

Robbert Nijssen lanceert vernieuwd assortimentskeuzemodel

'Relevantie minstens zo belangrijk als rotatie en rendement'

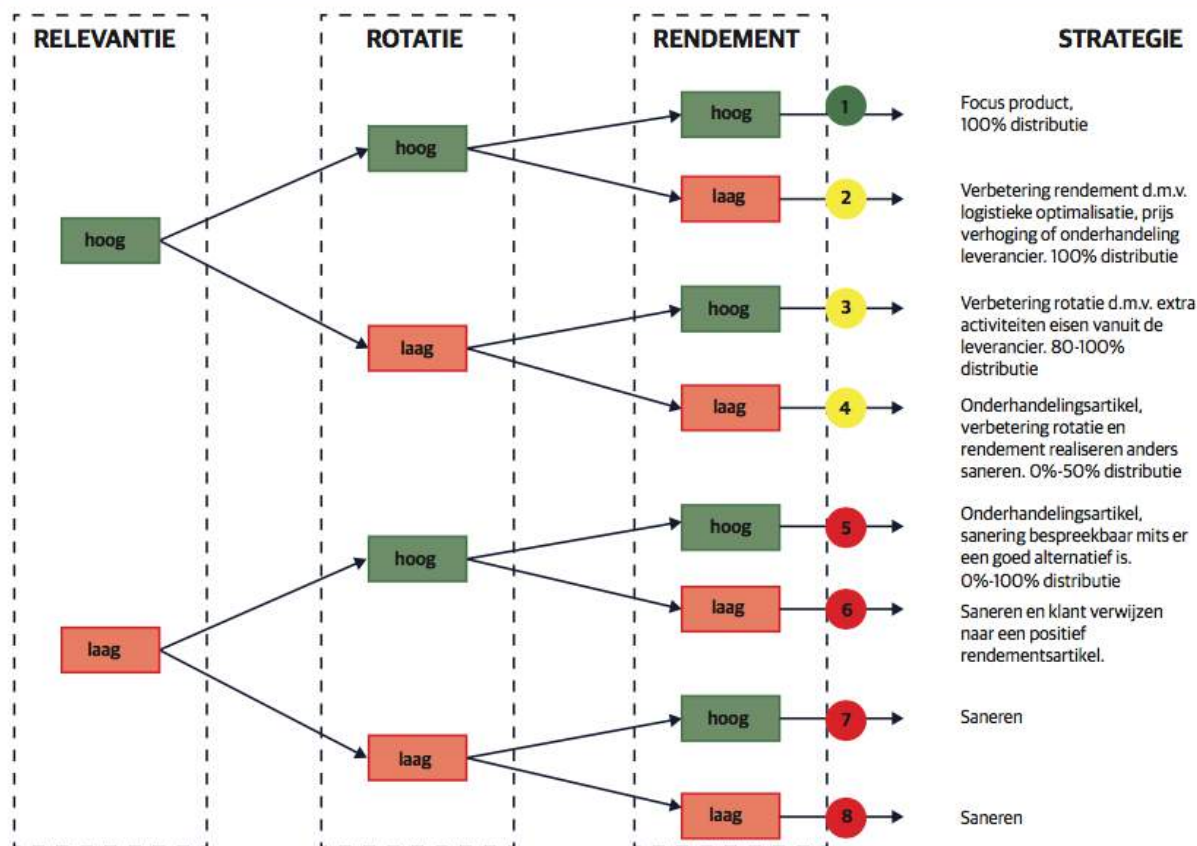


Robbert Nijssen: 'Supermarkt moet maatregelen nemen, anders gaat online er op en er over.'

'Producten bij elkaar zetten op een goede locatie, was tot voor kort afdoende voor een supermarkt.' Maar tijden zijn veranderd vindt Robbert Nijssen van Triple R. Hij ontwikkelde een assortimentskeuzemodel en vindt dat, naast rotatie en rendement, ook relevantie bepalend is. 'Zeker door de stijgende online-verkopen.'

De komende 10 jaar worden er enorme gaten geslagen in het huidige supermarktmodel. Dat stelt Robbert Nijssen, de aan EFMI verbonden bedrijfsadviseur. Foodretail blijft op dit moment online nog achter op non-food, maar dat gaat naar zijn mening snel veranderen. Categorymanagers zullen daarom maatregelen

STRATEGISCHE OPTIES RETAILER



Beslissingen die supermarkten kunnen nemen volgens het assortimentskeuzemodel van Robbert Nijssen.

moeten nemen om de klant toch op die winkelvloer te kunnen blijven begroeten. 'Want online gaat anders er op en er over', beweert Nijssen. 'Het is wat dat betreft 5 voor 12.'

Om goed in te spelen op de nieuwe werkelijkheid, is het zaak dat niet alleen naar rendement en rotatie wordt gekeken, maar dat een derde, die van relevantie, wordt toegevoegd. Een artikel in het supermarktschap kan weinig rendement hebben, nauwelijks roteren, maar toch relevant zijn. Iets waar categorymanagers onvoldoende bij stilstaan, zegt Nijssen.

Hij vindt dat een product dat niet goed rendert, toch aan een consumentenbehoefte kan voldoen en belangrijk is voor het schap, zodat de klant loyaal blijft aan de formule. Een praktijkvoorbeeld is wat hem betreft het glutenvrije assortiment. 'Natuurlijk kan een keten besluiten om glutenvrij te saneren, maar je saneert daarmee ook een klant. Een klant die een hele mand vult. Deze assortimentsgroep kan dus, ondanks een lage rotatie en een laag rendement, wel degelijk relevant zijn.'

Het intact houden van een assortimentgroep,

betekent overigens niet dat alle items moeten blijven bestaan. 'Juist niet', meent Nijssen. 'Naar het aantal items binnen de categorie moet goed worden gekeken.'

Het is zaak om niet voortdurend op de automatische piloot het assortiment tegen het licht te houden, want enkel producten bij elkaar zetten op een goede locatie is anno 2017 niet meer genoeg. 'Dat voldeed vroeger, maar tijden zijn veranderd. Voorheen was een supermarkt al relevant vanwege het gemak. Nu is vooral een relevant assortiment nodig.'

Volgens Nijssen is er geen directe relatie tussen omzet en gemiddeld aantal items per winkel. Hij baseert zich op internationaal onderzoek van IRI, in september 2016 ook gepubliceerd in Foodmagazine. In veel gevallen blijkt het zin te hebben om te saneren. Saneren leidt tot groei, concludeerde IRI op basis van een assortimentsanalyse van de internationale markt.

In Nederland is gekeken naar het schrappen van items in de categorie *hot sauces*. Waar vroeger alleen sambal oelek en tabasco werden verkocht, zijn er tegenwoordig tal van verschillende

soorten pittige sausen. Door hier en daar te schrappen groeide bij de ene keten de categorie hierdoor met 1,2 procent, bij een andere zelfs met 4,2 procent.

'Loyaliteit bestaat niet meer'

Veel categorymanagers houden hier in de waan van de dag volgens Nijssen onvoldoende rekening mee. 'Wanneer er keuzes gemaakt moeten worden, wordt vaak gezegd: 'Ik heb geen ruimte meer voor nieuwe producten' en 'Mijn schap is niet van elastiek'. Maar juist door kritisch te kijken en ruimte vrij te maken, kan dat leiden tot opmerkelijke resultaten. Ook wordt vaak geredeneerd dat saneren van een goed verkopend artikel leidt tot klantenverlies. Cijfers en spreadsheets wegen te zwaar in keuzeprocessen. We moeten beseffen dat loyaliteit niet meer bestaat. Soms kan een bekend merk er rustig uitgehaald worden en leg je er het huismerk voor in de plaats neer. Gevolg is meer marge', zegt de bedrijfsadviseur.

Voorheen werkte Nijssen bij Bakkersland aan de leverancierszijde. 'We gingen in een bepaald



Partijen die op dit moment gaten in de fysieke supermarkten slaan zijn volgens Robbert Nijssen, naast Picnic, ook bijvoorbeeld Wijnvoordeel.nl.

segment van 19 naar 5 sku's en het leidde tot 50 procent rendementsverbetering met een gelijkblijvende omzet. Dat is door te vertalen naar retailzijde. Het is niet zo dat als je een goedlopend product saneert, dat meteen tot klantenverlies leidt.' Online gelden heel andere wetten. 'Hier is het schap wél van elastiek en dus is er veel meer mogelijk.'

Strategische opties retailer

Nijssen legt uit dat in zijn vernieuwde model drie R'en (rotatie, rendement en relevantie) communicerende vaten zijn. Hij heeft een strategie ontwikkeld voor hoge en lage relevantie van producten (zie grafiek op de voorgaande pagina), met verschillende rotaties en rendementen die daarbij horen. Een product met een hoge relevantie, een hoge rotatie en een hoog rendement is uiteraard het beste. Als voorbeelden hiervan noemt hij de introducties van Arla Skyr en Kwekkeboom Ovensnacks. 'Op dergelijke producten moet de focus liggen en een 100 procent distributie is het beste.'

Wanneer een product een hoge relevantie heeft, een lage rotatie en een hoog rendement, dan is het zaak de rotatie te verbeteren met extra activiteiten vanuit de leverancier. Voorbeelden van producten met hoge relevantie, hoge rotatie en laag rendement zijn zogenaamde referentie-artikelen, zoals bananen, Coca-Cola 1,5 liter of een krat Heineken. Als een artikel laag

relevant is en het rendement ook nog eens laag is, spreek je in de ogen van Nijssen over een 'onderhandelingsartikel'. 'Wanneer rotatieverbetering en realisatie van rendement niet slagen, moet je overgaan tot saneren.'

Als de relevantie laag is, maar rotatie en rendement hoog, is desalniettemin sanering in de ogen van Nijssen bespreekbaar, mits er een goed alternatief is. Bij een laag rendement moet de klant worden verwezen naar een positievere artikelen. In geval van een lage relevantie, lage rotatie en lage of hoog rendement moet sowieso worden overgegaan tot saneren, volgens de strategie van Robbert Nijssen. 'Supermarkten worden steeds meer gedwongen om scherpere keuzes te maken en relevant assortiment aan te bieden. Ik wil het vergelijken met de opkomst van foodtrucks die één ding heel goed kunnen, bijvoorbeeld alleen hamburgers verkopen. Een goede gerichte focus blijkt aan te slaan. Middelmaticheid en alles willen zijn voor iedereen wordt keihard afgestraft door de shopper.'

Als het om relevantie en focus gaat, vindt Nijssen dat er momenteel enkele partijen in de markt actief zijn die hierin uitblinken. Hij noemt Picnic en Wijnvoordeel.nl. 'Dit zijn het type partijen waar de supermarkt voor moet oppassen. Neem Picnic. Deze online 'pure player' webshop levert een hoge service, bezorgt gratis en breidt het marktgebied steeds verder uit. Ook Wijnvoordeel.nl, die inspeelt op e-commerce en de

behoefte aan educatie en voordeel, slaat een gat in de fysieke supermarkten.'

Drietrapsraket

Nijssen zegt dat de drietrapsraket die door veel ketens al jaren als model wordt gehanteerd op z'n eind loopt. 'Van het hoge, midden- en lage segment in het supermarktschap lijken alleen de eerste en de laatste over te blijven. Dat betekent nogal wat, omdat in het midden de marges worden gemaakt. Het verdienmodel komt dus aardig op zijn kop te staan', claimt Nijssen. 'Mijn stelling is dat omzet en omloopsnelheid niet hetzelfde inhouden als relevantie. Neem de afdeling bloemen en planten. Een assortimentsgroep met relatief hoge derving. Het is niet gek om je als keten af te vragen wat de relevantie is. Zeker als naast de supermarkt een bloemist is gevestigd.'

Hij geeft het grif toe. Het is niet zozeer iets nieuws dat hij ontwikkeld heeft, maar het is vooral een stuk bewustwording. 'Je moet bereid zijn jezelf continu tegen het licht te houden. Wat is mijn bestaansrecht en hoe vertaal ik dat in assortiment? V&D en Blokker hebben zich dat onvoldoende afgevraagd.'

Er bestaan hiervoor al dataprogramma's bij Jumbo en AH. Nijssen: 'Daarbij wordt gekeken wat de interactie is tussen producten, hoe uniek elk product is en welke items de beste invulling aan de categorie geven.' 