

10 KPI's voor retailmanagers die hun bedrijf toekomst- bestendig willen maken





Retailmanagers moeten **datagedreven beslissingen** nemen. Dat zegt 75 procent van de ondervraagden in een rapport van World Retail Congress over de retailmanager van de toekomst. Slechts 33 procent van de deelnemers vindt dat de huidige retailmanagers dat doen. Hoe ziet een datagedreven beslissing eruit in de retail? Het begint met een **meetbaar doel**.

Sommige doelen zijn in alle sectoren hetzelfde: omzet genereren, een positieve cashflow hebben en winstgevend zijn. Daarnaast zijn er ook **specifieke doelen voor de retail**. Dit geldt met name voor moderne retailbedrijven met zowel fysieke winkels als online verkoopkanalen. Zijn de doelen eenmaal vastgesteld? Dan helpen verschillende 'key performance indicators, oftewel KPI's, een bedrijf om te zien of deze al dan niet worden behaald. Een KPI is dus in feite een **meetbare waarde die aangeeft hoe goed een bedrijf presteert bij het behalen van haar cruciale doelstellingen**. In tegenstelling tot bedrijfsstatistieken houden KPI's rekening met het verband tussen data en de impact daarvan op essentiële bedrijfsresultaten.

Deze whitepaper leidt u door retail KPI's die centraal staan bij het meten van doelen die verband houden met algemene zaken, verkoop, rendement op investering en klantervaring.

De basis

1. Cashflow
2. Brutowinstmarge

Sales

3. Verkoopresultaat per jaar
4. Doorverkooppercentage
5. Eenheden per transactie

Voorraad

6. Omloopsnelheid van de voorraad
7. GMROI

Klanten

8. Klanttevredenheid
9. Klantervaring
10. Conversieratio

De juiste data en de juiste tools



De basis

Laten we beginnen met **de basisprincipes** van het bedrijfsleven. Of het nu uw doel is om een schuld af te lossen, uit te breiden of een nieuwe productlijn aan te bieden, de volgende twee KPI's kunnen helpen aantonen hoe dicht het bedrijf bij die doelen staat; het negeren ervan kan leiden tot de ondergang van een bedrijf.

1. Cashflow

De belangrijkste voorspeller van een faillissement van een bedrijf is de cashflow. Dit betreft de relatief eenvoudige formule van:

inkomsten van operationele activiteiten — kapitaal-uitgaven

Bedrijven willen zowel nu als in de toekomst een positieve cashflow hebben. Dit zorgt ervoor dat ze meer kunnen doen dan enkel te voorzien in hun financiële verplichtingen. Denk aan uitbreiden, schulden aflossen of dividenden uitkeren aan aandeelhouders. Een negatieve vrije cashflow kan een waarschuwingssignaal zijn dat uw bedrijf mogelijk niet veel langer levensvatbaar is, vooral als dit langer aanhoudt.

Tijd is één van de sleutels tot het begrijpen van KPI's, vooral wat betreft de cashflow in de retail. Door het cyclische karakter van de retail (met een stijgende verkoop in het ene seizoen en een dalende in het andere) kan het lijken alsof uw bedrijf een negatieve cashflow heeft. Maar wanneer u momentopnames maakt van de cashflow uit meerdere perioden – zoals kwartalen, maanden of zelfs jaren – en deze met elkaar vergelijkt, krijgt u een totaaloverzicht van de cashflowpositie van uw bedrijf. Inzicht verkrijgen in de resultaten uit het verleden is dan ook cruciaal. Dit maakt dat u beter in staat bent om de toekomstige cashflow te voorspellen.

Een ander aspect om rekening mee te houden als het gaat om de cashflow is **werkkapitaal**. Dit is een KPI op zich en kan de cashflow beïnvloeden. Bijvoorbeeld als uw bedrijf een groot project op zich neemt, zoals het openen van nieuwe winkels of het introduceren van een productlijn.



2. Brutowinstmarge (%)

De brutowinstmarge, of brutomarge, lijkt op de cashflow omdat hierbij ook rekening wordt gehouden met wat er bij het bedrijf binnenkomt en wat er uitgaat. De formule is:

$$\frac{\text{omzet} - \text{kosten van verkochte goederen}}{\text{revenue}} \times 100$$

Opbrengst is het daadwerkelijke geld dat uw bedrijf gedurende een bepaalde periode ontvangt, of het totale aantal goederen dat u hebt verkocht tegen een bepaalde verkoopprijs. Die goederen zijn er echter niet gratis gekomen. Er moet dus **rekening worden gehouden met de productiekosten** om de brutomarge te verkrijgen. COGS wordt van de omzet afgetrokken en vervolgens wordt het geheel gedeeld door de omzet om de marge in procenten weer te geven. Er zijn een aantal dingen waar u rekening mee moet houden bij deze formule. Ten eerste is de **omzet niet altijd gelijk aan de verkoopcijfers**, zelfs niet in de retail. Mogelijk hebt u inkomsten uit andere activiteiten zoals licenties of verhuur. Ten tweede moet COGS rekening houden met **zowel directe als indirecte kosten**. Denk aan transport-, opslag- en operationele kosten. Elk van deze kosten kan een eigen KPI zijn.

Ook hier geldt: het is belangrijk om de brutomarge over een specifieke periode te bekijken. Met moderne ERP en POS systemen en het juiste business intelligence (BI) systeem kan dit eenvoudig en snel worden gedaan voor elke tijdsperiode. Zo kunt u snelle vergelijkingen maken tussen bijvoorbeeld uw drukste seizoen vorig jaar versus dit jaar, of zelfs tussen vorige week en deze week. De juiste software maakt het ook mogelijk om zeer gespecificeerde informatie binnen de verschillende verkoopkanalen in te zien.

Sales

Kenmerkend voor elk retailbedrijf is de verkoop van een bepaald type goederen. Een gemeenschappelijk doel is het verhogen van de omzet, maar niet alle omzetsijtingen worden op dezelfde manier behaald. Een datagedreven retailmanager weet dat de algemene sales KPI essentieel is, maar niet noodzakelijkerwijs de enige die moet worden gemonitord.

3. Verkoopresultaat per jaar

De eerste KPI op de lijst is, niet verrassend, de verkoop per jaar vergeleken. Die wordt als volgt berekend:

$$\left(\frac{\text{verkoop periode dit jaar}}{\text{verkoop periode vorig jaar}} - 1 \right) \times 100$$

Bovenstaande formule geeft een procentuele vergelijking weer tussen de huidige omzet en de omzet van een jaar geleden. Zoals eerder aangegeven is **het kiezen van de vergelijkingsperiode** een belangrijk onderdeel van de vergelijking. Als u net een piekverkoopseizoen heeft afgesloten, is het goed om uw cijfers te vergelijken met die van vorig jaar. Komt daar een positief percentage uit, dan is de omzet gestegen. Als het percentage negatief is, dan daalde de omzet in vergelijking met een jaar geleden. Ongeacht het resultaat laat deze kern KPI u zien of u een zakelijk doel bereikt en hoe u vanaf dat punt verder kunt gaan.

Krachtige, uniforme **ERP en POS software** stelt bedrijven in staat om de omzet nog verder uiteen te zetten. Een slimme retailmanager weet dat één cijfer tegenwoordig niet genoeg is voor het nemen van zakelijk beslissingen. Als de verkoop stijgt of daalt, blijft de vraag wat de oorzaak van die verandering is. BI-tools kunnen die vraag beantwoorden voor de verschillende verkoopkanalen, producttypen en individuele kanalen. Hierdoor ontstaat een genuanceerder inzicht in de verkoopresultaten.



LS Retail

4. Doorverkoopcijfers

Sales als KPI geeft een breed overzicht dat vergelijkingen van jaar op jaar, kwartaal op kwartaal of zelfs seizoen op seizoen mogelijk maakt. Het doorverkooppercentage geeft echter een gedetailleerder beeld van de beschikbare voorraad aan het begin van de maand versus de verkoop. Dit wordt als volgt berekend:

$$\left(\frac{\text{verkoop}}{\text{voorraad (aan het begin van de maand)}} \right) \times 100$$

Deze KPI is niet alleen een goede indicatie van uw omloopsnelheid, maar geeft ook inzicht in de **return on investment (ROI)**. In de retail, zowel online als fysiek, is voorraad één van de grootste investeringen. Zonder voorraad valt er niets te verkopen. Het is echter niet voldoende om uw inventaris en verkoop te kennen. Het belangrijkste is om die twee te combineren zodat u ziet hoeveel én wat voor soort artikelen daadwerkelijk zijn verkocht in een bepaalde periode – bijvoorbeeld een maand, zoals in bovenstaande vergelijking.

Met het juiste systeem kunt u het **doorverkooppercentage per artikel** volgen via stock keeping units (SKU's). Misschien is het uw doel om het aantal vierkante meters dat wordt gebruikt voor voorraad te verminderen in uw fysieke winkels.

Het doorverkooppercentage van specifieke producten kan u vertellen hoeveel van die betreffende artikelen de winkel op voorraad moet houden. Op basis daarvan kunt u de voorraad van producten die niet snel verkopen reduceren. Seizoen-op-seizoen vergelijkingen door de jaren heen stellen een slimme winkel in staat om de items waar vraag naar is precies op het juiste moment op voorraad te hebben.

5. Eenheden per transactie

Een bekend credo in de retail is dat het tweede item winst maakt. Is het uw doel om de winst te verhogen? Dan kan het bekijken van de eenheden per transactie helpen om te beslissen hoe u dat doel kunt bereiken. De vergelijking is eenvoudig:

$$\frac{\text{totaal aantal verkochte eenheden}}{\text{totaal aantal transacties}}$$

Dit lijkt eenvoudig genoeg. Maar wat nu als het doel is om het aantal online verkopen te verhogen in vergelijking tot de artikelen die in fysieke winkels worden verkocht? Eenheden per transactie kunt u, net als het verkoop- en doorverkooppercentage, volgen van verkoopkanaal tot POS met de juiste bedrijfssoftware. Een ander doel kan zijn om de meerverkoopcijfers van werknemers te verhogen. Het volgen van eenheden per transactie, per medewerker of winkel, is een manier om inzicht te krijgen in hoe goed medewerkers dat doel bereiken.





Stock

We noemden het al eerder bij het KPI doorverkooppercentage: voorraad is voor retailbedrijven één van de grootste investeringen. Te veel of te weinig voorraad kan een negatieve invloed uitoefenen op het bedrijf. Maar uitvinden wat nu precies de ideale hoeveelheid is, dát is buitengewoon moeilijk. Weten welk bedrag er in de voorraad wordt geïnvesteerd, is niet voldoende. Return on investment (ROI) is een manier om de winstgevendheid van een bedrijf te meten, niet te verwarren met winst. **Winst** is het bedrag dat overblijft van de omzet nadat alle kosten zijn afgetrokken. **Winstgevendheid** daarentegen, kijkt naar het vermogen van een bedrijf om de investeringen te kunnen terugverdienen. Hoe kunnen retailbedrijven de winstgevendheid meten? Het doorverkooppercentage is één maatstaf, omdat het een ROI aangeeft. Twee KPI's gekoppeld aan de inventaris zijn hiervoor belangrijk.

6. Omloopsnelheid van de voorraad

De berekening van de omloopsnelheid van de voorraad, meestal gemeten over een periode van 365 dagen, is als volgt:

$$\left(\frac{\text{gemiddelde voorraad}}{\text{kosten verkochte goederen}} \right) \times 365$$

Ja, deze KPI lijkt erg op het doorverkooppercentage, maar geeft toch net weer andere inzichten in het rendement van de voorraadinvestering. Ten eerste gaat het hier om een **jaarlijkse meting** van de voorraad die binnenkomt en de uitgaande verkoop, en niet van maand tot maand, zoals bij het doorverkooppercentage. Ten tweede: een gebrek aan inzicht in de omloopsnelheid van de voorraad kan een bedrijf veel geld kosten, denk aan onverkochte artikelen (niet-gerealiseerde verliezen op investeringen) of gemiste omzet omdat artikelen niet op het juiste moment op voorraad zijn.

TotalRetail rapporteerde dat retailers ruim 1.600 miljard euro per jaar verliezen door een te grote voorraad of juist door out-of-stock-problemen. Laat u niet misleiden door de opbrengsten: die vormen slechts 40 procent van het totaal, terwijl **voorraadproblemen** goed zijn voor de overige 60 procent. Deze percentages zijn natuurlijk een gemiddelde voor de hele branche. Als u wilt weten hoe uw retailbedrijf het doet ten opzichte van de totale industrie, dan is de omloopsnelheid van de voorraad een essentiële KPI om mee te beginnen.



7. GMROI

De benaming van deze KPI lijkt misschien een alfabetische brei, maar deze afkorting staat voor de bruto margeopbrengst op investeringen. Dit is een andere manier om te zien of de investering in voorraad van het bedrijf winst oplevert, en wordt dus ook anders berekend:

$$\frac{\text{brutomarge}}{\text{gemiddelde voorraadkosten}}$$

De brutomarge is de tweede KPI die in deze whitepaper wordt besproken. Het is een percentage dat aangeeft of een bedrijf geld verdient of niet. Om de GMROI te berekenen, moet de brutomarge een bedrag zijn dat afkomstig is van het begin van de vergelijking van de brutowinstmarge.

$$\text{opbrengst} - \text{kosten verkochte goederen (COGS)}$$

Nadat de brutomarge is berekend, kan deze worden gebruikt voor **andere KPI's**, zoals deze, om die te relateren aan verschillende bedrijfsresultaten.

De gemiddelde voorraadkosten worden berekend door de eindvoorraad over een aantal perioden op te tellen en vervolgens te delen door het aantal perioden. Dit kan het beste worden uitgelegd met een voorbeeld. In Fran's Automotive Superstore is de som van de eindvoorraad voor het afgelopen jaar per maand €6.000. Zodra dat bekend is wordt die €6.000 gedeeld door 12, voor de 12 maanden van het jaar, waardoor de gemiddelde voorraadkosten €500 blijven. Die €500 wordt gebruikt als de gemiddelde voorraadkosten voor het berekenen van Fran's GMROI.

Laten we, om de berekening af te maken, zeggen dat Fran's een brutomarge van €550 heeft. De GMROI wordt dan dus 1.1. Elk getal boven één wordt beschouwd als een positief resultaat voor de GMROI. Toch is 1.1 waarschijnlijk niet waar Fran op hoopte. Dat wil zeggen: het is niet voldoende boven de één. Nu Fran dit inzicht heeft, kan het zijn doel worden om dat aantal te verhogen. De GMROI wordt dan gebruikt om bij te houden of het bedrijf dat doel bereikt.

Klanten

De op één na belangrijkste eigenschap van een retailmanager is een **klantgerichte aanpak**. Dat staat in een rapport genaamd 'DNA of the Future Retail CEO'. Bovenaan staat: 'een duidelijke visie hebben en een vernieuwer zijn'. Als we deze twee kenmerken samenvoegen, moet een retailmanager dus niet alleen de **klant begrijpen**, maar ook weten hoe hij het bedrijf kan **veranderen** in het voordeel van de klant. Hier volgen drie KPI's die kunnen leiden tot een beter inzicht in hoe klanten uw bedrijf momenteel ervaren en wat u mogelijk moet veranderen.

8. Klanttevredenheid

In tegenstelling tot de KPI's hierboven die te maken hebben met financiën, verkoop en voorraad, lijkt klanttevredenheid iets minder concreet en daardoor minder makkelijk te meten. Dit mag echter geen reden zijn voor het niet meten van deze belangrijke KPI. Een beproefde maatstaf is de netto promotorscore (NPS). Die wordt gemeten aan de hand van het gemiddelde aantal antwoorden van klanten op één eenvoudige vraag: "Hoe waarschijnlijk is het dat u ons bij een vriend zal aanbevelen?" Klanten antwoorden op een schaal van nul tot negen. De achten en negens worden beschouwd als promotors, oftewel voorstanders: degenen die het bedrijf zouden aanbevelen aan een vriend. De zevens en achten zijn neutraal en blijven buiten beschouwing. Iedereen die antwoordt met een zes of lager is een tegenstander. Dit zijn ontevreden klanten die mogelijk negatieve berichten aan hun vrienden doorgeven. De som om de NPS te berekenen is:

% voorstanders

% tegenstanders

Een score van meer dan één betekent dat een bedrijf meer voorstanders heeft dan tegenstanders. Hoe hoger de score, hoe beter de verhouding tussen voorstanders en tegenstanders.

Mensen een verzoek doen om uw bedrijf te promoten is relatief gemakkelijk in de online retail, maar hoe zit het met **metingen in de fysieke winkel**? Een goede manier om inzicht te verkrijgen over terugkerende klanten is via een loyaliteitsprogramma. Een terugkerende klant is een gelukkige klant.

Een andere manier om de klanttevredenheid te meten is met behulp van **smiley-knoppen**, die steeds vaker opduiken in allerlei soorten winkels. Klanten geven daarbij aan hoe tevreden ze waren over de winkel, of een bepaald aspect ervan. Dit doen zij door op één van de vier knoppen te drukken. De lachende, heldergroene knop geeft het hoogste niveau van tevredenheid aan. Het rode, fronsende gezicht het laagste. Opnieuw kunnen we hier een score berekenen door het gemiddelde van de groene, tevreden knoppen te nemen en dit te delen door het gemiddelde van de rode, ontevreden knoppen. Een resultaat boven de één geeft aan dat de meerderheid van de klanten tevreden is. Hoe hoger het aantal, hoe beter de score.



LS Retail

9. Klantervaring

De klantervaring lijkt misschien nog ongrijpbaarder dan de klanttevredenheid. Maar, het feit dat retailbedrijven wereldwijd tegenwoordig steeds vaker Chief Experience Officers (CXO) in dienst hebben, toont aan dat de klantervaring essentieel is. Hoe de klantervaring gemeten kan worden, hangt af van het type retailbedrijf. Een klant die een kleine modeboetiek bezoekt, is waarschijnlijk op zoek naar een andere ervaring dan iemand die bij een grote keten winkelt. Hetzelfde geldt voor online retail. Klanten die de nieuwste meubels van een grote online speler bekijken, verwachten een andere ervaring dan mensen die online een bank op maat bestellen.

Bovenstaande KPI, klanttevredenheid, is slechts één onderdeel van de totale klantervaring. Andere maatstaven zijn onder meer het aantal retourzendingen, het aantal telefoontjes met de klantenservice in het geval van problemen met producten en de beoordelingen van klanten – zowel goede als slechte.

Welke methoden u ook kiest voor het bijhouden van de klantervaring, deze moeten bijdragen aan de basis van uw klantgerichte doelen. Betrouwbare, unified commerce software helpt bij het volgen van KPI's omtrent de klantervaring voor alle verkoopkanalen.

10. Conversieratio

De Temkin Group ontdekte dat een betere klantervaring sterk samenhangt met de waarschijnlijkheid op toekomstige aankopen. Oftewel: een goede ervaring kan een potentiële klant in een daadwerkelijke klant veranderen. Dé manier om te meten of klantbezoeken ook uitdraaien in omzet, is de conversieratio:

mensen die een bezoek brengen

mensen die kopen

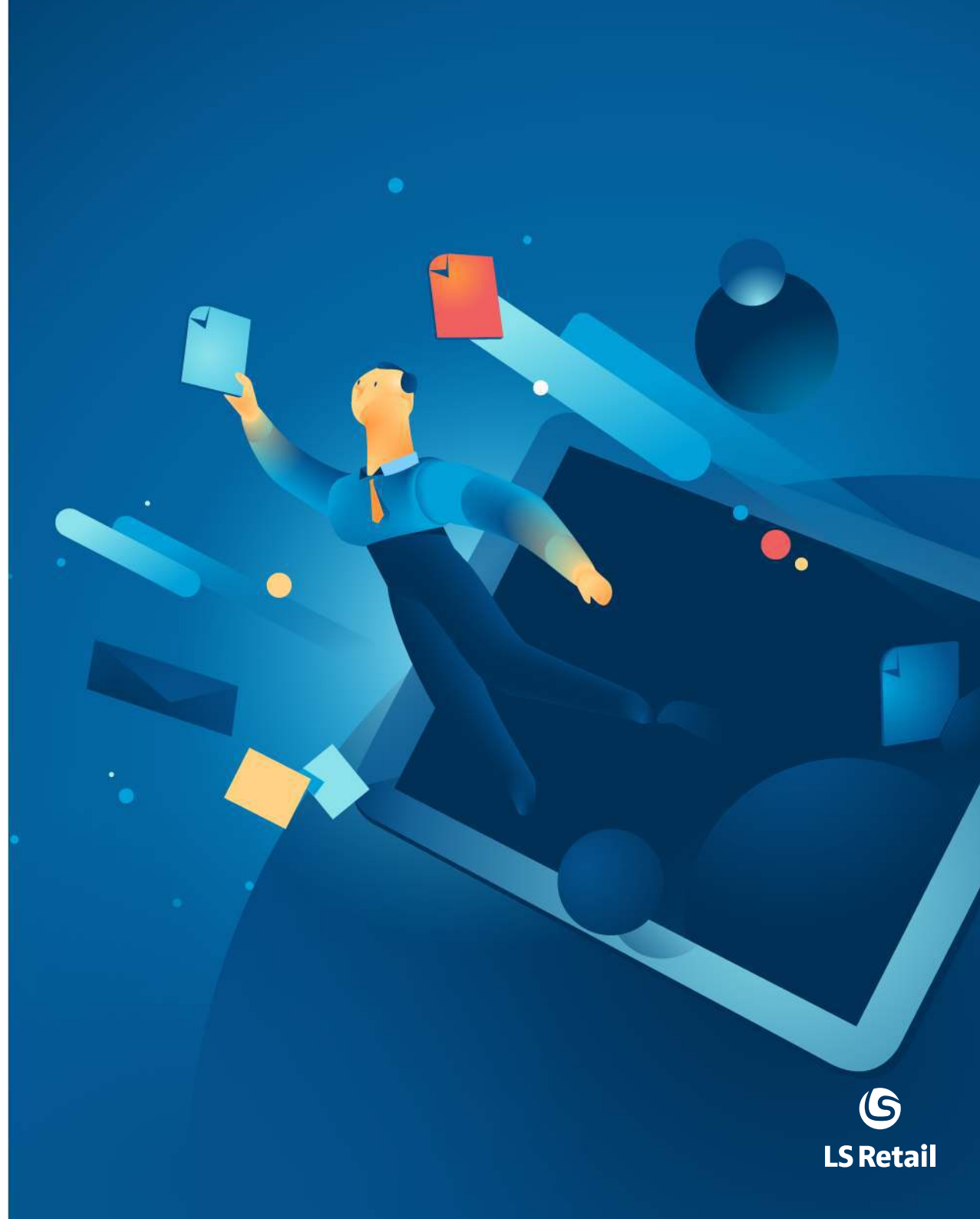
In tegenstelling tot de eerder genoemde klanttevredenheidscijfers, geldt hier: hoe lager het aantal, hoe beter de klantconversie. Als alle mensen die een bezoek brengen ook iets kopen, is het getal gelijk aan één. Een conversieratio boven de één betekent dat meer mensen bezoeken dan kopen, wat bijna altijd het geval zal zijn. Als het doel is om de ratio lager te krijgen, dus meer kopers en minder kijkers, dan is deze KPI essentieel voor het bereiken van dat doel.



The juiste data en de juiste tools

Beschikken over de juiste data én deze begrijpen, is de sleutel tot succes voor retailmanagers bij het nemen van cruciale, data-gestuurde beslissingen. De enorme hoeveelheid beschikbare data kan overweldigend zijn. Vooral als ze niet goed worden berekend en begrepen. KPI's zijn precies de berekeningen die nodig zijn om te analyseren hoe uw retailbedrijf scoort. Wanneer deze individueel of allemaal verbonden zijn met uw bedrijfsdoelen, bieden ze precies het juiste inzicht voor het volgen en zo nodig aanpassen van die doelen.

Om de meest actuele en accurate data te verzekeren, kunnen retailers niet vertrouwen op losse of verouderde bedrijfsapplicaties. Daarvoor is een daadwerkelijk geïntegreerd systeem nodig dat e-commerce, m-commerce, voorraadbeheer, POS, klantrelaties, ERP en meer combineert binnen één platform. Pas dan kunt u realtime, exacte gegevens verkrijgen. BI-tools gebruiken deze gegevens en zetten die om in KPI's. Een geïntegreerd platform brengt alles samen om het proces van data naar KPI's snel, eenvoudig en gemakkelijk te maken.



Laat uw beslissingen niet leiden door toeval

Zakelijk succes hangt af van veel verschillende factoren. Enkele van de belangrijkste zijn: een duidelijke visie, gevoel voor timing, een beetje geluk en het vermogen om de juiste mensen en de juiste tools te selecteren.

Heeft u hulp nodig bij het vinden van een softwareoplossing om verder te bouwen aan uw succes? Onze experts helpen graag bij het vinden van het systeem dat aan uw behoeften voldoet.

Contacteer ons via sales@tcog.be of sales@tcog.nl





LS Retail is een wereldwijd
toonaangevend leverancier van
softwareoplossingen voor de retail en
hospitality business van elke omvang.

De alles-in-één management systemen
van LS Retail voeden tienduizenden
winkels en restaurants wereldwijd
binnen uiteenlopende branches.

Neem voor meer informatie over LS
Retail een kijkje op www.LSRetail.com



TCOG
Glorious technology



LS Retail