

Vier tips voor een slimme voorraad

15-05-2015 09:09

Voorraad houden betekent keuzes maken. Leg ik de voorraad in mijn eigen magazijn, laat ik producten via dropshipment door de leverancier direct aan de consument bezorgen, of komen de artikelen eerst via een crossdock-operatie naar mijn eigen magazijn? En wanneer ik kies om zelf voorraad aan te houden; hoeveel heb ik dan nodig? Een goede beslissing gaat niet over één nacht ijs, weet Peter Bocken, directeur retail van voorraadspecialist Slimstock.

Het gewenste serviceniveau is in grote mate afhankelijk van de voorraadstrategie van de retailer, aldus Bocken. "High-end retailers kiezen vaak voor een hoge servicegraad. Hiervoor dient extra voorraad te worden aangehouden." Consumenten verwachten immers waar voor hun geld. Anders is het voor discounters. Daar is de voorraad- en inkoopstrategie met name gericht op operational excellence. "Als een product niet voorradig is, dan accepteert de klant dit eerder en wijkt hij uit naar een ander product of merk."

Of je Zeeman of de Bijenkorf heet, maakt dus voor je voorraadkeuzes wel degelijk uit. Klinkt logisch, maar in de praktijk vergt het veel aandacht. Bocken adviseert om per artikelgroep, per kanaal (web of winkel) en per fase van de levenscyclus een andere voorraad- en inkoopstrategie te hanteren. "Elektronicazaken hebben bijvoorbeeld een breed scala aan producten, van dure wasmachines tot telefoonhoesjes. Als van de veertig hoestjes in het assortiment er één niet voorradig is, zal de servicebeoordeling en omzet hier niet onder lijden omdat er nog genoeg keuze is uit andere hoestjes." De keuze om service te verlenen is dus een strategisch uitgangspunt. Eén waar veel beslissingen aan ten grondslag liggen. Bocken geeft vier tips voor een slimme voorraad:

1. Werk volgens business-rules

"Service verlenen kost geld want het vergt kapitaalbeslag. Wanneer er in een bedrijf veel mensen bezig zijn met assortiment en voorraad, geloven wij dat je op basis van business-rules vertaalslagen kunt maken: 'Als er dit gebeurt, dan...' Op basis van business-rules kan per artikel-winkelcombinatie een gewenste servicegraad worden meegegeven.

Maak hiervoor constant de afweging hoe belangrijk service/omzet/klanttevredenheid is. Hoe zeker wil je zijn dat een klant niet misgrijpt en hoeveel veiligheidsvoorraad wil je daar voor aanhouden? Welke producten hebben een hoge marge, weinig incourantierisico en garanderen veel verkopen? Deze moeten altijd op voorraad zijn. Op private label-artikelen wil je bijvoorbeeld een hoge service verlenen. Deze zijn uniek voor jou als retailer; hier komt de klant speciaal voor naar de winkel.

Ga continu op zoek naar de juiste balans tussen service en kapitaal. De juiste strategie en keuzes hebben veel impact op de formule. Op hoofdlijnen vinden dit soort beslissingen plaats aan de directietafel. De operationele uitvoering probeer je te borgen in business-rules."

2. Differentieer de risico's op artikelniveau

"Om niet te verdrinken in keuzes, is het van belang om te differentiëren. Wat voor soort artikel is het en hoe verloopt de productlevenscyclus? Zonnebrand geeft aan het begin van het seizoen weinig risico, want alle mooie dagen komen er nog aan. Maar in juni zie je de displays in winkels al kleiner worden. De service aan het einde van het seizoen is lager, omdat de retailer niet met eindvoorraad wil achterblijven. Ook op merkniveau zijn er verschillen. Je kunt niet stellen dat je goed bent in bier verkopen. In het ene deel van het land zal Grolsch goed lopen, in het andere Heineken."

3. Accepteer verschillen per kanaal

"Ieder kanaal, of dit een winkel, webshop of marktplaats is, kent een ander vraagpatroon. En ook per kanaal zijn er verschillen: in Groningen wordt er anders gekocht dan in Amsterdam. Deze gegevens moet je accepteren. Wij zien nog steeds veel retailers die iedere winkel op dezelfde manier wil aansturen. Dat werkt niet. Demografie heeft een grote impact op bijvoorbeeld de verkoop van stofzuigers, wasmachines of babyartikelen.

Aan de hand van de verkopen van soortgelijke artikelen binnen één locatie kun je voorspellen welke producten je goed gaat verkopen. Hiervoor kijk je naar de verkopen binnen een productgroep, het merk of prijsklasse. Grilliger is het online vraagpatroon. De consument is online totaal niet loyaal en door de transparantie van het internet is er veel meer keuze. Dit maakt dat een webspeler meer veiligheidsvoorraad moet aanhouden. Geen voorraad staat gelijk aan geen omzet. De klant bezoekt immers in één klik een andere website, die het product wél op voorraad heeft."

4. Ken je leverancier

"Het is belangrijk om te weten of en hoe lang een klant bereid is om te wachten op een product. Veel klanten willen vandaag bestellen, morgen in huis hebben. Wanneer je leverancier snel kan leveren, hoeft een out of stock geen probleem te zijn. Maar als hij dit niet kan, is de omzet weg. Fysiek zien we dat klanten minder snel naar de concurrent overlopen. Deze bevindt zich vaak niet op loopafstand. Een alternatief merk/product is dan eerder gekozen. De target servicegraad zou online derhalve hoger moeten liggen dan in de fysieke winkel. Maar daar staat tegenover dat een leeg schap in een winkel natuurlijk geen gezicht is en niet bijdraagt aan een lekker shopping-gevoel.

Een andere uitwerking van 'ken je leverancier' is de mogelijkheid om bij te sturen. Geef de leverancier doorverkoopcijfers en verwachte toekomstige orders. Met deze gegevens kan hij zijn productenapparaat flexibeler inrichten."

Retailers kunnen miljoenen beslissingen per dag maken, blijkt volgens Bocken. Daarom des te belangrijker om een strategie te bevatten in business-rules en deze maximaal te automatiseren. "Dit past volledig binnen de huidige trend van big data."

De meeste retailers benaderen hun voorraadstrategie heel rationeel. Zoals ceo Patrick Kerssemakers van fonQ stelt: "Wij analyseren alles." In het meinummer van RetailTrends geeft hij, net als webretailers bol.com, Lucardi en NewCakes een kijk op de voorraadstrategie van het webwarenhuis. Het meinummer van RetailTrends verschijnt 15 mei met EtailTrends 3. Klik [hier](#) voor meer informatie over een abonnement.