

Gastschrijver Ruud Verschuur: 'Bundeling efficiency, analyse en shopperonderzoek brengen schap een stap verder'

Van scanninginformatie in 1980 naar 'next level category management' straks

ACHTERGROND Ruud Verschuur

HOUTEN - Category management is vooral ontstaan vanuit de wens van retailers naar meer efficiency. Via een nadruk op marktdata-analyse en tegenwoordig veel op shopper-onderzoek, zou juist een slimme combinatie van deze drie aspecten de basis moeten zijn voor een meer strategische stap richting 'next level category management'.

Category management is eind jaren tachtig ontstaan in de Verenigde Staten en heeft zich vanuit onder andere scanningdata-analyse en spacemanagement ontwikkeld tot een volwaardige retailmanagement filosofie. In de VS waren onder meer Safeway en Kroger de eerste retailorganisaties die category management implementeerden. Het vakgebied is al snel in Europa terechtgekomen, aan het begin voornamelijk in het Verenigd Koninkrijk en Nederland. In Nederland liepen Schuitema (C1000) respectievelijk Unigro (toen Super) met een afdeling genaamd 'module management' voorop. Hoewel category management als uitgangspunt het assortimentsmanagement van retailers heeft, zijn het toch vooral ook fabrikanten geweest die de basis hebben gelegd voor de ontwikkeling ervan. In de VS waren dit onder meer Coca-Cola en Philip Morris, in Nederland waren Procter & Gamble en Smiths Food Group voorlopers op dit gebied.

Concurrentiestrijd

De hevige concurrentiestrijd tussen de fabrikantenmerken werd steeds meer op het winkelschap uitgevochten. Doordat retailers zich intensiever gingen concentreren op de ontwikkeling van de winkelformules, waren opname en handhaving van het productaanbod van de fabrikanten niet altijd meer vanzelfsprekend. Hierdoor ontstond bij deze fabrikanten de behoefte aan meer inzicht in de prestatie van hun merken in de winkels en aan een werkwijze om de waarde van hun merken niet alleen meer aan de eindconsumenten te bewijzen maar ook aan de retailers.

Als gevolg van de uitdijende assortimenten, rendementsdruk en de opkomst van informatietechnologieën hadden supermarktketens zelf te maken met een steeds complexere bedrijfsvoering. Dit noodzaakte deze bedrijven tot de ontwikkeling van een moderne vorm van formule- en assortimentsmanagement. De nadruk lag hierbij vooral op het bereiken van een



De ontwikkeling van category management in de loop der jaren.

hogere mate van efficiency. Hieruit ontstonden het genoemde spacemanagement, met als belangrijkste doelstelling om tot vraaggestuurde en evenwichtige schapvoorraden te komen en later ook DPP (Direct Product Profitability), om inzicht te verkrijgen in de direct aan een product of assortiment toe te rekenen kosten binnen de retailketen. Omdat ook de kwaliteit van de marktdata beter werd, konden de categorieën door retailers nu steeds meer als aparte business units worden geanalyseerd en gemanaged. Hierdoor ontwikkelde er zich steeds meer een moderne vorm van retail assortimentsmanagement: 'category management'.

Rendement

Het eerste veel gebruikte category management analysemodel was het vijfstappenmodel van Nielsen ['reviewing the category - targeting consumers - planning merchandising - implementing strategy - evaluating results']. Hierna kreeg vooral het achtstappenmodel van de Partnering Group ['definition - role - assessment - scorecard - strategies - tactics - implementation -

review'] stevig voet aan de grond. Een belangrijke toevoeging hierbij was dat dit model vooral een ingang heeft om de huidige functie (de 'rol') van een bepaalde product-categorie voor de gehele winkelformule - zowel met betrekking tot intern rendement als vanuit de consument - te begrijpen en tactisch aan te passen. Dit basismodel wordt - ook internationaal - nog steeds veel gebruikt door retailers en fabrikanten of ligt in ieder geval ten grondslag aan de eigen processen.

Consequenties

De invoering van category management heeft zowel voor retailers als voor fabrikanten ook functionele en organisatorische consequenties gehad. Bij retailers ontstond binnen het assortimentsmanagement een duidelijk onderscheid tussen fabrikantgerichte inkoop ('buying') en consumentgerichte verkoop ('merchandising') en bij fabrikanten ontwikkelde zich trade marketing met als doel zich te oriënteren op retailontwikkelingen, retailbeleid en shoppergedrag.

Wat goed is gegaan is dat er nu veel meer inzicht kwam in zowel

rendementsvorming als consumentgedrag rondom een bepaalde categorie. Dit gaf een veel betere basis om specifieke categoriekwes-ties en mogelijkheden ter verbetering te signaleren. Te meer omdat retailers inmiddels steeds meer de beschikking kregen over veel betere interne verkoop- en kosteninformatie en omdat fabrikanten steeds meer inzicht kregen in de productgroep en hun merken daarbinnen op winkelniveau. Marktinformatieleveranciers zoals Nielsen, GfK en SymphonyIRI en tevens onderzoeksbureaus die zich richten op consumenten- en shopperonderzoek hebben hierbij in analytische zin een voorname rol gespeeld.

Veel categorieën in de supermarkt zijn de afgelopen jaren door de categorymanagementzeef gegaan. Projecten hebben bevestigd geresulteerd in betekenisvolle opbrengst- en rendementsstijgingen bij zowel retailers als fabrikanten. Hoewel internationale en nationale studies laten zien dat omzetten en rendementen na uitvoering van projecten van zowel retailers als fabrikanten gemiddeld zo'n 10 procent stegen (met

uitschieters naar boven en beneden), wordt er hiervan eigenlijk niet zo veel naar buiten gebracht.

Toekomst

De verwachting is dat een nog betere structurering van het retail assortimentsbeleid steeds beter gericht zal gaan worden op de beheersbaarheid daarvan op verschillende niveaus binnen de retailorganisatie, waaronder corporate, finance, formulemanagement, category management (waarbinnen inkoop), logistiek en de winkels. Effectief en overzichtelijk informatiemanagement wordt daarbij nog belangrijker dan het al was. Fabrikanten zullen meer dan ooit beseffen dat hun producten uiteindelijk via het retailkanaal worden verkocht, waardoor ze intensiever zullen investeren in retail category managementkennis en strategische partnerships met hun accounts. In het kader van category management zullen de functiegebieden commercie en finance meer naar elkaar toe groeien, met als doel om via consumenten- en rendementinzicht maximale effectiviteit van de bedrijfsvoering te bewerkstelligen.

Category management kan vanuit drie gezichtspunten worden bekeken:

- 1. Als het assortimentsmanagement van een retailer.** waarbij het totale winkelassortiment wordt verdeeld in een overzichtelijk geheel van logische assortimentonderdelen (categorieën) die afzonderlijk bedrijfseconomisch worden geanalyseerd en van een doelgroepgerichte strategie en marketinginvulling worden voorzien.
- 2. Als onderdeel van ECR** (Efficient Consumer Response). ECR is begin jaren negentig afzonderlijk ontstaan vanuit category management met als doel samenwerking in de keten om de consument sneller, beter en tegen lagere kosten te bedienen. Later is category management hieraan toegevoegd als de vraagzijde van ECR. De focus bij dit ECR-onderdeel ligt op het optimaliseren van het assortiment, productintroducties en promoties.
- 3. Als joint category management.** Hier is category management vooral een projectmatige samenwerkingsvorm tussen fabrikant en retailer. Op verzoek van de retailer (bijvoorbeeld vanuit het benoemen van speerpuntcategorieën) of op initiatief van de fabrikant (bijvoorbeeld naar aanleiding van een uitgevoerd shopperonderzoek), ligt het zwaartepunt hierbij meestal op assortiments- en presentatieoptimalisering en niet zozeer op de kostenkant.



Veel categorieën in de supermarkt zijn de afgelopen jaren door de categorymanagementzeef gegaan.

Ruud Verschuur, managing director DriveSight Management Consultancy, over 'next level category management':

'Categorieën moeten uiteindelijk de aanjagers van de winkelformule worden'

GASTBETOOG Ruud Verschuur

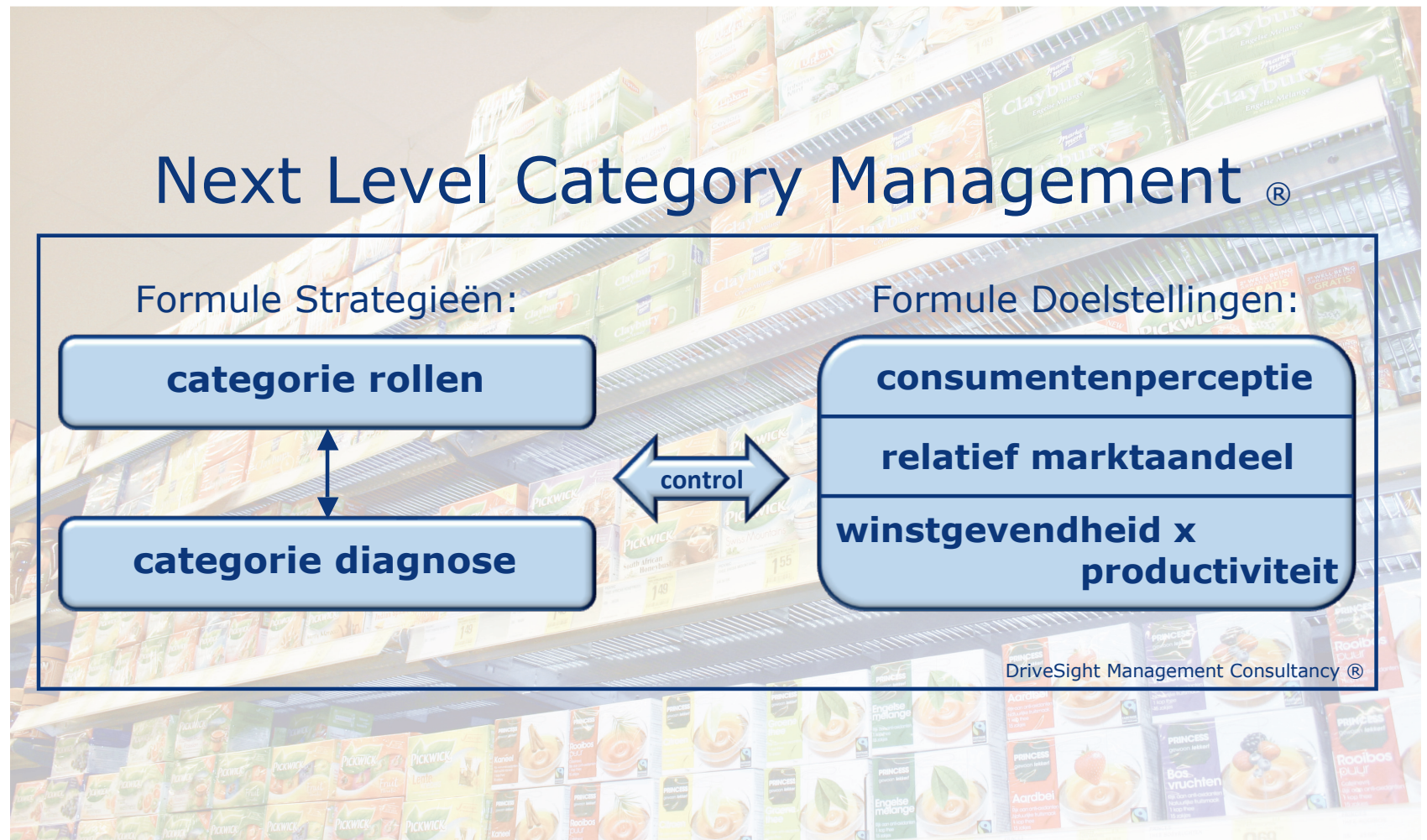
HOUTEN - In de ruim twintig jaar dat retailers bezig zijn met category management, is het uitgegroeid tot een volwassen vakgebied. Toch is het bij de meeste foodretailers in Nederland nog steeds niet tot volle wasdom gekomen, betoogt Ruud Verschuur van DriveSight Management Consultancy. Een nieuwe, moderne vorm van category management binnen retail kan ervoor zorgen dat categorieën elkaar beter aanvullen en in dienst staan van de formule als geheel.

Toen C1000 enige maanden geleden met project 'Lef' kwam, waarbij de keten 1.500 A-merken, eigen merken en basismerken aan het assortiment toevoegde, liet het daarmee een mooi voorbeeld zien van 'next level category management', ofwel het nieuwe category management. Dit initiatief gaat namelijk over de grenzen van de afzonderlijke categorieën heen en is daarmee gericht op de formuledoelstellingen van C1000. Bovendien is de uitwerking ervan gebaseerd op categoriestrategieën waarbij ook C1000-ondernemers en fabrikanten betrokken zijn. De doelstellingen zijn integraal gericht op een verbetering van de consumentenperceptie, een betere marktpositie, een betere margemix én op efficiëntere en effectievere ruimtebenutting.

Strategie ontbreekt

Een dergelijke integrale aanpak, zoals nu bij C1000, komt bij de meeste foodretailers echter nog maar weinig voor. Resultaten worden nu vooral behaald op onderdelen van category management, zoals assortimentsrationalisatie, betere presentatieplannen of een verbetering van de promotie-effectiviteit. Ook zijn er apart initiatieven op het gebied van ECR (Efficient Consumer Response), zoals het verbeteren van logistieke processen en betere informatiewisseling om ketenefficiëntie te verhogen.

Het zijn allemaal belangrijke onderdelen, die vaak tot goede resultaten hebben geleid, maar vaak blijven winkelformules nog te veel een optelling van separate categorieplannen en het formuleplan. Het resultaat van een volledige integrale aanpak ontbreekt dan nog. De oorzaak hiervan ligt in het feit dat category management (als strategisch management concept) de afgelopen jaren is ondergesneeuwd door onder meer het geweld van



Om de resultaten van de categoriestrategieën pragmatisch en structureel te meten, is het handig om dit te doen via drie dimensies: de consument (via consumentenperceptie), de markt (via het relatieve marktaandeel) en via de effectiviteit (winstgevendheid x productiviteit).

multichannel management, herpositioneringen van formules en overnamegolven.

Omdat veel winkelformules in het Nederlandse supermarktlanschap momenteel nogal overlappen in positionering, is het nu belangrijker dan ooit om als formule juist het verschil te maken met het assortiment. Dit onderscheid moet niet alleen consumentgericht zijn, maar vooral ook rendementgericht. Op langere termijn kan kostenconcurrentie nog wel eens belangrijker gaan worden. Het gaat namelijk niet alleen over het beoogde imago van de winkelformule bij consumenten. Category management bij de retailer gaat met name over de optelling van de verlies- en winstrekningen van de categorieën en ook, via de balans (voorraad), over working capital. De uitvoering van category management gaat daarmee dus over het rendement, de productiviteit en de effectiviteit van een winkelformule. Dat klinkt wellicht wat zwaar, maar het is uitermate belangrijk om vooral deze financiële dynamiek binnen en tussen de assortimenten goed te begrijpen.

Resultaten meten

De vraag is hoe category management bij retail dan beter kan worden ingevuld. Om als retailer de concurrentie slagvaardig het hoofd te bieden, moet category management sneller en bovenal slimmer worden uitgevoerd. Hierbij zou er veel meer nadruk moeten liggen op - langere termijn - strategisch category management, in plaats van operationeel, zoals nu vaak het geval is.

Het implementeren van 'next level' category management betekent dat categoriestrategieën elkaar aanvullen, elkaar versterken en tegelijkertijd in dienst staan van de integrale retaildoelstellingen. Dan worden categorieën de aanjagers van de winkelformule. De 'rol' (de functie) van de categorie is hier de sleutel. Want welke categoriestrategieën worden ingezet om

het gewenste formule-imago te bereiken, bijvoorbeeld via het productaanbod, de prijsstelling en de service? Welke categoriestrategieën worden ingezet om meer te verdienen, bijvoorbeeld gericht op marge, omloopsnelheid en efficiëntie? Dit zijn de basisvragen die moeten worden gesteld om tot een evenwichtig winkelformulebeleid te komen. Hetzelfde proces speelt zich uiteraard al af binnen de categorieën zelf, maar de aandacht zou dus veel meer naar een totaal formulenniveau getild moeten worden.

Om de resultaten van de categoriestrategieën pragmatisch en structureel te meten, is het handig om dit te doen via drie dimensies: de consument (via consumentenperceptie), de markt (via het relatieve marktaandeel) en via de effectiviteit (winstgevendheid x productiviteit). Effectiviteit gaat dan over de strategische maatstaven die het integraal resultaat laten zien van de inzet van de retailproductiefactoren voorraad, vloeroppervlakte en arbeid.

Naast de blijvende waarde van het huidige category management

achtstappenmodel (zie geschiedenis van category management, pag 20), is het 'next step' category management-model vooral ook geschikt voor hoger retailmanagement om snel strategische beslissingen te kunnen nemen vanuit een overzichtelijke planning.

Merkenvoorkeur en merkenswitch

In dit model voor retailers is voor fabrikanten nog steeds ruimte om te werken aan merkenvoorkeur en merkenswitch binnen een categorie. Merkdooelstellingen van fabrikanten en categoriedoelstellingen van retailers hoeven elkaar namelijk niet te bijten. Het op een hoger niveau uitvoeren van category management stelt fabrikanten juist veel beter in staat te begrijpen binnen welke 'rol' hun merken vallen bij een bepaalde retailer. Op zoek naar strategische samenwerking met retailers biedt dit veel meer kansen daarvoor.

Conventionele pullstrategieën (direct consumentgerichte marketing vanuit de fabrikant) voldoen dan niet alleen meer. Fabrikanten moeten hun assortiments-, promo-

tie- en presentatieaanbevelingen afstemmen op de specifieke categoriestrategie van de winkelformule. Fabrikanten hebben hierdoor de kans om ook kennispartner te worden van de retailer. Bij de fabrikanten is de invulling van de uitvoering daarvan met name weggelegd voor trade marketing. Marketing bij fabrikanten richt zich traditioneel op de merken en de consumenten, accountmanagement op retailrelaties en onderhandelingen over condities, trade marketing op retailanalyse, en markt- en shopperonderzoek.

De laatste discipline zou zich veel meer strategisch moeten gaan richten op kanaal-, winkelformule- en retailcategoriestrategieën. Hiervoor is dan overigens in het algemeen wel veel (meer) kennis nodig van retailmanagement en retailprocessen. Bij fabrikanten staat 'samenwerking met de retailer' traditioneel zeer hoog op de managementagenda. Fabrikanten die in staat zijn de principes van modern - next step - category management goed te doorgronden, kunnen hiermee een concurrentievoorsprong realiseren.

De belangrijkste redenen waarom category management niet tot volle wasdom is gekomen:

- Te weinig kennisdiepgang
- Te weinig betrokkenheid van topmanagement
- Het ontbreken van een strategisch category managementplan
- Te weinig in lijn gebracht met de formulestrategie
- Relatief te veel nadruk op de tactieken
- Te weinig gericht op de (directe) kostenkant
- Te veel informatie
- Te arbeidsintensief
- Te projectmatig



Ruud Verschuur: "Het is nu belangrijker dan ooit om als formule juist het verschil te maken met het assortiment, omdat ketens elkaar momenteel overlappen in formulepositionering."

Ruud Verschuur

Ruud Verschuur heeft een (inter) nationale achtergrond aan zowel retail- als fabrikantzijde in food en non-food (Super, PepsiCo, HJ Heinz, Numico, Vroom & Dreesmann). Verder is hij werkzaam geweest bij Prodis Management Consultancy (onderdeel van Nielsen). Sinds 5 jaar is hij managing director van DriveSight Management Consultancy, is lid van het management van de Trade Marketing Association (TMA) en is als Kerndocent Trade Marketing verbonden aan de SRM. Hij is een van de grondleggers van retail category management en fabrikanten trade marketing in Nederland.