



# Casus: Transacties van long-tail artikelen



In deze reeks casussen staat steeds een ander artikel, met andere problematiek, centraal. We pellen de problematiek af om bij de root-cause te komen en bespreken welke oplossing het beste geboden kan worden. Tevens wordt er praktisch advies over de implementatie van de oplossing in een organisatie gegeven.

Wanneer er over de long-tail gesproken wordt, ligt de focus vaak op de problematiek omtrent voorraadkosten. Hoe zorg je er voor dat het op voorraad houden van talloze artikelen zonder grote omloopsnelheid rendabel blijft?

Vaak blijft blijft de problematiek omtrent de transactiekosten van de artikelen in de long-tail onderbelicht. De transactiekosten, doorgaans hoger dan de voorraadkosten, zijn niet altijd even goed inzichtelijk. Dat brengt het risico met zich mee dat artikelen door de hoge transactiekosten verlies leiden. Deze casus gaat over de aanpak hiervan.

## Artikelbeschrijving

Het artikel dat in deze casus centraal staat, is artikel 103. Dit is een “special” artikel. Van in- of uitfasering van dit artikel is op dit moment geen sprake, het artikel zit al enige tijd in het assortiment.

Van artikel 103 was in eerste instantie al bekend dat de voorraad, en daarmee de voorraadkosten, te hoog was.

Conform de aanpak in de casus “long-tail” is deze problematiek aangepakt. Wat resteert is de geaggregeerde data zoals gepresenteerd in tabel 1.

Tabel 1	Bedrag	Percentage*	Classificatie
Omzet	EUR 4.330		C
Bruto marge	EUR 909	21%	Normaal
Kosten	EUR 1.125	26%	Hoog
Rendement	- EUR 216	-5%	Profit Killer

Conform dezelfde classificatie methodiek zien we dat de transactiekosten als “hoog” worden geclassificeerd, terwijl de voorraadkosten “normaal” zijn. We richten ons dus op de transactiekosten en splitsen ze uit in tabel 3.

We leggen eerst de classificatie (laatste kolom van tabel 1) verder uit. De omzet classificatie is op basis van een ABC-analyse. Omdat we al wisten dat dit artikel een special is, is het niet verwonderlijk dat dit artikel in de C-categorie valt. Het behoort tot de artikelen die de minste omzet genereren.

Het bruto marge percentage wordt geclassificeerd als “normaal”. Dit betekent dat het vergelijkbaar is met het gemiddelde percentage dat voor andere artikelen gevraagd wordt. Daarentegen zijn de kosten “hoog”, en daarmee dus hoger dan de gemiddelde kosten voor artikelen uit deze productgroep. Tot slot classificeren we het rendement. We zien dat dit artikel een “profit killer is”, betekende dat het verliesgevend is.

## Verdieping

Kijkende naar de data moeten we als eerste constateren dat het artikel verliesgevend is en onze aandacht behoeft. Het rendement wordt uiteraard bepaald door de bruto marge te verminderen met de kosten. Echter, de bruto marge is vergelijkbaar met de bruto marge die voor andere artikelen wordt gevraagd. Daarom richten we ons in eerste instantie op de kosten. We beginnen met een splitsing tussen de transactiekosten (de kosten die te maken hebben met het verkopen van een artikel) en de voorraadkosten (de kosten die te maken hebben met het inkopen en op voorraad houden van een artikel). Deze splitsing staat in tabel 2.

Tabel 2	Bedrag	Percentage*	Classificatie
Transactie	EUR 750	16%	Hoog
Voorraad	EUR 375	8%	Normaal

Tabel 3	Bedrag	Percentage*
Verkoop	EUR 299	6%
Logistiek	EUR 148	3%
Vracht	EUR 173	4%
Overhead	EUR 130	3%

Er zijn verschillende mogelijkheden om met de transactiekosten om te gaan. Om te bepalen welke mogelijkheid de beste is, gebruiken we additionele data (tabel 4). Wat meteen opvalt is dat de gemiddelde orderregelgrootte zeer laag is. De twee klanten die dit artikel heeft bestellen gemiddeld 13,5 keer, maar ze bestellen steeds relatief weinig.

Tabel 4	Bedrag	Classificatie
Gemiddelde kostprijs	EUR 80	Normaal
Orderregel grootte	EUR 160	Laag
Aantal klanten	2	Laag
Orderregels per klant	13,5	Hoog

## Oplossing

In tegenstelling tot de voorraadkosten zijn de transactiekosten lastig te beïnvloeden. De voorraadkosten kunnen we immers door middel van het aanpassen van de servicegraad óf het bestelgedrag omlaag brengen. Maar de drivers

achter de transactiekosten zijn niet op een dergelijke manier te beïnvloeden. Daarom zijn we snel genooddaakt om te kijken of we

\*van de omzet

het vraagpatroon van de klant kunnen veranderen, zodat de transactiekosten kunnen worden verlaagd.

Voor dit artikel willen we kijken of we de orderregel grootte omhoog kunnen krijgen. In plaats van dat deze twee klanten 13,5 keer per jaar voor EUR 160 bestellen, willen we naar bijvoorbeeld 7 keer per jaar voor EUR 320. Dit zorgt er namelijk voor dat zowel het administratieve proces aan de verkoopzijde (het verwerken van een order) als het logistieke proces minder vaak hoeft te worden uitgevoerd. Al met al levert dit op de lange termijn een kostenbesparing op. Voor de vrachtkosten is deze besparing nog evidenter.

Het is dus van belang om de assortiment ambassadeur van de verkoopafdeling op de hoogte te stellen van deze problematiek. Hij / zij kan de accountmanager van deze twee klanten kan vragen om hiernaar te informeren (In het [artikel](#): “Wie is de baas van het assortiment” leggen we uit wat een assortiment ambassadeur is).

Wellicht zijn deze klanten onwetend over het feit dat hun bestelgedrag negatieve impact heeft op de kosten van de groothandel en is het voor hun geen moeite om dit aan te passen.

## Alternatieven

In veel gevallen is het is uiteraard ook denkbaar dat de klanten hier niet op in willen gaan. Mogelijk laat de opslagruimte van de klant het niet toe om meer stuks op te slaan of is er onzekerheid over het vraagpatroon.

We kunnen vervolgens verschillende keuzes maken voor deze artikelen. Ten eerste kunnen we het bruto marge percentage verhogen. Op deze manier compenseren we toch voor de hoge transactiekosten zodat het artikel weer winstgevend wordt. Bij dit artikel zou de bruto marge met ten minste 5% moeten worden verhoogd.

Daarnaast kunnen we er voor kiezen om het artikel uit het assortiment te halen. We kunnen de resterende voorraad nog verkopen aan de bestaande klanten,

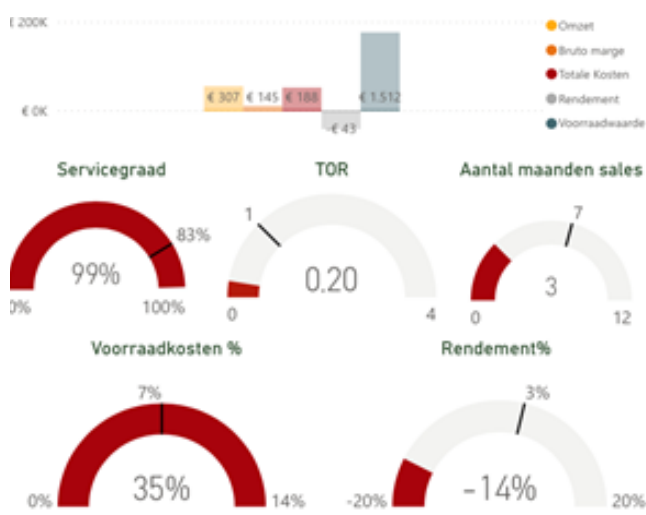
maar daarna bieden we de artikelen niet meer aan.

Tot slot is er de mogelijkheid om de artikelen bewust verlieslatend te laten blijven. Indien de betreffende klanten nog andere artikelen kopen waarmee een stuk meer winst wordt gegenereerd, dan zouden we bewust dit verlies kunnen nemen.

Deze keuze is verleidelijk, mede omdat er op korte termijn geen actie aan verbonden is. De groothandel moet zich wel beseffen dat er verschillende risico's aan verbonden zitten. Immers, wanneer andere (winstgevende) verkopen van deze klant wegvallen, moet de groothandel borgen dat de prijs alsnog omhoog gaat. Anders blijven deze klanten ten onrechte te weinig betalen.

## Mirino

Mirino is een jonge onderneming die zich richt op integrale business analyse voor de groothandel. Met het Assortiment Intelligence Tool wordt een eenvoudig te implementeren gereedschap aangeboden om zowel het risico als het rendement van het assortiment effectief en efficiënt te managen. De dashboards kunnen eenvoudig naast de bestaande voorraadmanagement tools worden gebruikt – plug and play . Ze maken het mogelijk om betere commerciële en bedrijfseconomische afwegingen te maken gericht op de optimalisatie van het rendement van de onderneming , zowel op korte en op lange termijn.



## Mirino Competence Center

Dit artikel is gepubliceerd in het Mirino Competence Center. Het Mirino Competence Center is een initiatief om de rol van Mirino verder te laten strekken dan alleen de inzichten uit onze analyses. Wij zijn een *kennisleverancier* voor de groothandel, met assortiment management als centraal thema.

Geregeld publiceren wij relevante artikelen in ons Competence Center. Tevens plaatsen wij artikelen die door derden zijn uitgebracht en raakvlakken hebben met de groothandel.

## Meer informatie

Voor meer informatie kunt u onze website bezoeken. Ook sturen wij u graag onze beeldende digitale brochure of kunt u contact opnemen voor een afspraak.

Mirino B.V.  
Victorieplein 37  
1078 PD, Amsterdam

E-mail : [info@mirino.nl](mailto:info@mirino.nl)  
Website : [www.mirino.nl](http://www.mirino.nl)

