

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 een taak was van het eigen personeel, wordt hierdoor bijna niet meer gedaan. Toch zou balansen hoger op de agenda moeten staan. De kennis en professionaliteit van balansbureaus is hierbij onmisbaar, meent retail-adviseur René Salimans.

DOOR: RENÉ SALIMANS

Retail gebruikt veel kengetallen en statistieken om beter inzicht te krijgen, zodat commercieel zo optimaal mogelijk kan worden gestuurd. Scangegevens hebben de afgelopen tien jaar voor een revolutie gezorgd op dit terrein. Naast de scandata hebben retailers echter een tweede stroom gegevens paraat, die onder meer voorraden, ruimtebeslag en out of stocks bijhoudt. In de praktijk staan beide gegevensstromen zeer ver van elkaar af, zodat er weinig of geen koppeling of kruisbestuiving mogelijk is. Terwijl hiermee juist veel eer is te behalen.

In FMCG (fast moving consumer goods) is de reden om beide bronnen te koppelen alleen maar groter geworden. In de tijd dat scanning nog niet zelf werd gedaan, moesten onderzoekbureaus als Nielsen, GfK en IMS voorraden tellen en inkopen registreren om de omzet te kunnen berekenen. Hierdoor was tot in detail inzicht in de omloopsnelheden. Met de komst van scanning verviel de noodzaak tot het tellen van voorraden; de scandata beslaan immers de verkopen. Hier kleeft echter het nadeel aan dat er nu veel minder inzicht is, zodat retailers vaak extra kosten moeten maken als zij voorraden, ruimtebeslag en out of stocks willen laten registreren. Dit moet namelijk worden gedaan door externe auditors, die per winkel waarnemingen moeten verrichten.

In het verleden was het gebruikelijk dat winkels rond de jaarwisseling een 'balans-dag' hadden voor



het tellen van de voorraad. Dit werd veelal gedaan door het personeel. Tegenwoordig gebeurt dit handmatig tellen minder. Dit is vooral het geval bij grote retailers. Zij gebruiken gegevens uit de geautomatiseerde administratie om het voorraadiniveau weer te geven. Deze automatisering is inmiddels zo fijnmazig dat deze voorraad informatie per item bevat, die in de buurt zit van de werkelijkheid. 'Lekkage' (diefstal), doorleveringen en andere oorzaken leveren weliswaar verschillen op, maar dit wordt extra opgevangen als bepaalde assortimentsdelen geregeld tussentijds worden geteld.

Grafiek 1 toont gegevens van diverse branches, gebaseerd op de telling van meerdere winkels. Het is interessant om te zien hoe enorm verschillend de investeringen zijn in de voorraad. De supermarktbranche bestaat bijvoorbeeld uit 23 zaken van vier verschillende formules, die

een gemiddelde verkoopvloeroppervlakte hebben van 1300 vierkante meter en een gemiddelde jaaromzet van bijna zes miljoen euro. Als een rentepercentage van vijf procent wordt aangehouden, dan vertegenwoordigt de voorraad in deze supermarkten een bedrag van veertienduizend euro. Voor de drogist is dit 16.500 euro, voor outdoor 35 duizend euro en voor het tuincentrum zelfs 50 duizend euro(!).

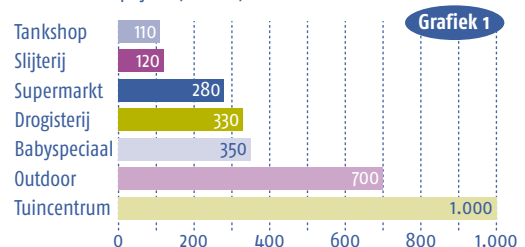
Relevant

Grafiek 2 geeft het aantal afzonderlijke artikelen weer (stock keeping units) dat in voorraad is gehouden, verdeeld over de branches. Om nog beter inzicht te krijgen, is het relevant te weten hoeveel stuks iedere branche in voorraad had van ieder artikel. Dat is te zien in grafiek 3. Wanneer de voorraadgegevens van de eerste drie grafieken worden bekeken, valt onder meer op dat er enorme verschillen zijn per branche. Daarnaast wordt duidelijk dat veel voordeel is te behalen met het managen van de goederenstroom: heeft men de juiste items in voorraad? En heeft men altijd voldoende items in voorraad? Veel productgroepen hebben een voorspelbaar seizoen. Het bepalen van de 'ijzeren voorraad' zou men moeten differentiëren in de tijd (met alle gevolgen voor het inrichten van het schap!). Een andere belangrijke vraag is hoeveel ruimte per groep wordt gereserveerd, waarbij omloopsnelheid, positionering en marge een belangrijke rol spelen.

In het verleden was het gebruikelijk dat winkels rond de jaarwisseling een 'balans-dag' hadden

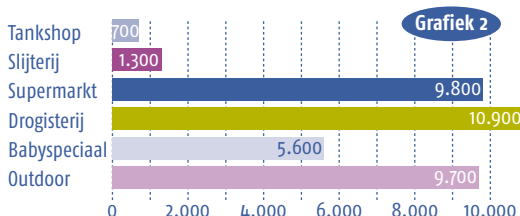
Voorraadwaarde (winkel + magazijn)

Consumentenprijzen (x 1.000)

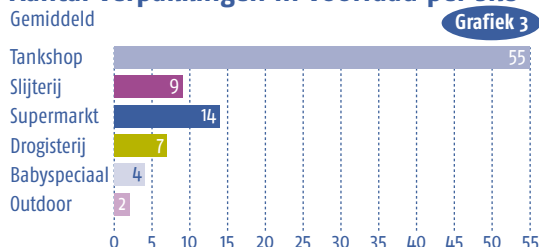




Totaal aantal SKU's in voorraad



Aantal verpakkingen in voorraad per SKU



Alvorens nader in te gaan op de techniek van het balansen, toont grafiek 4 voor drie branches de koppeling van voorraad aan verkoop middels de omloopsnelheid. Hierin komen de extremen tot uiting: bij de supermarkt verdwijnt de voorraad 21 keer per jaar – vanwege de hoge omloopsnelheid. Bij de drogist komt dit cijfer op 2,5. Als hier echter zou worden gestreefd naar een omloopsnelheid van drie, zou de omzet al toenemen met twintig procent.

Balansen

FMCG geeft in grafiek 5 voor twee branches de gemiddelde verkoopprijs weer van de aanwezige voorraad. Het prijsverschil ligt aan de branches die zijn uitgelicht (1,99 euro is gangbaar bij supermarkten en 4,33 euro is meer representatief voor de drogist). Doordat FMCG betrouwbaar moet zijn over de informatie van haar opdrachtgevers, is de diepte-informatie die in dit artikel kan worden gegeven beperkt. Uiteraard zijn er nog veel meer koppelingen van gegevens mogelijk en kan er veel meer worden afgeleid uit de data.

In alle gevallen wordt afzonderlijk gerapporteerd over de voorraad in

het magazijn versus de verkoopruimte. Opdrachtgevers kunnen kiezen uit twee modules van balansen: de uitgebreide balans, zodat inzicht wordt gekregen in de zogenaamde 'financiële balans' van de retailorganisatie. Daarnaast is er de beperkte balans, waarbij de ijzere voorraad kan worden bepaald en hoe hiermee optimaal kan worden gewerkt.

In de uitgebreide balans worden alle items gescand en daaraan worden vervolgens ook de geldwaarden gekoppeld. Hierbij is het mogelijk om zowel inkoopprijs alsook verkoopprijs te koppelen. In geval van het laatste is naast omloopsnelheid ook inzicht in het behaalde rendement. Bij de tweede optie is het mogelijk de output van 'out of stock' te genereren voor schaplabels waarop een artikelnummer of EAN-code staat vermeld. Wat momenteel nog niet wordt gebruikt door opdrachtgevers van FMCG is de mogelijkheid om metrages te meten die bepaalde assortimentsdelen in beslag nemen. Als deze tool wel wordt ingezet, dan kan ook de omzet, het rendement en de omloopsnelheid per strekkende of kubieke meter worden bepaald. Balansen heeft onverwachte kanten

Er is veel voordeel te behalen met het managen van de goederenstroom: heeft men de juiste items in voorraad?

en kansen. Het zelf doen heeft nadelen en brengt verborgen kosten met zich mee. Denk hierbij aan het salaris door de extra uren die het personeel erin moet stoppen. Daarnaast is het niet het meest favoriete werk om te doen. Eigen apparatuur om te registreren en software om de informatie te ontsluiten is daarnaast niet altijd optimaal. Als je het balansen goed wilt doen, dan is het heel secuur werk. Het komt voor dat er zwerfitems liggen tussen rijen en stapels die gelijk aan elkaar lijken. In principe is de enig juiste aanpak dat ieder item apart wordt gescand. Maar vind maar de mensen die

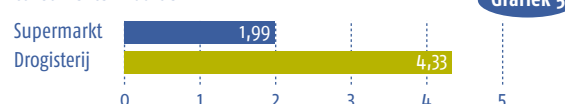
Omloopsnelheid

Aantal malen per jaar dat de voorraad wordt verkocht



Gemiddelde prijs per verpakking in voorraad

Consumentenwaarde





bereid zijn dat consequent en secuur te doen: alles moet geteld worden; ook de items zonder code. Omdat veelal wordt gewerkt met meerdere mensen, zodat de balansklus niet al te veel uren kost, neemt de kans toe dat artikelen worden vergeten of dubbel worden geteld. Last but not least zullen er vaak (externe) accountants bij willen zijn om te controleren of het balansen goed wordt gedaan. Bovendien zal de belastingdienst sneller akkoord gaan als de klus is geklaard door een erkend bedrijf waarvoor balanswerk core business is.

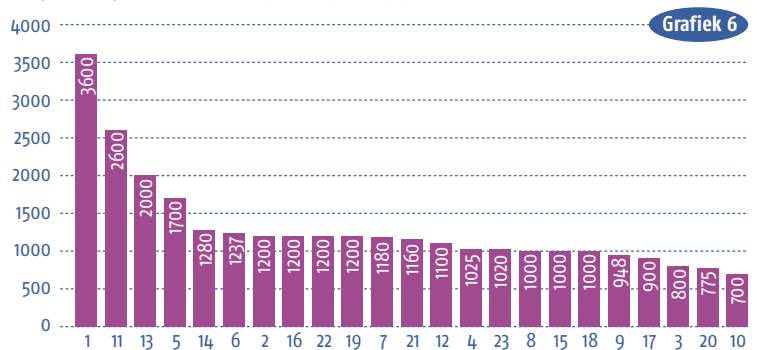
Apparatuur

Balansbureau FMCG heeft in de afgelopen tien jaar eigen methodes, hoogwaardige apparatuur en software ontwikkeld en verfijnd om balanswerk snel en goed te doen. Midden in de ruimte waar wordt geteld, wordt een draadloos netwerk geplaatst in de vorm van een koffer. Hierin zit een ontvanger die de input ter plaatse ontvangt en opslaat vanuit de handscanners. Zodra een item is gescand en is ontvangen, krijgt de auditor een akoestisch signaal te horen, zodat hij weet dat de informatie daadwerkelijk binnen

Balansen heeft onverwachte kanten en kansen, het zelf doen heeft echter nadelen

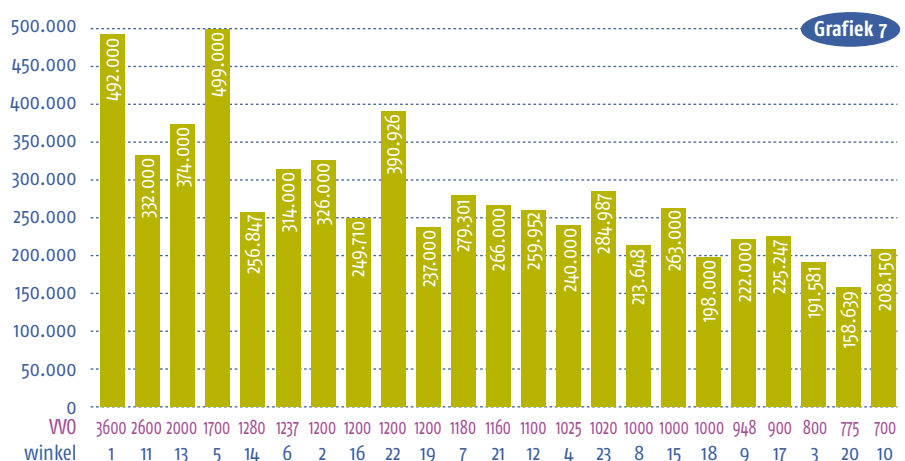
Balansopname 23 supermarkten uit 4 formules, najaar 2008

Rangschikking winkelnummers op verkoopvloeroppervlakte (VVO)

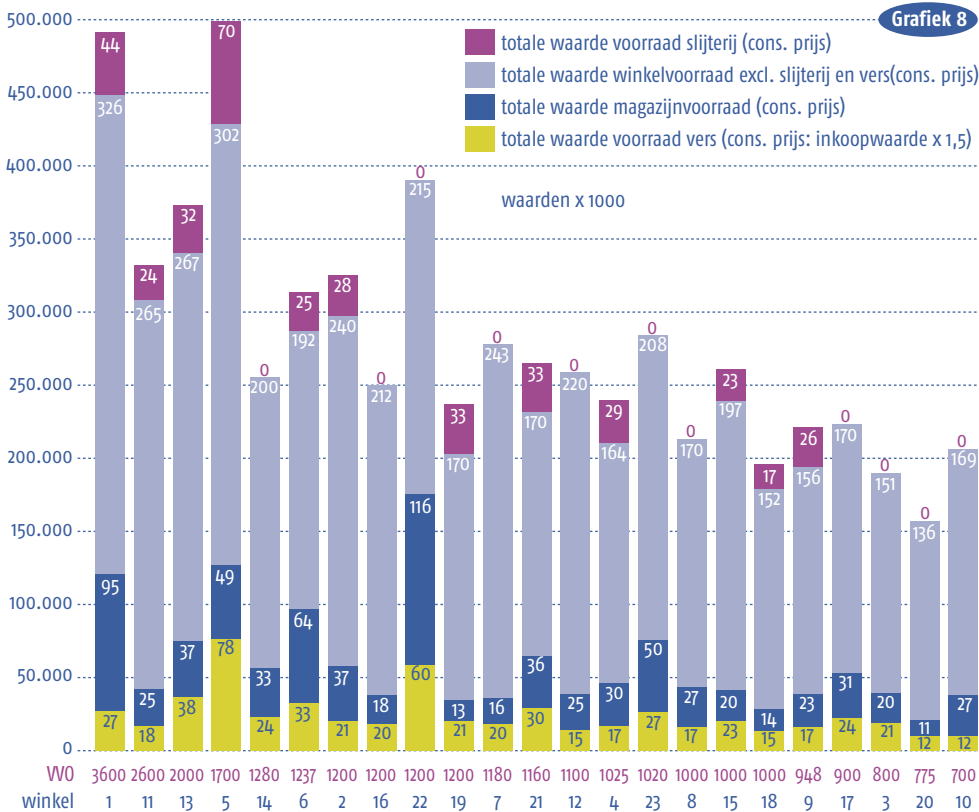


Totale waarde van de voorraad, winkel + magazijn + vers + slijterij

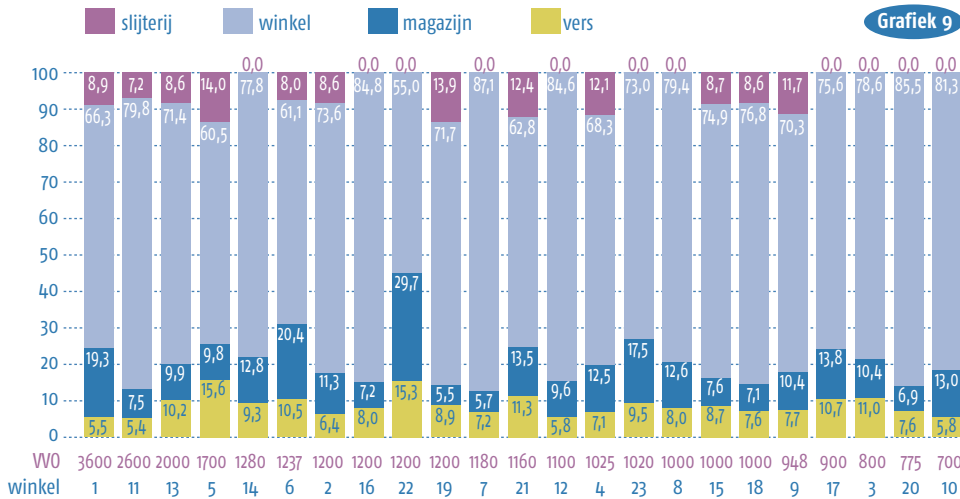
Exclusief tabak, in €



Totale waarde van de voorraad



Aandeel in de totale voorraadwaarde in %



is. Bij het tellen van de schappen wordt iedere getelde meter meteen voorzien van een gele kaart, zodat dubbel tellen wordt voorkomen. Producten die worden bevoorrad door derden (en door de leverancier zijn geteld) krijgen een blauwe kaart nadat ze zijn geteld.

Bij branches als outdoor en babyspecialzaken, waar minder met schappen wordt gewerkt, is de methode 'track & control' ontwikkeld. Hierbij wordt de hele winkel vooraf verdeeld in telvakken van bij elkaar horende producten. Bij ieder

telvak wordt een sticker met een telvakbarcode geplaatst die in het systeem open wordt gezet. Zodra de auditor het betreffende telvak heeft geteld, sluit de software dit telvak af. Daarnaast houdt het systeem bij wat nog geteld moet worden en wat reeds gedaan is. Hierdoor zijn dubblures onmogelijk; als een tweede auditor per ongeluk een product nogmaals scant, blokkeert de software de opname van de data. Ten slotte is het mogelijk om naast de EAN-code ook een ander artikelnummer in te geven. Het komt immers vaak voor

De belastingdienst zal sneller akkoord gaan als het balansen door een erkend bedrijf wordt gedaan



dat retailers met twee codes werken en dat deze door elkaar worden gebruikt.

Supermarkten

In het eerste deel van dit achtergrondartikel over balansen, zoomen we alvast in op de resultaten van 23 supermarkten uit vier formules (zie grafiek 6). De kleinste winkel meet zevenhonderd en de grootste 3600 vierkante meter. Het gemiddelde ligt op circa 1300 vierkante meter. Als referentie doet een winkel gemiddeld zes miljoen euro omzet per jaar (inclusief btw). In dezelfde volgorde van winkels zien we dat er veelal een redelijke correlatie is tussen de oppervlakte van de winkel en de totale waarde van de voorraad (zie grafiek 7). Opvallend zijn echter winkel 5, 14, 22, 23 en 15 en 20. Als alle winkels een vaste verhouding zouden hebben tussen de waarde van de voorraad en de verkoopvloeroppervlakte (VVO), dan zouden de staven in de grafieken gelijkmatig in een vloeiende lijn in omvang moeten afnemen. Winkel 5 heeft met slechts 1700 vierkante meter VVO echter meer voorraad dan winkel 1, terwijl die met 3600 vierkante meter ruim twee keer zo groot is. Omgekeerd heeft winkel 20 minder voorraad dan de winkels die ongeveer even groot zijn. Het is interessant om juist afwijkende winkels extra kritisch te bekijken op kansen om slimmer met de voorrademix om te gaan. Een belangrijke verfijning van grafiek 6 is te zien in grafiek 8. Hieruit



blijkt dat van de 23 supermarkten twaalf winkels ook een slijterij hebben (aangegeven in de kleur paars). Twee winkels (5 en 22) doen veel met vers (aangegeven in de kleur lichtgroen). Er zijn winkels die nauwelijks met een magazijn werken, maar in winkel 22 staat voor 116 duizend euro in het magazijn.

De vorige grafiek wordt nog duidelijker als we voor iedere winkel de totale voorraadwaarde op honderd procent stellen en dit vervolgens verdelen over de vier variabelen (grafiek 9). Het zou zeer interessant zijn om aan deze cijfers ook omzet, marges, omloopsnelheid, out of stock en ruimtebeslag te koppelen, dat vanwege de vertrouwelijkheid niet mogelijk is. In de volgende serie zullen we nader ingaan op de voorraadsituatie van de 23 supermarkten. ■

Het is interessant om juist afwijkende winkels extra kritisch te bekijken

■ 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. Tot 2006 is hij werkzaam geweest bij marktonderzoekers Nielsen (o.m. als sales director) en IRI (o.m. director Retailer Services). Vanaf 2006 runt hij zijn eigen adviesbureau Salimans Consultancy. Hij is o.m. adviseur van FMCG.

Reageren? rene@salimansconsultancy.nl