

Naar meer alignering in DIY (deel 1)

In het najaar van 2013, op de uitreiking van de allereerste DIY Procurement Awards, deed Marc Logman, professor marketingstrategie aan de KULeuven, een niet mis te verstane oproep aan de DIY-sector. Hij raadde iedereen aan om te streven naar betere aligneringstools met de bedoeling een nog grotere "win" situatie te creëren voor zowel retailers, fabrikanten als consumenten. De gastspreker van toen neemt nu zelf de koe bij de hoorns en geeft exclusief voor Publimat News de eerste aanzet tot een nieuwe benadering (vanuit een breder perspectief) van de relatie inkoop-verkoop.

'Beyond category management'

Professor Logman stelt vandaag het volgende vast. "Met de komst van concepten als category management -dat zijn oorsprong kent in de late jaren 80- zijn er zeker al belangrijke stappen gezet in het streven naar een meer analytisch onderbouwde samenwerking tussen retailers en de zogenaamde 'captains of the industry' aan fabrikantenzijde en dat voor verschillende productcategorieën. Maar misschien wordt het stilaan hoog tijd om eveneens 'beyond category management' te gaan denken. Want ook al heeft de category management-methodologie oog voor de verschillende rollen van een categorie voor de retailer en de klantsegmenten horend bij een categorie en ook al overstijgt de aanpak de individuele belangen van alle spelers binnen een categorie, toch blijft het een tool die vooral georiënteerd is op de financiële doelstellingen van de retailer. En misschien is net die concentratie op winstmaximalisatie van schapruintes van retailers binnen een bepaalde categorie niet altijd in overeenstemming met alle aspecten van tevredenheid bij de klant die naast een geschikte oplossing voor zijn probleem ook een optimale 'shopping experience' wenst en met de verwachtingen van leveranciers die net zo zeer hun doelstellingen willen bereiken."

Drie bijdrages

Wat is dan de grootste uitdaging? Tools als category management zouden deel moeten uitmaken van een ruimere benadering, waarin gestreefd wordt naar een geïntegreerde business en marketingplanning tussen leveranciers en retailers. In deze eerste bijdrage geeft Logman meer uitleg bij de verschillende perspectieven van zijn model die hij tijdens zijn uiteenzetting op het DIY-event vorig jaar en ook in zijn bijhorende 'white paper' naar voor bracht. Hij zoomt daarbij in op de zogenaamde KPI's (key performance indicators) die zowel voor retailer, leverancier als klant belangrijk zijn. Al was het maar om te kijken hoe bepaalde KPI's kunnen verbeterd worden, met het oog op hogere slaagkansen van elkaars objectieven. In een tweede bijdrage (die verschijnt in een volgend nummer) gaat de professor dieper in op de mogelijke nood aan een verbeterde segmentering van leveranciers,

vertrekkende vanuit het geïntegreerd business model uit de eerste bijdrage.

Tot slot, eindigt de derde en laatste bijdrage met het verder verfijnen van 'klantwaarde' vanuit het oogpunt van de consument, denkend vanuit het geïntegreerd business model waarin de klant steeds centraal dient te staan.

Het matchen van elkaars businessmodel

Zowel leveranciers als retailers hebben hun targets en verwachtingen omtrent de eigen financiële doelstellingen, het leveren van klantwaarde, de processen die dat mogelijk maken en een aantal onderliggende (soft) factoren in relatie met elkaar (zie Engelstalige figuur: variant van Logman-model met vertaling van objectieven in DIY). Ze maken expliciet of impliciet deel uit van het business model van de betrokken speler. Enkel wanneer wordt gestreefd naar een matching van elkaars business model krijg je een optimaal partnership.

Qua financiële doelstellingen gaat het om omzet, winst (marges), cash flow,..., zowel aan de kant van retailers als aan leverancierszijde.

Qua klantwaarde betreft het de veruitwendiging van het eigen DNA van de retail-

er en de leverancier en het beantwoorden van de behoeften van de vooropgestelde doelgroepen bij de verschillende productcategorieën, waarbij ook steeds meer categorie-overschrijdend zal moeten worden gedacht (zie derde bijdrage die in deze reeks zal verschijnen).

Soft factoren

Qua samenwerkingsprocessen gaat het om een optimale implementatie van category en shelf management (vanuit het oogpunt van de retailer), alsook het permanent zoeken naar manieren om de marketing- en verkoop-effectiviteit te verhogen en alle ondersteunende processen efficiënter te laten verlopen. POS-data en verkoopprognoses kunnen hierin een belangrijke ondersteunende rol spelen. Verder kan samenwerking ook initiatieven inhouden op het vlak van de ontwikkeling van nieuwe producten of private labels. Tot slot zijn het vaak ook zogenaamde soft factoren die het gevoel bij de relatie tussen leverancier en retailer typeren:

- **Vertrouwen** (ervaren en deskundig personeel langs beide kanten, nakomen van afspraken,...);
- **Samenwerkingsgraad** (delen van informatie, gezamenlijke projecten,...);
- **Commitment** (inspanning/diepgang bij initiatieven, lengte van de relatie,...);
- **Machtsverdeling** (het gevoel van onderlinge afhankelijkheid).

Zeven stappen

Maar hoe ga je nu elkaars business modelen matchen?

Stap 1: Voor elk van de factoren binnen de vier gestelde perspectieven (zie figuur) proberen leverancier en retailer te expliciteren wat deze voor hen precies inhouden. Liefst zo concreet mogelijk en vertaald in



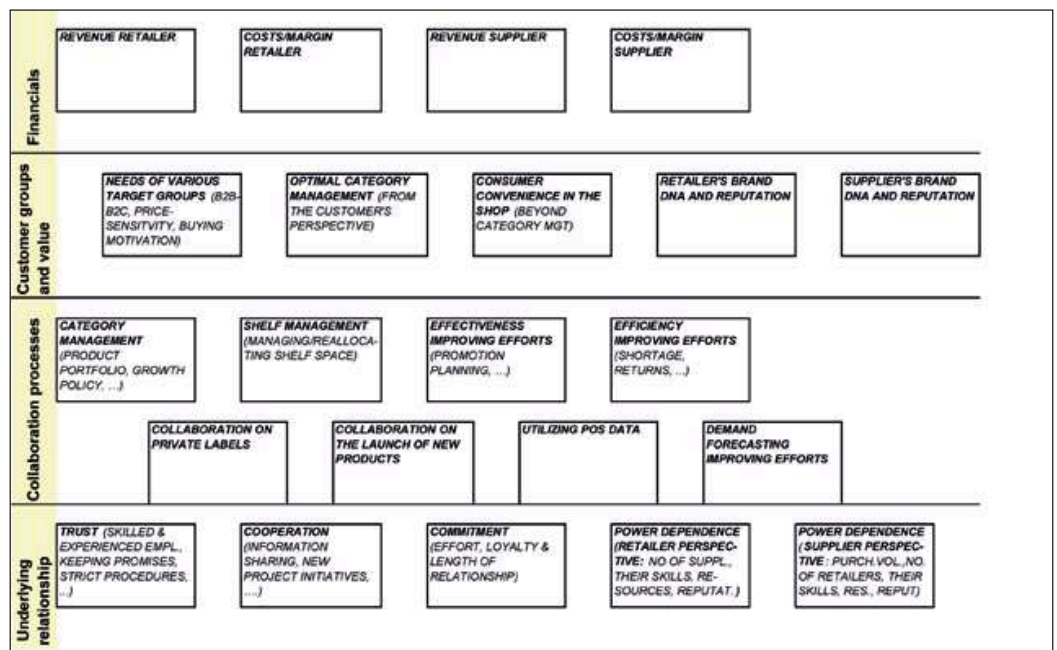
Marc Logman

zogenaamde KPI's (indicatoren die je op één of andere manier kan meten)! Een voorbeeld: regelmatige contacten kunnen voor de ene partij wijzen op commitment, terwijl dat voor de andere helemaal geen blijk van commitment is aangezien deze eerder kijkt naar de diepgang van een contact. Bijvoorbeeld: heeft een contact iets bijgebracht, zoals oplossing voor een probleem, lancering van nieuw project,...?

Stap 2: In deze stap (na de inventarisatie van alle belangrijke factoren) kent elke partij gewichten toe aan de vooropgestelde factoren, vanuit zijn standpunt (bijv. van 1 tot 5).

Stap 3: In deze stap geeft elke partij scores aan elkaar op de vooropgestelde factoren (ook van 1 tot 5).

Om één en ander beter te visualiseren kan men eventueel opteren om de scores en gewichten van elke partij bij elke factor in een overall figuur te gieten (lijndiagram). **Stap 4:** In deze stap wordt gekeken waar een grote discrepantie is tussen:



Figuur: ©Logical management model voor retail/DIY (dr. Marc Logman)

REACTIES UIT HET RETAILKAMP

KRISTIN VAN LIMBERGEN

(Manager Category Management bij GAMMA België)

"Het met elkaar matchen van businessmodellen aan de hand van KPI's vind ik op zich een goed idee. Het kan sowieso nooit kwaad om gezamenlijk naar bepaalde doelen toe te werken. Samen met leveranciers proberen wij business review-bijeenkomsten te houden, maar naar mijn gevoel gebeurt dit nog te weinig en onvoldoende doelgericht. Gewoon een category review, al dan niet met behulp van 22 KPI's, lijkt mij al zéér nuttig. Want door gezamenlijke aandacht te geven aan een bepaalde categorie kan die alleen maar groeien. Een andere interessante uitdaging die professor Logman aankaart, is het categorie-overschrijdend werken." "Persoonlijk zou ik het Logical management model met zijn vier dimensies en 22 KPI's wel een stuk vereenvoudigen, zeker als ik zie hoe moeilijk het is om gewoon een business review te houden. Door goed doordachte keuzes te maken kan je het beperken tot een 5-tal KPI's. Als men dit dan op een goede, gestructureerde manier in de praktijk toepast, komen we al een heel eind verder. Niet enkel binnen de eigen organisatie, maar steeds in overleg met leveranciers. Laten we daarbij vooral nooit de focus op de klant uit het oog verliezen, want die moet te allen tijde het hoofddoel blijven! Moesten we ons bijvoorbeeld enkel richten op de financiële doelstellingen, dan zouden bepaalde artikelen uit de rekken verdwijnen waardoor de consument zijn klus niet volledig kan klaren. En dat kan dus nooit de bedoeling zijn."

WILLIAM VAN DAMME

(Prodiy, groepering van zelfstandige dhz-winkels)

"Wat professor Logman schetst, is een ideale wereld waarin leveranciers en retailers op gelijke basis met elkaar overleggen. Je hebt nog leveranciers -ik noem het partners- waar we op die manier mee kunnen samenwerken en zo elkaar gaan versterken. Maar in de meeste gevallen is het één van beide partijen die de wet dicteert en geen inmenging van de andere toelaat. Daar zijn voorbeelden genoeg van: een retailketen die zijn leveranciers verplicht om hun prijzen lineair te laten zakken. Omgekeerd gebeurt het dat fabrikanten -vaak grote multinationals- hun nieuwe verdienmodellen gaan opdringen aan de retailers, zonder voorafgaandelijk overleg. Doorgaans doen ze dit onder het mom van Europa. Dat noem ik geen gelijkschikking van het business model, zoals professor Logman voorschrijft. Ook bij het category management, de ontwikkeling van nieuwe producten of schappenplannen speelt het gros van de leveranciers liever solo slim. Op geen enkel moment gaat men de retailklant in dat proces betrekken."

"Leveranciers vragen hun retailklanten continu naar omzetcijfers, POS-data, verkoopprognoses,.... Wat mij daarin steeds weer verbaast, is dat de analyse van al dat cijfermateriaal nooit wordt teruggekoppeld naar de retailer. Wat is dan voor die laatste de toegevoegde waarde, vraag ik me af?"

"Professor Logman noemt vier soft factoren als essentiële criteria voor een goede relatie tussen retail en supply. Daar heeft hij 100% gelijk in. Alleen is het zo dat de sterke banden die vroeger bestonden tijdens het voorbije decennium quasi nooit meer zijn gesmeed. Het uit de markt verdwijnen van gevestigde familiebedrijven heeft deze evolutie versterkt. Terwijl men bij multinationals net wil vermijden dat tussen key account manager en inkoper een goede relatie ontstaat. Men kiest er bewust voor een situatie van overmacht te creëren."

- de onderlinge scores tussen retailer en leverancier op elk van de factoren;
- de onderlinge gewichten tussen retailer en leverancier bij elk van de factoren;
- de gewichten en de scores bij elk van de factoren.

Stap 5: In deze stap wordt gekeken welke factoren prioritair zijn om de relatie te verbeteren. Vooral factoren met een hoog gewicht voor een bepaalde partij, waarbij de aan de andere partij toegekende score laag is, vormen een belangrijk aandachtspunt!

Stap 6: In deze stap wordt gekeken of er sowieso iets kan verbeterd worden aan een prioritair factor (aandachtspunt) en indien ja, wat mogelijke repercussies zijn op andere factoren in het verhaal (binnen hetzelfde perspectief of tussen verschillende perspectieven, zie figuur).

Bijvoorbeeld binnen zelfde perspectief (relatiefactoren): meer informatie-uitwisseling (samenwerking) beïnvloedt de machtsrelatie en vraagt eerst om meer vertrouwen. Bijvoorbeeld tussen verschillende perspectieven: meer aandacht voor nieuwe producten moet in overeenstemming zijn met een optimaal category management.

Stap 7: Op basis van de inzichten in stap 6 wordt binnen de individuele relatie een implementatieplan opgemaakt, waarbij stap voor stap wordt aangegeven wat bijvoorbeeld binnen een bepaalde periode eerst zal worden aangepakt.

Belangrijk is dat er voor elke individuele relatie andere aandachtspunten kunnen bestaan en dat niet alle wensen verenigbaar zijn (zie stap 6)! Hoofddoel is om objectieven te detecteren die de business modellen van beide spelers dienen.



CHEMISCH ANKER

S-IRV



European Technical Approval
ETAG 001 Part 5 Option 7

ETA-13/0749
1020-CPD-090-029822
Galvanized and stainless steel anchors



ETA gekeurd
Europese Technische Goedkeuring optie 7 voor niet-gescheurde beton, voor gebruik met draadstangen en wapeningsstaven.



Toepassing
Goedgekeurd voor de bevestiging in beton voor zware lasten. Voor gebruik in combinatie met draadstangen of wapeningsstaven voor dragende toepassingen.

Beschikbaar in 300 en 410ml



high loads







GRIS



Chemische mortel vinylester S-IRV

ml.	pgb code	EAN13	
300	SMCH13300 VE+	5902134718941	12
410	SMCH13410 VE+	5902134718965	12

DISPLAY

CHEMISCHE ANKERS EN TOEBEHOREN





nv pgb-Europe sa

Gontrode Heirweg 170 | B-9090 MELLE
tel.: +32 9 272 70 70 | fax: +32 9 272 70 99
e-mail: info@pgb-europe.com
www.pgb-europe.com