA, J., *Joint ECR Europe Project Lever/ICA*. Presentation at the third official ECR Europe Conference, Hamburg, April 1-2, 1998



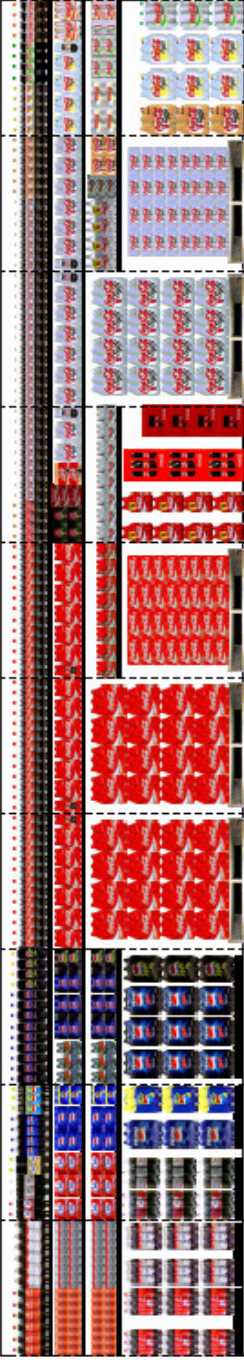
STEPHSON, C., *Third Party Logistics and Relationship Management*. Presentations to Students of the Copenhagen Business School Supply Chain Management Master Program, March 9, 2000

DVD

ECR Implementation in Belgium, Movies shown at the ECR Belgium Booth Brussels, 24-26 May 2004

Bijlagen

Bijlage 1

	<p style="text-align: center;">CARREFOUR T3 - 10 x 1m33 (Full)</p>	
		
Status : Live	Number of references : 57	Creation Date : 15/05/2008

Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen en uw akkoord te verlenen.

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

De rol van category management en ECR in retailing

Richting: **Handelsingenieur**

Jaar: **2006**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt houdt in dat ik/wij als auteur de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij kan reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

U bevestigt dat de eindverhandeling uw origineel werk is, en dat u het recht heeft om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. U verklaart tevens dat de eindverhandeling, naar uw weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

U verklaart tevens dat u voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen hebt verkregen zodat u deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal u als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze licentie

Ik ga akkoord,

Carl BODEN

Datum: