

Sturen op cijfers en ketensamenwerking om margedruk te weerstaan

De omzet van schoenspecialzaken schommelt al jaren rond de € 1,75 miljard. Voor 2010 wordt een omzetzakking van 2,0% verwacht en voor de eerste jaren daarna een beperkte groei. Door de verwachte stijging van de Chinese munt de komende jaren zal de inkoopprijs van schoenen gemiddeld stijgen. Om in die situatie als schoenenbedrijf winst te blijven maken, moet de kostenstructuur en aansturing van de onderneming optimaal zijn. Om dit te bereiken zullen schoenenretailers meer moeten sturen op cijfers en zal ketensamenwerking naar een hoger plan moeten.

Economie groeit in 2010, consumptie nog niet

De Nederlandse economie groeit dit jaar naar verwachting met 1,3%, dankzij een groei van overheidsbestedingen en export. De consumptie daalt echter nog licht dit jaar vanwege de onzekere economische situatie voor veel consumenten. De werkloosheid loopt immers nog op en er is onduidelijkheid over de exacte overheidsbezuinigingen die op

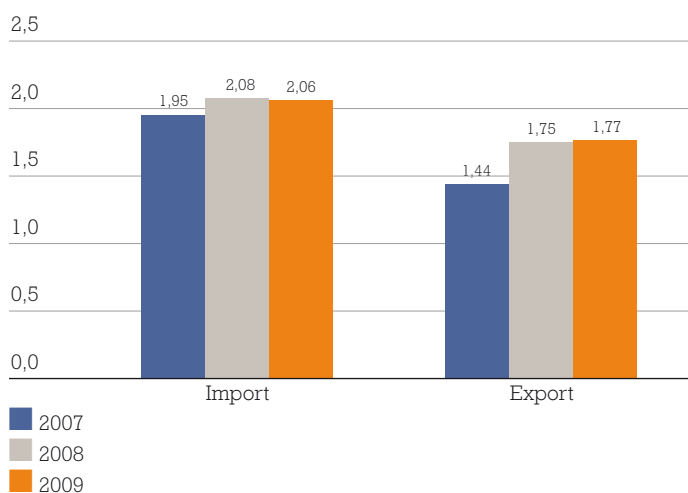
ons af komen. Door de terughoudendheid bij de consument daalde de omzet van de detailhandel in 2009 met 4,1% en in 2010 naar verwachting met 2,0%.

Ook schoenenexport trekt aan

Ook de export van het aantal paar schoenen trekt sterk aan. Na een daling van circa 15% in de eerste vijf maanden van 2009 nam de export vanaf juni weer toe met gemiddeld ongeveer 28% ten opzichte van 2008. Over heel 2009 is sprake van een groei in export van ruim 7% tot 120 miljoen paar, terwijl de waarde ervan steeg met 1,5% tot € 1,77 miljard.

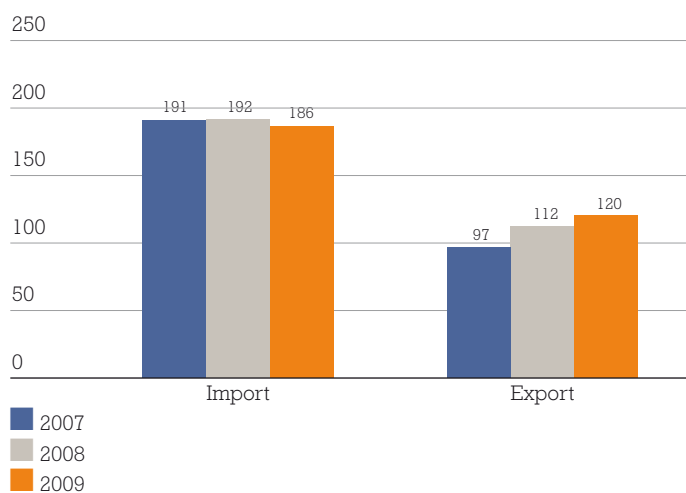
De import van schoenen toont een zelfde patroon met een sterk herstel in de tweede helft van 2009. De slechte eerste helft zorgt echter voor een daling van de schoenenimport over heel 2009 met 2,7% tot ruim 186 miljoen paar. De waarde daalde met iets meer dan 1 procent tot € 2,06 miljard (zie figuur 1 en 2).

Figuur 1 Import/export schoenen in euro's



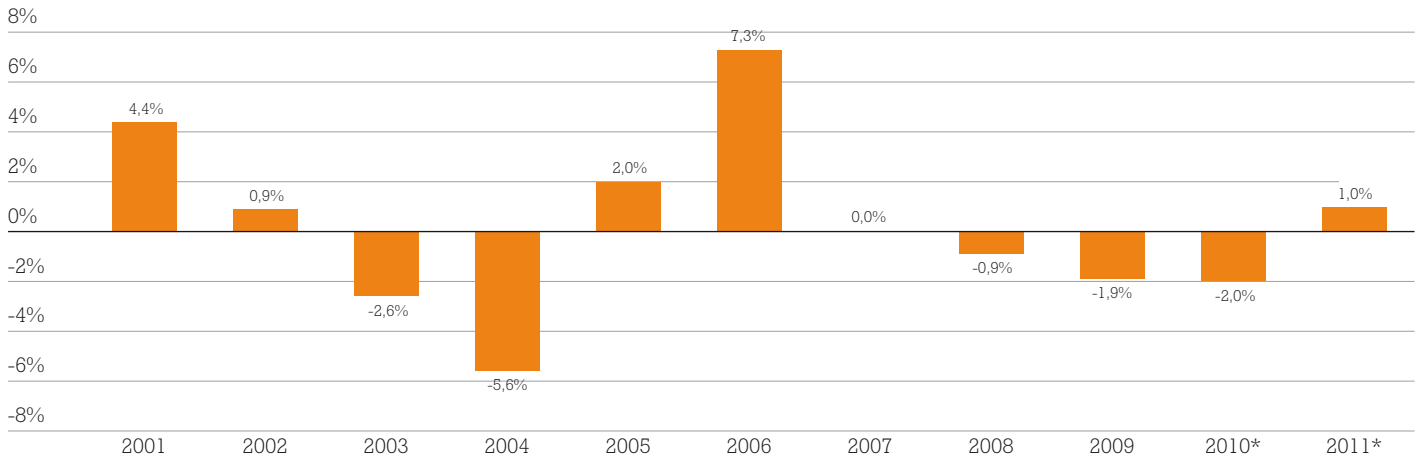
Bron: CBS

Figuur 2 Import/export schoenen, aantal paar



Bron: CBS

Figuur 3 Omzetontwikkeling schoenzaken, 2001-2011



Bron: CBS, ramingen ING Economisch Bureau

Relatief beperkte omzetzaling voor schoenspecialzaken in 2009 en 2010

De omzet van schoenzaken daalde het afgelopen jaar met 1,9%¹, wat gezien de ernst van de recessie nog meevalt. De decembermaand zorgde, dankzij sneeuwval en daardoor een flinke vraag naar snowboots en gevoerde laarzen, voor een mooi uiteinde met een plus van 3,3%. De beperkte terugval in omzet binnen de schoenenbranche dient wel te worden gezien in een perspectief van het ontbreken van omzetgroei de afgelopen tien jaar. Zowel aan het begin als eind van het vorig decennium bedroeg de gezamenlijke omzet van de schoenspecialzaken circa € 1,75 miljard. Hiermee pakken de schoenspecialzaken ongeveer driekwart van de schoenenmarkt van circa € 2,25 miljard. Sportwinkels verkopen ongeveer 13% van de schoenen² en ook kledingwinkels proberen een steeds groter deel van de schoenenmarkt in te nemen. Dit gaat echter langzaam, evenals de internetverkopen. De groei is duidelijk, maar het aandeel nog beperkt. Daarbij komt dat ook de fysieke winkels steeds vaker met webshops beginnen en op die manier ook de online kopende klant kunnen bedienen.

Alleen 2001 en 2006 waren op brancheniveau qua omzetgroei echt goede verkoopjaren (zie figuur 3). Qua omzetniveau waren 2006 en 2007 goede jaren (zie figuur 4). De eerste twee maanden van 2010 boden een verdere omzetzaling, maar cijfers van brancheorganisatie Mitex tonen herstel in maart. Over heel 2010 wordt echter nog geen verbetering verwacht van de omzetontwikkeling gezien de voor veel huishoudens nog altijd ongunstige en onzekere economische situatie.

¹ Bron CBS

² Bron: HBD

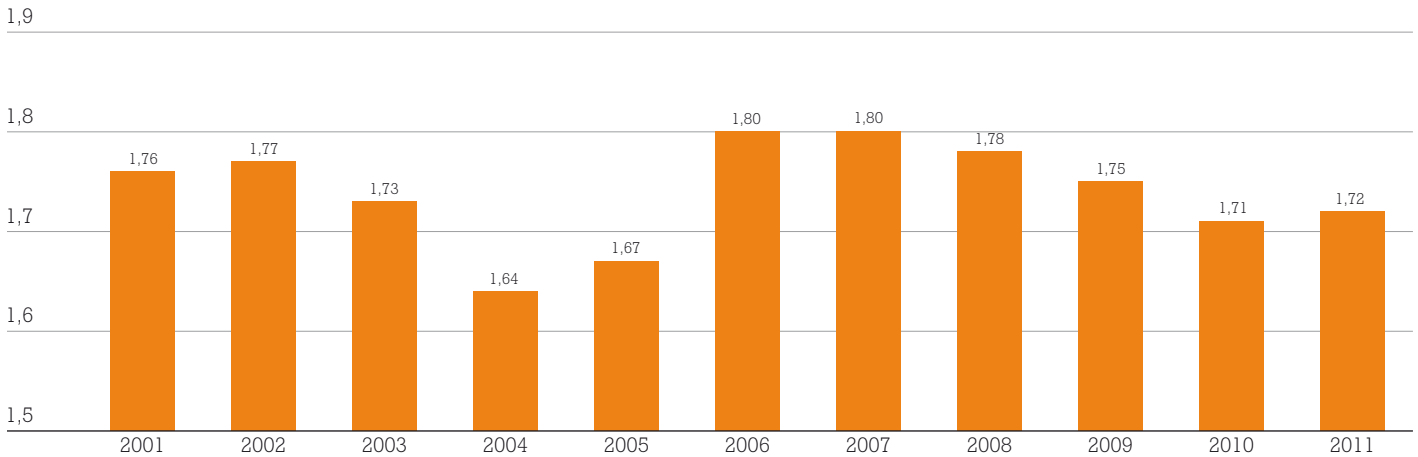
Vroege of continue aanbiedingen?

Nu de consument de hand stevig op de knip houdt, probeert menig schoenzaak met acties, vooral prijsverlagingen, de consument tot bestedingen te verleiden. Waar normaal gesproken de uitverkoop in januari begint, wordt nu de decembermaand al aangegrepen voor extra prijsverlagingen. De laatste jaren ligt de gemiddelde prijs van schoenen in december ongeveer 8% onder het niveau van november, dit jaar is dit ruim 10%. In januari volgde een verdere prijsdaling, die echter weer beperkter is dan in voorgaande jaren. Per saldo wordt er dus niet meer korting gegeven, maar het moment waarop begonnen wordt, ligt eerder. Dit betekent automatisch dat een groter deel van het assortiment tegen kortingen wordt verkocht, hetgeen nadelig is voor de winstmarge van de detaillist.

Verkoopprijs afhankelijk van ontwikkeling Chinese munt

De gemiddelde verkoopprijs van schoenen is sterk afhankelijk van de ontwikkeling van de yuan, de Chinese munteenheid (zie figuur 5). Op bedrijfsniveau kan dit anders zijn, aangezien voor veel ketens Portugal, Noord-Afrika of Oost-Europa de belangrijkste productielocatie is. Voor de branche als totaal zal de verwachte appreciatie van de Chinese munt de komende jaren echter zorgen voor een stijging van de gemiddelde inkoopprijs. Om de brutomarge gelijk te houden zal de gemiddelde verkoopprijs ook moeten toenemen. Een stijgende verkoopprijs geeft echter een hernieuwde druk op de volumes. Om de hierdoor ontstane margedruk te kunnen opvangen is een zo efficiënt mogelijke kostenstructuur nodig. Om te komen tot meer efficiency in de bedrijfsvoering is sturen op cijfers en in het verlengde daarvan ketensamenwerking een cruciaal onderdeel. Naast kostenvoordelen kan dit ook aan de omzetzijde voor een positieve impuls zorgen. Deze sectorvisie gaat hier dieper op in.

Figuur 4 Geschatte omzet van schoenenzaken in miljarden euro's, 2001-2011



Bron: HBD, CBS, ramingen ING Economisch Bureau

Sturen op cijfers en ketensamenwerking

Cijfers bevestigen vaak het gevoel, maar geven meer inzicht

Bij ondernemen komt een grote dosis gevoel kijken, zeker in branches zoals de kleding- en schoenenbranche met producten met een hoog emotioneel karakter. De rationele kant van ondernemen is door structurele ontwikkelingen zoals internationalisatie (buitenlandse toetreders, uitbesteding productie en schaalvergroting) en technologische vooruitgang echter steeds belangrijker geworden en de mogelijkheden ertoe groter.

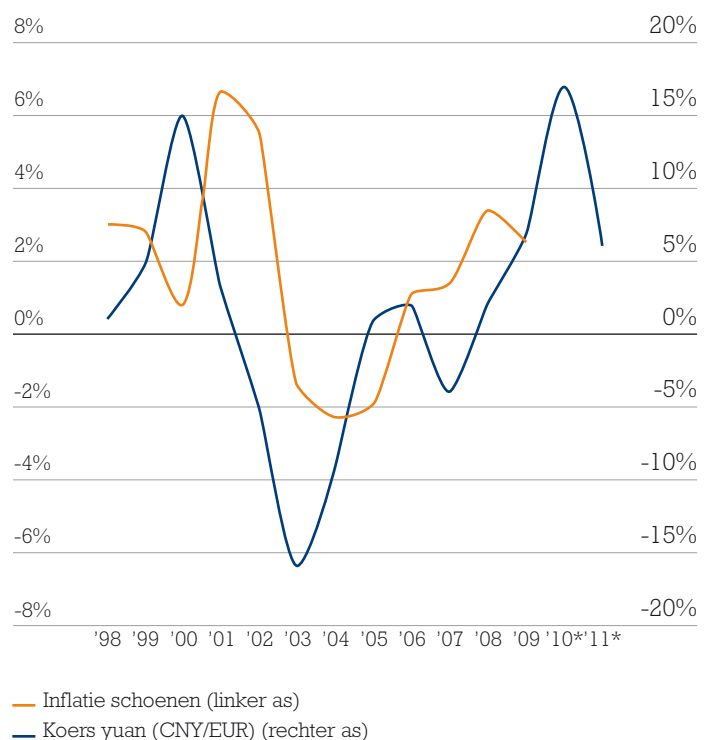
Ondernemers die dicht op de winkelvloer zitten, zullen over het algemeen een goed beeld hebben van de winkelperformance: de goedlopende artikelen, het aantal klanten dat de winkel binnengaat en iets koopt (conversiegraad), het voorraadniveau, etcetera. Bij een onderneming met meerdere vestigingen wordt dit al lastiger. Dan bestaat over het algemeen wel een idee welke winkel goed draait en welke minder, maar preciezer inzicht ontbreekt. En juist het onderliggende inzicht in zaken als doorverkopen, voorraad- en verkoopontwikkeling en rendement kan het verschil maken.

Actueel data-inzicht nodig om goed te kunnen sturen

Voordat een onderneming scherp kan sturen op cijfers, dient er een adequaat ICT-systeem (software) aanwezig te zijn. Veel ondernemingen hebben inmiddels de beschikking over bepaalde software, hoewel functionaliteiten soms enorm verschillen. Uiteraard liggen behoeftes en investeringsmogelijkheden bij een bedrijf met één winkel anders dan bij een schoenenketen met tientallen vestigingen. In andere gevallen is al jaren niet geïnvesteerd in ICT, waardoor een concurrentienadeel is ontstaan. Per saldo blijkt dat de mate van digitalisering in de modedetailhandel (kleding, schoenen en lederwaren) achterblijft bij het gemiddelde in

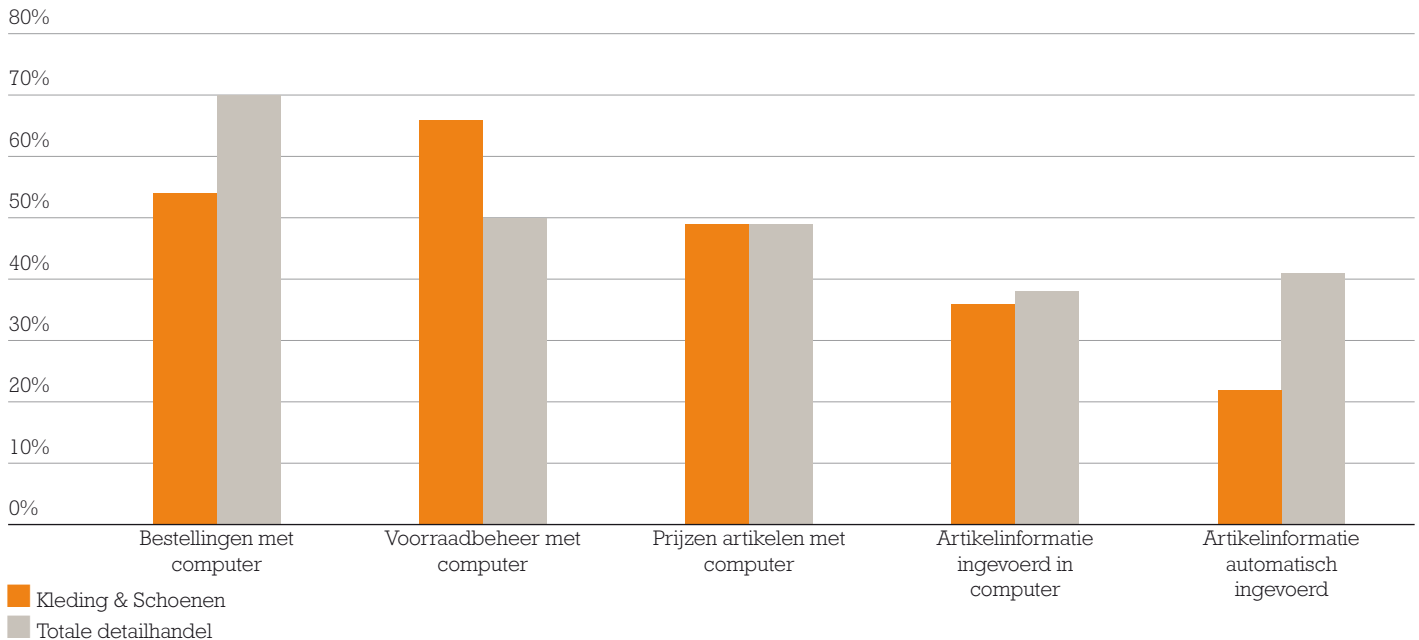
de detailhandel. Op het gebied van voorraadbeheer wordt binnen de modebranche wel bovenmatig gebruik gemaakt van een computersysteem, maar vooral het computergebruik bij het doen van bestellingen en de automatiseringsgraad is laag (zie figuur 6).

Figuur 5 Ontwikkeling yuan en inflatie schoenen, 1998-2011



Bron: CBS, *raming yuan ING Commercial Banking

Figuur 6 Digitalisering in de modebranche en totale detailhandel



Bron: HBD ICT Monitor 2009

Automatisering: vooral een investering van tijd en energie

Het aanschaffen van een (nieuw) ICT-systeem vergt een aanzienlijke investering. Dit is echter bovenal een investering van tijd en energie en in mindere mate van geld. Het kennismaken met een nieuw systeem, ook door de medewerkers, en onder meer het invoeren van artikelcodes vergt tijd. Bij succesvolle implementatie worden echter al vrij snel de vruchten geplukt, doordat er meer inzicht in en grip op de bedrijfsvoering ontstaat en minder tijd nodig is voor de uitvoering van administratieve taken. Dit leidt direct tot een reductie in personeelskosten.

Data beschikbaar, maar wordt het ook gebruikt?

De meeste softwarepakketten bieden functionaliteiten ter ondersteuning van:

- het inkoop- en voorraadbeheer;
- het financiële beheer;
- verkoop- en marketingactiviteiten;
- relatiebeheer (CRM).

Uitgebreidere pakketten bieden bijvoorbeeld meer mogelijkheden op het vlak van managementrapportage en -analyse of EDI (elektronisch berichtenverkeer met leveranciers, waarover straks meer). Cruciaal voor een efficiënte bedrijfsvoering is de koppeling tussen in ieder geval kassasysteem, voorraad- en inkoopadministratie en eventueel het financiële beheer.

Voor menig schoenenbedrijf bevat een softwarepakket meer informatie dan noodzakelijk, maar aan de andere kant wordt in veel gevallen niet optimaal gebruik gemaakt van de beschikbare gegevens.

Box 1 geeft een overzicht van belangrijke indicatoren. Deze, met uitzondering wellicht van data over het klantenbeheer, moeten minimaal op weekbasis aangeleverd en geanalyseerd worden om scherp te kunnen sturen op cijfers.

Naar margegestuurd ondernemen

Duidelijk mag zijn dat er een veelheid aan kengetallen bestaat waarop gestuurd kan worden. In beginsel zijn alle ratio's belangrijk om te komen tot een hogere winstgevendheid. Juist daarom is een actueel inzicht in cijfers noodzakelijk, aangezien het simpelweg onmogelijk is zonder cijfers een scherp beeld te hebben van de gehele bedrijfsvoering. Bepaalde ratio's spelen in de planning een belangrijke rol (brutomarge, omzet per vierkante meter, % open-to-buy), terwijl op andere ratio's meer tijdens het seizoen gestuurd wordt (personeelskosten, doorverkoop, omloopsnelheid).

Door de economische terugval in 2009 met gevolgen die zeker de detailhandel nog jaren zal merken, zullen schoenenbedrijven meer margegestuurd moeten opereren. Sturen op omzet blijft belangrijk, maar minder dominant als voorheen. Dit betekent meer inzicht in en analyse van de cijfers, van voorraden en doorverkoop tot de kostenratio's en frequent (wekelijks) managementoverleg over ontwikkelingen hierin.

Box 1 Belangrijke indicatoren per bedrijfsproces

Inkoop en Voorraad

- Orders in aantallen en euro's op artikelniveau
- Verkopen afgelopen jaar in aantallen en euro's op artikelniveau
- Actuele voorraad in aantallen en euro's op artikelniveau
- Open to buy op artikelniveau
- Besteladviezen
- Omloopsnelheid
- Rentabiliteit op artikelniveau

Verkoop

- Verkopen in aantallen en euro's op artikelniveau
- Aantal winkelbezoekers
- Gemiddeld bonbedrag
- Conversiegraad
- % doorverkoop op artikelniveau
- Brutomarge
- Verkopen per medewerker

Klantenbeheer

- Aankopen per klant
- Klanten naar plaats/postcode
- Frequentie van bezoek
- Datum laatste bezoek

Financieel beheer

- Inkoopwaarde verkochte omzet
- Brutomarge
- Uren inzet
- Resultaten per filiaal
- Rentabiliteit (nettowinstmarge)

Box 2 Gemiddelde kostenstructuur schoendetailhandel

Omzet:	100
Inkoopkosten:	54,5
Brutowinstmarge:	45,5
Personeelskosten:	16,3
Huisvestingskosten:	9,2
Verkoopkosten (marketing):	2,9
Energiekosten:	1,1
Overige kosten:	3,9
Totale kosten (excl. inkoop):	33,4
Afschrijvingen:	2,6
EBIT-marge*:	9,5

* Het Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD) geeft over 2008 een percentage van 8%. Over 2009 zal het gemiddelde percentage lager liggen
Bron: CBS

Wanneer de door de software aangeleverde data wordt gebruikt voor analyse en het aansturen van de winkel(s) wordt nog meer winst gepakt. Niet langer vooral op het gebied van kosten, bijvoorbeeld minder personeelslasten door een betere bezetting, maar ook aan omzetzijde. Minder 'nee-verkopen' worden gerealiseerd door tijdige (bij)bestellingen en door het schuiven van artikelen naar filialen waar deze goed lopen. Daarnaast kan ook in een vroeg stadium worden ingegrepen bij artikelen die minder lopen door bijvoorbeeld de plaats in de winkel of signing aan te passen.

Een volgende stap is het delen van (een deel van) de beschikbare cijfers met leveranciers. Ook hier geldt dat een elektronische uitwisseling van gegevens (EDI) de meest efficiënte is. Hoewel er al jaren wordt gewerkt aan EDI in de schoenenbranche, vanuit brancheorganisaties, IT-bedrijven en enkele pionierende ondernemingen, staat de implementatie nog in de beginfase. Juist meer schaalgrootte creëert extra voordelen. Nu is er een aanzienlijke investering nodig om met enkele leveranciers elektronisch en automatisch te communiceren, terwijl bij een ander deel het orderen nog handmatig gaat. Desalniettemin geven schoenbedrijven die met EDI werken aan duidelijk voordeel te halen. Leveranciers kunnen door EDI verkoopresultaten snel en eenvoudig uitlezen, waardoor beter inzicht ontstaat in actuele verkopen. Op basis daarvan kan voorraad geproduceerd en geleverd worden. Hierdoor kan de levertijd van 6 weken worden gereduceerd tot 2 à 3 weken³. Naast efficiencywinst

3 Fashion United, special Digitale samenwerking, nr. 1 2009

Wanneer een onderneming meer over wil gaan op deze vorm van aansturing is het betrekken van het personeel bij deze omslag essentieel. Enerzijds in de vorm van opleiding om beter om te kunnen gaan met cijfers en analyse ervan. Dit geldt niet alleen voor retailers, maar ook voor leveranciers. Sales mensen van leveranciers zullen in toenemende mate te maken krijgen met retailers die puur op basis van gerealiseerde verkoop- en margecijfers het gesprek aangaan. Inzicht en begrip van deze cijfers is essentieel voor goede verkoopmedewerkers. Ten slotte kan het sturen op cijfers, zeker als het gaat om resultaten per medewerker, door werknemers als bedreigend worden ervaren. Ook om die reden is het betrekken van personeel bij deze omslag in het bedrijf belangrijk.

Naar digitale ketensamenwerking voor optimaal resultaat

Door het gebruik van ICT voor de order-, voorraad en verkoopadministratie kan al flink wat tijd worden bespaard.

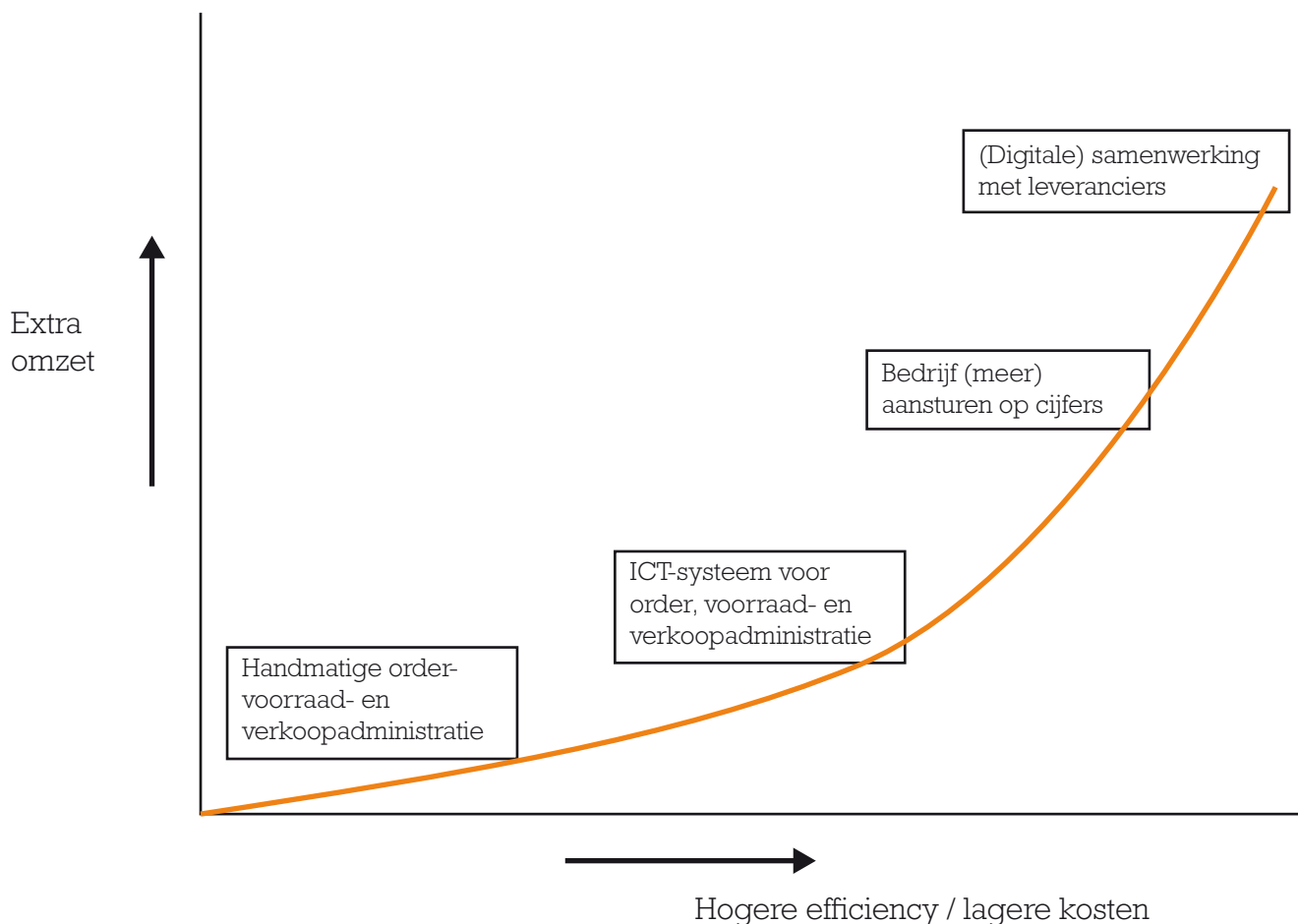
bij de goederenstroom, helpt EDI ook aan de financiële kant. Zo bespaart elektronische facturatie veel arbeidskosten en reduceert de kans op fouten.

Een eerste vereiste om tot succesvolle samenwerking te komen, is vertrouwen hebben in een open relatie met een leverancier. Een potentiële bedreiging vanuit een eventuele internetwinkel of eigen winkels van de leverancier moet geen reden zijn om niet tot samenwerking over te gaan. Een effectieve samenwerking leidt tot een actueler beeld van de resultaten, een hoger doorverkooppercentage en uiteindelijk hogere marge. Een leverancier kan bijtijds bijsturen in de collectie en slecht lopende artikelen vervangen door goed verkopende producten. Steeds vaker gebeurt dit al in een vorm van samenwerking met terugname- of doorverkoopgaranties vanuit de leverancier en ruimte voor een shop-in-shop vanuit de retailer.

Noodzaak tot cijfersturing en ketensamenwerking om margedruk te weerstaan

In de uiterst competitieve schoenenmarkt telt iedere tiende procent marge, zeker nu de omzetgroei voor de branche de komende jaren erg beperkt zal zijn. In dit speelveld zullen retailers vanuit een omzetgestuurde bedrijfsvoering toe moeten naar een margegestuurde bedrijfsvoering. Inzicht in actuele data is nodig om een scherp beeld te hebben van de gehele bedrijfsvoering en deze te kunnen optimaliseren door te sturen op cijfers. Naast de interne beschikbaarheid van cijfers en het gebruik ervan is het delen van cijfers met leveranciers een belangrijke stap om structureel winstgevender te zijn. Een effectieve samenwerking leidt uiteindelijk tot een hoger rendement.

Figuur 7 Naar (digitale) samenwerking met leveranciers



Bron: ING Economisch Bureau

Reacties op de stelling “Dagelijks inzicht in verkoop- en voorraad informatie leidt tot een duidelijke verbetering van de winkelperformance”

Frank van de Corput, Financieel Directeur Termeer Schoenen B.V. (Sacha)

De strategie van de organisatie wordt vertaald in meetbare operationele plannen. Om de status van de organisatie te beoordelen wordt gebruik gemaakt van managementinformatie. Deze managementinformatie is afkomstig uit de lopende processen. Enerzijds wordt deze informatie gebruikt om richting te geven en (bij) te sturen, anderzijds om te verantwoorden. Essentieel is dat deze informatie juist, volledig en tijdig is en daardoor leidt tot eenduidigheid binnen de organisatie. De frequentie en de minimaal benodigde informatie wordt vooraf bepaald. Dit kan dagelijks, wekelijks, maandelijks of per kwartaal zijn en altijd in vergelijking met het verleden, maar gericht op de toekomst. Kritische indicatoren voor ons zijn: liquiditeit, verkoop- en voorraadcijfers, marge en omloopsnelheid, conversie, arbeidsproductiviteit en bedrijfskosten in verhouding tot de gerealiseerde omzetten.

René de Lege, Algemeen Directeur Schoenenreus

Moderne retailbedrijven kunnen niet zonder dagelijks (of zelfs meerdere keren per dag) inzicht in verkopen voorraden op winkelniveau. Dat is geen kwestie van “nice to have”, maar van pure noodzaak om te overleven in de huidige tijd. Met de verkregen cijfers kan de supply chain efficiënt georganiseerd en gestuurd worden. Het gevolg: hogere omzetten, lagere voorraden en kapitaalbeslag, en minder afprijzen dus hogere procentuele marge. Organiseer je dit beter dan de concurrenten, dan heb je een sterk onderscheidend voordeel.

Krein Bons, Algemeen directeur van Haren schoenen bv en CEO Deichmann UK

Modern ondernemerschap heeft een professionele bedrijfsvoering nodig en daar spelen harde kengetallen een belangrijke rol in. Het nemen van de juiste beslissingen wordt eenvoudiger met behulp van de juiste stuurinformatie. Er zijn tientallen indicatoren zoals MIS, RMP en maandrapportage. Wij sturen op dagelijkse conversie, omzet en afzet en wekelijks overzichten van marge, loonkosten en omzetsnelheid. Omzetsturing, margeverbetering, voorraadbeheer en klantenservice hebben al in het verleden en ook nu binnen onze organisatie geleid tot mooie successtories.

Dave Quadvlieg, branchemanager Schoenen CBW/Mitex

Sturen op cijfers wordt een steeds breder begrip, ook gezien de ontwikkelingen op internet. De schoenondernemer van vandaag en zeker van morgen zal meer en meer vanuit de consumentenvraag moeten gaan denken en handelen. Dit is maatwerk gestuurd vanuit de klant en moet door de winkel in combinatie met de leverancier worden uitgevoerd. Voor ondernemers met meerdere vestigingen is een kassa-, voorraad- en ordersysteem dat naadloos op elkaar aansluit nodig. Beter winkelperformance is dan mogelijk. Ook is cijfermatige onderbouwing richting financiers of investeerders erg belangrijk.

Roel de Kock, algemeen directeur ACA Retail BV

Het lijkt een open deur. Toch wordt, ondanks de mogelijkheden, nog relatief weinig gestuurd op cijfers. Over het algemeen is voldoende data vastgelegd in automatiseringssystemen. Dan komt het aan op een goede interpretatie van deze brei aan gegevens. Daarvoor is om te beginnen de overtuiging van de retailer nodig dat daadwerkelijk gestuurd kan worden op cijfers. Heb je inzicht in omloopsnelheid, percentage doorverkoop en is er een maatboog-analyse, dan prijs je beter af dan zonder deze informatie. Inzicht in rentabiliteit per artikel / filiaal leidt tot beter verdeling van goederen en minder nee-verkopen, etc., etc. Deze sturingsmogelijkheden leiden duidelijk tot betere prestaties. Naast de wil om te sturen op cijfers, zijn ook goede en betrouwbare tools nodig die de grote hoeveelheid ongestructureerde data vertalen naar overzichtelijke managementrapportages. Inzicht in winst of verlies per dag per filiaal in plaats van het raadplegen van diverse administraties en systemen (en dus tijdverlies) geeft bovendien de mogelijkheid kort op de bal te spelen.

**Meer weten?
Kijk op ING.nl
Of bel met**

Dirk Mulder,
sectormanager Handel
020 563 91 13

Jurjen Witteveen,
sectoreconoom
020 563 44 39

Wilt u nieuwe publicaties per e-mail ontvangen?
Ga naar ING.nl/kennis



Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichhouders aan de uitoefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. Deze publicatie is louter informatief en mag niet worden beschouwd als advies. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijke zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

De tekst is afgesloten op 12 mei 2010.

