

## Het einde van de opruiming

Een voorrecht voor klanten, een ergernis voor winkels; de continue opruiming in de winkelstraten. De kortingspercentages kunnen oplopen tot 70% wat er toe leidt dat klanten aankopen uitstellen totdat de artikelen worden afgeprijsd. Er wordt steeds minder voor normale prijzen verkocht. Dit heeft natuurlijk invloed op de marges voor de winkels, maar ook op de uitstraling van de winkels. Steeds vaker lijken winkelstraten wel outlet straten, maar dan zonder de beleving, die daar weer een onderdeel van is.

**Moet de opruiming maar verboden worden zodat winkels vanzelf weer leuk worden?**

De kosten van de winkels zijn te hoog, een ouderwets retailmodel gebaseerd op het doorschuiven van risico's naar de winkelier, te hoge kosten voor huisvesting en assortiment leiden tot dalende marges. Dit moet veranderen om winkels levensvatbaar te houden. Een eerste oplossing zou kunnen zijn de voorraadkosten en voorraadrisico's te beperken. Dit zal leiden tot een verandering in het retailkanaal, andere wijze van samenwerking en meer flexibiliteit in het aanbod. Klanten kopen tegenwoordig anders het is dus logisch dat het retailmodel ook wordt aangepast. De frictie, opruiming, is een voorbeeld van een niet efficiënte "supply chain". Vandaag wil ik juist ingaan op mogelijkheden om het voorraadrisico te beperken en de opruiming daarmee overbodig te maken.

*Opruiming moet stoppen,*

Het is zo gemakkelijk om dat te eisen. Om alleen maar in een bepaalde periode uitverkoop te hebben, zoals in België. Straffen en reguleren, terwijl de echte oorzaak van al deze afprijzingen niet wordt aangepakt, namelijk een overschot in de winkels door een afnemende (of een snel veranderde) vraag. Dit is de kern van het probleem. De afstemming tussen de verwachte vraag, waarop is ingekocht, en de effectieve vraag, wat er gekocht wordt. Als dit niet in overeenstemming is, leidt dit tot winkeldochters; onverkoopbaar assortiment, dat tegen lagere prijzen wordt verkocht. De investeringen moeten immers worden terugverdiend. Hiermee hebben we hier een groot probleem voor de winkels te pakken. De investeringen in het assortiment zijn erg hoog. Omdat er meer kennis is van klanten en van verwachte aankoopprocessen kan op internet beter op de vraag worden ingespeeld, maar ook door een andere relatie met leveranciers is dit

mogelijk. Soms worden aparte websites gemaakt om de niet goed lopende producten met korting te verkopen. Hierdoor heeft deze afprijzing geen inbreuk op het imago en de prijsbeleving in de “moeder” webshop. Een winkelier heeft dit voorrecht meestal niet, maar heeft het geld wel hard nodig. Er moet dus een beter evenwicht komen tussen aanbod (assortiment) en vraag.

*Beter evenwicht tussen aanbod en vraag nodig in de retail. Hierdoor worden opruiming en afprijzen overbodig*

Winkels als Zara, H&M en Primark hebben dit evenwicht gevonden door een hoge omzetsnelheid, een turnaround van ongeveer 4 weken. Een nauwe afstemming

met de markt en direct inspelen op de veranderingen in de vraag is hiervoor nodig. De afstemming met de markt gebeurt door dagelijks de omzetten te analyseren en wekelijks overleg met de direct betrokkenen in de diverse landen. Ook het aanbod van bepaalde collecties en artikelen is beperkt (op is immers op) hierdoor is er weinig

overschot, dus ook weinig afprijzen nodig. De winsten, die hierdoor ontstaan kunnen weer verwerkt worden in een lager prijsniveau.

*Minder voorraad door kleinere collecties en op=op*

### *Samenwerken met leveranciers*

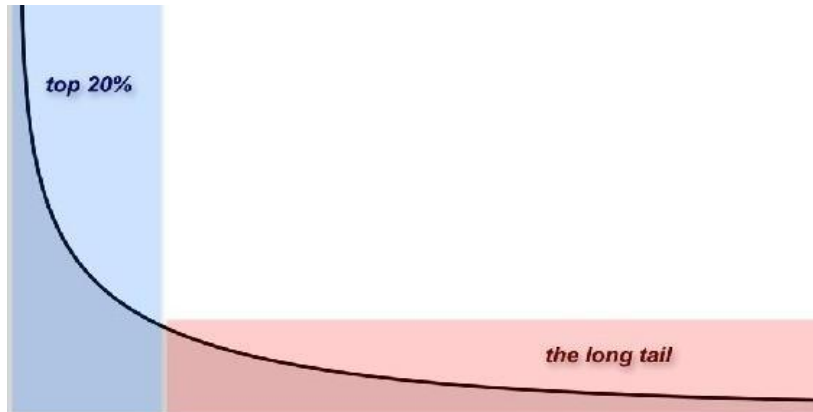
Andere winkelketens werken met andere principes. Zo kan het risico van de voorraad voor een deel ook bij de leverancier liggen. De leverancier zal dan streven naar een beperkte voorraad voor iedere winkel, maar wel de mogelijkheid om snel bij te leveren. Als dit massaal gebeurt wordt gesproken over VMI, het principe dat leveranciers een voorraadrisico lopen (vendor manages inventories). Maar leveranciers zullen juist voorraden bij diverse winkels willen optimaliseren. Hierdoor zullen artikelen, die bij een bepaalde winkel minder goed lopen direct naar winkels gebracht worden waar deze artikelen wel goed lopen. Flexibele voorraden met veel minder risico voor winkeliers. De winkel moet misschien een beetje marge inleveren, maar dat is niet erg, het risico en de

*Intensievere betrokkenheid van leveranciers door actief voorraad management (VMI principes)*

investeringen zijn ook minder. Dit proces wordt ondersteund door nieuwe technologische mogelijkheden, zoals monitoring en met chips en beacons, maar ook door voorraden per “cloud” bij te houden. Het kan, maar gebeurt nog veel te weinig.

Leveranciers moeten wel meer risico willen lopen, het voorraad management willen verzorgen en winkeliers moeten bereid zijn hieraan mee te werken.

### *Longtail principe*



80% van omzet en winst komt van 20% van het assortiment

### *actief voorraadbeheer*

Een andere mogelijkheid is actief voorraad beheer door winkeliers. De 20/80 regel gaat nog steeds op in de retail. 80% van de winst komt uit 20% van de artikelen. De rest zijn winkeldochter of artikelen met een lage omzetsnelheid. Hier moet iets aan gedaan worden. Dit model is al zo oud en komt voort uit het pre-internet tijdperk, waarbij artikelen op voorraad moesten zijn. Maar moet dat nog steeds nu klanten massaal op internet kopen? Waarom deze artikelen ook niet via internet aan bieden in de winkel? Of samen te werken met andere aanbieders, die deze artikelen als kernassortiment hebben? Is het niet logisch om juist deze artikelen, die een lage omzetsnelheid hebben, maar wel veel geldbeslag veroorzaken op de voorraad, op een andere manier aan te bieden. Minder voorraad in de winkel, minder risico, minder m2. Maar door dit principe kan ook meer verkocht worden door de winkel. Internet kent immers geen voorraad beperkingen en partnering met andere partijen is helemaal van deze tijd.

*Integreer internet oplossingen in de winkel door longtail producten aan te bieden via afspraken met leveranciers of webwinkels. Snelle levering, geen risico wel marge*

Maar ook kan onderzocht worden of de voorraad sneller uit de winkel verkocht kan worden zonder direct af te prijzen. In Amerika kijken

winkeliers heel sterk naar de verkopen, de omzetsnelheid. Als een artikel niet goed loopt

wordt het artikel uit de voorraad gehaald en verkocht via de marktplaats van Amazon.com. Dit kan in Nederland natuurlijk ook via de marktplaats van Bol.com of via Marktplaats.nl. De opbrengst is dan wel een stuk lager, (maar meestal wel meer dan de inkoopprijs), maar de artikelen worden snel verkocht. Er wordt snel geld gemaakt met

*Verkoop artikelen met lage omzetsnelheid via marktplaatsen op internet*

deze artikelen en tenslotte blijft de winkel intact met artikelen zonder korting. Het kannibaliseert niet zozeged.

Een andere variant hierop is de verkoop via georganiseerde outlet winkels. Hierbij kan gedacht worden aan een eigen outlet winkel buiten het normale verzorgingsgebied of via een gezamenlijke outletwinkel van het merk, of de inkoopvereniging. Hiermee wordt hetzelfde effect bereikt als via internet. Wekelijks kan dan het aanbod veranderen, de kosten kunnen gedeeld worden en het leidt niet tot imago verandering in de winkel. De winkel moet inspiratie, beleving en service uitstralen zonder die continue afprijzingen. De projecten waar ik bij betrokken ben, geven aan dat dit zeker een realiseerbare

*Verkoop de longtail producten via georganiseerde outlet winkels*

oplossing is voor kleine en grote winkels.

*Lagere kosten, betere marge, meer toekomst*

Het principe lijkt mij duidelijk. Winst moet gemaakt worden met de goedlopende producten in de winkel. De slechtlopende producten moeten snel via andere kanalen verkocht worden, zoals internet of een georganiseerde outlet winkel, waardoor geen kannibalisatie kan ontstaan. Winkels moeten leuk en gezellig blijven, investeringen (in dit geval de voorraad) moeten omlaag. Ook moeten voorraden kleiner worden. Dit kan leiden tot minder m2 winkeloppervlakte, dus tot bijkomende daling van kosten. Het oude retailmodel, met veel risico voor de winkelier is niet meer vol te houden.

Opgepoetste modellen zoals shop-in-shop en outletstores, laten al zien dat er ook meer verantwoordelijkheid mogelijk is voor leveranciers. Voorraad management, meer risico over de verkopen en snellere tussentijdse leveringen maken onderdeel uit van het nieuwe retailmodel. Andere tijden, andere oplossingen andere modellen. Internet, ander koopgedrag en transparantie leiden tot toenemende problemen in de retail met leegstand als duidelijk symptoom. Dit vraagt om een andere kijk op retail. Zo doorgaan met een ouderwets model is niet toekomst bestendig. Lagere kosten, en een veel

actiever voorraadbeleid, samenwerking met leveranciers, brancheverenigingen en inkoopcombinaties moeten leiden tot een ander retailmodel. Modern en dynamisch voorraadmanagement is slechts de eerste stap.

Prof Dr C.N.A. Molenaar

14 juni 2015