# MICRO MARKETING
# ALS KETENINSTRUMENT

Eindrapport Project: (SG-95036)

**Samensteller en Auteur**:
Ir. M. Mesken (Productschap Tuinbouw)

**Mede auteurs**:
Drs. C.A. de Bruijn (Freij Projecten B.V.)
Ir. R. van Leusen (ATO-DLO
Ir. L.C.J. Rutten (TNO-Voeding)
C. Smits (LEI-DLO)
Ing. K. Zimmerman (LEI-DLO)

Productschap Tuinbouw

Den Haag, 6 oktober 1998

Het rapport is openbaar en iedere participant kan vrijelijk gebruik maken van het eindrapport. (Productschap Tuinbouw, Postbus 90403, 2509 LK Den Haag, telefoon 070-3041234, E-mail smt@tuinbouw.nl, Internet site www.Tuinbouw.nl).

# Voorwoord

De tuinmarkt van vandaag is een andere markt dan die van gisteren en de tuinmarkt van morgen zal weer een andere markt zijn dan die van vandaag. Om als tuincentrum succesvol bezig te zijn is het van groot belang om continu alert te blijven en om in te spelen op die dynamische ontwikkelingen in de tuinmarkt. Recente overnames in de tuincentrumwereld maken nog maar weer eens duidelijk hoe snel en dynamisch deze ontwikkelingen kunnen zijn.

Om te kunnen overleven en om goed in te kunnen spelen op deze steeds sneller gaande ontwikkelingen in de markt, is een goed rendement van het tuincentrum een absolute noodzaak. Om te komen tot een goed rendement zijn een aantal zaken van belang. Eén daarvan is kennis van de klanten en een ander is kennis van en inzicht in de kosten- en opbrengstenstructuur van de verkochte producten en productgroepen.

Deze behoefte aan kennis en inzicht bij vooral de groene productgroepen leeft ook al sinds vele jaren bij de Nederlandse tuinbouwsector. Deze wederzijdse behoefte heeft ruim twee jaar geleden geleid tot de start van het project 'Micro Marketing' in samenwerking met EuropaTuin. Gedurende dit project is met name getracht om deze kennis in kaart te brengen. De resultaten van dit project liggen nu in rapportvorm samengevat voor u.

De afgelopen twee jaren hebben veel kennis en informatie opgeleverd. Er is ook veel tijd en geld in gaan zitten niet in de laatste plaats door het registreren van postcodes. Deze investering mag niet verloren gaan. De gevleugelde uitspraak 'kennis is macht' zou ik in dit verband willen vertalen in 'kennis is voorsprong', mits actief met deze kennis en het continu vergaren van deze kennis wordt omgegaan. Het continu vergaren van kennis zal in de toekomst steeds meer inzet vergen, maar ik ben er van overtuigd dat dat op termijn dubbel en dwars zijn voordeel zal opleveren en dat dit rapport daartoe een eerste goede aanzet zal zijn.

Woerden, maart 1998

EuropaTuin Nederland
Paul Pijpers (Adjunct directeur)

## Inhoudsopgave

**SAMENVATTING……..….5**
**1. INLEIDING.....10**
**2. PROJECTORGANISATIE .....12**
**3. MULTIMEDIA CONSUMENTEN INFORMATIE EN INFORMATIEZUILEN .....14**
**3.1** Inleiding**.....14**
**3.2** Doelstelling, onderzoeksopzet en uitgevoerde werkzaamheden**.....15**
**3.3** Resultaten **.....15**
**4. STRATEGISCHE WAARDE MICRO MARKETING .....18**
**4.1** Inleiding**.....18**
**4.2** Doelstelling**.....18**
**4.3** Onderzoeksopzet en uitgevoerde werkzaamheden **.....18**
**4.4** Resultaten literatuuronderzoek **.....19**
4.4.1 Aanleiding voor invoering en toepassingen .....20
4.4.2 Problemen en veranderingen bij implementatie .....22
4.4.3 Succesfactoren bij implementatie.....24
4.4.4 Toekomstverwachtingen in het gebruik.....24
**4.5** (Postcode)segmenteringssystemen en het Nederlandse bedrijfsleven **.....26**
4.5.1 Aanleiding voor invoering en toepassingen .....26
4.5.2 Problemen en veranderingen bij implementatie .....27
4.5.3 Succesfactoren bij implementatie.....29
4.5.4 Toekomstverwachtingen in het gebruik.....29
**4.6** Segmentatiesystemen en de Nederlandse sierteeltsector**.....30**
4.6.1 Resultaten ‘vertaald’ naar de sierteeltsector.....30
**4.7** Conclusies en aanbevelingen **.....31**
**5. DATABASE MARKETING.....35**
**5.1** Inleiding**.....35**
**5.2** Doelstelling**.....35**
**5.3** Onderzoeksopzet en uitgevoerde werkzaamheden **.....35**
5.3.1 Onderzoek Informatie-systemen.....36
5.3.2 Analyses dataset 1996 en 1997 .....37
5.3.3 Experimenten .....38
5.3.4 Kennisoverdracht .....39
**5.4** Resultaten analyses en benchmarks **.....39**
5.4.1 Hoe scoort een vestiging? .....39

5.4.2 Welke typen klanten kopen bij een vestiging? ..... 40
5.4.3 Hoe ziet het verzorgingsgebied van een vestiging eruit? ..... 41
**5.5** Marktvergrotende experimenten ..... **42**
**5.6** Gebruik voor tuincentra in de toekomst ..... **44**
**5.7** Conclusies en aanbevelingen ..... **45**
**6. RENDEMENTSVERGELIJKING EN CATEGORIE MANAGEMENT ..... 48**
**6.1** Inleiding ..... **48**
**6.2** Doelstelling ..... **48**
**6.3** Achtergrond ..... **49**
6.3.1 Verbetering winkelrendement wordt steeds belangrijker ..... 49
6.3.2 Ook toeleverancier heeft belang bij verhogen rendement ..... 50
6.3.3 Categorie management ..... 50
6.3.4 Rendement is niet alleen de bruto marge ..... 51
**6.4** Onderzoeksopzet en uitgevoerde werkzaamheden ..... **52**
6.4.1 Inventarisatie ..... 52
6.4.2 Modelvorming ..... 53
6.4.3 Gegevensverzameling ..... 53
6.4.4 Analyse gegevens ..... 56
**6.5** Resultaten analyses ..... **56**
6.5.1 Vergelijkingsonderzoek ..... 56
6.5.2 Onderzoek verbetermogelijkheden ..... 59
**6.6** Gebruik voor tuincentra in de toekomst ..... **64**
**6.7** Conclusies en aanbevelingen ..... **66**
**7. KENNISOVERDRACHT ..... 68**
**7.1** Inleiding ..... **68**
**7.2** Doelstelling ..... **68**
**7.3** Algemene best practices opzet ..... **70**
**7.4** Case Best Practices Klimplanten ..... **71**
7.4.1 Inleiding ..... 71
**7.5** De Best Practices sessie ..... **73**
7.5.1 Voorronde: voorbereiding met checklist ..... 73
7.5.2 Resultaten ronde 1: De Inventarisatie ..... 74
7.5.3 Resultaten Ronde 2: De Verdieping ..... 74
7.5.4 Resultaten Ronde 3: Voorstel Best Practice Klimplanten ..... 75
7.5.5 Resultaten Ronde 4: De Best Practice voor Klimplanten ..... 75

Bijlagen:

1. Productgroepen EuropaTuin
2. MOSAIC klantengroepen en klantentypen
3. Participanten in project Micro marketing
4. Kennisverspreiding
5. Algemene Best Practices opzet
6. Checklist: Toelichting van de activiteiten  per draaiknop
7. Adressenlijst

## SAMENVATTING

In diverse branches wordt micro marketing toegepast om marktgerichter te ondernemen en in te spelen op het (grillige) gedrag van consumenten. Micro marketing houdt in dat op basis van het feitelijk koopgedrag van individuele consumenten, deze consumenten direct benaderd worden door bijvoorbeeld een folderactie. In de Nederlandse tuinbouwsector, waar momenteel een omslag plaatsvindt van aanbodgericht naar vraaggericht ondernemen, heeft deze marketing methode nog geen ingang gevonden.

In dit rapport worden de resultaten vermeld van het project 'Micro marketing als Keteninstrument' (SG-95036) dat het Productschap Tuinbouw samen met onder andere de Stichting Agro Keten Kennis, tuincentraketen EuropaTuin, Bloemen Bureau Holland, ATO, TNO en Lei in januari 1996
is gestart. Doelstelling van het project is om aan te tonen dat micro marketing operationeel toepasbaar is in de sierteeltsector en dat deze vorm van marketing in te zetten is voor actief ketenbeheer. Vooraf is met EuropaTuin afgesproken dat concurrentiegevoelige informatie niet in een openbaar rapport gepubliceerd zou worden. De specifieke EuropaTuin-gegevens zijn in een aparte rapportage naar de EuropaTuin-vestigingen gecommuniceerd.

Om de doelstelling te realiseren zijn vier werkgroepen gevormd met elk een eigen projectplan. Tijdens het project is steeds gezorgd voor afstemming tussen de verschillende deelprojecten.

De eerste werkgroep heeft onderzoek verricht naar de mogelijkheden om met behulp van multimedia informatiezuilen consumenten van informatie te voorzien en om hiermee promotie voor sierteeltproducten te maken in tuincentra. Voor zowel de ondernemer als voor de consument ontstaat een win-win situatie; de consument krijgt informatie op maat en de ondernemer krijgt een beter beeld van z'n klanten en kan z'n marketingacties verbeteren. Het onderzoek heeft geresulteerd in het rapport: 'Informatiezuil Groenbranche; een markt-verkenning'. Dit rapport bevat de uitkomsten van het onderzoek naar behoeften, eisen en wensen rond een informatiezuil voor de verkoop van sierteeltproducten. Verder komen aan de orde perspectieven voor gebruik, verkenning van beschikbare hard- en software en beschikbaarheid van multimedia materiaal. Een conclusie was dat de informatiezuil reële mogelijkheden biedt om de verkoop van siergewassen in een tuincentrum te vergroten, wanneer deze aan een aantal voorwaarden voldoet. Om in de behoefte van basisgegevens te

voorzien waarmee een informatiezuil moet worden uitgerust is een CD-rom met gedigitaliseerde productfoto's samengesteld. Op deze CD-rom staan circa 4000 foto's van bloemen, planten, bollen en bomen met bijschriften over verzorging, standplaats, etc. Een pilot met informatiezuilen heeft om voornamelijk financiële redenen niet plaatsgevonden.

De tweede werkgroep heeft onderzocht op welke wijze postcodesegmentatie, als vorm van micro marketing, gekoppeld aan koopinformatie van klanten input kan leveren voor marketingacties.
Ook is aan de hand van een literatuurstudie en op basis van interviews met een aantal gebruikers van micro marketing in andere sectoren bepaald wat de redenen zijn om deze wijze van marketing in de praktijk te gebruiken. Hierbij is vooral aandacht besteed aan de succes- en faalfactoren tijdens de implementatiefase en het gebruik van micro marketing.

In 1996 en in 1997 zijn in de Europatuin vestigingen gedurende een aantal perioden van de week tijdens het afrekenen aan de kassa postcodes van klanten verzameld. Alle postcodes zijn verwerkt en geanalyseerd met de MOSAIC-postcodesegmentatie database. Deze database is door het Productschap Tuinbouw voor de duur van het project gehuurd. Met het MOSAIC-systeem kunnen verschillende klanttypen zichtbaar gemaakt worden. Bovendien zijn deze klanttypen geografisch te lokaliseren (d.m.v. de postcode). Op basis van de analyse-resultaten zijn een aantal klantgerichte experimenten vastgesteld, met als doelstelling om de individuele EuropaTuin-vestiging kennis te laten maken met micro marketing en om aan te tonen dat door het gebruik van klanteninformatie omzet- en/of marktaandeelvergroting kan worden gerealiseerd. Ook zijn een groot aantal benchmarks gemaakt. Per filiaal en per productgroep zijn zaken als omzet, aantal verkoopmomenten, verschillende klanttypen, etc. naast elkaar gelegd. Per vestiging zijn de verschillende klanttypen op basis van deze benchmarks in een matrix gezet en zijn aanbevelingen gedaan om bepaalde marketingacties te ondernemen. Met deze gegevens is het voor de EuropaTuin-ondernemers mogelijk om zich met elkaar te vergelijken; waarom scoort de ene vestiging op een bepaald gebied anders dan een andere. Op basis van deze benchmarks kunnen ondernemers veel van elkaar leren en hun bedrijfsvoering eventueel aanpassen.

Het periodiek in kaart brengen van het koopgedrag van klanten met behulp van micro marketing levert EuropaTuin kennis op die ze kan gebruiken voor klantspecifieke activiteiten.

De derde werkgroep heeft onderzoek gedaan naar het verbeteren van het rendement in

tuincentra, waarbij de invloeden van andere schakels in de toeleverende ketens op het rendement inzichtelijk zijn gemaakt. Het voeren van een breed assortiment zoals in tuincentra het geval is, stelt hoge eisen aan de ondernemer; het is moeilijk het overzicht te bewaren en het tuincentrum te leiden met steeds wisselende klanttypen, producten, trends, kosten en toeleveranciers. Categorie management kan dit vergemakkelijken en de winstgevendheid van het tuincentrum verbeteren. Categorie management houdt in dat het assortiment wordt opgedeeld in categorieën (productgroepen), die ieder als apart 'bedrijfje' worden gemanaged. Er is een model ontwikkeld waarmee het rendement per $m^2$ (schaprendement) in het tuincentrum inzichtelijk gemaakt wordt. De bouwstenen waaruit het schaprendement is opgebouwd zijn deels door het tuincentrum te beïnvloeden, deels door de toeleverancier en deels in een samenwerkingsverband tussen deze twee partijen. Het ontwikkelde model levert een beslissingsondersteunend instrumentarium op voor de verbetering van het rendement voor bovengenoemde partijen.

Kennisoverdracht (vierde werkgroep) vindt plaats via de zogenaamde 'Best Practice' methodiek.
Hiervoor worden ondernemers met vergelijkbare problemen/uitdagingen bij elkaar gezet. Door discussie en de inbreng van ontwikkelde kennis op het gebied van micro marketing en categorie management wordt de beste manier om het probleem aan te pakken vastgesteld. Op deze wijze wordt de in het project opgedane kennis op een praktische en voor de ondernemer herkenbare manier overgebracht. In eerste instantie zullen deze 'Best Practices' bij EuropaTuin worden ontwikkeld. Later kunnen ook andere geïnteresseerden in de sector zich de materie eigen maken met de te ontwikkelen 'Best Practices' handboeken.

# Abstract

In different sectors micro marketing is used in order to meet the consumers demands. Micro marketing is a marketing method in which consumers are approached on the basic of their buying behavior. In the Dutch horticultural sector, which is changing from supply-oriented to demand-oriented, micro marketing was not used yet.

December 1995 the Product Board for Horticulture, the foundation for Agri Chain Competence and garden centre chain 'EuropaTuin' started the project 'Micro marketing as a chain instrument' (SG-95036). The aim of the project is to demonstrate the utility of micro marketing in the sector of ornamental horticultural products and also to show that micro marketing can be used for chain management. Within the project four working parties have been formed. Besides the organizations mentioned above there were many participants.

The first working party has investigated the possibilities of using multi-media computers to inform consumers in garden centres and to promote ornamental horticultural products. A conclusion was that these computers can contribute to an increase of the sale of ornamental horticultural plants when they fulfil certain conditions. There's a win-win situation for consumers as well as the shop-owner.
Consumers can get the information they want and the shop-owner gets more insight in his customers (to use the computer some infomation can be given) and can improve his marketing activities. A CD-rom has been made with 4000 photo's of products an information on care, stand and so on. A pilot has not taken place, mainly because of financial reasons.

The second working party has investigated in which way postcode segmentation linked to buying information of customers can be used as input for marketing actions. During a number of periods in 1996 and 1997 postcodes of customers in different garden centres have been collected. All postcodes have been analyzed with the MOSAIC-database. Different types of customers have been detected and (on the basis of the postcodes) located. With these results some experiments have been carried out to show individual garden centres that micro marketing can realize an increase of sales and/or the market share. Also benchmarking can take place. Periodical collection of information of buying behavior of customers with the help of micro marketing offers garden centres know-how that can be used for market oriented activities.

The third working party has looked at the possibilities to improve the yield of garden centres

and the influence of suppliers on the yield. Garden centres have a very broad assortment, which makes high demands on the shop owners. Category management can facilitate to choose the right assortment and can increase the profitability of a garden centre. The assortment is split into different categories that are separately managed. A model has been developed which gives insight in the yield per square metre in a garden centre. The model is decision supportive to improve the yield of both supplier and garden centre.

Transfer of knowledge (fourth working party) will take place via 'Best Practise' which means via discussion with different parties and information about micro marketing and category management. In this way the best way to solve a problem can be determined.

# 1. INLEIDING

Telersverenigingen, The Greenery International, samenwerking in ketens, omkeren van ketens, logistieke concepten; sinds het verschijnen van het rapport 'De markt gemist' eind 1995 wordt de tuinbouwsector overspoeld met nieuwe ontwikkelingen en technieken voor het afzetten van producten.
Wie niet marktgericht werkt of gaat werken telt straks wellicht niet meer mee. Marktgericht ondernemen is voor de Nederlandse tuinbouwsector een voorwaarde om succesvol te overleven.
Luisteren naar de consument is het parool, van aanbodgericht naar vraaggericht. Voor veel ondernemers blijft echter de vraag bestaan hoe nu marktgericht te werken, wie is die consument en welke producten koopt hij, bestaat dé consument eigenlijk wel en zo ja, hoe is die het beste te bereiken. Ook op het gebied van het samenwerken in ketens bestaan vele vragen; hoe moet de keten worden ingericht en met wie moet ik meer samenwerken om het rendement te verbeteren. Een antwoord op deze vragen kan o.a. worden verkregen door het toepassen van micro marketing. Micro marketing, ook wel direct marketing of database marketing, houdt in dat op basis van het feitelijk koopgedrag van individuele consumenten, deze consumenten direct benaderd worden door bijvoorbeeld een folderactie.

Het Productschap Tuinbouw en de Stichting Agro Keten Kennis (AKK) zijn in samenwerking met onder andere de Tuincentraketen EuropaTuin in december 1995 een pilotproject gestart. In dit pilotproject wordt praktische ervaring opgedaan met de toepasbaarheid van micro marketing en kunnen ideeën worden ontwikkeld over de wijze waarop micro marketing sector- en ketenbreed kan worden geïntroduceerd. Naast de bovengenoemde organisaties zijn het Bloemenbureau Holland, de adviesbureaus Freij Projecten B.V. en Koldijk Consultants B.V. en de kennisinstellingen ATO-DLO, LEI-DLO en TNO-Voeding en Boomkwekerij van de Starre, bij het onderzoek betrokken.

De doelstelling van het project 'Micro marketing als Keteninstrument' (SG-95036) is als volgt geformuleerd:

***Toon via een concreet praktijkproject aan dat micro marketing operationeel toepasbaar is in de sierteeltsector en maak aannemelijk dat micro marketing kan leiden tot een duurzame versterking van de Nederlandse concurrentiepositie. Vertaal de opgebouwde kennis naar actief ketenbeheer en naar toepassingsmogelijkheden voor andere typen***

***outlets en andere ketenspelers. Geef aan welke randvoorwaarden moeten worden vervuld om de sector daarvan te laten profiteren.***

Om deze doelstelling te realiseren is onderzoek verricht naar:

- toepasbaarheid van een interactief communicatiemedium (informatiezuil) ter bevordering van de verkoop van sierteeltproducten;
- strategische waarde van micro marketing ten aanzien van concurrentiepositie;
- toepassingsmogelijkheden van postcodesegmentatie in een sierteeltomgeving;
- relatie postcodekenmerken en feitelijk koopgedrag sierteeltproducten en mogelijke marketingacties;
- toepassen micro marketing bij actief marktgestuurd ketenbeheer (categorie management);
- wijze waarop micro marketing in de sector geïmplementeerd kan worden.

In dit rapport worden de resultaten van het onderzoek weergegeven. Veel van de gemaakte analyses hebben betrekking op specifieke EuropaTuin-informatie. Vooraf is met EuropaTuin

afgesproken dat bedrijfsgegevens niet in een voor iedereen (dus ook voor de concurrentie) op te vragen rapport worden gepubliceerd. De in dit rapport vermelde resultaten geven wel op een juiste wijze de ontwikkelde kennis weer die voor de sector bruikbaar is. De specifieke EuropaTuin-gegevens zijn in een aparte rapportage naar de EuropaTuin-vestigingen die meegewerkt hebben gecommuniceerd.

## 2. PROJECTORGANISATIE

Om de in hoofdstuk 1 beschreven doelstellingen en aangegeven onderzoeksrichtingen uit te werken zijn de vier onderstaande werkgroepen gevormd, die elk een eigen projectplan opgesteld en uitgevoerd hebben.

**I) Multimedia Consumenten Informatie**

* Bloemenbureau Holland
* EuropaTuin
* Internationaal Bloembollen Centrum
* Koldijk Consultants B.V.
* Plant Publicity Holland
* Productschap Tuinbouw

**II) Database Marketing**

* EuropaTuin
* Freij Projecten B.V.
* LEI-DLO
* Productschap Tuinbouw
* TNO-Voeding

**III) Rendementsvergelijking en Category Management**

* ATO-DLO
* EuropaTuin
* Freij Projecten B.V.
* Boomkwekerij van de Starre
* Productschap Tuinbouw

**IV) Kennisoverdracht**

* Agramanagement
* EuropaTuin
* Freij Projecten B.V.
* Productschap Tuinbouw

Vanuit de Stichting AKK is verplicht gesteld om te werken met een stuurgroep en een projectgroep boven de verschillende werkgroepen. De stuurgroep moet erop toezien dat de kennis die uit het onderzoek gegenereerd wordt ook toepasbaar is in andere delen van de sierteeltsector. De belangrijkste taken van de projectgroep zijn het bewaken van de voortgang van de verschillende werkgroepen en zorg te dragen voor onderlinge afstemming tussen de deelprojecten.

De volgende organisaties hadden zitting in de Stuurgroep Micro marketing:

* ATO-DLO
* Bedrijfschap voor de Groothandel in Bloemkwekerijproducten
* Bloemenbureau Holland
* Freij Projecten B.V.
* Internationaal Bloembollen Centrum

* Nederlandse Vereniging van Tuincentra
* Plant Publicity Holland
* Productschap Tuinbouw
* Stichting Agro Keten Kennis
* Vereniging Bloemist Winkeliers

De volgende organisaties hadden zitting in de Projectgroep Micro marketing:

* Bloemenbureau Holland
* EuropaTuin
* Freij Projecten B.V.
* Productschap Tuinbouw

De Projectleiding van het project is in handen van het Productschap Tuinbouw (Ir. M. Mesken en Ir. R.H.G.M. Ramakers).

# 3. MULTIMEDIA CONSUMENTEN INFORMATIE EN INFORMATIEZUILEN

## 3.1 Inleiding

Het kopen van sierteeltproducten is voor veel consumenten een complexe aangelegenheid. De gemiddelde consument weet bijvoorbeeld weinig over juiste standplaats, verzorging en bloeitijdstip van bloemen en planten. Tijdens het hele proces van kiezen, kopen en gebruiken van sierteeltproducten heeft de consument vele vragen. Veel van deze vragen zijn, om verschillende redenen (bv. gebrek aan tijd en kennis), door het personeel van een tuincentrum niet te beantwoorden.
Het assortiment aan kamerplanten, snijbloemen, balkonplanten en tuinplanten is hiervoor te groot en wisselt voortdurend. Opleiden van personeel is duur en kost veel tijd.

De multimedia informatiezuil als medium voor consumentenvoorlichting is in opkomst. Grote winkelketens als Albert Heijn, Bruna, C1000 en Ikea, maar ook de Postbank en de Nederlandse Spoorwegen maken gebruik van interactieve informatiezuilen om het gedrag van consumenten te beïnvloeden en waar mogelijk te analyseren. Het gebruik van informatie-zuilen in tuincentra zou een positieve bijdrage kunnen leveren aan de afzet van sierteeltproducten. Een informatiezuil kan onder andere ingezet worden om vragen van consumenten te beantwoorden, als promotiemedium en om personeel te trainen.

Met een informatiezuil in het tuincentrum kan ook het zoekgedrag van consumenten vastgelegd worden. De consument krijgt toegang tot de informatie in de zuil na vermelding van z'n postcode en eventueel andere kenmerken. De door de consument gehanteerde zoekpaden worden door de ondernemer gebruikt om tot gerichte interactie te komen (informatie toesturen, aanbiedingen, folderacties, etc.). Met een informatiezuil kan een ondernemer zich onderscheiden van zijn concurrenten. Voor zowel de ondernemer als voor de consument ontstaat een win-win situatie; de consument krijgt informatie op maat en de ondernemer krijgt een beter beeld van z'n klanten en kan z'n marketingacties verbeteren.

Paragraaf 3.2 beschrijft de doelstelling, onderzoeksopzet en uitgevoerde werkzaamheden van dit deelonderzoek. De resultaten zijn beschreven in paragraaf 3.3.

## 3.2 Doelstelling, onderzoeksopzet en uitgevoerde werkzaamheden

De doelstelling van dit deelonderzoek is als volgt:

***Bouw kennis op met betrekking tot het ontwikkelen en gebruiken van een interactief communicatiemedium voor tuincentra in de vorm van een multimedia informatiezuil. Doe praktische ervaring op met dit medium om vast te stellen of en inhoeverre een informatie-zuil de informatiebehoefte van de consument bevredigt, of promotie van producten effectief is, of het bruikbaar is voor training van personeel en hoe de zuil kan bijdragen in ketenbeheer.***

Om bovenstaande doelstelling te realiseren is het onderzoek in drie fasen opgedeeld.

**Fase 1: Marktverkenning**

Ter voorbereiding van een concrete praktijkproef met een informatiezuil, is onderzoek verricht naar de theoretische mogelijkheden van een multimedia informatiezuil. De eisen waaraan zo'n zuil moet voldoen, beschikbaarheid en bruikbaarheid van multimedia software en multimedia materiaal voor de sierteeltsector zijn in kaart gebracht.

**Fase 2: Opstellen pilotplan**

Naar aanleiding van de in fase 1 beschikbaar gekomen informatie is een pilotplan samengesteld.
Het uitvoeren van de pilot moet conclusies opleveren omtrent de haalbaarheid, kosten en baten en de eventuele randvoorwaarden voor succesvol gebruik van informatie-zuilen bij de verkoop van sierteeltproducten in tuincentra.

**Fase 3: Voorstel maken voor opzet Multimedia Support Centrum**

Het verzamelen, standaardiseren, vormgeven, beheren en distribueren van multimedia materiaal dient op een centraal punt te gebeuren. Tijdens deze fase is een plan gemaakt voor de opzet, organisatie en financiële consequenties van een multimedia support centrum.

## 3.3 Resultaten

De resultaten van het in fase 1 uitgevoerde onderzoek zijn samengevat in het rapport 'Informatiezuil Groenbranche; een marktverkenning' (auteur namens de werkgroep: dhr.drs. F. Koldijk). Het rapport bevat de uitkomsten van het onderzoek naar behoeften, eisen en

wensen rond een multimedia informatiezuil voor de verkoop van sierteeltproducten. Verder komen aan de orde perspectieven voor gebruik, verkenning van beschikbare hard- en software en beschikbaarheid van multimedia materiaal.
Hieronder wordt een korte samenvatting gegeven. Het volledige rapport is verkrijgbaar bij het Productschap Tuinbouw (dhr. R. Ramakers).

Uit gesprekken met tuincentrummanagers, leveranciers en gebruikers in andere sectoren is gebleken dat een informatiezuil reële mogelijkheden biedt om de verkoop van siergewassen in een tuincentrum te vergroten. De informatiezuil moet dan wel voldoen aan de volgende voorwaarden:
* aanpasbaar aan individuele winkelbehoeften (flexibel)
* koppelbaar aan winkel- en voorraadautomatisering
* gevuld met complete en hoogwaardige productinformatie

Essentieel is ook dat de zuil actief in het winkelbeleid wordt ingezet. Voortdurende afwisseling in de presentaties, steeds nieuw acties en aandachtstrekkers zijn onontbeerlijk. Personeel moet worden geschoold en geactiveerd in de omgang met de zuil.

Op de markt is een breed aanbod van hard- en software voor informatiezuilen beschikbaar. Deze komen technisch grotendeels aan de hierboven gestelde eisen tegemoet. Weinig leveranciers zijn echter in staat hun zuilen te voorzien van een voldoende breed en kwalitatief hoogwaardig multimedia basisbestand (stockmateriaal) voor het sierteeltassortiment.

In deze behoefte aan stockmateriaal wordt in toenemende mate door andere commerciële partijen voorzien. Toch blijft er, voor het succesvol introduceren van informatiezuilen, behoefte aan basisgegevens die tegen lage kosten beschikbaar gesteld worden. Vanaf 1999 voorziet het Nationaal Depot Siergewassen, een samenwerking tussen sierteeltpromotie-organisaties, registratie-autoriteiten en het Productschap Tuinbouw, in deze behoefte.
Om in de behoefte van de basisgegevens te kunnen voorzien is door de werkgroep een CD-rom met gedigitaliseerde productfoto's samengesteld. Foto's van circa 500 bollen, 500 snijbloemen, 900 potplanten, 1200 vaste planten, 150 rozen, 50 coniferen, 250 bomen/heesters en 150 waterplanten zijn gedigitaliseerd en van de benodigde bijschriften voorzien. Dit basisbestand kan gebruikt worden in informatiezuilen, waardoor consumenten gericht naar bepaalde informatie kunnen zoeken.

Na afronding van de marktverkenning is een pilotplan gemaakt (fase 2). Een daadwerkelijke pilot heeft echter niet plaatsgevonden. Hiervoor zijn twee belangrijke redenen aan te wijzen. Ten eerste bleken er binnen (en later ook buiten) de EuropaTuin-organisatie onvoldoende ondernemers bereid te zijn om te investeren in een informatiezuil (kosten circa *f* 12.000,-), ondanks een vergoeding voor hun inzet tijdens de pilot van *f* 3000,-. Ondernemers hebben te weinig zicht op de voordelen van het gebruik van informatiezuilen. Kwalitatieve voordelen zijn wel aan te geven maar een gekwantificeerde kosten/baten-analyse is niet mogelijk. Ten tweede signaleert de Stuurgroep Micro marketing dat ontwikkelingen met betrekking tot multimedia (informatiezuilen, internet, etc.) zo snel gaan, dat het inspringen op deze ontwikkelingen beter aan de markt overgelaten kan worden.

De ontwikkeling van plannen tot het opzetten van een multimedia support centrum (fase 3) is vanwege het niet doorgaan van de pilot en andere ontwikkelingen binnen de sierteeltsector op dit gebied (Nationaal Depot Siergewassen) niet in gang gezet. Bloemenbureau Holland heeft de CD-rom met bijbehorende apparatuur en overeenkomsten van de projectleiding overgenomen.

De Stuurgroep Micro marketing is in maart 1997 tot de conclusie gekomen dat het onderzoek binnen de werkgroep Multimedia Consumenten Informatie gestopt diende te worden en dat de daarbij vrijkomende financiële middelen op een andere wijze binnen het project Micro marketing gebruikt moesten worden.

De circa 1600 leden van de Vereniging Bloemist Winkeliers maken (intern) gebruik van de CD-rom.

# 4. STRATEGISCHE WAARDE MICRO MARKETING

(Mevr. C. Smits, Mevr. Ing. K. Zimmermann, LEI-DLO)

## 4.1 Inleiding

Invloeden vanuit de macro-, meso-, en micro-omgeving zijn van belang voor een organisatie en haar functioneren op markten en het (strategisch) marketingbeleid. In de analysefase van het marketingplanningsproces wordt uitgebreid aandacht besteed aan de voor de organisatie relevante omgevingsfactoren. Micro-segmentatie wordt vooral gebruikt in de business-to-business marketing maar het concept is ook toepasbaar in de consumentenmarketing. Macro-segmenten worden verder opgedeeld in subsegmenten, op basis van overeenkomsten in aankoopgedrag en andere kenmerken.

Micro marketing gaat nog een stap verder. De huidige kennis- en keten-infrastructuur maken het mogelijk (afzet- en consumenten) deelmarkten strategisch te benaderen op basis van kennis van feitelijk koopgedrag van individuele huishoudens.

Het LEI-DLO heeft onderzocht wat de strategische waarde is van een (postcode)-segmenteringsysteem voor de sierteeltsector. In dit hoofdstuk is een samenvatting gegeven van het rapport dat LEI-DLO over dit onderzoek heeft opgesteld. Het rapport is op te vragen bij het Productschap Tuinbouw in Den Haag, dhr. R. Ramakers. Het rapport is voorzien van een literatuurlijst.

## 4.2 Doelstelling

De doelstelling van dit deelonderzoek is als volgt geformuleerd:

***Maak inzichtelijk wat de strategische waarde van een (postcode) segmenteringssysteem voor de sierteeltsector zal zijn.***

## 4.3 Onderzoeksopzet en uitgevoerde werkzaamheden

Door middel van een literatuuronderzoek is inzicht verkregen in wat er bekend is over het gebruik van postcode segmenteringssystemen in diverse bedrijven die uit verschillende branches kunnen komen.

Er is gebruik gemaakt van informatie die beschikbaar is op Internet en artikelen in vakbladen. Het inzicht dat in deze fase verkregen is (knelpunten, ervaringen en toegevoegde waarde), heeft als input voor de interviews gediend.

In totaal zijn 12 interviews afgenomen met gebruikers van postcode segmentering. Er is een onderscheid gemaakt in bedrijven naar retailers, financiële dienstverleners, dienstverleners van één specifiek product, fabrikanten en data- en informatie leveranciers. De interviews hebben allen plaatsgevonden op het managementniveau van de bedrijven, d.w.z. marketing directeuren of marketing managers. De gespreksthema's zijn uit de literatuur-resultaten gedistilleerd en bevatten de volgende thema's:

- algemene bedrijfsinformatie
- aanleiding om een postcode segmenteringssysteem in te voeren
- toepassingen van het postcode segmenteringssysteem
- veranderingen in de organisatie door implementatie van het systeem
- succesfactoren en toekomstverwachtingen.

Hierna heeft analyse van de verzamelde gegevens plaatsgevonden. Toepassingen van het postcodesegmenteringssysteem in andere sectoren zijn vertaald naar de sierteeltsector. Er is ingegaan op aanleiding van gebruik, introductieproblemen, frequentie waarmee gebruik wordt gemaakt van het systeem, speerpunten van gebruik, spreiding in gebruik binnen de organisatie en toekomstverwachtingen over het gebruik. De strategische waarde van het instrument is bepaald.
Tevens is aangegeven wat de randvoorwaarden en de kritische succesfactoren bij de invoering ervan zijn.

## **4.4** Resultaten literatuuronderzoek

(Postcode) segmenteringssystemen behoren tot het onderdeel database-driven marketing. De definitie voor database-driven marketing (DBM) is het toepassen van statistische analyse en modelleringstechnieken op datasets op individueel niveau ter voorbereiding en uitvoering van marketingactiviteiten.

In de volgende paragrafen wordt achtereenvolgens behandeld:

· Aanleiding voor het invoeren van een (postcode) segmenteringssysteem (4.4.1)

- Problemen/veranderingen in de organisatie (4.4.2)
- Succesfactoren met betrekking tot de implementatie (4.4.3)
- Toekomstverwachtingen met betrekking tot het systeem (4.4.4)
- Veronderstellingen die te maken zijn op basis van de literatuur en de manier waarop die in de vragenlijst aan de orde komen (4.4.5)

### 4.4.1 Aanleiding voor invoering en toepassingen

Uit de literatuur blijkt dat de belangrijkste reden om DBM toe te passen het reduceren van kosten is, wat leidt tot een hogere efficiency. De verzendkosten lopen immers uit de hand als continu mailing en op massa-basis de deur uit gaan. Daarnaast is het stimuleren van de omzet door middel van een hogere bezoekfrequentie of een hoger besteed bedrag per keer een doel van DBM. De kosten om een nieuwe klant binnen te halen zijn vijf keer zo hoog als bij een strategie gericht op bestaande klanten. Een laatste aspect dat het invoeren van DBM rechtvaardigt is dat er een steeds geringer onderscheid tussen merken bestaat. Om toch een concurrentievoordeel te behalen zal de ondernemer steeds beter op de individuele wensen van de consument in moeten spelen. Het opzetten en vullen van een database met consumenten- en aankoopgegevens kan hierin een bijdrage leveren.

De toepassingen van database marketing zijn zeer divers. De ene ondernemer gebruikt het systeem slechts voor het selecteren van adressen voor een mailing, in een andere onderneming is het systeem geïntegreerd in de gehele organisatie waardoor beslissingen op strategisch niveau beter te nemen zijn.

In de literatuur worden vier fasen onderscheiden in de toepassingen van database marketing, welke een groeiproces in de tijd vormen. Vrijwel altijd wordt gestart met fase 1. Indien de ondernemer behoefte heeft aan een intensiever gebruik van het systeem worden activiteiten uit achtereenvolgens de volgende fasen aan het gebruik van het systeem toegevoegd.

Fase 1: Productgericht

In deze fase ligt de focus geheel op het verkopen van het product. Efficiënt communiceren is het hoofddoel van DBM. Het bereik wordt afgezet tegen de kosten per contact, die geminimaliseerd kunnen worden aan de hand van een database.

Bepaalde geografische gebieden hebben meer potentie voor een bepaald product dan een willekeurig ander gebied zodat voor het befolderen een zeer specifieke selectie van adressen

wordt gemaakt. Bedrijven die zich in deze fase bevinden hebben in principe de volgende kenmerken: transactiegericht, grote markt, veel potentiële klanten, sterk hiërarchisch georganiseerd en sterk gericht op massacommunicatie.

Fase 2: Doelgroepgericht

In deze fase staat het identificeren van doelgroepen centraal. Bepaald dient te worden welke marketingmix optimaal bij deze doelgroep aansluit. De marketing-oriëntatie is nog steeds transactiegericht, maar gebaseerd op kennis van de doelgroep. Dit leidt tot een grotere externe gerichtheid. Toepassingen van DBM liggen op het gebied van product, prijs, promotie en distributie. Aan de hand van gegevens uit de database worden met betrekking tot het product onder andere het assortimentsbeleid bepaald, worden productontwikkelings- en product-positioneringstrajecten ingezet en wordt inzicht verkregen in welke producten altijd gezamenlijk door consumenten ingekocht worden (bijvoorbeeld soep en croûtons). Wat betreft de prijs kan met behulp van database gegevens de prijselasticiteit bepaald worden en is men in staat alternatieven in prijs te testen. Effecten van specifieke promotie-activiteiten kunnen aan de hand van een database gemakkelijk bepaald worden, evenals de specifieke ondersteuning richting schakels in de keten.

Fase 3: Klantgericht en interactief

Het doel in deze fase is het realiseren en in stand houden van structurele relaties met klanten. Er ontstaat een 1 op 1 relatie. Men krijgt steeds meer kennis van de klant, wie hij is, hoe hij reageert en hoe hij benaderd wenst te worden. De activiteiten zijn niet direct gericht op het tot stand brengen van een transactie. Hiertoe behoort onder andere het bepalen van lifetime-value van klanten, tevredenheids-metingen en het afstemmen van het communicatiemiddel en met name het moment op de wensen van de klant. Het on-line tot beschikking hebben van gegevens over klanten bij een call-center waar klanten met vragen en klachten terecht kunnen, leidt tot een meer accurate service.

Fase 4: Strategisch en interactief

In de vierde fase wordt het DBM systeem geïntegreerd in de gehele organisatie. Het product is een afgeleide van de relatie. Aan de hand van informatie over klanten worden alle divisies aangestuurd waaronder informatievoorziening, inkoop, productie, logistiek, verkoop en management. De informatie die beschikbaar komt wordt ingebracht in de waardeketen van Porter en dient als drive voor toekomstig concurrentievoordeel op basis waarvan het management de strategie kan bepalen. Hiermee wordt de inkoop- danwel productieafdeling

aangestuurd. De logistieke afdeling draagt zorg voor de meest effectieve distributie en voert onder andere vestigingsplaatsonderzoek uit. De verkoopafdeling benadert tenslotte de juiste afnemers en bepaalt ondermeer de effecten van een bepaald product in een afzetkanaal.

### 4.4.2 Problemen en veranderingen bij implementatie

Het invoeren van een database-systeem vergt de nodige aanpassingen binnen een organisatie. Een onderneming kan een aantal problemen en valkuilen tegenkomen voordat database marketing operationeel is binnen de organisatie:

* Onvoldoende marketing en informatie oriëntatie.

De marketingafdeling dient een geïntegreerde rol in de onderneming te spelen. Als andere afdelingen het nut van DBM niet inzien, zal het volledige potentieel van DBM niet benut worden. DBM heeft de hoogste lange termijn voordelen als het wordt gepland en geïmplementeerd op strategisch niveau en wanneer het bij diverse afdelingen wordt gezien als een 'corporate asset'. De basis van een DBM wordt gelegd door informatie. Het is belangrijk dat deze informatie wordt bewaard als een georganiseerde set van files. De waarde die een onderneming toekent aan informatie en de houding ten aanzien van data collectie zal zijn invloed hebben op het gebruik van DBM.

* De moeilijkheden rondom investeringsverantwoording.

De kosten van invoering en onderhouden van een database zijn hoog en de opbrengsten zijn vaak pas op lange termijn merkbaar. De exacte kosten hangen af van de grootte van de onderneming, de gebruiksmogelijkheden van de database en de mate van de huidige computer technologie. Het aannemen van nieuw personeel om ermee te werken is duur. Als het senior management de potentiële toepassingen kent van DBM zijn ze meer bereid om geld vrij te maken en de veranderingen in de organisatie te managen.

* Organisationele barrières.

Invoering van DBM kan de nodige veranderingen in structuur en procedures met zich mee brengen. Een groot probleem kan de weigering tot verandering zijn. Er bestaat vaak angst bij de managers voor de technologie. Anderen zijn bang voor de veranderingen in de organisatie.
Wat kan er fout gaan?
- incomplete briefing in de interne organisatie die resulteert in gehaaste campagnes
- over-agressieve doelen: grote hoeveelheden data van geringe kwaliteit worden ingevoerd
- gebrek aan analyse: slechte doelgroepsegmentering en verkeerde media-keuzes

- gebrek aan communicatie tussen buitendienst (verkoop) en interne staf

Het invoeren van een dergelijk systeem beperkt zich niet alleen tot de marketingafdeling. Voorkom een conflict met de afdeling informatievoorziening. Verschillende achtergronden en doelen resulteren in een slechte communicatie en problemen met prioriteiten.

* Wet bescherming persoonsgegevens

Deze wet beschermt consumenten tegen het gedetailleerd verzamelen van persoonsgegevens. Het bevordert de attitude van de consument ten aanzien van direct marketing. Geen negatieve ontwikkeling dus.

### 4.4.3 Succesfactoren bij implementatie

Succes van implementatie hangt af van drie factoren:

- (organisatie)structuur
- personeel
- techniek

De structuur van de organisatie is vaak niet in staat om te gaan met nieuwe technieken (inclusief communicatie, verantwoordelijkheden en planningssystemen). Kenmerk van een organisatie is het handelen op een traditionele wijze. Personele barrières liggen vooral op terrein van psychologie en commitment aan het nieuwe systeem. Technische problemen liggen op het gebied van compatibiliteit van het systeem zelf zoals flexibiliteit, koppelbaarheid van databases en toegankelijkheid.

De organisatie blijft echter de bottle-neck bij implementatie: houding, verbondenheid en betrokkenheid van het management.

Deze problemen monden uit in een aantal aanbevelingen bij de implementatie van DBM:

- direct marketing dient gedragen te worden door de gehele organisatie. De organisatie moet aangepast worden aan de oriëntatie om directe relaties te onderhouden.
- de noodzaak van verandering dient ingezien te worden en daarom investeren in een verbeterde marketing organisatiestructuur, betere planning, management vaardigheden en verbeterde informatie- en communicatiesystemen.
- nieuwe functies dienen hun intrede te doen: database- of listmanagers, functionarissen die inhoud geven aan product-klantgroep-distributie driehoek, klantgroep managers en product managers zullen intensief gaan samenwerken

### 4.4.4 Toekomstverwachtingen in het gebruik

De toekomstverwachtingen ten aanzien van het gebruik van database marketing zijn zeer divers. Uit onderzoek onder bedrijven is gebleken dat er een verschuiving van de communicatiefunctie richting strategische doeleinden zal plaatsvinden. De bedrijven waren in de volgende fasen in te delen:

20% Beginfase: de doelgroep wordt alleen via massamedia benaderd. In de toekomst slinkt deze groep naar 11% omdat een deel dan met databasemarketing (DBM) aan de slag is.

48% Initialisatiefase: bezig met onpack promoties, folders met responsmogelijkheden en mailings. Het individu wordt nog niet door het bedrijf geïdentificeerd.
3% Operationele fase: individuele respons wordt gebruikt voor vervolg op ommunicatie-gebied.
29% Strategische doeleinden: bepalen van lifetime value van klanten, herpositionering of samenwerking met andere partijen. De database is geïntegreerd in de gehele organisatie. In de toekomst verwacht 57% van de bedrijven in deze fase te zitten. Vooral de grote en machtige bedrijven zijn het verst met DBM.

De onderstaande ontwikkelingen en verwachtingen maken duidelijk dat DBM in de toekomst meer gebruikt zal worden:

- marketeers die vooral gebruik maken van mass marketing zullen in de toekomst meer idividuele middelen gebruiken om met de afnemers te communiceren. Database marketing zal tegreerd worden met de algemene marketing omgeving.
- relationship marketing is een trend die database marketing positief beïnvloedt. Met database marketing kunnen lange termijn relaties aangegaan worden.
- database marketing wordt verder gestimuleerd door de innovatie in technologie, verzadiging van de markt met veel producten en toenemende kosten van massa marketing. Door systemen zoals 'artificial intelligence' en 'chaos theory', kan de informatie beter geanalyseerd worden.
- het toenemend bewustzijn over de omgeving/milieu stimuleert database marketing; geen grote hoeveelheden ongewenste reclame meer.
- het toepassen van niche marketing vraagt om individuele gegevens.

Daarnaast worden een aantal ontwikkelingen genoemd die belemmerend zouden kunnen werken:

- de invloed van de 'Wet bescherming persoonsgegevens' is onduidelijk. Er worden in de USA reeds beperkende maatregelen opgelegd, bijvoorbeeld op het gebied van autoregistratie. De consumenten krijgen meer controle over mailings die ze wel en niet willen ontvangen. Dit kan een beperking zijn wat betreft de hoeveelheid te verzamelen gegevens, maar kan aan de andere kant ook positief uitwerken als er eenmaal toestemming van de consument is verkregen.
- de groei van database marketing is afhankelijk van de vraag of de bedrijven nieuwe wegen kunnen vinden om de consumenten doelgericht en individueel te benaderen.

## **4.5** (Postcode)segmenteringssystemen en het Nederlandse bedrijfsleven

Micro marketing wordt meer en meer een begrip binnen het Nederlandse bedrijfsleven. Het streven naar een individuele relatie met de klant wordt een steeds belangrijker doel in deze tijd van hevige concurrentie. Dat er veel interesse bestaat om mee te denken en te praten over dit onderwerp blijkt uit de enthousiaste medewerking van een twaalftal bedrijven. De gesprekken hebben zich niet alleen beperkt tot het postcode segmenteringssysteem maar hebben tevens database marketing in brede zin tot onderwerp gehad. Niet alleen op basis van de postcode worden consumenten gesegmenteerd maar ook op basis van een aantal andere kenmerken. In deze paragraaf worden de resultaten van de kwalitatieve interviews besproken.

Voor het afnemen van de interviews zijn diverse uiteenlopende bedrijven geselecteerd die ingedeeld kunnen worden in de categorie: retailers, dienstverleners van één specifiek product, financiële dienstverleners, fabrikanten en data- en informatie leveranciers.

Enkele verwachtingen op basis van het literatuuronderzoek ten aanzien van deze bedrijven zijn dat:

- de fasen (zie paragraaf 4.4.1) achtereenvolgens doorlopen worden.
- de meeste bedrijven zich bevinden in de overgang van fase 2 (doelgroepgericht) naar fase 3 (klantgericht).

Aan de hand van kwalitatieve interviews wordt bepaald of een bevestiging voor deze verwachtingen gevonden kan worden. Voor de opzet van de vragenlijst is gekozen voor een zelfde structuur als in het literatuuronderzoek is toegepast. Na een algemene introductie over de onderneming is ingegaan op de aanleiding voor het invoeren van database marketing, toepassingen van DBM, veranderingen in de organisatie, succesfactoren en toekomstverwachtingen ten aanzien van het gebruik.

### 4.5.1 Aanleiding voor invoering en toepassingen

Voor vrijwel alle geïnterviewde organisaties zijn het reduceren van de kosten en het vergroten van de efficiency de belangrijkste aanleiding geweest om met (postcode) segmentatie te gaan werken.

De effectiviteit van de mailing kan worden vergroot, doordat de 'waste' wordt verminderd.

Dit betekent een besparing van de kosten en een besparing van het milieu, terwijl de doelgroep toch bereikt wordt. Voor bedrijven die veel werken met huis-aan-huis befoldering zoals retailers, is dit de belangrijkste overweging om met database marketing te gaan werken. Voor banken en verzekerings-maatschappijen gelden ook andere overwegingen. Zij zien het systeem als een instrument om meer over hun klanten te weten te komen en om tussenpersonen te faciliteren met informatie over het werkgebied. Deze laatste aanleiding speelt ook een rol voor fabrikanten. Zij faciliteren supermarkten op deze manier met consumenteninformatie.

De toepassingen van het (postcode) segmenteringssysteem verschillen tussen de bedrijven. Het verschil wordt mede bepaald door de termijn waarop de geïnterviewden met het systeem werken.
Degenen die het systeem nog maar sinds kort "in huis" hebben gebruiken het tot nu toe alleen als middel voor een efficiënte communicatie.
Postcode segmentatie in enge zin is volgens de retailers alleen relevant voor folderverspreiding en biedt geen strategische mogelijkheden omdat de gegevens niet gedetailleerd genoeg zijn. Database marketing biedt daarentegen veel meer mogelijkheden die tot op heden slechts ten dele benut worden. Toepassingen hiervan liggen nu met name op het gebied van assortimentsbeleid, productpositionering, promotie en distributie. Financiële dienstverleners koppelen het postcode segmenteringssysteem aan eigen bestanden met als doel deze aan te scherpen. Specifieke toepassingen zijn onder andere het bepalen van het assortimentsbeleid, productpositionering en -ontwikkeling en bepalen van het prijsbeleid.
Het gebruik van het (postcode) segmenteringssysteem door dienstverleners van één specifiek product en fabrikanten is zeer divers. Enerzijds wordt het systeem alleen gebruikt om efficiënter te communiceren, anderzijds wordt het systeem in volle omvang gebruikt om onder andere het vestigingsbeleid en het verkooppotentieel te bepalen waarop productie en logistiek worden afgestemd. Een andere strategische toepassing die met name door fabrikanten gebruikt zou moeten worden is het in evenwicht brengen van de machtsverhoudingen tussen fabrikant en retailer. De macht ligt op dit moment te sterk bij de retailers. Zij vormen de brug naar de consument en hebben veel consumenteninformatie tot hun beschikking. Door het verzamelen van consumenteninformatie kunnen fabrikanten proberen een meer evenwichtige situatie te creëren.

### 4.5.2 Problemen en veranderingen bij implementatie

Het (postcode) segmenteringssysteem is in de meeste gevallen geïmplementeerd op de

afdeling marketing waarbij de beslissing om het in te voeren genomen is op directieniveau. Andere afdelingen van implementatie zijn database-analyse, marktbewerking en customer loyalty. De integratie in het marketingconcept verloopt divers. Door een aantal bedrijven wordt het segmenteringssysteem alleen in thematische of actiematige zin gebruikt. Een ander probeert alle beslissingen te staven aan het postcode segmenteringssysteem. Het algemene beeld is dat ten alle tijde het eigen gezonde verstand gebruikt dient te worden en dat een segmenteringssysteem hier zeker geen vervanger van kan zijn.

De data over de klanten worden in hoofdzaak zelf beheerd evenals het uitvoeren van analyses.
Enkele ondernemingen besteden de analyse uit. Eigen bestanden worden vaak gekoppeld aan externe bestanden met als doel het verrijken van de eigen data en toetsing van de eigen gegevens.
Aangezien 1 op 1 marketing in de toekomst steeds belangrijker wordt, worden meer gegevens verzameld dan alleen de postcode. Gedragsgegevens worden steeds belangrijker zoals onder andere de bezoekfrequentie, gekochte producten en besteed bedrag.
Deze gegevens worden verzameld aan de hand van klantenkaarten, reacties op acties, kassabonnen en enquêtes.

De organisatiestructuur is bij geen enkele onderneming aangepast om met het systeem te kunnen werken. Wel heeft de invoering gevolgen gehad voor onder andere de afdelingen automatisering, verkoop en customer loyalty. Met name het aanpassen van de techniek en het trainen van personeel behoren tot de introductie-activiteiten. De informatie die ter beschikking komt wordt veelal gebruikt ter ondersteuning van het verkoopapparaat. Derhalve worden cursussen georganiseerd voor degenen die met de rapportage gaan werken zodat zij ook kennis hebben van het achterliggende systeem. De grote valkuil is dat men te snel met het systeem aan de slag wil zonder alles over de functionaliteit en de werking van het systeem te weten.

Op hoger niveau blijkt in alle bedrijven draagvlak voor het systeem te bestaan. Ook de medewerkers van de verschillende organisaties zijn over het algemeen overtuigd van het nut van invoering van het systeem. Degenen die er aanvankelijk sceptisch tegenover stonden, zagen naarmate ze meer kennis van het systeem kregen, ook het nut ervan in. Het organiseren van bijeenkomsten over de mogelijkheden van het segmenteringssysteem hebben hierin een belangrijke bijdrage geleverd.

De privacy van de consument wordt enerzijds als een ontwikkeling gezien die het gebruik van het (postcode)segmenteringssysteem belemmert, met name voor de klantgerichte toepassingen. Echter met behulp van toestemming van de consument kan toch op de ingeslagen weg doorgegaan worden. Dit kan bevorderd worden door een betere informatievoorziening richting consument over wat met de verzamelde gegevens gedaan wordt.

### 4.5.3 Succesfactoren bij implementatie

De meest genoemde activiteiten om het invoeren van het (postcode)segmenteringssysteem succesvol te laten verlopen zijn:

* database marketing laten dragen door degenen die over het systeem moeten beslissen.
* opleiden en aannemen van personeel; de waarde van het systeem staat of valt bij de mensen die ermee werken.

Andere genoemde succesfactoren zijn het formuleren van een concrete doelstelling over de resultaten van het systeem, het hebben van een klantgerichte marketingstrategie (in plaats van productgericht) en de bereidheid om verrast te worden door de resultaten van het systeem.

### 4.5.4 Toekomstverwachtingen in het gebruik

Volgens de geïnterviewden biedt postcodesegmentering als zelfstandig instrument geringe strategische mogelijkheden. Als aanvullend instrument kan het zijn diensten echter nog zeer goed bewijzen. De meeste bedrijven hebben dan ook de ambitie om databasemarketing in brede zin in de toekomst meer en intensiever te gaan toepassen.
Ondernemingen die het segmenteringssysteem voornamelijk voor een efficiëntere communicatie toepassen hebben over het algemeen de ambitie om klantgroepen te identificeren en deze gericht te gaan benaderen. Bedrijven waarbij de toepassingen zich reeds op het gebied van de marketing bevinden hebben meer strategische doelen.
Dit betreft onder andere het aangaan van structurele relaties met de klant en groeioptimalisatie. Aan de hand van vestigingsonderzoek worden bijvoorbeeld nieuwe lokaties gezocht en het segmenteringssysteem wordt daarna geïntegreerd gebruikt in het management- en inkoopbeleid en de logistiek. Voor toepassingen op strategisch niveau dient

een datawarehouse opgezet te worden, een zeer uitgebreide database die zowel algemene demografische kenmerken als gedragsvariabelen van klanten bevat.

Ontwikkelingen die het gebruik van database marketing bevorderen zijn de toegankelijkheid van (gedrags)data via onder andere de klantenkaart, de voortschrijdende technologie en nieuwe media-ontwikkelingen zoals internet.

## **4.6** Segmentatiesystemen en de Nederlandse sierteeltsector

In paragraaf 4.4 is door middel van literatuuronderzoek inzicht gekregen in wat bekend is over het gebruik van (postcode) segmenteringssystemen. In paragraaf 4.5 is, aan de hand van interviews, inzicht verkregen in het gebruik van (postcode)-segmenteringssystemen in het Nederlandse bedrijfsleven. Op basis van deze informatie zal in deze paragraaf de strategische waarde van het (postcode) segmenteringssysteem voor de sierteeltsector besproken worden. In deze paragraaf worden de resultaten 'vertaald' naar de sierteeltsector.

### 4.6.1 Resultaten 'vertaald' naar de sierteeltsector

Uit de resultaten blijkt dat de meeste bedrijven het (postcode) segmenteringssysteem in eerste instantie gebruiken om de effectiviteit van het befolderen te verhogen. Er worden enkele grove segmenten onderscheiden, zoals bijvoorbeeld mensen met en mensen zonder tuin. Voor bedrijven uit de sierteeltsector betekent dit dat de befoldering van potentiële klanten veel gerichter plaatsvindt en dat de inhoud van de folders afgestemd kan worden op specifieke kenmerken van de segmenten. De bedrijven uit de sierteeltsector hebben ongetwijfeld te maken met twee type eindgebruikers: consumenten en bedrijven. Zowel de frequentie als de inhoud van befoldering naar deze twee segmenten zal essentieel verschillend zijn.

Vervolgens blijkt uit de resultaten dat een intensievere toepassing van het (postcode) segmenteringssysteem leidt tot de identificatie van specifieke doelgroepen. Deze groepen vergen elk een andere marketing. De doelgroep tweeverdieners in een nieuwbouwwijk verschilt bijvoorbeeld wat betreft kenmerken en behoeften van de doelgroep gezinnen met jonge kinderen in een flatgebouw. Het aan te bieden assortiment, het prijsniveau, de promotie en het verkoopkanaal dient op de wensen van de doelgroep afgestemd te worden. Met behulp van (postcode) segmenteringssystemen zijn vele indelingen in doelgroepen mogelijk. Het is voor de bedrijven uit de sierteeltsector belangrijk om de efficiëntie en

effectiviteit van een bepaalde indeling te evalueren. Dit is mogelijk door middel van het koppelen van zelf verzamelde klanten(gedrags)informatie aan (postcode) segmentatiebestanden. Er wordt dan gesproken over database marketing. Zowel technische als organisatorische afstemming is bepalend voor de waarde die aan de verkregen data gehecht kan worden. Hoe beter de afstemming, hoe beter de datakoppeling en hoe effectiever de doelgroepen vervolgens benaderd kunnen worden.

Het strategisch gebruik van complexe klanteninformatie en (postcode)segmenterings-systemen waarbij de individuele klant centraal staat, zal in vele gevallen gedragen moeten worden door het management van de bedrijven in de sierteeltsector.
Zij dienen, mede op basis van consumenten-informatie, hun vestigings-, assortiments- of inkoopbeleid aan te sturen. Dit 'opschalen' van de invloed van de consument op niet alleen verkoop en marketing maar op het hele bedrijf is een traject wat valkuilen kent. Het personeel, de organisatie-(structuur) en de techniek bepalen het succes danwel falen van de introductie van database marketing. Voor de bedrijven in de sierteeltsector is het van belang deze introductie stapsgewijs en planmatig aan te pakken.

## **4.7** Conclusies en aanbevelingen

Geconcludeerd kan worden dat de ervaringen uit de praktijk grotendeels overeenkomen met wat in de literatuur over database marketing geschreven wordt. Het reduceren van de kosten is de belangrijkste beweegreden om database marketing toe te passen. Dit komt zowel in de literatuur als in de interviews zeer duidelijk naar voren. Geïnterviewde ondernemingen die zich nog maar kort met (postcode)segmenterings-systemen bezig houden bevinden zich volgens termen die in de literatuur gebruikt worden in de productgerichte fase (communicatiefase) wat betekent dat het hoofddoel efficiënter communiceren is. Een aantal andere bedrijven heeft reeds een overgang gemaakt naar een doelgroepgerichte benadering waarbij toepassingen van het systeem meer op het terrein van de marketing liggen. Een enkeling van de ondervraagden streeft strategische doelstellingen na met het database systeem. De ondernemingen bevinden zich dus met name in fase één en twee. De verwachting dat de fasen achtereenvolgens doorlopen worden kan op basis van de interviews bevestigd worden.

De problemen bij implementatie zoals genoemd in de literatuur zijn in de praktijk nauwelijks voorgekomen. Er bestaat draagvlak op zowel een hoger niveau als op medewerkersniveau

voor het gebruik van database marketing, mede dankzij een goede communicatie over de mogelijkheden van het systeem. De organisatiestructuur diende niet aangepast te worden. Wel zijn aanpassingen in de techniek nodig geweest en zijn er trainingen voor het personeel georganiseerd. Het personeel blijkt de hoofdsuccesfactor te zijn geweest in de praktijk. Het systeem staat en valt bij de mensen die ermee werken. Techniek wordt genoemd als een stimulerende factor en de organisatiestructuur wordt in tegenstelling tot in de literatuur niet als succes-factor genoemd. Dit laatste waarschijnlijk omdat de organisatiestructuur niet veranderd behoefde te worden.
Evenals in de literatuur lijkt een verschuiving richting meer strategische toepassingen van database marketing zich in de nabije toekomst voor te doen. De innovatie in de technologie stimuleert deze ontwikkeling omdat het verkrijgen van (gedrags)data steeds eenvoudiger wordt. De verwachting dat er een overgang plaats zal vinden van de doelgroepgerichte fase (fase twee) naar de klantgerichte fase (fase drie) kan aan de hand van de interviews bevestigd worden.

Zowel in de literatuur als in de interviews wordt benadrukt dat een omschakeling van een productgericht naar een marktgericht ondernemingsbeleid de basis vormt voor het denken in doelgroepen en klanten. In een marktgericht ondernemingsbeleid staat de markt en daarmee dus de consument centraal in alle (strategische beslissingen) op alle niveau's van een bedrijf. Om te bepalen welke stappen nog doorlopen dienen te worden voordat bedrijven in de sierteeltsector het (postcode) segmenteringssysteem danwel database marketing op een strategisch niveau kunnen toepassen, kunnen de aantal vragen worden gesteld:

| Centrale vraag | Kenmerken | Fase | Waarde (postcode) segmenteringssysteem |
|---|---|---|---|
| Is het bedrijf product of markt-georiënteerd> | Heeft het product de belangrijkste lead in het bedrijf of staat de consument/klant centraal? | Productgericht | Effectieve befoldering op basis van postcodes naar potenciële klanten (grove segmenten) |
| Worden specifieke doelgroepen onderscheiden? | Zijn er binnen de segmenten kleinere, uniforme eenheden (doelgroepen) te benoemen die op basis van gedetailleerde informatie benaderd kunnen worden? | Doelgroep gericht | Eenvoudige gedragsdata van klanten koppelen aan data van het postcode-segmenteringsysteem |
| Wil het bedrijf communiceren met zijn individuele klanten? | Is het bedrijf in staat individuele klanten met specifieke wensen binnen een doelgroep te onderscheiden en die op basis van dataverzameling 1:1 te bedienen? | Klantgericht | Data uit postcode-segmenteringssysteem zijn aanvullend op complexe gedragsdata van klanten |
| Wil het bedrijf de klant-informatie gebruiken in concurrentie | Wil het bedrijf de klanteninformatie strategisch gebruiken geïntegreerd in de gehele organisatie? Worden alle afdelingen op basis van de klanteninformatie aangestuurd? | Strategisch gerich | Data van postcode-segmenteringssysteem is één van de bronnen voor informatie naast andere bronnen |

Naarmate de markt- en klantgerichtheid in een bedrijf uit de sierteeltsector toeneemt zal de strategische waarde van het (postcode) segmenteringssysteem veranderen. In stap 1 is het (postcode) segmenteringssysteem hét communicatiegereedschap van de organisatie. In de volgende stappen verandert het systeem van een communicatiegereedschap naar een informatiesysteem waarin voor een deel antwoord wordt gegeven op vragen over strategische (markt)beslissingen. In stap 4 is het (postcode)segmenteringssysteem een faciliterend gereedschap geworden dat naast andere bronnen zijn functie vervult.

Zoals eerder verwoord, is de tuinbouwsector en daarmee de sierteeltsector zich steeds meer bewust dat marktgericht ondernemen een absolute voorwaarde is om te overleven. Uit de

verzamelde informatie blijkt dat de marktoriëntatie van veel Nederlandse bedrijven zich bevindt in een overgang van de doelgroepgerichte fase naar een klantgericht fase. Gezien de kenmerken die bij deze fases behoren is het zeer de vraag of het bedrijfsleven in de Nederlandse sierteeltsector hierin eveneens verkeert of juist staat tussen de productgerichte en doelgroepgerichte fase.

Indien deze veronderstelling juist is dan betekent dit dat veel van de randvoorwaarden, valkuilen en succesfactoren van toepassing zijn op de sierteeltsector, waarbij het bedrijf zelf de bottle-neck is bij implementatie van een database systeem: houding, verbondenheid en betrokkenheid van het management bepaalt het succes van de introductie. Het traject dat doorlopen dient te worden om de strategische waarde die het systeem bevat volledig te benutten is afhankelijk van de fase waarin de onderneming zich thans bevindt.

# 5. DATABASE MARKETING

(Mevr. Ir. L.C.J. Rutten, TNO-Voeding)

## 5.1 Inleiding

Traditionele marktonderzoekstechnieken verliezen steeds meer hun voorspellende waarde met betrekking tot het koopgedrag van consumenten. De hedendaagse consument gedraagt zich grillig; zijn gedrag is sterk afhankelijk van tijd, plaats en sfeer. Geconfronteerd met deze tendens zoeken bedrijven naar methoden, waarbij gegevens over het feitelijk koopgedrag (i.t.t. het beoogde koopgedrag dat gemeten wordt d.m.v. interviews e.d.) worden geanalyseerd, om zo meer inzicht te verkrijgen in (het gedrag van) de eigen klantenkring en beter te kunnen inspelen op de wensen en behoeften van die klanten.

In dit hoofdstuk worden de resultaten van dit deelonderzoek vermeld. In paragraaf 5.2 wordt de doelstelling omschreven. Paragraaf 5.3 gaat in op de onderzoeksopzet en uitgevoerde werkzaamheden. De resultaten zijn weergegeven in paragraaf 5.4. In paragraaf 5.5 worden twee uitgevoerde marktvergrotende experimenten beschreven waarna in 5.6 het gebruik voor EuropaTuin in de toekomst en in 5.7 conclusies volgen.

## 5.2 Doelstelling

De doelstelling van dit deelonderzoek is als volgt geformuleerd:

***Ontwikkel en implementeer een werkwijze, waarbij op basis van postcodesegmentatie-gegevens, gekoppeld aan koopinformatie van de individuele consument wordt gestreefd naar een optimaal resultaat van de keten en de individuele vestigingen van EuropaTuin door het op maat (per regio, doelgroep) voeren van commerciële activiteiten.***

## 5.3 Onderzoeksopzet en uitgevoerde werkzaamheden

In de oorspronkelijke opzet van het project werd onderscheid gemaakt tussen het ontwikkelen en implementeren van een micro marketing methode voor EuropaTuin op twee niveaus: centraal en decentraal. Vanuit dit oogpunt is het onderzoek gestart met het inventariseren van verschillende alternatieven voor een marketing/verkoop-informatiesysteem voor EuropaTuin, dat moest voldoen aan alle wensen op zowel centraal

als decentraal niveau. In de volgende fase van het onderzoek is een point-of-sale database samengesteld, waarin de in de verschillende vestigingen van EuropaTuin verzamelde koopgegevens van individuele consumenten gekoppeld aan postcodegegevens zijn opgeslagen en geanalyseerd waarna enkele experimenten zijn uitgevoerd.

In de volgende paragrafen worden de uitgevoerde werkzaamheden toegelicht.

### 5.3.1 Onderzoek Informatie-systemen

In het eerste half jaar van het project is door TNO onderzoek gedaan naar verschillende alternatieven voor marketing/verkoop-informatiesystemen voor EuropaTuin (centraal niveau).
Hiervoor zijn bij EuropaTuin de wensen met betrekking tot een dergelijk systeem in kaart gebracht (zowel op centraal niveau als op decentraal niveau) en zijn gesprekken gevoerd met verschillende leveranciers. Er zijn vijf verschillende systemen onderzocht en beoordeeld op de mogelijkheden tot het maken van geografische analyses, marktpotentieel en markt-penetratieberekeningen en benchmark analyses.

De beoordeling van deze functionaliteiten, in relatie tot de kosten en de gebruiks-vriendelijkheid van de verschillende systemen leidde tot de conclusie dat het MOSAIC-systeem het meest geschikt was voor de beoogde doelstelling.

De MOSAIC-database is gevuld met informatie over circa 50 specifieke kenmerken van consumenten (life-style, mediagedrag, huizenbezit, tuinbezit, etc.) en met postcodegegevens. Per 6-cijferig postcodegebied is een clustering gemaakt en zijn consumenten ingedeeld in 10 hoofdgroepen met mooie namen als Geslaagde Genieters, Families Doorsnee en Boerenfamilies (zie bijlage 2). Met het MOSAIC-systeem kunnen de postcodegebieden rondom een vestiging grafisch worden weergegeven, waarbij penetratie en potentieel kunnen worden berekend. Dit geeft EuropaTuin meer inzicht in de eigenschappen van de klanten die bij de verschillende vestigingen kopen. Het MOSAIC-systeem is gedurende het project door het Productschap Tuinbouw gehuurd van Experian Nederland B.V. te Utrecht (voorheen CCN).

Tijdens het onderzoek kwam ook duidelijk naar voren dat alle onderzochte systemen als randvoorwaarde hebben dat data op een digitale manier moet worden geïmporteerd. Dit leverde een knelpunt op voor het project aangezien kassascanning slechts bij een beperkt

aantal vestigingen van EuropaTuin is doorgevoerd. Ook het geautomatiseerd verzamelen van postcodes was niet mogelijk. Alle kassabonnen en postcodes zijn om deze reden dan ook handmatig gecodeerd en ingevoerd, wat een enorm beslag had op de aanwezige tijd en financiële middelen. Voor verder gebruik van dergelijke systemen is een geautomatiseerde manier van gegevensverzameling dan ook onontbeerlijk.

### 5.3.2 Analyses dataset 1996 en 1997

In 1996 zijn door vrijwel alle vestigingen van EuropaTuin gedurende vijf perioden van een week, verspreid over het hele jaar, kassabonnen verzameld met daarop genoteerd de postcode van de klant. Met deze kassabonnen, gekoppeld aan postcodes, is een database samengesteld waarmee door TNO en het Productschap Tuinbouw analyses zijn uitgevoerd. TNO heeft met een hiervoor geschreven softwareprogramma analyses uitgevoerd op verschillende in overleg vastgestelde benchmarks (kengetallen). Het Productschap Tuinbouw heeft m.b.v. het MOSAIC-systeem analyses verricht op het verzorgingsgebied van elke vestiging (penetratie, potentieel etc.) De verschillende resultaten zijn voor elke vestiging samengevat in een rapport en vormden voor de vestigingen in de pilotgroep de basis voor marktaandeel/omzetvergrotende experimenten. De benchmarks zijn tevens gebruikt om de verschillende vestigingen van EuropaTuin met elkaar te vergelijken. Deze kennis vormt de basis voor discussie tussen de verschillende vestigingen (gestart in de pilotgroep) om te komen tot een 'best-practice methode' voor zaken als assortimentssamenstelling, winkelinrichting, promotie-activiteiten etc.

Met de MOSAIC-database kunnen analyses voor beide niveaus (centraal en decentraal) worden uitgevoerd. Voor het centrale niveau hebben de analyses het doel om trends zichtbaar te maken, om hier het centraal gevoerde marketingbeleid op af te stemmen. Daarnaast kunnen verschillen tussen (groepen van) vestigingen zichtbaar worden gemaakt welke ook in het marketingbeleid richting de vestigingen kunnen worden meegenomen. De vestigingen kunnen daarnaast door de centrale in Woerden vergeleken worden op verschillende vast te stellen benchmarks, wat een basis vormt voor advisering voor verbeteringen. Op decentraal niveau kunnen analyses inzicht verschaffen in het koopgedrag van de eigen klantenkring.
Op basis van deze informatie kunnen zaken als samenstelling van het assortiment, winkelpresentatie en promotie-activiteiten meer klantgericht worden samengesteld.

Begin 1997 is door de Stuurgroep besloten om de analyses gericht op het centrale niveau niet

voort te zetten, maar in plaats daarvan alle aandacht te richten op het decentrale niveau. Doelstelling van deze koerswijziging was met name de betrokkenheid van de diverse vestigingen te vergroten en te proberen om op kortere termijn daadwerkelijk aan te tonen dat met het gebruik van micro marketing resultaten in de vorm van markt- en/of omzetvergroting op vestiging-niveau behaald kunnen worden.

Vanaf dat moment zijn binnen dit deelonderzoek twee trajecten gevolgd:

- benchmarking: waarin met behulp van de database 1996 alle deelnemende vestigingen van EuropaTuin werden vergeleken op een aantal belangrijke kengetallen. Resultaat van dit traject is een klantprofiel voor elke vestiging en weergave van de score op de verschillende benchmarks in vergelijking tot de andere EuropaTuin-vestigingen.
- marktvergrotende experimenten: waarin met behulp van dezelfde benchmarks bij een pilotgroep van zeven vestigingen markt/omzet-vergrotende experimenten zijn opzet en uitgevoerd.

De conclusies uit beide trajecten zijn, samen met de resultaten uit het deelonderzoek Ketenbeheer (zie hoofdstuk 6) samengevat in het rapport 'Klantgericht naar een hoger rendement', voor alle deelnemende EuropaTuin-vestigingen. De resultaten worden daarnaast gebruikt voor kennisverspreiding binnen EuropaTuin, maar ook daarbuiten, via de 'Best Practice' methode (zie hoofdstuk 7).

### 5.3.3 Experimenten

Op basis van de analyse-resultaten werden een aantal klantgerichte experimenten vastgesteld, met de doelstelling om de individuele EuropaTuin-vestigingen kennis te laten maken met de toepassingsmogelijkheden van micro marketing en daadwerkelijk aan te tonen dat door het gebruik van klantinformatie resultaten in de vorm van omzet- en/of marktaandeelvergroting kan worden bewerkstelligd. Na het vaststellen van de mogelijke experimenten voor de verschillende EuropaTuin-vestigingen, zijn alle vestigingen uit de pilotgroep bezocht om extra informatie voor de experimenten in te winnen, maar ook om de micro marketing methode nog eens duidelijk toe te lichten en uiteindelijk samen met de ondernemer het meest geschikte experiment voor zijn vestiging vast te stellen. Tevens werden de randvoorwaarden voor de experimenten per vestiging vastgesteld. De uitgewerkte experimenten betroffen:

- verhoging van het gemiddeld besteed bedrag per klant;

- verhoging van de omzet op 'zwakke' dagen;
- verhoging van het aantal verkoopmomenten;
- verhoging van de penetratie in gebieden met een grote potentiële doelgroep.

Per experiment werden de meest geschikte vestigingen en de referentie-vestigingen vastgesteld. In overleg met de werkgroep werd besloten tot het uitvoeren van het eerste experiment. Gebrek aan tijd en geld, maakte het helaas niet mogelijk om binnen het project nog meer experimenten uit te voeren. Wel werd de micro marketing methode ook getest via de 'bollen-actie' die zowel in 1996 als in 1997 bij alle EuropaTuin-vestigingen gehouden werd. Deze actie werd voorbereid door het Productschap Tuinbouw.

### 5.3.4 Kennisoverdracht

De verschillende resultaten uit het project zijn gedurende het project telkens afgestemd en bediscussieerd met enerzijds de werkgroep database marketing en anderzijds met de klankbordgroep, waarin de EuropaTuin-vestigingen uit de pilotgroep deelnamen, maar ook de marketingdirecteur van EuropaTuin-centraal. Een selectie van de resultaten uit de verschillende deelonderzoeken is samengevat in de eerder genoemde folder voor de individuele EuropaTuin-vestigingen. Elke deelnemer vindt hierin de resultaten van de eigen vestiging in vergelijking tot de 'gemiddelde' vestiging. Grote nadruk ligt hierbij ook op de toepassingsmogelijkheden van de verkregen kennis.

## **5.4** Resultaten analyses en benchmarks

In deze paragraaf worden enkele resultaten vermeld van de analyses op de dataset 1996. Telkens wordt een willekeurige vestiging X vergeleken met het gemiddelde over alle vestigingen (de 'gemiddelde vestiging').

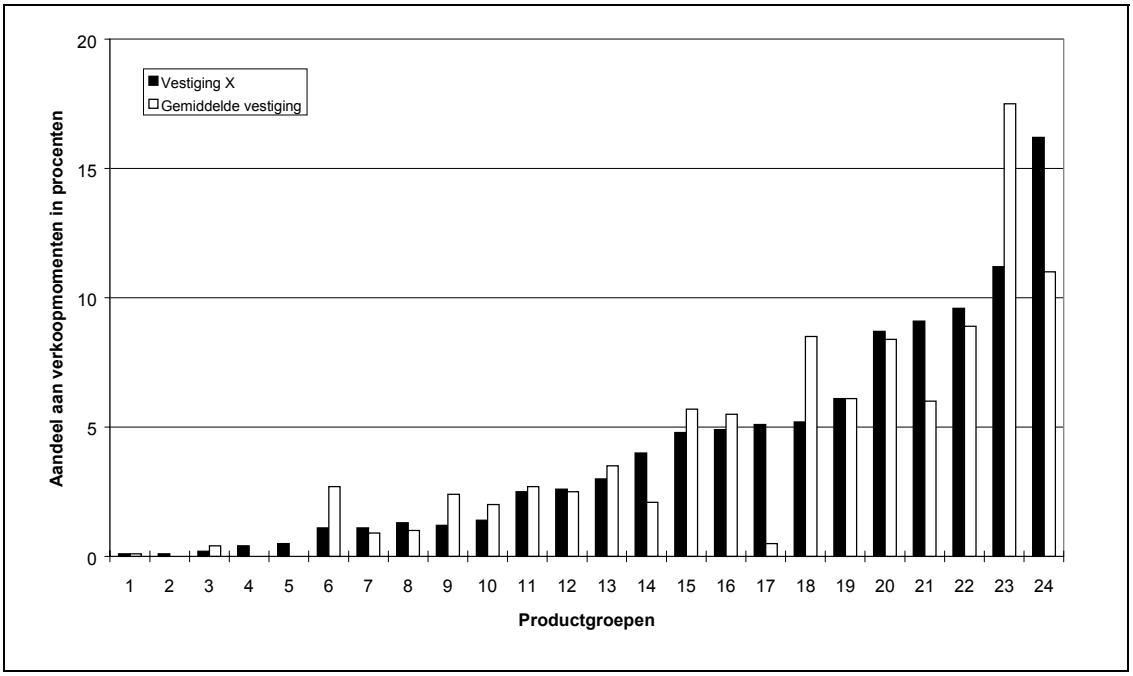
### 5.4.1 Hoe scoort een vestiging?

De verzamelde kassabonnen en postcodes zijn geanalyseerd op de volgende benchmarks:

1 Omzet
2 Aantal verkoopmomenten
3 Gemiddeld besteed bedrag per verkoopmoment

De analyses zijn uitgevoerd zowel voor het totale assortiment als voor de verschillende productgroepen en zowel voor het totale klantenbestand als voor de verschillende in het

MOSAIC-systeem gedefinieerde klantgroepen.
Ter illustratie is in onderstaande figuur het procentuele aandeel van de verschillende productgroepen (zie bijlage 1) op het totaal aantal verkoopmomenten weergegeven voor vestiging X t.o.v. het gemiddelde over alle vestigingen.




Uit de figuur blijkt dat acht productgroepen (15, 18, 19, 20, 21, 22, 23 en 24) bij de gemiddelde EuropaTuin-vestiging zorgen voor meer dan de helft van de 'traffic'. EuropaTuin X wijkt hier niet vanaf. Positieve uitschieters bij vestiging X zijn de productgroep 21 en 24.

De verschillende klantgroepen besteden gemiddeld ongeveer hetzelfde bedrag bij een EuropaTuin-vestiging. De uitschieter van klantgroep 4 bij vestiging X is te wijten aan het zeer geringe aantal klanten uit groep 4 dat in de vestiging geweest is.

### 5.4.2 Welke typen klanten kopen bij een vestiging?

Met behulp van de kassabonnen en de bijbehorende postcode is het klantprofiel per vestiging vastgesteld. Het klantprofiel van een vestiging geeft daarbij een indicatie van het gedrag van klanttypen bij EuropaTuin. De klanttypen worden in een matrix ingedeeld op basis van de frequentie (hoe vaak komt de klant) en de besteding (hoeveel besteedt de klant gemiddeld per aankoopmoment). Bijgaand wordt als voorbeeld het klantprofiel van vestiging X gegeven. In bijlage 2 is de definitie van de verschillende klanttypen weergegeven.

| | Laag besteed bedrag | Hoog besteed bedrag |
|---|---|---|
| Lage frequentie | **Incidentele zuinige klanttypen**<br><br>*Overige klanttypen* | **Incidentele gulle klanttypen**<br><br>*Klanttypen 5,16,18,18,29* |
| Hoge frequentie | **Trouwe zuinige klanttypen**<br><br>*Klanttypen 11,33,37* | **Trouwe gulle klanttypen**<br><br>Geen klanttypen |

Het klantprofiel van vestiging X blijkt geen 'ideale' klanttypen te bevatten, dat wil zeggen klanttypen die én vaak komen én per keer ook nog veel besteden. Wel zijn er 3 klanttypen gevonden (gezinnen) die aan te merken zijn als 'trouwe zuinige klanten' en 5 klanttypen (zowel jongeren als ouderen) die zijn aan te merken als 'incidentele gulle klanten'. Bovenstaand profiel geldt voor het assortiment van vestiging X als één geheel. Het is echter ook mogelijk een dergelijk profiel te maken voor iedere individuele productcategorie. Op basis van deze indeling kan een ondernemer zijn marketing/promotiebeleid vaststellen.

### 5.4.3 Hoe ziet het verzorgingsgebied van een vestiging eruit?

Met behulp van het MOSAIC-systeem is het verzorgingsgebied per vestiging in kaart gebracht.

Voor elke vestiging zijn de volgende kenmerken berekend:

- de gemiddelde reistijd van de klant: dit geeft de grootte van het verzorgingsgebied weer; het is gebleken dat de gemiddelde reistijd over alle vestigingen van EuropaTuin 8 minuten is. De individuele vestigingen wijken hier nauwelijks vanaf.
- de penetratie in het verzorgingsgebied: het aantal klanten uit een bepaald postcodegebied vergeleken met het totale aantal huishoudens in hetzelfde postcodegebied. De penetratie is kaart gebracht. Met het MOSAIC-systeem kunnen kaartjes (in kleur) gemaakt worden waarin de gebieden met hoge en lage penetratie worden weergegeven.

Voor de groep van pilot-vestigingen is de huidige penetratie ook vergeleken met het

potentieel in hun verzorgingsgebied. Bij de berekening van dit potentieel wordt het huidige klantenbestand vergeleken met de aanwezigheid van soortgelijke consumenten in het verzorgingsgebied. Het potentieel wordt weergegeven in een soortgelijk kaartje als de penetratie.

## **5.5** Marktvergrotende experimenten

Op basis van analyses van de aan de MOSAIC-database gekoppelde consumenteninformatie zijn de volgende twee micro marketing-experimenten uitgevoerd; 'Vaste planten-' en 'Bollenactie'.

* 'Vaste planten-actie'

In overleg met EuropaTuin Centraal en de zeven EuropaTuin-vestigingen uit de pilotgroep werd in juni 1997 een experiment opgezet op basis van de analyse-resultaten uit de dataset van 1996 gecombineerd met de postcode-analyses uit het MOSAIC-systeem. Gekozen werd voor een omzetvergrotende actie met vaste planten. Uit de pilotgroep werden vier vestigingen geselecteerd die aan de actie deelnamen; de andere drie vestigingen dienden als referentie. De aanwezigheid van referentievestigingen bij dergelijke experimenten is van groot belang om te corrigeren voor factoren als weersomstandigheden, bij vergelijking van resultaten in 1997 en 1996.

Doelstelling van de actie was de trouwe, zuinige klanten van EuropaTuin (klanten die veel komen, maar per keer dat ze de vestiging bezoeken relatief weinig besteden) meer te laten besteden. De gekozen methode om dit te bereiken was de klanten bij besteding van f 35,- of meer aan vaste planten (keuze uit het totale assortiment aan vaste planten) een boekje EuropaTuin-zegels ter waarde van f 5,- cadeau te doen.

Alle trouwe zuinige klanten, getraceerd middels de analyses uit 1996, werden op de actie geattendeerd door middel van een gericht verspreide folder (postcode-gebieden bepaald met het MOSAIC-systeem). Gericht of selectief folderen kent twee grote voordelen. Ten eerste ligt het totaal aantal verspreide folders aanzienlijk lager dan bij niet-gerichte verspreiding, waardoor kosten worden bespaard. Ten tweede krijgen klanten een ‘op maat gesneden actie'

aangeboden, dus bij een vaste planten actie worden alleen die klanten benaderd die ook werkelijk geïnteresseerd zijn in vaste planten (op basis van historische verkoop-meting). Voor klanten die geen folder in de brievenbus kregen, maar toch met de actie wilden meedoen, lagen folders in het tuincentrum klaar, zodat werd voorkomen dat klanten teleurgesteld werden.Tijdens de actie (looptijd 1 week) werden de postcodes van alle klanten geregistreerd. Ook in de referentievestigingen werden in dezelfde week alle postcodes van klanten geregistreerd.

De actie is door EuropaTuin op enthousiaste wijze opgezet en uitgevoerd. De speciaal gemaakte folder bevatte een coupon, die tijdens de actie door klanten ingeleverd kon worden, zodat duidelijk werd welke klanten uit de mailing ook daadwerkelijk aan de actie hadden meegedaan (respons op de folder).

Helaas was het weer de grote spelbreker. Tijdens de actieweek was het weer zo slecht, dat alle EuropaTuin-vestigingen een bedroevend laag aantal klanten telden. Het absolute aantal klanten per vestiging was zo laag, dat de respons op de actie in vergelijking met referentievestigingen en in vergelijking met 1996 niet uit te rekenen was.

* 'Bollenactie'

Uit analyses bleek dat bloembollen vooral populair zijn bij een drietal consumentengroepen. De consumenten die tot deze groepen behoren besteden meer dan gemiddeld aan bloembollen. Met behulp van de postcode zijn deze groepen te lokaliseren en nog belangrijker, wordt inzicht verkregen waar dit type consumenten nog meer wonen binnen het verzorgingsgebied van de verschillende filialen. Omdat per postcode bekend is hoeveel huishoudens er wonen kan eenvoudig bepaald worden hoeveel folders (actiezakken) nodig zijn. De actiezak is slechts in die postcodegebieden verspreid waar volgens de MOSAIC-database een hoge respons verwacht mocht worden. In totaal zijn 522.000 actiezakken verspreid in de verzorgingsgebieden van alle EuropaTuinen. Potentiële bollenkopers hebben een actiezak in de brievenbus gekregen die in de periode van 8 t/m 14 oktober 1997 voor *f* 4,95 gevuld kon worden met narcissenbollen.

Van de deelnemende vestigingen werd verlangd dat zij bij het afrekenen de postcode van de

klant noteren. Helaas heeft een groot deel van de EuropaTuinen om verschillende redenen niet aan dit verzoek voldaan. Een juiste weergave van de respons op deze actie is dan ook moeilijk. Met behulp van de wel ontvangen postcodes is een respons berekend. Deze lag iets hoger dan de respons van vorig jaar.

Uit bovenstaande bollenactie mag voorzichtig geconcludeerd worden dat selectieve verspreiding een kleine verhoging van de respons heeft opgeleverd. Overduidelijk is dat op de folderkosten circa *ƒ* 75.000,- is bespaard. In 1996 is een zelfde actie uitgevoerd waarbij geen selectieve verspreiding plaatsvond. Toen zijn ruim 800.000 actiezakken verspreid. Bij de resultaten van dit experiment moet de kanttekening geplaatst worden dat absoluut gezien wellicht minder mensen hebben gereageerd in vergelijking met 1996 en dat hierdoor de totale omzet in de vestigingen lager kan zijn. Het zou namelijk kunnen zijn dat klanten naast narcissen ook andere producten kopen, helaas waren deze gegevens niet meer te achterhalen.

## **5.6** Gebruik voor tuincentra in de toekomst

Het periodiek in kaart brengen van het koopgedrag van klanten met behulp van micro marketing levert het individuele tuincentrum kennis op die gebruikt kan worden voor klantspecifieke activiteiten die vergroting van omzet en/of marktaandeel kunnen opleveren. Voor een centrale organisatie is de kennis waardevol als input voor het centrale marketingbeleid. Tevens kunnen de verschillen in resultaten van de vestigingen gebruikt worden als input voor discussie en zo leiden tot afspraken ten aanzien van verbeteringsacties.

De individuele vestigingen kunnen met behulp van het klantprofiel van hun vestiging bekijken welke klanttypen een bepaalde productgroep vaak kopen of niet zo vaak kopen maar wel per keer veel aan die categorie besteden. Zij kunnen op basis van deze informatie bijvoorbeeld gerichte promotie-acties voeren. Ook kunnen ze het totale productassortiment beter afstemmen op de klanttypen die in de vestiging komen.

Het in kaart brengen van het verzorgingsgebied in combinatie met het klantprofiel van een vestiging geeft informatie om de trefkans van mailings te verhogen en de kosten te verlagen.

De ondernemer verspreidt de folders alleen in de gebieden waar potentiële kopers van het betreffende product wonen en slaat gebieden met een lage trefkans over. Zo verlaagt hij de kosten van een actie (kleinere hoeveelheid folders) en behaalt een hoger rendement. Ook kan hij de zogenaamde witte vlekken in zijn verzorgingsgebied nader bekijken. Hierbij geeft ook het te berekenen marktpotentieel extra informatie. Moet ik als ondernemer een bepaald gebied actief bewerken of is het potentieel zo laag dat ik mij die moeite (en kosten) kan besparen?

In onderstaande matrix worden per klanttype voorbeelden gegeven van klantspecifieke activiteiten die een markt- en/of winstvergroting kunnen opleveren.

| | Laag besteed bedrag | Hoog besteed bedrag |
|---|---|---|
| Lage frequentie | **Incidentele zuinige klanttypen**<br>* spaaracties<br>* kwantumkortingen<br>* koppelverkopen<br>* beloning bij min. Besteding<br>* prijsacties | **Incidentele gulle klanttypen**<br>* spaaracties<br>*lokkende acties (demonstratie)<br>* veel floderen<br>* prijsacties op bepaalde dagen |
| Hoge frequentie | **Trouwe zuinige klanttypen**<br>* beloning bij min. Besteding<br>* in-store promtie<br>* koppenverkopen<br>* winkelinrichting | **Trouwe gulle klanttypen**<br>* klant van de maand<br>* extra attentie trouwe klant<br>* club voor trouwe klanten<br>* klantenkaart |

## **5.7** Conclusies en aanbevelingen

Doelstelling van dit deelonderzoek was het ontwikkelen en implementeren van een w werkwijze, waarbij op basis van postcodesegmentatiegegevens, gekoppeld aan koopinformatie van de individuele consument wordt gestreefd naar een optimaal resultaat van de keten en de individuele vestigingen van EuropaTuin door het op maat voeren van commerciële activiteiten.

De uitgevoerde activiteiten en behaalde resultaten maken duidelijk dat er veel potentie in het

toepassen van micro marketing zit. Bij EuropaTuin is door de analyse-resultaten zowel op centraal als op decentraal niveau beter inzicht gekregen in het klantenbestand. Daarnaast is uitvoerig gediscussieerd over de manieren waarop deze informatie gebruikt kan worden in het marketing- en verkoopbeleid. Helaas zijn er te weinig resultaten behaald met de daadwerkelijke toepassing van micro marketing informatie in acties, om aan te tonen dat het toepassen van micro marketing leidt tot een beter resultaat in de vorm van markt- of omzetvergroting. Alleen het principe van gericht folderen in postcodegebieden met bepaalde vastgestelde klantprofielen (zoals potentiële bollenkopers) heeft zijn waarde 'bewezen'. Er mag voorzichtig geconcludeerd worden dat de lagere kosten door besparing op het aantal folders opwegen tegen de geringe extra kosten voor het uitzoeken van de postcodegebieden en het feit dat de respons bij de uitgevoerde acties hoger is.

Aan de andere kant is binnen het project ook duidelijk gebleken dat het toepassen van micro-marketing nogal wat inspanningen vraagt. Binnen het project leken de lasten vaak zwaarder dan de baten. Dit werd mede veroorzaakt door de afwezigheid van een geautomatiseerd kassa-scan systeem. Verkoop en postcodegegevens moesten nu met de hand worden genoteerd, ingevoerd en geanalyseerd. Dit kostte (te) veel tijd en geld, en is daarom een bottel-neck bij herhalen van analyses in de toekomst. Hoewel gegevens niet zeer frequent hoeven te worden verzameld en geanalyseerd is een geautomatiseerde verwerking een must voor het toepassen van micro marketing. Zodra tuincentra op het gebied van automatisering overschakelen op nieuwe apparatuur is het aan te raden slechts apparatuur aan te schaffen die gebruik van postcodesegmentatie in de toekomst mogelijk kan maken. Goede afspraken hierover met leveranciers is van belang. Zo moet het mogelijk zijn om barcodes te kunnen lezen en is het wenselijk om (toekomstige) klantenkaarten te kunnen registreren.

Gezien de geringe verschillen tussen de analyses uit 1996 en 1997 en de ervaringen van de leverancier van het MOSAIC-systeem is het aan te bevelen om de registratie en analyse van postcodegegevens 1 maal per jaar te herhalen, tenzij veranderingen plaatsvinden in marketingbeleid, assortimentssamenstelling, omgeving van vestigingen (nieuwbouw) etc. Ook met het gebruik van het MOSAIC-systeem bleken heel wat inspanningen gemoeid. Het is aan te raden om voor toekomstige metingen de benodigde analyses door de leverancier te laten uitvoeren, in plaats van hier zelf tijd en moeite in te steken. In overleg met de

leverancier kunnen hiervoor 'klantspecifieke' abonnementen worden afgesloten. Wellicht dat hier een taak ligt voor de organisaties in de sierteeltsector. Namens deze organisaties kan een service centrum worden ingericht dat met behulp van het MOSAIC-systeem voor aangeslotenen analyses kan maken en ondersteuning kan bieden aan de implementatie, bijvoorbeeld via kennisoverdracht, van micro marketing.

Het gehele deelproject overziend kan geconcludeerd worden dat er nog te weinig harde cijfers op tafel liggen om te spreken van een bewezen ‘optimaal resultaat voor de keten en de individuele vestigingen’. Duidelijk is echter wel dat de ervaringen uit het project geleid hebben tot veel nieuwe inzichten, waardoor ook de discussie is opgestart over de manier waarop met klantspecifieke activiteiten moet worden omgegaan binnen het marketing- en verkoopbeleid van EuropaTuin, zowel op centraal niveau als ook voor de individuele vestigingen. Deze laatste zullen in het vervolg op dit project trachten met elkaar een ‘best-practice’ te vinden om met behulp van de opgedane inzichten hun klanten gerichter te benaderen.

# 6. RENDEMENTSVERGELIJKING EN CATEGORIE MANAGEMENT

(Dhr. Ir. R. van Leusen, ATO-DLO)

## 6.1 Inleiding

Dit hoofdstuk staat in het teken van het deelonderzoek 'Rendementsvergelijking en Categorie Management' uitgevoerd door de werkgroep 'Ketenbeheer'. Paragraaf 6.2 beschrijft de doelstelling van dit onderzoek. In paragraaf 6.3 worden enige achtergronden van deze doelstelling toegelicht.
De opzet van het onderzoek en de daarmee gepaard gaande werkzaamheden wordt beschreven in paragraaf 6.4. Enkele resultaten van het uitgevoerde onderzoek zijn weergegeven in 6.5. De toekomstige mogelijkheden van het gebruik van de ontwikkelde modellen voor EuropaTuin en voor tuincentra in het algemeen zijn weergegeven in paragraaf 6.6. In de laatste paragraaf zal worden afgesloten met een aantal conclusies.

## 6.2 Doelstelling

De hoofddoelstelling van het deelproject 'Rendementsvergelijking en Categorie Management' luidt als volgt:

***Construeer een raamwerk waarbinnen de verschillende schakels in de keten gezamenlijk kunnen werken aan een betere klantgerichtheid en winstgevendheid, onder meer door afstemming van kennis van de klantenkring (micro marketing) op de winkelinrichting, het assortiment en de logistieke afwikkeling.***

Uitgangspunt is derhalve de stelling: wat goed is voor de consument is goed voor de keten. Ketensamenwerking is alleen mogelijk als de partijen (schakels) in de keten daar voordeel bij hebben. Het tuincentrum, als initiator van de samenwerking en als contactpunt met de consument, zal organisatorisch in staat moeten zijn tot samenwerking en daarnaast moeten beschikken over een instrumentarium om de ketensamenwerking in goede banen te leiden. Het tuincentrum neemt de rol van ketenregisseur aan. De afgeleide doelstellingen zijn daarom:

***Ontwikkel een beslissingsondersteunend instrumentarium voor verbeteren van het rendement waarbij de invloeden van andere schakels in de toeleverende ketens op dat rendement inzichtelijk worden gemaakt. Ontwikkel een beslissingsondersteunende werkwijze voor toedeling van winkelruimte in de tuincentrumsituatie.***

Het bovengenoemde instrumentarium maakt het interessant voor een toeleverancier om samen te gaan werken met de laatste schakel vóór de consument, in dit geval EuropaTuin. Op korte termijn zal de samenwerking voor de toeleverancier misschien extra kosten en onzekerheden met zich meebrengen. Op langere termijn zijn zeker voordelen van de samenwerking te verwachten.

## **6.3** Achtergrond

De hierboven geformuleerde doelstellingen zijn ontstaan vanuit een perspectief dat in deze paragraaf nader wordt toegelicht. In paragraaf 6.3.1 worden enkele ontwikkelingen in de tuincentrumbranche behandeld die aanleiding zijn geweest voor het onderzoek en die het belang van rendementsberekeningen aangeven. De gevolgen van deze ontwikkelingen voor de toeleveranciers en de eisen die deze stellen aan de toeleveranciers is het onderwerp in paragraaf 6.3.2. Paragraaf 6.3.3 beschrijft daarbij een werkwijze (categorie management) waarmee de complexiteit van het managen van een breed assortiment in een tuincentrum verlaagd kan worden en die samenwerking met een (scala aan) toeleverancier(s) vergemakkelijkt. Paragraaf 6.3.4 legt het verband tussen categorie management, rendement en beslag van winkelruimte.

### 6.3.1 Verbetering winkelrendement wordt steeds belangrijker

Een tuincentrum heeft uitgebreide keuzemogelijkheden bij het samenstellen van het assortiment.

Beperkte winkelruimte dwingt tot selectie van op te nemen producten. Naast de 'groene' producten, zoals bomen, heesters en coniferen, vechten onder meer de tuinhuisjes, de vijvermaterialen, de interieurartikelen en de tuinmeubelen ook voor een (ruim) plaatsje in het tuincentrum. De tuincentrumondernemer kan eigenlijk beschouwd worden als een exploitant

van winkelruimte, waarbij geprobeerd wordt zo veel mogelijk te verdienen per ruimte-eenheid. Daarnaast zorgt de toenemende concurrentie vanuit de hoek van de 'discount-tuincentra', supermarkten en bouwmarkten voor een druk op de marges in de tuincentrumbranche. De tuincentrumondernemer zal worden gedwongen na te denken over terugdringing van de kosten en verbeteringen van het rendement. In de levensmiddelen-branche is deze trend al eerder ingezet. Ingrijpende veranderingen hebben zich daar voltrokken om kostenbesparingen te realiseren en het rendement te verhogen. Enkele technieken die daar zijn ontwikkeld, zoals de ECR (Efficient Consumer Response)-filosofie en DPP (Direct Product Profitability)-berekeningen, zijn ook toepasbaar in de tuincentrum-branche.

### 6.3.2 Ook toeleverancier heeft belang bij verhogen rendement

Het tuincentrum is een belangrijk afzetkanaal voor producten uit het 'groene' segment. Het is in het belang van de toeleveranciers om in te springen op ontwikkelingen binnen een afzetkanaal. Een productgroep die qua winstgevendheid weinig aantrekkelijk is, zal minder prioriteit krijgen van het tuincentrum bij het toekennen van ruimte en locatie in de winkel, van arbeidsinzet en van promotiemiddelen. Let wel: in veel gevallen betekent dit ook een lagere afzet aan de consument, en daardoor weer minder afzet van de toeleveranciers aan het tuincentrum. Het verhogen van het rendement van een productgroep wordt daarmee een belangrijk streven voor de toeleveranciers.

Immers als deze productgroep een hoog rendement heeft ten opzichte van andere productgroepen dan zal het tuincentrum aandacht (blijven) vestigen op de betreffende productgroep. 'Als het goed gaat met de productgroep in het tuincentrum, gaat het ook goed met de toeleverancier' is de gedachte. Immers meer afzet in het tuincentrum betekent ook meer afzet van de toeleverancier.

### 6.3.3 Categorie management

Het voeren van een breed assortiment stelt hoge eisen aan de ondernemer; het is moeilijk het overzicht te bewaren en het tuincentrum te leiden in de wirwar van (nieuwe) klantentypen, producten, trends, kosten, bestellingen en toeleveranciers. Categorie management kan deze veelomvattende klus vergemakkelijken en de winstgevendheid van het tuincentrum als geheel verbeteren. Categorie management houdt in dat het assortiment wordt opgedeeld in

categorieën (productgroepen), die ieder als apart 'bedrijfje' worden gemanaged. Ieder 'bedrijfje' heeft zijn eigen 'bedrijfsleider', assortiment, winkelruimte, voorraad, klantenkring, markt, toeleveranciers, winst, kosten, concurrenten, etc. De relatieve kleinschaligheid van een categorie stelt de bedrijfsleider beter in staat om in samenwerking met toeleveranciers het assortiment van de categorie op de klantenkring af te stemmen (oftewel handen en voeten te geven aan micro marketing) en de winstgevendheid van een categorie te verhogen. Daarnaast zorgt deze verlaging van de complexiteit dat EuropaTuin een handvat krijgt voor de positionering als winkelformule op de Nederlandse markt.

### 6.3.4 Rendement is niet alleen de bruto marge

De volgende factoren zijn van invloed op het rendement:

* marge (te beïnvloeden door te variëren in verkoopprijs);
* afzet (te beïnvloeden door promoties, samenstelling assortiment, presentatiewijze, etc.);
* kosten (te beïnvloeden door andere inzet van arbeid en kapitaal);
* ruimtebeslag (te beïnvloeden door voorraadgrootte, assortimentsbreedte, stapelwijze van producten in het schap, etc.).

In dit onderzoek zijn al deze factoren meegenomen in de rendementsbeoordeling, dat wil zeggen ook de kosten en het ruimtebeslag. Immers de ene categorie heeft meer arbeid nodig dan de andere en de ene categorie heeft meer ruimte nodig dan een andere. Het rendement wordt daarom uitgedrukt in de directe winstgevendheid per vierkante meter winkelruimte. De bovenstaande factoren zijn verwerkt in kengetallen die de winst op hun eigen manier uitdrukken:

| | |
|---|---|
| | ***OMZET*** minus ***INKOOP***= |
| **1** | **= BRUTO MARGE PER PERIODE** (Houdt naast de prijs rekening met de afzet.) |
| | minus ***DIRECT TOEWIJSBARE KOSTEN*** |
| **2** | **= DIRECT WINSTGEVENDHEID** (Houdt naast de prijs en afzet rekening met alle kosten die direct toe te wijzen zijn aan een categorie. Deze kosten betreffen voornamelijk arbeidskosten en huisvestingskosten.) |
| | gedeeld door ***AANTAL M² BESLAG VAN WINKELRUIMTE***= |
| **3** | **= SCHAPRENDEMENT** (Houdt naast de prijs, afzet rekening met het ruimtebeslag. De directe winstgevendheid per m² winkeloppervlak wordt berekend.) |

Dit laatste kengetal bevat alle elementen die verantwoordelijk zijn voor de winstgevendheid van een categorie in de winkel. De directe winstgevendheid wordt aangegeven met DCP als afkorting van de Direct Category Profitability. Daarmee is het schaprendement gelijk aan de DCP/$m^2$. Het model stelt zowel de ondernemer als de categorie manager in staat de samenstelling van het assortiment en de benutting van de ruimte te beoordelen op rendement. Het rendement per ruimte-eenheid geeft een completere basis voor besluitvorming dan de bruto marge alleen.

## **6.4** Onderzoeksopzet en uitgevoerde werkzaamheden

In de volgende paragrafen (6.4.1 tot en met 6.4.5) wordt de opzet en de uitgevoerde werkzaamheden van het onderzoek toegelicht. De fasen uit de onderzoeksopzet zijn niet chronologisch doorlopen. Vooral de modelvormingsfase is te kenschetsen als een iteratief proces.

Nieuwe nauwkeuriger gegevens resulteren in een nieuwe modelversie, evenals de toenemende gevraagde detaillering door de ondernemers.

### 6.4.1 Inventarisatie

Tijdens de inventarisatiefase is de wijze waarop de tuincentra binnen de EuropaTuin-formule bestuurd worden in kaart gebracht. Belangrijke elementen hierin zijn de relaties die onderhouden worden met de toeleveranciers en de logistieke afhandeling van de goederen-

leveranties. Daarnaast is de administratieve organisatie van de vestigingen en de daartoe beschikbare informatietechnologie geïnventariseerd. Deze inventarisatie heeft plaatsgevonden tijdens bezoeken aan zes pilotvestigingen. Daarnaast is de bedrijfsvoering geanalyseerd van een toeleverancier. Er is gefocust op de informatiestructuur van de leverancier van klimplanten, te weten Boomkwekerij van de Starre, als aanvulling op de gegevens van het tuincentrum.

### 6.4.2 Modelvorming

Op basis van de aangetroffen situatie bij de pilotvestigingen en de bedrijfsvoering die daar gehanteerd wordt, is in een spreadsheetprogramma een model geconstrueerd dat de DCP/$m^2$ kan berekenen per categorie. Als categorieën worden de huidige kassagroepen van EuropaTuin aangehouden (zie bijlage 1). Vanwege het zeer beperkte gebruik van kassascanners zijn geen gegevens beschikbaar op productniveau. De meeste gegevens worden maandelijks op kassagroepniveau vastgelegd. Gegeven deze gegevensstructuur bij EuropaTuin is gekozen voor een benadering op categorie (kassagroep-)niveau.

De modelvorming is gebaseerd op de berekening van de DCP/$m^2$-winkelruimte per categorie. Het model heeft een dusdanige structuur gekregen dat naast de berekening van de DCP/$m^2$ de opbouw van dit rendement, en daarmee de beïnvloedende factoren op dat rendement, in detail geanalyseerd kunnen worden. Het rekenmodel -het 'ATO-DCP model'- beoogt daarmee het categorie management te voorzien van managementinformatie. Het 'ATO-DCP model' kan, na enige aanpassingen, ook door anderen in de sector gebruikt worden.

### 6.4.3 Gegevensverzameling

Voor de constructie van het model en het aantonen van de toegevoegde waarde van het model is de registratie (gegevensverzameling) beperkt tot een zestal categorieën en een beperkte periode. Het betreft de categorieën: kamerplanten, snijbloemen, bollen/ knollen/ zaden, bomen/heesters/coniferen, vaste planten en perkgoed. Deze categorieën komen overeen met de kassagroepen die binnen EuropaTuin worden gehanteerd. Daarnaast is de subcategorie klimplanten als aparte eenheid nader beschouwd. De toeleverancier Boomkwekerij van de Starre is daar in betrokken. De eerste gegevens-verzameling betreft de

periode maart tot en met augustus 1996, en omvat de ruwe gegevens uit de boekhouding van de tuincentra en inschattingen van de ondernemers. Op basis van de positieve ontvangst van de berekeningen in het model en de verwachte potenties van het model bij invoer van nauwkeuriger gegevens, is een tweede registratieronde ingezet. Deze nauwkeurige registratie heeft plaatsgevonden in april, mei en juni 1997.

Voor deze tweede invulronde is een uitgebreide set van invulformulieren gemaakt die op eenvoudige en inzichtelijke wijze konden worden ingevuld door de ondernemer zelf en door de verantwoordelijken voor de categorieën op de winkelvloer. De verzameling betreft gegevens over de volgende posten:

* Oppervlakten / categorie

De winkel bestaat uit drie delen (koude kasdeel, warme kasdeel, en het uitstaloppervlak buiten) en geeft ruimte aan uitstalling van de producten, aan handlingruimte en aan looppaden. Ten eerste worden de oppervlaktegegevens gebruikt voor het toekennen van huisvestingskosten aan iedere categorie. Ten tweede worden de oppervlakten gebruikt voor het bepalen van de DCP per $m^2$ winkelruimte. Het model rekent met het gemiddelde oppervlak per maand dat de categorie in de periode beslaat; het gaat hier om het netto winkeloppervlak.

* Omzet en Inkoop / categorie

Beschikbaar zijn de omzetten en inkopen per categorie per maand. Om interen op de voorraad en het opbouwen van voorraad in de inkoop te verdisconteren dient de begin- en eindvoorraad van de beschouwde periode eveneens te worden vastgelegd. In de huidige administratieve organisatie is dit een belangrijke bottle-neck voor de nauwkeurigheid van de berekeningen in het model. De inschattingen van de daadwerkelijke inkoop gecorrigeerd voor begin- en eindvoorraden is van directe invloed op de bruto marge en daarmee op de DCP.

* Arbeidskosten: tijdsbesteding / categorie

De ervaringen van de ondernemers lagen in de gegevensverzameling van 1996 ten grondslag

aan de inschatting van arbeidskosten over de categorieën. In de tweede registratieronde is voor de duur van drie weken nauwkeurig de ingezette arbeid geregistreerd. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen een zestal handelingen:

1 Bestellen, waaronder het verifiëren van de schapvoorraad, het vaststellen, vastleggen en doorgeven van bestellingen.

2 Goederenontvangst, waaronder het controleren van de zending, verifiëren van documenten en hulp bij het lossen van vrachtwagens.

3 Intern transport, waaronder het sorteren van binnengekomen goederen, vervoeren van producten naar het schap, en beprijzen van de verkoopeenheden.

4 Schapverzorging en afval opruimen, waaronder het verzorgen ('spiegelen') van schappen, water geven, en kwaliteitscontrole.

5 Adviseren klanten, het mondeling adviseren van de klant over de categorie en de mogelijke toepassingen van de producten in de categorie.

* Huisvestingskosten / categorie

Voor de drie eerder genoemde typen behuizing in een tuincentrum gelden de volgende kostenposten: huur en/of rente en afschrijving, energiekosten, onderhoudskosten, verzekeringen, bewaking en beveiliging. Het aantal $m^2$ vloeroppervlak dat een categorie beslaat in de winkel is de verdeelsleutel voor de kosten. Parkeerruimte valt onder de indirecte kosten en wordt daarom niet meegerekend in de DCP berekeningen.

* Reclame- en promotiekosten / categorie

Reclame- en promotiekosten bestaan uit de kosten besteed aan enerzijds reclamefolders en advertenties en anderzijds displays (infoborden), productbrochures, labels, etiketten en verpakkingen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen reclame en promotie vanuit de centrale organisatie in Woerden en reclame en promotie door de individuele ondernemer op lokaal niveau.

Dezelfde methodiek wordt toegepast bij de kosten van advertenties (ontwerp- en plaatsingskosten).

* Kosten winkelinventaris en rollend materieel

Onder winkelinventaris worden de schapstellingen en andere presentatiematerialen zoals

kramen en manden gerekend. Tot het rollend materieel worden eventueel aanwezige vrachtwagens, bestelwagens, heftruck(s), aanhangwagen(s), etc. gerekend. Voor de beschouwde categorieën zijn deze kostenposten te verwaarlozen. Voor de categorieën hout en bestrating spelen deze kosten echter wel een belangrijke rol.

### 6.4.4 Analyse gegevens

Met het DCP-rekenmodel is in de eerste plaats de berekening van de DCP/$m^2$ als uiteindelijk rendementskengetal mogelijk. Daarnaast biedt het model een aantal analysemogelijkheden. Ten eerste is de interne totstandkoming van het rendement te analyseren eventueel in vergelijking met historische gegevens. Ook zijn de verschillende categorieën binnen een vestiging onderling te vergelijken. Als derde zijn vestigingen onderling te vergelijken op zowel rendement als opbouw van het rendement. De ontwikkelde analysemogelijkheden vormen gezamenlijk een instrumentarium waarmee verbetermogelijkheden in het rendement opgespoord kunnen worden. De verbetermogelijkheden kunnen in de interne bedrijfsvoering van een tuincentrum liggen, maar ook in de samenwerking met toeleveranciers. De analyses beogen inzicht te scheppen in verschillen in rendement binnen en tussen tuincentra. Op basis van dit inzicht en de kennis van de ondernemers kunnen beslissingen genomen worden ten aanzien van bijvoorbeeld ruimteverdeling over de categorieën.

## **6.5** Resultaten analyses

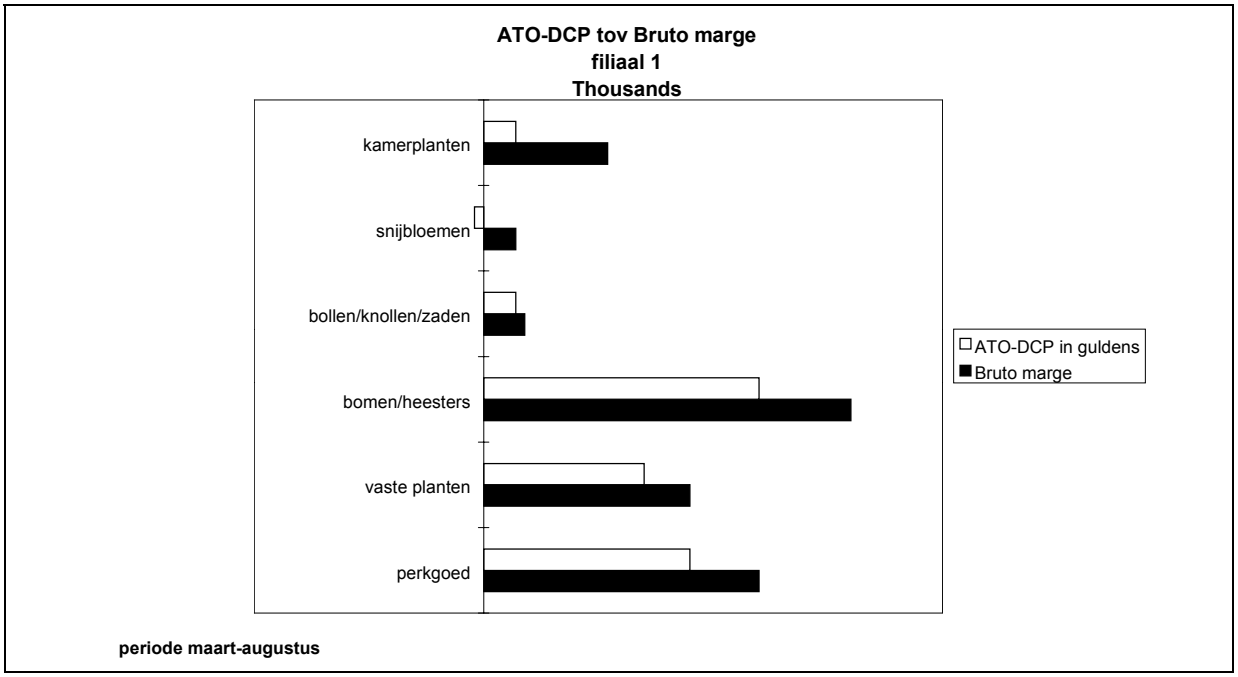
In deze paragraaf worden enkele resultaten van de analyses weergegeven. Gekozen is voor een demonstratie van de toegepaste methodiek, en de inzichten die de verschillende analyses kunnen opleveren. In paragraaf 6.5.1 worden de eerste stappen uit het analyseproces weergegeven. Deze analyses bepalen de zoekrichting voor verbeteringen in het rendement van een categorie. Paragraaf beschrijft een aantal nadere analyses die naar aanleiding van het vergelijkingsonderzoek gedaan kunnen worden.

### 6.5.1 Vergelijkingsonderzoek

* DCP versus Bruto marge

Een eerste indicator van de prestatie van een categorie is de mate waarin naast de

inkoopkosten andere kosten worden gemaakt om een categorie aan te houden in de winkel. Onderstaande figuur maakt de hoogte van deze kosten duidelijk voor de verschillende categorieën in deze ene pilotvestiging.




Binnen deze vestiging zijn de hoge kosten voor kamerplanten opmerkelijk. Verder is opvallend dat voor de bollen/knollen/zaden vrijwel geen kosten worden gemaakt om de categorie in de winkel operationeel te houden.

* Portfolio-analyse

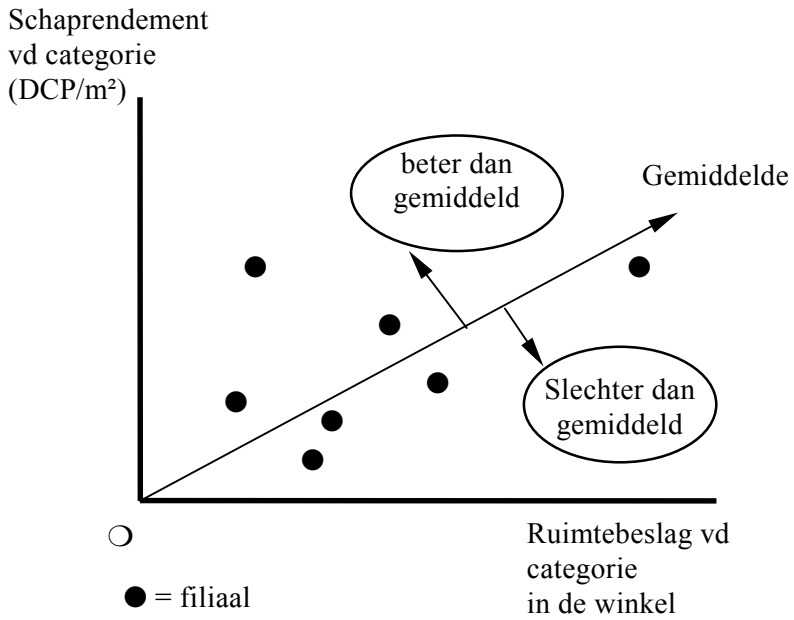
Onderlinge verschillen tussen categorieën binnen een tuincentrum vormen een eerste interessante indicatie voor verbetermogelijkheden in het rendement. Het overzicht dat ontstaat door de DCP/$m^2$ uit te zetten tegen de omzet heet de 'portfolio' van een vestiging. Het geeft weer hoe de categorieën onderling presteren: winstbrenger, goudmijn, saneringskandidaat of omzetmaker.

| | | |
|---|---|---|
| | **WINSTBRENGERS** | **GOUDMIJN** |
| | Bollen/knollen/zaden | Perkgoed<br>Vaste planten |
| **Hoge DCP/m²** | | |
| | Kamerplanten | |
| **Lage DCP/m²** | | |
| | Snijbloemen | Bomen/heesters/coniferen |
| | **SANERINGSKANDIDAAT** | **OMZETMAKERS** |
| | **Lage omzet** | **Hoge omzet** |

Bovenstaande matrix geeft globaal het beeld weer voor één van de vestigingen in de pilot.

* Vestigingsvergelijking rendement (benchmarking)

Benchmarking is onder meer toe te passen bij de vergelijking van een vestiging met andere vestigingen en het landelijk gemiddelde om de eigen prestatie beter in te kunnen schatten. De vergelijkingen kunnen een belangrijke rol spelen bij het onderling uitwisselen van kennis. Het toepassen van benchmarking is een mogelijkheid om naast de analyses voor winkel- en schap-inrichting een terugkerend ijkpunt te hebben en de winkel- en schapinrichting steeds verder te optimaliseren. Onderlinge vergelijking van vestigingen levert interessante verschillen op. De combinatie van schaprendement (DCP/$m^2$) en ruimtebeslag van een bepaalde categorie levert voor iedere vestiging een punt op in onderstaande grafiek.




Met deze grafiek en de lijn die het gemiddelde weergeeft van alle filialen tezamen, zijn de filialen te achterhalen die in een categorie qua rendement afwijken van het gemiddelde. Binnen de organisatie kan geleerd worden van de hele 'goede' en de hele 'slechte' filialen.

De prestatie van een filiaal is natuurlijk ook sterk afhankelijk van externe factoren zoals de klantenkring die zich in de regio van een filiaal bevindt, als ook de concurrentie die men daar aantreft. De gegevens uit het deelonderzoek database marketing kunnen hierop een belangrijke aanvulling zijn.

### 6.5.2 Onderzoek verbetermogelijkheden

Afhankelijk van de positie van een categorie in de portefeuille-matrix zouden verschillende strategieën kunnen worden toegepast ter verbetering van het rendement. Onderstaande matrix heeft een aantal mogelijke strategieën.

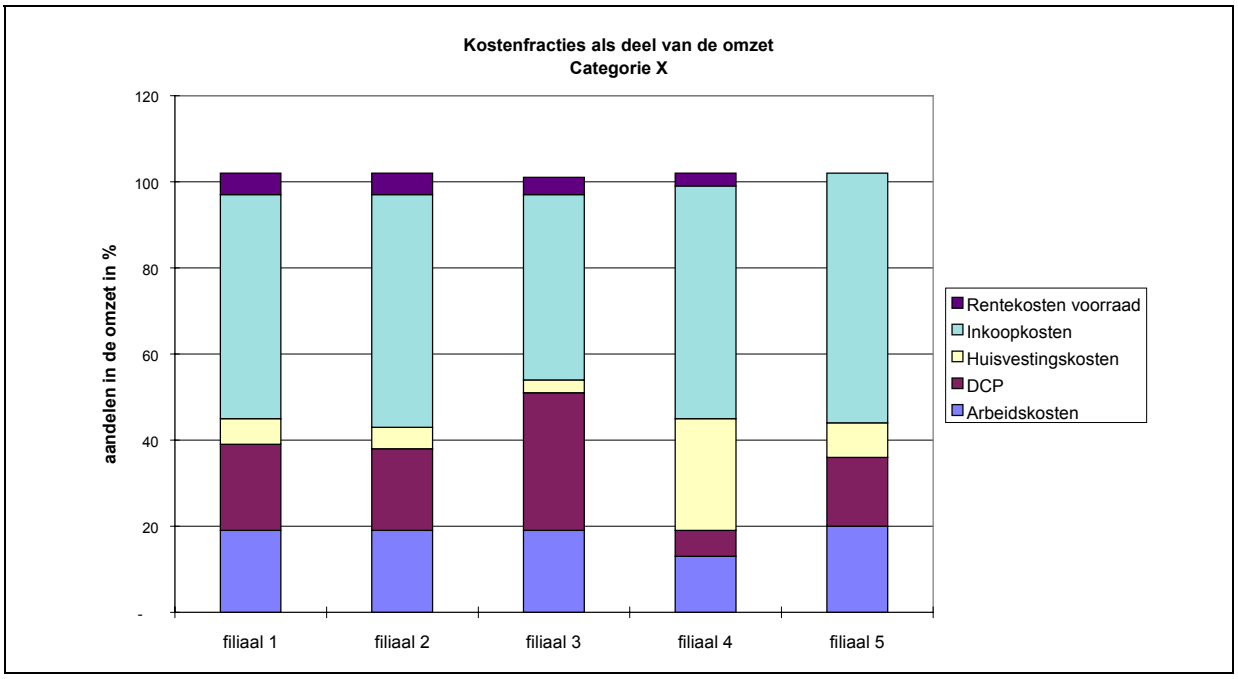
| | | |
|---|---|---|
| | **WINSTBRENGERS** | **GOUDMIJNEN** |
| **Hoge DCP/m²** | * Meer schapruimte<br>* Geven opvallende plaats in winkel<br>* Reclame<br>* Dmv displays veel aandacht trekken in winkel | * Veel promotie<br>*Agressieve display<br>* Voldoende schapvoorraad aanhouden |
| | **SANERINGSKANDIDATEN** | **OMZETMAKERS** |
| **Lage DCP/m²** | * Analyseren van de kosten<br>* verminderen ruimte in winkel<br>* Prijsaanpassing<br>* Sanaring | * Analyse van de kosten<br>* Prijsaanpassing<br>* Minder goede plaats in winkel<br>* Relatief weinig reclame |
| | **Lage omzet** | **Hoge omzet** |

De vergelijkingsonderzoeken geven een eerste aanzet tot de onderbouwing van een strategiekeuze.

Het 'ATO-DCP-rekenmodel' biedt mogelijkheden tot een gedetailleerde analyse van de gegevens voor het zoeken naar mogelijkheden tot rendementsverbeteringen. In het navolgende zal een beeld geschetst worden van een dergelijke analyse. Als eerste zal een gedetailleerdere kostenanalyse gedemonstreerd worden (A). Afgesloten wordt met een tool voor assortimentsanalyse (B).

A Totstandkoming van het rendement qua kostenstructuur

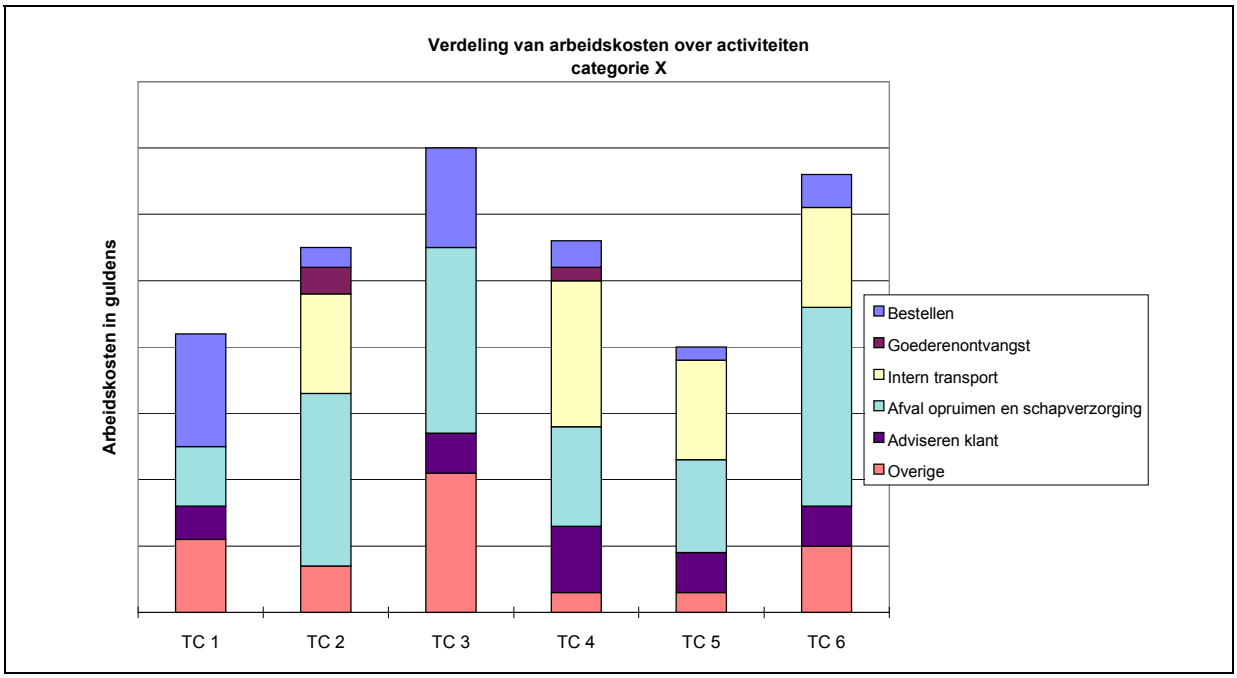
Met het 'ATO-DCP-model' is de totstandkoming van dat rendement uiteen te rafelen en zijn oorzaken van verschillen op te sporen. Voor elke vestiging is het rendement van iedere categorie verder op te delen in de kostenposten en de DCP. De volgende figuur geeft een voorbeeld van een vijftal vestigingen voor de categorie X.

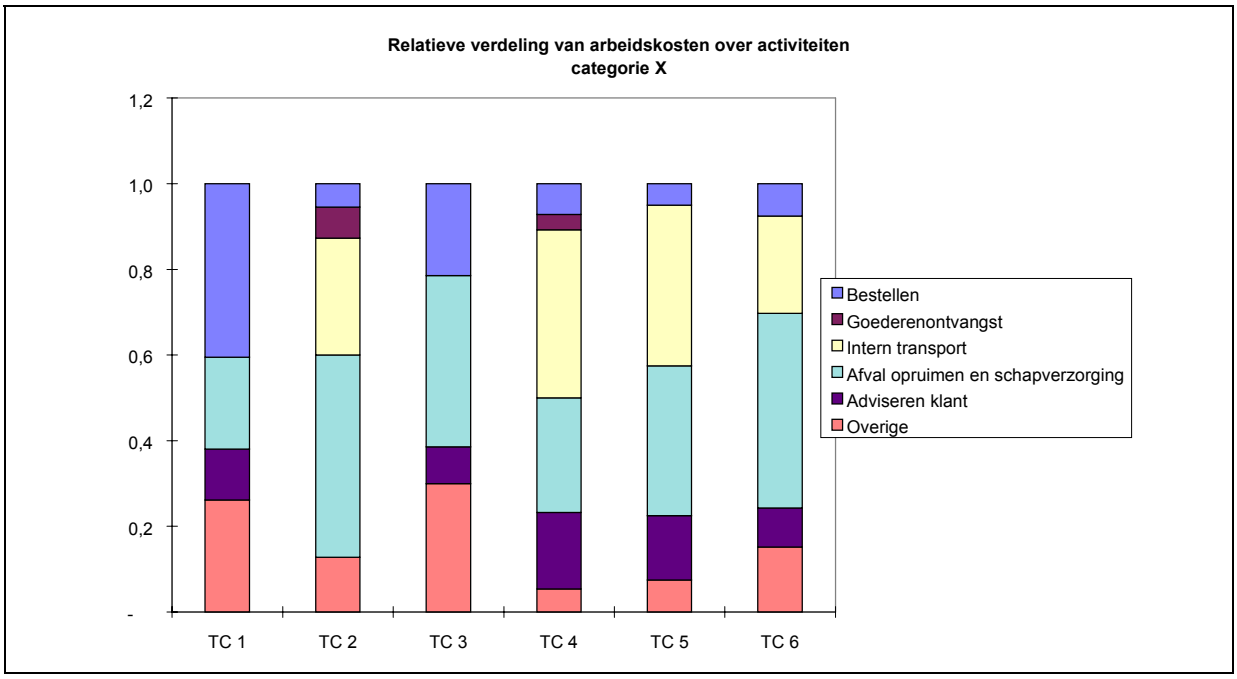



Arbeidskosten vormen een belangrijke kostenpost binnen een tuincentrum. Uit analyses is gebleken dat de verschillen tussen de vestigingen maar ook tussen de categorieën groot zijn, óók als in de vergelijking omzetverschillen en oppervlakverschillen zijn betrokken. Dit toont aan dat de ene vestiging zijn arbeid efficiënter inzet dan de andere vestiging en dat de ene categorie meer arbeid vraagt dan de andere categorie. De arbeidskosten zijn nader te analyseren door deze toe te wijzen aan concrete activiteiten. In dit onderzoek zijn dat: bestellen, goederenontvangst, intern transport, schapverzorging en klantadvisering. Tijdens de registratie van de gegevens dient de tijdsduur aangegeven te worden die het personeel besteedt aan iedere activiteit in een bepaalde periode. In onderstaande figuur worden de absolute kosten en de relatieve kosten onderling vergeleken voor categorie X.

Tabel Verdeling van arbeidskosten over activiteiten

Tabel Relatieve verdeling van arbeidskosten over activiteiten



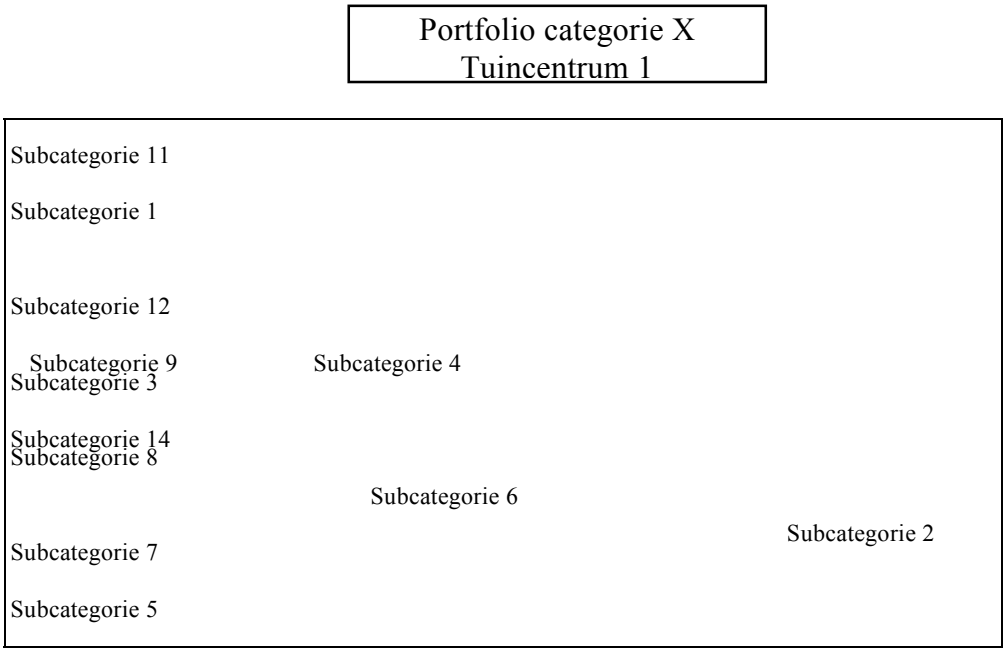

Voorbeeld 1: Zo zou voor de categorie kamerplanten gevonden kunnen worden dat een 'ondergemiddelde' vestiging relatief hoge arbeidskosten heeft ten opzichte van een 'bovengemiddelde' vestiging. Verder inzoomen op de arbeidskosten zou kunnen uitwijzen dat het intern transport veel tijd (en dus geld) kost. Vergelijking met de 'bovengemiddelde' vestiging leert dat deze het beprijzen heeft uitbesteed en daardoor de kosten houdt. Het tegen een geringe vergoeding uitbesteden van het

prijzen aan de toeleverancier (die toch elk product voorziet en productlabel) kan het rendement structureel verbeteren.

Op dezelfde wijze kunnen ook analyses gemaakt worden van de huisvestingskosten, de reclame- en promotiekosten, de kosten van winkelinventaris en rollend materieel.

B Totstandkoming van het rendement qua assortiment

Binnen een categorie heeft elk product een eigen verkoopprijs. Een portfolio van producten binnen een (sub-)categorie levert ondersteunende informatie. Een dergelijke portfolio wordt hieronder weergegeven.




Voorbeeld 2: Voor de sub-categorie Klimplanten blijkt een 'ondergemiddelde' vestiging een veel lagere bruto marge te hebben dan een 'bovengemiddelde' vestiging maar wel bijna evenveel planten te verkopen. Nadere analyse leert dat de 'bovengemiddelde' vestiging meer hoge-marge-producten heeft opgenomen in het assortiment.
Het gevolg was een toename in de afzet van hoge-marge-producten en daardoor een hogere bruto marge.

Uit de figuur is af te leiden dat sub-categorie 2 absoluut koploper is binnen de afzet van categorie Ook valt op dat dit product een lage DCP per product heeft. Een verhoging van de bruto marge door bijvoorbeeld een prijsverhoging zou een sterke toename in de winstgevendheid kunnen realiseren als de afzet niet te sterk negatief beïnvloed wordt door die prijsverhoging. Met andere woorden dat de prijselasticiteit van sub-categorie 2 laag is. Het experiment om planten uit bijvoorbeeld de sub-categorie 1 meer display te geven in de winkel om zo de verkoop van deze planten met een veel grotere DCP te stimuleren is een interessante optie. Binnen de categorie moet de juiste plaats en behandeling gegeven worden aan de individuele producten (margerijke producten op ooghoogte in het schap, traffic builders moeten gepromoot worden, etc.). Op deze manier wordt gestimuleerd dat de margerijke producten binnen een categorie meer verkocht worden en de winstgevendheid voor de gehele categorie wordt verhoogd. Met de toeleverancier kunnen hierover afspraken worden gemaakt.

## **6.6** Gebruik voor tuincentra in de toekomst

De doelstelling binnen het deelproject 'Rendementsvergelijking en Categorie Management' is een methodiek te ontwikkelen die ketensamenwerking ondersteunt en betere beslissingen mogelijk maakt ten aanzien van zaken als ruimtetoedeling en assortimentssamenstelling. De toeleverancier en het tuincentrum spreken een gezamenlijke taal om over deze zaken objectiever meningen uit te wisselen. De methodiek is vanuit een beperkt deel van het assortiment ontwikkeld. Opschaling naar het gehele assortiment van het tuincentrum, naar een gehele tuincentrum-organisatie, en naar meerdere perioden in het jaar liggen binnen het mogelijke vervolgtraject. Voor een vervolgtraject binnen EuropaTuin en een optimale toepassing van categorie management in andere tuincentra(-ketens) vragen de volgende aspecten nog bijzondere aandacht:

- De toekomstige categorie manager bevindt zich op twee niveaus: centraal voor de gehele organisatie en op vestigingsniveau. De centrale categorie manager zorgt voor inkoop en adviezen over winkelinrichting en promotie-activiteiten. De ondernemers kunnen afwijken van dit advies indien daarvoor gegronde redenen zijn aan te dragen; het is juist leerzaam als ondernemers hiermee experimenteren

(bijvoorbeeld in verband met regiogevoeligheid). Het is verder van belang dat op één centrale plaats voor de gehele organisatie de categorie manager kan beschikken over de gegevens en de analysetools.

Dit heeft een aantal voordelen:

* efficiëntie: een centrale categorie manager kan routine opbouwen in het doen van ingewikkelde bewerkingen en analyses van de gegevens;
* technisch: het systeem waarop de analyses uitgevoerd worden hoeft maar één keer aangeschaft te worden en de gegevens kunnen eenvoudig gekoppeld worden;
* functionaliteit: centraal beschikbare gegevens geeft de categorie manager overzicht waardoor trends sneller zijn te onderkennen en onderlinge vergelijkingen makkelijker zijn te maken;
* kennisontwikkeling: de mogelijkheden van het systeem kunnen steeds verder uitgebreid worden door de specialisering van de categorie manager; kennis-ontwikkeling wordt versneld.

- Een organisatiestructuur waarbinnen kennisontwikkeling en -uitwisseling wordt gefaciliteerd is onontbeerlijk zowel binnen de tuincentra, als binnen de gehele tuincentrum-organisatie, als binnen de relatie met de toeleveranciers.
- Uniformiteit in de administratieve organisatie en daarmee in de registratie van gegevens dient te worden gewaarborgd in een 'registratieprotocol'. Eerlijke onderlinge vergelijking van vestigingen wordt daarmee mogelijk. Op het moment dat meer gegevens op productniveau beschikbaar komen is het raadzaam uniforme schappenplannen aan te houden om onderlinge vergelijking van vestigingen te vergemakkelijken.
- De invoering van de in het project ontwikkelde methodiek van categorie management en rentabiliteitsberekeningen zal een nieuwe vraag ontwikkelen naar gedetailleerdere informatie betreffende de prestaties van iedere categorie in elk filiaal.

  Bij de keuze van de technische infrastructuur dient rekening gehouden te worden met deze toenemende informatievraag. Toepassing van kassascanning lijkt daarbij de eerste belangrijke stap.
- Analyse van potentiële samenwerkingsverbanden met toeleveranciers vraagt verdere aandacht. Beoordeling van een toeleverancier vindt binnen de categorie

managementwerkwijze niet meer uitsluitend plaats op basis van inkoopprijs en productkwaliteit, maar ook op de bereidwilligheid van de toeleverancier tot samenwerking en gegevens- en kennisuitwisseling betreffende zaken als assortimentssamenstelling, productinformatie, promotie-activiteiten en displaybeleid.

## **6.7** Conclusies en aanbevelingen

Concluderend kan worden gesteld dat het ontwikkelde model een stevige basis vormt voor ketensamenwerking. Het verhogen van het rendement per vierkante meter winkeloppervlak is een gezamenlijk doel van zowel de detaillist (het tuincentrum) als de leveranciers. Een hoog schaprendement wordt met de toepassing van categorie management en de ontwikkelde rendementsberekeningsmethodiek zowel van belang voor de toeleverancier als voor het tuincentrum. De bouwstenen waaruit het schaprendement is opgebouwd zijn deels door het tuincentrum te beïnvloeden, deels door de leverancier en deels in een samenwerkingsverband tussen deze twee marktpartijen. Daarmee levert het ontwikkelde model een beslissings-ondersteunend instrumentarium op voor de verbetering van het rendement van de toe-leverancier, de individuele categorieën in het tuincentrum, alsook van het tuincentrum als geheel. Een belangrijk element is daarnaast dat een uniforme taal ontstaat op basis waarvan toeleveranciers en tuincentra kunnen communiceren.

Micro marketing is één van de middelen waarmee het rendement te beïnvloeden is. Kennis van de klantenkring maakt een betere afstemming mogelijk van zaken als assortiments-samenstelling, promotie-activiteiten, productontwikkeling en winkelinrichting op de eisen en wensen van de consument. Daarmee is het verband gelegd tussen de toepassing van micro marketing en ketensamenwerking. Categorie management en rendements-berekeningen geven handen en voeten aan micro marketing. De toepassing van de kennis van de klantenkring op de bedrijfsvoering wordt hiermee meetbaar gemaakt.

Met het ontwikkelde model zijn afwegingen ten aanzien van de winkelinrichting beter te maken.
Iedere vierkante meter winkelruimte krijgt een waarde door per categorie een rendement per vierkante meter te berekenen. In een afweging bij het toedelen van winkelruimte aan de

verschillende categorieën speelt dit rendement een rol. Het verzamelen van informatie om categorie management toe te passen kost tijd. Bovendien moet de ondernemer leren werken met het ontwikkelde model. Met het inschakelen van stagiaires van bijvoorbeeld Agrarische Hogescholen zou de benodigde informatie verzameld kunnen worden. Wellicht dat met deze Hogescholen afspraken te maken zijn om een jaarlijks terugkerend leertraject op te zetten. Voor de scholen biedt dit kansen om studenten kennis te laten maken met nieuwe marketingtechnieken. De tuincentrumondernemer is verzekert van een jaarlijkse update van gegevens om het model mee te vullen.

Formule-overwegingen maken het echter noodzakelijk om ook andere factoren mee te laten spelen dan het schaprendement. Zo zijn er categorieën die in de ogen van de consument in een tuincentrum thuishoren. Een te beperkt of eenzijdig assortiment wekt een negatief beeld op bij de consument. Daarnaast kunnen bepaalde categorieën een rol hebben van traffic-builder die in directe zin niet uitmunten qua schaprendement, maar wel veel klanten naar het tuincentrum trekken die hun (impuls-)aankopen doen in andere categorieën.

# 7. KENNISOVERDRACHT

(Dhr. Drs. C.A. de Bruijn, Freij Projecten B.V.)

## 7.1 Inleiding

In de afgelopen twee jaar is door verschillende partijen kennis opgebouwd rond de thema's micro marketing en categorie management. Deze kennis dient op een efficiënte en logische manier overgedragen te worden aan EuropaTuin-ondernemers en ook aan andere geïnteresseerden in de sector. De ervaring leert dat de meeste ondernemers niet of nauwelijks toekomen aan het lezen van rapporten. Schriftelijke overdracht heeft daarom meestal weinig effect. Ondernemers zijn wel geïnteresseerd en bereid tijd en geld te steken in activiteiten die direct voordeel brengen voor hun bedrijfsvoering. Naarmate de praktische herkenbaarheid van de stof groter is, stijgt de betrokkenheid. Daarnaast geldt dat ondernemers zelf een bron van informatie en ervaring vormen die van onschatbare waarde is. In andere sectoren wordt steeds vaker gebruik gemaakt van de zogenaamde 'Best Practice' methode om kennis over te dragen en om kennis binnen bedrijven beter te benutten. De werkgroep heeft hierom een voorstel gedaan om ook binnen dit project kennis m.b.v. 'Best Practices' over te dragen.

## 7.2 Doelstelling

De doelstelling van dit deelonderzoek is als volgt geformuleerd:
Draag de tijdens het project ontwikkelde kennis op het gebied van categorie management over aan ondernemers zodanig dat een grote mate van betrokkenheid gewaarborgd is, dat de kennis praktisch toepasbaar is en dat niet direct betrokkenen aangespoord worden ook met de kennis aan de slag te gaan.

Uit te voeren werkzaamheden
De essentie van de 'Best Practices' aanpak is het bij elkaar zetten van ondernemers of werknemers die vergelijkbare problemen/uitdagingen hebben. Elk van de deelnemers vertelt op welke wijze een bepaald probleem wordt aangepakt. Vervolgens wordt op basis van discussie bepaald wat de beste aanpak ('Best Practice') is voor dit probleem gebaseerd op praktische ervaringen en eventuele (nieuwe) theoretische inzichten. De groep accepteert vervolgens dat er volgens de 'Best Practice' wordt gewerkt en dat hier alleen van afgeweken kan worden als dit van te voren met redenen omkleed gemeld en geaccepteerd is. Deze uitzonderingsclausule zorgt ervoor dat er toch rekening gehouden wordt met specifieke lokale omstandigheden.

Als voordelen van de 'Best Practice' benadering kan gezien worden dat:

- het een bottum-up benadering is (dus niet de 'centrale' dicteert)
- het direct praktisch herkenbaar is voor de deelnemers
- het de aanwezige kennis benut
- er sturend kan worden opgetreden door een goede gespreksleider
- het de centrale organisatie ontlast van veel coördinatie werkzaamheden, maar wel de mogelijkheid geeft sturend en initiërend (nieuwe technieken en methoden, marktonderzoek) op te treden.

Voor de kennisoverdracht- en uitwisseling rond het thema categorie management is de volgende gefaseerde aanpak gemaakt.

Fase 1: Definiëren 'Best Practices' thema's

In overleg met de ondernemers van EuropaTuin en de betrokken kennisinstellingen is bepaald welke thema's in de ogen van de ondernemers het 'overdragen' waard zijn. Deze fase is in november 1997 afgerond en heeft een aantal specifieke thema's opgeleverd t.w. categorie
management en micro marketing. In overleg met Europatuin is besloten om het thema categorie management in relatie tot de productgroep klimplanten als testcase uit te werken.

Fase 2: Ontwikkelen 'Best Practices' draaiboek

Gegeven de thema's wordt een draaiboek ontwikkeld voor de feitelijke toepassing van de 'Best Practices' methodiek. Het draaiboek zal bestaan uit een aantal hoofdstukken, waarin onder andere aan de orde komen:

- de algemene 'Best Practice' opzet (waarom, hoe, voordelen)
- de te hanteren spelregels bij de 'Best Practice' aanpak
- een verkennend inhoudelijk hoofdstuk per kennisthema, met daarin een handleiding voor de verkenning
- een kennisoverdragend hoofdstuk gebaseerd op de onderzoeksresultaten van het project (case benadering)
- een hoofdstuk gericht op het bereiken van de 'Best Practice' voor het betreffende kennisthema
- checklists per kennisthema
- lijst met contactpersonen

Fase 3: Toepassen 'Best Practice' binnen EuropaTuin
Het draaiboek wordt vervolgens binnen EuropaTuin toegepast. Hierbij worden de ervaringen en resultaten van de uitgevoerde experimenten meegenomen. De fasen 2 en 3 zijn in augustus 1998 afgesloten.

Fase 4: Aanpassen 'Best Practices' draaiboek voor gebruik buiten EuropaTuin
Op basis van de daadwerkelijke ervaringen binnen EuropaTuin wordt het 'Best Practices' draaiboek aangepast. Hieruit ontstaan een tweetal producten namelijk:

- een modeldraaiboek 'Best Practice' wat door verschillende schakels/geledingen na specifieke aanpassingen en aanvullingen gebruikt kan worden bij kennisuitwisseling rond het hoofdthema's categorie management. Bij gebleken succes kan het model ook worden doorvertaald naar andere kennisuitwisselingsactiviteiten binnen en buiten AKK.
- Een of meerdere specifieke draaiboeken rond het onderwerp categorie management specifiek toegesneden op tuincentra.

Deze laatste fase is uitgevoerd de tweede helft van 1998.

## **7.3** Algemene best practices opzet

Het draaiboek moet algemeen toepasbaar zijn. Dus ook voor andere productgroepen en onderwerpen. Daarom is in de bijlage een beknopte weergave van de algemene ‘Best Practices’ werkwijze opgenomen.

Een ‘Best Practices’ sessie bestaat uit verschillende ronden:

| | | |
|---|---|---|
| voorronde | : | voorbereiding m.b.v. checklist |
| ronde 1 | : | inventarisatie |
| | | samenvatting |
| ronde 2 | : | verdieping |
| | | samenvatting |
| ronde 3 | : | voorstel Best Practice |
| | | samenvatting |
| ronde 4 | : | vaststellen Best Practice. |

In het vervolg van dit hoofdstuk vindt u een beknopte beschrijving van de ronden. De

bedrijfsspecifieke informatie die bij een Best Practices sessie vrijkomt, is uit deze versie gefilterd.

## 7.4 Case Best Practices Klimplanten

### 7.4.1 Inleiding

Waarom klimplanten centraal?

Tijdens de 'Best Practices' sessie stond de categorie klimplanten centraal. Waarom de keuze voor klimplanten?

Kernvraag voor de bijeenkomst was: 'Hoe optimaliseer je samen met de leverancier het rendement van een productcategorie, gegeven een bepaalde hoeveelheid ruimte?' Bij klimplanten werkt EuropaTuin nauw samen met één hoofdleverancier. Vandaar dat de categorie klimplanten aangewezen werd om proef te draaien met de 'Best Practices' aanpak.

Laat de ruimte renderen

Beperkte winkelruimte dwingt de ondernemer tot selectie van de producten die in het assortiment opgenomen worden. Daarbij is het de kunst om die producten/productgroepen te kiezen die het meeste bijdragen aan het rendement per $m^2$. De ondernemer probeert immers zoveel mogelijk te verdienen per ruimte-eenheid. Op dit moment gaat het nog goed in de branche. Concurrentie vanuit de hoek van de 'discount-tuincentra', supermarkten en bouwmarkten zorgt in toenemende mate voor een druk op de marges in de tuincentrumbranche. De ondernemers zullen daardoor gedwongen worden meer aandacht te schenken aan terugdringing van de kosten en verbetering van het rendement.

Kennis is voorsprong

EuropaTuin kiest er bewust voor om nu al actief vormgeven aan de toekomst. Daarbij is het motto 'Kennis is voorsprong'. Om te komen tot optimaal rendement zijn immers een aantal zaken van belang. Eén factor is kennis van en inzicht in de kosten- en opbrengstenstructuur van de verkochte producten en productgroepen. Vanuit die gedachte heeft het ATO het DCP model ontwikkeld. Van belang is ook uitwisseling en vergelijking van resultaten en ervaringen tussen ondernemers onderling. Op zo'n manier dat je er samen beter van wordt. Leren van elkaar dus. Actief inzetten van de opgedane kennis. Dat is de essentie van de 'Best Practices' werkwijze.

Rendement is meer dan alleen bruto-marge

Bruto-marge is niet de enige factor die het rendement van een product(-categorie) bepaalt. Door alleen te denken in bruto-marge worden belangrijke mogelijkheden het rendement te verbeteren over het hoofd gezien. De bruto-marge houdt immers geen rekening met andere kosten dan inkoopkosten of de omloopsnelheid of het ruimtebeslag van het product. Uiteindelijk probeert de ondernemer de ruimte zo optimaal mogelijk te exploiteren. De ruimte kost geld en in de ruimte werken mensen die geld kosten. Deze kosten bepalen mede het uiteindelijke rendement. De volgende factoren zijn daarom allemaal van belang: bruto-marge (te beïnvloeden door te variëren in verkoopprijs en inkoopprijs)afzet (te beïnvloeden door promoties, samenstelling assortiment, presentatiewijze etc.) kosten (te beïnvloeden door ander inzet van arbeid en kapitaal) ruimtebeslag (te beïnvloeden door voorraadgrootte/bestelhoeveelheid, assortimentsbreedte, potmaat, stapelwijze van producten etc.).
Bij de bepaling van het rendement moeten al deze factoren meegenomen worden.

DCP/$m^2$ als maatstaf voor het rendement
Het rendement wordt uitgedrukt in de directe winstgevendheid per vierkante meter winkelruimte.
Dat is de DCP/$m^2$, de Direct Category Profitability per $m^2$. De DCP/$m^2$ is niets anders dan de brutomarge met daarvan afgetrokken de kosten die voor het product/de productcategorie gemaakt moeten worden. Dat kengetal wordt bovendien gerelateerd aan het aantal $m^2$ dat daarvoor nodig is en aan de omloopsnelheid van de aangeboden producten. Brutomarge alleen kan een heel verkeerd beeld opleveren. De ene categorie heeft immers meer arbeid nodig dan de ander, of neemt meer vierkante meters in beslag of verkoopt minder snel. Al dat soort factoren werken door in het daadwerkelijke rendement.

Cijfers naast gevoel

Het ATO-DLO heeft de DCP/$m^2$ voor Europatuin in kaart gebracht bij de productcategorie klimplanten. Gemeten is bij de EuropaTuin ondernemers in Goes, Limbricht, Sneek, Tubbergen, Wilp en Woerden. Deze slag leverde interessante verschillen en inzichten op. Daarom is het belangrijk om naast het gevoel van de ondernemer te beschikken over cijfers. Pas dan kunnen eventuele verschillen ook verklaard worden. Zodat ondernemers kunnen leren van elkaars prestaties. Het onderzoek van het ATO-DLO heeft ook geleerd dat niet alle kostenfactoren even belangrijk zijn. Arbeidskosten springen er bij tuincentra bijvoorbeeld duidelijk bovenuit.

Bovendien maakt deze benadering duidelijk dat delen van kosten eventueel naar derden uitbesteed kunnen worden, door samenwerking.

Win-win situatie door samenwerking met de leverancier

De toeleverancier heeft er ook belang bij dat het rendement van de klant en zijn productcategorie zo hoog mogelijk is. ‘Als het goed gaat met de productgroep in het tuincentrum, gaat het ook goed met de toeleverancier’. Ondernemers en toeleverancier samen kunnen het rendement van de productcategorie optimaliseren. Het werken met één (professionele) toeleverancier kan leiden tot wezenlijke voordelen zelfs bij een gelijkblijvende inkoopprijs. Het stelt de toeleverancier in de gelegenheid om allerlei werkzaamheden op zich te nemen. Daardoor kunnen kosten worden gedeeld.

## **7.5** De Best Practices sessie

### 7.5.1 Voorronde: voorbereiding met checklist

Ter voorbereiding hebben de ondernemers een checklist ontvangen (zie bijlage). Deze is gebaseerd op de DCP inventarisatie die het ATO-DLO heeft gemaakt. De checklist is langs de thema’s marge, afzet, kosten en ruimte opgebouwd. Per thema zijn verschillende ‘draaiknoppen’ benoemd, ook weer op basis van het ATO onderzoek. Met ‘draaiknoppen’ worden bedoeld elementen waarmee de ondernemer marge, afzet, kosten en ruimte kan ‘sturen’. Oftewel, ‘draaiknoppen’ waarmee het rendement van een productcategorie kan worden beïnvloed.

Dat zijn:

Productgroeppresentatie

Ruimte en locatie

Presentatie en instore promotie

Prijszetting binnen het assortiment

Selectie en onderhandeling met toeleveranciers
Arbeidskosten
Huisvestingskosten/ruimtebeslag.

Per onderwerp zijn concrete vragen geformuleerd. Dat maakt de voorbereiding gemakkelijker en helpt de discussie op gang.

Evaluatie voorbereiding
Het bleek voor de meeste ondernemers ondoenlijk om de sessie voor te bereiden. Vooral de timing van de eerste sessie (midden in het topseizoen) speelde parten. Bovendien had men de checklist pas een aantal dagen van te voren in huis. Tijdens de discussie bleek dat de vragen in de checklist goed voldeden. Het was lastig om het effect van genoemde maatregelen of activiteiten uit te drukken in cijfers. Klimplanten vormen namelijk geen aparte kassagroep. Gevolg is dat de ondernemers niet beschikten over aparte verkoopgegevens voor klimplanten. Daardoor konden de effecten van bepaalde activiteiten meestal niet onderbouwd worden. De toeleverancier beschikt wel over relevante gegevens over verkopen en assortimentssamenstelling. Die gegevens zijn niet gebruikt bij deze Best Practices sessie. Deze mogelijkheid kwam nl. pas tijdens de sessie ter sprake. Voor een volgende Best Practices sessie is het waardevol om van te voren de gegevens van de deelnemende ondernemers op een rijtje te zetten. Hetzij als EuropaTuin zelf als het een productgroep betreft die een aparte kassagroep vormt. Hetzij met de input van de toeleverancier.

### 7.5.2 Resultaten ronde 1: De Inventarisatie

In ronde 1 hebben de ondernemers per onderwerp verteld hoe ze ‘de dingen doen’. Dat is gebeurd aan de hand van de vragen in de checklist. Per onderwerp hebben de ondernemers hun ‘praktijken’ (practices) toegelicht.

### 7.5.3 Resultaten Ronde 2: De Verdieping

Aanknopingspunten uit ronde 1
Uit de verhalen in ronde 1 worden de volgende aanknopingspunten voor de verdieping gehaald:
De ondernemers zijn tevreden over de resultaten met deze productcategorie daar waar het gaat om gerealiseerde kostenbesparing en gemak van werken. De samenwerking met de leverancier heeft dat mogelijk gemaakt.

Deze manier van samenwerking zou eigenlijk naar andere productcategoriën uitgebreid moeten worden.
Rest de vraag hoe je bij de productgroep klimplanten verdere verbeteringen kunt realiseren?
NB. Het feit dat de ondernemers nog voldoende andere problemen in hun bedrijf hebben, leidt ertoe dat verdere optimalisatie van het rendement van productcategoriën geen prioriteit heeft.

Er werd verder gediscussieerd aan de hand van de volgende stelling:

*'Meer sturing op assortimentssamenstelling en prijsstelling leidt tot hoger rendement van de productcategorie'*

### 7.5.4 Resultaten Ronde 3: Voorstel Best Practice Klimplanten

Centrale vraag
Om een Best Practice voor klimplanten te formuleren, stelt de gespreksleider aan elke deelnemer de volgende vraag:

*'Wat zou er in de seizoenen 1999 en 2000 concreet moeten gebeuren om meer te halen uit de productgroep klimplanten?'*
Voorstellen
De beantwoording van die vraag leverde een aantal voorstellen op. Die mondden vervolgens uit in de Best Practice.

### 7.5.5 Resultaten Ronde 4: De Best Practice voor Klimplanten

Uit de discussies in de eerste drie rondes werden de volgende conclusies getrokken:
Het gaat zo goed in de tuincentrumbranche dat begrijpelijkerwijs op dit moment nog de echte 'drive' ontbreekt om meer te halen uit een productgroep, in dit geval klimplanten.
Door opkomende concurrentie wordt het in de nabije toekomst belangrijk om 'alles eruit te halen wat erin zit'. EuropaTuin kiest er bewust voor om nu al vorm te geven aan die toekomst. Vandaar o.a. deze 'Best Practices' sessie met als doel: optimaliseren van het rendement van de productcategorie klimplanten, in samenwerking met de leverancier.
De productgroep klimplanten herbergt voldoende potentieel om het rendement (let op: rendement is veel meer dan bruto-marge alleen) ervan te verbeteren. Bovendien vinden de ondernemers de omvang van het potentieel interessant genoeg om tijd en aandacht te steken

in rendementsverbeterende activiteiten.
Wat is nodig om rendementsverbetering te realiseren?
Meer aandacht voor en betrokkenheid bij de productgroep van ondernemers en verantwoordelijke medewerkers.
Meer uitwisseling en vergelijking tussen ondernemers over o.a.: verkoopresultaten, assortimentssamenstelling, presentatie en ervaringen.
Concrete ‘draaiknoppen’ voor verdere rendementsverbetering van de productcategorie klimplanten zijn:
productverzorging.
presentatie van het product.
samenstelling van het assortiment.
prijsstelling.

Alle deelnemers onderschrijven deze conclusies. Vervolgens wordt de ‘Best Practice’ voor klimplanten geformuleerd. Gezien het bedrijfsspecifieke karakter van de ‘Best Practice’ is die niet in deze versie van het draaiboek opgenomen.

**Bijlage 1: Productgroepen EuropaTuin**

| | |
|---|---|
| 1 | Kamerplanten |
| 2 | Snijbloemen |
| 3 | Zijdebloemen |
| 4 | Potterie |
| 5 | Gewasbescherming |
| 6 | Meststoffen |
| 7 | Grondproducten |
| 8 | Bollen/knollen/zaden |
| 9 | Gereedschap |
| 10 | BBQ |
| 11 | Verlichting |
| 12 | Tuinmeubelen |
| 13 | Bestratingsmaterialen |
| 14 | Tuinhout |
| 15 | Blokhutten |
| 16 | Vijvermaterialen |
| 17 | Dierbenodigdheden |
| 18 | Bomen/heesters/coniferen |
| 19 | Vaste planten |
| 20 | Seizoensgroen |
| 21 | Vrachtkosten |
| 22 | Kado-artikelen |
| 23 | Kerst/Pasen/seizoensfeer |
| 24 | Diversen |

**Bijlage 2: MOSAIC klantengroepen en klantentypen**

**Groep 1 Geslaagde Genieters (type 1, 2, 3, 4 en 5):**

Vrijstaande koopwoningen, middelbare leeftijd, hoge opleiding en inkomen

**Groep 2 Gedreven Groeiers (type 6, 7, en 8):**

Twee-onder-een-kap koopwoningen, jonge/middelbare leeftijd, hoog inkomen, kinderen

**Groep 3 Families Doorsnee (type 9, 10, 11, 12 en 13):**

Gehuurde rijtjeshuizen, jonge gezinnen met kleine kinderen, middelbare opleiding

**Groep 4 Slimme Solisten (type 14, 15, 16, 17 en 18):**

Flatbewoners in binnenstad, studenten, hoge opleiding, laag inkomen, geen kinderen

**Groep 5 Gemengd laag Welstandigen (type 19, 20, 21, 22, 23 en 24):**

Gehuurde flats, jonge twee persoons huishoudens, lage opleiding, laag inkomen

**Groep 6 Rustende Rijn Reizigers (type 25, 26, 27 en 28):**

Huurflats en bejaardenhuizen, hoge leeftijd, lage inkomens

**Groep 7 Grijzende Gelovigen (type 29, 30, 31 en 32):**

Rijtjeshuizen, lage welstand, lage opleiding, oudere kinderen

**Groep 8 Confessionele oudere Gezinnen (type 33, 34, 35, 36 en 37):**

Twee-onder-een-kap, middelbare leeftijd, oudere kinderen

**Groep 9 Konservatieve Kerngezinnen (type 38 en 39):**

Grote huishoudens in traditionele dorpsomgeving, lage opleiding

**Groep 10 Boerenfamilies (type 40 en 41):**

Woonachtig in buitengebieden, middelbare leeftijd, oudere thuiswonende kinderen

**Bijlage 3: Participanten in project Micro marketing**

**Projectleiding Micro marketing:**

Ir. M. Mesken en Ir. R.G.H.M. Ramakers
Productschap Tuinbouw
Postbus 90403, 2509 LK Den Haag
Tel: 070 3041234
Fax: 070 3478181

**Informatiezuilen**

Drs. F. Koldijk
Koldijk Consultants B.V.
Melde 21, 1422 NS Uithoorn
Tel: 0297 569074
Fax: 0297 562091

**Micro marketing:**

Mevr. Ir. L. Rutten
TNO-Voeding
Postbus 360, 3700 AJ Zeist
Tel: 030 6944592
Fax: 030 6954186

Drs. C.A. de Bruijn
Freij Projecten B.V.
Maaibeemd 43, 4824 NC Breda
Tel: 076 5416314
Fax: 076 5425125

P. Pijpers
EuropaTuin/Hoofdkantoor
Postbus 422, 3440 AK Woerden
Tel: 0348 439530
Fax: 0348 413994

Mevr. Ir. M. Hack,
Mevr. Ing. K.L. Zimmerman
LEI-DLO
Postbus, 29703, 2502 LS Den Haag
Tel: 070 3308259
Fax: 070 3615624

**Categorie management:**

Ir. R. van Leusen en Ir. W. van de Wetering
ATO-DLO, Divisie Systeemkunde
Postbus 17, 6700 AA Wageningen
Tel: 0317 475342
Fax: 0317 475347

**MOSAIC-database:**

Experian Nederland B.V.
Drs. G. Zandbergen
Postbus 8114, 3503 RC Utrecht
Tel: 030 2417111
Fax: 030 2417100

**Bijlage 4: Kennisverspreiding**

Rapportages:

AKK projectnaam en nummer: Micro marketing als Keteninstrument (SG-95036)

Titel rapport: Informatiezuil Groenbranche; een marktverkenning

Naam auteur: Drs. F. Koldijk

Code ketenkennisgebied: 3.2

Aantal pagina's: 24

Contactpersoon: Productschap Tuinbouw

Datum uitgave : april 1996

Status: openbaar

Dit rapport bevat de uitkomsten van het onderzoek naar behoeften, eisen en wensen rond een informatiezuil voor de verkoop van sierteeltproducten. Verder komen aan de orde perspectieven voor gebruik, verkenning van beschikbare hard- en software en beschikbaarheid van multimedia materiaal.

AKK projectnaam en nummer: Micro marketing als Keteninstrument (SG- 95036)

Titel rapport: Strategische waarde van Micro marketing

Subtitel: Een segmentatie-instrument voor de sierteeltsector?

Naam auteurs: Ir. C. Smits, Ing. K.L. Zimmerman

Code ketenkennisgebied: 3.2

Aantal pagina's: 23

Contactpersoon: Productschap Tuinbouw/LEI-DLO

Datum uitgave : januari 1998

Status: openbaar

In dit rapport worden randvoorwaarden en kritische succesfactoren bij de invoering van postcodesegmentatie en de strategische waarde ervan beschreven. Hierin zijn de uitkomsten van literatuuronderzoek over het gebruik van postcode segmenteringssystemen in diverse bedrijven uit verschillende branches verwerkt. Ook zijn in het rapport de gegevens van 12 interviews verwerkt met bedrijven die postcodesegmentering al toepassen.

Artikelen:

AKK projectnaam en nummer:Micro marketing als Keteninstrument (SG- 95036)

Titel: Micro marketing als Keteninstrument

Subtitel: Marktgericht ondernemen

Naam auteur: Ir. M. Mesken

Code ketenkennisgebied: 3.2

Verschenen in : Handelswijzer nr. 2, 20 januari 1998

Pagina's: 8 t/m 9

In dit artikel wordt uiteengezet wat micro marketing en category management is, hoe het in de tuinbouwpraktijk gebruikt kan worden en hoe het handvatten biedt aan marktgericht ondernemen.

AKK projectnaam en nummer:Micro marketing als Keteninstrument (SG-95036)

Titel: Rendement, kostenbeheersing en category management in model

Interview met Ir. R. van Leusen (ATO-DLO)

Naam auteur: K. Verdonschot

Code ketenkennisgebied: 2.2

Verschenen in : Tuinzaken nr. 1, januari 1998

Pagina's: 42 t/m 45

In dit interview wordt uiteengezet hoe de opbrengst van productgroepen in een tuincentrum te optimaliseren is door samenwerking tussen verschillende schakels in de handelsketen. Verder wordt het in het kader van het project opgezette model voor category management als keteninstrument uitgelegd.

AKK projectnaam en nummer: Micro marketing als Keteninstrument (SG- 95036)

Titel: Micro marketing Sierteelt, 'de branche loopt op dit punt twintig jaar achter'.

Interview met Ir. M. Mesken (Productschap Tuinbouw)

Naam auteur: K. Verdonschot

Code ketenkennisgebied: 3.2

Verschenen in : Tuinzaken nr. 3, maart 1998

Pagina's: 38 t/m 39

In dit interview wordt het gehele project geëvalueerd. Aan de orde komen de verschillende deelterreinen van het onderzoek, de behaalde resultaten en de mogelijkheden en beperkingen

van de toepassing van micro marketing in de praktijk.

Presentaties

AKK projectnaam en nummer: Micro marketing als Keteninstrument (SG- 95036)

Spreker: Drs. C.A. de Bruijn (Freij Projcten B.V.)

Presentaties: AKK-workshop, 23 mei 1996

Workshop 'Nieuwe verhoudingen in de keten', 31 oktober 1996

AKK-congres, 17 december 1996

NVT-Managementdagen, 30 september 1997

AKK projectnaam en nummer: Micro marketing als Keteninstrument (SG- 95036)

Spreker: Ir. M. Mesken (Productschap Tuinbouw)

Presentaties: Diverse presentaties voor ondernemers EuropaTuin in 1996 en 1997

Bloemenbureau Holland, 7 oktober 1996

Experian B.V., 17 oktober 1996

Marketing Team Boomkwekerij, 13 december 1996

AKK-Sectorteam Siergewassen, 13 mei 1997

Bloemenveiling Holland, 9 september 1997

Tijdens bovenstaande presentaties is informatie gegeven over micro marketing, informatiezuilen, categorie management en het doel, de opzet, de voorlopige resultaten van het project plus de mogelijkheden van het gebruik in de praktijk.

## Bijlage 5: Algemene Best Practices opzet

Het is de bedoeling dat dit draaiboek algemeen toepasbaar is. Dus ook voor andere productgroepen en onderwerpen. Daarom in deze bijlage een beknopte weergave van de algemene 'Best Practices' werkwijze.

### *Algemene uitleg*

**Wat is Best Practices?**

- uitwisselen van ervaringen en informatie over vergelijkbare problemen/uitdagingen door ondernemers/medewerkers.
- via discussie vaststellen van de beste aanpak ('Best Practice') van het probleem.
- accepteren dat er voortaan volgens de 'Best Practice' wordt gewerkt.
- afwijken van 'Best Practice' mogelijk; alleen als voldoende beargumenteerd en geaccepteerd.

**Waarom Best Practices?**

- kennis laten aansluiten bij de praktijk.
- benutten van de kennis van ondernemers.
- ontlasten van de centrale organisatie.
- verdieping van de kennis door discussie.

**Hoe werkt Best Practices?**

- kies een actueel thema/probleem.
- laat ondernemers vertellen over de huidige werkwijze daarbij.
- verdiep vervolgens de werkwijze door over en weer vragen te stellen.
- pak de 'beste' elementen uit de werkwijze.
- stel vervolgens gezamenlijk de 'Best Practice' vast.
- verplicht elkaar tot het volgen van de 'Best Practice'.
- afwijken kan altijd mits op basis van goede argumenten.
- op basis van de ervaringen kan 'Best Practice' aangepast worden.

**Voordelen Best Practices methode**

- het heeft direct effect.
- de methode staat dicht bij de praktijk.

- het is zelfsturend.

***Spelregels***

**Algemeen**

- goede voorbereiding aan de hand van de checklist.
- zonder voorbereiding niet meedoen.
- cijfers, indien beschikbaar, tellen zwaarder dan meningen.
- bereidheid tot open luisteren met wederzijds respect.
- elkaar laten uitspreken en niet oordelen.
- verdiepende vragen stellen die leiden tot het begrijpen van dingen.
- niet aanvallend gedrag.
- de gespreksleider is de baas.
- beter weinig gedragen afspraken dan veel, niet geaccepteerde afspraken.

**Proces**

- Verschillende ronden:

| | | |
|---|---|---|
| voorronde | : | voorbereiding m.b.v. checklist |
| ronde 1 | : | inventarisatie |
| | | samenvatting |
| ronde 2 | : | verdieping |
| | | samenvatting |
| ronde 3 | : | voorstel Best Practice |
| | | samenvatting |
| ronde 4 | : | vaststellen Best Practice |

- Rapportage door moderator (gespreksleider) op hoofdlijnen.

**Wie aanwezig?**

- ondernemers.
- vertegenwoordiger centrale organisatie (indien van toepassing).
- toeleverancier(s) (indien van toepassing).
- moderator (gespreksleider).
- eventueel derden met verstand van zaken over het ‘Best Practices’ thema.

**Bijlage 6: checklist: Toelichting van de activiteiten per draaiknop**

| | | **Effect op:** | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Draaiknoppen. Wat doet u?** | **Beantwoording:**<br>**Omschrijving activiteiten** | **Bruto-marge** | **Afzet** | **Kosten** | **Ruimte-beslag** |
| **Product(groep) presentatie:** | | | | | |
| uitstraling schap qua samenstelling<br>assortiment:<br>hoeveel soorten klimplanten voert u?<br>(breedte assortiment)<br>hoe diep is het assortiment?<br>Varieteiten per prijsklasse | | | | | |
| spiegelen van het schap:<br>wat doet u om schappresentatie netjes te houden? | | | | | |
| productkwaliteit:<br>wat is zwaarte v. d. inkoopkwaliteit?<br>Hoe vindt ingangscontrole plaats?<br>Wat doet u aan productverzorging?<br>Wat doet u aan uitval? | | | | | |
| **Ruimte en locatie in de winkel**<br>staat het assortiment binnen? | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Staat het assortiment buiten?<br>Wat is het aantal m2?<br>Welke productgroepen staan in de buurt?<br>(maak evt. een tekening van de opstelling in de winkel) | | | | | |
| *Vervolg: pag. 2* | | **Effect op:** | | | |
| **Draaiknoppen. Wat doet u?** | **Beantwoording:**<br>**omschrijving activiteiten** | **Bruto-marge** | **Afzet** | **Winkelkosten** | **Ruimte-beslag** |
| **Presentatie en In-store promotie**<br>gebruikt u steek- of hangkaarten?<br>Welke informatie staat er bij de displayinfo infozuil<br>hoe en welke productinformatie verstrekt u?<br>geeft u verzorgingstips en hoe?<br>Maakt u gebruik van voorbeeldtuinen? | | | | | |
| **Prijszetting binnen assortiment**<br>welke prijsklasses hanteert u en werkt u met verschillende niveau's binnen bepaalde types? Waarom? | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 5. **Selectie en onderhandeling met toeleveranciers**<br>met hoeveel leveranciers werkt u bij deze categorie?<br>Welke voordelen realiseert u en hoe?<br>Denk aan afspraken m.b.t. logistiek, inkoopprijs, teeltwijze etc. | | | | | |
| *Vervolg: pag. 3* | | **Effect op:** | | | |
| **Draaiknoppen. Wat doet u?** | **Beantwoording:**<br>**Omschrijving activiteiten** | **Bruto-marge** | **Afzet** | **Winkelkosten** | **Ruimte-beslag** |
| 6. **Arbeidskosten:** | | | | | |
| uitbesteden werkzaamheden aan leverancier:<br>uitprijzen<br>etiketteren<br>aanbrengen productinformatie<br>schapmanagement | | | | | |
| wijze van aanleveren:<br>wat is aanleverfrequentie?<br>Levert 1 leverancier bijvoorbeeld gemengde karren aan? | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Bestelwijze:<br>bestelt u on line bestellen waarbij leverancier levert zodra voorraadhoogte daarom vraagt?<br>Welke afspraken heeft u over de invulling van het assortiment? Denk bijvoorbeeld aan een vaste kalender voor het overgrote deel en ruimte voor de leverancier om met actuele en marge-aantrekkelijke soorten aan te vullen | | | | | |
| *Vervolg: pag. 4* | | **Effect op:** | | | |
| **Draaiknoppen. Wat doet u?** | **Beantwoording:**<br>**Omschrijving activiteiten** | **Bruto-marge** | **Afzet** | **Winkelkosten** | **Ruimte-beslag** |
| productinformatie:<br>brengt uw personeel het zelf aan of is het uitbesteed? Hoe?<br><br>Schap- en productverbeteringen: | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 7. **Huisvestingskosten / ruimtebeslag** | | | | | |
| voorraadhoogte in schap:<br>welke gemiddelde voorraad houdt u aan?<br>Wat is de beschikbare hoeveelheid<br>ruimte? | | | | | |
| Leverfrequentie:<br>hoe vaak krijgt u aangeleverd? | | | | | |
| Productgrootte:<br>met welke potmaat werkt u?<br>wat is de producthoogte? | | | | | |

**Bijlage 7: Adressenlijst**

EuropaTuin hoofdkantoor
Postbus 422
3440 AK WOERDEN
Tel.: 0348 439530
Fax: 0348 413994

Contactpersoon: Paul Pijpers

Deelnemende ondernemers
ATO-DLO, Divisie Systeemkunde
Postbus 17
6700 AA WAGENINGEN
Tel.: 0317 475342
Fax: 0317 475347

Contactpersonen: Roel van Leusen en Willem van de Wetering
Freij Projecten BV
Werftseweg 2
4823 ZG BREDA
Tel.: 076 5416314
Fax: 076 5425125

Contactpersoon: Kees de Bruijn