

## Trade marketing seminar

# De gemiddelde shopper bestaat niet

7 op de 10 aankoopbeslissingen vinden plaats op de winkelvloer. De communicatie met de shopper op de winkelvloer wordt prioritair. Retailers hebben steeds meer inzicht in het shoppergedrag. Deze inzichten spelen een belangrijke rol in hun relatie met de fabrikant. De shopper vormt meer dan ooit het uitgangspunt. En dat is precies het terrein waar de trade marketeer actief is. Een verslag.



### Wie is wie?

**Luc Desmedt**, managing director LD & Co, [www.ld-co.com](http://www.ld-co.com)

**Toni Di Renzo**, commercieel directeur Benelux Bongrain, [www.bongrain.com](http://www.bongrain.com)

**Simone Caljouw**, director shopper marketing Philips Consumer Lifestyle, [www.philips.com](http://www.philips.com)

**Geert Laenen**, head of trade marketing off-trade & insights Alken-Maes, [www.alken-maes.be](http://www.alken-maes.be)

**Dirk Vanderveken**, division tdirector Belgium GfK Panel Services, [www.gfk.be](http://www.gfk.be)

Eerst even orde op zaken zetten. Trade marketing, shopper marketing, category management... Het lijkt wel een Babylonische spraakverwarring. Luc Desmedt (zie kadertje) blikt terug in de tijd. Nadat de scanning werd geïntroduceerd volgde het space management en later, op het einde van de jaren 80, category management. Dit zette fabrikanten en retailers aan

om op meer strategische manier samen te werken. Maar dat proces was nogal complex en bijgevolg maar voor een beperkt aantal grotere spelers haalbaar. Vanuit ECR werd in de jaren 90 het proces vereenvoudigd tot day-to-day category management. Vervolgens werd het mogelijk om shoppers te segmenteren door het gebruik van database marketing, wat leidde tot het ontstaan van collaborative CRM. In die periode kwam ook de term 'trade marketing' meer en meer naar voor in België en Nederland. In veel bedrijven is trade marketing echter vooral een tactische activiteit.

### DRIE PARTIJEN

"Vandaag is shopper marketing de nieuwe hype", vindt Luc Desmedt. "Het is nu algemeen aanvaard dat de consument veel moeilijker te bereiken is in een gefragmenteerd medialandschap. Bovendien beschikt hij over een massa informatie en is hij een stuk kritischer geworden op het ogenblik dat de finale aankoopbeslissing wordt genomen, dus op de winkelvloer." De winkelvloer is in handen van retailers die intussen ook sterke marketeers zijn ge-



**Luc Desmedt:** "Het is belangrijk dat de shopper, retailer en fabrikant voldoende aan bod komen. Trade marketing is een volledig verhaal dat het schap overstijgt. Je bekijkt samen waar de grote winstkansen liggen en speelt daar proactief op in, gestructureerd en met een goed onderbouwd plan."



**Toni Di Renzo:** "Wij presenteren kaas voor verschillende verbruiksmomenten. De presentatie is in lijn met de positionering van de retailer, met zijn belofte aan de klant. Er is geen standaardoplossing. Het assortiment en de verpakking zijn afgestemd op het profiel van de retailer en de verbruiksmogelijkheid komt mooi in kaart."

worden. En die begrepen hebben hoe ze de klantenkaartgegevens optimaal kunnen exploiteren. Retailers kunnen bijvoorbeeld perfect nagaan hoe sterk bepaalde merken zijn binnen specifieke shoppersegmenten. Waar komt het uiteindelijk op neer om succesvol te zijn op en rond die winkelvloer? De uitdaging bestaat erin de belangen en sterkten van de drie partijen - de fabrikant, de retailer en de shopper - te erkennen, deze samen te vatten in een onderbouwde categorievisie en door te vertalen naar een effectief totaalplan. Het gaat daarbij om meer dan een assortimentsoptimalisatie of het maken van een nieuwe planogram. "We hebben het ook over prijsbeleid, promoties, co-marketing, in-store communicatie, trade communicatie enz.", somt Luc op. Dit proces heeft niet enkel complex te zijn, maar er moeten wel een aantal basisprincipes worden gerespecteerd: proactief te werk gaan (i.p.v. enkel reageren wanneer zich een opportuniteit voordoet of een vraag wordt gesteld), gestructureerd (d.w.z. deel van het business planning proces), compleet (volledige retailmarketingmix) en onderbouwd (op basis van grondige analyse en duidelijke inzichten). Onderzoek bij een tiental Belgische fabrikanten geeft een ruw idee van hoeveel fabrikanten vandaag besteden aan shopper-gerichte activiteiten t.o.v. investeringen in de consument, en retailers (al dan niet conditioneel). Gemiddeld is dat 18% voor de consument, 30% voor de shopper en 52% voor de retailer. Uit het onderzoek blijkt echter ook dat deze verhoudingen sterk verschillen van leverancier tot leverancier. In elk geval kunnen we ons de vraag stellen of de shopper- en retailbestedingen altijd even strategisch en doordacht benaderd

worden als de investeringen in de consument? Opmerkelijk is ook dat de commerciële investeringen bij de fabrikanten de laatste 5 jaar sneller gegroeid zijn dan de omzet. Het budget voor de shopper gaat gemiddeld vooral naar (nationale) promotions, in-store coupons, tijdelijke displays en Nielsen-cijfers. Uit het onderzoek blijkt ook dat er geen duidelijk beeld is m.b.t. welke afdeling de shopperbudgetten beheert: marketing, key account management of een specifieke divisie (category management, trade marketing...). Vaak geeft de manier waarop het budget wordt aangestuurd aan hoe strategisch of hoe tactisch de activiteiten op en rond de winkelvloer door de leverancier benaderd worden. "Het is belangrijk dat de shopper, retailer en fabrikant optimaal aan bod komen in het proces", vat Luc Desmedt samen. "De fabrikant en de retailer bekijken samen waar de groeioportunities liggen en spelen daar met een goed onderbouwd, volledig en creatief plan op in."

### SCHAP ALS AMBASSADEUR

Toni Di Renzo bekijkt space management zeer pragmatisch. Neem het kaasschap. Je praat over verschillende soorten kaas (hard, zacht, blauw, gewassen korst...), een vijfhonderdtal referenties en diverse bedieningsformules. De markt is niet homogeen en er zijn verschillende soorten verbruik. Bovendien biedt de koeltoeg gevuld met producten met beperkte houdbaarheid weinig mogelijkheden tot cross selling. Hoe ga je daarmee om als fabrikant? "Wij laten ons leiden door gezond boerenverstand", stelt Di Renzo. "We kijken naar de overtuiging van de retailer. Hoe positioneert hij zich? Wat is zijn strategie? Alle klanten zijn even belangrijk voor hem maar ze volgen niet hetzelfde winkelparcours. Bovendien zijn ze ontrouw... Wij hebben weloverwogen keuzes gemaakt volgens de strategie van de retailer, het schap en de producten. Zo plannen shoppers hun aankopen volgens de maaltijden die zij thuis of buitenshuis zullen gebruiken. Het schap optimaliseren, betekent voor de retailer dat je rekening houdt met promoties, seizoensproducten en het shoppergedrag. Nu blijkt dat je 80% van de producten in zelfbediening in elke winkel vindt, dus differentiëren is er daar niet bij. Kaas is geen bestemmingscategorie. Het belang van het schap hangt af van de positionering van de retailer: bijvoorbeeld veel vers, veel nieuwigheden, een ruime keuze. Bij Intermarké vind je veel Franse kazen, bij Colruyt veel voorverpakte verse kaas... De positionering van de retailer blijkt uit het schap. Maar ook de praktische overwegingen van de shopper spelen een rol. Hoe



**Simone Caljouw:** "We beschikken nu over een massa gegevens uit category managementprojecten bij retailers. Category management geldt bij Philips als prioritair (top zes enabler) voor toekomstige groei."

woont hij? Heeft hij ruimte voor voorraad? Het antwoord bepaalt in ruime mate zijn winkelkeuze. Je kunt het assortiment dan segmenteren volgens het winkeltype." Belgen eten kaas bij de boterham. Eten ze buitenshuis, dan kopen ze misschien vlotjes, sneetjes gouda of porties kaas voor snacking. Naast de hoofdmaaltijden zijn er de tussendoortjes. In veel gevallen komt er kaas aan te pas. Dat geldt ook voor bereide maaltijden (fondue, raclette...) en aperitief. Bij de aankoopbeslissing maakt de fabrikant een onderscheid tussen de maaltijd thuis en buitenshuis. Het POS-materiaal wordt afgestemd op verbruiksmomenten. Bij het opstellen van het planogram houdt hij verder rekening met lokale specificiteit. "Het is belangrijk dat je het overzicht over de categorie bewaart", vindt Toni Di Renzo. "Wij presenteren kaas voor verschillende verbruiksmomenten. De presentatie is in lijn met de positionering van de retailer, met zijn belofte aan de klant. Er is geen standaardoplossing. Het assortiment en de verpakking zijn afgestemd op het profiel van de retailer en de verbruiksmogelijkheid komt mooi in kaart."

### OP MAAT VAN DE SHOPPER

Simone Caljouw borstelt een portret van shopper marketing in consumentenelektronica. Opvallend daarbij is dat Philips steeds verder evolueert in de richting van een FMCG-bedrijf met aandacht voor gezondheid en welzijn (babyverzorging, tandenborstel...), lichaamsverzorging (skincare, scheerapparaten...), huis-tuin-en-keuken, interactief leven (tv, fotoframes, mp3-spelers...). Philips verkoopt circa 1 700 SKU's in de Benelux. "Wij willen ons

aanbod afstemmen op de behoeften van de consument en shopper", weet Simone Caljouw. "Wij willen daarom effectiever zijn in marketing. Een voorbeeldje. Vanuit consumenteninzichten werd het wake-up light ontwikkeld. Dit licht in de slaapkamer gaat langzaam aan zodat de slaper niet bruusk ontwaakt maar wakker wordt volgens zijn bioritme. Dit heeft te maken met gezondheid en welzijn. Andere vergelijkbare voorbeelden waarbij nauw werd geluisterd naar de consument zijn Senseo (met Douwe Egberts) en Perfect Draft (AB InBev). We werken ook samen met retailers, bijvoorbeeld op het vlak van design." Simone Caljouw drukt op het belang van de aanwezigheid op de winkelvloer waar de aankoopbeslissing valt. Verder maken de shopperinzichten het verschil. "We beschikken nu over een massa gegevens uit categorymanagementprojecten bij retailers", benadrukt zij. "Category management geldt bij Philips als prioritair (top zes enabler) voor toekomstige groei." De fabrikant meet en benchmarkt de 'net promotor score' (aantal merkfans onder de shoppers) en onderzoekt hoe de omzet van de retailer te doen groeien door de aankoopbeslissing positief te beïnvloeden. Een goede samenwerking is essentieel. Bedrijfsprocessen worden hierop afgestemd. "We willen de keuze vereenvoudigen en zo de categorie doen groeien", vervolgt Simone. "We kijken daarbij objectief naar de volledige categorie. Kijk naar de indeling van het schap of het schap voor afstandsbedieningen. We ontwikkelden zelfs het figuurtje Mr Zapper voor in de winkel, op internet en in de folder. Mr Zapper maakt je wegwijs." Kern van dit verhaal is dat category management niet alleen kijkt naar de schap in de winkel, maar ook samen met de retailer naar 360 graden-communicatie. Shopper marketing zit tussen category management en marketing in. Het komt erop aan om de kennis in het bedrijf te optimaliseren, om merkoplossingen te ontwikkelen vanuit de shopper. "Marketeers zijn vaak eerder productgericht, zij kijken vooral naar innovaties, packaging enz.", preciseert Simone. En het resultaat? Een merkconcept zoals voor female beauty dat wordt doorgetrokken naar POS-materiaal, naar merkbeleving enz. Trade marketing ten slotte situeert zich op het operationele niveau binnen sales. Denk aan de ontwikkeling van POS-materiaal, de vertaling van concepten naar het winkelpunt, het ontwikkelen van aantrekkelijke displays die de keuze moeten helpen bevorderen. "Shopper marketing is een

deel van de taart", vindt Simone Caljouw. "Samenwerking is de sleutel tot succes, we werken dan ook nauw samen met onze retailpartners en de shoppers en laten ons leiden door shopperinzichten."

### UITDAGEN OP ALLE FRONTEN

Maes-Pils werd vorig jaar met een knal geherlanceerd. Je kon er niet naast kijken. De 360°-aanpak had ook impact op trade marketing. "De consument is moeilijk te bereiken vandaag", stelt Geert Laenen. "Bovendien worden retailers krachtiger in marketing. Intussen leert onderzoek dat 80% van de displays niet gezien wordt. En de shoppers blijken ontrouw..." Het antwoord? Een geïntegreerde marketingstrategie doorheen alle kanalen. Alken-Maes profileerde zich daarbij als een challenger, trots en zelfbewust. "Wij hebben een obsessie voor de shopper en consument, wij nemen risico, maken keuzes voor bepaalde types consument en spelen snel in op nieuwe trends en opportuniteiten", resumeert Geert. De brouwer doorbrak een reeks paradigma's uit de bierwereld. Eerst en vooral wijzigde hij de smaak van zijn bier, bovendien vertelde hij dit, pakte hij uit met een gegraveerde fles (doorgaans voorbehouden voor premiumbier), introduceerde hij nieuw POS-materiaal en een nieuw tapconcept waarvoor je geen machine nodig hebt. In drie maanden tijd werden 2.029 cafés gemobiliseerd. In 1.965 horecazaken kwam aangepast POS-materiaal. In de winkels verzezen torens van kratten 'nieuwe Maes'. Er werden 400.000 proefpinten uitgedeeld. Via een online en offline campagne ontstond de 'langste toog ter wereld'. Wie een lege bierkrat voor het venster plaatste, maakte kans op één van de 24.000 gratis kratten Maes-Pils. 37.000 consumenten registreerden online. "We hebben alle kanalen maximaal geëxploiteerd", verzekert Geert. "We hebben onze retailpartners overtuigd voor onze challengerfilosofie, aangedrongen op het belang van zichtbaarheid en op een zeer creatieve wijze 'trial' gegeneereerd." De trade partners werden vooraf bewerkt via one-to-one marketing. "Ze moesten allemaal proeven", lacht Geert.

### EVENWICHT TUSSEN SALES EN MARKETING

Het lanceringsevent werd doorgetrokken tot in de winkel met sales presentaties en samplings. De herlancering verscheen ook in de folder en op winkelaффiches. Er waren shelf dividers en modulaire totems



**Geert Laenen: "Wij hebben een obsessie voor de shopper en consument, wij nemen risico, maken keuzes voor bepaalde types consument en spelen snel in op nieuwe trends en opportuniteiten. We profileren ons als een echte challenger."**

te zien naast zeer grote displays in de hypermarkten. De horecaploeg bezocht mee de winkels. De shoppers moesten proeven. "Onze eigen mensen stelden het bier voor en lieten het proeven", benadrukt Geert. En dan was er nog het nieuwe tapvat dat de shopper zelf kon uitproberen. De resultaten? Voor de herlancering verloor Alken-Maes marktaandeel. Dit verlies werd gecompenseerd. De challengerstrategie heeft gewerkt. "Wat hebben we geleerd?", vraagt Geert. "Een geïntegreerde communicatie waarbij je het merkimago doortrekt naar de winkelvloer, werkt. Je moet eerst interesse wekken, dan de mensen warm maken, ze je product laten voelen, proeven en ervaren om ze zo te verleiden tot aankoop. De 360° 'big bang' was ook een goed - breed - verhaal voor de retailers die ons alle steun gaven. We zijn erin geslaagd om sales en marketing optimaal te laten samenwerken. Zij werden vroeg bij het verhaal betrokken, waren doordrongen van de visie op het merk en het belang van de juiste activatie. Trade marketing heeft daar een belangrijke rol gespeeld. Het ging om het creëren van evenwicht binnen de organisatie, tussen sales en marketing, 'alle neuzen moesten in dezelfde richting wijzen'. Trade marketing speelde een analytische rol in het ontwikkelen van een categorievisie en het identificeren van de opportuniteiten voor activatie. Op het vlak van de executie was er het belang van creativiteit. We hebben vastgesteld dat je ook in off trade gedragsverandering kunt doorvoeren." De challenger heeft de marktlieder niet gekopieerd maar herontdekte zichzelf en doorbrak paradigma's. Er was een ob-



**Dirk Vanderveken: "Je moet keuzes maken. Retailers vertrekken daarbij van hun doelgroepen (target groups). Elke doelgroep heeft een eigen profiel en specifieke verwachtingen naar de retailer. Het is zaak om je marketing af te stemmen op die specifieke shopperdoelgroepen."**

sessie voor nieuwe manieren om op te vallen. "Uiteraard kwam er een tactische reactie van de marktleider", weet Geert. "We hadden dit verwacht. We hebben ook ondervonden dat de Belg houdt van de underdog. Dat speelt ook in retail. Het grootste risico van de hele operatie was de smaakwijziging. Het ging tenslotte om onze geloofwaardigheid." En het budget? De herlancering vergde 10 tot 15% meer dan het standaard marketingbudget, los van de investeringen in productie. Het is een langetermijnproject. "Bier is slow moving", oppert Geert Laenen. "Het vraagt tijd om de consument te overtuigen. Wij hebben twee miljoen Belgen laten proeven op drie maanden tijd. Intussen blijven we niet bij de pakken zitten. We werven continu in de leeftijdscategorie 18-24 jaar, cruciaal voor de smaakvorming."

### DUURZAAMHEIDSTREND

Dirk Vanderveken licht het gebruik van de GfK-paneldata in shopper marketing toe. Eerst een terugblik op 2009. De omzet in FMCG steeg met 2%. Er was een terugval bij onder meer investeringsgoederen, in textiel (0% groei), consumentenelektronica (-10%) en fotografie (-5%). In voeding lag de omzet op 23,8 miljard euro. Waar zit nu de groei? "We stellen vast dat de Belg, ondanks de crisis, iets duurder koopt", weet Dirk Vanderveken. "Het aantal shopping trips daalt, maar per shopping trip wordt er wel meer gekocht." Opvallend



is de daling van het horecabezoek (-6%) in het voordeel van retail en het succes van thuis koken vooral tijdens het weekend. Intussen groeiden de private labels bij de top-3 retailers Carrefour, Delhaize en Colruyt en zakte het marktaandeel van de hard discounters. "We stellen vast dat de gezinnen met kinderen met lage inkomens minder volume kopen en dat is nu net een doelgroep voor de hard discounters", beklemtoont Dirk. "Verder waren er minder winkelopeningen bij de hard discounters, ten slotte verkleinde de prijskloof tussen de A-merken en de hard discounters. Anderzijds kochten de beter bemiddelde gezinnen met kinderen meer bij de hard discounter, veel meer private label en meer A-merken." Hoe creëer je nu waarde in zo'n markt? Dirk verwijst hiervoor onder meer naar de trend naar duurzaamheid die zich vertaalt in bio en fair trade en waar zowel retailers als fabrikanten zich kunnen differentiëren. Fabrikanten spelen erop in. Kijk naar Mars dat de milieuoetadruk aangeeft op de verpakking. Intussen bedraagt de koperspenetratie 80% voor bio en 30% voor fair trade. "Duurzaamheid wordt belangrijker op categorieniveau, niet in de gehele markt", merkt Dirk Vanderveken op.

### INZOOMEN OP SHOPPERDOELGROEPEN

In shopper marketing ligt de focus – vaak eenzijdig – op gezinnen met kinderen, zo blijkt. Colruyt wordt er aangevallen door Delhaize dat zijn marktaandeel in dat segment opdrijft (38%). "Iedereen zit op mekaar's schoot", vindt Dirk. "Je moet keuzes maken. Retailers vertrekken daarbij van hun doelgroepen (target groups). Elke doelgroep heeft een eigen profiel en specifieke verwachtingen naar de retailer." Het is zaak om je marketing af te stemmen op die specifieke shopperdoel-

groepen. Hoe belangrijk is een merk of product binnen hun shopping basket? Wat is de rol binnen de shoppingmissie? Wat is de positionering van de retailer naar die doelgroep? Dergelijke vragen zijn aan de orde. Shoppers laten zich bij de winkelkeuze leiden door beschikbare tijd, toegankelijkheid, prijs-kwaliteitsimago, service-imago... Ze kiezen de winkel volgens de shoppingmissie: depannage, voorraad opdoen, een feestje thuis... "Door de koperspenetratie en de klantentrouw te vergelijken tussen retailers onderling, ontdek je opportuniteiten om je te onderscheiden", adviseert Dirk. Dirk Vanderveken drukt op het belang van indicatoren zoals de in-store decision rate die sterk kan variëren naargelang de categorie. Category assessment wijst uit hoe goed de retailer het doet in een bepaalde categorie, wat shoppers elders kopen en welke rol het merk speelt in de categorie. Category tactics helpen bij het uitvoeren van de strategie, bijvoorbeeld bij het optimaliseren van innovaties en promoties, zowel op het niveau van assortimenten als naar specifieke doelgroepen. "Ben je met je merk wel een strategische partner van de retailer?", vraagt Dirk. "Hoeveel exclusieve kopers breng je bij in de categorie voor die retailer?" Uiteindelijk gaat het om het bereik bij specifieke doelgroepen, om het identificeren van opportuniteiten tot differentiatie, om waarde creëren – niet alleen door te focussen op praktische behoeften maar ook aspirationeel. De shoppingmissie wordt daarbij steeds belangrijker. Verder variëren de verwachtingen ten aanzien van winkelformules, categorieën en merken naargelang de doelgroep. "Er is niet één gemiddelde shopper of consument", besluit Dirk Vanderveken.

*Erik Verdonck*