

De rol van 'Category Management' en 'Efficient Consumer Response' in retailing

Frank PIECHOCKI

promotor :
Prof. dr. Gilbert SWINNEN

Eindverhandeling voorgedragen tot het bekomen van de graad
Licentiaat in de toegepaste economische wetenschappen major
marketing

universiteit
hasselt

The logo of the University of Hasselt, featuring two black triangles pointing to the right, positioned between the words 'universiteit' and 'hasselt'.

Woord vooraf

Deze thesis kadert in de afronding van mijn opleiding in de Toegepaste Economische Wetenschappen, met als major Marketing, gevolgd op de Universiteit Hasselt.

Graag had ik een aantal personen willen bedanken die mij geholpen hebben bij het tot stand brengen van deze thesis. Allereerst wil ik mijn promotor, Prof. dr. Gilbert Swinnen, bedanken voor de professionele begeleiding. Ook wil ik graag de heer William Jarijch bedanken voor het helpen uitbouwen van mijn praktijkonderzoek. Verder dank ik ook de heer Frank Dendas die mij uitgelegd heeft hoe Philips aan ECR en CM doet.

Tenslotte gaat mijn laatste woord van dank uit naar mijn ouders. Zij hebben mij in de mogelijkheid gesteld om universitaire studies aan te vatten. Bovendien kon ik steeds rekenen op hun onvoorwaardelijke steun.

Samenvatting

Deze eindverhandeling onderzoekt de rol van Efficient Consumer Response (ECR) en Categorie-Management (CM) in retailing.

Om deze rol te kunnen beoordelen, wordt een grondige beschrijving gegeven van beide begrippen. De achtergrond wordt geschetst, de begrippen worden gedefinieerd, de implementatiestappen worden verduidelijkt.

De rol wordt vervolgens onderzocht door de positieve en negatieve aspecten van ECR en CM te belichten. Bij de voordelen zoals een stijgende verkoop, winstgevendheid en een efficiëntere werking, worden ook bedenkingen geplaatst die te maken hebben met de benodigde resources, de samenwerking, implementatie en resultaten.

Bovenstaande aspecten worden afzonderlijk besproken voor ECR en CM. Dit heeft als reden dat in de literatuur elk begrip apart voorkomt. Gezien de grote verwantschap tussen beiden, wordt er een vergelijk gemaakt. Zo wordt CM gesitueerd binnen de werking van ECR. Na dit vergelijk worden beide begrippen steeds bij volgende hoofdstukken tezamen besproken.

De rol van ECR en CM wordt toegelicht aan de hand van concrete cijfervoorbeelden, zodanig dat de lezer kan inzien dat ECR en CM geen theoretische fabels zijn. Zowel de mate van toepassing als de gerealiseerde voordelen worden toegelicht. Alhoewel de cijfers uiteenlopend zijn, laten zij in het algemeen toch een positief resultaat zien.

Hierna volgt de bespreking van mogelijke evoluties in ECR en CM. Begrippen zoals CMAR, Consumer-Centric Category Management, Aisle Management, Trip Management, VMI en VMCM worden besproken. Niet alleen evolueren de begrippen ECR en CM, het toepassingsgebied evolueert ook. Zo zal ECR en CM ook buiten het domein van de Fast Moving Consumer Goods in de retailsector toegepast worden. Op

deze manier wordt er aangegeven dat er een duidelijke rol voor ECR en CM in de toekomst is weggelegd.

Technologieën die essentieel zijn voor de werking van beide begrippen worden beschreven. De technologieën zijn belangrijk omdat zij ECR en CM mogelijk maken. Er wordt weergegeven welke rol derden in deze technologieën hebben aan de hand van een beschrijving van de firma Accuris. Deze biedt software aan die onder andere de promotievoering ondersteunt.

Tenslotte wordt de rol van ECR en CM besproken in een gevalstudie. Bij het bedrijf McCain zal een situering gegeven worden van ECR en CM. Eerst wordt de toepassing binnen de gehele onderneming algemeen geschetst. Hierna gaat men aspecten van ECR en CM concreet bespreken in de afdeling klantendienst. McCain heeft geen aparte ECR en CM -afdeling, maar past wel verschillende aspecten van ECR en CM toe.

Inhoudsopgave

Woord vooraf

Samenvatting

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Probleemstelling en verantwoording onderzoeksopzet . - 1 -

1.1 Omschrijving en situering onderzoeksprobleem	- 1 -
1.2 Centrale onderzoeksvraag	- 2 -
1.2.1 Afleiding van de deelvragen	- 2 -
1.3 Onderzoeksstrategie	- 3 -
1.3.1 Bevraging bevoorrechte getuigen – gevalstudie	- 4 -
1.3.2 Literatuurstudie	- 4 -

Hoofdstuk 2: Efficient Consumer Response (ECR) - 5 -

2.1 Achtergrond	- 5 -
2.2 Definitie Efficient Consumer Response	- 8 -
2.2.1 ECR, QR & JIT	- 10 -
2.3 De belangrijkste onderdelen van ECR	- 10 -
2.3.1 Efficiënt winkelassortiment	- 12 -
2.3.2 Efficiënte aanvulling	- 12 -
2.3.3 Efficiënte promoties.....	- 13 -
2.3.4 Efficiënte productintroductions.....	- 14 -
2.4 Richtlijnen implementatie ECR	- 15 -
2.5 Verdeling resultaten producent – retailer	- 16 -
2.5.1 Resultaten bij de retailer	- 16 -
2.5.2 Resultaten bij de producent.....	- 16 -
2.5.2.1 De mate van toepassing van ECR.....	- 18 -
2.5.2.2 Factoren die de toepassing van ECR beïnvloeden.....	- 19 -
2.5.2.3 Modererende factoren	- 20 -
2.5.2.4 Besluit voordelen producent	- 22 -
2.6 Evaluatie Efficient Consumer Response	- 23 -
2.6.1 Voordelen.....	- 23 -
2.6.2 Bedenkingen	- 23 -
2.6.2.1 Implementatie	- 23 -
2.6.2.2 Ongelijke besparingen tussen producent-retailer.....	- 24 -

Hoofdstuk 3: Categoriemanagement (CM)..... - 25 -

3.1 Achtergrond	- 25 -
3.2 Definitie Categorie	- 26 -
3.3 Definitie categoriemanagement	- 27 -
3.4 Categorieplanning en implementatie	- 30 -
3.4.1 Definiëring van de categorie.....	- 30 -
3.4.2 Bepaling van de categorierol	- 30 -

3.4.3	Beoordeling van de categorie.....	- 34 -
3.4.4	Strategie van de categorie	- 34 -
3.4.5	Scorecard van de categorie	- 36 -
3.4.6	Categorietactieken.....	- 38 -
3.4.7	Implementatie van het plan.....	- 38 -
3.4.8	Herziening van de categoriewerking	- 39 -
3.5	Categoriekapitein of categoriekampioen/ categorieluitenant	- 39 -
3.5.1	Strategie voor grotere producenten	- 39 -
3.5.2	Strategie voor kleinere producenten	- 40 -
3.5.3	Algemene producentenstrategie.....	- 41 -
3.6	Evaluatie categoriemanagement.....	- 42 -
3.6.1	Voordelen categoriemanagement.....	- 42 -
3.6.1.1	Voordelen producenten.....	- 42 -
3.6.1.2	Voordelen retailers.....	- 43 -
3.6.2	Bedenkingen bij categoriemanagement	- 44 -
3.6.2.1	Band producent - retailer	- 44 -
3.6.2.2	Benodigde resources	- 46 -
3.6.2.3	Competitie.....	- 46 -
3.6.2.4	Banalisatie van retailing.....	- 47 -
3.6.2.5	Analysis paralysis	- 48 -
3.6.2.6	De impact van CM op de prijzen van de retailer bij een winstmaximaliserende strategie.....	- 48 -
Hoofdstuk 4: ECR en CM.....		- 50 -
4.1	CM als deel van ECR.....	- 50 -
4.2	: Cijfervoorbeelden omtrent rol van ECR en CM	- 51 -
4.2.1	Mate van toepassing van ECR en CM	- 51 -
4.2.2	Gerealiseerde voordelen.....	- 52 -
4.2.3	Besluit	- 55 -
4.3	: Evolutie ECR en CM.....	- 55 -
4.3.1	Evolutie CM.....	- 55 -
4.3.1.1	De consument als focus: Consumer Marketing at Retail (CMAR) en Consumer-Centric Category Management	- 56 -
4.3.1.2	Trip Management.....	- 63 -
4.3.2	Evolutie ECR en CM	- 63 -
4.3.2.1	Aisle Management	- 64 -
4.3.2.2	Vendor Managed Inventory (VMI) en Vendor Managed Category Management (VMCM)	- 65 -
4.3.3	Toepassing van ECR en CM in andere gebieden dan de FMCG in de retailsector.....	- 67 -
4.3.3.1	Toepassing ECR en CM in de gezondheidszorg en de farmaceutische industrie.....	- 67 -
4.3.3.2	Toepassing ECR en CM bij de electronicaproductent Philips.....	- 68 -
Hoofdstuk 5: Enabling technologies		- 70 -
5.1	Algemeen.....	- 70 -

5.2 Beschrijving enabling technologies	- 72 -
5.2.1 Electronic data interchange (EDI)	- 73 -
5.2.2 Internet	- 74 -
5.2.3 EPoS systemen, barcodes en scanners	- 75 -
5.2.4 Electronic funds transfer at the point of sale (EFTPoS)	- 75 -
5.2.5 Ontwikkeling van gesofisticeerde analytische technieken	- 76 -
5.2.6 Flexibele productietechnieken	- 79 -
5.2.7 Flexibele distributietechnieken	- 79 -
5.3 Aanbod van software door derden	- 81 -
5.3.1 Accuris	- 81 -
5.3.2 De oplossingen van Accuris.....	- 82 -
Hoofdstuk 6: Concrete situering ECR en CM binnen McCain	- 84 -
6.1 Algemene situering ECR en CM bij McCain	- 84 -
6.1.1 Motieven Categoriemanagement en Efficient consumer response	- 84 -
6.1.2 Kennisuitwisseling tussen McCain en de retailer	- 85 -
6.1.2.1 Zelf verkregen informatie	- 86 -
6.1.2.2 Kennisuitwisseling tussen fabrikant en retailer	- 88 -
6.1.3 McCain als categoriekapitein.....	- 91 -
6.1.3.1 Het optimaal afstemmen van de winkels op de markt	- 91 -
6.1.3.2 Het overnemen van taken van de retailer.....	- 92 -
6.1.4 Strategie bij andere categoriekapiteins	- 94 -
6.1.5 Onderdelen ECR	- 95 -
6.1.5.1 Efficiënt winkelassortiment	- 95 -
6.1.5.2 Efficiënte aanvulling.....	- 95 -
6.1.5.3 Efficiënte promoties.....	- 95 -
6.1.5.4 Efficiënte productintroducties.....	- 96 -
6.2 Concrete situering van ECR en CM in de klantendienst van McCain	- 97 -
6.2.1 Situering van de klantendienst in de supply chain.....	- 98 -
6.2.2 Klantendienst (Customer Service)	- 99 -
6.2.2.1 Objectief van de klantendienst.....	- 99 -
6.2.2.2 De klant.....	- 100 -
6.2.2.3 De service.....	- 100 -
6.2.2.4 Vendor Management Inventory (VMI).....	- 108 -
6.3 Besluit	- 117 -
Hoofdstuk 7: Besluit	- 119 -

Referenties

Bijlagen

Hoofdstuk 1: Probleemstelling en verantwoording onderzoeksopzet

1.1 Omschrijving en situering onderzoeksprobleem

Retailing staat voor de activiteit van goederen te verkopen aan het publiek in winkels (Longman, 2000). Fabrikanten verliezen steeds meer macht aan retailers. Grote retailers domineren steeds meer het marketingkanaal. Zij nemen steeds vaker de controle over van elk element van de marketing mix (McGoldrick, 2002).

De retailers zelf komen ook onder druk te staan. De winkeloppervlakte is toegenomen terwijl de verkopen stagneerden. De consument heeft hierdoor een grotere macht gekregen: wanneer hij niet tevreden is, verandert hij van winkel (Vekeman, 1996). De klant van vandaag wil superieure oplossingen voor zijn problemen, respect, een emotionele connectie, service, eerlijke prijzen en convenience. De retailer moet in staat zijn om alle bovengenoemde elementen aan te bieden (McGoldrick, 2002).

Een oplossing voor bovenstaande ontwikkelingen bestaat in een samenwerkingsverband tussen fabrikant en retailer. Kennisuitwisseling levert zowel voor fabrikant als retailer nieuwe en interessante inzichten. Retailers hebben niet dezelfde kennis over een bepaald marktsegment als fabrikanten, welke specialisten zijn in hun markt. Uitwisseling van kennis is ook voor de fabrikant een kans om de strategie van de retailer beter te begrijpen, wat op zijn beurt kan leiden tot een bevoorrechte relatie met de retailer (Vekeman, 1996). Deze kennisuitwisseling kan voordelen leveren op tal van gebieden zoals op het gebied van kostenreductie of het zorgen voor een betere focus op de eindconsument. Categoriemanagement (CM) en Efficient Consumer Response (ECR) zijn manieren om zo een samenwerkingsverband concreet uit te werken.

Ondanks de mooie beloftes van Categoriemanagement en ECR kampen zij met kritiek. Men gelooft bijvoorbeeld dat de vertrouwensband, nodig voor het uitwisselen van vertrouwelijke informatie, niet altijd bestaat of dat het plannen en uitvoeren van de

samenwerkingsverbanden te tijdsintensief is. De retailer zou meer baat hebben bij ECR en CM dan de producent. De voordelen van ECR en CM werden in het begin sterk overdreven (McGoldrick, 2002).

1.2 Centrale onderzoeksvraag

Uit het bovenstaande is het duidelijk dat ECR en CM belangrijke fenomenen zijn die voordelen bieden voor zowel fabrikant als voor retailer. Toch is er veel kritiek. Het is niet duidelijk in welke mate de theoretische voordelen ook realiseerbaar zijn in de praktijk. Men weet dan ook niet welke rol dergelijke concepten hebben in de realiteit. Bovendien hebben deze fenomenen slechts beperkte aandacht gekregen in de marketingliteratuur (McGoldrick, 2002).

De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt: *“Wat is de rol van Categoriemanagement en Efficient Consumer Response in retailing?”*

1.2.1 Afleiding van de deelvragen

Het is belangrijk om te weten wat de evoluties zijn die geleid hebben tot de ontwikkeling van ECR en CM. Zo kan men immers een betere situatieschets geven. Tevens kan men zo de oorspronkelijke doelstellingen beoordelen. Volgende deelvragen zijn hierbij van belang: *“Welke evoluties hebben geleid tot het ontstaan van ECR en CM? Wat waren de doelstellingen van ECR en CM? Welke beloftes over de prestaties werden er in het begin gemaakt? Zijn de gedane beloftes erg verschillend van de werkelijke prestaties? Indien ja, wat zijn de oorzaken hiervan?”*.

Men kan zich moeilijk een oordeel vormen over de rol van ECR en CM als men niet begrijpt wat dergelijke fenomenen inhouden. Daarom zijn de volgende deelvragen

belangrijk: “*Definieer ECR en CM. Bespreek de implementatiestappen. Hoe zijn ECR en CM aan elkaar gerelateerd?*”.

Om een beter beeld te kunnen vormen van de rol die ECR en CM spelen in de realiteit, zijn de volgende deelvragen belangrijk: “*Welke voordelen hebben ECR en CM in de realiteit opgebracht? Heeft de invoering van ECR en CM geleid tot negatieve neveneffecten/nadelen? Welke kritiek wordt er geleverd? Welke houding hebben retailers/fabrikanten tegenover ECR en CM? Als er een verschil is in houding tussen retailers en fabrikanten, hoe is dit dan te verklaren? Wordt ECR en CM in dezelfde mate toegepast door grote als door kleine producenten en retailers? Bieden ECR en CM bij bepaalde retailers/fabrikanten meer voordelen dan bij andere retailers/fabrikanten? Indien ja, wat zijn daar de oorzaken van? Wordt ECR en CM in alle landen in dezelfde mate toegepast? Is er ondersteuning van derden?*”.

Om de rol van ECR en CM volledig te begrijpen, is het ook zinvol een beeld te schetsen van de toekomst. De volgende deelvragen worden hierbij nagegaan: “*Is er een toekomst weggelegd voor ECR en CM? Zijn er verdere evoluties/verbeteringen bij ECR en CM?*”.

1.3 Onderzoeksstrategie

Voor de uitvoering van deze eindverhandeling is het niet enkel de bedoeling een fragmentopname te geven, maar ook om veranderingen en evoluties te beschrijven die belangrijk zijn. Om deze redenen zal zowel cross-sectioneel als longitudinaal onderzoek verricht worden.

Er wordt zowel gebruik gemaakt van een literatuurstudie als van de bevraging van bevoorrechte getuigen.

1.3.1 Bevraging bevoorrechte getuigen – gevalsstudie

De bevraging van de bevoorrechte getuigen heeft als doel een dieper inzicht te geven in de fenomenen ECR en CM. Er zal nagegaan worden hoe ECR en CM concreet wordt toegepast in een onderneming. Dit zal een beeld schetsen van ECR en CM in de praktijk. Een gevalsstudie zal nog dieper kunnen ingaan op de werking van ECR en CM in een onderneming. Dit praktijkgericht onderzoek zal de literatuurstudie verder aanvullen, maar het zal ook nieuwe informatie genereren.

1.3.2 Literatuurstudie

Het literatuuronderzoek zal bestaan uit het nagaan van gegevens zoals schriftelijke documenten en statistieken afkomstig van wetenschappelijke bronnen. Bovendien worden ook interne onderzoeksrapporten en interne powerpointpresentaties besproken.

Dit theoriegericht onderzoek heeft diverse doelen. Zo zal het een exploratief onderzoek zijn. Het thema zal zo verder verkend worden en relevante variabelen worden zo ontdekt. Men kan zo bepalen welke kennis ontbreekt en wat dus onderzocht moet worden. Het theoriegericht onderzoek zal ook dienen als een verklarend onderzoek. Nadat het thema immers grondig geëxploreerd is, is het zinvol om te zoeken naar mogelijke verklaringen. Zo zal bijvoorbeeld onderzocht worden wat de oorzaken zijn van het verschil in houding die de ene fabrikant heeft vergeleken met een andere fabrikant. Men kan ook stellen dat het onderzoek descriptief zal zijn. Er wordt immers getracht de onderzochte fenomenen duidelijk te beschrijven. Er zal geen hypothesetoetsend onderzoek verricht worden. De literatuurstudie zal een goede basis vormen om over te gaan naar een praktijkgericht onderzoek.

Hoofdstuk 2: Efficient Consumer Response (ECR)

2.1 Achtergrond

Efficient Consumer Response (ECR) ontstond eind jaren 80 in de Verenigde Staten. Retailers, in het bijzonder retailers in de kruidenierssector, kregen toen te maken met een toenemende concurrentie van discounters. Om te verhinderen dat men niet in een prijzenoorlog zou terechtkomen, ontwikkelde men een nieuwe filosofie (Varley, 2001).

In 1992 werd de Efficient Consumer Response Working Group opgericht in de Verenigde Staten door vertegenwoordigers van de kruideniersindustrie. Deze vereniging had tot doel een analyse uit te voeren van de supply chain van de kruideniers. Kurt Salmon Associates, een consultingbedrijf in de VS, werd door de vereniging gevraagd om de supply chain van de leveranciers, distributeurs en klanten van de kruideniersindustrie te onderzoeken. Men wou zo de kosten en de verbeteringen in de dienstverlening in de industrie bepalen die men ging bereiken door technologische en bedrijfs- veranderingen. Kurt Salmon Associates had al een gelijke analyse gemaakt in de textielindustrie waar het ging om “Quick Response (QR)”. QR is een logistieke strategie welke de aanvulling van handelswaar harmoniseert in de textielindustrie (zie later voor meer uitleg over QR). In plaats van zich opnieuw op deze aanvulling te concentreren, ontwikkelde Salmon een distributiemodel. Dit model nam ook een efficiënte promotie, nieuwe productintroductie en assortiment tussen producent en retailer in beschouwing. ECR was geboren (Kotzab, 1999).

Dit eerste ECR-model wordt het ECR-USA model genoemd. Sommige componenten van ECR worden in het ECR-USA -model slechts op een basisniveau uitgevoerd. Zo was de communicatie-uitwisseling tussen producent en retailer niet uitgebreid. Daardoor ging men bijvoorbeeld bij het zorgen van een efficiënte aanvulling grote voorraadniveaus aanhouden (Kotzab, 1999).

Ongeveer een jaar na de presentatie van dit ECR-USA model, verraste de Coca-Cola Retailing Research Group Europe (CCRRGE) de Europese kruideniers met een eigen presentatie van ECR. Dit was de leverancier-retailer samenwerking (supplier retailer collaboration, SRC) in het beheersen van de supply chain (Kotzab, 1999).

SRC wordt door het CCRRGE gedefinieerd als een proces waar zowel retailers als leveranciers interne of externe privé-gegevens delen, en/of richtlijnen en processen delen die gebruikt worden voor het maken van beslissingen. SRC heeft als duidelijk doel de verdeling van de verworven voordelen (Kotzab, 1999).

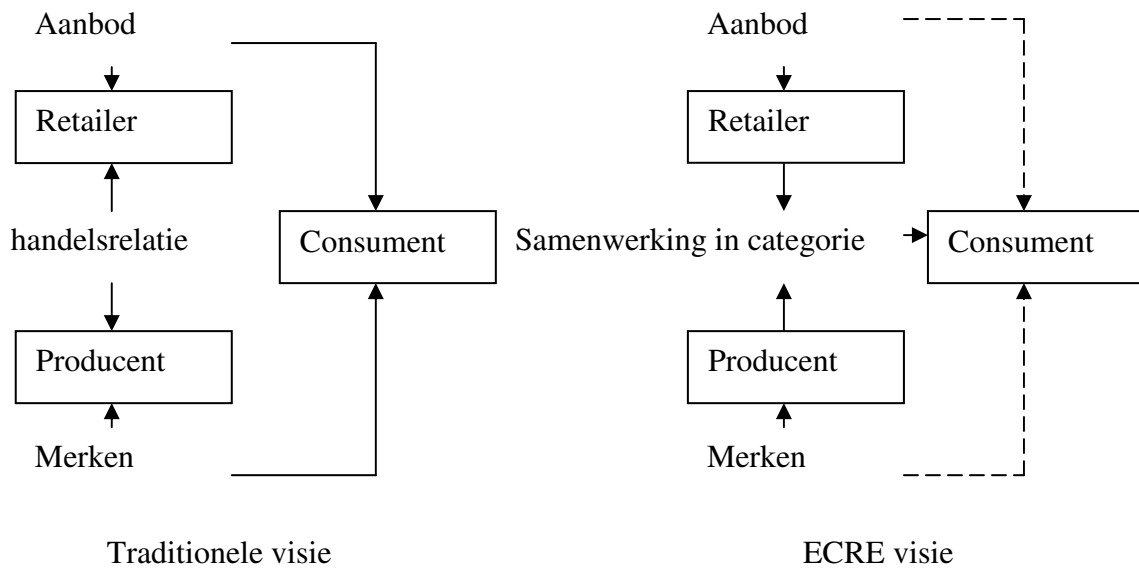
Concreet betekent dit dat men naast de ECR-USA activiteiten, ook bijvoorbeeld de hoeveelheid uitgewisselde verkoopsdata gaat uitbreiden. Hierdoor kan dan bijvoorbeeld een efficiënte aanvulling beter worden verzorgd. Men zal dan namelijk verantwoordelijkheden in de bevoorrading delen met de leveranciers en zo optimale voorraadniveaus bepalen (Kotzab, 1999).

In maart 1997, gedurende het tweede ECR-Europe (ECRE) Congres, werd het ECRE-model voorgesteld. ECRE was slechts een paar jaren voordien opgericht door vooraanstaande Europese producenten en retailers om te onderzoeken welke ECR-praktijken zinvol waren in Europa (Kotzab, 1999).

Het ECRE-model is een coöperatieve strategie tussen retailer en producent om de consumentenwensen beter, sneller en tegen een lagere kost te vervullen. De elementen consumentenwens en consumentenwaarde komen hier meer centraler te staan (Kotzab, 1999).

De verbetering van de consumentenwaarde is het resultaat van de samenwerking tussen producent en retailer. In plaats van de consument te laten kiezen tussen producten van de producent of het aanbod van de retailer, combineren beide partners hun aanbod in een categorie (zie onderdeel CM). De categorieën worden dan door de consument ervaren als complementaire informatie. Onderstaande tekening laat zien hoe het aanbod

gecombineerd kan worden in een categorie. De categorie lokt dan voornamelijk de klanten, terwijl de producent als de retailer nog steeds zelf met de consument communiceert. Dit is erg verschillend vergeleken met het traditionele model waar de retailer en producent apart communiceren met de consument. Er bestond toen eerder een pure handelsrelatie dan een samenwerkingsverband (Kotzab, 1999).



Figuur 1: Verschil samenwerking tussen de traditionele visie en de ECRE visie (Kotzab, 1999).

De volgende anekdote illustreert de werking van bovenstaande tekening. In Portugal gingen retailer Sonae en Colgate de tandpastamarkt te lijf. De Portugees poetst een kwart minder tandpasta weg dan de gemiddelde Europeaan. Zijn tandartsbezoek ligt ook dertig procent lager dan bij de gemiddelde Europeaan. Actie was dus gevraagd. In oude tijden zou Colgate een campagne beginnen in de massamedia en zou Sonae op de winkelvloer promoties houden. Nu werd er een heuse gezamenlijke oral-healthcampagne bedacht, waarbij de landelijke tandartsorganisatie werd ingeschakeld om iedereen maar te doordringen van het belang van tandzorg. Er werd kennis verspreid via gezamenlijke educatieve brochures en stripverhalen voor de kinderen. In de winkels werden leaflets uitgedeeld en werden evenementen georganiseerd. In Sonae-supermarkten kon de

Portugees snel zijn gebit laten checken. Het bezoek aan de tandarts steeg bij de jongeren met 62 procent en bij de 26 tot 40-jarigen met 71 procent. De tandpastaconsumptie steeg met 82,7 procent in vergelijking met het jaar daarvoor en de omzet in tandenborstels groeide met 38,8 procent. Het is duidelijk dat Colgate en Sonae buitenproportioneel van deze groei profiteerden. Het had er heel anders uitgezien als één van de partijen het alleen had gedaan. (Van Vugt, 2002)

2.2 Definitie Efficient Consumer Response

ECR is erop gericht om de gehele supply chain tot en met de aankoop door de consument optimaal efficiënt te maken (Varley, 2001).

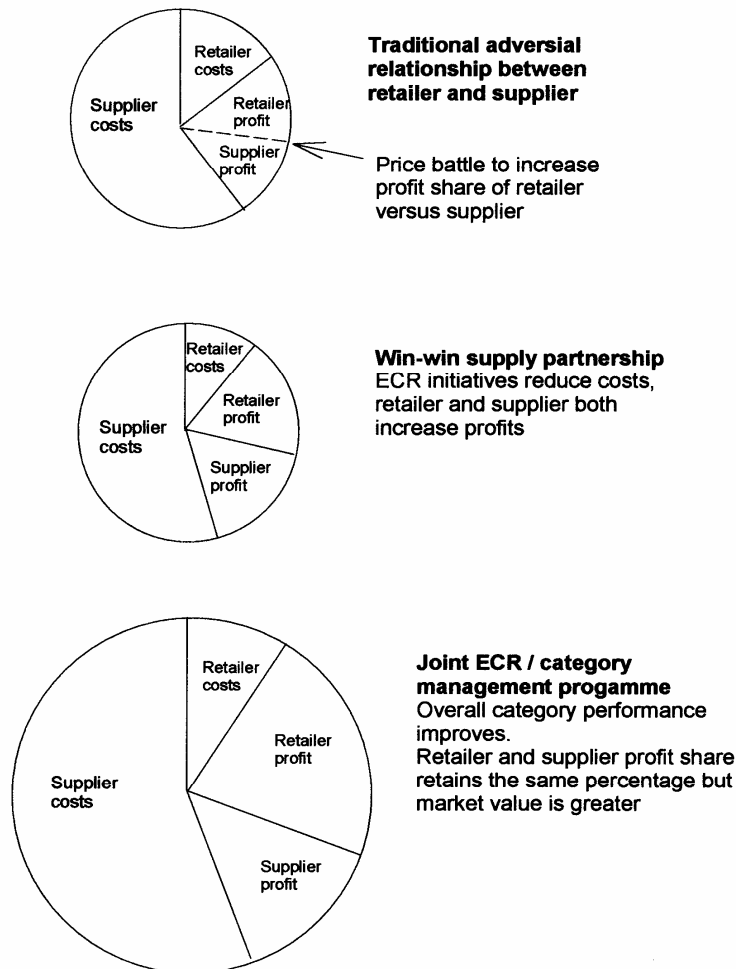
Eén van de belangrijkste en zichtbare aspecten van ECR betreft het optimaliseren van de logistieke keten. De ideale ECR-keten wordt gezien als een papierloze stroom van informatie over de consument die van de winkel naar de producent gaat. Deze informatiestroom wordt dan beantwoord door een vlotte en snelle stroom van producten. Deze productenstroom wordt door de producent via de retailer aan de consument geleverd. Dit alles gebeurt met een minimum aan opslag. Dit stelt echter maar de helft voor van het ECR concept. Men verwacht dat dit aspect zich zal verspreiden na verloop van tijd naar alle producenten en retailers. Het zal dus op de lange termijn maar zorgen voor een beperkt competitief voordeel (Varley, 2001).

De andere helft van ECR zal wel een competitief voordeel opleveren dat volhoudbaar zal zijn op de lange termijn. Men gaat hier namelijk trachten om aan elke consument, bij elk winkelbezoek, het optimale assortiment, de gewenste producten, de optimale prijs en de optimale promotionele en marketingactiviteiten aan te bieden (Varley, 2001). Het is dus belangrijk om te voldoen aan klantenwensen. Hier speelt ECR steeds meer en meer op in.

De definitie van ECR zal een korte samenvatting zijn van de twee laatste paragrafen. De definitie van ECR luidt als volgt:

Door niet op de individuele componenten te focussen, maar op de efficiëntie van het totale supply systeem, helpt ECR om de totale systeemkosten, de voorraden en de fysieke behoeften te reduceren, terwijl men de vervulling van de consumentwensen verbetert (McGoldrick, 2002).

De werking van ECR kan ook geïllustreerd worden door de volgende figuur. Er wordt een vergelijking gemaakt met andere samenwerkingsverbanden tussen leverancier en retailer. ECR houdt immers ook een diepgaande samenwerking in tussen producent en retailer. Via de figuur ziet men duidelijk dat ECR de kosten reduceert, de winstpercentages verhoogt en de marktwaarde doet toenemen (Varley, 2001).



Figuur 2: ECR vergeleken met andere samenwerkingstechnieken (Varley, 2001).

2.2.1 ECR, QR & JIT

Verschillende ECR sceptici vinden ECR slechts een nieuwe naam voor een al bestaand concept. Zo zou ECR gegroeid zijn uit en gelijkend zijn aan de implementatie van quick response supply chains van de textielindustrie (Rose, 1994 geciteerd door McGoldrick, 2002).

Er zijn duidelijk gelijkenissen tussen ECR, QR en JIT. Ondanks die kritiek moet worden gesteld dat ECR veel meer voorstelt dan een efficiënte voorraadvoering. ECR heeft bijvoorbeeld o.a. geleid heeft tot een alternatieve supply chain oriëntatie. De supply chain wordt er als het ware omgekeerd. Men gaat van een producenten push naar een consumenten pull (Cuthbertson, 1999 geciteerd door McGoldrick, 2002).

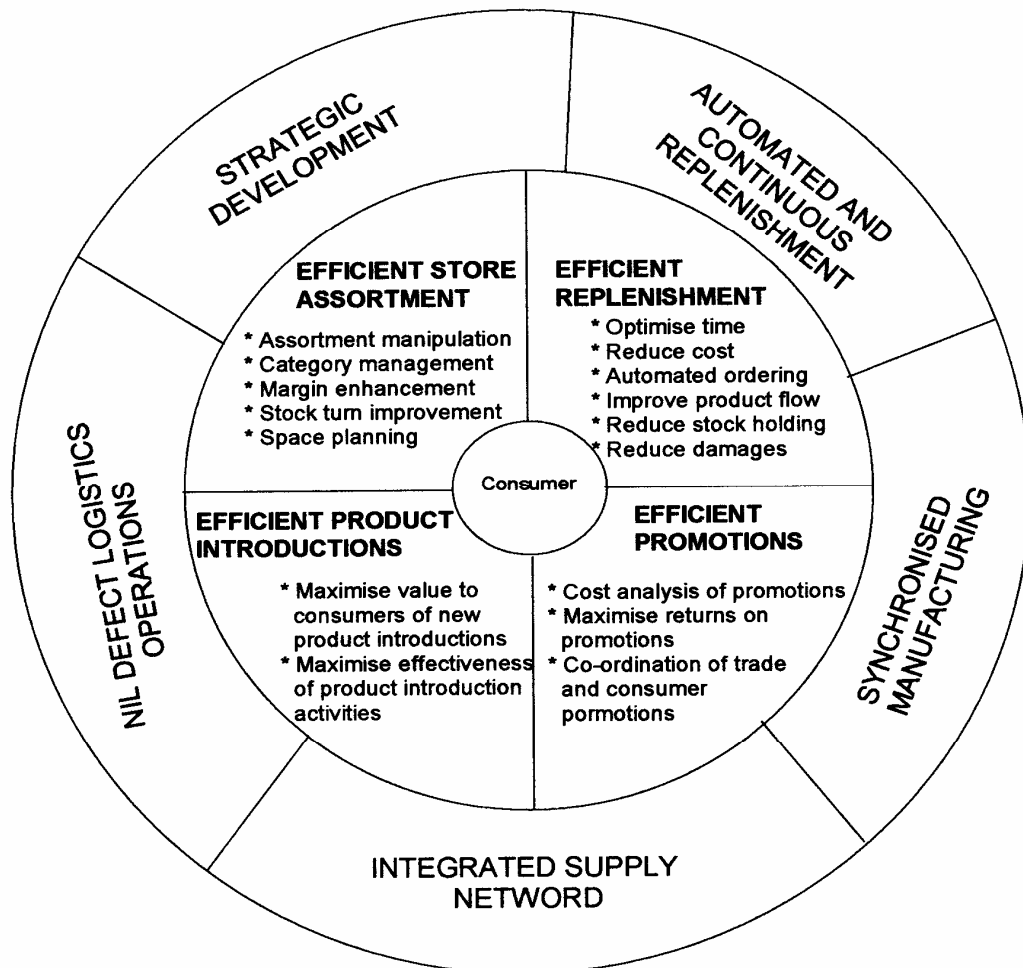
Voor verdere uitleg omtrent QR en JIT zie hoofdstuk 5.

2.3 De belangrijkste onderdelen van ECR

In heel Europa vinden ECR-activiteiten plaats die bijna altijd hetzelfde stramien volgen. De retailer constateert met hulp van een fabrikant dat een categorie achterblijft ten opzichte van de concurrentie of in vergelijking met het verbruik in andere landen. Vervolgens schrapt men overbodige items en creëert men overzicht en extra aandacht voor de categorie via acties en communicatie. De consumptie stijgt dan altijd enorm zonder dat alles gratis moet worden weggegeven (Van Vugt, 2002). Zoals in onderstaande zal uitgelegd worden, bestaat het ECR-gebeuren uit meer dan een efficiënte promotievoering, een efficiënt assortiment en het samenwerken van producent en retailer.

ECR is geen nauw begrip, maar het bestaat uit verschillende facetten. Deze facetten worden getoond in de onderstaande figuur. De figuur toont ECR als een allesomvattend systeem, welke een hele reeks van activiteiten inhoudt waarin verbeteringen in efficiëntie kunnen worden gemaakt. Deze activiteiten waren vroeger verspreid en vielen enerzijds

onder supply chain activiteiten en anderzijds onder retailmanagement activiteiten. In ECR is een dergelijke scheiding zinloos, omdat alle partijen als bondgenoten werken. Ze hebben nu een gemeenschappelijke focus voor hun activiteiten en dit is de koopkracht en –patronen van de consument. De sleutel tot succes is de efficiëntie die bereikt is door een hoge klantentevredenheid en alle partijen delen in de beloningen. Het eerste niveau van activiteiten (efficiënt winkelassortiment, productintroducties, promoties en aanvulling) heeft te maken met het managen van de consumentenvraag. Het tweede niveau (geautomatiseerde en continue aanvulling, gesynchroniseerd fabriceren, geïntegreerde aanbodnetwerken, nul logistiek defecten en strategische ontwikkeling) betreft meer het managen van het productaanbod (Varley, 2001).



Figuur 3: De verschillende facetten van ECR (Varley, 2001)

De belangrijkste onderdelen van ECR:

2.3.1 Efficiënt winkelassortiment

Het optimale productengamma varieert afhankelijk van het type winkel. Het productengamma is ook gevoelig voor evoluties over tijd. Er komen steeds meer nieuwe producten bij. Men moet steeds opnieuw bepalen welke producten tot het winkelassortiment gaan behoren om niet overspoeld te geraken door een massa producten (McGoldrick, 2002).

Dit selecteren gebeurt volgens twee principes. Enerzijds selecteert men producten die leiden tot een optimale efficiëntie voor de retailer. Anderzijds houdt men ook rekening met de consument. Men wil namelijk ook de consumentensatisfactie en de mogelijke aankopen maximaliseren (Corstjens en Corstjens, 1999). Het efficiënt opstellen van een winkelassortiment wordt gezien als het belangrijkste onderdeel van ECR (McGoldrick, 2002).

De concrete acties die bij het opstellen van een efficiënt winkelassortiment behoren, zijn gebaseerd op de principes van het categoriemanagement, met name: bepalen van de items binnen een categorie, de types, de diepte en breedte of assortiment, de prijzen en de plaatsallocatie die de gekozen producten krijgen (McGoldrick, 2002).

2.3.2 Efficiënte aanvulling

ECR heeft de grootste impact gehad op dit onderdeel (e.g. de Wilt en Krishnan, 1995 geciteerd door McGoldrick 2002). Toch zijn grote besparingen dankzij een efficiënte aanvulling het meest bereikbaar in landen die traditioneel minder aandacht hebben geschonken aan logistieke concepten (McGoldrick, 2002). Continentaal Europa heeft niet veel aandacht geschonken aan logistiek. Deze verwaarlozing was te zien in het

distributienetwerk van Europese retailers (Fernie, 1992 geciteerd door McGoldrick, 2002).

De concrete acties die behoren tot een efficiënte aanvulling zijn de volgende: accurate PoS data verkrijgen, de bestellingscyclussen verkorten, het reduceren van voorraad en het elimineren van onnodige kosten in het aanvullingsproces. Dit onderdeel houdt meestal ook EDI of internettechnologie in. Men maakt ook gebruik van logistieke innovaties zoals cross-docking in warenhuizen (McGoldrick, 2002). Meer uitleg over EDI en cross-docking staat in hoofdstuk 5.

2.3.3 Efficiënte promoties

Dit onderdeel houdt vooral in dat men praktijken zoals forward buying en het uitstellen van de aankoop van promotionele geprijsde items naar niet promotionele periodes reduceert of zelfs elimineert (Kahn en McAlister, 1997 geciteerd door McGoldrick 2002). Onderzoek in bepaalde bedrijven leert dat het ontwerpen, implementeren en overzien van promoties vaak meer kost dan dat zij winsten oplevert in extra verkopen (Watson, 1996 geciteerd door McGoldrick, 2002).

Een retailer onder het efficiënte promotieregime zal beloond worden op basis van het aantal promotionele producten dat men verkocht heeft en niet op de kwantiteit die door de retailer werd gekocht (Rose, 1994 geciteerd door McGoldrick, 2002).

De consumentenvraag zal bovendien gemaximaliseerd worden door promoties die zowel door de retailer als de producent tezamen worden gepland. Doordat producent en retailer kennis uitwisselen zal de efficiëntie van de promoties toenemen. Zo kunnen bijvoorbeeld meer gerichte acties gevoerd worden, waardoor verspilling verminderd wordt (Corstjens en Corstjens, 1999).

Volgende concrete actie behoort tot het voeren van efficiënte promoties: het elimineren van promotionele activiteiten die kosten doen stijgen, voorraden doen toenemen en die in de praktijk geen voordeel leveren voor de consument of hun verbruikspatroon niet beïnvloeden (McGoldrick, 2002).

2.3.4 Efficiënte productintroducties

Dit onderdeel is het antwoord op de hoge productontwikkelingskosten en de moeilijkheden die de fabrikant ondervindt om zijn product aan de retailer te verkopen (McGoldrick, 2002).

Dit onderdeel wordt al toegepast door sommige ECR-bedrijven, die grote aantallen van nieuwe producten introduceren. Via ECR zijn zij in staat om snel aanpassingen te maken aan het product. Het product wordt getest in een klein aantal winkels. De fabrikant heeft continu toegang tot PoS data. Zo kan men al snel zien of het product succesvol is. Indien dit niet het geval is, kan men het product verbeteren. Men kan dan vervolgens zien via de PoS data of de veranderingen geleid hebben tot een succesvol product. De fabrikant zal zo continu feedback krijgen van de retailer en zijn klanten (McGoldrick, 2002).

Op deze manier kunnen er meer producten getest worden, tegen een lagere kost. Dit resultaat is gunstig voor zowel fabrikant als retailer (Rose, 1994 geciteerd door McGoldrick, 2002).

Concreet leidt het onderdeel efficiënte productintroducties tot de volgende acties: het reduceren van het hoge falingspercentage bij nieuwe producten door een accurate schatting te maken van de vraag en dit op basis van goed geïnstrumenteerde, vaak zeer lokale, testen van producten (McGoldrick, 2002).

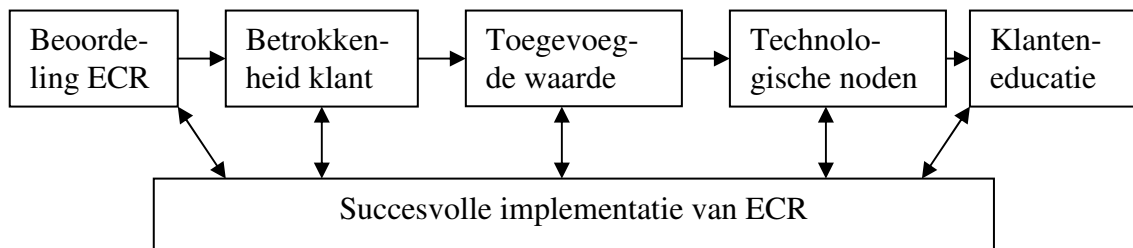
2.4 Richtlijnen implementatie ECR

De implementatie van ECR vereist een diepgaand begrip en een gesynchroniseerde aanpak tussen alle partners. Ondersteuning door beleidsmanagers en technologie is een absolute must. Managers moeten een actieplan opzetten (zie onderstaande figuur) gebaseerd op de volgende richtlijnen voor het beginnen en implementeren van ECR:

- 1) Beoordeling van ECR als eerste stap: Tussen alle partners moet er eerst een duidelijk begrip zijn van de objectieven en doelen die men met ECR poogt te bereiken. Men moet ook de prioriteiten documenteren en vastleggen. Deze stap is essentieel om zich een beeld te vormen van de resources die voor elke stap van ECR nodig zijn.
- 2) Betrokkenheid voor de klant: Deze richtlijn dient twee doelen. Enerzijds bepaalt men wie de klant is. Dit zal leiden tot een stijgend begrip van de informatie- en goederenstromen. Anderzijds zorgt men er ook voor dat de prioriteiten omtrent logistiek en informatiesystemen op punt staan.
- 3) Beoordeling van toegevoegde waarde: Zoals in iedere supply chain, waar aandacht gaat naar een reductie van kosten en tijd, moeten waardetoevoegende activiteiten onderscheiden worden. In dit stadium moeten alle partners de opeenvolgende stappen aangeven die ervoor zorgen dat het juiste product, in de juiste hoeveelheid, op de juiste plaats aankomen. Deze inspanning moet activiteiten die geen waarde toevoegen blootleggen. Er zullen ook zo “bottlenecks” (opstoppingen) in de informatiestroom geïdentificeerd worden. Verder wordt er ook door dit stadium gezorgd dat de stroomlijning en synchronisatie tussen de verschillende handelspartners vergemakkelijkt wordt.
- 4) Beoordeling van de technologische noden: In dit stadium moeten de technologische noden van de verschillende partners geïdentificeerd worden. Verder moet ook de informatiestroom uitgetekend en gepland worden. Hierdoor zorgt men ervoor dat de verschillende technologische systemen van de partners compatibel zijn. De kwaliteit van de informatiesystemen zullen hierdoor stijgen.

Verschillende computers, die “dezelfde taal spreken”, zorgen voor een tijdige stroom van informatie.

- 5) Educatie-initiatieven over de klant: Het ultieme doel van ECR is het zo snel mogelijk inspelen op klantennoden tegen de laagste kosten. Hierdoor spelen klanten een belangrijke rol bij de implementatie van ECR. Door concepten zoals “Every day low pricing”, waar men de klant inlicht dat men elke dag probeert een lage prijs aan te bieden, kan men de klant informeren (educatie) (Hoffman en Mehra, 2000).



Figuur 4: Implementatiestappen ECR (Hoffman en Mehra, 2000)

2.5 Verdeling resultaten producent – retailer

2.5.1 Resultaten bij de retailer

De resultaten bij de retailer zijn positief. Het zijn immers zij die de machtige partij vormen (McGoldrick, 2002). De meeste van de uitgaven van ECR worden trouwens ook door de producent gedragen (Knowles, 2004).

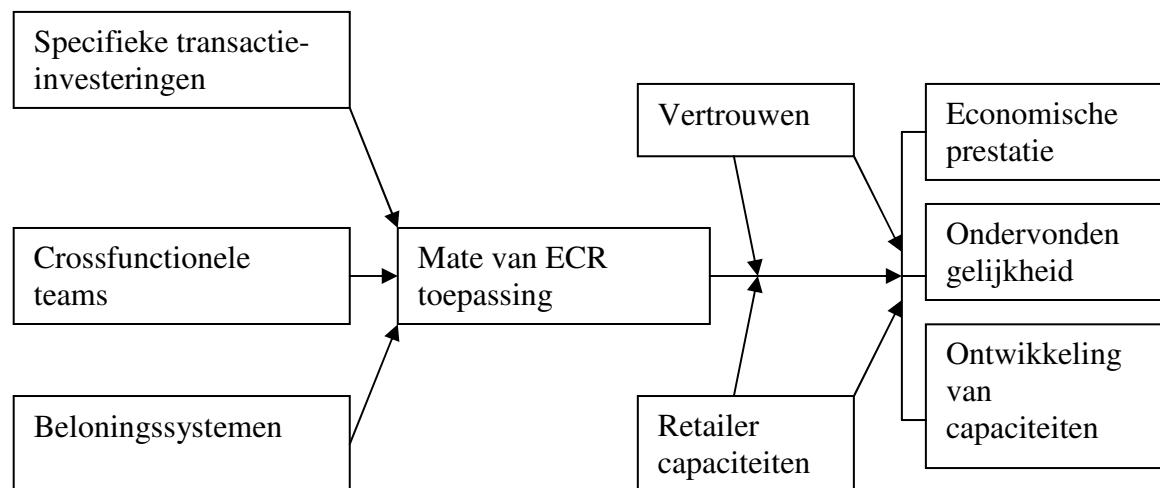
2.5.2 Resultaten bij de producent

Aangezien de verdiensten bij de producent niet zo evident zijn, wordt er hier dieper op ingegaan dan bij de verdiensten van de retailer. De bron van onderstaande informatie over de resultaten van de producent is Corsten en Kumar, 2005.

De mate waarin een producent deelt in de resultaten, is afhankelijk van een aantal factoren. Zo zullen investeringen, cross-functionele teams, beloningssystemen, de mate van ECR toepassing, de vertrouwensband en de capaciteiten van de retailer een effect hebben op de resultaten van de producent.

De resultaten worden beschreven aan de hand van drie elementen: de economische prestatie, de ondervonden gelijkheid, en de ontwikkeling van capaciteiten. Economische prestaties hangen af van factoren zoals de groei, winst en verkoop. De ondervonden gelijkheid kan gedefinieerd worden als de mate waarin de producent vindt dat de resultaten die hij en de retailer ontvangen evenredig zijn met de inputs die men respectievelijk heeft ingebracht. De ontwikkeling van capaciteiten wordt mogelijk gemaakt door interorganisatiele leerprocessen.

Onderstaand model laat zien hoe de verschillende factoren een invloed hebben op de resultaten.



Figuur 5: Factoren met invloed op resultaat producent (Corsten en Kumar, 2005)

2.5.2.1 De mate van toepassing van ECR

De theorie van ECR stelt dat producenten die gebruik maken van ECR economisch gezien beter presteren. Ze hebben bijvoorbeeld lagere transactiekosten. De reden is dat ECR, in tegenstelling tot traditionele vijandige relaties, er toe leidt dat de handelspartners niet elk detail van de overeenkomst in een contract moeten specificeren. Opvolgingskosten (monitoring costs) worden ook verlaagd doordat men zelf de opvolging doet en dit niet gaat uitbesteden aan een dure externe partij.

ECR helpt producenten om hun capaciteiten uit te bouwen. Dit gebeurt onder andere door “organisational learning”. Het is door samenwerking dat zowel expliciete als verborgen informatie gedeeld zal worden. ECR helpt door interorganisatiele routines uit te bouwen die de organisaties in staat stellen om kennis te communiceren, te combineren en te creëren.

Aangezien ECR staat voor relaties op de lange termijn met significante specifieke investeringen, zullen de partners meer geneigd zijn om enige tijdelijke ongelijkheden op te volgen en aan te pakken. Zo gaat men vermijden dat de relatie ontbindt als gevolg van ongelijkheid. In vele industrieën moeten organisaties vaak herhaaldelijk met elkaar samenwerken. Als organisaties zich opportunistisch gedragen op korte termijn, zullen zij in de toekomst minder partners vinden.

In tegenstelling tot deze theorie omtrent gelijkheid heeft het praktijkonderzoek van Corsten en Kumar (2005) aangetoond dat dit verband eerder omgekeerd is. Zo zou een stijgende mate van toepassing van ECR leiden tot een dalende mate van gelijkheid. In andere woorden, alhoewel producenten meer voordelen halen uit ECR dan in andere samenwerkingsverbanden, vinden zij dat zij minder ontvangen dan dat zij verdienen.

De reden dat producenten toch doorgaan met ECR is het feit dat men leert van de retailer. Hierdoor lijkt het wel eerlijk dat de producent een kleiner deel van de verdiensten krijgt.

Ook staan producenten in een inferieure positie ten opzichte van de retailer. Theorie omtrent onderhandelen en vergaderen voorspelt ook dat de perceptie van inferioriteit leidt tot een passieve aanvaarding van lagere prestatieverdelingen.

Het praktijkonderzoek ondersteunde de bevindingen omtrent het effect van ECR op economische prestaties en capaciteiten wel.

2.5.2.2 Factoren die de toepassing van ECR beïnvloeden.

In bovenstaand hoofdstuk werd uitgelegd wat de gevolgen waren van toepassing van ECR. Wat nu onderzocht wordt zijn de factoren die een effect hebben op de mate van die toepassing. Deze zullen immers door de toepassing van ECR te beïnvloeden, ook een invloed hebben op intensiteit van de gevolgen van ECR en dus de voordelen voor de producent.

Producenten die grote inspanningen geleverd hebben in specifieke transactie-investeringen bij een retailer, gaan hun samenwerkingsband met deze retailer steeds meer versterken. Men doet dit om deze investeringen te beschermen. Aangezien hun bereidheid tot samenwerken stijgt, stijgt ook de mate van toepassing van ECR.

Crossfunctionele teams en beloningssystemen bepalen ook de toepassing van ECR. Een effectieve uitvoering van ECR vereist immers dat de producenten organisationele systemen implementeren ter ondersteuning zoals deze teams en beloningssystemen.

Het praktijkonderzoek van Corsten en Kumar (2005) ondersteunt bovenstaande theoretische bevindingen.

2.5.2.3 Modererende factoren

De invloeden van de volgende twee factoren worden zowel als modererende factor besproken, maar ook als een alleenstaande invloed op de resultaten. Zo kan men zien of het effect van ECR met deze modererende factor het effect van ECR is. Dit is om te vermijden dat zonder ECR de modererende factor alleen instaat voor de resultaten.

Vertrouwen

Vertrouwen op zich leidt tot betere economische prestaties. Men moet namelijk minder resources inzetten om de andere partij te controleren op opportunistisch gedrag.

Aangezien vertrouwen ervoor zorgt dat informatie vrijer kan worden gecommuniceerd, kan men vlugger en meer informatie opnemen. Hierdoor nemen de capaciteiten van de producent toe. De ervaren gelijkheid neemt ook toe doordat men elkaar vertrouwt.

In tegenstelling tot bovenstaande theorie heeft het onderzoek van Corsten en Kumar (2005) aangetoond dat vertrouwen slechts een positief effect heeft op de ervaren gelijkheid. Omtrent de prestaties en de capaciteiten mogen volgens dit praktijkonderzoek geen conclusies getrokken worden.

Vertrouwen als modererende factor leidt volgens de theorie ook tot hogere economische prestaties, gelijkheid en een grotere opbouw van capaciteiten. Het is immers zo dat in afwezigheid van vertrouwen het onwaarschijnlijk is dat de producenten proactief de vele waardetoevoegende activiteiten zullen initiëren. Vertrouwen zorgt ervoor dat men de voordelen van ECR tot een maximum kan bereiken. Het is ook zo dat bedrijven die een groter vertrouwen hebben meer geneigd zijn om meer te investeren in ECR. Door de positieve spiraal van investeringen en voordelen is het moeilijker om een proportionele verdeling van de resultaten te beoordelen. Hierdoor stijgt de ervaren gelijkheid.

Praktijkonderzoek van Corsten en Kumar (2005) toonde aan dat vertrouwen er inderdaad voor zorgde dat ECR leidde tot betere economische prestaties. Er kon niet worden aangetoond dat vertrouwen een modererend effect had op capaciteiten. Er werd zelfs aangetoond dat een hogere mate van vertrouwen ertoe leidt dat men bij ECR een lagere mate van gelijkheid ervaart.

Een interpretatie van deze bevinding omtrent gelijkheid zou kunnen zijn dat een producent vertrouwen heeft in het feit dat hij resultaten krijgt naargelang de ingebrachte inputs. Aangezien het feit dat de producent niet zo machtig is als de retailer, blijft hij echter nog steeds van mening dat een echte gelijkheid niet mogelijk is. Hij is en blijft in een inferieure positie. Dit probleem zou dan slechts een perceptueel probleem zijn. Er kan echter ook gesteld worden dat de retailers hun machtige positie gebruiken om producenten te dwingen de nodige ECR-investeringen te doen. De retailer gebruikt deze machtige positie dan om grotere voordelen te verwerven uit ECR.

Capaciteiten van de retailer

Complementaire resources van de retailer leveren door synergetische effecten een grotere economische prestatie op voor de producent. De complementaire capaciteiten van de retailer zullen leiden tot een hoger potentieel voor het leren tussen de beide organisaties. Deze capaciteiten zijn immers een grote vijver van kennis. Hoe groter de capaciteiten zijn van de retailer, hoe meer dit zal leiden een ervaren gelijkheid. Ook als modererende factor leveren de capaciteiten deze voordelen.

Het praktijkonderzoek van Corsten en Kumar (2005) toonde aan dat de capaciteiten van de retailer niet zorgde voor een grotere ervaren gelijkheid. Dit effect is eerder negatief: hoe groter de capaciteiten, hoe lager de gelijkheid. Een mogelijke verklaring is dat retailers met meer capaciteiten machtigere retailers zijn. Ze zijn dus meer in staat om bepaalde voordelen te eisen. De verbanden met economische prestaties en capaciteiten konden wel worden aangetoond.

Het praktijkonderzoek van Corsten en Kumar (2005) naar de capaciteiten als modererende factor leverde andere resultaten op. Zo zorgde sterkere capaciteiten van de retailer er wel voor dat bij de uitvoering van ECR een hogere mate van gelijkheid werd ervaren, maar dat de economische prestaties van de producent daalden. De retailer eist dus mogelijk een deel van de voordelen voor de producent op, maar de producent is tevreden met wat er overblijft. Er kon ook niet aangetoond worden dat de capaciteiten stegen.

2.5.2.4 Besluit voordelen producent

ECR leidt ertoe dat een producent beter economisch presteert en zijn capaciteiten kan opbouwen. Wel moet erop gelet worden dat men een goed beeld heeft omtrent de gelijkheidsband die tussen producent en retailer bestaat. Men moet hierin realistisch zijn. De retailer verkeert immers in een superieure positie. Een goed beeld omtrent deze gelijkheid is essentieel om te vermijden dat er vijandigheid ontstaat. Hierdoor zou een samenwerking tot een eind kunnen komen.

Om optimaal te genieten van de voordelen van ECR, is het goed om te investeren in deze relatie. Het is ook aanbevolen om crossfunctionele teams en passende beloningssystemen op te zetten.

Vertrouwen verbetert de economische prestaties van ECR en als producenten werken met retailers met grotere capaciteiten vinden zij de verdeling van de voordelen rechtvaardiger. (Corsten en Kumar, 2005)

2.6 Evaluatie Efficient Consumer Response

2.6.1 Voordelen

De voordelen van ECR kan men situeren in de verschillende onderdelen: efficiënt winkelassortiment, efficiënte productintroducties, efficiënte promoties en aanvulling Deze onderdelen van ECR leveren echte voordelen op. Men heeft minder voorraden nodig en voorraadbreuken komen ook minder voor (IGD, 1999b geciteerd door McGoldrick, 2002). Er werd onder andere in de textielindustrie aangetoond dat quick response leidde tot betere aan de consumentenbehoefte aangepaste assortimenten en een stijging van de beschikbaarheid van artikelen waarvoor reclame werd gemaakt (Ko en Kincade, 1997 geciteerd door McGoldrick, 2002).

2.6.2 Bedenkingen

ECR als geheel werd in de beginjaren echter sterk overhyped. De voordelen ervan werden fel overdreven (de Wilt en Krishnan, 1995 geciteerd door McGoldrick, 2002). Er wordt ook gezegd dat de voordelen van ECR nog vaak op zich laten wachten. Zo is ECR eerder een belofte dan een prestatie (Mathews, 1997 geciteerd door McGoldrick, 2002).

Buiten deze algemene kritiek, heeft men ook andere bedenkingen:

2.6.2.1 Implementatie

Meestal houdt ECR in dat bestaande niet-compatibele systemen veranderd moeten worden. Dit betekent dat men in de praktijk ECR gaat testen en implementeren op een geleidelijke basis, onderdeel per onderdeel, in plaats van het volledige systeem ineens te installeren (McGoldrick, 2002).

2.6.2.2 Ongelijke besparingen tussen producent-retailer

Indien de krachtbalans tussen producent en retailer verschillend is, zullen de besparingen dankzij ECR ongelijk verdeeld worden. Dit levert bedenkingen op bij de mogelijke verdiensten van ECR (McGoldrick, 2002). Zie ook onderdeel 2.5 voor verdere uitleg.

Cijfergegevens omtrent de evaluatie van ECR staan beschreven in onderdeel 4.2.

Hoofdstuk 3: Categoriemanagement (CM)

3.1 Achtergrond

Brian Harris wordt erkend als de vader van categoriemanagement (Tortola, 2004). Harris ontwikkelde midden jaren '80 een formeel proces voor het managen van productcategorieën als bedrijfseenheden (Schmidt, 2005). Al in de jaren '70 begonnen bedrijven met de beoefening van categoriemanagement. Het was echter in de jaren '90, na ontwikkeling door Harris, dat het pas echt doorbrak als succesformule (Tortola, 2004).

Procter & Gamble heeft een belangrijke rol gespeeld in de ontwikkeling van Categoriemanagement. Categoriemanagement vindt mede zijn oorsprong in de relatie tussen de producent Procter & Gamble (P&G) en de retailer Wal-Mart. Naarmate Wal-Mart steeds sterker werd, weigerde het om de bepalingen na te komen van P&G. Het gevolg was dat de twee een vijandige relatie ontwikkelden (Kumar, 1996 geciteerd door McGoldrick, 2002).

Nadat een gezamenlijke vriend de stichter van Wal-Mart, Sam Walton, en P&G's vice-president bijeenbracht tijdens een kanotocht begon de relatie te veranderen. De top van beide organisaties begon de relatie opnieuw te onderzoeken. Daarna gingen beide organisaties meer tezamen werken om de verkoop te verbeteren en de kosten te doen dalen (Kumar, 1996 geciteerd door McGoldrick, 2002).

Deze eerste vergaderingen evolueerden steeds verder. Zo zetten de retailer en leverancier uiteindelijk crossfunctionele teams op voor specifieke categorieën. Op deze manier ontwikkelde het categoriemanagement zich (McGoldrick, 2002).

Zie ook de geschiedenis van ECR. ECR nam CM immers op in zijn programma.

3.2 Definitie Categorie

De layout van een winkel kan erg verschillen van de layout die gewenst is door de consument. Producenten zijn georganiseerd per productgroep, zoals bijvoorbeeld zuivel. Deze organisatie per productgroep is doorgetrokken naar de winkels. Hier staan de artikelen ook per productgroep gerangschikt. Een marktgeoriënteerde winkel zou echter de vraag dienen te stellen welke de optimale layout is voor de klant (Corstjens en Corstjens, 1999).

Retailers zouden vrij moeten zijn te experimenteren met verschillende productlayouts. Deze layouts worden dan op basis van aankooppatronen voor bepaalde segmenten van consumenten samengesteld. Als consumenten winkelen, zijn zij meestal niet alleen op zoek naar een bepaald product, maar een reeks van producten. Zo kan de consument bijvoorbeeld op zoek gaan naar een maaltijd. Het zou dan de moeite waard zijn erover te denken om diepvriesfrietten, salade en steak naast elkaar te plaatsen (Corstjens en Corstjens, 1999).

Producten in een categorie kunnen substituten van elkaar zijn, maar ze kunnen ook complementair aan elkaar zijn. Producten die substituten zijn, zijn producten die door elkaar vervangbaar zijn. Het zijn plaatsvervangers, ofwel koop je het ene ofwel koop je het andere. De verschillen tussen de substituten liggen op het vlak van merk, kleur- of geurvariatie, kwaliteit en prijs. Complementaire goederen kunnen tezamen aangekocht worden (Varley, 2001). Zo zijn de bovenvermelde frietten, salade en steak complementaire goederen.

Of een categorie georganiseerd moet worden volgens gerelateerdheid (complementariteit) of vervangbaarheid (substitueerbaarheid) varieert van retailer tot retailer. Dit is afhankelijk van de grootte en de graad van specialisatie die hij gebruikt (Varley, 2001).

De definitie van een categorie is bijgevolg het volgende:

Een categorie wordt gedefinieerd als een aparte, beheersbare groep van producten die consumenten zien als gerelateerd en/of vervangbaar om een consumentenbehoefte te bevredigen (Gruen and Shah, 2000, geciteerd door McGoldrick, 2002).

Bij de definiëring van de categorie moet men ook rekening houden met de rol die verschillende subcategorieën spelen. Deze subcategorieën kunnen immers ook uitgroeien tot volwaardige categorieën. Zo kan bijvoorbeeld de categorie haarverzorgingsproducten opgesplitst worden in de subcategorieën shampoo, conditioner en stylingsproducten (Varley, 2001).

3.3 Definitie categoriemanagement

Zoals het steeds het geval is bij nieuwe concepten, heeft ook categoriemanagement geen eenduidige definitie en interpretatie.

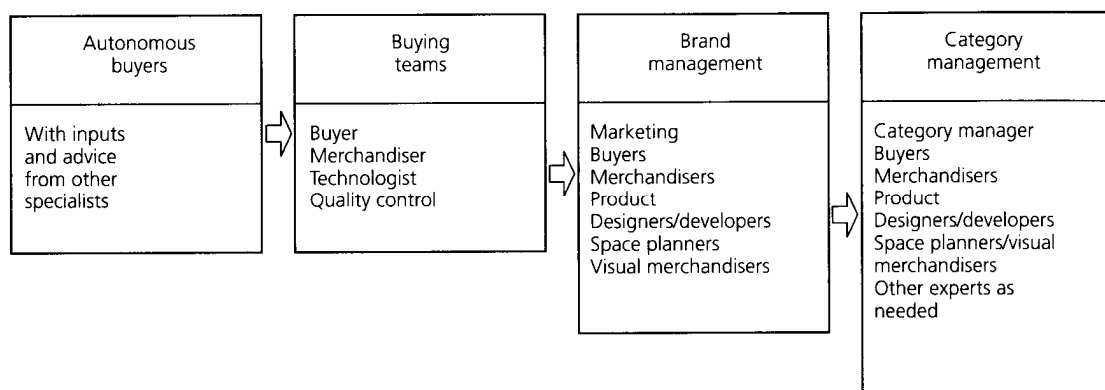
Sommige mensen gebruiken categoriemanagement als een trendy woord voor merchandising of productlayouts op basis van consumentenbehoeftes. Deze zijn niet nieuw in de retailsector. Ook sommige taken die bij categoriemanagement horen, kennen hun origine al eerder (McGoldrick, 2002).

Het verschil met vroeger is dat er nu gefocust wordt op de categorie als een strategische business unit. Ook de sterke betrokkenheid van de leverancier is nieuw. Om deze redenen kan men besluiten dat categoriemanagement meer is dan een trendy woord (McGoldrick, 2002). De volgende definitie wordt dan ook in deze thesis gebruikt:

Categoriemanagement is een retailer/leverancier proces waarbij de categorieën geleid worden als strategische business units, waarbij businessresultaten verbeterd worden door te focussen op het leveren toegevoegde waarde voor de consument (IGD, 1999a, geciteerd door McGoldrick 2002).

Categoriemanagement is in vele manieren analoog met shops-in-shops. Toch kent het minder nadelen dan shops-in-shops. Shops-in-shops wordt gebruikt om een specialisatie te kunnen bieden in een winkel met diverse artikelen. De gespecialiseerde productengroep wordt in de winkel geleid door een andere organisatie. Er worden ook concessies verleend aan fabrikanten om de gespecialiseerde productengroep te leiden. Bij categoriemanagement wordt de categorie geleid als een strategische business unit met de hulp of invloed van de expertise van de leverancier. Het beleid van de 'point of sale' wordt echter niet gedelegeerd aan een andere partij (IGD, 1995, geciteerd door McGoldrick, 2002).

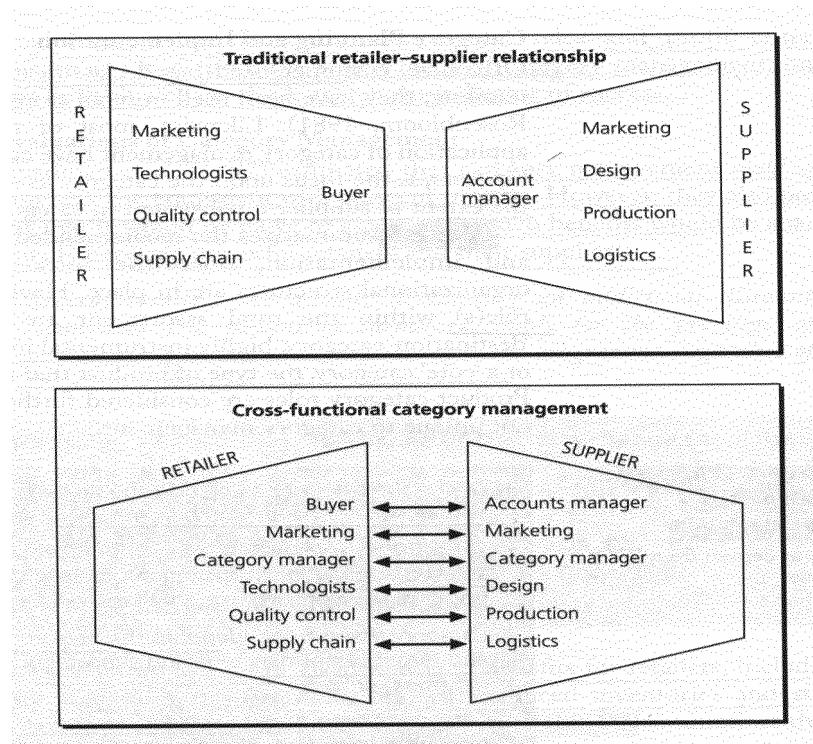
Een belangrijk element van Categoriemanagement is Cross-functional teamwerk. Naarmate retailers steeds groter en de productmanagementtaken steeds complexer worden, wordt de noodzaak voor cross-functional teamwerk groter. De onderstaande figuur laat deze trend zien. Steeds meer specialisten worden betrokken bij het managen van de productmix.



Figuur 6: Toenemend cross-functional teamwerk bij het managen van productmix (McGoldrick, 2002)

Men moet echter niet enkel crossfunctioneel werken binnen het retailbedrijf, maar ook met de leveranciers. De volgende figuur laat zien hoe de traditionele inkoper - account

manager relatie leidt tot een flessenhalssyndroom, waardoor de stroom van informatie en de interorganisationele relaties niet optimaal zijn. Onder het categoriemanagement model komen meer specialisten met elkaar in contact. Zo worden betere oplossingen gegeven voor productontwikkelings-, marketing- of supply chainonderwerpen (McGoldrick, 2002).



Figuur 7: De interface tussen retailer-leverancier wordt groter (McGoldrick, 2002)

Eén van de topmannen van Ahold, Ronald van Solt, legt in dat verband ook uit dat men de onderhandelingen gaat scheiden van de samenwerking. Zo gauw het over condities gaat wordt dat door de traditionele (Buyer-Account manager) kaders van beide partijen ter hand genomen, maar voor de samenwerking heeft men een ander team nodig (Van Vugt, 2002). “Wil de samenwerking vlotter, dan moet je dat kennelijk scheiden (van Solt, 2002 :41).”

3.4 Categorieplanning en implementatie

De volgende acht stappen leiden tot een goede categorieplanning en –implementatie.

3.4.1 Definiëring van de categorie

Zie hoofdstuk 3.2 voor uitleg over dit onderdeel.

3.4.2 Bepaling van de categorierol

In deze stap moet men het doel van een categorie gaan bepalen.

Dit doel moet bijdragen tot de bedrijfsdoelstellingen, terwijl men de klant, de retailpositionering, de leveranciers, de categorievooruitzichten en de competitie in beschouwing neemt (McGoldrick, 2002).

Het is immers de klant die de aankopen doet en die men moet aantrekken. Men moet de positionering die de retailer verworven heeft respecteren, want dit zou anders leiden tot verwarring bij de consument en het belemmeren van de goede werking van de retailer. Men heeft dan ook leveranciers nodig die de positionering begrijpen en die het prestatieniveau van strategische categorieën kunnen verbeteren (Varley, 2001).

Men mag de rol niet enkel beoordelen op winsten op de korte of middellange termijn. Men moet ook zorgen voor een imago van creativiteit, innovatie en beroering in de winkel. Door dergelijke acties hoopt men door goede productdifferentiatie een competitief voordeel te verwerven op de concurrentie (Varley, 2001).

Er zijn verschillende rollen die een categorie kan spelen. Een categorie moet gezien worden als een lid van een team. Op dezelfde manier als een voetbalteam verschillende types van spelers (verdedigers, aanvallers, middenvelders) nodig heeft, moet het assortiment van de retailer verschillende rollen hebben. Alle of op zijn minst verschillende rollen zijn nodig om een winnend team op te richten (Martenson, 1995).

Een rol kan toegewezen worden aan een categorie of aan een product van een categorie. Zo kunnen er verschillende producten in een bepaalde categorie verschillende rollen hebben. Elk lid (Stock Keeping Unit) moet een individuele contributie leveren aan de prestatie van de categorie (Varley, 2001).

Verschillende auteurs geven verschillende mogelijke rollen. Het is niet nuttig om al deze rollen te vermelden gezien het er zoveel verschillende zijn. Bovendien zijn veel van die rollen sterk gelijkend. Om een zo compleet mogelijk beeld te scheppen worden twee auteurs aangehaald. Vele andere auteurs hebben immers sterk gelijkend rollen.

- McGoldrick geeft vier mogelijke rollen, die relevant zijn om winkelbezoeken te realiseren en om het gebruik aan te moedigen van elk deel van de winkel.
 - o Bestemmingscategorieën: Deze categorieën/producten zijn de belangrijkste reden voor vele klanten om de winkel te bezoeken op dat specifiek moment. Zo zal bijvoorbeeld verse groenten en fruit de belangrijkste reden zijn om een groentewinkel te bezoeken.
 - o Kerncategorieën: Om winkelverkeer te blijven genereren, wordt er verwacht dat men ook bepaalde kerncategorieën/-producten verkoopt. Eens de klant in de winkel is, zorgen deze producten dat de klant ook andere producten koopt. Sommige van deze producten behoren tot de kernactiviteiten van de winkel. Zo zal sinaasappelsap verwacht worden bij een groentewinkel. Andere producten worden verwacht door de activiteiten van concurrenten. Het is nu bijvoorbeeld het geval dat vele

supermarkten schoonheids- en gezondheidsproducten aanbieden, terwijl dit vroeger niet het geval was.

- Convenience: Deze producten/categorieën vergroten het nut voor de consument om de winkel te bezoeken. Tegelijkertijd verbeteren zij de verkoop per consument.
- Seizoensgebonden of occasionele categorieën: Deze producten/categorieën kunnen ook aangeboden worden door de concurrentie, maar de seizoensgebonden vraag kan voldoende zijn om ook deze producten/categorieën in het assortiment op te nemen.

(McGoldrick, 2002)

- Andere auteurs, zoals Varley en Martenson, maken gebruik van andere rollen:
 - Traffic builders: deze producten genereren hoge verkoopcijfers en hebben een groot marktaandeel. Ze trekken de klant in de winkel en hun afwezigheid zou leiden tot klantenverlies. Als voorbeeld kan men de wijnafdeling in Delhaize aanhalen. Delhaize beschikt over een groot assortiment aan wijnen en is hierin gespecialiseerd. Een wijnkenner kan de klant te woord staan. Hierdoor komen klanten van andere winkels speciaal naar Delhaize om hun wijn te kopen.
 - Sales builders: deze producten dienen de klant te overhalen of overtuigen om een ongeplande aankoop te doen. Men voorziet een geschikt gebied in de winkel of goede plaats op de winkelschap voor deze producten. Snoepjes aan de kassa's zijn hier het voorbeeld van.
 - Profit-generators: dit zijn de producten die een hoge brutomarge genereren. Een voorbeeld hiervan is alcoholvrij bier (Vekeman, 2006).
 - Cash-cows: dit zijn producten die min of meer verkocht geraken voordat de producent betaald is. Dit is het geval bij bierbakken of frisdrank (Vekeman, 2006).
 - Experience-enhancers: deze producten geven een onverwachte ervaring en kunnen rekenen op een grote interesse van de doelgroep (of een deel ervan, zoals bijvoorbeeld de kinderen). Een voorbeeld zou kunnen zijn

een chips voor in saus te dippen, die zodanig gevormd is dat de dipsaus er beter op blijft liggen. Dit is iets wat niet wordt verwacht. Door de betere functionaliteit is het echter zeer interessant voor de klant.

- Image enhancers: deze producten moeten alle delen van de bedrijfsmissie ondersteunen. Ze kunnen rekenen op een grote interesse van de doelgroep. Ze zijn erg belangrijk voor de winkel. Een voorbeeld hiervan zijn de eigen merken die de retailer verkoopt. Deze zijn ontworpen om het imago te ondersteunen.
- Defenders: deze zijn belangrijk voor de doelgroep. Deze producten krijgen competitieve aandacht en staan onder druk door competitieve activiteiten. Zo kan een retailer producten verkopen die concurreren met andere producten in de categorie. Zo kan de retailer een eigen laaggeprijsde variant van een vaak verkocht merkproduct produceren om zijn eigen marktaandeel te verdedigen (Varley, 2001).
- Winners or stars: winners of stars zijn erg belangrijk voor de doelgroep en men kan er makkelijk nieuwe klanten mee verwerven. Dit zijn producten waar men een groot marktaandeel heeft en waarvan het marktaandeel groeit (Aaker, 2001).

(Martenson, 1995)

Het bepalen van de rol die een categorie speelt, zal de retailer helpen om zijn resources optimaal te verdelen tussen de verschillende categorieën (Basuroy et al., 2001).

Een opmerking bij dit onderdeel is dat er in de literatuur verwarring heerst omtrent categorierollen en categoriestrategieën. Zo geeft men in Basuroy et al., 2001 dezelfde definitie van een categorierol als in McGoldrick, 2002. Echter staan de rollen zoals traffic builders of bestemmingscategorieën bij McGoldrick als rol en bij Basuroy et al., 2001 als strategie aangegeven. Andere auteurs (Martenson, 1995) spreken van strategische marketingrollen om zo de discussie uit de weg te gaan van rol of strategie.

3.4.3 Beoordeling van de categorie

Eens het doel gedefinieerd is, moet men kijken hoe ver men van dit doel verwijderd is. Men verzamelt en analyseert historische data en relevante informatie (Basuroy et al., 2001). Men identificeert het verschil tussen de huidige prestaties en de beoogde prestaties en dit op het vlak van subcategorieën, segmenten en merken. Men zal ook beoordelen in welke mate men over de vaardigheden beschikt om de categorie te beheersen (McGoldrick, 2002). Een voorbeeld van een vaardigheid kan zijn de vaardigheid om samenwerkingsverbanden op te zetten met producenten. Men hoopt op deze manier inzichten te verwerven om de categorie beter te beheersen (Basuroy et al., 2001).

3.4.4 Strategie van de categorie

Men bepaalt in deze stap hoe men het gewenste prestatieniveau zal bereiken door optimaal gebruik te maken van de beschikbare resources (McGoldrick, 2002). Men gaat dus een strategie bepalen. In wat volgt wordt dieper op de strategie van een onderneming ingegaan. Aangezien CM de categorieën als strategische business units ziet, geldt onderstaande uitleg ook voor elke aparte categorie.

De retailsector wordt traditioneel gekenmerkt door een snelle en reactieve beslissingsmethode. Traag kwam de evolutie op gang naar een meer formele planning. Het is duidelijk dat uitgaven in de vorm van prijsverminderingen, adverteringskosten, loyaliteitsprogramma's vaak verspild worden tenzij zij geen deel uitmaken van een coherente strategie (McGoldrick, 2002).

De eerste logische stap voor de opbouw van een strategie is het uitvoeren van een strategische audit betreffende de omgeving van het bedrijf, de competitieve situatie en de interne mogelijkheden (McGoldrick, 2002).

De basis van een strategie is een duidelijke verklaring van het bedrijf omtrent de richting die zij wensen uit te gaan of wat men beoogt te bereiken. Dit wordt gedefinieerd en gecommuniceerd in de vorm van de verklaring van de missie of visie (McGoldrick, 2002).

In feite zou men kunnen stellen dat de categorierol de missie van een categorie is en dat de categoriestrategie deze rol vertaald in een algemeen actieplan zonder hier al te diep op in te gaan (zie categorietactieken).

Gedurende vele jaren zijn retailers aangespoord om te kiezen tussen drie mogelijke strategieën: differentiatie, kostenleiderschap of focusstrategie. Het kiezen van één van deze strategieën kan ook risico's leveren (gemakkelijk te kopiëren). Bovendien hebben retailers successen geboekt door elementen van de drie strategieën te combineren (McGoldrick, 2002).

Men moet in de strategie ook rekening houden met een focus op de productiviteit. Het is immers zo dat men operationeel jaar na jaar beter wordt. Successen op operationeel gebied worden snel overgenomen en verbeterd (McGoldrick, 2002).

Het concept van de waardeketen is nuttig om elementen te identificeren in een bedrijf alsook hun contributie in de creatie van waarde, het goed aanvullen van andere elementen en hun kosten (McGoldrick, 2002).

In de strategie moet men ook rekening houden met groeifactoren en/of alternatieven. In de retailsector is het niet verstandig om stil te staan. Bestaande en nieuwe concurrenten zijn constant op zoek naar een hoger marktaandeel waarbij men ook de marges wil verkleinen voor de retailer die niet mee evolueert. Zelfs als het marktaandeel behouden blijft, zal de groei van concurrenten hun in staat stellen economies of scale uit te bouwen. Hierdoor zal de verdediging van marktaandeel in de toekomst bemoeilijkt worden. Om deze reden zoeken retailers constant nieuwe manieren om te groeien. Dit kan door interne expansie of door acquisities. Het alternatief is zich te specialiseren of zich te diversifiëren (McGoldrick, 2002). Diversificatie is de strategie waarbij men zich gaat bezighouden met

nieuwe productmarkten, die anders zijn dan de markten waar men nu actief is. Dit kan men zowel doen door nieuwe markten binnen te komen, als door nieuwe markten binnenkomen met nieuwe producten (Aaker, 2001). Bij specialisatie kan men drie strategieën onderscheiden, ofwel een breed categorieassortiment voor een eng doelpubliek, ofwel een eng categorieassortiment voor een eng doelpubliek ofwel een eng categorieassortiment met een diepe keuze binnen de categorie (McGoldrick, 2002).

Een ander belangrijk punt van het bepalen van een strategie is het definiëren van de marktsegmenten waarin men actief wilt zijn. Vele bedrijven kiezen hun segmenten op basis van sociale klasse- of leeftijdskenmerken. Deze criteria, die door vele retailers wordt toegepast, hebben ertoe geleid dat veel retailers dezelfde segmenten beogen. Het zou daarom bijvoorbeeld beter zijn om segmenten te kiezen op basis van de levensstijl van de klant (McGoldrick, 2002).

3.4.5 Scorecard van de categorie

De communicatie en implementatie van een strategie wordt gefaciliteerd door het gebruik van een “balanced scorecard”. Men meet de prestatieverbetering, terwijl men de klant, de retailer en waardeketenefficiënties in beschouwing neemt. Men zorgt er ook voor dat doelstellingen in een bepaald gebied niet ten koste van andere gebieden bereikt wordt (IGD, 1997 geciteerd door McGoldrick, 2002).

Een bedrijf dat zijn strategische visie wilt implementeren, concentreert zich te vaak op één bestanddeel ervan, waarbij het andere verwaarloost. Het is ook zo dat een missie statement slecht gecommuniceerd, begrepen of geaccepteerd wordt binnen een organisatie. Zelfs indien dit niet zo is, vindt het personeel op de lagere niveaus het soms moeilijk om de hooghartige verklaringen van strategische doelen te relateren aan hun dagelijkse activiteiten (McGoldrick, 2002).

De oplossing is de invoering van de balanced scorecard. De balanced scorecard vertaalt de missie en strategie van een bedrijf in een omvangrijke set van prestatimaatstaven (Horngren et al., 2000).

Men heeft een evenwichtige verdeling van financiële en niet-financiële maatstaven om zowel het prestatieniveau op korte termijn als op lange termijn te meten. Om deze reden spreekt men van “balanced” (Horngren et al., 2000).

Aangezien niet-financiële en operationele indicatoren fundamentele veranderingen meten die het bedrijf maakt, is het belangrijk om deze op te nemen. De financiële voordelen van dergelijke veranderingen kan men niet altijd uit verdiensten op de korte termijn halen. Sterke verbeteringen in niet-financiële maatstaven signaleren echter het vooruitzicht om in de toekomst een grotere economische waarde te realiseren (Horngren et al., 2000).

De balanced scorecard meet de prestaties van een bedrijf door specifieke, meetbare maatstaven te bekijken vanuit vier perspectieven:

- Financieel: men evalueert de winstgevendheid van de strategie
- De consument: men identificeert de beoogde marktsegmenten en meet het succes van het bedrijf in deze segmenten
- Interne bedrijfsprocessen: men concentreert zich op de interne bedrijfsactiviteiten die zowel oog hebben voor de consument door te zorgen voor toegevoegde waarde als voor het financieel perspectief door het verbeteren van de winstgevendheid voor de aandeelhouder
- Innovatie, bijleren en groei: men identificeert de vaardigheden waar de organisatie moet uitblinken om de superieure interne bedrijfsprocessen te realiseren (Horngren et al., 2000)

Een belangrijke opmerking is dat de interne bedrijfsprocessen te eng gedefinieerd zijn voor de retailsector, aangezien belangrijke interorganisationele processen genegeerd worden, zoals ECR en CM (McGoldrick, 2002). Men zal dan ook de bedrijfsprocessen

moeten aanvullen, zodat ook de interorganisationele processen in rekening worden gebracht.

3.4.6 Categorietactieken

Men gaat de categorie vertalen in een reeks van specifieke maatstaven die gerelateerd zijn aan: assortimentgrootte, prijsbeleid, promotiebeleid, ruimteallocatie en productbeschikbaarheid (McGoldrick, 2002). Men wil zo de scorecard en dus de strategie van de categorie uitvoeren (Basuroy et al., 2001).

In essentie krijgt iedere categorie zijn eigen marketingmix (binnen de parameters van de eigen identiteit van de retailer) (Varley, 2001).

Er zal rekening gehouden worden met de resultaten van de categorie. Zo zal bijvoorbeeld een promotionele activiteit slechts worden uitgevoerd, indien het de prestaties van de hele categorie ten goede komt of dat het een ander voordeel op de lange termijn levert (zoals bijvoorbeeld loyaliteit). Hetzelfde kan gezegd worden voor point of sale (POS) displays. Zo zullen bijvoorbeeld veranderingen op de winkelschappen of de plaatsing van POS-materialen slechts goedgekeurd worden als zij de categorie ten goede komen (Varley, 2001).

3.4.7 Implementatie van het plan

Bij de implementatie zal men toestemmingen verwerven, verantwoordelijkheden toewijzen en tijdsdata opstellen voor de verschillende tactieken (McGoldrick, 2002).

3.4.8 Herziening van de categoriewerking

Deze stap houdt het meten, opvolgen en aanpassen van de vooruitgang in de categorie op een regelmatige basis in. Het is belangrijk dat het opvolgen niet gebeurt op basis van korte termijn verkopen of winstcriteria. Klantensatisfactie moet ook geëvalueerd worden als lange termijn indicator van succes (McGoldrick, 2002).

3.5 Categoriekapitein of categoriekampioen/ categorieluitenant

3.5.1 Strategie voor grotere producenten

Indien een retailer crossfunctionele relaties heeft met een groot aantal leveranciers dan zou dit enorm veel tijd in beslag nemen. Een oplossing hiervoor is het aanduiden van een categoriekapitein (categoriekampioen) (McGoldrick, 2002).

Categoriekapiteins (categoriekampioenen) worden erkend als degenen met de grootste kennis over het consumentengedrag en categoriewerking in hun gebied. Meestal hebben zij ook het meest uitgebreide productengamma (Corstjens en Corstjens, 1999).

Retailers vinden het algemeen gezien essentieel om hun categoriemanagement relaties te beperken tot één producent per categorie. Men maakt bijgevolg gebruik van een nauwgezet selectieproces om te zorgen voor een goede kwaliteit van de lange termijn relatie met de producent (Johnson and Pinnington, 1996). Retailers kopen het productengamma van deze leveranciers en ze maken gebruik van de consumentenkennis die deze leveranciers hebben. Deze consumentenkennis wordt gebruikt voor positionering, merchandising, het bepalen van het prijsniveau, het toewijzen van ruimte op de winkelschappen, Men hoopt zo de verkopen van de categorie te optimaliseren (Corstjens en Corstjens, 1999).

Voorbeelden van kapiteins zijn Kellogg's voor ontbijtgranen, Gillette voor het scheergerief en L'Oreal voor haarkleur (in Europa) (Corstjens en Corstjens, 1999).

Categoriekapiteins vervaardigen assortimentplannen voor retailers. In deze plannen staan alle producten die binnen een categorie horen. Deze producten zijn de producten van de kapitein zelf, merken van andere leveranciers en/of de eigen merken van de retailer. Een leverancier die een heel dominante positie heeft verworven binnen een categorie kan zelfs de inventaris regelen voor een retailer (Varley, 2001).

Retailers verwachten van de kapiteins dat zij de aanwezigheid van andere leveranciers aanvaarden en dat zij bijdragen tot het algemene succes van de categorie vanuit het perspectief van de klant/retailer. De kapiteins hebben desondanks vooral interesse in de categorie en de prestaties ervan, omdat hun eigen succes ervan afhangt (Varley, 2001).

3.5.2 Strategie voor kleinere producenten

Kleinere spelers, die realiseren dat zij nooit een categoriekapitein zullen zijn, moeten een andere tactiek volgen. Het is essentieel dat zij de categorie beschouwen waarin zij thuishoren. Zij moeten vervolgens uitzoeken hoe hun merken passen in het assortiment van de retailer (Corstjens en Corstjens, 1999).

Een mogelijkheid voor de kleinere speler is een bevoorrechte leverancierstatus verwerven. Men doet dit door een retailer of een groep van retailers te selecteren waarin men vervolgens in hoge mate investeert. Men biedt steun of diensten aan waardoor de merkwaarde stijgt. De keerzijde is wel dat men een aantal retailers niet meer gaat selecteren, waardoor het distributienetwerk van deze kleine leverancier gaat afnemen (Corstjens en Corstjens, 1999).

Men is in het bovenstaande geval geen categoriekapitein omdat men hiervoor te klein is. Men is dus niet DE bevoorrechte leverancier. Men beschikt niet over de meeste producten

waaruit een categorie bestaat. Door te investeren in een retailer en bepaalde diensten aan te bieden, probeert men zijn bestaan te verzekeren.

Een andere mogelijkheid is dat men probeert om categorieluitenant te worden. Een categorieluitenant is een kleinere leverancier die de categoriekapitein aanvult door nichemerken, in gebieden waar de kapitein zwak presteert, aan te bieden. De retailer zal hier ook voor open staan. Retailers willen immers niet afhankelijk zijn van een leverancier. Alternatieve merken die druk uitoefenen op de kapitein zijn voor de retailer een goede zaak (Corstjens en Corstjens, 1999).

3.5.3 Algemene producentenstrategie

Voor een categoriekapitein of een categorieluitenant zijn bepaalde zaken evenzeer belangrijk, ongeacht of men nu kapitein of luitenant is.

Het is belangrijk dat men een partnerschap kan opbouwen met de retailer, waarin de menselijke factor en de interpersoonlijke relaties belangrijk zijn. Dit dient om vertrouwen op te bouwen. Vertrouwen is essentieel voor de relatie om de beperkingen en moeilijkheden te overwinnen die zich zullen voordoen. Vertrouwen leidt ook tot een grotere data-uitwisseling tussen de beide partijen.

Ook is het belangrijk dat men produceert tegen lage kosten en dat men een bedrijfscultuur heeft waar categoriemanagement belangrijk is (Johnson and Pinnington, 1996).

3.6 Evaluatie categoriemanagement

3.6.1 Voordelen categoriemanagement

De belangrijkste reden om aan categoriemanagement te beginnen is de hoop op een stijgende verkoop en een toenemende winstgevendheid. Toch hebben producenten en retailers hierbuiten ook nog andere redenen (Johnson and Pinnington, 1996).

3.6.1.1 Voordelen producenten

Producenten vinden het volgende belangrijke redenen voor categoriemanagement:

- Wederzijdse voordelen uit gedeelde kennis: zowel producenten als retailers zijn het er over eens dat het tezamen managen van een categorie door het onder andere delen van kennis tot veel betere resultaten leidt
- Betere relaties met business partners
- Een verbeterde kennis van de consument en de productcategorieën
- De opportuniteit om een competitief voordeel te creëren: de producent beschikt nu over de informatie van de retailer

(Johnson and Pinnington, 1996)

De belangrijkste redenen zijn de toenemende verkoop en de verbeterde relaties met de retailers. Dit blijkt uit de volgende figuur (IGD, 1999a geciteerd door McGoldrick, 2002).

	% of respondents within:	
	Retailers	Suppliers
Sales/turnover	58	38
Consumer loyalty	8	2
Enhanced market share	—	3
Supply chain improvement	—	1
Customer service	—	3
Consumer understanding	33	13
Improved trading relationships	—	25
Profit margins	—	10
Consumer benefits	—	5

Figuur 8: De belangrijkste voordelen van categoriemanagement (IGD, 1999a geciteerd door McGoldrick, 2002)

3.6.1.2 Voordelen retailers

Retailers vinden de volgende voordelen belangrijk:

- Het retailaanbod zo goed mogelijk kunnen aanpassen aan de consumentenbehoefte
- Het begrijpen van de kostenbasissen van de producent
- De hulp in het ontwikkelen van de product- en marketingmix
- De toegenomen loyaliteit van producent
- Het samenwerken om goede tactische acties te ontwikkelen

(Johnson and Pinnington, 1996)

Retailers vinden de toenemende verkoop, het beter begrijpen van de consument en toegenomen loyaliteit vooral belangrijk. Dit was ook gebleken uit figuur 8.

3.6.2 Bedenkingen bij categoriemanagement

3.6.2.1 Band producent - retailer

De volgende problemen leiden tot spanningen tussen producent en retailer:

1. Er bestaat een natuurlijke spanning tussen de eigen merkfocus van de producent en de categoriefocus van de retailer.
2. De verkoopafdeling van de producent zal intern onder druk gezet worden door het eigen merkenmanagement om de merken te bevoordelen in de categorieplanning.
3. Retailers kunnen niet in staat zijn om het opportunisme van de producent te herkennen in de samenwerkingsrelatie.
4. Producenten die resources toewijzen aan categorieplanning zijn kwetsbaar.

(McGoldrick, 2002)

Het risico bestaat ook dat een dergelijk partnerschap de strategieën van een producent kan ondermijnen. Zo kan de retailer een zekere graad van exclusiviteit eisen. Retailers zullen zich ook de vraag stellen of de producent wel betrouwbaar zal zijn indien hij met meerdere retailers in zee gaat. Dit kan een effect hebben op de band die de producent met de retailer heeft. De producent zal ook zijn consumentenkennis communiceren naar de retailer. De retailer zou deze informatie dan kunnen gebruiken voor zijn eigen retailermerken. Sommige producenten zijn dan ook terughoudend wat betreft de implementatie van categoriemanagement (McGoldrick, 2002).

Een andere reden voor deze terughoudendheid komt omdat vooral de retailers profiteren bij categoriemanagement (McGoldrick, 2002). Dit komt onder andere doordat de retailers het voordeel hebben om te beschikken over hun eigen EPOS data (Johnson and Pinnington, 1996).

Producenten kunnen het risico verbonden aan categoriemanagement minimaliseren door het verkoop- en marketingbeleid te handhaven naast het categoriemanagementbeleid (Johnson and Pinnington, 1996).

Gevolgen band producent-retailer

De band tussen producent en retailer geeft het niveau van vertrouwen weer die beide partijen in elkaar hebben. Partnerschappen waar beide partijen de mogelijke voordelen appreciëren, zijn degenen waar het meeste informatie wordt uitgewisseld. Sommige retailers hebben dan ook verschillende relaties met verschillende producenten waar de mate van uitwisseling van informatie varieert (Johnson en Pinnington, 1996).

De informatie die producenten willen delen, gegeven dat er vertrouwen is, bestaat in het volgende: consumentenonderzoek over de markt, consumentenprofielen, marketingstrategieën op de korte termijn en informatie over de prestaties van het merk vergeleken met andere retailers. Men is echter niet bereid om specifieke informatie te geven over retailcompetitie en details van kosten, brutomarges en winstgevendheid. Ondanks dat de lange termijn marketingstrategieën en –plannen van de producent sterk zullen bijdragen tot het beter managen van de categorie, zijn het deze gebieden waar de producent het minst informatie wenst vrij te geven. Het vrijgeven van deze informatie zal de concurrentiepositie van de producent in gevaar brengen. Zo kunnen concurrenten op voorhand al weten wat de producent in de toekomst zal ondernemen. Men zou dan kunnen proberen deze plannen te kopiëren en ze sneller realiseren dan de oorspronkelijke producent (Johnson en Pinnington, 1996).

Er wordt van de retailer verwacht dat hij informatie deelt die betrekking heeft op zijn categorieobjectieven, data over de competitie die nodig is voor de evaluatie van de sterkte van het merk, distributiedata, verkoopsvolumes van het merk en regionale informatie over de consument. Retailers hebben het meeste moeite om informatie te delen die betrekking hebben op winstgevendheid van de categorie en de brutomarge. Producenten vinden informatie over de retailer die betrekking heeft op lange termijn plannen en strategische doelen belangrijk, maar de retailer is niet altijd even bereid om deze te delen (Johnson en Pinnington, 1996).

3.6.2.2 Benodigde resources

Een ander probleem is de tijd die nodig is om categoriemanagement uit te voeren. Deze tijd brengt kosten met zich mee. Men moet de kosten afwegen tegen de verbeteringen in verkoop en in de marges (McGoldrick, 2002). Veel retailers en hun leveranciers geraken gefrustreerd door de lange categorieplanningscyclussen. Er wordt teveel nadruk gelegd op de planning en de strategie, maar niet genoeg op de implementatie (Nicol, 2001, geciteerd door McGoldrick, 2002).

Buiten tijd zijn er ook andere resources die overwogen moeten worden om een goede implementatie te bewerkstelligen. Zo zal een gebrek aan kennis, de moeilijkheden om producenten als bondgenoten te accepteren met wie men kennis uitwisselt, de onwil om de organisatiestructuren te veranderen en het gebrek aan duidelijke strategische plannen voor moeilijkheden zorgen (Wills, 1999, geciteerd door Corstjens en Corstjens, 1999)

3.6.2.3 Competitie

Het risico bestaat ook dat de categoriemanagementpraktijken onderzocht worden door competitie instanties. Er worden bedenkingen geuit dat er toegangsbarrières ontstaan voor de kleinere producent. Dit komt doordat vooral grote retailers en producenten categoriepartnerschappen sluiten. De Competitie Commissie houdt vooral het volgende in het oog:

- Betalingen die de producent moet doen om een categorie te mogen managen
- Categoriemanagers of categoriekapiteins die andere producenten geld laten betalen om hun producten deel uit te laten maken van de categorie
- Verkoopsdata die worden vrijgegeven aan de categoriekapiteins, maar niet aan andere producenten.

(McGoldrick, 2002)

3.6.2.4 Banalisatie van retailing

Categoriemanagement kan ook voor een gebrek aan variëteit zorgen. Alhoewel een concentratie op efficiëntie in de logistiek en merchandising tot een efficiëntere retailing zal leiden, bestaat het risico dat de consumentenervaring een lagere prioriteit kent (Corstjens en Corstjens, 1999).

De producten die de categoriemanager in zijn gamma heeft, houden weinig risico in. Ze bieden de meerderheid van de consumenten een efficiënte selectie van merken, die marktleiders zijn in hun gebied. Toch kunnen deze producten na verloop van tijd overmanaged en saai lijken. Er wordt door meerdere onderzoekers gewaarschuwd voor de banalisatie van de retailing. Men zegt hierbij dat de producten van retailers, die winstgevendheid meer benadrukken dan de algemene aantrekkingskracht van de winkel, oninspirerend en te alomtegenwoordig overkomen. Categoriekapiteins kunnen hun macht misbruiken om hun eigen marktaandeel te vergroten ten koste van de kleinere producenten. Door kleinere producenten uit de categorie te dwingen zorgt men ook voor een toenemende banalisatie (Corstjens en Corstjens, 1999).

Als oplossing voor saaie producten wordt informatietechnologie gesuggereerd. Men moet echter wel oppassen als men zich te veel op data van het verleden gaat baseren. Zo zal men immers belemmerd worden om in de toekomst te kijken op zoek naar nieuwe ideeën. Een oplossing hiervoor komt uit de informatie technologie zelf: data mining. Data mining is een proces waarbij data van de consument wordt gebruikt om verbanden te leggen tussen de consument en de producten die deze consument koopt. Zo kan men ervoor zorgen dat de rationalisaties niet te ver gaan. Het volgende voorbeeld laat het nut van data mining duidelijk zien (Corstjens en Corstjens, 1999):

Een supermarktketen merkte op dat fetakaas een slow-selling item was en dus in het kader van categoriemanagement geschikt voor eliminatie. Data mining liet echter zien dat deze kaas voornamelijk gekocht werd door de consumentengroep die het meeste uitgeeft. Om

deze consumentengroep tevreden te blijven stellen werd de fetakaas in het assortiment behouden.

Data mining levert enkel informatie over de huidige klant en zijn aankopen, maar geeft geen dieper beeld van de rol die de individuele goederen spelen voor de consument (Wills, 1999 geciteerd door Corstjens en Corstjens, 1999).

3.6.2.5 Analysis paralysis

CM wordt vaak gezien als erg werktintensief, waarbij men teveel aandacht richt op het verrichten van het proces van CM en te weinig op het bereiken van resultaten. Processen zoals CMAR zijn fundamenteel meer gericht op uitvoering en resultaat (Beverage Industry, 2003). Meer uitleg over CMAR staat vermeld in onderdeel 4.3.1.1 .

3.6.2.6 De impact van CM op de prijzen van de retailer bij een winstmaximaliserende strategie

Empirische studies hebben aangetoond dat het toepassen van CM leidt tot een stijging van de gemiddelde prijs van de producten van de categorie bij een winstmaximaliserende strategie. Bovendien zouden volgens Basuroy et al., 2001 het verkoopsvolume en de opbrengsten verminderen. De prijsstijging zou te wijten zijn aan de winstmaximaliserende strategie van de retailer. Zo kan de retailer producten met lage winstmarges uit de categorie halen. Ook zal er door CM minder gebruik gemaakt worden van lage prijspromoties (Basuroy et al., 2001).

Dit wil echter niet zeggen dat de retailer minder winst maakt. Een retailer kan nog altijd genieten van een stijgende brutowinstmarge doordat de groothandelsprijzen van de producenten dalen. De dalende verkoop zorgt er immers voor dat de producent zijn prijs verlaagt (Basuroy et al., 2001).

De winsten van een retailer die CM toepast zullen volgens Basuroy et al., 2001 ook groter zijn dan zijn concurrent die dit niet toepast als de competitie tussen de productmerken hevig is, maar de competitie tussen retailers klein is. Het is dus vooral in deze situatie zinvol om aan winstmaximaliserende CM te doen.

De stijging in retailprijzen doet de vraag rijzen of CM consumentenvoordelen oplevert. De definitie van CM vermeldt dat CM zorgt voor een toegevoegde waarde voor de consument. De prijsstijging is eerder een daling van die toegevoegde waarde dan een stijging (Basuroy et al., 2001).

De prijsstijging stelt de win-win situatie die producent en retailer hebben ook in vraag. Door het feit dat de productprijs en de marges van de producent dalen, zal dit waarschijnlijk leiden tot een verminderde winst. Zo ontstaat een win-lose situatie (Basuroy et al., 2001).

Cijfergegevens omtrent de evaluatie van CM staan beschreven in onderdeel 4.2.

Hoofdstuk 4: ECR en CM

4.1 CM als deel van ECR

CM vormt een deel van het grotere ECR (Martenson, 1995). CM kan de inspanningen van de retailer in ECR ondersteunen (Basuroy et al., 2001). Wanneer men ECR wilt organiseren, biedt CM immers een zinvol kader. Zo kan men activiteiten selecteren die de mogelijkheid hebben tot efficiëntieverbeteringen (Varley, 2001).

CM kan rechtstreek gelinkt worden aan ECR aan de hand van categoriepromoties en -assortimenten. Zo kan bijvoorbeeld CM het assortiment optimaliseren door traag verkopende items te verwijderen. Deze actie is consistent met de doelstellingen van ECR. Eén van de vier onderdelen van ECR is immers een efficiënt winkelassortiment. Het is bijvoorbeeld ook zo dat ECR de intensiteit van de promoties doet verminderen in het onderdeel efficiënte promoties. Dit komt overeen met sommige CM-strategieën, zoals differentiatie. (Basuroy et al., 2001)

Het is erg waarschijnlijk dat CM ook aan de andere componenten van ECR, namelijk efficiënte aanvulling en efficiënte productintroducties, kan gekoppeld worden. Beide systemen hebben immers het voldoen aan consumentenwensen als streefdoel. Daar hoort dan vanzelfsprekend een efficiënte aanvulling bij. Bovendien kan het zorgen voor nieuwe, interessante producten ook als een consumentenwens gezien worden (Droogh en Hogenes, 1999).

Volgens sommige auteurs is het verschil tussen ECR en CM dan ook niet zo groot. Zo definieert een auteur ECR als categoriemanagement en co-managed inventory. Volgens deze auteur is dit de essentie van ECR (Mintel, 1997 geciteerd door McGoldrick, 2002). Co-managed inventory wordt in het praktijkonderzoek (McCain) uitgelegd.

Het is zo dat CM eerder wordt toebedeeld aan het beheersen van de vraagzijde van de operaties. Volgens bronnen (Droogh en Wieger, 1999) moet men om ECR te realiseren op drie gebieden verbeteringen brengen: De vraagzijde, de aanbodzijde (supply) en de enabling technologies (zie later). Verbeteringen op het eerste gebied (vraagzijde) vallen onder de noemer categoriemanagement. Categoriemanagement richt zich namelijk op die zaken die verbonden zijn aan het begrijpen en beheersen van de vraag naar producten en diensten (Droogh en Hogenes, 1999).

4.2: Cijfervoorbeelden omtrent rol van ECR en CM

De belangrijkheid van ECR en CM is in de vorige hoofdstukken aangetoond. Echter rest de vraag of dit slechts theoretische uiteenzettingen zijn. Met andere woorden, wordt er met ECR en CM effectief iets bereikt?

Om deze vraag te beantwoorden, is het zinnig om twee elementen te onderzoeken. Men moet namelijk weten of ECR en CM wel wordt toegepast, waarna men kan onderzoeken of men wel werkelijk voordelen realiseert. Om dit aan te tonen, wordt er gewerkt met enkele cijfervoorbeelden. Een up-to-date representatief onderzoek zou hier zinvol zijn. Dit valt echter buiten de opzet van deze thesis.

4.2.1 Mate van toepassing van ECR en CM

Een enquête uit 1994, uitgevoerd in de Verenigde Staten toonde aan dat tachtig procent van de Amerikaanse retailers al op zijn minst begonnen was om met CM te experimenteren. Twintig procent van de retailers melde dat CM al volledig operationeel was in hun onderneming (Hawkes en MCLaughlin, 1995).

In 1994 heeft de voedselindustrie 3 miljard dollar uitgegeven aan opleiding, training en technologie om ECR te kunnen implementeren. Men zou ook zo'n 4,5 miljard uitgeven in

1995 (Boehlje et al., 2002). Men verwachtte dat deze investeringen zichzelf zouden terugbetalen in drie jaar (McGoldrick, 2002). Toch waren deze investeringen stevige barrières die de kleinere spelers (zowel producent en retailer) beletten om mee te spelen (Boehlje et al., 2002).

De kritiek bij de toepassing van ECR en CM is dus dat partijen zoals Ahold en Unilever vaart maken, terwijl kleinere partijen achteraan bungelen. Dit is echter volgens de CEO van Unilever en de voormalige co-voorzitter van ECR Europe, Antony Burgmans, niet het geval. ECR heeft volgens hem niets te maken met grootte. Hij geeft als voorbeeld Superquinn, een kleine retailer in Ierland aan die tien procent marktaandeel heeft. Dit is niet veel, maar ze staan toch aan de top op ECR-gebied (Van Vugt, 2002).

4.2.2 Gerealiseerde voordelen

Een bron meldde in 1999 dat in de Verenigde Staten onderstaande resultaten dankzij CM werden bereikt. Deze resultaten zijn gemiddelde scores die afhangen van de wijze waarop CM werd uitgevoerd. De resultaten kunnen ook verschillend zijn afhankelijk van retailformaat, de categoriepartners en de geografische locatie. De resultaten zijn het volgende:

- De verkoop in de categorie steeg met zo'n zeven procent. De verkoop van de producent die geselecteerd is als categoriepartner steeg met vijf procent.
- De marges van de retailer stegen met vijf procent. Men had minder producten en een kleinere inventaris. Soms had men ook een verminderde ruimteallocatie nodig in de winkel.
- De margeverbetering van de producent is te wijten aan een verminderde handelskost en een lagere promotiekost. Bij deze conclusie konden geen percentages gegeven worden. Dit percentage zou te veel afhangen van de mate van differentiatie binnen de categorie en de mate dat de producent over de juiste interne capaciteiten beschikt. (Singh, 1999)

Een enquête in Europa uit 1999 en 2000 toonde aan dat de verkoop bij retailers dankzij CM een groei kende van vijf tot tien procent. De ROI zou met dezelfde procenten stijgen. De brutomarge kent een stijging tot drie procent. De voorraadkosten dalen tussen de tien à acht procent. De arbeidskosten in de winkel dalen ook met zo'n 0,25 procent (McGoldrick, 2002).

Een onderzoek uit de Verenigde Staten voorspelt dat producenten en retailers die aan CM een stijging in de verkoop mogen verwachten tussen de vier tot negentien procent. Deze stijgende verkoop zou het resultaat zijn van de retailerstrategie om klanten meer producten met een hogere marge te verkopen. Voor de producent zou deze groei er komen doordat men schapruimte inwint van de concurrent. (Tortola, 2004)

Voor de producent was de versterkte band met de retailer één van de belangrijkste redenen voor de toepassing. Onderzoek bij een haarverzorgingsproducent Bristol-Myers, uitgevoerd in 2000, bevestigde dat er een intensere samenwerking was (McGoldrick, 2002).

Een andere anekdotisch resultaat is dit van Anheuser-Busch die de verkoop in de biercategorie met 12,5 procent in verkochte eenheden zag stijgen in de beoogde winkels. De retailer Nice N Easy Grocery Shoppes verkocht, door zich te concentreren op de categorie koffie, in één maand bijna evenveel koffie dan het anders in een jaar verkocht (Cruse, 2003).

Wat betreft ECR schatte Kurt Salmon in 1993 dat een wereldwijde besparing zou gerealiseerd worden dankzij ECR van dertig miljard dollars in de totale distributiekosten (Hoffman en Mehra, 2000). Enige tijd nadien moest Salmon al toegeven dat deze besparing iets te optimistisch was. Zo zouden de kosten om de noodzakelijke technologische infrastructuur op te zetten meer geld en tijd kosten dan er voorspeld was (Kotzab, 1999).

Een pan-Europese studie schatte in 1994 dat de potentiële voordelen tussen de 2,3 en de 3,4 procent van de retailverkoop bedraagt. Een gelijkaardige studie in de Verenigde Staten in 1993 schatte de stijgende verkoop op elf procent van de retailverkoop (Corstjens en Corstjens, 1999). Een mogelijke verklaring van dit grote verschil kan zijn dat ECR en CM in de beginjaren overhyped werd (McGoldrick, 2002).

In een interview uit 2002 vertelt de CEO van Unilever en de toenmalige co-voorzitter van ECR Europe, Antony Burgmans, dat ECR voor de hele industrie te veel heeft opgebracht om te kunnen becijferen. Hij schat dat de resultaten in de miljarden lopen voor de hele industrie (Van Vugt, 2002).

Luc Vandevelde, de andere toenmalige co-chairman van ECR-Europe en topman van Marks & Spencer vindt in een interview in 2002 dat iedereen bij ECR wint. Gecorrigeerd voor inflatie zijn de prijzen van de producten in de supermarkten de afgelopen tien jaar niet echt gestegen, terwijl volgens hem de marges van de retailers en de producenten ook niet zijn gedaald (Van Vugt, 2002).

Niet alle studies tonen aan dat ECR een positief resultaat veroorzaken. Brown en Bukovinsky, 2001 onderzochten de periode 1992-1998 en kwamen tot de vaststelling dat de winstgevendheid voor ECR-beoefenaars in deze periode lager lag dan voor degenen die dit niet beoefende (Brown en Bukovinsky, 2001 geciteerd door Boehlje et al., 2002). Deze bevinding wordt tegengesproken door Boehlje et al., 2002. Deze onderzoekers hebben aangetoond dat de winstgevendheid bij ECR-beoefenaars drie tot vier percent hoger ligt. Dit komt volgens hun voornamelijk doordat het geld vlugger circuleert, de 'cash conversion cycle' wordt dus korter (Boehlje et al., 2002).

Zoals uit bovenstaande echter blijkt, geven de meeste uitspraken en bevindingen ECR een positief resultaat.

Bij de verdeling van de voordelen moet bemerkt worden dat deze ongelijk kan verlopen als de retailer in een superieure positie verkeert (McGoldrick, 2002).

4.2.3 Besluit

Wat de toepassing betreft, moet gesteld worden dat om ECR te kunnen beoefenen, er zware investeringen nodig zijn. Dit belemmert kleinere partijen.

Ondanks dat bovenstaande gegevens vaak niet geheel representatief zijn, wordt er toch aangetoond dat het belangrijk is om ECR en CM uit te voeren. De cijfers over de voordelen lopen wel uiteen en er is ook sprake van overdrijving in de beginjaren van bereikbare voordelen. Toch laten de meeste cijfers, bevindingen en uitspraken een positief resultaat zien. Dat ECR en CM een positieve evolutie is, krijgt dan ook bijval van CEO's van grote bedrijven, zoals Unilever.

Over de resultaatverdeling tussen producent en retailer, kan men stellen dat de resultaten voor de retailer zeer positief zijn. Zij dragen immers minder kosten. Voor de producent, die het grootste deel van de kosten moet dragen, zijn de resultaten minder duidelijk.

4.3: Evolutie ECR en CM

4.3.1 Evolutie CM

Categoriemanagement is nog steeds springlevend. Echter verliezen de traditionele CM-instrumenten, zoals acht implementatiestappen (zie onderdeel 3.4), hun aanzien (Frozen Food Age, 2005).

Volgens ACNielsen senior vice president, Retail Marketing, Rob Holland, verkeert CM in een overgangsfase. Er wordt veel geëxperimenteerd. Retailers en producenten zoeken naar de meest kosteneffectieve, impactvolle algemeen planningsproces en merchandising en marketingtechnieken (Frozen Food Age, 2005).

De evolutie van CM hangt ook af van het land waarin men zich bevindt. In sommige delen van de wereld, vooral in markten die in ontwikkeling zijn, blijft CM een nieuw idee vol potentieel. In andere landen wordt het acht stappenimplementatieproces de basis voor bedrijven om CM te kunnen uitvoeren. In ontwikkelde landen, zoals de Verenigde Staten of het Verenigd Koninkrijk, wordt CM verfijnd. Dit gebeurt meestal door een hogere aandacht te besteden aan de consument en deze als uitgangspunt te beschouwen (Schmidt, 2005).

Voor het antwoord op de vraag of één van de nieuwe alternatieven CM zal vervangen, zal men nog moeten wachten. Zelfs indien dit zou gebeuren, zal dit geen afbreuk doen aan de algemene doelstelling van CM. De doelstelling is immers retailers en producenten helpen de juiste selectie van producten aan te bieden op basis van het volledig begrijpen van de klant (Schmidt, 2005).

In het onderstaande zullen nu de alternatieven, die gegroeid zijn uit CM, besproken worden.

4.3.1.1 De consument als focus: Consumer Marketing at Retail (CMAR) en Consumer-Centric Category Management

A) Evolutie van categoriemanagement naar een toegenomen consumentenfocus

Tot het begin van de jaren '70 waren verzendingsdata de voornaamste bron van informatie. Nadien kwamen er point-of-sale data. Hierdoor waren retailers in staat de verkoop van producten beter te begrijpen. Men kon nu immers de verkoop per individuele winkel en per productkenmerk, zoals verpakking, zien. Zo ontstond bijgevolg de focus die retailers op producten hebben (AC Nielsen, 2006).

Eind jaren '90 gaven producenten retailers steeds meer informatie die meer consument-georiënteerd was. Dit kon bijvoorbeeld data zijn van een panel van families die de

producent heeft bevraagd om een beter inzicht te verwerven. Analisten konden door deze informatie producten beter begrijpen en dus ook beter managen (Wiley, 2006).

Er werd ook meer demografische en psychografische informatie gebruikt. Bovendien konden retailers door het gebruik van informatie op klantenkaarten nog een beter inzicht krijgen (Wiley, 2006).

Deze ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat een steeds grotere aandacht werd besteed aan de consument. Men is nu tot het punt gekomen dat men de consument als hoofdfocus zal nemen bij het beheersen van een winkel. Aangezien CM een grote aandacht plaatst op de producten, heeft dit onder andere geleid tot de volgende kritiek op CM:

- Veel CM-inspanningen zijn geconcentreerd op volumeverkoop voor de verschillende merken of tijdsperiodes. Ze zorgen er dus niet voor dat de consument meer koopt of dat de consument eerder producten gaat kopen waar een hogere winstmarge aan verbonden zit (Beverage Industry, 2003).
- CM houdt enkel rekening met de gemiddelde consument, waardoor vele consumenten niet naar behoren bediend worden. Door enkel de gemiddelde consument te beschouwen (one-size-fits-all), limiteert men de prestaties die een categorie kan hebben. Men moet zich de vraag stellen of men het juiste assortiment en de juiste merchandisingmix aanbiedt aan elke klant die de winkel bezoekt. Ook moet men onderzoeken welke gevolgen het heeft indien dit niet het geval is (AC Nielsen, 2006).

B) Uitleg Consumer Marketing at Retail (CMAR) en Consumer-Centric Category Management

Categoriemanagement leeft nog steeds, maar is geëvolueerd in iets beters (Facenda, 2002). Men heeft nu namelijk door dat men niet de producten als focus moet nemen, maar wel de consument.

Consumer Marketing at Retail (CMAR) begint en eindigt met de consument. Men kan moeilijk zonder een degelijke kennis van de mening, gedragingen, waardevergelijkingen, een strategie voor een categorie opstellen (Facenda, 2002). CMAR positioneert de producent als degene die de inzichten levert, waardoor de retailer in staat is een goede marketing te verzorgen (Russo, 2004).

CMAR kan als volgt gedefinieerd worden:

CMAR is het proces waarbij men het aankoopgedrag gaat beïnvloeden door marketinginspanningen, zonder merchandising, naar de winkelende consument te richten zodanig dat men verbeterde resultaten krijgt voor zowel retailer als producent (Facenda, 2002).

Consumer-Centric Category Management verandert ook de focus van producten naar consumenten. Men gaat categoriemanagement zodanig aanpassen dat men ook rekening houdt met de verschillen tussen de consument. Men gaat de consument groeperen in subgroepen. Vervolgens gaat men het categoriemanagement afstemmen op deze subgroepen (AC Nielsen, 2006).

In het kader van de toegenomen aandacht op de consument hoort ook het proces thuis waar men CM aan Loyalty Marketing (LM) probeert te linken. Dit “linken” is al jaren een belangrijke doelstelling in de supermarktindustrie, maar komt nu extra in de aandacht (Schmidt, 2005).

LM kan men vergelijken met Customer Relationship Management. Hier gebruikt men data om de huidige en potentiële waarde van de consument voor het bedrijf te schatten. Men gebruikt promoties en niet-monetaire incentives om huidige klanten te behouden en meer te laten kopen. LM in de supermarktindustrie is synoniem met de klantenkaarten waarmee consumenten op vertoon ervan bepaalde voordelen in de winkel krijgen. Door

de klantenkaart kan de retailer de consument achter de aankopen identificeren, gezien de klantenkaart specifieke klanteninformatie bevat (Schmidt, 2005).

Uit de LM-data is gebleken dat dertig procent van de klanten van een supermarkt verantwoordelijk is voor vijftien procent van de totale verkopen. Dit laat zien hoe nuttig LM voor CM kan zijn (Schmidt, 2005).

C) Implementatieproces CMAR en Consumer-Centric Category Management

In wat volgt zal het implementatieproces van zowel CMAR als Consumer-Centric Category Management uit de doeken gedaan worden. Dit implementatieproces is belangrijk om in deze thesis te vermelden aangezien het de verschillen laat zien tussen beide begrippen, die op het eerste zicht erg op elkaar lijken. CMAR lijkt vooral de aandacht te vestigen op een vlotte uitvoeringsmogelijkheid, waar de verschillende uitvoeringsstappen zoveel mogelijk beperkt worden. Consumer-Centric Category Management lijkt meer dan CMAR de aandacht te vestigen op de consument, door deze explicieter in zijn implementatiestappen centraal te stellen.

C.1) CMAR

Bij CMAR wordt meer nadruk gelegd op implementatie en wordt er afgeweken van het traditionele acht stappenplan van CM (zie onderdeel 3.4). Sommige stappen hiervan werden ervaren als sterk procesmatig zonder direct voordeel op te leveren. Bovendien had het CM-plan ook niet de hoofddoelstelling om de consument als uitgangspunt te nemen. Daarom worden de volgende vijf stappen voorgesteld om CMAR te kunnen implementeren (Beverage Industry, 2003).

Vijf stappen CMAR implementatieplan:

- 1) **Onderwerp identificatie:** Men start door opportuniteiten te vinden die men kan omzetten in concrete plannen. Zo wil men de verkoop zowel voor de retailer als producent doen stijgen (Beverage Industry, 2003). Zo heeft bijvoorbeeld een retailer de inrichting van zijn winkels veranderd nadat sessies met producenten aantoonde dat een herinrichting zou leiden tot een hogere convenience (Russo, 2004).
- 2) **Onderzoek en analyse:** Men gaat gebruik maken van nieuwe en traditionele onderzoeksmethoden om zowel hypothesen, als opportuniteiten te ondersteunen (Beverage Industry, 2003). Zo heeft een bepaalde producent gebruik gemaakt van een onderzoek naar de houding en werking van een retailer om zo zijn positie bij deze retailer te versterken (Russo, 2004). Verondersteld zou kunnen worden dat de retailer erg veel aandacht schenkt aan het milieu. Deze kennis kan een producent in staat stellen om zijn producten een voorsprong te geven op die van de concurrentie.
- 3) **Vertaling in actie:** Men vertaalt consumentendata in activiteiten die op retailniveau een impact zullen hebben op de prestaties van merken en categorie (Beverage Industry, 2003). Een voorbeeld hiervan is een producent die consumentendata gebruikt heeft om zich te onderscheiden van de concurrentie door deze data te vertalen in retailacties (Russo, 2004). Men zou bijvoorbeeld uit de data kunnen afleiden dat minipizza's eerder bij de snacks thuishoren dan bij de gewone pizza. Men zou vervolgens de retailer kunnen informeren om zijn categorie anders te schikken.
- 4) **Uitvoering:** Het actief communiceren tussen retailer en producent zowel op winkelniveau als in de hoofdkwartieren (Beverage Industry, 2003). Een retailer en een producent konden een stagnerende categorie weer nieuw leven inblazen door een nieuw winkelschappen-managementsysteem in te voeren. Dit systeem zou enkel een maximale impact hebben op de categorie als de producten zelf ook een verwijzing naar de categorie hebben, waar de producent dus ook voor zorgde (Russo, 2004).

- 5) Het opvolgen van prestaties: Men meet de impact van alle acties om zo continu bij te leren. Men gaat de impact proberen te begrijpen van verandering op zowel verkoop als winkelgedrag van de consument (Beverage Industry, 2003). Een voorbeeld hiervan is een retailer die nieuwe concepten uittestte in zijn winkel en deze ervaringen continu opvolgde. Door de verkregen informatie was men in staat om op basis van feiten beslissingen te maken en het proces bij te sturen (Russo, 2004).

C.2) Consumer-Centric Category Management

Consumer-Centric Category Management houdt rekening met consumentenverschillen. Dit is duidelijk terug te vinden in de implementatiestappen.

Negen stappen implementatieproces:

- 1) Definieer de categorie: Men gaat verschillende categorieën vormen en deze eventueel onderverdelen in subcategorieën. Twee onderdelen bepalen deze stap, namelijk: de marktstructuur en de voorkeursegmentatie. Met de marktstructuur worden de kenmerken van het product bedoeld die de structuur van de categorie bepalen. De productkenmerken zijn verantwoordelijk voor de aankoop. Zo kan iemand die een woordenboek zoekt de volgende kenmerken voor ogen hebben: pocketformaat, vertaling van Duits naar Nederlands, dikke kaft. Op basis van deze kenmerken wordt er een aankoop gedaan. Op deze manier kan ook de concurrentie uitgelegd worden. Met behulp van de voorkeursegmentatie gaat men de consumenten verdelen in aparte groepen die dezelfde aankooppatronen vertonen. Het is nu mogelijk om categorieën op deze manier te definiëren omdat men de benodigde informatie beschikbaar heeft. Vele gezinnen geven hun werkelijk gedane aankopen immers door samen met gegevens over hun gezin aan onderzoeksbureaus (zie onder andere de Gfk-gegevens in onderdeel 6.1.2.1).

- 2) Stel de beslissingsboom op van de consument: Schets het beslissingsproces van de consument wanneer hij in een bepaalde categorie aankopen wil doen. Het beslissingsproces is een belangrijke factor om de plaatsing van producten en subcategorieën te bepalen in een categorie. Een beslissingsboom kan bijvoorbeeld aantonen dat een consument na te beslissen ontbijtgranen te kopen, beslist over het type van ontbijtgranen, waarna hij pas beslist over het merk en de verpakkingsgrootte. Zoals in onderdeel 6.1.2.1 vermeld wordt, beschikt de producent McCain over gegevens die het verzameld heeft via panels en enquêtes. Via deze infobronnen kan men een beslissingsboom opstellen. Meer informatie over beslissingsbomen staat in onderdeel 5.2.5.
- 3) Cluster volgens vraag: Vind unieke consumentengroepen en creëer hiervoor clusters van merken op basis van het verkooppotentieel dat de merken in een bepaalde categorie hebben. Het verkooppotentieel wordt geschat op basis van de aankoopvoorkeuren van de consument.
- 4) Beoordeling: Kies clusters van producten met het grootste potentieel. Kwantificeer dit potentieel door de potentiële verkoop te evalueren (door werkelijke aankoopvoorkeuren van de consument te beoordelen) tegenover de bestaande verkoop.
- 5) Stel itemstrategieën op per cluster: Creëer een strategie voor elk item in een categorie (bijvoorbeeld verdedig domein, creëer opwinding, verbeter imago, genereer winst, ...)
- 6) Stel een categorierol op per cluster: De rol van een categorie wordt bepaald door de gezamenlijke rollen van alle items in een categorie. Zo zullen verschillen in itemstrategieën ook tot uiting komen in categorierollen.
- 7) Stel een scorecard op in totaal, maar ook per cluster: Geef aan elke cluster een doel. Bekijk voor elke consumentgroep, waarop men zich toelegt in een cluster, in welke mate het doel bereikt wordt.
- 8) Stel tactieken op per cluster: Stel een actieplan op per cluster om promotie, assortiment, prijs en plaatsing van elk item te optimaliseren.

9) Implementatie per cluster: Voor de tactieken uit op het clusterniveau. Traceer voor elke cluster de vooruitgang met de scorecard.

(AC Nielsen, 2006).

4.3.1.2 Trip Management

Dit alternatief kadert ook in een uitgebreidere aandacht naar de consument en kan eventueel als onderdeel van CMAR of Consumer-Centric Category Management opgenomen worden.

Gezien de mobiliteit waarover de consument beschikt, is men bereid om naar een bepaalde winkel te rijden die aan de speciale vereisten voldoet van dat moment. Deze trend heeft geleid tot het begrip van “Trip Management” als het volgende niveau van CM (Schmidt, 2005).

Men moet dus in andere woorden meer aandacht besteden aan andere aspecten dan het managen van de categorie alleen. Men moet ook de verschillende types van “Trips” ofwel bezoeken beheersen waarvoor de consument naar de winkel gaat. Men kan dan gaan meten hoe goed een retailer klanten met een bepaald type van trip kan aantrekken (Schmidt, 2005).

Voorbeelden van trips kunnen zijn: de standaard wekelijks winkelbezoek, de dringende behoefte, het aanleggen van voorraad, winkelen voor een speciale gelegenheid, enzovoort (Schmidt, 2005).

4.3.2 Evolutie ECR en CM

Hier wordt de evolutie van ECR besproken. Aangezien CM een essentieel onderdeel van ECR uitmaakt, spreken we in dit onderdeel van de evolutie van ECR en CM. In het

voorgaande onderdeel is de evolutie van CM wel apart besproken, omdat dit een apart onderdeel is van ECR. Hierdoor is het niet veralgemeenbaar naar het hele ECR-gebeuren.

4.3.2.1 Aisle Management

In Aisle Management kijkt men verder dan de categorie alleen, maar kijkt men naar de gehele “aisle”. Een aisle is het gangpad dat zich tussen de winkelrekken bevindt (Beveragenet, 2006). De retailer gaat de verschillende aspecten van ECR en CM implementeren over hele gangpaden (Kamcity, 2006).

Een voorbeeld van geleerde lessen die men over hele aisles toepast zijn bijvoorbeeld “One-touch” Handling Containers (OHC) (Kamcity, 2006). Het kost ongeveer vijftig pence om een gemiddelde kist kruideniersproducten van een regionaal distributiecentra (van bijvoorbeeld Tesco of Sainsbury) naar de winkel zelf te brengen. Wat minder bekend is dat het weer vijftig pence kost om de laatste meters af te leggen, namelijk de verplaatsing naar en op de winkelrekken. Men kan door middel van OHC's, die bijvoorbeeld geplaatst zijn op verrijdbare onderstellen (dollies), de kosten doen dalen. Halve paletten van snelverkopende producten worden rechtstreeks op de winkelvloer gerold met de dollies. De retailer zal dan nog slechts vijfentwintig pence moeten betalen voor deze laatste verplaatsing. De kosten om de dolly te vullen en de huur van gespecialiseerde uitrusting om de goederen zonder verdere verwerking (handsfree) op de winkelvloer te rollen, wordt geheel door de producent gedragen. De retailers menen dat door de dollies de producten van de producent constant beschikbaar zijn en hierdoor kunnen de producenten een hogere verkoop realiseren. Onderzoeken ondersteunen deze uitspraak echter niet. Men moet dan ook opletten dat deze nieuwe ontwikkeling niet belemmerd wordt door de hebzucht van de retailers (Knowles, 2004).

Een ander voorbeeld van aisle management is het volgende: management bekijkt hoe verschillende categorieën zich gedragen en hoe ze in relatie tot elkaar in de winkel geplaatst kunnen worden. Als bijvoorbeeld blijkt dat wodka drinkers ook graag rum

drinken, dan kan het een goede zaak zijn om beide categorieën naast elkaar te plaatsen (Beveragenet, 2006).

Een volgend voorbeeld is een studie waar men winkelkarretjes uitrust met apparatuur die om de zoveel seconden een signaal uitzendt. Hierdoor kan men zien hoelang de consument winkelt, welke gangpaden ze betreden hebben, hoe lang ze voor bepaalde winkelrekken bleven staan, hoe snel ze winkelden en wat ze uiteindelijk gekocht hebben (Beveragenet, 2006).

Dergelijke studies hebben bijvoorbeeld aangetoond dat de consument graag in tegenwijzerzin winkelt of dat de gemiddelde consument maar één vierde van de winkel betreedt. Op basis van deze informatie kan men de gangpaden zo inrichten dat men betere resultaten verkrijgt. Zo zal een consument in een winkel waar hij in tegenwijzerzin kan winkelen gemiddeld twee dollar meer uitgeven vergeleken met een winkel waar hij dit niet kan doen (Beveragenet, 2006).

4.3.2.2 Vendor Managed Inventory (VMI) en Vendor Managed Category Management (VMCM)

VMI is een model waar de leverancier de verantwoordelijkheid neemt voor de voorraad van zijn klant. In een VMI- partnerschap neemt de leverancier de voornaamste voorraadaanvullingbeslissingen. De leverancier kan de producent, tussenpersoon of de distributeur zijn. Men volgt de voorraadniveaus op en maakt leveringsbeslissingen omtrent de grootte van de orders, de wijze van vervoeren en van de timing (Kaipia en Tanskanen, 2003). Meer informatie omtrent VMI staat beschreven in onderdeel 6.2.2.4.

VMCM combineert ideeën uit outsourcing, VMI, ECR en CM. De ideeën omtrent outsourcing komen uit de productie-industrie, waar het succes ervan afhangt van de modulariteit van de producten. Het eindproduct wordt verdeeld in verschillende modules. Deze kunnen worden uitbesteed aan derden. De modules worden dan in de fabriek van de

oorspronkelijke producent in elkaar gezet. De oorspronkelijke producent communiceert de kwaliteitsvereisten van de modules en hoe deze in elkaar passen. De leveranciers doen dan de rest. Welke modules men uitbesteedt hangt af van de kerncapaciteiten van de producent. De producent kan beter die modules maken waar hij zich in heeft gespecialiseerd. De rest kan hij beter uitbesteden aan anderen die zich op hun beurt hebben gespecialiseerd in andere modules (Kaipia en Tanskanen, 2003).

Buiten productieactiviteiten worden ook logistieke activiteiten zoals transport en warehousing (opslaan in een groot magazijn) uitbesteed. Buiten deze traditionele logistieke activiteiten wordt er ook een beroep gedaan op “Value Added Logistics (VAL)” (Kaipia en Tanskanen, 2003). VAL wordt gedefinieerd als een concept waarbij de logistieke keten op een andere wijze wordt gestructureerd, zodanig dat de logistieke kosten worden verlaagd en het serviceniveau wordt verbeterd. Concreet betekent dit dat men naast de traditionele logistieke activiteiten bijvoorbeeld ook het ompakken, labelen, de kwaliteitscontrole en het klantspecifiek maken regelt (Van Goor et al., 1999).

Bovenstaande uitbestedingsevoluties zijn niet geheel doorgedrongen tot de retailsector. Men kan deze ideeën nu toepassen in de retailsector dankzij VMCM. Naar analogie met de productie-industrie kan het “product” gezien worden als de retailwinkel. Dit retailproduct bestaat uit de combinatie van het retailtype (is het een discounter of een grote supermarkt), winkellocatie, winkellayout, assortiment en de visuele aspecten van de winkel. Belangrijk zijn ook de presentatie van de producten, de prijsstrategieën en de diensten. Het is de winkel als geheel dat het aanbod naar de klant is. De modules die in een winkel kunnen worden uitbesteed betreft het management van de categorieën (Kaipia en Tanskanen, 2003).

Aangezien ECR en CM de rollen en het management van de categorieën duidelijk specificereert, vormt het een waardevolle basis om categorieën onder te verdelen in categorieën die aansluiten bij de kerncapaciteiten en degene die dit niet doen. ECR en CM vergemakkelijken dus de uitbestedingsbeslissingen. Zo kan de categorie schoolartikelen niet behoren tot de kernactiviteit van een retailer. Door deze categorie uit te besteden aan

de producent, mits enkele spelregels, kan men betere resultaten scoren. Een opmerking hierbij is dat de producent sommige producten bij een andere producent zal moeten kopen. Als er een sterke concurrentiesfeer heerst en de producent moet bij zijn concurrent producten kopen, is het beter dat de retailer de categorie beheerst (Kaipia en Tanskanen, 2003).

VMI had al gezorgd voor een gedeeltelijke uitbesteding logistieke activiteiten. Dit wordt dus verder uitgebreid in VMCM (Kaipia en Tanskanen, 2003).

4.3.3 Toepassing van ECR en CM in andere gebieden dan de FMCG in de retailsector

ECR en CM wordt traditioneel in de retailsector toegepast bij de FMCG-goederen. Fast Moving Consumer Goods zijn goederen die een hoge rotatie hebben op de winkelrekken. Ze hebben een relatieve lage kost en hebben weinig bedenktijd nodig. FMCG zijn een classificatie van goederen die vaak worden aangekocht zoals voeding, toiletartikelen, zeep, cosmetica, producten voor gebitsverzorging, scheerspullen, wasmiddelen en andere niet-duurzame producten zoals glaswerk, gloeilampen, batterijen en plastic producten voor de huishouding, zoals emmers. Fast moving slaat op het verschil met duurzame consumentengoederen, zoals bijvoorbeeld keukenapparatuur, die meestal langer dan een jaar meegaan voor ze aan vervanging toe zijn (Wikipedia, 2006).

Recente evoluties laten zien dat ECR en CM niet beperkt moeten blijven tot deze sector. In wat volgt worden voorbeelden van andere sectoren genoemd waar ECR en CM ook een rol begint te spelen.

4.3.3.1 Toepassing ECR en CM in de gezondheidszorg en de farmaceutische industrie

ECR en CM heeft zijn weg gevonden naar de gezondheidszorg en de farmaceutische industrie. Het wordt daar gebruikt onder de naam Efficient Healthcare Response (EHCR)

(Kotzab, 1999). Een opmerking hierbij is dat de farmaceutische sector soms ook tot de FMCG gerekend wordt.

4.3.3.2 Toepassing ECR en CM bij de elektronikaproductent Philips

In wat volgt worden de resultaten weergegeven van een interview met Frank Dendas. Hij is Key Account Manager binnen Philips. Een retailer, zoals bijvoorbeeld Carrefour, heeft diverse categorieën. Eén van die categorieën kan bijvoorbeeld een elektronica-afdeling zijn. De vraag is dan ook of binnen zo'n elektronica-afdeling ECR en CM ook op een zelfde manier wordt beoefend als in andere categorieën. Philips is een grote speler in de elektronica. Vandaar dit interview.

Algemeen kan gesteld worden dat ECR en CM op een basisniveau wordt uitgevoerd. Verantwoordelijke voor onder andere inkoop bij Carrefour, Hilde Decadt, bevestigde ook dat CM niet zo uitgewerkt was in de elektronica-afdeling als in andere afdelingen. Op het gebied van efficiënte aanvulling, efficiënte promoties en efficiënte productintroductions gaat men nog traditioneel te werk. Het is bijvoorbeeld zo dat Philips soms de bevoorrading van zijn producten niet kan garanderen. Dit komt doordat men "chips" nodig heeft. Aangezien Philips niet één van de grootste klanten is bij de chipsproducent, worden de grootste klanten vaak eerst beleverd. Hierdoor komt het dan dat er een chipstekort ontstaat bij Philips. Bij de bespreking bleek wel dat er onderzocht werd bij Philips om bijvoorbeeld aan VMI te doen. Hier is echter nog niets concreet over uitgewerkt.

Wel kan er verklaard worden dat men bij Philips zorgt voor een efficiënt assortiment bij de retailer. Het is bijvoorbeeld zo dat Philips gezien wordt als een strategische partner. Philips is immers een grote speler die innovatieve producten kan ontwikkelen. Philips-producten kunnen dus een sterke groei kennen en een grote verkoop realiseren. Daarom is het belangrijk voor een retailer dat men ook van die groei kan profiteren. In ruil voor de status van strategische speler krijgt Philips de verkoopgegevens van zijn klant. Dit zijn "In house shares", hiermee bedoelt men het percentage dat wordt verkocht in euro's bij de

retailer. Dergelijke gegevens kan men per week en/of per maand krijgen, afhankelijk van de klant van Philips. Deze gegevens worden vermeld per verkocht product. Als Philips bijvoorbeeld zijn omzet verdrievoudigd, maar de “In house share” bij de retailer blijft hetzelfde of deze daalt, dan is dit een duidelijk signaal naar Philips. De retailer had immers kunnen meeprofiteren van de verhoogde verkoop. Op die manier kunnen gemiste kansen gesignaleerd worden. Philips neemt dan contact op met de retailer. Het kan dan bijvoorbeeld zijn dat een TV een bepaalde aansluiting nodig heeft en de retailer deze niet in de winkel heeft. De TV kan dan niet worden aangesloten, waardoor de consument de TV niet ziet spelen. Het resultaat is dat deze TV niet verkocht zal worden. Hiermee houdt Philips dan rekening en kan het zijn producten aanpassen. Sales promotoren zullen dan contact opnemen met de retailer en hun inlichten over de nieuwe TV met de juiste aansluiting. Zo kan er een beter resultaat bereikt worden, zowel voor Philips als voor de retailer.

Bij de bespreking van CM werd er gezien dat de interface tussen retailer en leverancier groter wordt. Dit is echter niet geheel het geval bij Philips. Het is zo dat de account manager bij Philips contact opneemt met de aankoper van de retailer. Deze mensen zorgen er dan voor dat de juiste mensen bij Philips in contact komen met de juiste mensen bij de retailer. Als het probleem zich meerdere keren voordoet, heeft het personeel binnen beide organisaties de contactgegevens van de juiste persoon bij de andere partij. Zij kunnen dan rechtstreeks met elkaar contact opnemen, zonder dat de account manager en de aankoper hier nog aan te pas komen.

Men kan dus besluiten dat ECR en CM nog in hun kinderschoenen staan bij Philips. Er wordt binnen Philips ernstig overwogen om aspecten van ECR en CM uit te voeren, maar hier is nog niets concreet over uitgewerkt.

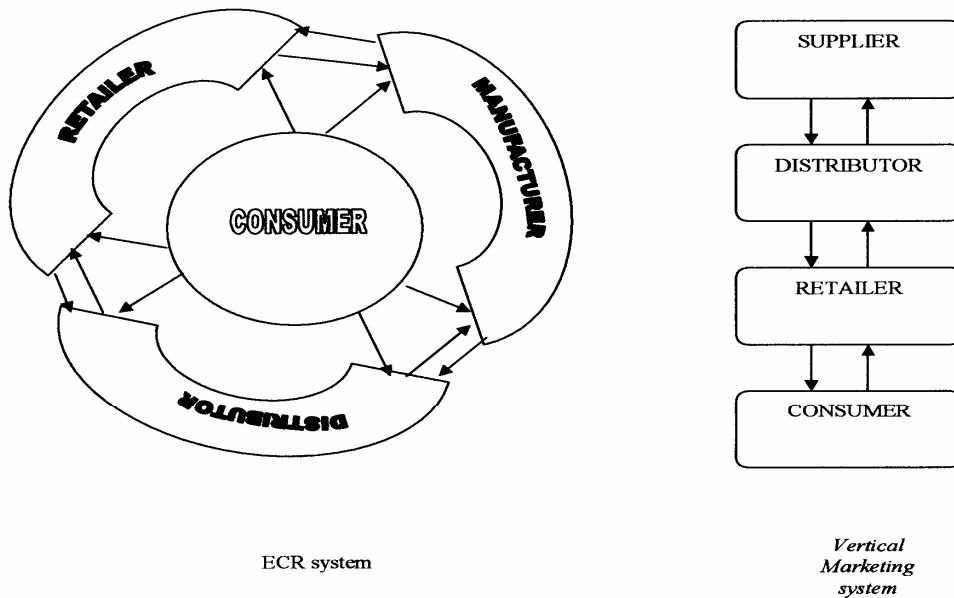
Hoofdstuk 5: Enabling technologies

5.1 Algemeen

Een kenmerk van ECR en CM is de informatiestroom, zie onderstaande figuur. Heel het begrip ECR en CM steunt op de informatiestroom. De ontwikkeling van ECR en CM loopt parallel met de ontwikkelingen en toenemende sofisticatie van technologieën, zoals electronic data interchange (EDI) en het internet. De vele verbeteringen die gemaakt moeten worden in een ECR & CM -systeem zijn afhankelijk van een hoog niveau van data-analyse. Dit zou niet mogelijk zijn geweest als er geen datamanagement-technologieën bestonden die informatie produceren waaruit mogelijke verbeteringen kunnen worden afgeleid (Varley, 2001).

De fabrikant en de retailer kunnen slechts op een efficiënte manier op de consument inspelen als de informatie over de consument gemanaged en medegedeeld wordt aan iedere partij (Varley, 2001).

Informatiestromen binnen het ECR(CM)-systeem zijn complex, maar net zoals de operationele activiteiten, zijn ze gefocused op de consument in plaats van enkel op het perspectief van de retailer. Dit is in tegenstelling tot het traditionele verticale marketingsysteem (Varley, 2001).

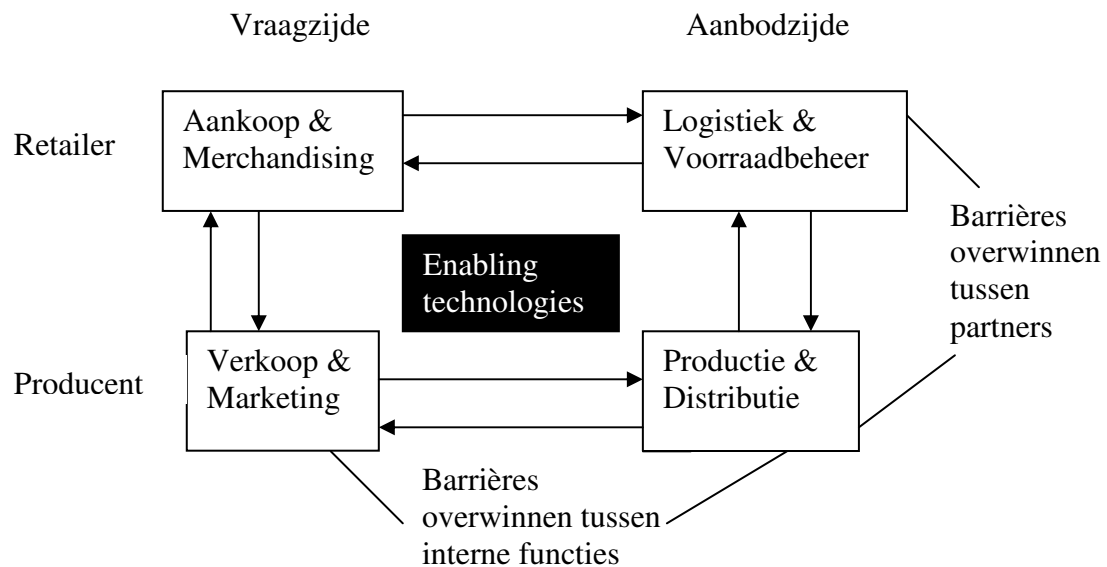


Figuur 9: Informatiestromen in een ECR-systeem in contrast met informatiestromen in een vertikaal marketingsysteem (Varley, 2001).

Aangezien ECR en CM aangedreven worden door datacollectie en –analyse, zijn beide processen aangewezen op het gebruik van informatiesystemen (IS) (Newman en Cullen, 2002). Men heeft gegevens nodig over POS goederenbewegingen, de inventaris, aankoopkosten, marktaandeel, oorzakelijke verbanden, consumentensegmentatie, consumentengedrag, ... Deze omvang aan gegevens maakt IS noodzakelijk (Singh, 1999).

Door de IS technologieën gaat men beslissingen nemen op basis van feiten, het zogenaamde “fact-based decision making”. Dit verandert de rol van de aankoper van een retailer. Vele beslissingen worden immers genomen door hetgeen de data onthuld (Newman en Cullen, 2002).

Zoals onderstaande tekening laat zien, zorgt technologie er ook voor dat barrières zowel tussen interne functies als tussen de handelspartners doorbroken worden.



Figuur 10: Enabling technologies overwint barrières (Kotzab, 1999)

Men moet niet alleen informatie verzamelen en analyseren. Men heeft ook technologie nodig om de nodige taken te kunnen uitvoeren. Zo kan men de acties die de informatie onthult als zinvol, optimaal verwezenlijken. Aangezien de uitvoeringstechnologie ook steunt op informatie en vele IS ook zorgen voor een goede taakuitvoering (zie bijvoorbeeld EDI), wordt er in deze thesis geen onderscheid gemaakt tussen IS en uitvoeringstechnologieën. We maken gebruik van de term enabling technologies.

5.2 Beschrijving enabling technologies

Verschillende technologieën vergemakkelijken of zijn noodzakelijk voor een goede ECR en CM. In onderstaande worden de essentiële technologieën voor ECR en CM afzonderlijk uitgelegd. Enkel de technologieën die algemeen aanvaard zijn in de

retailsector worden besproken. Technologieën die niet algemeen worden toegepast (bijvoorbeeld draagbare scantoestellen in de Delhaize) of nieuwe technologieën die nog erg in een beginstadium zijn (bijvoorbeeld RFID tags) vallen buiten het kader van deze thesis.

5.2.1 Electronic data interchange (EDI)

De intensieve samenwerking tussen leveranciers en afnemers stelt hoge eisen aan de communicatie. De hoeveelheid van uit te wisselen informatie neemt toe en de eisen ten aanzien van snelheid en nauwkeurigheid van communicatie en de verwerkingsnelheid ervan zijn veel hoger. Zo zal bijvoorbeeld onnauwkeurigheid in de orderafhandeling direct leiden tot een voorraadbreek bij de retailer (Goor et al., 1999).

De realisatie van de intensieve samenwerking op grote schaal is alleen mogelijk met informatietechnologie. De hoge frequentie en het grote volume van de communicatie is alleen snel en foutloos te verwerken wanneer dit ten dele geautomatiseerd plaatsvindt. EDI is een voorbeeld van automatisch ondersteunde communicatie (Goor et al., 1999).

EDI wordt gedefinieerd als de digitale uitwisseling van informatie tussen de computersystemen van verschillende bedrijven. Men kan EDI zien als de vervanger van het omvangrijke papierwerk van diverse transacties zoals bestellingen of facturen. EDI vergemakkelijkt dus niet alleen de informatiestroom tussen retailer en producent. Het verbindt ook de distributiecentra, de regionale kantoren, de winkels, de transportbedrijven en eventuele externe bedrijven met elkaar (McGoldrick, 2002).

De snelle informatiestroom en de vermindering in menselijke fouten dragen bij tot een betere planning door de leverancier en tot een effectievere voorraadbeheersing door de retailer (McGoldrick, 2002). Ook op andere vlakken, zoals bijvoorbeeld promotievoering, biedt EDI voordelen. Doordat informatie van alle winkels snel doorgestuurd kan worden

naar een centrale plaats, kan men daar onmiddellijk de gevolgen zien van een promotiecampagne (Cruse, 2003).

EDI heeft een positief effect op de winstmarges van de retailer, doordat het zowel de kosten reduceert als de verkoop stimuleert (McGoldrick, 2002). Onderstaande tabel verduidelijkt dit.

Cost reduction →	Improved margins	← Sales enhancement
Less administration		Increased assortment
Lower stockholding		Reduced out-of-stock
Fewer buying errors		Improved customer service
Fewer markdowns		Swift seasonal adjustments
Better stockturn		Quick response to trends

Figuur 11: Positief effect van EDI op de marges (McGoldrick, 2002)

5.2.2 Internet

Het internet speelt een belangrijke rol in de business-to-business e-commerce. Het internet stelt meerdere handelspartners in staat om kennis simultaan uit te wisselen. EDI heeft als beperking dat het gaat om één partner die met een andere partner informatie uitwisselt. Deze beperking wordt door het internet teniet gedaan. De kostprijs om in een privé netwerk (EDI) te stappen ligt hoger dan dat men gebruik maakt van het internet. Toch voorspelt men dat EDI blijft voortbestaan, aangezien belangrijke retailers en leveranciers hier nog steeds zwaar in investeren (Newman en Cullen, 2002).

Dankzij Internetautwisseling (van producten) zijn bijvoorbeeld “reverse auctions” mogelijk. Hier bieden leveranciers tegen elkaar op een grote bestelling die via het internet wordt kenbaar gemaakt wordt, Zo kan de retailer de leverancier met de meest gunstige voorwaarden selecteren (Newman en Cullen, 2002).

5.2.3 EPoS systemen, barcodes en scanners

Door de snelle verkoopbaarheid en competitief karakter van de retailproducten zijn EPoS (Electronic Point of Sale) systemen erg belangrijk in de retailing. Retailers gebruiken dergelijke elektronische systemen om verkooptransacties op te sporen. Deze transacties ontstaan aan de kassa (Point of sale) met behulp van barcodescanners. Ieder product heeft zijn specifieke barcode. Zo kan de retailer minuut per minuut zien wat er verkocht wordt en hoeveel voorraad hij nog bezit (Newman en Cullen, 2002).

Dergelijke informatie wordt ook vaak gekoppeld aan gegevens verkregen door klantenkaarten. Zo kan de retailer bijvoorbeeld zien welke promoties het meest succes hebben bij een bepaald type van klant. Zo kunnen promotionele activiteiten beter beheerd worden. De klant voelt zich op zijn beurt beter begrepen, doordat hij producten aangepast aan zijn noden kan kopen. Zo levert de retailer een betere service naar zijn klanten, waardoor de klantenloyaliteit stijgt. Hierdoor is het succes van de retailer ook op langere termijn verzekerd (Newman en Cullen, 2002).

De volledige lijst van voordelen staat vermeld in bijlage 1.

5.2.4 Electronic funds transfer at the point of sale (EFTPoS)

Het is nu ook mogelijk om betalingen te doen met allerlei betaalkaarten. Hierdoor is de geldtransfer van klant naar retailer redelijk snel. Ook apprecieert de klant de mogelijkheid om cash geld te bekommen bij deze elektronische betaling (McGoldrick, 2002). Bovendien kan de retailer de EFTPoS-gegevens gebruiken om bijvoorbeeld zich een beter beeld te vormen van de doelgroep, beter goede winkellocaties te bepalen, ... (Kent en Omar, 2003).

5.2.5 Ontwikkeling van gesofisticeerde analytische technieken

Een retailer beschikt over scannerdata, de data van klantenkaarten, ... Deze data op zich leveren weinig inzichten. Men heeft echter gesofisticeerde, analytische technieken nodig om deze data te kunnen verwerken tot informatie (McGoldrick, 2002). Men kan dan gebruik maken van data mining. Data mining zal de grote massa gegevens doorzoeken op zoek naar empirische relaties die onverwacht of ongebruikelijk kunnen zijn (Newman en Cullen, 2002). Men gaat de data onderzoeken naar patronen die vaak te subtiel of te complex zijn voor mensen om er zelf op te komen. Men hoopt geldige, mogelijk bruikbare en verstaanbare correlaties en patronen in de data te identificeren (Chye et al., 2004). Enkele van deze technieken van data mining zijn:

- **Associatie:** Bij de associatietechniek is het doel om te onderzoeken welke variabelen het beste tezamen horen. Als voorbeeld van deze techniek kan men 'market basket analysis' aanhalen. Dit is een techniek die toelaat om waarschijnlijkheidsuitspraken te doen over de aankopen. Zo kan men bijvoorbeeld zeggen dat als een klant koffie koopt er een kans is van vijfendertig procent dat hij ook brood koopt. Deze informatie is erg bruikbaar om de layout van de winkel te schikken of om de verschillende categorieën te bepalen. 'Market basket analysis' kan niet alleen toegepast worden op producten die tezamen worden aangekocht. Men kan ook uitspraken doen over de volgende aankopen die men zal doen, dus over de sequentie van aankopen (Chye et al., 2004).

- **Beslissingsbomen:** Het doel van beslissingsbomen is het voorspellen en/of classificeren van data door observaties te verdelen in wederzijds uitsluitende en gezamenlijk uitputtende subgroepen. De eerste verdeling van de data gebeurt op basis van de variabele (bijvoorbeeld sociale klasse) die de sterkste associatie heeft met de doelvariabele (bijvoorbeeld aankoopbedrag). De beslissingsboom begint dus door de variabele te zoeken die de doelgroep zodanig verdeelt dat de twee subgroepen het grootste verschil tonen in de onderzochte doelvariabele. In de volgende stap gaat men op eenzelfde manier te werk. Men verdeelt immers elke subgroep in weer andere subgroepen. De variabele die als basis dient voor de opsplitsing moet niet in elke subgroep dezelfde zijn. Dit proces van

opsplitsing gaat door totdat het verder verdelen geen duidelijke veranderingen in de doelvariabele teweegbrengt of dat de nieuwe subgroepen te klein zijn voor een meningsvolle opsplitsing (Chye et al., 2004). Een voorbeeld van een beslissingsboom is een boom die het risiconiveau aantoont waarbinnen een klant valt die een lening wilt. De eerste opsplitsing kan gebeuren aan de hand van de variabele 'het hebben van een job'. Indien men dit niet heeft, valt men in de hoge risicogroep. Degene die een job hebben, kunnen verdeeld worden aan de hand van andere criteria. Bijvoorbeeld het loonniveau kan degene met een job verdelen in een hoge en lage risicogroep. De lage risicogroep kan dan weer verder verdeeld worden om zo de minst risicovolle groep te identificeren.

- Regressie-analyse: Regressie-analyse houdt zich bezig met de studie van de afhankelijkheid van een variabele, de afhankelijke variabele, op één of meer andere variabelen, de verklarende variabelen. Dit gebeurt met de doelstelling van het schatten en/of voorspellen van de gemiddelde waarde van de afhankelijke variabele in functie van de vaste en gekende waarden van de verklarende variabelen (Gujarati, 2003). Het is bijvoorbeeld zo dat de hoeveelheid inwoners in een bepaald gebied, het inkomen van deze inwoners, de competitie en de grootte van de winkel factoren zijn die gekend zijn om hun mogelijkheid om de verkoop te beïnvloeden. Met regressie-analyse kan er een model opgebouwd worden die zal leiden tot een optimale voorspelling van de verkoop met behulp van al deze factoren. Men kan ook slechts een deel van deze factoren nemen, mocht er blijken dat bepaalde factoren erg aanéénhangen of dat de voorspellingskracht miniem is (McGoldrick, 2002).

- Neurale netwerken: Dit is een nieuwe techniek dat het netwerkproces van het menselijk brein nabootst (McGoldrick, 2002). Neurale netwerken zijn nuttig om patronen in de data op te sporen, vooral als de relatie tussen de doelvariabele (bijvoorbeeld aankoopbedrag) en de inputvariabele (bijvoorbeeld demografische kenmerken) niet gekend is of te complex is. Men maakt gebruik van computersoftware die de capaciteit heeft om te leren door getraind te worden. Zoals het menselijk brein bestaat uit een netwerk van neuronen (deeltjes die signalen doorsturen), bestaat het neurale netwerk uit een netwerk van knooppunten. Deze knooppunten zijn gestructureerd in lagen. Elk knooppunt in een laag

van knooppunten ontvangt gegevens van minstens één knooppunt uit een vorige laag. Dit knooppunt combineert deze gegevens en geeft deze output door aan minstens één knooppunt uit een volgende laag. De inputvariabelen vormen normaal gezien de eerste laag en de doelvariabelen vormen de laatste laag. Elke verbinding met een knooppunt heeft een gewicht dat bepaald hoe de gegevens van knooppunten uit een vorige laag gecombineerd worden. Deze combinatie vormt de output die naar een knooppunt in een volgende laag wordt gestuurd. Het uiteindelijke neurale netwerk met de definitieve gewichten wordt gevormd door de juiste gewichten te kiezen. Men kan bijvoorbeeld de gewichten van een aantal factoren laten variëren zodanig dat men een andere factor goed kan voorspellen. Door steeds andere gewichten te kiezen kan men zien of men beter kan voorspellen en zo hoopt men tot de juiste wegingen te komen. Dit wil zeggen dat men de output van het neurale netwerk (bijvoorbeeld kredietscore) zo dicht mogelijk laat aansluiten bij de gewenste output van de consumenten in de sample (bijvoorbeeld werkelijke kredietrisico) (Chye et al., 2004). Deze techniek heeft het voordeel van gemakkelijk toepasbaar te zijn, alhoewel het in de retailindustrie relatief weinig wordt toegepast (Kent en Omar, 2003). De techniek van neurale netwerken wordt verder verduidelijkt in bijlage 2.

- Clustering: Het doel bij clustering is om producten zodanig te groeperen dat producten van een bepaalde cluster gelijkend zijn en dat producten van een andere cluster verschillend zijn. Clustering kan gebruikt worden voor marktsegmentatie (Chye et al., 2004). Zo kan men bijvoorbeeld vaststellen dat oudere tieners en jonge twintigers dezelfde smaken hebben. Hierdoor kan men deze groepen behandelen als één groep (Bozovic et al., 2002).

Deze analytische capaciteiten zijn sleutelfactoren waardoor de retailer het prestatieniveau van zijn winkels op punt kan stellen en waardoor hij zijn winkels kan aanpassen aan de markt en de consument (Cruse, 2003). Zo zou hij bijvoorbeeld kunnen ontdekken dat tieners en twintigers één groep vormen door aan clusteranalyse te doen. Hij zou bijvoorbeeld via een beslissingsboom kunnen zien dat deze groep instaat voor een groot

deel van de verkopen. Dit zou kunnen leiden tot het feit dat de retailer deze groep als doelgroep neemt. Hierdoor zal hij dan zijn winkels aanpassen.

5.2.6 Flexibele productietechnieken

Via quick response- productie en distributietechnieken kan men de supply chain gebruiken om zowel de marketingefficiëntie als effectiviteit te verbeteren (Brockman and Morgan, 1999 geciteerd door McGoldrick, 2002). Met minder voorraden in de winkels kan er meer ruimte toegewezen worden aan een groter assortiment. Voorraden zullen ook sneller verkocht raken, waardoor er minder oude voorraad op de winkelrekken staat. Dit zal de behoefte aan kortingen, om deze oude voorraden te verkopen, sterk doen minderen. Ondanks de kleinere voorraad kan men via de snelle informatiestroom uitverkochte items vermijden (McGoldrick, 2002).

Quick response (QR) wordt vaak vergeleken met de just-in-time voorraadstrategie (JIT). Bij beide termen gaat de leverancier akkoord om de goederen te leveren op het laatste moment en met een zeker kwaliteitsniveau, zodat de koper geen tijd verliest met de goederen na te kijken en eventueel terug te sturen. De gelijkenissen tussen JIT en QR zijn duidelijk toch is er echter een groot verschil. Terwijl JIT de voorraad minimaliseert die nodig is voor de productie, houdt QR voorraden in de winkels in stand. Deze zijn nodig om de vraagfluctuaties op korte termijn op te vangen, want deze zijn moeilijk te voorspellen (McGoldrick, 2002).

5.2.7 Flexibele distributietechnieken

QR heeft de goederenstroom verbeterd naar de opslagplaatsen van de retailer, maar deze stroom moet ook efficiënt kunnen doorgezet worden naar de winkels. De manier om dit mogelijk te maken is cross-docking (McGoldrick, 2002).

De gedachte achter cross-docking is dat aangezien het product getrokken (pulled) wordt doorheen de supply chain (dus de klant is de basis van de verzending) er geen enkele reden is om het product in een pakhuis (warehouse) op te slaan. In plaats hiervan is het zinniger om de goederen rechtstreeks te vervoeren (Kent en Omar, 2003).

Om aan deze vereiste te voldoen moet men de verzendingseenheden niet herverpakken in het distributiecentra. De verzendingen die dit wel nodig hebben, moeten naar een aparte locatie verzonden worden vooraleer zij op hun beurt verzonden worden. In deze context worden pakhuisen distributiecentra, in plaats van opslagcentra (Kent en Omar, 2003).

De voordelen van cross-docking zijn een grotere efficiëntie in de distributiecentra en een betere productbehandeling. De snelheid van het lossen en weer laden neemt toe en dit vermindert de kans op bederving van vergankelijke goederen. De kosten van het voorverpakken en prijzen van de goederen kunnen gealloceerd worden aan de leverancier. Het nadeel is dat men grote inspanningen moet leveren in de coördinatie van transport en men moet effectieve communicatiekanalen opzetten (Kent en Omar, 2003).

Binnen het ECR-kader kan men drie niveaus van cross-docking identificeren, namelijk: cross-docking van volledige pallets, cross-docking van kisten en crossdocking van voorgesorteerde paletten. Bij voorgesorteerde paletten gaat de producent de paletten zodanig construeren en verzenden, dat zij klaar zijn voor het winkelniveau. Deze mogelijkheid sluit het dichtste aan bij de ECR-visie, maar komt in realiteit het minste voor. De kosten voor de producent stijgen met voorgesorteerde paletten, terwijl retailers van lagere kosten kunnen genieten (Kent en Omar, 2003).

Naast cross-docking bestaan er ook andere “enabling technologies” wat de transportdistributie betreft. Zo maken sommige retailers gebruik van positioneringstechnologieën, waarbij men via satelliet kan zien waar de trucks zich bevinden. Trucks kunnen dan bijvoorbeeld gewaarschuwd worden voor files en alternatieve routes nemen. Als bijvoorbeeld zou blijken dat een truck vastzit in de file of

een panne heeft, kan een andere uitgestuurd worden om voorraadbreek te vermijden (McGoldrick, 2002).

5.3 Aanbod van software door derden

Gespecialiseerde bedrijven helpen producent en retailer op een efficiëntere en effectievere manier om te gaan met ECR en CM. Zo kan men bepaalde software aankopen om een beter resultaat te bewerkstelligen. Deze technologie maakt het dan mogelijk dat men ECR en CM (beter) kan beheersen. In wat volgt wordt Accuris beschreven. De software van Accuris kan ervoor zorgen dat bepaalde elementen van ECR (en CM), zoals promotievoering en productintroductie, optimaal uitgevoerd kunnen worden. Volgende informatie komt van de bron: Accuris, 2006.

5.3.1 Accuris

Vele bedrijven hebben te kampen met de moeilijkheid om de impact van substantiële marketinginspanningen te meten en te verbeteren. Bedrijven die consumentengoederen maken, geven in Europa miljarden dollars uit om hun producten elk jaar te promoten. Dit is plus minus 18 procent van de verkoop. Hier zitten trouwens nog niet eens advertentiekosten bij. Deze bedrijven hebben steeds meer aandacht voor een systematische analyse van deze promotie-uitgaven. De bedrijven gaan dan complementaire computersystemen invoeren. Men wil zo relevante gegevens omtrent verkoop- en consumentendata bekomen om deze analyses uit te kunnen voeren.

Als oplossing van bovenstaande problematiek doen veel bedrijven beroep op Accuris. Accuris is leider in Europa in het voorzien van software en diensten om een betere marketingeffectiviteit te bekomen. Dankzij Accuris zijn bedrijven in staat om Return on Investment te meten, op voorhand in te schatten, te optimaliseren en te controleren. Men concentreert zich op het vinden van effectieve markt hefboomen en het herschikken van

investeringen die ondermaats presteren in gebieden zoals promoties, adverteren, trade spend, prijsbeleid en het introduceren van nieuwe producten.

Accuris bedient voornamelijk bedrijven in de “fast moving consumer goods” sector. Dit zijn bedrijven met goed ontwikkelde marketing- en promotieactiviteiten, zoals bijvoorbeeld Coca-Cola, Danone en Procter&Gamble.

5.3.2 De oplossingen van Accuris

De oplossingen die Accuris biedt om bedrijven een betere Return on Investment (ROI) te bieden bestaan in twee vormen: als dienst of als software.

Beide oplossingen maken gebruik van mathematische modelleringstechnieken om de impact te kwantificeren van promoties, adverteren, trade spend, prijsbeleid en het introduceren van nieuwe producten.

Deze mathematische modelleringstechnieken berekenen hoeveel de extra verkoop bedraagt dankzij de marketing campagne en welke verkopen er sowieso zouden gebeuren zonder dat er een campagne werd gevoerd. Deze modellen houden rekening met de karakteristieken van de industrie waarin men werkt. De karakteristieken worden in de software opgenomen en door consultants van Accuris aangepast naar de noden van de individuele bedrijven.

De producten en diensten van Accuris leveren oplossingen voor drie noden: het beoordelen van de prestaties, verbetering van de processen en het uitwerken van een marketingstrategie & planning.

Deze producten en diensten kan men onderverdelen in drie grote gebieden:

- Tracking software: deze software meet en evalueert de historische prestaties van marketingprogramma's.

- Planning software: deze software voorspelt en optimaliseert de toekomstige marktvrage.
- Consultingdiensten: hiermee implementeert men de Accuris software en past men deze aan om deze te integreren in de strategie en processen van het bedrijf dat beroep doet op Accuris. De software kan gebruikt worden als een apart systeem of geïntegreerd worden met andere customer relationship management (CRM) software of enterprise resource planning systems (ERP). In dit laatste geval zal de software permanent data uitwisselen van de impact van marketingcampagnes en vraagvoorspelling met de software van de onderneming.

Met de bovenstaande producten en diensten kan men bijvoorbeeld de ROI van de huidige marketinguitgaven meten of zien wat voor groei zorgt binnen de categorie (tracking), kijken hoe de marketinguitgaven beter gealloceerd kunnen worden of het uitvoeren van “what if scenario’s” (planning) of het aanpassen van een promotiestrategie (consulting).

Meer informatie over Accuris en over specifieke Accuris-producten omtrent ECR en CM staan in bijlage 3.

Hoofdstuk 6: Concrete situering ECR en CM binnen McCain

In het kader van deze thesis had ik contact met de heer William Jarijch. Hij is verantwoordelijke Customer Service & logistiek. Hij komt in zijn functie in contact met verschillende aspecten van ECR en CM en is daarom de ideale kandidaat om te interviewen. Gezien er een vertrouwensband is, doordat de heer Jarijch ook mijn promotor kent, kon er ook meer informatie worden vrijgegeven.

In het eerste onderdeel van dit hoofdstuk wordt ECR en CM algemeen gesitueerd bij McCain. In het volgende deel wordt er dieper ingegaan op de werking van de klantendienst. Dit hoofdstuk wordt dan ook gezien als een gevalstudie.

De informatie, die in dit hoofdstuk aan bod komt, is gebaseerd op interviews met de heer Jarijch. Deze gegevens zijn aangevuld met twee interne McCain-powerpointpresentaties, namelijk Blaimont, 2005 & Hannes en Jarijch 2005.

6.1 Algemene situering ECR en CM bij McCain

6.1.1 Motieven Categoriemanagement en Efficient consumer response

De voornaamste reden bij McCain om met categoriemanagement en Efficient Consumer Response te beginnen, vindt zijn oorsprong in het uitwerken van het assortiment. Men bedoelt hier voornamelijk mee de positie van McCain in het lineair te verdedigen. Het is zo dat de diepvriesrayons, wat betreft grootte, steeds hetzelfde blijft. Men moet het doen met de diepvriezers die in de winkel staan. Er is dus minder plaatsingsmogelijkheid dan bij andere voedselcategorieën. Men gaat dan ook proberen om de beste schapruimte in zo'n vriezer voor te behouden voor een McCainproduct.

Contacten met de retailer zijn goed om een goede plaatsing binnen een vriezer te verkrijgen. McCain kan zo aan de retailer toelichten dat een bepaalde plaatsing gebaseerd op het type van verbruiksmoment zal leiden tot een betere verkoop. Zo kunnen mini pizza's bijvoorbeeld beter bij de snacks geplaatst worden dan bij de gewone pizza's omdat het verbruiksmoment anders is.

Als men een goede plaatsing wilt verzekeren dan moet men ook rekening houden met de breedte en hoogte van de diepvriezers van een bepaalde winkelketen. Zo kan een bepaalde winkel werken met deuren (langwerpige diepvriezers, wat betreft vorm vergelijkbaar met een koelkast thuis) of met bakken (diepvriezers die meer in de breedte liggen). McCain houdt met deze vormen rekening en gaat op basis hiervan de grootte van zijn verpakkingen bepalen. Zo gaat men bijvoorbeeld, rekening houdend met de breedte, een verpakking ontwerpen zodat drie producten naast elkaar geplaatst kunnen worden. Deze producten moeten de hele breedte in beslag nemen anders wordt er diepvriesruimte verspild. Ook de hoogte is belangrijk. Als bijvoorbeeld de pizzadozen plat op elkaar liggen in een deurdiepvriezer dan kan de consument de inhoud moeilijk zien. Men zal dan op basis van de hoogte van een schap in de vriezer de grootte van de verpakking bepalen zodat de producten rechtop staan en hierdoor duidelijk zichtbaar zijn. Op deze manier zullen ook minder courante producten in het oog springen.

6.1.2 Kennisuitwisseling tussen McCain en de retailer

Een cruciaal punt van ECR en CM is kennisuitwisseling. McCain komt aan zijn marketinggegevens door Gfk- en Niensengegevens, panels, enquêtes en vertegenwoordigers. De kennisuitwisseling tussen fabrikant en retailer verloopt op een beperkt niveau. De vertrouwensrelatie staat immers nog niet geheel op punt waardoor de hoeveelheid informatie geminimaliseerd wordt. Wel communiceert men de nodige informatie zodat de retailer bijvoorbeeld zijn assortiment optimaal kan inrichten.

6.1.2.1 Zelf verkregen informatie

A) Gfk-gegevens

Door Gfk-gegevens kan men een panel van 3000 leden raadplegen. Deze leden scannen hun inkopen en geven weer in welke keten ze gekocht hebben. De demografische gegevens zelf van deze leden zijn ook beschikbaar. Zo kan men gedetailleerd zien welk type klant bij welke winkel welk soort inkopen doet.

B) Nielsengegevens

De Nielsengegevens zijn gegevens op winkelniveau. Men meet er welke producten van McCain en de concurrentie verkocht worden in de winkels per product, regio, type distributie, type keten. Het nadeel van deze gegevens is dat deze relatief zijn, bijvoorbeeld het weergeven van een marktaandeel in procenten. Men weet dus niet wat het exacte volume is.

Op basis van de Gfk- en Nielsengegevens gaat McCain construeren hoe de markt in elkaar zit. Met deze gegevens kan McCain dan aanbevelingen doen bij de distributeur. Een voorbeeld hiervan zou kunnen zijn dat McCain op basis van de gegevens ziet dat de Carrefour-klant meer aandacht besteed aan veel keuze en dat deze ook eerder grotere aankopen doet dan bij andere winkelketens. McCain kan op basis van deze conclusie een passend assortiment voorstellen aan Carrefour.

C) Panels

Naast de bovenstaande gegevens maakt McCain ook gebruik van panels. Deze panels gaan verschillende producten beoordelen binnen een categorie. Men doet een smaaktest, kijkt naar top-of-mind producten, ... Managers kunnen achter een spiegel zitten om zo de

evaluaties bij te wonen en observaties te doen. Via dit soort tests kan men in diepte onderzoeken wat de consument van McCainproducten en andere producten vindt. Bij dit diepte-interview besteedt men ook erg veel aandacht aan representativiteit.

D) Enquêtes

Om een grote representativiteit te bewerkstelligen, verstuurt men ook internetenquêtes. Men beschikt over een databestand van mogelijke respondenten. Door de gegevens van dit databestand te raadplegen kan men besluiten naar welke respondenten men een enquête stuurt. Zo wordt de representativiteit gegarandeerd. Tevens kan men zo gemakkelijker bepaalde doelgroepen bevragen en tendensen ontdekken. Het voordeel van de enquêtes boven de panels is dat bij de enquêtes de respondenten elkaar niet kunnen beïnvloeden.

E) Vertegenwoordigers

Buiten al deze informatiebronnen beschikt men ook over een achtstal mensen op de baan. Dit is een erg belangrijke informatiebron, want deze mensen zijn in staat om rechtstreeks met verschillende winkeliers te praten. Zo kunnen deze vertegenwoordigers het buikgevoel wat er bij de zelfstandigen heerst, doorcommuniceren naar McCain. Ze filteren op deze manier wat belangrijk is bij de klant. Zo kan McCain inschatten wat de gevolgen zullen zijn als het verschillende keuzes maakt in bijvoorbeeld assortimentsbeslissingen.

Men kan zelfs stellen dat de vertegenwoordigers op de baan aan mini-categoriemanagement doen. Zij verdedigen immers de plaatsing van McCainproducten in de diepvriesrayons bij de winkelier zelf en geven inzichten in de perceptie van de retailer. De vertegenwoordigers worden daarom dan ook geïntegreerd in grote projecten van McCain, waar zij verschillende aanbevelingen kunnen doen.

6.1.2.2 Kennisuitwisseling tussen fabrikant en retailer

De kennisuitwisseling tussen fabrikant en retailer is beperkt op het centraal niveau. Er is wel uitwisseling van een aantal informatie, maar de diepte van de info is beperkt.

Eén van de redenen hiervoor is dat deze informatie ook kan gebruikt worden in een commercieel gesprek. Het is zo dat één of meerdere keren per jaar de verkoper en de koper tezamen komen en het kan dan zijn dat de retailer extra condities vraagt, omdat zij een goede samenwerking verleend hebben met de producent. Deze gesprekken staan los van categoriemanagement en ECR. Ze moeten eerder gesitueerd worden in het kader van de eindejaarsgesprekken.

Een andere belangrijke reden voor een gelimiteerde kennisuitwisseling is de bescherming van de eigen producten. De producent maakt gebruik van Research & Development om een gamma van interessante producten te verkopen. De retailer maakt gebruik van Copy & Development. Zij kiezen de meest interessante producten van de producent uit. Deze producten hebben dan al bewezen dat er een markt voor bestaat. De retailer zal dan een eigen versie van het product uitbrengen onder zijn eigen "private label". Hoe accurater de producent gegevens over zijn product heeft gecommuniceerd aan de retailer, hoe accurater de retailer het product kan namaken.

De bescherming van eigen producten is erg belangrijk in de diepvriesindustrie. Het gaat hier immers om basisproducten waar voor de retailer weinig risico is aan verbonden om deze producten na te maken. Dit is bijvoorbeeld anders bij de verzorgingsproducten. Bij gezichtscrèmes kunnen chemische reacties ontstaan en er is veel R&D nodig om te komen tot een goed en veilig product. Hierdoor is het risico hoger voor de retailer om het product na te maken. In de diepvriesindustrie bestaat 60% van de producten uit private labels, wat nog maar eens het gevaar van imitatie aantoont.

Er wordt dus enkel basisinformatie gecommuniceerd zoals bijvoorbeeld het best verkochte product binnen het assortiment. Men gaat niet in detail treden over het product.

Men gaat bijvoorbeeld eerder de link communiceren van de manier waarop de consument consumeert en hoe een product van McCain hierin past. Zo kan de vraag rijzen of bepaalde aardappelspecialiteiten eerder bij de categorie groenten of puree horen of kleine pizza eerder tot pizza's behoren of tot snacks, ...

Bij de informatie-uitwisseling komen de aankoper en verkoper zo'n zes tot acht keer samen (in functie van het project kan dit soms intensiever). McCain treedt hier dan op als adviseur van de diepvriesrayon. Er worden marktgegevens gecommuniceerd, nieuwe producten en concepten voorgesteld, promoties en ondersteunende acties gepresenteerd. Als ondersteunende actie kan men het voorbeeld aanhalen van de eindejaarsproducten waarvan de rotatie soms zo hoog is dat de winkels de voorraad moeilijk kunnen bijvullen. In dat geval stuurt McCain mensen die hierbij komen helpen.

In functie van de objectieven van de retailer gaat men met de adviezen van McCain rekening houden. Als bijvoorbeeld een bepaalde retailer met een strategie werkt en deze succesvol is, dan is het moeilijk om hier verandering in te brengen. Een ander element dat de uitvoering van een advies in de weg staat, is het optreden van de winkelier zelf. McCain kan afspraken maken met de retailer op centraal niveau, maar het is de winkelier die het zal moeten invoeren. Sommige winkelketens hebben meer grip op hun winkeliers dan andere.

McCain-personeel verantwoordelijk voor communicatie:

- Klantendienst

Zie onderdeel 6.2.

- Sales

De communicatie gebeurt voornamelijk door de Key Account Manager van McCain en de aankoper van de retailer. Vanaf het moment dat deze partijen overeengekomen zijn over een commercieel akkoord, wordt er groen licht voor het project gegeven.

De Key Account Manager bij McCain is zowel verantwoordelijk voor de sales als voor de marketing. Het salesteam van aankoop, marketing en categoriemanagement bestaat in realiteit uit één of twee personen. In de literatuurstudie wordt in figuur 7 duidelijk hoe de interface tussen retailer-leverancier (fabrikant) groter wordt. Men kan echter stellen dat wat betreft het salesgedeelte men nog altijd gebruik maakt van de traditionele retailer-leverancier relatie.

- Non-sales

Eens het salesgedeelte is afgerond, gaat McCain procesmatig te werk.

Men gaat niet proberen om zoveel mogelijk verkoop te realiseren, maar een zo rendabel mogelijke verkoop te bewerkstelligen. Men gaat dus proberen om de producten tegen een zo laag mogelijke kostprijs in de winkel te krijgen door bijvoorbeeld de voorraad te reduceren.

Ook gaat men na het salesgedeelte projecten opzetten om de voedselveiligheid te garanderen, producten te kunnen traceren, ...

Deze processen werken ondersteunend. Alhoewel de Key Account Manager en de aankoper deze processen niet bespreken, vormen ze een belangrijk deel van de latere communicatie tussen beide partijen. Deze communicatie gebeurt door andere partijen dan de Account manager en de aankoper. Het gebeurt bijvoorbeeld tussen de productie-

afdeling van McCain en de kwaliteitscontrole-afdeling van de retailer. Ze verstevigen de vertrouwensband en de relatie met de retailer. Ze tonen de goodwill aan van McCain.

6.1.3 McCain als categoriekapitein

6.1.3.1 Het optimaal afstemmen van de winkels op de markt

McCain is in bepaalde winkels een categoriekapitein. Als categoriekapitein gebruikt McCain zijn kennis van de markt om de winkels optimaal af te stemmen op de markt.

Rekening houdend met de producten die de retailers verkopen en rekening houdend met de verschillende seizoenen doet McCain assortimentsvoorstellen gebruik makend van zijn marktkennis. De retailer kan dan dergelijke voorstellen bevestigen of ontkrachten.

De seizoenen zijn belangrijk, want deze bepalen de vraag naar sommige producten. Zo zijn bepaalde aardappelspecialiteiten zoals kroketten erg in trek tijdens de eindejaarsperiode, terwijl frieten het dan weer veel beter doen in de zomer.

McCain bezit niet het volledige assortiment van diepvriesproducten. Het maakt echter geen misbruik van zijn positie als categoriekapitein door bijvoorbeeld bepaalde diepvriescategorieën waar ze zelf niet actief is minder belangrijk te maken. Dit is immers onrechtmatige concurrentie en zal op termijn leiden tot een verslechtering van de relatie met de retailer. McCain gaat ervoor zorgen dat de hele diepvriesverkoop erop vooruit gaat. Zo zullen zij ook een betere verkoop kennen.

McCain heeft als benadering voor het inrichten van de diepvriesrayon dat de klant een product wil kopen en daarna pas naar het merk kijkt. Dit is een tegenstelling tot Iglo. Dit bedrijf vindt dat de klant naar de winkel komt om een bepaald merk te kopen. Alle merken (met hun verschillende producten) worden langs elkaar geplaatst in deze benadering. Dit heeft er op termijn voor gezorgd dat de Igloproducten een dusdanige

dominante positie in bepaalde winkelketens veroverde zodat andere spelers uit de markt werden geduwd.

McCain gaat met hun productbenadering ervoor zorgen dat hun producten opvallen tussen de andere producten. Men gaat hiervoor andere instanties inschakelen. De resultaten zowel in de distributie als bij McCain zijn positief en zijn een indicatie dat de McCain-benadering een goede keuze blijkt te zijn.

6.1.3.2 Het overnemen van taken van de retailer

McCain werkt met bepaalde retailers samen en neemt taken over van de centrale van de retailer, het regionale distributiecentrum (RDC). In zo'n centrale gaat een retailer voorraad verzamelen die dan doorverzonden wordt naar de verschillende winkels van de retailer. McCain kan bepaalde taken overnemen en zo zorgen voor een kostenvermindering voor de retailer. Dit samenwerkingsverband gebeurt binnen McCain onder twee vormen: "Co-managed Inventory (CMI)" of "Vendor Managed Inventory (VMI)".

Bij Co-managed Inventory werken retailers en leveranciers tezamen om het voorraadniveau te reduceren en om de productbeschikbaarheid te verbeteren. Samen deelt en bespreekt men verkoopvoorspellingen en promotieplannen, zodanig dat men het precieze niveau van voorraad kan bepalen dat nodig is in de RDC van de retailer.

Bij Vendor Managed Inventory regelt de leverancier zelf de voorraadniveaus en productbeschikbaarheid in de magazijnen van de klant. Hij baseert zich dan op de voorspelde vraag. Het VMI concept is een proces dat McCain in de mogelijkheid stelt om hun producten op de meest optimale manier te leveren en bij te leveren.

Bij elk samenwerkingsverband wordt er een contract opgesteld en goedgekeurd door beide partijen. Dit vormt dan de basis voor de samenwerking. Op deze manier worden ook

de klantenrelaties van McCain verbeterd. Er zijn ook nog andere voordelen om op dergelijke manier samen te werken. Zo kan men:

- De toekomstige verkopen beter voorspellen: Juistere verkoopvoorspellingen zullen leiden tot het beter coördineren van de supply chain en zullen leiden tot het beter beheersen van de productie
- De voorraad minimaliseren: Dit kan men realiseren doordat men de vraag van de consument beter begrijpt. Bovendien zal men door de voorraad efficiënter te beheren de administratiekosten voor McCain en zijn klanten verminderen. Het is zo dat de retailer in de centrale steeds een veiligheidsvoorraad aanhoudt. Men doet dit omdat men niet weet hoeveel McCain in voorraad heeft. Als McCain de centrale helpt, kan het niet alleen de stock van zijn eigen fabriek zien, maar ook de stock van de centrale. Op deze manier kan men de veiligheidsvoorraad sterk reduceren.
- Meer nieuwe producten lanceren en beter opvolgen: Dit kan men bereiken doordat men het voorraadniveau in de RDC's van de klant en de voorraadbeweging naar de winkels kent.
- De kwaliteit van dienstverlening verbeteren: Dit doet men in de RDC's zodanig dat men een voorraadbreek van McCain-producten kan vermijden.
- De echt gebeurde verkoop kunnen analyseren: Dit kan per RDC en per dag waardoor men een gedetailleerder voorspelling van de verkoop kan doen.
- Het producttransport optimaliseren: Dit is gerelateerd aan het beheren van voorraad. Men gaat de kosten verminderen door een betere logistiek te organiseren.
- De administratieve werkdruk verminderen: Manuele acties worden vervangen door geautomatiseerde procedures. Het gebruik van EDI (electronic data information) zal toenemen. EDI wordt al gebruikt voor het grootste deel van de communicatie tussen McCain en zijn klanten. Door via EDI te werk te gaan zullen menselijke fouten verminderen.
- factuurfouten verminderen
- Vlot en snel andere klanten integreren die dezelfde dienstverlening verwachten

Het aanbieden van diensten buiten de verkoop van het product is erg belangrijk. Iedereen kan tegenwoordig immers goede producten aanbieden. Door de extra diensten kan een producent een sterke band ontwikkelen met de retailer, waardoor hij zijn positie verstevigt. Doordat McCain de bevoorrading regelt, is het voor de retailer moeilijker om de samenwerking met McCain stop te zetten. De retailer kan dan niet meer terugvallen op het eigen personeel voor het in orde maken van de voorraad, aangezien deze vervangen zijn door McCain-personeel.

Voor verdere informatie omtrent VMI zie onderdeel 6.2.

6.1.4 Strategie bij andere categoriekapiteins

McCain is niet in elke winkel een categoriekapitein. Men gaat dan zijn positie verdedigen met andere argumenten.

Indien een retailer werkt met een andere preferred supplier dan neemt McCain een afwachtende houding aan. Terwijl de ander zich probeert te bewijzen, hoopt McCain op een foute beslissing. Als men teveel aan zichzelf denkt, is het risico groot op falen. Men kan immers binnen een categorie niet met alles de beste zijn.

Buiten deze afwachtende houding kan McCain ook zijn rendabiliteit (in euro's of in procenten), die hij behaalde met andere retailers, meedelen. Door op een dergelijke manier aan benchmarking te doen, kan een retailer geneigd zijn om met McCain zaken te doen.

Indien er concurrentie zou zijn om categoriekapitein van een winkel te mogen zijn, doet McCain niet mee aan het proces van opbod. Hier gaan verschillende producenten de winkels paaien door de beste condities te willen leveren. Dit zorgt in het algemeen voor een neerwaartse spiraal. Men kan zich dan de geloofwaardigheid op termijn in vraag stellen, aangezien men zich minder op de consument focust.

6.1.5 Onderdelen ECR

6.1.5.1 Efficiënt winklassortiment

Uit bovenstaande informatie blijkt dat McCain meehelpt om een efficiënt assortiment aan te bieden. Men houdt bijvoorbeeld rekening met:

- het type van verbruiksmoment (zie voorbeeld mini pizza)
- de seizoensgebondenheid van bepaalde producten (vb. kroketten worden meer verkocht in de winter)
- het plaatsen van producten volgens product of volgens merk (zie McCain versus Iglo)

6.1.5.2 Efficiënte aanvulling

McCain zorgt voor een efficiënte aanvulling van producten. Men kan nu doordat men taken van het RDC overneemt en door het gebruik van EDI bijvoorbeeld:

- de veiligheidsvoorraad reduceren
- de bestelcyclus verkorten
- voorraadbreek minimaliseren
- transportkost reduceren

6.1.5.3 Efficiënte promoties

Door promoties samen met de retailer te plannen, werkt men aan efficiëntere promoties. Aankoper en verkoper komen zo'n zes à acht keer per jaar samen. Bij deze ontmoetingen bespreken zij onder andere de promoties die gevoerd zullen worden.

Het is zo dat men ook steeds meer afstapt van een traditionele promotie zoals een kostenverlaging. Men gaat nu eerder acties voeren waar men een aantal producten moet

aankopen om er een extra product gratis erbij te krijgen. Zo kan men bijvoorbeeld door twee pizza's te kopen er een extra gratis mogen meenemen. Een andere mogelijkheid is dat men de verpakking groter maakt en acties voert zoals bijvoorbeeld 10% gratis.

Deze nieuwe vorm van promotievoering heeft als grote voordeel dat men een prijsgevecht kan vermijden. Voor de retailer is het ook voordeliger aangezien dergelijke acties meer door de producent gedragen worden dan door de retailer. Bij de traditionele prijsverlaging kan de retailer immers beslissen om ondanks een prijsverlaging van de producent toch nog verder de prijs te laten zakken. De retailer zal deze extra verlaging dan zelf moeten bekostigen. Het motief hiertoe kan bijvoorbeeld zijn dat de retailer de laagste prijs wil aanbieden vergeleken met andere retailers.

De moderne gecoördineerde acties zullen er ook voor zorgen dat er geen voorraadopstapeling voorkomt doordat de retailer bij promoties een grote voorraad producten aanschaft.

6.1.5.4 Efficiënte productintroducties

McCain kan bij productintroducties een aantal locale testen doen bij winkeliers. Zo kan men bijvoorbeeld bij een winkelier de minipizza's bij de snacks plaatsen. Bij een andere winkelier plaatst men deze bij de pizza's. Men heeft vervolgens toegang tot de PoS data van deze winkels.

Door op een dergelijke wijze te werk te gaan, kan men snel resultaten zien. Hierdoor kan men de acties sneller bijsturen. Andere meetmethodes zoals het gebruik van Gfk- of Nielsegegevens vragen een aantal maanden tijd om het resultaat van de acties te zien. Men zou zo zeer kostbare tijd verliezen.

6.2 Concrete situering van ECR en CM in de klantendienst van McCain

Het volgende onderdeel laat zien hoe de klantendienst van McCain werkt. De klantendienst is een erg belangrijke afdeling. Het verzorgt directe contacten met de klant, maar in tegenstelling tot sales en marketing zijn de resultaten van klantendienst direct meetbaar.

In contrast met zeer grote producenten, zoals Coca Cola, beschikt McCain niet over zijn eigen categoriemanagementafdeling. De functie categoriemanagement en ECR zit verspreid over diverse afdelingen bij McCain. De afdeling waar kenmerken van ECR en CM duidelijk te zien zijn, is de afdeling klantendienst.

Als voorbeeld kan aangehaald worden dat de klantendienst, door initiatieven zoals VMI (zie later) een toegevoegde waarde levert voor de consument (dit is kenmerkend voor CM). Men zorgt er immers voor dat de winkels op een zo goed mogelijke manier voorzien worden van producten. Hierdoor komt minder voorraadbreek voor.

Zoals later zal blijken, is de klantendienst ook verantwoordelijk voor de efficiëntie van de totale supply chain. Het is in ECR de bedoeling dat men deze efficiëntie verhoogt. De klantendienst zal dit mede door VMI realiseren. Door de contacten die uit de klantendienst vloeien, zal men de totale kosten, de voorraden en benodigdheden (bijvoorbeeld vrachtwagens) reduceren. Concreet zal de klantendienst voor een efficiënte aanvulling van goederen zorgen en instaan voor efficiënte productintroductions.

In dit onderdeel zal eerst de klantendienst gesitueerd worden in de supply chain. Daarna zal de klantendienst zelf besproken worden aan de hand van volgende elementen: het objectief, de klant, de service en VMI.

6.2.1 Situering van de klantendienst in de supply chain

De volgende definitie werd gegeven van het supply chain management:

Het supply chain management is het proces van de planning, implementatie en controle van de efficiënte en effectieve stroom en opslag van goederen, diensten en gerelateerde informatie vanuit het ontstaansmoment tot het consumptiemoment met als doel te voldoen aan de vereisten van de klant.

Binnen de supply chain zijn er tegengestelde belangen. Elke afdeling heeft zijn eigen ideaalbeeld van bijvoorbeeld voorraadkosten of van de productiewerking:

- Sales: Sales heeft graag veel voorraad, een korte levertijd, een hoge flexibiliteit om zodanig snel te kunnen inspelen op de behoeftes van de klant, een voorraad dicht bij de klant aangezien dit minder risicovol is, een lage kostprijs en veel promoties.
- Klantendienst: De klantendienst wil zo weinig mogelijk SKU's, zo weinig mogelijk promoties, een lineaire verkoop (dus elke dag eenzelfde hoeveelheid verkopen) en veel voorraad.
- Marketing: Marketing heeft graag een kleine run (elke productspecificatie die kan veranderen is een andere run), promotieverpakkingen aangezien deze vorm van communicatie goedkoper is dan andere media (zoals bijvoorbeeld TV) en grote flexibiliteit in de productie (flexibiliteit zorgt ervoor dat marketing bijvoorbeeld gemakkelijk een leaflet, spaarkaart of sticker in de verpakking kan stoppen).
- Planning: Men heeft graag een grote veiligheidsvoorraad (dit brengt minder risico met zich mee, hoe kleiner de veiligheidsvoorraad hoe nauwgezet men de voorraad moet opvolgen), een beperkt aantal SKU's (hoe minder SKU's hoe minder zij moeten inplannen), een grote productierun (het is makkelijker om één product op één dag te plannen dan zestien verschillende productvarianties op één dag te plannen), zo veel mogelijk tijd om een goede planning te maken en een centrale stock aangezien planning ook de distributie en transport regelt.

- Aankoop: Men wil een zo groot mogelijke aankoophoeveelheid om interessante prijzen af te dingen, een zo klein mogelijke levertermijn om snel te kunnen inspelen op de productieplanning en een grote opslag van grondstoffen.
- Productie: Men heeft liever geen changeovers (als men één product dag in dag uit kan produceren dan moet men de productielijnen niet veranderen), één productformule aangezien men dan minder verschillende grondstoffen nodig heeft en zo weinig mogelijk ingrediënten.

Al de bovenstaande elementen gaan een invloed hebben op het supply chain proces. Tegenwoordig wordt het management van de supply chain steeds meer geautomatiseerd. Zo kan men een voorspelling doen op basis van echte verkoop via een tool die rekening houdt met de voorraad, de gemiddelde en toekomstige verkopen.

Met zoveel tegengestelde belangen is het belangrijk dat iemand verantwoordelijk is voor de weging van deze belangen. Met moet immers komen tot een samenwerkende organisatie. Deze rol is voorbehouden aan de klantendienst.

6.2.2 Klantendienst (Customer Service)

6.2.2.1 Objectief van de klantendienst

Het doel van de klantendienst is ervoor zorgen dat een klant op een consistente wijze, het juiste product, in de juiste hoeveelheid, op de juiste losplaats, op het juiste ogenblik, tegen de juiste prijs, in de juiste condities ontvangt. Dit gebeurt in samenwerking met alle verschillende afdelingen & partners. Het doel is dus erg gerelateerd aan het orderproces.

Dit doel ziet er vanzelfsprekend uit, maar is in praktijk moeilijker om uit te voeren. De reden hiervoor is dat men in de klantendienst in aanraking komt met alle partijen binnen (en buiten) McCain. Deze kunnen tegengestelde belangen hebben (zie hoger).

Iemand moet deze belangen wegen en op een correcte manier afspraken maken met de klant. Deze rol wordt steeds meer gegeven aan de klantendienst. Zonder deze coördinerende rol loopt men immers het risico van nutteloze inspanningen te doen. Als twee partijen met verschillende belangen verschillende acties uitvoeren, bestaat immers het risico dat zij elkaar gaan tegenwerken.

6.2.2.2 De klant

McCain heeft verschillende soorten klanten.

Zo bedient ze de klassieke retaildistributie in België. Onder hun klanten behoren bijvoorbeeld Champion, Carrefour, Cora, Delhaize en Colruyt.

McCain verleent ook samenwerking met buitenlandse klanten zoals Bofrost, CroqueGel en Maximo.

Verder levert McCain ook aan klanten in de foodservice zoals Quick of Sodexo.

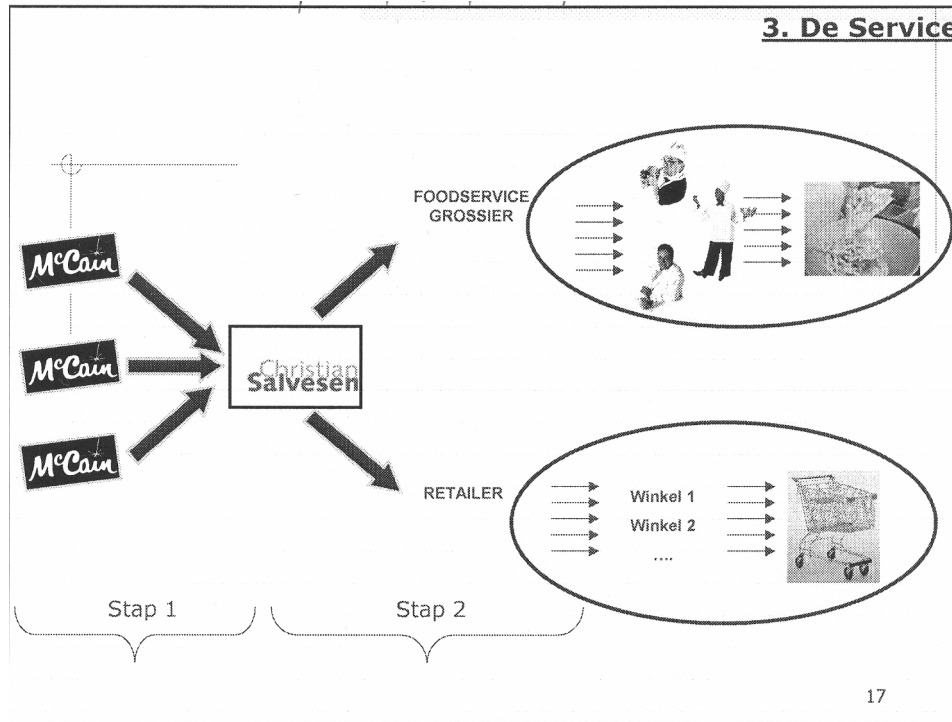
Buiten deze kanalen levert McCain ook aan grossisten.

In totaal levert McCain meer dan driehonderd goederen op meer dan driehonderd leverplaatsen. Er kunnen meerdere leverplaatsen per retailer zijn.

6.2.2.3 De service

De klantendienst verleent een service op drie vlakken: het aanleveren van goederen, het uitleveren en afhandelen van een order en informatie halen uit het order.

Bij de serviceverlening maakt men een onderscheid tussen de klanten. Men onderscheidt retailers van grossiers en klanten in de foodservice. Onderstaande tekening laat dit onderscheid zien.



Figuur 12: Onderscheid foodservice & grossier (Hannes en Jarijch, 2005).

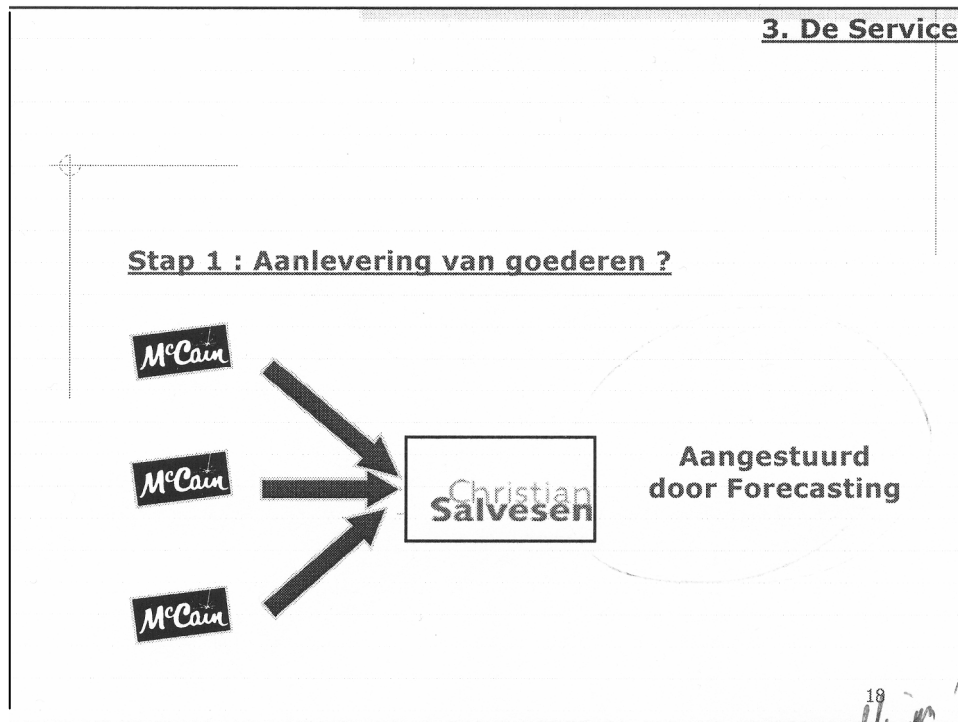
Een retailer heeft een vast aantal winkelpunten. Al deze winkelpunten moeten producten kopen bij de centrale van de desbetreffende retailer. De retailer weet dus op voorhand wat zijn klantenportefeuille is en heeft daar zelfs een geautomatiseerd bestellingproces bij lopen. De retailer organiseert het volledige logistieke proces en beslist wie wanneer geleverd wordt.

Een heel ander verhaal is het bij de grossisten. Grossisten zijn zelfstandigen die geen vaste klanten hebben. Er bestaat wel een binding tussen klant en grossist, maar een klant durft wel eens van grossist te veranderen, een "hopper". Dit was heel anders bij de retailcentrale. Er is ook geen geautomatiseerde bestelling zoals bij de retailer.

De goederen van McCain worden samengebracht op één centrale plaats, Salvesen. Salvesen is de logistieke partner van McCain. Vanuit deze plaats wordt er opdracht gegeven om goederen te leveren aan retailers of grossisten.

A) De aanlevering van goederen

Samen met de verantwoordelijken van verkoop worden verkoopsvoorspellingen besproken. Zo kan er een marketingactie op til staan, heeft men een promotie bedacht of kan een klant stoppen met een referentie. Met deze informatie kan men de voorspellingstool aanpassen (zie onderstaande tekening).



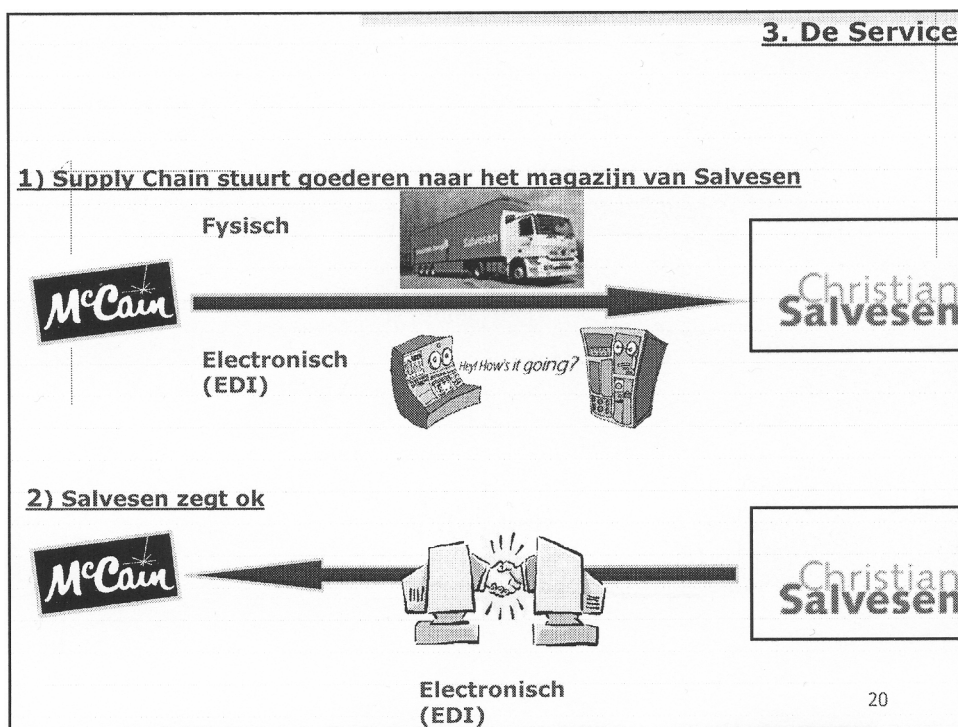
Figuur 13: Aanlevering van goederen, stap 1 (Hannes en Jarijch, 2005).

Het is zo dat bij een promotie ofwel McCain de promotieplanning naar de klant stuurt ofwel dat de retailer, bijvoorbeeld in het kader van een Italiaanse week, aan McCain vraagt om een voorstel te doen. De klant kan dan intekenen op zo een promotie, maar

men zegt niet op voorhand hoeveel men gaat afnemen. Het is dan aan McCain om deze informatie te voorspellen.

Het magazijn (Salvesen) wordt aangevuld in het kader van wat afgesproken is tussen distributie en McCain. De goederen die bij Salvesen aankomen, komen van verschillende plaatsen. De tool linkt elk product aan een bepaalde fabriek, zodat het product van de juiste plaats komt.

De onderstaande tekening laat zien welke processen er spelen bij het versturen van goederen.



Figuur 14: Verschillende processen bij de goederenversturing naar Salvesen (Hannes en Jarijch, 2005).

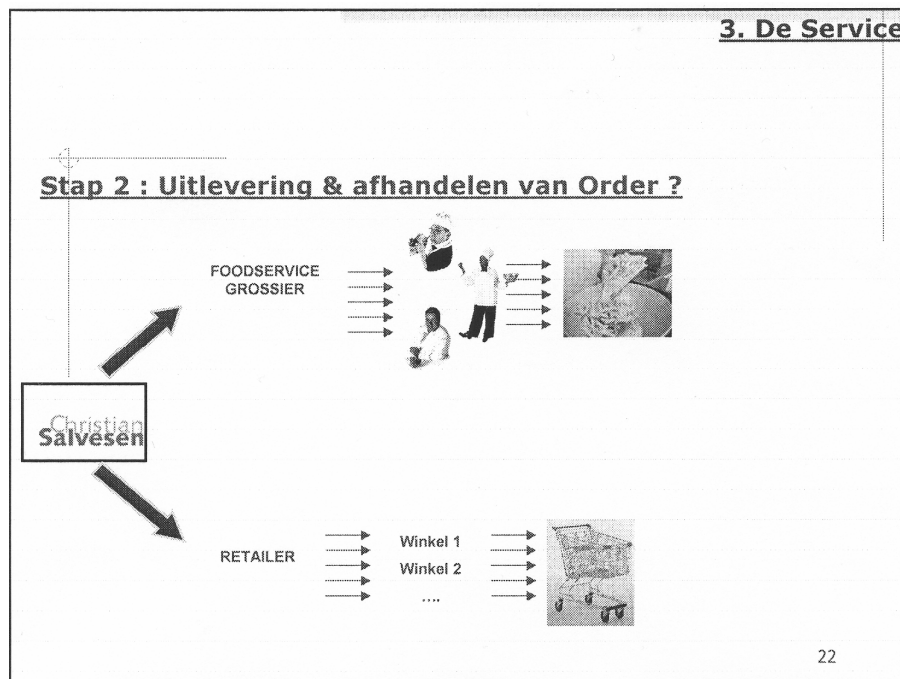
McCain verwittigt Salvesen op een bepaald moment dat hij de producten uit de fabriek mag komen halen en naar het Salvesenmagazijn mag vervoeren. Op het

ogenblik dat de goederen fysisch verstuurd worden, wordt hetzelfde traject via EDI afgelegd. EDI-gegevens laten zien dat de goederen onderweg zijn.

Als de goederen bij Salvesen aangekomen zijn en dus beschikbaar voor verkoop, dan wordt dit via EDI naar McCain gecommuniceerd. Salvesen stuurt tegelijkertijd ook zijn voorraadsituatie door. Op deze manier kan McCain zien hoeveel hij in voorraad heeft en hoeveel de voorraad in Salvesen bedraagt. Zo kan men de opdracht geven aan Salvesen welke producten er uit de fabrieken moeten gehaald worden om het Salvesenmagazijn aan te vullen.

B) Uitleveren en afhandelen van een order

McCain geeft aan Salvesen een order door via EDI waarbij men mededeelt welke paletten Salvesen mag leveren aan bepaalde klanten. Onderstaande tekening laat zien dat men een onderscheid maakt tussen leveringen aan retailers enerzijds en leveringen aan de foodservice en grossiers anderzijds.



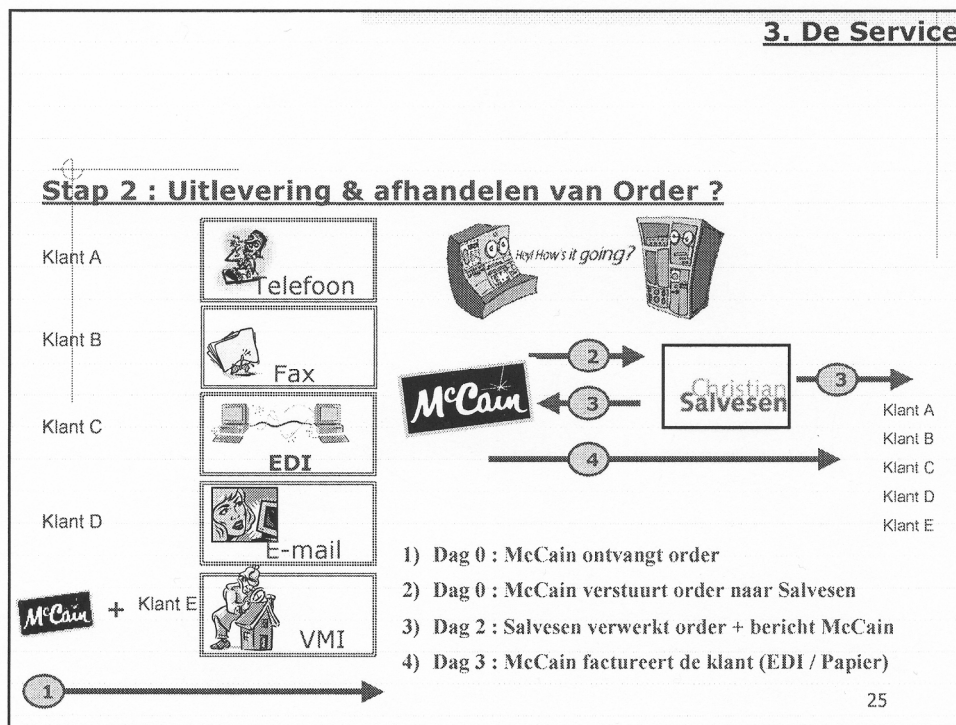
Figuur 15: Uitleveren en afhandelen order, stap 2 (Hannes en Jarijch, 2005).

Dit onderscheid heeft te maken met de evolutie die beide afzetmarkten hebben ondergaan in de orderprocessing.

Retailers zijn steeds meer gebruik gaan maken van informaticasystemen. Het gebruik van de telefoon is vervangen door systemen als EDI en VMI (zie later). Doordat retailers werken met centrales heeft de klantendienst geen invloed meer op het assortiment. Door systemen zoals VMI is er invloed mogelijk op de voorraad. Zo kan McCain bijvoorbeeld bepalen wat de voorraad bedraagt bij Carrefour. Dit is erg relevant, want met deze informatie kan je de planning beter organiseren. De directe leveringen aan de winkels zijn vervangen door leveringen aan de centrale. Het verwerken van een order gebeurt automatisch zonder dat men documenten moet gaan overtypen en opsturen. Dit gebeurt nu allemaal via EDI.

Bij de foodservice klanten en de grossiers maakt men geen gebruik van informaticasystemen. Telefoon, fax en email zijn de belangrijke communicatiemiddelen. De klantendienst heeft invloed op het assortiment van deze klanten. Er is geen invloed op de voorraad aangezien men niet weet wat de voorraad bij deze klanten bedraagt. Het verwerken van een order gebeurt manueel. Men moet facturen opsturen zonder dat er enige sprake is van EDI. De enige automatisering die er gebeurd is, is de automatisering tussen McCain en zijn transporteur (Salvesen).

Onderstaande tekening laat zien dat verschillende klanten bestellen via verschillende manieren. Bij de VMI stap doet McCain zelf de bestelling voor de klant (zie later).



Figuur 16: Processen bij stap 2 (Hannes en Jarijch, 2005).

Op dag nul ontvangt McCain het order en verstuurt McCain onmiddellijk het bericht dat deze order geleverd mag worden. Twee dagen later verwerkt Salvesen de bestelling en gaat de levering doen. Als deze levering dan gebeurt, bericht Salvesen aan McCain dat de goederen zijn aangekomen. De volgende dag zal McCain de klant op basis van deze informatie factureren.

Bij de uitlevering en afhandeling gaat men het juiste product, in de juiste hoeveelheid, op het juiste ogenblik, op de juiste losplaats, tegen de juiste prijs, in de juiste condities en op een consistente wijze leveren. Dit is het streefdoel.

Dit brengt meer met zich mee dan men op eerste gezicht vermoedt. Zo is hetgeen een klant besteld niet noodzakelijk het juiste product. Het is de taak van de klantendienst om hierover na te denken. Het is immers zo dat bij wijziging van de EAN code (dit is

de vertaling van de barcode in cijfers) er bij de retailer erg veel veranderd moet worden. Het gevolg is dat de retailer deze wijzigingen doorgaans niet zal uitvoeren. De wijzigingen kunnen bijvoorbeeld ontstaan doordat men een nieuwe verpakking introduceert. Om deze wijzigingen toch uit te kunnen voeren, creëert McCain een unieke salescode bij elke productvariatie, die dezelfde EAN-code blijven behouden. De salescode wordt enkel gehanteerd achter de schermen. Als de klant dan beslist een product bij te bestellen op basis van de EAN, zal de klantendienst beslissen welke salescode men zal versturen. In bijlage 4 wordt dit nog verder verduidelijkt.

Het op een consistente wijze leveren is ook erg belangrijk. Klanten moeten dezelfde behandeling krijgen. Als er verschil in behandeling is en een klant komt dit te weten (bijvoorbeeld na een consolidatie), kan dit gevolgen hebben voor McCain.

C) De klantendienst als informatieverschaffer

Elke order die McCain ontvangt is een opportuniteit om informatie in te winnen. Doordat de klantendienst erg betrokken is bij de dagdagelijkse operaties, kan het erg veel informatie verzamelen. De klantendienst zorgt ervoor dat de informatie van onder naar boven kan stromen. De klantendienst geeft feedback aan de klant, verkoopafdeling, finance-afdeling en aan de logistiek.

Zo kan bijvoorbeeld een klant niet aan de verkoopafdeling laten weten dat het met een bepaalde referentie stopt. Doordat de orders wegblijven is de klantendienst wel in staat om deze stopzetting te ontdekken. Zo kan men de verkoopafdeling op de hoogte brengen.

Buiten de verkoopafdeling geeft de klantendienst ook informatie aan andere afdelingen en aan de klant. De klantendienst kan de klanten zelf direct informeren over nieuwe producten, verpakkingen, ... Het helpt tevens de finance door aan te geven welke winkels eerst hun openstaande facturen dienen te betalen, alvorens er

geleverd mag worden. Bovendien kan de klantendienst zien welke orders naar een gezamenlijke bestemming moeten. Zo kan men de logistieke kosten drukken. Men kan de goederen dan bijvoorbeeld in één vrachtwagen vervoeren.

6.2.2.4 Vendor Management Inventory (VMI)

Bij VMI regelt McCain de bevoorrading van het magazijn van de klant. McCain heeft een dagelijkse inzage in het magazijn van de klant en heeft een overzicht van:

- De voorraadsituatie
- Bestellingen in transit naar de winkels: Dit zijn bestellingen van de winkels die in het magazijn van Salvesen of in het magazijn van de klant zijn klaargemaakt, maar nog niet vertrokken zijn.
- Nog te verwerken orders van de winkels: Dit zijn klanten die van plan zijn in de toekomst te bestellen.
- Aanleveringen in transit naar het magazijn: Dit zijn de producten van McCain die naar de centrale vervoerd worden.

VMI zorgt voor talrijke voordelen. Zo zorgt het voor een sterke binding met de klant. McCain neemt immers de bevoorradingfunctie over. Als de samenwerking met McCain wordt stopgezet moet de retailer een andere producent nemen die ook met VMI werkt. Dit komt doordat men niemand meer intern heeft die deze bevoorrading regelt. Bovendien verloopt de omschakeling naar een andere producent met VMI moeilijk. VMI werkt immers op basis van de verkoopshistoriek. Hier kan men moeilijk zonder werken. Er is immers een periode nodig waar een producent zijn dienstverlening zal optimaliseren naar de retailer. Deze optimalisatie gebeurt op basis van de verkoopshistoriek.

VMI leidt tot betere serviceniveaus zowel naar de centrale als naar de winkels toe. De verbeterde service naar de centrale toe ontstaat doordat men inzage heeft in de voorraad van deze centrales. De serviceniveaus naar de winkels zijn ook groter. Wat hier eigenlijk concreet mee bedoeld wordt, is dat als er bijvoorbeeld een nationaal probleem is in de

bevoorrading, McCain voorrang geeft aan retailers waarmee men op VMI-basis samenwerkt. Deze worden dan eerst bevoorrad. Hierdoor zal de bevoorrading in de winkel verzekerd worden.

Men verkrijgt via VMI zeer gedetailleerde informatie over voorraadbewegingen. Deze informatie leidt ertoe dat McCain zijn operaties beter kan leiden. Het kon bijvoorbeeld in het verleden het geval zijn dat een retailer een grote hoeveelheid goederen bestelde. De bestelling kon zo groot zijn dat McCain zelf een poos zonder voorraad kwam. McCain leverde deze goederen in de veronderstelling dat deze onmiddellijk verbruikt zouden worden. Het kon echter zo zijn dat de retailer wachtte met deze producten te verkopen, omdat men eerst de voorraad van een vorige referentie wilde opverkopen. De ene referentie moest dan de andere vervangen. Het gevolg was dat McCain zonder voorraad zat, terwijl de geleverde voorraad niet werd gebruikt. Met VMI heeft men van een dergelijke switch weet. Zo voorkomt men een voorraadbreuk. Bovendien kan men hier ook voor zorgen dat men op het juiste moment vertegenwoordigers uitstuurt. Het heeft immers geen zin om deze mensen uit te sturen als de centrale van de klant de geleverde producten nog niet beschikbaar stelt voor de winkels.

Dankzij VMI is de klantendienst dus beter in staat om zijn doelstelling te bereiken.

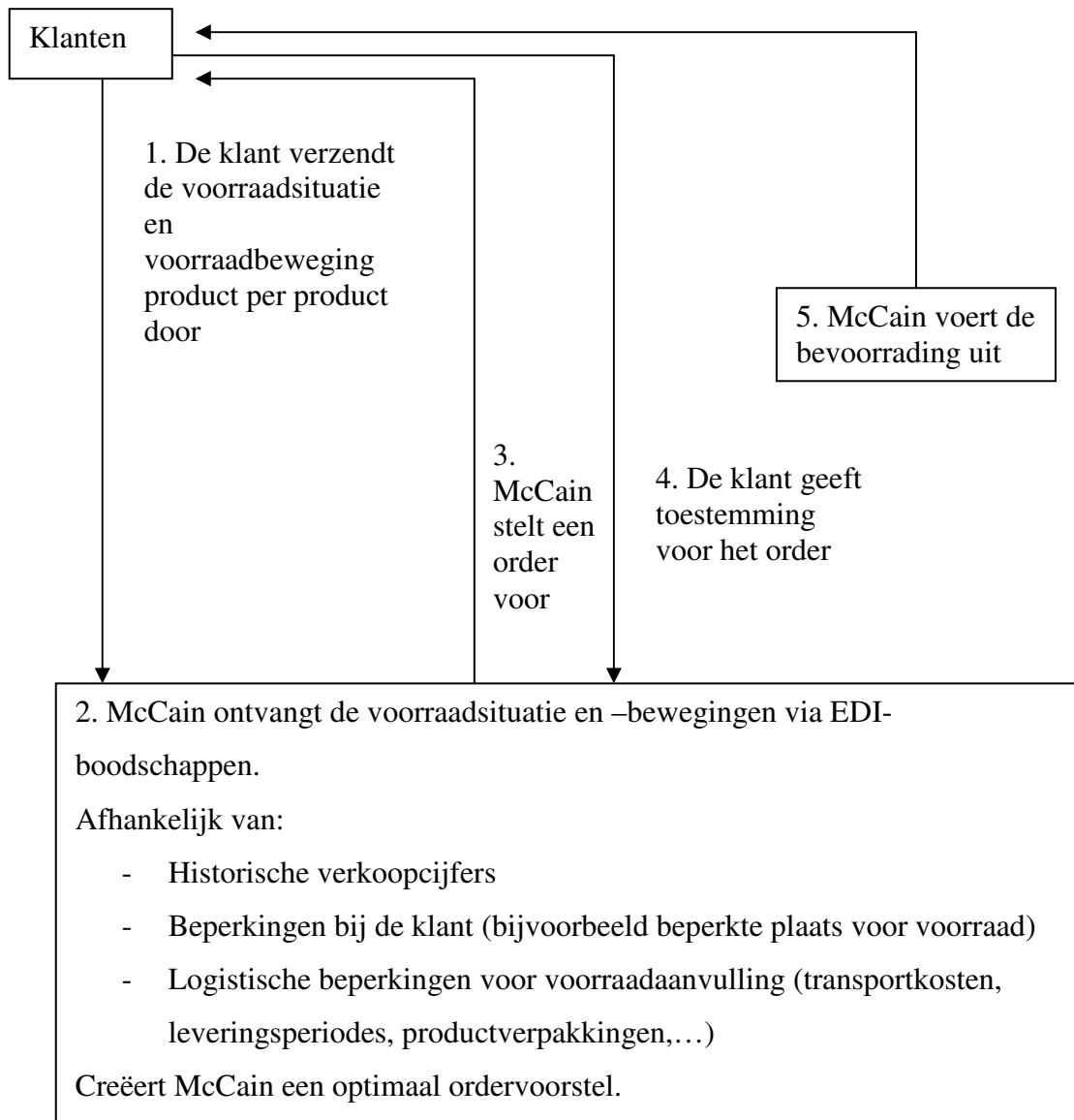
A) Rol en verantwoordelijkheid van McCain bij VMI

De klantendienst moet bijdragen leveren om het VMI-systeem op poten te zetten. Bovendien moet zij de parameters van het systeem onderhouden en updaten. Het moet ook de dagdagelijkse niet-geautomatiseerde batch procedures uitvoeren en uitzonderingen bekijken. Onder deze laatste procedures en uitzonderingen vallen bijvoorbeeld promoties die niet via VMI gebeuren, maar eerder via een handmatig proces.

De producten moeten getransporteerd worden en McCain is verantwoordelijk voor deze logistiek. Indien er zich logistieke beperkingen voordoen moet McCain hierin tussenkomen en een oplossing voorzien.

Men moet informatiesystemen opzetten en onderhouden. Hierdoor helpt men het management van EDI en kan men de VMI applicatie doorvoeren.

B) Schematische voorstelling VMI



Figuur 17: Schematische voorstelling VMI (Blaimont, 2005).

C) Key Performance indicatoren (KPI)

De volgende elementen zijn sleutelfactoren voor een goede uitvoering van VMI:

- Het voorraadniveau van de voorraad die door McCain beheerd wordt. Men moet de voorraad van voor de VMI-implementatie (niet in hoeveelheid, maar in weken) vergelijken met de voorraad na de implementatie. Dit voorraadniveau moet dan verminderd zijn.
- De voorraadbreek bij het distributiecentrum (DC) van de klant moet gemeten worden. Het aantal producten dat niet in voorraad is, moet door VMI gedaald zijn. Aangezien VMI McCain sneller in staat stelt om de voorraad van de klant in te zien, kan men voorraadbreek steeds meer vermijden.
- Het percentage van de transportvrachtwagens dat niet gevuld is, moet door VMI verminderen. Aangezien McCain de bevoorrading van het DC regelt, is men in staat ook de hoeveelheid paletten in een vrachtwagen beter te beheersen.
- De tijd om nieuwe producten te introduceren in de winkels moet door VMI verminderen. Door het DC te beheersen van de klant, kan McCain zien wanneer een nieuw product wordt doorgestuurd naar de klant. McCain kan dan op het juiste moment vertegenwoordigers naar die winkels sturen om het gebruik van het nieuwe product aan te moedigen. Bovendien kan McCain zijn klant er aan herinneren om de producten naar de winkels te sturen, indien deze te lang in voorraad bij het DC blijven staan.

D) Interne documenten VMI

De volgende interne documenten van McCain illustreren de werking van VMI. Al het cijfermateriaal dat in de documenten voorkomt, is fictief. Toch is ervoor gezorgd dat de fictieve cijfers dezelfde trends (stijgingen, dalingen, ...) vertonen als de echte cijfers.

D.1 Tabel 1: De Servicelevels

BTW		LEVERANCIER		
3282		McCain		
week	Jaar	SERVICE LEVEL CAR.	SERV.LEVEL SUPPLIER	STOCK
1	2006	92	94	10
2	2006	90	91	11
3	2006	90	95	10
4	2006	98	100	8
5	2006	85	100	3
6	2006	96	99	6

99,5% - 8 dagen
na 6 maanden 5 dagen

Dit document laat zien dat de servicelevels na week drie veranderen. Dit komt doordat op week vier McCain zich verbindt de voorraad van Carrefour te regelen via VMI.

SERV.LEVEL SUPPLIER staat voor de service van McCain. Het is de mate waarin McCain tegemoet kan komen aan de orders van de klant. Stel Carrefour bestelt tien paletten en McCain kan er maar negen leveren. We spreken dan van een servicelevel van negentig procent. De servicelevel van McCain is trouwens het theoretisch hoogste servicelevel die Carrefour naar zijn winkels kan hebben (Service level Carrefour). Men kan goed zien hoe de service van McCain gestegen is na week drie en dat men slechts éénmaal onder het streefdoel van een servicelevel van 99,5 procent komt.

SERVICE LEVEL CAR. staat voor de service die Carrefour kan bieden aan zijn winkels.

STOCK staat voor het aantal dagen voorraad dat men aanhoudt. Hier heeft men als streefdoel vijf dagen voorraad. We kunnen duidelijk zien dat ook het aantal dagen voorraad is gedaald. McCain kan met een zeer kleine voorraad toch een servicelevel van honderd procent aanbieden. Het probleem is echter dat als er iets misloopt in het informaticaproces van Carrefour, men minder voorraad ter beschikking heeft om foute voorspellingen op te vangen. Dit zien we in week vijf. Hier is de servicelevel van Carrefour erg laag. Door de lage veiligheidsvoorraad kon men niet corrigeren waardoor Carrefour een laag servicelevel naar zijn winkels toe haalde.

D.2 Tabel 2: Document ter bevoorrading van de centrale van de klant

Description	Average	Last Issue	Stock in days	Cover before Repl	Cover after Repl
GRATIN BROCOLI	92	49	26	34	34
GRATIN DAUPHINOIS	160	102	9	9	16
GRATIN WITLOOF	103	68	12	12	19

In dit document bekijken we drie producten van McCain. We zien de gemiddelde verkoop op 21 dagen (Average), de laatste verkoop naar de winkels toe (Last Issue), de minimum voorraad die men wenst (Stock in days), het aantal dagen men voorraad heeft (Coverage before replenishment), de voorraad die na eventuele aanvulling in de centrale staat (Coverage after replenishment).

Het is bijvoorbeeld zo dat de gratin Broccoli 34 dagen voorraad heeft, terwijl de veiligheidsvoorraad 26 dagen bedraagt. Men heeft dus voorraad genoeg en men gaat niet bijvullen. Vandaar dat "Coverage before replenishment" gelijk is aan "Coverage after Replenishment". De gratin Dauphinois heeft echter negen dagen voorraad. Men heeft een veiligheidsvoorraad nodig van negen dagen. Het gevolg is dat men deze

gratin gaat bijleveren, om niet onder deze veiligheidsvoorraad te duiken. Hierdoor vult men de voorraad in de centrale aan tot zestien dagen.

Onderstaand document laat zien hoe de voorraad per product wordt bijgehouden op het niveau van de klantencentrale. De voorraad van elke dag wordt gegeven (Stocks), het verkochte aantal eenheden van dat product (Issues), het aantal eenheden onderweg naar de klantencentrale (In transit) en de voorraadbreek waardoor men een aantal winkels niet kon leveren (Missing).

[REDACTED]						Descriptor GRATIN
Recipient	5,4E+12	SALVESEN CARREFOUR BELGIQUE			[REDACTED]	
Start date	[REDACTED]/2006	End date	[REDACTED]/2006	Average	110	
Stock Addi	01 - Stock					
Stocks with	03 - Issue					
Issues	03 - Issue					
	05 - Missing goods					
In transit	04 - In transit					

Date	Stocks	Issues	In transit	Missing
5/2 [REDACTED]/2006	834	0	0	0
4/2 [REDACTED]/2006	834	42	0	0
3/2 [REDACTED]/2006	960	108	0	0

Figuur 18: Document voorraad per product op het niveau van de klantencentrale

Als er voorraadbreek ontstaat, wordt altijd de oorzaak onderzocht. Het volgende document laat de oorzaak van voorraadbreek per product zien. Zo kan de oorzaak een probleem bij de informatiedoorsturing via EDI zijn of ligt het probleem bij het klaarmaken tot verzending van de goederen.

Tabel 3: Document oorzaak voorraadbreek

Distributiecentrum	Beschrijving	Geleverd	Besteld	Verschil	Uitleg	Week
B911	MC Frieten Tradition 2 kg	200	210	10	Probleem bij de klaarmaking tot verzending	10
B911	Mc Frieten 123 750 gram	30	35	5	Probleem transmissie EDI	10
B911	CAR Moussaka 500 gram	2	9	7	Andere	10

E) Voordelen VMI

Zoals onder andere uit bovenstaande onderdelen bleek, leidt VMI tot voordelen op drie vlakken:

Financieel voordeel:

- Het vermindert het aantal paletten dat door de logistieke partner behandeld moet worden.
- Het vermindert het aantal dagen voorraadniveau in de supply chain.
- Het vermindert de voorraadbreek.
- Het vermindert wijzigingen in productieplanning die vermeden konden worden.
- Het vermindert de tijd tussen binnenkomst in het DC en verzending naar de winkels.

Relationeel voordeel:

- Het aantal klantencontacten vermeerdert.
- Men kan slow/no movers opvolgen in het DC van de klant. Slow movers zijn producten met een lage voorraadrotatie. Door deze kennis kan men een lagere veiligheidsvoorraad aanleggen.
- Men kan de lancering van nieuwe producten beter opvolgen.
- Men kan het servicelevel opvolgen tot in de winkels.

Strategisch voordeel:

- Competitief voordeel op producenten die niet met VMI werken.
- Men staat sterker in onderhandelingen. De klant heeft intern geen personeel meer die de voorraad van McCain in het DC regelt. Bovendien werkt VMI met verkoopshistoriek. Hierdoor is het moeilijker de samenwerking met McCain stop te zetten.

6.3 Besluit

De voornaamste reden om bij McCain aan ECR en CM te doen, is het verdedigen van het eigen McCain-assortiment.

McCain heeft diverse bronnen waar het zijn marktinformatie uit haalt. Echter is de informatie-uitwisseling tussen McCain en retailer beperkt op het centrale niveau. Ook bestaat de interface tussen McCain en zijn klanten nog steeds uit een trechterfiguur (figuur 7). Dit komt doordat verschillende ECR en CM -functies uitgeoefend worden door één persoon.

McCain zal als belangrijke partner van bepaalde retailers zorgen voor een optimaal assortiment in deze winkels. Bovendien zal het ook enkele taken, zoals bijvoorbeeld bevoorrading overnemen. Ook is men in staat om experimenten bij winkels te doen om zo de ideale plaatsing van de producten te kunnen onderzoeken. Hierdoor kan men onder andere productintroductions optimaliseren. Bovendien heeft men ook aandacht aan een efficiënte promotievoering door prijzenoorlogen uit de weg te gaan. Men kan dus besluiten dat men aandacht heeft voor al de vier elementen (aanvulling, introductie, promotie, assortiment) die essentieel zijn voor een goede uitvoering van ECR. Bij winkels waar men niet als belangrijkste partner wordt beschouwd, zal men behulp van benchmarking een voornamere functie proberen te bereiken.

Men kan besluiten dat de klantendienst verschillende aspecten van ECR en CM in zijn dagdagelijkse werking behandelt. De klantendienst gaat ervoor zorgen dat het orderproces optimaal verloopt en coördineert de inspanningen van verschillende afdelingen.

De klantendienst staat in voor het aanleveren van goederen en het afhandelen van de orders. Dankzij initiatieven, zoals VMI, kan men deze processen optimaliseren. Het is dus hier dat men het ECR-element, een efficiënte aanvulling, maximaal tot uiting brengt. Hier is er echt sprake van een samenwerkingsverband tussen McCain en de retailer. Men zal immers een deel van de magazijnen van de retailer beheersen. Bovendien kan men door de bevoorrading te regelen, ook beter productintroductions ondersteunen. Dankzij VMI nemen de klantencontacten toe en kunnen beide partners efficiënter werken. Ook biedt het een vorm van veiligheid voor McCain, doordat het moeilijker voor de retailer is om de samenwerking stop te zetten. Verder staat de klantendienst ook in voor de verschaffing van informatie, zowel naar de klant toe als naar andere interne afdelingen.

Hoofdstuk 7: Besluit

ECR is ontstaan uit het feit dat kruideniers in toenemende mate concurrentie ondervonden van discounters. Om te verhinderen dat men niet in een prijzenoorlog zou terechtkomen, ontwikkelde men een nieuwe filosofie, namelijk ECR. Alhoewel CM al eerder door Harris ontwikkelt was, brak het pas echt door in de jaren '90. Het was toen ook dat ECR nog meer aandacht ging besteden aan de consument. CM was daarom nuttig in de werking van ECR.

Men schatte in de beginjaren van ECR dat een wereldwijde besparing zou gerealiseerd worden van dertig miljard dollars in de totale distributiekosten. Enige tijd nadien moest men al toegeven dat deze besparing iets te optimistisch was. De kosten om de benodigde technologische infrastructuur op te zetten waren veel hoger en kosten meer tijd dan dat voorspeld was. Meerdere bronnen melden dat ECR in het begin “overhyped” werd.

De doelstelling van ECR was en is een optimale efficiëntie te behalen in het beheersen van het assortiment, de aanvulling, de promoties en het voeren van efficiënte productintroducties. Nadien is ECR steeds meer aandacht gaan besteden aan de consument. CM ziet de categorieën als aparte business units en probeert toegevoegde waarde te bieden aan de klant. Voor beide begrippen is het belangrijk dat er samenwerkingsverbanden ontstaan tussen fabrikant en retailer.

CM kan gezien worden als een deel van ECR. Sommige bronnen definiëren ECR als CM gecombineerd met samenwerkingsverbanden in de voorraadbeheersing. Men moet echter voorzichtig zijn met dergelijke uitspraken aangezien ECR veel meer inhoudt dan een efficiënte voorraad. CM kan direct gelinkt worden aan ECR doordat het acties uitvoert die evengoed tot de werking van ECR kunnen behoren, zoals bijvoorbeeld het bepalen van een efficiënt assortiment. CM vult ECR aan doordat CM een grotere focus heeft voor de klant. ECR heeft dit aspect nu ook zelf in zijn eigen werking opgenomen.

De voordelen die retailers en producenten beogen met ECR en CM zijn onder andere: een stijgende verkoop, een hogere winstgevendheid, betere relaties, het delen van kennis en het creëren van een competitief voordeel. De meeste cijfers lopen uiteen wat deze voordelen betreft. Toch laten de meeste cijfers, bevindingen en uitspraken een positief resultaat zien. Dat ECR en CM een positieve evolutie is, krijgt dan ook bijval van CEO's van grote bedrijven, zoals Unilever.

De houding van retailers ten opzichte van ECR en CM lijkt positiever dan de houding van de producent. De retailer hebben meestal een machtigere positie dan de producent en kunnen dan een groter deel van de besparingen opeisen. Ook door het feit dat de retailers beschikken over hun eigen EPOS-data, komen zij in een bevoordeelde plaats.

De resultaten voor de producent hangen af van een aantal factoren. Om optimaal te genieten van de voordelen van ECR, is het goed om te investeren in de relatie met de producent. Het is ook aanbevolen om crossfunctionele teams en passende beloningssystemen op te zetten. Vertrouwen verbetert de economische prestaties van ECR en als producenten werken met retailers met grotere capaciteiten vinden zij de verdeling van de voordelen rechtvaardiger.

De uitvoering van ECR en CM verloopt niet altijd even vlot. Dit komt doordat er enkele neveneffecten verbonden zijn aan ECR en CM. Zo zal de vertrouwensrelatie tussen producent en retailer niet altijd optimaal zijn. Er is bijvoorbeeld een natuurlijke spanning tussen de eigen merkfocus van de producent en de categoriefocus van de retailer. Ook kan een retailer een zekere graad van exclusiviteit eisen, waardoor het de werkzaamheden van de producent beperkt. Een retailer zou misbruik kunnen maken van de kennis die een producent communiceert en deze gebruiken om zijn eigen producten te verbeteren. De verdeling van de resultaten tussen producent en retailer is niet altijd in verhouding. Indien de krachtbalans tussen producent en retailer in het voordeel van de retailer is, zullen de besparingen ongelijk verdeeld worden.

Een ander nadeel van ECR en CM zijn de benodigde resources. Deze kunnen erg omvangrijk zijn. Men heeft veel tijd nodig en moet bereid zijn om grote kosten te dragen. Hierdoor krijgen kleinere producenten minder kans om mee te spelen. Kleinere retailers lijken hier minder problemen mee te hebben aangezien bijvoorbeeld een kleine retailer zoals Superquinn aan de top staat bij het ECR-gebeuren. Veel retailers en producenten geraken ook gefrustreerd door de lange planningscyclussen. Er wordt echter soms teveel nadruk gelegd op de planning en de strategie, maar niet op de implementatie. Men kan sommige ECR en CM- activiteiten uitbesteden aan derden, zoals bijvoorbeeld Accuris.

Er worden ook bedenkingen geuit of ECR en CM wel leidt tot een verbetering voor de klant. Sommige bronnen beweren dat ECR en CM kunnen leiden tot een banalisatie van de retailing. De producten die men in zijn gamma heeft, houden weinig risico in. Ze kunnen voor een gebrek aan variëteit zorgen en kunnen “overmanaged” lijken. Bovendien kan ECR en CM bij een winstmaximaliserende strategie leiden tot een stijging van de prijzen.

De mate waarin CM (en ECR) wordt toegepast hangt af van het land waarin men zich bevindt. In sommige delen van de wereld, vooral in markten die in ontwikkeling zijn, blijft CM een nieuw idee vol potentieel. In andere landen maakt men uitsluitend gebruik van het traditionele acht stappen implementatieproces van CM. In ontwikkelde landen, zoals de Verenigde Staten of het Verenigd Koninkrijk, wordt CM verfijnd. Dit gebeurt meestal door een hogere aandacht te besteden aan de consument en deze als uitgangspunt te beschouwen.

ECR en CM kennen dus reeds een aantal nieuwe evoluties. Zo gaat men zich nog meer op de consument richten, bijvoorbeeld in CMAR of in Consumer-Centric Category Management. Een andere ontwikkeling is dat men de lessen die men uit CM leert, gaat toepassen op de hele winkel, Aisle Management. Ook gaat men bepaalde onderdelen van ECR nog efficiënter vervullen, bijvoorbeeld met VMI of VMCM.

Referenties

Aaker, D.A., (2001), *Strategic market management* (6th edn), USA, John Wiley & Sons, Inc.

AC Nielsen (online) (bekeken op 17 maart 2006). Beschikbaar op <[URL:http://www2.acnielsen.com/pubs/2004_q3_ci_consumer.shtml](http://www2.acnielsen.com/pubs/2004_q3_ci_consumer.shtml)>.

Accuris (online) (bekeken op 21 maart 2006). Beschikbaar op <<http://www.accuris.com>>.

Basuroy, S., Mantrala, M.K. en Walters, R.G. (2001), 'The Impact of Category Management on Retailer Prices and Performance: Theory and Evidence', *Journal of Marketing*, 65:4, 16-32.

Beverage Industry (2003), 'The evolution of category management', *Beverage Industry*, 94:2, 50.

Beveragenet (online) (bekeken op 17 maart 2006). Beschikbaar op <<http://www.beveragenet.net/bd/2004/0406/0406cm.asp>>.

Blaimont, J. (2005), 'McCain (Vendor) Managed Inventory', paper gepresenteerd op de Business Committee, 24 November, Wenen.

Boehlje, M., Dooley, F., Mayberry, M. en Wilson, C. (2002), 'Assessing the effect of ECR on financial and operating performance', paper gepresenteerd op American Agricultural Economics Association Annual Meeting, 28-31 Juli, Long Beach CA

Bozovic, N., Samli, A.C. en Pohlen, T.L. (2002) 'A Review of Data Mining Techniques as they Apply to Marketing: Generating Strategic Information to Develop Market Segments', *Marketing Review*, 3:2, 211-227.

Chye, K.H., Chin, T.W., Peng., G.C.(2004) 'Credit scoring using data mining techniques', *Singapore Management Review*, 26:2, 25-47.

Corsten, D. en Kumar, N. (2005), 'Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption', *Journal of Marketing*, 69:July, 80-94.

Corstjens J. en Corstjens M. (1999), *Store Wars. The battle for mindspace and shelfspace*, John Wiley & Sons .

Cruse, D. (2003), 'Reaping the Rewards of Category Management', *Convenience Store News*, 39:12, 126-128.

Cullen, P. en Newman, A.J. (2002), *Retailing: Environment & Operations*, Cornwall, Thomson Learning.

Droogh, W. en Hogenes, B. (1999), 'Category management: nog veel te verbeteren', *Tijdschrift voor marketing*, 33:4, 42-43.

Facenda, V.L. (2002) 'The Marketing Side of Category Management', *Retail Merchandiser*, 42:11, 5.

Frozen Food Age (2005), 'Category Management Vital, But Traditional Tools Lose Favor', *Frozen Food Age*, 54:1, 34.

Gujarati, D.N. (2003), *Basic Econometrics* (4th edn), New York, McGraw-Hill Companies, Inc.

Hannes, I. en Jarijch, W. (2005), 'Introductie in Supply Chain & Customer Service', paper gepresenteerd op McCain Foods Belgium nv, 21 september, Oostende.

Hawkes, G.F. en McLaughlin, E.W. (1995), 'Category management in the U.S. grocery distribution channel: a new mechanism for vertical coordination', *Paper gepresenteerd op de 8th International Conference on Research in the Distributive Trades*, 1 september, Bocconi.

Hoffman, J.M. en Mehra, S. (2000), 'Efficient consumer response as a supply chain strategy for grocery businesses', *International Journal of Service Industry Management*, 11:4, 365-373.

Hornigren, C.T., Foster, G. en Datar, S.M. (2000), *Cost accounting* (10th edn), USA, Prentice-Hall, Inc.

Johnson, M. en Pinnington, D. (1996), 'Turning Swords Into Plough Shares-Supporting A Co-Operative Approach To Category Management Between Retailers And Manufacturers', paper gepresenteerd op de Research International Category Management Seminar, 18 November, plaats onbekend

Kaipia, R. en Tanskanen, K. (2003) 'Vendor managed category management-an outsourcing solution in retailing', *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9:4, 165-175.

Kamcity (online) (bekeken op 17 maart 2006). Beschikbaar op <http://www.kamcity.com/Library/articles/aisle.htm>.

Kent, T. en Omar, O. (2003), *Retailing*, Bristol, Palgrave Macmillan.

Knowles, T. (2004), 'Efficient consumer response at its best?', *Food manufacture*, September 2004, p.24.

Kotzab, H. (1999), 'Improving supply chain performance by efficient consumer response? A critical comparison of existing ECR approaches', *Journal of business & industrial marketing*, 14:5/6, 364-377.

Longman (2000), *Dictionary of contemporary English*, Longman Group.

Martenson, R. (1995), 'Category Management', *Paper gepresenteerd op de 8th International Conference on Research in the Distributive Trades*, 1 september, Bocconi.

McGoldrick, P. (2002), *Retail Marketing* (2nd edn), Glasgow, McGraw-Hill Education.

O'Brien, J.A. (2000), *Leerboek ICT-toepassingen* (3rd edn), Schoonhoven, Academic Service.

Ploos van Amstel, M.J., Ploos van Amstel, W. en Van Goor, A.R. (1999), *Fysieke distributie: denken in toegevoegde waarde* (vierde druk), Putten, Wolters-Noordhoff bv.

Russo, L. (2004), 'Category management still a delicate balance', *Beverage Industry*, 95:6, 72.

Schmidt, S. (2005) 'Consumer-Centric Category Management', *Convenience Store News*, 41:14, 142-146.

Singh, Jerry (1999), 'The benefits of category management', *Aftermarket Business*, 109:10, 16-17.

Tortola, J.O. (2004), 'Putting the 'manager' in category management', *Progressive Grocer*, 83:17, 16-17.

Van Vugt, T. (2002), 'Efficient Consumer Response: het voorrecht van de sterken', *Tijdschrift voor marketing*, 36:9, 38-41.

Varley, R. (2001), 'Retail Product Management. Buying and Merchandising, London, Routledge.

Vekeman, V. (1996), '*Met category management naar een win-win relatie tussen fabrikant en distributeur*', PUC.

Wikipedia (online) (bekeken op 4 mei 2006). Beschikbaar op <http://en.wikipedia.org/wiki/FMCG>

Wiley (online) (bekeken op 17 maart 2006). Beschikbaar op <http://media.wiley.com/product_data/excerpt/91/04717035/0471703591.pdf>.

Bijlagen

Bijlage 1: Voordelen van een EPoS systeem

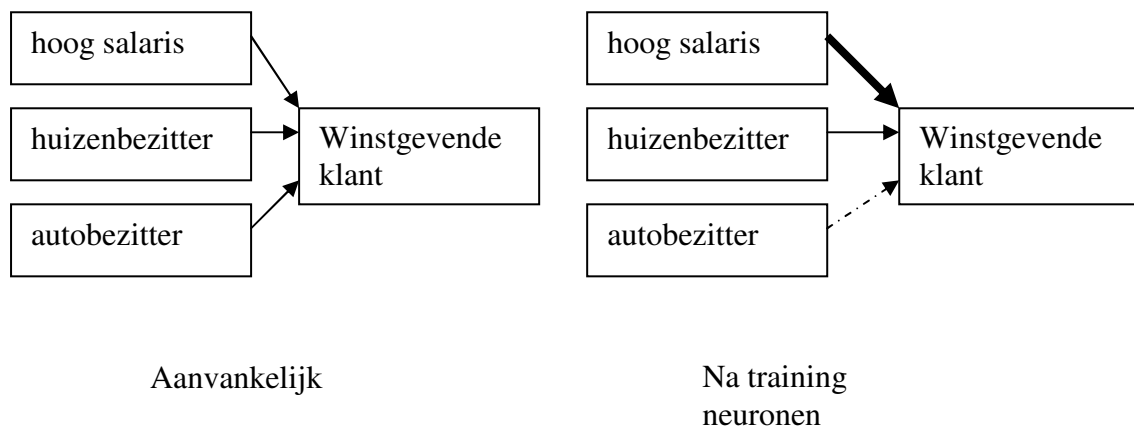
Logistical
<ul style="list-style-type: none">▶ Immediate recording of sales and rapid flow of information▶ Stockholding can be reduced as less need for 'safety stock'▶ Orders to suppliers can be automatically suggested or triggered (sales based ordering: SBO)▶ Deliveries can be better scheduled to reduce loading area congestion
Costs/productivity
<ul style="list-style-type: none">▶ Faster checkouts, therefore lower labour costs▶ Knowledge of transaction flows facilitates tighter labour scheduling▶ Staff performance, at least in quantitative terms, is monitored▶ Cost management is facilitated▶ No item price-marking required (in most countries/states)▶ Better stock control leads to more productive use of space for selling
Buying
<ul style="list-style-type: none">▶ Buyers' records constantly updated, showing trends by product and by store▶ Less reliance on external data sources▶ Data can be sold to or shared with manufacturers or other parties▶ Forecasts can be based on detailed knowledge of seasonal and local trends
Customer service
<ul style="list-style-type: none">▶ Bigger assortment, due to better stockturn, and less out-of-stocks▶ Reduced queues at checkouts▶ Itemized receipts▶ Fewer checkout errors (usually)▶ Additional time-saving if used with EFTPoS payment systems or on-line authorization of credit
Marketing strategy
<ul style="list-style-type: none">▶ Immediate feedback after adjustments in prices, product mix, displays, advertising or promotions▶ Experiments and product trials can be conducted and monitored quickly▶ Purchase patterns can be analysed to improve store layouts and inform category management decisions▶ Analyses by time of day can advise decisions on opening hours and service levels▶ Loyalty cards extend the scope of recording and analysis, providing further scope for relationship marketing

Voordelen van EPoS (McGoldrick, 2002)

Bijlage 2: Neurale netwerken

In het onderstaande wordt de werking van neurale netwerken verduidelijkt. Dit zal gebeuren aan de hand van fictieve voorbeelden.

Onderstaande figuur laat zien hoe een neuraal netwerk aanvankelijk aan alle drie neuronen, die mogelijke criteria voor het bepalen van kredietwaardigheid vertegenwoordigen, evenveel gewicht toekende om een winstgevende klant te kunnen bepalen.



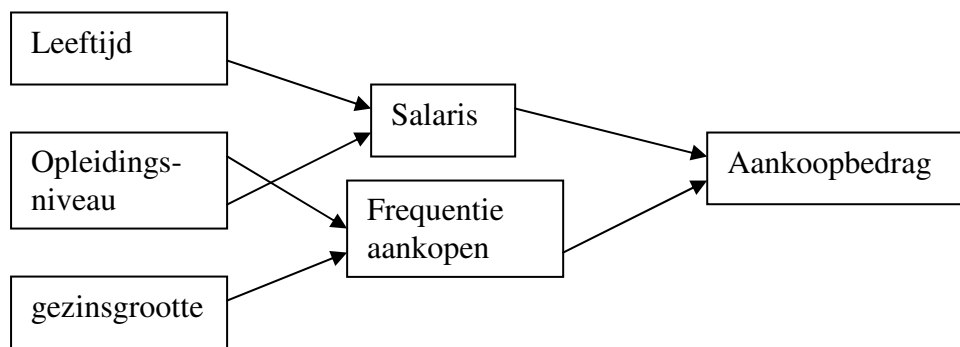
Figuur: De werking van neuronen (aangepast van O'Brien, 2000)

Vervolgens werd het neuraal netwerk getraind. Het kreeg gegevens van feitelijke kredietaanvragen te verwerken en ook werd ingevoerd of de toegekende leningen al dan niet op tijd werden terugbetaald. Deze gegevens konden dan gekoppeld worden aan de kenmerken van de leners, zoals het loon, het bezitten van een huis of een auto.

Men zag dat winstgevende klanten een hoog salaris hadden en huizen bezaten. Op basis hiervan ging men gewichten tussen deze verbanden vastleggen. Men kon geen verband zien met het al dan niet bezitten van een auto. Dit verband werd dan als irrelevant

verklaard en kreeg geen gewicht toegekend. Een hoger loon leek een belangrijker indicatie voor winstgevendheid dan het bezitten van een huis. Het kreeg bijgevolg een hoger gewicht toegekend (O'Brien, 2000).

Dergelijke netwerken kunnen ook bestaan uit meerdere lagen, zoals het onderstaande fictieve voorbeeld laat zien. Leeftijd en opleidingsniveau bepalen het salaris. Het salaris bepaalt op zijn beurt samen met de frequentie van aankopen het totale aankoopbedrag.



Figuur: Meerdere lagen in een neurale netwerk (eigen voorbeeld).

Bijlage 3: Accuris

Onderstaande informatie komt uit de bron: Accuris, 2006

Specifieke producten die Accuris aanbiedt

Accuris biedt verschillende producten en diensten aan. Voor de bespreking van deze thesis is het echter vooral van belang dat we de producten aanhalen die belangrijk zijn voor ECR en CM. Bij de marketingdiensten van Accuris voor de handel (Trade Marketing Services), wordt er specifiek melding gemaakt van software en diensten voor ECR en CM. Als voorbeeld wordt het Accuris Efficient Promotions systeem (AEP systeem) aangehaald. Accuris biedt echter ook nog tal van andere producten die relevant zijn voor ECR en CM, maar een beschrijving van al deze producten zou te omvangrijk voor deze thesis. Daarom dat alleen het AEP systeem beschreven zal worden. Voor informatie omtrent de andere systemen kan u terecht op de website: www.accuris.com

Het AEP systeem helpt bedrijven om het proces van promotieplanning te stroomlijnen terwijl men ze effectiever en winstgevender maakt. Men creëert ook een grotere transparantie in dit promotieproces door het zorgen van een betere informatie-uitwisseling over de activiteiten, de mensen en verschillende afdelingen die betrokken zijn. Het gebruik van het systeem leidt tot een hogere efficiëntie doordat men plannings opmaakt op basis van feiten en doordat men de resources, informatieverzameling en uitvoering optimaliseert.

Het AEP systeem zal het volgende teweegbrengen:

- Een toegewijde oplossing voor promotion management: Men gaat voor efficiëntie zorgen in alle fasen van het promotieproces (analyse, planning en controle fasen)
- Een identificatie van ineffectieve promoties en een optimalisatie van de promotiemix

- Een identificatie van niet-winstgevende promotie-investeringen en een optimalisatie van de allocatie van promotionele resources
- Interne en externe metingen:
 - Het succes van promoties per promotietype, per merk/verpakking, per kanaal, per tijdsperiode, ...
 - ROI van de promoties (per merk/verpakking, per kanaal, per tijdsperiode, ...)
 - Het succes van de totale categorieverkoop
 - Kannibalisatie tussen de verschillende merken van het bedrijf

De oplossingen gedetailleerd bekeken

Mooie beloftes worden er gedaan bij het invoeren van het AEP systeem. De vraag blijft echter nog steeds hoe werkt dit nu concreet?

Het antwoord is dat het AEP systeem concreet bestaat uit drie grote modules die aangepast kunnen worden aan de noden van het bedrijf. De modules zullen een breed gamma van interne en externe volume- en winstmetingen geven. Accuris verzamelt niet zelf de benodigde data. Accuris zal wel de databehoefte beoordelen, de verzameling van additionele data coördineren en data verwerken. Zo kan Accuris het bedrijf bruikbare informatie leveren, waar men direct conclusies uit kan trekken. De modules van AEP zijn:

- De AEP/Monitor: Deze module gaat van dag tot dag data controleren om zo de prestaties op het promotiegebied te evalueren van eigen producten, van de competitie, van de categorie en van de retailer. Resultaten kunnen worden gerapporteerd in zowel financiële als volumetermen, met een gedetailleerd inzicht in de koststructuur van de promoties. Niet-monetaire kosten, zoals de kannibalisatiekosten of de kosten van een dalende verkoop na de promoties, worden ook weergegeven. Zowel geaggregeerde data van de markt, het merk en waardeketen worden gerapporteerd, als data van individuele promotieactiviteiten. Zo snel als er nieuwe data beschikbaar is, zal de AEP Monitor deze verwerken.

- De AEP/Optimizer: Dit is een planningsmodule gericht op het simuleren, voorspellen en optimaliseren van de promotionele prestaties voor een volgende planningsperiode. De Optimizer zorgt ervoor dat men verschillende promotionele scenario's kan uittesten. Zo ook de mathematische modelleringstechnieken die in 5.3.2 worden uitgelegd.
- De AEP/Evaluator: Deze module levert aangepaste elektronische rapporten waar de promotieprestaties van het bedrijf worden beoordeeld. Het evalueert historische data, waarmee men structurele tekortkomingen en opportuniteiten in de verf zet (Accuris, 2006).

Bijlage 4: Verandering verpakking met behoud EAN-CODE



Mini CROQUETTES • KROKETTEN
 Préparez à partir d'une exclusive variété de pommes de terre françaises. Bouché avec une mélangeur pâte de farine de blé et d'œufs.

Preparation
 Pour obtenir le meilleur résultat, cuire avec un maximum de matière grasse. Réchauffer à la température de 175°C. Couvrir jusqu'à obtention du produit jaune doré et croquant. Pour la préparation de petites quantités, adapter le temps de cuisson.

En friture: 1. Préchauffer votre huile à 175°C.
 2. Tremper 1/4 de panier et plonger le produit pendant environ 4 minutes.
À la four: 1. Préchauffer votre four à 225°C (thermostat 7) (préchauffez le four à chaleur inférieure de 100°C).
 2. Laisser le produit sur une couche et positionner le plat au milieu du four.
 3. Laisser cuire le produit pendant 18-22 minutes (tourner le produit après environ 12 minutes).

Bereditingswijze
 Voor een optimaal resultaat, gebruik diepvriesvoren product en houd u aan aanbevolen bereidingswijze en temperatuur. Bak het product tot het goudgeel en knorrig is, voordat te donker gebakken product. Bij kleine hoeveelheden baktijd verminderen.

In de oven: 1. Verwarm de oven tot 225°C.
 2. Leg de croquettes op een bakplaat en bak ze in het midden van de oven.
 3. Bak het product gedurende 18-22 minuten (het product omkeren na ongeveer 12 minuten).

Zubereitung
 Für ein optimales Ergebnis das Produkt in gefrorenem Zustand verwenden. Bräunen Sie dabei die empfohlene Zeit und Temperatur. Backen Sie es, bis es goldgelb und knorpelig ist. Nicht zu stark bräunen. Bei kleineren Mengen die Zubereitungszeit reduzieren.

In der Fritteuse: 1. Erhitzen Sie die Fritteuse auf 175°C.
 2. Tauchen Sie den Frittierkorb mit den Croquettes in die Fritteuse ein und lassen Sie es ungefähr 4 Minuten.
In der Ofen: 1. Erhitzen Sie den Ofen auf 225°C (Thermostat Stufe 7) (Vorbereiten Sie den Ofen auf 100°C).
 2. Verteilen Sie das Produkt auf einem Backblech und legen Sie es auf die mittlere Schiene Ihres Backofens.
 3. Backen Sie das Produkt 18-22 Minuten (das Produkt nach ungefähr 12 Minuten wenden).

Valours nutritionnelles moyennes pour: / Durchschnittlicher Nährwert pro: / Gemiddelde voedingswaarden voor:

100g de produit surgelé / diepvreezen product / iedegefrorenem Produkt	Proteïnes (g): Eiwit (g):	Glucides (g): Koolhydraten (g):	Lipides (g): Vet (g):
kj 869 / kcal 207	4,5	27	9

ATTENTION: Ne pas recongeler le produit après décongélation.
LET OP: Na ontdoing niet opnieuw invriezen.
ACHTUNG: Nach dem Auftauen nicht wieder einfrieren.

CONSERVATION: / BEWAARING: / AUFBEWAHRUNG:

* -6°C	** -12°C	*** -18°C
1 semaine	1 mois	voir sur l'emballage
1 Woche	1 Monat	siehe Verpackung



Merk de barcode en de EAN-code op. De EAN-code bedraagt hier 5 410171 002478.



VOORKANT

ZIJKANT

ZIJKANT

ACHTERKANT

Merk hier de barcode en de EAN-code op. Deze bedraagt hier eveneens 5 410171 002478. De verpakking is nochtans anders. Er wordt nu reclame gemaakt voor het Potato menu, waardoor de achterkant en zijkanten van de verpakking er heel anders uitzien. Bovendien staat ook op de voorkant een vermelding van de actie.

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 'Efficient Consumer Response' in retailing

Richting: **Licentiaat in de toegepaste economische wetenschappen**

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,

Frank PIECHOCKI

Datum: