

NAAR DE KERN VAN RETAILING

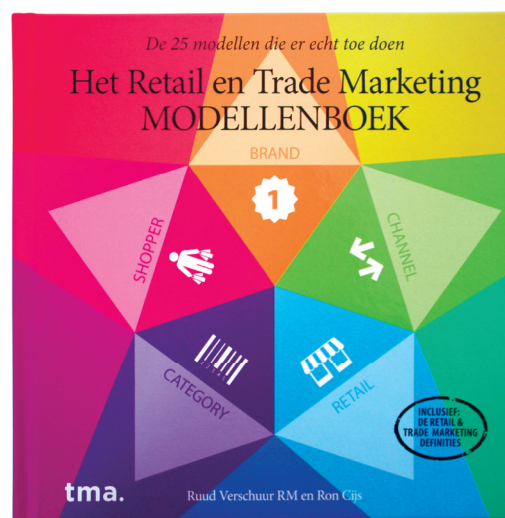
Retailers en fabrikanten weten elkaar in hun samenwerking lang niet altijd te vinden. En ook intern ontbreekt het soms aan richtingsgevoel. Een pas op de plaats maken en met gebruik van strategische modellen teruggaan naar de kern van de bedrijfsvoering kan oplossing bieden, stelt register marketeer Ruud Verschuur, co-auteur van het onlangs verschenen Retail en Trade Marketing Modellenboek.

DOOR: NIELS ACHTEREKEKE

Meer aandacht voor strategische modellen. Wat is volgens jou de noodzaak daartoe?

"Er gebeuren veel mooie dingen in retailland. Maar er gaat ook veel fout, om allerlei redenen. Productintroducties die niet slagen of situaties waarin het niet lukt om categorievisies om te zetten in succesvolle implementatie, waardoor het toch moeilijk blijft om als retailer en fabrikant strategisch samen te werken. Omzet blijft daardoor liggen. Binnen de complexiteit van retail verslapt vaak de managementaandacht voor het teruggaan naar uitgangs- en vertrekpunten van de bedrijfsvoering. Modellen en stappenplannen kunnen helpen om de complexiteit te vereenvoudigen, management te inspireren, meer inzicht te verkrijgen in de performance en om van daaruit keuzes te maken."

Zijn modellen en stappenplannen niet te theoretisch voor een prak-



tijkgerichte branche als de retail?

"Een model zorgt ervoor dat je ontdekt waar je staat en is dus heel praktisch. Het geeft houvast om tot visie en besluitvorming te komen. Denk aan vragen als 'Waar liggen de volumes van de toekomst?', 'Hoe

'Het gedrag van een eindconsument is niet hetzelfde als dat van de koper'

moeten de bouwstenen van de winkelformule worden ingevuld?', 'Hoe kan ik op één A4 de combinatie van commerciële, financiële en operationele keuzes borgen?' De antwoorden op zulke vragen leveren inspiratie op. Het dwingt je in positieve zin om samen te werken en een gezamenlijke structuur op te bouwen. Zowel intern al extern."

Je haalt een mismatch aan tussen retailers en fabrikanten. Waaruit ontstaat deze?

"Retailers en fabrikanten lijken eigenlijk helemaal niet op elkaar, hoewel ze elkaar natuurlijk keihard nodig hebben. Er wordt vaak gezegd dat ze daarom binnen de samenwerking vooral moeten uitgaan van de overeenkomsten. Ik zeg: 'Ga juist uit van de verschillen'. Dat biedt veel meer inzicht in elkaars werkwijze, problematiek en doelstellingen. Een fabrikant is vooral bezig om categorievisies te ontwikkelen. Hij kijkt bijvoorbeeld naar hoe een klant zich beweegt, waar de verdienmodellen liggen en waar de volumes van de toekomst liggen. Daardoor kijkt hij ook naar retailers. Daar kruisen de paden dus, maar een fabrikant snapt niet altijd goed waar een retailer naar kijkt.

Deze kijkt anders naar rendementsvraagstukken. Die benadert de retailer vanuit zijn winkeloperatie, met voorraad, arbeid en alles wat daar bijkomt. Een fabrikant let daar



In het boek worden 25 retail- en trademarketing-modellen gebundeld, verdeeld over vijf vakgebieden

minder op. Een ander verschil is dat de fabrikant zich richt op de eindgebruiker van een product. De retailer richt zich op zijn klant. Daarbij geldt dat het gedrag van een eindconsument niet hetzelfde is als het gedrag van een kopende klant; de shopper. Voor de leverancier is het noodzakelijk om het marketingproces en de denkwijzen van retailers goed te begrijpen. Andersom geredeneerd is het voor een retailer van belang om goed in te zien hoe hij het merkenbeleid van fabrikanten kan toevoegen aan de doelen van zijn winkelformule."

Welke concrete eerste stap raad je retailers aan?

"Vraag jezelf af of er op alle vlakken wel duidelijkheid is over waar je heen wilt als winkelformule. Zijn de doelgroepen goed bepaald? Is het formulemerk goed geladen? Hoe onderscheid je je ten opzichte van de concurrentie? En leidt dit allemaal tot het gewenste rendement? Bedenk vervolgens of je daar al naartoe aan het werken bent of dat je je koers moet wijzigen. Dat is een hele positieve manier om jezelf op het juiste spoor te zetten. Een gefun-

deerd stappenplan kan daarbij enorm van dienst zijn."

En de leverancier?

"Zorg dat je eerst intern vanuit de verschillende disciplines afstemt welke kant je op wilt en leg dat naast elkaar. Vertrek dan vanuit een strategische vraag. Dat kan er bijvoorbeeld toe leiden dat je je accounts strategisch wilt indelen. Bij de ene klant leg je de nadruk op volume, de ander gebruik je om je merk te bouwen. Zo kun je aan verschillende klanten verschillende benaderingen koppelen. Een of meerdere modellen kunnen je inspireren om tot de structuur te komen die nodig is om die volumes te lokaliseren."

Welk model mag volgens jou meer aandacht en toepassing krijgen?

"Het Strategic retail resources model, ook wel Trinity model genoemd. Dat is een winstgevendheidsanalyse die verder kijkt dan het bottom-line rendement. Retailers zijn vooral geneigd te kijken naar de bruto-winstontwikkeling. Maar om een beeld van je echte rendement te krijgen, is het een must om ook

'Vaak verslapt de management-aandacht voor het teruggaan naar uitgangspunten van de bedrijfsvoering'

de productiefactoren arbeid, voorraad en vloeroppervlakte hierin mee te nemen. Vooral de grote jongens in fashion, elektronica en in de supermarktbranche gebruiken dit model met succes."

Het boek benadrukt ook het belang van meer eenduidigheid in begrippen.

"Vaak komt het er in meetings op aan dat men zich afvraagt waar we het nu precies over hebben met z'n allen. Dat is verloren tijd. Denk aan een calculatiebegrip als penetratie. Welke berekening ligt daar nu eigenlijk aan ten grondslag? Over welke markt gaat het? En over welke tijdsperiode? Daar moeten alle partijen van op de hoogte zijn. Of een vakgebied-begrip als de primaire klant. Wie dat precies is, daar zijn de meningen over verdeeld. Ik merk dat er behoefte is om meer dezelfde taal te spreken. Daar kunnen professionals zelf aan werken, maar daar ligt naar mijn idee ook een taak voor de opleidingsinstituten." ■



■ RETAIL EN TRADE MARKETING MODELLENBOEK

Het Retail en trade marketing modellenboek bundelt 25 denk- en doe-modellen binnen retail en trademarketing. Naast bestaande modellen bevat het boek ook niet eerder gepubliceerde modellen, onder meer over de ontwikkeling van een categorievisie, joint branding en shopper marketing. Ook is er een overzicht van de belangrijkste vakgebied en calculatiebegrippen toegevoegd.

Ruud Verschuur schreef het boek samen met Ron Cijs. Ron overleed vlak voor de publicatie van het boek. Aan het Retail en trade marketing modellenboek, een uitgave van Stichting Trade Marketing Association (TMA) en RetailTrends Media, hebben GfK, TNS Nipo, Hogeschool Utrecht, POPAI en Carcter Company meegewerkt.