

Analyse: alles wordt duurder, hoe kom je als retailer uit de kosten?

De snel stijgende bedrijfskosten duwen de winstverwachting van veel mode- en schoenenretailers de komende jaren in de rode cijfers. Zorgwekkend, vinden brancheorganisaties en retaildeskundigen. Hoe houd je het bedrijfsresultaat op peil? "Met een goed plan is echt nog wel winst te maken." Textilia vraagt een retailer, onderzoeksbureau, verhuurder hoe zij hier tegen aan kijken.

Een unieke situatie. Zo omschrijft Han Sterk, directeur van vanHaren Schoenen, de enorme kostenstijgingen waarmee de detailhandel sinds ruim een jaar te maken heeft. Dat begon toen de verstoringen in de toeleveringsketens als gevolg van corona hun tol begonnen te eisen, en werd versterkt toen de oorlog in Oekraïne de energieprijzen – en daarmee de inflatie – naar recordhoogte katapulteerde. "Onze bedrijfskosten stijgen op elke denkbare manier", zegt hij. "Bij het inkopen voelen we nog altijd de naweeën van covid in de prijzen voor grondstoffen en distributie. Onze energiekosten zijn in een jaar tijd verdubbeld. Terecht is de inflatiecorrectie op de cao-lonen, waar we enorm achter staan, want onze medewerkers moeten wel kunnen rondkomen. Maar daarnaast hebben we ook te maken met verhuurders die de inflatie één-op-één doorrekenen in de jaarlijkse huurindexering. Werkelijk alles is duurder geworden, tot het papier waarop we onze folders drukken aan toe." Modeondernemer Edward van Dijk, eigenaar van circa 85 winkels in het noordoosten van het land onder de concepten Okay Fashion, More, Street One en Cecil, herkent dit. "Een kleine winkelier met één winkel is blij dat hij rondkomt. Als die niks doet, blijft er geen verdienmodel over en kan hij net zo goed sluiten. Het belangrijkste is dat ze in de politiek gaan inzien dat het MKB niet de pinautomaat van Nederland is. Politici zien alleen maar de winst van de grote supermarktketens. Ze moeten inzien dat moderetailers geen multinationals zijn en een heel ander verdienmodel hebben. Ik maak me zorgen over mijn kleinere collega-ondernemers. Je hebt elkaar nodig om de winkelstraten aantrekkelijk te houden en dat komt nu wel onder druk te staan."

Negatief bedrijfsresultaat

De optelsom van alle gestegen kosten zet het bedrijfsresultaat van de mode- en schoenedetailhandel de komende jaren zwaar onder druk. Dat concludeert onderzoeksbureau Panteia, dat de effecten van de kostenstijgingen op de winstverwachting in de detailhandel in opdracht van brancheorganisaties doorrekende. De onderzoekers werkten met drie scenario's voor de voornaamste kostenposten (salaris, energie en huur – zie ook de kaders) bij een gelijkblijvende omzet en inkoop. In het meest aannemelijke middenscenario komen de mode- en de schoenenretail in 2024 gemiddeld op een negatief bedrijfsresultaat van respectievelijk 11 procent en 13 procent van de totale omzet uit. Voor modewinkels met meer dan 250 werknemers is dit 16 procent, en daarbij zijn de hogere inkoopkosten nog niet meegerekend. Zorgwekkend, vindt Olaf Zwijnenburg, sectormanager retail & groothandel non-food bij de Rabobank. "De winstmarges in de detailhandel zijn nu al dun. Vaak zitten die in de laatste 5 procent. Als je kosten dan met 10 procent stijgen, is je hele winst weg, en meer. Bovendien komen deze prijsstijgingen in een periode dat ook voor consumenten alles duurder is geworden. De particuliere consumptie hapert en dat kunnen retailers nou net niet gebruiken."

Gemiddelde prijs omhoog

In hoeverre ondernemers gestegen kosten kunnen doorberekenen aan hun klanten verschilt sterk, meldt het CBS op basis van de Conjunctuurenquête Nederland, die wordt gehouden in samenwerking met de KVK, het Economisch Instituut voor de Bouw, MKB-Nederland en VNO-NCW. Uit de gegevens die begin januari 2023 voor dit onderzoek zijn verzameld, blijkt dat 46 procent van de ondernemers de gestegen kosten maar voor een klein deel kan doorberekenen. 6 procent geeft aan dat dat helemaal niet kan. Bijna 4 procent zegt de kostenstijgingen volledig te kunnen doorberekenen en 43 procent voor een groot deel. Voor het komende jaar geeft ruim 56 procent van de ondernemers aan dat prijsstijgingen de meest zorgelijke ontwikkeling vormen voor hun bedrijf. Binnen de handel denkt zelfs ruim tweederde dit. Mode- en schoenenwinkeliers kunnen de kostenstijgingen nauwelijks tot niet aan de eindconsument doorberekenen. Multibrand retailers zitten vast aan de vastgestelde adviesverkoopprijzen van leveranciers, en degenen die (ook) private label verkopen, moeten voorzichtig zijn met al te rigoureuze verhogingen om zichzelf niet uit de markt te prijzen. Detaillisten hebben wel andere knoppen om aan te draaien. De eerste is bezuinigen, al gelooft niemand dat dat dé oplossing is. Zoals Zwijnenburg (Rabobank) zegt: "Alles wat niet per se nodig is of goedkoper kan, is al tijdens de coronacrisis geschrapt."

'Retailers kunnen de hogere kosten nauwelijks tot niet aan klanten doorberekenen'

Toch blijft Edward van Dijk scherp op de kosten in het bedrijf letten. Met verhuurders onderhandelt hij over de huurprijs en in elke winkel wordt op het energieverbruik gelet. De deuren blijven bij koud en wonderig weer dicht, de thermostaat gaat niet onnodig hoog en een uur voor sluitingstijd gaat de verwarming uit. En zelfs op de personeelskosten valt best wat te besparen, zeker als je 85 winkels hebt. “Bepaalde winkels doen we een half uur later open en in sommige plaatsen hebben we de koopavond afgeschaft. En we kijken kritisch naar de bezetting in de winkels. De tweede medewerker laten we wat later beginnen en er kan ook een medewerker eerder naar huis. We hebben alles geautomatiseerd en kunnen precies zien wat de rustige uren zijn in elke winkel. In onze Street One- en Cecil-winkels komt bijvoorbeeld wat ouder publiek en die doelgroep winkelt niet meer na vijven. Zo’n winkel kan om half zes dicht.”

Ruud van Leendert, mede-eigenaar van Vrouw in Horst, is minder bezig met de kosten van de winkel, maar richt zich liever op het verhogen van omzet en marge. “Wij zijn vorig jaar verhuisd naar een koopand, waardoor we niet meer te maken hebben met huurindexatie. De rente en aflossing is wat hoger dan de huur die we gewend waren bij het vorige huurpand. Alleen weten wij nu voor de langere termijn wat we betalen en kan dat bedrag niet geïndexeerd worden. Voor energie hebben we tot juni nog een vast contract met goede tarieven en daarna is er de mogelijkheid het pand met zonnepanelen energieneutraal te maken. Daarnaast hebben we met de verbouwing een warmtepomp geplaatst, het dak en de vloer geïsoleerd en vloerverwarming geïnstalleerd. Daar kunnen we het energieverbruik mee drukken. Bij ons gaat de deur sowieso niet dicht, dat vind ik niet klantvriendelijk en in mijn beleving kost dat omzet. Het enige waar wij ook mee te maken hebben, zijn de gestegen personeelskosten. Maar daar is niks aan te doen en ik heb daar vrede mee zolang we onder aan de streep genoeg overhouden om van te kunnen leven.”

Hogere brutowinst

Om de extra kosten te kunnen blijven dragen is het essentieel dat de omzet en brutowinst omhooggaan, stelt Stef Bus, gespecialiseerd in advies aan ondernemers in de mode- en schoenenbranche. “Natuurlijk moet je kritisch zijn op je kosten, maar de oplossing zit niet in het opzeggen van dat ene abonnement. Dat is tientjeswerk. Zorg voor een goed inkoopplan voor het seizoen. Eén procent meer brutowinst kan op een jaaronzet van een miljoen al €10.000 extra betekenen. Daarmee kun je aardig wat gestegen kosten afdekken.” Het is de strategie die vanHaren met de in 2019 ingezette herpositionering hanteert. Met een meer trendy uitstraling wordt naast de budgetkoper ook de modekoper bereikt. “We hebben het aandeel van A-merken, zoals Esprit en Nike, verhoogd naar 35 procent en nieuwe, rijkere productgroepen aan onze privatelabelcollectie toegevoegd”, vertelt Han Sterk. “Zoals leren sneakers van €49,99, die niet in Azië maar in Portugal worden geproduceerd. We willen de gemiddelde prijs verhogen – met euro’s, geen tientjes – en daarmee de marge op onze producten.”

Extra marge gunnen

Voor multibrand retailers begint een hogere marge volgens bedrijfsadviseur Stef Bus bij de calculatie. Ga in gesprek met je leveranciers, zegt hij. “Misschien kun je afspreken dat de marge wordt verhoogd van 2,5 naar 2,6. Dat scheelt meteen. Leveranciers willen hun omzet ook in stand houden en er zijn best creatieve oplossingen te bedenken om die marge te verhogen. Bijvoorbeeld via een korting op het orderbedrag, zeker als je meer inkoopt.” Volgens Nico Haagsman, eigenaar van Haagsman Schoenen in Wageningen, is dit voor veel winkeliers de enige manier om de kostenstijgingen op te vangen. “Voor 2023 verwacht ik in totaal een extra kostenpost van €30.000 tot €40.000”, vertelt hij. “Daarvoor moet ik bijna voor €100.000 meer verkopen en dat acht ik in deze onzekere tijden niet realistisch. Wij staan voor een kwaliteitsaanbod van A-merken, maar met de huidige calculaties, die in de dertig jaar dat ik in het vak zit bovendien nauwelijks zijn veranderd, kom ik niet meer uit. Ik wil leveranciers oproepen om hun retailpartners die extra marge te gunnen. Anders ben ik bang dat een groot deel van de zelfstandige schoenenspecialisten het niet gaat redden.”

‘Leveranciers moeten hun retailpartners extra marge gunnen’

Een tweede optie is om met leveranciers afspraken te maken over ruilen of retourneren, tipt Bus. “Artikelen die het goed doen, kun je bijkopen. Artikelen die het moeilijker hebben in de verkoop, kun je extra belichten door het personeel er meer mee te laten werken of die items te presenteren in sets op etalagefiguren in de winkel. Grijp op tijd in als iets echt niet loopt en probeer slechte series te ruilen via de leverancier. Iets wat in Maastricht niet verkoopt, loopt misschien wel goed in Rotterdam.” Onderhandelen over de marge is voor Edward van Dijk onderdeel van zijn businessmodel: “Dat is voor mij misschien wat makkelijker dan voor een retailer met één winkel. Ik ben voor veel merken een van

de grootste klanten. Alleen met een stijging van de verkoopprijs kun je de gestegen kosten niet opvangen, de marge moet ook omhoog. Daarnaast zitten we boven op de doorverkoop. Ik heb mensen op kantoor zitten die de hele dag alleen maar aan het analyseren zijn. Als iets in de ene plaats niet goed loopt gaat het naar een filiaal waar dat item wel goed verkoopt.” Maar ook als je één winkel hebt, kun je onderhandelen met de leverancier, is de ervaring van Ruud van Leendert. “Als een merk bijvoorbeeld wil dat we de collectie eerder gaan inkopen, onderhandelen we over een hogere marge omdat we daarmee meer risico lopen. We zitten scherp op de marges. Ik heb van alle merken de statistieken, tot op productniveau. Waar mogelijk ruilen we bij de leverancier slowmovers voor bestsellers. Als de uiteindelijk behaalde marge onvoldoende is, onderhandelen we over een hogere marge of stoppen we met een merk. Het komt nu echt op ondernemen aan. Het is zonde om veel tijd en energie te verspillen aan alle oplopende rekeningen. Ik focus me liever op hoe je meer kunt verdienen.”

Niet verkopen, maar ontzorgen

Koop kritisch in én de juiste hoeveelheid, adviseren deskundigen. Bus: “Als je te weinig inkoopt, ga je nooit je omzet verhogen. Maar je moet ook niet te veel inkopen; dan loop je het risico dat er te veel in de uitverkoop belandt.” Een aandachtspunt is om bij de inkoop te rekenen met het aantal stuks in plaats van met het aankoopbedrag, stelt hij. “Je kunt er niet van uitgaan dat de gestegen prijzen de gestegen kosten afdoende compenseren. De inkoopprijs stijgt namelijk ook mee en de brutomarge blijft hetzelfde.” Hij rekent voor: “Stel dat ik vorig jaar bij een leverancier 1000 artikelen inkocht voor een bedrag van €100.000. Als de prijzen dit jaar met 10 procent stijgen, heb ik voor hetzelfde bedrag maar 900 artikelen. Dus je inkoopbedrag moet omhoog. Je moet denken aan een plus van 5 tot 10 procent om die marge op peil te houden en de gestegen kosten te dekken.” Maar met een ruimer aanbod alleen kom je er niet, zegt Olaf Zwijnenburg, je hebt ook goed personeel nodig om dat aan de man te brengen. “Het verschil tussen goede en minder goede mensen op de winkelvloer kan zomaar 20 tot 30 procent in omzet schelen. Dat begint bij trainen, trainen, trainen.” De sectormanager pleit voor een persoonsgerichte in plaats van een productgerichte klantbenadering. “Waarbij de vraag niet is wat je iemand kunt verkopen, maar hoe je iemand kunt ontzorgen. Onderzoek aansluitend of je je businessmodel kunt verbreden met aan je product verwante diensten. Bij mode- en schoenenwinkels zie ik mogelijkheden op het gebied van reparatie, personal styling en het customizen van producten. Dat kan serieuze omzet opleveren.” Samenvattend hebben retailers een goed plan nodig om te voorkomen dat de kosten de opbrengsten gaan overschaduwen, zegt Stef Bus. “En dan is er echt nog wel winst te maken.” Wat te doen met de huurverhoging? Tegen de verhoging van de huurprijzen lijkt weinig te doen, zo concludeert Inretail, als in de huurovereenkomst een indexering op basis van de consumentenprijsindex (CPI) is overeengekomen. “Dat dit onrechtvaardig voelt voor ondernemers, is begrijpelijk”, zegt Edwin Hunneman, juridisch adviseur bij Inretail. “Eerst wordt de ondernemer geconfronteerd met stijgende energiekosten en dan gaat de huur ook nog eens met het ‘algemene prijspeil’ (CPI) mee omhoog. Terwijl de forse indexering voornamelijk wordt veroorzaakt door de buitenproportionele stijging van de energieprijzen, maar de verhuurder hier zelf geen last van heeft aangezien die de energierekening doorgaans niet betaalt. Die flinke indexering lijkt dan ook bijna op een cadeau aan de verhuurders dat gretig wordt uitgepakt.”

Gesprek aangaan of aanvechten? Hunneman adviseert toch altijd het gesprek aan te gaan met de verhuurder over de indexatie. Wel tempert een recente enquête van de brancheorganisatie onder leden de verwachtingen. Daaruit blijkt dat driekwart van de verhuurders het CPI-inflatiecijfer één-op-één doorrekende. Bij de grotere vastgoedpartijen ging het om negen van de tien, van de kleinere verhuurders deden zeven van de tien dit. Of het loont om de indexatie aan te vechten, is niet te zeggen. Er is nog geen uitspraak geweest van een rechter in een procedure waarin de hoogte van de indexering wordt aangevochten. Volgens Hunneman is de kans van slagen van een dergelijke procedure niet helemaal onmogelijk. “Er zijn wel goede argumenten te vinden om in een procedure aan te dragen, bijvoorbeeld omdat een piek in de indexering (tot wel 14,5%) voornamelijk door de fors gestegen energieprijzen wordt veroorzaakt, terwijl de energieprijzen doorgaans niet een wezenlijk onderdeel van de kostenstructuur van de verhuurder uitmaken. Hier ontstaat scheefgroei.” Nieuwe berekening Overigens heeft het CBS aangekondigd de CPI-berekening aan te passen omdat de huidige berekening alleen uitgaat van nieuw afgesloten energiecontracten en dit een scheef beeld geeft van de inflatie. In de nieuwe berekening wordt niet alleen gekeken naar de prijs van nieuw afgesloten contracten, maar ook naar de prijzen van bestaande (vaste) contracten. “Deze aangekondigde nieuwe berekening van het CPI kan ook een reden zijn om bij de kantonrechter te vragen om een aanpassing van indexering, omdat deze kennelijk op een scheve berekening is gebaseerd en dus niet recht doet aan de huurder”, besluit Hunneman.

Kansen voor verduurzaming van winkelvastgoed De energierekening is een van de sterkst gestegen kostenposten voor ondernemers. Olaf Zwijnenburg, sectormanager retail & groothandel non-food bij de Rabobank, ziet grote kansen voor verduurzaming van winkelvastgoed, ook omdat dat nog relatief onontgonnen terrein is. "Kantoren moeten per 2023 ten minste energielabel C hebben, maar voor winkels zijn die richtlijnen er nog niet. Sterker, het gros van de winkelpanden heeft niet eens een energielabel. Heb je eigen vastgoed en de financiële ruimte om in je pand te investeren, dan zou ik als ondernemer meteen aan de slag gaan. Een eerste stap is uiteraard ledverlichting, maar kijk ook naar de warmtebestendigheid van het pand, zoals isolatie en dikker glas, en de mogelijkheid om zonnepanelen op het dak te leggen. Die investeringen betalen zich binnen drie tot zeven jaar uit op je energierekening." Lastig is dat veel retailers in huurpanden zitten en deze stappen alleen in overleg met de huurder kunnen zetten. Die in principe niet hóéft te investeren, want richtlijnen vanuit de overheid ontbreken. Zwijnenburg: "Het kan helpen om met een duidelijke businesscase de investeringen tegenover de opbrengsten te zetten en afspraken te maken over hoe jullie de lasten kunnen verdelen. Bijvoorbeeld door een deel te pakken in de vorm van een huurverhoging, die zich weer uitbetaalt in een lagere energierekening."

Meer doen met je mensen

Het personeelstekort zal volgens voorspellingen tot 2040 aanhouden. In de visie op de arbeidsmarkt die Inretail heeft opgesteld, staan verschillende suggesties om op personeelskosten te besparen. Mensen inhuren of juist processen uitbesteden waar werkgevers zelf weinig kennis van hebben en die anderen sneller en beter kunnen. Zeker voor tijdelijke projecten, seizoenswerk of op piekmomenten kun je beter iemand inhuren in plaats van permanent iemand op de loonlijst te hebben staan. Uit onderzoek van Panteia blijkt dat 37% van de retailers op dit moment gebruikmaakt van inhuur en/of uitbesteding. Het gaat hierbij vaak om e-commerce en ICT-activiteiten, administratieve en logistieke taken.

Werkzaamheden anders verdelen door bijvoorbeeld te werken met deeltaken. Je kunt een medewerker die affiniteit heeft met bepaalde taken, zoals de administratie, dit werk laten uitvoeren in plaats van het zelf te doen. Sowieso is het goed om kritisch te kijken naar het werk en onnodige administratie te schrappen. Daarnaast kun je ook samenwerken met collega-retailers voor bijvoorbeeld het uitwisselen van personeel. Bedrijfsprocessen analyseren en efficiënter organiseren met het oog op jobcarving, ook wel functiecreatie genoemd. Dit gebeurt door werkprocessen te analyseren en de taken van medewerkers opnieuw te verdelen. Relatief eenvoudige taken kunnen worden afgesplitst en eventueel samengevoegd tot nieuwe banen. Hierdoor is soms minder of ander (goedkoper) personeel nodig.

Technologische oplossingen zoeken waardoor minder medewerkers nodig zijn. Denk aan systemen voor beter voorraadbeheer en robots in het magazijn. Inzicht in data zal op termijn zorgen voor een beter voorraadbeheer in combinatie met een efficiënte bezetting op de winkelvloer. Die data zorgen er ook voor dat medewerkers altijd relevante klantinformatie beschikbaar hebben en klanten gericht en persoonlijk kunnen benaderen. Dit zal het werk in de retail voor medewerkers uiteindelijk ook aantrekkelijker maken. Nieuwe openingstijden bepalen op winkelstraat- of winkelcentrumniveau waardoor je minder uren open bent en minder personeel hoeft in te zetten. Je kunt je afvragen of winkels alle dagen van 's morgens tot 's avonds open moeten zijn, nu consumenten online of zelfs via Whatsapp kunnen bestellen. Op de rustige momenten kunnen de winkels gesloten blijven, terwijl de focus komt te liggen op de drukere dagdelen.

<https://www.textilia.nl/alles-wordt-duurder-hoe-kom-je-als-retailer-uit-de-kosten/>