

Winnen in vers: zo verhoog je de omzet

20-04-2016 09:13

Door Jos Leijnse en Jan van der Oord
Partners bij A.T. Kearney

Consumenten kiezen voor een gezondere levensstijl waarin meer ruimte is voor vers. Vers in de supermarkten drijft dan ook groei en mogelijke differentiatie. Afgelopen jaren hebben veel retailers hun aanbod in vers vergroot en de presentatie aantrekkelijker gemaakt om het verschil naar de consument te maken. Meer vers in het schap levert extra omzet op, maar gaat ook gepaard met meer complexiteit. Het uiteindelijke resultaat van meer vers is daarom niet altijd duidelijk.

10 Steps in Retail

Om zowel de vooraf gestelde doelstellingen als omzetgroei, maar ook een efficiënte afwikkeling succesvol te realiseren heeft A.T. Kearney de '10 Steps in Retail'-series ontwikkeld. A.T. Kearney zal maandelijks op RetailWatching een van de tien onderwerpen bespreken, met de intentie inzage te geven in hoe meerwaarde voor consument en retailer gecreëerd kan worden door beter gebruik van data en analytics. '10 Steps 2 Win in Fresh' is het eerste onderwerp en wordt in een serie van drie artikelen uitgelegd, aan de hand van een echte case. In het vorige nummer stond het bepalen van [de juiste koers voor vers](#) (stap 1 en 2 in de aanpak) centraal. In dit artikel gaat het om het verhogen van de omzet van vers (stap 3 tot en met 6) doordat de nieuwe strategie voor vers over alle categorieën heen systematisch wordt vertaald in een betere afwikkeling in de winkel, een consistente invulling van de brand architectuur, het bepalen van de juiste kwaliteit/prijsverhouding en ten slotte de assortimentssamenstelling. De laatste editie zal gaan over het verlagen van de kosten (stap 7 tot en met 10).

Hoe de omzetgroei van de vers categorieën te verbeteren

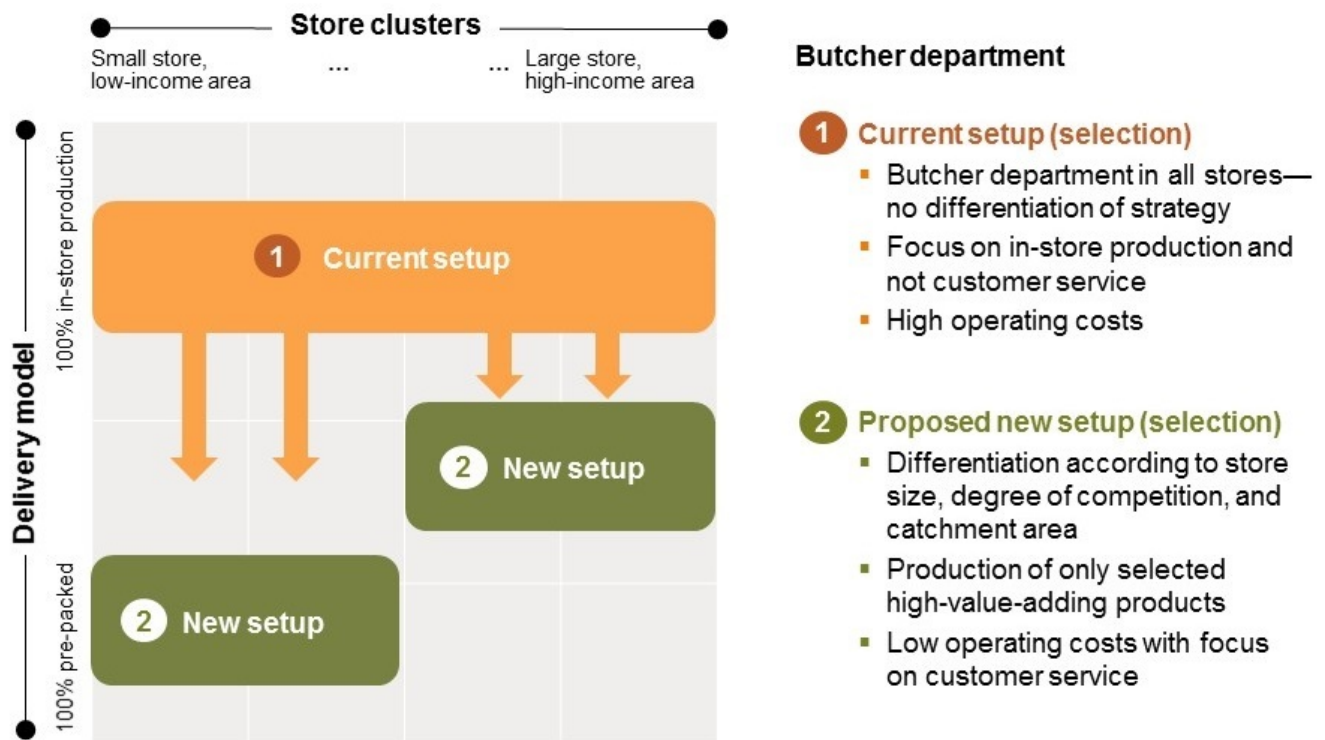
De in stap 1 en 2 nieuw gedefinieerde strategie voor vers en de rol van de categorieën zijn uitgangspunt voor het vast stellen hoe de omzet groei van vers categorieën verder verbeterd kunnen worden.

Stap 3: Het afstemmen van de in-store operations

In retail creëert geen enkele strategie waarde als het in de winkel niet goed kan worden uitgevoerd. Hoewel het een cliché is gaat het in de winkel in vers juist vaak mis. Daarom beginnen we met het definiëren van het gewenste uitlevermodel met de juiste balans tussen customer service en operationele kosten. Juist voor vers categorieën moet deze balans kloppen, omdat de customer serviceverwachting van de consument voor vers extreem hoog is en we ons als winkelier hiermee goed kunnen onderscheiden van de concurrent.

Een voorbeeld. Binnen de categorie vlees is er een keuze voor een eigen slagerij in de winkel (in store productie), voorverpakt vlees of een combinatie van de twee. Het optimum is afhankelijk van de lokale doelgroep en de grootte van de winkel. Kleinere winkels met veel klanten met lager inkomens zal meer voorverpakt verkopen. Inzichten in formaat en omvang van de winkel, bijbehorende verzorgingsgebied en lokale concurrentie bepalen de keuze van het gewenste uitlevermodel voor de betrokken winkels en de uiteindelijke mix voor optimale omzet groei voor de totale portefeuille. In dit voorbeeld voor de vleescategorie (figuur 1), leidt dit tot een aantal store clusters die zich kenmerken door een bepaald uitlevertype. Voor elke verscategorie moeten deze keuzes expliciet worden gemaakt per winkel. De gemaakte keuzes moeten wel over de categorieën heen consistent zijn en de lokale doelgroepen zo goed mogelijk volgen. Daarbij moet de interne winkelaafhandeling en de inkomende goederenstroom in staat zijn deze keuzes snel, zonder fouten en met lage kosten te kunnen realiseren. Het kan dus goed zijn dat bepaalde keuzes beter in stappen kunnen worden ingevoerd.

Figuur 1: Uitlevermodellen voor vlees. [Klik hier om de afbeelding op ware grootte te bekijken.](#)



Stap 4: Creëren van een onderscheidende en consistente (merk)architectuur voor vers

In vers zijn kwaliteit, versheid, prijs en variatie/keuze de belangrijkste inkoopcriteria voor consumenten. De herkomst van een product wordt steeds belangrijker door de toegenomen aandacht voor voedselveiligheid en gezondheid. De consument staat verder af van de voedselketen en heeft door negatieve publiciteit over voedselproductie en voedselschandalen weinig vertrouwen. Om in vers de juiste (merk)strategie te voeren die de gewenste borging biedt die de consument vraagt op het gebied van product versheid, veiligheid en herkomst zien we vijf ontwerpparameters als bijzonder relevant:

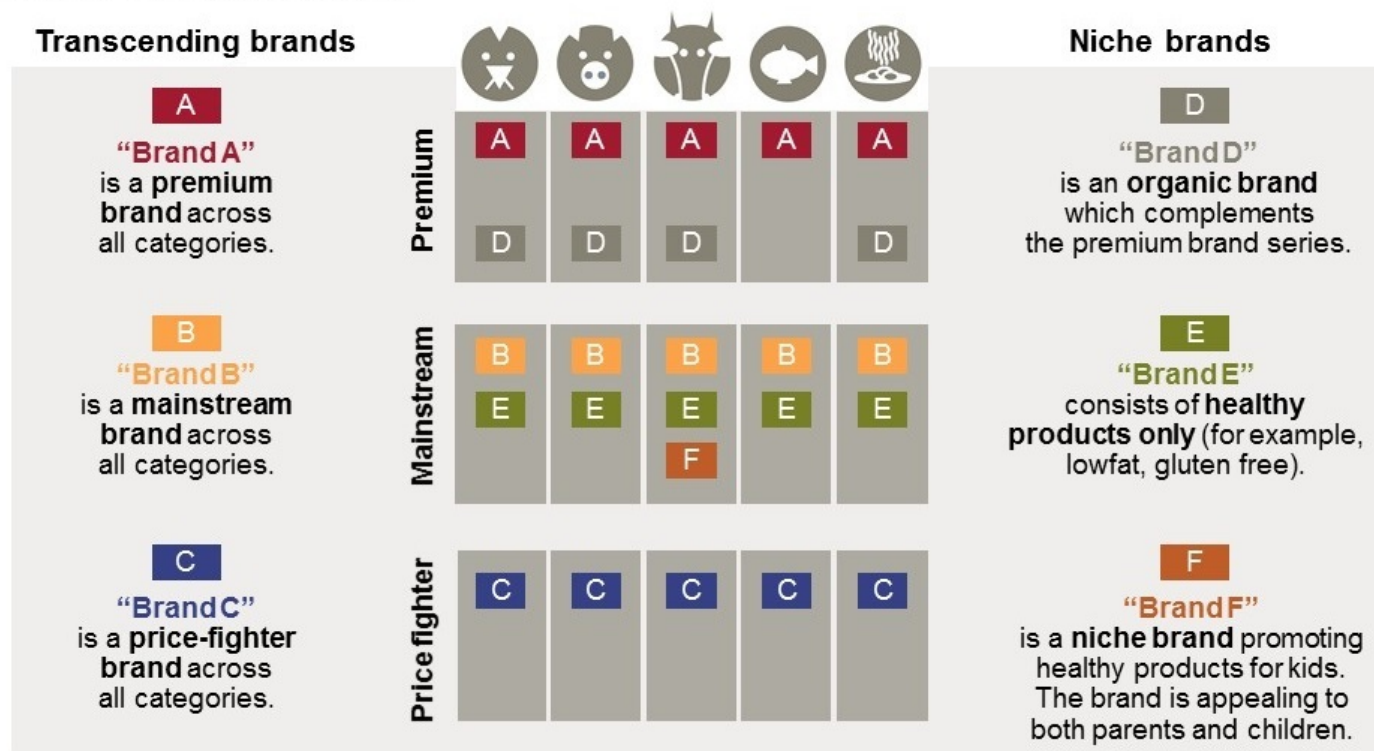
- Klanten: bepaal het belang van productherkomst/ merkvertrouwen voor de consument voor elke categorie.
- Brand architectuur: definieer voor de categorie hoe met eigen (PL) producten een sterkere structuur met onderscheidende concepten, product kwaliteit en prijspunten gebouwd kan worden. Meer samenhang zal leiden tot mogelijk hogere prijspunten, lagere marketing kosten omdat minder merken gepromoot hoeven te worden en lagere inkoopprijzen.
- Verpakkingen: benut de impact van labels en verpakkingscommunicatie en instructie van de klant om betere versheid, veiligheid en herkomst te borgen.
- Schapruimte: creëer een duidelijke en consistente schappresentatie die match met het product en de gewenste look en feel van format en de winkel.
- Winstgevendheid: bepaal en evalueer de impact van de nieuwe architectuur van de categorie op de winstgevendheid.

Uiteraard gaat het om de directe financiële vertaling in de opbrengst van de categorie in prijs, kosten en daarmee marge. Meegenomen moet echter ook de uitwerking op de overige doelstellingen, die we met een categorie willen bereiken.

Figuur 2: Brand architectuur voor organic products (praktijkvoorbeeld). [Klik hier om de afbeelding op ware grootte te bekijken.](#)

[grootte te bekijken.](#)

Brand architecture



Na het definiëren van de brand architectuur van de categorie, gaan we bepalen hoe we de prijs-kwaliteitverhouding van de categorie kunnen aanscherpen.

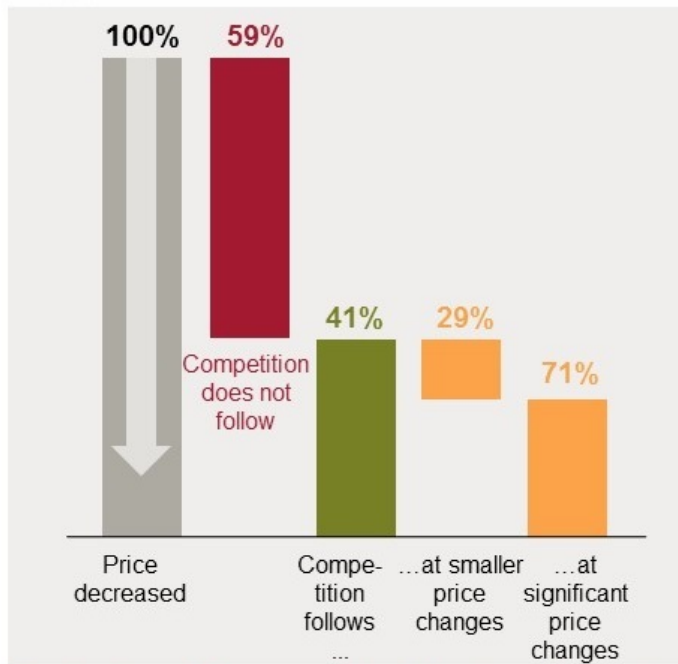
Stap 5: Hoe scherpen we de prijs-kwaliteit verhouding aan voor een vers categorie? Welke differentiatie is er ten opzichte van directe concurrenten?

Afgelopen jaren hebben zich gekenmerkt door prijsoorlogen en daarmee gepaard gaande ernstige marge-erosie. Om een concurrerende EDLP (Every Day Low Price)-positie neer te zetten en te borgen hebben retailers vaak de prijs als wapen gehanteerd. Kwaliteit is wat op de achtergrond geraakt. De traditionele permanente prijsverlagingen (in golven) zijn gebouwd rond goed vergelijkbare merken en instapprijs-producten. Daarmee probeert de winkelier zijn bezoekfrequentie en marktaandeel te verhogen. Vers wordt hierbij steeds meer ingezet. De dagelijkse consument heeft een goed inzicht in de prijspunten van de belangrijkste vers artikelen en daardoor leveren deze aanbiedingen een sterke bijdrage aan de prijsperceptie van de winkel, sterker dan one-off promoties. Voor de directe concurrentie is het daarbij moeilijker prijsverlagingen in vers direct te volgen. Een coherente prijs architectuur helpt de retailer de marge te verbeteren door lichte maar adequate prijsverhogingen door te voeren op minder zichtbare items.

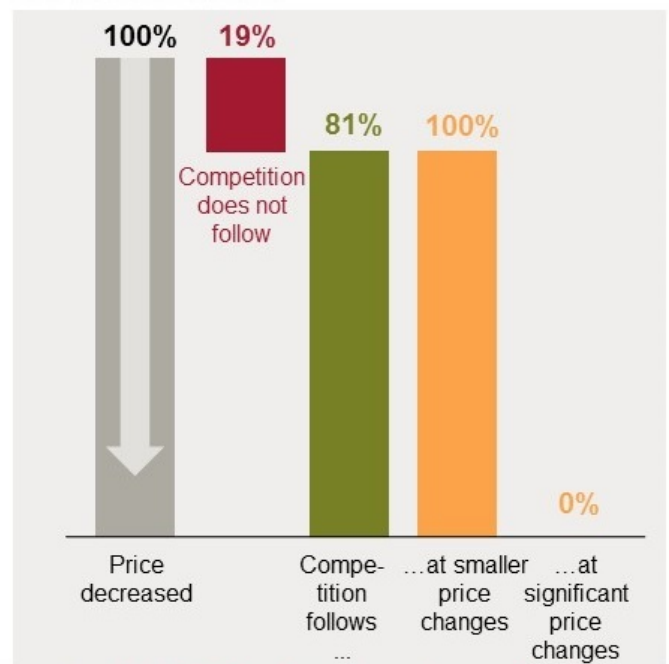
In onderstaande figuur 3 laat zien dat voor deze retailer in vers de concurrenten in 59 procent van de gevallen de prijsreductie niet volgen tegen slechts negentien procent in food en near-food.

Figuur 3: de waarschijnlijkheid op het volgen van een prijsverlaging door de concurrentie voor vers en niet vers (klantvoorbeeld). [Klik hier om de afbeelding op ware grootte te bekijken.](#)

Fresh



Food or near-food



The likelihood of competition following price reductions is only half in fresh categories, and only after significant price changes

In stap 6 gaat we nu in op het samenstellen van het assortiment nadat we zeker hebben gesteld dat de winkelaafhandeling klopt, de brand architectuur consistent is neergezet en de prijs/kwaliteitsverhouding past bij de nieuwe strategie.

Stap 6: Optimaliseren van het assortiment op basis van de nieuwe eisen

Veel categorieën in vers zijn te breed en/of te diep: er zijn twintig tot veertig procent te veel of verkeerde sku's. Consequentie is een extreem lage rotatiegraad, overvolle en weinig uitnodigende schappen en verwarde consumenten die het lastig vinden te kiezen. Vooral bij vers gaat dit gepaard met een hoog bederf (waste) percentage.

Welke producten horen in het basisassortiment, welke zijn winkel specifiek, seizoen en/of campagne gebonden? Wij bevelen zes criteria aan:

- Financials: evalueer de verkoop, marge- en bederfcijfers van producten, bepaal de verbeteringsmogelijkheden en ontdek patronen in de onderliggende oorzaken
- Winkelclusters: bepaal winkelclusters op basis van vergelijkbare doelgroepen en consumentenvoorkeur en bepaal de prestatie van de betrokken producten
- Vervanging: bepaal winkelkeuzegedrag op basis van de beslissingsboom die klanten hanteren en onderling uitwisselbare (of tenminste vervangbare) producten
- Klantbestedingen: stel vast of een product hogere verkoopcijfers heeft bij de beste klanten
- Bezoekfrequentie: onderzoek hoe frequent een product wordt gekocht
- Concurrentievergelijk: stel vast hoe concurrenten hetzelfde product verkopen

Nu voor de categorie de strategie is vertaald, is de volgende stap het verlagen van de kosten (stap 7 tot en met 10). In het volgende artikel gaan we aan de hand van praktijkvoorbeelden in op hoe de versheid cross-functioneel in de keten is te managen, welke rol in de keten zelf ingevuld dient te worden en welke in samenwerking met anderen. Ook zullen we het inkoopmodel heroverwegen en evalueren we alternatieve

logistieke modellen.