

INDUSTRIE

# Het geld ligt op de winkelvloer

Gemiste omzet in de non-food retail  
door 'Lost Sales'

**BOER&CROON**



# Inhoud

Samenvatting	
1. Het onderzoek	
1.1 Waarom dit onderzoek? .....	6
1.2 Wat verstaan we onder lost sales? .....	7
1.3 De onderzoeksmethode.....	8
2. De resultaten	
2.1 Omzetzijning.....	10
2.2 Redenen voor lost sales .....	11
2.3 Verschillen per branche .....	12
2.4 Succesfactoren .....	14
2.5 Verbeterpotentieel .....	16
3. Resultaten per branche	
3.1 Doe-het-zelf .....	18
3.2 Boeken .....	21
3.3 Elektronica .....	24
3.4 Mode .....	28
3.5 Sport .....	31
4. Conclusies en aanbevelingen .....	34
5. Over Boer & Croon .....	37

# Samenvatting

Een winkelformule in de non-food detailhandel loopt gemiddeld bijna eenderde van haar omzet (32%) mis als gevolg van zogenaamde 'lost sales'. Lost sales betekent gemiste omzet doordat consumenten ondanks hun koopintenties niets hebben gekocht in de betreffende winkel.

Dit resultaat blijkt uit het onderzoek van Boer & Croon: "Het geld ligt op de winkelvloer; gemiste omzet in de non-food retail door 'Lost Sales'". Het onderzoek vond plaats onder 22 winkelformules in vijf verschillende branches:

- Doe-het-zelf
- Boeken
- Elektronica
- Mode
- Sport

De faalkosten in de keten van deze vijf branches als gevolg van lost sales bedragen in totaal € 6 miljard.

De verschillen in lost sales tussen de branches zijn groot. Zo loopt een winkelformule in de doe-het-zelf branche gemiddeld 17% van de omzet mis als gevolg van lost sales, terwijl winkelformules in de mode- en sportbranche gemiddeld meer dan de helft van de omzet mislopen.

De consumenten die deelnamen aan het onderzoek noemen 'niet in assortiment' als belangrijkste reden voor lost sales (35%). Andere vaak aangegeven redenen zijn 'product of maat uitverkocht' (24%), 'kon het product niet vinden' (10%) of 'niet of slecht geholpen' (6%).

De belangrijkste succesfactoren om lost sales te minimaliseren zijn:

1. Duidelijke positionering en communicatie van de assortimentsamenstelling
2. Centraal gestuurd voorraadbeleid
3. Pro-actieve service door het verkooppersoneel



# 1. Het onderzoek

## 1.1 Waarom dit onderzoek?

Een artikel misgrijpen doordat het is uitverkocht, niet in de juiste vorm of maat aanwezig is, of uit het assortiment is gehaald: het zijn frustraties die een prominente plek innemen in de overzichten van consumentenergissen. De effecten van nee-verkopen op de financiële resultaten van de detailhandel zijn echter nog nauwelijks bekend. In hoeverre betekent een nee-verkoop gemiste omzet? En welke andere redenen dan 'niet beschikbaar' kunnen een 'lost sale' veroorzaken? Denk aan service, prijs, overzichtelijkheid en drukte in de winkel. Hoe kunnen we de consument duidelijk maken wat hij kan verwachten? Aan welke knoppen kunnen we draaien om lost sales te verkleinen?

Op dit moment bestaat er weinig inzicht in de omvang en oorzaken van lost sales in de non-food retail. Inzicht in lost sales loont echter. Een praktijkvoorbeeld: inzicht in het omzetverlies door 'out-of-stock' gaf een retailer in de mode-branche de aanzet tot een nieuw voorraadbeleid waarmee zijn omzet met meer dan 10% steeg en zijn werkkapitaal tegelijkertijd werd gereduceerd.

Boer & Croon heeft samen met onderzoeksbureau Q&A Research en Consultancy het initiatief genomen om een onderzoek uit te voeren naar de omvang en de oorzaken van lost sales in de Nederlandse non-food detailhandel. De belangrijkste vragen die we wilden beantwoorden waren:

- Waarom gaan consumenten met een koopintentie toch niet tot aankoop over?
- Hoeveel omzet loopt de winkelier daardoor mis?
- Wat kan de winkelier doen om dit effect te verkleinen?

Om deze vragen te beantwoorden hebben we een representatieve steekproef uitgevoerd in een vijftal branches. De resultaten vormen een praktisch vertrekpunt voor verdere discussie binnen de branche.

In dit rapport vatten we de belangrijkste resultaten van het onderzoek samen, die met name voor het management van winkelketens interessant zijn.

## 1.2 Wat verstaan we onder lost sales?

Onder lost sales verstaan we 'de omzet die een winkel is misgelopen doordat consumenten die een koopintentie hadden, uiteindelijk niets hebben gekocht'. In ons onderzoek hebben we deze groep potentiële klanten afgezet tegen de totale groep winkelbezoekers.

Op basis van de oorspronkelijke koopintentie en het uiteindelijke koopgedrag kunnen winkelbezoekers worden verdeeld in vier groepen:

- geplande aankoop: bezoekers met koopintentie die daadwerkelijk iets gekocht hebben;
- ongeplande aankoop: bezoekers zonder koopintentie die toch iets gekocht hebben;
- lost sales: bezoekers met koopintentie die niets gekocht hebben;
- oriëntatie: bezoekers zonder koopintentie die inderdaad niets gekocht hebben.

De som van de geplande en de ongeplande aankopen, ofwel de totale aankopen door consumenten, vormt de conversie.

		Koopintentie	
		Ja	Nee
Aankoop	Ja	Geplande aankoop	Ongeplande aankoop
	Nee	Lost sales	Oriëntatie

Volgens onze definitie heeft de lost sales groep überhaupt niets gekocht in de betreffende winkel, dus ook geen ander artikel dan gepland. De resultaten zijn daarmee gecorrigeerd voor substitutie (een ander artikel gekocht dan gepland).

In de weergave van de resultaten drukken we lost sales op twee manieren uit. Ten eerste als percentage van het totale aantal bezoekers, waarbij we kijken naar de onderliggende oorzaken. Ten

tweede als percentage van de huidige omzet. De lost sales worden dan berekend als percentage van de totale aankopen (gepland en ongepland), en zijn daarmee dus gecorrigeerd voor de conversie. Hierbij is geen rekening gehouden met verschillen in omzet per formule.

### 1.3 De onderzoeksmethode

Het consumentenonderzoek is door Q&A uitgevoerd onder 22 winkelformules in vijf branches: Doe-het-zelf, Boeken, Elektronica, Mode en Sport. Het onderzoek vond plaats in de periode maart - juni 2007. In totaal zijn 5072 bezoekers van 68 vestigingen ondervraagd. Enquêteurs legden aan consumenten bij het verlaten van de winkel een aantal vragen over lost sales voor. Voorbeelden van vragen waren:

- Was u voordat u deze winkel betrad van plan hier iets te gaan kopen?
- Heeft u tijdens het bezoek aan deze winkel iets gekocht?
- Waarom heeft u niets gekocht bij deze winkel?
- Vindt u het assortiment van deze winkel (veel) beter of slechter dan u vooraf had verwacht?
- Vindt u het personeel van deze winkel en de manier waarop u geholpen bent (veel) beter of slechter dan u zou verwachten?
- Vindt u de overzichtelijkheid van de winkel (veel) beter of slechter dan u zou verwachten?

Het is mogelijk dat de resultaten op formuleniveau afwijken van metingen die de formules zelf op continue basis uitvoeren (bijvoorbeeld op het gebied van conversie). Dit kan te maken hebben met de omvang van de steekproef, de selectie van de interviewlocaties en het feit dat het onderzoek een momentopname is. Ook kan de meetmethode afwijken.

In aanvulling op het consumentenonderzoek heeft Boer & Croon 14 interviews afgenomen met het management van winkelformules die aan het onderzoek hebben meegedaan. Deze interviews waren met name gericht op het identificeren van de verschillende oorzaken en oplossingsrichtingen van lost sales binnen de branches.



DEL MAR  
STRASBOURG, FRANCE  
MADE IN CHINA

DEL MAR  
STRASBOURG, FRANCE  
MADE IN CHINA



NO: OCEAN-966665  
000 PGS  
KGS

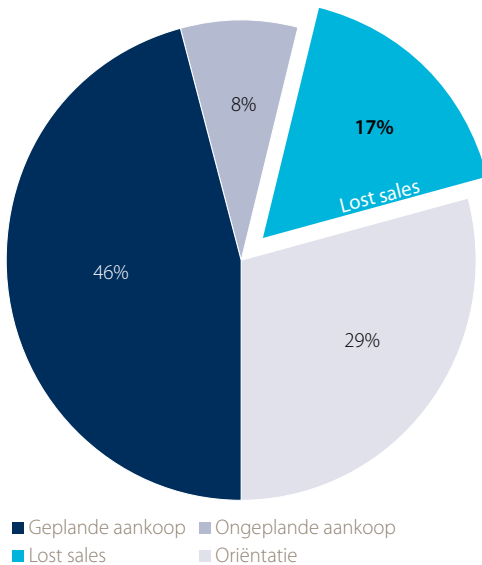
THE  
and  
on

## 2. De resultaten

### 2.1 Omzetsderving

Gemeten aan het aantal bezoekers bedraagt het gemiddelde lost sales percentage van de vijf branches 17% van het totaal aantal bezoekers. Met andere woorden: zo'n een op de zes consumenten die de winkel bezochten, heeft uiteindelijk niets uitgegeven terwijl hij dat wel van plan was.

*Bezoekers ingedeeld naar koopgedrag in % van het totale aantal bezoekers (totaal alle branches)*



Uitgedrukt als percentage van de omzet is het lost sales percentage significant hoger, namelijk 32%. Hierbij hebben we de lost sales als percentage van het aantal respondenten gecorrigeerd voor de conversie van 54%. Een winkelformule in de non-food detailhandel loopt dus gemiddeld bijna eenderde van haar omzet mis als gevolg van lost sales.

De totale faalkosten in de keten van deze vijf branches als gevolg van lost sales bedragen € 6 miljard. Dit bedrag komt overeen met het totaal van de gemiste omzet van de vijf branches uit het onderzoek.

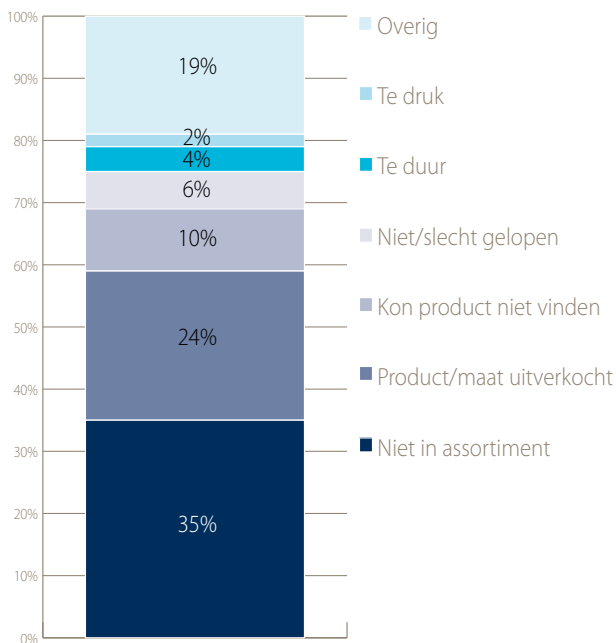
## 2.2 Redenen van lost sales

Dat de omvang van lost sales en het daarbij behorende verbeterpotentieel aanzienlijk is, moge duidelijk zijn. Het is dan ook interessant te weten wat hiervoor de achterliggende redenen zijn. Waarom besluiten consumenten met koopintenties om uiteindelijk tot geen enkele koop over te gaan? Uit het onderzoek kwamen vier belangrijke redenen naar voren:

- niet in assortiment (35%)
- product of maat uitverkocht (24%)
- kon product niet vinden (10%)
- niet/slecht geholpen (6%)

Andere, minder vaak genoemde redenen waren 'te duur' (4%) en 'te druk' (2%).

*Redenen lost sales als percentage van het aantal bezoekers in de categorie lost sales (totaal alle branches)*



### *Niet in assortiment*

De belangrijkste reden van lost sales die wordt genoemd is 'niet in assortiment' (35%). Dit houdt in dat er een verschil is tussen het assortiment dat de consument verwacht aan te treffen in de winkel

en het daadwerkelijke assortiment. Deze reden hangt sterk samen met de positionering van de winkelformule en de bekendheid van de consument hiermee.

#### *Product of maat uitverkocht*

'Product of maat uitverkocht' (24%) is een andere belangrijke reden voor de lost sales, die direct wordt veroorzaakt door de beschikbaarheid van de artikelen in de winkel. Hierbij speelt de totale supply chain een rol, van forecasting tot reorderprocessen: in hoeverre is die zodanig ingericht dat de voorraad in de winkel voldoende is om direct aan de vraag te kunnen voldoen?

#### *Kon product niet vinden*

De reden 'kon product niet vinden' (10%) hangt sterk samen met de overzichtelijkheid van de winkel. Deze categorie kan door een andere interpretatie overigens ook overlap vertonen met 'niet in assortiment' (bijvoorbeeld "ik kon geen leuke trui vinden"), met 'product uitverkocht' ("ik kon een specifiek boek niet vinden") of met 'niet/slecht geholpen', bij het ontbreken van goede service.

#### *Niet/slecht geholpen*

'Niet/slecht geholpen' (6%) wordt direct veroorzaakt door de kwaliteit van het verkooppersoneel, of liever gezegd de mate waarin de kwaliteit van het personeel voldoet aan de verwachting van de klant. In de doe-het-zelf branche, die een hoog "self-service" gehalte heeft, wordt 'niet/slecht geholpen' relatief weinig als reden opgegeven, terwijl dit in de mode- en sportbranche wel een belangrijke factor is.

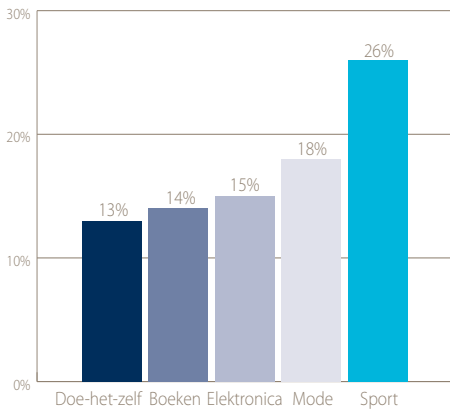
De kwaliteit van het personeel is indirect van grote invloed op alle bovenstaande redenen. Als het personeel in staat is om een ander artikel te verkopen dan dat wat de klant oorspronkelijk zocht gaat het lost sales percentage omlaag en de conversie omhoog.

### **2.3 Verschillen per branche**

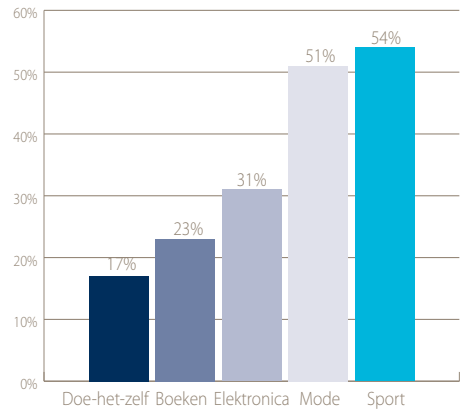
De resultaten per branche verschillen aanzienlijk. Zo heeft de doe-het-zelf branche met 13% van het aantal bezoekers de laagste lost sales. De sportbranche heeft met 26% verreweg de slechtste score. Uitgedrukt als percentage van de omzet zijn de verschillen in lost sales tussen de branches nog groter, hoewel de volgorde van de branches niet wijzigt. Een gemiddelde formule in de doe-

het-zelf branche mist als gevolg van lost sales 17% van de omzet, in de mode- en de sportbranche wordt meer dan de helft van de omzet gemist.

Lost sales naar branche als % van het aantal bezoekers

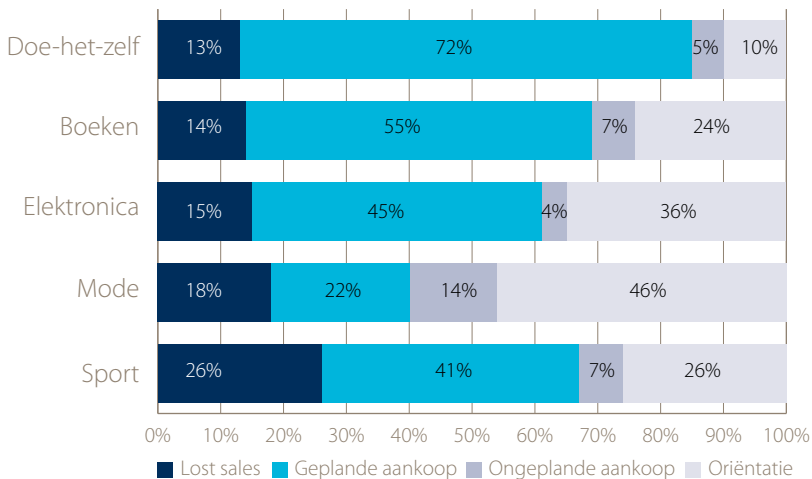


Lost sales naar branche als % van de omzet



Deze verschillen ontstaan gedeeltelijk doordat het koopgedrag tussen de branches sterk verschilt, wat consequenties heeft voor de conversie (zie onderstaande grafiek).

Verdeling aantal bezoekers naar koopgedrag in % van het totale aantal bezoekers per branche



Zichtbaar is het verschil in consumentengedrag binnen een branche. Verklaringen hiervoor zijn onder andere trendgevoeligheid, de levenscyclus van de producten en de mogelijkheid tot substitutie. Zo is de doe-het-zelf branche minder aan trends onderhevig dan de overige branches. Bovendien is de levenscyclus van de producten langer. Hierdoor is de doe-het-zelf branche beter in staat om het assortiment en de voorraad op de wensen van de klant af te stemmen. Daarnaast kenmerkt deze branche zich door een laag percentage bezoekers dat slechts een oriënterend bezoek brengt: de gemiddelde bezoeker van een bouwmarkt weet goed wat hij of zij zoekt.

De slechte score van de sportbranche kunnen we echter slechts gedeeltelijk verklaren door het koopgedrag binnen de branche. Deze branche is voor een groot deel van haar assortiment sterk aan trends onderhevig, maar dat geldt minstens zo sterk voor de mode- en de elektronicabranche. Kennelijk is de sportbranche in algemene zin minder goed in staat om met haar assortiment en voorraad aan de verwachtingen van de consument te voldoen. Overigens verschillen de resultaten per winkelformule in de sportbranche sterk; er zijn dus formules die significant beter scoren dan het gemiddelde binnen de branche.

In alle branches wordt 'niet in assortiment' als belangrijkste reden voor de lost sale opgegeven. In de boekenbranche gold dit echter als reden voor meer dan de helft van de lost sales, in de elektronicabranche "slechts" in 27% van de gevallen. 'Product of maat uitverkocht' is bij alle branches de tweede reden, variërend van 30% voor de sportbranche tot 16% in de boekenbranche.

## 2.4 Succesfactoren

De verschillen binnen de branches zijn over het algemeen groot en binnen de meeste branches is er een winkelformule met extreem lage lost sales. Onder de vijf formules met de laagste lost sales in het onderzoek zijn vier branches vertegenwoordigd; alleen de boekenbranche kent geen positieve uitschieter.

Er is niet één algemene succesfactor aan te wijzen. Wel is het duidelijk dat verschillende factoren, vaak in combinatie, een onderscheidende rol spelen:

- *Duidelijk profiel in de markt*

De formules met de beste score hebben over het algemeen een duidelijk profiel binnen de branche (assortiment, dienstverlening, prijs). Kennelijk zijn deze formules in staat dit goed te communiceren: de consument wist wat hij kon verwachten.

- *Kwaliteit en pro-activiteit van het personeel*

In vrijwel alle branches, behalve in de modebranche, is een duidelijke correlatie tussen de mate waarin de dienstverlening voldeed aan de verwachtingen en de lost sales. De kwaliteit van het verkooppersoneel speelt zowel direct een rol als oorzaak van de lost sales ("ik heb niets gekocht omdat ik niet goed werd geholpen") als indirect (in hoeverre is het personeel in staat om de klant te helpen het product te vinden dat hij zoekt, of om een alternatief product te vinden?). Daarnaast speelt ook de kwaliteit van het administratieve personeel en het filiaalmanagement een rol. Dit is onder andere terug te zien in de mate waarin het locale assortiment en de beschikbaarheid zijn afgestemd op de vraag.

- *Overzichtelijkheid winkel*

Met uitzondering van de modebranche hebben we een duidelijke correlatie gevonden tussen de overzichtelijkheid van de winkel en de lost sales. Er is sprake van zowel een directe relatie ("ik heb niets gekocht omdat ik het niet kon vinden") als een indirecte (men heeft niets gekocht omdat men dacht dat het uitverkocht of niet in assortiment was). Onder andere de omvang van de winkel speelt een rol: winkels met een grote omvang (in vloeroppervlakte en breedte van het assortiment) scoren slechter op dit onderwerp. Wanneer de omvang van de winkels binnen een formule per locatie verschilt, speelt duidelijke communicatie naar de consument weer een rol: weet de consument welk assortiment in een bepaalde winkel mag worden verwacht?

- *Voorraadbeleid*

Het voorraadbeleid heeft een directe relatie met de lost sales resultaten. Dit betreft zowel de fysieke infrastructuur als de administratieve processen. Formules met een centraal distributie- of overslagcentrum van waaruit de winkels frequent worden beleverd, scoren beter op beschikbaarheid. Wat betreft de administratieve bestelprocessen speelt de kwaliteit en de ervaring van het personeel weer een grote rol. Vrijwel iedereen maakt gebruik van een automatisch bestel-

systeem, maar bij veel formules is men nog sterk afhankelijk van de handmatige aanpassingen van individuen (zowel filiaalpersoneel als inkopers). Het systeem is daarmee erg kwetsbaar.

- *Sturing*

Tot slot zijn de wijze van sturing (centraal of decentraal) en de aspecten waarop wordt gestuurd van invloed op de resultaten. Over het algemeen heeft fijnmazige monitoring op centraal niveau een positief effect op de resultaten. Bij sommige formules was de managementinformatie op centraal niveau echter beperkt en ontbrak bijvoorbeeld inzicht in omloopsnelheden op filiaal- of artikelgroepniveau. Deze formules hadden meestal een relatief hoge lost sales. Ook is gebleken dat organisaties die meer vanuit een eenzijdige financiële focus op voorraad worden aangestuurd een aanmerkelijk hogere lost sales hebben. Dit geldt onder meer voor private equity gedreven ondernemingen, die sterk sturen op minimalisatie van werkkapitaal en dus op een zo laag mogelijke voorraad. Er wordt over de gehele linie nog weinig gezocht naar optimalisatie van de balans tussen werkkapitaal en omzet.

## 2.5 Verbeterpotentieel

Het verbeterpotentieel is enorm. Het best scorende filiaal uit ons onderzoek had lost sales van 3% van de omzet, de slechtst scorende maar liefst 300%. In de elektronica-, de mode- en de sportbranche komen scores van boven de 100% per filiaal voor. Dit betekent dat er in deze winkel meer bezoekers van de categorie lost sales waren (koopintentie en toch niets gekocht) dan dat er bezoekers waren die iets kochten.

Het gemiddelde verbeterpotentieel per winkelformule varieert tussen de 9% van de omzet voor de doe-het-zelf branche en de 47% voor de sportbranche. Dit is het verschil tussen de gemiddelde score binnen een branche en het best scorende filiaal in dezelfde branche.

We hebben deze potentiële omzetverbetering ook vertaald naar een potentiële rendementsverbetering per filiaal, rekening houdend met de gemiddelde jaaromzet per filiaal en de gemiddelde brutomarge in een branche. Op basis hiervan varieert de gemiddelde potentiële rendementsverbetering tussen de € 44.000 per filiaal voor de boekenbranche en de € 166.000 voor de doe-het-zelf branche.



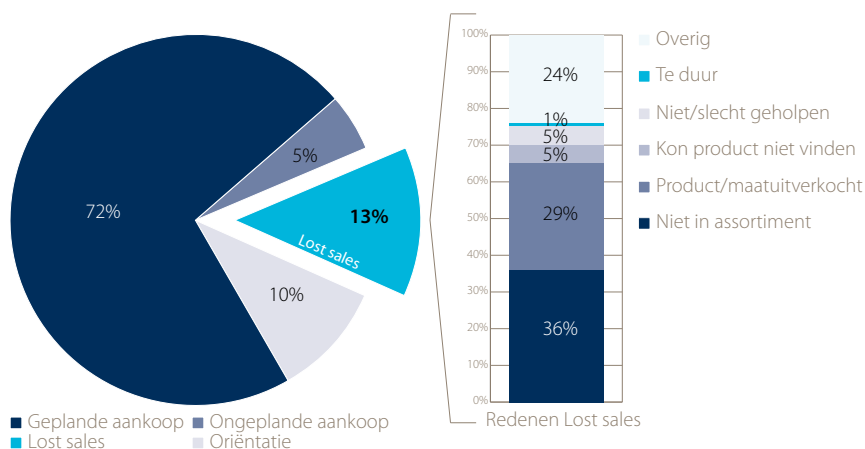
# 3. Resultaten per branche

## 3.1 Doe-het-zelf

Omzetderving door lost sales 17%

Van de onderzochte branches heeft de doe-het-zelf branche het laagste percentage lost sales: "slechts" 13% van de respondenten gaf aan dat zij niets hadden gekocht terwijl ze dat wel van plan waren.

Lost sales en onderliggende redenen doe-het-zelf branche als percentage van het aantal bezoekers



Het onderzoek is uitgevoerd onder 5 formules in de doe-het-zelf branche met in totaal 15 vestigingen (1428 respondenten).

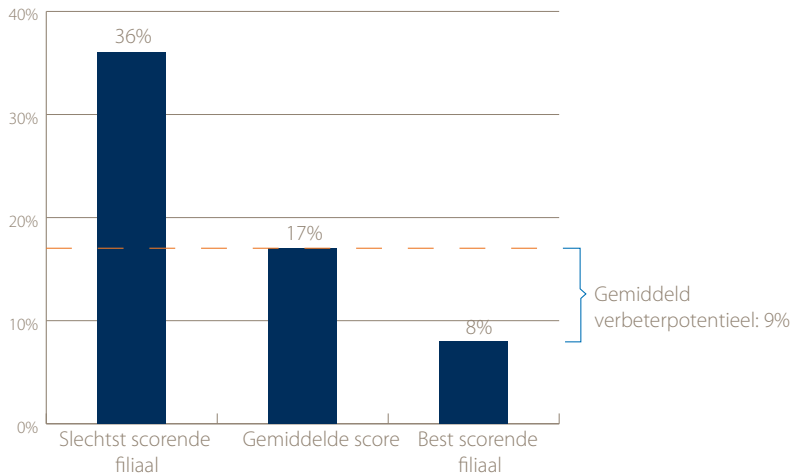
Uitgedrukt in een percentage van de huidige omzet bedraagt het lost sales percentage 17%. Hierbij zijn de resultaten gecorrigeerd voor de conversie van 77%. Wanneer we dit vertalen naar een totale branche-omzet van bouwmarkten van € 2,9 miljard bedragen de faalkosten in de keten bijna € 0,5 miljard.

Als belangrijkste reden voor de lost sales wordt in deze branche 'niet in assortiment' genoemd. Opvallend is echter dat 'product uitverkocht' hoog scoort; met 29% het hoogste van alle branches. Dit valt onder andere te verklaren door de karakteristieken van de doe-het-zelf branche, zoals de seizoensinvloeden en de vele acties (op=op). Daarnaast lijkt het brede assortiment hierbij een rol te spelen.

### Verbeterpotentieel

Op formuleniveau variëren de lost sales tussen de 11% en 29% van de omzet. Op vestigingsniveau zijn de verschillen groter: de lost sales per filiaal variëren tussen de 8% en de 36% van de omzet.

Lost sales per filiaal als % van de omzet (doe-het-zelf branche)



Het maximale verbeterpotentieel (het verschil tussen het best en het slechtst scorende filiaal) bedraagt 28% van de omzet. Het gemiddelde verbeterpotentieel is 9%. Dit is het verschil tussen de gemiddelde score binnen de branche en de best scorende vestiging. Rekening houdend met de gemiddelde omzet per filiaal en de gemiddelde bruto marge in deze branche, komt dit neer op een potentiële rendementsverbetering van € 166.000 per filiaal.

### Onderscheidende factoren

Van de vijf onderzochte formules zijn de meeste sterk vergelijkbaar in positionering (onder andere doelgroep en assortiment) waarbij sprake is van een stevige concurrentie. Toch zien we dat de verschillen in resultaten groot zijn. Op formuleniveau zijn belangrijke onderscheidende factoren de bekendheid van de formule bij de consument en de kwaliteit van het personeel. Deze factoren hebben een sterke correlatie met de categorie 'niet in assortiment'. Met andere woorden: hoe bekender de assortimentssamenstelling en hoe beter het personeel de klant kan helpen een geschikt product te vinden, des te lager de lost sales. Op vestigingsniveau speelt ook locatie een rol. Directe

nabijheid van een concurrent kan leiden tot een hogere lost sales. De nabijheid van een publieks-trekker zoals IKEA kan leiden tot een hogere oriëntatiegroep en dus een lagere conversie.

Ook beschikbaarheid van de voorraad is in deze branche een belangrijke onderscheidende factor als het gaat om lost sales. Hoewel alle formules gebruik maken van automatische bestelsystemen, is de juiste beschikbaarheid in de winkel vaak nog sterk afhankelijk van handmatige aanpassingen door het locale personeel. Daarmee is het systeem erg kwetsbaar. Afwezigheid van de filiaalmanager kan bijvoorbeeld onmiddellijk leiden tot een hogere lost sales. De mate waarin een formule het bestelproces kan sturen is bepalend voor het succes.

#### *Balans tussen werkkapitaal en omzet*

Het vinden van de juiste balans tussen werkkapitaal en omzet vormt een uitdaging waar deze branche mee lijkt te worstelen. Deze uitdaging is extra complex gezien het relatief brede assortiment en de dynamiek binnen de verschillende productgroepen (differentiatie tussen hardlopers versus langzaamlopers, seizoensafhankelijke artikelen, actieartikelen, etcetera). De wijze waarop formules met deze uitdaging omgaan verschilt. Niemand lijkt vooralsnog de juiste balans gevonden te hebben en men heeft de neiging ofwel te sturen op werkkapitaal ofwel op het minimaliseren van out-of-stock. Enkele geïnterviewden gaven aan dat er met name op minimalisatie van het werkkapitaal gestuurd wordt, hetgeen regelmatig resulteert in out-of-stock. Dit is dan een bewuste keuze. In andere gevallen wordt er juist gestuurd op het minimaliseren van out-of-stock met als consequentie hogere voorraden en aanmerkelijk lagere lost sales, en dus hogere omzet.

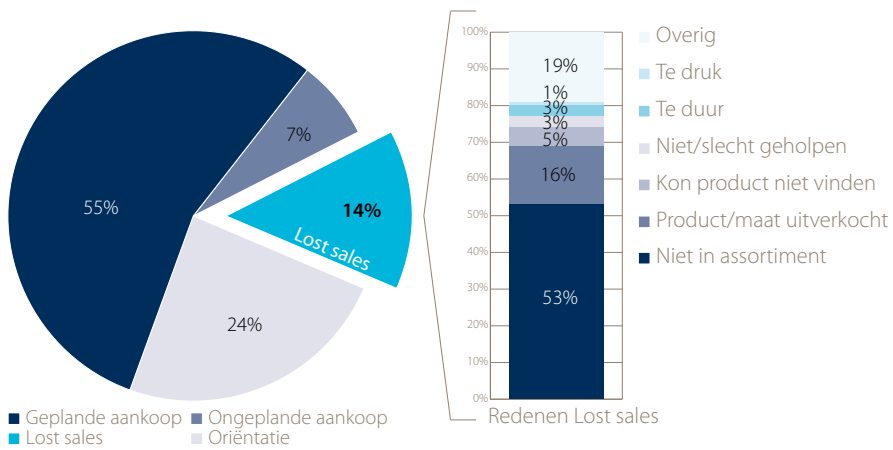
Daarnaast is het verhogen van de service een onderwerp dat duidelijk leeft in de branche, die gekenmerkt wordt door een hoge mate van 'self-service'. Bedrijven zoeken naar manieren waarmee ze zich kunnen onderscheiden van de concurrent door betere service te leveren en naar de wijze waarop ze dit onderscheid kunnen omzetten in een hogere conversie en een hoger bonbedrag, ofwel de totale waarde van de aankopen.

### 3.2 Boeken

#### Omzetderiving door lost sales 23%

Van de respondenten in de boekenbranche geeft 14% aan dat zij niets gekocht hebben, terwijl ze dat wel van plan waren. Dit percentage is relatief laag in vergelijking met de andere branches.

Lost sales en onderliggende redenen boekenbranche als percentage van het aantal bezoekers



Het onderzoek is uitgevoerd onder 3 formules in de boekenbranche met in totaal 9 vestigingen (577 respondenten).

De gemiddelde omzetderiving door lost sales bedraagt in de boekenbranche 23% van de huidige omzet. Hierbij is rekening gehouden met de gemiddelde conversie van 62%. Wanneer we dit naar de gehele branche vertalen, betekent dit dat bij een totale branche-omzet van (kantoor)boekhandels van € 1,1 miljard de faalkosten in de keten € 250 miljoen bedragen.

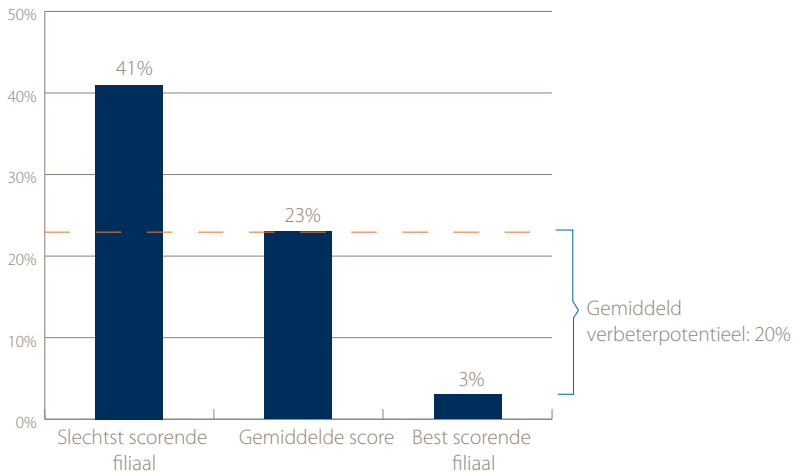
Verreweg de belangrijkste reden die consumenten in deze branche voor de lost sales geven is 'niet in assortiment' (53% van de gemiste aankopen). In "slechts" 16% van de gevallen werd 'product/maat uitverkocht' als reden aangegeven. Het is voor consumenten in de boekenbranche overigens niet altijd duidelijk te onderscheiden of een product niet in het assortiment zit of dat het is uitverkocht. Een uitverkocht boek leidt nu eenmaal niet automatisch tot een leeg schap.

### Verbeterpotentieel

Opvallend is dat de resultaten van lost sales tussen de formules onderling niet sterk afwijken: de lost sales per formule variëren tussen de 21% en 27% van de omzet. De formules zelf onderscheiden zich wel duidelijk van elkaar in assortiment en doelgroep. Dit onderscheid in positionering zien we terug in verschillende percentages oriënterende bezoekers (de consumenten die niet van plan waren iets te kopen en ook niets hebben gekocht). Hoe breder het assortiment, des te hoger het percentage 'oriëntatie'.

De verschillen op filiaalniveau zijn groter en variëren tussen de 3% en de 41%.

Lost sales per filiaal als % van de omzet (boekenbranche)



Het maximale verbeterpotentieel (het verschil tussen het best en het slechtst scorende filiaal) bedraagt 38% van de omzet. Het gemiddelde verbeterpotentieel is 20% van de omzet. Dit is het verschil tussen de gemiddelde score binnen de branche en de best scorende vestiging. Rekening houdend met de gemiddelde jaaromzet per filiaal en de gemiddelde bruto marge in deze branche, komt dit neer op een potentiële rendementsverbetering van € 44.000 per filiaal.

### *Onderscheidende factoren*

Service door het personeel en de overzichtelijkheid van de winkel zijn in deze branche belangrijke factoren die lost sales kunnen beperken. Bij de formule met de hoogste lost sales gaven de respondenten vaker aan dat ze slechter waren geholpen en dat de winkel onoverzichtelijker was dan ze van te voren hadden verwacht.

Overigens is er in het onderzoek geen rekening gehouden met het effect van nabestellingen. In vergelijking met andere branches kenmerkt de boekenbranche zich door een relatief hoog gehalte aan nabestellingen.

### *Verdergaande automatisering*

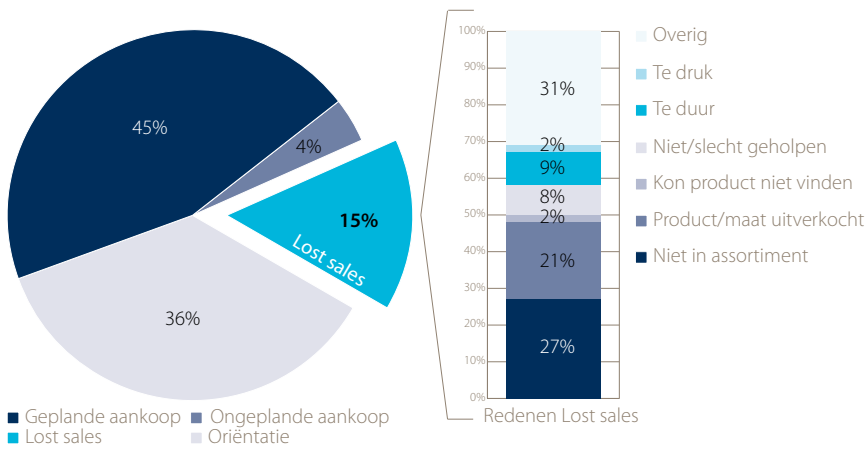
Het terugdringen van lost sales is een onderwerp dat duidelijk leeft bij winkelketens binnen de boekenbranche. Hierbij gaat de aandacht met name uit naar oplossingen met behulp van automatisering. Met nieuwe ordersystemen kan men beter onderscheid maken naar productcategorieën, waardoor hierin meer inzicht ontstaat en er meer invloed kan worden uitgeoefend op producten met een hogere stock turn. Een andere ontwikkeling is het tracking & tracing van boeken in de winkel hetgeen vooral bij grote boekhandels een aandachtspunt is. De verbeterde managementinformatie levert een aantal tools die kunnen worden ingezet bij de aanpak van lost sales. Naast intensievere aandacht voor automatisering wordt er nadrukkelijk geïnvesteerd in de herkenbaarheid van formules, winkelinrichting en schappenbeleid.

### 3.3 Elektronica

#### Omzetderiving door lost sales 31%

Van de respondenten in de elektronica-branchen gaf 15% aan dat zij niets gekocht hadden, terwijl ze dat wel van plan waren.

Lost sales en onderliggende redenen elektronica-branchen als percentage van het aantal bezoekers



Het onderzoek is uitgevoerd onder 4 formules in de elektronica-branchen met in totaal 12 vestigingen (783 respondenten).

Uitgedrukt in een percentage van de huidige omzet bedragen de lost sales gemiddeld 31%. Dit is gebaseerd op een conversie van 49%. Wanneer we dit naar de gehele branchen vertalen, betekent dit dat bij een totale omzet van de elektronica-branchen van € 4,1 miljard de faalkosten in de keten bijna € 1,3 miljard bedragen.

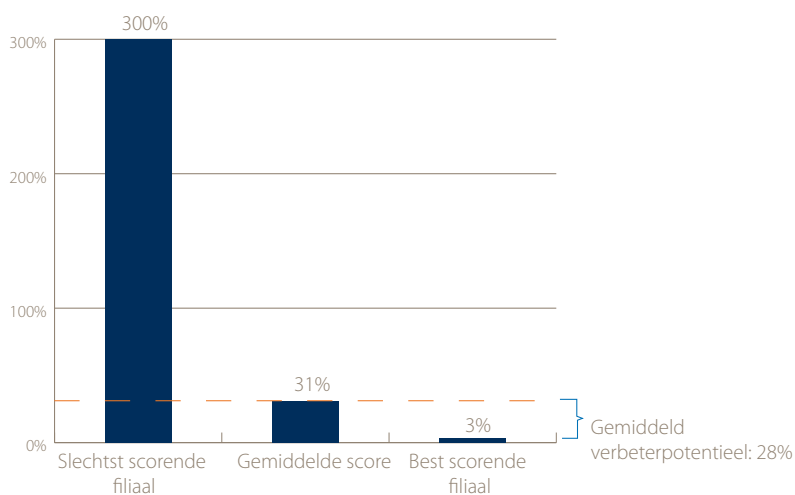
'Niet in assortiment' is ook in de elektronica-branchen de belangrijkste reden voor de lost sales (27%), maar scoort als reden minder prominent dan in de andere branches. De overzichtelijkheid van de winkel scoort relatief goed in vergelijking met de andere branches. Slechts 2% gaf 'kon product niet vinden' als reden van lost sales. Dit kan samenhangen met het relatief smalle assortiment van de formules, waardoor de winkels overzichtelijker zijn.

Daarentegen zijn de scores van 'niet/slecht geholpen' en 'te duur' in deze branche relatief hoog in vergelijking tot de andere branches. Dit kan mede worden verklaard door de relatief hoge waarde van de producten in de elektronica-branchen en het feit dat veel consumenten behoefte hebben aan uitleg van verschillende elektronica-producten. Producten in deze branche worden door de consument over het algemeen graag vergeleken voordat tot aankoop wordt overgegaan.

### Verbeterpotentieel

De verschillen in lost sales tussen de formules zijn in deze branche extreem groot en variëren tussen de 7% en 169% van de omzet. De slechtst scorende formule had meer bezoekers in de categorie lost sales dan bezoekers die iets kochten. Op filiaalniveau zijn de verschillen nog extremer: de lost sales per filiaal variëren tussen de 3% en 300% van de omzet. Opgemerkt moet worden dat de winkelformules in het onderzoek zeer verschillend zijn in concept en positionering. Dit kan een mogelijke oorzaak zijn van de verschillen.

Lost sales per filiaal als % van de omzet (elektronica-branchen)



Het maximale verbeterpotentieel (het verschil tussen het best en het slechtst scorende filiaal) bedraagt maar liefst 297% van de omzet. Het gemiddelde verbeterpotentieel is 28%. Dit is het verschil tussen de gemiddelde score binnen de branche en de best scorende vestiging. Rekening houdend met de gemiddelde jaaromzet per filiaal en de gemiddelde bruto marge in deze branche, komt dit neer op een potentiële rendementsverbetering van € 72.000 per filiaal.

### *Onderscheidende factoren*

Bekendheid van de consument met de assortimentsamenstelling van de formule is ook in deze branche een belangrijke onderscheidende factor als het gaat om het minimaliseren van lost sales. De best scorende formule heeft een duidelijk profiel in de markt. Aanvullend heeft de overzichtelijkheid van de winkel en de geleverde service duidelijk effect op de verschillende scores, hetgeen ook op vestigingsniveau is terug te zien. Tot slot speelt locatie een rol. Zo leidt vestiging in een drukke winkelstraat over het algemeen tot een hogere oriëntatiegroep en dus een lagere conversie. Nabijheid van een directe concurrent leidt tot een hoger lost sales percentage.

Enkele formules hebben een aanmerkelijk slechtere score op 'product uitverkocht' dan andere. Deze formules hebben een groot aandeel artikelen in hun assortiment met een korte levenscyclus, zoals computerhardware. Hierbij is van grote invloed in hoeverre men in staat is goed lopende artikelen te identificeren en daarvan de juiste hoeveelheden te bestellen. Opvallend is dat de verantwoordelijkheid hiervoor nog vaak op filiaalniveau ligt en dat centrale sturing ontbreekt.

### *Diverse aandachtspunten*

Het onderwerp lost sales leeft in de branche, waarbij de aandachtsgebieden per winkelformule sterk verschillen. Sommige formules hebben gekozen voor een aanpassing van hun positionering en zijn bezig met de verdere invulling daarvan, door middel van assortimentskeuze, winkelindeling en marketing. Andere formules zoeken de oplossing meer in de interne processen: eenduidige aansturing van de filialen, verbetering van de managementinformatie en het verbeteren van het inkoopproces.

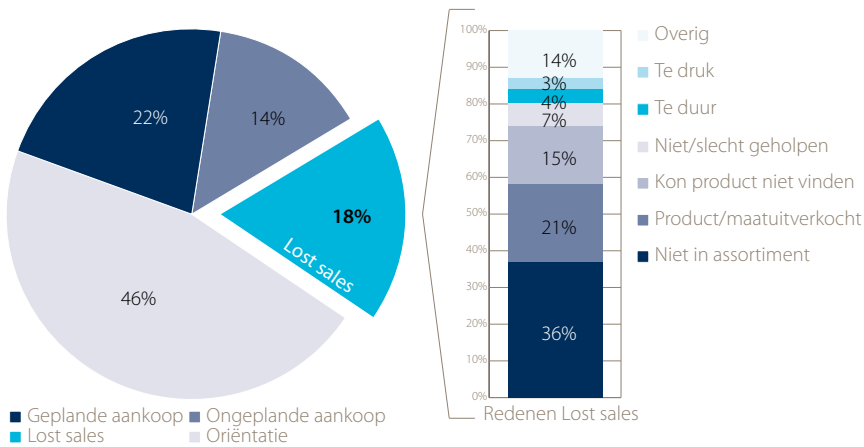


### 3.4 Mode

#### Omzetderving door lost sales 51%

De modebranche heeft een relatief hoog lost sales percentage: 18% van de respondenten gaf aan dat zij niets hadden gekocht terwijl ze dat wel van plan waren.

Lost sales en onderliggende redenen modebranche als percentage van het aantal bezoekers



Het onderzoek is uitgevoerd onder 6 formules in de modebranche met in totaal 19 vestigingen (1588 respondenten).

De lost sales bedragen in deze branche gemiddeld 51% van de huidige omzet. Dit is gebaseerd op een gemiddelde conversie van 36%. Deze relatief lage conversie hangt samen met het sterk oriënterende koopgedrag van consumenten in de modebranche.

Wanneer we dit lost sales percentage van 51% naar de gehele branche vertalen, betekent dit dat bij een totale branche-omzet van kledingwinkels van € 6,7 miljard, de faalkosten in de keten € 3,4 miljard bedragen.

'Niet in assortiment' is ook hier met 36% de belangrijkste reden voor lost sales. Waarschijnlijk zal dit percentage nog hoger zijn, omdat 'kon product niet vinden' (15%) in deze branche niet altijd te maken heeft met de overzichtelijkheid van de winkel, maar ook 'niet in assortiment' kan betekenen. De consument weet immers van tevoren vaak niet precies naar welk product men op zoek is. Daar-

naast is beschikbaarheid een belangrijke factor. In 21% van de lost sales gevallen gaf de consument als reden aan 'product/maat uitverkocht'.

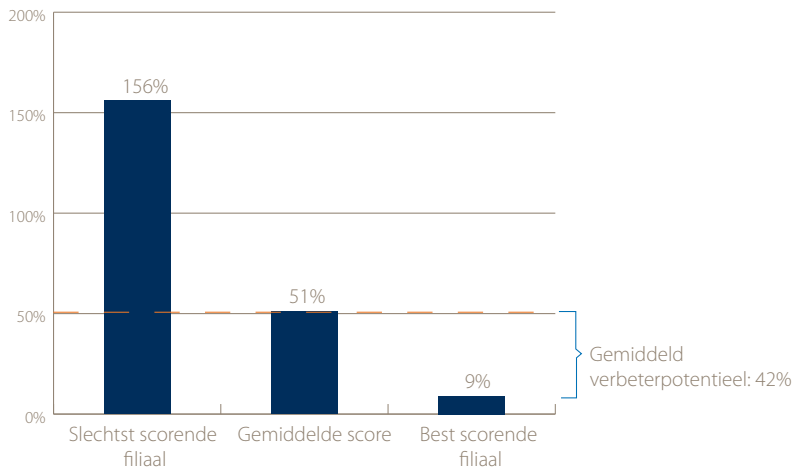
In vergelijking met andere branches heeft de modebranche opvallend hoge scores in 'niet/slecht geholpen' (7%) en 'te druk' (3%). Dit hangt samen met het sterk oriënterende koopgedrag van de consument in deze branche.

### Verbeterpotentieel

Ook in de modebranche zijn de onderlinge verschillen tussen formules groot; de lost sales percentages variëren tussen de 29% en 117% van de omzet. Ook hier had de slechtst scorende formule meer bezoekers in de categorie lost sales dan bezoekers die iets kochten.

Op filiaalniveau zijn de verschillen nog extremer: de lost sales per filiaal variëren tussen de 9% en de 156% van de omzet.

Lost sales per filiaal als % van de omzet (modebranche)



Het maximale verbeterpotentieel (het verschil tussen het best en het slechtst scorende filiaal) bedraagt 147% van de omzet. Het gemiddelde verbeterpotentieel is 42%. Dit is het verschil tussen de gemiddelde score binnen de branche en de best scorende vestiging. Rekening houdend met

de gemiddelde jaaromzet per filiaal en de gemiddelde bruto marge in deze branche, komt dit neer op een potentiële rendementsverbetering van € 89.000 per filiaal.

#### *Onderscheidende factoren*

Gezien de diversiteit van de modebranche is het lastig de formules onderling te vergelijken. In de vergelijking kan onder andere rekening worden gehouden met de mate van trendgevoeligheid, de verhouding eigenmerk en A-merken in het assortiment en de verhouding dames- en herenkleding. Duidelijk is dat de positionering van de formule en de samenstelling van het assortiment in deze branche van grote invloed zijn op de lost sales. Na het doorvoeren van een wijziging in het assortiment van een formule, kan het enige tijd duren voordat de consument weet wat hij kan verwachten. Dit resulteert in een hoger lost sales percentage. Cruciaal is of formules in staat zijn om snel in te kunnen spelen op trends, goed lopende artikelen te identificeren en daarbij de beschikbaarheid af te kunnen stemmen op de vraag. Hierbij is het van belang dat de supply chain erop ingericht is om goedlopende artikelen te kunnen nabestellen en slecht lopende artikelen snel uit het assortiment te halen. De relatie met de leverancier is daarbij erg belangrijk.

Opvallend is dat de aspecten 'service' en 'overzichtelijkheid' in de modebranche minder onderscheidend zijn. De formule die het minst aan de verwachting voldeed daar waar het de service en overzichtelijkheid van de winkel betrof, had juist de beste lost sales score.

#### *Sterke centrale sturing*

Bij de onderzochte formules binnen de modebranche wordt het bestelproces centraal gestuurd. De ruimte voor filiaalmanagers om voorraadhoogtes handmatig te kunnen aanpassen, is gering. In vergelijking tot de andere branches is er op centraal niveau veel managementinformatie beschikbaar. Deze informatie is essentieel om de supply chain te kunnen besturen om snel en flexibel op trends in te kunnen spelen.

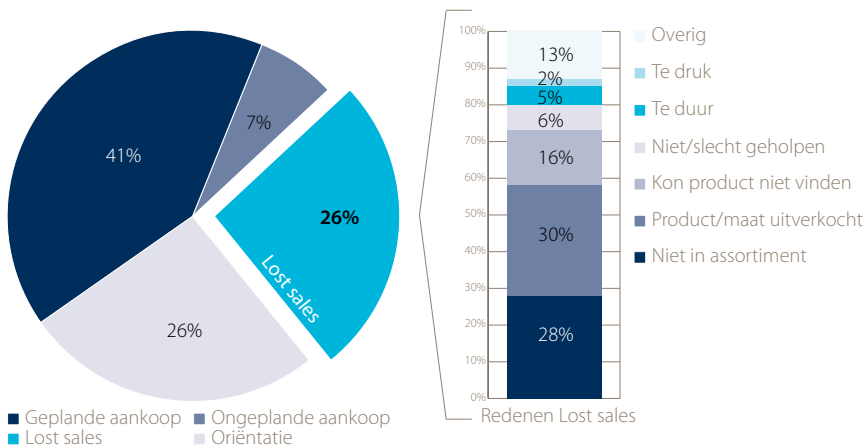
Er is binnen de branche wisselende aandacht voor het onderwerp lost sales. Sommigen vinden lost sales een onvermijdelijk gevolg van de keuzes die zij maken in assortiment en positionering.

### 3.5 Sport

Omzetderving door lost sales 54%

Tot slot de sportbranche. Deze heeft de hoogste lost sales van de branches in het onderzoek: 26% van de respondenten gaf aan dat zij niets hadden gekocht terwijl ze dat wel van plan waren.

Lost sales en onderliggende redenen sportbranche als percentage van het aantal bezoekers



Het onderzoek is uitgevoerd onder 4 formules in de sportbranche met in totaal 13 vestigingen (788 respondenten).

Uitgedrukt in een percentage van de omzet bedragen de lost sales zelfs 54%. Hierbij zijn de resultaten gecorrigeerd voor de conversie van 48%. Wanneer we dit naar de gehele branche vertalen, betekent dit dat bij een totale branche-omzet van sportkleding, -schoeisel en -artikelen van € 1,2 miljard, de faalkosten in de keten € 650 miljoen bedragen.

Als reden voor de lost sales werd bijna even vaak 'niet in assortiment' als 'product/maat uitverkocht' opgegeven, respectievelijk 28% en 30%. 'Kon product niet vinden' scoort opvallend hoog (16%) in deze branche.

De dynamiek van de sportbranche is deels vergelijkbaar met die van de modebranche voor wat betreft sportschoenen en -kleding. De gemiddelde levenscyclus van de producten is echter langer en het assortiment van de verschillende ketens vertoont meer overlap in de A-merken. De reden

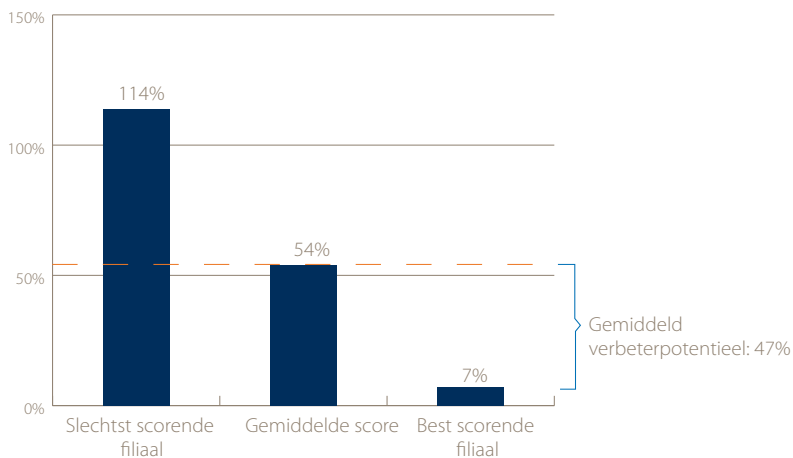
'niet in assortiment' is in de sportbranche dan ook minder belangrijk dan in de modebranche.

In vergelijking met de andere branches wordt beschikbaarheid ('product/maat uitverkocht') relatief vaak aangegeven als reden voor lost sales. Alleen in de doe-het-zelf branche wordt 'product uitverkocht' vaker als reden opgegeven.

### Verbeterpotentieel

In de sportbranche variëren de lost sales percentages per formule tussen de 14% en 86% van de omzet. Op filiaalniveau bedragen de lost sales tussen de 7% en de 114% van de omzet.

Lost sales per filiaal als % van de omzet (sportbranche)



Het maximale verbeterpotentieel (het verschil tussen het best en het slechtst scorende filiaal) bedraagt 107% van de omzet. Het gemiddelde verbeterpotentieel is 47% van de omzet. Dit is het verschil tussen de gemiddelde score binnen de branche en de best scorende vestiging. Rekening houdend met de gemiddelde jaaromzet per filiaal en de gemiddelde bruto marge in deze branche, komt dit neer op een potentiële rendementsverbetering van € 106.000 per filiaal.

### *Onderscheidende factoren*

In tegenstelling tot de modebranche is in de sportbranche het assortiment een minder onderscheidende factor wat betreft lost sales. Het assortiment van de verschillende ketens vertoont voor wat betreft sportschoenen en –kleding sterke overlap. Dit vormt bijna 70% van de omzet van de totale sportbranche. Een belangrijke onderscheidende factor is service. Bij de formule met de laagste lost sales werd geen enkele keer 'niet/slecht geholpen' als reden opgegeven. Ook beschikbaarheid van de voorraad is een belangrijke onderscheidende factor. Formules met een slechte score op 'product of maat uitverkocht' hebben een hoge lost sales.

### *Vergroten van onderscheidend vermogen*

Binnen de sportbranche is men sterk op zoek om het onderscheidend vermogen van het winkelconcept te vergroten. De formules lijken hierbij te worstelen met de samenstelling van het assortiment en de hieraan gerelateerde vestigingsomvang. De assortimentsamenstelling is extra complex gezien het seizoensgevoelige karakter, de verhouding tussen A-merken en eigenmerken en modische en niet-modische artikelen. Het maken van duidelijke keuzes is daarom essentieel.

Interne aspecten, zoals professionalisering van het voorraadbeleid, hebben minder de aandacht binnen de branche. Dit terwijl juist het gebrek aan beschikbaarheid een van de belangrijkste oorzaken is van lost sales in de sportbranche en de logistieke processen in vergelijking tot andere branches niet overal even effectief zijn ingericht. Hier liggen mogelijkheden tot verbetering.

# 4. Conclusies en aanbevelingen

De gemiste omzet door lost sales is groot. Gemiddeld loopt een winkelketen bijna eenderde van haar omzet (32%) mis doordat bezoekers met een oorspronkelijke koopintentie toch niets hebben gekocht in hun winkel.

Het verbeterpotentieel is enorm. Het gemiddelde verbeterpotentieel per winkelformule varieert tussen 9% van de omzet voor de doe-het-zelf branche en 47% van de omzet voor de sportbranche. Dit is het verschil tussen de gemiddelde score van een branche en het best scorende filiaal in dezelfde branche. Het best scorende filiaal uit ons onderzoek had een lost sales van 3% van de omzet, de slechtst scorende maar liefst 300%. Een score van boven de 100% betekent dat er in deze winkel meer bezoekers van de categorie lost sales waren (koopintentie en toch niets gekocht) dan dat er bezoekers waren die iets kochten.

Consumenten noemen als vier belangrijkste redenen voor lost sales:

- niet in assortiment (35%)
- product of maat uitverkocht (24%)
- kon product niet vinden (10%)
- niet/slecht geholpen (6%)

Deze redenen hebben zowel te maken met de externe als de interne aspecten van de marketingmix van een winkelformule. De onderlinge samenhang en consistentie zijn daarbij belangrijk: het gaat om de balans tussen de positionering van de formule en de interne processen.

Wat kan een manager nu concreet doen om lost sales te minimaliseren? Wij onderscheiden drie belangrijke succesfactoren voor het terugdringen van lost sales:

## 1. *Duidelijke positionering en communicatie van de assortimentsamenstelling*

Een duidelijk en onderscheidend profiel naar de markt met een herkenbaar assortiment, gecombineerd met consistente communicatie met de consument, zijn voorwaarden voor het minimaliseren van lost sales. Merkbeleving en reclame-uitingen beïnvloeden de intentie waarmee de consument naar de winkel komt. In de winkel moeten de presentatie van de producten, de promoties en de

overzichtelijkheid het beeld bevestigen wat van te voren is gecreëerd. Oftewel: zeg wat je doet en doe wat je zegt.

## 2. *Centraal gestuurd voorraadbeleid*

Het zoeken naar de optimale balans tussen omzet en werkkapitaal is cruciaal. Deze balans kan alleen worden gevonden wanneer daar centraal op gestuurd wordt, met behulp van de juiste set managementinformatie. Essentieel is dat op een zo laag mogelijk productniveau, bij voorkeur per individueel artikel op een winkellocatie, een aparte afweging wordt gemaakt met betrekking tot de voorraad en dat die afweging continu wordt bijgesteld. Daarnaast is een centrale voorraad noodzakelijk van waaruit de winkels frequent worden beleverd. Op deze manier kan men zowel de lost sales verlagen als het werkkapitaal reduceren.

## 3. *Pro-actieve service door het verkooppersoneel*

Het personeel in de winkel is een kritieke factor die de lost sales kan beïnvloeden. Het verkooppersoneel is op een bepaald moment in het koopproces een doorslaggevende factor tussen een geplande aankoop en een lost sale. Het is zaak het personeel te trainen op twee aspecten: ten eerste om de klant te helpen bij het vinden van datgene wat hij zoekt en ten tweede om de klant, als hij het toch niet gevonden heeft, te helpen bij het vinden van een alternatief. Hierbij moet een balans worden gevonden tussen het niveau van de dienstverlening en de personeelskosten.

De marketingmix van een winkelformule kent vele knoppen waaraan kan worden gedraaid. De onderlinge samenhang en consistentie van alle aspecten is daarbij van groot belang. De balans tussen de voorkant en de achterkant van de formule bepaalt het verschil tussen een koopintentie en een aankoop. Dit vraagt om inzicht en informatie. Alleen daarmee kan het geld dat op de winkelvloer ligt worden opgeraapt.

## 5. Over Boer & Croon

Boer & Croon staat voor hoogwaardige dienstverlening op het gebied van consulting, corporate finance en management. De unieke combinatie van deze activiteiten stelt ons in staat strategische vraagstukken van onze klanten te doorgronden en daadwerkelijk op te lossen. Van 'inspiratie tot en met realisatie'. Boer & Croon combineert als geen ander toonaangevende denk-, durf- en daadkracht. Een ijzersterke mix waarmee we snel een vernieuwende weg kunnen inslaan naar duurzaam betere prestaties. De groep telt ongeveer 400 ervaren consultants, managers en stafmedewerkers.

Boer & Croon richt zich met haar activiteiten op zeven sectoren. Dit onderzoek is een initiatief van de industriesector waar de retailbranche onderdeel van uit maakt.

Boer & Croon heeft jarenlange ervaring met het verbeteren en op elkaar afstemmen van bedrijfsprocessen. Zowel positionerings- en marketingvraagstukken als reductie van werkkapitaal en supply chain optimalisatie behoren tot onze kerngebieden. Daarnaast begeleiden wij opdrachtgevers bij de koop of verkoop van de onderneming.

Voorbeelden van recente opdrachten in de retail zijn:

- Lost sales reductie bij een internationale retailer in de mode
- Marketing- en distributiestrategie van een retailketen
- Supply chain optimalisatie voor een non-foodretailer
- Werkkapitaalreductie bij een non-food retailer
- Merkontwikkeling van een internationale non-foodretailer
- Interim CEO van een grote foodretailer, verantwoordelijk voor een reorganisatie
- Begeleiding van Koninklijke Capi Lux bij de acquisitie van Tracks & Take Off
- Begeleiding Hoorne B.V. bij de acquisitie van Ranzijn Tuin & Dier
- Begeleiding van diverse supermarktketens bij acquisities



BOER & CROON

*Overzicht deelnemende winkelformules aan het onderzoek*

<b>Doe-het-zelf</b>	<b>Boeken</b>	<b>Elektronica</b>	<b>Mode</b>	<b>Sport</b>
Gamma	Bruna	Halfords	H&M	Aktiesport
Hornbach	Libris	Mycom	Miss Etam	Perry Sport
Karwei	Selexyz	Paradigit	Promiss	Intersport
Leen Bakker		Primafoon	Van Haren	Sport 2000
Praxis			Score	
			Chasin'	

*Bronvermelding*

In dit onderzoek hebben we gebruik gemaakt van de volgende bronnen:

- Consumentenonderzoek uitgevoerd door Q&A Research en Consultancy in opdracht van Boer & Croon. Q&A is een onderzoek- en adviesbureau gespecialiseerd in klant gerelateerd onderzoek voor retailers en fabrikanten. Met een passie voor retail helpt Q&A haar klanten door managementproblemen te vertalen naar consumentenonderzoek. Q&A geeft op basis van betrouwbaar onderzoek advies dat direct in de praktijk gebracht kan worden
- Branchegegevens van ABN AMRO (elektronicabranche) en HBD (alle andere branches), 2005



Boer & Croon

Postbus 75784

1070 AT Amsterdam

Amstelveenseweg 760

1081 JK Amsterdam

Tel.: +31 (0)20 301 40 00

Fax: +31 (0)20 301 40 09

[info@boercroon.nl](mailto:info@boercroon.nl)

[www.boercroon.nl](http://www.boercroon.nl)

Boer & Croon staat voor hoogwaardige dienstverlening op het gebied van consulting, corporate finance en management. De unieke combinatie van deze activiteiten stelt ons in staat strategische vraagstukken van onze klanten te doorgronden en daadwerkelijk op te lossen.

Van 'inspiratie tot en met realisatie'.

Boer & Croon combineert als geen ander toonaangevende denk-, durf- en daadkracht. Een ijzersterke mix waarmee we snel een vernieuwende weg kunnen inslaan naar duurzaam betere prestaties. De groep telt ongeveer 400 ervaren consultants, managers en stafmedewerkers.

**BOER & CROON**