

Rotatie, rendement en relevantie als drie-eenheid

Omloopsnelheid en marge per verkocht artikel, daar leeft de supermarkt van. Maar hebben al die andere producten, die dat niet hebben, geen bestaansrecht? "Jawel, mits het een relevant artikel is", stelt Robbert Nijssen, sinds december 2011 afgestudeerd als Master of Food Management. Tijdens zijn studie heeft hij het zogeheten 'assortimentskeuzemodel' ontwikkeld.

Door: **Gé Lommen** Foto: **Jan Willem Houweling**

Het assortimentskeuzemodel is een model waarin drie dimensies centraal staan: rotatie, rendement en relevantie. De drie r'en zijn niet geheel onbekend, Nijssen heeft in de afgelopen jaren herhaaldelijk met inkopers en category managers van de

handel hierover gesproken. "Ha, daar hebben we Robbert van de drie r'en!", is hij wel eens begroet. Wat we hier melden, is dus voor sommigen in zekere zin 'oud nieuws'. Nijssen is vandaag de dag national account manager sales retail bij

FrieslandCampina Dagvers. Daarvoor werkte hij bij Westland. In zijn tijd bij Westland werkte hij als trade marketeer in de praktijk aan dit model. Hij maakte twee jaar terug een scriptie, als onderdeel van zijn studie Master of Foodmanagement aan de EFMI Business School. Sinds het vervaardigen van die scriptie is hij ermee bezig: een model dat optimaal verduidelijkt hoe je assortiment eruit moet zien en welke keuzecriteria je hierbij kunt toepassen. Of je nu voor een supermarktketen werkt of voor een levensmiddelenfabrikant. Wat moet er in je schappen staan? Of: wat moet je portfolio in de markt zijn?

Het model: 3 x r

Wat is dat model? Een driedimensionaal model met drie assen die met elkaar in verbinding zijn; rotatie, rendement en relevantie (zie figuur 'Assortimentskeuzemodel retailers' op de pagina hiernaast). Dit zijn de drie pijlers waarop elk artikel zou moeten worden getoetst in het geval van assortimentsrationalisaties. Wil een product succesvol zijn, dan moet het voldoende rotatie hebben, omloopsnelheid. En wil een product succesvol zijn in de ogen van de handel, dan zal het ook rendement moeten opleveren: voldoende marge, per verkochte keer. Maar die twee begrippen, rotatie en rendement, daar hoefde Nijssen niemand nog iets over te melden, daar zijn inkopers, category managers, commercieel directeurs etc. al jaren mee bezig.

De toevoeging waar het om gaat, is relevantie. Een artikel kan niet genoeg omloopsnelheid hebben, of niet genoeg rendement opleveren, maar wel heel relevant zijn. In de praktijk worden dit soort artikelen vaak een saneringskandidaat. Het artikel verdient dan om andere redenen een plekje in het schap. Het voldoet bijvoorbeeld goed



Robbert Nijssen bij de zuivelafdeling van een Hoogvliet-filiaal in Houten. "Net als bij andere formules is zuivel ook bij Hoogvliet een traffic builder. Het is de categorie met de meeste aankopen, consumenten kopen meer keren per week zuivel." Ja, maar vooral routine-aankopen en een bulkkarakter, zeggen wij dan. Nijssen wijst liever op de vele aankopen per week van huishoudens, noemt zuivel een formulebinder (terwijl wij het zuivelaanbod doorgaans niet zo onderscheidend vinden, maar goed) en zegt: "Hoogvliet begrijpt dit en presteert uitstekend in zuivel, met het hoogste fair share onder supermarktketens. Hoogvliet besteedt veel aandacht aan de categorie. Dat zie je onder meer terug in het ruime aanbod, Hoogvliet heeft weinig out-of-stocks en er wordt goed op de tht-data gelet."

aan een specifieke consumentenbehoefte. Door daaraan te voldoen kun je de consument of shopper loyaler maken aan de formule. Daarnaast betekent een goede rotatie lang niet in alle gevallen dat een artikel automatisch relevant is. Soms zijn artikelen vervangbaar. Dé vraag waar het dan om draait, is: wat voegt dit artikel toe aan mijn categorie? En in hoeverre voldoet dit artikel aan een unieke consumentenbehoefte? Door daaraan te voldoen, ontstaat er een effectiever en efficiënter assortiment. Met meer variatie en onderscheidend vermogen en een beter (keten)rendement.

Intuïtief gebruikt

Nijssen: “In eerste instantie lijkt het geen revolutionaire gedachte om relevantie als dimensie toe te voegen in het keuzeproces bij assortimenten. Het is eigenlijk heel logisch en vanzelfsprekend. Veel retailers en fabrikanten zullen waarschijnlijk intuïtief volgens dit model te werk gaan. Toch wordt er vaak vanuit de routine aan voorbijgegaan. Als iets vanzelfsprekend is, wordt het vaak ook over het hoofd gezien en denkt men snel weer vanuit de traditionele twee dimensies: rotatie en rendement. De eenvoud en de vanzelfsprekendheid zijn in mijn ogen ook de kracht van het model.

Het idee ontstond bij mij nadat ik jarenlang met de handelspartners assortimentsmutaties besprak. Een bekende uitspraak van category managers is: het schap is niet van elastiek. Dit vereist dat het assortiment geregeld geactualiseerd dient te worden, waarbij er een maximum assortimentsbreedte is die per formule kan verschillen. In dit proces zag ik waardevolle innovaties sneuvelen, omdat ze in de opstartperiode te weinig omloopsnelheid hadden bereikt. Terwijl er wel ruimte werd gemaakt voor de zoveelste line extension of me too-propositie. Uit een soort verontwaardiging ben ik het model gaan bedenken.”

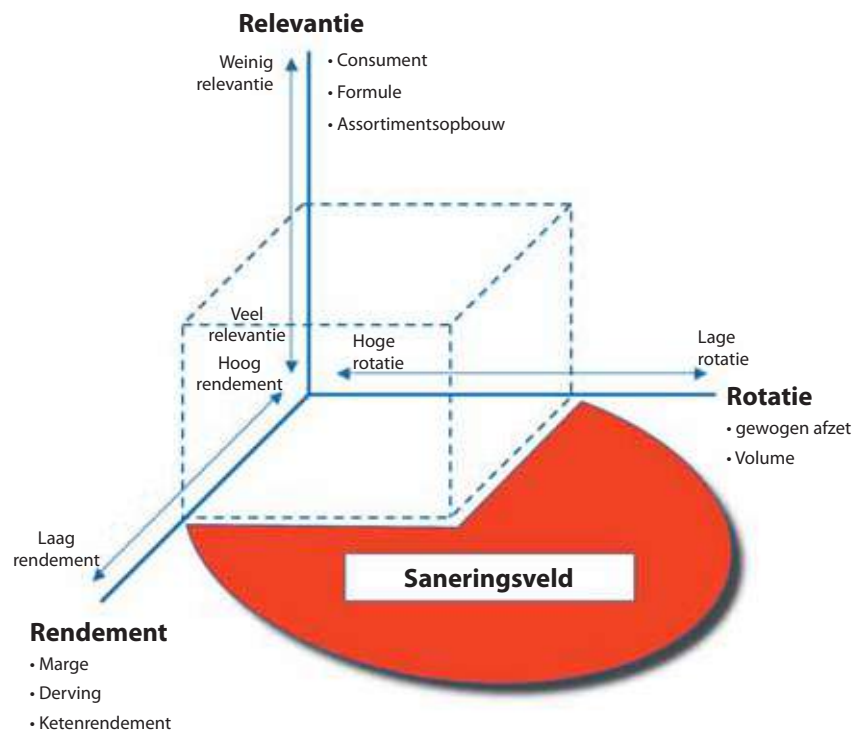
Onderling afhankelijk

Nijssen wijst erop dat de drie dimensies rotatie, rendement en relevantie ook communicerende vaten zijn. Wanneer de relevantie hoog is voor een grotere doelgroep, zal de rotatie ook hoog zijn. Bij een hogere rotatie stijgt ook het ketenrendement, bijvoorbeeld door minder derving. Bij belangrijke referentie-artikelen is de prijsgevoeligheid groter, dat heeft weer zijn weerslag op de prijsstelling. Lagere prijsstellingen vertalen zich vaak weer in hogere omloopsnelheden.

Wat betekent relevantie?

Rotatie en rendement zijn eigenlijk ‘makkelijk’. Ze zijn meetbaar. Je kijkt naar volumes, promoties of niet, en je bepaalt of je dat genoeg vindt als inkooper of category manager. De ja/nee-vraag is aan de hand van cijfers te beantwoorden. Rendement

Assortimentskeuzemodel retailer



Hoe verder het product buiten het vierkant valt, hoe meer het een saneringskandidaat is. De assen zijn ‘rotatie’ (omloopsnelheid), rendement. En Nijssen voegde er de ‘relevantie’ aan toe, waardoor dit model extra ruimte biedt naast het bekende ‘duootje’ omloopsnelheid en marge. Het beste product is een product dat vaak gekocht wordt, waar goed op verdiend wordt en dat voor de consument of shopper een specifieke functie vervult – waar de pijlen van de drie assen in dit model bij elkaar komen.

ook. Wat levert het op? Wat is de brutowinst, wat zijn de interne kosten en wat levert het artikel uiteindelijk aan nettowinstmarge op. Kwestie van cijfers.

Relevantie is anders. Kan een product zonder die cijfermatige onderbouwde rotatie en rendement ook relevant zijn? Het is als een kledingstuk in de etalage van een modewinkel: het wordt niet verkocht, maar de winkelier zou een idee moeten hebben hoeveel passanten bij het zien van dat kledingstuk – bewust of onbewust – de winkel binnenlopen.

Nijssen noemt enkele criteria voor relevantie:

- * productondersteuning
- * bestaande consumentenvraag
- * unieke productpropositie
- * passend bij de formule

Nijssen: “Een product waarvoor de fabrikant veel reclame maakt, kan relevant worden, consumenten kunnen ernaar op zoek gaan. Een product kan weinig verkocht worden, maar het kan toch zijn dat als je het saneert, klanten opeens ernaar gaan vragen. Een product dat nauwelijks een gelijke heeft, en een specifieke consumentenbehoefte invult, kan ook zijn relevantie hebben. En een product kan zonder dat het te veel verkocht wordt en weinig rendement oplevert, toch bijdragen aan de aantrekkelijkheid van een formule.

Denk aan de invulling van een luxueus kerstassortiment.”

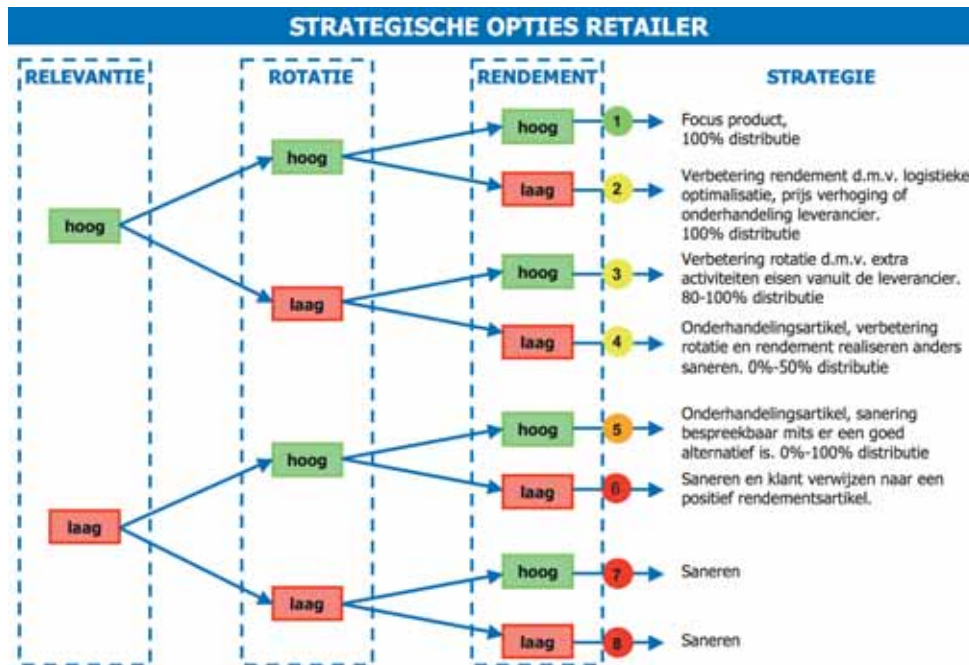
Geen excuus

Nijssen voegt daar wel dit aan toe: “Supermarktketens hebben de neiging om langzaamlopers in het aanbod te saneren. Een fabrikant van zo’n langzaamloper heeft in zo’n situatie de neiging argumenten aan te dragen om dat product in het assortiment te behouden. Ik heb met dit model geen excuus-instrument voor fabrikanten willen bedenken, iets wat je zou kunnen denken omdat ik zelf bij een fabrikant werk. Het is juist niet zo, ik ben het met de retailers eens dat zij ontevreden kunnen zijn over de rotatie en het rendement en zodoende verbeteringen in hun aanbod zoeken. Dat doen ze al jaren en ik zie niet in waarom dat niet zou moeten, maar ik vind wél dat zij meer ruimte en tijd aan echte innovaties en relevante artikelen moeten geven. Dit is belangrijk voor de ontwikkeling van de categorie en het kan de trouw aan een formule vergroten. Ze kunnen betere keuzes maken. Beter expliciteren waarom dit of dat product erbij moet. Dat soort argumenten, waar je altijd naar op zoek moet, omvat het begrip ‘relevantie.’”

Er mee werken

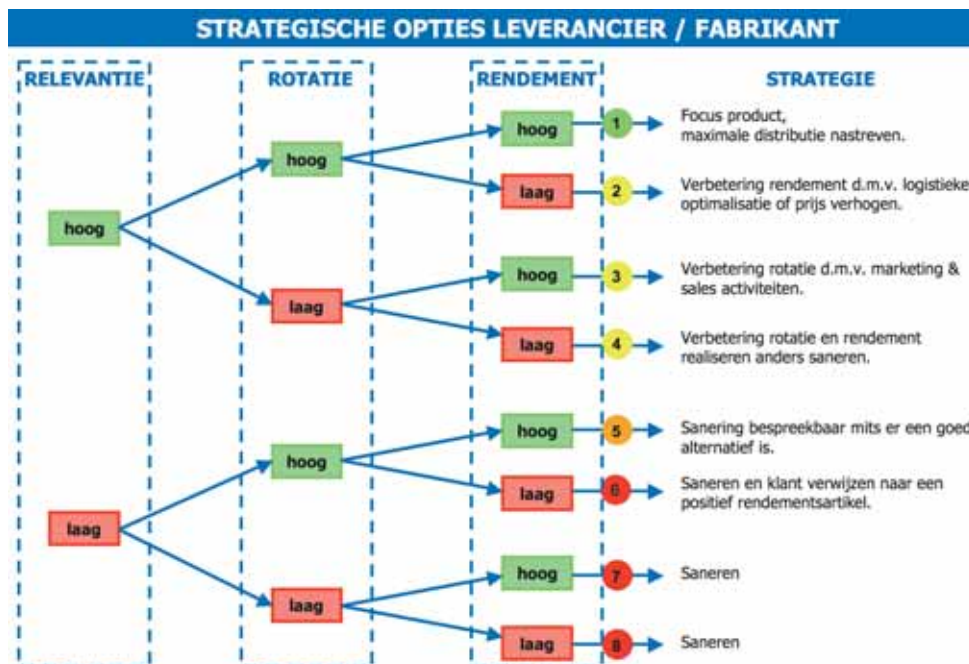
Relevantie kan ook bepalend zijn voor de assortimentkeuze.

Strategische opties retailer



Heeft een product een hoge of lage rotatie, rendement en relevantie? In deze figuur is te zien wat de stappen kunnen zijn van retailers in de combinatie hoge of lage relevantie; en vandaaruit verder een soort 'beslisboom' in.

Strategische opties fabrikant



Heeft een product een hoge of lage rotatie, rendement en relevantie? In deze figuur is te zien wat de stappen kunnen zijn van fabrikanten in de combinatie hoge of lage relevantie; en vandaaruit verder een soort 'beslisboom' in.

timentspolitiek van formules. Nijssen heeft uitgewerkt dat Aldi in Nederland bijvoorbeeld strikter redeneert dan Jumbo, Hoogvliet, C1000 of Albert Heijn. Een formule die claimt de meeste keuze te bieden, moet op de koop toe nemen dat het veel producten in huis heeft die weinig doorstroming hebben en minder rendement kunnen opleveren. Het is dan de kunst om de claim van veel keuze zo uit te werken, dat de rotatie en het rendement optimaal zijn. Relevantie is dan: het maximaal gewenste aantal SKU's binnen een categorie of segment, afhankelijk van de rol van die categorie of dat segment.

Nijssen meldt daarover in zijn scriptie:

* Relevantie hoog:

“Om relevant te zijn in de ogen van de consument is het van belang om een duidelijk onderscheidend vermogen te hebben (functioneel of emotioneel patent). Dit moet door middel van inspanningen op het gebied van marketing duidelijk gemaakt worden. Daarnaast spelen de formule-uitgangspunten (vanuit retailerperspectief) op het gebied van relevantie een belangrijke rol.”

* Relevantie laag:

“Bij een lage relevantie zal de consument zonder veel bezwaar switchen naar een ander vergelijkbaar product, dit zijn de zogenaamde doublures. Binnen deze categorie bevinden zich de ‘me too-producten’ met een laag onderscheidend vermogen.”

Nijssen heeft de mogelijke besluiten voor een retailer en voor een fabrikant uitgewerkt in een stappenplan, een navigatiemodel eigenlijk. Het zijn de figuren 2 en 3. Met ‘uitvalswegen’ voor de retailer, zoals: wanneer verlaag je de prijs, wanneer verhoog je die, wanneer eis je extra acties van de leverancier, wanneer overweeg je een sanering? En met uitvalswegen voor de leverancier. Met dezelfde soort vragen.

De drie criteria rotatie, rendement en relevantie zijn bepalend voor de samenstelling van het assortiment en ze kunnen gebruikt worden bij een rationalisatie van het assortiment. Nijssen: “Relevantie is geen hard feit, geen centimeter of cent. Relevantie is alleen maar dat je een goed en aanvaardbaar antwoord geeft op de vraag ‘waarom heb ik dit product in huis, bij een mindere rotatie en rendement?’ De criteria zijn soft, een kwestie van goed onderbouwde consumentenmarketing en shopper marketing, binnen het geheel van het concurrentieveld. Ik heb dus niet de oplossing in kaart gebracht, ik heb alleen een instrument willen maken om willekeur in het aanbod te vermijden. En om het buikgevoel van een category manager om te zetten in de richting van onderbouwde marketingbesluiten. Het is geen kant-en-klaar antwoord, dat besef ik heel goed. Het is een model om mee aan de slag te kunnen.” ■