

De fashion-branche bevindt zich in een stroomversnelling op het gebied van internetverkoop. De online verkoop van modeartikelen scoort nu al beter dan de verkoop van cd's en dvd's. Maar hoe richt je daar je supply chain op in? En hoe gaan fashion-bedrijven om met globalisering en supply chain-optimalisatie? 'Supply chain managers willen volledig inzicht in de keten.'

Door Jaap van Sandijk

Stroomversnelling door internetverkoop

Meer inzicht gewenst in fashion chain

Boeken, cd's en dvd's zijn dé artikelen die het sinds jaar en dag goed doen in webwinkels. Sinds een paar jaar noteren fashion-webwinkels echter ook spectaculair groeiende omzetten. 'Modebedrijven die geen internetstrategie hebben, worden al niet meer serieus genomen', zegt Jort Meijer, sales director Benelux van TXT e-Solutions, leverancier van demand- van supply chain-managementsoftware en gespecialiseerd in mode en retail. 'Tien procent van de gemiddelde omzet in de branche wordt inmiddels online gerealiseerd. Daarmee is internetverkoop massa geworden, en dat biedt bedrijven de nodige voordelen. Zo kun je online consumentengedrag testen – kijk naar Nike dat de klant zijn eigen schoen laat ontwerpen (het zogenaamde *crowd sourcing*, red.). Bovendien: door de groei van internetverkoop heb je steeds minder verlies in je keten, omdat je voor je fysieke winkels minder voorraad hoeft te houden.'

Volgens Rens Tap, consultant van Modint (ondernemersorganisatie van fabrikanten, importeurs, agenten en groothandelaren van kleding, modeaccessoires en textiel) waren de webwinkel van H&M en de verkoop van C&A-modeartikelen via Wehkamp.nl de grote aanjagers van de internethausse in de fashion-branche.

'Bedrijven zien nu in dat ze actief moeten worden op dit gebied. Volgens onderzoek van GfK wordt 7,3 procent van de totale omzet van bovenkleding gerealiseerd via webwinkels. Het segment kinderkleding groeit het hardst.' Volgens Tap staan fashion-bedrijven die nog een internetstrategie moeten ontwikkelen voor een paar belangrijke basale keuzes: 'Richt je een eigen webwinkel in of sluit je je aan bij een bestaande internetwinkel? En als je kiest voor een eigen webwinkel, verkoop je dan dezelfde collectie als in je fysieke winkels, of kies je voor een aanvullend aanbod online?'

Door de groei van online verkoop moeten veel meer individuele pakjes naar de klant worden gezonden. Hoe richt je

tijden als DHL en TNT die zorgen voor de uitlevering van die individuele pakjes. Dankzij RFID is dat een makkelijke procedure.'

Timing en betrouwbaarheid

De groei van internetsales heeft grote gevolgen voor de fysieke winkels van modebedrijven. Die zullen zich immers moeten onderscheiden van virtuele winkels, want zonder toegevoegde waarde van die winkels gaat de klant meteen het web op. 'Fysieke winkels worden belangrijke marketinginstrumenten waar beleving voorop staat', vertelt Meijer. 'Branding wordt belangrijker. In de winkel gaat het om de experience; kopen doet de klant wel online.'

Snel wisselende collecties worden cruciaal om klanten te blijven lokken naar de fysieke winkel. Een goed geoliede supply chain is voor de modebranche dus steeds belangrijker. Een branche die overigens als één van de eersten het Verre Oosten heeft gevonden – en daar pas later de problemen van ontdekte, aldus Meijer: 'Extra marge! Dat was de eerste gedachte bij die ontdekking. Pas later kwam de tweede reactie: oei, een complexere supply chain. Logisch gevolg daarvan is dat supply chain managers nu volledig inzicht willen in de keten. Timing en betrouwbaarheid



daar je logistiek en je supply chain op in? 'Dat is niet zo moeilijk', zegt Meijer. 'Het gros van de modewinkels kiest hier voor dezelfde oplossing en beschikt over een fysieke winkel in het distributiecentrum. Ze maken afspraken met logistieke par-



zijn immers heel belangrijk en daarmee wordt volledige ketenbeheersing cruciaal. Hoe kun je de eerste op de markt zijn als je te maken hebt met lange leadtimes? Je moet bij de hele keten betrokken blijven, anders ga je kapot.' Dat een ingewikkelde

supply chain moeilijk zou zijn aan te sturen, wil er bij Meijer niet in. 'Dat is het gevolg van de globalisering en die heeft, net als ieder medicijn, bijwerkingen. Wat we missen, zijn systemen die inzicht bieden in de keten. Ook "what if-scena-

rio's" zijn belangrijk; scenario's op sourcing- en forecasting-vraagstukken. Nog niet de helft van de organisaties gebruikt software-tools om de goederen te monitoren in de supply chain. Veel organisaties hebben daardoor geen zicht op de supply





Ron Hemmer, chief financial officer van internationale linterieketen Hunkemöller.

chain, waardoor veel effectiviteit en efficiëntie verloren gaat.'

'Webwinkel is een must'

Ron Hemmer, chief financial officer van internationale linterieketen Hunkemöller, onderschrijft de enorme groei van internetsales in de fashion-branchen en noemt het hebben van een webwinkel een must. 'Want als jij het niet doet, doet je concurrent het wel en je moet ook inspelen op de behoefte en vraag van de klant. Tegenwoordig is shoppen via het internet niet meer weg te denken, zelfs in de modebranche.'

Ook Hunkemöller heeft een fysieke internetwinkel gecreëerd in het dc. 'Die staat in de hoek van een magazijn, compleet met kassa. Doordat de producten letterlijk worden aangeslagen op de kassa blijft je zicht op het proces houden, zowel op het gebied van IT als van administratie.' Overigens heeft Hunkemöller ook flinke ambities met de fysieke winkels. Op dit moment beschikt het bedrijf over vierhonderd winkels in dertien landen, maar binnen vijf jaar moeten er wereldwijd zeshonderd winkels bij komen, vertelt Hemmer. 'Als je *top of mind* wilt zijn, moet je op veel plekken te zien zijn', verklaart hij de strategie.

Op het gebied van supply chain kiest Hunkemöller voor twee aparte stromen: winkel-supply chain en consumenten-

supply chain. De IT-aangestuurde stromen vallen pas fysiek uiteen als twee stromen in het magazijn. 'Er is één stroom naar het dc', vertelt Hemmer. 'Op dat punt splitsen we vervolgens op in bestemmingen, van Barcelona tot Winschoten en... internet.' Dat de logistieke kosten voor internetbestellingen hoger liggen is evident, beaamt Hemmer. 'Maar door de groei van de internetverkoop bespaar je weer op kosten die voor rekening van de fysieke winkel komen.'

Ook Hunkemöller heeft voor zijn sourcing gekozen voor China. 'We zijn daar erg goed geëquipeerd en beschikken er over eigen inkoopkantoren. Zaken als track and trace en belading hebben we goed geregeld, want we weten hoe belangrijk de time to market is.' Toch blijft China niet naast de deur, beseft ook Hemmer. 'Om risico's te vermijden zijn we daarom aan het diversifiëren. Zo zijn we ons nu aan het oriënteren in Europese landen. Want hoe je het ook wendt of keert, als je China uit de keten haalt, bespaar je drie weken doordat je die boot niet nodig hebt.' Hunkemöller blijft overigens zakendoen met het Verre Oosten, benadrukt Hemmer, maar wil niet volledig afhankelijk zijn van dit werelddeel.

Black box

De winkel fysieke blijft een belangrijk deel van de keten; dáár bepaalt de klant

immers uiteindelijk of hij zijn geld aan een product wil uitgeven. Toch is juist dat belangrijke deel van de keten de grote onbekende van de supply chain manager, betoogt prof. dr. Andreas Stockert, supply chain director van de Zwitserse Vögele Group, een van de grootste fashion-retailketens in Europa. Hij ziet het eindpunt van de supply chain als een van de grootste problemen in de keten. 'Kijk, alles wat daar tussen zit, zaken als track and trace bijvoorbeeld, hebben we nu wel onder controle. Maar wat er in de winkel gebeurt – daar hebben we totaal geen zicht op. Onze winkels, maar ook die van andere modeketens, zijn een black box voor ons. Er is een groot gebrek aan informatie over de artikelen die we verkopen. Ooit wel eens een kledingstuk willen kopen, maar de winkel had je maat niet? Ja, er wordt dan even achterin gekeken, maar vaak ligt het daar ook niet – en als je pech hebt heeft een klant het verkeerd teruggehangen of in de paskamer laten liggen, waardoor de klant teleurgesteld naar huis gaat. Zo blijft het eindpunt van de supply chain voor modeketens echt een pijnpunt.'

RFID moet de black box inzichtelijk maken. In augustus startte Vögele een pilot met deze identificatietechnologie. 'Over een maand of drie hopen we daarvan de eerste resultaten te kunnen zien', vertelt Stockert. 'De doelstelling van die pilot is drieledig: we willen ermee de stock-outs verlagen, de verkoop verhogen en de winkelconversiecijfers verhogen – met andere woorden, er moeten meer klanten de winkel verlaten met een kassabon in de hand.'

Tjokvolle havens

Ook Modint heeft pilots lopen die moeten zorgen voor supply chain-optimalisatie. 'Samen met Mitex, een vereniging die de belangen behartigt van de retailers in onze branche, zijn we Electronic Data Interchange (EDI, red.) aan het invoeren', vertelt Rens Tap. Daar moeten vooral de kleinere modeketens en individuele ondernemers van profiteren, legt hij uit. 'Door een complete ketenstrategie zijn de grote spelers, waaronder Zara en H&M, in staat om elke acht weken een nieuwe

Prof. dr. Stockert (Vögele): 'Ik voorspel dat Europa binnen vijf tot tien jaar een groot supply-probleem heeft' ◀

collectie te presenteren. De kleinere spelers, die daartoe niet in staat zijn, kunnen alleen hun rekken volstuwen, waarna een deel van de artikelen afgeprijsd de deur uit moeten. Gevolg: er wordt voorzichtiger ingekocht, en daarmee zijn de leveranciers weer niet blij.' Tap hoopt dat EDI daaraan een einde maakt, omdat kassagegevens dankzij het elektronische informatie-uitwisselingssysteem makkelijker terug de keten in kunnen. 'Dankzij EDI kun je een gestandaardiseerde keten creëren. Voor de fashion-branche zal dat een logistieke zegen zijn, althans, dat verwacht ik.'

Andreas Stockert van Vögele zegt vooral bang te zijn voor de risico's van globalisering. 'En dan bedoel ik niet alleen de risico's als branden, rampen en rellen, maar ook het steeds groter wordende bereikbaarheidsprobleem in Europa. Havens als Rotterdam en Antwerpen zijn, net als de Britse havens, tjokvol. Het bouwen van nieuwe grote havens kost veel tijd – daar kun je 25 jaar voor uittrekken en dat duurt te lang. Ik voorspel dat Europa binnen vijf tot tien jaar een groot supply-probleem heeft en ik begrijp niet waarom de Europese Unie dit probleem niet op de agenda zet. Europa heeft straks geen infrastructuur meer om te kunnen groeien en dat wordt een groot economisch probleem. En vliegen is geen optie, gezien de milieugevolgen.'

Voorlopig lijkt het Stockert, die overigens ook doceert aan het AMFI (Amsterdam Fashion Institute), de beste optie om de nog niet tjokvolle Europese havens, vooral die in het mediterrane gebied, te reactiveren.

Maatschappelijk verantwoord

Op het gebied van ketensamenwerking valt nog een wereld te winnen in de mode-industrie, zegt Jef Wintermans, directeur van Modint. Hij is onder meer verantwoordelijk voor collectieve inkoopregelingen voor aangesloten ondernemingen en het brede werkgebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid. Wintermans is nauw betrokken bij een samenwerkingsproject tussen Modint en inkooporganisatie Intres, dat een aantal gezamenlijke formules, waaronder mode-



Jort Meijer, sales director Benelux van softwareleverancier TXT Group

merk Livera, beheert. 'In 2005 zijn we begonnen met het Vrachtarrangement. Bij Modint aangesloten leveranciers maken gebruik van dezelfde logistieke dienstverleners, waardoor de winkeliers – waarvan er velen zijn aangesloten bij Intres – de goederen gebundeld ontvangen. Gevolg hiervan is dat de winkelier minder in zijn verkoopproces wordt gestoord en dat de logistiek dienstverlener dankzij een hogere dropduplicate lagere tarieven kan aanbieden aan zijn opdrachtgevers – en dat zijn in dit geval de leveranciers die bij Modint zijn aangesloten en van het arrangement gebruik maken.' In het project werken Modint en Intres samen met de logistiek dienstverleners TNT Pakket Post, TNT Expresse, Rhenus/Wilmink, Krüger en Greenway. Dat de merken onderling met elkaar concurreren, is geen beletsel, aldus Wintermans: 'Tuurlijk, ze concurreren in het schap. Maar of je nu concurreert in de winkel, of dat ook al onderweg doet – dat maakt niets uit.'

Volgens de directeur speelt ook maatschappelijk verantwoord ondernemen een belangrijke rol in dit project. 'Binnensteden slibben minder dicht, we leveren een actieve bijdrage aan de vermindering van CO₂-uitstoot en we belasten de venstertijden in de stedelijke gebieden veel minder zwaar.' De projectpartners zijn zo tevreden, dat inmiddels al internationale vervolgstappen zijn genomen. 'Vorig jaar

zijn we begonnen met het doorvertalen van deze methode naar het wegtransport in Europa en de zee- en luchtvracht vanuit Azië', licht Wintermans toe. 'Daar gelden dezelfde principes: hoewel je uiteindelijk met elkaar concurreert, kun je wel degelijk gezamenlijk je goederen gebundeld aanbieden tegen lagere kosten.' Omdat de omvang nu nog gering is, kan Wintermans over de voorlopige resultaten nog niets zeggen.

Terwijl Wintermans over verre grenzen heen kijkt, blijft het project op lokaal niveau zich verder ontwikkelen. 'We zijn ons inmiddels ook gaan afvragen waarom de logistiek dienstverleners, die na levering leeg terug rijden, niet ook meteen het verpakkingsafval van de winkels mee terug kunnen nemen. De pilot met retourverpakkingen is uniek en verloopt tot nu toe succesvol.'

Komen dergelijke pilots en projecten nu eigenlijk in een stroomversnelling door de stijging van de prijzen van grondstoffen, of zijn er meer redenen voor aan te voeren? Wintermans: 'Kostenbesparing staat steeds hoger op de agenda. Maar voor ons draait uiteindelijk alles om die ene grote, centrale vraag: hoe kunnen we winkeliers en leveranciers helpen bij een steeds efficiëntere bedrijfsvoering?' Rens Tap vult daarbij aan: 'Een vraag die wordt aangestuurd door de behoefte van de consument, laten we dat niet vergeten.' ◀