

N.O.O.S. – Never. Out. Of. Stock.

Niet solo maar samen het voorraadprobleem oplossen



Door: Daniek van Son & Joyce Hol
European Fashion Business School
TMO

N.O.O.S. – Never. Out. Of. Stock.

Niet solo maar samen het voorraadprobleem oplossen

Afstudeerscriptie |
TMO Modemanagement
European Fashion Business School

Begeleiders |
Beate Toonen & Chris van Veldhuizen

Door |
Daniek van Son & Joyce Hol

Datum |
Januari 2013

Voorwoord |

September 2009 was de maand dat wij startte op TMO. De eerste week op een nieuwe opleiding is altijd wennen. Vooral alle nieuwe indrukken en mensen om je heen. Vanaf deze eerste week op TMO waren wij, Daniek en Joyce, al erg close. Wat begon met een wijntje op het terras in Utrecht groeide uit tot vriendschap en later zelfs huisgenoten. In semester 3 spraken wij al af en toe over het schrijven van de scriptie in semester 7. Daarom was voor ons de keuze snel gemaakt in september; wij gaan samen onze scriptie schrijven.

In de afgelopen 3,5 jaar hebben wij veel geleerd op TMO en in projecten hebben wij deze kennis vaak mogen toepassen. In semester 5 hebben wij in een groep van 10 de Innovatie-Award gewonnen. Dit was een hele mooie prijs, waar wij nog steeds erg trots op zijn. Tijdens onze scriptie kregen wij de kans om al onze kennis samen toe te passen. Wij zagen dit als ultieme uitdaging met als doel: het winnen van de MITEX-Award.

Geïnspireerd voor ons onderwerp werden wij tijdens een presentatie bij CBW-MITEX. Hier kwamen verschillende onderwerpen aan bod waar de branche graag antwoorden op wil hebben. De keuze was ook hier snel gemaakt. Het voorraadprobleem binnen de modebranche, oftewel; het juiste artikel, op het juiste moment op de juiste plaats.

Een scriptie schrijven zoals deze doe je natuurlijk niet alleen. Wij willen daarom ook al onze Ateliergenoten bedanken voor hun kritische vragen en enthousiasme. Daarnaast willen wij graag onze begeleiders, Chris van Veldhuizen en Beate Toonen bedanken. Zonder jullie feedback en coachingsgesprekken was ons eindresultaat van minder kwaliteit geweest. Ook willen wij van deze gelegenheid gebruikmaken om nogmaals alle personen en partijen te bedanken die ons hebben geholpen tijdens dit onderzoek.

Wij wensen jullie allen veel leesplezier.

Daniek van Son & Joyce Hol

Samenvatting

N.O.O.S. oftewel Never Out Of Stock. Vandaag de dag ondervinden veel retailers problemen met hun voorraden. Zowel overschotten als tekorten komen voor in dezelfde winkel. Er zijn al veel onderzoeken gedaan naar mogelijkheden binnen de gehele keten om dit probleem op te lossen. Meestal wordt de oplossing voor dit probleem dus hogerop in de keten gezocht. Maar wat nou als een retailer nu, op dit moment een overschot in zijn magazijn heeft liggen? Kan deze retailer dan midden in het seizoen nog bij zijn leverancier of producent terecht? Helaas is het antwoord op deze vraag vaak 'nee'. Vandaar dat wij de volgende hoofdvraag voor dit onderzoek hebben geformuleerd: ***“In hoeverre is het mogelijk, door middel van samenwerking binnen de modebranche, het probleem met bestaande voorraden bij kleine fashion retailers op te lossen?”***

Deze voorraadproblemen zijn vooral aan het licht gekomen door de economische crisis die startte in 2008. Hierdoor is het consumentenvertrouwen fors gedaald en zijn de uitgaven sterk verminderd. De traditionele goederenstroom in de modebranche is voor veel retailers en producenten een vertrouwde manier van handelen. Echter gaat de moderne consument hier steeds minder in mee. De seizoenen veranderen, zowel die van de consumenten als die van Nederland. Retailers komen in de betalingsproblemen omdat zij niet meer aan het begin van het traditionele seizoen de hoogste omzet behalen. De gevolgen hiervan zijn vaak liquiditeitsproblemen en grote voorraadoverschotten. De oplossing? Op dit moment is voor veel retailers de oplossing om vroeg te starten met acties en de uitverkoop. Met alle gevolgen van dien. Er worden lagere marges behaald op grote delen van de voorraad en het volgende seizoen begint dit verhaal weer van voor af aan.

Zowel retailers als leveranciers en andere spelers binnen de branche geven aan dat hier snel verandering in moet komen. Echter hebben veel retailers het gevoel dat zij er alleen voor staan. Aan de andere kant is de Nederlandse retailer erg zelfstandig en dit zou een samenwerking in de weg kunnen staan. Om dit te onderzoeken hebben 50 retailers een enquête ingevuld. Uit deze enquêtes is gebleken dat de bereidheid tot samenwerking wel degelijk aanwezig is. Retailers geven aan graag samen te willen werken met zowel collega's als leveranciers en merken. Het gros van de retailers ziet dit voor zich in de vorm van een online platform. Het voordeel hiervan is dat retailers op deze manier de mogelijkheid krijgen om te interfiliëren. Dit is een mogelijkheid die zelfstandige retailers, met slechts een winkel, tot nu toe nog niet hebben. Het voordeel van een samenwerking met leveranciers en merken is dat hier de mogelijkheid ontstaat om beter inzicht te krijgen over een groot deel van de markt.

Om te testen welke vorm van samenwerking het beste zou kunnen werken hebben wij drie strategieën getest door middel van het FOETSJE-model. Strategie 1. horizontale samenwerking, strategie 2. verticale samenwerking en strategie 3. horizontale & verticale samenwerking. De strategieën werden beoordeeld op de punten financieel, organisatorisch, economisch, technologisch, sociaal, juridisch en ecologisch/ethisch. Uit dit model is gebleken dat de strategie horizontaal & verticaal het beste haalbaar is op dit moment. Deze vorm van samenwerking houdt een driehoekssamenwerking in tussen retailers onderling en met leveranciers en merken.

Om te kijken hoe deze samenwerking het beste tot stand kan komen hebben wij ter ondersteuning een businessmodel ontworpen. Het HOLSON businessmodel is bedoeld om te testen in hoeverre een retailer bereid is om een samenwerking aan te gaan binnen de modebranche. Door middel van het invullen van 5 verschillende cases wordt een retailer in een bepaald cluster ingedeeld. Er zijn in totaal 9 clusters, variërend van hoge tot lage bereidheid tot samenwerking, zowel op horizontaal als verticaal niveau. Door middel van het indelen van de retailers in clusters ontstaat er een duidelijk beeld van de bereidheid tot samenwerking onder retailers.

Naar aanleiding van het invullen van het businessmodel kan er een pilot opgestart worden. Deze pilot is bedoeld om te testen of de theoretische samenwerking in de praktijk ook kan worden gerealiseerd. De grootste valkuil hierbij is dat retailers gaan handelen uit eigen belang. Daarom is het heel belangrijk dat er tijdens de pilot toezicht wordt gehouden op de activiteiten. Het financiële aspect van het platform zal ook getest moeten worden tijdens de pilot. Er kan worden gekozen voor een bijdrage per transactie of een lidmaatschap. Het antwoord op de onderzoeksvraag ***“In hoeverre is het mogelijk, door middel van samenwerking binnen de modebranche, het probleem met bestaande voorraden bij kleine fashion retailers op te lossen?”*** luidt dan ook: Door middel van een horizontale & verticale samenwerking uitgevoerd via een online platform is het mogelijk voorraadproblemen bij kleine fashion retailers tegen te gaan.

Summary

N.O.O.S., stands for never out of stock. In this day and age, many small retailers encounter several problems with their stocks. They vary from overkill to shortage of stock. These problems even appear in the same store at one time. There has been a lot of research to find possibilities to solve this problem. Most of those researches concentrated on solutions from higher up. But does that help those retailers who already have a surplus of stock in their warehouses? Unfortunately it does not. For that reason we designed this hypothetical question: ***“To what extent is creating a collaboration within the fashion industry going to solve the stock problems that small fashion retailers have at this moment?”***

These problems came to our attention because of the economical crisis that started in 2008. Due to of the crisis, consumers lost their faith both economically and personal causing a decrease of spendings. The traditional productflow in the Netherlands is for many retailers a reliable way of trading. Unfortunately the modern consumer does not follow the same pattern anymore. Seasons are changing, in this case referring to consumers and even the Dutch weather. This causes financial problems for the retailers, because they can't sell enough products at the beginning of the season to pay their bills. This also means that the retailers get problems with their stocks. The solution for these problems? At the moment the best solution retailers have is putting their stock on sale. Of course this is not a long term solution, as they can never reach enough salesvolume too keep going.

Retailers, suppliers and other branche related bodies all reacted the same, agreeing that changes must be made. Most retailers feel they are in this alone. On the other hand, the Dutch retailers are very much used to operate on their own. This could be a problem if they want to start a collaboration. To get answers to all these questions we have asked 50 retailers to fill in a survey. The results proved that most of the retailers are definitely interested in starting a collaboration to solve this problem. Furthermore, the results show that most retailers are interested in starting a collaboration with their colleagues or suppliers. Most of them think the best way of making this work is via an online platform. The advantage of this platform is that the small retailers get an opportunity to exchange their stocks with each other. This is an opportunity these small retailers normally don't get because they have one store. The advantage of working together with their suppliers is that they get a better view of what is happening in the market itself.

To test which form of collaboration could work out for the best, we have tested three strategies by filling in the FOETSJE-model. Strategy 1 horizontal, strategy 2 vertical and the third strategy, horizontal and vertical at the same time. The three strategies all got judged on the same aspects, financial, organizational, economical, technological, social, juridical and ecological/ethical. The result of filling in this businessmodel showed us that strategy number 3, horizontal & vertical, was the best option. This form of collaboration contains a three-way collaboration between retailers, suppliers and brands.

To discover what the best way is to realise this form of collaboration, we came up with a customized businessmodel. The HOLSON businessmodel can be used too test if a retailer is willing to collaborate within the fashion industry. By filling in 5 different cases, the retailer will be classified in one of the 9 clusters. These clusters vary from high willingness to collaborate to low willingness to collaborate, operating on horizontal level, a vertical level and both at the same time. By classifying the retailers in clusters appears a clear view on the willingness to collaborate between retailers.

After filling in the businessmodel it is possible to start a pilot. This pilot is ment to test if the theoretical collaboration can be realized in practice. The biggest downfall could be that the retailers only participate because of their own needs. To prevent this from happening it is very important that the participants of the platform are being monitored. Moreover, the financial aspect must be tested during the pilot. It is possible to contribute for every transaction separately or to take a membership. The answer to our main question, ***“To what extent is creating a collaboration within the fashion industry going to solve the stock problems that small fashion retailers have at this moment?”*** is: By creating a horizontal & vertical collaboration at the same time, performed by an onlineplatform, it is possible to reduce the stock problems small retailers are having.

Inhoudsopgave |

SAMENVATTING	4
SUMMARY	5
 BEGRIPPEN/DEFINITIES	7
 INLEIDING	8
0 ONDERZOEKSMETHODEN	9
 DEEL 1	11
<hr/>	
1 HOE ZIET DE HUIDIGE SITUATIE MET BETREKKING TOT VOORRADEN BINNEN DE KETEN ERUIT?	12
1.1 HUIDIGE SITUATIE	12
1.2 GEVOLGEN	18
1.3 DOEL	20
2 WELKE PROBLEMEN ONDERVINDEN FASHION RETAILERS MET HUN VOORRADEN?	21
2.1 HOE ZIET DE FASHION RETAILER DIT PROBLEEM?	21
2.2 HOEVER WIL DE FASHION RETAILER GAAN OM TOT EEN OPLOSSING TE KOMEN?	24
3 HOE GAAN ANDERE SPELERS BINNEN DE MODEBRANCHE MET VOORRAADBEHEER OM?	30
3.1 HOE ZIEN FILIAALBEDRIJVEN HET VOORRAADPROBLEEM BINNEN DE KETEN?	30
3.2 HOE ZIEN OVERKOEPELENDE ORGANISATIES HET VOORRAADPROBLEEM BIJ RETAILERS?	32
3.3 HOE ZIEN MERKEN EN LEVERANCIERS HET VOORRAADPROBLEEM BIJ RETAILERS?	35
CONCLUSIE DEEL 1	37
DEEL 2	39
<hr/>	
4 IN HOEVERRE IS HET MOGELIJK OM EEN SAMENWERKING TE REALISEREN?	40
4.1 STRATEGIEËN	40
4.2 HET FOETSJE-MODEL	41
4.2 TOELICHTING	51
5 HOE ZIET EEN SAMENWERKING BINNEN DE MODEBRANCHE ERUIT OM HET VOORRAAD PROBLEMEN TE VOORKOMEN?	52
5.1 STRATEGIE HORIZONTALE & VERTICALE SAMENWERKING	52
5.2 BUSINESSMODEL – HORIZONTALE EN VERTICALE SAMENWERKING	54
CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN DEEL 1 & 2	59
CONCLUSIE	59
AANBEVELINGEN	60
 LITERATUURLIJST	62
 BIJLAGE	64
BIJLAGE 1. UITKOMST ENQUÊTES	64
BIJLAGE 2. UITLEG HOLSON BUSINESSMODEL	70
BIJLAGE 3. GELUIDSFRAGMENTEN INTERVIEWS	78

| Begrippen/definities

Fashion retailer |

Onder fashion retailers verstaan wij binnen dit onderzoek kleine retailers. Deze onderneming bestaat uit minder dan 50 werknemers en heeft een jaaronzet tot 10 miljoen euro. Hierbij gaan we uit van de omschrijving van MKB Nederland.

Nee-verkoop/lost sale |

Een 'nee-verkoop' of 'lost-sale' betekent gemiste omzet doordat consumenten, ondanks hun koopintenties, niets hebben gekocht in de betreffende winkel. Een reden hiervan kan bijvoorbeeld zijn dat de juiste maat niet meer op voorraad is. Het gevolg van een 'nee-verkoop' is gemiste omzet en het risico dat de consument niet meer naar de winkel terugkeert.

Samenwerking horizontaal |

Een horizontale samenwerking is een samenwerking tussen fashion retailers onderling. Deze vindt plaats op horizontaal niveau binnen de keten.

Samenwerking horizontaal & verticaal |

Een horizontale & verticale samenwerking is een samenwerking tussen zowel fashion retailers onderling als met leveranciers en merken. Deze vindt plaats op zowel horizontaal als verticaal niveau binnen de keten.

Samenwerking verticaal |

Een verticale samenwerking is een samenwerking tussen fashion retailers en leveranciers of merken. Deze vindt plaats op verticaal niveau binnen de keten.

SKU |

Stock Keeping Unit, een verhandelbare eenheid (bijvoorbeeld een doos of pallet) die door afnemers in de keten besteld kan worden. De SKU is uniek identificeerbaar, bijvoorbeeld door een barcode. Een SKU kan meerder consumenteneenheden bevatten.¹

Voorraadoverschot |

Een bestaande voorraad verandert in een voorraadoverschot wanneer de voorraad een probleem gaat vormen. De reden hiervan kan zijn dat de voorraad zijn waarde verliest doordat deze in de uitverkoop gaat. Deze voorraad moet verkocht zijn voor de levering van de nieuwe voorraad, om zo liquiditeitsproblemen te voorkomen.

¹ Wikipedia, geraadpleegd op: 24 december 2012. http://en.wikipedia.org/wiki/Stock-keeping_unit

| Inleiding

'Mid season sale', verbouwingskorting en zelfs opheffingsuitverkoop, het hele jaar door zien wij ze in de winkelstraten. Tegenwoordig hoeven wij helemaal niet meer te wachten op de grote winter sale want er is ook een grote lente, zomer en herfst sale. Voor de consument is dit misschien wel ideaal, maar is dit voor de retailers ook het geval? Daarnaast lijkt het toch altijd zo te zijn, wanneer jij die ene geweldige jas vindt, dat jouw maat er niet meer tussenhangt? Hoe kunnen deze twee tegengestelden dan toch beiden in dezelfde winkel voorkomen?

Deze vragen zijn beiden te beantwoorden met hetzelfde antwoord: Voorraadbeheer. Het juiste product op de juiste plaats op het juiste moment. Het is vandaag de dag een enorm probleem onder retailers. Zowel grote als kleine retailers kampen met dit probleem. Er moeten nou eenmaal tijdig orders geplaatst worden zodat er weer nieuwe collecties binnenkomen. Vaak is het echter zo dat de 'oude collectie' nog lang niet helemaal verkocht is. Voor veel retailers is de oplossing dan om alvast met de sale te beginnen, uit angst dat zij anders met grote voorraadoverschotten blijven zitten. Hierdoor verliezen collecties al vroeg in het seizoen hun waarde.

Filiaalbedrijven kunnen eerst nog gaan interfilieren om hun voorraden kwijt te raken. Veel zelfstandig ondernemers hebben deze mogelijkheid niet. Om deze reden hebben wij ervoor gekozen deze scriptie te schrijven voor micro en kleine fashion retailers. Wij gaan hier uit van ondernemingen van 1 tot 10 werknemers met een omzet tot 10 miljoen euro per jaar. Wij gaan hier uit van de beschrijving door MKB Nederland. Dit onderzoek gaat uitwijzen wat de mogelijkheden zijn, voor deze fashion retailers, om een samenwerkingsverband aan te gaan als oplossing voor dit probleem. Hiervoor hebben wij de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

"In hoeverre is het mogelijk, door middel van samenwerking binnen de modebranche, het probleem met bestaande voorraden bij kleine fashion retailers op te lossen?"

Het doel van dit onderzoek is dat er een goedwerkend samenwerkingsverband ontstaat tussen kleine fashion retailers, waar zij onderling voorraden en informatie kunnen uitwisselen. Gaandeweg dit onderzoek worden verschillende samenwerkingsmogelijkheden onderzocht, zowel horizontaal als verticaal in de keten. Deze scriptie is hoofdzakelijk bedoeld voor kleine fashion retailers maar is ook interessant voor de rest van de modebranche zoals leveranciers en brancheorganisaties.

| Opbouw

Dit onderzoek bestaat uit deel 1 en deel 2. In deel 1 zijn de hoofdstukken 1, 2 en 3 te vinden. Hoofdstuk 1 beschrijft de huidige situatie binnen de branche. In hoofdstuk 2 zijn retailers aan het woord. Hier zijn de uitkomsten van de enquête en interviews met retailers beschreven. Hoofdstuk 3 beschrijft de uitkomsten van interviews met leveranciers, merken, brancheorganisaties en inkoopcombinaties.

In deel 2 testen wij aan de hand van het FOETSJE-model verschillende strategieën om het voorraadprobleem aan te pakken. Deze mondt uit in een strategie die wordt uitgewerkt in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 5 wordt ook het bijpassende businessmodel uitgelegd.

Deel 1 mondt uit in een conclusie. In hoofdstuk 4 wordt deze conclusie getoetst en in hoofdstuk 5 wordt deze uitgelegd. Daarna volgen de algehele conclusies en aanbevelingen.

| Randvoorwaarden en beperkingen

De uitkomst van dit onderzoek leidt tot een advies en aanbevelingen voor micro- en kleine fashion retailers.

Dit onderzoek beperkt zich tot micro- en kleine fashion retailers omdat deze kleinere ondernemingen relatief weinig mogelijkheden hebben tot voorraadbeheer zoals interfilieren. Daarnaast kopen deze retailers smal in waardoor het aantal 'nee-verkopen' groot is.

In 12 interviews met onder andere leveranciers, fashion retailers, inkoopcombinaties en automatiseringsbedrijven, verkrijgen wij inzicht in de huidige situatie binnen de modebranche. Echter is een interview slechts een momentopname van hoe één onderneming ervoor staat.

Om deze reden kiezen wij ervoor om ook een steekproef te houden onder 50 kleine fashion retailers uit heel Nederland. Deze enquête bestaat uit 10 vragen en is verspreid onder fashion retailers door heel Nederland.

O | Onderzoeksmethoden

Deskresearch

Voor deze scriptie hebben wij verschillende methoden van onderzoek gebruikt. Te beginnen met deskresearch. Veel van onze bronnen zijn online bronnen gevonden op websites als fashionunited en modemonitor.nl. Elk van deze bronnen is door middel van een voetnoot aan het einde van elke pagina te zien. Deze bronnen zijn nogmaals na te lezen in de literatuurlijst aan het einde van dit onderzoek. Daarnaast hebben wij gebruik gemaakt van de volgende reeds bestaande onderzoeken:

1. Boer & Croon (2007), Het geld ligt op de winkelvloer. Gemiste omzet in de non-food retail door 'lost sales'.
2. Costen D. & Gruen T. (2004), Harvard Business Review. Stock-outs cause walkouts.

Naast deze onderzoeken hebben wij gebruik gemaakt van reeds bestaande literatuur. Deze zijn wederom door middel van voetnoten te vinden aan het einde van elke pagina en in de literatuurlijst.

Fieldresearch

Interviews

Om een duidelijk inzicht te verkrijgen in het daadwerkelijke probleem bij micro en kleine fashion retailers hebben wij interviews gehouden met leveranciers, inkoopcombinaties, brancheorganisaties, filiaalbedrijven en kleine retailers. Wij hebben gesproken met:

Leveranciers:	C. Van de Weerd – Walhallabrand	B. van den Hoogen – Beekman group
	J. Bionda – S. Oliver	
Brancheorganisatie:	J. Arnoldy – CBW-MITEX	
Inkoopcombinatie:	M. Schennink – Euretco	
Filiaalbedrijven:	B. Van Popta - Boers – Men at Work,	A. Feenstra – Only for Men
	H. du Gardijn – Janse Mode Women	
Kleine Retailers:	L. Koopman – Koopman Mode	J. Baars – Jefta Fashion and More
Retailspecialist:	F. Van Rijk – Retailspecialisten	
Logistiek:	J. Duijvenstein – Vivacadena	
Financieel/technologie:	S. Matthijssen – Retailpay	

Uit privacy overwegingen zullen wij gedurende deze scriptie uitspraken en meningen niet koppelen aan namen en bedrijven zoals boven genoemd.

Tijdens het interviewen hebben wij gebruik gemaakt van het half gestructureerde interview². Aan de hand van een topic lijst en een goede openingsvraag die bij elk interview terug kwam, zag de opbouw van ons interview er al volgt uit:

1. De introductie; korte uitleg interview, wat er gebeurt met de opnamen, korte persoonlijke vragen.
2. De beginvraag (alle interviews hetzelfde);
3. Topiclijst: Deze lijst bevat verschillende onderwerpen en subonderwerpen die ieder aan bod moeten komen tijdens het interview, de volgorde maakt niet uit;
4. De afsluiting; bedankt en uitleg wat er met de informatie gebeurd.

² B. Baarda, M van der Hulst & M. De Goede (2012) Basisboek interviewen. Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews.

Enquêtes

Na de diepte interviews hebben wij een enquête uitgezet om de bereidheid tot samenwerken van kleine retailers te testen. Hiervoor hebben wij gekozen voor N=9.012. Dit getal staat voor alle retailers met 2 tot 10 werknemers in Nederland volgens HBD.³ Wij zijn er hier vanuit gegaan dat 90% van de ondervraagden hetzelfde antwoord zou geven op een bepaalde vraag met een betrouwbaarheid van 95%. De variabiliteit ziet er dan als volgt uit:

$$\frac{N = z^2 (p-q)}{e^2} = \frac{1,96^2 (90 \cdot 10)}{5^2} \quad n=138$$

Wij hebben ongeveer 750 retailers benaderd om me te werken aan ons onderzoek. Bij 138 respondenten hebben wij een betrouwbaar onderzoek.

Respons

De gevoerde enquête is uitgezet op 15 november 2012. De vele enthousiaste reacties, die wij gaande weg kregen van ondernemers en andere partijen binnen de modebranche, deed ons vermoeden dat de respons op de enquêtes hoog zou zijn. Niets was minder waar. Na 30 dagen stond de teller op 30 respondenten. Hiervoor hebben wij ongeveer 750 retailers benaderd via social media en e-mail. Na een volgende poging om de respons te verhogen werd deze helaas niet veel hoger. Na de enquête 1,5 maand te hebben uitgezet is de respons blijven steken op 50 ingevulde enquêtes. Uit de behaalde inzichten kunnen wij conclusies trekken die berusten op een betrouwbaarheid van 95% met een afwijking van 8,2%.

³ HBD (2012), Feiten en Cijfers Modebranche. http://www.hbd.nl/pages/15/Winkels/Modezaken/Aantal-winkels.html?subonderwerp_id=456

| Deel 1

1 | Hoe ziet de huidige situatie met betrekking tot voorraden binnen de keten eruit?

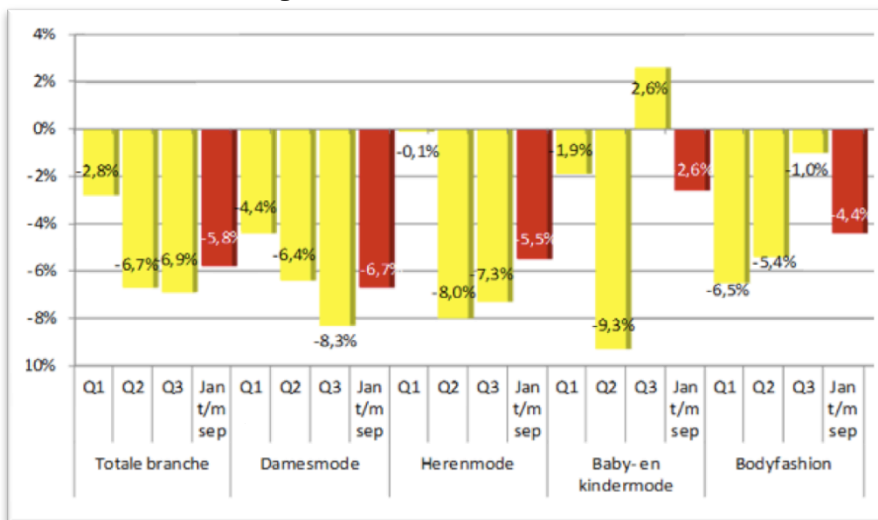
Uitgaande van de huidige situatie is er binnen de modebranche veel aan de hand. Verschillende factoren zijn de oorzaak van stagnerende traffic en omzet bij fashion retailers. Dit hoofdstuk beschrijft deze oorzaken, de gevolgen en het daaruit voortkomende doel.

1.1 Huidige situatie

1.1.1 | Omzetzakking

De financiële crisis heeft ook de modebranche bereikt. In het derde kwartaal van 2012 heeft de modebranche te maken met forse omzetzakkingen. In het eerste kwartaal bleef de omzetzakking beperkt tot -2,8%. Dit kwam door de goede verkoop in de maand maart. In het tweede kwartaal daalden deze cijfers tot -6,7% voor de hele modebranche. In het derde kwartaal is de totale omzetzakking voor de branche vastgesteld op -6,9% ten opzichte van vorig jaar. Over het jaar 2012 is dit een omzetzakking van -5,8% ten opzichte van vorig jaar. Dit zijn rekenkundige cijfers en er zijn altijd ondernemers die wel winst maken. Na negen maanden staat de gemiddelde teller bij 22% van de ondernemers in de plus en bij 78% in de min.⁴

Figuur. 1 - Omzetzakking modebranche

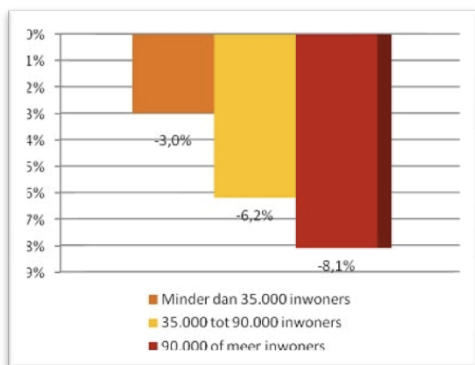


Bron: CBW-MITEX Modemonitor.nl, Omzetzakking modebranche 2012 t.o.v. dezelfde periode vorig jaar, November 2012.

Vooraf in de grote steden is deze omzetzakking te merken. In steden met meer dan 90.000 inwoners is de omzet met -8,1% gedaald ten opzichte van 2011. De kleinere dorpen en steden hebben juist minder last van deze daling. Dit is wellicht te herleiden aan de vele leegstand van panden in grote steden. Daarnaast blijkt dat mensen in dorpen vaker in de buurt van huis blijven en grote steden minder vaak bezoeken.

⁴ CBW-MITEX Modemonitor.nl, Omzetzakking modebranche 2012 t.o.v. dezelfde periode vorig jaar, November 2012, geraadpleegd op: November 2012. <http://www.cbwmitex.nl/pages/2091/Derde-kwartaalcijfers-2012-Modebranche.html>

Figuur. 2 – Omzetontwikkeling naar inwonersaantal



Bron: CBW-MITEX Modemonitor.nl, omzetontwikkeling mode naar inwonersklasse vestigingsplaats(t.o.v. 2011), Augustus 2012.

1.1.2 | Winkel leegstand

Een van de redenen dat de traffic in winkelstraten stagneert, is het grote aantal leegstaande winkelpanden. Een oorzaak hiervan is de vergrijzing in Nederland. Het aantal winkeliers ouder dan 60 jaar is de afgelopen jaren gegroeid met ruim 17%. De verwachtingen zijn dat dit aantal alleen nog maar zal oplopen de komende tijd. Door de crisis bevinden veel winkeliers zich momenteel in een lastige situatie. Hierdoor is het moeilijk om een koper of een opvolger te vinden. Om deze reden moeten veel winkeliers noodgedwongen hun winkels sluiten en blijft het pand vaak leegstaan. Deze winkelleegstand kan leiden tot verloedering van de winkelstraten.

Het aantal gemeentes die hiermee te maken hebben is het afgelopen jaar met 26% toegenomen. Daarnaast speelt de opkomst van webwinkels ook een belangrijke rol. De leegstand van winkelpanden is het afgelopen jaar met 200.000m² toegenomen. De verschillen binnen Nederland zijn echter groot. Er zijn 36 gemeentes in Nederland die juist te maken hebben met een tekort aan winkelpanden en die te maken hebben met een bevolkingsgroei. De gemeentes die kampen met veel winkelleegstand zitten vaak in de secundaire winkelgebieden en hebben te maken met een bevolkingskrimp.

Terwijl de winkelleegstand stijgt, is er tegelijkertijd ook winkelvloeroppervlak bijgekomen in Nederland. Er is in een jaar tijd 430.000m² winkelvloeroppervlak bijgekomen. Hierdoor staat nu in totaal ruim 6% van alle winkelpanden in Nederland leeg. De verschillen tussen de provincies in Nederland zijn groot. De provincies waar de bevolkingsgroei toeneemt heeft beduidend minder leegstaande winkelpanden dan provincies waar de bevolking krimpt. Zo heeft Noord-Holland slechts een leegstand van 3,77% terwijl dit percentage in Limburg ruim 9% is.

1.1.3 | Grillige seizoenen

De eerste paragraaf beschrijft dat er sprake is van een omzetzak in de afgelopen drie kwartalen. Het veranderende klimaat in Nederland is daar ook een oorzaak van. In de afgelopen eeuw is de gemiddelde temperatuur met 1,7 graden Celsius gestegen.⁵ Ook extreem weer komt vaker voor zoals een warme zomerdag gepaard met heftige regen en onweersbuien. De afgelopen eeuw zijn er 20 zomerdagen bij gekomen en de totale hoeveelheid jaarlijkse neerslag steeg met bijna 20%. Naast deze temperatuur stijging zijn de vorstdagen ook met ongeveer 20 dagen afgenomen in de afgelopen eeuw. De opwarming in Nederland is merkbaar in alle seizoenen. Door de natuurlijke grilligheid van het Nederlandse klimaat is de opwarming niet gelijkmatig en gelijktijdig over de seizoenen verdeeld. Ook is niet elk seizoen even gemiddeld of extreem. Zo was de zomer van 2006 erg warm (met hittegolven in juni en juli), terwijl de winter van 2006 koud was. Omgekeerd waren de zomers van 2000 en 2011 vrij normaal tot koud, terwijl de andere seizoenen in die jaren een bovengemiddelde temperatuur vertoonden en waar de winter in 2009 koud was, waren de andere seizoenen (extreem) warm. Deze grilligheid is een natuurlijke variatie die weinig te maken heeft met langdurige klimaatverandering als gevolg van de uitstoot van broeikasgassen.⁶

Door de klimaatverandering in Nederland worden de seizoenen steeds onregelmatiger. Zo kan het in maart extreem koud zijn terwijl het in oktober 30 graden Celsius kan zijn. Wanneer we dit

⁵ W. Ligtvoet, J.G. van Minnen, L. van Bree, G. de Hollander, effecten van klimaatverandering in Nederland: 2012, Den Haag 2012.

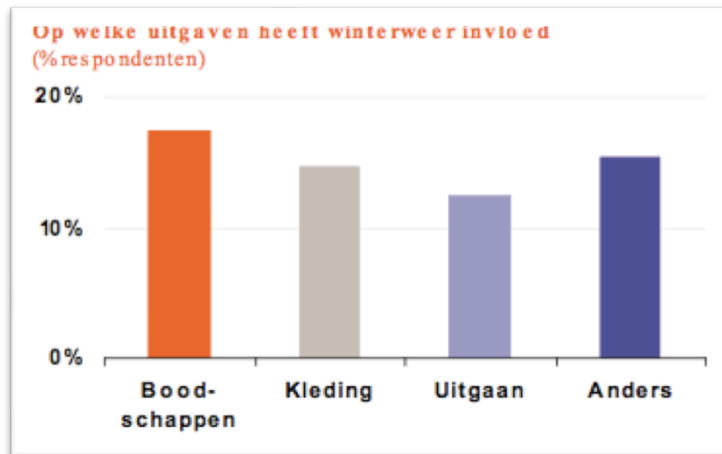
⁶ J.G. van Minnen en H. Visser, effecten van klimaatverandering in Nederland: 2012, p. 24, Den Haag 2012.

herleiden naar de modebranche houdt dit in dat de traditionele goederenstroom niet parallel loopt met de seizoenen.

Invloed temperatuur op koopgedrag

In januari 2011 heeft ING een onderzoek gedaan naar uitgaven van consumenten als het winterweer komt opzetten. Uit dit onderzoek blijkt dat consumenten meer uitgeven aan dagelijkse boodschappen wanneer de temperatuur daalt tot onder het vriespunt. Gevolgd door uitgaven aan bijvoorbeeld winterbanden. Het kopen van warme kleding staat op de derde plek. Veel consumenten kopen als het kouder wordt extra warme truien of een warme jas.⁷

Figuur. 3 – Invloed van het weer op koopgedrag



Bron: ING weekoverzicht vraag van vandaag, januari 2011

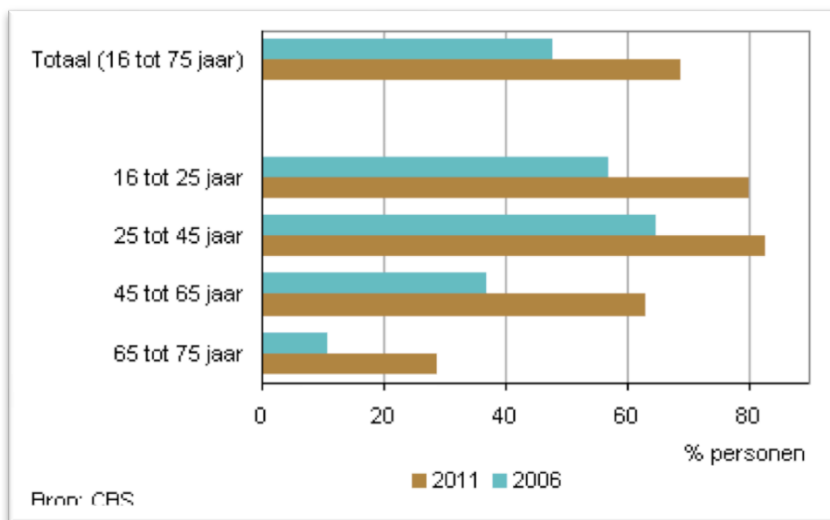
Hieruit kunnen wij concluderen dat consumenten producten pas gaan aanschaffen wanneer dit daadwerkelijk nodig is. De temperatuur is hier een maatstaaf voor. Omdat door de klimaatverandering de seizoenen grillig zijn, is het voor zowel leveranciers als retailers haast onmogelijk hier met de traditionele goederenstroom juist op in te spelen.

1.1.4 | Veranderende consument

Zoals het vroeger voor veel consumenten vanzelfsprekend was om bij één winkel een paar keer per jaar binnen te lopen, is dit vandaag de dag niet meer het geval. De consument van nu heeft de keuze uit duizenden winkels waarvoor zij niet eens de deur uit hoeven. Online winkelen heeft in de afgelopen jaren enorm veel terrein gewonnen. Zeven van de tien Nederlanders tussen de 16 en 75 winkelt wel eens online bleek uit een onderzoek van het CBS in 2011. In vijf jaar tijd is het aandeel jongeren tussen 16 en 25 jaar zelfs gestegen naar 80%. Ook de leeftijdscategorie 65 tot 75 is in de afgelopen vijf jaar verdubbeld.

⁷ ING, ING weekoverzicht vraag van vandaag, januari 2011, geraadpleegd op: november 2012.
http://www.ing.nl/Images/Winterweer_laet_consument_niet_koud_tcm7-80476.pdf?id=20121106090950, januari 2011.

Figuur. 4 - Toename online winkelen binnen Nederland van 2006-2011⁹



Naast dat de consument keuze heeft uit duizenden winkels, heeft zij ook de mogelijkheid om oneindig veel meningen uit te wisselen. Het is niet meer vanzelfsprekend om je spijkerbroek bij de dichtstbijzijnde winkel te kopen. Online kan je met een klik zien waar deze broek het goedkoopste te krijgen is, in hoeveel kleuren en hoeveel dagen retourrecht je hebt. Vooral kleinere winkels hebben hier last van. Veel filiaalbedrijven kunnen deze markt nu nog goed bijhouden omdat zij vaak grotere en bredere collecties kunnen inkopen. Filiaalbedrijven hebben vaak grotere budgetten en hierdoor meer ruimte om breder in te kopen.

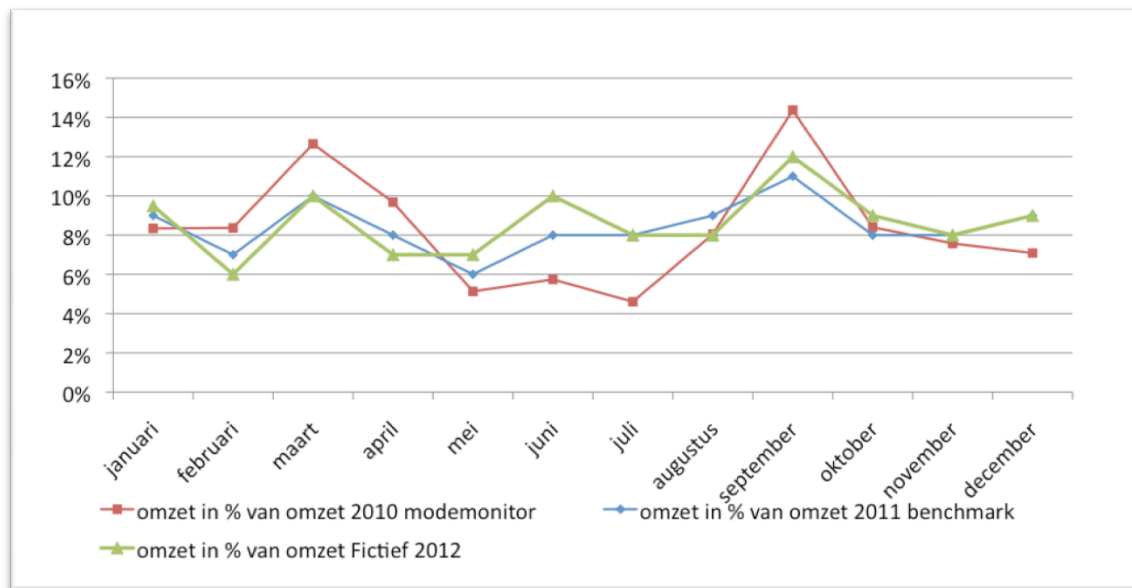
Veel merken hebben voortaan ook een eigen webshop waar de gehele collectie van een merk te vinden is. Het is voor consumenten dus al snel aantrekkelijker om even online te kijken dan naar een kleine retailer te gaan. Deze kleine retailer heeft vaak maar een fractie van de collectie ingekocht. Een gevolg hiervan is dat een retailer met een kleine collectie ook vaker met 'nee-verkopen' te maken heeft. Wanneer een retailer dus niet met de tijd meegaat en niet de mogelijkheid heeft om de klant dit artikel alsnog aan te bieden, zal de klant snel afhaken. Wanneer deze klant dan online gaat zoeken ziet hij binnen een minuut waar het artikel nog wel verkrijgbaar is. Zonder nog een keer de deur uit te hoeven wordt dit artikel vervolgens gewoon bij hem thuisbezorgd. Dit is voor kleine retailers erg zorgwekkend. Veel klanten die een 'nee' verkoop krijgen zullen ook minder snel bij deze winkel terugkeren wanneer zij daar niet geholpen konden worden.

1.1.5 | Veranderend seizoenspatroon consument

De moderne consument gaat tegenwoordig niet meer aan het begin van het seizoen een keer de winkels in om voor het hele seizoen inkopen te doen. Er zijn zichtbare veranderingen in het kooppatroon van de consument te zien door het jaar heen. Zoals er in voorgaande jaren een piek te zien was in de omzet aan het begin van het seizoen, is deze omzet nu veel meer verdeeld over het hele seizoen. Een van de redenen hiervan is dat de consument vaker de winkels ingaat om te kijken of er al nieuwe items hangen. Dit is een verandering waar zeker de kleine retailers nog niet helemaal op in kunnen spelen. Veel leveranciers leveren aan het begin van het seizoen in een keer een grote collectie die ook op korte termijn betaald moet worden. Door de verandering in het kooppatroon van de consument kan de kleine retailer niet meer aan het begin van het seizoen de benodigde omzet halen om de nieuwe collecties mee te financieren. Hierdoor komen veel retailers in de financiële problemen. In figuur 5 is als voorbeeld weergegeven hoe deze ontwikkelingen zich in de baby- en kindermode voordoen.

⁹ CBS, Toename online winkelen binnen Nederland 2006 – 2011. Januari 2012, geraadpleegd op: november 2012. www.cbs.nl.

Figuur. 5 – Seizoenspatroon baby- en kindermode



Deze ontwikkelingen zijn mede te danken aan de grote winkelketens die de laatste jaren enorm in opkomst zijn. Ketens zoals bijvoorbeeld Zara leveren meerdere collecties per jaar waardoor de consument regelmatig even binnenloopt om te kijken. Zo komt de gemiddelde Zara klant 17 keer per jaar in een Zara filiaal. Daarnaast hebben zij betere afspraken met hun leveranciers, zo hoeft Zara pas maanden na levering te betalen.¹⁰ Inditex, de organisatie waar Zara onder valt, heeft in het eerste kwartaal van 2012 dan ook een omzetstijging behaald samen met andere grote modeketens zoals Hennes en Maurits¹¹. Bij de kleinere retailers is juist in dezelfde periode een daling van 2,8% geconstateerd door CBW-MITEX. In dezelfde periode kwam ook het centraal bureau voor de statistiek met cijfers over de retail, zij constateerden echter een daling van slechts 0,8%.

Deze omzetsdalingen gaan volgens Jan Dirk van der Zee, directeur van CBW-MITEX, gepaard met het dalende consumenten vertrouwen.

“Duidelijkheid is nodig over thema’s als pensioenen, hypotheek en bijvoorbeeld zorg- en opvangkosten,” stelt Jan Dirk van der Zee, directeur van CBW-MITEX. “Met helderheid hierover ontzorg je de consument al heel veel. Samen met prikkels om de werkgelegenheid te stimuleren, werk je dan aan de randvoorwaarden om het juiste bestedingsklimaat te creëren.”

De brancheorganisatie maakt zich daarnaast ook zorgen over de BTW-verhoging. Dit zou een averechts effect kunnen hebben op de bestedingen.

1.1.6 | Consumentenvertrouwen

De directeur van CBW-Mitex, Jan Dirk van der Zee, heeft al eerder kenbaar gemaakt dat de omzetsdalingen in de retail mede het gevolg zijn van het dalende consumentenvertrouwen. Het consumentenvertrouwen wordt door het CBS gemeten door middel van een puntensysteem. Hoe lager het aantal punten, hoe lager het consumentenvertrouwen. In de onderstaande tabel die gepubliceerd is door het CBS, is te zien dat het consumentenvertrouwen in 2012 lager is dan in de voorgaande 4 jaar. Het consumentenvertrouwen is een maatstaaf om een voorspelling te doen voor de economische voortgang in de toekomst. Zo bleek al uit peilingen van het CBS dat voor de

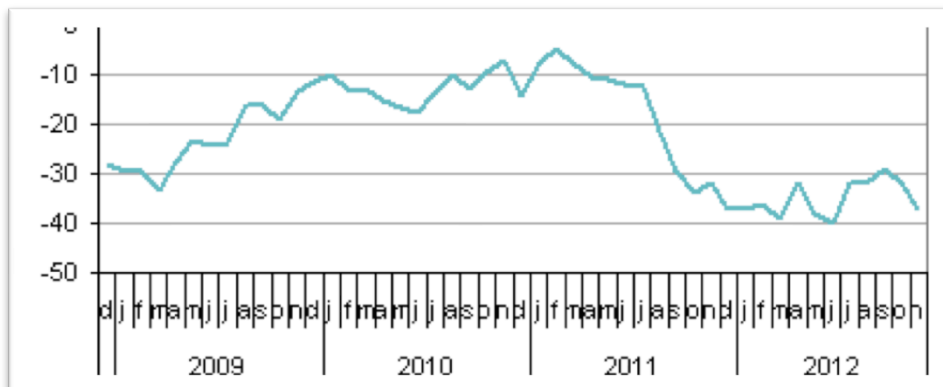
⁹ Bron: CBW-MITEX, presentatie ketenoverleg kindermode, 4 oktober 2012

¹⁰ Interview Jacqueline Arnoldy, CBW-Mitex

¹¹ Fashionunited, Kleine modeondernemer worstelt met onzekere consument, 15 augustus 2012, geraadpleegd op: oktober 2012. http://www.fashionunited.nl/Nieuws/Leads/Kleine_modeondernemer_worstelt_met_onzekere_consument_2012081537053/

grote crisis in 2009 het consumentenvertrouwen al dalende was nog voordat de crisis was begonnen.¹²

Figuur. 6 – Saldo % positieve en negatieve antwoorden



In november 2012 meldt het CBS dat het consumentenvertrouwen wederom is gedaald. De indicator was weer 5 punten gedaald ten opzichte van oktober, een maand eerder. Hiermee bereikte het consumentenvertrouwen een score van -37. Deze daling houdt in dat de consument een negatiever toekomstbeeld heeft over de economische situatie en de eigen financiële situatie. Echter stond de consument in november positiever tegenover duurzame aankopen zoals een wasmachine, dan in oktober. Helaas veranderde de koopbereidheid hierdoor vrijwel niet. De consument was in november vooral pessimistisch over de eigen financiële situatie voor de komende 12 maanden. De indicator behaalde een record dieptepunt van -32. Dit betreft de indicator eigen financiële situatie.

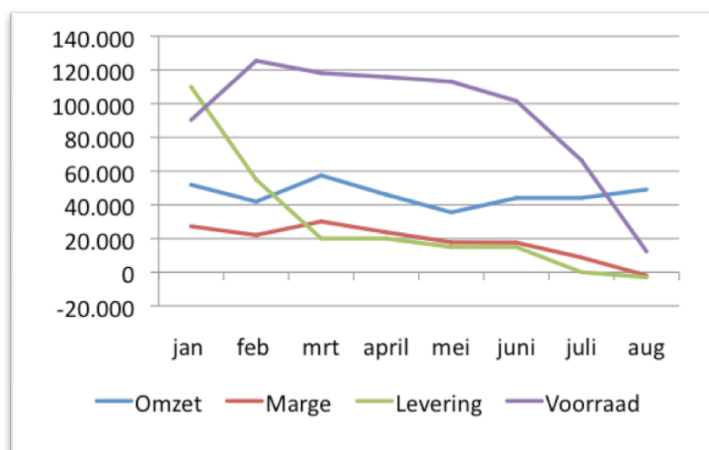
De oorzaken van dit dalende consumentenvertrouwen lopen uiteen. De Nederlandse politiek speelt hier een grote rol in zoals de BTW verhoging, onzekerheid over pensioenen en het zorgstelsel. Daarnaast is het belangrijk dat de werkgelegenheid in Nederland weer gaat groeien. Al deze factoren spelen een grote rol in het dalende consumentenvertrouwen.

1.1.7 | Traditionele goederenstroom

De goederenstroom binnen de modebranche is erg conservatief. Al jaren gaat dit op dezelfde wijze. Het seizoen start met de Modefabriek in Amsterdam en Bread & Butter in Berlijn. Deze beurzen zijn beiden in januari en juli. Na deze beurzen maken retailers afspraken bij leveranciers en gaan daar langs om de collecties te bekijken en orders te schrijven. Als er in februari/maart wordt ingekocht worden deze goederen (gewoonlijk) in juli of augustus geleverd. Bij ontvangst van deze goederen krijgt de retailer een factuur. Deze moet hij in de meeste gevallen binnen 30 dagen betalen. Wil hij gebruik maken van de betalingskorting? Dan moet de factuur vaak binnen 10 dagen betaald worden. Onderstaande afbeelding laat zien dat bij eenmalige levering in januari de retailer gedurende het hele seizoen veel voorraad heeft die steeds meer marge verliest.

¹² CBS, Consumentenvertrouwen, januari 2012, geraadpleegd op: november 2012, <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/conjunctuur/publicaties/conjunctuurbericht/inhoud/verwachting/2012-11-20-m10.htm>

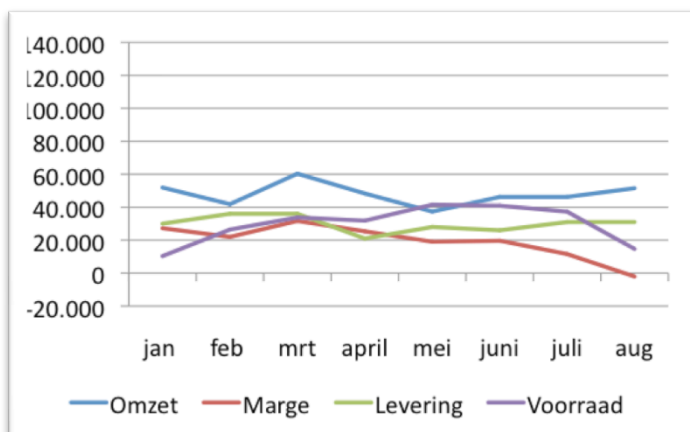
Figuur. 7 - Eenmalige levering kindermode 2012



Bron: CBW-MITEX Modemonitor.nl, benchmark kindermode 2012

Uit voorgaande paragrafen kan worden opgemaakt dat de seizoenen veranderen. Consumenten oriënteren zich meer. Ook het veranderende klimaat heeft hier mee te maken. Retailers krijgen in juli/augustus al winterkleding binnen. Als het dan nog warm is buiten zullen consumenten niet snel een winterjas aanschaffen. Zij zullen pas later overgaan tot aankopen. Hierdoor is het voor de retailer bijna onmogelijk zijn of haar factuur op tijd te betalen.

Figuur. 8 - Maandlevering kindermode 2012



Bron: CBW-MITEX Modemonitor.nl, benchmark kindermode 2012

Bovenstaand figuur 8 geeft een gespreide levering van goederen weer in de kindermode. Sommige leveranciers werken met maandleveringen. Op deze manier krijgen retailers kleine leveringen, met goederen passend in de betreffende periode in het seizoen. Zo leveren leveranciers winterjassen in oktober en zomerjurkjes in mei. Op deze manier krijgt de retailer regelmatig nieuwe goederen in de winkel, wat het winkelen voor de consument aantrekkelijk houdt. Doordat de leveringen kleiner zijn blijven de facturen ook lager. Doordat de facturen verspreid en lager zijn is het voor de retailer makkelijker te betalen. Een ander voordeel van maandleveringen is dat de voorraad gedurende het hele jaar laag blijft. Hierdoor zijn en blijven de omzetsnelheid en de marges hoog.

1.2 | Gevolgen

1.2.1 | Liquiditeitsproblemen voorraad

Door de grillige seizoenen en de traditionele goederen stroom is het voor retailers in de huidige situatie moeilijk om hun facturen op tijd te betalen. In figuur 7 van de vorige paragraaf is te zien dat bij een eenmalige levering in januari, de voorraad gedurende het hele seizoen hoog blijft en pas

afneemt in mei. De retailer krijgt in januari al zijn goederen binnen en daarop volgend de facturen die hij in de meeste gevallen binnen 30 dagen moet betalen. Doordat de grillige seizoenen niet parallel lopen met de goederenstroom en de consument verandert, zal de retailer zijn zomerse artikelen in januari nog niet kunnen verkopen. Dit heeft als gevolg dat retailers niet over de liquide middelen beschikken om hun facturen te betalen.

1.2.2 | Kort seizoen door vervroegde sale

Een ander gevolg van de eerder genoemde oorzaken is het korte seizoen. De consument verandert. Deze is steeds meer afhankelijk van het klimaat. Pas als het daadwerkelijk koud wordt gaat de consument over tot het kopen van warme, winterse kleding. Tot die tijd is het vooral oriënteren op zowel internet als op straat. Hierdoor zal de meeste verkoop plaats vinden aan het einde van een seizoen. Doordat de voorraad bij de retailer hoog blijft, zal deze steeds eerder beginnen met het afprijzen van artikelen om de consument over te halen tot kopen. Hierdoor worden de verkoopseizoenen steeds korter. De consument weet dit ook en deze wacht steeds vaker tot de uitverkoop begint.

Niet alleen de veranderende consument en het klimaat heeft te maken met de korte seizoenen. Keten bedrijven als H&M en Men at Work hebben het hele jaar door sale. Doordat deze grootheden wekelijks nieuwe goederen krijgen zullen zij ook tussentijds meer sale hebben. Ook is het zo dat deze filiaalbedrijven eerder beginnen met de sale om van al hun goederen af te komen en weer plaats te maken voor nieuwe.

1.2.3 | Nee-verkopen

Doordat de seizoenen niet parallel lopen met de collecties in de winkel zullen veel consumenten misgrijpen wanneer zij aan het winkelen zijn. Hierdoor ontstaan 'nee-verkopen' ook wel 'lost sales' genoemd. Dit probleem ontstaat doordat of de winkel zich verkeerd heeft gepositioneerd waardoor de consument andere producten verwacht in de desbetreffende winkel, of het product niet meer op voorraad is in de juiste maat. Uit onderzoek van Boer en Croon uit 2007¹³ is gebleken dat de omzetsderving door lost sales 51% is in de modebranche. 36% van de respondenten gaven aan dat een artikel dat zij dachten te vinden in de winkel niet aanwezig was. 15% kon het artikel niet vinden in de winkel (onoverzichtelijk) en 21% van de ondervraagden gaf aan dat een product of maat was uitverkocht. 18% van de respondenten gaven aan dat zij niets hadden gekocht in de desbetreffende winkel terwijl zij dit wel van plan waren.

1.2.4 | Slecht eindrendement

Door al de hierboven genoemde gevolgen blijft er onderaan de streep een slecht eindrendement over. Rendement in algemene zin is de opbrengst van iets in verhouding tot de kosten. De totale kosten in combinatie met de slechte omzetten, korte seizoenen en 'lost sales' zijn hier de oorzaak van.

¹³ Boer en Croon, Het geld ligt op de winkelvloer, gemiste omzet in de non-food retail door 'lost sales', 2007.

1.3 | Doel

Hoofdstuk 1 geeft antwoord op de volgende vraag:

Hoe ziet de huidige situatie met betrekking tot voorraden binnen de keten eruit?

De huidige situatie is beschreven in de voorgaande paragrafen. Hieruit kunnen wij opmaken dat daar drie alles omvattende problemen uit voortvloeien:

1. Door de onregelmatige seizoenen en de traditionele goederen stroom zijn veel retailers niet in staat het juiste artikel op het juiste moment in de winkel te hebben om aan de consument te kunnen verkopen. Hier door ontstaat probleem twee;
2. 'Lost sales' is een probleem wat niet onderschat moet worden. Door niet de juiste artikelen op het juiste moment in de winkel te hebben, lijdt de desbetreffende winkel aan omzetsderving;
3. De veranderende consument mag ook niet worden onderschat. Deze winkelt meer online en oriënteert zich beter. Doordat er niet op het juiste moment over de juiste goederen in de winkel kan worden beschikt, zal de retailer aan het einde van het seizoen met veel onverkoopbare voorraad overblijven. Dit probleem noemen wij ook wel voorraadoverschotten.

Doel: “het juiste artikel op het juiste moment op de juiste plek.”

2 | Welke problemen ondervinden fashion retailers met hun voorraden?

Wij zijn met fieldresearch begonnen door fashion retailers te benaderen over het onderwerp voorraadbeheer. Hiervoor hebben wij fashion retailers op verschillende niveaus binnen de keten benaderd. Dit houdt in dat we met fashion retailers hebben gesproken die filiaalbedrijven hebben, private labels, weidewinkels en ook fashion retailers met één kleine winkel. We hebben de keuze gemaakt om half gestructureerde interviews te voeren. De reden hiervan was dat wij graag wilden peilen, bij de fashion retailers, hoe ieder afzonderlijk van elkaar tegen dit probleem aankeek. Dit was het beste mogelijk door de fashion retailers slechts richtlijnen te geven over het onderwerp maar wel vrij te laten spreken.

2.1 | Hoe ziet de fashion retailer dit probleem?

Om een goed beeld te geven over de verschillende problemen die fashion retailers ervaren met hun voorraden, hebben wij iedere fashion retailer ook naar het inkoopproces gevraagd. Door informatie te vergaren over het inkoopproces is het mogelijk om te bepalen of er al eerder een probleem ontstaat dan wanneer de voorraden al in de winkels liggen. Wanneer deze voorraden dan geleverd zijn hebben wij de fashion retailers gevraagd hoe hun visuele merchandising tot stand komt. Als vervolg vraag hierop hebben wij de fashion retailers gevraagd wat zij doen wanneer een collectie niet goed loopt. Hieruit kwamen voornamelijk antwoorden voort die de voorraadproblemen goed in kaart brachten. Nadat de fashion retailers hierover uitleg hadden gegeven, hebben wij hen gevraagd naar hoe zij zelf een oplossing zagen voor dit probleem.

In de komende paragrafen gaan wij in op de problemen bij fashion retailers met één filiaal. Uit privacy overwegingen zullen wij geen namen noemen van de geïnterviewden en ook niet van de winkels. Wij zullen refereren naar de geïnterviewden door hen de namen **retailer 1** en **retailer 2** te geven.

Retailer 1 heeft een familiebedrijf van ongeveer 1500m². Het is een weidewinkel gelegen in een klein dorp met slechts 400 inwoners. Het is een dames- en heren kledingwinkel.

Retailer 2 heeft een eenmanszaak van ongeveer 75 m². Het is een kleine damesmodezaak gelegen in het centrum van een dorp met 26.000 inwoners.

2.1.1 | Inkoop

Retailer 1

Retailer 1 heeft een groot familiebedrijf en tot op de dag van vandaag wordt het ook nog gerund door het grootste deel van de familie. De inkoop wordt onderverdeeld over verschillende categorieën: heren, dames, jeans en trend. Over deze categorieën worden de budgetten ieder seizoen verdeeld. Voor iedere categorie is een andere inkoper aangewezen en dit verloopt al jaren op deze manier. De inkoop gaat verder via de traditionele goederenstroom en er wordt in het seizoen wat budget overgehouden voor aankoop. Retailer 1 probeert door het seizoen heen regelmatig bij te bestellen bij zijn leveranciers. Sommige leveranciers doen meer moeite dan anderen door bijvoorbeeld een lijst te sturen met daarop alle winkels die deze artikelen hebben besteld. Op deze manier kan retailer 2 zelf contact op nemen met deze winkels om te kijken of zij het desbetreffende artikel nog wel op voorraad hebben.

Retailer 2

Retailer 2 heeft een eenmanszaak en doet dan ook zelf de gehele inkoop. Ook deze verloopt via de traditionele goederenstroom. Hier ondervindt retailer 2 al de eerste problemen. Omdat retailer 2 een relatief kleine winkel heeft is het moeilijk om ook klein in te kopen. Zo koopt retailer 2 in bij een leverancier die werkt met grote maatbogen waarvan de gehele maatboog moet worden ingekocht. Het voordeel hiervan is wel dat de inkoop relatief goedkoop is. Het nadeel hiervan is dat de kans groot is dat er een deel van de collectie niet verkocht wordt in een seizoen. Omdat retailer 2 ook inkoop bij Franse merken is bijbestellen vaak een probleem. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat een

jurkje wel bijbesteld kan worden maar dat deze helemaal uit Parijs moet komen. Dit betekent hoge verzendkosten en vaak lange wachttijden.

2.1.2 | Voorraden

Retailer 1

Retailer 1 is dus al regelmatig bezig om 'nee' verkopen te voorkomen. Wanneer hijzelf een artikel niet meer op voorraad heeft, probeert hij via zijn leverancier alsnog aan dit artikel te komen. Retailer 1 heeft samen met nog 15 andere weidewinkels afspraken om onderling verkoopprijzen uit te wisselen. Dit houdt in dat deze 15 retailers onderling grotendeels dezelfde merken inkopen en dus makkelijk onderling voorraden van elkaar kunnen overnemen. Naast dat zij onderling contact met elkaar houden om 'nee' verkopen te voorkomen, hebben zij ook gezamenlijk een webshop. Hier verkopen zij gezamenlijk hun voorraden. Deze retailer is dan ook aangesloten bij Euretco. Dankzij Euretco kan retailer 1 zijn verkoopgegevens delen binnen zijn groep bij Euretco en zo ook zien hoe andere retailers ervoor staan.

Retailer 2

Retailer 2 ondervind momenteel nog niet de voordelen die retailer 1 al wel heeft. Retailer 2 is ook niet aangesloten bij een inkoopcombinatie en komt dus minder in contact met andere retailers. Zoals al eerder genoemd ondervindt retailer 2 verschillende problemen met de voorraad. Aan de ene kant dat zij niet veel kan inkopen omdat de winkel relatief klein is. Aan de andere kant móet zij ook groot inkopen om kwantumkorting te krijgen. Het gevolg van te weinig inkopen betekent dan ook relatief veel 'nee' verkopen. Het gevolg van grote voorraden inkopen betekent eerder overschotten. Wanneer er sprake is van een overschot, en dit wordt vroegtijdig erkend, dan wordt er actie ondernomen. Wanneer een artikel niet goed loopt wordt er op de eerste plaats binnen de winkel mee geschoven. Daarnaast heeft retailer 2 een uitverkoop kast in de winkel staan waar artikelen halverwege het seizoen al met korting worden aangeboden.

2.1.3 | Problemen

Retailer 1

Een van de problemen die retailer 1 op dit moment ervaart, is de bereidheid tot samenwerking. Dit probleem ligt niet bij retailer 1 zelf, maar voornamelijk bij andere retailers binnen de branche. Retailer 1 heeft vooruitstrevende ideeën over een landelijke samenwerking van retailers. Echter is niet iedere retailer bereid om zijn cijfers met de rest van Nederland te delen. Het probleem ligt volgens retailer 1 dan ook bij de conservatieve denkwijze van veel retailers. Iedereen zit in hetzelfde schuitje maar nog steeds is niet iedereen bereid om elkaar te helpen. Daarnaast zijn er nog steeds maar weinig retailers die hun problemen erkennen en hulp willen.

Retailer 2

Als voornaamste probleem komt bij retailer 2 de 'nee' verkoop naar voren. Doordat retailer 2 smal inkoopt is er van veel artikelen maar één maat op voorraad. Zoals in bovenstaande paragrafen al staat beschreven is er vaak niet de mogelijkheid om halverwege het seizoen nog bij te bestellen. Het is voor retailer 2 ook geen optie om alles groot in te kopen. Hiermee zou zij een veel te groot voorraadrisico lopen. Doordat retailer 2 weinig contact heeft met andere retailers heeft zij dus ook nog niet de mogelijkheid om onderling gegevens uit te wisselen.

2.1.4 | Samenwerking

Retailer 1

Retailer 1 steekt al erg veel energie in samenwerking met andere retailers. Naast dat hij al een gezamenlijke webshop heeft en onderling gegevens uitwisselt, doet hij nog meer. Zo neemt hij samen met 9 andere retailers deel aan een benchmark. Deze benchmark is een initiatief van Euretco. Dit houdt in dat retailer 1 samen met 9 andere retailers iedere week alle verkoopcijfers met elkaar uitwisselen. Deze 9 retailers hebben allemaal ongeveer hetzelfde soort winkel waardoor zij goed kunnen vergelijken hoe zij er zelf voorstaan. Retailer 1 staat dus op alle fronten open voor samenwerking met andere retailers en ook leveranciers.

Retailer 2

Retailer 2 is nog niet zo ver op het gebied van samenwerking. Op dit moment is er voor retailer 2 alleen samenwerking met leveranciers. Zo kan retailer 2 bij uitzondering een voorraad omruilen wanneer deze niet goed verkoopt in de winkel. Dit is echter lang niet bij alle leveranciers mogelijk. Wel staat retailer 2 open voor samenwerking met andere retailers.

2.1.5 | Oplossingen

Retailer 1

Omdat retailer 1 heel vooruitstrevend is op het gebied van samenwerking, ziet hij ook genoeg opties om tot een oplossing te komen. Als eerste opties zou retailer 1 graag een samenwerking aangaan met zijn leveranciers. Retailer 1 vindt dat er veel minder schakels moeten zitten tussen de retailers en de merken. Een van de opties zou zijn om vanuit het merk een soort 'community' te starten, exclusief voor zijn dealers. Dit met als doel om minder voorraadoverschotten en minder 'nee-verkopen' te krijgen. Daarnaast zou retailer 1 graag zien dat de merken zelf de voorraden in de winkel gaan bijhouden. Dit houdt in dat de merken aan het begin van het seizoen een budget krijgen van de retailer en hiermee zelf bepalen wat er in de winkels hangt. Gedurende het seizoen kan de collectie in de gaten worden gehouden. Zo kunnen slow-movers teruggehaald worden en fast-movers aangevuld worden. Het doel hiervan is dat het belang van goede verkoopcijfers ook bij de merken een betekenis krijgt. Als laatste optie zou retailer 1 ook graag gaan samenwerken met andere retailers in clusters. Hiermee bedoelt hij kleine groepen retailers die onderling op voorraadniveau samenwerken.

Retailer 2

Uit voorgaande paragrafen is al gebleken dat retailer 2 nog niet veel ervaring heeft op het gebied van samenwerken met andere retailers. Echter geeft ook retailer 2 aan erg geïnteresseerd te zijn in samenwerking op voorraadniveau. Retailer 2 is nog wel wat huiverig om al haar gegevens te delen met de gehele modebranche. Wel zou zij openstaan om haar gegevens met een kleine groep retailers te delen met een soortgelijke winkel. Zij zou graag zien dat zij de mogelijkheid had om nog aan extra voorraad te komen zonder dat zij deze bij de leverancier moet bestellen. Dit vooral omdat het vaak heel omslachtig is om halverwege het seizoen bij te bestellen, als het überhaupt al mogelijk is. Daarnaast is zij ook erg geïnteresseerd in het delen van cijfers binnen deze kleine groep om zo te kunnen vergelijken hoe het gaat. Retailer 2 geeft wel heel duidelijk aan dat zij zo een soort samenwerking niet aan zou willen gaan met haar buurvrouw. Het is voor haar belangrijk dat er een gepaste afstand zit tussen de winkels waar zij mee zou samenwerken. Dit om extra concurrentie te voorkomen.

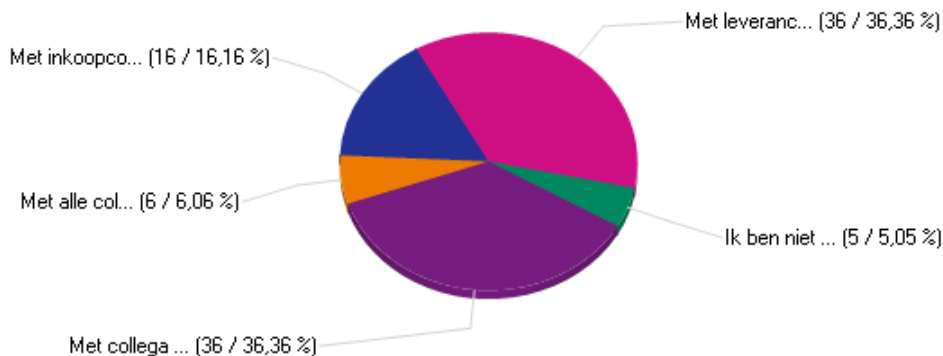
2.2 | Hoever wil de fashion retailer gaan om tot een oplossing te komen?

Om een goed beeld te krijgen hoe de bereidheid onder fashion retailers is om samen tot een oplossing te komen, hebben wij enquêtes afgenomen. Deze enquêtes hebben wij verspreid onder een groep retailers met een bereik van ongeveer 750 fashion retailers. Hierin hebben wij geen onderscheid gemaakt tussen de grootte van winkels, het aantal winkels of de ligging van de winkel. Helaas hebben wij erg weinig respons gekregen op deze enquête. Van de 750 fashion retailers die de mogelijkheid hadden om deze in te vullen hebben slechts 50 dit daadwerkelijk gedaan. 150 van de 750 fashion retailers zijn wel aan de enquête begonnen maar hebben deze niet afgerond. Omdat wij toch van 50 retailers en de geïnterviewde retailers respons hebben gekregen zullen wij deze resultaten toch verwerken in deze paragraaf.

2.2.1 | Vrijgeven van cijfers

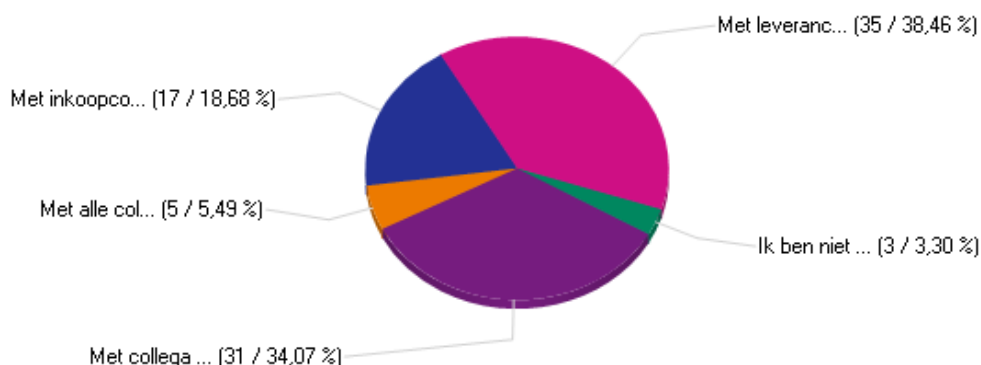
In de enquête hebben wij retailers gevraagd of zij bereid zouden zijn om verkoopgegevens en voorraadgegevens te delen binnen de branche. Deze vragen hebben wij opgenomen in de enquête om te peilen of retailers bereid zijn om specifieke cijfers openbaar te maken voor de branche. Vanuit branche organisatie CBW-MITEX hebben wij vernomen dat veel retailers hier niet toe bereid zijn. Middels de enquête konden wij peilen hoever de retailer wil gaan als het gaat om cijfers delen binnen de branche.

1. In hoeverre bent u als retailer bereid verkoopgegevens te delen binnen de branche? (meerdere antwoorden mogelijk)



- | | |
|--|-------|
| a. Met collega fashion retailers waar ik al bekend mee ben en die ik vertrouw. | 36,4% |
| b. Met alle collega fashion retailers binnen Nederland; | 16,1% |
| c. Met inkoopcombinaties; | 16,2% |
| d. Met leveranciers/merken; | 36,4% |
| e. Ik ben niet bereid mijn voorraadgegevens met iemand binnen de branche te delen. | 5,1% |

2. In hoeverre bent u als retailer bereid voorraad gegevens te delen binnen de branche? (meerdere antwoorden mogelijk)



a. Met collega fashion retailers waar ik al bekend mee ben en die ik vertrouw.	34,1%
b. Met alle collega fashion retailers binnen Nederland;	5,5%
c. Met inkoopcombinaties;	18,7%
d. Met leveranciers/merken;	38,5%
e. Ik ben niet bereid mijn voorraadgegevens met iemand binnen de branche te delen.	3,3%

Uit de enquête is dus gebleken dat het grootste deel van de respondenten wel bereid is om cijfers te delen binnen de branche. Wanneer het gaat over de verkoopcijfers, is 36,4% van de respondenten bereid om zowel hun verkoopgegevens te delen met bekende retailers als met leveranciers en merken. Op een derde plaats komen de inkoopcombinaties. Dit heeft waarschijnlijk ook te maken met het feit dat lang niet alle retailers zijn aangesloten bij een inkoopcombinatie.

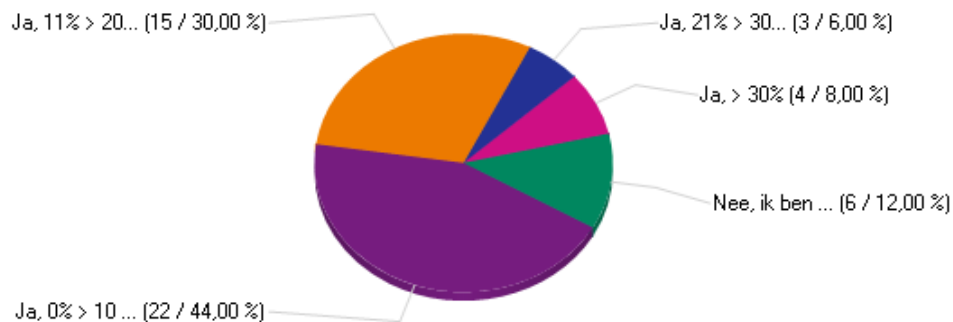
Wanneer het gaat over de voorraadgegevens zien we slechts geringe verschillen tussen de eerste en de tweede keus van de retailers. Wanneer het gaat over voorraadgegevens willen 38,5% van de retailers delen met leveranciers en merken. Op de tweede plaats zien we bekende collega retailers staan met 34,1%. Deze verschillen tegenover het delen van de verkoopgegevens zijn niet erg groot. De verklaring dat voorraadgegevens liever met leveranciers en merken worden gedeeld is niet vreemd. Retailers hebben al een diepere band met leveranciers en merken als het gaat om het delen van voorraadgegevens. Leveranciers en merken weten immers al wat retailers bij hen hebben ingekocht aan het begin van het seizoen. In zekere zin kunnen we dus zeggen dat retailers al een deel van de voorraadgegevens deelt met hun leveranciers en merken. Hierdoor zal de stap kleiner zijn om de rest van de gegevens ook met leveranciers en merken te gaan delen.

Wanneer wij de resultaten van de verkoopgegevens en de voorraadgegevens gaan vergelijken, zien we duidelijke overeenkomsten. In beide gevallen hebben de retailers een duidelijke voorkeur om hun gegevens te delen met bekende collega retailers en leveranciers en merken. Dit is een positieve uitkomst voor de bereidheid tot samenwerking. Uit deze resultaten blijkt dat er de bereidheid is om aan een samenwerking mee te werken, zowel op verticaal als op horizontaal niveau, wanneer het gaat om het delen van cijfers.

2.2.2 | Het voorkomen van 'nee-verkopen'

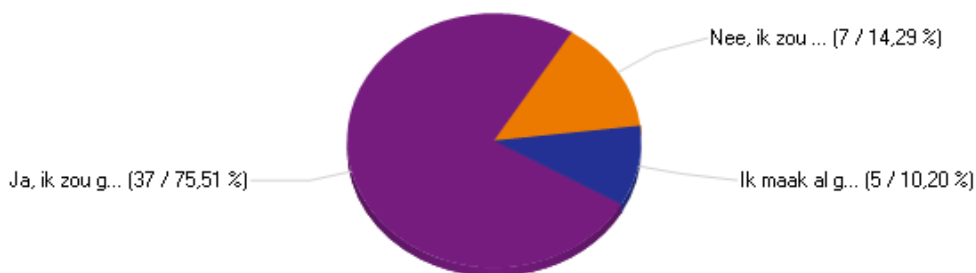
In de voorgaande paragrafen is al eerder gebleken dat 'nee' verkopen een terugkerend probleem zijn voor veel retailers. Met deze voorkennis hebben wij twee vragen opgenomen in de enquête die in relatie staan tot 'nee' verkopen. Eerst hebben wij de retailers gevraagd of zij bereid zouden zijn een deel van de winstmarge in te leveren om een 'nee-verkoop' te voorkomen. Daarop aansluitend hebben wij de retailers gevraagd of zij interesse zouden hebben om te kunnen interfiliëren. De relatie tussen deze twee vragen is dan ook hoeveel moeite en geld zij er voor over zouden hebben om een 'nee-verkoop' te voorkomen. Het gevolg daarvan is dat er een klant wordt behouden.

3. U heeft de mogelijkheid om een klant een maat 38 aan te bieden die u zelf niet meer op voorraad heeft. Bent u dan bereid om van dit artikel een percentage van de winst in te leveren om zo een 'nee-verkoop' te voorkomen?



a. Ja, 0% > 10 %	44,0%
b. Ja, 11% > 20%	30,0%
c. Ja, 21% > 30%	6,0%
d. Ja, > 30%	8,0%
e. Nee, ik ben niet bereid om een percentage van mijn winstmarge in te leveren om 'nee-verkopen' tegen te gaan.	12,0%

4. Keten bedrijven kunnen goederen interfiliëren tussen filialen omdat ze in alle filialen dezelfde merken verkopen. Zou u als fashion retailer willen interfiliëren met collega retailers binnen Nederland die dezelfde merken verkopen als u?



a. Ja, ik zou gebruik willen maken van interfiliëren met collega fashion retailers binnen Nederland.	75,5%
b. Nee, ik zou geen gebruik willen maken van interfiliëren met collega fashion retailers binnen Nederland.	14,3%
c. Ik maak al gebruik van interfiliëren.	10,2%

Uit de vragen blijkt dat het grootste deel van de retailers bereid is om extra moeite te doen om een 'nee-verkoop' te voorkomen. 44,0% is bereid om 0 >10% van de winstmarge in te leveren om een 'nee-verkoop' te voorkomen en zo de klant te behouden. 30,0% van de retailers is bereid om hiervoor 11 > 20% van de winstmarge in te leveren. De bereidheid is dus aanwezig, alleen is het grootste deel van de retailers niet bereid om een aanzienlijk deel van de winstmarge in te leveren om de klant te behouden. Hieruit kunnen wij opmaken dat het hoofddoel van de retailers op dit moment nog steeds een zo hoog mogelijke winstmarge behalen is. Op dit vlak ontbreekt het nog aan het lange termijn denken bij veel retailers. Het risico van een 'nee-verkoop' is dat een klant nooit meer terug keert naar de winkel. Dit betekent op de lange termijn vaak verloren omzet.

Wanneer we gaan kijken naar de vraag of retailers zouden willen interfiliëren krijgen we hele andere resultaten. 75,5% van de retailers zou gebruik willen van interfiliëren met collega fashion retailers binnen Nederland. De reden dat veel retailers hier gebruik van willen maken heeft waarschijnlijk veelal ook te maken met eigen belang. De mogelijkheid tot interfiliëren brengt voor de retailers zelf ook een aantal voordelen met zich mee. Door middel van interfiliëren is het niet alleen mogelijk om een 'nee-verkoop' te voorkomen. Naast het voorkomen van een 'nee-verkoop' kan een retailer zo ook met voorraden schuiven die juist slecht verkopen. Het risico hiervan is echter wel dat de retailer alleen nog vanuit het eigen belang gaat handelen en dat samenwerking niet het hoofddoel is.

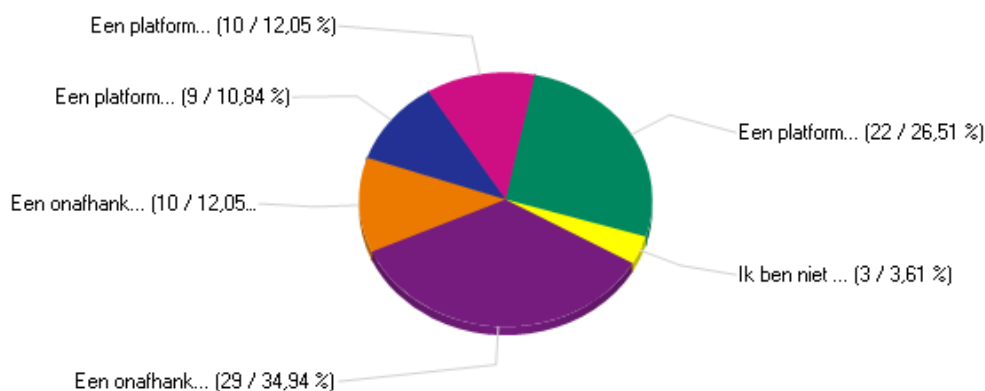
De conclusie die we hieruit kunnen trekken is dat niet alle retailers op een lijn zitten wanneer het gaat over winstmarge inleveren en interfiliëren. Slechts 8,0% van de retailers is bereid om 30% of meer van de winstmarge in te leveren om een 'nee-verkoop' te voorkomen. Dat terwijl het grootste

gedeelte van de retailers wel zou willen interfiliëren. Aan het interfiliëren zitten onlosmakelijk kosten verbonden voor bijvoorbeeld het vervoer. Daarnaast profiteren retailers die een maat overnemen van het feit dat een andere retailer al die tijd het voorraadrisico heeft genomen. De bereidheid tot het vinden van een oplossing staat nog niet boven het verkrijgen van een zo hoog mogelijke winstmarge op dit moment. Gelukkig is slechts 12% van alle retailers niet bereid om iets van de winstmarge af te staan. Hieruit kunnen we opmaken dat het grootste gedeelte van de retailers dus wel bereid is om "iets" van de winstmarge af te staan om een 'nee-verkoop' te voorkomen.

2.2.1 | Samenwerkingsvormen

Om gezamenlijk tot een oplossing te komen is het belangrijk om te weten welke vorm van samenwerking voor de meeste retailers toegankelijk is. Wanneer een retailer bijvoorbeeld geen automatiseringssysteem gebruikt is dit voor hem geen toegankelijke vorm van samenwerking. Om erachter te komen wat voor de meeste retailers wel een toegankelijke vorm van samenwerking is hebben wij deze vraag in de enquête opgenomen.

- 5. In de ideale situatie is er de mogelijkheid om met uw mede fashion retailers voorraden uit te wisselen door middel van een platform (interfiliëren). Dit om 'nee-verkopen' te voorkomen en producten met een zo hoog mogelijke marge te verkopen. Wat is voor u de meest toegankelijke vorm van deze samenwerking? (meerdere antwoorden mogelijk)**



- | | |
|--|-------|
| a. een onafhankelijk online platform waar u zelf kunt bepalen met welke merken u zou willen deelnemen? | 34,9% |
| b. Een onafhankelijk online platform waar u doormiddel van uw automatiseringssysteem uw voorraadgegevens deelt met andere retailers? | 12,1% |
| c. | |
| d. Een platform aangeboden door een inkoopcombinatie als Euretco of Deco? | 10,8% |
| e. Een platform aangeboden door brancheorganisatie CBW-Mitex? | 12,1% |
| f. Een platform aangeboden door een van uw merken of leveranciers? | 26,5% |
| g. Ik ben niet bereid mee te werken aan een dergelijk platform. | 3,6% |

De resultaten van bovenstaande vraag wijzen uit dat de meest toegankelijke vorm van samenwerking een onafhankelijk platform is. De voorkeur gaat voor 34,9% van de retailers uit naar een onafhankelijk platform waarbij zij zelf kunnen bepalen met welke merken zij willen deelnemen. Als we kijken naar de tweede meest gekozen optie is een platform aangeboden door merken of leveranciers. 26,5% van de retailers kiest voor deze optie. Omdat wij hier uit zijn gegaan van een betrouwbaarheid van 95% en een nauwkeurigheidsmarge van 75%, kunnen de uitkomsten van deze vraag afwijken met 11,9%. De link die we hier zien tussen deze twee voorkeuren gaat duidelijk uit naar de merken. Zoals we al eerder zagen bij vraag 1 en 2 ging ook daar de voorkeur uit naar een samenwerking met leveranciers en merken.

Dit is een positieve ontwikkeling in de bereidheid om gezamenlijk tot een oplossing van het probleem te komen. Zoals we in voorgaande paragrafen al beschreven, gaf ook retailer 1 aan een vorm van samenwerking te willen ontwikkelen met leveranciers en merken. Hieruit kunnen we dus concluderen dat er vraag is naar een platform in samenwerking met een leverancier of merk. Een groot gedeelte van de respondenten gaf ook aan een samenwerking aan te willen gaan met bekende collega retailers. Hieruit kunnen wij concluderen dat de oplossing voor het voorraadprobleem moet worden gezocht in een samenwerking tussen zowel retailers onderling als leveranciers en merken.

3 | Hoe gaan andere spelers binnen de modebranche met voorraadbeheer om?

Voor ons onderzoek hebben wij naast fashion retailers, ook andere spelers binnen de branche benaderd over het onderwerp voorraadbeheer. In dit hoofdstuk maken wij onderscheid tussen filiaal bedrijven, leveranciers en overkoepelende organisaties als CBW-MITEX en Euretco. Wij hebben hier wederom gekozen voor half gestructureerde interviews. Al onze topics konden op deze manier vrij besproken worden. Dit hoofdstuk begint met de filiaalbedrijven die wij gesproken hebben. Daarna komen de leveranciers aan bod. Gevolgd door de kijk van overkoepelende organisaties en tot slot hoe er met dit zelfde probleem wordt omgegaan in andere branches. Wij zullen in de aankomende paragrafen geen namen noemen van de geïnterviewden en van de bedrijven. Wij zullen refereren naar de geïnterviewden door deze 1, 2 en 3 te noemen.

3.1 | Hoe zien filiaalbedrijven het voorraadprobleem binnen de keten?

Voor deze deelvraag hebben wij met drie filiaalbedrijven gesproken. Deze worden respectievelijk als filiaalbedrijf 1, 2 en 3 besproken.

Filiaalbedrijf 1: Als eerste hebben wij gesproken met een groot Nederlands filiaalbedrijf. Het bedrijf heeft 47 winkels in Nederland en ook nog eens 13 in België. Naast 60 eigen filialen, produceert dit bedrijf ook een private label in China. Het bedrijf verkoopt kleding in het middensegment en is voornamelijk trendvolger. Wij hebben hier gesproken met de hoofd inkoopster damesmode.

Filiaalbedrijf 2: Filiaal 2 is een filiaalbedrijf voor herenmode, zowel casual als formeel. Deze keten is gevestigd in het midden en zuiden van het land en bestaat uit 10 filialen. Wij hebben hier gesproken met de co-owner.

Filiaalbedrijf 3: Dit bedrijf bestaat uit 16 filialen waar damesmode casual wordt verkocht. Deze filialen zijn verspreid door het midden van het land. Zij produceren ook een private label dat ook nog in 15 andere winkels in Nederland wordt verkocht. Wij hebben hier gesproken met de eigenaresse/inkoopster.

3.1.1 | Inkoop

Filiaalbedrijf 1

De inkoop bij dit bedrijf is vooral gebaseerd op budgetten. Het bedrijf heeft veel filialen, zowel grote als kleine filialen, dus het is heel belangrijk dat er niet teveel of te weinig van een merk wordt ingekocht. Het bedrijf kiest er heel bewust voor om een collectie van een merk in te kopen waar de consument vertrouwd mee is. Er wordt altijd een stuk van het budget achtergehouden voor bijkoop in het seizoen zelf. Naast de opgestelde budgetten komt er ook een stuk onderbuikgevoel van de inkopers bij kijken. Niet alle trends zijn al op de beurs zichtbaar, dus de inkopers moeten er ook gevoel voor hebben.

Zij proberen steeds meer budget over te houden voor bijkoop in het seizoen. Dit is echter ook sterk afhankelijk van de flexibiliteit van de merken. Steeds meer merken gaan meedoen aan extra collecties binnen het seizoen maar helaas nog niet allemaal. Voor retailers is dit prettig omdat zij zo minder snel met 'outdated' collecties komen te zitten. Daarnaast hoeven zij niet al een jaar van tevoren te beslissen hoe de gehele collectie eruit komt te zien. Hierdoor lopen zij ook minder risico om verkeerde keuzes te maken.

Filiaalbedrijf 2

De inkoop bij filiaal 2 gebeurt aan de hand van budgetten. Tijdens het seizoen stuurt dit bedrijf elke maandag de doorverkoop cijfers van een bepaald merk door aan de leverancier. Zo weet de leverancier tijdens het seizoen al of het merk goed loopt of niet. De leverancier heeft dan ook de mogelijkheid om in te spelen op de slow- en fast-movers. Daarnaast vraagt dit filiaal bedrijf

voorafgaand aan de inkoopafspraken een selectie te maken met de goed lopende styles. Zo kunnen zij snel een keuze maken als ze op inkoop zijn.

Filiaalbedrijf 3

Bij dit bedrijf wordt er aan het begin van elk seizoen een bezoek gebracht aan de Modefabriek. Ook gaan zij elk seizoen naar het 'What's next' event van Euretco om trends te ontdekken. Aan de hand hiervan wordt een trendanalyse gemaakt. Hieruit worden budgetten opgesteld aan de hand van de verkoop van voorgaande seizoenen. Naast het inkopen van merken ontwerpt dit bedrijf ook een eigen label. Dit doen zij ook aan de hand van de trendanalyse. Deze collectie bestaat voornamelijk uit tops die altijd als 'van - voor' artikelen worden verkocht.

3.1.2 | Voorraad

Filiaalbedrijf 1

Wanneer de voorraad binnenkomt bij het distributiecentrum, wordt deze verdeeld over de filialen. Er wordt altijd een deel van de voorraad in het distributiecentrum achtergehouden zodat winkels later nog wat bij kunnen bestellen. Hoe de collecties verdeeld worden over de filialen, is van meerdere factoren afhankelijk. Bijvoorbeeld of het een groot of klein filiaal is en of het filiaal in het noorden of zuiden van het land is gelegen.

Wanneer een collectie niet goed loopt in een winkel wordt er vaak door de storemanagers contact opgenomen met het hoofdkantoor. Daarnaast worden alle artikelen regelmatig nagelopen en als hieruit blijkt dat ze niet goed lopen dan wordt er actie ondernomen. Ook al loopt een collectie niet goed, het is niet mogelijk om een merk helemaal weg te halen uit een winkel. Vanwege deze reden wordt er veel gebruik gemaakt van interfiliëren. Het is ook afhankelijk van de visuele merchandise in de winkels.

Filiaalbedrijf 2

De voorraad voor de 10 winkels ligt deels in het distributie centrum en deels bij de winkels zelf. Sommige leveranciers leveren rechtstreeks aan de winkels om de artikelen zo snel mogelijk in de winkels te kunnen verkopen. Dit willen zij in de toekomst steeds verder doorvoeren door middel van EDI. Met dit idee gaan zij een pilot opzetten waarin een winkel wordt geopend met alleen maar shop-in-shops. De verkoop ligt dan in handen van dit bedrijf en de voorraad en aanvulling van goederen ligt bij de merken. Als deze pilot zijn vruchten afwerpt zal dit concept overgenomen worden door de andere filialen.

Filiaalbedrijf 3

De voorraad van dit bedrijf wordt in het distributiecentrum gehouden. Hier komen alle goederen binnen en worden vanuit daar verstuurd naar alle winkels. De voorraad van de webshop wordt ook geput uit de voorraad van de winkels. Als een filiaal een bepaald artikel niet meer op voorraad heeft kan er naar het hoofdkantoor gebeld worden. Deze gaat dan kijken in welke filialen dit artikel nog op voorraad is en zorgt dan dat het artikel naar het desbetreffende filiaal wordt verstuurd.

3.1.3 | Samenwerking

Filiaalbedrijf 1

Dit bedrijf werkt voornamelijk samen tussen filialen en het hoofdkantoor. Zo is er elke week contact met de verschillende filialen. Deze filialen geven ook zelf aan wanneer er bepaalde artikelen slecht lopen en wat ze daar dan aan kunnen doen. Verder wordt er steeds meer samengewerkt met verschillende leveranciers. Zo proberen leveranciers meerdere collecties te leveren zodat er het hele seizoen door nieuwe goederen in de winkels hangen.

Filiaalbedrijf 2

Binnen dit bedrijf wordt er op verschillende manieren samengewerkt. Er wordt in de pilot samengewerkt met veel merken. Deze merken staan in voor de voorraad, het bedrijf zelf voor de verkoop. Daarnaast wordt er samengewerkt tussen filialen onderling. Deze kunnen onderling interfiliëren. Verder is dit bedrijf vertegenwoordigd bij het ketenoverleg bij CBW-MITEX. Dit is de enige vorm van samenwerking met een onafhankelijke partij.

Filiaalbedrijf 3

Bij dit bedrijf wordt er samengewerkt met leveranciers. Zo hebben zij afspraken over de levering, bijvoorbeeld dat winterse artikelen pas later in het seizoen komen wanneer deze beter verkoopbaar zijn. Ook worden zij soms benaderd door andere retailers of zij een bepaald product nog op voorraad hebben. Dan werken zij af en toe samen met andere retailers. Er wordt tussen filialen onderling weinig samengewerkt. Alle interfilieringen worden via het hoofdkantoor gedaan. Alle herverdelingen ook.

3.1.4 | Problemen

Over het algemeen ervaren deze filiaalbedrijven op dit moment weinig problemen met voorraadoverschotten en 'nee-verkopen'. Alle partijen proberen dit tegen te gaan door interfiliering en herverdeling. Een van de bedrijven laat wel merken dat er in Nederland continu uitverkoop is. Dit is niet positief voor het winkelbeeld. Er zijn altijd rekken of vakken met uitverkoop of mid-season sale. Dit is niet bevorderlijk voor de producten zonder korting.

3.1.5 | Hoe zien filiaalbedrijven het voorraadprobleem bij kleinere zelfstandige ondernemers?

De filiaalbedrijven staan positief tegenover samenwerking tussen kleine zelfstandige ondernemers. Deze fashion retailers denken dat een systeem waardoor deze kleinere ondernemingen zonder filialen zouden kunnen interfilieren de 'nee-verkopen' zal verminderen. Doordat zij dit zelf als positief ervaren. Ook denken zij dat kleinere ondernemingen goed kunnen bestaan naast deze grote filiaalbedrijven. De collecties zijn anders en de sfeer van de winkels ook. Zij zien zelf deze kleine ondernemingen niet als concurrentie maar als collega's waar zij eventueel consumenten naar kunnen doorsturen.

3.2 | Hoe zien overkoepelende organisaties het voorraadprobleem bij retailers?

Deze paragraaf beschrijft hoe overkoepelende organisaties als CBW-MITEX (branche organisatie) en Euretco (inkoopcombinatie) tegenover het voorraadprobleem bij retailers staan. Bij beiden organisaties hebben wij gesproken met medewerkers die samenwerken met bepaalde accounts binnen de modebranche.

1. Euretco: is een inkoopcombinatie voor zowel mode (dames, heren, kinder etc.), sport en wonen. Euretco heeft door middel van gezamenlijke inkoop als doel kwantum korting te bedingen bij leveranciers. Euretco is onlangs gefuseerd met Intres, een andere grote inkoopcombinatie van Nederland.

2. Retailpay: is een organisatie deels van Euretco, deels van Intres. Retailpay is verantwoordelijk voor al het betalingsverkeer tussen retailers, Euretco, Intres en leveranciers. Daarnaast houdt Retailpay zich bezig met het betalingsverkeer van webshops van de leden van Euretco en Intres.

2. CBW-MITEX: is de brancheorganisatie voor ondernemers in de woon-, mode-, schoenen- en sport branche. Zij behartigen de belangen van hun leden.

3.2.1 | Inkoop

Euretco

Door gezamenlijke inkoop bij retailers ontvangen deze kwantum korting. Euretco heeft geen zicht op wat de retailers inkopen, hier zijn de retailers geheel vrij in.

Retailpay

Retailpay heeft niks te maken met inkoop van retailers. Zij ontvangen de facturen van leveranciers en verwerken deze zo dat retailers deze moeten betalen aan (Euretco) retailpay.

CBW-MITEX

CBW-MITEX heeft niks te maken met de inkoop van retailers. Wel gaven zij aan dat de inkoop nog steeds op een traditionele manier gaat waardoor het juiste artikel niet op het juiste moment op de juiste plaats is. Daarnaast is er nog de macht bij grote retailers als Zara. Zij hebben veel macht bij hun leveranciers, vooral met betalingen. Dit is niet gunstig voor de kleinere retailers. Kleine retailers hebben vaak 30 dagen om hun facturen te betalen. Terwijl grote spelers als bijvoorbeeld Zara vaak 90 dagen heeft om te betalen.

3.2.2 | Voorraad

Euretco

Over de voorraad bij winkeliers kan Euretco weinig zeggen. Zij hebben hier geen gegevens van. Wel kunnen zij iets zeggen over de verkoop. Euretco werkt met een aantal leden met een benchmark om verkoop- en omzetgegevens te delen.

Retailpay

Retailpay heeft niks te maken met voorraden van retailers. Wat Retailpay wel doet is factureren aan retailers die onderling voorraden uitwisselen. Dit gebeurt tot dusver alleen bij alle Coach winkels in Nederland. Dit is een franchise organisatie die op verschillende plaatsen in Nederland zit. De winkels kunnen onderling contact opnemen met elkaar. De facturatie verloopt dan via Retailpay. De verzending en verzendkosten worden onderling besproken en afgehandeld.

CBW-MITEX

CBW-MITEX heeft ook niks te maken met voorraden bij retailers. Wel maken zij zich druk over de betalingen van voorraden. Doordat veel goederen worden geleverd via het traditionele goederen model krijgen veel retailers aan het begin van elk seizoen hun goederen geleverd. Hierdoor blijft de voorraad gedurende het hele seizoen hoog, waardoor de omzetsnelheid laag is en marges dalen.

3.2.3 | Samenwerking

Euretco

Euretco werkt met een benchmark. Een benchmark wordt gebruikt om ondernemingen onderling te vergelijken. In de benchmark worden ondernemingen niet alleen vergeleken met de concurrentie, maar ook met de behoefte van de afnemers. Hiermee wordt het mogelijk vast te stellen wat de kerncompetenties van de onderneming zijn. Welke kritieke succesfactoren de onderneming heeft en waar de onderneming achterloopt ten opzichte van de concurrentie, waardoor deze niet voldoet aan de afnemersbehoefte.¹⁴ Euretco is al 10 jaar bezig met het opzetten van een benchmark en heeft tot dusver 300 retailers die hieraan mee werken. Deze benchmark wordt verdeeld onder een bepaalde groep ondernemers die vergelijkbaar zijn met elkaar. Neem bijvoorbeeld Weidewinkels. Deze groep, bestaande uit negen winkels door Nederland, worden met elkaar vergeleken in de benchmark. Zo kunnen zij wekelijks zien hoe bepaalde merken en artikelgroepen worden verkocht bij vergelijkbare winkels. Retailers kunnen dan kijken waarom bepaalde artikelen niet goed worden verkocht in hun winkel en hier iets aan proberen te doen.

Het lastige bij deze manier van werken, is de codering van de artikelen. Elke onderneming werkt met een ander automatiseringssysteem. Euretco krijgt elke week alle verkoopgegevens van deze winkels binnen en moet deze dan handmatig decoderen. Pas als er gedecodeerd is kan er een vergelijking worden gemaakt.

Een ander voorbeeld van samenwerking tussen Euretco en leden onderling is de onlangs gelanceerde website. Deze website verkoopt, van de negen weidewinkels en nog 5 andere winkels in Nederland, de voorraad voor de webshop. Op deze manier hebben zij gezamenlijk een groter assortiment en zullen er minder 'lost sales' optreden.

Op de vraag of er een horizontale samenwerking mogelijk is tussen retailers gaf Euretco aan dat dit zeker mogelijk is. Er moet dan goed gekeken worden naar verkooppunten. Dit moet dan zo gerealiseerd worden dan er geen onderhandse handel ontstaat doordat retailers hun voorraden gaan verkopen aan winkeliers die niet gemachtigd zijn om dat merkt te verkopen.

¹⁴ S. Hollenson, Global marketing, a decision oriented approach, Pearson Education, 2007.

Retailpay

Retailpay is onderdeel van Euretco en Intres. Door de fusie tussen deze twee blijft Retailpay het betalingsverkeer regelen voor Euretco. Daarnaast heeft retailpay afspraken met Coach, zoals eerder genoemd, over facturatie en betalingen tussen franchisenemers onderling. Dit kan in de toekomst verder ontwikkeld worden geeft Retailpay aan.

CBW-MITEX

CBW-MITEX werkt samen met ondernemers om hun belangen te behartigen. Zij werken ook samen in een zogenaamd 'ketenoverleg'. Deze is opgesteld voor verschillende segmenten binnen de branche. Bijvoorbeeld kindermode en herenmode. Bij dit 'ketenoverleg' zijn verschillende partijen binnen de keten aanwezig. Zowel leveranciers, inkoopcombinaties en retailers zitten rondom een tafel. Hier wordt gepraat over problemen binnen de keten en hoe deze kunnen worden opgelost.

3.2.4 | Problemen

Euretco

Door de fusie met Intres is Euretco op dit moment de grootste inkoopcombinatie van Nederland. Met meer dan 2,400 retailers als leden. In de toekomst ziet Euretco meer samenwerking ontstaan. Er zijn veel mogelijkheden voor de ondernemers om samen te werken, maar de modewereld is lang niet zo transparant als bijvoorbeeld de parfumerie branche, waar alle marktaandeelen bekend zijn. Alles is mogelijk maar het heeft wel veel tijd nodig omdat ondernemers vaak niet open staan voor verandering en samenwerking.

Retailpay

Op dit moment is Retailpay bezig met het opzetten van het project 100% digitaal. Dit houdt in dat van elk artikel dat verkocht is aan een retailer, ook bekend is welk product dat daadwerkelijk was en hoeveel stuks en maten daarvan zijn verkocht. Op dit moment is alleen bekend wat het factuurnummer en het bedrag is. Als dit onderdeel geïmplementeerd is kan Retailpay en daarmee ook Euretco, precies zien wat welke retailer heeft ingekocht. Het probleem blijft dan nog steeds dat retailers andere coderingen gebruiken dan de leveranciers en dus ook als Retailpay. Hierdoor blijft de barrière om alle codering handmatig om te zetten.

CBW-MITEX

CBW-MITEX ziet samenwerken als oplossing voor de problemen die in de modebranche heersen (zie hoofdstuk 1). Transparantie is erg belangrijk. CBW-MITEX is al bezig met het opzetten van samenwerkingsverbanden en stimuleert dit dan ook erg.

3.3 | Hoe zien merken en leveranciers het voorraadprobleem bij retailers?

Voor ons onderzoek hebben wij met een aantal leveranciers gesproken. In deze interviews zijn onderwerpen als manier van inkopen, voorraad, automatisering en samenwerking besproken. In deze paragraaf zullen wij deze uitkomsten beschrijven.

Leverancier 1: is een leverancier van 13 damesmerken. Van een aantal merken is deze leverancier distributeur, voor andere agent in Nederland. Het klantenbestand van leverancier 1 bestaat uit 300 klanten.

Leverancier 2: is een leverancier van een damesmerk in Nederland. Dit merk ontwerpt, produceert en verkoopt het merk onder eigen beheer. Het klantenbestand van deze leverancier bestaat uit ongeveer 50 klanten.

3.3.1 | Inkoop

Leverancier 1

Bij dit bedrijf gebeurt de inkoop veelal aan de hand van budgetten. De leverancier geeft aan dat dit steeds meer gebeurt. Daarnaast komt gevoel bij het inkopen op de tweede plaats. Vooral veel 'boetiek' klanten kopen in op gevoel en weten precies wat een bepaalde klant van hun verwacht. Daarnaast vragen ook veel retailers de leverancier alvast een selectie te maken van goed verkopende styles, zodat zij een houvast hebben bij de inkoop. Dit is gunstig voor de leverancier, zo kan deze de inkoop sturen.

Leverancier 2

Werkt met een aantal styles die in verschillende kleuren te bestellen zijn. Alles sluit op elkaar aan en kan met elkaar worden gecombineerd. Zo is het voor de retailer makkelijk om een keuze te maken. De collecties zijn niet breed maar vooral diep. De leverancier gaf zelf aan dat het merk nog groeiende is en veel retailers het merk nog niet erg groot inkopen.

3.3.2 | Voorraden

Leverancier 1

Deze leverancier geeft aan graag te willen weten hoe de verkoop gaat bij retailers. Wat de slow-movers zijn en de fast-movers. Op deze manier kunnen zij, tot op zekere hoogte, proberen goederen om te ruilen om de verkoop te stimuleren. Van veel retailers krijgen zij deze gegevens, maar niet regelmatig. Daarnaast zijn er ook veel kleine retailers die niet geautomatiseerd zijn en dus geen inzicht hebben in de goedlopende artikelen. Deze leverancier gaf ook aan dat veel retailers deze gegevens niet willen blootgeven. De reden hiervoor is volgens de leverancier dat de retailer zijn machtspositie ziet verzwakken. De retailer heeft het gevoel dat door het delen van verkoopgegevens, hij tijdens zijn volgende inkoop afspraak minder kan eisen wanneer de verkoop het vorige seizoen slecht is gegaan.

Leverancier 1 houdt tot op zekere hoogte ook bij welke retailer styles heeft die niet goed lopen. Als zij van andere retailers hoort dat zij een tekort hebben dan bemiddelen zij tussen deze voorraden. De facturatie gaat dan in overleg met beide retailers en deze regelen dit onderling. De leverancier geeft aan dat dit beter en sneller kan.

Daarnaast heeft deze leverancier van een aantal merken voorraad. Dit is niet dusdanig veel dat er het hele seizoen lang kan worden aangevuld waar nodig is.

Leverancier 2

Deze leverancier heeft kleding op voorraad waardoor retailers artikelen kunnen bijbestellen. Ook kunnen er goederen worden omgeruild.

3.3.3 | Samenwerking

Leverancier 1

Zou graag beter willen samenwerken met hun retailers. Door meer gegevens te delen zouden de lijntjes korter kunnen worden. Zo kan er sneller ingespeeld worden op slow-movers en fast-movers.

Zij geven eerlijk aan dat zij op dit moment niet in de gelegenheid zijn dit zelf op te pakken. Doordat het een klein bedrijf is hebben zij hun handen vol aan de huidige taken. Zij staan open voor een oplossing via een andere partij.

Leverancier 2

Deze leverancier heeft een online systeem waarop retailers bijbestellingen kunnen plaatsen. Ook kunnen zij hier voorraden op aanbieden die niet goed lopen. De leverancier gaf aan dat dit nog in de kinderschoenen staat. Zij werken al een jaar met dit systeem maar de retailer maakt er weinig gebruik van. Tijdens ons bezoek aan deze leverancier hebben wij dit systeem kunnen bekijken. Hierin was te zien dat retailers alleen items kunnen bijbestellen die zij al eerder hadden besteld. Ook kan een retailer zijn voorraden aanbieden maar dit is alleen zichtbaar voor de leverancier. Zo kan hij eerst proberen dit zelf op te lossen door middel van een omruiling uit hun eigen voorraad. Wij zagen dit als valkuil van dit systeem. Doordat de aangeboden voorraad alleen zichtbaar is voor de leverancier, en niet voor de andere retailers, is het programma niet transparant. Zo worden eerst de voorraden van de leverancier opgemaakt en pas later wordt er gekeken of er onderling tussen retailers iets kan worden gewisseld. Daarnaast bleek dat de retailers weinig uitleg hebben gekregen over dit systeem waardoor er veel onduidelijkheden zijn en er weinig gebruik van wordt gemaakt. Wat opviel was dat de leverancier vooral veel informatie wilde van de retailer, maar daar weinig voor terug gaf.

3.3.4 | Problemen

de leveranciers geven aan open te staan voor samenwerking op welk niveau dan ook binnen de keten. Wel zitten er haken en ogen aan. Het eerste punt zijn de betalingen. Als een retailer 1 zijn voorraad verkoopt aan retailer 2 maar retailer 1 heeft zijn facturen nog niet betaald aan de leverancier, van wie krijgt de leverancier dan zijn geld? Daarnaast moet parallel verkoop tegengehouden worden. Er moeten duidelijke afspraken gemaakt worden door alle deelnemende partijen.

De oplossing voor de voorraadproblemen zien beide leveranciers in een platform waar deze voorraden op verhandeld kunnen worden. Leverancier 1 ziet dit het liefst gebeuren door een onafhankelijk platform of door een inkoopcombinatie. Leverancier 2 houdt dit het liefst in eigen beheer. Deze wil hun huidige online platform optimaliseren zodat het toegankelijker wordt voor de retailer.

Conclusie | Deel 1

Door de onregelmatige seizoenen en de traditionele goederen stroom, zijn veel retailers niet in staat om het juiste artikel op het juiste moment in de winkel te hebben. Hierdoor ontstaan 'lost sales' en zullen er gedurende het hele seizoen veel voorraden zijn waardoor liquiditeitsproblemen ontstaan. Retailers blijven aan het einde van het seizoen zitten met 'outdated' collecties die moeilijk, en soms, onverkoopbaar zijn. Hierbij is de rol van de veranderende consument niet te onderschatten. Deze winkelt steeds meer online en oriënteert zich beter.

Doel: het juiste artikel op het juiste moment op de juiste plek!

Hoever wil de fashion retailer gaan om tot een oplossing te komen?

Naar aanleiding van de interviews en de enquêtes die wij hebben afgenomen, zijn hier een aantal interessante uitkomsten uitgekomen. Door middel van de interviews met retailer 1 en retailer 2 zijn wij erachter gekomen dat niet iedere retailer met dezelfde problemen kampt. Retailer 1 gaf aan al aardig op weg te zijn naar een samenwerking met collega retailers. Retailer 1 is aangesloten bij een inkoopcombinatie en is op deze manier in contact gekomen met collega retailers. Voor retailer 1 is het problematisch dat nog lang niet al zijn collega retailers dezelfde instelling hebben. De bereidheid tot samenwerking en het delen van gegevens is nog gering. Om deze reden is retailer 1 erg geïnteresseerd in een platform om zowel informatie te kunnen uitwisselen als de mogelijkheid tot interfiliëren.

Retailer 2 is niet aangesloten bij een inkoopcombinatie en ondervindt als grootste probleem het hoge aantal 'nee-verkopen'. Mede doordat retailer 2 niet aangesloten is bij een inkoopcombinatie komt zij minder vaak in contact met collega retailers. Alle extra voorraad die zij in het seizoen wil bijkopen moet zij proberen bij te bestellen bij haar leveranciers. Hier zitten vaak lange wachttijden en hoge kosten aan verbonden. Om deze reden is retailer 2 erg geïnteresseerd in de mogelijkheid om te kunnen interfiliëren met collega retailers.

Door deze resultaten mee te nemen in de opzet van de enquête konden wij breder gaan onderzoeken hoe andere retailers hierover denken. De respons die wij hebben gekregen op de enquête was echter gering. Door veel retailers is geen interesse getoond in een onderzoek over voorraadproblemen en samenwerking. Het doel van een samenwerking is echter om ook zelf initiatief te tonen en bereid zijn om elkaar te helpen. Dit is ook gebleken uit de respondenten die wel hebben deelgenomen aan de enquête. Hierdoor is de eerste schifting al gemaakt. Het zou zo kunnen zijn dat maar een klein deel van de retailers daadwerkelijk mee wil werken aan een samenwerkingsverband. Dit zullen wij ook meenemen in de komende hoofdstukken van het onderzoek.

De resultaten die wij wel hebben verwerkt hebben uitgewezen dat de voorkeur van veel retailers uitgaat naar een samenwerking met collega's, leveranciers en merken. Het hoofddoel van de meeste retailers ligt echter nog steeds wel bij het behalen van winst op korte termijn. Maar een klein deel van de retailers is bereid om een aanzienlijk deel van de winst in te leveren om zo een klant op lange termijn te behouden.

Hieruit kunnen we concluderen dat er kleinschalig behoefte is naar een samenwerking op zowel horizontaal als verticaal niveau. Het is dus mogelijk om een samenwerkingsverband in de vorm van een platform op te zetten. Veel retailers hechten waarde aan een samenwerking met hun leveranciers en merken. Deze zullen dan ook betrokken moeten worden in een samenwerkingsverband. Wat betreft een samenwerking met collega fashion retailers liggen deze twee dicht bij elkaar. Een leverancier of merk heeft een netwerk van retailers onder zich die gewoonlijk niet met elkaar in contact worden gebracht. Door middel van een platform is het mogelijk om een driehoekssamenwerking op te zetten tussen retailers, merken en leveranciers. In het volgende hoofdstuk zullen wij onderzoeken hoe de bereidheid tot samenwerking is bij andere spelers binnen de branche.

Hoe gaan andere spelers binnen de modebranche met voorraadbeheer om?

Uit alle hoeken van de modebranche zijn retailers en andere spelers binnen de branche bezig met het voorraadprobleem. Binnen filiaal bedrijven hebben zij zo hun eigen manier van voorraadbeheer. Er kan geïnterfileerd worden en vaak bestaan er outlets waar 'outdated' collecties als nog worden verkocht.

Brancheorganisaties en inkoopcombinaties zijn ook bezig met dit onderwerp. Beide partijen bespreken dit met hun leden. Door middel van samenwerkingsverbanden proberen zij steeds een stap in de juiste richting te zetten om ook op voorraadniveau samen te werken. Dit is vooralsnog niet gerealiseerd.

Ook leveranciers zijn met dit probleem bezig. Door betere communicatie gedurende het seizoen proberen leveranciers in te spelen op 'slow movers' en waar mogelijk de 'fast movers' aan te vullen. Ook de leveranciers zijn bereid om mee te werken aan een vorm van samenwerking.

DEEL | 2

4 | In hoeverre is het mogelijk om een samenwerking te realiseren?

Om daadwerkelijk een concreet plan te kunnen schrijven om het voorraadprobleem op te lossen, is het belangrijk om te onderzoeken in hoeverre dit mogelijk is. Hiermee wordt bedoeld hoe retailers er mentaal tegenover staan, of dit juridisch, economisch en technologisch gezien haalbaar is. Voordat er een concreet plan kan worden geschreven moet worden onderzocht of al deze aspecten voor zowel de retailers als de uitvoerders haalbaar zijn. Ter ondersteuning zullen wij gebruik maken van het FOETSJE-model. Het FOETSJE-model is een model om de haalbaarheid van verschillende strategieën te testen. In dit hoofdstuk zullen wij puntsgewijs drie verschillende strategieën gaan testen. Hierbij nemen wij de volgende aspecten mee: financieel, organisatorisch, economisch, technologisch, sociaal, juridisch en ethisch.

4.1 | Strategieën

Uit zowel de enquête als de interviews met verschillende retailers en organisaties, is gebleken dat een samenwerking op zowel horizontaal als verticaal niveau gewenst is. Naar aanleiding van de enquêtes en de interviews kunnen wij drie verschillende strategieën gaan testen. De eerste strategie vindt alleen plaats op horizontaal niveau. De tweede strategie is gebaseerd op een verticale samenwerking en de derde strategie is zowel op horizontaal als verticaal niveau.

Strategie 1 horizontaal: Een onafhankelijk online platform waarbij fashion retailers uit het hele land, met alle merken die zij voeren kunnen deelnemen. Het doel hiervan is om fashion retailers met elkaar in contact te brengen zonder dat zij hiervoor bij hun leveranciers of merken hoeven aan te kloppen.

Strategie 2 verticaal: Een platform opgezet door een merk of leveranciers waar fashion retailers die dat merk voeren zich kunnen aansluiten. Het doel hiervan is om fashion retailers die dezelfde merken voeren via hun leverancier of merk in contact te brengen met elkaar.

Strategie 3 horizontaal en verticaal: Een online onafhankelijk platform in samenwerking met merken en leveranciers. Retailers uit het hele land kunnen zich hierbij aansluiten met alle merken. Merken en leveranciers kunnen zich hierbij ook aansluiten om met de retailers informatie uit te wisselen over hun merk. Het platform handelt verder alleen als onafhankelijk tussenpersoon. Het doel hiervan is om retailers met elkaar in contact te brengen en met merken en leveranciers. .

In paragraaf 4.2 wordt per onderdeel van het FOETSJE-model beschreven wat de haalbaarheid is per strategie. Hierbij wordt niet de volgorde aangehouden zoals gebruikt bij het originele FOETSJE-model, maar een volgorde die logischerwijs op het onderzoek aansluit. De haalbaarheid wordt getoetst aan de hand van de enquête uitslagen, interviews en gevonden deskresearch beschreven in de hoofdstukken 1, 2 en 3. Per onderdeel worden er per strategie punten toegekend van 1 (laagst haalbare) tot 5 (hoogst haalbare). Deze punten worden aan het einde van de paragraaf in een tabel gezet. Aan de hand van deze tabel wordt er berekend welk van de strategieën het meest haalbaar is en zal worden uitgewerkt in hoofdstuk 5.

1 Zeer slecht	2 Slecht	3 Neutraal	4 Goed	5 Zeer goed
---------------	----------	------------	--------	-------------

4.2 | Het FOETSJE-model

4.2.1 | Sociaal

Past het plan binnen de sociale doelstellingen van de organisatie? De sociale doelstelling van dit onderzoek is om fashion retailers die gezamenlijk dezelfde voorraadproblemen ondervinden bij elkaar te brengen. Deze fashion retailers vallen allemaal in dezelfde sociale categorie. Dit houdt echter alleen in dat zij gezamenlijke eigenschappen hebben. Deze sociale groep heeft geen interactie en communiceert niet met elkaar. Vaak zijn zij zich er niet eens van bewust dat zij een gezamenlijk probleem hebben. Het doel is dan ook om deze fashion retailers onder een organisatie te scharen om hen zo met elkaar in contact te brengen. Door deze fashion retailers samen te brengen in een organisatie ontstaat er vaak een gemeenschappelijk belang. Dit is essentieel om een samenwerking te kunnen opzetten.¹⁵

De resultaten die uit de enquête kwamen gaven twee richtingen aan. De meeste retailers willen een samenwerking aangaan via een onafhankelijk platform waar zij zelf kunnen kiezen met welke merken zij deelnemen. Deze optie kreeg 34,9% van de stemmen. Dit is echter geen overtuigende meerderheid, namelijk 26,5% van de retailers koos voor een samenwerking met hun leveranciers en merken. Bij deze vraag waren meerdere antwoorden mogelijk. De meerderheid kiest dus voor een onafhankelijk platform maar samen met de merken en leveranciers wordt er wel een overtuigende meerderheid behaald. Wanneer er een combinatie kan worden gerealiseerd van deze twee ontstaat er een meerderheid van 61,4%. De sociale doelstelling van het onderzoek is om zoveel mogelijk fashion retailers die dezelfde voorraadproblemen ondervinden bij elkaar te brengen. Om zoveel mogelijk retailers bij elkaar te brengen zou een combinatie van deze twee een goede optie kunnen zijn.

Wanneer we gaan kijken naar de bereidheid van de fashion retailers om mee te werken aan een oplossing, zien we toch teleurstellende resultaten. De enquête voor dit onderzoek is verspreid onder ongeveer 750 retailers waarvan slechts 50 retailers de enquête ingevuld hebben. Bijna 160 retailers zijn wel aan de enquête begonnen maar hebben deze niet afgemaakt. Dit aspect is ook belangrijk om mee te nemen als we kijken naar de sociale doelstellingen van de organisatie. Om zoveel mogelijk retailers bij elkaar te brengen is er in eerste instantie ook initiatief vanuit de retailers zelf nodig. Hier speelt het korte termijn denken van veel retailers weer een rol. Om tot een oplossing te komen moet er eerst informatie vanuit de branches worden verzameld om tot een realiseerbare oplossing te komen. Echter zijn de fashion retailers, die de enquête wel hebben ingevuld, veelal positief over een samenwerking. Het is dus mogelijk dat hier de eerste schifting al is gemaakt tussen retailers die bereid zijn om samen tot een oplossing te komen en de retailers die hier minder waarde aan hechten.

Wanneer het gaat over samenwerken met een merk of leverancier gaf leverancier 1 in voorgaand hoofdstuk al aan graag meer informatie te ontvangen van de retailers. Leverancier 1 is al in de positie om te bemiddelen wanneer het gaat over voorraden tussen retailers onderling. Hieruit kunnen we opmaken dat bij een aantal retailers de vertrouwensband met de leverancier al dusdanig is, dat zij gegevens willen delen. Leveranciers zouden een streepje voor kunnen hebben wanneer het gaat over inzicht in voorraadbeheer van de retailer. Hierdoor krijgt de leverancier meer inzicht in artikelen die wel of niet goed lopen en kan hierop inspelen. Dit kan een voordeel zijn voor de retailers zodat zij tijdens het seizoen nog met voorraden kunnen schuiven. Echter geeft leverancier 1 ook aan dat veel retailers bang zijn om hun machtspositie te verliezen tegenover hun leveranciers. Een platform via een merk of leverancier brengt dus zowel voordelen als nadelen met zich mee voor de retailers.

Haalbaarheid per strategie

Strategie 1 horizontaal: Het doel van een horizontale strategie is om zoveel mogelijk retailers onderling met elkaar in contact te brengen. Het sociale doel van de organisatie is om zoveel mogelijk retailers met elkaar in contact te brengen maar wel om zo het voorraadprobleem op te lossen. Om het voorraadprobleem op te lossen is bereidwilligheid tot samenwerking nodig. Naar aanleiding van de respons van de fashion retailers is gebleken dat deze bereidwilligheid niet altijd

¹⁵ Hoeksema K. & Van der Werf S. *Sociologie voor de praktijk, Een inleiding in de sociologie voor het hbo, Couthino, 2004.*

aanwezig is. Omdat retailers onderling over het algemeen weinig contact met elkaar hebben is het moeilijk om deze link te leggen. Daarnaast is het risico groot dat bij een horizontale samenwerking de retailers vooral deelnemen vanuit eigen belang. Het is niet de bedoeling dat retailers alleen maar deelnemen om voorraden kwijt te raken, er moeten ook voorraden worden overgenomen. Aan de hand van deze argumenten beoordelen wij deze strategie met een: 2

Strategie 2 verticaal: Het doel van een samenwerking op verticaal niveau is om retailers met merken en leveranciers in contact te brengen. Deze vorm van samenwerking brengt belangen vanuit beiden kanten met zich mee. Leveranciers en merken kunnen iets betekenen voor retailers en andersom. Echter zitten hier ook nadelen aan. Fashion retailers zijn toch angstig om gegevens met hun leveranciers en merken te delen omdat zij zo hun machtspositie kunnen kwijtraken. Sociaal gezien is deze strategie haalbaar omdat er wederzijdse belangen aan verbonden zijn. Wanneer we gaan kijken naar de praktische uitvoering zal dit moeilijk zijn vanwege de terughoudendheid van de retailers. Aan de hand van deze argumenten beoordelen wij deze strategie met een: 3

Strategie 3 horizontaal & verticaal: De horizontale en verticale samenwerking heeft als doel om zowel retailers onderling als merken en leveranciers met elkaar in contact te brengen. Deze strategie komt op sociaal gebied het meest overeen met het doel van de organisatie. Bij deze strategie worden zoveel mogelijk retailers met elkaar in contact gebracht om, via verschillende wegen, het voorraadprobleem op te lossen, doordat er van beiden kanten belangen zijn. Retailers die bang zijn om hun machtspositie te verliezen kunnen ervoor kiezen om alleen met retailers contact te houden. Retailers die open staan voor samenwerking met zowel leveranciers als retailers hebben de mogelijkheid om via verschillende kanalen te communiceren. Zelfs leveranciers en merken kunnen informatie uitwisselen over bijvoorbeeld een retailer die beiden merken voert in zijn winkel. Hierdoor kunnen zowel de retailers als de merken en leveranciers zelf kiezen op welk niveau zij willen samenwerken. Aan de hand van deze argumenten beoordelen wij deze strategie met een: 5

Op het onderdeel sociaal is er als volgt gescoord:

Strategie	Sociaal	Totaal
1 horizontaal	2	2
2 verticaal	3	3
3 horizontaal & verticaal	5	5

4.2.2 | Organisatorisch

Is de strategie organisatorisch haalbaar? Organisatorisch gezien is het doel om zoveel mogelijk fashion retailers op het gebied van voorraadbeheer, op een praktische manier, met elkaar in contact te brengen. Uit voorgaande hoofdstukken is al gebleken dat het moeilijk is om fashion retailers bereid te krijgen om met elkaar samen te gaan werken. Om deze reden is het organisatorische aspect erg belangrijk om een samenwerking te realiseren. Doordat veel retailers zelfstandig ondernemers zijn, regelen zij veelal alles voor hun onderneming zelf. Het is dus belangrijk om een organisatie op te zetten waarbij fashion retailers de vrijheid behouden die zij al hebben. In de vorige paragraaf kwam al naar voren dat veel fashion retailers wel in dezelfde sociale categorie zitten maar zich hier niet bewust van zijn. Het organisatorische doel moet dus op de eerste plaats zijn dat de fashion retailers beseffen dat zij een gezamenlijk belang hebben. Hierbij staat communicatie centraal. De fashion retailers moeten met elkaar in contact gebracht worden, communiceren, afspraken maken en monitoren. Hiervoor is een overkoepelende organisatie nodig die deze aspecten in goede banen zal leiden en overzicht kan houden.

Om een goed overzicht te krijgen van de aspecten die nodig zijn om een goede organisatie op te zetten moet eerst naar de doelgroep worden gekeken. In de enquête hebben wij retailers de volgende vragen gesteld: Hoeveel verkoopvloeroppervlakte bedraagt uw winkel? Hoeveel FTE's heeft u in dienst? Wat is uw leeftijd? Aan de hand van de uitkomsten van deze vragen kunnen wij kijken welke strategie organisatorisch het beste bij deze retailers past.

Het grootste gedeelte van de respondenten, 61,2%, heeft 1>3 FTE's in dienst. Hiervan zullen de

meeste retailers een kleinere winkel hebben met maar een filiaal. 18,4% van de deelnemende retailers heeft 10> FTE'ers in dienst. Hieronder zullen onder anderen weidewinkels en filiaalbedrijven vallen. Wanneer we gaan kijken naar het verkoopvloeroppervlakte van de retailers zijn er de volgende resultaten uitgekomen. 29,2% van de retailers heeft een verkoopvloeroppervlak van 0m² > 100m². Met 27,1% staat 501> op een tweede plaats. De tussenliggende antwoorden bevinden zich ook vlakbij de nummers een en twee. De verschillen zijn hier dus relatief klein. Hieruit kunnen we opmaken dat er ook grote winkels hebben deelgenomen aan de enquêtes. Niet alleen kleine retailers zijn geïnteresseerd in een samenwerking. Wanneer we gaan kijken naar de leeftijden van de deelnemende retailers komen we op een gemiddelde leeftijd van 46 jaar. De jongste retailer is 25 en de oudste retailer is 60 jaar. Van deze retailers weten we in ieder geval dat zij online geïnteresseerd zijn omdat zij de enquête online hebben ingevuld. Uit de enquêtes kunnen we dus opmaken dat er niet een specifieke groep retailers heeft deelgenomen aan het onderzoek. Om een goede organisatie op te zetten is het een optie om de retailers op te delen in clusters, aangezien er geen groepen retailers ondervertegenwoordigd zijn.

Organisatorisch gezien is het makkelijk als de organisatie de belangen van slechts een groep behartigt. Door de retailers op te delen in clusters, bijvoorbeeld de grootte van de winkel, kunnen de belangen per cluster bekeken worden. Wanneer er ook een samenwerking met leveranciers en merken wordt aangegaan kunnen er verstrengelde belangen ontstaan. Bij een horizontale en verticale samenwerking fungeert het platform slechts als onafhankelijk tussenpersoon. Hierbij is weinig controle over wat er daadwerkelijk onderling wordt afgesproken. Om een goed overzicht te houden en te kunnen monitoren wat er gebeurt, is een duidelijke taakverdeling nodig. Organisatorisch gezien moet er op verschillende niveaus van samenwerking toezicht worden gehouden en eventueel worden ingegrepen wanneer het mis gaat. Dit kan het beste worden gerealiseerd wanneer alle deelnemers van het platform hetzelfde doel nastreven.

Haalbaarheid per strategie

Strategie 1 horizontaal: wanneer de retailers onderling een samenwerking aangaan doen zij dit allemaal met hetzelfde doel. Bij een horizontale samenwerking is geen sprake van verplichtingen tegenover de leveranciers of merken. Wanneer retailers samen zouden gaan werken in clusters worden de belangen per cluster extra uitgelicht. Een groep weidewinkels heeft weer andere belangen dan een groep retailers met een kleine boetiek. Daarnaast wordt het groepsgevoel versterkt wanneer deze retailers onderling binnen een vertrouwde groep informatie kunnen delen. Dit groepsgevoel is een belangrijk aspect wanneer het gaat om samenwerken. Bij deze horizontale samenwerking kan de organisatie makkelijk monitoren en overzicht houden op de verschillende clusters. Aan de hand van deze argumenten beoordelen wij deze strategie met een: 4

Strategie 2 verticaal: bij een verticale samenwerking is er sprake van belangen van beide kanten. Zowel de retailers als de leveranciers en merken hebben verschillende belangen. Ondanks dat zij elkaar nodig hebben om hun doelen te bereiken, hebben zij geen gezamenlijk doel. Doordat zij geen gezamenlijk doel hebben is het organisatorisch gezien moeilijker om op een partij te focussen. Ondanks dat de organisatie in eerste instantie opgezet zal worden om de belangen van de retailers te behartigen, kan de organisatie geen "kant" kiezen. Om een samenwerking soepel te laten verlopen zal voor beiden partijen, organisatorisch gezien, een ander systeem moeten worden opgezet. Aangezien de retailers hier minder met elkaar in contact zullen komen, zijn zij afhankelijk van de merken en leveranciers. De merken en leveranciers zullen dan ook meer moeten monitoren en sturen zodat de communicatie onderling soepel verloopt. Aan de hand van deze argumenten beoordelen wij deze strategie met een: 2

Strategie 3 horizontaal & verticaal: om een goed lopend organisatorisch plan neer te leggen voor zowel retailers onderling als leveranciers en merken, moeten alle kanten van de samenwerking bekeken worden. Bij deze vorm van samenwerking zal er, organisatorisch gezien, een soort driehoeksverband ontstaan. Zowel retailers onderling, retailers met merken en leveranciers en merken en leveranciers onderling, zullen gaan samenwerken. Ondanks dat deze opzet meer tijd zal kosten worden hier uiteindelijk wel de belangen van alle partijen behartigt omdat het platform slechts als tussenpersoon zal fungeren. Echter is ook hier weer het risico dat het overzicht zoekraakt. Aan de hand van deze argumenten beoordelen wij deze strategie met een: 3

Strategie	Organisatorisch	Totaal
1 horizontaal	4	6
2 verticaal	2	5
3 horizontaal & verticaal	3	8

4.2.3 | Technologisch

Is de strategie technologisch uitvoerbaar? Technologisch gezien is het hoofddoel van de organisatie een platform dat geheel online realiseerbaar is. Welke aspecten zijn er nodig om dit te realiseren? Belangrijk is dat retailers bereid zijn tot samenwerken. Als deze bereidheid er is, moeten deze retailers over technologische middelen beschikken. Omdat er een online platform wordt gerealiseerd zullen retailers moeten beschikken over internet. Het moet voor iedereen toegankelijk zijn en makkelijk hanteerbaar. Technologisch gezien moet er een account kunnen worden aangemaakt om privacy te kunnen garanderen. Daarnaast moeten retailers continu kunnen uploaden zodat het aanbod up-to-date blijft. Dit kan ook gerealiseerd worden door een koppeling tussen automatiseringssysteem van de retailers en het online platform. Een ander technologisch aspect is bijvoorbeeld dat het platform voor zowel Windows als Apple gebruikers toegankelijk moet zijn.

Verder is het afhankelijk voor welke strategie er uiteindelijk gekozen wordt om te beslissen over welke aspecten retailers nog meer moeten voldoen. In de ideale situatie beschikken alle retailers in dit samenwerkingsverband over hetzelfde automatiseringssysteem en hanteren zij dezelfde decodering. Op deze manier kan er optimaal worden samengewerkt. Uit vorige hoofdstukken is gebleken dat dit nu nog niet het geval is.

Uit de enquête is gebleken dat 32,7% van de ondervraagde retailers gebruik maakt van het besturingssysteem ACA. Met 24,5% komt het besturingssysteem Softwear als tweede naar boven. Samen kiezen retailers voor 57,2% voor deze twee besturingssystemen, dit is een kleine meerderheid. Daarnaast geven 63,3% van de respondenten aan dat zij hun producten bij binnenkomst decoderen naar hun eigen systeem. 26,5% behoudt de codering gegeven door de leverancier. Doordat verschillende codes worden toegekend aan een bepaald product door verschillende retailers, wordt dit gezien als een obstakel voor een goedlopende samenwerking. Er kan dan bijvoorbeeld verwarring ontstaan of een bepaald product daadwerkelijk het product is wat een andere retailer zoekt. De vraag is hier dan: in hoeverre moet deze technologische samenwerking worden doorgevoerd?

Uit de enquêtes en interviews blijkt dat veel retailers openstaan voor een samenwerking. Veel geven hier aan een samenwerking te willen aangaan met leveranciers, collega's of een combinatie hiervan. Technologisch gezien kan dit via een koppeling tussen besturingssystemen of een online platform. Bij een koppeling tussen besturingssystemen is het nodig dat zowel retailers als leveranciers gebruik maken van hetzelfde besturingssysteem. Er kan dan een optie worden geïmplementeerd in het huidige systeem zodat er inzicht kan worden verkregen in voorraden bij de leveranciers en collega retailers. Daarnaast moet er op dezelfde wijze gecodeerd worden zodat hier geen miscommunicatie over ontstaat.

Als er gebruik wordt gemaakt van een online platform is het van belang dat er hetzelfde gecodeerd wordt. Zo kunnen retailers dagelijks doorgeven wat er verkocht is zodat het up-to-date blijft voor collega's of leveranciers. Hier hangt het dan van de sociale bereidheid van de retailers en leveranciers af of zij dagelijks deze gegevens zullen bijwerken. Wanneer dit niet het geval is belemmert dit de samenwerking. Bij een online platform kan er ook een koppeling worden gemaakt met verschillende besturingssystemen. Dit zal kostbaar en tijdrovend zijn. Op de lange termijn kan deze koppeling gerealiseerd worden als deze manier van samenwerken aanslaat. Maar ook hier geldt, voor welke technologische optie er wordt gekozen, de codering moet gelijk zijn om een goedlopende samenwerking te kunnen realiseren.

Haalbaarheid per strategie

Strategie 1 horizontaal: het doel van een horizontale samenwerking is om zoveel mogelijk retailers met elkaar in contact te brengen. Technologisch gezien zal dit gerealiseerd kunnen worden door een onafhankelijk online platform waar retailers met hun gevoerde merken aan kunnen deelnemen. Deze onafhankelijke partij zal zorgen dat alle zaken goed verlopen op het gebied van facturatie en voorraad. Het is hierbij belangrijk dat alle deelnemende retailers bereid zijn tot samenwerken en mee werken om dit platform up-to-date te houden. Uit de enquête blijkt dat 34,9% van de respondenten kiest voor de optie onafhankelijk online platform waar zij zelf kunnen bepalen met welke merken zij willen deelnemen. Aan de hand van deze argumenten beoordelen wij deze strategie met een: 5.

Strategie 2 verticaal: het doel van een verticale samenwerking is om leveranciers en retailers met elkaar in contact te brengen. Dit is technologisch haalbaar door een koppeling te maken met het besturingssysteem van de leveranciers en retailers. Op deze manier kan er altijd worden gekeken wat de voorraad is bij de leverancier en kan er worden bijbesteld. Echter zijn de belangen van de leverancier anders dan die van de retailer. Ook kan er vanuit de leverancier een platform worden opgezet waar zowel leverancier als retailers onderling gegevens kunnen uitwisselen en voorraden op pijl kunnen houden. De leverancier stuurt dit dan aan. Uit de enquête is gebleken dat 26,5% van de respondenten kiest voor deze optie. Op de lange termijn kan het op deze manier voorkomen dat retailers bij veel verschillende leveranciers werken met een soort gelijk systeem en het overzicht kwijt raken. Aan de hand van deze argumentatie beoordelen wij deze strategie met een 3.

Strategie 3 horizontaal en verticaal: horizontale en verticale samenwerking heeft als doel om zowel retailers onderling als merken en leveranciers met elkaar in contact te brengen. Technologisch is dat haalbaar door middel van een online onafhankelijk platform. Hierbij kunnen verschillende merken en leveranciers samenwerken met retailers uit het gehele land. Op deze manier kunnen zowel retailers onderling als leveranciers en retailers samenwerken om het voorraadprobleem tegen te gaan. Echter is dit technologisch gezien de lastigste optie. Zowel leveranciers als retailers moeten hun gegevens up-to-date houden. Beide partijen moeten motivatie tonen en elkaar stimuleren. Als partijen van elkaar kunnen zien of dit ook daadwerkelijk gebeurt kan dit positieve en negatieve gevolgen hebben. Omdat er veel partijen bij betrokken zijn moet iedereen dezelfde belangen hebben om deze manier van samenwerken tot een succes te brengen. Uit de enquête blijkt ook dat slechts 5,5% van de respondenten gegevens wil delen met retailers waar zij niet mee bekend zijn. Dit kan deze vorm van samenwerken op technologisch gebied ook belemmeren. Wanneer retailers of leveranciers niet goed omgaan met het bijwerken van voorraadgegevens, zal deze vorm van samenwerken lastig worden. Partijen moeten elkaar blijven stimuleren om dit technologische vlak van samenwerking te laten werken. Aan de hand van deze argumentatie beoordelen wij deze strategie met een 2.

Strategie	Technologisch	Totaal
1 horizontaal	5	11
2 verticaal	3	8
3 horizontaal & verticaal	2	10

4.2.4 | Economisch

Past de strategie binnen de economische doelstellingen van de organisatie? De economische doelstellingen van de organisatie gaan voornamelijk uit van de belangen voor de fashion retailers. Hiermee bedoelen wij dat de economische doelstellingen van de organisatie hetzelfde zijn als de belangen van de fashion retailers. Uit voorgaande hoofdstukken is gebleken dat de economische crisis de modebranche in het hart heeft geraakt, bij de fashion retailers. Het is op het moment moeilijk om alle voorraden voor het einde van het seizoen kwijt te raken tegen de gestelde winstmarge. Zoals bij iedere organisatie die niet op non-profit basis opereert, is ook voor de fashion retailers het hoofddoel om een zo hoog mogelijke winstmarge te behalen. De economische

doelstelling van de organisatie is dus om voor de fashion retailers een zo hoog mogelijke winstmarge te realiseren.

Het is echter moeilijk om te voorspellen of er op korte termijn verbetering in deze situatie zal optreden. De fashion retailers kiezen op dit moment veelal voor snelle winst en een manier om hun voorraden zo snel mogelijk kwijt te raken. Dit gebeurt meestal door al vroeg met de uitverkoop of andere kortingsacties te starten. Dit is ook logisch omdat er afgelopen jaar al veel retailers failliet zijn gegaan proberen retailers zo lang mogelijk het hoofd boven water te houden wachtend op betere tijden. Echter is het tot die tijd juist belangrijk om een faillissement voor te zijn. Belangrijke aspecten die hierbij komen kijken zijn onder anderen klantenbinding en kijken naar de lange termijn. Wanneer de retailers klanten aan zich weten te binden, zijn zij op de lange termijn in zekere zin verzekerd van een inkomen. Economisch gezien levert dit op de lange termijn een meer stabiele omzet op en een interessant klantenbestand. Dit klantenbestand kan de retailer dan weer gebruiken om inzicht te krijgen in de voorkeuren van zijn klanten. Voor leveranciers en merken is dit ook erg interessant. Over het algemeen hebben zij geen inzicht in de verkopen van retailers en weten dus ook niet welke artikelen wel of niet goed verkopen. Leveranciers en merken zijn dus afhankelijk van de informatie die zij krijgen van de retailers.

Haalbaarheid per strategie

Strategie 1 horizontaal: het doel van alle fashion retailers is om een zo hoog mogelijke winstmarge te behalen. Bij het onderdeel economisch hebben alle fashion retailers weer een gezamenlijk doel. Het lastige is alleen dat dit gezamenlijke doel juist concurrentie, in plaats van binding, oplevert. Economisch gezien zitten alle retailers dus in hetzelfde straatje. Aan de andere kant is het juist daarom belangrijk voor de retailers om te gaan samenwerken. Het risico is dat zij in elkaars vaarwater terecht komen maar dit risico moet worden genomen om gezamenlijk tot een oplossing te komen. Daarnaast kan een retailer er ook voor kiezen om bijvoorbeeld alleen samen te werken met retailers uit andere steden. Hierdoor hoeft een retailer niet samen te werken met een concurrent die een straat verder gevestigd is. Aan de hand van deze argumenten beoordelen wij deze strategie met een: 3

Strategie 2 verticaal: bij deze strategie delen de retailers en de leveranciers en merken een duidelijk gezamenlijk doel: winst maken. Het voordeel hier is dat zij elkaar daadwerkelijk nodig hebben om dit doel na te streven. Zonder merken en leveranciers kan een retailer niet inkopen en zonder deze retailer kunnen de merken en leveranciers niet bestaan. Dit geldt ook voor het klantenbestand dat op lange termijn kan worden opgebouwd. De merken en leveranciers zijn dan niet meer afhankelijk van de informatie die de retailers wel of niet willen loslaten. Doordat leveranciers en merken weten wat goed verkoopt kunnen zij hier de volgende seizoenen ook weer rekening mee houden. Dit komt op lange termijn zowel de retailers als de merken en leveranciers ten goeden. Aan de hand van deze argumenten beoordelen wij deze strategie met een: 5

Strategie 3 horizontaal & verticaal: het voordeel van een horizontale en verticale strategie ligt vooral bij de merken en leveranciers. Ondanks dat zij dezelfde economische doelen hebben zitten zij niet direct in elkaars vaarwater. Een merk of leverancier vertegenwoordigt een of meerdere merken vaak voor een grote regio of het hele land. Zij zijn dus geen directe concurrenten, zoals retailers dat zijn. Voor de retailers kan deze strategie zelfs een nog grotere bedreiging zijn omdat zij hier samenwerken met concurrenten en hun leveranciers. De informatie die zij verstrekken reikt dus nog verder dan bij alleen een horizontale samenwerking. Aan de hand van deze argumenten beoordelen wij deze strategie met een: 3

Strategie	economisch	Totaal
1 horizontaal	3	14
2 verticaal	5	13
3 horizontaal & verticaal	3	13

4.2.5 | Ecologisch/Ethisch

Past de strategie binnen de ecologische doelstelling van de organisatie? In eerste instantie heeft de organisatie geen direct belang bij ecologische doelstellingen. Zoals in voorgaande paragrafen al duidelijk is geworden behartigt de organisatie de belangen van de fashion retailers. Echter zijn er wel ecologische voordelen te behalen middels de organisatie. Doordat de organisatie zal bestaan uit een online platform wordt er zeer beperkt gebruik gemaakt van fysiek materiaal. Dit komt het milieu ten goeden.

Wanneer we het hebben over de ethische doelstellingen van de organisatie, hebben we het over de normen en waarden. Een van de hoofddoelen van de organisatie is om respectvol met zowel de fashion retailers als de producten om te gaan. Hierbij staan recht, plicht en verantwoordelijkheid centraal binnen de organisatie. Hierbij gaan wij ervan uit dat dit voor zowel de fashion retailers als de organisatie zelf geldt. Wanneer er dus door alle partijen aan deze eisen wordt voldaan, kunnen de ethische doelstelling behaald worden.

De ethische/ecologische doelstellingen van de organisatie verschillen niet per strategie. Voor welke strategie er uiteindelijk ook wordt gekozen deze moet hoe dan ook aan de ethische doelstellingen voldoen. Er is dan ook geen strategie die beter aansluit bij deze doelstellingen dan een andere. Om deze reden kennen wij dan ook alle drie de strategieën op dit punt een neutrale 3 toe.

Strategie	Ecologisch/ethisch	Totaal
1 horizontaal	3	17
2 verticaal	3	16
3 horizontaal & verticaal	3	16

4.2.6 | Juridisch

Is de strategie juridisch uitvoerbaar? Juridisch gezien is het doel om een juridisch verantwoord samenwerkingsverband te realiseren. Oftewel is het juridisch uitvoerbaar en wettelijk mogelijk. Een samenwerkingsverband is gemakkelijk op te stellen door middel van een samenwerkingscontract ook wel samenwerkingsovereenkomst¹⁶ genoemd. In het samenwerkingscontract moet een gezamenlijk doel worden verwoord. Zonder dit doel is er geen samenwerking mogelijk. Daarnaast is het juridisch van belang dat er wordt verwoord wat de rechten en plichten van de verschillende partijen zijn. Hierbij moet gedacht worden aan afspraken over marketing, licentie's, kennis en geld. Daarnaast is het belangrijk dat er wordt beschreven wat partijen moeten nalaten denk hierbij aan exclusiviteit.¹⁷

Binnen een samenwerking is geld een van de meest voorkomende redenen van geschillen tussen partijen. Hier moeten duidelijke afspraken over worden gemaakt in de overeenkomst. Denk bij deze organisatie aan een gedeelte afstaan van de winstmarge en de manier van facturatie.

Verder wordt er in de overeenkomst opgenomen voor welke periode de overeenkomst geldig is. Een overeenkomst is nooit voor altijd en heeft een bepaalde looptijd. Ook kan het zijn dat partijen op een moment verschillen in inzichten krijgen en de samenwerking moeten beëindigen. Een exit wordt altijd goed beschreven in een samenwerkingsovereenkomst. Hierin staat bijvoorbeeld beschreven hoe de overblijvende partners verder kunnen gaan en hoe de verlatende partner om moet gaan met vertrouwelijke informatie.

Uit de interviews kwam naar voren dat leveranciers, bij enige vorm van samenwerken, geld zaken strak besproken en vastgelegd willen hebben. Want hoe gaat het wanneer leveranciers nog openstaande facturen hebben bij een retailer en deze zijn of haar goederen alweer gaat verkopen aan een andere retailer? Deze kwesties moeten voorkomen worden en duidelijk worden vastgelegd in het samenwerkingscontract.

¹⁶ Wetteksten Hoger onderwijs 2010-2011, Noordhoff Uitgevers, Overeenkomst, art. 6:213 BW, 2010.

¹⁷ Meesterlijk advies, Opstellen van een samenwerkingscontract, geraadpleegd: 20 december 2012.

<http://www.meesterlijkadvies.nl/juridisch-advies-voor-ondernemers/specialisatie/contractenrecht/opstellen-samenwerkingsovereenkomst/>

Haalbaarheid per strategie

Strategie 1 horizontaal: het doel van een horizontale samenwerking is zoveel mogelijk retailers met elkaar in contact te brengen. Juridisch gezien is de haalbaarheid bij horizontale samenwerking het laagst. De onafhankelijke partij is hier verantwoordelijk voor het contractuele gedeelte en behoort deze dan ook te handhaven. In deze organisatie staan de belangen van de retailer bovenaan. Hier zal dan ook moeten worden bekeken of de contractuele verbintenis met het onafhankelijk platform niet in strijd is met het contract met de leverancier. Aan de hand van deze argumentatie beoordelen wij deze strategie met een: 2.

Strategie 2 verticaal: het doel van een verticale samenwerking is om leveranciers en retailers met elkaar in contact te brengen. Het is juridisch haalbaar doordat er, in tegenstelling tot de vorige strategie, hier geen contract in strijd is met de overeenkomst tussen leverancier en retailers. In dit samenwerkingsverband kan het huidige contract blijven bestaan en kan hier eventueel iets aan worden toegevoegd met betrekking tot voorraden en de marge hierop. Doordat de leverancier in dit samenwerkingsverband zelf de facturatie en creditnota's bijhoudt, kunnen er geen problemen ontstaan tussen retailer en leverancier. Zo zijn zij de schakel tussen retailers. Aan de hand van deze argumentatie beoordelen wij deze strategie met een: 5.

Strategie 3 horizontaal en verticaal: Horizontale en verticale samenwerking heeft als doel om zowel retailers onderling, als merken en leveranciers met elkaar in contact te brengen. Juridisch gezien is deze vorm van samenwerking realiseerbaar. Doordat zowel retailers onderling als leveranciers samenwerken hebben alle partijen zicht op de contracten. In dit samenwerkingsverband handhaaft de onafhankelijke partij de contracten en behartigt de belangen van zowel de leveranciers als de retailers. Doordat de onafhankelijke partij hier geen zicht heeft op de bestaande contracten tussen leverancier en retailer, zal deze vorm van samenwerken minder makkelijk te realiseren zijn dan strategie 2. Aan de hand van de argumentatie beoordelen wij deze strategie met een: 4.

Strategie	juridisch	Totaal
1 horizontaal	2	19
2 verticaal	5	21
3 horizontaal & verticaal	4	20

4.2.7 | Financieel

Is de strategie financieel uitvoerbaar? Is het financieel gezien mogelijk om de onderneming te starten? Hiermee wordt bedoelt, hoeveel kost het om een onderneming als deze op te zetten en hoeveel kost het voor zijn leden? Omdat een organisatie als deze nog niet voorkomt binnen de huidige modebranche, hebben wij geen vergelijkingsmateriaal. Als eerste is het belangrijk om een team te hebben dat de organisatie gaat leiden. Daarnaast moeten er leden zijn. Deze zullen in het begin van de organisatie risico's moeten nemen. Het is dan nog aftasten wat de precieze kosten gaan worden. De eerste fase van de organisatie zal een pilot moeten zijn. In deze fase zal worden gekeken of retailers die hieraan deelnemen bijvoorbeeld moeten betalen per deelnemend SKU¹⁸, of een deel van de marge afstaan wanneer een product daadwerkelijk wordt verhandeld met een collega of leverancier.

Tijdens de gevoerde interviews voor dit onderzoek blijkt dat retailers bereid zijn een deel van hun winstmarge in te leveren om 'nee-verkopen' te voorkomen. Wel laten zij weten niet te veel van hun winstmarge te willen afstaan. Dit komt voornamelijk doordat het onzekere tijden zijn met betrekking tot de financiële crisis. Ook omdat een oplossing, als in de drie eerder genoemde strategieën wordt beschreven, risico's met zich mee brengt.

¹⁸ SKU = Stock Keeping Unit, een verhandelbare eenheid (bijvoorbeeld een doos of pallet) die door afnemers in de keten besteld kan worden. De SKU is uniek identificeerbaar, bijvoorbeeld door een barcode. Een SKU kan meerder consumpteneenheden bevatten.

Uit de enquêtes blijkt dat 44% van de respondenten bereid is 0>10% van de winstmarge af te staan om 'nee-verkopen' te voorkomen. 33% is bereid 11>20% van de winstmarge af te staan. Dit is samen een grote meerderheid. Uit deze enquête blijkt dat 77% van de respondenten tussen 0>10% winstmarge zou willen afstaan. Van die 77% is nog eens 33% bereid tot de 20% winstmarge in te leveren om het voorraadprobleem op te lossen. Dit ziet er in een concreet voorbeeld als volgt uit:

Een jeans kost inkoop €96,15. Met een calculatiegetal van 2,6 wordt deze jeans voor €250,- verkocht in de winkel. De winst die op deze jeans wordt gemaakt is €153,85. Als een retailer 10% winstmarge moet inleveren op dit product is dat €15,38. Wanneer een retailer tot 20% winstmarge inlevert komt dit op €30,76.

Vergelijking

Om dit zelfde voorbeeld te vergelijken met het vroegtijdig beginnen met de uitverkoop hebben wij de volgende vergelijking opgesteld:

Jeans		Vroegtijdig uitverkoop	
Nee-verkoop tegengaan			
Inkoop :	€ 96,15	Inkoop:	€ 96,15
Verkoop:	€250,00	Verkoop:	€250,00
Winst:	€153,85	Winst:	€153,85
10% winst%	€ 15,38	30% korting:	€175,00
20% winst%	€ 30,76		

Nieuwe winst: €138,60 & €123,09 Nieuwe winst: € 79,00

Uit deze vergelijking is op te maken dat wanneer er tijdens het seizoen al wordt gekeken naar fast- en slow-movers, en het voorkomen van 'nee-verkopen', de uiteindelijke winst hoger is. Wanneer een retailer in het seizoen begint met kortingen tot 30% is te zien dat de uiteindelijke winst veel lager ligt dan wanneer deze artikelen nog vroegtijdig verhandeld kunnen worden met collega's of leveranciers.

Naast het inleveren van winstmarges, zal deze onderneming alleen kunnen bestaan door leden of door een van te voren bepaalde prijs per SKU. Wanneer een retailer dus bij deze organisatie wil, moet hij hiervoor een fee betalen of een afspraak maken over het aantal deelnemende SKU's. Dit maakt het mogelijk dat de onderneming kan bestaan.

Haalbaarheid per strategie

Strategie 1 horizontaal: het doel van een horizontale samenwerking is zoveel mogelijk retailers met elkaar in contact te brengen. Financieel gezien is deze manier van samenwerken het minst rendabel. Dit komt doordat alleen retailers onderling samenwerken. De onafhankelijke partij, die deze retailers ondersteunt en de orde handhaaft, zal waarschijnlijk in eerste instantie niet kunnen bestaan. De financiële middelen zijn dan te laag om deze in stand te houden en personeel te kunnen betalen. Aan de hand van deze argumentatie geven wij deze strategie een: 1

Strategie 2 verticaal: het doel van een verticale samenwerking is om leveranciers en retailers met elkaar in contact te brengen. Financieel gezien is deze optie haalbaar. De grootste valkuil bij deze strategie is dat de leverancier waarschijnlijk meer moet inleveren dan de retailer. De leverancier moet een programma of koppeling aanleveren dat goed functioneert. Dit is kostbaar. Daarnaast moet de leverancier ook zijn eigen voorraad kwijtraken. Hierdoor zal de leverancier minder snel retailers onderling stimuleren voorraden door te verkopen of te 'interfiliëren'. Hierdoor is het voor de leverancier wellicht minder interessant om deel te nemen aan deze samenwerking. Door deze argumentatie geven wij deze strategie een: 2

Strategie 3 horizontaal en verticaal: horizontale en verticale samenwerking heeft als doel om zowel retailers onderling als merken en leveranciers met elkaar in contact te brengen. Financieel gezien is dit de meest gunstige uitkomst. Doordat zowel collega's onderling als leveranciers met retailers kunnen communiceren, kan er worden ingespeeld op slow- en fast-movers, het tegengaan van 'nee-verkopen' en het vroegtijdig beginnen met de uitverkoop. Doordat er meerdere spelers uit de branche meewerken om deze strategie succesvol te maken, zullen er ook meer financiële middelen beschikbaar zijn. Uit de interviews en enquêtes en eigen bevindingen blijkt dat deze strategie het

meest rendabel zal zijn. Door deze argumentatie geven wij deze strategie een: 5

Strategie	Financieel	Totaal
1 horizontaal	1	20
2 verticaal	2	23
3 horizontaal & verticaal	5	25

4.2 | Toelichting

In deze paragraaf zullen de punten van de strategieën worden opgeteld in een matrix. De uitkomsten van de matrix geven aan welke strategie het meeste en de minste punten heeft behaald. In hoofdstuk 5 zal de gekozen strategie uitgebreid uitgelegd worden.

Strategie	1 Horizontaal	2 Verticaal	3 Horizontaal & verticaal
Sociaal	2	3	5
Organisatorisch	4	2	3
Technologisch	5	3	2
Economisch	3	5	3
Ethisch/ecologisch	3	3	3
Juridisch	2	5	4
Financieel	1	2	5
Totaal	20	23	25

In totaal kan iedere strategie maximaal 35 punten behalen op bovenstaande onderdelen van het FOETSJE-model. Te zien is dat **strategie 3 horizontaal en verticaal** het beste uit de FOETSJE-test komt. Met 25 van de 35 punten zullen wij in hoofdstuk 5 door gaan op deze strategie.

Als er nogmaals wordt gekeken naar de uitkomsten bij strategie 3, horizontaal en verticaal, is er te zien dat er hoog wordt gescoord op de onderdelen financieel, juridisch en sociaal. Dit is te herleiden aan het feit dat er bij deze samenwerkingsvorm meerdere partijen betrokken zijn. Deze partijen hebben sociaal en juridisch gezien hetzelfde doel anders is er geen samenwerking mogelijk. Daarnaast is deze samenwerking hoger de keten in. Zowel horizontaal en verticaal. Dit houdt in dat er meer financiële middelen zijn om deze samenwerking tot een succes te brengen.

Ook is te zien dat het onderdeel technologisch het laagste scoort. Door de vele partijen die samenwerken zal het technologisch een complex systeem worden. De onderdelen organisatorisch, economisch en ecologisch/ethisch zijn allen neutraal. Dit is niet goed en dit is niet slecht. Ook deze punten zullen naar een hoger niveau getild moeten worden voor optimaal succes.

5 | Hoe ziet een samenwerking binnen de modebranche eruit om het voorraad problemen te voorkomen?

In dit hoofdstuk gaan wij in op de in hoofdstuk 4 bepaalde strategie. Deze zal hier worden uitgewerkt om toe te passen bij het oplossen van het voorraadprobleem. Aan de hand van een businessmodel zal deze strategie worden uitgewerkt tot een plan waar retailers en leveranciers in de toekomst mee aan de slag kunnen. Dit hoofdstuk zal uitmonden in een aanbeveling voor de gehele mode branche.

5.1 | Strategie horizontale & verticale samenwerking

“Deze strategie staat voor een online onafhankelijk platform in samenwerking met merken, leveranciers en retailers. Retailers uit het hele land kunnen zich hierbij aansluiten met alle merken. Merken en leveranciers kunnen zich hierbij ook aansluiten om met de retailers informatie uit te wisselen over hun merk. Het platform handelt verder alleen als onafhankelijk tussenpersoon. Het doel hiervan is om retailers met elkaar in contact te brengen en met merken en leveranciers. Op deze manier worden ‘nee-verkopen’ tegengegaan, winstmarges hoger en voorraden kleiner.”

5.1.2 | Strengths & Weaknesses

Uit het FOETSJE-model in hoofdstuk 4 is deze strategie het beste uit de test gekomen. Vooral op de onderdelen financieel en sociaal scoorde de strategie hoog. Dit zijn dus de sterke kanten van de strategie. Het onderdeel sociaal is heel belangrijk om überhaupt tot een goed samenwerkingsverband te komen. De reden hiervoor is waarschijnlijk dat de retailers hier de meeste vrijheid behouden. De Nederlandse retailer is gewend heel veel aspecten van het ondernemerschap zelf te regelen. De horizontale en verticale samenwerking biedt deze vrijheid. Wanneer een retailer ervoor kiest om alleen met zijn leveranciers samen te werken belemmert dit de samenwerking tussen retailers onderling niet. De keuze kan worden gemaakt om zelf te kiezen met wie en welke merken de retailer wil deelnemen. Het financiële aspect van de strategie heeft ook een goede kans van slagen. Doordat er meer deelnemers zijn aan het platform is het financiële draagvlak ook groter. Daarnaast wordt er door het deelnemen van leveranciers en merken ook extra kennis van bovenin de keten toegevoegd.

Op het onderdeel technologisch kwam de strategie minder sterk naar voren. De reden hiervan is dat er meer informatiestromen zullen zijn dan bij alleen horizontaal of verticaal. De retailers kunnen zelf kiezen op welk vlak zij een samenwerking aangaan. De informatiestromen zullen dus van elkaar afgebakend moeten worden. Deze zullen moeten worden opgedeeld in clusters om te voorkomen dat informatie bij de verkeerde deelnemer terecht komt. Het gaat om delicate informatie over voorraden en verkopen en deze moeten beschermd blijven. Een andere uitdaging ligt bij de automatiseringssystemen die retailers gebruiken. Uit de enquête is al eerder gebleken dat er veel verschillende systemen worden gebruikt. De ideale situatie zou zijn dat alle retailers gebruik maken van hetzelfde automatiseringssysteem. Een andere optie zou kunnen zijn dat bijvoorbeeld retailers die gebruik maken van ACA, samen in een cluster worden ingedeeld. Binnen dit cluster kunnen de retailers dan opgedeeld worden op basis van bijvoorbeeld de merken die zij voeren.

5.1.3 | Plan

In concrete woorden zal deze vorm van samenwerking gaan plaatsvinden op een online platform. De organisatie achter dit platform fungeert alleen als onafhankelijk tussenpersoon. Via het platform zullen de benodigde juridische documenten worden opgesteld en ondertekend. Het contract dat de deelnemers tekenen is afhankelijk van het soort samenwerking waar zij aan willen deelnemen. In een contract voor retailers onderling zullen bijvoorbeeld strengere regels worden opgesteld wanneer het gaat over betalingen. Het platform kan niet garant staan voor het nakomen van betalingen. Tussen retailers en leveranciers zal dit anders verlopen. Zij zijn al vertrouwd met de manier waarop financiële zaken worden afgehandeld en hier zal het platform dan ook niets aan veranderen. Wel wordt er in het samenwerkingscontract een sectie opgenomen omtrent transacties via het platform. Zo kan het platform wel zekerheid bieden en hier zitten dan ook juridische maatregelen aan vast wanneer de afspraken niet nagekomen worden. Het platform is bedoeld als steuntje in de rug voor retailers om op een veilige vertrouwde manier informatie uit te wisselen binnen de branche.

Clusters

Zoals al eerder uit de enquête en voorgaand hoofdstuk is gebleken kiezen de meeste retailers voor een samenwerking met collega's waar zij al vertrouwd mee zijn. Dit zelfde geldt voor leveranciers en merken, aangezien zij hier ook al een vertrouwensband mee hebben opgebouwd. Om voor de deelnemers een veilige omgeving te creëren zal het platform worden opgedeeld in clusters. Binnen deze clusters kunnen zij informatie uitwisselen over de voorraden en verkoopgegevens. De reden dat er hier wordt gekozen voor clusters is ook een vorm van sociale controle. Het doel van het platform is niet om het zo vrijblijvend mogelijk te houden. Een hechte samenwerking kan pas ontstaan wanneer er verplichtingen over en weer ontstaan. Wanneer deze verplichtingen worden nagekomen ontstaat er een gezamenlijk streven. Dit is waar de organisatie van het platform naartoe wil. Op deze manier zal de stap ook groter zijn voor de deelnemers om uit het samenwerkingsverband te stappen. Hiermee creëren we dan een solide samenwerking waarbij de deelnemers zich in een veilige omgeving begeven.

5.2 | Businessmodel – horizontale en verticale samenwerking

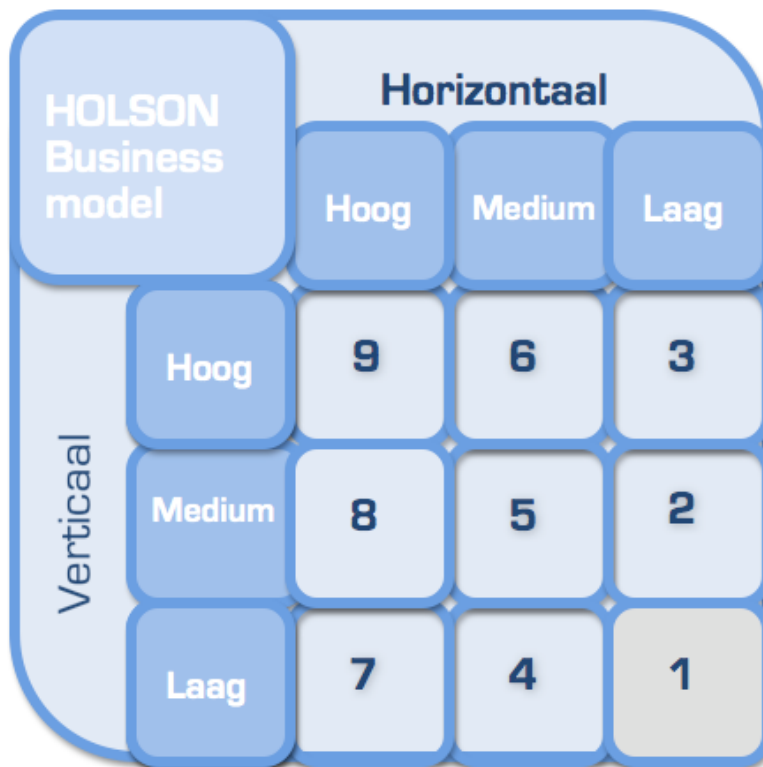
De uitgewerkte strategie van paragraaf 5.1 leidt tot een businessmodel. Een businessmodel is een model dat werkprocessen, bedrijfsorganisatie en financiële verwachtingen vastlegt.¹⁹ Binnen dit onderzoek hebben wij een model samengesteld dat alleen is gericht op de organisatie en sociale kant van een bedrijf. Dit model kan toegepast worden binnen de modebranche. Het doel van dit model is de mate van samenwerking toetsen.

5.2.1 | HOLSON Businessmodel

Via model 1, genaamd HOLSON (genoemd naar zijn bedenkers J. Hol & D. Van Son), is te zien dat de samenwerking hoog, medium of laag kan zijn. Wanneer een retailer zowel horizontaal als verticaal laag zal uitkomen op samenwerking, betekent dit dat deze retailer nog niet geschikt is voor enige vorm van samenwerking.

Wanneer een retailer zowel horizontaal als verticaal in de medium zone of hoger komt zijn er verschillende mogelijkheden tot samenwerking. Als een retailer meer voorkeur heeft voor horizontale samenwerking dan verticaal, kan deze in het cluster horizontaal hoog – verticaal medium worden geplaatst. Op deze manier worden clusters gecreëerd. In deze clusters komen retailers bijeen met een gezamenlijk doel en een gezamenlijk idee over samenwerking.

Model 1. HOLSON Businessmodel



Hoe een retailer wordt ingedeeld in een cluster is afhankelijk van de mate waarin deze wil samenwerken. Dit wordt getoetst aan de hand van een vragenlijst. Deze vragenlijst is zo opgesteld dat het voor de retailer niet mogelijk is deze aan de hand van de vragen te kunnen beïnvloeden. Hierdoor worden retailers daadwerkelijk in een cluster gedeeld waar zij behoren. Deze vragenlijst bestaat uit vijf vragen. Elke vraag heeft 9 antwoord mogelijkheden. Per vraag kunnen er 10 punten worden toegekend. Deze punten moet de retailer zelf in delen. Het kan dan bijvoorbeeld zo zijn dat antwoordmogelijkheid A. 3 punten krijgt en antwoordmogelijkheid D. 7 punten. Deze punten worden aan het einde van de vragenlijst opgeteld. Afhankelijk van het aantal punten, wordt de retailer ingedeeld in een cluster. De puntentelling in combinatie met de clusters wordt hieronder nader toegelicht.

¹⁹ Online encyclopedie, geraadpleegd op: 4 januari 2013, <http://www.encyclo.nl/begrip/business%20model>

5.2.2 | Indeling in clusters

In deze paragraaf wordt beschreven hoe de indeling per cluster eruit ziet. In model 1 is te zien dat de clusters zijn ingedeeld in cijfers van 1 t/m 9. Hieronder wordt beschreven voor welke samenwerkingsvorm welk cluster staat.

1. Horizontaal laag – verticaal laag

Deze retailer is weinig tot niet bereid om samen te werken. Dit op zowel horizontaal als verticaal niveau. Deze retailer wil graag al zijn zaken zelf regelen en neemt weinig tot niets over van collega's of leveranciers.

2. Horizontaal laag – verticaal medium

Deze retailer is verticaal bereid om samen te werken met zijn of haar leveranciers. Dit op een medium niveau. Denk hierbij aan het omruilen van goederen, bij bestellen tijdens het seizoen en het doorgeven van doorverkoop cijfers. Op horizontaal niveau is deze retailer niet bereid tot samenwerken en deelt niets met collega retailers.

3. Horizontaal laag – verticaal hoog

Deze retailer is op verticaal niveau bereid tot samenwerking. Denk hierbij een goedlopend samenwerkingsverband met een leverancier via bijvoorbeeld EDI. Hiermee wordt ook een samenwerking bedoeld waarbij een leverancier een hoek van een winkel invult met zijn of haar collectie. De retailer is dan verantwoordelijk voor de verkoop, de leverancier voor de inkoop en de bevoorrading.

4. Horizontaal medium – verticaal laag

Deze retailer is bereid om horizontaal samen te werken. Dit houdt in dan hij in kleine mate wil samenwerken met collega retailers. Dit kan inhouden het delen van verkoop- en voorraadcijfers en het af en toe interfiliëren met collega's. Deze retailer is niet bereid om verticaal samen te werken met merken of leveranciers.

5. Horizontaal medium – verticaal medium

Deze retailer is zowel op horizontaal als verticaal niveau bereid tot samenwerken. Deze retailer wil in kleine mate samenwerken met zowel collega retailers als met merken en leveranciers. Dit houdt in dat deze retailer verkoop- en voorraad gegevens wil delen zowel horizontaal als verticaal. Ook is deze retailer bereid te interfiliëren met collega retailers en is ook niet beroerd om zijn leverancier in te schakelen als er producten niet goed verkopen.

6. Horizontaal medium – verticaal hoog

Deze retailer is zowel horizontaal als verticaal bereid tot samenwerken. Vooral verticaal met merken of leveranciers is voor deze retailer een must. Hij overlegt veel met leveranciers en stelt elk seizoen gezamenlijk een inkoopbudget op om zo de samenwerking tot een geslaagd resultaat te laten verlopen. Ook wordt er door middel van bijvoorbeeld EDI, of een koppeling in de automatiseringssystemen, zoveel mogelijk tijdens het seizoen aangevuld. Deze retailer is ook bereid tot samenwerken op horizontaal niveau met collega retailers.

7. Horizontaal hoog – verticaal laag

Deze retailer is in grote mate bereid om horizontaal samen te werken met collega retailers. Dit houdt in dat deze retailer verkoop- en voorraad gegevens wil delen met collega's. Ook het interfiliëren naar collega's hoort bij de dagelijkse werkzaamheden. Daarnaast komen deze collega's regelmatig bij elkaar om branche gerelateerde zaken te bespreken. Deze retailers kunnen ook extern samenwerken. Hiermee wordt bijvoorbeeld bedoeld dat zij ook een gezamenlijke website kunnen hebben en gezamenlijk adverteren. De verticale samenwerking bij deze retailers is laag. Er wordt vrijwel niet samengewerkt met merken of leveranciers.

8. Horizontaal hoog – verticaal medium

Deze retailer is in grote mate bereid om horizontaal samen te werken met collega retailers. Ook een samenwerking met zijn leveranciers is mogelijk. Dit houdt in dat deze retailer veel deelt met collega's. Bijvoorbeeld verkoop- en voorraadgegevens, het interfiliëren van goederen en het houden van meetings. De samenwerking op verticaal niveau is eveneens het delen van verkoop- en voorraadgegevens en het omruilen van producten tijdens het seizoen.

9. Horizontaal hoog – verticaal hoog

Deze retailer is bereid om zowel horizontaal als verticaal de ultieme samenwerking aan te gaan. Deze samenwerking houdt in dat deze retailer transparantie binnen de branche belangrijk vindt. Hij wil openheid en alles delen. Deze retailer is vooruitstrevend en ziet overal kansen. Door middel van bijvoorbeeld EDI werkt hij samen met leveranciers. Met collega retailers werkt hij samen op gebied van voorraad, inkoop en marketing. Deze samenwerkingsvorm haalt bij alle partijen het beste van ondernemen naar boven.

5.2.3 | Uitleg vragenlijst

Om te bepalen in welk cluster een retailer ingedeeld wordt, zal deze een vragenlijst in moeten vullen. De gehele vragenlijst bestaat uit 5 cases met ieder 9 antwoordmogelijkheden. De cases zijn zo opgesteld dat deze niet meteen prijsgeven wat hierop het 'beste' antwoord is. Onderstaand zullen wij aan de hand van case 1 demonstreren hoe het invullen van de vragenlijst in zijn werk gaat. In de bijlage is de gehele vragenlijst terug te vinden in de vorm van een folder. Nadat de vragenlijst, in dit geval fictie, is ingevuld, zullen wij laten zien hoe de uitslag tot stand komt.

Case 1

Er komt een klant de winkel binnen. Zij ziet een mooie blouse maar deze blouse hangt er niet meer in haar maat 38 tussen. Ze wil de blouse graag hebben dus zij vraagt aan u of de blouse nog verkrijgbaar is. U geeft het volgende antwoord:

- A 5** U duikt meteen achter uw computer om online te kijken of deze nog op voorraad is bij de leverancier.
- B ___ U heeft online inzicht in de voorraden van collega's en bestelt de blouse bij de dichtstbijzijnde winkel die deze nog op voorraad heeft.
- C ___ U vertelt de vrouw dat u vermoedt dat de blouse niet meer leverbaar is maar dat als zij echt interesse heeft u de leverancier wel wil opbellen.
- D ___ U neemt contact op met een collega retailer in een nabijgelegen dorp om te vragen of hij deze maat nog heeft hangen zodat u deze kunt overnemen.
- E 3** U bekijkt online de gehele voorraad van deze blouse van zowel retailers als de leverancier. Hieruit kiest u de snelste optie zodat de klant de blouse morgen al in huis heeft.
- F ___ U vertelt de vrouw vriendelijk dat u haar hier niet mee verder kan helpen.
- G ___ U neemt contact op met de leverancier van de blouse en deze vertelt u dat een collega retailer uit Groningen deze nog heeft hangen. Hierop neemt u contact op met deze collega zodat u de blouse kunt overnemen.
- H ___ U kijkt online of een van uw collega's deze blouse nog op voorraad heeft. Mocht dit niet het geval zijn dan neemt u contact op met uw leverancier om te kijken of hij deze nog op voorraad heeft.
- I 2** U kijkt online of de blouse nog bij de leverancier op voorraad is. Wanneer deze niet meer op voorraad is neemt u contact op met een collega die deze blouse ook verkoopt.

Bij case 1 heeft de retailer de meeste punten toegekend aan antwoord A, namelijk 5 punten. Op de tweede plaats met 3 punten kan hij zich het beste vinden in antwoord E. Als laatste komt met 2 punten, antwoord I. Deze antwoorden zijn gekoppeld aan een cluster in het businessmodel. Dit is echter niet direct zichtbaar voor de retailer zodat hij deze niet kan beïnvloeden.

Wanneer we de vragenlijst verder fictief invullen en de punten optellen in de tabel kan er de volgende uitslag uitkomen:

Tabel 1. Opteltabel HOLSON Businessmodel

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	5				3				2
2	4	6							
3	3	2					1		2
4	4				1				5
5	2	3					4		1
totaal	18	11	0	0	4	0	5	0	10

Aan de hand van onderstaande tabel kan bekeken worden welke letter aan welk cluster gekoppeld is:

A	B	C	D	E	F	G	H	I
6	3	1	4	7	9	2	8	5

De uitkomst uit bovenstaande tabel geeft aan dat de retailer in totaal de meeste punten heeft toegekend aan antwoord A. In het businessmodel staat A gelijk aan cluster 6. Wanneer we naar het model kijken zien we dan het volgende:

HOLSON Business model		Horizontaal		
		Hoog	Medium	Laag
Verticaal	Hoog	9	6	3
	Medium	8	5	2
	Laag	7	4	1

Deze retailer valt in cluster 6. Dit houdt in dat deze retailer bereid is om op hoog niveau verticaal samen te werken en op medium niveau horizontaal. Hij is dus bereid om met verschillende spelers binnen de branche een samenwerkingsverband aan te gaan.

5.2.4 | Terugkoppeling

Wanneer wij terug kijken naar het FOETSJE-model wordt duidelijk dat strategie 1 t/m 3 in het business model kan worden geplaatst. Uit het FOETSJE-model is naar voren gekomen dat voor een optimale samenwerking strategie 3 horizontaal & verticaal het meest geschikt is. Wanneer we deze in het business model plaatsen zou dit betekenen dat een retailer in cluster 5, 6, 8 of 9 moet vallen. In dit advies concentreren wij ons op een horizontale & verticale samenwerking. Echter is het model breed inzetbaar om de samenwerking binnen de gehele modebranche te toetsen.

De clusters 5-6-8-9 zijn geschikt voor een samenwerking op zowel horizontaal als verticaal niveau. Cluster 7 & 4 geven aan dat de retailers die hierbinnen vallen bereid zijn een samenwerking op alleen horizontaal niveau aan te gaan.

De clusters 2 & 3 geven aan dat deze retailers bereid zijn enkel een samenwerking aan te gaan met merken en leveranciers.

Wanneer een retailer in cluster 1 uitkomt houdt dit in dat hij of zij niet geschikt is voor een samenwerking op zowel horizontaal als verticaal niveau.

Conclusies en aanbevelingen | Deel 1 & 2

Conclusie |

In dit onderzoek staat de volgende vraag centraal:

“In hoeverre is het mogelijk, door middel van samenwerking binnen de modebranche, het probleem met bestaande voorraden bij kleine fashion retailers op te lossen?”

Door middel van samenwerking binnen de modebranche kunnen voorraadoverschotten en ‘nee-verkopen’ worden voorkomen. De ultieme samenwerking bestaat uit leveranciers en retailers onderling, gestuurd door een onafhankelijke partij. Op deze manier wordt er zowel horizontaal als verticaal binnen de keten samengewerkt. Binnen deze samenwerkingsvorm zullen retailers onderling moeten interfiliëren om ‘nee-verkopen’ tegen te gaan. Ook kunnen collecties onderling worden omgeruild of worden overgenomen. De leverancier kan binnen deze samenwerking ook goederen omruilen of aanvullen bij retailers waar nodig.

Retailers en leveranciers geven aan open te staan voor een samenwerking en zien hiervan het belang in voor de toekomst. In hoofdstuk 4 hebben wij, aan de hand van het FOETSJE-model, getest welke samenwerkingsstrategie het best haalbaar is voor de modebranche. Hieruit kwam een horizontale en verticale samenwerking naar voren. Uit alle interviews en enquêtes blijkt dat retailers het liefst op deze manier samenwerken. Hier geven alle partijen aan dat een onafhankelijke tussenpartij een schakel kan zijn tussen leveranciers en retailers. Deze partij behartigt zowel de belangen van de retailer als van de leverancier.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat retailers deze onafhankelijke partij zien in de vorm van een platform. Dit platform zou online zijn en zowel merken en leveranciers, als retailers onderling kunnen hier met elkaar in contact komen. Omdat veel retailers hebben aangegeven alleen samen te willen werken met collega retailers waar zij al bekend mee zijn, hebben wij een model opgesteld. Het HOLSON businessmodel toetst de bereidheid tot samenwerking binnen de modebranche. Aan de hand van een vragenlijst wordt de retailer ingedeeld in een cluster van 1 t/m 9. Dit cluster staat voor een bepaalde manier van samenwerken. Wanneer een retailer in cluster 5,6,8 of 9 terecht komt is hij geschikt om aan een horizontale en verticale samenwerking deel te nemen. Deze clusters krijgen ieder afzonderlijk een gezamenlijk doel. Zo gaat elke retailer een samenwerking aan waar hij of zij zich prettig bij voelt.

Aanbevelingen |

Aan de hand van de bevindingen in voorgaande hoofdstukken, is er een duidelijke strategie naar voren gekomen. Om er daadwerkelijk achter te komen of deze strategie in de praktijk haalbaar is, raden wij aan een pilot op te zetten. Een pilot is bedoeld om in de praktijk, op kleine schaal, te testen of een plan haalbaar is. In dit geval dus een samenwerking via een online platform op horizontaal & verticaal niveau binnen de modebranche. Eerder werd al beschreven hoe het HOLSON model kan worden toegepast om te testen welke retailers hiervoor geschikt zijn. Deze aanbevelingen zijn dan ook gebaseerd op het plan om een pilot te starten van het online platform.

|Pilot

Aan de hand van de interviews en de enquêtes is gebleken dat bijna alle retailers wel bereid zijn een financiële bijdrage te doen aan het platform. De mate waarin dit zal gebeuren is nog onduidelijk. Om een goed beeld te krijgen over wat nou echt kan werken, zullen er twee financiële strategieën in een pilot moeten worden getest. De eerste optie is om retailers en merken een fee te laten betalen per transactie. Dit zou dan de enige financiële verplichting zijn die de deelnemers hebben tegenover het platform. Het voordeel hiervan is dat het redelijk vrijblijvend is voor de deelnemers. Zij betalen pas wanneer zij er daadwerkelijk gebruik van gaan maken. Deze fee moet echter wel de kosten dekken die het platform maakt voor een transactie. Deze fee zal hoger liggen dan bij de andere strategie die we willen gaan testen. De tweede strategie houdt in dat de deelnemers als het ware instapkosten betalen. Hiermee hebben zij vanaf het begin aan de financiële verplichtingen voldaan. Het platform ondervindt hier meer profijt van omdat zij verzekerd zijn van een aantal deelnemers en inkomen voor een bepaalde periode. Hierdoor kan het platform nieuwe deelnemers ook een bepaalde zekerheid bieden. Het voordeel hiervan voor de deelnemers zelf, is dat zij voor een vast bedrag zoveel transacties kunnen uitvoeren als zij zelf willen. Met deze strategie zal de ene deelnemer dus iets meer geven dan nemen en andersom.

|Voorwaarden

Deelnemers van het platform mogen onderling alleen voorraden doorverkopen wanneer zij officiële dealer zijn van dat merk. Via het platform kunnen retailers en merken dan ook alleen samenwerken wanneer het merk hiervoor toestemming heeft gegeven. Om te voorkomen dat er parallel verkoop ontstaat moeten de merken uitnodigingen accepteren van retailers en andersom. Zo kan er geen verwarring ontstaan. Via een unieke inlogcode die iedere deelnemer zal ontvangen kunnen zij een profiel aanmaken. Aan de hand van deze profielen wordt ook informatie afgeschermd voor retailers die niet in een bepaald cluster zitten. Via de online profielen kunnen deelnemers uit dezelfde clusters met elkaar communiceren. Hetzelfde geldt voor leveranciers en merken.

|Clusters

Om een goede pilot op te zetten is het nodig om de retailers in gelijke clusters in te delen. Zoals uit het businessmodel al is gebleken raden wij aan om een pilot op te starten voor een horizontale & verticale samenwerking. De clusters die binnen deze strategie passen zijn 5, 6, 8 en 9. Bij het opstarten van een pilot is het vooral belangrijk dat er in ieder cluster genoeg retailers zitten om de samenwerking op gang te brengen. Wanneer er te weinig retailers in een cluster zitten is er te weinig verkeer mogelijk om het platform op gang te brengen. Daarnaast is het belangrijk dat de retailers allemaal wat aan elkaar hebben. Het is dus zeer belangrijk dat deze retailers ongeveer dezelfde merken voeren anders kunnen zij geen gebruik maken van het interfilieren. Het is natuurlijk mogelijk dat er binnen een cluster weer meerdere sub-clusters ontstaan. Dit houdt in dat er bijvoorbeeld in cluster 6 weer 5 sub-clusters zitten van retailers, met bijvoorbeeld verschillende soorten winkels (weidewinkel, eenmanszaak, enz.). Om dit te realiseren zal er eerst veel tijd in gaan zitten om genoeg retailers bereid te krijgen om deel te nemen aan de pilot,

|Voor de pilot

Zoals in de vorige paragraaf al naar voren kwam zal er veel tijd in gaan zitten om retailers bereid te krijgen om mee te werken aan de pilot. Echter is er op deze manier wel de kans om in de tussentijd nog verder onderzoek te doen. Zo kan er nog genoeg onderzoek gedaan worden naar hoeveel het platform nou uiteindelijk gaat kosten. In dit onderzoek hebben wij vooral gekeken naar de bereidheid tot samenwerking onder retailers. De volgende stap is om heel concreet te gaan onderzoeken wat de exacte kosten zijn die een platform met zich meebrengen. Dit is ook noodzakelijk om te onderzoeken voordat de pilot wordt gestart omdat retailers in deze tijden zekerheid nodig hebben.

Zo kunnen resultaten van dat onderzoek ook gebruikt worden om retailers over de streep te trekken om mee te gaan werken. Een kostenbaten analyse zou hier zeer geschikt voor zijn. Op deze manier kan worden onderzocht of het platform voor iedereen rendabel is.

Tijdens de pilot

Eerder in het onderzoek kwam al naar voren dat de Nederlandse retailers graag zelfstandig opereren. Hierdoor is het tijdens de pilot heel belangrijk om de retailers te monitoren. De grootste valkuil is dat de retailers enkel gebruik maken van het platform uit eigen belang. Wanneer dit gebeurt zal de samenwerking stagneren. Dit moet dus voorkomen worden en daarom is het belangrijk om regelmatig contact op te nemen met de verschillende clusters om de gang van zaken te bespreken. Aangezien het platform slechts als onafhankelijk tussenpersoon zal opereren is het ook niet de bedoeling dat het platform de rol van politieagent inneemt. Wanneer er onderling problemen ontstaan tijdens de pilot is het de bedoeling dat deze eerst onderling proberen te worden opgelost.

Na de pilot

Voor de pilot zal een start- en einddatum moeten worden gesteld. De looptijd van de pilot is afhankelijk van hoelang de deelnemers bereid zijn aan deze test deel te nemen. Daarnaast moet er wel een reële einddatum worden gesteld, zo zal twee maanden bijvoorbeeld te kort zijn om alle mogelijkheden van het platform te testen. Wanneer de einddatum bereikt is, is dit het moment van de waarheid. Is de pilot aangeslagen, of was het geen succes? Welke uitkomst hier ook uitrolt, er is altijd ruimte voor verbetering. Wanneer de pilot niet aanslaat kan er nog meer onderzoek gedaan worden naar mogelijkheden tot samenwerking. In het geval dat de pilot wel een succes blijkt te zijn moet dit ook worden vastgehouden. Samenwerken binnen de modebranche blijft hier, in beide gevallen, het sleutelwoord voor!

| Literatuurlijst

Literatuur |

- ❖ Baarda. B & de Goede. M. *Basisboek interviewen*, handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews, Noordhoff uitgevers, 2012.
- ❖ Boer & Croon, *Het geld ligt op de winkelvloer*. Gemiste omzet in de non-food retail door 'lost sales', 2007.
- ❖ Costen D. & Gruen T, Harvard Business Review. Stock-outs cause walkouts, 2004.
- ❖ Hoeksema K. & Van der Werf S. *Sociologie voor de praktijk, Een inleiding in de sociologie voor het hbo, Couthino, 2004.*
- ❖ S. Hollenson, *Global marketing*, a decision oriented approach, Pearson Education, 2007.
- ❖ Wetteksten Hoger onderwijs 2010-2011, Noordhoff Uitgevers, Overeenkomst, art. 6:213 BW, 2010.
- ❖ Wester, F. *Rapporteren over kwalitatief onderzoek*, Boom Lemma Uitgevers, 2003.

Artikelen |

- ❖ Boer & Croon, Het geld ligt op de winkelvloer. Gemiste omzet in de non-food retail door 'lost sales', 2007.
- ❖ Costen D. & Gruen T, Harvard Business Review. Stock-outs cause walkouts, 2004.
- ❖ W. Ligtoet, J.G. van Minnen, L. van Bree, G. de Hollander, *effecten van klimaatverandering in Nederland: 2012*, Den Haag 2012.

Online artikelen |

- ❖ CBS, *Consumentenvertrouwen, januari 2012, geraadpleegd op: november 2012*, <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/conjunctuur/publicaties/conjunctuurbericht/inhoud/verwachting/2012-11-20-m10.htm>
- ❖ CBW-MITEX *Modemonitor.nl, Omzetontwikkeling modebranche 2012 t.o.v. dezelfde periode vorig jaar, November 2012, geraadpleegd op: November 2012.* <http://www.cbwmitex.nl/pages/2091/Derde-kwartaalcijfers-2012-Modebranche.html>
- ❖ Fashionunited, *Kleine modeondernemer worstelt met onzekere consument, 15 augustus 2012, geraadpleegd op: oktober 2012.* http://www.fashionunited.nl/Nieuws/Leads/Kleine_modeondernemer_worstelt_met_onzekere_consument_2012081537053/
- ❖ ING, *ING weekoverzicht vraag van vandaag, januari 2011, geraadpleegd op: november 2012.* http://www.ing.nl/Images/Winterweer_laet_consument_niet_koud_tcm7-80476.pdf?id=20121106090950, januari 2011.
- ❖ Meesterlijk advies, *Opstellen van een samenwerkingscontract*, geraadpleegd: 20 december 2012. <http://www.meesterlijkadvies.nl/juridisch-advies-voor-ondernemers/specialisatie/contractenrecht/opstellen-samenwerkingsovereenkomst/>
- ❖ Online encyclopedie, geraadpleegd op: 4 januari 2013, <http://www.encyclo.nl/begrip/business%20model>
- ❖ Strategisch marketingplan, FOETSJE-model, geraadpleegd op: Januari 2012, <http://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/foetsje-model/>

Overige bronnen |

- ❖ CBW-MITEX, *presentatie ketenoverleg kindermode, 4 oktober 2012*
- ❖ *Interviews:*

Leveranciers:

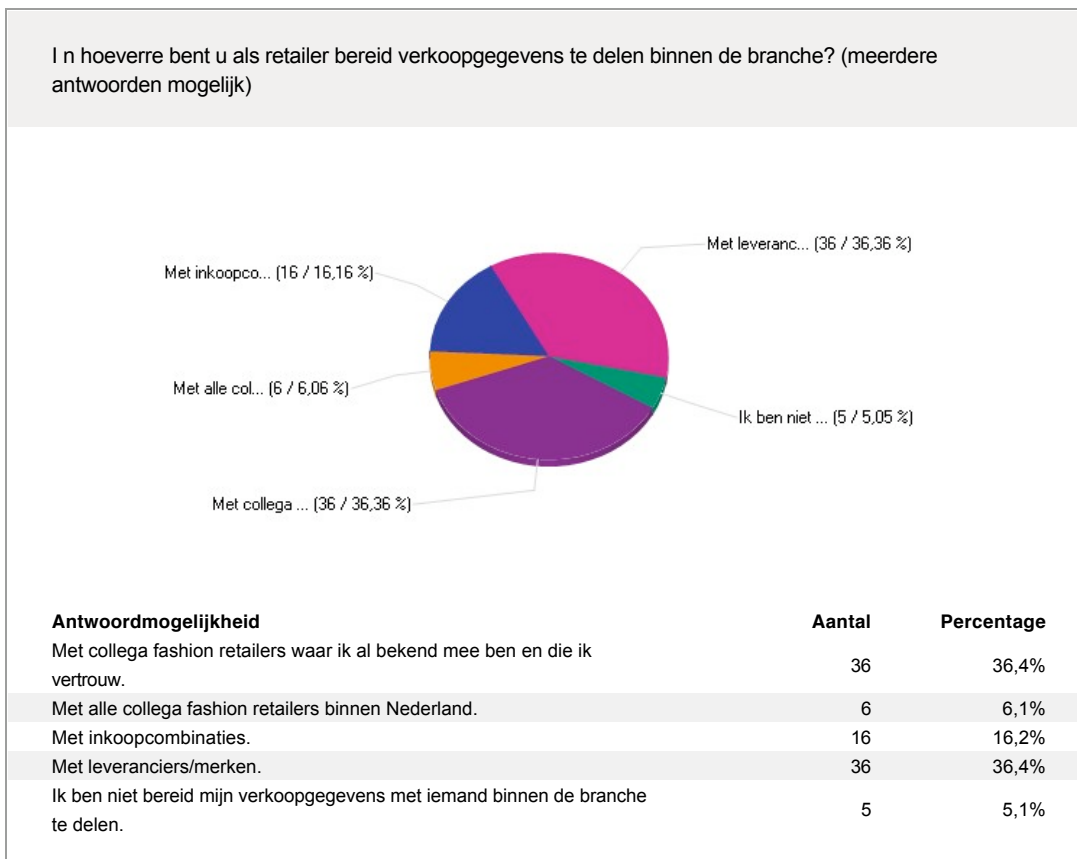
C. Van de Weerd – Walhallabrands
B. van den Hoogen – Beekman group
J. Bionda – S. Oliver

Brancheorganisatie:	J. Arnoldy -	CBW-MITEX
Inkoopcombinatie:	M. Schennink -	Euretco
Filiaalbedrijven:	B. Van Popta - Boers -	Men at Work,
	A. Feenstra -	Only for Men
	H. du Gardijn -	Janse Mode Women
Kleine Retailers:	L. Koopman -	Koopman Mode
	J. Baars -	Jefta Fashion and More
Retailspecialist:	F. Van Rijk -	Retailspecialisten
Logistiek:	J. Duijvenstein -	Vivacadena
Financieel/technologie:	S. Matthijssen -	Retailpay

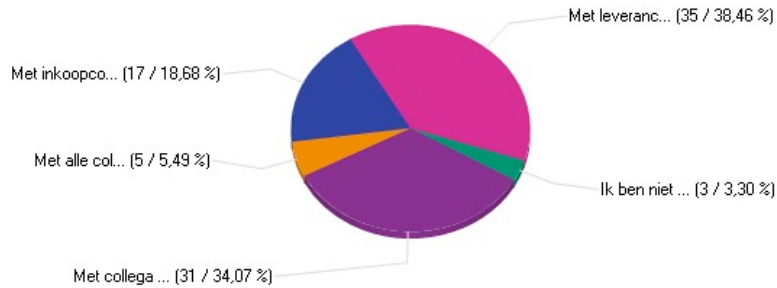
| Bijlage

Bijlage 1. Uitkomst enquêtes

Algemene vragenlijststatistieken	
Naam	Vragenlijst (2)
Inhoud	10 vragen
Startdatum	15-11-2012 (verstreken looptijd: 43 dag(en) en 0 uur)
Einddatum	-
Afgerond	50
Begonnen	159
Uitgenodigd (per e-mail)	0
Gemiddelde tijdsduur	14:25:10 ± 10:30:45 (4,6%)
Gemiddelde tijdsspanne	14:25:10 ± 10:30:45 (4,6%)
Gemiddeld aantal sessies	1,0 ± 0,0 (0%)



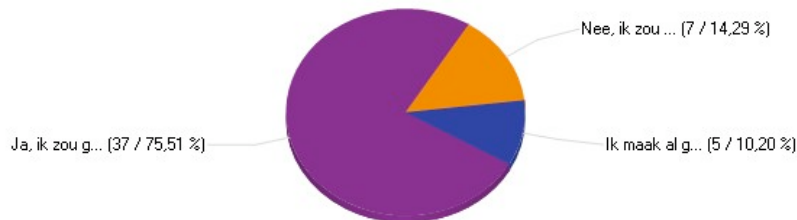
In hoeverre bent u als retailer bereid voorraadgegevens te delen binnen de branche? (meerdere antwoorden mogelijk)



Antwoordmogelijkheid

Antwoordmogelijkheid	Aantal	Percentage
Met collega fashion retailers waar ik al bekend mee ben en die ik vertrouw.	31	34,1%
Met alle collega fashion retailers binnen Nederland.	5	5,5%
Met inkoopcombinaties.	17	18,7%
Met leveranciers/merken.	35	38,5%
Ik ben niet bereid mijn voorraadgegevens met iemand binnen de branche te delen.	3	3,3%

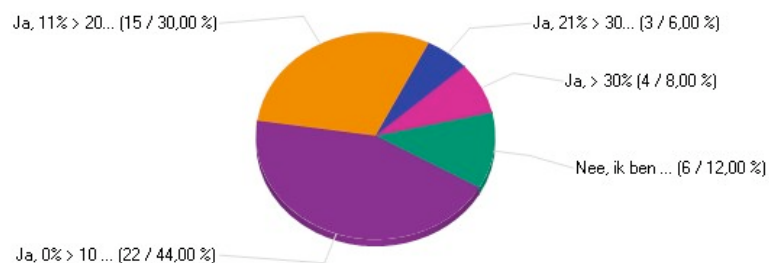
Keten bedrijven kunnen goederen interfiliëren tussen filialen omdat ze in alle filialen dezelfde merken verkopen. Zou u als fashion retailer willen interfiliëren met collega retailers binnen Nederland die dezelfde merken verkopen als u?



Antwoordmogelijkheid

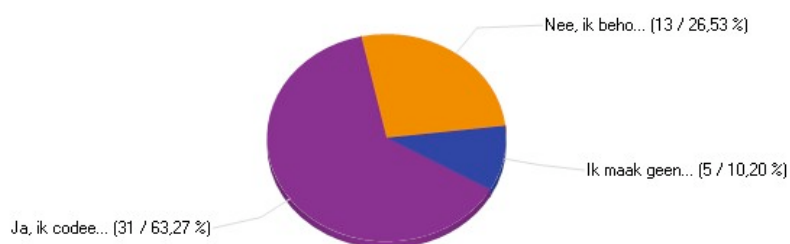
Antwoordmogelijkheid	Aantal	Percentage
Ja, ik zou gebruik willen maken van interfiliëren met collega fashion retailers binnen Nederland.	37	75,5%
Nee, ik zou geen gebruik willen maken van interfiliëren met collega fashion retailers binnen Nederland.	7	14,3%
Ik maak al gebruik van interfiliëren.	5	10,2%

U heeft de mogelijkheid om een klant een maat 38 aan te bieden die u zelf niet meer op voorraad heeft. Bent u dan bereid om van dit artikel een percentage van de winst in te leveren om zo een 'nee-verkoop' te voorkomen



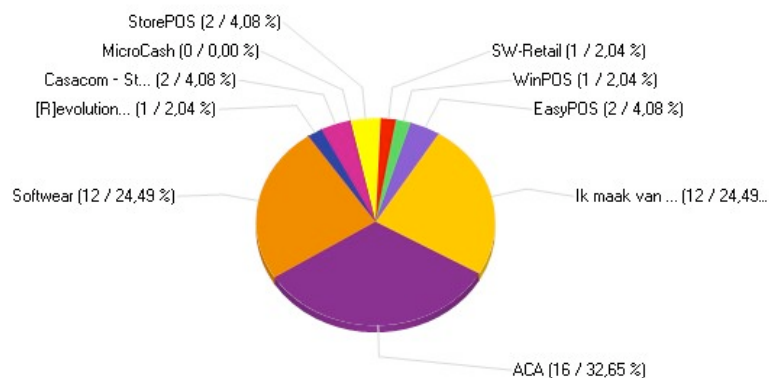
Antwoordmogelijkheid	Aantal	Percentage
Ja, 0% > 10 %	22	44,0%
Ja, 11% > 20%	15	30,0%
Ja, 21% > 30%	3	6,0%
Ja, > 30%	4	8,0%
Nee, ik ben niet bereid om een percentage van mijn winstmarge in te leveren om 'nee-verkopen' tegen te gaan.	6	12,0%

Codeert u bij binnenkomst de goederen passend in uw eigen automatiseringssysteem of behoud u de codering vanuit het merk of leverancier.?



Antwoordmogelijkheid	Aantal	Percentage
Ja, ik codeer de artikelnummers passend naar mijn eigen systeem;	31	63,3%
Nee, ik behoud de artikelnummers gegeven door de leverancier of het merk;	13	26,5%
Ik maak geen gebruik van een automatiseringsprogramma.	5	10,2%

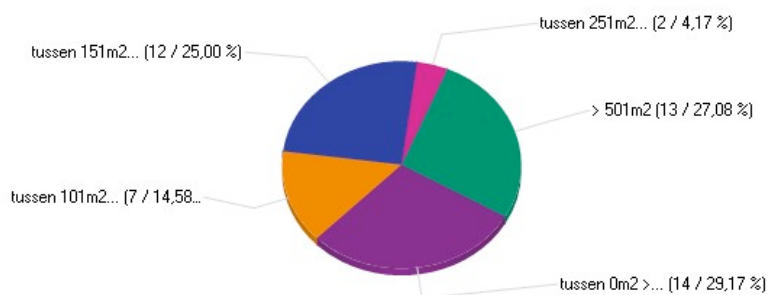
Van welk automatiseringsprogramma maakt u gebruik?



Antwoordmogelijkheid

Antwoordmogelijkheid	Aantal	Percentage
ACA	16	32,7%
Software	12	24,5%
[R]evolution kassa	1	2,0%
Casacom – StoreContrl	2	4,1%
MicroCash	0	0,0%
StorePOS	2	4,1%
SW-Retail	1	2,0%
WinPOS	1	2,0%
EasyPOS	2	4,1%
Ik maak van geen van de bovenstaande mogelijkheden gebruik.	12	24,5%

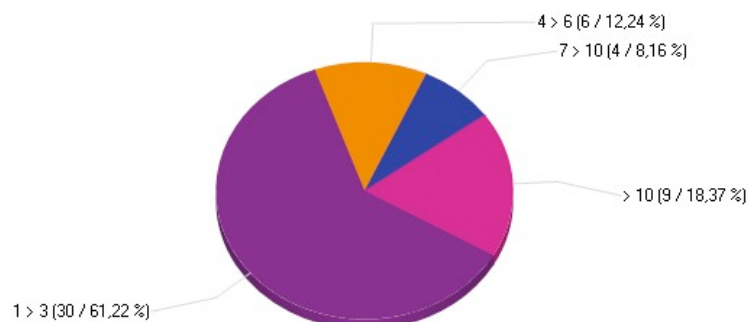
Hoeveel verkoop vloer oppervlakte bedraagt uw winkel?



Antwoordmogelijkheid

Antwoordmogelijkheid	Aantal	Percentage
tussen 0m2 > 100m2	14	29,2%
tussen 101m2 > 150m2	7	14,6%
tussen 151m2 > 250m2	12	25,0%
tussen 251m2 > 500m2	2	4,2%
> 501m2	13	27,1%

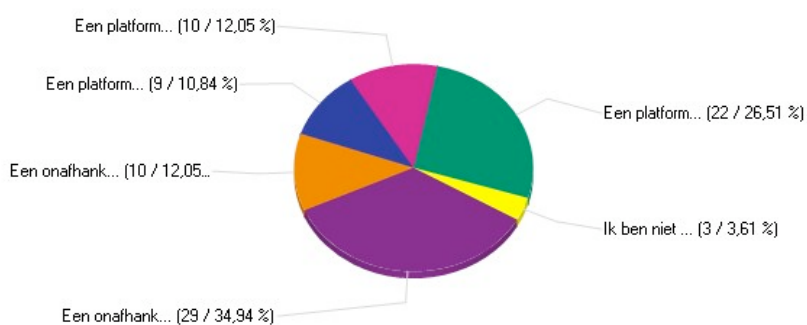
Hoeveel FTE's heeft u in dienst?



Antwoordmogelijkheid

Antwoordmogelijkheid	Aantal	Percentage
1 > 3	30	61,2%
4 > 6	6	12,2%
7 > 10	4	8,2%
> 10	9	18,4%

In de ideale situatie is er de mogelijkheid om met uw mede fashion retailers voorraden uit te wisselen door middel van een platform (interfileren). Dit om 'nee-verkopen' te voorkomen en producten met een zo hoog mogelijke marge te verkopen. Wat is voor u de meest toegankelijke vorm van deze samenwerking?



Antwoordmogelijkheid

Antwoordmogelijkheid	Aantal	Percentage
Een onafhankelijk online platform waar u zelf kunt bepalen met welke merken u zou willen deelnemen?	29	34,9%
Een onafhankelijk online platform waar u door middel van uw automatiseringssysteem uw voorraadgegevens deelt met andere retailers?	10	12,0%
Een platform aangeboden door een inkoopcombinatie als Euretco of Deco?	9	10,8%
Een platform aangeboden door brancheorganisatie CBW-Mitex?	10	12,0%
Een platform aangeboden door een van uw merken of leveranciers?	22	26,5%
Ik ben niet bereid mee te werken aan een dergelijk platform.	3	3,6%

Wat is uw leeftijd?

Gemiddelde: 46,0 ± 10,6 (0,2%)

46
51
44
60
48
50
53
51
36
44
52
40
37
51
48
35
25
49
26
33
50
31
47
58
56
35
47
49
87
54
38
56
47
46
52
55
45
43
59
30
34
40
60
45
48
43
33
37
48

HOLSON samenwerkings businessmodel

Wat is het HOLSON businessmodel?

Het HOLSON businessmodel is een hulpmiddel om vast te stellen op welk niveau er samenwerking mogelijk is binnen de modebranche. De verschillende niveaus die kunnen worden vastgesteld zijn horizontaal, verticaal en horizontaal & verticaal.

Waaruit bestaat het HOLSON businessmodel?

Het businessmodel bestaat uit 5 cases met ieder 9 antwoordmogelijkheden en een matrix. Er zijn 9 verschillende uitkomsten mogelijk. Deze zijn ingedeeld in clusters.

Hoe wordt het HOLSON businessmodel toegepast?

Retailers beoordelen iedere case afzonderlijk van elkaar en kennen deze 10 punten per case toe. De retailer kent punten toe aan de antwoorden die het beste passen bij zijn of haar manier van ondernemen. Deze 10 punten mogen naar eigen inzicht verdeeld worden over de 9 antwoordmogelijkheden. De retailer mag zelf bepalen hoeveel punten hij of zij toekent aan een antwoord. Een vereiste is dat alle 10 punten worden toegekend per case.

Waarvoor wordt het HOLSON businessmodel gebruikt?

Het HOLSON businessmodel wordt gebruikt om eenvoudig en snel inzicht te krijgen in de bereidheid tot samenwerking bij retailers.

HOLSON Business model		Horizontaal		
		Hoog	Medium	Laag
Verticaal	Hoog	9	6	3
	Medium	8	5	2
	Laag	7	4	1

CASE 1

Er komt een klant de winkel binnen. Zij ziet een mooie blouse maar deze blouse hangt er niet meer in haar maat 38 tussen. Ze wil de blouse graag hebben dus zij vraagt aan u of de blouse nog verkrijgbaar is. U geeft het volgende antwoord:

- A** ___ U duikt meteen achter uw computer om online te kijken of deze nog op voorraad is bij de leverancier.
- B** ___ U heeft online inzicht in de voorraden van collega's en bestelt de blouse bij de dichtstbijzijnde winkel die deze nog op voorraad heeft.
- C** ___ U vertelt de vrouw dat u vermoedt dat de blouse niet meer leverbaar is maar dat als zij echt interesse heeft u de leverancier wel wil opbellen.
- D** ___ U neemt contact op met een collega retailer in een nabijgelegen dorp om te vragen of hij deze maat nog heeft hangen zodat u deze kunt overnemen.
- E** ___ U bekijkt online de gehele voorraad van deze blouse van zowel retailers als de leverancier. Hieruit kiest u de snelste optie zodat de klant de blouse morgen al in huis heeft.
- F** ___ U vertelt de vrouw vriendelijk dat u haar hier niet mee verder kan helpen.
- G** ___ U neemt contact op met de leverancier van de blouse en deze vertelt u dat een collega retailer uit Groningen deze nog heeft hangen. Hierop neemt u contact op met deze collega zodat u de blouse kunt overnemen.
- H** ___ U kijkt online of een van uw collega's deze blouse nog op voorraad heeft. Mocht dit niet het geval zijn dan neemt u contact op met uw leverancier om te kijken of hij deze nog op voorraad heeft.
- I** ___ U kijkt online of de blouse nog bij de leverancier op voorraad is. Wanneer deze niet meer op voorraad is neemt u contact op met een collega die deze blouse ook verkoopt.

CASE 2

De eerste levering van de wintercollectie kreeg u binnen op 1 augustus. Inmiddels is het 1 november en de winkel hangt nog bijna even vol als in augustus. Hoe reageert u hierop?

- A** ___ U heeft een paar weken geleden al contact gehad met uw leverancier en slowmovers omgeruild. Uw leverancier checkt online iedere week of de omzetsnelheid op peil is en neemt hierover contact met u op om te overleggen.
- B** ___ U heeft wekelijks contact met collega's over de verkoop van de collectie. U helpt elkaar om oplossingen te bedenken en voert een gezamenlijk marketingbeleid om de collectie te promoten.
- C** ___ U maakt zich een beetje zorgen en informeert bij uw leverancier of hij hier een oplossing voor heeft. Eventueel kunt u slowmovers omruilen.
- D** ___ U klopt bij uw collega's aan om te overleggen of zij dezelfde problemen ondervinden. Eventueel kunnen jullie samen tot een oplossing komen of wat voorraden met elkaar ruilen
- E** ___ Samen met uw collega's en leverancier heeft u al vanaf het begin van het seizoen contact over deze collectie. U overlegt over de plaats in de winkel en het marketingbeleid. Samen met collega's die deze collectie ook hebben ingekocht delen jullie gegevens zodat de leverancier hierop in kan spelen volgend seizoen.
- F** ___ Het is nog vroeg in het seizoen dus u kijkt het nog aan, de collectie kan altijd nog in de uitverkoop.
- G** ___ U heeft een aantal weken geleden al contact met uw leverancier en collega's opgenomen om hierover te overleggen. Via uw leverancier heeft u informatie gekregen over hoe de collectie bij uw collega's loopt en samen gaat u hierover overleggen.
- H** ___ U heeft wekelijks contact met collega's over dit probleem en probeert gezamenlijk zoveel mogelijk van de voorraad te verkopen. Wanneer dit geen resultaat oplevert neemt u hierover contact op met uw leverancier.
- I** ___ Vanaf het begin van het seizoen heeft u regelmatig overleg met uw leverancier over de collectie. Uw leverancier ruilt goederen om wanneer deze niet goed lopen en adviseert over de bijkoop in het seizoen. Samen met uw collega's probeert u onderling collecties te ruilen om te kijken of deze in een andere stad wel goed verkopen.

CASE 3

Met oog op de toekomst en de technologische ontwikkelingen binnen de modebranche moeten we met de tijd meegaan. In hoeverre bent u bereid hieraan mee te doen om uw verkopen te stimuleren?

- A** ___ Ik ben bereid om mee te gaan met technologische ontwikkelingen die mijn leverancier ook doorvoert. Zo kan ik nog steeds dagelijks informatie doorspelen over mijn verkopen en voorraden.
- B** ___ Ik ben bereid om mee te gaan met technologische ontwikkelingen zodat mijn collega's en ik iedere dag al onze informatie kunnen uitwisselen. Ik vind het belangrijk dat we regelmatig overleggen over voorraden en verkoopcijfer zodat we elkaar kunnen helpen.
- C** ___ Ik ben alleen bereid om mee te gaan met technologische ontwikkelingen wanneer mijn leverancier dit noodzakelijk vind om te kunnen samenwerken.
- D** ___ Ik ben alleen bereid om mee te gaan met technologische ontwikkelingen wanneer dit de samenwerking met mijn collega's vereenvoudigt.
- E** ___ Ik ben bereid mee te gaan met alle technologische ontwikkelingen die noodzakelijk zijn om mijn nauwe samenwerking met collega's en leveranciers te behouden en te verbeteren.
- F** ___ Ik ben niet van plan mee te gaan met de technologische ontwikkelingen. Ik doe het liever op mijn eigen manier.
- G** ___ Ik ben bereid om mee te gaan met technologische ontwikkelingen wanneer mijn collega's en leveranciers dit ook doen. Op deze manier kunnen wij elkaar op de hoogte houden van doorverkopen en voorraden.
- H** ___ Ik ben bereid om mee te gaan met technologische ontwikkelingen zodat mijn collega's en ik dagelijks al onze informatie kunnen uitwisselen en hierover kunnen overleggen. Daarnaast zou ik het prettig vinden als mijn leverancier hier ook in mindere mate bij betrokken wordt.
- I** ___ Ik ben bereid om mee te gaan met technologische ontwikkelingen die mijn leverancier ook doorvoert. Zo kan ik al mijn informatie meteen doorspelen en nauw contact houden met mijn leverancier. Ik zou het prettig vinden als mijn collega's die ook bij mijn leverancier kopen dit ook doen zodat wij onderling ook informatie kunnen uitwisselen.

CASE 4

Uw leverancier merkt bij u en andere retailers op dat een bepaalde collectie niet goed verkoopt. Uw leverancier neemt nog vroeg in het seizoen contact met u op en vraagt of u in interesse heeft om de collectie om te ruilen. De enige voorwaarde hiervan is dat u een klein deel van uw winstmarge over deze collectie moet afstaan aan uw leverancier voor de service. Hoe zou u hierop kunnen reageren?

- A** ___ Ik twijfel geen moment en maak een afspraak om een andere collectie uit te zoeken. Mijn leverancier heeft goed zicht op deze situaties en ik vertrouw hem. Ik kan nu beter iets minder winst maken dan dat ik straks alles in de uitverkoop moet doen.
- B** ___ Met deze informatie in mijn achterhoofd neem ik meteen contact op met mijn collega's die deze collectie hebben ingekocht. Op deze manier kunnen we onderling maten uitwisselen en nadenken over hoe we de collectie gezamenlijk kunnen promoten. Eventueel kunnen we gezamenlijk bij de leverancier korting bedingen op een nieuwe collectie.
- C** ___ Ik neem dit serieus in overweging maar vind het moeilijk om zo'n beslissing te nemen mijn leverancier kan er ook wel eens naast zitten.
- D** ___ Ik bedank hem vriendelijk voor het aanbod maar sla het toch af. Ik ga liever eerst bij mijn collega's in de buurt informeren of zij hier ook daadwerkelijk last van hebben.
- E** ___ Ik vind dit een geweldig idee en heb het hier al eerder met mijn collega's over gehad. Met zijn allen kunnen we zorgen dat er toch nog zoveel mogelijk winstmarge wordt behaald aan het eind van het seizoen. Onze leverancier speelt hier een grote rol in omdat hij voor mij en mijn collega's altijd alle doorverkopen bijhoudt en actie onderneemt wanneer het niet goed gaat.
- F** ___ Ik ben hier niet in geïnteresseerd. Ik wacht liever gewoon af misschien gaat het over een paar weken wel beter.
- G** ___ Ik vind het geen slecht idee en stel voor om samen met de andere retailers die deze collectie ook hebben ingekocht een afspraak te maken bij onze leverancier. Op deze manier kunnen we met zijn allen overleggen wat wijsheid is.
- H** ___ Ik neem meteen contact op met mijn collega's die deze collectie ook hebben ingekocht. Zo kunnen we gezamenlijk nadenken over een oplossing en onderling maten uitwisselen die beter verkopen. Daarnaast betrek ik mijn leverancier hierin om hem te vragen of hij nog ideeën heeft om de collectie te promoten.
- I** ___ Ik ga gelijk op het aanbod in en maak een afspraak met mijn leverancier. Ik ben blij dat hij mij op deze manier helpt zodat ik straks niet de hele collectie in de uitverkoop hoeft te doen. Ik neem contact op met mijn collega's om te vragen of zij dit ook gaan doen.

CASE 5

Welke uitspraak/uitspraken past het beste bij u?

- A** ___ Ik vraag graag hulp van bovenaf wanneer ik een probleem heb.
- B** ___ Ik vind het erg belangrijk om op de hoogte te zijn van de activiteiten van mijn collega's.
- C** ___ Ik vraag pas om hulp wanneer ik dit echt nodig vindt.
- D** ___ Ik peil eerst de mening van mijn collega's als ik een probleem heb.
- E** ___ Ik hecht net zo veel waarde aan de expertise van zowel mijn collega's als mijn leveranciers. Iedereen heeft zijn eigen kijk op zaken en daar vertrouw ik op.
- F** ___ Ik ben terughoudend.
- G** ___ Ik vertrouw op de kennis van zowel mijn collega's als leveranciers.
- H** ___ Ik vind het belangrijk om de mening van mijn leverancier te peilen maar ik vertrouw op de expertise van mijn collega's.
- I** ___ Ik vind het belangrijk om de mening van mijn collega's te peilen maar vertrouw op de expertise van mijn leverancier.

PUNTELLING

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1									
2									
3									
4									
5									
totaal									

A	B	C	D	E	F	G	H	I
6	3	1	4	7	9	2	8	5

1 Horizontaal laag – verticaal laag

Deze retailer is weinig tot niet bereid om samen te werken. Dit op zowel horizontaal als verticaal niveau. Deze retailer wil graag al zijn zaken zelf regelen en neemt weinig tot niets over van collega's of leveranciers.

2 Horizontaal laag – verticaal medium

Deze retailer is verticaal bereid om samen te werken met zijn of haar leveranciers. Dit op een medium niveau. Denk hierbij aan het omruilen van goederen, bij bestellen tijdens het seizoen en het doorgeven van doorverkoop cijfers. Op horizontaal niveau is deze retailer niet bereid tot samenwerken en deelt niets met collega retailers.

3 Horizontaal laag – verticaal hoog

Deze retailer is op verticaal niveau bereid tot samenwerking. Denk hierbij een goedlopend samenwerkingsverband met een leveranciers via bijvoorbeeld EDI. Hiermee wordt ook een samenwerking bedoeld waarbij een leverancier een hoek van een winkel invult met zijn of haar collectie. De retailer is dan verantwoordelijk voor de verkoop, de leverancier voor de inkoop en de bevoorrading.

4 Horizontaal medium – verticaal laag

Deze retailer is bereid om horizontaal samen te werken. Dit houdt in dan hij in kleine mate wil samenwerken met collega retailers. Dit kan inhouden het delen van verkoop- en voorraadcijfers en het af en toe interfiliëren met collega's. Deze retailer is niet bereid om verticaal samen te werken met merken of leveranciers.

5 Horizontaal medium – verticaal medium

Deze retailer is zowel op horizontaal als verticaal niveau bereid tot samenwerken. Deze retailer wil in kleine mate samenwerken met zowel collega retailers als met merken en leveranciers. Dit houdt in dat deze retailer verkoop- en voorraad gegevens wil delen zowel horizontaal als verticaal. Ook is deze retailer bereid te interfiliëren met collega retailers en is ook niet beroerd om zijn leverancier in te schakelen als er producten niet goed verkopen.

6 Horizontaal medium – verticaal hoog

Deze retailer is zowel horizontaal als verticaal bereid tot samenwerken. Vooral verticaal met merken of leveranciers is voor deze retailer een must. Hij overlegt veel met leveranciers en stelt elk seizoen gezamenlijk een inkoopbudget op om zo de samenwerking tot een geslaagd resultaat te laten verlopen. Ook wordt er door middel van bijvoorbeeld EDI of een koppeling in de automatiseringssystemen zoveel mogelijk tijdens het seizoen aangevuld. Deze retailer is ook bereid tot samenwerken op horizontaal niveau met collega retailers.

7 Horizontaal hoog – verticaal laag

Deze retailer is in grote mate bereid om horizontaal samen te werken met collega retailers. Dit houdt in dat deze retailer verkoop- en voorraad gegevens wil delen met collega's. Ook het interfiliëren naar collega's hoort bij de dagelijkse werkzaamheden. Daarnaast komen deze collega's regelmatig bij elkaar om branche gerelateerde zaken te bespreken. Deze retailers kunnen ook extern samenwerken. Hiermee wordt bijvoorbeeld bedoeld dat zij ook een gezamenlijke website kunnen hebben en gezamenlijk adverteren. De verticale samenwerking bij deze retailers is laag. Er wordt vrijwel niet samengewerkt met merken of leveranciers.

8 Horizontaal hoog – verticaal medium

Deze retailer is in grote mate bereid om horizontaal samen te werken met collega retailers. Ook een samenwerking met zijn leveranciers is mogelijk. Dit houdt in dat deze retailer veel deelt met collega's. Bijvoorbeeld verkoop- en voorraadgegevens, het interfiliëren van goederen en het houden van meetings. De samenwerking op verticaal niveau is eveneens het delen van verkoop- en voorraadgegevens en het omruilen van producten tijdens het seizoen.

9 Horizontaal hoog – verticaal hoog

Deze retailer is bereid om zowel horizontaal als verticaal de ultieme samenwerking aan te gaan. Deze samenwerking houdt in dat deze retailer transparantie binnen de branche belangrijk vindt. Hij wil openheid en alles delen. Deze retailer is vooruitstrevend en ziet overal kansen. Door middel van bijvoorbeeld EDI werkt hij samen met leveranciers. Met collega retailers werkt hij samen op gebied van voorraad, inkoop en marketing. Deze samenwerkingsvorm haalt bij alle partijen het beste van ondernemen naar boven.

Bijlage 3. Geluidsfragmenten interviews

Gedurende de interviews hebben wij geluidsfragmenten opgenomen. Deze worden via een CD op deze manier ingeleverd.