

Balansen, een onderbelicht terrein

Veel retailers hebben de afgelopen jaren meer grip gekregen op hun voorraden door de inzet van slimme ict-systemen. Het oude balansen, dat voorheen door het eigen personeel werd gedaan, komt hierdoor bijna niet meer voor. Toch zou balansen hoger op de agenda moeten staan. De kennis en professionaliteit van balansbureaus is hierbij onmisbaar, meent retail-adviseur René Salimans. In dit artikel zoomt hij in op de voordelen die kunnen worden behaald door supermarkten.

DOOR: RENÉ SALIMANS



In het afgelopen nummer van RetailTrends ging Salimans in op de resultaten van balansaudits in zeven branches, die zijn uitgevoerd door Balansbureau FMCG te Lelystad. Het artikel werd afgesloten met een viertal inleidende grafieken waarin 23 supermarkten met elkaar zijn vergeleken. De audits werden uitgevoerd in het najaar van 2008. Het betreft supermarkten uit vier verschillende formules met een gemiddelde jaorumzet van zo'n zes miljoen euro (consumentenprijs, inclusief btw). De kleinste winkel meet zevenhonderd vierkante meter; de grootste 3600. Twaalf supermarkten hebben een slijterij.

Assortimentsbreedte > Het aantal artikelen dat de 23 supermarkten aanbieden (exclusief vers en tabak) is te zien in grafiek 1 en wordt gerelateerd aan de totale verkoopvloeroppervlakte (VVO). De rangschikking is aflopend op basis van VVO. De grootste winkel links, van 3600 vierkante meter heeft vijf keer meer oppervlakte dan de kleinste winkel rechts van 700 vierkante meter. Het valt hierbij op dat de spreidingsverhouding van de VVO niet op dezelfde wijze correleert als het aantal gevoerde items. De grootste winkel voert 14.702 artikelen; dat is niet eens het dubbele van de 8573 artikelen die de kleinste winkel op voorraad heeft. Het verschil kan

worden verklaard door:

- Het aantal items dat men per artikel op voorraad heeft.
- De wijze waarop men dit aanbiedt (hoe hoog zijn de schappen; hoe zijn zij gevuld, hoe breed zijn de gangpaden).
- Hoeveel ruimte is er voor displays, actietafels, etc.
- Lopen schappen door per productgroepfamilie of creëert men eilanden.
- Hoeveel ruimte krijgt vers en in dit geval ook de slijterij die de ene

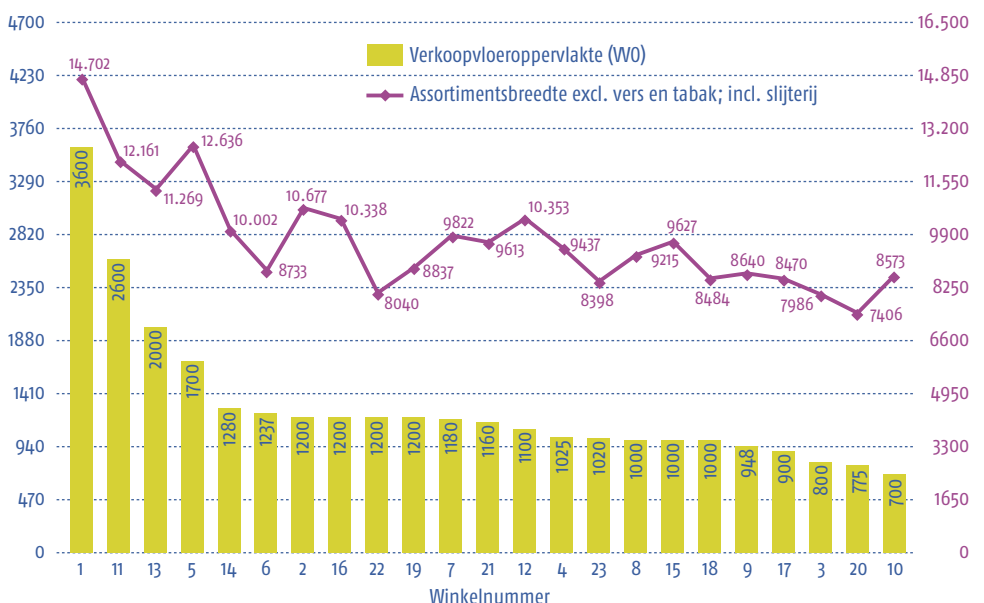
Het ophogen van de waarde met slechts een procent of twee à drie maakt het verschil tussen succes en falen

winkel wel heeft en de andere niet?

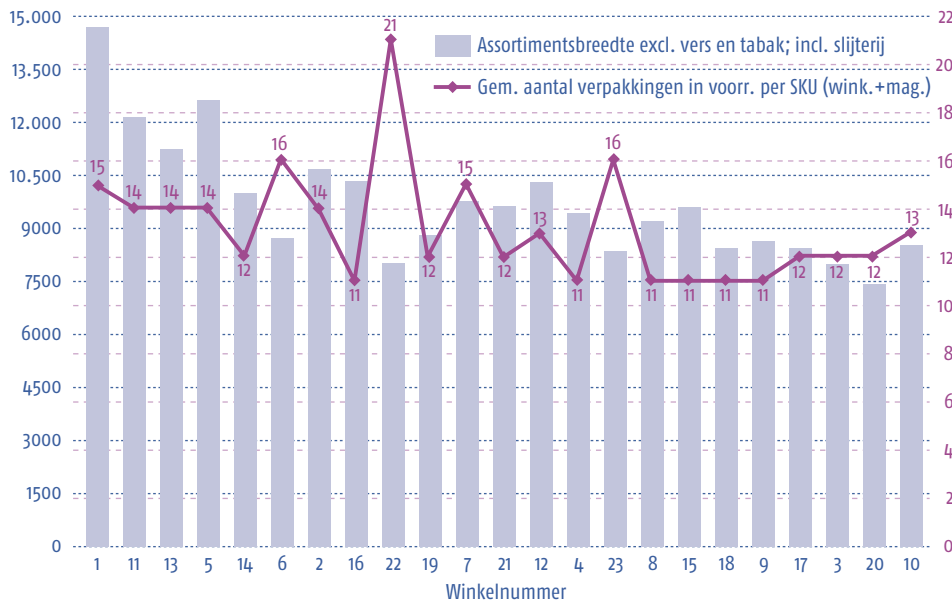
- Hoe verdeelt men de ruimte voor en achter de kassa, en hoeveel ruimte vergt de informatie/servicebalie?
- Dat bovenstaande keuzes het resultaat enorm beïnvloeden blijkt uit winkel 5 die met 1700 vierkante meter en 12.636 items meer herbergt dan winkel 11 die met 2600 vierkante meter 12.161 artikelen voert. Zo heeft winkel 10 met 700 vierkante meter 8.573 items en winkel 22 met 1200 vierkante meter slechts 8.040 producten.

Assortimentsbreedte

Grafiek 1



Gemiddeld aantal verpakkingen in voorraad per artikel



Gemiddeld aantal verpakkingen in voorraad per artikel > In grafiek 2 (rangschikking winkelnummers op VVO) is te zien dat winkel 22 met gemiddeld 21 verpakkingen per Stock Keeping Unit (SKU) extreem veel voorraad heeft. Ook winkel 6 met zestien, winkel 7 met vijftien en winkel 23 met zestien verpakkingen springen eruit.

Het is complex de drie tot nu toe genoemde variabelen te verbinden, maar het onderstaande staatje maakt duidelijk hoe enorm de uitkomsten verschillen op basis van de keuzes die worden gemaakt. Winkel 22 heeft een oppervlakte die bijna twee keer minder is dan die van winkel 11, maar herbergt ongeveer evenveel artikelen. Winkel 19 is exact even groot als winkel 22, maar heeft 37 procent(!) minder voorraad. En winkel 10 is met 700 vierkante meter 42 procent kleiner dan winkel 19, maar heeft zelfs vijf procent meer voorraad.

Gewogen gemiddelde consumentenprijs per verpakking in voorraad > De laatste dimensie die wordt toegevoegd is de gemid-

delde consumentenwaarde van de voorraad. De lijn in grafiek 3 kan vrij vlak lijken, maar het verschil tussen winkel 5, met een gemiddelde prijs van 2,38 euro, en winkel 20, met een gemiddelde prijs van 1,65 euro, is 44 procent. Als men zich realiseert dat de netto marge van een supermarkt flinterdun is, dan kan het ophogen van de waarde met slechts een procent of twee à drie het verschil maken tussen succes en falen. De keuzemix van producten die men aanbiedt en de wijze waarop men deze etaleert en ondersteunt beïnvloeden uiteraard de doorstroming. Verder kun je wellicht verwachten dat de grootste winkel (1), met het breedste en diepste assortiment (14.702 SKU's) beter in staat is een hogere gemiddelde voorraadwaarde te scoren. Er is daar immers meer ruimte voor duurdere 'flankers', producten die het aanbod breder en dieper maken en de klant daarmee meer keuze biedt, waardoor de winkel een voorkeurspositie kan krijgen boven andere winkels. Met een gemiddelde prijs van 2,11 euro is dat echter niet het geval.

Voor alle producten voorzien van een met code gelabelde schapruimte wordt tevens de out of stock duidelijk

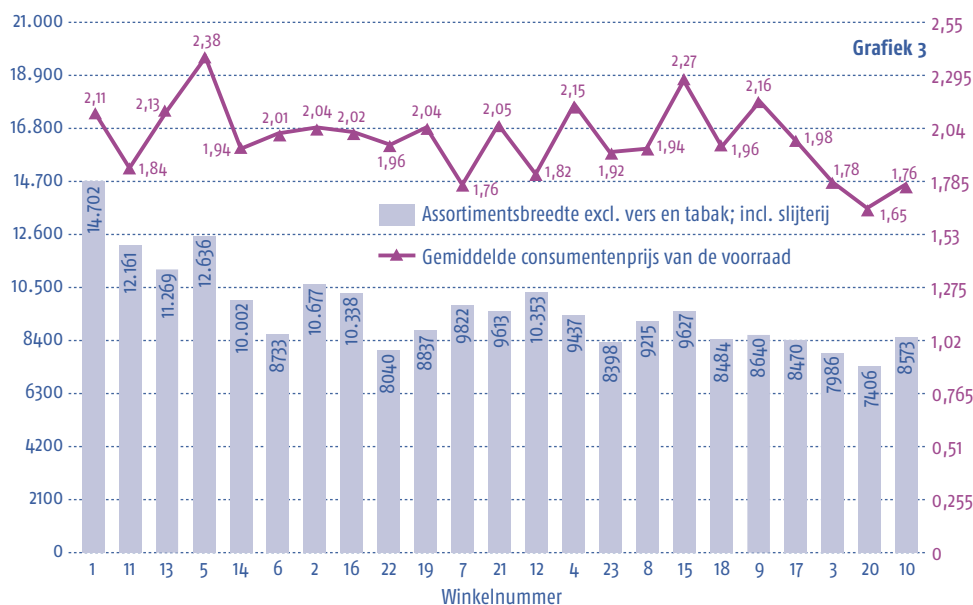
Koffie, thee, filters > In grafiek 4 zoomen we nader in om te zien of er interessante verschillen bestaan in de keuzes die supermarkten maken in het voorraadaanbod. Daartoe kiezen we de productgroepfamilie koffie/thee/filters, die belangrijk is voor de traffic en relatief eenvoudig is qua aanbod omdat het gaat om een beperkte en vrij homogene mix van merken en huismerken. Prijssignalen moeten hier het verschil maken.



	winkel 11	winkel 22	winkel 19	winkel 10
WO (m ²)	2600	1200	1200	700
Assortimentsbreedte; aantal SKU's in voorraad	12.161	8.040	8.837	8.573
Gemiddelde voorraad in verpakkingen per SKU	14	21	12	13
Totaal aantal verpakkingen in voorraad	170.254	168.840	106.044	111.449



Gewogen gemiddelde consumentenprijs per verpakking in voorraad



De grootte van de winkel maakt niet heel veel uit in de breedte van het aanbod: winkel 1 (geheel links) van 3600 vierkante meter voert 240 verschillende SKU's. Winkel 10 (geheel rechts) van 700 vierkante meter heeft 182 SKU's. Boeiend is de knik in de lijn waar winkel 22 begint. De hoogte van de groene staaf maakt duidelijk dat deze winkel even groot is als de winkels 14, 6, 2 en 16 links ervan, maar het aantal SKU's ligt fors lager. Winkel 17 voert deze groep relatief

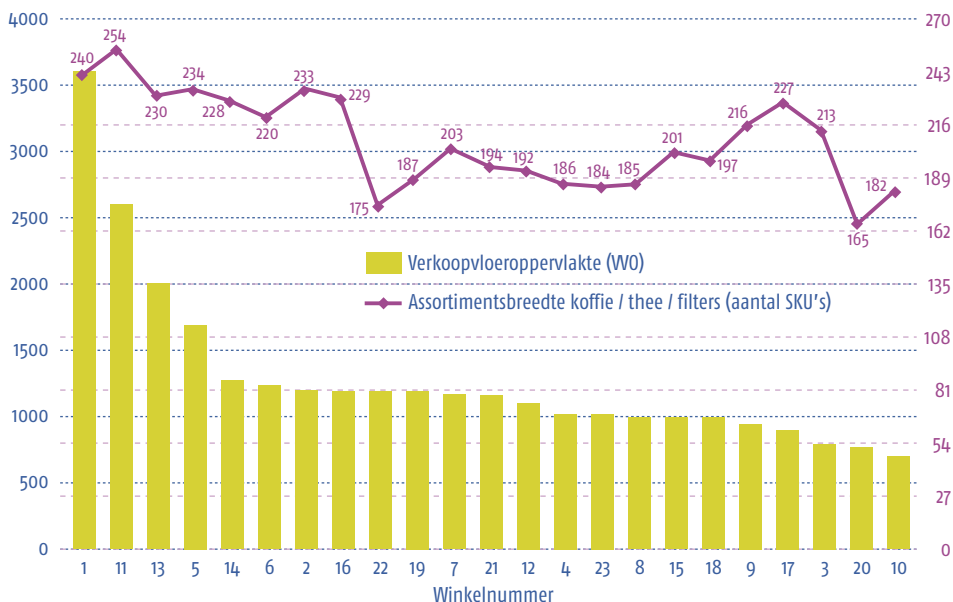
breed en winkel 20 extra smal.

Het voert te ver nog verder in detail te gaan, maar als men de assortimentsbreedte vermenigvuldigt met het gemiddeld aantal verpakkingen in voorraad, dan scoort winkel 1 het hoogste met 6.160 verpakkingen voorraad en winkel 8 het laagste met 2.405; een factor 1 staat tot 2,6. De gemiddelde waarde van de voorraad is het hoogst in winkel 21 met 2,26 euro en het laagst in winkel 6 met 1,70 euro.

Een sector waar balansen de aandacht ook verdient zijn parfumerieën en drogisterijen

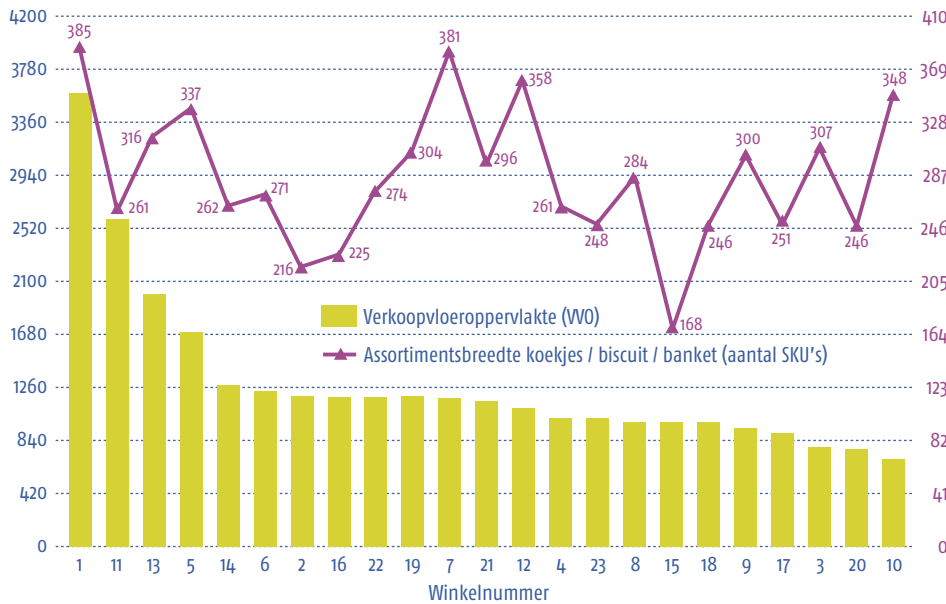
Koekjes, biscuit, banket > In grafiek 5 (op pagina 30), waar de productfamilie koekjes, biscuit en banket is bekeken, is een groot verschil te zien met grafiek 4. Dat komt omdat de keuze en verscheidenheid in deze productfamilie oneindig is. Een winkel kan ervoor kiezen zich hiermee te profileren. Belangrijk is dat alle winkels worden geteld na het inladen van de sinterklaas-artikelen. In tegenstelling tot koffie zijn er spectaculaire verschillen te zien: winkel 11 met 2600 vierkante meter voert 261 SKU's. Winkel 7 is met 1180 vierkante meter 55 procent kleiner, maar heeft een assortimentsbreedte van 381 (+46 procent). Winkel 10 gaat er met 700 vierkante meter vol voor met 348 verschillende artikelen. Winkel 15 met 1000 vierkante meter biedt slechts 168 varianten aan. Winkel 1 scoort het hoogste met 11.550 verpakkingen voorraad en winkel 4 het laagste met 3.132; een factor 1 staat tot 3,7. De gemiddelde waarde van de voorraad is het hoogst in winkel 1 met 1,51 euro en het laagst in winkel 11 met 1,12 euro.

Koffie / Thee / Filters



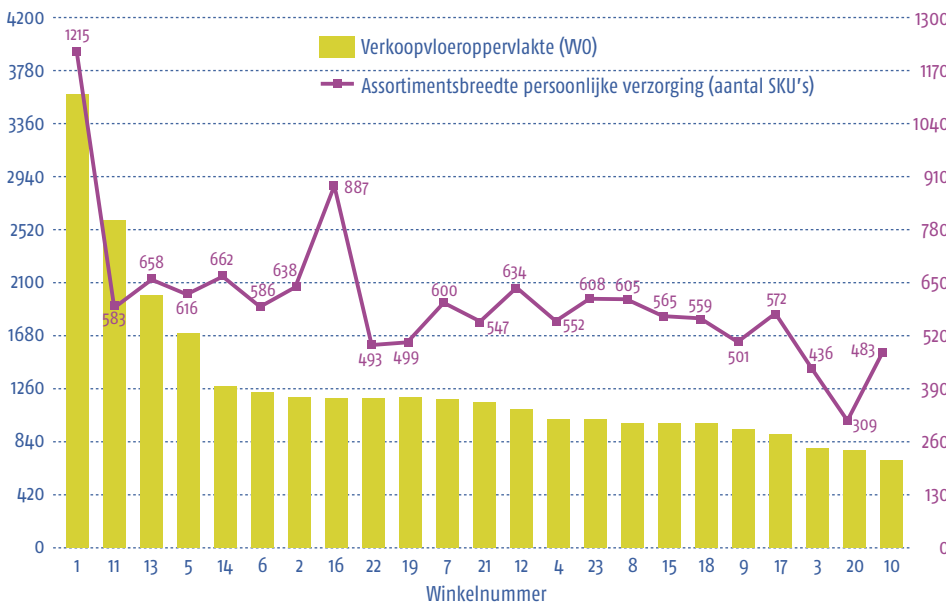
Koekjes / Biscuit / Banket

Grafiek 5



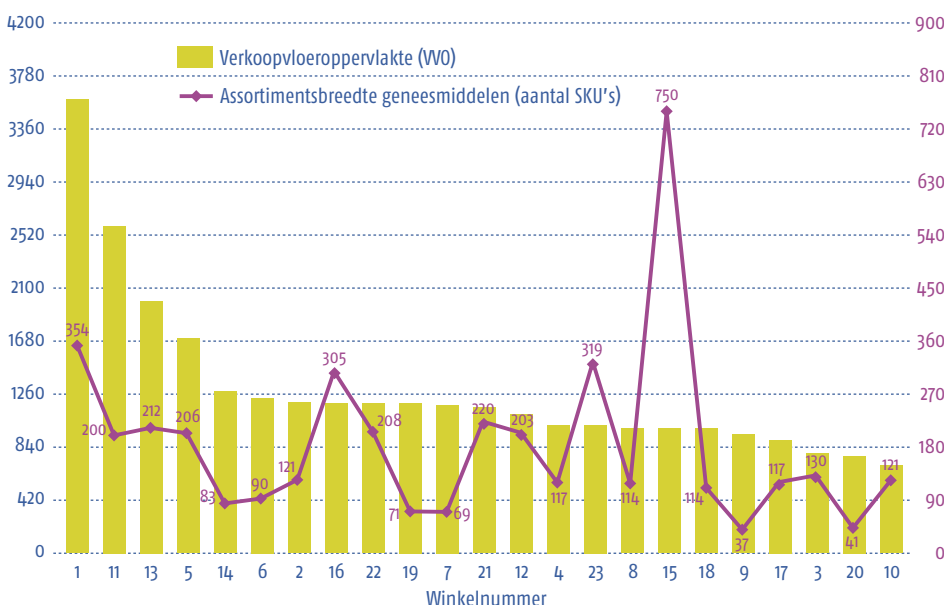
Persoonlijke verzorging

Grafiek 6



Geneesmiddelen

Grafiek 7



beïnvloed door de aanwezigheid van een drogist in de nabijheid. In grafiek 6 is duidelijk dat de grootste winkel (1) geheel gaat voor persoonlijke verzorging: de klant kan kiezen uit 1215 verschillende producten. Winkel 16 knalt eruit met 887 SKU's op 1200 vierkante meter. Winkel 20 heeft door de beperkte ruimte van 775 vierkante meter blijkbaar de keuze gemaakt om deze groep zeer marginaal neer te zetten met slechts 309 items. Winkel 1 scoort het hoogst met 12.150 verpakkingen voorraad; winkel 20 het laagst met 2.163; 1 staat tot 5,6. De gemiddelde waarde van de voorraad is het hoogst in winkel 11 met 3,88 euro en het laagst in winkel 4 met 2,46 euro.

Geneesmiddelen > Bij de selectie van deze 23 supermarkten zijn bewust alleen maar winkels geselecteerd die ervoor hebben gekozen ook geneesmiddelen te verkopen. Dit kan door de categorie 'Algemene Verkrijgbaarheid' (AV), die sinds de herfst van 2007 door de wetgever wordt toegestaan. Net als bij persoonlijke verzorging kan hierbij ook worden gekozen om een groot of klein aanbod te voeren. De uitersten in grafiek 7 zijn 37 items voor winkel 9 die bijna even groot is als winkel 15 met 750 varianten. Winkel 1, die er met 3600 vierkante meter genoeg ruimte voor heeft, blijft ook relatief bescheiden. Winkel 15 houdt een voorraad van 6.750 verpakkingen en winkel 9 slechts 185. Een verhouding van 1 staat tot 36. Zet dat maar eens af tegen koffie, koekjes en persoonlijke verzorging en zie hoe men kan spelen met de materie. De gemiddelde waarde van de voorraad is het hoogst in winkel 11 met 7,07 euro en het laagst in winkel 19 met 3,96 euro. Bij Geneesmiddelen gaat het meteen om euro's verschil; bij koffie en koekjes zijn dit slechts dubbeltjes.

Conclusie > Het moge duidelijk zijn dat het mogelijk is om voorgaande data te koppelen aan ruimtebeslag en verkoopgegevens. Voeg daar ook nog de marges aan toe, dan ontstaat een heel waardevol instrument waarmee men omloopsnelheid en margebijdrage kan kwantificeren. Daarmee zijn goede beslissingen te nemen welk product recht heeft op welke plaats. Voor alle producten voorzien van een met code gelabelde schapruimte wordt tevens de out of



stock duidelijk, zodra Balansbureau FMCG de telling heeft gedaan. Iets waarvoor veel retailers nu krachten inhuren (al dan niet extern) die betaald moeten worden. Een sector waar balansen de aandacht ook verdient zijn parfumerieën en drogisterijen. Onlangs werd een heel grote drogisterij/parfumerie geteld. Hier werden 14.000 SKU's geregistreerd, waarbij 37 verschillende codes moesten worden verwerkt. De waarde van de voorraad lag 25 procent hoger dan de ondernemer dacht op basis van zijn geautomatiseerde administratie. Ten slotte zijn er nog drie redenen te noemen die pleiten voor het uitbesteden van balansen. Ten eerste zijn er momenteel nog veel verborgen kosten als het zelf wordt gedaan.

Ten tweede komt bij een bedrijfs-overname een einde aan het spanningsveld waarbij de verkoper te hoog gaat zitten en de koper te laag. En ten derde zorgt het uitbesteden voor 'rust' voor de managers. Zij hebben er geen zorgen meer over omdat de voorraden juist in het systeem komen te staan en de Belastingdienst de tellingen accepteert. Ook hoeven zij geen actie meer te ondernemen om het eigen personeel in te zetten (dat er geen tijd en vaak ook geen zin in heeft). Hierdoor kunnen zij zich weer concentreren op de kernactiviteit: retailen. ■

Er zijn nog veel verborgen kosten als balansen zelf wordt gedaan



■ FMCG

Er bestaan gespecialiseerde bedrijven die uitsluitend bezig zijn met het zogenaamde 'balansen': tot op het kleinste detail (per EAN) volledig in kaart brengen hoeveel voorraad er op een bepaald moment aanwezig is en welke waarde deze vertegenwoordigt. Balansbureau FMCG, gevestigd in Lelystad, is er een van. Het is actief in vele branches en levert voor dit artikel de grafieken. René Salimans heeft gewerkt bij farmaceutisch bedrijf Boehringer Ingelheim en is tot 2006 werkzaam geweest bij marktonderzoekers Nielsen (o.m. als sales director) en IRI (o.m. director Retailer Services). Sinds 2006 runt hij zijn eigen adviesbureau Salimans Consultancy. Hij is o.m. adviseur van FMCG.

Reageren? rene@salimansconsultancy.nl

Advertentie 1/2