

Snel reageren op veranderingen van smaak bij de consument met 'verticalisering'

K. Lehmann is Director bij het kantoor in Düsseldorf van OC&C Strategy Consultants.¹

Diverse kledingmerken weten razendsnel in te spelen op veranderingen van smaak bij de consument met een strakke controle over hun hele bedrijfskolom. Ook in andere branches kan deze aanpak perspectief bieden.

Afgezien van de inrichting en de doelgroep die wordt aangesproken lijken de verschillende kledingzaken in een gemiddelde winkelstraat op het eerste gezicht niet wezenlijk van elkaar te verschillen. Achter de schermen is het echter een heel ander verhaal. Daar werken bepaalde ketens op een manier die hun een ongekennde controle geeft over de waardeketen – van de tekentafel tot de kassa in de winkel en terug. In ons werk hebben wij veel ervaring opgedaan met deze nieuwe manier om een keten in te richten, die we 'verticalisering' noemen. Wij verwachten dat deze aanpak de komende jaren een opmars zal maken, niet alleen in de kledingbranche maar in iedere branche die wordt gekenmerkt door snelle productinnovatie en korte productlevenscycli – kortom, branches met 'mode- of trendgevoelige' producten. 'Verticalisering' biedt namelijk perspectief op aantrekkelijke omzet- en winstgroei in markten die steeds meer verzadigd raken.

Een superieur businessmodel

In een tijd van mondialisering, vergaande specialisatie, uitbesteding en toelevering 'just in time' klinkt 'verticale integratie' als iets van een ver verleden, althans in de vorm waarin grote concerns vroeger de keten van A t/m Z 'onder eigen dak' uitvoerden. Maar in de afgestofte vorm waarin het concept tegenwoordig nieuw leven wordt ingeblazen – met een strakke controle en *feedback loops* – is 'verticalisering' niets minder dan 'verticale integratie 2.0'.

Het model kan een uitweg bieden aan ondernemingen met een marktbewerking waar de fut uit is.

Zeker in de kledingbranche wordt een 'verticaal' businessmodel, waarbij de klant centraal wordt gesteld, steeds meer beschouwd als een voorwaarde voor superieure groei en winstgevendheid. Met name in West-Europa kampt de kledingbranche steeds meer met stagnatie, in lijn met de hele economie. De 'verticale' aanpak presteert echter beter dan de markt in het algemeen, zowel in Europa als elders.

Het waren in eerste instantie vooral de goedkopere merken (H&M, New Yorker, Zara) en merken voor de jeugdige massa (bijv. Esprit, s.Oliver, CBR) die met dit model aan de slag gingen. Zij wilden de mode 'democratiseren' en kwamen met tien tot twaalf collecties per jaar (tegen twee à vier collecties bij traditionelere winkelformules), met zes tot twaalf ontwikkelingscycli en kortere ontwikkel- en levertijden. Twee aspecten in het bijzonder verklaren het succes van deze aanpak:

- Er kan veel sneller mee worden ingespeeld op nieuwe trends en veranderingen in de voorkeuren van de consument
- In de winkels worden stelselmatig lessen getrokken uit de aankooppatronen van de consument.

Deze belangrijke pluspunten van een 'verticaal' businessmodel zijn niet onopgemerkt gebleven in de markt. Ook duurdere merken slaan steeds vaker deze weg in. Door de consument veel frequenter een op maat van de doelgroep toegesneden assortiment aan te bieden – en te registreren tot en met het tasje waarin de producten de winkel verlaten – kan een merk zich losmaken uit de massa aan mer-

¹ Correspondentie over dit artikel via dirk.rens@ocstrategy.nl

ken in de detailhandel en geheel op eigen kracht gaan groeien.

Snelle groeiers als Burberry, Coach en Hugo Boss zeggen dat zij hun indrukwekkende succes van de afgelopen jaren vooral te danken hebben aan hun eigen detailhandelsactiviteiten en scherp op de consument afgestemde collecties. 'Wij verwachten dat we tegen 2015 bijna de helft van onze verkoop zullen realiseren in onze eigen winkels,' zegt Claus-Dietrich Lahrs, CEO van Hugo Boss. Bij Burberry wordt in de strategie en missie gesproken van een omslag '... van een statisch groothandelsmodel naar een dynamisch detailhandelsmodel ...'

Wat is het geheim?

In tegenstelling tot de traditionele aanpak (zie kader 'De nadelen van de traditionele aanpak ...') controleren de 'verticale' spelers de hele bedrijfskolom met een integraal businessmodel. Zij zijn zowel winkelier als merk en productontwikkelaar. En hoewel ze doorgaans geen eigen productiefaciliteiten hebben, oefenen ze daar wel scherp toezicht op uit. Een verticaal businessmodel bestaat in wezen uit drie bouwstenen die samen een 'vliegwiel' vormen

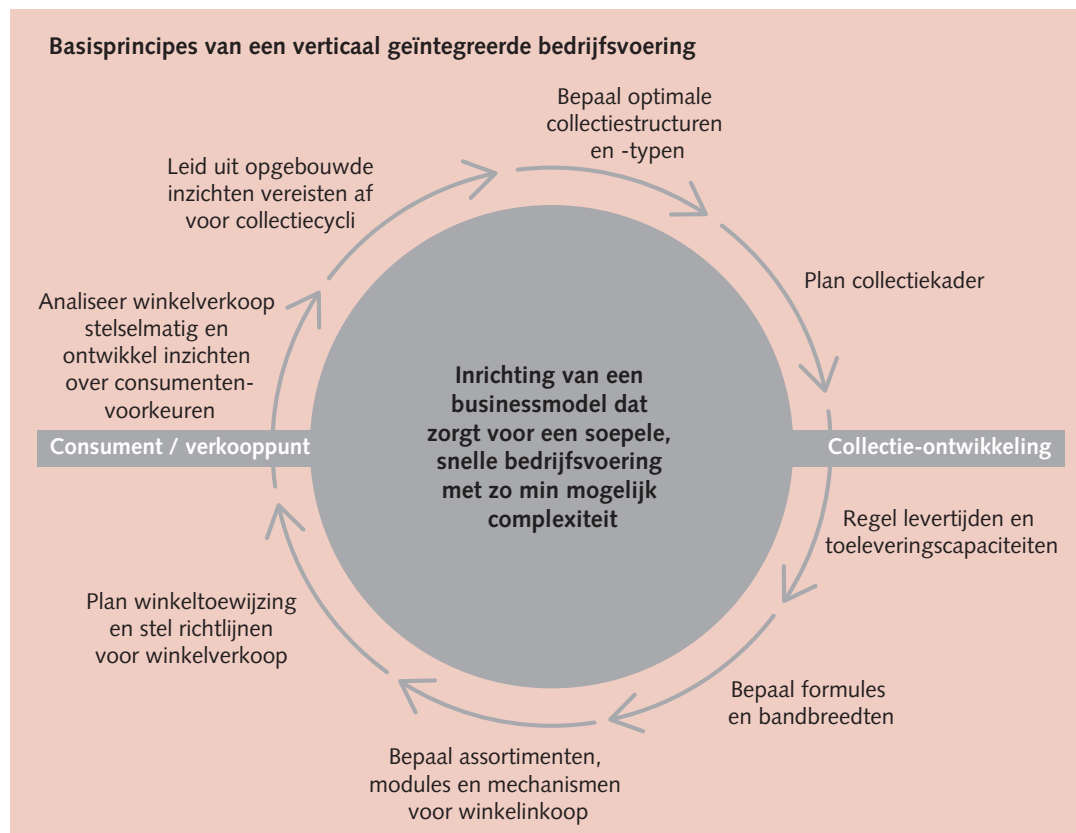
(zie figuur 1): winkelruimte onder eigen merk, stelselmatige aanlevering aan collectieplanning en productontwikkeling van inzichten over de consument, en greep op de 'andere helft' van de waardeketen.

Winkelruimte onder eigen merk

Om te beginnen moet het merk eigen winkelruimte hebben waar het heer en meester is, ongeacht of dit eigen winkels zijn, winkels van franchisenemers of 'shop-in-stores'. Het doet er niet toe wie de eigenaar is van de muren en het meubilair. Waar het om gaat, is dat het merk (dat voor het 'verticale' model kiest) de volledige controle heeft over het assortiment – met andere woorden, volledig zelf bepaalt welke producten er in de winkel liggen en hoe ze gepresenteerd worden. Deze controle over het verkooppunt is om twee redenen belangrijk.

'Verticalisering' kan zorgen voor aantrekkelijke omzet- en winstgroei in verzadigende markten met snelle productinnovatie en korte productlevenscycli

Figuur 1. Het 'vliegwiel' van een consumentgericht businessmodel



De nadelen van de traditionele aanpak in de kledingdetailhandel

In het klassieke 'groothandel'- of 'push'-model ontwerpt een kledingmerk collecties vanuit de gedachte dat iedereen er iets van zijn of haar gading in moet kunnen vinden. Dit leidt tot bijzonder grote collecties waar de detailhandel vervolgens een keuze uit maakt. In deze traditionele aanpak wordt het succes van de collectie in de winkel slechts in beperkte mate beïnvloed door het merk zelf, aangezien de uiteindelijke samenstelling van het winkelassortiment wordt overgelaten aan allerlei verschillende detaillisten. Die kennen hun doelgroep meestal wel, maar bepalen zelf hoe ze een merk willen positioneren (als lokker, anker of aanvulling); de ene afnemer zal het merk gecoördineerd inkopen, een ander koopt misschien alleen enkele losse artikelen. Vanuit het perspectief van het merk gezien, zal het verkooppunt daardoor allesbehalve scherp afgestemd zijn op de consument. De presentatie van het merk verschilt immers per winkel, zodat de consument er geen eenduidig beeld van krijgt. Doordat het merk bovendien op een ongecoördineerde manier in de uiteenlopende winkels belandt, leveren de gegevens die het merk put uit de verkoop (wat toch al een uitdaging is in het traditionele model) niet of nauwelijks nuttige inzichten op over de aankooppatronen van de consument.

Om te beginnen maakt dit het mogelijk om de artikelen steeds op dezelfde manier te presenteren, voor het merendeel georganiseerd in modules. Hiermee wordt de basis gelegd voor een stelselmatige verzameling van gegevens waarmee een betrouwbaar inzicht wordt verkregen in aankooppatronen. Daarvoor moeten er voldoende verkooppunten zijn met een vergelijkbaar assortiment. In de regel houdt 'vergelijkbaar' in, dat alle winkels (per categorie winkeloppervlak) voor tachtig procent hetzelfde assortiment voeren en twintig procent van hun collectie afstemmen op lokale voorkeuren. Hiermee kunnen de voorkeuren van consumenten ten aanzien van aspecten als prijs, modegevoeligheid en de structuur van productgroepen op een betrouwbare manier worden gemeten. (Overigens is zo'n uniformiteit ook nodig om betrouwbaar – lees: gecorrigeerd voor locatie-specifieke invloeden – te kunnen bepalen welke artikelen bijzonder slecht of goed lopen.) Een tweede belangrijke reden voor eigen winkel-

ruimte is dat er feedback over de consument kan worden verkregen op basis van de kassagegevens en de informatie die het verkooppersoneel kan verschaffen.

Alleen met deze uniformiteit en gedetailleerde analyses kan het merk de voorkeuren en behoeften van de consument werkelijk leren kennen – en dat is de essentie van een aanpak waarin de consument centraal wordt gesteld.

Stelselmatige aanlevering aan collectieplanning en productontwikkeling van inzichten over de consument

De tweede bouwsteen van een 'verticaal' business-model is om de inzichten over de consument, die op de verkooppunten worden verkregen, stelselmatig door te spelen aan collectieplanning en product-ontwikkeling. De gemeten structurele consumentenvoorkeuren kunnen bijvoorbeeld direct worden vertaald in de contourenplanning voor de collectie. Ook kunnen slecht en goed lopende artikelen frequent worden geëvalueerd en kan worden achterhaald waarom een bepaald artikel wel of niet aanslaat.

De gedachte is om afscheid te nemen van een te breed samengestelde collectie. Uiteindelijk moeten de ontwerp- en productontwikkelingsteams in staat zijn om 'de perfecte collectie voor een winkeloppervlak van 200 m²' te maken. De bovengenoemde vergaande uniformiteit van het aanbod op de verschillende verkooppunten vloeit hier automatisch uit voort.

Om bij de productontwikkeling rekening te kunnen houden met de gewonnen inzichten over de consument, zal er meestal ook goed moeten worden gekeken naar de frequentie waarmee nieuwe collecties uitkomen, naar ontwikkelingscycli, en naar de tijd die het kost om een nieuwe collectie aan te leveren ('lead times'). Daarbij is het van belang te weten hoe vaak de consument bij het merk gaat winkelen (en dus iets nieuws verwacht aan te treffen in de winkel), en in hoeverre zijn/haar structurele voorkeuren (voor productcategorie, prijs en modegevoeligheid, zoals gemeten bij de verkooppunten) gedurende een seizoen stabiel blijven of variëren.

Greep op de 'andere helft' van de waardeketen

De derde bouwsteen voor een merk dat met de 'verticale' aanpak wil gaan werken, is om greep te krijgen op 'de andere helft' van de keten. Een merkfabrikant zal thuis moeten zien te raken in detailhandel en assortimentsbeheer. Dit begint

met de aanvankelijke winkelopstelling op basis van modules (vooraf samengestelde assortimenten afgestemd op verschillende categorieën vloeroppervlak). Vervolgens moet de juiste balans tussen breedte en diepte van het assortiment bepaald worden. 'Push-pull' aanvullen van de voorraad en de aansturing van de winkelverkoop zijn ankervaar-digheden die ontwikkeld moeten worden.

Detailhandelaren die deze aanpak willen gaan hanteren, zullen op hun beurt productontwikkeling en toelevering onder de knie moeten krijgen. Zij kochten hun aanbod immers altijd 'van de plank' bij de fabrikant. Op zich is er niets nieuws aan die 'andere helften' van de keten. De praktijk leert echter, dat het voor de meeste ondernemingen een hele opgave is om zich de ontbrekende capaciteiten eigen te maken. Een winkelketen die productie erbij neemt en een fabrikant die eigen winkels begint moeten allebei veel bijleren.

De resultaten

Als een onderneming inzichten over de consument direct, en indien nodig ook snel, weet te vertalen in optimaal op de doelgroep afgestemde collecties en artikelen, stijgt de kans dat de gekozen stijl aanslaat. Dat bevordert de productiviteit per vierkante meter, de omzetsnelheid van de voorraad, de verkoop tegen de volle prijs en dus de marge. Wij hebben bij cliënten productiviteitsstijgingen (per

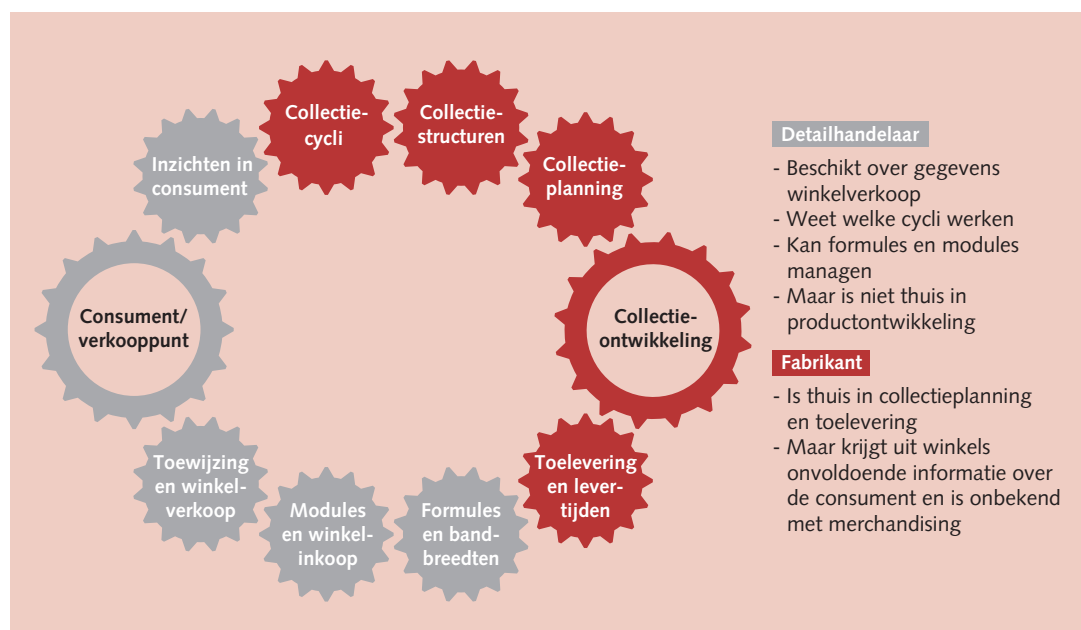
vierkante meter) gemeten van vijf tot wel twintig procent. Bovendien werden dergelijke prestatieverbeteringen aan de onderkant van het aanbod meestal behaald met proposities gebaseerd op klanten die weten wat ze zoeken, en niet op basis van hoge bezoekersaantallen; hierdoor kon het gemiddelde voorraadniveau sterk omlaag, waardoor er werd bespaard op werkkapitaal.

Doordat de 'andere partij' in de keten – hetzij de fabrikant of de detaillist – bij deze aanpak uit het scenario wordt geschreven, valt ook de marge voor die andere partij toe aan de 'verticalist'. Door de toelevering en levertijden te verbeteren en te voorzien in extra snelle aanvulling van de voorraden gedurende een seizoen kan bovendien nog meer extra waarde worden gegenereerd.

Ten aanzien van de ontwikkeling van de bedrijfskasstroom of EBITDA² moet een kanttekening worden gemaakt: die wordt bij een hoofdzakelijk met eigen verkooppunten ingevulde 'verticalisering' zowel positief als negatief beïnvloed. De praktijk leert namelijk dat de EBITDA-marge in de kledingdetailhandel stelselmatig lager is dan in de groothandel (zie figuur 3). Bij een onderne-

Een winkelketen die productie erbij neemt en een fabrikant die eigen winkels begint moeten allebei veel bijleren

Figuur 2. Greep krijgen op het ambacht van 'de andere helft': detailhandelaren en fabrikanten staan ieder voor andere uitdagingen



2. EBITDA: inkomsten voor aftrek van rente op vreemd vermogen, belasting en afschrijvingen op activa resp. leningen/goodwill; vert.

ming die het accent in de bedrijfsvoering verlegt van groothandel naar detailhandel, stijgt de EBITDA in absolute zin, maar daalt de EBITDA-marge procentueel. Elk merk dat wil overschakelen op het ‘verticale’ model moet dit goed beseffen en dit goed, en vroegtijdig, uitleggen aan alle stakeholders.

Het ‘verticale’ model biedt nog een ander voordeel: zodra het eenmaal is ingevoerd en loopt – en verondersteld dat het goed is ontworpen – beperkt het de complexiteit in de bedrijfsvoering en daarmee ook de complexiteitskosten bij uitbreiding van de activiteiten. Met de essentie van de gesloten kringloop – vooraf samengestelde modulaire collecties afgestemd op verschillende winkelformaten – kan gemakkelijk een gestandaardiseerd platform worden ontwikkeld. Met andere woorden, dezelfde logica/benadering/processen kunnen dan worden gehanteerd voor verschillende kledingmerken en markten. Inditex (eigenaar van kledingmerken als Zara, Pull&Bear en Bershka) biedt wellicht een goed model voor een dergelijke platformstrategie: deze onderneming heeft inmiddels acht verschillende kledingmerken in de markt, allemaal op basis van steeds dezelfde ‘verticale’ aanpak achter de schermen.

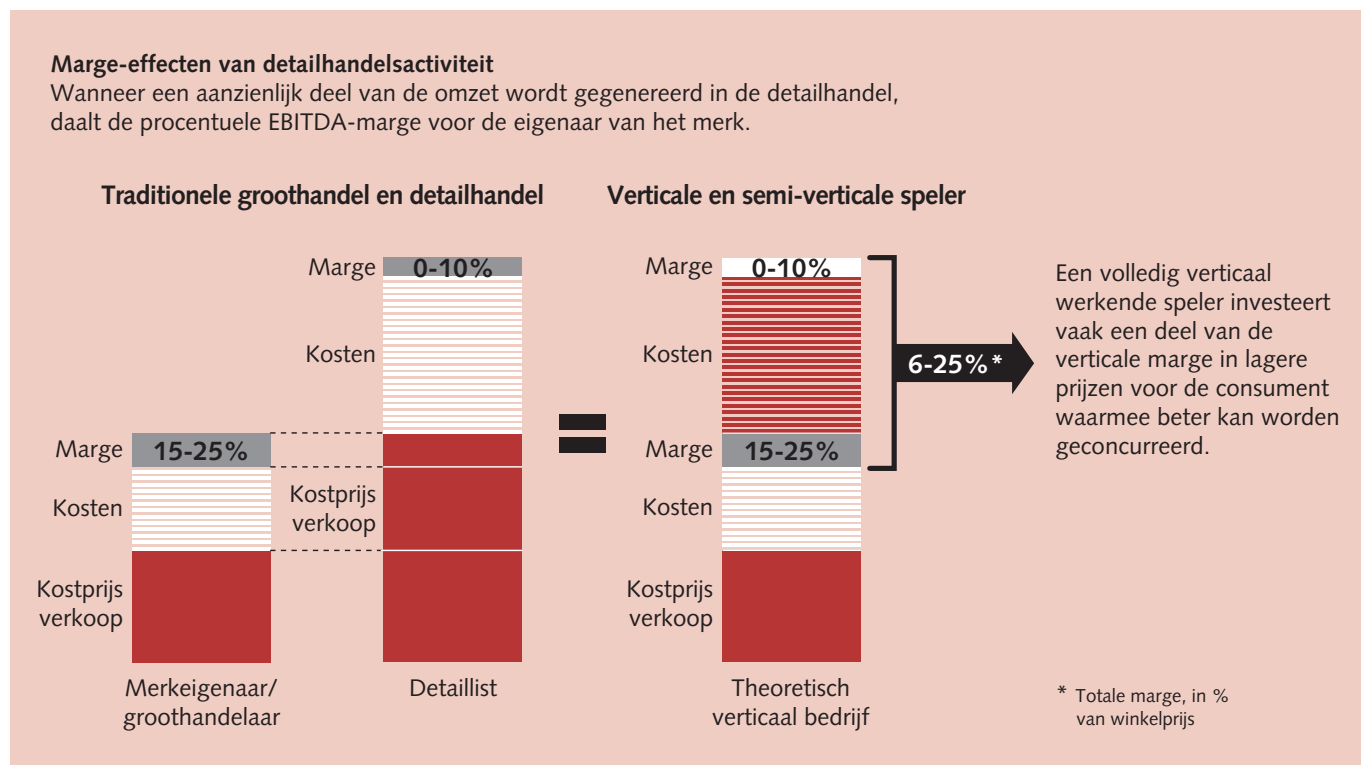
Niet alleen voor kleding

In het algemeen kan iedere bedrijfstak die wordt gekenmerkt door snel opeenvolgende product-innovatiecycli en korte productlevenscycli – kortom, ‘trend- of modegevoelige’ producten – zijn voordeel doen met de hier beschreven ‘verticale’ systematiek. Buiten de kledingbranche kan dan worden gedacht aan schoenen, accessoires, sportartikelen, woning-inrichting en bepaalde segmenten in cosmetica.

Op het eerste gezicht lijkt deze aanpak minder voor de hand te liggen voor traditionelere productlevenscycli – met andere woorden, sectoren waar innovaties meestal worden ontwikkeld op basis van uitgebreid marktonderzoek en vervolgens worden ingezet in productlevenscycli van jaren. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de meeste fast-moving consumer goods. In dergelijke sectoren is kort na de introductie van een artikel wel duidelijk hoe snel de voorraad moet worden aangevuld. Vervolgens worden de verkooppunten maanden- of zelfs jarenlang in min of meer dezelfde frequentie beleverd; een nieuwe cyclus wordt pas ingezet wanneer het product een facelift krijgt, opnieuw wordt gelanceerd of wordt vervangen.

Tegelijkertijd zien we echter dat ‘mode’ een steeds belangrijker kenmerk wordt in steeds meer secto-

Figuur 3. Doorsneemarges van groothandel, detailhandel en verticaal geïntegreerde aanbieder



ren. Aangezien mode- of trendgevoelige producten in de regel niet lang meegaan, zou ‘verticalisering’ daarmee ook voor de traditionelere sectoren een potentieel aantrekkelijke aanpak kunnen zijn. In een verzadigende markt, waarin consumptie niet langer wordt gestuwd door wezenlijke behoeften, zal de consument immers steeds vaker met mode, nieuwigheid en trends tot kopen moeten worden verleid.

Neem bijvoorbeeld woninginrichting. Vroeger richtten mensen hun woning in voor wel tien jaar of nog langer. Toen kwam IKEA met veranderende collecties en snellere cycli, en inmiddels wisselen sommige formules, zoals Depot en Butlers (in Duitsland, het VK en Spanje) bijna maandelijks van collectie. Ook is in allerlei sectoren de winkel met slechts één merk in opkomst – van Adidas en Puma op het gebied van sportartikelen, Geox, Camper of Ecco in schoenen, Mandarin Duck of Longchamps in lederwaren, enz. Deze nieuwe detailhandelsmerken zijn ingegeven door dezelfde overwegingen waar de succesvolste spelers in de kledingbranche zich al zo lang door laten leiden: ga de consument dicht op de huid zitten en neem de volledige controle over de gehele waardeketen, om zo minder afhankelijk te worden van detailhandelaren die allerlei merken voeren in hun assortiment. Zo kan een merk de regie over de eigen groei in eigen handen nemen.

In de kledingbranche staan de tekenen al jaren aan de wand. Daar is het niet langer de vraag *of* een merk moet kiezen voor ‘verticalisering’, maar steeds meer hoe *doeltreffend* dit model wordt toegepast.

De juiste inrichting in de praktijk

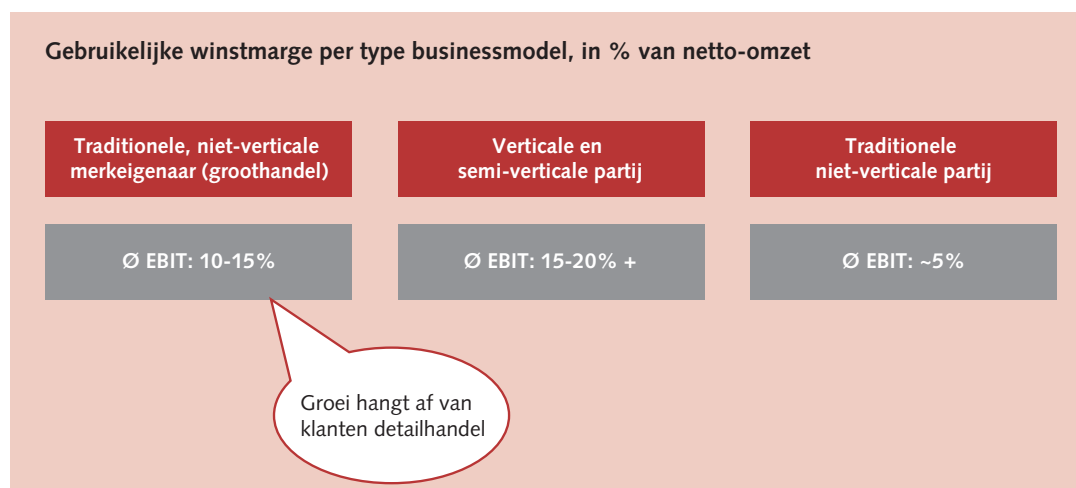
Overstappen op een ‘verticaal’ businessmodel is niets minder dan een koerswijziging van 180° – van ‘push’ naar ‘pull’. De keten zal over de gehele linie moeten worden aangepast. Om te beginnen zullen mensen in elke schakel op een veel verder geïntegreerde manier moeten werken; men zal veel nauwer met elkaar moeten samenwerken dan voorheen.

Een verticaal systeem voor de bedrijfsvoering is immers afhankelijk van een gesloten *feedback loop* die ervoor zorgt dat het systeem zelf leert en zichzelf verbetert. Dit vereist dat alle ‘raderen’ van het systeem naadloos in elkaar grijpen. Als dit niet goed lukt, dan ligt dat meestal aan een of meer van de volgende vier valkuilen:

- Er wordt onvoldoende strak afgestemd op de gekozen doelgroep, waardoor de positionering en het onderscheidende karakter van het aanbod (de ‘unique selling proposition’, of USP) onduidelijk worden
- Onduidelijke en niet goed op de consument afgestemde collecties (ritme, structuur, inhoud)
- Trage, inconsequente en/of te dure toeleveringsketens
- Zwakke merchandising en aansturing van de winkelverkoop.

Om op een doeltreffende manier aan de slag te kunnen gaan met een ‘verticale’ aanpak, zal de onderneming een groot veranderingsprogramma moeten doorlopen. Die uitdaging verklaart waarschijnlijk de vele pogingen die door de jaren zijn ondernomen om het model ‘op een koopje’ in te

Figuur 4. Verticale integratie biedt een superieure winstmarge



voeren. Partijen die wilden ‘profiteren zonder te investeren’ dachten te kunnen volstaan met de in-

De omslag naar een ‘verticaal’ business-model waarin de consument centraal staat is een koerswijziging van 180° – van ‘push’ naar ‘pull’

voering van enkele nieuwe instrumenten voor planning en controle, of IT-systemen, in de hoop dat het businessmodel daarmee als vanzelf zou veranderen. Ook hebben we meegemaakt dat de ‘verticalisering’-inspan-

ning werd overgelaten aan een afdeling voor detailhandel, of dat voor de ontwikkeling van inzichten over de consument werd vertrouwd op marktonderzoek. Een veelvoorkomende fout is vooral dat er enthousiast enkele eigen winkels of verkooppunten onder franchise worden geopend, waarna de kersverse afdeling detailhandel de opdracht krijgt haar ‘verticale’ toverkunsten ten beste te geven – maar daarbij het traditionele groothandelsbedrijf ongemoeid moet laten. Zo’n tweeledige aanpak kan op twee manieren aflopen. De eerste is, dat het winkelbedrijf een geheel eigen collectie ontwikkelt, waardoor er in wezen een schaduwactiviteit wordt opgetuigd die geen enkele kans maakt om winstgevend volumes op te bouwen. De tweede uitkomst zijn we vooral vaak tegengekomen: het winkelbedrijf voert een kansloos gevecht en wordt uiteindelijk opgedoekt, waarbij de onderneming

concludeert dat ‘verticalisering’ voor hen kennelijk niet werkt.

Op weg naar een succesvolle invoering

De conclusie van het voorgaande kan kort zijn: een halfslachtige keuze werkt niet. De bedrijven die wel een succes hebben gemaakt van ‘verticalisering’, hebben de volgende cruciale succesfactoren ter harte genomen:

- De verandering moet van meet af aan uiterst geïntegreerd worden aangepakt. De kringloop van de bedrijfsvoering moet gesloten zijn, en alle processen en functies moeten op elkaar afgestemd zijn. Vaak zullen de ‘eilandjes’ in de organisatie plaats moeten maken voor een bestuurlijk model gebaseerd op processen in plaats van functies.
- Het model moet worden toegepast op de hele onderneming (groot- én detailhandel). Bovendien moet de detailhandel (de kant van de bedrijfsvoering die in direct contact staat met de klant) het voortouw krijgen, ook al is dit misschien het kleinere deel van het bedrijf. Bedenk dat een winkelcollectie afgestemd op een verkoopoppervlak van 200 m² niet in de weg staat van een groter aanbod in de groothandel. Sterker nog, vaak zal zo’n strak afgestemde collectie zelfs uitermate worden gewaardeerd door groothandelsklanten (dat zijn uiteindelijk ook alleen maar detailhandelaren

Figuur 5. De belangrijkste voordelen van verticale integratie op een rijtje



op zoek naar collecties met een hogere productiviteit per m²).

- De hele ombouw moet van meet af aan worden beschouwd en aangepakt als het grote veranderingsprogramma dat het ook is. Het topmanagement zelf moet dit proces aansturen. De top moet er op toezien, dat ieders aandacht onophoudelijk gericht blijft op de invoering van het nieuwe model. Ook zal de top de organisatie het benodigde doorzettingsvermogen dienen te geven; in de regel vergt het namelijk drie volledige collectie-cycli – meestal

dus een periode van zo'n anderhalf jaar – om over te schakelen op de nieuwe aanpak.

In de kledingbranche werken de meeste aanbieders al op een of andere manier 'verticaal'. Wij denken dat ondernemingen in andere branches ook steeds meer interesse zullen krijgen in deze aanpak. Zowel nieuwe als gevestigde ondernemingen staan dan niet alleen voor de uitdaging om over te schakelen op 'verticalisering', wat op zich al een hele uitdaging is, maar ook om hun operationele prestatievermogen naar een hoger plan te tillen. ■

Reprinted with permission from *OC&C Strategic Insights*, published by OC&C Strategy Consultants (www.occstrategy.com). The original article, by Kerstin Lehmann, entitled 'Taking cues from the dedicated followers of fashion – The rationale and benefits of a customer-centric business model', appeared in *OC&C Strategic Insights*, issue 6, 2012. All rights reserved. Vertaling: Raymond Gijsen.