

Strategische effectiviteit van winkelformules verbeteren

Wat - of eigenlijk wie - bepaalt het succes van een Winkelformule? Er zijn namelijk nogal wat partijen betrokken bij de uiteindelijke totstandkoming ervan. Ruud Verschuur, managing director van DriveSight Management Consultancy, geeft zijn visie hierop aan de hand van het Trinity Model. “Door slim combineren van informatie kan veel beter geconstateerd worden of het gekozen winkelformulebeleid tot de beoogde ‘strategische effectiviteit’ heeft geleid.”



“Het Trinity model levert veel relevantere vragen op die niet gesteld worden als naar de afzonderlijke kengetallen wordt gekeken”, aldus Ruud Verschuur, managing director van DriveSight Management Consultancy.

Er wordt zeer gevarieerd gekeken naar het al dan niet succesvol zijn van een winkelformule en degene die hier verantwoordelijk voor is. Verschuur: “Is het de formulemanager die zich richt op de positionering van de winkels en het design? Zijn het de category managers aan de hand van hun assortimentskeuze? Zijn het de winkeliers die een lokale invulling geven? Zijn het de fabrikanten die via hun gezamenlijk merkenbeleid het beeld bepalen van een winkel? Of zijn het wellicht consumenten die de aantrekkelijkheid van de formule beoordelen?”.

Effectiviteit

Traditioneel kijken retailers - afhankelijk van het gezichtspunt - naar kengetallen die inzicht geven in de ontwikkeling van onder meer het marktaandeel, de bottom-line winstgevendheid en het imago van de winkelformule. “Voor de meting van de diverse formuledoelen is dat uiteraard van belang, maar toch ontbreekt

meestal het inzicht in juist de samenhang van de meest relevante kengetallen”, zegt Verschuur. “De foodmarkt wordt gekenmerkt door een hevige concurrentiestrijd en financiële druk. De bedrijfsvoering wordt bovendien steeds complexer. Men moet dus op een moderne en effectievere manier kijken naar het gecombineerde effect van de ingezette formule-, winkel- en categorie-strategieën, oftewel de ‘strategische effectiviteit’ van de winkelformule.

Rekenmodel

Het ‘Trinity Model’ (R. Lusch) is een rekenmodel dat niet alleen kijkt naar de bedrijfseconomische winstgevendheid of productiviteit van een winkelformule of een van productcategorie. “Er ontstaat juist inzicht in de verbanden tussen deze ratio’s. Het Trinity Model gaat uit van drie essentiële productiefactoren in de retail: verkoopprijs, arbeid en voorraad. Het model levert veel rele-

vantere vragen op die niet gesteld worden als naar de afzonderlijke kengetallen wordt gekeken.” Verschuur onderstreept dit met een voorbeeld. “Stel, het gewenste imago van een bepaalde supermarktformule eist een bepaald (hoger) niveau van ‘service’. Dit zou - door meer uren in te zetten - voor een deel ten koste mogen gaan van arbeidsproductiviteit (OPU) als dat dan ten gunste komt van een hogere vloerproductiviteit. Hierdoor kan een betere marktpositie worden veroverd en dus een betere performance van de winkelformule als geheel worden gerealiseerd.”

Toekomstgericht

Het Trinity Model wordt vooral binnen non-food succesvol gebruikt door retailers zoals MediaMarkt en de Hema. “Plus startte onlangs ook om elke winkel periodiek op een dergelijke manier door te meten.” Verder zijn in het kader van de

FoodFocus Experts groep (een Focusplazagroep met gerenomeerde supermarktondernemers) door DriveSight recentelijk Trinity Model-analyses uitgevoerd bij winkels van Albert Heijn, Plus en C1000. “Deze lieten zeer interessante resultaten zien en geven hiermee een impuls aan toekomstgerichte strategische keuzes”, verklaart Verschuur. “Een algemene wens hierbij is overigens dat hoofdkantoren kennis opbouwen en een sturende functie zullen gaan vervullen op dit gebied.” “Door slim combineren van informatie kan veel beter geconstateerd worden of het gekozen winkelformulebeleid tot de beoogde ‘strategische effectiviteit’ heeft geleid. Dat maakt het Trinity Model een uitiem instrument om key-succes-factoren van een winkelformule niet alleen achteraf te meten maar vooral ook om toekomstgericht te ontdekken”, geeft Verschuur tot slot aan.

Trinity Model

Het Trinity Model geeft inzicht in de strategische effectiviteit door onder andere de tussenvariabelen ‘goederenintensiteit’ (de mate van dominantie van de assortimentspresentatie) en de ‘self-service ratio’ (het aantal ruimte-eenheden dat per werknemer moet worden bijgehouden). De methode is op hoofdkantoor- en winkelniveau uitermate geschikt voor de ontwikkeling van doelstellingen en strategie, ruimtetoekening aan de categorieën, lange termijn arbeidsinzet en vooral ook voor het behalen van een gewenst voorraadniveau.

