

# Hoofdstuk 1: Introductie

Na het lezen van dit hoofdstuk ben je in staat om:

1. uit te leggen waarom verticalisatie en supply chain management voor bedrijfsvoering en management tegenwoordig zo belangrijk is;
2. uit te leggen welke distributiekkanalen er zijn en welke spelers in het supply chain network actief zijn;
3. aan te geven wat de drie belangrijkste business drivers zijn voor merkfabrikanten en retailers;
4. een beknopte uitleg te geven van het supply chain system-model en hoe daarmee concurrentievoordeel kan worden verkregen;
5. de belangrijkste strategische bouwstenen voor het ontwikkelen van een end-to-end supply chain system te benoemen.

De hoofdstukken 1, 2 en 9 zijn voornamelijk gericht op het deel *Merchandising* en geven antwoord op de vragen *hoe een end-to-end supply chain management-strategie moet worden ontwikkeld, en hoe de supply chain-stromen gepland en gemanaged moeten worden.*

## Openingscase

### Mango – Fast fashion, ‘hot systems’

In de flitsende wereld van de modeverkoop lijkt niets belangrijker dan de time-to-market. In plaats van het volgen van de traditionele vier modeseizoenen (lente, zomer, herfst en winter), veranderen de stijlen tegenwoordig eens per maand of zelfs nog sneller. Sommige ketens in damesmode krijgen tweemaal per maand een zending van nieuwe stijlen. Welkom in de wereld van het snelle chique.

Een aantal bedrijven heeft bewust gekozen voor deze strategie, zoals H&M in Zweden, TopShop in Engeland en Zara en Mango in Spanje. Mango/MNG Holding SL is gevestigd in de buurt van Barcelona en heeft meer dan 700 boetieks voor damesmode in 72 landen.

Mango staat bekend om zijn gedurfde combinaties van verschillende kledingstijlen.

Het uitbrengen van een gestage stroom van trendy nieuwe handel vereist flexibiliteit en snelheid vanaf het ontwerpen tot de productie en het afleveren op het schap in de winkel. ‘We weten hoe we moeten improviseren’, zegt David Egea, handelsdirecteur bij Mango. ‘Om te reageren en te hebben wat mensen willen, moeten we tegen enkele regels ingaan. En hier tegenin blijven gaan.’ Als de kleding eenmaal vanaf de productielijnen komt, vertrouwt Mango op een bevoorradingsstelsel dat exact bepaalt welke stukken naar welke winkels worden gestuurd.

Viermaal per jaar komen de ontwerpers van Mango bij elkaar om nieuwe trends voor elk van de belangrijkste collecties te bespreken. Ontwerpteamen komen elke week bij elkaar om aanpassingen aan veranderende trends te bespreken. Nadat er afspraken zijn gemaakt over de stijl van kleding en accessoires, kent het

productmanagement- en distributieteam er een ‘label’ aan toe, zoals trendy, gekleed of geschikt voor warm weer. Nadat de items zijn geïdentificeerd, worden ze doorgestuurd naar een van de 731 winkels die elk worden geïdentificeerd naar kenmerken zoals het klimaat van de omgeving waar de winkel zich bevindt, of het feit dat grote of kleine maten er het best verkopen. Het bevoorradingsstelsel van Mango zorgt ervoor dat de handel naar de geschikte winkels wordt gestuurd. Het stelsel stuurt gegevens over de bestellingen naar een grote distributiemachine in de Mango-hoofdvestiging, die is omgeven door een roterende ring van kartonnen dozen aan haken. De kleding wordt voorzien van een streepjescode, wordt gescand en wordt in een van de 466 winkelspecifieke slots geplaatst. Vervolgens worden de artikelen in een doos verpakt en naar winkels verzonden. Mango kan eens per week nieuwe items toevoegen, dit is ongeveer zesmaal zo vaak als de doorsnee kledingketen. Bedrijfsleiders kunnen de plannen voor hun winkels dagelijks aanpassen op basis van de invoer van regionale supervisors en vanuit het hoofdkantoor.

Bronnen: Erin White, ‘For Retailer Mango, Frenzied ‘Fast Fashion’ Proves Sweet’, *Wall Street Journal*, 28 mei 2004; Kasra Ferdows, Michael A. Lewis, Jose A.D. Machuca, ‘Rapid-Fire Fulfillment’, *Harvard Business Review* (November 2004); Cecilie Rohwedder, ‘Making Fashion Faster’, *Wall Street Journal*, 28 februari 2004. Case uit het boek *Bedrijfs-informatiesystemen*, Kenneth C. Laudon en Jane P. Laudon, 9<sup>e</sup> editie, Nederlandse bewerking 2006, pag. 41.

## 1.1 Strategie, verticalisatie en supply chain management

### 1.1.1 Strategie

Succesvolle ondernemingen werken volgens een bepaalde strategie. Zo'n strategie is opgebouwd uit elementen die zorgen voor een concurrentievoordeel (competitive advantage). Het concurrentievoordeel is zichtbaar voor de klant, enerzijds in het *product* of de dienst, anderzijds in het *proces* (service, kwaliteit, tijd, kosten). Het ontwikkelen, produceren en leveren van een product of dienst vindt plaats aan de hand van een aantal processtappen binnen de keten: de supply chain. Vaak worden deze processtappen verzorgd door verschillende bedrijven opererend in diverse landen. Hierdoor neemt de wederzijdse afhankelijkheid binnen de keten toe. Om deze afhankelijkheid zo goed mogelijk te beheersen werken ondernemingen met elkaar samen: collaboratie. Een specifieke vorm van strategische samenwerking binnen de keten is verticalisatie. Verticalisatie richt zich op het besturen van de keten vanuit de (geplande) vraag van de klant of consument. Ondernemingen werken nauw samen in planning, productie en levering van het product of de dienst. In de openingscase is duidelijk geworden dat handelsondernemingen, zoals Mango, met een uitgekiende strategie heel goed inspelen op de steeds sneller wisselende wensen van de consument. Het hebben van de juiste producten is daarvoor alleen niet genoeg, want producten met een hoge vraag moeten ook snel (na)geleverd kunnen worden. Daarnaast zijn informatiesystemen nodig om vast te kunnen stellen welke producten goed verkopen en om de assortimentsplanning en coördinatie van de productleveringen elektronisch af te wikkelen. De processen en systemen zorgen er dan ook voor dat de consument datgene krijgt waar hij/zij ook naar op zoek is. Niet alle producten kunnen echter volgens hetzelfde recept worden verkocht.

Sommige artikelen zijn het gehele jaar door beschikbaar en moeten dus regelmatig nageleverd kunnen worden. Andere typen producten zijn erg modegevoelig en zijn dus maar kort op de markt beschikbaar en vaak niet naleverbaar. Het voorraadrisico om het product niet te kunnen verkopen is voor beide voorbeeldproducten verschillend: producten die het gehele jaar door beschikbaar zijn (non seasonals) hebben minder voorraadrisico dan producten die slechts tijdelijk 'in de mode' en beschikbaar zijn (seasonals). Dit betekent dat de gekozen productstrategie van grote invloed is op het voorraadrisico dat alle partijen binnen de keten lopen. Daarnaast zijn de eisen aan het proces ook verschillend: artikelen die altijd beschikbaar zijn, moeten op korte termijn nageleverd kunnen worden. Dat stelt de nodige eisen aan de verschillende partijen binnen de keten; artikelen die slechts kort beschikbaar zijn, worden minder vaak nageleverd en stellen dus minder eisen aan de keten. De strategie die een bedrijf kiest, bepaalt dus in hoeverre het proces en de systemen binnen de organisatie moeten worden georganiseerd.

Treacy en Wiersema onderscheiden drie concurrentiestrategieën die zijn afgeleid van de drie generieke concurrentiestrategieën van Porter.<sup>1</sup>

- *Kostenleiderschap – strategie (operational excellence)*  
Deze strategie is gericht op het bereiken van een optimale combinatie van prijs, kwaliteit en koopgemak, die geen van de concurrenten kan evenaren. Focus ligt op lage prijzen en gestandaardiseerde processen om efficiënt te kunnen opereren.
- *Productleiderschap – strategie (best product)*  
Deze strategie is gericht op continue (technologische) innovatie van het productassortiment. Focus ligt op productvernieuwing en leveren van het beste product op de markt.
- *Klantenpartnerschap – strategie (customer intimacy)*  
Deze strategie is gericht op het creëren van een hechte relatie met de klant door zeer gericht in te gaan op de behoeften van de klant: mass customization. Mass customization richt zich op het verzorgen van ‘maatwerk’ voor een specifieke groep klanten. Focus ligt op service, kwaliteit en dienstverlening van het gehele proces.

## Toolbox 1.1:

### Waardevergelijking volgens Treacy & Wiersema<sup>2</sup>

Treacy & Wiersema hebben een waardevergelijkingmodel ontwikkeld aan de hand waarvan ondernemingen kunnen bepalen met welke elementen ze het concurrentievoordeel ten opzichte van de concurrent willen behalen. Het is een handig model om snel vast te stellen waar het in de strategie van een bedrijf om gaat.

$$\text{Waardevergelijking} = \frac{\text{Resultaat} \times \text{Proces}}{\text{Prijs} \times \text{Verwervingsinspanning}}$$

De twee elementen boven de streep richten zich op wat de klant krijgt of ervaart: het product als eindresultaat en het proces van het verkrijgen van dit product en/of dienst. Het proces is bijvoorbeeld het ervaren van een treinreis.

De twee elementen onder de streep richten zich op wat de klant ervoor moet betalen of doen: de prijs van het product en/of dienst en de inspanning die de klant ervoor moet doen om het product te verwerven. De verwervingsinspanning is bijvoorbeeld de moeite die de klant moet doen om een treinkaartje te krijgen.

Aan de hand van de waardevergelijking kan dus worden vastgesteld op welke elementen de onderneming zich richt op het verkrijgen van een concurrentievoordeel: via het product (resultaat), het proces, de prijs, de verwervingsinspanning die de klant ervoor moet doen of een combinatie van deze elementen. Daarnaast geeft het ook een systematiek om strategieën van ondernemingen met elkaar te vergelijken. De drie genoemde strategieën operational excellence, best product en customer intimacy verschillen in de invulling van de vier elementen van de waardevergelijking.

Oefening: vul de waardevergelijking in voor de drie genoemde strategieën. Beoordeel waar de essentiële verschillen liggen die moeten zorgen voor het concurrentievoordeel.

### 1.1.2 Verticalisatie

De kledingindustrie is een van de industrieën waar verticalisatie binnen de keten steeds meer plaatsvindt. Het enorme succes van vertical retailers zoals H&M, Zara, Mango, Gap en Next in de kledingbranche, zowel in de jaren negentig als vandaag de dag, dwingt merkfabrikanten zoals Esprit, s.Oliver, Mexx, Tommy Hilfiger, Levi's, Nike en warenhuizen zoals Karstadt, Kaufhof, Lafayette, Printemps en El Corte Ingles hun supply chains te versnellen en hun processen en systemen upstream (naar hun leveranciers toe) en downstream (naar de groothandels die hun producten afnemen) te verticaliseren en te integreren. De concurrentie wordt steeds heviger: de klant is minder voorspelbaar, de vraag steeds wisselender, verkoopprijzen staan onder druk, in de bovenste, middelste en lagere segmenten komt er steeds meer concurrentie, zowel van producten die vroeger een beperkte afzetmarkt hadden als vanuit de sportmode.

Ook nemen de winstmarges af en stijgen de kosten van winkelruimten en personeel. Degenen die hun assortimentsplanning en voorraden niet goed beheren, staan voortdurend onder druk om hun merchandise tegen een lagere prijs te verkopen, wat het nog lastiger maakt om de volgende collectie tegen de aanbevolen prijzen te verkopen. De vertical retailers hebben gereageerd door:

- de kans op het ontwerpen van een succesproduct, de zogenaamde 'snellopers', te vergroten door de time-to-market van het product drastisch te verkorten;
- de producten in de winkels te lanceren en snellopers binnen veertien dagen aan te vullen via een nieuw type make-to-orderprocess;
- de verkoopproductiviteit (gemeten aan de hand van veranderingen in de omzetsnelheid, omzet per vierkante meter, kortingspercentages) aan te sturen door scherpe assortiment and delivery planning;
- de IT-systemen te integreren vanaf het point-of-sale naar de productiebedrijven en van daaruit naar de stoffenleveranciers;
- zich te richten op de kwaliteit van het vakmanschap door aandacht voor de pasvorm en proceskwaliteit.

Merkfabrikanten hebben van oudsher geen eigen winkels en retailers (warenhuizen) geen eigen fabrieken. Dit kan gemakkelijk leiden tot een concurrentienadeel ten opzichte van vertical retailers, die hun eigen winkels hebben en streng toezicht op hun fabrikanten kunnen houden.

**Lesson learned:** Om in de huidige markt de strijd tegen de vertical retailers te overleven, moeten merkfabrikanten en retailers (warenhuizen) hun processen en systemen integreren vanuit het point-of-sale tot in de fabriek.

### 1.1.3 Supply chain management

Je zult je wellicht afvragen wat supply chain management in detail met verticalisatie te maken heeft. Supply chain management omvat het 'managen van de sup-

ply chain', dat wil zeggen 'ketenbesturing', en dat is precies wat noodzakelijk is om ontwikkeling, productie en levering van een product of dienst, tijdig, correct, compleet en tegen minimale kosten te kunnen implementeren.

Volgens Chopra<sup>3</sup> bestaat een supply chain uit alle partijen die, direct of indirect, betrokken zijn bij het vervullen van een klanten- en/of consumentenverzoek. De supply chain omvat niet alleen de merkfabrikanten en leveranciers, maar ook de transporteurs, de mensen in de distributiecentra, de retailers en klanten zelf. Binnen elke organisatie, zoals bij een merkfabrikant, omvat de supply chain alle functies die te maken hebben met het ontvangen en vervullen van het klanten- en of consumentenverzoek. Deze functies betreffen onder meer productontwikkeling, marketing, operations, distributie, financiën en customer service.

## 1.2 Fabrikanten en retailers

### 1.2.1 Spelers in de supply chain

De partijen die voornamelijk een rol spelen in de supply chain zijn de klanten of consumenten, de retailers, de wholesalers (distributeur, groothandel), de merkfabrikanten en de leveranciers.

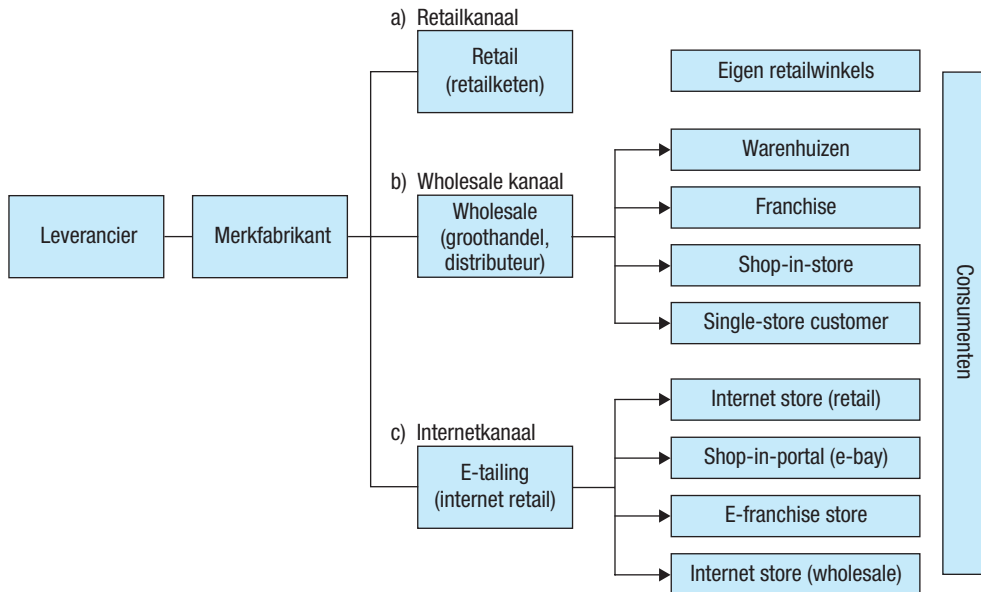
De klanten zijn de eindconsumenten van het product of de dienst. De retailers zijn de winkeliers die via de fysieke winkels (warenhuizen, franchise winkels, eigen winkels van merkfabrikanten, multibrand winkels) of via internetshops (e-tailing) de producten of diensten aan de klanten verkopen. De wholesalers zijn de tussenhandelaren die het product of de dienst 'doorverkopen' aan de retailers. De merkfabrikanten zijn degenen die het product of de dienst ontwerpen en van een image label voorzien. De daadwerkelijke productie vindt plaats door de leverancier, die in sommige gevallen ook deel uitmaakt van de merkfabrikant. Figuur 1.1 geeft een overzicht van de verschillende spelers in de keten voor de verschillende distributiekanalen.

### 1.2.2 Retailtrends

Door de veranderende situatie op de markt worden fabrikanten en retailers gedwongen om veel intensiever samen te werken dan dat ze gewend waren. De belangrijkste retailkwesties waar beide partijen mee worden geconfronteerd zijn:

- time-to-market
- shelf availability
- transactiekosten<sup>4</sup>

*Time-to-market* is van cruciaal belang voor het voldoen aan de steeds grilliger patronen in de consumentenvraag. De consument is steeds onvoorspelbaarder. Door de tijd voor productontwikkeling en -levering te reduceren kan de beslissing



**Figuur 1.1** Distributiekanaal en de spelers in de supply chain

over het eindproduct dat op de markt moet worden gebracht, in een betrekkelijk laat stadium worden genomen. Door dit ‘dichter bij de markt’ te beslissen, kan de consumentenvraag nauwkeuriger worden voorspeld. Een hogere nauwkeurigheid van deze voorspelling verhoogt het aantal snellopers dat in de winkels kan worden verkocht.

Het volgende belangrijke onderwerp is *optimal shelf availability (OSA)*. Hiermee wordt bedoeld dat het product op de juiste plaats in de winkel aanwezig is en dat het snel genoeg kan worden aangevuld om een hoge servicegraad te behouden en verkoopverliezen te vermijden. Tot het replenishment behoren het aanvullen van de goederen in de winkel vanuit de voorraadruimte en het (dagelijks) aanvullen van de bestaande voorraad vanuit het retaildistributiesysteem of vanuit de fabrikant. Ook omvat het programma's om de voorraad aan te vullen door middel van extra productieruns bij de fabrikant. Shelf availability heeft alles te maken met een hoge servicegraad naar de klant versus het behoud van een kostenefficiënt voorraadniveau in de winkel.

Onder *transactiekosten* verstaan we de totale kosten per stuk vanaf de fabricage tot de verkoop in de winkel. De aankoop van kleine hoeveelheden vermindert het risico op prijsverlagingen, maar beïnvloedt ook het voorraadserviceniveau naar de consument. De aankoop van grote hoeveelheden vermindert de aankoopkosten per stuk, maar zou het algehele percentage prijsverlagingen kunnen verhogen.

Deze drie retailkwesties kunnen worden gezien als *retail business drivers*: ze sturen de verkoopproductiviteit: prestatie. Zowel fabrikanten als retailers moeten het

juiste product hebben, op de juiste plaats (shelf availability), op het juiste tijdstip (time-to-market) en met de juiste kwaliteit en de laagst mogelijke kosten (transactiekosten) voor de consument. Verticale retailers zijn min of meer eigenaren en bestuurders van het volledige proces van het aankopen van het materiaal en de grondstoffen tot het verkopen van het eindproduct in de winkel. Zij zijn dus in een veel betere positie om de retail business drivers te beïnvloeden. Merkfabrikanten en traditionele retailers, zoals warenhuizen en gespecialiseerde ketens moeten dus samenwerken in hun end-to-end supply chain om een gelijkwaardige concurrentiepositie te behouden.

### 1.2.3 Distributiekkanalen

Het op de markt zetten van producten en diensten volgens een bepaalde concurrentiestrategie omvat ook de keuze via welke distributiekkanalen de producten en diensten aan te bieden.

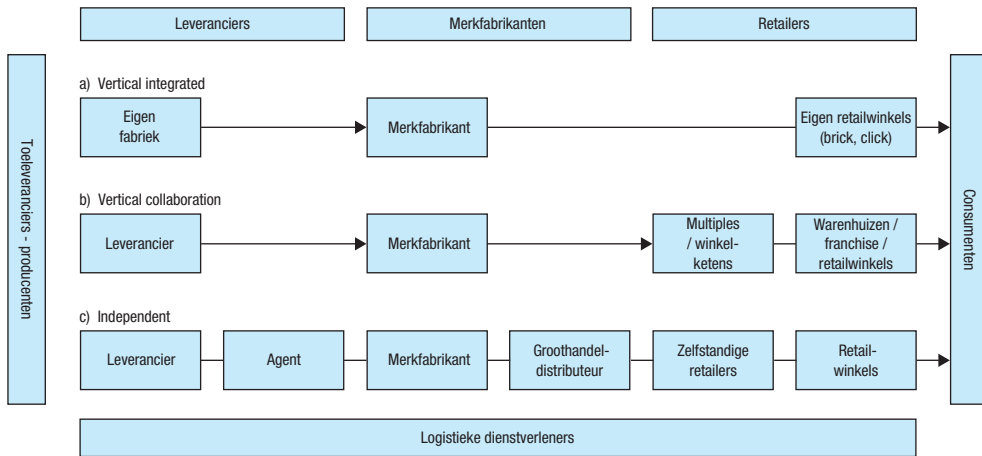
Merkfabrikanten kunnen bijvoorbeeld alleen via hun eigen winkels verkopen, zoals vertical retailers meestal doen. Merkfabrikanten kunnen ook alleen via hun eigen of partner wholesale-organisaties (groothandel, distributeur) verkopen aan de retailers (bijvoorbeeld warenhuizen), zoals veel merkfabrikanten van oudsher doen. Daarnaast kunnen merkfabrikanten zowel via het retailkanaal als via het wholesale-kanaal verkopen. Veel merkfabrikanten hebben daarnaast nog een eigen webwinkel. Het beleid om de producten via meerdere distributiekkanalen te verkopen wordt *multi-channeling* genoemd.

Binnen het distributiekanaal bestaan de volgende vormen van verticalisatie: verticaal geïntegreerd, verticaal collaborerend en onafhankelijk. *Verticaal geïntegreerd* verwijst naar de verticale retailers zoals Zara en Next. Deze merkfabrikanten runnen hun eigen winkels (voorwaartse integratie) en organiseren de fabricage zelf (achterwaartse integratie). Figuur 1.2 geeft een overzicht van de diverse verticalisatievormen binnen het distributiekanaal.

*Verticale collaboratie* verwijst naar merkfabrikanten zoals Nike en Esprit. Deze merkfabrikanten werken samen met retailers (warenhuizen, franchisewinkels en retailketens) en de hoofdleveranciers van hun voorkeur aan het onderhouden van de end-to-end supply chain, alsof deze het eigendom was van de merkfabrikant. Daarnaast runnen ze vaak nog hun eigen winkels. In dit boek wordt de term *verticalisatie* gebruikt om het proces te beschrijven van het ontwikkelen van een verticale collaboratieve retailketen tussen retailers, merkfabrikanten en leveranciers. *Onafhankelijk* verwijst naar de onafhankelijke retailers en merkfabrikanten die niet met elkaar samenwerken.

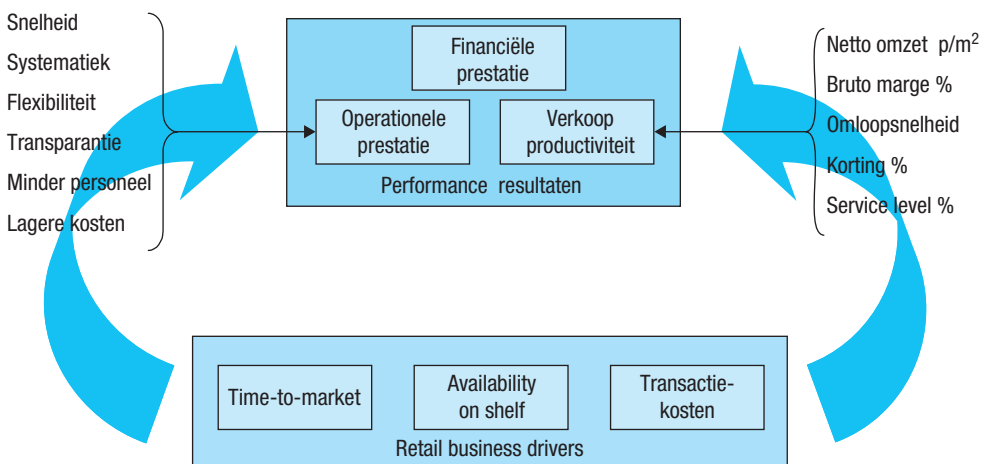
Het effectieve en efficiënte management van de *retail business drivers* is bepalend voor het succesvol toepassen van verticalisatie door fabrikanten en retailers. De prestatieresultaten kunnen worden gemeten aan de hand van drie algemene factoren: operationele prestatie, verkoopproductiviteit en financiële prestatie. *Ope-*





**Figuur 1.2** Verticalisatievormen binnen het distributiekanaal

*rationele prestatie* is voornamelijk gericht op *processen*: de snelheid, systematiek, flexibiliteit, transparantie, aantal personeelsleden en kostenniveau. Verkoopproductiviteit is gericht op de verkoopprestatie in de winkels: netto omzet per vierkante meter, bruto winstmarge, omzetsnelheid, percentage prijsverlagingen en het serviceniveau. De *financiële prestatie* is voornamelijk gericht op de winst- en verliesresultaten: omzet, kosten van verkochte goederen, winstmarges, uitgaven en netto winst. In figuur 1.3 zie je een overzicht van de retail business drivers en de invloed ervan op de prestatieresultaten van merkfabrikanten en retailers.

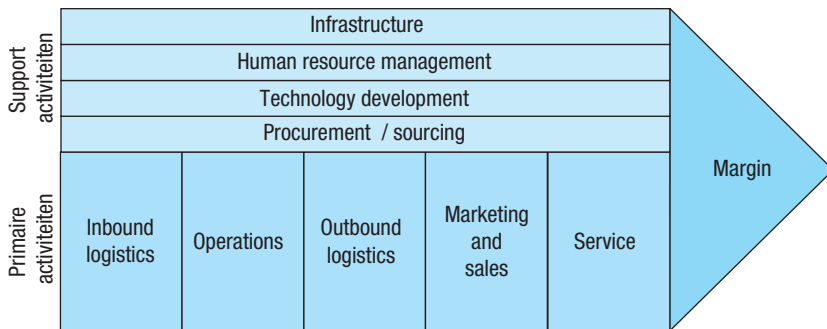


**Figuur 1.3** Retail business drivers en prestatieresultaten

## 1.3 Concurrerende supply chains

### 1.3.1 Value chain-concept van Porter

In paragraaf 1.1 kon je lezen dat succesvolle ondernemingen werken volgens een bepaalde strategie. Het gecreëerde concurrentievoordeel is voor de klant zichtbaar in het aangeboden product, of in het geleverde proces (service, kwaliteit, tijd, kosten). Het creëren van concurrentievoordeel betekent dus het scheppen van een ‘meerwaarde’ ten opzichte van de concurrent. Dit kan in de vorm van het product, maar ook door middel van het proces. Binnen de totale keten, de end-to-end supply chain, wordt door elke speler in de keten een waarde toegevoegd aan het product en aan het proces. Porter<sup>5</sup> heeft het *value chain-model* ontwikkeld op basis waarvan ondernemingen kunnen beslissen via welke negen activiteiten ze een ‘meerwaarde’ willen creëren. Deze negen waardecreërende activiteiten kunnen worden opgesplitst in vijf primaire en vier ondersteunende activiteiten. Elk van deze activiteiten beïnvloedt enerzijds de kosten en anderzijds de (marketing)bronnen die zorgen voor het onderscheidende concurrentievermogen. Figuur 1.4 geeft een overzicht van het value chain-model van Porter.



**Figuur 1.4** Value chain-model van Porter

### Toolbox 1.2 : Value chain analysis volgens Porter

Het value chain-model van Porter is een goed hulpmiddel om vast te stellen hoe de procentuele kostenverdeling over de negen activiteiten is en welke marge er uiteindelijk wordt toegevoegd aan het product of de dienst als verdienste.

De negen activiteiten bestaan uit vijf primaire activiteiten:

- inbound logistics: de inkomende goederenstroom van de leverancier
- operations: het productie- en transformatieproces van input in output