

# Fabrikant, wat ga je straks met de klantenkaart van AH doen?

Een tijd geleden heeft Albert Heijn een pauze ingelast bij de opzet van 'mijn persoonlijke AH'. Maar het heeft er alles van weg dat AH met die klantenkaart en dus met consumentengegevens aan de slag gaat. Waar krijgen fabrikanten dan mee te maken? Tips en waarschuwingen van Constant Berkhout, die dit herhaaldelijk maakte bij retailers in Engeland en Frankrijk.

Door: **Constant Berkhout** Foto's: **archieffoodpersonality**

In Nederland en ook in het buitenland zijn er genoeg formules die de klantenkaart links laten liggen. Ze lijken nauwelijks interesse te hebben: uit tijdgebrek, ze twijfelen aan de effectiviteit, of zien op tegen de kosten. Maar Tesco in Engeland bijvoorbeeld maakt duidelijk dat het gebruik van een klantenkaart voor de formule tot grote successen kan leiden.

Ook aartsrivaal Sainsbury liet een tijd terug nog weten tevreden te zijn met die keuze. In het halfjaarverslag van 2010, ging bestuursvoorzitter Justin King er wat uitgebreider op in. Hij vertelde hoe Sainsbury door de klantenkaartanalyse omzet- en winstgroei had weten te behalen. King wees op vier voordelen:

1 - Klanten kopen in steeds meer verschillende categorieën bij Sainsbury. Ze houden van de punten die ze sparen en worden steeds loyaler. Tegen de tijd dat het Kerstmis is, staat de klantenkaart vol met punten. In die kerstmaand, die voor de supermarkt omzet zo cruciaal is, kan Sainsbury ervan op aan dat shoppers die punten verzilveren. De klantenkaart is dus een middel om de klant trouw te houden en zo bij te dragen aan een goede kerstomzet;

2 - Sainsbury neemt steeds meer assortimentsbeslissingen op basis van klantenkaartgegevens. Sainsbury past het assortiment aan op grond van klantgegevens en het ontwikkelt ook innovaties op grond van de aankoopgegevens.

3 - In plaats van korting voor iedereen richt Sainsbury de promoties op producten die shoppers al graag kopen of daartoe bereid lijken;

4 - Als Sainsbury een nieuwe winkel opent, gaat het aan de hand van de klantenkaart na welke consumenten belangrijke klanten zijn en wie daarvan voor de nieuwe supermarkt geschiktere klanten zijn. Sainsbury communiceert in die 'pas open'-periode direct met die kaarthouders. Bij bestaande vestigingen weet Sainsbury op tijd welke klanten afhaken of welke klanten die een

Sainsbury met een lage frequentie bezoeken, bereid zijn om een groter Sainsbury-filiaal in die marktomgeving te bezoeken.

In FoodPersonality van oktober 2008 beschreef ik hoe de klantenkaart het category management bij zowel retailers als fabrikanten in landen als Engeland en Frankrijk ingrijpend heeft veranderd. Ik voorspelde toen dat AH en C1000 de klantenkaart als strategisch wapen in de verzadigde, Nederlandse markt zouden gaan gebruiken. Let wel, lange tijd heeft C1000 praktisch zonder klantenkaart geopereerd.

We zijn nu vier jaar verder. Ik besef: mijn geduld wordt op de proef gesteld. C1000 wordt afgebouwd en zal straks niet meer bestaan. AH leek wel dicht bij het strategische gebruik van klantenkaartdata. Begin dit jaar kwam het bericht dat Albert Heijn één miljoen Bonuskaart-houders persoonlijke aanbiedingen wilde doen, in het kader van AH's strategie om AH tot 'persoonlijke supermarkt' te ontwikkelen. Negen maanden later is dit gebruik van de data weer van tafel. AH-directeur Sander van der Laan liet in het Algemeen Dagblad weten: "De wet op de privacy is erg ingewikkeld." Dat is een bijzondere opmerking, omdat die wetgeving niet is veranderd toen AH over die nieuwe stap met de klantenkaart begon na te denken. Niettemin is het terecht dat Van der Laan dit punt zwaar laat wegen. Juist de AH-klant is doorgaans hoger opgeleid. En die is kritischer als het om het gebruik van zijn privé-gegevens gaat dan klanten van andere formules. En dat weet AH zelf ook. Van de andere kant, kijken we naar hoe AH in het verleden grote stappen in de bedrijfsvoering aan zijn klanten heeft uitgelegd, dan mag je verwachten dat juist AH de klant op een geruststellende manier kan uitleggen wat het wél en wat het níet doet bij zo'n stap – en dan nog op een onderhoudende toon ook.



Constant Berkhout is zelfstandig adviseur voor category management en shopper insights. Hij werkte voorheen onder meer voor PepsiCo. Berkhout is geregeld gastschrijver in dit blad.

Maar er is nog iets anders: in de media spitst het gebruik van aankooppatronen van (burgers en) consumenten zich altijd toe op de aantasting van de privacy. Ook het gebruik van klantenkaarten komt altijd in die hoek te liggen. Het gekke is nu dat dat gebruik van die persoonlijke aanbiedingen niet eens de meest winstgevende en invloedrijke eerste stap hoeft te zijn. Dat kan iets heel anders zijn. Kijk ten eerste maar naar wat Justin King over de klantenkaart van Sainsbury vertelt. En ten tweede, ondertussen werkt ook AH gewoon verder aan iets anders dan persoonlijke aanbiedingen. Vorig jaar startte AH strategische experimenten met diverse externe bureaus. Voorbeelden van strategische analyses zijn:

- Welke artikelen zijn het meest prijsgevoelig? Tot waar kun je gaan met je prijs en bij welk artikel?
- Met welke redenen gaat de klant boodschappen doen? (Denk aan weekvoorraad, koopjesjacht, tussendoor verswaren als brood of melk of bijvullen, de avondmaaltijd etc., etc.)

Tegenover deze twee vragen zijn die persoonlijke

aanbiedingen – hét gevoelige onderwerp in de media – eigenlijk behoorlijk eenvoudig.

### Zelf doen, niet zelf doen

Na de experimentele fase is AH begin dit jaar met het Amerikaanse bedrijf EYC gestart. Met dat bedrijf werkt AH-moeder Ahold in de VS al. EYC maakt deel uit van Symphony Technology Group, een holding van data- en softwarebedrijven. De naam zegt het al, die holding heeft ook een klein belang in het in onze branche bekende marktonderzoeksbureau SymphonyIRI.

Voor Zaandam is werken met externe bureaus een ingrijpende beslissing. Jarenlang verzamelde AH alle transacties met de Bonuskaart en ook met de Airmiles-kaart. Die transacties benutte AH echter heel incidenteel, al dan niet samen met leveranciers. Als een retailer een berg klantenkaartgegevens heeft, is de verleiding groot om snel zelf analyses erop los te laten en ermee aan de slag te gaan. En dan strandt het ergens... Want bij supermarktketens als Albert Heijn en ook Sainsbury, dat het ook eerst zelf probeerde, kwam de commerciële vertaling maar niet van de grond. Het leek de afgelopen jaren het terrein te worden van bedrijven die daar thuis in zijn. Dat laatste komt vooral ook door Tesco en Dunnhumby. Dat Dunnhumby is de stuwende kracht geweest voor de Tesco-klantenkaart. Tegenwoordig is Dunnhumby allang niet meer van de oprichters, maar van Tesco zelf. Wat tot een bijzondere situatie heeft geleid: supermarktketens binnen en buiten Engeland zijn van de expertise van Dunnhumby gebruik gaan maken en zijn daardoor dus op dit punt klant geworden van een Tesco-dochter. Komen we nog op terug.

### Omslag Sainsbury

Het verhaal van AH en zijn klantenkaart lijkt veel op dat van Sainsbury. Tot 2007 gebruikte Sainsbury de klantenkaartgegevens nauwelijks. De marketingafdeling zette de gegevens van de kaart met de naam Nectar (de klantenkaart van Sains-

bury, BP en zijn pompstations en doe-het-zelfretailer Homebase) alleen voor direct marketing in. Dit kennen we ook van AH. Ooit dacht ik in die tijd: 'Wow, ze hebben nu echt mijn boodschappen van de afgelopen tijd op een rij gezet!' Maar als je de volgende ochtend op kantoor kwam, bleek iedereen dezelfde actie met Grand'Italia-pasta te hebben gekregen. Een collega, samenwonend maar zonder kinderen, kocht één keer luiers voor iemand anders en ontving daarna een paar kwartalen achter elkaar een luiercartie.

Sainsbury werkte eerst samen met een wat traditioneler onderzoeksbureau, TNS, bij ons bekend als TNS Nipo. Dit liep stroef: de gebruikte dataset was beperkt (steekproef van 15% van de klanten), de inkopers van Sainsbury werden niet (met doelstellingen) aangespoord, Sainsbury stelde maar één analist beschikbaar en waarschijnlijk had het wat traditionelere marktonderzoeksbureau TNS niet genoeg specifieke expertise en software. Er gebeurde weinig, leveranciers van Sainsbury deden maar mondjesmaat mee. In 2007 overhandigde Sainsbury de kaartgegevens aan het toenmalige LMG (dat bij ons de Air Miles lanceerde). Een jaar later al gebruikte Sainsbury de uitkomsten van LMG en deden honderden leveranciers mee. De samenwerking met LMG resulteerde in creatieve ideeën, zoals kortingsbonnen bij de kassa en acties via de smartphone.

### AH en EYC

Wat voor Sainsbury en LMG geldt, kan op korte termijn ook voor AH en EYC gelden. Albert Heijn kan de software voor zichzelf houden, maar het is veel interessanter voor AH om een commercieel model te ontwerpen waar leveranciers betalen voor de instandhouding van de klantenkaartsoftware. AH kan er zelfs winst mee maken. Dus als AH en EYC leveranciers gaan werven, moeten die beseffen hoe dat kan gaan uitpakken. Ik heb inmiddels meegedaan aan de introductie van klantenkaartgegevens en -systemen in tien Europese landen. Op grond van die ervaring geef ik hier de kansen en de risico's weer in de relatie tussen de retailer en de leverancier.

### Experiment

Op de eerste plaats moet de retailer natuurlijk de gehele backoffice gereed krijgen, ofwel: alle individuele kassatransacties verzamelen en opslaan. De softwareconsultant segmenteert de huishoudens op basis van lifestyle en bestedingen/aankoopfrequentie. Samen met de consultant stelt de retailer een aantal projecten op die in alle categorieën snel nieuwe inzichten geven, in het geval van AH bijvoorbeeld:

- Welk type huishoudens hebben we door de voetbalplaatjes aangetrokken en hoe lang blijven ze bij ons?
- Of: van welke huishoudens worden de aankopen bij ons minder na de ombouw van een nabijgelegen C1000 tot een Jumbo?

Daarnaast bepaalt de retailer welke commerciële vraagstukken geregeld op categorieniveau rugkeren en een vaste rapportage in het systeem



*Een afwijkend aankoopgedrag van een klant, maar dan in een geregisseerde situatie. BN'er Jort Kelder komt een Albert Heijn in Amsterdam uit met alleen maar artikelen van het Albert Heijn-merk Puur & Eerlijk. Overigens heeft Kelder als presentator van een evenement van het Vakcentrum eens bekend nauwelijks een supermarkt te bezoeken, alleen af en toe zijn Sparretje in het dorp.*

gaan vormen. Aan het einde van die fase nodigt de retailer vaak zo'n drie leveranciers uit. Op die manier kan de retailer zien of de software ook in een andere omgeving werkt. Bij de start van Dunnhumby voor een Franse retailer bleek bijvoorbeeld dat er veel tijd zat tussen de formulering van de analysevraag en de levering van het rapport op internet.

De uitgenodigde leveranciers brengen slimme analisten mee en een strategisch categorievraagstuk. Het is voor de fabrikant zeer de moeite waard om bij die 'happy few' te horen: hij verkrijgt niet alleen eenmalig gratis gegevens of analyses en daardoor nieuwe inzichten, ook versterkt hij aldoende de band met de retailer. De experimentele fase duurt voor de retailer zo'n drie tot vijf jaar en voor de fabrikant zo'n zes maanden. Sommige retailers zoals Carrefour analyseren de gegevens liever grondig, voordat zij die beschikbaar stellen aan meer leveranciers. Een andere factor is de training van inkopers. Als de inkopers jarenlang voor de onderhandelingen met leveranciers een conflictmodel hebben gehanteerd, vergt de stap naar het delen van informatie een flinke culturomslag en moet de directie van de retailer daar de nodige aandacht aan besteden.

### Huwelijksreis

Tot nu toe heeft de retailer alle kosten van het systeem en de consultancy gedragen en de retailer vindt het inmiddels tijd worden om de kosten door te schuiven naar de leveranciers. Leveranciers worden geworven. De verkoopdirecteur van een leverancier haast zich om zich in te schrijven, want hij beseft meteen dat dit een kans is om de reputatie van het category management van zijn bedrijf te verbeteren. Maar, zegt de retailer, dan moet hij wel eerst de klantenkaartgegevens kopen. En de consultant die met de retailer samenwerkt, paait met een introductiekorting. Vaak richt de retailer een joint venture op met de consultant, waarin beiden 50/50 de winst delen.



*Bestuursvoorzitter Justin King van Sainsbury: 'Door onze klantenkaart kopen klanten in meer categorieën dan voorheen, met kerst blijven ze ons trouwer dan voorheen, en we bepalen ons aanbod meer op grond van klantengedrag dan voorheen.' Aldus King in het halfjaarverslag 2010.*



Het verbaast me steeds weer dat alleen al de inzet van zo'n nieuwe technologie (hier: klantenkaartsoftware) tot nieuwe, verfrissende inzichten leidt. Op de huwelijksreis vermaken de retailer en de leverancier zich met analyses die relatief makkelijk in de praktijk te vertalen zijn. Een voorbeeld is een beslissingsboomanalyse die tot 5 à 8% meer categorie-omzet leidt, zelfs in een verzadigde markt.

## Oogsten

Omdat zowel retailer als leverancier in die eerste analysefase een duidelijk rendement maken, loopt de huwelijksreis na een jaar vlekkeloos over in een driehoeksverhouding. De fabrikanten tekenen in op meer categorieën en meer complexe analyses, die buiten de standaardsoftware vallen. Ook melden meer leveranciers zich aan de poort. Voor elke trade marketing-afdeling van de fabrikanten wordt het een kwestie van keuzes maken. De specifieke klantenkaartsoftware vraagt tijd, die niet aan andere klanten of databronnen kan worden besteed. Ook wordt nu scherper naar het budget gekeken. Op de huwelijksreis was het verrassend genoeg vaak de marketingafdeling die het budget op tafel legde, omdat marketing vaak het onderzoeksbudget beheert en met onderzoeksbureaus onderhandelt. De directie van de retailer legt de inkopers doelstellingen op hoeveel omzet zij uit het klantenkaartsysteem moeten genereren. Sommige inkopers willen alleen nog rapportages of analyses zien die op hun eigen klantenkaartgegevens gebaseerd zijn. Veel onderwerpen komen aan bod, van generieke analyses zoals het zoeken naar aankoopverschillen per regio, tot 'ik toon omzetgroei aan van mijn laatste introductie, op basis van jouw klantenkaart', een analyse die de fabrikant wil gebruiken om van de retailer een tegenprestatie te krijgen.



*Albert Heijn geeft altijd korting via de Bonuskaart, maar niet alleen: soms experimenteert AH met volumekorting, ook voor klanten zonder Bonuskaart, zoals hier ooit op de wijnafdeling van een wat grotere AH.*

## Integratie

In deze fase verloopt het spel tussen de retailer en fabrikant soepeler. De inkoper beseft dat meerdere databronnen nodig zijn om de categorie en de shopper van die categorie goed te begrijpen, bijvoorbeeld panelgegevens van consumentenbestedingen die naar andere retailers zijn afgevoerd. De fabrikant heeft duidelijke keuzes gemaakt welke en hoeveel mensen vrij worden gemaakt voor de analyse van de klantenkaartsoftware. De aard van de vraagstukken verandert. De nadruk verschuift van categorie- en verkooponderwerpen naar marketing- en winkelpuntanalyses. Bijvoorbeeld: de marketingafdeling van de fabrikant bereidt een nationale campagne voor door een nieuw product eerst in vier testwinkels uit te proberen. Of: de fabrikant vergelijkt effecten van mediagebruik en test abri's, radio of regionale radio versus 'alleen instore' etc., met allerlei tussenvarianten. En dit kan ook: in Engeland heb ik vergaande stappen meegemaakt. Buitendienstmedewerkers van leveranciers hadden alle klantenkaartdata van een bepaalde winkel op zak en bespraken met de bedrijfsleider van die winkel de 'shopper-kpi's' (aantal bezoeken, aantal huishoudens en welk type, bestedingen, bestedingshoogte, etc.). Dat deed de fabrikant in opdracht van de retailer. De fabrikant was per winkel verantwoordelijk voor de categorie waar hij mee opereerde. Toch heel wat anders dan gewoonweg displaybestellingen noteren, zoals in ons land.

## Risico's

Bij de aankoop en de integratie van klantenkaartsystemen loopt de fabrikant deze risico's:

1) Het wordt duurder.

Aan het begin doen de retailer en de consultant aantrekkelijke prijsconcessies (eerste jaar met korting, tweede categorie gratis etc.), maar die vallen weg en verbeteringen in het aanbod komen tegen meerkosten beschikbaar (data op winkelniveau, uitsplitsing naar formulevarianten, extra standaardrapportages etc.).

2) Je zit eraan vast

De aankoop van klantenkaartdata is, in tegenstelling tot data van Nielsen en GfK, geen vrijblijvende optie, maar de retailer rekent op de jaarlijkse omzet uit klantenkaartdata. In Frankrijk is het voorgekomen dat de inkoper op de account manager druk bleef uitoefenen door te dreigen met de intrekking van diens promoties of de verkleining van diens assortiment.

3) De retailer als big brother

De analyses van de fabrikant zijn voor de retailer geheel transparant. Klinkt goed en vertrouwenswaardig, maar door de software kan de retailer zien welke analyses de fabrikant uitvoert en wat de uitkomsten zijn. Laat we maar voorzichtig stellen dat dit nogmaals het belang van een zo objectief en onafhankelijk mogelijke rol van de trade marketing-afdeling benadrukt.

4) Van wie is de consultant?

Tenslotte is er nog dit risico: Dunnhumby is volledig eigendom van Tesco, maar treedt in diverse

landen als consultant op voor andere retailers, zoals Casino in Frankrijk, Kroger in de VS en Grupo Pam in Italië. Als een fabrikant in de VS informatie deelt over bijvoorbeeld de marketingstrategie in de samenwerking met Dunnhumby (als consultant van Kroger), is die informatie indirect toegankelijk voor Dunnhumby-eigenaar Tesco. En Tesco is concurrent van Kroger in de VS. Is dat wat een leverancier wil? En wat gebeurt er als Tesco en Kroger in hetzelfde marktgebied, in dezelfde regio gaan opereren? Het is ook nog de vraag of de mededingingswetgeving hier een antwoord op heeft. Een retailer kan kiezen of hij zaken doet met een dochter van een concurrent, maar de fabrikant die gevraagd wordt, zit vast aan de consultant die de retailer gekozen heeft.

Om risico's als deze uit te bannen wat voorwaarden voor de samenwerking tussen retailer en fabrikant bij het gebruik van klantenkaartgegevens:

1) Duik niet ad hoc in de klantenkaart, maar zet een koers op middellange termijn uit en maak per jaar een inschatting van de verwachte opbrengsten en investeringen. Breid de investering stap voor stap uit (bijvoorbeeld het aantal categorieën of diensten) om iets achter de hand te hebben als het rendement onverhoopt te laag is.

2) Maak de investering intern zichtbaar in je de 'winst-en-verliesrekening per klant' en leg de kosten voor een deel bij je marketingafdeling, naarmate die afdeling er gebruik van maakt.

3) Leg aan het begin van het jaar met de retailer vast welke kwesties en onderwerpen je dieper gaat analyseren. Bespreek deze in workshops met alle beslissers waarin de consultant een faciliterende rol speelt.

4) Als je salesman bent: eigen je die klantenkaartgegevens niet toe als een overwinning van de salesafdeling, maar betrek marketing er meteen bij, om de data zo breed en diep mogelijk te gebruiken.

5) Internationale leveranciers kunnen een beroep doen hun collega's in het buitenland, om de kosten die de consultant vraagt en de analysemogelijkheden die hij biedt, te benchmarken.

6) Evalueer geregeld met de retailer en de consultant over het type onderwerp en het proces.

7) Ga eerst lopen en dan rennen. Wellicht komen voor sommigen de vier bovenstaande fasen iets te modelmatig over, maar onthou dan in ieder geval dat niet alles tegelijk hoeft en kan.

8) Maak de klantenkaart niet te groot en niet te klein. Te klein: ik heb vaker meegemaakt dat een retailer hoog inzette met de klantenkaart, maar dat inkopers gewoon op de oude weg voortgingen en de klantenkaart links lieten liggen: gemiste kans. Dring er bij die inkoper op aan om méér met die klantenkaartgegevens te doen. Te groot: er zijn retailers geweest die met de klantenkaartgegevens op zak opeens de hele omgang met fabrikanten veranderden. Alles moest voortaan op basis van klantenkaartgegevens; ook een gemiste kans. Want als fabrikant kun je soms met goede ideeën komen zonder die kaart. En retailers ook. ■