



CAPTAIN LU, GENERAL BISCUITS

'Duurzame groei, in omzet en marge'

Lu, General Biscuits is Captain of the Category geworden in 'koek & biscuit en tussendoortjes'. Met uitstekende cijfers ook. Maar weinig fabrikanten kregen tweemaal een acht van de ondernemers en supermarktmanagers.

De onderzoekscijfers (zie de tabel rechtsonder) zijn in Breda met trots ontvangen. Lu, General Biscuits scoort over de hele linie significant hoger, ten eerste vergeleken met de directe concurrenten van 'koek & biscuit' en 'tussendoortjes', en ten tweede vergeleken met alle leveranciers.

Met name twee keer een volle 8 voor productvernieuwing en voor media-ondersteuning doen verkoopdirecteur Jan Willem Balk en trade marketing manager Jolanda Laurijsen goed. Balk: "Het illustreert dat de supermarktbeslissers zien wat voor werk wij leveren op die punten. Het is voor beslissers op hoofdkantoren niet altijd even makkelijk om paraat te hebben hoe afzonderlijke aanbieders presteren, al is het maar vanwege tijdgebrek. En dat geldt voor ondernemers en supermarktmanagers wellicht net zozeer. Daarom zijn we hen ook erkentelijk voor deze beoordeling."

"Bovendien illustreert het de waardering van onze inspanningen in twee categorieën", voegt Laurijsen toe. "In het onderzoek zijn 'koek & biscuit' en 'tussendoortjes' als één categorie genomen, terwijl de retailers en wij als aanbieder deze als twee categorieën beschouwen. Dus in feite zegt het iets over ons werk op twee terreinen."

Hoogste rendement

Toch zien Balk en Laurijsen ook een 'maar': de 7,3 op het punt van marge en omloopsnelheid. Zij hadden hier ook een 8 verwacht. Laurijsen baseert zich op de volgende cijfers: "In de categorie 'koek & biscuit' is onze 'base-omzet' per schapmeter, dus exclusief promoties, met € 3.109 op jaarbasis (MAT periode 5) maar liefst 15% hoger dan het categoriegemiddelde en 6% hoger dan de nummer twee in de categorie. En in de categorie 'tussendoortjes' zitten we 13% boven het categoriegemiddelde, met € 3.483 'base-omzet' per schapmeter, en 8% boven de nummer twee."

Wat blijkt hieruit? Dat het assortiment van Lu een veruit veel hogere omzet oplevert dan het assortiment van alle andere aanbieders in ten eerste 'koek

& biscuit' en ten tweede 'tussendoortjes'.

Balk: "En dat binnen 'snacks & zoetwaren'; een groep die bekend staat om hoge marges, zeker in vergelijking met andere dkw-groepen. Met andere woorden, we zijn de respondenten uit het onderzoek erkentelijk voor de waardering, maar uit onze berekeningen blijkt dat het rendement dat wij bieden, gewoonweg uitstekend is."

Waarom wil Balk dit benadrukken? "Ik vraag me af of de retail altijd weet hoeveel de producenten bijdragen aan het schaprendement. De juiste analyse bewijst dat wij hier terdege in slagen. De retail is altijd op zoek naar het hoogste rendement, want de meters zijn duur. Dus kijkend naar het rendement op de ruimte: wij helpen om dat schaarse goed rendabel te maken in alle categorieën waarin we actief zijn."

Voorzichtig met introducties

En dit misverstand moeten we meteen uit de weg ruimen: Lu, General Biscuits maakt die cijfers niet alleen bekend op een moment dat het het bedrijf goed uitkomt. De hoge base-omzetten per schapmeter – tegelijk met de waardering uit het 'captains'-onderzoek – komen voort uit een jarenlang beleid, waaraan dag in, dag uit gesleuteld wordt. Balk: "We zijn marktleider in beide categorieën. Ons marktaandeel in 'koek & biscuit' is 9%. Ons marktaandeel in 'tussendoortjes' is 38% (YTD t/m periode 5, food exclusief Aldi/Lidl). Die 9% lijkt weinig, maar die categorie is gewoonweg veel gefragmenteerder en heterogener – met veel meer aanbod in private label ook. Maar die twee marktleidende posities zijn wel het resultaat van jarenlang weloverwogen opereren met innovaties, introducties, promoties en media-ondersteuning. En niet in de laatste plaats: met ter zake kundig advies voor de retail."

Met dat beleid doelt Balk eigenlijk niet eens op het enorme aanbod van Lu met onder meer Scholiertje, Bastogne, ChocoMoments, Oreo, Prince, Berenvriendjes, Time Out en het aanbod Liga

Captain: Lu, General Biscuits

Categorie: Koek & biscuit en tussendoortjes

MilkBreak, YoBreak, EverGreen, FruitKick en Continue. Dat is allemaal op de markt en die merken en varianten zijn welbekend, maar: "In tegenstelling tot die veelheid en merken onder de paraplu-merken Lu en Liga, zijn we juist heel voorzichtig met ons introductiebeleid. We eisen van onszelf dat we een hoge succesfactor hebben op al onze introducties. Lu, General Biscuits was eerst onderdeel van Danone, en sinds een tijd van Kraft. Dat houdt in dat we van hier tot Zuid-Amerika artikelen kunnen overnemen van zusterbedrijven, maar dat doen we juist niet. Elk nieuw koekje en elk nieuw tussendoortje onder de naam Lu of Liga moet zich enorm bewijzen. Alle varianten van al deze submerken hebben meer dan bestaansrecht, want we leggen het ons zelf op om bij wijze van spreken een staart van langzaamlopers in het assortiment te vermijden. We bouwen ook geen oeverloze reeks smaakvarianten uit in deze submerken."



De Koekjesfabriek van Lu, opvallend promotiemiddel voor in supermarkten.



Trade marketing manager Jolanda Laurijsen en verkoopdirecteur Jan Willem Balk, met de nodige wegwijzers...

Omzetplafond

"In feite kunnen we ook dat illustreren", aldus Laurijsen. "We willen een sterk basisassortiment, waarvan de omzet en de doorstroming sterk worden, zijn en blijven. Dat assortiment moet bestendig zijn en de retail een duurzame groei opleveren, duurzaam in de zin van 'het is vandaag succesvol maar het moet morgen ook nog succesvol zijn.' We introduceren niet omwille van enkel en alleen succes op korte termijn, daar belast je de retail alleen maar mee. Ter illustratie: 20% van onze omzet behalen we met producten die in de laatste twee jaar op de markt zijn gekomen zonder dat dit ten koste van de basis is gegaan. De introducties die wij op de markt brengen, dienen op langere termijn aan het basisassortiment te worden toegevoegd. Zo ga je van omzetplafond naar omzetplafond. Ander cijfer: ons bedrijf boekte in 2005 € 100 miljoen omzet in alle categorieën waarin het actief is; dat is vandaag de dag € 140 miljoen (MAT periode 5)."

Share of voice

"Jolanda heeft het nu in feite over ons business model 'Icons for Generations': gezond basisassortiment, duurzame innovatie en een bewezen track record, met 'renoveren, innoveren, communiceren' als motto", vertelt Balk. "En dat is in feite waar we die ene 8 voor hebben gekregen. Hoge markt- en ook marketingeisen die we aan elk product stellen, niet alleen de intrinsieke kwaliteit, maar ook de merksympathie en -bekendheid. Daar komt ons ondersteuningsbeleid bij, waar we ook een 8 voor hebben gekregen. 90% van ons portfolio ondersteunen wij above the line, op tv, op internet en in print. Bijvoorbeeld: bijna elk Lu- of Liga-merk heeft zijn eigen commercial, Time Out, ChocoMoments, MilkBreak, EverGreen, noem maar op. Onze 'share of voice', dus ons media-aandeel, is minimaal twee keer zo groot als ons marktaandeel, zowel in 'koek & biscuit' als in 'tussendoortjes'. Van de top-100 van tv-adverteerders zijn we de nummer twaalf, en van de top van tv-adverteerders in food de nummer zes."

Koekjesfabriek

Het heeft er in dat geval veel van weg dat de ondernemers en supermarktmanagers die advertising van Lu, General Biscuits waarnemen, maar Balk en Laurijsen wijzen ook op 'below the line', in de supermarkt.

Balk: "We hebben een eigen buitendienst die de beslisser op de winkelvloer zoveel mogelijk ondersteunt. We zoeken relevante en aantrekkelijke instore-middelen. En ondernemers weten ons te vinden. Zo hebben we jaren geleden de Koekjesfabriek ontwikkeld, een ware verleiding voor kinderen om in de supermarkt naar te kijken. Die Koekjesfabriek toert nog steeds met veel succes door de supermarkten van Nederland. Maar ook hebben we displays ontwikkeld die vanuit welk standpunt in de winkel dan ook de shopper prikkelt en verleidt. We werken aan een gezonde prestatie van het reguliere schap, maar we willen ook optimaal presteren op de activatieplekken in de supermarkt zodra de mogelijkheid zich voordoet."

Laurijsen: "En die moet dan ook afgestemd zijn binnen ons gehele ondersteuningsbeleid. Time Out op tv, dan ook Time Out op display, eenvoudig gezegd. Daar volgt dan ook uit dat we niet met hagel willen schieten. Sterker nog, we volgen nauwgezet welke promotie welk resultaat oplevert. We hante-

ren intern een promotie-evaluatie-instrument dat ons laat zien welk type promotie van de laatste acht jaar welke extra's oplevert, in termen van kosten, additionele omzet en liftfactor."

Track record

Die afstemming en samenwerking zoekt Lu, General Biscuits ook met de retailorganisaties zelf. "We hebben voor 'koek & biscuit' en voor 'tussendoortjes' elk een category business team, met merkspecialisten, categoriespecialisten, specialisten op sales en op logistiek. Ze zijn verantwoordelijk voor volume-inschattingen, introducties, promoties en ondersteuning en zoeken zoveel mogelijk aansluiting met wat de retail kan en wil."

Balk: "Dat is geen kwestie van alleen afzonderlijke category managementprojecten, dat is een kwestie van elke dag of elke week operationeel besluiten en overleggen met de handel, bijvoorbeeld op basis van elkaars activiteitenkalender bij promoties, of schapaanpassingen. Zo werken de disciplines nauw samen. We zitten kort op de bal."

Laurijsen vult aan: "Bij verschillende formules vervullen de categorieën 'koek & biscuit' en 'tussendoortjes' verschillende rollen, zelfs al is dat maar minimaal. We verzorgen uitgebreide categorie-analyses waarin we factoren als schaprendement, ruimtetoekenning, promotie-effectiviteit en het onderscheidend vermogen van een formule versus de concurrentie meenemen. Daarnaast verdiepen we ons ook in de verschillen in shopper en shoppergedrag per formule, de mate van impuls, verleiding en vulling en verschillen in aankoopfrequentie en besteding per boodschap. Ook daarin willen we een sterk track record uitbouwen, om te bewijzen dat we een reputatie hoog te houden hebben als het om rendement gaat. Die reputatie leidt er ook toe dat als retailers met een complexe kwestie zitten in 'koek & biscuit' of 'tussendoortjes', ze ons gewoon kunnen bellen. En ons antwoord moet die reputatie weer versterken. Dan word je ook gezien als een echte category leader."

Beoordeling Lu, General Biscuits versus aanbieders 'zelfde categorie' en alle leveranciers.

	Oordeel Lu, General Biscuits	Gemiddeld oordeel aanbieders 'zelfde categorie'	Gemiddeld oordeel alle leveranciers
Marge/omloopsnelheid	7,3	7,2	6,5
Promoties	7,0	7,1	6,8
Innovatie	7,7	7,1	6,9
Geregelde productvernieuwing en introducties	8,0	6,9	6,8
Media-ondersteuning	8,0	7,0	7,0
Verpakking/uitstraling	7,3	7,2	7,1