

“Duurzaam samenwerken vergt wederzijds respect”

Retailers hechten groot belang aan een constructieve samenwerking met hun leveranciers. Maar hoe kunnen fabrikanten beter inspelen op de verwachtingen van hun retailpartners? Het Salesteam Awards-onderzoek biedt enkele antwoorden.

Net als twee jaar geleden peilden *StoreCheck Magazine* en LD&Co naar de samenwerking tussen retailers en fabrikanten in ons land. Met dit initiatief willen beide partners niet alleen prijzen uitreiken, maar ook een inhoudelijke bijdrage leveren. Luc Desmedt van LD&Co voerde het onderzoek uit (*zie kaderstuk*) en plaatst het voor ons in een wat ruimere context. Hij vroeg een aantal commercieel directeurs van fabrikantenzijde om hun opinie te geven over de samenwerking met de deelnemende retailers, en trok vervolgens met de onderzoeksresultaten naar de aankoopdirecteurs van Colruyt, Makro en Provera. “Dat werden zeer openhartige gesprekken, waarbij de aankoopdirecteurs er geen probleem mee hadden om toe te geven dat er ook aan hun kant nog werk aan de winkel is om bepaalde punten in de organisatie en aan de samenwerking te verbeteren. Die openhartigheid toont aan dat retailers toch echt wel bekommerd zijn om een goede samenwerking met hun leveranciers, in tegenstelling tot wat sommige fabrikanten wel eens denken”, aldus Luc Desmedt. Dat blijkt trouwens ook uit de vlotte medewerking van de retailers aan het onderzoek: *StoreCheck Magazine* en LD&Co verkregen vrijwel meteen het akkoord van de aankoopdirecteurs om aan het onderzoek mee te werken, en de aankopers namen massaal deel aan de enquête (122 deelnemers).



Luc Desmedt (LD&Co): “Succesvolle interactie kan pas tot stand komen op basis van onderbouwde accountplannen.”

Het belang van innovatie

Men kan zich als fabrikant de vraag stellen hoe relevant het is om te weten hoe retailers je percipiëren. Hangt de waardering niet vooral af van de marge die je bereid bent te geven? Is het überhaupt mogelijk om constructief samen te werken, gezien de vele tegenstrijdige belangen? Misschien is het soms beter om onder de radar te blijven, onder het motto *vivons cachés, vivons heureux*?

“Dat lijkt me een eerder kortzichtige visie”, vindt Luc Desmedt. “Het is genoegzaam bekend dat de winkelvloer een cruciale rol speelt in het beslissingsproces van de shopper. Als fabrikant heb je er dus alle belang bij om op en rond de winkelvloer optimaal aanwezig te zijn. En dat is heel moeilijk als de samenwerking met de betrokken retailer niet optimaal is. Als je een sterk merk kunt aanbieden is dat zeker een troef, maar er zijn voldoende voorbeelden die aantonen dat dit zeker niet voldoende is. We stellen vast dat retailers van-

daag uitmuntende professionals zijn die zowel op commercieel als op logistiek vlak een uitgekend beleid vormen. Fabrikanten die hun aanwezigheid op en rond de winkelvloer willen optimaliseren, moeten dat beleid dus begrijpen en erop inspelen. Dat kan volgens mij alleen wanneer de fabrikant door de retailer niet louter gezien wordt als een leverancier van producten, maar ook een vooral als een partij die voldoende toegevoegde waarde kan leveren.”

Wat betekent toegevoegde waarde precies voor een aankoopdirecteur? Op basis van de gesprekken met de drie aankoopdirecteurs komen drie aspecten naar voren die voor retailers belangrijk zijn in de samenwerking met hun leveranciers.

Ten eerste: in welke mate reflecteren de voorstellen die een fabrikant maakt, de dynamiek en de strategie van de retailer? Beoogt een voorstel enkel het belang van de fabrikant of houdt het ook rekening met de betrachtingen

De methodologie

De StoreCheck Salesteam Awards zijn een bekroning voor de inspanningen die leveranciers doen om de distributeurs een maximale toegevoegde waarde te bieden. In 2009 werd de mening gevraagd van F2- en F3-winkeliers. Dit jaar sprak StoreCheck terug de centrales aan.

Hoe gingen we te werk? StoreCheck selecteerde 14 food- en 10 non-foodcategorieën en 1 gemengde categorie. Per categorie stelden we een shortlist samen van tussen de 5 en 9 leveranciers. Aan de betreffende inkopers vroegen we via een online-enquête met welke drie bedrijven zij het best hebben samengewerkt. Voor deze leveranciers konden ze dan een score geven van 0 tot 5 op volgende criteria:

- Heeft uitstekende productkennis
- Geeft degelijk advies om te categorie te laten groeien
- Denkt mee in voordelen voor de distributeur
- Komt zijn afspraken na
- Is bedreven in crisismanagement.

Deze scores worden opgeteld en geven een ranking van de drie bedrijven. In totaal werden dus 25 awards uitgereikt. Het onderzoek werd uitgevoerd door LD&Co (www.ld-co.com).

en de specificiteit van de retailer? Uit de onderzoeksresultaten zien we dat de winnaars in elke categorie vooral sterk scoren op de criteria 'Geeft degelijk advies om te categorie te laten groeien' en 'Denkt mee in voordelen voor de distributeur'.

Een tweede element heeft te maken met de kwaliteit en de vlotheid van de dagelijkse operaties met de fabrikant. Is het een leverancier waarmee er weinig problemen zijn – en als er zich problemen voordoen, hoe vlot worden die dan opgelost?

Als derde factor is er het grote belang van innovaties. Hoe succesvol is de fabrikant in het lanceren van innovatieve producten – van producten die de categorie een ware boost geven, of die zelfs een nieuwe categorie creëren. "Maar ook vernieuwend denken op het vlak van promoties of van logistieke processen wordt gewaardeerd. Vanzelfsprekend hebben grote spelers op dit vlak vaak meer middelen en mogelijkheden, maar de praktijk toont toch

aan dat innovatie en creativiteit vaak meer een kwestie zijn van ingesteldheid, en minder van middelen", observeert Luc Desmedt. "Kijk bijvoorbeeld naar wat een kleinere speler als Santa Maria weet te realiseren bij Delhaize. We zien in ons onderzoek dat de winnaars niet altijd de grootsten zijn in hun categorie. De sterke score van PAB met Blédina in de categorie babyvoeding is opmerkelijk." Ook namen als Alpro, Bahlsen, Beyers, Charlier Brabo of Reckitt Benckiser halen het van veel grotere concurrenten in hun categorie.

Duurzame relatie uitbouwen

Om als leveranciers een reële toegevoegde waarde te kunnen bieden aan de retailers, moeten toch een aantal voorwaarden worden vervuld. Een grondige kennis van de retailers is daar één van. "Een goede relatie met de aankoper betekent nog niet automatisch dat je de retailer goed kent. Top-to-top meetings kunnen een goede manier zijn om een beter inzicht te krijgen in de strategie van de retailer, op voorwaarde dat ze goed worden aangepakt."

Belangrijk is dat key account managers een grondige kennis hebben van hun markt en van hun producten. Ze moeten ook de bevoegdheid hebben om bepaalde beslissingen zelf te nemen. Aan postbodes of loopjongens heeft niemand wat.

Retailers stellen consistentie in het commercieel management en bij de key account managers op prijs. "Aankoopdirecteurs merken in dat verband op dat bij sommige – vooral grote – fabrikanten de KAM's niet lang genoeg op dezelfde post blijven. Het is niet evident om een duurzame en productieve relatie uit te bouwen tussen twee bedrijven, als de contactpersonen voortdurend veranderen. In de praktijk blijkt echter dat dit bij sommige fabrikanten, en ook bij sommige retailers, nogal eens een probleem vormt..."

Voldoende aandacht voor de 'soft skills' van de mensen is geen overbodige luxe. "Het is en blijft een business van mensen. Wederzijds respect is een basisvoorwaarde voor een constructieve en duurzame samenwerking. Retailers beamen dat dit langs de beide kanten geldt, en dat het een constant aandachtspunt is."

Tot slot: briljante strategieën en mooie plannen zijn belangrijk, maar het succes hangt uiteindelijk af van de uitwerking op de winkelvloer. Daarom is het beschikken over een

eigen verkoopploeg nog altijd een belangrijke troef. "Op voorwaarde dat het team goed aangestuurd wordt, en dat er een optimale koppeling is met het key account management. Uit analyse van de resultaten van de Salesteam Awards van de voorbije vier jaar blijkt dat sommige fabrikanten hier vrij goed in slagen, terwijl er voor anderen nog werk aan de winkel is.

Conclusie? "Zoals gezegd is het voor fabrikanten cruciaal om prominent aanwezig te zijn op de winkelvloer. Dat vergt een constructieve relatie met de retailers. Maar die weten almaar beter wat ze willen en zijn daardoor moeilijker te beïnvloeden. Vandaar dat een succesvolle interactie met retailers pas tot stand kan komen op basis van onderbouwde accountplannen, die zowel de belangen van de fabrikant als die van de retailer reflecteren, met de shopper als gemeenschappelijke noemer. Geen gemakkelijke, maar wel een boeiende uitdaging!"

Stefan Van Rompaey

Met dank aan...

Geen Salesteam Awards zonder de actieve deelname van de retailers. Zowel Carrefour, Colruyt, Delhaize, Makro als Provera zegden hun medewerking toe. *StoreCheck Magazine* dankt daarom uitdrukkelijk de inkoopdirecteurs en hun teams van inkopers:

- Olivier Langlet, op dat moment directeur Goederen & Marketing, Carrefour Belgium
- Dirk Van den Berghe, senior vice president Procurement, Delhaize
- Dirk Depoorter, directeur Aankoop, Colruyt
- Michel Vlietinck, directeur Inkoop Food, Makro Cash & Carry Belgium
- Pascal Meyer, gedelegeerd bestuurder, Provera.