

# Anticiperen op de grillige consument

Mode, het woord zegt het al. Dat betekent morgen *in*. Overmorgen *uit*. Dicteren kan niet meer. De steeds wispelturige consument bepaalt het zélf. Logistiek is het daardoor een bijna onmogelijke opgave om dat *in en uit* te streamlijnen. Toch lukt dat steeds beter. Een blik achter de schermen in de grillige *world of fashion*.

Door Fred Krijnen

Iedereen weet het, althans in de modewereld. En zo wil die modewereld het ook graag houden. De modewereld dicteert immers wat modern is. Het staat dan vreemd wanneer je moet toegeven dat je zelf qua logistiek hopeloos ouderwets bent. Toch was dat tot voor kort wel degelijk het geval. Vooral ook omdat de modewereld, dankzij die grillige consument, steeds moeilijker kan dicteren. In plaats van 'make to order' verschuift het concept dan ook steeds meer naar 'make to forecast'. Dus niet meer dicteren wat de klant zál gaan dragen, maar anticiperen op wat de klant wil dragen. Voor marketing is dat een helse klus. Maar voor de supply chain is de uitdaging nog véél complexer. Vooral ook omdat het tot enkele jaren terug aan adequate software ontbrak. Inmiddels zijn er wel verschillende programma's

die logistiek op die steeds grilligere consument kunnen inspelen. Daarover direct meer.

## Duizelingwekkende cijfers

Nu eerst even een blik achter de rekken. In totaal geven we met z'n allen jaarlijks zo'n slordige 13,510 miljoen euro aan kleding uit. Dat is, hoewel je dat uit het straatbeeld niet zou distilleren, zo'n beetje het Europese gemiddelde. In exacte omzetcijfers is de modewereld helaas wat schaars. Begrijpelijk, want er zijn al zoveel andere duizelingwekkende cijfers.

Deze bijvoorbeeld. De traditionele kledingswinkel kent twee tot vier seizoencycli per jaar. Eén collectie per seizoen kan gemiddeld tussen de zeshonderd en achthonderd modellen bevatten. Elk model kan in meerdere kleuren voorkomen

(gemiddeld twee). Elk model/kleur kan in verschillende maten voorkomen (gemiddeld zes). Elk seizoen kan dus  $600 \times 2 \times 6 = 7.200$  Stock Keeping Units (SKU's) bevatten. Bij twee seizoenen per jaar, dat is inmiddels al hopeloos uit de mode, heeft een gemiddelde kledingwinkel dus al 14.400 verschillende SKU's.

En dan zijn er de mijlpalen. 'Eén productieorder of inkooporder kent gemiddeld 62 mijlpalen van uitontwikkeld product tot levering aan de klant', weet Bert Kruisdijk. Hij is directeur Supply Chain & ICT van Oilily. Hij zegt: 'Gezien de hoeveelheid SKU's, tijdskritische levertermijnen, opschuivende opruimingstijden en de veeleisende consument, die tijdens de kerstinkopen al de eerste zomerartikelen wil zien, is het van belang controle te houden op deze mijlpalen. De combinatie van de hoeveelheid mijlpalen en aantal SKU's per seizoen maakt dat vergaande automatisering van Productie Order tracker nodig is. Meer en meer zie je standaardpakketten deze trafficmodules aanbieden, maar een groot gedeelte van de mijlpalen ligt in de logistiek.'

## Ketenomkering

De impact van de internationalisatie op de supply chain is zéér groot. Er zijn en worden initiatieven ontplooid om consolidatiepunten en productiebeheersing vanuit het Verre Oosten verder te ver-

## IMPORT & EXPORT KLEDING

De invoer van kleding in Nederland bedroeg in 2005 € 5,9 miljard.

- Belangrijkste landen:
- ▶ Duitsland: € 1,1 miljard
  - ▶ Azië, vooral China: € 2,2 miljard
  - ▶ Turkije: € 680 miljoen

De export van kleding vanuit Nederland bedroeg in 2005 € 3,9 miljard.

- Belangrijkste landen:
- ▶ EU-landen: € 3,5 miljard
  - ▶ Oost-Europa: € 144 miljoen
  - ▶ Azië: € 66 miljoen

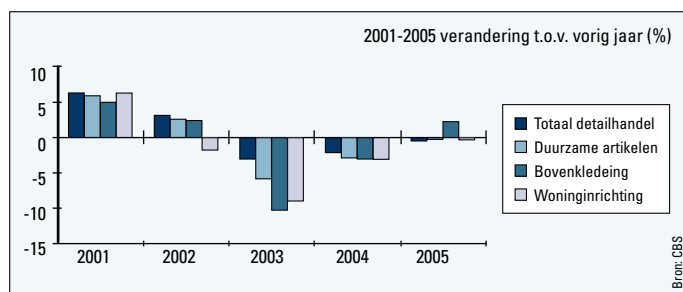


beteren. Verkoopmarkten worden niet langer vanuit één distributiepunt geleverd, maar meer en meer wordt er direct importzending vanuit de fabrieken naar de klant gestuurd. Kwaliteitsmanagement

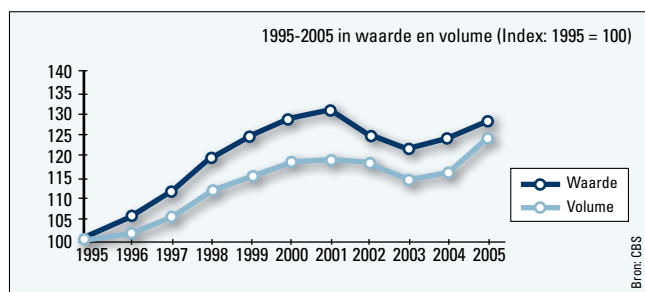
verplaatst zich dan ook upstream, in het ontwerp en ontwikkelproces, bij de stofleveranciers, in de fabrieken en in de consolidatiepunten. De complexiteit van aansturing van deze logistieke stromen

wordt daardoor groter en vergt onder meer betere toeleveranciers, betere mijlpaalcontrole over de gedetailleerde Productie Order tracking, kennis van transport en douaneregels, die per afzetgebied kunnen ➤

## DETAILHANDELSOMZETTEN



## CONSUMPTIE VAN KLEDING EN TEXTIEL



## ► Niet de fabrikant maar de klant regisseert de keten

### LOGISTIEKE SERVICE

DHL Solutions heeft de laatste jaren fors geïnvesteerd in het optimaliseren van de service aan de mode-industrie. Voor bedrijven als Tommy Hilfiger, We, McGregor en Mexx wordt niet alleen vervoerd, maar ook veel extra logistieke service verleend. Onlangs sloot de fashion-transportafdeling van DHL Solutions een contract met het van origine Duitse modebedrijf Ulla Popken. Dit bedrijf is gespecialiseerd in grote maten dameskleding. Bij Ulla Popken gaat het om het transport van kleding vanaf het distributiecentrum in Duitse Rastede naar de DHL Solutions locatie te Venlo. Vanaf dit distributiecentrum gaat het dan verder naar 38 filialen in Nederland, tien in België en een in Luxemburg.



Bert Kruisdijk, directeur Supply Chain & ICT van Oilily.

verschillen. Bert Kruisdijk: 'De impact van ketenomkering op de supply chain is zéér duidelijk merkbaar in de fashion retailing. Ketenomkering in de fashion retailing laat zich het best omschrijven door het feit dat klantgedrag divergerend van aard is en trends volgen elkaar sneller op. Daardoor wordt meer en meer de regie over de keten geïnitieerd door de klant, in plaats vanuit de fabrikant.

'Een aantal bedrijven, zoals Hennis & Mauritz en Zara, zijn goed in staat hier op in te spelen. Ze danken hun succes onder meer aan het bijna constant kunnen versen van hun collectie en winkelbeeld. Daardoor komt de klant vaker terug en kan het bedrijf sneller reageren op trends en snellopers. Conceptueel vereist dit twee supply chains. Eén, die is gericht op *fast response* en één ingericht op het bereiken van optimaal efficiënte voortbrenging.'

### Tracking & tracing van jeans

Jan Peters is al sinds 1981 directeur-eigenaar van de modeketen Score. Deze formule, met inmiddels 55 filialen in Nederland, plus vestigingen in Duitsland en België en een online shop, verkoopt jeans

en daaraan afgeleide mode, in het hogere segment met topmerken als G-Star, Chasin, Replay en Guru.

'Ooit', herinnert hij zich, 'hadden we twee collecties per jaar. Maar, dat kan niet meer. We komen nu bijna dagelijks met nieuwe dingen. Het voordeel daarbij is dat we veel historische gegevens hebben. Daardoor kunnen we goed anticiperen op de vraag van de klant. Het is de kunst om met die historische gegevens naar de consument toe te rekenen. Logistiek is voor ons dan ook cruciaal. Zo hebben we één medewerker die niéts anders doet dan tracking en tracing. Daarnaast zijn onze logistieke mensen voortdurend bezig te voorspellen wat de markt doet.'

Hij vervolgt: 'Dankzij visualisatie kunnen we dat steeds beter in beeld krijgen. We kunnen, vanuit ons hoofdkantoor in Dui-ven, letterlijk zien wat er in de winkels hangt en daar op inspelen. Voordeel daarbij is natuurlijk dat we een hoogwaardig product verkopen. Daar hangt een ander prijskaartje aan. Daardoor zijn die korte leadings ook niet zo'n probleem. Je vliegt die jeans tenslotte binnen één dag vanuit Azië in.'

Steeds meer traditionele groothandels richten ook winkelketens op. En dat maakt het werk voor de supply chain manager complex. Hij wordt plotseling ook geconfronteerd met concepten als voorverdelen en *replenishment*, retouren en winkelstraatproblemen. De komende jaren wordt een goed werkende supply chain sowieso veel belangrijker. Het wordt namelijk steeds moeilijker om de kosten te drukken door in lagelonenlanden te produceren. Landen met een sterke economische groei, zoals India en China, richten zich in toenemende mate op hun eigen lokale afzetmarkt. Bovendien stijgen de lonen in deze landen explosief. Even een jumbo vol goedkoop geproduceerde jeans laten invliegen is binnen enkele jaren waarschijnlijk onmogelijk.

### De supply chain als redding

Terug naar Bert Kruisdijk en Oilily. Oilily is een premium brand met een focus op zelfstandige, creatieve vrouwen met kinderen tussen de nul en de tien jaar. Het bedrijf werd in 1963 opgericht. Er werken wereldwijd rond de 850 men-



sen en er worden twee kanalen bediend: *wholesales* (groothandel dus) en de eigen retail (75 winkels wereldwijd). 'Oilily heeft opmerkelijke resultaten bereikt met het verbeteren van de supply chain', zo constateert Bert Kruisdijk. 'Wij hebben een groot aantal projecten afgerond met als doel de supply chain te verbeteren in kosten en performance, dus juistheid, tijdigheid en kwaliteit. Voorbeeld van deze projecten is outsourcing logistiek. Daarbij gaat het niet alleen om de warehousefunctie, maar de totale supply chain, waaronder transport, PO tracking, douane, facturering, administratieve afhandeling, enzovoort. Daarnaast hebben we een nieuwe sourcingstrategie, een nieuw businessmodel, tracking and tracing van productieorders, wereldwijde implementatie van Navison Pebblestone met een belangrijke supply chain-component.

'Oilily staat er nu véél beter voor dan vier jaar geleden. Het is toch opmerkelijk weer te zien hoeveel verborgen kostenreductie en omzetoptimalisatie te bereiken is door een beter werkende supply chain.'



## Fast response supply chain

In de modellogistiek rukken de fast reponse supply chains op. Vaak gebeurt dat in de wat duurdere productielanden in Oost-Europa. Bij dit proces zijn design en ontwikkeling van producten ingericht op basis van voorgedefinieerde shill-outs/patronen. De productiecapaciteit in de fabriek wordt vooraf ingekocht. De te produceren producten worden pas op het allerlaatste moment vastgesteld.

Door de korte levertijden kiezen de retailers meestal make to forecast-concepten. Bedrijven, zoals Oilily, Hennis & Mauritz, Zara en Tommy Hilfiger, die in staat zijn de betrouwbaarheid van hun forecast hoog te houden, zijn de winnaars. Sinds enkele jaren maken ze gebruik van

statistische software. Daarnaast moeten trendanalyses en panelanalyses betrouwbare prognoses garanderen. Er worden posities genomen in stof- en furniturevoorraden. Daardoor kan de totale leadtime van het ontwerp naar levering uit de fabriek worden verkort. Dat geldt óók voor de inzet van snelle transportmiddelen zonder consolidatiepunten. Bijna alle fashionretailers besteden het transport uit. De productielogistiek heeft een focus op efficiënt en snel produceren. De kosten van fast response liggen relatief hoger dan van een efficiënt ingerichte supply chain. De fashion retailers compenseren dit door schaalvergroting en centraal georganiseerde lean en mean organisaties.

## Tommy Hilfiger kiest SAP voor wereldwijde groei

Tommy Hilfiger Corporation gaat SAP Apparel and Footwear Solution (AFS) wereldwijd inzetten als basiscomponent voor zijn IT-structuur. De multinational wil hiermee zijn bedrijfsprocessen standaardiseren en wereldwijd online en realtime inzicht krijgen in managementinformatie. Daarnaast is kostenbesparing mogelijk door de complete organisatie te ondersteunen vanuit één gecentraliseerde ERP-omgeving. Het bedrijf werd vorig jaar overgenomen door durfkapitalist Apax Partners. Deze besloot meer synergie te creëren door de regio's samen te voegen onder een wereldwijde organisatie onder leiding van het goed presterende Tommy Hilfiger Europe.

SAP AFS zegt bedrijven in de kleding- en schoenenindustrie controle te bieden over hun toeleverkanalen,

van de inkoop van ruwe materialen tot de aflevering van het eindproduct. De oplossing integreert wereldwijde sourcing, interne en buitenlandse productie, subcontracten en directe verkoopprocessen. Dat biedt bedrijven de mogelijkheid strategieën wereldwijd te implementeren en consistente kwaliteit te garanderen. In het geval van Tommy Hilfiger bepaald geen sinecure. Specifieke kenmerken van dit merk zijn de véle kleuren en lengte- en breedtematen. Daardoor heeft Tommy Hilfiger zo'n driehonderdduizend Stockkeeping Units. Daarnaast heeft het kledingmerk te maken met een grote variatie in uitleverhoeveelheden. Kleinere winkels bestellen uiteraard minder stuks dan grote winkelketens. De uitleverhoeveelheid kan daardoor variëren van zes- tot tienduizend stuks.