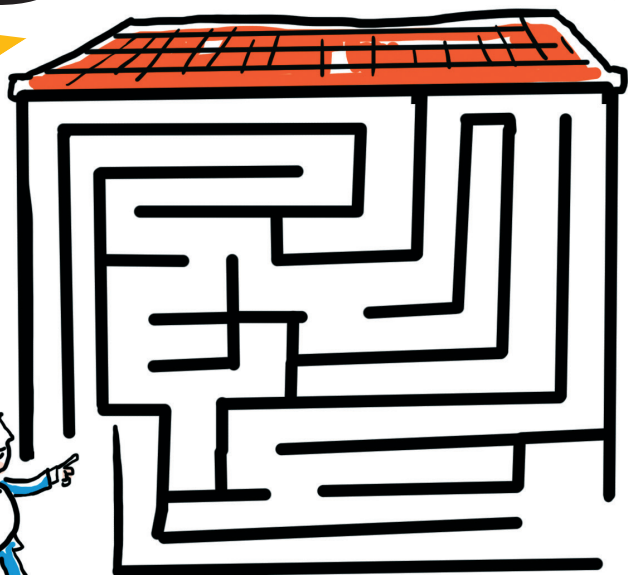


DE SLIMSTE WEG NAAR DE CONSUMENT...→

PERFECT STORE



Peter Liesting

DE SLIMSTE WEG NAAR DE CONSUMENT

PERFECT STORE

Peter Liesting



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

BIM Media B.V.

Postbus 16262

2500 BG Den Haag

tel.: (070) 304 67 77

www.bimmedia.nl

© 2015 Peter Liesting

Academic Service is een imprint van BIM Media B.V.

Boekverzorging: Het Noorden Communiqueert, Loon

Illustrator: Hans-Jan Rijbering

Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 94 6220 136 1

NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij BIM Media B.V. en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, BIM Media B.V. neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoud

	Over dit boek	8
1	DE WERELD IS FAST MOVING IN FMCG	14
1.1	Wat zijn Fast Moving Consumer Goods?	16
1.2	Wat maakt Fast Moving dan anders voor een leverancier?	18
1.3	Hoe bereik je zoveel outlets?	19
1.4	What's the plan?	22
1.5	Oké, duidelijk, maar hoe nu te werk?	24
1.5.1	Waar komt mijn klant?	25
1.5.2	Wat voelt mijn klant?	26
1.5.3	Wanneer koopt mijn klant?	27
1.6	Wat is de invloed van meer informatie?	30
1.6.1	Informatie filteren en presenteren	30
1.6.2	Verantwoordelijkheid door de keten heen	31
1.6.3	Informatie zorgt voor fundament	31
1.6.4	Less effort is more result	32
1.6.5	Vraaggestuurd aanbod	32
1.7	Vorbereiding helpt	33
2	DE PERFECTE LOCATIE	36
2.1	Wat is er dan mis met een kanaalindeling?	38
2.1.1	Te generiek	38
2.1.2	Blurring en Inschrijving	39
2.2	Hoe gebruik je de omgeving?	40
2.2.1	Perfect Fit	41
2.2.2	Traffic	42
2.2.3	What's the occasion?	47
2.2.4	Extra selectiemogelijkheden met omgevingsvariabelen	49
2.3	Hoe weet je waar je doelgroep is?	51
2.3.1	Bepalen van de doelgroep en bijbehorende locaties	52
2.3.2	Mindsetgebieden	54
2.4	Wat is de Perfecte Locatie?	55

3	DE PERFECTE INFORMATIE	58
3.1	Welke informatie is nu al beschikbaar?	60
3.1.1	Omzetgegevens	61
3.1.2	Omgevingsvariabelen	63
3.1.3	Locatievariabelen	64
3.1.4	Demografische gegevens	65
3.1.5	Social media	65
3.1.6	Overige online-informatie	68
3.1.7	Points of Interest	71
3.1.8	Traces	71
3.2	Hoe verzamel je efficiënt informatie?	72
3.2.1	Besteed aandacht aan je vraagstelling	73
3.2.2	Bepaal de belangrijkste variabelen	75
3.2.3	Stel vast hoe zeker je iets wilt weten	76
3.2.4	Raadpleeg onlinebronnen	77
3.2.5	Benader ondernemers	77
3.2.6	Zet studenten en scholieren in	78
3.2.7	Inhuren flexforce	79
3.2.8	Inzet van de buitendienst	79
3.3	Hoe gebruik je informatie?	80
3.4	Hoe kom je van omzet naar potentie?	84
3.4.1	Impactvariabelen	85
3.4.2	Hoe bepaal je de impactvariabelen	87
3.5	De Perfecte Informatie: samenvatting	89
4	DE PERFECTE EXECUTIE	92
4.1	Hoe voer je het plan voor marktwerking uit?	94
4.2	Hoe maak je een prospect tot klant?	97
4.2.1	Wat zijn microargumenten?	99
4.2.2	Sales Activity Management, hoe werkt dat?	103
4.3	Hoe werk je met een Moving Sales Universe	117
4.3.1	Wat is een Moving Sales Universe?	117
4.3.2	Onderhoudsprogramma	119
4.3.3	Hoe vind je nieuwe locaties?	121
4.3.4	How to move?	124
4.4	Hoe registreer je jouw marktwerking?	126
4.4.1	Behandel de accountmanager als minimalist	126

4.4.2	Doe iets met de gegevens	127
4.4.3	Zorg goed voor dataonderhoud	128
4.4.4	Is koppelen wel zo verstandig?	129
4.5	Hoe zie jouw Perfecte Executie eruit?	130
4.5.1	Welke Route to Market kies je?	130
4.5.2	Is jouw organisatie er klaar voor?	131
4.5.3	Waarop ga je sturen en belonen?	132
4.5.4	Heb je aan dataonderhoud gedacht?	135
4.5.5	Met welke tools ga je aan het werk?	135
4.6	Bestaat de Perfecte Executie?	136
5	DE PERFECTE TOEKOMST	140
5.1	Van push naar pull: wat is het gevolg?	142
5.2	Wat doe je met een overload aan onlinedata?	144
5.3	Wat is de impact van virtual promotion?	147
5.3.1	Consumentenprofielen zijn key	149
5.3.2	De media-aanpak schuift op	150
5.3.3	Concept- en productontwikkeling	151
5.4	Waarom samenwerken?	152
	Bijlage 1 Kanalen FMCG	156
	Bijlage 2 Handige tools	158
	Bijlage 3 Accountability van de afdeling marketing	169
	Bijlage 4 Gangbare strategieën binnen FMCG	171
	Over de auteur	182
	Het concept Perfect Store, Datling en Salesmapp	184

Over dit boek

Bij ons is alles anders...

Elke verkoop- en marketingorganisatie, iedere bedrijfsleider en vooral iedere ondernemer zal deze woorden regelmatig in de mond nemen. Zeker in de markt van Fast Moving Consumer Goods (FMCG), waarin meer dan 100.000 eigenzinnige ondernemers actief zijn en vele honderden leveranciers. Niet dat het niet waar is, want ja, natuurlijk is het in elke organisatie altijd anders. Gelukkig maar. Dat maakt de markt zo interessant: iedere leverancier kan zijn eigen invulling geven aan zijn organisatie, zijn producten en de wijze waarop hij de markt benadert. Iedere ondernemer beslist zelf over zijn productassortiment, de aankleding van zijn locatie en zijn communicatie naar de consument. Zo krijg je diversiteit en onderscheid in de markt.

Om staande te blijven in deze sterk concurrerende markt, waarin momenteel zo ontzettend veel verandert, is een duidelijk plan voor marktwerking noodzakelijk. Zowel de ondernemer als de leverancier hebben structuur nodig om op het juiste moment met het juiste assortiment de juiste doelgroep te kunnen bewerken. De methode Perfect Store is ontwikkeld door Datling op basis van klant ervaringen. Datling is een innovatieve organisatie die bedrijven ondersteunt in marktwerking en gespecialiseerd in FMCG. De Perfect Store methode helpt de leverancier om samen met de ondernemers het beste te halen uit hun gezamenlijk belang: het maximaliseren van omzet en marge op een locatie. *Perfect Store* is de routekaart voor **de slimste weg naar de consument**.

De ondernemer of fabrikant die nu nog denkt in traditionele leverancier-afnemerrelaties, is blijven steken in de vorige eeuw. Daarmee gaat hij het nu niet redden. De ondernemer, tussenhandel en fabrikant/leverancier moeten samen op zoek gaan naar wat nodig is om de consument te verleiden. Alleen zo kan een product, een merk of verkoopconcept zich daadwerkelijk onderscheiden en daarmee voldoende marge genereren voor continuïteit. De eigenschappen van

het product en de sfeer van de locatie moeten afgestemd zijn op de stemming van de klant. Is aan deze voorwaarden voldaan, dan praten we over de *Perfecte Mix* (hoofdstuk 1) die aan de basis ligt van *Perfect Store*.

Je kunt op een locatie ontzettend veel doen om onderscheidend te zijn. In geen enkele markt zijn emotie en sfeer zo succesbepalend als in FMCG: een chagrijnige dame in de bediening kan de locatie een stempel geven waar moeilijk vanaf te komen is. Lege schappen, personeel zonder kennis van zaken en een oubollige aankleding zijn andere voorbeelden die de beleving van de klant negatief beïnvloeden. Sfeer bepaalt of iemand graag naar binnen stapt. Als de sfeer op een locatie aansluit bij de emotie van het publiek, zul je jezelf onderscheiden van de concurrentie. Juist die sfeer heb je zo hard nodig om het verschil te maken met onlineshops.

Welke locaties vormen de interessantste prospects voor het product-assortiment van de leverancier? Welke locaties sluiten het beste aan bij de productdoelgroep? Interessante vragen in een markt met een enorme hoeveelheid aan locaties, waarin je steeds meer vermenigving van activiteiten ziet: de boekhandel die ook ijsjes verkoopt, de lunchroom die ook sieraden verkoopt of het tuincentrum waar je ook terecht kunt voor een kopje koffie. Op zoek naar de **Perfect Fit** (hoofdstuk 2) volstaat de traditionele kanaalindeling niet meer. *Perfect Store* helpt je de segmentatie van outlets aan te vullen met informatie over omgevingsfactoren die de 'traffic' rondom een outlet bepalen. Denk aan stations, winkelstraten, scholen & werk, natuurgebieden en traffic generating outlets. Daarmee kun je een selectie maken van de **Perfecte Locaties** (hoofdstuk 2) voor jouw productassortiment.

Veel vertegenwoordigers zullen herkennen dat het moeilijk is om prospects tot vaste klant te maken. Maar stel je eens voor dat je, zonder dat je er een bezoek aan hebt gebracht, al de beschikking hebt over de **Perfecte Informatie** (hoofdstuk 3) die je helpt met het selecteren van de meest aantrekkelijke locaties, waar je de meeste kans van slagen hebt? *Perfect Store* maakt je wegwijs in de enorme hoeveelheid mogelijkheden die er zijn om zonder bezoek een prospect op waarde te schatten: omzetspotentie, locatievariabelen, omgevingsvariabelen,

social media en andere onlinebronnen, gebruikmakend van de nieuwste technologieën en inzichten. Met als resultaat dat de conversieratio van de vertegenwoordigers aanzienlijk kan stijgen.

Het concept *Perfect Store* slaat een rationele brug tussen de ondernemer en zijn leverancier. Liet je je voorheen min of meer leiden door het onderbuikgevoel, omdat je geen duidelijke aanknopingspunten had? De opkomst van datastromen en digitale technologie heeft tot een nieuwe discipline geleid die een fundament kan geven aan het buikgevoel. Daarnaast heeft marketing op locatie zijn intrede gedaan, waarbij de consument wordt gevolgd en verleid om op locatie een aankoop te doen.

Natuurlijk zijn outleteigenaren allemaal eigenwijs. Ze zijn niet voor niets ondernemer geworden. Maar met de *Perfect Store*-methode is de vertegenwoordiger in staat de ondernemer te overtuigen met microargumentatie, kan hij de locatie lezen en de ondernemer ondersteunen met nieuwe kennis over ontwikkelingen in de omgeving, trends binnen zijn doelgroep en wijziging van traffic generators.

Vind je als leverancier geen gehoor bij de ene retailer, dan moet je door naar de volgende. Niet blijven trekken aan een dood paard zeggen ze dan. Je bent gebaat bij ondernemers die geloven in samenwerking als weg naar margebehoud en efficiency. Dat is een belangrijke pilaar binnen de **Perfecte Executie** (hoofdstuk 4). Zet als vertegenwoordiger, in samenwerking met marketing en binnendienst, een duidelijke limiet op de inspanningen die je levert, wanneer ze niet tot de gewenste activering leiden.

Dit sluit direct aan bij een tweede belangrijke pilaar van de Perfecte Executie: stuur niet op resultaat, maar op de manier waarop je dit gaat bereiken. **Sales Activity Management** (hoofdstuk 4) is in deze context het beste te vertalen als Verkoop Activerings Management. Want dat is waar het om gaat: heb je de juiste activering van jouw producten voor elkaar, dan zullen de resultaten volgen.

In de nabije toekomst zal zowel de leverancier als de ondernemer steeds vaker worden geconfronteerd met de mogelijkheden van de virtuele wereld. Aan de hand van het voorbeeld van de **Virtual**

Promotion (hoofdstuk 5) zul je zien dat dit veel gevolgen heeft voor de wijze waarop de communicatie naar consumenten zal gaan verlopen.

Door het gebruik van voorbeelden uit de praktijk is *Perfect Store* inzichtelijk voor iedereen en kan zowel de ondernemer als de sales- en marketingafdeling van de leverancier zijn ideale *Perfect Store*-benadering opzetten.

Aan het einde van ieder hoofdstuk vatten we nog eens in een flow-schema samen wat er aan bod is gekomen. Daarmee wordt de informatie extra inzichtelijk gemaakt.

Wanneer je meer wilt weten over hoe het binnen de FMCG in de praktijk te werk gaat, kan je in de bijlagen nog enkele uitwerkingen vinden. De **kanaalindeling** van Datlinq (bijlage 1) laat zien hoe de markt in de praktijk kan worden ingedeeld. Hierbij sluiten we zoveel mogelijk aan bij gangbare terminologie voor de buitendienst. In bijlage 2 komen de **tools** aan bod die worden ingezet om de markt-bewerking daadwerkelijk te realiseren: tools om gegevens gemakkelijk te registreren en tools voor het onderhoud van databases. In bijlage 3 staan we kort stil bij de dagelijkse discussie over de **taken van marketing**. Vaak wordt deze afdeling alleen gestuurd op het budget en vormt daardoor een kostenpost, maar er zijn veel alternatieven mogelijk. In de laatste bijlage zijn veel **gangbare strategieën** weergegeven. Je krijgt meer informatie over waar de FMCG-markt vandaan is gekomen.

1 De wereld is Fast Moving in FMCG

Stop, Seduce and Convert.

De Fast Moving Consumer Goods-markt is een fascinerende omgeving. Als geen andere wordt zij beïnvloed door de psyché van de consument. In welke stemming is hij? Hoe kan ik zijn aandacht trekken en vasthouden? Het contactmoment is vluchtig, duurt wellicht slechts enkele seconden, maar dan moet die klant 'gepakt' zijn. Er is geen tweede kans. De klant doet geen aankoop of, erger nog, hij koopt een ander product. Dit is de dynamiek waarin spelers op de markt van de FMCG zich dagelijks bewegen.

Het zal je ongetwijfeld zijn opgevallen dat wanneer je ergens in Zuid-Europa over straat loopt, je op elke kruising of ieder druk plein wordt aangesproken. De een vraagt of je komt eten, de ander biedt je de meest prachtige sieraden aan. De overeenkomst is dat je steeds – letterlijk – aan je jasje getrokken wordt. Dit is aandacht trekken *the hard way*. Als je rechtstreeks wordt aangesproken, *moet* je er wel aandacht aan schenken. En dat het werkt weet iedereen, we trappen er allemaal in. Het boeiende hiervan is, dat als het je overkomt, je jezelf heilig voorneemt het de volgende keer niet meer te doen. Maar de eerstvolgende keer laat je het toch weer toe. Dit komt omdat alles op dat moment klopt: het weer, de plek en misschien wel het belangrijkste: jouw mindset. Misschien is dat wel het grote verschil met landen in Noord-Europa. De consument staat er niet voor open omdat hij niet in de mood is voor dergelijke aanbiedingen. Hij is immers niet op vakantie.

Het leggen van een eerste contact met de consument is geen eenvoudige opgave. Een van de karakteristieken van de FMCG-markt is het trekken van aandacht. Kijk maar eens goed om je heen en je zult je realiseren, dat er overal waar je komt wordt geprobeerd om jouw aandacht te trekken.

Als je frisdrank, een reep of een broodje wilt verkopen, zal dat zichtbaar moeten zijn voor de consument. Als je eenmaal opvalt, dan kun je vervolgens proberen de consument te verleiden. Doe je dat goed, dan leidt dit tot verkoop. Dit is het principe van Stop, Seduce

and Convert. De aanpak vraagt wel om een perfecte voorbereiding. Daarvoor is het nodig dat je een aantal belangrijke eigenschappen van deze markt kunt herkennen.

1.1 Wat zijn Fast Moving Consumer Goods?

De meest gehanteerde definitie van FMCG zit al opgesloten in de naamgeving: Fast Moving Consumer Goods. De naam suggereert dat goederen snel bewegen – natuurlijk niet letterlijk, het gaat erom dat de tijd dat de producten in de schappen liggen of in de koeling worden bewaard relatief kort is. Er zijn drie criteria waaraan een assortiment moet voldoen om te vallen onder FMCG: korte doorlooptijd, kleine impact en snel beslismoment. Dit zijn basiseigenschappen die alle FMCG-producten gemeen hebben.



De doorlooptijd is het meestgebruikte criterium om een product te classificeren. Bedenk daarbij dat je eenzelfde product niet altijd een op een kunt vergelijken. Een broodje in de supermarkt verkoopt niet even snel als hetzelfde broodje bij de benzinepomp. Dit geldt ook voor sieraden in een bijoux-winkel naast de Eiffeltoren of die in een kledingzaak in een dorpscentrum. De tijd dat een artikel in een

schap ligt, kan variëren van enkele uren tot enkele maanden. Houd als stelregel aan, dat als het gebruikelijk is dat een product langer dan één of twee maanden in een schap ligt voordat het gekocht wordt, je niet meer spreekt van Fast Moving. Er zijn natuurlijk uitzonderingen, zoals een achterafwinkeltje waar weinig klanten langskomen. Deze vallen buiten deze definitie omdat het daar wel veel langer kan duren. Het gaat bij het product om de meest gangbare doorlooptijd. De tweede eigenschap die alle FMCG-producten gemeen hebben, is de kleine impact op de consument. Hiermee wordt bedoeld de impact die het heeft op je portemonnee. Uiteraard zijn er mensen die bij een autodealer binnenlopen en ter plekke beslissen een nieuwe Porsche aan te schaffen, maar dit type consument is zeldzaam. Bij een leuk shirt, een kopje koffie op het terras of een koel blikje frisdrank bij de benzinepomp, is de impact op je te besteden budget gering. Dat geldt voor veel producten. Denk maar eens aan kleding, schoenen, kantoorartikelen of een pakje kauwgum. De kleine impact heeft dus betrekking op een groot assortiment.

Het derde punt is het beslissingsmoment. De klant hoeft er meestal niet lang over na te denken om te beslissen of hij tot aanschaf overgaat van dit specifieke product. Neem een ijsje, een drankje of een paar leuke oorbellen. Wanneer het beslissingsmoment bijna gelijk valt met het moment waarop de consument met het product wordt geconfronteerd, dan spreek je van een Fast Moving Consumer Good.

De meest nauwe definitie van een Fast Moving Consumer Good is nu dat aan alle drie de criteria (korte doorlooptijd, kleine impact en snelle aankoopbeslissing) voldaan moet worden. Aan de andere kant van het spectrum is er de meest ruime definitie, waarbij het product aan één van de eigenschappen moet voldoen. In *Perfect Store* gebruiken we de nauwe definitie.

De omschrijving van de Fast Moving Consumer Market wordt dan:
Een product moet binnen een korte periode worden verkocht, het aankoop- en beslissingsmoment vallen nagenoeg samen en de klant heeft voor de aankoopbeslissing nauwelijks een bewuste afweging nodig.

1.2 Wat maakt Fast Moving dan anders voor een leverancier?

Je zult merken dat de drie specifieke eigenschappen van de FMCG-producten invloed hebben op de marktwerking. In de FMCG-markt moet je namelijk jouw artikelen zo dicht mogelijk naar de consument toebrengen. Want hoe gemakkelijker bijvoorbeeld jouw Red Bull toegankelijk is voor de klant, hoe meer ervan zal worden verkocht.

DICHT BIJ DE CONSUMENT

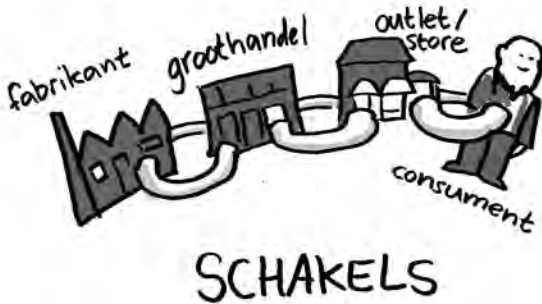


Overal waar mensen komen en wonen, worden zaken als eten, drinken, sieraden en kleding aangeboden. Daarom laat de FMCG-markt zo'n veelheid aan outlets of verkooppunten zien. We spreken over miljoenen locaties. Wat daarbij opvalt, is dat er alleen maar meer locaties bijkomen. Door de financiële crisis proberen alle winkeliers een graantje mee te pikken van deze lucratieve markt: een rekje of koeling is zo geplaatst, de verkopen van frisdrank vormen een prettige aanvulling op die van kleding of schoenen. Uiteraard is de opkomst van internet ook hier van invloed. Nu zal het niet snel voorkomen dat iemand online een biertje of een kop soep bestelt, maar de thuisbezorgconcepten zoals wij die nu kennen, vormen zowel een kans als een bedreiging voor de traditionele spelers in de FMCG-markt. Hoofdstuk 5, *De Perfecte Toekomst*, gaat dieper in op de

ontwikkelingen in de virtuele wereld en de invloed die dit heeft op de wijze waarop de consument wordt benaderd.

1.3 Hoe bereik je zoveel outlets?

Als je als leverancier te maken hebt met een groot aantal locaties of verkooppunten, dan spreek je ook wel van een fijnmazige distributie. Je kunt je voorstellen dat het bevoorraden van deze locaties een behoorlijk complexe operatie is. Vaak worden er dan ook logistiek specialisten ingeschakeld: de groothandel of distributeur. Deze situatie kennen we in FMCG ook. Feitelijk betekent het dat er een schakel bijkomt tussen de locatie waar het product verkocht wordt en de leverancier. Je hebt dan als leverancier/fabrikant te maken met een indirecte markt, omdat de ondernemer die aan de consument verkoopt, het product niet rechtstreeks bij jou afneemt. Er zijn op dit gebied wel grote verschillen per land en productsoort, maar de meest eenvoudige bedrijfskolom heeft de volgende opbouw:



Soms wordt hier nog een schakel aan toegevoegd. Zo kun je te maken hebben met een *broker* die tussen de groothandel en outlet in zit, of met een *agent* die namens een fabrikant in een bepaalde regio optreedt. Ook kan tussen de groothandel en de outlets meer dan één schakel worden toegevoegd. Bijvoorbeeld als je te maken hebt met kleine familiebedrijven die regionaal actief zijn en worden beleverd door een nationale groothandel. In andere gevallen is er alleen sprake van een regionaal depot waarbij een logistiek doorgeefpunt

is gecreëerd. Ketens of formules maken daarnaast vaak gebruik van verschillende distributiecentra om de producten te verdelen over alle locaties. Het is dus een enorme logistieke organisatie om alle producten op tijd op een locatie te krijgen.

De logistieke organisatie heeft grote gevolgen voor de verhoudingen tussen de schakels in de keten. Doordat het directe contact tussen de leverancier (fabrikant) en eindverbruiker op de locatie (outlets) vervalt, is er ook geen sprake meer van een directe financiële relatie tussen de leverancier en de outlets. Hierdoor weten veel leveranciers niet precies meer waar hun producten terechtkomen. Ze weten wel aan welke groothandel hun producten zijn geleverd, maar waar die vervolgens naartoe gaan, is niet altijd even duidelijk. Om daar inzicht in te krijgen, kunnen ze nauw samenwerken met de groothandel, maar niet alle groothandels zijn hiertoe bereid. Vaak ervaren ze dit als een directe bedreiging; ze beschouwen de outlets als hun klanten, waar de leverancier (fabrikant) niet aan mag komen.



Gelukkig is de situatie op dit punt de laatste jaren sterk aan het veranderen. In sommige gevallen heeft het er zelfs toe geleid dat de groothandel zo nauw samenwerkt met de leverancier, dat er sprake is van exclusieve distributie. Dan biedt de groothandel geen concurrerend assortiment aan naast dat van deze leverancier. De meeste groothandels kiezen er echter voor om per productgroep niet afhankelijk te

zijn van één leverancier, zodat ze controle houden over de keten. Door meerdere merken te voeren kun je namelijk de prijzen en condities beter naar je hand zetten. Alles moet eerst langs de groothandel, waardoor deze exact kan monitoren wat de ontwikkelingen zijn per categorie en type ondernemer. Een vooruitstrevende groothandel zoekt echter meer de samenwerking op met zijn leveranciers en afnemers. Deze verticale samenwerking leidt namelijk tot een betere aansluiting van het totale concept op de markt: zo kan aan de consument het juiste product worden aangeboden op het juiste moment.

Omgekeerd betekent het dat een store-eigenaar met meerdere schakels in de bedrijfskolom minder directe communicatie onderhoudt met zijn leveranciers (de fabrikanten). Omdat de groothandel ertussen zit, kan hij immers niet bij de leverancier terecht voor vragen en advies over zijn specifieke situatie. De groothandel heeft soms meer dan 60.000 artikelen in het assortiment en kan onmogelijk alle kennis hebben over elk product.

Om ondernemers (stores) toch te kunnen adviseren en hen ervan te overtuigen dat ze het merk en assortiment van de fabrikant gaan inkopen, kiezen veel FMCG-leveranciers ervoor om rechtstreeks te gaan communiceren met de ondernemer. Er is dan sprake van indirecte marktwerking zonder directe financiële relatie, omdat de groothandel levert en factureert. De leverancier promoot alleen zijn producten en diensten.

Het ontbreken van directe klantrelaties heeft grote consequenties voor de wijze waarop een leverancier de markt gaat bewerken. Met name in de uitvoering stuit hij op uitdagingen, omdat de verkoop- en marketingafdelingen niet direct kunnen worden afgerekend op behaalde omzet. Hoe meet je dan of je succesvol bent met de inzet van je buitendienst? Daar komt ook nog bij dat je rekening moet houden met de gevoeligheid bij de groothandel als je een relatie wilt opbouwen met de ondernemer die de groothandel beschouwt als zijn klant. Je dient als leverancier dus goed na te denken over wat de slimste Route to Market is.

1.4 What's the plan?

Hoe zorg je ervoor dat jouw producten op de juiste plek komen? Vooral als het niet meer vanzelf gaat en de groothandel meerdere keuzes kan maken dan alleen voor jouw aanbod, kun je er niet omheen: er moet een plan komen. Jij moet ervoor gaan zorgen dat je bij de juiste store-eigenaar komt met een duidelijk verhaal, waardoor hij niet meer om je heen kan en jouw product wel moet opnemen in zijn assortiment. Maar hoe pak je dit aan? Ga je je alleen richten op de ondernemer of kies je voor de groothandel als de partner van jouw product?

Eigenlijk zijn veel leveranciers nooit echt bezig geweest met hun Route to Market, omdat er altijd wel groei was. Of het nu meer was dan het marktgemiddelde of minder, er was groei, dus er bestond niet echt een noodzaak om hierover na te denken. Als het goed gaat is er niet voldoende pijn om te veranderen. Maar de tijden zijn sterk veranderd en daarmee is de noodzaak voor een doordachte marktaanpak gegroeid. Een leverancier zonder marktbewerkingsplan is als een stuurman die vaart zonder kompas: hij weet misschien wel waar hij naartoe wil, maar hij heeft geen idee hoe hij daar komt. En dan wordt hij van alle kanten ingehaald.



Een goed plan beschrijft welke route je gaat nemen om de consument te bereiken. Steeds vaker wordt aan managers gevraagd om voor (nieuwe) producten een businessplan of een case study op te stellen, om aan de bedrijfsleiding voor te leggen. Naast de doelstellingen wil men ook weten hoe de managers dit denken te bereiken en ten slotte wat dit gaat kosten. Een succesvol lanceringsplan voldoet meestal aan drie belangrijke randvoorwaarden: het moet begrijpelijk zijn, motiverend en snel resultaat opleveren.

Voor iedereen te begrijpen

Een succesvolle aanpak is goed uit te leggen aan iedereen die ermee te maken krijgt. Het plan is eenvoudig te begrijpen. De belangrijkste oorzaak van het falen van een plan is dan ook vaak de wijze waarop het wordt gecommuniceerd aan andere delen van de bedrijfskolom. Omdat de markt veel schakels heeft, kan de boodschap snel vertroebelen. Denk maar aan dat spelletje waarbij je iemand iets in zijn oor fluistert, die het dan weer door moet geven aan de volgende persoon. Aan het eind van de rij is de boodschap compleet veranderd. Deze ervaring is er ook met betrekking tot de Route to Market. Als er een complex plan is uitgedacht, kun je ervan uitgaan dat er op de werkvloer maar weinig van overblijft. Veel plannen zijn gestrand doordat de betrokkenen niet goed begrepen hoe ze in elkaar staken. Of doordat medewerkers er simpelweg een eigen interpretatie aan gingen geven. Een goede Route to Market is dus helder en voor iedereen te begrijpen.

De aanpak moet motiveren

Het is belangrijk dat er in het plan aandacht wordt besteed aan de motivatie. De aanpak dient niet alleen de afnemers te overtuigen, maar ook alle andere betrokkenen, zoals personeel en tussen-schakels. Het moet zo geformuleerd zijn dat iedereen de zin ervan inziet en ermee aan de slag wil gaan. Wat het beste werkt, is dat de bedenker van het plan letterlijk op een kistje gaat staan om het plan toe te lichten en te verkopen. De motivatie van het team bepaalt namelijk het succes van het plan. Aandacht geven aan de schakels,

door bijvoorbeeld een spelelement of een bonus voor medewerkers in te bouwen, is essentieel voor een succesvolle introductie. Je kunt immers niet constant achter iemand staan om hem aan te moedigen.

Snel resultaat

Een plan dat direct effect heeft, leidt tot meer aandacht, waardoor de succeskans vergroot wordt. Dat is natuurlijk logisch, iedereen is graag bezig met succesvolle zaken. In FMCG geldt dit echter nog sterker, omdat het aanbod zo groot is. Veel goede plannen zijn uiteindelijk ten onder gegaan, omdat het resultaat te lang op zich liet wachten. Het lijkt erop dat vooral binnen deze markt de honger naar snel succes enorm groot en onbevredigbaar is: totale bedrijfsstrategieën worden om de drie jaar op de schop genomen door het uitblijven van kortetermijnsucces. Het is daarom uitermate belangrijk om altijd zogenaamde quick wins in te bouwen, zodat het plan bij iedereen blijft leven.

1.5 Oké, duidelijk, maar hoe nu te werk?

Voor het opstellen van een succesvolle Route to Market moet een leverancier beginnen met het eindpunt, in dit geval de laatste schakel in de keten: de consument. Er zijn nog veel leveranciers die zich alleen op de groothandel of op de ondernemer richten en de consument compleet buiten beschouwing laten. Maar ook als het gaat om producten waarbij de consument niet voor jouw merk kan kiezen of het snel kan herkennen, is het belangrijk om altijd de consument centraal te stellen. Bijvoorbeeld in het geval van de bakker die uiteindelijk de keuze voor de inkopen maakt. Het is belangrijk om met hem mee te denken over zijn doelgroep. De keuze tussen voorgebakken brood of grondstoffen en zelf brood maken wordt enerzijds bepaald door de hoeveelheid ruimte in de winkel, maar zeker ook door de vraag van de consument. Als zijn verkoop afhankelijk is van winkelend publiek dat bij mooi weer massaal toestroomt, kan hij beter met voorgebakken brood werken. Hij is dan meer flexibel dan wanneer hij zelf brood moet maken.

Leveranciers die beginnen bij deze laatste schakel, de consument, kunnen de tussenschakels bij de marktbewerking betrekken als partners. Hoe beter iedereen weet waar de gebruikers van zijn assortiment zitten, hoe efficiënter de aanpak kan worden. Om je goed te verplaatsen in de consument, kun je gebruikmaken van drie basisvragen:

Waar komt mijn klant?

Wat voelt mijn klant?

Wanneer koopt mijn klant?

1.5.1 *Waar komt mijn klant?*

In de overvloed aan promotie-uitingen die de FMCG-markt kenmerkt, wil een leverancier natuurlijk dat zijn producten opgemerkt worden door zijn klanten. In een markt waarin beslissing- en aankoopmoment zo dicht op elkaar zitten, wil hij zijn producten zo dicht mogelijk bij zijn klant positioneren en moet hij er dus voor zorgen dat hij zo exact mogelijk weet waar zijn consument zich bevindt. Het gebruik van alle mogelijke informatie hierover is dan ook een must geworden voor een succesvolle marktbewerking. En gelukkig zijn daarvoor talloze mogelijkheden.

Tegenwoordig weten we al honderd keer beter dan tien jaar geleden waar een doelgroep komt en wat zij daar komt doen. Informatie over de consument is door het gebruik van de smartphone, simpele verpakkingsschips, bewegingssensoren in een winkelstraat, communities, Points of Interest en transactiedata nu al beschikbaar. En deze toename van informatie houdt voorlopig nog niet op.

Bij de meeste leveranciers staat het gebruik van deze informatie echter nog in de kinderschoenen. Laat staan dat nieuwe bronnen als traffic traces, socialmediavoorkeuren en zoekpatronen worden ingezet om de marktbewerking te optimaliseren.

Het feit dat deze nieuwe data beschikbaar zijn en het tempo waarin er nieuwe bronnen bij komen, betekent een complete omslag in de wijze van analyseren van de markt. Degene die in staat is deze gegevens te vertalen naar informatie waarmee hij zijn marktbewerking kan sturen, is de winnaar.

1.5.2 *Wat voelt mijn klant?*

Oké, je weet nu dat een klant op een bepaalde locatie aanwezig is. Dat helpt uiteraard enorm in het besparen van onnodige kosten. Belangrijk is echter wel dat je nu op een juiste manier gaat communiceren. Dezelfde boodschap gebruiken voor de gehele markt gaat niet meer werken. Bovendien geldt dat wanneer een klant op weg is naar zijn werk, hij andere behoeftes heeft dan tijdens een diner of wanneer hij aan het winkelen is. Dit is voor de meeste leveranciers nog onontgonnen terrein. De boodschap over het product en het materiaal dat is ontwikkeld om klanten aan te spreken, is meestal nog voor alle gelegenheden hetzelfde. Op dit gebied is dus nog veel te winnen.

Om een consument te verleiden tot aankoop, zullen de ondernemer en leverancier zich moeten verdiepen in de gemoedstoestand waarin de klant verkeert op het moment dat hij op een specifieke plek is. *Occasion marketing* noemen we dat. Dit is misschien nog een jonge discipline, maar feitelijk wel een logische. Verleiden heeft namelijk alles te maken met de mindset van de consument. Als deze informatie over de doelgroep beschikbaar is, kan beter worden ingeschat wanneer de consument wel of niet moet worden benaderd met een boodschap over een product. Zijn mindset kan immers ieder moment weer anders zijn: je moet je voorstellen dat iemand zich op het moment dat hij opstaat anders voelt dan op het moment dat hij gaat lunchen, in een overvolle tram staat of 's avonds in zijn bed stapt. *Occasion marketing* houdt in dat je op basis van data voorspelt wat de mindset van de consument is, om zo beter in te spelen op wat hij of zij gaat doen. Neem jezelf maar eens als voorbeeld. Wanneer je aan het winkelen bent, zul je eerder openstaan voor de nieuwste modetrends dan wanneer je haast hebt omdat je op tijd op je werk wilt zijn.

Het belang van de eerste vraag, Waar komt mijn klant?, is aan bod gekomen. Als leverancier kun je de aandacht van je klant trekken als je weet waar hij zich bevindt. Na deze laatste paragraaf zal duidelijk zijn dat het antwoord op de tweede vraag, Wat voelt mijn klant?, ook essentieel is voor de *Stop, Seduce and Convert*-methode. Alleen al door deze twee vragen te beantwoorden, kun je een promotie-campagne voor een product gericht afstemmen op de plek en de

doelgroep. Uiteraard wil je dat de campagne voldoende resultaat oplevert. Daarvoor is ook het antwoord op de derde vraag belangrijk, zodat de puzzelstukjes op hun plaats vallen.

1.5.3 Wanneer koopt mijn klant?

De consument, leverancier en ondernemer vormen samen de *Perfecte Mix* om tot maximale conversie te komen. Dit vraagt enige toelichting. De consument is op een bepaalde locatie met een reden: hij is bijvoorbeeld onderweg naar werk of school, wil recreatief, functioneel of doelgericht winkelen, uitgaan, op vakantie, naar een zakendiner, is onderweg naar vrienden, concert of theater, enz. Leverancier en ondernemer dienen ervoor te zorgen dat de juiste productmix op deze locatie aanwezig is. Het is bijvoorbeeld niet handig om luxe parfum aan te bieden in een supermarkt. Maar een gekoeld blikje frisdrank bij de kassa van een benzinepomp plaatsen is wel een goed idee. Er is dan sprake van een *Perfecte Mix* tussen assortiment en omgeving. Als assortiment en omgeving helemaal goed op elkaar afgestemd zijn, is de conversie optimaal.



Ondernemer en leverancier komen verder als ze hierbij samenwerken. Ze hebben immers allebei hetzelfde doel: de klant verleiden tot aankoop. Veel ondernemers zien hun leverancier echter nog vooral als een verkoper en realiseren zich niet dat hij een belangrijke bijdrage kan leveren aan het ontwikkelen van de omzet. Een leverancier kan namelijk met de ondernemer meedenken over het assortiment dat past bij de entourage en bij de occasion van de klant. Soms kan

het belangrijk zijn om de entourage bij te stellen om zodoende beter in balans te komen met de doelgroep. Ook beschikt de leverancier vaak over meer informatie over de omgeving van een verkooppunt of locatie, waardoor leverancier en ondernemer er samen beter op kunnen inspelen. De inrichting, prijsstelling en wijze van aanbieden kunnen een groot verschil maken in de omzetbijdrage van een product(groep). Het vergt van de leverancier wel een integrale benadering, waarbij niet alleen het eigen assortiment centraal staat.

De *Perfecte Mix* lijkt in eerste instantie redelijk makkelijk te begrijpen: afstemmen van het product van de leverancier en de entourage van de ondernemer op de mood van de consument. Het is voor iedereen wel duidelijk dat je beter geen driesterrenrestaurant in een achterstandswijk kunt openen. Maar dergelijke extreme voorbeelden komen niet vaak voor. Het gaat vaker om minder voor de hand liggende zaken, waar met kleine aanpassingen net het verschil gemaakt kan worden tussen winst en verlies.

De outlet moet zich op details aanpassen aan de doelgroep, door onder andere voor het juiste assortiment en de juiste inrichting te zorgen. Hierdoor maakt de ondernemer de drempel voor de consument zo laag mogelijk en is deze makkelijk(er) tot aankoop te verleiden.

Met de beantwoording van de derde vraag, Wanneer koopt mijn klant?, is de puzzel compleet. De perfecte outlet, *Perfect Store*, kan niet worden gecreëerd zonder alle drie de vragen te beantwoorden. Ze vormen als het ware een stappenplan voor de leverancier om de doelstelling van 'meer sales' te realiseren.

Als je als leverancier deze drie vragen goed kunt beantwoorden, dan ligt de basis voor jouw aanpak er al. Op basis van deze analyse kunnen de verkoopmedewerkers heel selectief op pad gaan met de juiste argumenten. Op dat moment nemen zij de regie over de keten over, in plaats van afhankelijk te zijn van de inspanningen van de verschillende schakels. Met deze aanpak wordt de Route to Market voor de leverancier meer een rationele dan een emotionele benadering. Geen verkooppraatjes houden, maar meedenken over het streven naar maximale winst.

Binnen FMCG is de gunfactor steeds minder belangrijk geworden. De argumentatie rond het product of assortiment moet bijdragen aan een omzet- of margeverhoging. Een term die hiervoor gebruikt wordt is *Solution Selling* of *Concept Selling*. Een leverancier gaat hierbij veel verder dan alleen het product aanbieden; hij biedt een totaaloplossing. Het product dat hij verkoopt bevat ook verkoopadvies, achtergrondinformatie of een helpdesk. Dat gaat dus verder dan alleen maar een mooie verpakking of displaymateriaal. Een 'concept' of 'solution' moet kloppen en doorgerekend zijn.

Helaas zijn er veel concepten op de markt gedumpt zonder dat hiervoor een gedegen fundament was gelegd. Hierdoor is eigenlijk afbreuk gedaan aan de term 'concepten'. Het is niet vreemd dat ondernemers daardoor enigszins sceptisch reageren wanneer een leverancier met een nieuw concept aankomt.



Het logische vervolg op *Concept Selling* is *Consultative Selling*. De kern van deze methode is dat de leverancier de verschillende schakels uit de bedrijfskolom erbij betrekt en ze onderdeel maakt van zijn aanpak. De leverancier werkt bijvoorbeeld samen met de groothandel en ondernemer aan een vers concept, waarbij de leveringen van verse producten afgestemd worden op de piekmomenten op de locatie. Daarnaast zorgt de ondernemer voor de sfeer en helpt de leverancier met de aankleding rondom het concept. Met de expertise van de verschillende schakels erbij, heeft de leverancier nu een

complete marktbenadering. Doordat de consument daarbij centraal staat, kan worden gekeken naar samenwerking in plaats van te werken vanuit een klant-leverancierrelatie. Een succesvolle aanpak begint met het erkennen van de expertise van de individuele schakels.

Wanneer *Consultative Selling* goed wordt toegepast, werkt dit twee kanten op. De leverancier geeft niet alleen advies, maar wordt door de ondernemer ook continu gevoed met feedback over het product en advies over mogelijke verbeteringen. Ieder op zijn eigen terrein, zoals de eerder besproken *Perfekte Mix* aangeeft.

1.6 Wat is de invloed van meer informatie?

De toename van informatie verandert het opzetten van een Route to Market. Door de beschikbare informatie worden (ook kleine) bedrijven steeds slimmer en effectiever in het vinden van de juiste ondernemers voor hun assortiment. Waren zij voorheen afhankelijk van de groothandel, nu kunnen zij met een klein team de juiste ondernemers bewerken. Hieronder een kort overzicht van de invloed van informatie op de marktwerking.

1.6.1 Informatie filteren en presenteren

De enorme hoeveelheid aan data waarover veel leveranciers inmiddels beschikken, is niet direct bruikbaar. Voor velen is het zelfs al een barrière: ze vragen zich af waar ze moeten beginnen met het analyseren en structureren hiervan. De stroom aan data neemt de komende tijd alleen nog maar toe en zal daardoor steeds minder waarde hebben. Niet de grotere beschikbaarheid van data is daarom cruciaal voor het bepalen van een aanpak, maar het vermogen om de juiste informatie eruit te filteren.

Zo was enkele jaren geleden de vraag hoeveel adressen van bakkers beschikbaar zijn misschien nog relevant, nu is deze redelijk

achterhaald. Online kun je inmiddels zonder al te veel moeite talloze adressen vinden. De waarde zit echter in het eruit filteren van de voor jouw marketingdoelstelling relevante adressen. Het is de kunst om die gegevens zo te verrijken met aanvullende informatie dat ze als basis gebruikt kunnen worden om de juiste keuzes te maken.

1.6.2 Verantwoordelijkheid door de keten heen

Het vrijblijvende advies van een leverancier is al lang niet meer voldoende voor de partners in de keten. Waar de verantwoordelijkheid voorheen ophield bij het leveren van de goederen, wordt een vertegenwoordiger nu afgerekend op het aantal aan de consument verkochte of geconsumeerde producten. Een grossier of agent wil niet blijven zitten met voorraden waar hij met allerlei kortingsacties vanaf moet komen. Consultative wordt uitgebreid naar Result Based Selling, waarbij de leverancier mede de verantwoordelijkheid neemt voor het te behalen resultaat. Met de juiste informatie kan de leverancier beter beslissingen nemen.

1.6.3 Informatie zorgt voor fundament

Natuurlijk is elk bedrijf uniek als het gaat om producten en markten, maar in de basis blijkt toch dat veel plannen eenzelfde aanpak vragen. Voorheen betekende een nieuwe generatie managers nog dat er grote wijzigingen volgden in de aanpak van het bedrijf. Denk bijvoorbeeld aan het centraliseren en dan weer decentraliseren van taken en het terugbrengen of uitbreiden van het assortiment. Of het opvoeren, dan wel terugbrengen van marketinginspanningen of het strakker aansturen van en meer verantwoordelijkheid geven aan de buitendienst. Allemaal voorbeelden van bewegingen binnen een organisatie, die werden toegepast als er een nieuw management werd geïnstalleerd. De tijd dat een nieuwe manager het allemaal anders moest gaan doen, ligt nu echter grotendeels achter ons.

Opvallend is namelijk dat er onder invloed van de beschikbare informatie binnen organisaties steeds vaker een fundament gaat ontstaan dat de grillen der tijd kan weerstaan. Het management realiseert zich meer en meer, dat alle wijzigingen meer kosten dan ze uiteindelijk opleveren. Daarmee is absoluut niet gezegd dat een organisatie nooit meer moet veranderen. Beweging is goed, voor welke organisatie dan

ook. Het houdt scherp en zorgt ervoor dat iedereen bij de les blijft en niet op de automatische piloot overschakelt.

1.6.4 *Less effort is more result*

Een belangrijke factor die in dit kader zeker genoemd moet worden, is dat de grotere beschikbaarheid van informatie kan leiden tot het minimaliseren van de inspanningen. Less is more, is het adagium: een bedrijf wil meer rendement draaien, met minder inspanningen. Misschien klinkt dit ongeloofwaardig, maar dat is het zeker niet. Organisaties die hier niet over nadenken, worden ingehaald door de concurrentie. Want als er een slimmere weg is die minder kost en meer oplevert, zal men die zeker gaan nemen.

Dit sluit aan bij de Wet van Pareto, ook wel bekend als de 80/20-regel. Toegepast op de verkoopactiviteit van bedrijven zegt deze dat 80% van de inspanningen maar voor 20% bijdragen aan het rendement. Je kunt je voorstellen dat veel managers op zoek zijn naar de juiste balans. Doen we niet te veel? Levert dat extra bezoek wel voldoende op? Kunnen we niet beter naar andere potentiële klanten gaan? Het besef dat minder inspanningen uiteindelijk ook nog eens meer op kunnen leveren, betekent bovendien het einde van het tijdperk waarin leveranciers tot in het oneindige servicegericht waren. Hoofdstuk 4, *De Perfecte Executie* gaat verder in op deze aanpak. De 80/20-regel toepassen in een strategisch proces kan tot grote verbeteringen van de winstgevendheid leiden.

1.6.5 *Vraaggestuurd aanbod*

Alle schakels van de keten krijgen in toenemende mate beschikking over meer informatie en kennis. Het is voor een leverancier naïef om te denken dat ondernemers en consumenten niet op zoek gaan naar informatie over zijn producten en alles wat er aan alternatieven bestaat. Dit heeft niet alleen tot gevolg dat een ondernemer zelf contact gaat zoeken met de leverancier voor meer informatie, maar ook dat de hele markt steeds meer gaat bewegen in de richting van een vraaggestuurd aanbod. Voor een leverancier is het dan ook zaak om het geven van informatie als belangrijk onderdeel van de marketing op te nemen.

In de nabije toekomst wordt het steeds minder logisch dat vertegenwoordigers langsgaan bij verschillende ondernemers om te proberen een nieuw product direct aan de man te brengen. De ondernemer zal zelf wel aangeven wanneer hij contact met de leverancier wil. Vraaggestuurd aanbod is bij de consument al redelijk ingeburgerd. Iemand die bijvoorbeeld de aanschaf van een nieuwe auto overweegt, oriënteert zich vooraf eerst via verschillende bronnen en vraagt informatie aan. Binnen de zakelijke markt zie je nu ook steeds vaker ondernemers actief op zoek gaan naar informatie, online of door het lezen van bladen. Specificaties, toepassingsmogelijkheden en uiteindelijk persoonlijk advies worden in toenemende mate geleverd, omdat ondernemers daarom vragen. Ook consumenten die willen weten of producten veilig, gezond of milieuvriendelijk zijn, weten de leveranciers te vinden.

De beweging naar een meer vraaggestuurd aanbod heeft een enorme impact op de planning van een buitendienst. Stel je eens voor dat je als leverancier een echte 'hit' te pakken hebt en iedereen wil meer weten over jouw nieuwste assortiment, hoe pak je dit aan? Het is belangrijk dat leveranciers en groothandels gaan samenwerken om aan deze toenemende informatiebehoefte te kunnen voldoen.

1.7 Voorbereiding helpt

Het fijnmazige distributienetwerk in de Fast Moving-markt betekent voor veel leveranciers dat ze geen idee hebben waar hun producten naartoe gaan. Dat het aantal afzetpunten steeds verder toeneemt, is niet zo gek. Hoe dichter bij de consument, hoe meer je verkoopt. We weten steeds beter waar de consument zich precies bevindt en in welke mindset hij dan is. De leverancier die met deze informatie het slimst omgaat, is spekkoper.

Deze kennis leidt ertoe dat de concurrentie tussen leveranciers niet langer wordt bepaald door het aantal buitendienstmedewerkers dat de markt kan bewerken, maar door de voorbereiding van de markt-bewerking. Analyses laten zien waar het optimale rendement valt te behalen, de krenten in de pap, zogezegd. Als 20% van alle locaties 80% van de omzet genereren, is het belangrijk deze 20% eruit te

filteren. Een buitendienst die vijf keer zo klein is, kan nu evenveel bereiken als tien, twintig jaar geleden.

De uitdagingen waar leveranciers en ondernemers in FMCG de komende jaren mee te maken krijgen, zijn slimmer omgaan met informatie, efficiënter de markt bewerken en een hoger rendement behalen met de buitendienst. Het streven naar 'less effort and more result' is een trend. *Perfect Store* geeft je de antwoorden om dat te bereiken: de Perfecte Locatie, Perfecte Informatie en Perfecte Executie leiden naar een Perfecte Toekomst!

DE PERFECTE MIX

De traditionele relatie
leverancier <-> afnemer /
ondernemer

Wijzigt in

Samen werken aan
meer omzet / marge
... zelfde belang

Aggressive Push => Seducing Pull

Stop, Seduce + Convert

FMCG: breng je product dicht bij de klant



Route to Market

- Waar komt mijn klant?
- Wat voelt mijn klant?
- Wanneer koopt mijn klant?



Product Leverancier + entourage ondernemer
= afgestemd op mood van de consument

2 De Perfecte Locatie

Locatie, locatie en nog eens locatie...

De meeste makelaars kunnen je feilloos laten weten wat het mooiste en beste plekje van een stad of dorp is. Het mooiste plekje betekent in de huizenmarkt de mooiste locatie. Alles wat daar staat is vervangbaar, maar het plekje niet. De eerste keuze voor een huis is daarom de locatie, evenals de tweede keuze en de derde keuze, althans dat is wat de makelaar je vertelt. Ook binnen FMCG gaat deze regel op: voor de omzet van veel goederen is de locatie de meest bepalende factor. Denk bijvoorbeeld aan het ijsje bij de strandtent, in de winkelstraat of bij het benzinstation. Welk ijsje verkoopt het beste?

Nadat een leverancier de doelgroep voor zijn product of assortiment heeft bepaald en een Route to Market heeft gekozen, is het tijd om aan de slag te gaan met de verkooppunten. De kernvraag welke locaties het meest geschikt zijn voor een bepaald assortiment, werken we verder uit aan de hand van een aantal voorbeelden.

Om outlets te kunnen kiezen, zullen we ze moeten *taggen*. Taggen houdt in dat je labels hangt aan outlets, waarmee je ze kunt indelen en groeperen. Dit wordt ook segmenteren genoemd. Er zijn verschillende manieren om dat te doen. De meest gebruikte segmentatievorm is de kanaalindeling. Deze geschiedt op basis van bedrijfsactiviteit, zoals bijvoorbeeld die van de bakker of de supermarkt. De naamgeving van deze indeling is verschillend maar komt op hetzelfde neer. Zo worden bedrijfsactiviteiten ook wel branches, segmenten of kanalen genoemd.

De toegenomen informatiebeschikbaarheid geeft veel mogelijkheden om tagging toe te passen. Omdat je nu alle outlets kunt plotten op een kaart, wordt het steeds gemakkelijker om ook te segmenteren op basis van de omgeving van de locatie: bijvoorbeeld 'bij een winkelstraat', 'in een recreatiegebied' of 'in een werkomgeving'. Je hebt daardoor veel meer mogelijkheden dan als je alleen met een kanaalindeling werkt.



2.1 Wat is er dan mis met een kanaalindeling?

De kanaalindeling als segmentatievorm is heel herkenbaar. Iedereen weet meteen wat bedoeld wordt met een restaurant of supermarkt. Soms is het echter niet zo duidelijk. Zo lijkt het verschil tussen een drankverstrekkende locatie of een café niet zo groot, maar de eerste is algemener: daaronder kan ook een eetcafé, een brasserie of een discotheek vallen. Werken met een kanaalindeling is jarenlang de enige methode geweest om de markt in te delen. De laatste jaren is er echter een aantal beperkingen naar voren gekomen die verfijning wenselijk maakt. De belangrijkste bezwaren vatten we kort samen.

2.1.1 *Te generiek*

De bekendste standaard van de kanaalindeling is de NACE. Dit staat voor *Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté Européenne*. Deze Europese standaard is een generieke indeling van activiteiten, en vormt de basis van veel andere nationale indelingen. Zo hebben de Kamer van Koophandel en het CBS deze indeling ook gebruikt.

In de indeling van NACE worden alle bedrijfsactiviteiten benoemd, van de agrarische sector tot dienstverlening. Voor de codes die specifiek zijn voor de Fast Moving-markt is de indeling echter niet

voldoende gedetailleerd om de juiste doelgroep te kunnen vinden. Zo worden bijvoorbeeld alle restaurants op één hoop gegooid. Dat is lastig voor een leverancier die het specifieke publiek van een eetcafé of loungecafé wil benaderen. Een verdere verfijning op de NACE-indeling is dan dus gewenst.

In de samenwerking met meer dan honderd leveranciers in FMCG is Datling al jaren geleden meer detaillering gaan aanbrengen in de indeling van de Europese markt. Dit maakt het mogelijk om op verschillende niveaus en zelfs internationaal outlets te vergelijken op basis van kanalen. In bijlage 1 is deze indeling opgenomen. Een van de belangrijkste voordelen daarbij is dat algemene naamgeving is vervangen door specifieke, gangbare benamingen. In plaats van bijvoorbeeld de benaming 'drankverstrekker' wordt 'bar/café' en 'eetcafé' gebruikt. Dit maakt het voor iedereen direct duidelijk wat ermee wordt bedoeld.

2.1.2 *Blurring en Inschrijving*

Een ander nadeel van de kanalenindeling wordt veroorzaakt door een van de belangrijkste trends in de markt: kanalen vervagen in een rap tempo door *blurring*. Wie verwacht dat een bakker uitsluitend brood verkoopt, dat een lunchroom zich beperkt tot de lunch of dat je in een meubelzaak alleen meubels kunt kopen, komt bedrogen uit. Je komt al snel voor een dilemma te staan als je alleen de kanaalindeling zou toepassen, want juist Fast Moving-producten kom je overal tegen. Die zijn niet afhankelijk van het kanaal. Neem bijvoorbeeld de horeca-corner in het tuincentrum of in de bouwmarkt. Het indelen van een outlet volgens een bepaalde definitie van kanalen is dus niet altijd doeltreffend.

De kanalenindeling maakt het de ondernemer soms moeilijk om zijn bedrijf in een vakje te plaatsen. Waaronder valt bijvoorbeeld een vernieuwend concept zoals een boekhandel met lunchgelegenheid? Lunchroom of boekhandel? Bij het inschrijven bij de Kamer van Koophandel kiezen de meeste ondernemers ervoor om meerdere bedrijfsactiviteiten aan te geven. Ze hebben daarbij de ruimte om nog alle kanten op te gaan.

Omdat het toekennen van de activiteit sterk afhangt van het uitgangspunt van de ondernemer, is het selecteren van een outlet op

In **PERFECT STORE** beschrijft Peter Liesting hoe je als leverancier of retailer in Fast Moving Consumer Goods (FMCG) op een slimme manier je markt kunt bewerken.

Het concept Perfect Store slaat een rationele brug tussen de ondernemer en zijn leverancier. Liet je je voorheen nog min of meer leiden door het onderbuikgevoel, nu kun je dankzij de opkomst van datastromen en digitale technologie aan dit gevoel een feitelijke onderbouwing geven en je veel beter voorbereiden. De Perfect Store-methode stelt je daarnaast in staat het maximale uit een locatie te halen dankzij de 'perfect fit' van assortiment en doelgroep. Bovendien zorgt de methode ervoor dat de markt-bewerking zo efficiënt mogelijk verloopt.

PERFECT STORE: DE MEEST EFFECTIEVE ROUTE -TO-MARKET BINNEN DE FMCG-SECTOR

De Perfect Store-methode maakt optimaal gebruik van de nieuwste technologische ontwikkelingen en combineert die met de ervaringen van de meest prominente leveranciers uit de markt. Het is een beproefd concept waarmee leveranciers en retailers optimaal tegemoet kunnen komen aan de wensen van de klant.

Door het gebruik van voorbeelden uit de praktijk is *Perfect Store* inzichtelijk voor iedereen en kan zowel de ondernemer als de sales- en marketingafdeling van de leverancier zijn ideale Perfect Store-benadering opzetten.

Peter Liesting is directeur-eigenaar van Datlinq, een internationaal bureau voor marktbewerking met een specialisatie in de foodservice en foodretailmarkt. Hij werkt samen met zijn team en klanten continu aan het optimaliseren van het Perfect Store-concept.



9 789462 201361

www.academicsservice.nl

ISBN **978 94 6220 136 1**

NUR **802/801**

