

Hoe retailers de risico's van inflatie kunnen verminderen

09-02-2022 14:10



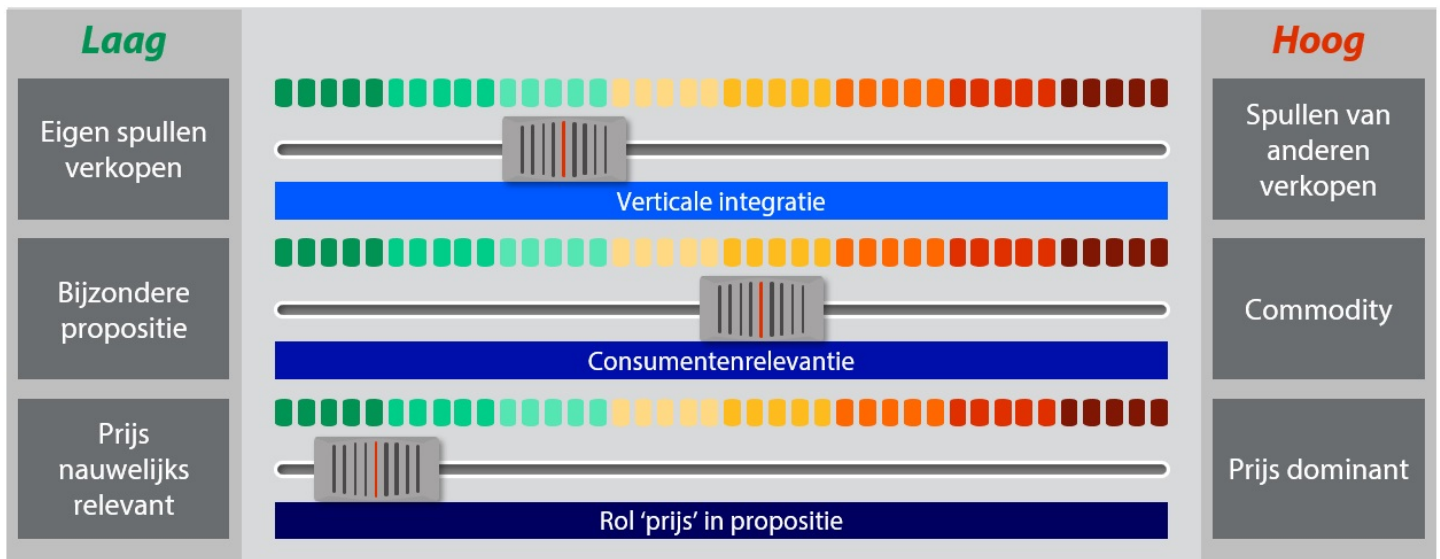
De kosten voor de retailer stijgen over vrijwel de gehele linie: productie, logistiek, bedrijfsvoering. Het goed omgaan met deze kostenstijgingen is voor dit jaar een grote uitdaging. Het risico is dat kostenstijgingen de marge drukken en daarmee de winst opeeten. In dit artikel geven we richting voor het verminderen van dit risico.

Retailers worden over een breed front geconfronteerd met stijgende prijzen. Productiekosten gaan omhoog, containers vanuit het Verre Oosten worden duurder en ook overige bedrijfskosten zoals loonkosten en energiekosten stijgen.

Een van de grote uitdagingen voor retailers is om de balans te vinden tussen het doorberekenen van kostenstijgingen zonder de klant te verliezen. Er is immers veel concurrentie in de markt en als die goedkoper is, lopen klanten weg en verliest de retailer omzet en marktaandeel. Voor klanten hebben al die prijsstijgingen ook een vervelend gevolg: hun koopkracht wordt uitgehold. De loonstijgingen zullen achterblijven bij de prijsstijgingen waardoor er minder geld te besteden is en de klant kritischer zal worden over waar en waaraan geld wordt uitgegeven.

Het doorberekenen van kostenstijgingen zonder omzet en marktaandeel te verliezen zal de ene retailer beter afgaan dan de andere. Wij zien drie factoren om de risico's van inflatie te verminderen: **verticale integratie**, **consumentenrelevantie** en een **beperkte rol van 'prijs' in de waardepropositie**. Hoe beter de retailer scoort op

deze aspecten, hoe lager de risico's.



Score op drie belangrijke factoren indiceert het risico. Bron: Rabobank

Meer verticale integratie = meer knoppen om aan te draaien

Retailers die alleen maar spullen van anderen (bijvoorbeeld een merkeigenaar) verkopen, hebben weinig opties. Consumentenadviesprijzen worden vaak door de merkeigenaar bepaald en de retailer zal deze dikwijls volgen. Natuurlijk, prijsbinding door leveranciers is wettelijk verboden en de retailer zou voor een eigen prijsbeleid kunnen kiezen. Maar hogere prijzen zijn eigenlijk geen optie omdat in een transparante markt de klant dan naar een ander gaat die vaak maar één muisklik verderop is.

Een lagere prijsstelling is aantrekkelijk voor klanten en jaagt wellicht de omzet aan, maar kost wel marge en zet de relatie met de leverancier onder druk. Gevolg is dat de retailer met zijn lage prijzen zijn eigen verdienmodel uitholt. De klant raakt immers aan die lage prijzen gewend en wil niet meer terug of kan makkelijk switchen.

De retailer kan alleen nog met zijn leverancier gaan (her)onderhandelen over de inkooprijzen en overige condities. Als dat niet tot bevredigende resultaten leidt, moet er gezocht worden naar andere leveranciers. Maar het vinden daarvan zal om meerdere redenen niet meevallen. De kernvraag is immers of er voldoende alternatieve leveranciers zijn zonder de keuzemogelijkheden voor de klant ingrijpend te veranderen of te beperken. Daarbij hebben veel leveranciers problemen met de beschikbaarheid van grondstoffen, energie en personeel om te produceren en zullen zij vanuit de grote vraag nieuwe retailers niet met open armen en hoge marges ontvangen.

Retailers die volledig verticaal geïntegreerd zijn, en dus de waardeketen beheersen van productontwerp tot en met de verkoop aan de eindklant, hebben veel meer opties. Zo kunnen zij in overleg met de producent kijken naar het ontwerp van het product en andere keuzes maken voor het gebruik van materialen. Bijvoorbeeld een andere combinatie van polyester en katoen voor een overhemd of keuzes voor hout, metaal en kunststof bij het maken van meubels.

Als de retailer zowel producenten heeft in het Verre Oosten als in Europa, kan hij kiezen voor een andere

verdeling om de containerkosten te beperken. Ook kan de verticaal geïntegreerde retailer zelf de verkoopprijzen en dus de marges bepalen, in tegenstelling tot de retailer die spullen van anderen verkoopt. Verticale integratie heeft nog een ander voordeel: het product is uniek en bijzonder. Dit maakt het voor de klant veel lastiger om prijzen te vergelijken en de klant zal eerder geneigd zijn om te kopen. Mits het product voldoende relevant voor hem is: de tweede succesfactor.

Verticaal geïntegreerde retailers hebben veel meer opties

Retailers moeten nog harder gaan werken aan consumentenrelevantie

Hoe relevanter de retailpropositie is voor de klant, hoe meer deze geneigd zal zijn om de schaarser wordende euro's daaraan uit te geven en hoe beter prijsstijgingen geaccepteerd worden. Het gaat daarbij niet alleen om het product maar vooral om de totale propositie van de retailer: de combinatie van product, service, beleving en gemak.

Retailers moeten nog harder dan voorheen aan die consumentenrelevantie werken. De koopkracht van klanten staat immers onder druk en de euro's kunnen maar één keer worden uitgegeven. Voor het verbeteren van de consumentenrelevantie heeft de retailer, naast het bieden van een uniek en bijzonder product, meerdere opties. Denk aan het geven van informatie en advies, zowel in de winkel als online, in alle fasen van de klantreis: oriëntatie, aankoop, aftersales. Hoe beter en gemakkelijker deze klantreis, hoe groter de kans dat de klant deze reis bij de retailer gaat maken en daarvoor (meer) geld over heeft.

Ook het verkopen van 'oplossingen' in plaats van 'producten' biedt kansen. Bijvoorbeeld in doe-het-zelf waar veel klanten gebrek aan tijd en handigheid hebben. De retailer die niet alleen inbouwkasten verkoopt, maar deze ook komt opmeten en monteren en die garantie geeft op de kwaliteit van de 'klus', is relevanter voor de klant dan de retailer die alleen maar een product over de toonbank schuift.

Een relevante retailpropositie heeft minder risico van margedruk

Hoe minder 'prijs' een issue is voor de klant, hoe beter

Er is nog een ander belangrijk aspect van de retailpropositie: de mate waarin het aspect 'prijs' daarin een rol speelt. Als de prijs relatief ondergeschikt is voor de klant, is er weinig margerisico voor de retailer en heeft deze zelfs meerdere opties om het risico te beperken. Als voorbeeld nemen we een tas van een highend luxemerk met een consumentenadviesprijs van vijfduizend euro en een productieprijs van vijfhonderd euro. BTW laten we - om het overzichtelijk te houden - in deze en alle volgende rekenvoorbeelden buiten beschouwing.

Als de productiekosten met twintig procent stijgen naar zeshonderd euro hoeft de retailer de prijs maar honderd euro (=2%) te verhogen om zijn brutomarge in euro's te behouden. Naar onze inschatting zal de klant die bereid is om vijfduizend euro voor een exclusieve en bijzondere tas te betalen er waarschijnlijk ook wel twee procent extra voor over hebben.

Er zijn ook nog andere opties. De retailer kan het ontwerp van de tas veranderen en kiezen voor een nog exclusievere materiaalkeuze waardoor die tas als een *special and limited edition* in de markt gezet kan worden. Een verhoging van de consumentenadviesprijs met tien procent naar 5500 euro is dan niet zo gek en wellicht zelfs nog bescheiden.

Stel dat door de verandering van het ontwerp en de materiaalkeuze de productiekosten verder stijgen naar

zevenhonderd euro. De retailer heeft nu twee dingen bereikt: 1) de klant is meer geld kwijt maar desondanks tevreden omdat deze 'speciale' tas bemachtigd is en 2) de brutomarge in euro's is daarbij ook nog eens driehonderd hoger.

De retailer waarbij 'prijs' een dominant deel is van de waardepropositie, heeft het veel lastiger. De calculatiemarge van dergelijke retailers is per definitie veel lager dan het voorbeeld van de 'luxe tassen' waarbij die lagere marge kan worden gecompenseerd door een veel hogere omloopsnelheid. De 'prijsspelers' hebben echter veel minder mogelijkheden om aan de prijssknop te draaien. Zij moeten ook de concurrentie scherp in de gaten houden die immers vergelijkbare producten biedt in een vergelijkbare en nauwe prijsrange.

Het *prisoner's dilemma* is daarbij een extra complicerende factor: de retailer moet beslissingen nemen over nieuwe prijsstellingen terwijl hij niet weet wat de concurrentie doet. Een voorbeeld: een discounter verkoopt een wit T-shirt voor 3,99 euro met een inkoopprijs van 1,50 euro. Stel nu dat de inkoopkosten tien procent stijgen. Met een gelijkblijvende calculatiemarge zou de retailer 4,25 tot 4,50 euro moeten vragen.

De prijsstelling van de concurrentie ligt waarschijnlijk in een nauwe bandbreedte van 3,75 tot 4,50 euro, dus er is heel weinig ruimte om te manoeuvreren, waarbij het gedrag van concurrenten op voorhand onvoorspelbaar is. Stel dat de retailer kiest voor een prijs van 4,49 euro terwijl er een concurrent is die 'stunt' met 3,49 euro of lager, dan heeft de retailer al een probleem. Dit lijkt onwaarschijnlijk omdat alle retailers met prijsstijgingen geconfronteerd worden. Maar wellicht neemt de concurrent genoeg met een lagere marge, is er een producent gevonden die net wat slimmer of goedkoper is of wordt de lagere prijs verpakt in een promotie van 'drie stuks voor 9,99 euro' waarbij de lagere procentuele marge wordt gecompenseerd met hogere volumes en een hogere marge in euro's. Kortom: als prijs je enige wapen is, wordt de strijd veel moeilijker.

Als prijs je enige wapen is, wordt de strijd veel moeilijker

Overige aandachtspunten voor retailers

Deze tijd van hoge inflatie is bijzonder voor retailers en vraagt om veel (prijs)beslissingen waarbij ook naar de concurrentie moet worden gekeken. De vraag is of de traditionele calculatie- en beslismodellen van retailers wel toereikend zijn om deze beslissingen te ondersteunen. Retailers zijn immers al lange tijd gewend aan een situatie van relatieve 'prijsstabiliteit' en komen nu in een nieuw en onzeker speelveld, waarbij ze ook niet weten wat de concurrentie doet (*prisoner's dilemma*).

In dit kader een drietal aandachtspunten:

1. Focus op de marge in euro's als ondergrens.

Voorbeeld: een retailer koopt schoenen in voor veertig euro en verkoopt ze voor 99 euro. De calculatiemarge is ongeveer 2,5. Stel dat de totale inkoopkosten (productie en logistiek) stijgen met 25 procent naar vijftig euro. Als de retailer dezelfde calculatiemarge wil behouden dan zou de consumentenadviesprijs ongeveer 124 euro moeten worden (met daarbij nog een te verwachten aanpassing naar een psychologische prijs).

Mocht deze prijs in de markt niet haalbaar zijn – gegeven de prijsstelling van concurrenten voor vergelijkbare schoenen – dan zou de retailer ook genoeg kunnen nemen met het handhaven van de marge in euro's. De prijs wordt dan 109 euro. Met deze prijs zakt de procentuele brutomarge (van ca. 60% naar ca. 54%) maar stijgt de omzet (van 0 naar 109 euro). De oude retailwijsheid 'van procenten kun je niet leven, van centen wel' gaat dan weer op.

2. Bereken geen marge op sterk stijgende logistieke kosten.

Het kan zijn dat logistieke kosten een belangrijk deel van de kostprijs uitmaken en dat de enorme stijging daarvan (door de schaarste op de containermarkt) onevenredig doorwerkt in de kostprijs en daarmee ook in de verkoopprijs. De retailer kan er dan voor kiezen om het element 'logistieke kosten' anders te behandelen in zijn calculatie.

Om dit te illustreren, werken we het hiervoor gegeven 'schoenenvoorbeeld' iets verder uit. De oorspronkelijke kostprijs van veertig euro bestaat voor 39 euro uit productiekosten en voor één euro uit logistieke kosten. De logistieke kosten stijgen vijfhonderd procent naar zes euro, de productiekosten worden 44 euro, samen vijftig euro. Door de calculatiemarge ook los te laten op de sterk gestegen logistieke kosten, kan de retailer zichzelf uit de markt prijzen. Hij kan er ook voor kiezen om de calculatiemarge alleen toe te passen op de productiekosten en om de logistieke kosten één-op-één door te berekenen in de verkoopprijs. Dan kan de consumentenadviesprijs zakken van 124 euro (zie hiervoor) naar ongeveer 115 euro.

3. Houd ook rekening met stijgende operationele kosten.

De calculatiemodellen van retailers zijn er veelal op gericht om beperkte stijgingen van de operationele kosten (alle kosten die uit de brutomarge moeten worden betaald) op te vangen. Door de sterk toegenomen inflatie, stijgen ook vrijwel alle operationele kosten. Denk aan hogere lonen, hogere tarieven voor zzp'ers, de accountant en de overige adviseurs, huren die gekoppeld zijn aan inflatie en de hogere rekening voor gas en elektra. Ook de stijgingen van deze kosten moeten gecompenseerd worden uit de brutomarge en daarom in de calculatie van de verkoopprijzen worden meegenomen.

Traditionele calculatie- en beslismodellen van retailers voldoen waarschijnlijk niet in tijden van hoge inflatie

Kortom: retailers moeten goed omgaan met prijs- en kostenstijgingen om de druk op hun omzet, marges en winst te voorkomen. De mate van verticale integratie, de consumentenrelevantie en het belang van prijs in de waardepropositie zijn factoren die de mate van risico op margedruk indiceren. In hun calculatie- en beslismodel moeten retailers letten op verschillende aspecten zoals de focus op euro's in plaats van procenten, anders omgaan met logistieke kosten en rekening houden met stijgende operationele kosten.

Jos Voss en Olaf Zwijnenburg, sectormanagers retail en groothandel Rabobank