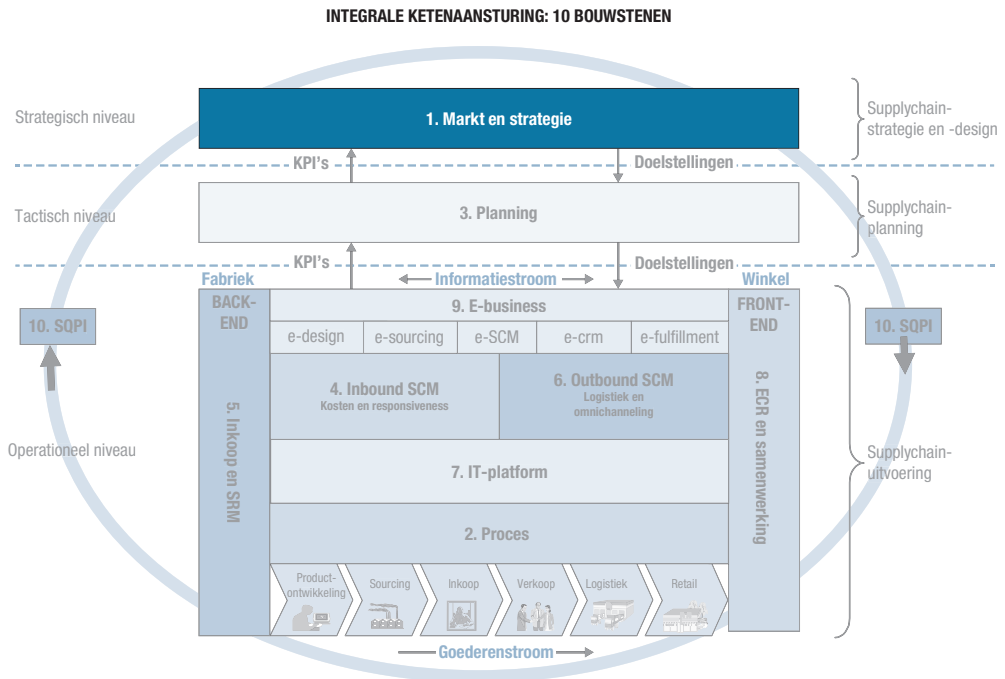


# Hoofdstuk 1

## Markt en strategie



SQPI = systematic quality and performance improvement (systematische kwaliteits- en prestatieverbetering)

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

1. uit te leggen waarom verticalisatie en supplychain-management voor bedrijfsvoering en management tegenwoordig zo belangrijk zijn;
2. uit te leggen welke distributiekkanalen er zijn en welke spelers in het supplychain-netwerk 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 supplychain-managementmodel en hoe daarmee concurrentievoordeel kan worden verkregen;
5. de belangrijkste strategische bouwstenen voor het ontwikkelen van end-to-endsupplychain-management te benoemen.

De hoofdstukken 1, 3 en 10 draaien voornamelijk om *productmanagement (merchandising)* en *productplanning*, en geven antwoord op de vragen hoe een end-to-endsupply-

chain-managementstrategie moet worden ontwikkeld, en hoe de supplychain-stromen gepland en gemanaged moeten worden.



## OPENINGSCASE

### *Fast fashion zet supplychains onder druk*

Ik herinner me een publiek van supplychain-professionals dat in alle staten raakte toen de Spaanse academicus Luis Nueno uiteenzette hoe kledingbedrijf Zara erin was geslaagd een ontwerp, eenmaal gezien op de catwalk in Parijs, een etmaal later op de planken van zijn winkels te hebben liggen. Een dergelijk hoog prestatieniveau is natuurlijk uitzonderlijk – maar zelfs met de norm van enkele weken lag het bedrijf al ver voor op zijn concurrenten, die de seizoenscollectie maanden van tevoren nog aan het ontwerpen waren. Sindsdien is ‘fast fashion’ voor veel kledingzaken een belangrijk element van het productaanbod. Zij hebben hun supplychains zodanig geherstructureerd dat het moment van productie zo dicht mogelijk ligt bij het moment van verkoop. Het is echter niet eenvoudig om dit te bereiken en sommige grote modehuizen doen nog steeds verwoede pogingen om zich met de besten van de branche te kunnen meten.

De CEO van kledingbedrijf Gap, Art Peck, liet in maart 2015 in een tijdschriftartikel weten dat het Gap tot driemaal zoveel tijd kostte als concurrenten zoals Zara en H&M om product-ideeën in de winkels te krijgen. In het jaarverslag van 2015 schreef Gap: ‘Voor het fiscale jaar 2016 is ons belangrijkste doel de sales te verbeteren door een consistentere, beter bij de trend aansluitend aanbod. Om dit te bereiken werken we aan verschillende productinitiatieven en blijven we ons bovendien richten op een snel reagerend management van de supplychain en van de voorraad.’

Nu lijkt het er echter op dat de modewereld in een nog grotere stroomversnelling is geraakt. Burberry heeft inmiddels de eerste stap gezet in een strategie die het bedrijf van de traditionele vier runwayshows moet brengen naar slechts twee, direct op de consument gerichte shows. CEO Christopher Bailey stelt dat zijn shows zich zodanig hebben ontwikkeld dat nu de kloof tussen het moment waarop de consument de collecties te zien krijgt en het moment van verkrijgbaarheid in de winkel is gedicht. ‘Van livestreaming en het direct vanaf de runway bestellen tot en met livecampagnes op social media; dit is de nieuwste stap in een creatief proces dat zal blijven evolueren.’ Van ontwerpers Tommy Hilfiger en Tom Ford is ook bekend dat zij de ‘nu-zien, nu-kopen-strategieën omarmen’.

Het is duidelijk dat hiermee grote winst te behalen valt en het is evenzeer duidelijk dat dit grote implicaties heeft voor de supplychain. Producten moeten per definitie beschikbaar zijn – er wordt niet langer gewacht op een al dan niet gunstige ontvangst van de collectie. Dit betekent ook dat de risico’s voor een niet goed presterende modelijn gegroeid zijn. Supply-chains moeten dus niet alleen het versneld op de markt brengen van producten faciliteren, maar ook sneller en flexibeler kunnen reageren op problemen.

Bron: M. Davies (red., 2016), ‘Faster fashion puts new pressure on supply chains’, *Logistics & Supply Chain*, 9/2016. Vertaald vanuit het Engels door de auteur.

## 1.1 STRATEGIE, VERTICALISATIE EN SUPPLYCHAIN-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 supplychain. 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.

Hoe zit dat in de handel?

In de openingscase is duidelijk geworden dat handelsondernemingen, zoals Zara, met een uitgekende 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 te kunnen vaststellen welke producten goed verkopen en om de assortimentplanning en coördinatie van de productleveringen elektronisch af te wikkelen. De processen en systemen zorgen er dan voor dat consumenten datgene krijgen waar zij naar op zoek zijn. 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 voorraadriscico om het product niet te kunnen verkopen is voor beide voorbeeldproducten verschillend: producten die het gehele jaar door beschikbaar zijn (non seasonals) hebben minder voorraadriscico dan producten die slechts tijdelijk 'in de mode' en beschikbaar zijn (seasonals). Dit betekent dat de gekozen productstrategie van grote invloed is op het voorraadriscico 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 minder eisen aan de keten. De strategie die een bedrijf kiest, bepaalt in hoeverre het proces en de systemen binnen de organisatie moeten worden georganiseerd.

Hoe zit dat in de industrie?

Eenzelfde soort problematiek zoals geschetst voor een handelsonderneming geldt voor een bedrijf dat opereert binnen de industrie. Bedrijven als ThyssenKrupp, ABB, Philips en Siemens ontwikkelen, maken en leveren producten die vaak op projectbasis worden geproduceerd en geleverd en/of zelfs op maat worden ontwikkeld, geproduceerd en geïnstalleerd. Denk maar aan liften, transformatoren voor machines in een fabriek, medische apparatuur voor een ziekenhuis. Vaak is het eindproduct (het project) een samenstelling van producten van leveranciers, assemblage van een deel van deze producten in het eigen product, en montage en installatie van het geheel van producten bij de klant op turnkey-basis. Deze projecten zijn gebonden aan kwaliteit, tijd, service en kosten. De onderlinge concurrentie is hevig en de supplychain-performance voor de tijdige installatie van het project is vaak doorslaggevend. Vaak zijn de producten ‘make-to-order’ of zelfs ‘engineer-to-order’, hetgeen betekent dat ook in de industrie de supplychain vaak vraaggestuurd is; net zoals in de handel dus! De aan het einde van dit hoofdstuk opgenomen case over trends in de maakindustrie volgens de ING Bank bevestigt dit.

Concurrentiestrategieën volgens Treacy en Wiersema

Treacy en Wiersema onderscheiden drie concurrentiestrategieën, die zijn afgeleid van de drie generieke concurrentiestrategieën van Porter.<sup>1</sup> Elke strategie legt een andere nadruk op kwaliteit, tijd, service en kosten.

- *Kostenleiderschapstrategie (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. De focus ligt op lage prijzen en gestandaardiseerde processen om efficiënt te kunnen opereren.
- *Productleiderschapstrategie (best product)*  
Deze strategie is gericht op voortdurende (technologische) innovatie van het productassortiment. De focus ligt op productvernieuwing en het leveren van het beste product op de markt.
- *Klantenpartnerschapstrategie (customer intimacy)*  
Deze strategie is gericht op het creëren van een hechte relatie met de klant door zeer gericht in te gaan op diens behoeften: *mass customization*. Mass customization draait om het verzorgen van maatwerk voor een specifieke groep klanten. De focus ligt op service, kwaliteit en dienstverlening tijdens het gehele proces.

## TOOLBOX 1.1

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

Treacy en Wiersema hebben een waardevergelijgingsmodel 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 de 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 de 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 worden vastgesteld op welke elementen de onderneming zich wil richten bij het verkrijgen van een concurrentievoordeel: via het product (resultaat), het proces, de prijs, de verwervingsinspanning van de klant of een combinatie van deze elementen. Daarnaast geeft de waardevergelijking een systematiek om strategieën van ondernemingen met elkaar te vergelijken. De drie genoemde strategieën – operational excellence, best product en customer intimacy – verschillen qua 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 verticale retailers zoals H&M, Zara, Mango, Gap en Next, 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 Inglés hun supplychains te versnellen en hun processen en systemen upstream (naar de leveranciers toe) en downstream (naar de groothandels die hun producten afnemen) te verticaliseren en 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 méér 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 assortimentplanning en voorraden niet goed beheren, staan voortdurend onder druk om hun producten tegen een lagere prijs te verkopen, wat het nog lastiger maakt om de volgende collectie tegen de aanbevolen prijzen te verkopen. De verticale retailers hebben gereageerd door:

- de kans op het ontwerpen van een succesproduct, de zogenaamde 'snellopers', te vergroten door de time-to-market (TTM) 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-order-proces;
- de verkoopproductiviteit (gemeten aan de hand van veranderingen in de omzetsnelheid, omzet per vierkante meter, kortingspercentages) aan te sturen door scherpe assortiment- en leveringplanning;
- de IT-systemen te integreren vanaf de 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 de verticale retailers, die hun eigen winkels hebben en streng toezicht op hun fabrikanten kunnen houden.

Verticalisatie vindt ook plaats in de industrie. Veel industriële bedrijven proberen de gehele keten zelf te managen, of via een strikte samenwerking met leveranciers. Een bedrijf als ThyssenKrupp maakt staal in de hardheid zoals gewenst door de klant ('engineer-to-order'), waarna de dikke stalen platen worden gewalst en opgerold, zodat ze in de volgende productieprocesstap kunnen worden gevormd tot het framework van een autodeur. De deuren als eindproduct worden vervolgens door ThyssenKrupp just-in-time aangeleverd bij de autofabriek, waarna ze worden geleverd en aan de productieband worden ingebouwd in de auto. De vijf punten zoals genoemd bij de verticale retailers gelden ook voor de industrie, alleen het meten van de verkoopproductiviteit is vaak anders.

### 1.1.3 Supplychain-management

Je zult je wellicht afvragen wat supplychain-management in detail met verticalisatie te maken heeft. Supplychain-management omvat het 'managen van de supplychain', dat wil zeggen 'ketenaansturing', en dat is precies wat nodig is om de 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 supplychain uit alle partijen die, direct of indirect, betrokken zijn bij het vervullen van een klanten- en/of consumentenvraag. De supplychain omvat niet alleen de merkfabrikanten en leveranciers, maar ook de transporteurs, de mensen in de distributiecentra, de retailers en de klanten zelf. Binnen elke organisatie, zoals bij een merkfabrikant, omvat de supplychain alle functies die te maken hebben met het ontvangen en vervullen van het klanten- of consumentenvraag. Deze functies betreffen onder meer productontwikkeling, marketing, operations, distributie, financiën en customer service.

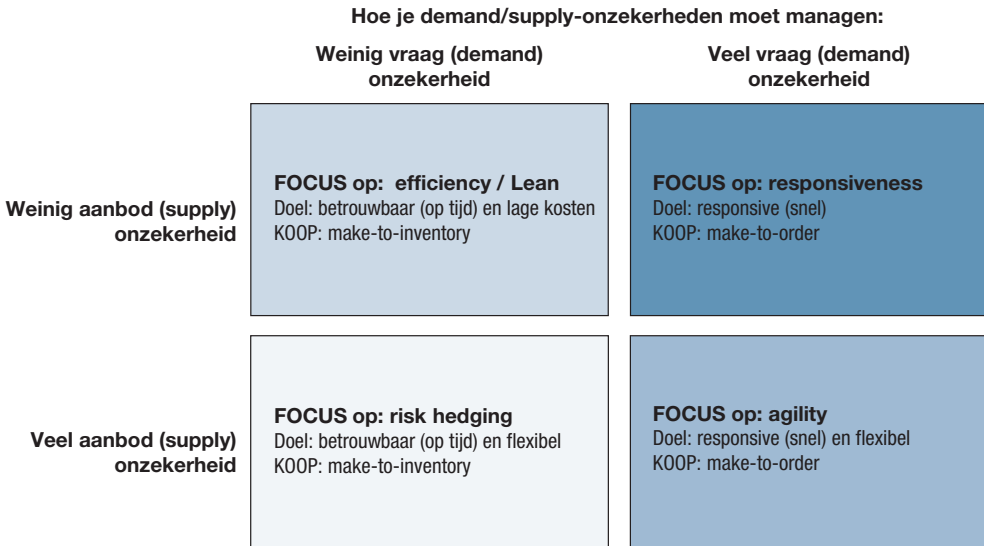
#### End-to-end

Supplychain-managementdenken is het denken vanuit de klant terug in de keten tot aan de grondstoffen. De fysieke goederenstroom gaat van de leverancier naar de klant, maar het denken gebeurt precies andersom; van de klant richting de fabriek. Waarom is dat zo? Omdat de klant de vraag naar producten en diensten aanstuurt. Dit supplychaindenken noem je ook wel '*end-to-endsupplychain-management*'.

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

## Supplychain-strategieën

Bedrijven worden geconfronteerd met een toenemende noodzaak om sneller in te spelen op de klantenwensen. De klantenwensen zijn echter steeds specifieker en moeilijker te voorspellen. Door de toenemende variabiliteit in de vraag wordt het aan de ene kant steeds moeilijker om een goede vraagvoorspelling te doen. Aan de andere kant wordt het steeds moeilijker om snel en goed te leveren, omdat alles steeds sneller en vaak goedkoper in ver weg gelegen lagelonenlanden moet worden geproduceerd. Dit zet de supplychain verder onder druk. Welke supplychain-strategie moet je nu kiezen? Op basis waarvan? Figuur 1.1 geeft een overzicht van generieke supplychain-strategieën.



**FIGUUR 1.1** Generieke supplychain-strategieën

De strategieën zijn ingedeeld op basis van twee onzekerheden: onzekerheid aan de vraagzijde (weinig of veel) en onzekerheid aan de aanbodzijde (weinig of veel). In een situatie van weinig onzekerheid in vraag en aanbod kan de supplychain gemakkelijk gepland en aangestuurd worden. Hierdoor kunnen efficiencyvoordelen worden behaald. De supplychain-strategie kan zich dan richten op een *efficiency/lean*-strategie. Het is geen probleem om voorraden aan te houden, omdat deze goed kunnen worden gepland. Het klantenorderontkoppelpunt (KOOP) kan daarom MTS (make-to-stock) zijn (zie verder hoofdstuk 3).

Echter, in een situatie van veel onzekerheid in vraag en aanbod is het veel moeilijker om de supplychain te plannen. Het is dan noodzakelijk om flexibiliteit en responsiveness (snelheid in cycle/throughput time) in de supplychain in te bouwen. Dit wordt een *agile* supplychain-strategie genoemd. Het aanhouden van voorraden is riskant, vandaar dat er liever geproduceerd wordt op basis van de klantenorder zelf (make-to-order). De beide andere generieke supplychain-strategieën (responsiveness, risk hedging) zitten ertussenin. *Responsiveness* heeft de focus op onzekerheid aan de vraagzijde (klant), *risk hedging* richt zich op onzekerheid aan de aanbodzijde (leveranciers).

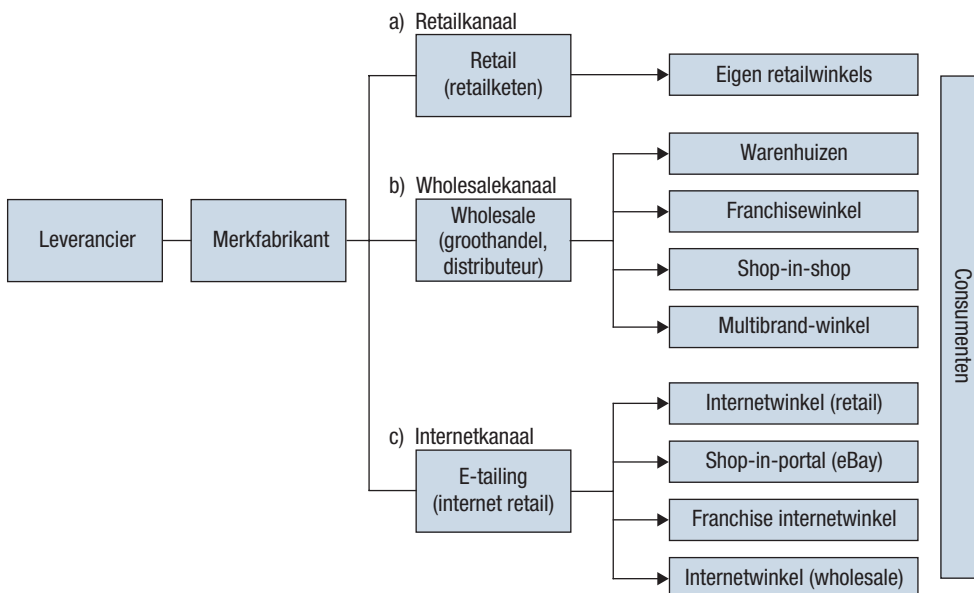
Deze vier generieke supplychain-strategieën zijn heel erg bepalend voor het opzetten van een supplychain: leg je de nadruk op kosten (efficiency), of richt je je op tijd (responsiveness)? Per industrie- en business-segment kan dit verschillen. Je moet daarom altijd eerst kijken naar de onzekerheden in de vraag en in het aanbod, voordat je een supplychain-strategie gaat bedenken. Daarnaast zijn de karakteristieken van het product of de dienst van belang. Zie hiervoor de 4V-analyse in Toolbox 2.1. In de volgende paragrafen wordt verder ingegaan op de spelers in de keten en de bouwstenen voor het opzetten van een supplychain-systeem.

## 1.2 FABRIKANTEN EN RETAILERS

### 1.2.1 Spelers in de supplychain

De partijen die voornamelijk een rol spelen in de supplychain 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 fysieke winkels (warenhuizen, franchisewinkels, eigen winkels/showrooms van merkfabrikanten, multibrand-winkels) of via internetshops (e-tailing) de producten of diensten aan de klanten verkopen. De wholesalers zijn de tussenhandelaren (distributeurs) 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 vaak gedeeltelijk of in zijn geheel plaats door de leverancier, die in sommige gevallen deel is van de merkfabrikant. Figuur 1.2 geeft een overzicht van de verschillende spelers in de keten voor de verschillende distributiekanaalen.



FIGUUR 1.2 Distributiekanaalen en de spelers in de supplychain



### 1.2.2 Trends in de handel

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

- time-to-market;
- optimal 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 over het eindproduct dat op de markt moet worden gebracht in een betrekkelijk laat stadium worden genomen. Door deze 'dichter bij de markt'-beslissing kan de consumentenvraag nauwkeuriger worden voorspeld. Een hogere nauwkeurigheid van deze voorspelling vergroot 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 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 aan prijsverlagingen kunnen verhogen.

Deze drie retailkwesties kunnen worden gezien als *retail business drivers*: ze sturen de verkoopproductiviteit, de 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 tegen 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, zullen moeten samenwerken in hun end-to-endsupplychain om een gelijkwaardige concurrentiepositie te behouden.

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

Merkfabrikanten kunnen bijvoorbeeld alleen via hun eigen winkels verkopen, zoals verticale retailers meestal doen. Merkfabrikanten kunnen ook alleen via hun eigen of

partnerwholesaleorganisaties (groothandel, distributeur) verkopen aan de retailers (bijvoorbeeld warenhuizen), zoals veel merkfabrikanten van oudsher doen. Daarnaast kunnen merkfabrikanten zowel via het retailkanaal als via het wholesalekanaal verkopen. Veel merkfabrikanten hebben bovendien nog een eigen webwinkel. Het beleid om de producten via meerdere distributiekanaalen te verkopen wordt *multichanneling/ omnichanneling* genoemd.

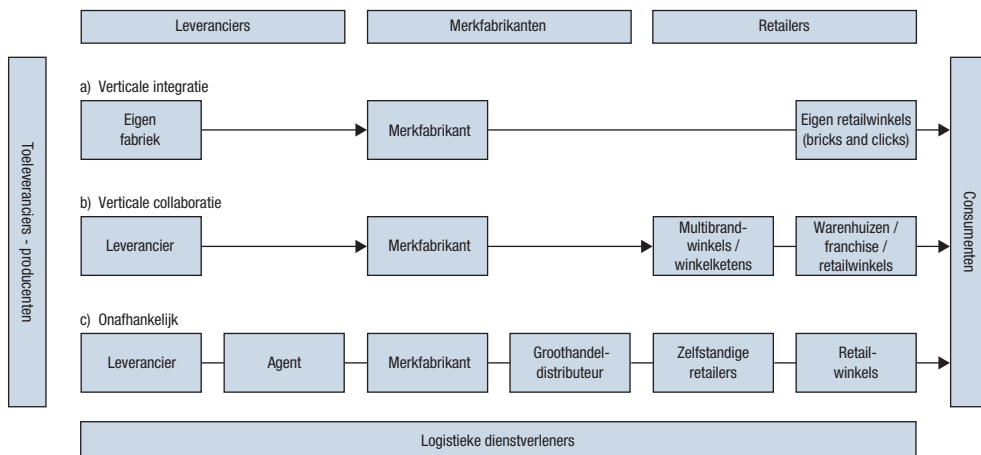
Binnen het distributiekanaal bestaan de volgende drie vormen van verticalisatie: verticaal geïntegreerd, verticaal collaborerend en onafhankelijk.

*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 1.3 geeft een overzicht van de diverse verticalisatievormen binnen het distributiekanaal.

*Verticale collaboratie* verwijst naar merkfabrikanten zoals Nike en Esprit. Deze werken samen met retailers (warenhuizen, franchisewinkels en retailketens) en met de hoofdleveranciers van hun voorkeur aan het onderhouden van de end-to-endsupplychain, alsof deze het eigendom is van de merkfabrikant. Daarnaast runnen ze vaak 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 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 prestatie-resultaten kunnen worden gemeten aan de hand van drie algemene factoren: operationele prestatie, verkoopproductiviteit en financiële prestatie. *Operationele prestatie* is voornamelijk gericht op *processen*: de snelheid, systematiek, flexibiliteit, transparantie, het aantal personeelsleden en het kostenniveau. *Verkoopproductiviteit* is gericht op de verkoopprestatie in de winkels: de netto-omzet per vierkante meter, brutowinstmarge, omzetsnelheid, het percentage prijsverlagingen en het serviceniveau. De *financiële*



FIGUUR 1.3 Verticalisatievormen binnen het distributiekanaal