

## Sturen op cijfers en ketensamenwerking voor een hoger rendement

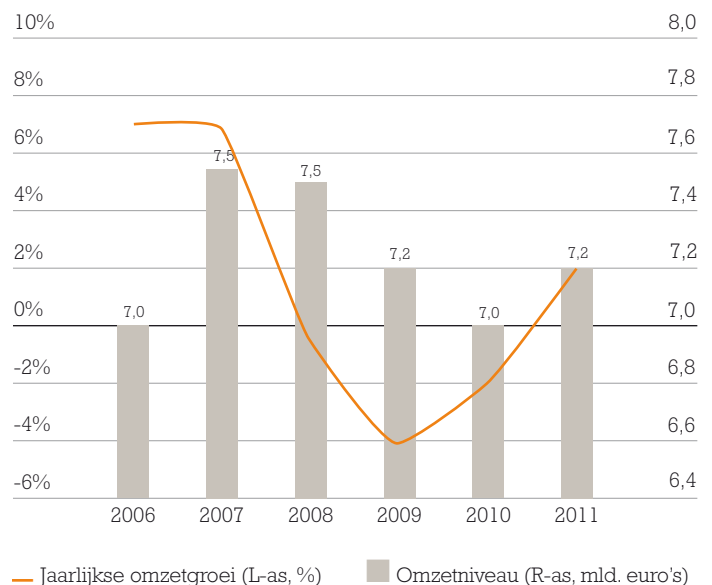
Sinds de tweede helft van 2005 lag de focus bij kledingzaken veelal op omzetgroei. Door de economische crisis is echter meer nadruk komen te liggen op 'kwalitatieve omzet', een gezonde mix tussen omzet en marge. Belangrijke elementen om deze hogere kwalitatieve omzet te realiseren zijn een meer cijfermatige aansturing van de organisatie en een nauwere relatie met een selecte groep leveranciers. Een groot deel van de kledingretail werkt echter nog weinig samen met leveranciers. Vooral multibrand-stores, die fors marktaandeel hebben verloren aan de grote modeketens, kunnen met meer cijfersturing en een nauwere relatie met enkele leveranciers een beduidend hoger rendement realiseren.

### Licht omzetherstel kledingbranche verwacht in 2011

De omzetzakende in de kledingbranche van 4,3% in 2009 mag gezien de omvang van de recessie beperkt genoemd worden. Voor dit jaar verwacht ING Economisch Bureau voor de kledingbranche een omzetkrimp van 2%, waarbij textielsupermarkten in omzet licht weten te groeien. In 2011 volgt naar verwachting licht herstel voor de branche als geheel (+2%). In euro's gezien blijft het omzetsniveau met circa € 7,0 miljard in 2010 historisch gezien echter laag (zie figuur 1).

Dat retailers voorzichtig waren met het inkopen van de voorjaarscollectie, bleek uit de scherpe daling van kledingimport in januari en februari (-10%). Inmiddels ligt de import echter weer op het niveau van 2009<sup>1</sup>. De import in heel 2009 bedroeg € 6,9 miljard. De export in 2009 kwam uit op € 4,9 miljard. In de periode januari tot en met mei 2010 ligt de export met € 2,1 miljard bijna 4% boven het niveau van vorig jaar.

**Figuur 1 Omzetsniveau en jaarlijkse omzetgroei kledingbranche, 2006-2011**



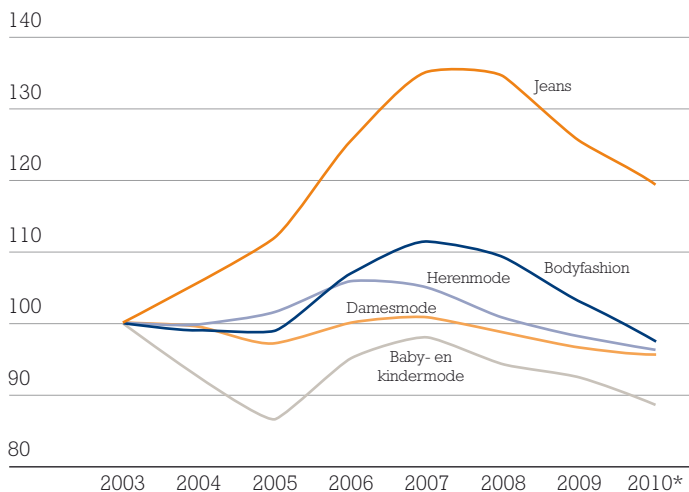
Bron: CBS, raming ING Economisch Bureau

### Vroegtijdige prijsverlagingen

Nu de consument de hand nog op de knip houdt, probeert menig kledingzaak met acties, vooral prijsverlagingen, de consument tot bestedingen te verleiden. Waar normaal gesproken de uitverkoop in januari begint, is nu de decembermaand al aangegepen voor extra prijsverlagingen. De laatste jaren liggen kledingprijzen in december ongeveer 8% onder het niveau van november, dit jaar is dit echter bijna 12%. Wel is het zo dat de prijsverlaging in januari vervolgens minder hevig is. De uitverkoop begint dus eerder, maar is uiteindelijk niet dieper. Bij de zomeruitverkoop is hetzelfde patroon te zien. De prijzen in juni liggen normaal gesproken ongeveer 8% lager dan in mei, dit jaar is dat 10,5%. In juli was de prijsdaling vervolgens weer minder groot dan in voorgaande jaren.

<sup>1</sup> Periode: januari-mei

**Figuur 2 Omzetindex vijf modesegmenten, 2003-1e helft 2010**



\* januari t/m juni

Bron: CBW-MITEX, bewerking ING Economisch Bureau

### Success story jeans even voorbij

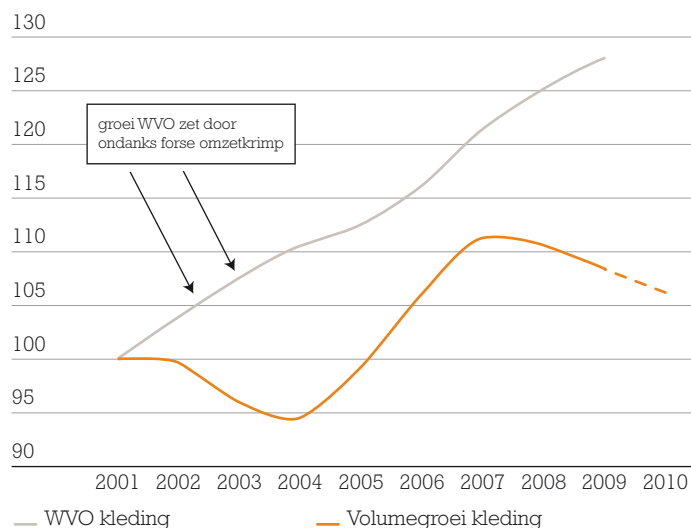
Jarenlang presteerde de productgroep jeans het beste binnen de verschillende modesegmenten. In 2009 is daar echter duidelijk een eind aangekomen met een omzetkrimp van -6,7%. In het eerste halfjaar van 2010 heeft dit patroon zich doorgezet: de jeansomzet daalde met bijna 5%. De succesvolle jaren trokken nieuwe aanbieders naar het segment. Dit betekent bij de forse vraaguitval van nu echter ook dat enkele aanbieders weer van het toneel zullen verdwijnen. Wel hebben jeanszaken de kans gehad om hun financiële weerbaarheid sterk te vergroten. Hun omzetontwikkeling over de laatste zeven jaar ligt nog altijd ver boven die van de andere segmenten. Naast jeans kende slechts bodyfashion in 2009 een (licht) hoger omzetniveau dan in 2003 (zie figuur 2).

### Overaanbod scheidt kaf van koren

Niet alleen het jeanssegment heeft momenteel te maken met een scheve verhouding tussen vraag en aanbod. In de andere segmenten is dit wellicht zelfs sterker aanwezig en al eerder in gang gezet. Het aanbod in aantallen meters is continu gegroeid, terwijl de volumeontwikkeling daarbij flink is achtergebleven (zie figuur 3). Met twee jaren van omzetkrimp blijft een correctie op de hoeveelheid verkoopvloeroppervlak niet uit. In 2009 is het aantal faillissementen al sterk gestegen en dat aantal zal ook in 2010 hoog blijven. De reguliere kledingwinkels gevestigd op locaties met te lage traffic, in het bijzonder de aanloopstraten naar hoofdwinkelcentra en winkels in stadsdeelcentra, zijn weinig

2 Bron: CBW-MITEX

**Figuur 3 Ontwikkeling winkelvloeroppervlak en omzetvolume kledingzaken, 2001-2010**



Bron: CBS, Locatus, bewerking en raming ING Economisch Bureau

kansrijk in de huidige marktomstandigheden. Het is voor die winkels vooral het hebben van de langste adem, want wanneer concurrenten in de buurt failliet gaan, ontstaat er enige ruimte voor omzetgroei.

### Succesvolle bedrijven onderscheiden zich op meerdere vlakken

Ondanks de momenteel scheve verhouding tussen vraag en aanbod zijn er kledingretailers die wel blijven groeien in omzet. Zij profiteren zelfs extra doordat er meer ruimte ontstaat in de markt nu niet alle kledingbedrijven het hoofd boven water kunnen houden. Terugkerende kenmerken van deze sterke bedrijven zijn:

- Heldere, consistente keuze van doelgroep. Hierbij worden product en/of collectie, locatie en winkel(beleving) afgestemd op de doelgroep. Elementen binnen het concept worden continu aangepast om de nodige vernieuwing en verrassing te bieden;
- Samenwerking in de keten. Leidende bedrijven in markt hebben adequate, gekoppelde informatiesystemen en delen informatie met leveranciers. Er bestaat inzicht in elkaars kostenstructuur en processen en omtrent dit laatste bestaan heldere afspraken;
- Sturen op cijfers. Informatie over aantallen bezoekers, conversiegraad en bonbedrag is bekend en wordt geanalyseerd evenals de effectiviteit van acties. De omzet per m<sup>2</sup>, artikelgroep, markt en/of land is realtime beschikbaar en er kan direct op gestuurd worden;
- Een excellente logistiek. Hoe hoger de omloopsnelheid, hoe sterker het onderscheid met de concurrentie op logistiek te maken is. Ketensamenwerking en sturen op cijfers zijn essentieel om via onder meer automatic repl-

nishment en optimalisering van routes en drops ook op het logistieke aspect te excelleren.

In deze sectorvisie wordt verder ingezoomd op het tweede en derde punt, ketensamenwerking en het sturen op cijfers. Deze onderwerpen liggen in elkaars verlengde en het aspect automatisering speelt in beide een sleutelrol.

### Sturen op cijfers en ketensamenwerking

#### Retail is detail: cijfers nodig voor exact inzicht

Bij ondernemen komt een grote dosis gevoel kijken, zeker in de kledingbranche met producten met een hoog emotioneel karakter. De rationele kant van ondernemen is door structurele ontwikkelingen zoals internationalisatie (buitenlandse toetreders, uitbesteding productie en schaalvergroting) en technologische vooruitgang echter steeds belangrijker geworden en de mogelijkheden ertoe groter.

Ondernemers die dicht op de winkelvloer zitten, zullen over het algemeen een goed beeld hebben van de winkelperformance: de goedlopende artikelen, het aantal klanten dat de winkel binnengaat en iets koopt (conversiegraad), het voorraadniveau, etcetera. Bij een onderneming met meerdere vestigingen wordt dit al lastiger. Dan bestaat over het algemeen wel een idee welke winkel goed draait en welke minder, maar preciezer inzicht ontbreekt. En juist het onderliggende inzicht in zaken als doorverkopen, voorraad- en verkoopontwikkeling en rendement maken het verschil in de concurrentiestrijd. Zeker nu door de economische crisis de focus meer komt te liggen op "kwaliteitsomzet" (een gezonde mix van omzet en marge) en niet puur en alleen op omzet is cijfermatig inzicht nodig.

#### Actueel data-inzicht nodig om accuraat te kunnen sturen

Voordat een onderneming scherp kan sturen op cijfers, dient er een adequaat ICT-systeem (software) aanwezig te zijn. Veel ondernemingen hebben inmiddels de beschikking over bepaalde software, hoewel functionaliteiten soms enorm verschillen. Uiteraard liggen behoeftes en investeringsmogelijkheden bij een bedrijf met één winkel anders dan bij een kledingketen met tientallen vestigingen. In andere gevallen is al jaren niet geïnvesteerd in ICT, waardoor een concurrentienadeel is ontstaan. Per saldo blijkt dat de mate van digitalisering in de modedetailhandel (kleding, schoenen en lederwaren) achterblijft bij het gemiddelde in de detailhandel. Op het gebied van voorraadbeheer wordt binnen de modebranche wel bovenmatig gebruik gemaakt van computersystemen, maar vooral het computergebruik bij het doen van bestellingen en de automatiseringsgraad is laag (zie figuur 4). Overigens bestaat het beeld dat de kledingbranche zich duidelijk verder heeft ontwikkeld op het gebied van automatisering en cijfersturing dan de schoenenbranche. Dit heeft mede te maken met de internationale concurrentie in de kledingbranche met ketenbeheer-

sende retailers of brands bij wie sturen op cijfers al een zeer belangrijk onderdeel van het bedrijfsmodel is.

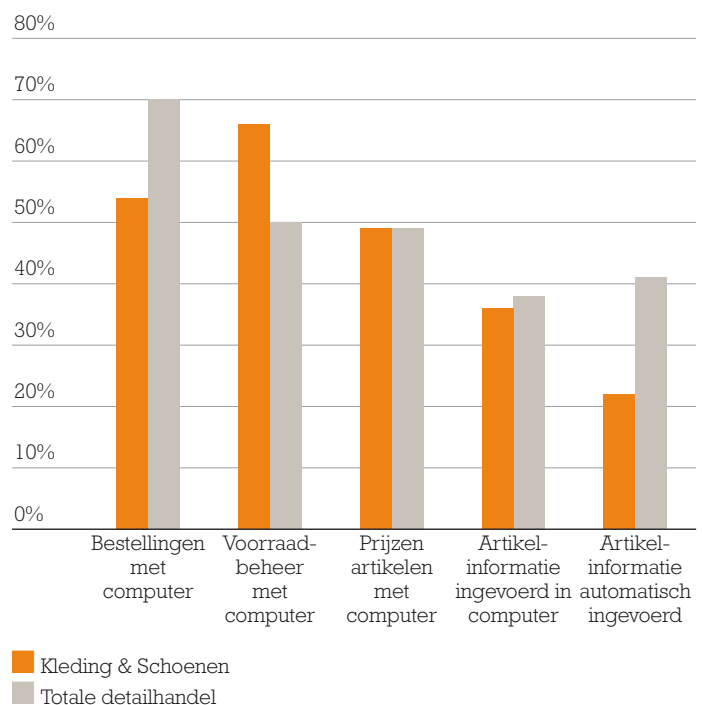
#### Automatisering: vooral een investering van tijd en energie

Het aanschaffen van een (nieuw) ICT-systeem vergt een aanzienlijke investering. Dit is echter bovenal een investering van tijd en energie en in mindere mate van geld. Het kennismaken met een nieuw systeem, ook door de medewerkers, en onder meer het invoeren van artikelcodes vergt tijd. Bij succesvolle implementatie worden echter al vrij snel de vruchten geplukt, doordat er meer inzicht in en grip op de bedrijfsvoering ontstaat en minder tijd nodig is voor de uitvoering van administratieve taken. Dit leidt direct tot een reductie in personeelskosten.

#### Omslag bij personeel nodig door andere aansturing

Kledingwholesalers en -retailers die de omschakeling hebben gemaakt naar een op cijfers aangestuurde organisatie geven aan dat het betrekken van het personeel bij dit proces essentieel is voor succes. De praktijk wijst uit dat sales mensen die vooral op cijfers worden aangestuurd over andere competenties moeten beschikken dan medewerkers die op de traditionele en meer emotionele manier werken. Ook geldt dat verkopers van leveranciers in toenemende mate te maken krijgen met retailers die volledig op basis van

**Figuur 4 Digitalisering in de modebranche en totale detailhandel**



Bron: HBD ICT Monitor 2009

marge- en verkoopcijfers sturen. Inzicht in en begrip van deze cijfers is essentieel voor goede verkoopmedewerkers. Dit kan er toe leiden dat binnen enkele jaren na de omslag naar een cijfermatige aansturing meer dan de helft van het personeel is vervangen door ander type werknemers.

### **Veel data beschikbaar, maar wat te gebruiken?**

De meeste softwarepakketten bieden functionaliteiten ter ondersteuning van:

- het inkoop- en voorraadbeheer;
- het financiële beheer;
- verkoop- en marketingactiviteiten;
- relatiebeheer (CRM).

Uitgebreidere pakketten bieden onder andere meer mogelijkheden op het vlak van managementrapportage en –analyse of EDI (elektronisch berichtenverkeer met leveranciers, waarover straks meer). Cruciaal voor een efficiënte bedrijfsvoering is de koppeling tussen in ieder geval het kassasysteem, de voorraad- en inkoopadministratie en eventueel het financiële beheer.

Voor menig kledingbedrijf bevat een softwarepakket meer informatie dan noodzakelijk, maar aan de andere kant wordt in veel gevallen niet optimaal gebruik gemaakt van de beschikbare gegevens.

Box 1 geeft een overzicht van belangrijke indicatoren. Deze, met uitzondering wellicht van data over het klantenbeheer, moeten minimaal op weekbasis en in sommige gevallen zelfs op dagbasis, aangeleverd en geanalyseerd worden om scherp te kunnen sturen op cijfers.

### **Naar digitale ketensamenwerking voor optimaal resultaat**

Door het gebruik van ICT voor de order-, voorraad en verkoopadministratie kan al flink wat tijd worden bespaard. Wanneer de door de software aangeleverde data wordt gebruikt voor analyse en het aansturen van de winkel(s) wordt nog meer winst gepakt. Niet langer vooral op het gebied van kosten, bijvoorbeeld minder personeelslasten door een betere bezetting, maar ook aan omzetzijde. Minder 'nee-verkoop' wordt gerealiseerd door tijdige (bij)bestellingen en door het schuiven van artikelen naar filialen waar deze goed lopen. Daarnaast kan ook in een vroeg stadium worden ingegrepen bij artikelen die minder lopen door bijvoorbeeld de plaats in de winkel of signing aan te passen.

Een volgende stap is het delen van (een deel van) de beschikbare cijfers met leveranciers. Ook hier geldt dat een elektronische uitwisseling van gegevens (EDI) de meest efficiënte is. Hoewel er al jaren wordt gewerkt aan EDI in de kledingbranche, vanuit brancheorganisaties, IT-bedrijven en enkele pionierende ondernemingen, gaat de implementatie branchebreed gezien langzaam. Wel is inmiddels bij

### **Box 1 Belangrijke indicatoren per bedrijfsproces**

#### **Inkoop en voorraad**

- Orders in aantallen en euro's op artikelniveau
- Verkopen afgelopen jaar in aantallen en euro's op artikelniveau
- Actuele voorraad in aantallen en euro's op artikelniveau
- Open to buy op artikelniveau
- Besteladviezen
- Omloopsnelheid

#### **Verkoop**

- Verkopen in aantallen en euro's op artikelniveau
- Aantal winkelbezoekers
- Gemiddeld bonbedrag
- Conversiegraad
- % doorverkoop op artikelniveau
- Brutomarge
- Verkopen per medewerker

#### **Klantenbeheer**

- Aankopen per klant
- Klanten naar plaats/postcode
- Frequentie van bezoek
- Datum laatste bezoek

#### **Financieel beheer**

- Inkoopwaarde verkochte omzet
- Brutomarge
- Uren inzet
- Resultaten per filiaal
- Rentabiliteit (nettowinstmarge)

veel leveranciers en retailers het bewustzijn aanwezig dat EDI een noodzakelijk onderdeel van een toekomstbestendige bedrijfsvoering is.

Kledingzaken en merken die met EDI werken geven aan op meerdere vlakken duidelijk voordeel te halen. Zo kunnen leveranciers door EDI verkoopresultaten van winkels snel en eenvoudig uitlezen, waardoor beter inzicht ontstaat in actuele verkopen. Voor het never-out-of-stock assortiment kan dan gewerkt worden met automatische aanvulling (replenishment). Dit is één van de vele aspecten waarop (efficiency)winst behaald kan worden (zie figuur 5).

### **Vertrouwen in open relatie basis voor succesvolle ketensamenwerking**

Een eerste vereiste om tot succesvolle samenwerking te komen, is vertrouwen hebben in een open relatie met een leverancier. Een potentiële bedreiging vanuit een eventuele internetwinkel of eigen winkels van de leverancier moet geen reden zijn om niet tot samenwerking over te gaan. Een

effectieve samenwerking leidt tot een actueler beeld van de resultaten, een hoger doorverkooppercentage en uiteindelijk hogere marge. Wanneer een leverancier op korte termijn (dagbasis) cijfers ontvangt, kan deze zelf bijtijds bijsturen in de geleverde collectie en slecht lopende artikelen vervangen door goed verkopende producten. Steeds vaker gebeurt dit in een vorm van samenwerking met terugname- of doorverkoopgaranties vanuit de leverancier en ruimte voor een shop-in-shop vanuit de retailer.

### ‘Verticalen’ in hechte partnerships

De verticaal opererende retailers zoals H&M, Zara en Bestseller hebben de kledingbranche in de afgelopen 15 jaar volledig veranderd. Wellicht de belangrijkste verandering is de enorme verhoging van het aantal collecties, waardoor de verkochte volumes in de branche een forse impuls kregen. Doordat de ‘verticalen’ de gehele bedrijfskolom beheersen, is het mogelijk om ontwikkelingen in de winkels snel te vertalen naar bijvoorbeeld aanpassingen in de productie.

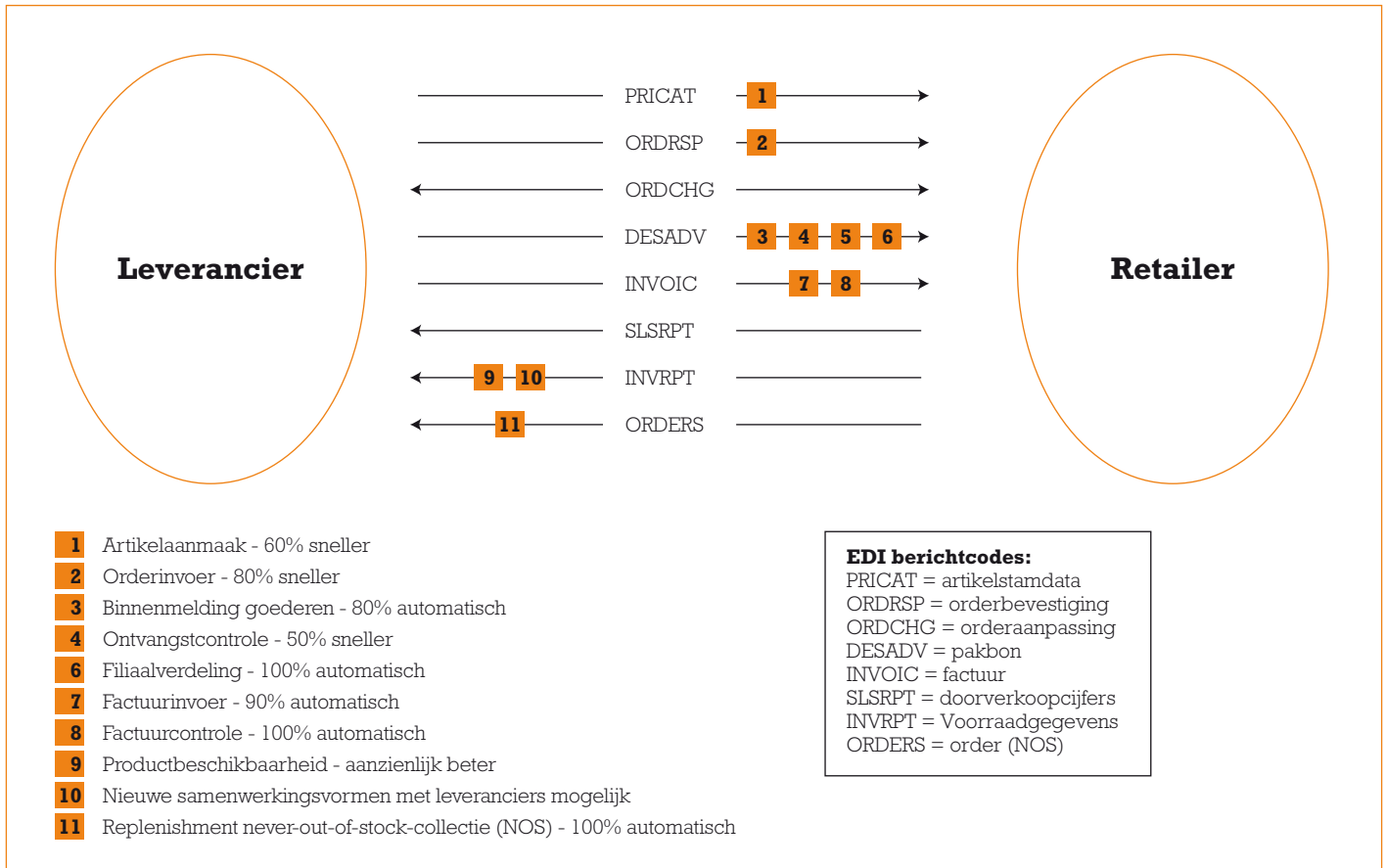
Voor de private label-leverancier betekent deze ‘versnel-

ling’ in de mode een ander business model. In het verleden werd bijvoorbeeld in de zomer geproduceerd voor de zomer het jaar erop. Tegenwoordig vindt deze productie hooguit één tot drie maanden vooraf plaats. Hierdoor onderkennen leverancier en retailers meer gelijktijdig de gevolgen van bijvoorbeeld een inzakkende markt, zoals eind 2008. Deze gelijktijdigheid zorgt voor een hechter partnership en andere afspraken over verdeling van risico's.

### Nauwere samenwerking leverancier en multibrand-retailer noodzaak om dominantie verticalen te weerstaan

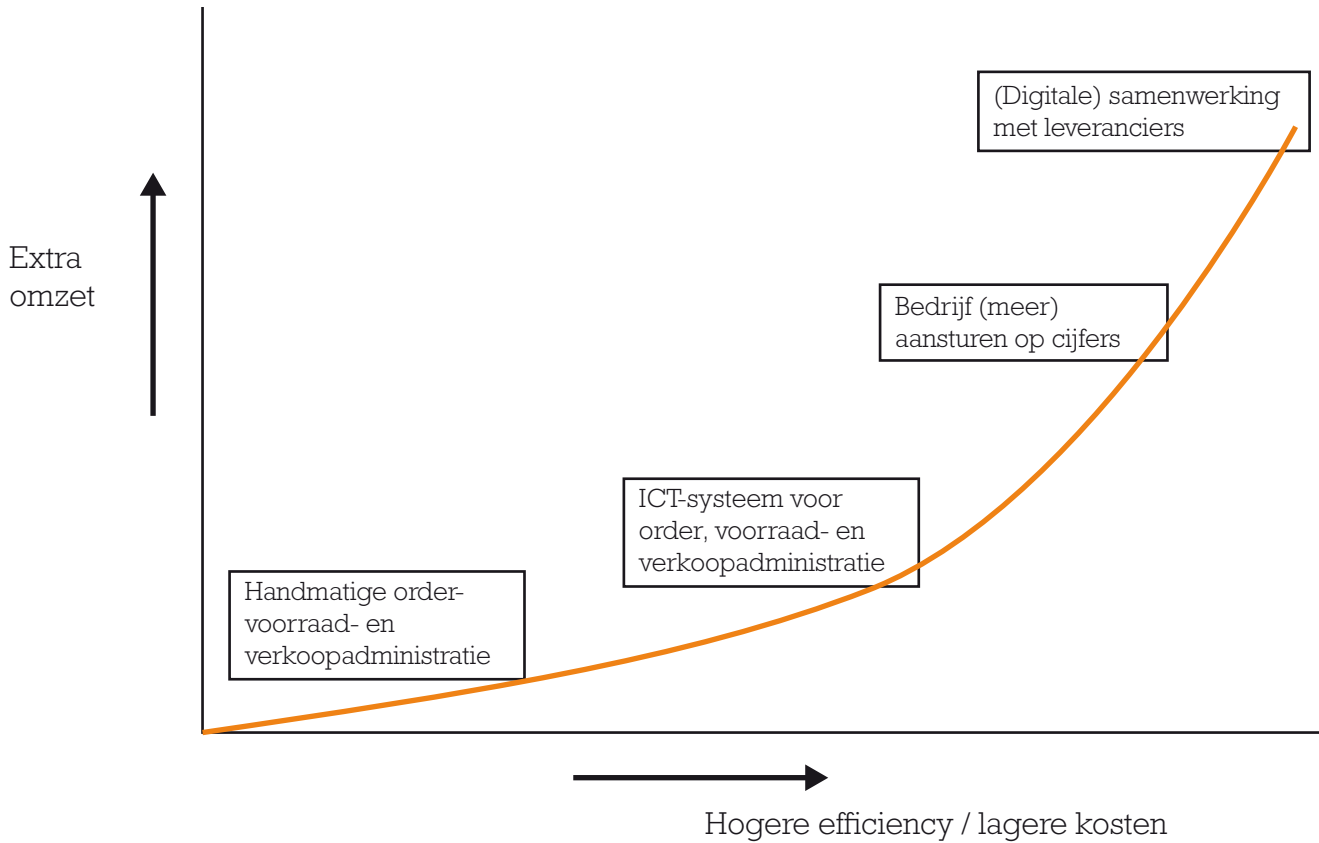
Door de opkomst van de verticalen hebben multibrand-kledingzaken veel marktaandeel moeten afstaan. Hoewel de winkels met meerdere merken niet kunnen en hoeven te tippen aan de omloopsnelheid van de grote internationale retailers, is de situatie nu nog vaak zo dat er tussen retailer en leverancier weinig interactie en samenwerking bestaat. Dit betekent simpelweg meer risico's bij inkoop, maar ook op het gebied van logistiek. Om deze te verkleinen zal de samenwerking naar een hoger niveau moeten. Dit betekent

**Figuur 5 Veel efficiencywinst mogelijk door EDI**



Bron: FashionUnited Indicia B.V

**Figuur 6 Naar (digitale) samenwerking met leveranciers**



Bron: ING Economisch Bureau

nauwer contact met leveranciers en het, bij voorkeur elektronisch, delen van gegevens (via EDI, zie hiervoor).

Om dit te bewerkstelligen zullen multibrand-stores toe moeten naar minder leveranciers, maar met een hechtere relatie. Om richting de consument wel de beleving en vernieuwing te kunnen bieden die nodig is voor goede verkoopcijfers

zal de gemiddelde multibrandstore in de toekomst groter zijn. Merken hebben hierin dan meer ruimte zich te tonen. Retailers kunnen nog genoeg leveranciers overhouden om niet (te) afhankelijk te worden en profiteren via een hogere omzet en minder inkoop- en logistieke risico's door de nauwere samenwerking.

**Reacties deskundigen op de stelling: "dagelijks inzicht in verkoop- en voorraad informatie leidt tot een duidelijke verbetering van de winkelprestatie"**

**Froukje van der Veer, branchegroepmanager dames- en herenmode, Intres B.V.**

Structureel inzicht in verkoop- en voorraad informatie voor retailers is een absolute must. Immers, meten is weten! Naast de broodnodige informatie van de verkoopvloer (de consument), het op de hoogte zijn van de ontwikkelingen in de markt en het gevoel (emotie) zullen de juiste beslissingen alleen maar genomen kunnen worden met een cijfermatige onderbouwing (ratio). Door nauwe samenwerking, partnership met leveranciers en het delen van vooral cijferinformatie, kunnen er weloverwogen en verantwoorde beslissingen worden genomen. Vertrouwen is hierbij het sleutelwoord en kennis delen van de mogelijkheden op het gebied van automatisering is hierbij een voorwaarde. Dit alles met het doel om de winkelperformance te optimaliseren. Het aantoonbaar verhogen van het rendement zien we bijvoorbeeld bij retailers die optimaal gebruik maken van EDI. Buiten het feit dat het kostenbesparend werkt, is de grote winst snelheid. Hierdoor verklein je tevens het percentage lost-sales. Kortom: volop kansen als emotie en ratio samen op trekken.

**Steven Witteveen, FashionUnited Indicia B.V.**

Dagelijks (of wekelijks) inzicht in verkoop- en voorraad informatie is sinds jaar en dag eigenlijk al een must voor de retailer om zijn eigen processen adequaat te kunnen sturen. De uitdaging voor de komende tijd is echter dat ook de merkleverancier die cijfers vanaf de multibrand winkelvloer ter beschikking krijgt. De winkelperformance van de multibrand retailer blijft anders ver achter bij die van de oprukkende buitenlandse ketens en mono-brand shops, de internet verkopen van de merken en de verticalen. Een nauw samenspel tussen multibrand retailer en A-merk leverancier, gebaseerd op een gestructureerde elektronische informatie-uitwisseling, is daarmee een key succes factor voor beide geworden!

**Harry Bijl, Retail en Innovatie CBW-MITEX**

Retailers en leveranciers zien meer en meer de voordelen van een hechte samenwerking op de winkel verkoopvloer. Professionele retailers kennen de klanten wensen en weten voldoende beleving & service te creëren om zo de verkoop kansen te maximaliseren. Een leverancier die duurzaam handelt en dus het belang inziet van de continuïteit van een goed afzetkanaal helpt retailers graag beter te presteren. Deze categorie leveranciers heeft meestal eigen winkel en internet verkoop informatie. Om ook bij de Multi label retailers (hun klanten) het optimale assortiment te kunnen realiseren is dagelijkse inzage in de verkoopcijfers een must. Belangrijke kanttekening hierbij is dat; het wederzijdse vertrouwen er moet zijn dat na het lezen van de cijfers er ook interactie moet plaats hebben! Dus anticiperen op de cijfers is het hogere doel!

**Meer weten?  
Kijk op [ING.nl](http://ING.nl)  
Of bel met**

**Dirk Mulder,**  
sectormanager Handel  
**020 563 91 13**

**Martijn Kamps,**  
relatiemanager Corporate Clients  
**020 652 23 25**

**Jurjen Witteveen,**  
senior econoom  
**020 563 44 39**

Wilt u nieuwe publicaties per e-mail ontvangen?  
Ga naar [ING.nl/kennis](http://ING.nl/kennis)



---

#### **Disclaimer**

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichthouders aan de uitoefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. Deze publicatie is louter informatief en mag niet worden beschouwd als advies. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijke zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

---

De tekst is afgesloten op 10 augustus 2010.

