

Scheermesjesover

legt haarscheurtjes bloot in verdienmodel Unilever

Unilever heeft een ijzersterk verdienmodel, maar de recente overname van de Dollar Shave Club laat zien dat ook het levensmiddelenconcern gevoelig is voor nieuwe vormen van concurrentie.

U

Unilever behoort tot een select clubje op het Damrak. Het levensmiddelenconcern boekte het laatste decennium ieder jaar een rendement op geïnvesteerd kapitaal dat boven de kostenvoet van kapitaal lag. Maar als de overname van de Amerikaanse internetwinkel voor scheermesjes, Dollar Shave Club, in de zomer van vorig jaar navolging krijgt, kunnen dergelijke rendementen weleens onder komen te staan.

Het rendement op geïnvesteerd kapitaal (ROIC) lag in boekjaar 2015 met dik 15 procent ruim boven de kostenvoet van het kapitaal van 9,1 procent. Unilever heeft twee concurrentievoordelen – een sterke merkenportefeuille en schaalvoordelen – die het fundament zijn van deze robuuste rendementen.

Het belangrijkste voordeel van Unilever bestaat uit een product-

portefeuille met sterke merken. Iedere dag gebruiken twee miljard mensen in 190 landen op alle continenten een product van Unilever, zo is te lezen in het jaarverslag.

Dertien “billion dollar brands” zijn goed voor circa de helft van de totale jaarlijkse verkopen van meer dan 53 miljard euro. Denk hier aan merken als Dove, Axe, Lux, Knorr, Omo en Magnum. Uit de hoge winstmarges – de operationele marge bedraagt bijna 15 procent – blijkt dat consumenten bereid zijn een premie te betalen voor de shampoos, ijsjes en wasmiddelen van Unilever. Kort gezegd, een supermarkt ontkomt er niet aan om schapruimte in te ruimen voor een groot deel van de 400 merken van de levensmiddelengigant.

De laatste decennia hebben laten zien dat het buitengewoon moeilijk, en in ieder geval zeer kostbaar, is om een vergelijkbare propositie aan te kunnen bieden aan supermarkten. Vooralsnog kunnen alleen mastodonten als Nestlé, Procter & Gamble en Danone dit succesvol.

KOSTENVOORDEEL

Het ontwikkelen van klantenloyaliteit door merken en productinnovatie is niet gratis.

‘EEN SUPERMARKT ONTKOMT ER NIET AAN OM SCHAPRUIMTE IN TE RUIJEN VOOR EEN GROOT DEEL VAN DE 400 MERKEN VAN DE LEVENSMIDDELENGIGANT’

Unilever stak in 2015 negen miljard euro in marketing en onderzoek en ontwikkeling (R&D) om klanten aan zich te kunnen blijven binden en de concurrentie voor te blijven.

Alleen door de enorme schaal van het concern kan het zich deze enorme uitgavenpost permitteren. De investeringen in klantenloyaliteit staan gelijk aan 17 procent van de totale verkopen van ruim 53 miljard euro. Naast deze min of meer vaste marketingkosten heeft Unilever ook variabele kosten. Zo koopt het jaarlijks voor een kleine 30 miljard euro aan grondstoffen in – denk aan cacao, melk en suiker voor ijsjes, allerlei soorten olie voor shampoos en gels, en verpakkingsmateriaal. Unilever kan aanzienlijk goedkoper inkopen dan haar kleinere concurrenten.

Hier ontstaat een krachtige vicieuze cirkel: meer omzet betekent lagere kosten en meer geld voor innovaties en marketing, hetgeen zich weer vertaalt in een hogere omzet, en zo verder.

Schaal en een onderscheidende merkenportefeuille zijn twee klassieke concurrentievoordelen die bij Unilever decennialang tot stevige rendementen op geïnvesteerd kapitaal hebben geleid.

SCHEERMESJES

Unilever is een ijzersterk bedrijf, maar heeft wel degelijk kwetsbaarheden. Dat blijkt uit de dure overname van de verlieslatende Dollar Shave Club – een online abonnementservice voor scheermesjes van drie dollar per maand. Die kostte maar liefst een miljard dollar.

