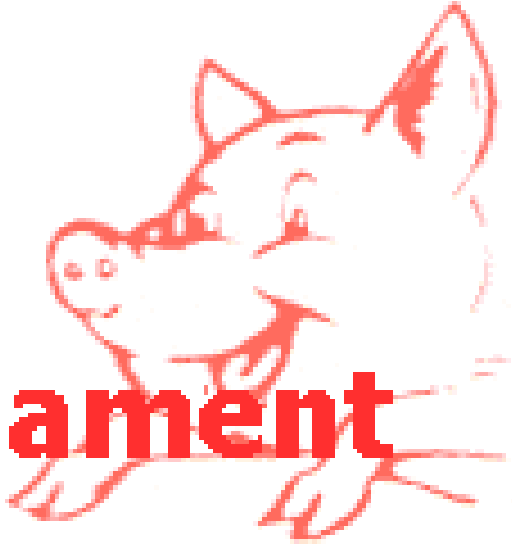


A cartoon illustration of a pig's head and shoulders, rendered in a simple, sketchy style. The pig is facing left, with its mouth open as if smiling or speaking. It has large, upright ears and a small, curly tail. The illustration is positioned behind the word 'Porcament'.

Porcament

Category Management in de Verse Varkensvleesketen

AKK eindrapport

Ir. V. M. Immink

Ir. C.H.T.M. van der Heijden MTD

Het rapport is openbaar en iedere participant kan vrijelijk gebruik maken van het eindrapport

Rapport nr 113

‘Porcament’ Category Management in de Verse Varkensvleesketen

AKK eindrapport

Title	Porcament: Category Management in de Verse Varkensvleesketen
Author(s)	Ir. V. M. Immink, Ir. C.H.T.M. van der Heijden MTD
A&F number	Rapportnr 113
ISBN-number	90-6754-770-0
Date of publication	Maart 2004
Confidentiality	Nee
Project code.	AKK ACV-02.037 / A&F 1440004000

Agrotechnology & Food Innovations B.V.
P.O. Box 17
NL-6700 AA Wageningen
Tel: +31 (0)317 475 024
E-mail: info.agrotechnologyandfood@wur.nl
Internet: www.agrotechnologyandfood.wur.nl

© Agrotechnology & Food Innovations B.V.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, hetzij mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. De uitgever aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

All right reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system of any nature, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publisher. The publisher does not accept any liability for the inaccuracies in this report.

This report is authorised by: Drs. A.C. Koster

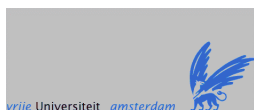


1 The quality management system of Agrotechnology & Food Innovations B.V. is certified by SGS International Certification Services EESV according to ISO 9001:2000.

Het project "Porcament: Category Management in de Verse Varkensvleesketen" is uitgevoerd in het kader van het AKK-co-innovatieprogramma 'Toegevoegde Waarde Varkensvleesketen'. Het co-innovatieprogramma wordt medegefinancierd door het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselveiligheid. Het project is een samenwerkingsverband van Jumbo Supermarkten, Porkhof, Vomar, en Deen-Hobu. Als onderzoekspartners hebben Agrotechnology & Food Innovations BV (Voorheen ATO) en de Vrije Universiteit aan het onderzoek deelgenomen.

Dit rapport geeft inzichten in de belangrijkste aspecten die een rol spelen bij de introductie van category management in de 'vers-vlees' categorie. Het biedt een overzicht van de leerervaringen en hoe daar in de praktijk mee omgegaan kan worden. Het rapport is daarom vooral bedoeld voor betrokkenen uit het bedrijfsleven die met het concept van category management aan de slag willen met vers-vlees of anderszins met vers producten.

Keywords: varkensvlees, keten, category management, informatie-uitwisseling



Management Samenvatting

Binnen het project "Porcament: Category Management in de Verse Varkensvleesketen" is het concept van Category Management (CM) ontwikkeld voor het verse varkensvlees, volgens een acht stappenplan. Gedurende dit project zijn alle stappen, en daarmee het gehele proces van CM, eenmaal doorlopen.

Vernieuwend aan dit project is dat tools zijn ontwikkeld om CM te kunnen toepassen op vers varkensvlees in plaats van droge kruidenierswaren. Om variatie te bewerkstelligen in het varkensvlees is ervoor gezorgd dat gegevens op basis waarvan de bedrijven willen vergelijken meetbaar en interpreteerbaar zijn.

In dit project zijn de volgende concrete tools ontwikkeld:

- Marketing informatie module. Hiermee kan de bron van externe informatie snel gelokaliseerd worden.
- Jumbo PORSCHE, een schapexplorer voor het verse vleesschap. Het schap kan hiermee gevisualiseerd worden, en er kunnen eenvoudig kentallen van het schap worden berekend.
- Porcament Performance Explorer, een informatie-uitwisseling systeem inclusief een overzicht van de ketenprestatie-indicatoren.

Tijdens het project is er veel diversiteit tussen de winkels geconstateerd wat betreft hoe de producten in het schap gepresenteerd worden en welke producten aanwezig zijn. Hier liggen situationele en historische invloeden aan ten grondslag, waardoor de slager binnen de bandbreedte die hij daarvoor krijgt van het hoofdkantoor, tot een bepaalde schapinrichting is gekomen voor de vestiging. In de verschillende Jumbo-vestigingen vindt CM dus eigenlijk al plaats. Enkele slaggers zijn in hun winkel zelf aan het experimenteren, om het assortiment en de indeling van de toonbank zo te veranderen dat er extra marge gemaakt kan worden en de derving wordt teruggebracht. Met de tools die in dit project zijn ontworpen wordt het mogelijk om dit nog steeds te laten plaats vinden, maar dan centraal gecoördineerd door het Jumbo-hoofdkantoor. Het op basis van vakmanschap door de slager de toonbank in laten vullen heeft als voordeel dat de slager zijn vak met plezier kan uitvoeren, het aanbod zo goed mogelijk kan worden afgestemd op de vraag, en er een extra omzet gehaald wordt doordat aan specifieke klantenvragen voldaan kan worden. Door CM echter centraal te coördineren wordt het ook mogelijk ervaringen van anderen, bijvoorbeeld andere vestigingen, mee te nemen. In de praktijk zal gezocht moeten worden naar een goede mix van deze twee.

Door het project heeft er nu een eerste shifting plaats gevonden op weg naar de CM implementatie voor vers varkensvlees. Niettemin liggen de gewenste en werkelijke situatie nog ver uit elkaar. Ervaringen van andere bedrijven leren dat men minstens twee tot drie jaar bezig is, voordat het proces bij de gehele organisatie goed is ingebed. Met de nu aanwezige tools en kennis kan de Jumbo organisatie ook dit traject ingaan.

Een eerste vervolg stap die noodzakelijk is, is een nieuwe indeling van de varkensvleesproducten in segmenten. Op basis van deze segmenten wordt namelijk gemeten, vind aansturing plaats, en vind de benchmark plaats. Belangrijkste reden hiervoor is dat de huidige segmentindeling niet leeft onder zowel slaggers als consumenten en daardoor eigenlijk onbruikbaar is om een verband te kunnen leggen tussen

plaats in het schap van een segment en de consumenten aankopen is. Dit pleit ervoor om bijvoorbeeld door middel van experimenteel onderzoek, de consumenten te laten bepalen welke producten zij onder welk segment zou indelen. Op die manier ontstaat een voor de koper een logische segmentindeling die het zoeken in het schap kan vergemakkelijken. Hiermee keren we dan ook weer terug bij de basis van CM zoals die gevolgd wordt bij droge kruidenierswaren: Zorg als eerste stap voor categorieën die de consument aanspreken.

Met dit project is CM nog geen structureel proces geworden binnen de vers-vlees keten. Het is enkel in pilotvorm toegepast bij een aantal winkels. In de loop der tijd zal het proces zich verder verbeteren en ontwikkelen. De ontwikkelingen in de informatie-technologie, onder andere de communicatie tussen Jumbo hoofdkantoor en de slagers, zullen daar zeker bij helpen. De uitdaging is nu om er een continu proces van te maken. Dit zou om mee te beginnen goed kunnen met de winkels die in de pilot hebben geparticipeerd, en waarvoor veel handelingen zijn verricht om de gegevens van deze winkels inzichtelijk te krijgen. De ervaringen van de pilot leren wel dat voor de initiatie, implementatie, en evaluatie, de kennisinstellingen een belangrijke rol spelen. Aanbeveling is om door te gaan met de pilots, met een beperkte ondersteuning van de kennisinstellingen, zodat er op den duur een optimaal Jumbo schap ontstaat en het proces is ingebed in de gehele organisatie.

Management Summary

In the project "Porcament: Category Management in the fresh pork chain", the concept of Category Management (CM) was developed for fresh pork following an eight-step approach. During this project all steps were performed once, which constitute the entire CM process.

Management tools were developed to adapt CM for pork. In order to achieve variation in pork and for companies to benchmark performance, information necessary for these benchmarks was made measurable and interpretable. In this project the tools that were developed are:

- Marketing information module. External information can quickly be localised with this tool.
- Jumbo PORSCHE, a shelf explorer for pork that makes it possible to create visualisation of the shelf and to provide an overview of benchmarks for the shelf's.
- Porcament Performance Explorer provides an overview of the chain benchmarks.

During this project a lot of diversity, in how products were presented and what products were offered, was observed between stores. Situation and historic influences cause that the butcher in the store comes to a specific shelf presentation for his store, within the limits provided by the store headquarter. CM is already performed at the Jumbo store level. Several butchers experiment with the shelf presentation to obtain additional margin and to decrease losses. However, the tools developed in this project make it possible to have shelf experiments co-ordinated by the Jumbo headquarter, and at the same time allow for local optimisation. There are several advantages of having the butcher as well determine the presentation of the shelf based on his experiences. The butcher can do his work with joy, supply and demand can be matched, and additional turnovers can be made because customer specific demands can be fulfilled with ease. By central co-ordination of CM experiences can be shared, for example with other stores. In practice the right mix between central co-ordination versus local optimisation needs to be looked after.

As a result of this project a first sorting was made for the implementation of CM for pork. Nevertheless the intended and the real situation are still far from apart. Experiences of other companies learns that it takes at least two to three years, before the process is fully incorporated in the entire organisation. The present available tools and knowledge allows Jumbo also to enter this path.

As a first step in the continuation of the process it is necessary to obtain a new arrangement of the pork products in segments. These segments are the base for measurement, control, and benchmark. The main reason for this is that the current division appeals neither to the butchers as well as to consumers, therefore as a matter of fact is not suitable to make relations between shelf place of segments and consumer purchases. It would be preferable to perform an experimental research, and have consumers determine what products they assign to a certain segment. This delivers for the consumer a logic division in segments that facilitate the search of products in the shelf.

CM has not yet become a structural process within the fresh pork channel. It is applied at pilot scale for a few stores only. The process will improve and develop in time. Developments in information-technology, e.g. communication between headquarters and stores, will contribute to this. The challenge is to arrive at a continuous process. This could be most easily achieved with the stores that participated in the pilot, as it took much effort to obtain insight in the information of these stores. However, experience of the pilot learns that for the initiation, implementation, and evaluation, the knowledge parties play an important role. Recommendation is to continue with the pilots that will lead to an optimal Jumbo shelf and incorporation of the process in the entire organisation.

Content

Management Samenvatting	4
Management Summary	6
1 Inleiding	9
1.1 Porcament	9
1.2 Doelstelling van het onderzoek	10
2 Opzet van het onderzoek	13
2.1 Stap 1 Definitie van de categorie	14
2.2 Stap 2 Rol van de categorie	15
2.3 Stap 3 Assessment van de categorie	16
2.3.1 Externe informatie	17
2.3.2 Interne informatie	19
2.4 Stap 4 Scorecard met informatiestructuur	20
2.4.1 Balanced scorecard	20
2.4.2 Nul-meting	24
2.5 Stap 5 Strategie	26
2.6 Stap 6 Tactiek	28
2.6.1 Product Introducties	28
2.6.2 Promoties	31
2.7 Stap 7 Implementatie	31
2.7.1 Pilot 1	32
2.7.2 Pilot 2	35
2.7.3 Resultaten Pilot	36
2.8 Stap 8 Evaluatie	38
3 Wat leren we van deze benadering?	39
3.1 De indeling van producten in segmenten	39
3.2 Verzamelen van informatie	40
3.3 Implementatie en opvolging door de slagerij in de winkel	41
3.4 Derving	42
4 Resultaten Porcament Project	43
4.1 Conclusies	43
4.2 Aanbevelingen	44
4.3 Wetenschappelijke resultaten	45
4.4 Samenwerkingscultuur	45
4.5 Gevolgtrekking	46
4.6 Overzicht deliverables	47
5 Overzicht deelnemers	49

1 Inleiding

1.1 Porcament

Binnen het segment 'vers vlees'; zijn nog geen ervaringen opgedaan met *Category Management* (CM) en de betekenis hiervan voor de hele vleesketen. Dit terwijl voor droge kruidenierswaren (DKW) Category Management een concept is gebleken dat de marketingactiviteiten van de keten naar een hoger plan tilt. Ook **Jumbo Supermarkten** heeft in het AKK-ECR Koelvers-project ervaring met dit concept opgedaan in de koelvers-keten. Voor het huidige project tracht Jumbo Supermarkten samen met leverancier **Porkhof** een vertaling te vinden naar de verse varkensvleesketen, om daarmee een prestatieverbetering te realiseren.

Category Management is het indelen van het assortiment in verschillende categorieën afhankelijk van een specifieke doelgroep van consumenten. De verschillende categorieën worden daarna als afzonderlijke business -units behandeld met als doel het assortiment en de consumer value te optimaliseren. (ECR Nederland)

De ontwikkeling van CM voor de vers-vleesketen bevindt zich op dit moment in een pril stadium. Er zijn een aantal specifieke oorzaken aan te wijzen waarom CM in eerste instantie niet eenvoudig is uit te rollen:

- De aanwezigheid van een slager in de winkel heeft invloed op de presentatie (vers uitstraling) en prestatie in het schap, maar ook de samenwerking in de keten.
- Het probleem van de vierkantsverwaarding, welke het onmogelijk maakt om het varken in zijn geheel volledig op een op consumentenwensen gebaseerde methode af te zetten binnen één keten. De vraag naar de verschillen technische delen (TDn) zal namelijk vrijwel nooit gelijk zijn.
- Het betreft een vers product. Varkensvlees is bovendien een product dat nog niet consumptie-gereed is. De vraag van het product wordt mede beïnvloed door de vraag of aanbod van andere maaltijdcomponenten. Anderzijds moet de leverancier zorgen dat de producten ook daadwerkelijk geleverd kunnen worden.
- De schapindeling -plaats en -ruimte, in zowel oppervlakte als in m³ schap, verschilt voor vers vlees per winkel. Daarom is centrale aansturing vanuit het hoofdkantoor van de winkels moeilijk, en zou er voor ieder filiaal een apart schappenplan gemaakt moeten worden.
- De afstemming tussen leverancier en supermarkt is nog in een pril stadium. Dit heeft ook te maken met het niet aansluiten van de informatiesystemen.

Jumbo Supermarkten is een onderdeel van de Van Eerd Groep. Uitgangspunt van een Jumbo winkel is een breed assortiment tegen scherpe prijzen. Kenmerkend voor Jumbo is de 7 Dagelijkse Zekerheden formule, die op basis van onderzoek onder de supermarktklanten is ingevoerd. Het aantal winkels bedraagt op dit moment 61, waarmee in 2003 een omzet werd gehaald van 616 miljoen Euro. Vlees wordt in de winkels als echt vers gepresenteerd, dankzij de aanwezigheid van slagers in de winkel.



In samenwerking met **Agrotechnology & Food Innovations BV / Wageningen-UR (A&F)** zijn **Jumbo Supermarkten** en **Porkhof** de uitdaging aangegaan om in dit project de tools te realiseren voor implementatie van CM in vers vlees, i.e. vers varkensvlees. Het werk van A&F concentreerde zich daarbij op het inbrengen van specifieke kennis op het gebied van CM en uitwisseling van databestanden. De ervaring met andere CM-projecten leerde dat informatie-uitwisseling vaak als probleem wordt gezien. Daarom is voor dit project bewust gekozen om hier specifieke aandacht aan te besteden. De **Vrije Universiteit** is bij dit project betrokken voor het in kaart brengen van de beschikbare informatie in de ketens en van de verwachte behoefte aan informatie bij invoering van CM. Daarnaast is er consumentenonderzoek uitgevoerd naar perceptie van variëteit in het assortiment van vers vlees bij Jumbo Supermarkten door de **Erasmus Universiteit Rotterdam**. Zij zijn geen officieel projectpartner, maar zijn toegevoegd op verzoek van de bedrijven. Klantentevredenheid staat voor de bedrijven met stip op nummer één als het gaat om het ontwerp van een goedwerkend concept. Bovendien hoort bij CM de klant centraal te staan en niet de traditionele manier van werken.

1.2 Doelstelling van het onderzoek

Het Porcament-project heeft als doel: *De prestatie van de verse-varkensvleesketen te vergroten door implementatie van category management: Met inachtneming van de vraag en het productaanbod, het schap van vers- vlees producten zo te managen, met behulp van category management en ICT middelen, dat deze aansluiting vindt bij de eindconsument én alle partijen van de keten.*

Voor het realiseren van de doelstelling worden nieuwe concepten op het gebied van CM ontwikkeld en uitgetest, die het mogelijk maken de beschikbare informatie (POS-data) te linken aan de schappresentatie van vers varkensvlees.

Voor Jumbo staat het schaprendement centraal. De marges op producten zijn relatief klein, dus wil de organisatie zo goed mogelijk proberen op de consument in te spelen. Hoe kan een zo optimaal mogelijk rendement uit de schappen worden verkregen?

Van al het verkochte varkensvlees bij Jumbo komt 35% tot 40% van Porkhof. De Jumbo-winkels zijn verdeeld per leverancier waarvan zij altijd 100% varkensvlees afnemen. Porkhof groeit mede dankzij de groei die Jumbo doormaakt, echter niet vanzelfsprekend. Leveranciers in de vleessector zijn heel erg product en voornamelijk productie gericht. Dat moet uiteindelijk gaan veranderen, er moet een omslag komen anders lopen ze de boot mis. Mochten in de loop van de tijd de slagers gaan verdwijnen uit de winkel, dan betekent het dat de leveranciers verantwoordelijk zullen worden voor de eindproducten. Daarvoor is het essentieel te weten wat er bij de consument speelt en dat het huidige eenrichtingsverkeer van retailer naar leverancier verdwijnt. Porkhof ziet dit CM-project dan ook als een stap in die richting. Jumbo en andere supermarkten waar Porkhof aan levert vragen ook om met kennis over de consument te komen. Porkhof vindt dit een positieve ontwikkeling omdat ze zo meer invloed krijgen op wat er in het schap gebeurt, waardoor ze de vierkantsverwaarding van het varken beter kunnen inrichten.

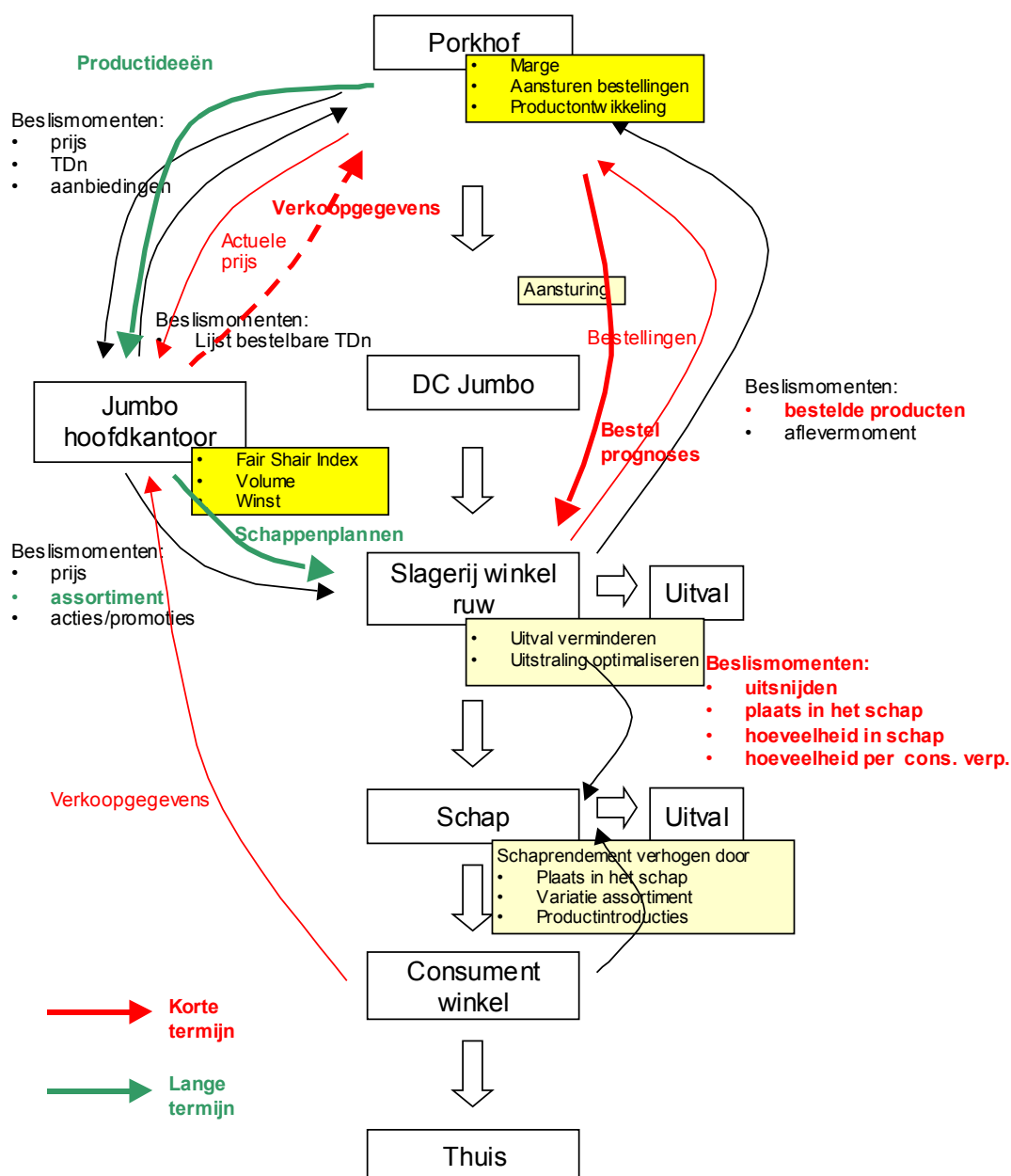
Het bedrijvenconsortium in Porcament

In eerste instantie was ook de medewerking van Vomar supermarktorganisatie en leverancier van varkensvlees Deen-Hobu toegezegd voor dit onderzoek. Door participatie van twee ketens, zou het generieke concept voor twee ketens kunnen worden uitgewerkt, en zou bij de pilot iedere keten een specifieke marketingactiviteiten kunnen organiseren, zoals promoties in de Vomar/Deen-Hobu keten en productplaats bij de Jumbo/Porkhof-keten. Daarnaast zou de manier van werken en uitkomsten met elkaar vergeleken kunnen worden. Echter, na de eerste workshop bleek dat het aanwezige informatiesysteem van Vomar op dat moment niet over de capaciteiten beschikte om dit project succesvol in te gaan. Daarmee is in overleg ook Deen-Hobu uit het project gestapt. Voor hen was de kennisopbouw nog steeds relevant, alleen niet zonder een supermarktorganisatie. Wegens concurrentieredenen is gekozen om niet een andere supermarktorganisatie bij dit project te betrekken.

Halverwege fase 2 moest ook Porkhof de activiteiten in het project staken, als gevolg van beëindiging van enkele bedrijfsactiviteiten. Vanaf dat moment is besloten om toch met het project door te gaan, omdat er op dat moment nog geen concrete resultaten waren, maar er al wel veel door de bedrijven geïnvesteerd was. Daarnaast kon Porkhof zijn medewerking toezeggen, opdat Jumbo Supermarkten dit project toch op de voorgestelde wijze kan afsluiten.

In figuur 1.1 staan schematisch de doelstellingen van het project Porcament voor de keten Jumbo/Porkhof weergegeven. De figuur laat de keten zien waar we mee te maken hebben in dit project, huidige informatiestromen, en daarnaast ook de gewenste situatie. Zo levert Porkhof technische delen (TDn) aan het DC van Jumbo Supermarkten, waar deze vervolgens weer verder worden gedistribueerd naar de

slagerijafdelingen van de individuele winkels. Daar worden de TDn verder verwerkt en in het schap gepresenteerd. Verkoopgegevens, kassa-scanner-informatie, gaan naar het hoofdkantoor. In de gewenste situatie zouden de verkoopgegevens ook naar Porkhof worden gestuurd. Een belangrijke vraag is of het schaprendement verbeterd kan worden. Veranderingen in de toonbank kunnen op twee manieren geëvalueerd worden. Ten eerste door te kijken naar de verkoopcijfers en ten tweede door consumentengedrag te observeren.



Figuur 1.1 Doelstellingen Porcament Jumbo/Porkhof

2 Opzet van het onderzoek

De basis van ieder CM-project is het stappenplan ontwikkeld door Mitchel (1997). Er bestaan diverse uitbreidingen op dit plan, maar gezien de complexiteit van Porcament lijkt deze basisbenadering het meest geschikt. Wel kan men kritisch kijken naar de bruikbaarheid van het concept voor vers-vlees. Tabel 1.1. geeft een overzicht van de acht stappen die doorlopen moeten worden voor het implementeren van CM. Het CM-proces is een iteratief proces dat gevolgd wordt als men variaties in de categorie wil toepassen. Eventueel kan men basis stap 1 overslaan als dit eens gebeurd is. Omwille van het projectmanagement is bij dit stappenplan een fasering aangebracht.

Fase	Stap	Toelichting
<i>I</i>	<i>1. Definitie van de Categorie</i>	<i>Vaststellen van de afbakening van de categorie in termen van producten en bepalen van segmenten binnen de categorie. Beide vanuit het perspectief van de klant.</i>
	<i>2. Rol van de Categorie</i>	<i>Onderkennen van een rol voor de categorie op basis van een vergelijking met andere categorieën, waarbij de markt, de consument en de winkelformule van de retailer in ogenschouw worden genomen.</i>
	<i>3. Assessment van de Categorie</i>	<i>Analyseren van de categorieën en segmenten binnen de categorie op basis van diverse vormen van informatie van de markt, de consument, de retailer en de fabrikant.</i>
<i>II</i>	<i>4. Scorecard</i>	<i>Vaststellen van de prestatie-indicatoren voor het beoordelen van de categorie en het definiëren van doelen voor deze categorieën. Inzicht uit de twee voorgaande stappen vormt hiervoor de basis.</i>
	<i>5. Strategie</i>	<i>Ontwikkelen van de marketingstrategie om te kunnen voorzien in de rol die de categorie heeft en om de gewenste prestaties te kunnen behalen.</i>
<i>III</i>	<i>6. Tactiek</i>	<i>Binnen het kader van de strategie de inzet van instrumenten bepalen, zoals de samenstelling van assortiment, prijsniveau, schappresentatie, introducties, promoties.</i>
	<i>7. Implementatie</i>	<i>Plannen en daadwerkelijk implementeren van het plan voor de categorie op basis van een duidelijk tijdsschema en heldere verantwoordelijkheden voor fabrikant en retailer.</i>
	<i>8. Evaluatie</i>	<i>Metten, bewaken en aanpassen van het businessplan voor de categorie op een periodieke basis. De uitkomsten kunnen aanleiding zijn één of meerdere van de voorafgaande stappen opnieuw te doorlopen.</i>

Tabel 1.1 Stappen in het Category Management proces (Mitchel, 1997)

2.1 Stap 1 Definitie van de categorie

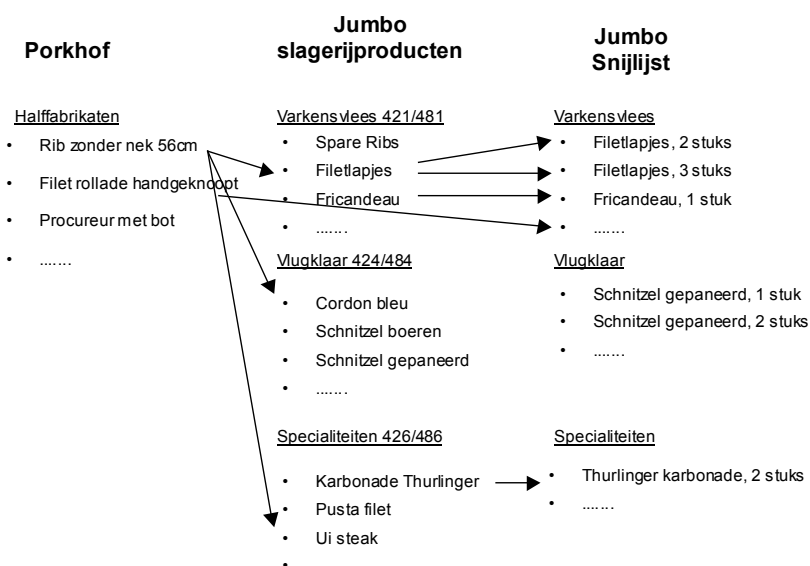
Binnen de categorie vers-vlees, zijn er verschillende segmenten te onderscheiden: varkensvlees naturel, rund, kip, vlugklaar, specialiteiten, gehakt, biologisch en vegetarisch. Dit project richt zich specifiek op varkensvlees, en op die productgroepen die uit varkensvleesproducten voortkomen, al dan niet gemengd met een ander soort vlees. Daardoor spelen ook de subcategorieën vlugklaar, specialiteiten en gehakt een rol.

De slagerijafdeling van de supermarkt krijgt producten geleverd van TDn (4^e/5^e snit) tot en met kant-en-klare consumentenproducten. Daarom zijn er drie assortimentslijsten voor een concretisering van segment naar product:



- Slagerijlijst (Jumbo): Dit is de lijst met alle consumentenproducten die gevoerd worden. Deze lijst bevat de productnaam, subgroep, 2 productcodes, kiloprijs en consumentenprijs.
- Snijlijst (Jumbo) Dit is de verpakkinglijst voor de consumenteneenheden voor de slagers. Deze lijst bevat productnaam, aantal/hoeveelheid producten per verpakking, gebruikte verpakking
- Productenlijst (Porkhof): Dit is de lijst met producten die door Porkhof aan Jumbo worden geleverd. Deze lijsten bevat productnaam, artikelnummer, kiloprijs, oude kiloprijs en evt. reclameprijs.

In figuur 1.2 is aangegeven hoe de relatie tussen deze verschillende lijsten ligt. Eén product kan uiteenvallen in meerdere producten op de volgende lijst. Volgens het snittenboek worden technische delen in de slagerijafdeling tot consumenteneenheden verwerkt.



Figuur 1.2 Van technisch-deel naar consumenteneenheid.

Om aansturing van het assortiment te kunnen realiseren vanuit zowel Jumbo als Porkhof, is het noodzakelijk om alle segmenten waar varkensvlees van Porkhof aanwezig is mee te nemen in het vaststellen van de assortimentslijst voor dit project. Dit zijn:

- **Varkensvlees naturel:** Dit zijn basisproducten, waar weinig aan te veranderen is.
- **Vlugklaarproducten:** Dit zijn de meer trendy producten, waardoor het aanbod regelmatig ververs wordt (bijv. cajun).
- **Specialiteiten:** Ook hier worden regelmatig kruidenvarianten toegevoegd en weggehaald.
- **Gehakt/verse worst**

Van de varkensvleesproducten worden alle producten meegenomen die gemaakt worden uit de producten van Porkhof.

De bedrijven vinden het niet nodig om binnen deze segmenten nog blokken vast te stellen. Aansturing gebeurt voor het hele segment, of per product afzonderlijk. Aansturing op het aantal producten is ook alleen interessant op winkelniveau, maar niet belangrijk voor het hoofdkantoor.

2.2 Stap 2 Rol van de categorie

Varkensvlees is een traditioneel onderdeel van het assortiment, en wordt bij Jumbo beschouwd als een cash cow. Het is in een product met een grote omzet, met een goede marge en dat weinig ondersteuning nodig heeft. Daarmee heeft het een belangrijke bijdrage in de totale performance van de vers-vlees categorie. De verschillende segmenten binnen het varkensvlees hebben niet ieder een aparte specifieke rol.

De slagerij in de winkel is van grote toegevoegde waarde, en levert een belangrijke bijdrage aan de kenmerkende Jumbo-cultuur, door Jumbo gepositioneerd als de zeven-zekerheden-formule.

Klanttevredenheid staat centraal bij Jumbo. Vers, moet ook echt vers zijn, en de slager(s) kunnen bijdragen aan een extra service naar de klant toe, en door de aanwezigheid van de slaggers wordt het omzetaandeel verhoogd. De uitstraling en het ter plekke bereiden van het product, geeft een positieve associatie.

De 7 Dagelijkse Zekerheden formule van Jumbo:



Bijvoorbeeld, als de klant vandaag bij Jumbo komt en heeft besloten dat hij/zij vandaag wil gourmetten, dan moet eigenlijk die gourmet schaal die dag ook nog gemaakt kunnen worden. Zou het vlees door een centrale slagerij worden aangeleverd, dan kan de consument dat pas de volgende dag ophalen. Een ander voorbeeld vormen bij crises, waarmee de veehouderij de afgelopen jaren is geconfronteerd. In die situaties blijven de vleesverkopen met bediening vaak overeind in omzet, en heeft voorverpakt daar duidelijk omzetverlies door. Een pakje geeft geen antwoord op vragen van de consument over productveiligheid.

De slager heeft een redelijk grote invloed op het assortiment. Hoewel het assortiment als basis overal gelijk is, heeft de slager wel keus in de toevoegingen, waarvan de mogelijkheden weer bepaald worden door: a) lokale markt en de lokale consument, en b) de beschikbare schapmeters. Er wordt een vinger aan de pols gehouden door frequent winkelbezoek van personeel van het hoofdkantoor, om te voorkomen dat het assortiment en de presentatie, teveel gaat afwijken van het “Jumbo-schap” en om te zorgen dat ze voldoende meegaan in de trends van dat moment.



Jumbo wil als organisatie groeien. Maar als de organisatie plat moet blijven, komt veel verantwoording bij de winkels te liggen. De slager kan zelf nog een stuk eigen invulling geven aan de richtlijnen van het hoofdkantoor en hij/zij heeft daardoor een stukje eigen verantwoordelijkheid. Anders zou er veel meer met stafdiensten moeten worden gewerkt. Als in de keten CM wordt toegepast zal de invloed van de slaggers veranderen. Er zal toch naar een bepaalde uniformiteit moeten worden nagestreefd. Als er met schappenplannen gewerkt wordt, dan betekent het dat je met modules gaat werken aan de hand van het aantal beschikbare plankmeters.

2.3 Stap 3 Assessment van de categorie

Om effectief category management te kunnen bedrijven, dient marktinformatie gebruikt te worden om inzicht te krijgen in de omzet, kosten en marges op categorie-, sub-categorie en liefst ook op productniveau van vers varkensvlees. Voor het analyseren van de categorie wordt onderscheid gemaakt tussen externe informatie en interne informatie. Met interne informatie kan de prestatie in de eigen winkels worden beoordeeld; met externe informatie kan deze prestatie worden vergeleken met de concurrentie en wordt inzicht verkregen in markttrends.

2.3.1 Externe informatie

Kwantitatieve marktinformatie

(1) ACNielsen Scantrack Vers (sinds januari 2001). Supermarktdekking is 95% en een productdekking van ca. 60%. Zo kunnen vleesproducten die in de winkel nog een bewerking/herverpakking ondergaan niet worden gemeten.

De resultaten die deze ScanTrack vers oplevert, zijn te verdelen naar vleessoorten en naar subcategorieën maar niet altijd volgtijdelijk. Zo is 'gehakt' een subcategorie maar daarin bevindt zich zowel rundergehakt als half-om-half en kalfsgehakt.

(2) IRI biedt het product InfoScan. Door aan de kassa scanningsapparatuur te installeren, worden verkoop- en promotionele gegevens van de deelnemende 350 supermarkten verzameld.

De gegevens over de productgroep vlees worden verder uitgesplitst naar vleessoorten zoals rundvlees, kalfsvlees, varkensvlees, pluimveevlees etc. Ook binnen de groep varkensvlees vindt een verder verdeling plaats naar een aantal subcategorieën zoals hamlappen, schouderkarbonades etc.

IRI is al langer bezig met vers meten dan Nielsen en realiseert inmiddels een 100% product- en marktdekking.

(3) GfK biedt op de Nederlandse markt de Consumerscan aan. In tegenstelling tot bovenstaande methodes van informatievergaring, is bij de Consumerscan een steekproef uit nederlandse huishoudens gehaald. Deze panelleden registreren op continue basis gegevens met betrekking tot winkel- en productaankoopgedrag voor bepaalde categorieën van producten ongeacht wie in het huishouden de aankoop verricht en ongeacht waar gekocht. De registratie vindt plaats door middel van in-home scanning (voor verse producten is een aanvullend codeboek ontwikkeld).

De gegevens bestrijken het individueel product/EAN-niveau tot meer de geaggregeerde niveaus als merk, aanbieder, marktsegment en totaalmarkt. En aangezien van ieder panelhuishouden tal van sociodemografische en andere relevante achtergrondkenmerken aanwezig zijn (denk aan: tijd/geld), is het mogelijk in combinatie met hetgeen hierboven vermeld is, tal van belangrijke inzichten te krijgen in het aankoopgedrag van de Nederlandse huishoudens.

Vlees wordt bij de ConsumerScan verdeeld in de verschillende vleessoorten, waaronder varkensvlees. Varkensvlees wordt vervolgens weer opgedeeld in veertien categorieën. Ook is in kaart gebracht of de aangekochte producten biologisch zijn.

Naast de Consumerscan kan GfK onderzoek op maat uitvoeren; Jumbo maakt hier gebruik van door twee maal per jaar een winkelonderzoek uit te laten voeren. Hierbij worden in elke winkel 50 mensen ondervraagd over zaken als kwaliteitsbeleving, assortiment. Specifieke vragen over (varkens-)vlees zijn hierin niet opgenomen.

Kwalitatieve marktinformatie

(4) Slagerswereld Twee-wekelijks vakblad met als doelgroep de onafhankelijke slager. Het blad geeft het branchenieuws, brengt bedrijfsreportages, maar besteedt ook aandacht aan onderwerpen als assortimentskeuze, vaktechniek, inkoop, verkoop, presentatie, consumentengedrag, trends, winkelinrichting en apparatuur.

(5) Meat&Meal Management en **MeatBusiness** 'Need-to-know', praktijkgerichte vakinformatie op (vlees)technologisch gebied voor de vleesindustrie. Daarnaast geeft het inzicht in beleidsissues die van invloed zijn op de huidige en toekomstige productie. Dit alles in samenhang met de invloeden vanuit de afzetkanalen en de consument.

MeatBusiness heeft het laatste nationale en internationale nieuws uit de slachterijen en vleesverwerkende bedrijven, aangevuld met relevante berichten uit de primaire sector en het retailkanaal. Vaste rubrieken zijn het COV-nieuws en marktberichten met vleesprijzen en consumententrends

(6) Vakblad Vleesindustrie is een maandelijks vakblad dat als doelgroep het management van industriële bedrijven en groothandels in de vleesindustrie heeft. Vleesindustrie informeert zijn lezers onder meer over trends en ontwikkelingen in de keten, de markt en op het terrein van de processing en hanteert daarbij de rubrieken: industrie, productie, bewerking, verwerking, distributie/ logistiek en verkoop.

(7) Het tijdschrift **VleesPlus** is een maandblad dat zijn redactionele formule primair heeft afgestemd op de behoefte van slager en supermarkt aan informatie over de maaltijdcomponenten, die zij als grondstof, halffabrikaat of eindproduct inkopen, eventueel be-/verwerken en verkopen.

Bovenstaande tijdschriften zijn specifiek gericht op vlees. Onderstaande tijdschriften beslaan een breder gebied maar bieden regelmatig diepte-artikelen over vlees en/of consumententrends.

(8) FoodMagazine

(9) FoodPersonality

(10) Voedingsmiddelenindustrie

(11) Tijdschrift voor Marketing

Internet

(12) De Productschappen Vee, Vlees en Eieren hebben een website op het adres www.pve.nl. Deze site is opgedeeld in zes deelwebsites die zich richten op verschillende publieksgroepen. Er zijn diverse documenten te downloaden en publicaties te bestellen zoals "Vee, Vlees en Eieren in Nederland: cijfers en informatie over de sectoren in het jaar 2001" en "Vlees, cijfers en trends 2001: een marktverkenning over het consumptiegedrag in een dynamische samenleving".

(13) www.vlees.nl is de website van het Voorlichtingsbureau Vlees. Deze site is gericht op consument en bedrijf; er staat o.a. informatie over voedingsstoffen, keurmerken en cijfers & trends op het gebied van vlees.

(14) Op onderstaand gedeelte van de website van Platform Biologica zijn diverse publicaties te bestellen over biologisch varkensvlees. <http://www.platformbiologica.nl/varkens/publicaties.html>

Overige bronnen

(15) De publicatie “Het Nationaal Versonderzoek, onderdeel vlees en vleeswaren” van ITW/Onderzoek is het resultaat van een studie die in opdracht van het Versplatform is uitgevoerd. Dit rapport beschrijft de achtergronden van het koop- en gebruikgedrag van consumenten ten aanzien van vers vlees en vleeswaren.

	Supermarkt	Speciaalzaak	Elders
Vlees	60% (n=620)	(35%) (n=364)	5% (n=34)
Vleeswaren	68% (n=698)	(23%) (n=243)	9% (n=56)

Voorbeeld uit Het Nationaal Versonderzoek; Waar koopt u vlees en vleeswaren?

De informatie uit bovenstaande 15 bronnen kan als volgt gecategoriseerd worden:

	Volledige assortiment	Vers	Vlees	Varkensvlees	Totaal
Consument					3
Supermarkt					1,2,3
Fabrikant					
Totaal		14, 15	4,5,6,7,12,13		8,9,10,11

Over de kwaliteit van de data zoals betrouwbaarheid, recent of niet, mate van detail doen wij hier geen uitspraken.

2.3.2 Interne informatie

Analyse van de interne informatie heeft een drietal doelen:

1. Het bereiken van overeenstemming tussen de betrokken partijen met betrekking tot de huidige informatiestructuur zoals die nu bestaat in de keten en inzicht in eventuele beperkingen van de huidige situatie.
2. Het verkennen van mogelijkheden om keten prestatie indicatoren te ontwikkelen.
3. De analyse biedt daarnaast de basis voor het in fase 2 op te leveren ontwerp van de gewenste informatiestructuur.

Het bestelproces

Het bestellen van varkensvlees bij Porkhof gebeurt nu per fax en eventueel via de telefoon. Dit zorgt voor een beperkte informatie-uitwisseling om de volgende redenen:

1. Foutgevoeligheid in het bestelproces: Doordat er verkeerde producten of hoeveelheden worden geleverd.
2. Doorlooptijd van het bestelproces. Door een hoge doorlooptijd duurt het proces langer en moeten bestellingen vroeg bekend zijn om op tijd verwerkt te kunnen worden. Dit beïnvloedt de flexibiliteit van het bestelproces en zorgt mogelijk voor out-of-stock situaties, of extra derving.

Door de invoering van EDI (Electronic Data Interchange) kunnen de bestelgegevens elektronisch worden uitgewisseld en ingevoerd. De snelheid van het proces zal ook toenemen door de invoering van EDI. Het proces zal namelijk na invoer van de bestelgegevens op een handterminal volledig automatisch verlopen. Het is echter wel zo dat er rekening gehouden moet worden met de doorlooptijd die de bestelling zal hebben in de bij EDI betrokken systemen in het Jumbo hoofdkantoor.

Ook kan er met EDI (impliciete) informatie worden meegestuurd, zodat ook wordt voldaan aan de benodigde feedback voor Porkhof. Dit hangt echter wel af de gebruikte EDI standaard.

Beide partijen hebben aangegeven dat zij de invoering van EDI ambiëren.

Het verkoopproces

In het proces van het verkopen van consumenteneenheden is het mogelijk dat gegevens verloren gaan. Dit kan tot gevolg hebben dat het opstellen van nauwkeurige rapportages omtrent het verkoopproces verhinderd wordt. In het huidige verkoopproces is het niet mogelijk om aan de hand van de omzet van verkochte consumenteneenheden, het vers-varkensvlees en de afzet in TDn die bij Porkhof worden besteld, te achterhalen.

2.4 Stap 4 Scorecard met informatiestructuur

2.4.1 Balanced scorecard

Een Balanced Scorecard is in feite niet meer dan een verzameling prestatieindicatoren. Balanced wil hierbij zeggen dat de gebruikte prestatieindicatoren een totaalplaatje moeten geven van de te meten resultaten. (Eenvoudig voorbeeld: De winst van een bedrijf kan erg hoog zijn, maar als de personeelstevredenheid extreem laag is, dan kan dit op langere termijn consequenties hebben voor het functioneren van het bedrijf. Het is dan zaak ervoor te zorgen dat beide op een acceptabel niveau liggen.)

Naast indicatoren die alleen betrekking hebben op varkensvlees, is het voor het gewenste evenwicht ook mogelijk indicatoren voor de totale verkopen vers vlees (of eventueel opgesplitst subcategorieën als rundvlees en kip) mee te nemen.

KPI's staan of vallen echter met de beschikbare informatie en de wil om deze met elkaar te delen, en kunnen bij voorkeur wekelijks automatisch gegenereerd worden.

In een tweetal sessies met de bedrijven is tot de volgende uitgewerkte KPI's gekomen.

Voor iedere KPI zijn er twee niveaus mogelijk:

- per winkel
- totaal over alle winkels

Binnen deze twee niveaus zijn de volgende dimensies mogelijk:

- technisch deel
- varkensvlees totaal
- subcategorie (varkensvlees naturel, vlogklaarproducten, specialiteiten, gehakt/verse worst)
- SKU

Hieronder beschrijven we een aantal KPI's, waarbij op basis van het rapport 'Beschrijving van de huidige situatie' over aanwezige informatiestructuren, wordt aangegeven welke informatie waar beschikbaar is.

Omzet

De omzet is gelijk aan: (verkoopprijs per kg) x (verkochte hoeveelheid per week). Dit is gelijk aan het totaal van de kassaverkopen. Deze gegevens zijn ook alleen als kassaverkopen beschikbaar. Dat wil zeggen: De verkoopprijs per verkochte eenheid.

Beschikbare gegevens:

- Verkoopgegevens per winkel (per SKU): Beschikbaar in lokaal SMIS
- Verkoopgegevens totaal over alle winkels (per SKU): Beschikbaar in centraal SMIS
- Geaggregeerde waardes per segment en voor varkensvlees totaal

Bruto marge

De brutomarge is de totale omzet minus de inkoopwaarde van de TDn.

Door alleen naar varkensvlees als geheel te kijken, voorkom je dat je moet bepalen welke onderdelen (en hoeveel) er uit ieder TD gesneden worden. Hierdoor houdt de slager de vrijheid om het versnijden van de technische delen aan te passen aan de vraag/situatie van het moment. Ondanks dat je nu op een vrij hoog niveau kijkt, blijft het mogelijk de prestatie van verschillende winkels op een realistische manier met elkaar te vergelijken.

Anderzijds is het ook niet zinvol alleen naar de brutomarge per SKU of categorie te kijken. Er zijn nu eenmaal producten met een lage marge die je nodig hebt in het assortiment. Deze producten moeten gecompenseerd worden door producten met een hogere marge. Hierop komen we nog terug bij 'variatie in het assortiment'.

Beschikbare gegevens:

- Verkoopgegevens per winkel: omzet: Beschikbaar in lokaal en centraal SMIS;

- Inkoopgegevens per winkel: Indien niet bij Jumbo beschikbaar, dan bij Porkhof
- Verkoopgegevens totaal over alle winkels: omzet: Beschikbaar in centraal SMIS;
- Inkoopgegevens totaal over alle winkels: Indien niet bij Jumbo beschikbaar, dan bij Porkhof

Overheadkosten

De overheadkosten vormen het verschil tussen bruto en netto marge. Hieronder vallen de kosten van verpakkingen, kruiden e.d., slager, personeel, promotiemateriaal, etc..

Deze overheadkosten bepalen de netto marge van de vlees categorie als geheel. Het is moeilijk dit alleen aan varkensvlees toe te rekenen. Het optimaliseren van deze overheadkosten is niet direct een doelstelling van het project. Vandaar de voorkeur om deze (voorlopig) buiten beschouwing te laten.

Overheadkosten worden wel interessant als je wilt gaan kijken wie (Jumbo of Porkhof) kostentechnisch het beste bepaalde activiteiten uit kan voeren. Hierbij spelen echter meer factoren een rol als alleen kosten. Als voorbeeld: Het risico van out-of-stock kan groter worden als Porkhof een bepaald eindproduct voor zijn rekening neemt. Om dit goed uit te werken is een complete activity-based-costing analyse nodig.

Winsteffecten van promoties

Door aanbiedingen brengen producten minder op dan hun eigenlijke verkoopwaarde. Daarnaast kannibaliseren ze mogelijk ook nog andere producten. Dit is terug te zien in de verkoopcijfers.

Je zou daarom graag willen zien welk percentage van de totale omzet (en eventueel de bruto marge) wordt veroorzaakt door producten die in de aanbieding zijn.

Beschikbare gegevens:

Verkoopgegevens per winkel: omzet: Beschikbaar in lokaal SMIS;

Verkoopgegevens totaal over alle winkels: omzet: Beschikbaar in centraal SMIS;

Producten in de aanbieding

Data acties (lokaal/centraal)

Variatie in assortiment

De tevredenheid van de consument wordt onder andere bepaald door voldoende variatie in het assortiment. Maar, wat verstaat de klant onder variatie? Zit dit in de prijsopbouw of aanbod van verschillende typen vlees of verpakkingseenheid? En wat is voldoende variatie? Het is niet genoeg om alleen naar het aantal producten te kijken. Een afwisselend assortiment heeft ook variatie in:

- prijs
- naturel, gekruid, samengesteld
- marge

Dit laatste punt is niet direct van belang voor de consument, maar wel voor Jumbo zelf. Hiermee kun je namelijk de prestatie van het schap sturen.

Voor variatie in het assortiment zijn de volgende indicatoren te gebruiken:

- Aantal producten in het assortiment

- Verdeling van de omzet over een aantal categorieën op basis van bovenstaande aspecten.
Bijvoorbeeld:

prijs	Verdeling omzet
< € 5,00	50 %
€ 5,00 - € 7,50	28 %
€ 7,50 - € 10,00	10 %
€ 10,00 - € 12,50	8 %
> € 12,50	4 %

Beschikbare gegevens:

- Verkoopgegevens per winkel: omzet: Beschikbaar in lokaal SMIS;
- Verkoopgegevens totaal over alle winkels: omzet: Beschikbaar in centraal SMIS;
- Toekenning SKU's aan categorieën: Op dit moment niet beschikbaar.

Type shoppers

Is er onderscheid tussen de klanten die varkensvlees kopen? Gegeven de categorieën van 'variatie in het assortiment' zou je kunnen bekijken of er consumenten zijn die bijvoorbeeld specifiek in één categorie kopen, of juist verdeeld over de categorieën. Hiervoor heb je de aankopen per consument nodig. Die zijn op dit moment niet beschikbaar. Wel zou je per winkel een klantprofiel kunnen opstellen voor vlees, als afgeleide van het generieke klantprofiel van de winkel dat twee keer per jaar wordt geformuleerd.

Op winkelniveau is het ook nog mogelijk om de totale vleesomzet te vergelijken met de totale omzet van de winkel. Om de resultaten van winkels met elkaar te vergelijken kunnen niet de absolute indicatoren gebruikt worden. De winkels verschillen immers in grootte, type klanten en ook in de ruimte die beschikbaar is voor vers vlees. Dit wil je er uitmiddelen, zodat je een soort index krijgt waarmee je winkels op reële basis met elkaar kunt vergelijken:

- Omzet per winkel: Het lijkt reëel te veronderstellen dat de verkopen van het varkensvlees lineair verbonden zijn met de totale omzet van de winkel.
- Schapruimte per winkel: Voor de beschikbare schapruimte is dit minder triviaal. Naar verwachting zal een winkel met een relatief klein schap relatief meer verkopen per strekkende meter schap.
- Vloeroppervlak per winkel: Idem

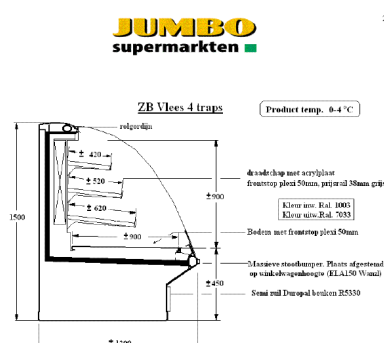
2.4.2 Nul-meting

Met de categorieindeling van het assortiment en de bijbehorende KPI's kunnen prestaties meetbaar worden gemaakt. Alvorens variaties door te voeren wordt eerst de huidige situatie geïnventariseerd.

Er bestaan bij Jumbo geen standaard schappenplannen, het hoofdkantoor hanteert de volgende grove richtlijnen voor de indeling van het schap:

- Een blokpresentatie, vervolgens weer een blok in een blok. Rundvlees bij elkaar varkensvlees bij elkaar.
- Het aanlooppunt begint met het rundvlees, dan komt varkensvlees, de vlugklaar artikelen en dan kip.
- De kleine blokken: kalfsvlees, het convenience stuk met gebraden produkten, en vegetarische produkten.

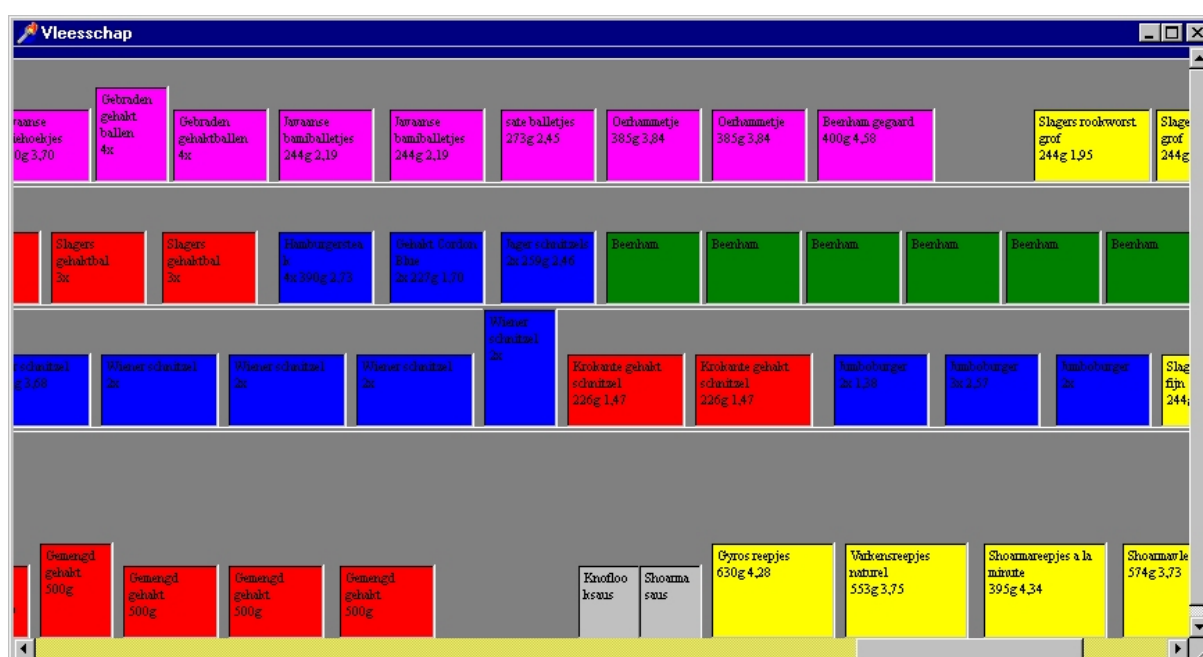
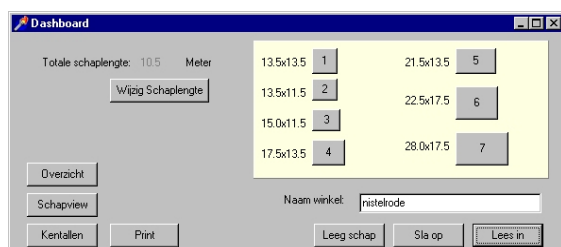
Een onderscheid tussen de winkels is het type toonbank: twee-traps-, drie-traps-, vier-traps en cascade-meubelen. Een twee-traps-meubel bestaat uit een onderbak met één plank. Het is een laagmeubel met veel inijk in de slagerijafdeling om het ambachtelijke te benadrukken. Door de groei in omzet is er voor gekozen om in de toekomst met vier-traps-meubelen te werken. Deze geven nog steeds de mogelijkheid om in de slagerijafdeling te kijken.



Voor dit project zijn 13 winkels geselecteerd die op basis van aanwezigheid van een vier-traps-meubel zullen participeren in dit project. Omdat er geen schapprogramma, zoals Spaceman beschikbaar is, is voor het visualiseren van het schap van deze winkels in dit project een programma ontwikkeld, PORcament SCHap Explorer (JumboPORSCHÉ). Het programma Jumbo PORSCHÉ biedt de mogelijkheid om schapindeling te koppelen aan prestatie, doordat met het programma eenvoudig kengetallen van het schap kunnen worden gegenereerd.

Van alle deelnemende winkels is in de maand oktober van het jaar 2003 een inventarisatie gemaakt hoe de schappresentatie was: welke producten, verpakkingseenheid, facings, en prijs. Dit werd vervolgens

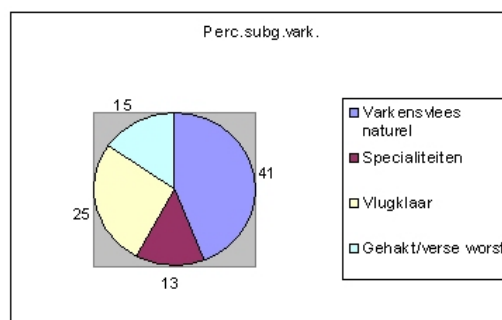
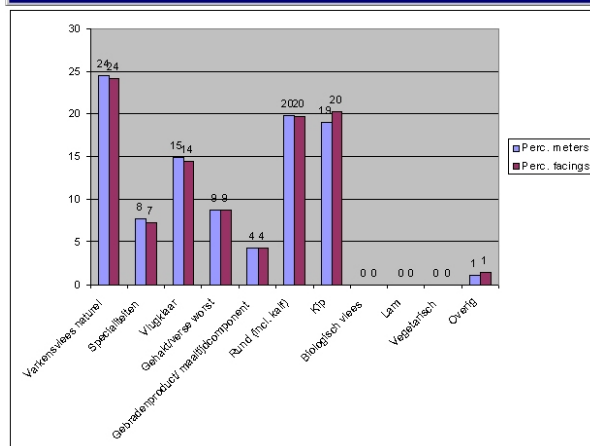
ingevoerd in JumboPORSCHÉ. Echter, deze inventarisatie is een momentopname, de presentatie is immers zeer dynamisch, er worden continu door consumenten producten uit het schap gehaald en daarnaast frequent door de slagers aangevuld. Daarom is de slager de visualisatie toegestuurd, om te verifiëren of dit de gebruikelijke indeling was.



Screenshots JumboPORSCHÉ: Dashboard en deel schappenplan Nistelrode

De nul-meting liet een grote variatie zien tussen de winkels, zowel in het aantal producten per vleessegment als de plaats in het schap van de producten. Wat opvalt is dat de verschillende schapindelingen niet allemaal beginnen met de indeling rund/varken/kip, zoals volgens het hoofdkantoor de blokindeling zou moeten zijn. Er zijn twee winkels waar de indeling kip/rund/varken is. Bij Nistelrode zijn zelfs twee duidelijke blokken varkensvlees te vinden. Een mogelijke verklaring is het typische dorpskarakter van deze winkel. Echter, de kleine steekproef is er debet aan dat het moeilijk is om duidelijk oorzaken voor de gevonden verschillen aan te wijzen. Door de grote variatie is het niet mogelijk gebleken om bepaalde clusters van winkels te onderscheiden.

Kentallen					
	# meters	Percentage	Perc. subg. varkensvlees	# facings	Percentage
Varkensvlees naturel	9.02	24	41	50	24
Specialiteiten	2.84	8	13	15	7
Vlugklaar	5.51	15	25	30	14
Gehakt/verse worst	3.23	9	15	18	9
Gebradenproduct/maaltijdcomponent	1.58	4		9	4
Rund (incl. kalf)	7.30	20		41	20
Kip	7.00	19		42	20
Biologisch vlees	0.00	0		0	0
Lam	0.00	0		0	0
Vegetarisch	0.00	0		0	0
Overig	0.41	1		3	1
Totaal	36.86	100	100	208	100



Screenshots JumboPORSCHE: Overzicht kentallen schappenplan Nistelrode

2.5 Stap 5 Strategie

Voor het ontwikkelen van de marketingstrategie is het de wens van de bedrijven om in eerste instantie elke winkel apart te bekijken. In de toekomstige situatie is wellicht een werkwijze mogelijk met een aantal clusters van winkels. Er is een workshop met de chef-slagers georganiseerd omdat zij veel expertise hebben over schappenpresentatie en ideeën uiteindelijk moeten uitvoeren. De quotes in deze paragraaf komen van deze bijeenkomst. De belangrijkste 'suggesties' die naar voren zijn gekomen zijn in te delen in de volgende scenario's:

- Blok plaats
- Subblok plaats
- Variatie in het assortiment, a) aantal in de verpakking; b) aantal facings; c) subblok verhouding
- Kleur
- Categorie indeling

1 Blok plaats

“Varkensvlees als aanloopblok”, “Mensen komen weinig specifiek voor rundvlees.” Het aanloopblok is nu veelal rundvlees. Terwijl juist de mensen die rundvlees willen er toch wel naar op zoek gaan. Het lijkt logisch producten waarvoor de klant naar de winkel komt achter in de looprichting te plaatsen.

“Het hoofdblok is waar de slager achter staat”. In hoeverre matcht dit met dat “de begin plek in de looprichting bepalend is”? Maar wat is de invloed op het totaal? In Eindhoven is onlangs de kip achter rund geplaatst. Je wilt dat de fairshare van een bepaald blok omhoog gaat, terwijl de totale fairshare zeker niet daalt (en liefst ook stijgt).

Er wordt in de nieuwe winkels geëxperimenteerd met verticale blokken, met duidelijke aanduiding van het type vlees. Hoe scoort dit in vergelijking met waar nog met de traditionele waterval wordt gewerkt van hoog geprijsd naar laag geprijsd?

2 Subblok plaats

Specialiteiten zijn een impuls aankoop en moeten gezien worden, daarom “Bulk omhoog, *specialiteiten* omlaag”. Nadeel is dat deze bodembakken het meeste volume bieden en je dan vaker moet aanvullen. De klant weet dat de populaire producten onderin liggen (waardoor hij misschien te weinig aandacht heeft voor de overige schappen).

“De klant duikt naar de bodembak”, De bulkbakken springen toch het meest in het oog. “De klant die op zoek is naar een bepaald product vindt deze toch wel”, deze producten (zoals biefstuk) hoeven niet persé op een goede zicht plaats te liggen. De bodembak lijkt vooral geschikt voor *speklappen* en *gehakt*.

“Gooi wat nieuws naast de populaire producten”. Hierdoor stijgt de verkoop van die nieuwe producten. Dit toont ook aan dat klanten specifiek een product pakken en niet bewust gaan kijken wat er verder nog in de toonbank ligt. Bijvoorbeeld ipv gehakt-spek-karbonade, gehakt-speciaal-spek-speciaal-karbonade.

3 Variatie assortiment

3a Aantal in de verpakking

De verpakkingshoeveelheid, “niet boven de € 5,-”. Ofwel, van goedkopere producten kan je er meer in een verpakking stoppen (speklappen, gehakt 1kg, schouderkarbonade, schnitzels (grotere verpakkingen lopen goed terwijl de kiloprijs hetzelfde is). Volume-verpakkingen hangen wel af van het aantal beschikbare meters. Er moeten keuzes in het assortiment worden gemaakt.

3b Aantal facings

“Breed leggen heeft ook enorm veel invloed”. In Groningen worden alleen ponsverpakkingen gehakt verkocht. Hij krijgt daardoor wel mensen aan de muur die een andere hoeveelheid willen. Maar “meer facings stimuleert de verkoop”. “Meer massa biefstuk op de 2e plank”, je verkoopt meer biefstuk.

3c Subblok verhouding

“De verhouding specialiteiten/ niet-specialiteiten.” Deze verhouding is redelijk constant. Bepaalde producten moet je toch hebben; onduidelijk is in hoeverre je specialiteiten kan neerzetten. Wisselen van specialiteiten heeft ook nog invloed.

4 Kleur

“Zorg voor wat kleur in je toonbank”. “Varkensvlees presenteren op witte schalen”. Dit wekt een goedkoop imago op en maakt tevens duidelijk wat nu varkensvlees is. Hierdoor is klant zekerder van de aankoop. Leg je varkensvleesspecialiteiten ook op witte schalen?

“Vorstreepjes inkleuren” Nu grijs, zou bijv. geel kunnen worden. Analooq aan kleurbakjes. Het moet geen kermis worden! Ook achterwand koeling zou een kleur kunnen krijgen.

5 Categorie indeling

“Waar leg je de gemaksartikelen neer?” Bij het type vlees, of alles bij elkaar?

NB: Een totaal nieuwe categorie-indeling. Kijk niet naar wat voor vlees het is, maar naar het “consumoment” (boek Frank Quix: “Gevecht om het maagaandeel”). De klant komt met een bepaald doel bij het vleesschap, daar kun je de categorieën op aanpassen. Te denken valt aan een indeling in: Vluggklaar, Verwenmoment/Special, Voor bij de pasta/ovenshotel (roerbakken), etc. Dit kan wel tot gevolg hebben dat een product op meerdere plaatsen komt te liggen. Hiermee zijn nog geen ervaringen opgedaan (vooral ook door gebrek aan schapruimte).

“Leg alle hoge marge producten voorop”. Alle hoge marge producten, over alle vleesblokken heen, zullen in de categorie ‘Verwennen’ vallen.

Over de presentatie werd nog genoemd de stand van de schappen. “Stand van de plank van de bovenste schappen” Deze moet zo staan dat de consument er goed op kan kijken. “Waterval van producten”.

Over de consumenten is relevant te weten: wanneer beslist de consument welke stuk vlees hij/zij gaat kopen. Een drietal opties worden genoemd:

- Alvorens hij/zij de winkel ingaat (kook/boodschappenlijst);
- Nadat hij/zij de groente heeft aangeschaft;
- Pas bij het vleesschap.

2.6 Stap 6 Tactiek

Om binnen de vleessegmenten variaties te krijgen zijn marketing instrumenten als product introducties en promoties belangrijk.

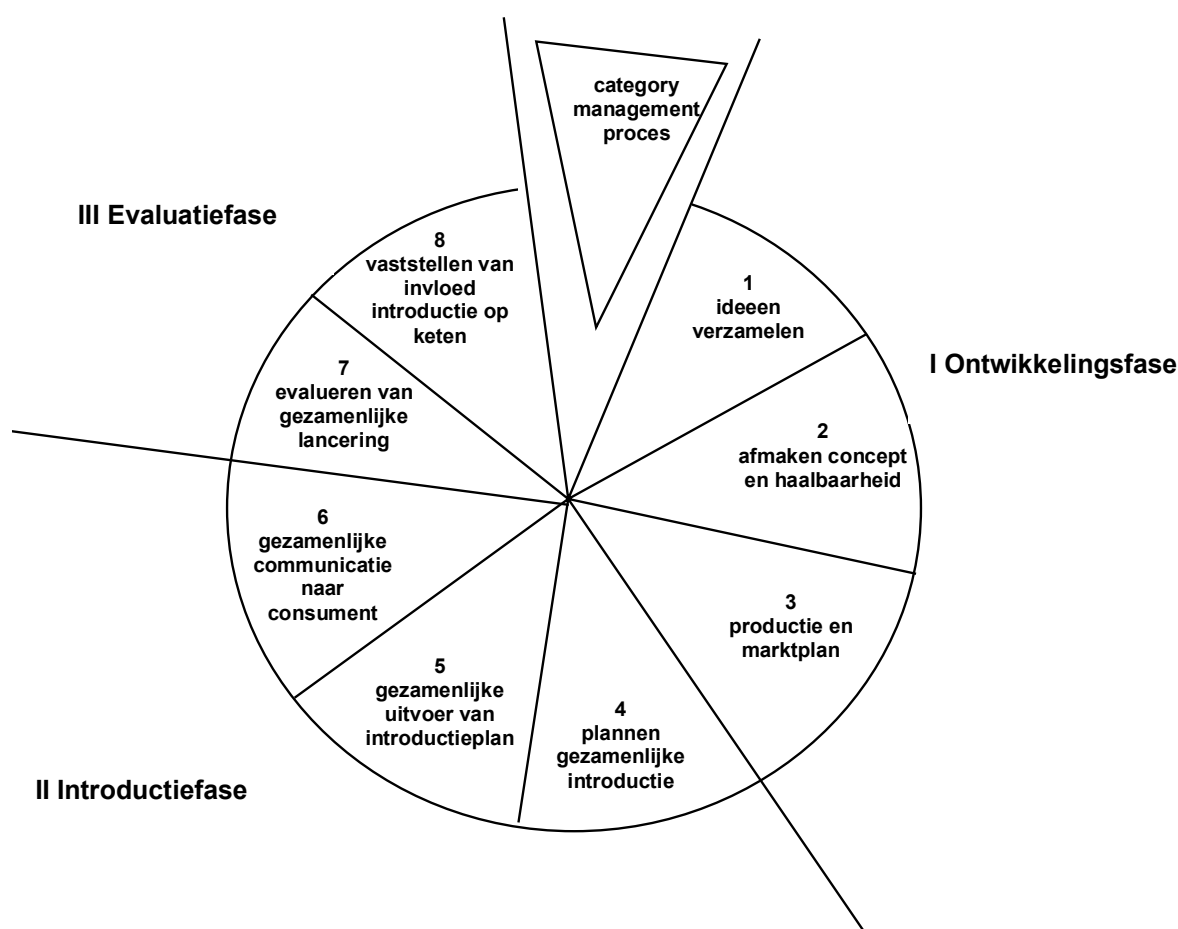
2.6.1 Product Introducties

Op specifiek verzoek van de bedrijven is er onderzoek gedaan naar hoe het product introducties het beste kan worden vormgegeven. Dit is uitgevoerd door Jan-Jaap Romijn, als afstudeeropdracht aan de vakgroep

bedrijfskunde van de Universiteit Wageningen. Centraal in de studie stond de vraag, is het EPI-Wheel, dat specifiek is ontwikkeld binnen het concept van CM, bruikbaar voor de verse varkensvleesketen?

Initiatieven voor product introducties hebben eigenlijk altijd bij de retail gelegen. Porkhof doet naar eigen zeggen nauwelijks iets aan product introducties. Na de uitvinding van het reepjesvlees, nota bene door Paul Dielen van Porkhof, zijn er geen grote introducties meer geweest. Volgens Porkhof gaat het niet zozeer om het bedenken van nieuwe producten, maar krijgen allerhande belangen de overhand. Het product telt eigenlijk niet meer zozeer, het gaat eigenlijk meer om allerlei randverschijnselen, ook al ligt er nog zo'n mooi product (aanbod gedreven visie). Of je krijgt te weinig pilots om een fatsoenlijk evaluatie te maken.

Het EPI wiel, een model bestaande uit een achttal fasen c.q. stappen, geeft aan hoe efficiënte product introducties bereikt kunnen worden. Uiteindelijk is kostenbesparing het doel doordat er minder producten zonder succes worden geïntroduceerd. Op langere termijn beïnvloedt het verbeteren van de productintroductie echter ook de waarde van het merk of de categorie. Vooral dit laatste laat zien dat er een nauwe verwantschap met CM aanwezig is.



EPI wiel (ECR Europe / Ernst&Young, 1999)

In deze studie is gekeken naar de succes- en faalfactoren die van invloed kunnen zijn op bruikbaarheid van het EPI-Wheel voor product introducties in de vers varkensvleesketen. Hieronder worden de belangrijkste factoren genoemd:

De juiste organisatiestructuur en –cultuur en werken met multidisciplinaire teams

Het is onduidelijk hoe de organisatiestructuur en -cultuur van de vers varkensvleesketen er exact uit ziet. Het feit dat er sprake is van een zeer wisselend vraag en aanbod van varkensvlees, geeft aan dat er sprake is van een cultuur van 'daghandel'. In ieder geval zal dit cultuuraspect veranderd moeten worden.

Het bijhouden van trends en hierop inspelen

Gezien de lage mate van productontwikkeling in de vers varkensvleesketen blijkt dat er weinig op trends wordt ingespeeld. Het is dus een zeer belangrijk voor de vers varkensvleesketen om hierop in te spelen.

Marketingondersteuning is noodzakelijk

Marketingondersteuning wordt in de vers varkensvleesketen nauwelijks toegepast. Er is alleen sprake van prijskortingen en reclame voor vlees in het algemeen. Om producten met een hogere toegevoegde waarde in de markt te zetten, zal hier toch meer aandacht aan besteed moeten worden. Dit kan door meer dynamiek rondom het schap te creëren met foto's, schapkaarten en menusuggesties.

Merkenbeleid zorgt voor een herkenbaar en betrouwbaar product

Over het algemeen wordt vlees niet onder merknaam verkocht. Momenteel is er geen verschil zichtbaar voor de consument tussen de verschillende leveranciers van vers varkensvlees. Uit de literatuur werd duidelijk dat merkenbeleid zorgt voor herkenbaar en betrouwbaar product.

Duidelijk aangeven wat de productintroductie de retail oplevert

Waar de vers varkensvleesketen goed op zal moeten letten is dat duidelijk aan de supermarkten wordt aangegeven wat het nieuwe vers varkensvleesproduct hen kan opleveren, waar het in het schap moet staan en hoe de promotie eruit komt te zien. Met name op deze gebieden is nog weinig kennis in de vers varkensvleesketen. Kennis op het gebied van het specifieke assortiment, trends e.d. zullen door een leverancier aangeleverd moeten worden, die dan in overleg met de retailer voorstellen voor de schapinrichting kunnen doen. Hieruit kan de conclusie getrokken worden dat de slachterijen het initiatief moeten nemen voor de productintroducties in de vers varkensvleesketen.

Goede distributie is belangrijk

Omdat de vers varkensvleesketen te maken heeft met producten met een zeer korte houdbaarheid, zal er een goede distributie-strategie bepaald moeten worden. Er is immers een zeer sterke relatie tussen de verkrijgbaarheid of het verhogen van de verkrijgbaarheid (door distributie) van een product en de hoeveelheid aankopen die worden gedaan van een bepaald product.

2.6.2 Promoties

Jumbo Supermarkten hanteert, als enige supermarktkorganisatie in Nederland, de strategie van Every Day Low Pricing (EDLP), waar alle andere supermarkten een strategie van hoog/laag hanteren. In het AKK-ECR-Koelvers-project is gekeken naar de relatie tussen prijsstrategieën en promotieeffectiviteit (Verstappen, 1998). Hieruit bleek dat een hoog/laag strategie meestal resulteert in (op ketenniveau) verliesgevend promoties en dat doelstellingen vaak niet worden gehaald. EDLP is het alternatief, omdat producten scherp kunnen worden geprijsd, en bij aanbiedingen heb je niet te maken met gigantische kortingen en omzetverschuivingen. Het accent bij de consument verschuift daardoor van prijs naar kwaliteit.

In vergelijking met andere Nederlandse supermarkten met vaak een actie-aandeel van 40-45% van de omzet bij vlees, vinden er bij Jumbo veel minder prijspromoties plaats. Bij Jumbo zijn er wel 'voordelig ingekocht' acties, maar premiums komen ook voor, een speeltje bij de hamburger, verloting, en vaak combinatie promoties (shoarma broodjes). Het uitgangspunt is dat de in-store activiteit een minimale invloed heeft op de marge ontwikkeling. Jumbo gaat ervanuit dat het reclame aandeel uitkomt op 10 à 15 procent.

Over het algemeen worden de volume promoties in aparte koeltafels gebracht en blijven de kleinere promoties in de toonbanken zelf. Die worden dan wat breder gefaced, afhankelijk van de functie van de promotie. De functie van de promotie kan gericht zijn op volume of marge verbetering. En soms een combinatie van die twee. Als het product tijdens promotie in de toonbank zelf blijft, dan kan het wel zo zijn dat het binnen de toonbank van plaats verandert, dus als hij op de middelste plank ligt dat hij dan naar de onderkant gaat, om meer volume kwijt te kunnen.

Het proces van promoties is dat een inkoop afspraak wordt gemaakt voor over twee weken. Er is sprake van een cyclus van ongeveer zes weken dat producten terug komen. Er is maar een beperkt aantal TDn die geschikt zijn voor promoties. Elke week is er weer een product geselecteerd voor een in-store actie. Er wordt een afspraak op basis van een TD gemaakt en vervolgens maakt Jumbo een vertaling naar een eindproduct.

Over het algemeen is het zo dat het verzoek voor promotie vanuit de retailer komt. Dat is bijna nooit de leverancier, wel om even zijn onbalans op te ruimen, en dat zijn maar kleine porties. Maar over het algemeen is het echt vanuit de retailer wat er gepromoot gaat worden.

2.7 Stap 7 Implementatie

De in de voorgaande stappen uitgewerkte methode en ontwikkelde tools worden in deze stap getest in de praktijk; 'het woord moet nu vlees worden'. Op basis van de workshop met de chefslagers, zijn er twee type pilots geselecteerd, die onder het motto 'het spek snijden waar het zit' naar verwachting de grootste bijdrage kunnen leveren aan een verbetering van de prestaties, namelijk:

a. Variatie in het assortiment. De veronderstelling van Jumbo is dat er nu een te groot assortiment wordt aangeboden. Daarnaast is in wetenschappelijk onderzoek gesuggereerd dat er een optimum is in het aantal producten dat wordt aangeboden (Ketel et al., 2003). Wat gebeurt er met de perceptie van de consument t.a.v. assortiment, als er veranderingen plaatsvinden aan dit assortiment, zoals een reductie en/of uitbreiding.

b. Variatie in de plaats van segmenten in het schap. De filosofie hierachter is om in eerste instantie de blokpresentatie weer terug te krijgen, zoals deze oorspronkelijk bedoeld was. Vervolgens kan dan bekeken worden of er effecten zijn op de KPI's van de plaats van segmenten.

Het volgende overzicht laat zien welke type pilot heeft plaats gevonden in welke winkel, en wanneer.

		Week 2004							
Variatie:		1-5	6	7	8	9	10	11	12
AMS	a								
ARN	b								
DHG	a								
EIN	b								
HEE	b								
HGZ	b								
LEE	b								
LEL	b								
MID	b								
NIS	b								
ROE	b								
WAA	a								

wit	Nul-meting
	Pilot 1
	Pilot 2

De volgende veronderstellingen zijn gemaakt bij het opzetten van de pilots:

I. Per winkel wordt uitgegaan van het huidige assortiment zoals gemeten tijdens de nul-meting

II. De pilot wordt beperkt tot de segmenten:

- varkensvlees naturel
- vlugklaar
- specialiteiten
- gehakt /verse worst

2.7.1 Pilot 1

A: Variatie in Assortiment

Procedure pilot 1 voor assortimentsreductie:

- 1) Eerst wordt de breedte van het assortiment beoordeeld: kunnen bepaalde (laag volume, lage marge) producten geschrapt worden, bijv. taco's en burrito's. Hoeveel producten blijven er dan nog over. Door de afwezigheid van verkoopgegevens kan (nog) niet op volume gereduceerd worden.

- 2) Meestal zal breedte gelijk blijven, maar zal de diepte verminderen.
- 3) Aantal verpakkingsgrootten per variant beperken tot maximaal 2. Bijv. 2, 3 en 4 st. vinken verpakking: beperken tot 2 en 3.

B: Variatie Blokplaats

Procedure:

- 1) Huidige hoofdgroepindeling (Rund/ Varken/ Kip) zoveel mogelijk handhaven als plaats in de looprichting.
Tussen de winkels zit al variatie in de hoofdgroepindeling.
- 2) Producten van één segment zoveel mogelijk in één rechthoekig blok onderbrengen.
- 3) Het blok daar in het schap plaatsen, waar dit het beste aansluit bij de oorspronkelijke situatie van de winkel.

Hoofdgroepindeling: (begin looprichting) Rund – Varken – Kip

Winkels: ARN, EIN, ROE,

Indeling varkensvlees (B1):

Vlugklaar	Speciaal	Naturel
Vlugklaar	Speciaal	Naturel
Vlugklaar	Gehakt	Naturel
Vlugklaar	Gehakt	Naturel

Winkel: HEE

Indeling varkensvlees (B2):

Speciaal	Gehakt
Speciaal	Naturel
Vlugklaar	Naturel
Vlugklaar	

Winkel: HGZ

Indeling varkensvlees (B3):

Naturel	
Vlugklaar	Naturel
Vlugklaar	
Gehakt	Speciaal

Hoofdgroepindeling: (begin looprichting) Varken – Rund – Kip

Winkel: NIS

Indeling varkensvlees (B3):

Naturel	
Naturel	
Vlugklaar	
Gehakt	Speciaal

Hoofdgroepindeling: (begin looprichting) Kip - Rund - Varken

Winkel: LEE, MID

Indeling varkensvlees (B1):

Vlugklaar	Speciaal	Naturel
Vlugklaar	Speciaal	Naturel
Vlugklaar	Gehakt	Naturel
Vlugklaar	Gehakt	Naturel

2.7.2 Pilot 2

A: Variatie in Assortiment

Procedure:

In één winkel blijft hetzelfde gewijzigde (= kale) assortiment gehandhaafd. Op die manier kan gekeken worden of het handhaven van het kale assortiment op termijn tot minder waardering en/of koopgedrag leidt. Met andere woorden: is variatie reductie alleen negatief op korte termijn of ook op *langere termijn*? Eventueel zou er een lagged-effect kunnen zijn; pas na enkele weken gaan klanten de nadelen van het kale assortiment ondervinden.

Eén winkel voert hetzelfde assortiment als voor wijziging 1 (=terugkeer naar de oude situatie). Hiermee kan gecheckt worden of consumenten de uitbreiding naar de 'oude situatie' sterker waarderen dan andersom (dus: is het effect van 'kaal' naar 'rijk' assortiment even groot als van 'rijk' naar 'kaal' assortiment).

Eén winkel gaat variatie in het assortiment fors uitbreiden. Hierbij wordt alternatief 3 uit concept 1 gevolgd. Voor 1 of meer blokken wordt het assortiment stevig uitgebreid zodat de experimentele supermarkt gaat lijken op een van de best gesorteerde Jumbo supermarkten. Hierbij is uiteraard de sprong van 'kaler dan voorheen' naar 'veel rijker dan voorheen' zeer groot.

B: Variatie Blokplaats

Produceure:

Geen verandering hoofdgroepindeling t.o.v. pilot 1.

Voor deze pilot-ronde zijn de volgende twee opties opgesteld:

B 1: Voorstel uitgewerkt naar aanleiding van opmerkingen uit pilot 1.

Deze opmerkingen waren:

- Gehakt moet in ieder geval niet op één van de bovenste twee planken liggen. Beperkte ruimte om te vullen en er kan niet hoger dan twee stuks gestapeld worden i.v.m. koeling, waardoor er 's avonds iemand bij zou moeten vullen.
- Met specialiteiten is de onderbak niet voldoende te vullen, er blijft teveel open ruimte over. Dit kan opgelost worden door twee producten achter elkaar te leggen.

Daarnaast wordt er gesteld dat:

De klant richt zich vooral op de onderbak, daar liggen ook meestal de producten die hij/zij zoekt, die op het boodschappenlijstje staan. Het kan daarom zinvol zijn producten die je graag wilt verkopen in de onderbak te leggen, en de producten waarvoor de klant toch wel naar de winkel komt te verplaatsen. De klant gaat dan meer zoeken.

Winkel: LEL, HEE, HGZ

Indeling varkensvlees:

Vlugklaar	Naturel
Vlugklaar	Naturel
Vlugklaar	Gehakt
Vlugklaar	Speciaal

B 2: Als pilot 1, maar nu een echte verticale presentatie, met een productindeling van lage toegevoegde waarde (onderbak) naar hoge toegevoegde waarde (bovenste plank).

Dit is ingegeven omdat Jumbo Supermarkten in de toekomst zoveel mogelijk een verticale blokpresentatie wil handhaven.

Winkel: EIN, ROE, NIS, LEE, MID

Indeling varkensvlees:

	<i>Naturel</i>	<i>Naturel</i>	<i>Gehakt</i>
Plank 3	Varkensfilet/rollade	Hamlappen	Ballen + saucijzen
Plank 2	Haaskarbonade	Varkenslappen	Braadworst
Plank 1	Ribkarbonade	Speklappen z zw	Gehakt 1000g
Onderbak	Schouderkarbonade	Speklappen m zw	Gehakt 500g/250g
	Vlugklaar	<i>Specialiteiten</i>	
Plank 3	Overig	Studentensteak, Toscaansefilet, Thurlingekarb.	
Plank 2	Vinken	Filet à la minute	
Plank 1	Burgers	Speklapje à la minute	
Onderbak	Schnitzels	Beenham eventueel achterelkaar	

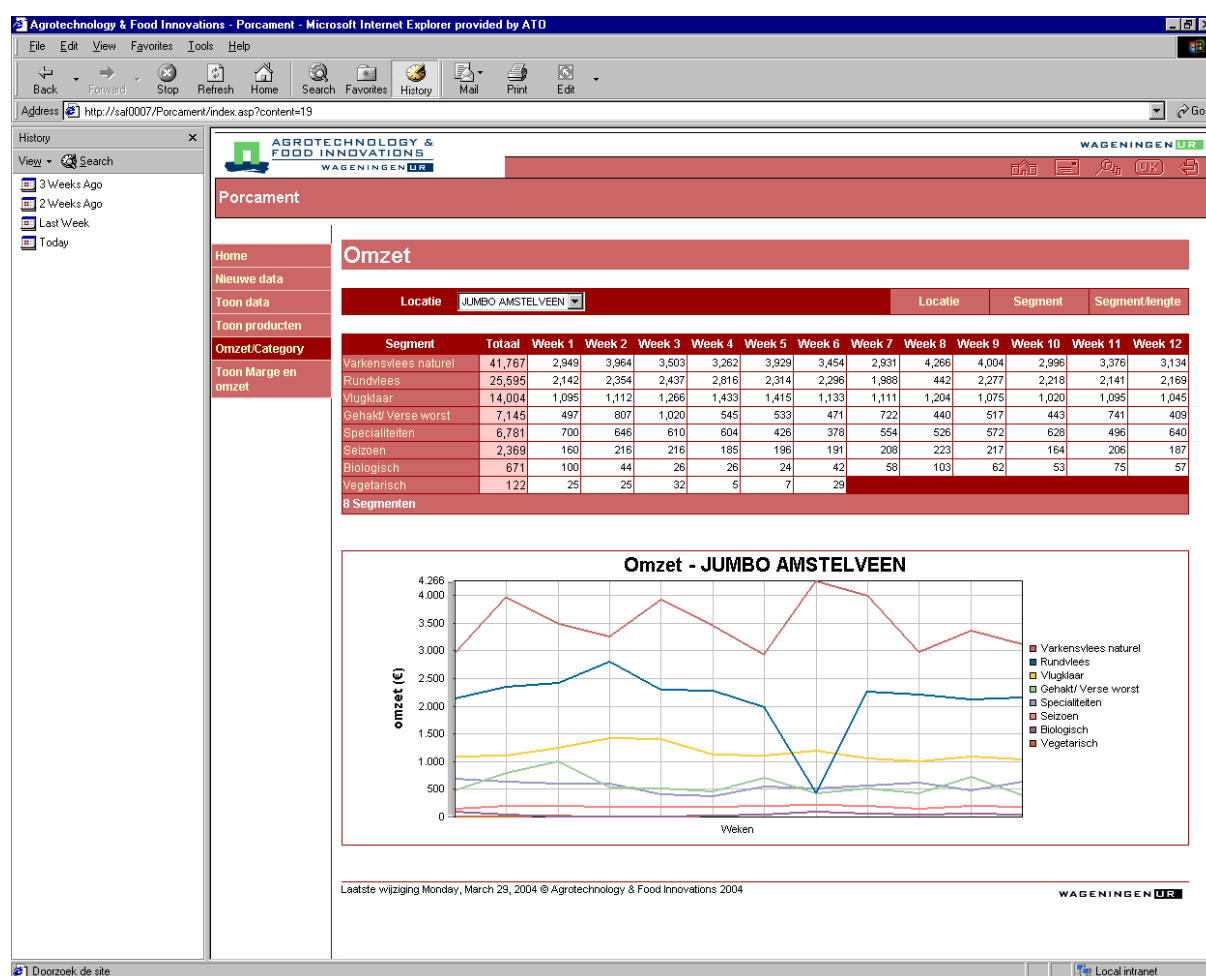
2.7.3 Resultaten Pilot

Voor het project is een internetapplicatie ontwikkeld, waarmee de resultaten van de pilots bekeken kunnen worden. Deze applicatie geeft voor vers varkensvlees overzichten per winkel per week van:

- de omzet per verkocht product
- de totale omzet per categorie
- de marge per verkocht product
- de totale marge per categorie

De onderstaande figuur laat als voorbeeld de totale omzet per categorie van Jumbo Amstelveen zien.

Uit de analyses van deze overzichten blijkt dat de verkopen veel meer variatie vertonen dan door plaats van of variatie in segmenten verklaard kan worden. Er zijn duidelijk nog andere factoren die verantwoordelijk zijn voor deze variatie. De pilot had een totale doorlooptijd van 6 weken, wat niet voldoende blijkt om deze extra variatie eruit te middelen. Om met behulp van een statistische analyse verbanden te leggen tussen verkopen en schapplaats bleek dan ook niet mogelijk.



2.8 Stap 8 Evaluatie

Nu is nog niet het ideale Jumbo-schap verkregen; om dit te bereiken zal het proces nog minstens een paar keer herhaald moeten worden, zodat er genoeg gegevens zijn om op basis van statistische analyses het optimale schap te berekenen. Bij de huidige pilot zijn de variaties erg kort op elkaar doorgevoerd, en zijn nog lang niet alle combinaties bekeken voor wat betreft plaats en segment, zeker niet als daarbij ook nog effecten van looprichting en inkoopacties worden meegenomen. Uit de evaluatie van de pilot komen al wel de volgende bevindingen:

- Als de meer speciale producten naar 'zichtplaatsen' verschuiven lijkt dit ten koste te gaan van producten uit de categorieën naturel en vlogklaar.
- Het bij elkaar zetten van de producten volgens de indeling die oorspronkelijk gemaakt is, heeft geen zichtbaar effect op de verkopen.
- De stelling dat producten die op het boodschappenlijstje staan beter naar boven in het meubel kunnen worden verplaatst, voor zover werkbaar, lijkt te worden bevestigd. Een verplaatsing van gehakt/verse worst van de onderbak naar de eerste plank, levert de eerste week van de verandering een lichte verkoopdip 'consumenten moeten het zoeken', maar na de eerste week zijn de verkopen weer op peil. De consument koopt het toch wel, en weet het nu weer te vinden.
- De producten waar men juist de aandacht op wil vestigen verplaatsen naar de onderbak lijkt nog niet in extra verkopen te resulteren.

3 Wat leren we van deze benadering?

Het hele stappenplan van Category Management is gedurende het project één keer doorlopen. Tijdens de pilot zijn er een aantal praktische aspecten aan het licht gekomen die verbeterd kunnen worden om CM vers vlees beter te kunnen laten functioneren:

1. De indeling van producten in segmenten
2. Verzamelen van informatie
3. Implementatie en opvolging door de slagerij in de winkel
4. Derving

3.1 De indeling van producten in segmenten

De indeling van producten in segmenten staat aan de basis van het proces van CM. Op basis van deze segmenten wordt immers gemeten en vindt de benchmark plaats. Bij het inventariseren van de producten in de schappen in de winkel bleken de gebruikte segmenten eigenlijk niet herkenbaar terug te vinden te zijn (met uitzondering van 'Gehakt/Verse worst'). Doordat de slager zijn eigen interpretatie heeft van producten die bij elkaar horen te liggen, komen de segmenten door elkaar te liggen, ondanks dat het uitgangspunt een schapindeling in blokken is. Hieruit moet geconcludeerd worden dat de segmentindeling op papier niet als zodanig wordt ervaren in de praktijk.

Of dit erg is, is afhankelijk van de reden waarom voor een segmentindeling is gekozen. Als de segmentindeling bijvoorbeeld iets zegt over de herkomst van de producten uit technische delen, dan hoeven de segment ook niet voor de consument herkenbaar te zijn. Om echter een verband te kunnen leggen tussen plaats in het schap van een segment en de consumenten aankopen is de huidige segmentindeling eigenlijk onbruikbaar. Daarvoor zit er ook teveel variatie in de producten die volgens de segmentindeling bij elkaar horen.

Om het schap op segmentniveau te kunnen aansturen, is een indeling in logische segmenten nodig. Deze segmenten mogen niet te groot zijn, omdat het dan niet meer echt mogelijk is de schapplaats aan te wijzen. Als daarnaast de segmenten ook voor de consument herkenbaar zijn, wordt het voor hem makkelijker om bepaalde producten te zoeken of alternatieve producten te vergelijken. Zo hoort varkenshaas nu tot naturel en varkenshaas l'american tot specialiteiten. Als deze naast elkaar liggen, kan de consument die varkenshaas zoekt makkelijker zien dat er nog alternatieven zijn voor de naturel variant.

Daarnaast blijkt dat de slaggers een andere segmentering hanteren dan het hoofdkantoor. Zo worden bijvoorbeeld 'filet lapjes à la minute' en 'schnitzels' vaak bij varkensvlees naturel gepresenteerd, terwijl dit respectievelijk specialiteiten en vlugklaar artikelen zijn volgens de assortimentlijst. De slaggers hebben de vrijheid om op basis van hun vakmanschap en kennis van de lokale klant tot een andere schappresentatie komen, die afwijkt van de richtlijnen van het hoofdkantoor.

Dit pleit ervoor om bijvoorbeeld door middel van experimenteel onderzoek, de consumenten te laten bepalen welke producten zij onder welk segment zou indelen. Op die manier ontstaat een voor de koper logische segmentindeling die het zoeken in het schap kan vergemakkelijken. Hiermee keren we dan ook weer terug bij de basis van Category Management zoals die gevolgd wordt bij droge kruidenierswaren: Zorg als eerste stap voor categorieën die de consument aanspreken.

3.2 Verzamelen van informatie

Om Category Management uit te voeren zijn verkoopgegevens nodig. In de door Jumbo gebruikte kassascanningslijst voor vers (varkens)vlees wordt onderscheid gemaakt naar de leverancier van het vlees. Dit houdt in dat hetzelfde consumentenproduct meerdere keren in de lijst voorkomt. Een groot aantal product-leverancier combinaties komt ook meerdere keren in de lijst voor met verschillende "Business Item Numbers (BIN-nummers)" en EAN-codes. Dit heeft tot gevolg dat hetzelfde product, zelfs in dezelfde winkel, onder meerdere nummers verkocht kan worden. Dit maakt het vergelijken van de verkopen in en tussen winkels lastig.

Dit zou op te lossen zijn door een nieuwe productlijst toe te voegen met één uniek nummer per consumentenproduct, en de verkopen van deze producten te genereren uit de beschikbare systemen. Hierdoor wordt de informatiestructuur echter alleen maar complexer. Het zou beter zijn om de huidige assortimentslijst op te schonen en te zorgen voor unieke combinaties van producten en nummers. Hiervoor moeten in ieder geval de volgende afwegingen gemaakt worden:

- Is het nodig om de leverancier in deze lijst toe te voegen? Verkoopgegevens zijn per winkel beschikbaar. Als het niet mogelijk is dat in één winkel hetzelfde product van verschillende leveranciers komt, dan kan dit apart worden bijgehouden en eventueel achteraf gekoppeld. Er wordt wel gebruik gemaakt van EAN-codes die door de leverancier worden toegekend. Dit hoeft echter geen probleem te zijn, omdat één BIN-nummer kan verwijzen naar meerdere EAN-codes.
- Voor een aantal producten is ervoor gekozen om het aantal stuks in de verpakking als apart product te vermelden (bijv. "Haaskarbonade", "Haaskarbonade 2 stuks", "Haaskarbonade 3 stuks"). Dit levert extra informatie op, doordat achteraf niet alleen bekend is hoeveel van een bepaald product verkocht is, maar ook hoe dit verspreidt is over de verschillende typen verpakkingen. Anderzijds wordt de assortimentslijst hierdoor langer, en moet de slager precies weten welke productomschrijving hij op welk moment moet gebruiken. Er is dus iets voor te zeggen om binnen consumentenproducten onderscheid te maken naar verpakkingshoeveelheid, maar dit moet dan wel gestructureerd gebeuren.
- Zijn de "local slagerij" nummers echt nodig? Uit de verkoopgegevens blijkt dat er relatief veel onder deze nummers verkocht wordt. Hier zijn zeer waarschijnlijk producten bij die gewoon in de lijst voorkomen maar die door bijvoorbeeld tijdgebrek of het gebruik van een andere marinade onder dit nummer worden gestickerd. Producten die structureel verkocht worden verdienen een eigen nummer, ook al is dat slechts in één of enkele winkels. Vanuit het gezichtspunt van analyse van de verkoopgegevens is het het beste om geen "local slagerij" nummers te gebruiken. Uit praktische overwegingen zou er één nummer

over kunnen blijven als slagers bijvoorbeeld een nieuw product of kruidenmelange willen testen. Als zo'n product dan doorgezet wordt, dan dient er een nieuw productnummer aangevraagd te worden. Dit systeem gaat echter alleen goed functioneren als er een strenge controle op het gebruik van het "local slagerij" nummer plaatsvindt.

En een aantal puur praktische randvoorwaarden:

- Zorg voor een eenduidige schrijfwijze. Nu komen zowel 'Filet varken' als 'Varkensfilet' voor.
- Kies voor eenduidige productomschrijvingen. Nu komen bijvoorbeeld "Haaskarbonade", "Haaskarbonade 2 stuks" en "Haaskarbonade 3 stuks" voor. Hierdoor komt het voor dat bakjes met 3 haaskarbonades onder de nummers "Haaskarbonade" en "Haaskarbonade 3 stuks" worden verkocht. Hierdoor gaat informatie die wel beschikbaar zou kunnen zijn verloren. Om dit te voorkomen zou "Haaskarbonade" vervangen moeten worden door "Haaskarbonade 1 stuk".
- Verwijder schrijffouten; bijv. 'Gepanneerde hamburgers', 'Wienersahntzel'
- Kies voor een eenduidige werkwijze. Nu is er voor gekozen een productnaam en een productsubnaam te hanteren, terwijl bijvoorbeeld het aantal stuks de ene keer in de naam en de andere keer in de subnaam wordt vermeld. (Bijv: Naam: Haaskarbonade Subnaam: 2 st - ; Naam: Haaskarbonade 2 stuks Subnaam: 1000 gr vp.vle)

3.3 Implementatie en opvolging door de slagerij in de winkel

Er is geen automatische registratie van de plaats van de verschillende producten in het schap en dat is waarschijnlijk voorlopig ook niet haalbaar. Daarom zijn we aangewezen op een handmatige controle van de inrichting van de schappen. Dit wordt een stuk makkelijker als in principe de voorgeschreven schapindeling door de slagers wordt gevolgd. Doel is daarom uit te zoeken op welke manier een schapindeling ontwikkeld kan worden (eventueel per winkel) die werkbaar is voor de slager en daardoor ook opgevolgd wordt. Voor een goede analyse van de verkoopgegevens is het essentieel dat het schappenplan dat op papier staat (of in de computer opgeslagen is), ook het schappenplan is wat daadwerkelijk in de winkel ligt.

Verder bleek tijdens het invoeren van de pilots dat de slagers moesten wennen aan de nieuwe manier van werken. Het strak neerleggen van de producten volgens de bestaande segmenten bleek minder logisch dan gedacht. Voorgestelde schappenplannen werden dan ook niet altijd meteen uitgevoerd. De pilot leert dat er geen éénduidige strategie is die zorgt dat de slagerij de verandering overneemt. De slagers gaan met een andere toonbank werken dan ze gewend zijn, en dat roept mogelijk weerstand op. Tijdens de pilot hebben we eigenlijk drie vormen van response gezien:

- Wij doen graag mee omdat we het interessant en uitdagend vinden. Er worden zelfs eigen plannen uitgewerkt voor ideeën voor een pilot.
- Wij doen mee omdat het hoofdkantoor zegt dat we moeten meedoen. Met ziet echter wel dat er duidelijk extra inzet van het personeel nodig is.
- Wij doen liever niet mee. Diverse steekproeven leerden dat de instructies voor een nieuwe schapindeling soms niet of niet volledig werden overgenomen.

Omdat dit een cruciaal aspect is voor de implementatie van CM, is een enquête uitgevoerd om te achterhalen hoe de slagers de manier van werken hebben ervaren. De resultaten hiervan staan vermeld in de bijlage. De vragenlijst is door één slager niet ingevuld. De belangrijkste bevindingen zijn:

- Diegene die bij de nulmeting gemiddeld minder afwijken van de richtlijnen van het hoofdkantoor voor wat betreft de indeling, begrijpen ook beter het waarom van de pilot ($p < 0.01$). Op zich is dat logisch, omdat iemand die zich altijd al keurig aan de richtlijnen houdt, dat nu ook wel zal doen ($p < 0.05$).
- Een andere belangrijke conclusie is dat als er maar genoeg informatie komt, men er geen problemen mee heeft als het hoofdkantoor het schap indeelt zoals bij de pilot ($p < 0.05$). Meer aansturing is dus niet bezwaarlijk en dat zou ook passen in optiek van CM. Het lijkt er zelfs op dat Jumbo verder weinig begeleiding hoeft te geven ($p < 0.01$).
- Hierbij moet wel de kanttekening gemaakt worden dat de slagers het nu, naar eigen zeggen, ervaren als "Wij krijgen een plan en worden vervolgens maar aan ons lot overgelaten". Ze willen best doen wat het hoofdkantoor zegt maar dan moet dit enigszins aansluiten bij de eigen schapindeling, die toch op basis van vakmanschap en het zo goed mogelijk afstemmen op de lokale klant, tot stand is gekomen.
- Tenslotte zou de slager graag willen weten wat de pilot heeft opgeleverd ($p < 0.05$).

3.4 Derving

Een belangrijk aspect dat niet is meegenomen in de pilot, is derving. In de eerste week na een verandering, als de slagers moeten wennen aan de nieuwe indeling, en vooral ook hun bestelmethodiek hier op aan moeten passen, heb je te maken met extra derving. Gesprekken met slagers leerden dat deze derving in de weken daarna wel afnam. Bij de inventarisatie is echter ook geconstateerd dat het niet mogelijk is derving als KPI op te nemen, omdat derving niet automatisch wordt geregistreerd en deze ook niet automatisch uit het verschil tussen in- en verkopen is te berekenen. Als dit in de toekomst wel mogelijk wordt, dan kan ook derving als stuurvariabele worden gebruikt.

Vanuit het perspectief 'De klant is koning', zou de meest flexibele situatie zijn dat de klant binnenkomt en precies aangeeft wat hij wil hebben (bijv. 7 speklapjes) waarna dat voor hem wordt klaargemaakt. Gelukkig weet niet elke klant wat hij precies wil hebben en daar liggen mogelijkheden voor de slager. Idealiter, moet het schap zodanig gevuld zijn dat:

- Iedere klant een product vindt dat past binnen de randvoorwaarden van zijn aankoopwens. Als deze consument bijvoorbeeld heeft besloten dat hij aardappels met sla eet en bij het vleeschap komt met het idee 'misschien kan ik wel hamburgers' meenemen, dan gaat hij mogelijk ook heel tevreden met cordon blue naar huis.
- Een zodanig producten scala wordt aangeboden dat de derving minimaal is.

Hier ligt dus duidelijk nog een uitdaging voor de slager. Op basis van enerzijds zijn vakmanschap en historische kennis van zijn klanten en anderzijds de beschikbare producten (technische delen) dient hij op ieder moment zijn toonbank zodanig aan te vullen dat iedere consument een voor hem geschikt product kan vinden en er zo min mogelijk restproducten overblijven.

4 Resultaten Porcament Project

Duidelijk is in dit project gebleken dat een concept als CM eisen stelt aan de organisatie. Hieronder staan kort samengevat de belangrijkste aspecten die tijdens het project naar voren zijn gekomen.

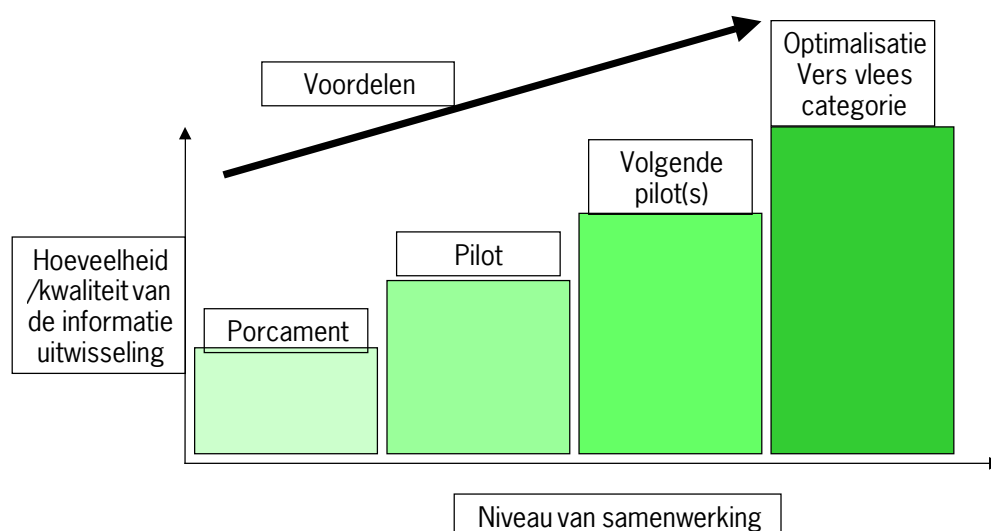
4.1 Conclusies

- De kenmerkende Jumbo werkwijze, met slagers op de winkelvloer, verplicht om verder te kijken dan op categorie-niveau. Doordat pas op het laatste niveau in de keten de producten op consumentenniveau worden gemaakt, vinden continu veranderingen plaats in het schap. Wil je dit vanuit het hoofdkantoor aansturen dan stel je hoge eisen aan de vaardigheden van het personeel om variaties uit te rollen, te implementeren en te evalueren. Bij DKW-producten is dit eenvoudiger, doordat daar altijd precies bekend is welke producten in de winkel aanwezig zijn en hoe het schap eruit ziet.
- De basis voor de aansturing is de categorie, en specifiek voor de subcategorie varkensvlees, de verschillende segmenten. Dit project leert dat stap 1 van het Category Management proces nog niet afgevinkt kan worden. De huidige indeling blijkt geen effecten te hebben op de resultaten. Wel kan er nu gemeten worden wat de variatie in de segmenten betekent voor de resultaten. Door stap één een keer grondig te doorlopen kan werkelijk een begin worden gemaakt met het iteratieproces om te komen tot een optimale schapindeling.
- Het optimale schap is in dit project niet gevonden. Statistisch is het niet mogelijk aan te geven waar producten het beste kunnen worden neergelegd. Wel kan nu al gezegd worden dat bepaalde producten het goed doen onafhankelijk van de plaats. Gehakt kan bijvoorbeeld gerust uit de onderbak, en naar boven worden geplaatst.
- Voor de aansturing van de slagers zullen binnen de Jumbo-organisatie verschillende stijlen moeten worden gehanteerd. Er is een groep slagers die als de schapindeling vanaf het begin met hen wordt afgestemd, vrij nauw de voorgeschreven indeling(en) zullen blijven voeren. Anderzijds zullen er slagers zijn die met een hoge frequentie gecontroleerd moeten worden. Beter zou echter zijn om een manier te vinden waarbij ook deze groep slagers het eigen belang inziet om mee te gaan in de voorgeschreven indelingen.
- Door het project heeft er nu een eerste shifting plaats gevonden op weg naar de CM implementatie voor vers varkensvlees. Niettemin liggen de gewenste en werkelijke situatie nog ver uit elkaar. Ervaringen van andere bedrijven leren dat men minstens twee tot drie jaar bezig is, voordat het proces bij de gehele organisatie goed is ingebed. Met de nu aanwezige tools en kennis kan de Jumbo organisatie ook dit traject ingaan.

4.2 Aanbevelingen

- Zorg buiten de vrijheidsgraden van de slager voor een uniforme toonbank: zo ziet een Jumbo-schap eruit. De slagers hebben in principe geen problemen met meer aansturing en dat maakt het mogelijk om meer te standaardiseren. Dat maakt CM meer bruikbaar. Bij DKW worden schappenplannen met Spaceman uitgerold. In principe hoeft het niet zover te gaan, maar door een verdere uniformiteit in de schappresentatie kunnen de winkels beter worden aangestuurd, en kunnen winkels ook meer van elkaar leren.
- Momenteel is het niet mogelijk om voor alle producten de KPI's te berekenen, doordat kruidenvarianten vaak onder dezelfde code worden gescanned. Omdat juist kruidenvarianten meer en meer een rol gaan spelen in het aanbieden van variatie richting de consument, is deze informatie van belang.
- Een goede communicatie tussen hoofdkantoor en slagerijafdelingen van winkels over veranderingen en alles wat daarbij komt kijken lijkt de resultaten te bespoedigen. Zorg bij het willen doorvoeren van een veranderingen dat er in ieder geval vooroverleg is geweest met enkele slagers, zodat je kan aangeven wat het achterliggende idee is, en maak een terugkoppeling van de resultaten, het liefst in gecombineerde sessies van verschillende winkels waarin ervaring uitgewisseld worden en nieuwe ideeën ontstaan. Zorg ervoor dat de slagers trots kunnen zijn op hun schap.
- Kies voor het werken met andere verkooptechnieken. De presentatie van lage naar hoge toegevoegde waarde is hiervan een voorbeeld, zoals is toegepast in de tweede pilot. Een ander voorbeeld is zoals voorgesteld door Paul Dielen. Zorg voor een basispakket met een aantal hardlopers, en laat het assortiment dat daarbuiten nog mogelijk is op een bepaalde manier rouleren. Bijvoorbeeld een artikel met een bepaalde houdbaarheidsdatum een aantal keer per jaar bestellen. Zo komt er meer dynamiek in het schap.
- Er worden veel datastromen gegenereerd. Belangrijk punt is hoe die overzichtelijk weergegeven kunnen worden en wat er mee kan. In ieder geval dienen uit datastromen voortgekomen KPI's altijd ondersteunend te zijn en nooit controlerend. Een slager die wekelijks een overzicht krijgt op basis waarvan hij zelf het idee heeft dat hij zijn bedrijfsvoering kan verbeteren, zal hier met plezier gebruik van maken. Een slager die het idee heeft dat hij wordt afgerekend op basis van kale cijfertjes zal proberen die cijfertjes zoveel mogelijk in zijn eigen voordeel te beïnvloeden.
- Met dit project is CM nog geen structureel proces geworden binnen de vers-vlees keten. Het is enkel in pilotvorm toegepast bij een aantal winkels. In de loop der tijd zal het proces zich verder verbeteren en ontwikkelen. De ontwikkelingen in de informatie-technologie, onder andere de communicatie tussen Jumbo hoofdkantoor en de slagers, zullen daar zeker bij helpen. De uitdaging is nu om er een continu proces van te maken. Dit zou om mee te beginnen goed kunnen met de winkels die in de pilot hebben geparticipeerd, en waarvoor veel handelingen zijn verricht om de gegevens van deze winkels inzichtelijk

te krijgen. De ervaringen van de pilot leren wel dat voor de initiatie, implementatie, en evaluatie, de kennisinstellingen een belangrijke rol spelen. Aanbeveling is om door te gaan met de pilots, met een beperkte ondersteuning van de kennisinstellingen, zodat er op den duur een optimaal Jumbo schap ontstaat en het proces is ingebed in de gehele organisatie.



4.3 Wetenschappelijke resultaten

Een belangrijk wetenschappelijk resultaat is de verfijning van het CM-concept in vergelijking met DKW. Een cruciale factor hierbij is de slager in de winkel gebleken, die zich verantwoordelijk voelt voor de prestatie van 'zijn' vleesschap. Deze slager moet daarom vroegtijdig bij het proces betrokken worden, zodat hij zich gaat identificeren met het hele proces van Category Management. Doel daarbij is te zorgen dat een autonoom opererende eenheid in de winkel een bepaalde uniformiteit nastreeft terwijl toch een zekere mate van vrijheid mogelijk blijft. Vanwege de unieke situatie bij vers vlees spelen situationele en historische factoren een grote rol bij het realiseren van deze doelstelling.

Momenteel wordt nog gekeken naar de variatie in assortiment en op de vraag of hierin een optimum aanwezig is vanuit het perspectief van de consument. Met andere woorden: Kunnen er vanuit het gezichtspunt van de consument ook teveel producten liggen? Hierover is in de literatuur nog nauwelijks iets bekend.

4.4 Samenwerkingscultuur

Vooraf aan dit project was bekend uit eerder CM-projecten dat informatie-uitwisseling tussen bedrijven vaak een heikel punt is. Nog niet eens zozeer vanwege de vertrouwelijkheid van informatie, als wel de mogelijkheid om gegevens uit systemen te krijgen en deze met andere partijen uit te wisselen. Ook dit

project heeft weer duidelijk gemaakt dat de complexiteit van informatie en het gebruik van verschillende systemen zorgen voor veel problemen. Zo heeft het een lange tijd geduurd voordat begonnen kon worden met de pilots omdat pas laat duidelijk was of de gewenste informatie geleverd kon worden. Uiteindelijk is het gelukt, maar dit heeft de organisatie veel moeite gekost. Verder is de onmogelijkheid om informatie op te leveren, één van de redenen geweest waarom het bedrijvenconsortium uit elkaar is gevallen. Voor nieuwe projecten is het daarom van belang dat bedrijven, voordat zij instappen, voor zichzelf duidelijk hebben of zij kunnen voldoen aan de voorwaarden voor de haalbaarheid van een dergelijk project, of de intentie hebben om de organisatie dusdanig aan te passen dat voldaan kan worden aan de voorwaarden.

Ketensamenwerking

De mogelijkheid om nu informatie uit te wisselen tussen supermarkt en leverancier, heeft tot gevolg dat de leverancier weet welke producten en hoeveel daarvan daadwerkelijk verkocht zijn op consumentenniveau. De leverancier zou met dit inzicht een besteladvies kunnen geven op basis van het aanbod op dat moment, om zo een zo optimaal mogelijke verwaarding van de technische delen te realiseren. Op termijn zou er zelfs sprake van kunnen zijn dat het gehele bestelproces en schapmanagement wordt overgenomen van de supermarkt, zoals nu al bij DKW producten in sommige supermarkt-leverancier samenwerkingsverbanden het geval is.

4.5 Gevolgtrekking

De spin-off van dit project voor de Jumbo-organisatie is dat zij CM verder kunnen doorvoeren voor versvlees in het algemeen, dus niet alleen voor varkensvlees zoals nu is gebeurd. Uiteindelijk gaat het om de totaalprestatie van de slagerijafdeling. Daarnaast kan dit project als een voorbeeld dienen voor CM in andere vers-categorieën.

Dit document dient als voornaamste bron van kennisverspreiding over dit project. Daarnaast is er de intentie om dit jaar een boek te publiceren over de CM-projecten die A&F de afgelopen jaren heeft uitgevoerd in samenwerking met diverse consortia van bedrijven. Hieraan zal ook dit project een belangrijke bijdrage kunnen leveren. Het boek zal vooral bedoeld zijn voor het bedrijfsleven. Duidelijk moet worden wat er bij dit soort projecten komt kijken, wat de leerervaringen uit de projecten zijn, en wat bedrijven daar in de praktijk mee kunnen.

4.6 Overzicht deliverables

AKK projectnummer en naam	ACV-02.037 Porcament
Titel Rapport	Beschrijving huidige informatie-structuur
Subtitel	De Jumbo-Porkhof keten
Naam auteur(s)	Tim van Galen, Arjen Schwarz, Tony Slamet, Jacco Swart, Reinoud Vaandrager, Jan van Winsen.
Codes ketenkennisgebieden	2.2
ISBN-nummer	
Aantal pagina's	99
Contactpersoon	Prof. dr. ir. J. Top (Vrije Universiteit)
Datum uitgave	December 2002
Status	Niet Openbaar
Datum vrijgave	nvt
Samenvatting	

AKK projectnummer en naam	ACV-02.037 Porcament
Titel Rapport	Analyse en ontwerp document
Subtitel	
Naam auteur(s)	J. van Beek, S.V. Bhikharie, E. Tanikromo, F.A. Wielzen, S. Yang
Codes ketenkennisgebieden	2.2
ISBN-nummer	
Aantal pagina's	42
Contactpersoon	Prof. dr. ir. J. Top (Vrije Universiteit)
Datum uitgave	December 2003
Status	Niet Openbaar
Datum vrijgave	nvt
Samenvatting	

AKK projectnummer en naam	ACV-02.037 Porcament
Titel Rapport	Product introducties in de verse varkensvleesketen
Subtitel	
Naam auteur(s)	J. Romijn
Codes ketenkennisgebieden	1.7
ISBN-nummer	
Aantal pagina's	66
Contactpersoon	Ir. V.M. Immink (A&F)
Datum uitgave	September 2003
Status	Niet Openbaar
Datum vrijgave	nvt
Samenvatting	

AKK projectnummer en naam	ACV-02.037 Porcament
Titel Tool	Jumbo PORSCHE
Subtitel	Schapexplorer voor het verse vleesschap
Naam	Ir. C.H.T.M. van der Heijden MTD
Codes ketenkennisgebieden	1.7
Status	Niet Openbaar
Datum vrijgave	nvt

AKK projectnummer en naam	ACV-02.037 Porcament
Titel Tool	Porcament Performance Explorer
Subtitel	Informatie-uitwisseling systeem met een overzicht van de ketenprestatie-indicatoren
Naam	Ir. C.H.T.M. van der Heijden MTD, Ir. J.W.P.M. Vogels
Codes ketenkennisgebieden	1.7
Status	Niet Openbaar
Datum vrijgave	nvt

5 Overzicht deelnemers

Naam: Jumbo Supermarkten BV

Adres: Rijksweg 15/ Postbus 8

Postcode: 5460 AA Plaats: Veghel

Tel.nr.: 0413 380200

Fax.nr.: 0413 341875

Contactpersoon1: Dhr. Rob de Bruin

e-mail : rob.debruin@jumbosupermarkten.nl

Contactpersoon2: Mevr. Suzanne Kroon

e-mail : suzanne.kroon@jumbosupermarkten.nl

Naam: Wageningen UR - Agrotechnology & Food Innovations BV

Adres: Bornsesteeg 59/ Postbus 17

Postcode: 6700 AA Plaats: Wageningen

Tel.nr.: 0317 47 85 68

Fax.nr.: 0317 47 53 47

Contactpersoon1: Dhr. Victor Immink

e-mail : victor.immink@wur.nl

Contactpersoon2: Mw. Conny van der Heijden

e-mail : conny.vanderheijden@wur.nl

Naam: Vrije Universiteit Amsterdam

Adres: De Boelelaan 1081

Postcode: 1081 HV Plaats: Amsterdam

Tel.nr.: 020 447771

Contactpersoon1: Dhr. Jan Top

Bijlage I Evaluatie pilot door de chef-slagers

Het doel van het onderzoek is om te achterhalen hoe u, als chef-slager, de pilot(s) waar u nu mee werkt beoordeelt.

Deze vragenlijst bestaat een aantal onderdelen:

- het hoe en waarom van de pilot
- de mogelijk doorgevoerde veranderingen tijdens de pilot

Het hoe en waarom van de pilot

1. Heeft u voldoende informatie ontvangen om de pilot uit te kunnen voeren?

- ☐ ja, het was meer dan voldoende informatie (2)
- ☐ ja, het was voldoende informatie (8)
- ☐ nee, er was te weinig informatie (0)
- ☐ nee, er was veel te weinig informatie (0)

Opmerkingen:

- Goed, er was een bijeenkomst en een brief.

2. Bevatte deze informatie heldere richtlijnen aan de hand waarvan u de pilot kon uitvoeren?

- ☐ ja, er zaten heldere richtlijnen in (5)
- ☐ ja, er zaten wel richtlijnen in maar deze waren niet helder genoeg (5)
- ☐ nee, er zaten geen heldere richtlijnen in (0)
- ☐ nee, er zaten helemaal geen richtlijnen in (0)

Opmerkingen:

- Voor het blok rundvlees was niet ingedeeld waar wat moest liggen.
- De logica is onduidelijk, Waarom deze productindeling? BV schnitzels niet meer bij naturel?

3. Heeft u het schap zo ingedeeld zoals dat bedoeld was door het hoofdkantoor?

- ☐ ja, het schap is precies volgens die bedoeling ingedeeld (3)
- ☐ ja, over het algemeen wel, maar op een klein aantal punten zijn wij afgeweken (7)
- ☐ nee, over het algemeen niet, maar op een klein aantal punten hebben we de bedoeling van het hoofdkantoor gevolgd (0)
- ☐ nee, we hebben de bedoeling van het hoofdkantoor niet gevolgd (0)

Opmerkingen:

- Sommige producten hadden te grote ruimte, terwijl er weinig van verkocht wordt.
- Gehakt is iets breder gelegd.

4. Begrijpt u waarom de pilot is uitgevoerd?

- ☐ helemaal niet goed (0)
- ☐ niet goed (0)
- ☐ niet goed/niet slecht (0)
- ☐ goed (8)
- ☐ heel goed (2)

Opmerkingen:

- Reden van uitvoering is duidelijk, maar wat wil men ermee bereiken?
- Het experiment is wel goed, maar de indeling niet.

5. Vond u deelname aan de pilot...?

- ☐ helemaal niet uitnodigend (0)
- ☐ niet uitnodigend (1)
- ☐ enigszins uitnodigend (3)
- ☐ behoorlijk uitnodigend (4)
- ☐ heel erg uitnodigend (1)

Opmerkingen:

- Weinig communicatie.
- Andere slaggers kunnen hiermee problemen hebben, omdat de toonbankindeling afwijkt van wat ze gewend zijn.

6. Heeft u voldoende begeleiding ontvangen tijdens de pilot?

- ☐ heel weinig (4)
- ☐ weinig (0)
- ☐ niet weinig/niet veel (4)
- ☐ veel (0)
- ☐ heel veel (1)

Opmerkingen:

- Niemand gezien.

7. Is uw oordeel over deze pilot...?

- ☐ heel negatief (1)
- ☐ negatief (0)
- ☐ niet negatief/niet positief (5)
- ☐ positief (4)
- ☐ heel positief (0)

Opmerkingen:

- Weinig communicatie, meer derving. Dus slechte bruto winst, slechte aandelen.
- Indeling liever weer als voorheen.

- Ik kan pas een oordeel geven als de uitslag hiervan bekend is.

De mogelijk doorgevoerde veranderingen tijdens de pilot

8. Sluit de manier van schapindeling tijdens de pilot aan bij uw eigen wijze van schapindeling?

- ☐ helemaal niet goed (2)
- ☐ niet goed (4)
- ☐ niet goed/niet slecht (2)
- ☐ goed
- ☐ heel goed

Opmerkingen:

- De bulk artikelen kunnen op deze manier niet voldoende gepresenteerd worden.
- Gehakt moet onderin.

9. Nadat de nieuwe schapindeling was aangebracht, bleef deze daarna onveranderd?

- ☐ ja, tot in details (4)
- ☐ ja, maar dan alleen op het niveau van een globale blokindeling (2)
- ☐ nee, de blokken veranderden (1)
- ☐ nee, de blokindeling bleef onveranderd maar daarbinnen werd geschoven (1)

Opmerkingen:

- Zoals het aangegeven werd, zoveel mogelijk tot in detail.
- Binnen VKA's werd wel eens wat geschoven.
- Nee, gehakt is breder gelegd.

10. Betekende deze nieuwe schapindeling ook voor u en uw medewerkers een andere manier van werken?

- ☐ nee (0)
- ☐ ja, wij moeten het aangeleverde vlees ook anders gaan opslaan (1)
- ☐ ja, wij moeten meer oplettend zijn met het aanvullen van het vlees in het schap (6)
- ☐ ja, wij hebben nu minder vrijheid m.b.t. het vullen van het schap (1)
- ☐ ja, wij moeten vlees nu ook in meer schappen onderbrengen (0)
- ☐ Anders: Bulkartikelen vaker bijvullen. Omzetsnelheid werd minder (1)

Opmerkingen:

- Niet duidelijk wat er moet gebeuren met vlees dat over code gaat.
- Aanvullen van gehakt kost extra uren.

11. Sluit de manier van schapindeling tijdens de pilot aan bij de klantengroep van de winkel?

- ☐ helemaal niet goed (1)
- ☐ niet goed (4)
- ☐ niet goed/niet slecht (2)
- ☐ goed (1)
- ☐ heel goed

Opmerkingen:

- Veel vragen van klanten: Wat ligt waar nu weer?
- Er zijn niet veel klanten geweest die er wat van gezegd hebben.

12. Heeft u er problemen mee als vanuit het hoofdkantoor het vleesschap wordt ingedeeld, zoals is gebeurd bij de laatste pilot?

- ☐ heel weinig (0)
- ☐ weinig (1)
- ☐ niet weinig/niet veel (3)
- ☐ veel (6)
- ☐ heel veel (0)

Opmerkingen:

- Te weinig ruimte voor bulk-assortiment. Daar is minder in verkocht = lager aandeel.
- Liever niet.
- De situatie in de winkel is al moeilijk met derving en omzet, dus heb ik er moeite om zoveel veranderingen in het assortiment aan te brengen (waarover ik naar mijn mening net een beetje controle begin te krijgen).
- Derving en marge, derving omhoog, marge omlaag.

13. Biedt de presentatie van het vleesschap tijdens de pilot voordelen tov de situatie daarvoor?

- ☐ heel weinig voordeel (5)
- ☐ weinig voordeel (3)
- ☐ niet weinig/niet veel voordeel (2)
- ☐ veel voordeel (0)
- ☐ heel veel voordeel (0)

Opmerkingen:

- Vergelijk de resultaten van de afgelopen weken met die van voor de pilot.
- Veel verwarring voor iedereen, personeel en klanten.
- Liever hele blokken verplaatsen, bv het blok met de hoogste marge vooraan zetten.

14. Welke vleesblokken zouden wat u betreft meer ruimte mogen krijgen, in vergelijking met de huidige indeling van uw winkel?

- ☐ Varkensvlees naturel (1)
- ☐ Specialiteiten (3)
- ☐ Vlugklaar (2)
- ☐ Gehakt /verse worst (1)
- ☐ Rundvlees (0)
- ☐ Kip (1)
- ☐ Biologisch (0)
- ☐ Vegetarisch (1)

Opmerkingen:

- Niet meer ruimte nodig, de toonbank is ruim genoeg.
- Kon vaak niet alles goed kwijt, kon zelfs niet alles presenteren.
- De vegetarische productgroep levert te veel ruimte in.
- Graag ook vis in het meubel. Daarmee kan meer gespeeld worden dan met vegetarische producten.

15. Hoeveel speciale verrichtingen zijn er (ongeveer) verricht per week, tijdens de afgelopen weken van de pilot. (Speciale verrichtingen zijn handelingen die iets extra toevoegen aan een product voor de consument. Bijvoorbeeld een product aanpassen voor de consument, of op bestelling iets maken)

Per week:

- ☐ < 5 (2)
- ☐ 5 – 10 (0)
- ☐ 10 – 15 (2)
- ☐ 15 – 20 (3)
- ☐ > 20 (3)

Overige opmerkingen kunt u hier kwijt:

- Hoe vinden anderen dat nou?
- Nettoresultaten moeten vergeleken worden met verdiensten, omzet, omzetaandeel.
- De blokindeling is prima vanuit het hoofdkantoor, maar binnen in de blokken moet men de gelegenheid hebben om te schuiven. Per winkel is het koopgedrag weer net iets anders. In de ene winkel kun je bijvoorbeeld meer verse worst of hoh gehakt verkopen dan in de andere. Hardlopers presenter je dus onderin in verband met de volume-inhoud.
- Ik begrijp dat het project Porcament uiteindelijk tot betere resultaten moet gaan leiden. De verandering in mijn vleesvitrine heeft de eerste weken een grote omzetverschuiving veroorzaakt. Met name de eerste week is er minder varkensvlees verkocht, later herstelde dit weer. Er liggen goede omzet en b.w. makers op een minder mooie plek waardoor er minder van verkocht wordt.

Bovendien vraagt dit meer aandacht met vullen en spiegelen. Op dit moment ben ik niet helemaal tevreden met mijn toonbank indeling, maar ik hoop van harte dat dit onderzoek een mooi schappenplan oplevert!

- Weet niet wat er achter de pilot zit. Hoofdkantoor vult het in, en dat is het dan.
- Ik begrijp het idee van deze proef heel erg goed, maar toch heb ik er moeite mee dat wij eraan moesten meedoen. Wij zijn namelijk al heel erg bezig om het assortiment en de indeling van de toonbank te veranderen zodat we meer marge kunnen maken en de derving kunnen terugdringen. Daarbovenop komen dan ook nog de wijzigingen van deze test en heb ik het gevoel dat onze inspanningen daarmee voor marge, derving en omzet niet goed uitkomen.

Bijlage II Referenties

ECR Nederland, “Efficient Consumer Response: focus op de consument!”, website ECR.

Ernst&Young Global Client Consulting en ACNielsen-BASES (1999), Efficient product introductions: the development of value-creating relationships, uitgave van ECR Europe.

Ernst&Young Global Client Consulting en ACNielsen-BASES (1999), New product introduction: successful innovation / failure: a fragile boundary, uitgave van ECR Europe.

Ketel, E. van, Bruggen, G.H. van & Smidts, A. (2003), How Assortment Variety Affects Assortment Attractiveness. In Michael Saren, (ed.), Marketing: responsible and relevant? Proceedings of the 32nd EMAC Conference, Glasgow, UK: University of Strathclyde.

Mitchel, A. (1997), Efficient consumer response; A new paradigm for the European FMCF sector. Financial Times London UK.

Verstappen, C.D.G. (1997), ECR koelvers: optimised promotions, eindrapportage, ATO-DLO, Wageningen.

Bij Porcament betrokkenen:

R. de Bruin (projectleider), S. Kroon, M. Lafeber (allen Jumbo Supermarkten), P.H.M. Dielen, E.H.P. Houben (beiden Porkhof), P. Roest (Vomar), N. van Asselen, T. Leuver, R. van 't Hoff (allen Deen-Hobu Vlees), M.F.C. Cordenier, M. Vernooij (beiden AKK), E. van Ketel (EUR), J.L. Top, J. Gordijn (beide VU), T. van Galen, A. Schwarz, T. Slamet, J. Swart, R. Vaandrager, J. van Winsen, J. van Beek, S.V. Bhikharie, E. Tanikromo, F.A. Wielzen, S. Yang (allen stagiaire VU), W. ten Haaf, J. Romijn (beide stagiaire Wageningen UR), C.H.T.M. van der Heijden, J.L. Hulzebos, V.M. Immink, P.W.G.A. de Jong, A.C. Koster, J.M. Soethoudt, J.W.P.M. Vogels (allen A&F).