

Derving maakt het verschil tussen winst en verlies

Elk jaar gooien we miljarden kilo's voeding weg in Nederland. De grootste boosdoener is nog altijd de consument, maar de rol van retail, en dan vooral van de supermarktbranche, moet niet worden onderschat. Alleen al in de Nederlandse supermarktketens wordt per jaar bijna een miljard euro 'weggegooid', zo blijkt uit een recente marktstudie van IG&H Consulting & Interim.

DOOR: LEANNE HENDRIKS

Derving is voor alle foodretailers een 'hot topic', maar ook een onderwerp waar in de branche nog niet of nauwelijks over gesproken wordt. Niet alleen vanwege de maatschappelijke consequenties, maar ook vanwege de concurrentiegevoelige informatie die in de dervingcijfers besloten ligt. IG&H laat zien wat de omvang van het probleem is, maar ook wat je als retailer kunt doen om derving te beperken. "Derving mag niet langer het ondergeschoven kindje zijn. Het onderwerp zou op de strategische agenda van alle foodretailers terug moeten komen, het maakt veelal het verschil tussen winst en verlies", aldus Robert Spieker, partner bij IG&H.

Niet voor niets is het onderzoek dat zich tot nog toe richtte op derving beperkt. Het is een gevoelig en complex onderwerp, dat niet los gezien kan worden van haar tegenhanger: 'nee-verkoop', ofwel legeschappen in de winkel. Beide hangen direct samen met de kern van het probleem: het niet (volledig) kunnen voorspellen van- en tijdig reageren op de klantvraag. Om op elk moment te kunnen voldoen aan de vraag, bouwen retailers een veiligheidsvoorraad in. En voorraad kan bederven. Zeker als we kijken naar te veel voorraad van verse producten, is derving een logisch gevolg. Echter ook houdbare producten kunnen 'bederven', constateert Spieker. "Bijvoorbeeld door het



ruimen van de actiefolder of partijhandel. Ingekochte producten kunnen dan niet meer of alleen nog met hoge kortingen worden verkocht. Ook deze afschrijving van de inkoopwaarde beschouwen wij als verlies door derving."

Ondergrens

Het verlies door derving kan nooit helemaal tot 'nul' worden teruggebracht. Immers, een bepaalde ondergrens van derving is een noodzakelijk kwaad in de afweging tot nee-verkoop. Toch kan er in de supermarktketens wel een aantal keuzes worden gemaakt, die de



hoogte van derving beïnvloeden. Uit de resultaten van het dervingonderzoek van IG&H blijkt dat geregistreerde derving per supermarktketen nogal verschilt. Waar de beste retailer het verlies door derving tot onder de een procent weet te beperken, loopt derving bij andere retailers op tot twee en zelfs drie procent. "Een procent verschil lijkt misschien marginaal, maar de marges in deze branche zijn flinterdun. Als het verlies door derving beperkt kan worden, betekent dit onder de streep een mogelijke verdubbeling van het resultaat."

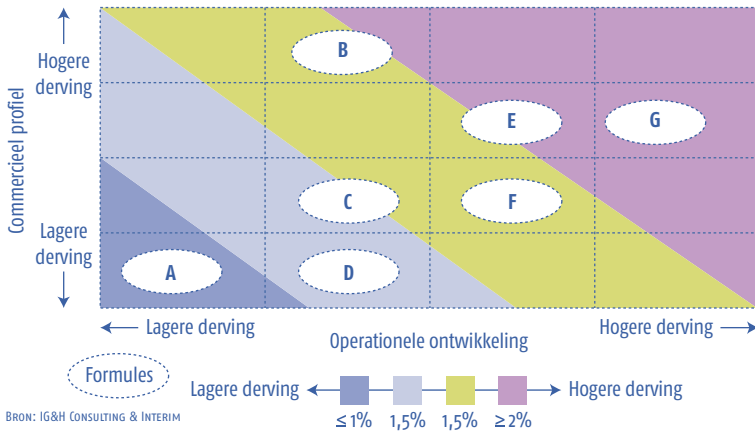
Hoogte

De hoogte van derving per supermarktketen wordt bepaald door een combinatie van twee factoren: het commerciële- of formuleprofiel en de operationele ontwikkeling. Als we kijken naar het commerciële profiel, zien we dat elke supermarktformule

■ IG&H CONSULTING & INTERIM

Adviesbureau IG&H Consulting & Interim werkt voor zowel retailketens als voor producenten van consumentenproducten. Het advies bestaat niet alleen uit het verbeteren van interne commerciële en operationele processen, maar richt zich ook op het optimaliseren van de processtromen in de gehele waardeketen. De aanpak van IG&H kenmerkt zich volgens partner Robert Spieker door een combinatie van richting geven, bouwen opstropen en het bieden van praktische tools. Dit resulteert in een balans tussen resultaat en opbouw van vaardigheden. Meer informatie en de 'derving-proof zelftest' is te vinden op de site: igh.nl

Totale derving diverse formules



BRON: IG&H CONSULTING & INTERIM

keuzes maakt om zich te onderscheiden in de markt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het verstaandeel, het actieaandeel, het aantal SKU's en SKU-differentiatie. De verschillen tussen formules zijn groot op. "Het aantal SKU's per formule varieert bijvoorbeeld van acht- tot 35 duizend, en het actieaandeel van vijf tot 25 procent. In principe wordt het bij hogere scores op deze ratio's moeilijker om de vraag van de klant goed te blijven voorspellen. Dit betekent dus automatisch meer derving. Immers, met elk product dat je toevoegt aan je assortiment vergroot je het voorraadriscio en daarmee de kans op derving. Dit geldt in het bijzonder voor actieproducten en versproducten."

Forecast

Toch verklaart het commerciële profiel niet alle verschillen in derving tussen supermarktketens. Met operationele maatregelen kan de hoogte van derving namelijk sterk teruggebracht worden. Vooral een goede forecast en geavanceerd bestelsysteem helpen om de juiste hoogte van voorraden te bepalen. Spieker licht toe: "Retailers die derving weten te beperken werken veelal vanuit een integrale bestelcyclus. Hierin is het mogelijk lokale invloeden (bijvoorbeeld weersverwachtingen) mee te nemen, een koppeling tussen producten te maken en 'realtime' bij te sturen."

Een randvoorwaarde om optimaal te kunnen bestellen is een goede voorraadadministratie. "We zien nog

te vaak dat accurate voorraadinformatie niet (volledig of tijdig) beschikbaar is. Als gevolg daarvan worden bijvoorbeeld actie-producten niet goed afgestemd met het reguliere assortiment. Of producten worden letterlijk 'teruggevonden' na verloop van tijd, maar zijn dan meestal niet meer te verkopen. Dit leidt allemaal tot meer derving", geeft Spieker aan.

In het dervingonderzoek constateert IG&H grote verschillen in operationele ontwikkeling tussen de supermarktketens. "Sommige retailers zijn veel beter in staat hun voorraden te managen dan anderen. Samen met leveranciers zoeken zij per productgroep naar de optimale logistieke mix en keteninrichting. Die kan variëren van directe leveringen tot VMI en zelfs uitbesteding van (het managen van) een deel van het assortiment. In alle gevallen wordt de logistieke keten verkort, waarmee beter ingespeeld kan worden op de vraag van de klant. Levertijden nemen af en leverfrequenties nemen

'Retailers die derving weten te beperken werken veelal vanuit een integrale bestelcyclus'

toe, wat derving vermindert, zeker bij versproducten."

Met de uitwerking van het commerciële profiel en de operationele ontwikkeling biedt IG&H retailers inzichten in het ontstaan van derving. Maar minstens zo belangrijk is wat retailers kunnen doen om derving te beperken. Dat het voor iedere foodretailer noodzakelijk is om derving op de strategische agenda te zetten, staat voor IG&H vast, geeft Spieker aan. "Retail is detail. De omvang van het probleem derving is nu al dusdanig dat het voor de gemiddelde retailer het verschil maakt tussen winst en verlies. Maar het probleem zal in de toekomst alleen maar toenemen. Klanten worden immers steeds veeleisender, en 'verleiden' retailers tot een steeds groter, complexer, en daarmee derving-gevoeliger assortiment. Als retailers niet in staat zijn dit met operationele maatregelen op te vangen, loopt verlies door derving hoog op."

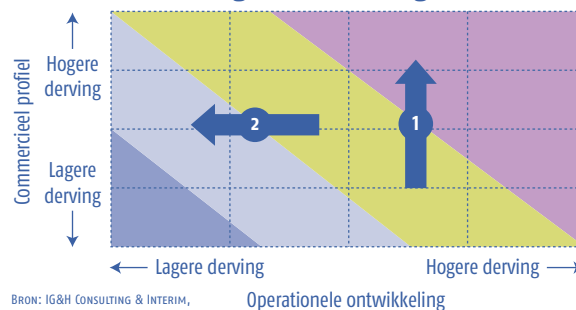
Overschotten

Om effectief met derving aan de slag te gaan is het belangrijk om in de hele retailketen actief te sturen op het ontstaan van overschotten. Er moeten goede afspraken worden gemaakt tussen leveranciers, distributiecentra, winkels en formule/categorymanagers. Ketenbrede informatie-uitwisseling en interne en externe benchmarks (op product-niveau) maken het mogelijk te sturen op informatie. "Het gaat uiteindelijk om het bepalen van een financieel optimum: de afweging tussen beschikbaarheid, stock-outs, bederf en voorraadkosten", concludeert een top 3 foodretailer in het onderzoek.

En voor de overschotten die toch nog ontstaan? Belangrijk is vooral om de reststromen in de retailketen goed te managen, stelt IG&H vast. Bijvoorbeeld door dynamisch (en automatisch) af te prijzen en centrale ketenregie te voeren. Maar ook het gebruik van groupon-achtige oplossingen, om meer transparantie in de keten te bieden. En uiteraard door boventallige voorraad neer te leggen op de enige plek waar de consument er nog iets mee kan: in de winkel. ■



Twee ontwikkelingen die derving beïnvloeden



BRON: IG&H CONSULTING & INTERIM, WOERDEN 2011