

Vorraden: van 'just-in-time' naar 'just too much?'

09-02-2023 11:36



Iedere retailer verkoopt wat hij inkoopt en daarom zijn relaties met leveranciers als strategische partners in de productie van de handelsvoorraden cruciaal. Toegang tot productiecapaciteit is echter geen vast gegeven meer. Retailers, merken, groothandels en producenten hebben in de afgelopen jaren vrijwel allemaal de impact van de coronapandemie op hun bevoorradingsketen ervaren. Pre-corona werd de waardeketen zoveel mogelijk op de vraag afgestemd vanuit 'lean principes' met als uitgangspunten maximale efficiency, minimale verspilling en genoeg flexibiliteit om bij te sturen wanneer nodig. Dat is nu duidelijk anders en daarom in deze blog vier tips om voorraad af te bouwen en werkkapitaal vrij te spelen indien nodig.

Hoewel we zien dat retailers en groothandels de afgelopen jaren, onder andere door verticalisering, steeds meer grip krijgen op hun waardeketen blijkt deze bij plotselinge disrupties toch veel minder controleerbaar en beheersbaar dan gedacht. Retailers moeten kunnen omgaan met periodes van 'schaarste', sterk fluctuerende prijzen en kosten.

Om hierop in te kunnen spelen is meer flexibiliteit in de inkoopstrategie nodig. In een eerdere blog ['Wil de nieuwe inkoper opstaan?'](#) lieten we zien dat deze nieuwe werkelijkheid vraagt om andere inkopers en hun KPI's. In deze blog geven we tips om te hoge voorraadposities als gevolg van te veel inkopen of te weinig verkopen af te bouwen en werkkapitaal vrij te spelen.

'Waardeketens zijn veel minder controleerbaar en beheersbaar dan gedacht'

Just-in-time

Een strak georganiseerde supplychain draagt bij aan minimale voorraadposities waardoor minder kosten worden gemaakt voor opslag, verzekering en veroudering. Dat heeft een positief effect op de liquiditeitspositie, de exploitatie en zelfs op duurzaamheid. Het uitgangspunt was voorheen vaak om geen grote voorraden aan te leggen maar producten op het juiste moment (just-in-time) tegen de juiste prijs in de juiste hoeveelheid op voorraad te ontvangen.

Wanneer geld niet 'vast' zit in voorraden kan de ondernemer die gelden aan andere zaken besteden. Denk aan investeringen in digitalisering, merkbekendheid of duurzaamheid. Ook is er minder risico op waardedaling van de voorraad. Er is in de basis dan ook niets mis met het 'just-in-time'-principe maar het werkt vooral goed in een strak geregisseerde en controleerbare omgeving (zoals productiefabrieken waar het 'lean'-principe vandaan komt).

'Lage voorraadposities hebben een positief effect op de liquiditeitspositie en exploitatie'

Veel hedendaagse producten in winkels vinden hun oorsprong in landen ver buiten Nederland zoals China. Kijk maar eens naar de kleding die je draagt of de oplader van je telefoon. Grote kans dat die uit het Verre Oosten komen. Wanneer een land als China op slot gaat, heeft dit wereldwijd direct grote gevolgen voor afnemers. Zie recent nog de berichtgeving rondom Apple en Foxconn waarbij stevige vertragingen zijn ontstaan bij de levering van de nieuwste iPhone.

Dergelijke problemen komen ook dichterbij huis voor, zoals met de oorlog in Oekraïne. Wie wist voorafgaand aan de oorlog dat Oekraïne de graanschuur van Europa was of dat grote volumes aan elektronische bekabeling (gebruikt in onder andere de auto-industrie) in Oekraïne geproduceerd werden? Dergelijke plotselinge gebeurtenissen creëren grote kinken in de kabel, of in dit geval, de supplychain.

Just-in-case

Het 'just-in-time'-gedachtegoed is dan ook bij veel groothandels en retailers losgelaten. De strategie in de jaren 2020-2022 was vaak geen kwestie van 'op tijd ontvangen' maar vooral van 'überhaupt aan voorraad komen om aan de verwachte vraag te kunnen voldoen'. Lange levertijden en lege schappen werden eerder regel dan uitzondering voor retailers in bouwmaterialen, elektronica (chiptekorten), mobiliteit en kleding.

Veel retailers zochten tijdens de pandemie volop naar voorraad via substituten (vergelijkbare producten) en nieuwe inkoopkanalen (parallele handel, nieuwe leveranciers) met wisselende resultaten. Zo ontstonden dubbele voorraden van dezelfde of vergelijkbare producten als gevolg van inkoop via het reguliere kanaal en, parallel daaraan, via alternatieve kanalen. Daarnaast kampten veel ondernemers met te late leveringen van seizoensgebonden voorraad zoals kledingcollecties, maar ook barbecues en tuinsets.

'Door de stijging in kosten staan marges onder druk'

Ook kampten veel supplychains met forse kostenverhogingen voor onder andere transport. Zo maakt het ANP in 2021 nog melding van een verzevenvoudiging van de containerprijs t.o.v. het jaar daarvoor. Een ontwikkeling die vrijwel iedere sector binnen retail en groothandel raakte.

Inmiddels zijn de tarieven voor het internationale containervervoer flink gedaald en wordt voor 2023 een verdere daling verwacht. Maar daarvoor komen andere kostenstijgingen in de plaats zoals voor energie, huisvesting en personeel. De stijging in kosten (inflatie) raakt alle onderdelen in de waardeketen en daardoor staan de marges van retailers en groothandelaren onder druk.

Wij zien ondernemers die actief inspelen (speculeren) op kostenstijgingen door extra voorraad aan te leggen tegen, naar verwachting, een lagere kostprijs dan wanneer ze inkopen op het moment dat ze het werkelijk nodig hebben. 'Just-in-case' dus. Het resultaat is vaak een bovennormale voorraadpositie met bovennormale opslagkosten, hogere risico's en extra werkkapitaalbeslag. Een strategie die in de basis goed te volgen is, maar alleen zolang de vraag vanuit de consument en de omzet op peil blijft. Als de vraag daalt, wordt de extra voorraad een (bal)last.

Just too much?

Inmiddels tonen retailers normalisatie in de omzet en lijken nieuwe lockdowns ver weg. Ook de supplychain is redelijk hersteld, al kunnen plotselinge lockdowns zoals recent nog in China opnieuw grote verstoringen veroorzaken. Mede door de hoge inflatie en daling in koopkracht is het consumentenvertrouwen nog nooit zo laag geweest als in de afgelopen maanden. Ook de koopbereidheid van consumenten ligt nog altijd op een historisch laag niveau. Dit leidt tot veranderingen in consumptie die al te zien is in de omzetten en volumes van diverse subsectoren binnen de detailhandel.

Daarbij is de impact op de particuliere consumptie, net als tijdens de coronapandemie, niet evenredig verdeeld. De huidige recessie raakt met name de groep consumenten met lagere inkomens terwijl die met hogere inkomens relatief weinig hinder ondervinden.

Vorraden: van 'just-in-time' naar 'just too much?'

Waardeketens zijn minder controlebaar en beheersbaar dan gedacht



Een dalende particuliere consumptie maakt het voor veel retailers wel lastiger om grote voorraadposities te

verkopen aan hun klanten. Wanneer de vraag van consumenten afneemt ontstaan er problemen voor ondernemers met te veel voorraad. Hier vier tips voor retailers en groothandels om voorraadposities af te bouwen en daarmee werkkapitaal vrij te spelen:

- *Schuif voorraad door*

Het is een zorgwekkend bericht dat distributiecentra en magazijnen in Nederland erg vol liggen. Seizoensgebonden assortiment dat te laat of in te grote hoeveelheden geleverd is kan niet altijd eenvoudig worden doorverkocht. Met name niet-modegevoelige, en uiteraard niet-bederfelijke, producten lenen zich goed om door te schuiven naar een volgend seizoen een jaar later.

Het aanhouden van die voorraad zorgt echter wel voor hogere kosten en voor meer risico's van niet of onvoldoende doorverkopen. Bij het nemen van een besluit om voorraad langer aan te houden is het dus belangrijk om de kosten en risico's tegen de baten af te wegen. Blijft er nog steeds voldoende marge over na de extra opslagkosten? Of is het toch beter om de voorraad nu direct middels extra kortingen te verkopen?

- *Verplaats voorraad*

Deze oplossing is niet voor iedereen weggelegd maar kan voor retailers met vestigingen in het buitenland zeker lonen. De impact van economische ontwikkelingen zijn niet in ieder land hetzelfde. Kijk bijvoorbeeld naar Frankrijk waar de energiemarkt dermate anders is gestructureerd dat energieprijzen daar lang niet zo extreem gestegen zijn als in Nederland. Wanneer er in een land een gunstiger economisch klimaat heerst, kan het verstandig zijn om overtollige voorraad daarheen te verhuizen. Ook wanneer er als gevolg van een verdere buitenlandse expansiestrategie nieuwe vestigingen worden geopend, kan het lonen om juist die te gebruiken om de overtollige voorraden af te bouwen.

- *Verkoop als partij*

Retailers zonder buitenlandse expansiestrategie kunnen te hoge voorraden ook wegzetten als partij buiten de eigen markt. Hierbij is het van belang dat er goed gekeken wordt wie de afnemer is. Immers, je wilt niet dat je voorraad, al dan niet via via, weer terechtkomt in je eigen afzetmarkt. Dit klinkt logisch maar het is lang niet altijd even goed inzichtelijk met wie je te maken hebt. Zeker wanneer je als ondernemer dringend om cash verlegen zit kan dit belangrijke onderzoek aan de aandacht ontsnappen. Maak dus, waar mogelijk, duidelijke afspraken met en kijk naar de reputatie en track record van die de (op)koper. Als die vooral gericht is op dezelfde markt als waar je zelf in actief bent, ga dan op zoek naar een ander.

- *Uitverkoop!*

Wanneer een collectie modegevoelig is (specifieke printjes, modegril, hypes etc.), je als retailer onvoldoende schaal hebt om voorraad te verplaatsen naar vestigingen in het buitenland of de voorraad niet groot genoeg is om als partij weg te zetten, resteert er vaak nog maar één strategie: uitverkoop. Om traffic en omzet aan te jagen is dit vaak effectief, zeker in tijden van recessie.

Middels uitverkoop trek je klanten die dat niet van plan waren alsnog naar je winkel en met die extra traffic kun je overtollige voorraden beter verkopen. Dat is prettig, maar niet zonder consequenties. Want waar je korting geeft, houd je minder winst over. In een economisch klimaat waarin de operationele kosten zoals personeel, huisvesting en energie alleen maar stijgen, is het geven van korting riskant voor de winstgevendheid.

Met steeds hogere kortingen verkoop je voorraad met steeds lagere marges en dat kan schadelijk zijn voor de

bedrijfscontinuïteit. Het is dan ook belangrijk om de marges van de diverse producten goed te analyseren. Een ander aspect is dat korting verslavend werkt voor klanten. Als ze eenmaal aan kortingen gewend zijn, is het lastig om hen nog de volle prijs te laten betalen. Het is net als met bijvoorbeeld sigaretten: verslaafd raken is niet zo moeilijk, ervan af komen wel.

Kortom, retailers en groothandels hebben grote uitdagingen om de juiste voorraad in te kopen. Als je te weinig hebt kan je niet voldoende omzet maken en als je te veel hebt moet je daar wat aan doen. Waardeketens zijn minder controleerbaar en beheersbaar dan gedacht. Ondernemers die hoge voorraadposities willen afbouwen om werkkapitaal vrij te spelen kunnen voorraad doorschuiven, verplaatsen, als partij verkopen of met kortingen uitverkopen.

Olaf Zwijnenburg en Peter van Heerde, sectormanagers retail en groothandel Rabobank