

# RESET VAN DE WAARDEKETEN IN FASHION



# INLEIDING

Het proces van ontwerpen, inkopen, produceren, leveren en uiteindelijk aan consumenten verkopen van producten in de detailhandel – en het daarmee gepaard gaande geld- en goederenverkeer – kan in veel gevallen efficiënter georganiseerd worden tussen leveranciers van fashion en zelfstandige (multibrand) winkels. Er is nog te veel sprake van inflexibiliteit en overproductie.

Het is gebleken dat het moeilijk en kostbaar is om consumenten vaker en gericht naar de winkel te trekken. Multibrand moderetail heeft te maken met een dalend marktaandeel, mede door de grote concurrentie van online kanalen,

outlets en het grootwinkelbedrijf. Dit resulteert onder andere in margeverlies door uitverkoop en onverkochte voorraad.

Met name grote online spelers en het grootwinkelbedrijf zijn verticaal georganiseerd en daarmee beter in staat data gedreven te werken, tegengestelde belangen intern op te lossen, in grote volumes te werken en de prijzen te drukken. Zowel in de productie als in de winkel. Zelfstandige, multibrand retailers zijn daarentegen vaak nog niet heel datagedreven en hebben daarnaast weinig invloed op de collectie en het moment van leveren.

Het verdienmodel in fashion is rijp voor een reset. Dat deze urgentie er is, wordt al langere tijd door zowel zelfstandige retailers als merken aangegeven. De coronacrisis benadrukt dit nog eens. Om te kijken wat zowel de leveranciers als zelfstandige retailers kunnen doen, heeft Q&A Insights & Consultancy in opdracht van INretail en Modint een onderzoek uitgevoerd onder leveranciers en zelfstandige retailers. Tijdens het onderzoek is stilgestaan bij het huidige verdienmodel (wat is belangrijk, hoe werkt het nu en wat zijn de pijnpunten) en wat de gewenste toekomstrichting is. De belangrijkste resultaten komen in dit rapport aan bod.

## VERANTWOORDING

Er hebben twee onderzoeken onder leveranciers en retailers plaatsgevonden:

### Online onderzoek

In week 20 tot en met 24 van 2020 heeft er een online onderzoek plaatsgevonden onder leveranciers en retailers in de modebranche. Deze leveranciers en retailers zijn door INretail en Modint benaderd om te participeren. In totaal hebben 20 leveranciers en 90 retailers binnen de modebranche deelgenomen. In het online onderzoek is het huidige verdienmodel in kaart gebracht evenals de wensen voor de toekomst.

### Focusgroep

Als verdieping op het online onderzoek hebben er twee discussies in “focusgroepen” plaatsgevonden. Op 29 juli vond er een sessie plaats die gefocust was op moderetailers (zeven deelnemers) en op 30 juli een sessie met de focus op modeleveranciers (vijf deelnemers). Het doel van de discussies was om de pijnpunten die voortkwamen uit het online onderzoek te bespreken en in te gaan op de mogelijke samenwerkingen.

In het rapport wordt gesproken over retailers en leveranciers. Hiermee wordt gerefereerd naar de respondenten van het onderzoek, zowel in antwoord op de vragenlijsten als in de gesprekken.

## DANKWOORD

We willen de partijen die meegedaan hebben aan het onderzoek en de partijen die langs vele wegen hebben gereageerd op het feit dat het onderzoek werd gehouden, heel hartelijk bedanken.

We hebben ondervonden dat de vragen die in het onderzoek gesteld werden sterk leven onder zowel leveranciers als zelfstandige retailers. We hopen met het onderzoek een steentje bij te dragen aan betere samenwerking binnen de branche en wensen alle partijen daar heel veel succes bij.

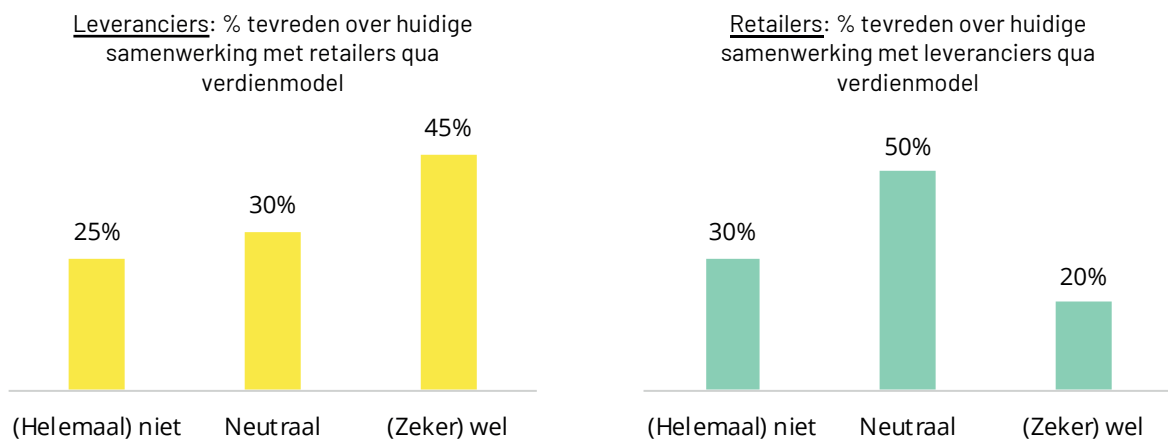
# HET HUIDIGE VERDIENMODEL

Hoe kijken leveranciers en retailers naar het huidige verdienmodel? Waar zitten de pijnpunten en wat willen zij anders zien? De belangrijkste resultaten komen in dit hoofdstuk aan bod. In de bijlage vind je een uitgebreid overzicht van de onderzoeksresultaten.

# PIJNPUNTEN IN HET HUIDIGE MODEL

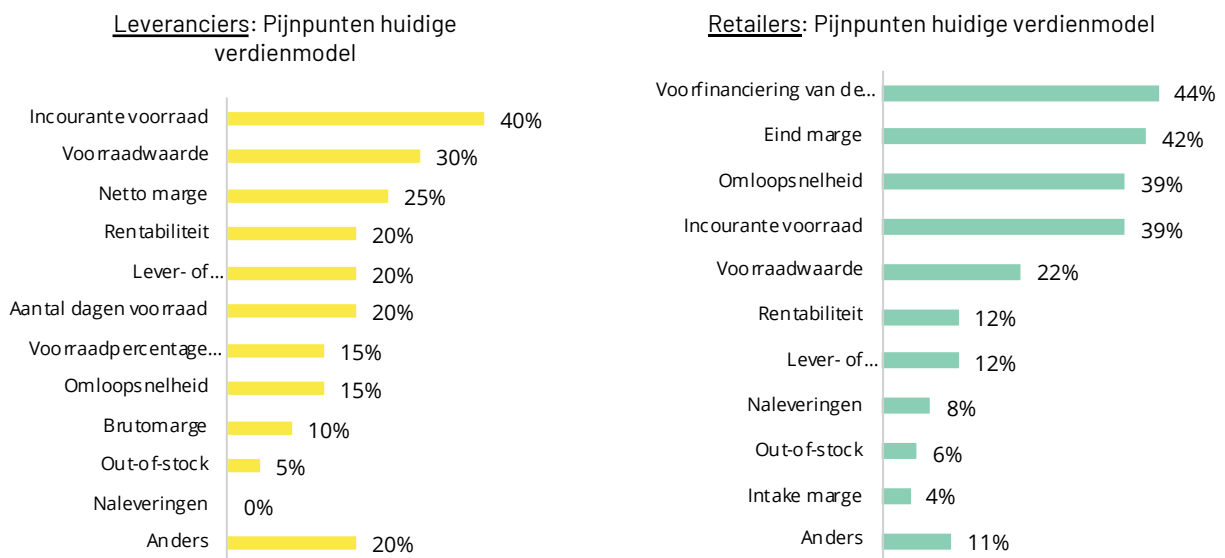
## #1 • De samenwerking tussen retailers en leveranciers qua verdienmodel kan beter

De tevredenheid bij zowel retailers als leveranciers kan duidelijk beter. Leveranciers zijn momenteel iets meer tevreden dan de retailers, maar voor beide partijen geldt dat de samenwerking niet optimaal is en beter zou kunnen



## #2 • Pijnpunten in het huidige verdienmodel hebben vooral betrekking op voorraad, marges en voorfinanciering

Dat zowel retailers als leveranciers niet geheel tevreden zijn met het huidige verdienmodel vertaalt zich in diverse pijnpunten. Retailers hebben te maken met meer verschillende pijnpunten. Deze pijnpunten hebben vooral betrekking op de voorfinanciering van de nieuwe collectie, de eindmarges, de omloopsnelheid en de incurante voorraad. Ook leveranciers zien de incurante voorraad als pijnpunt, maar ook de voorraadwaarde en de nettomarge.

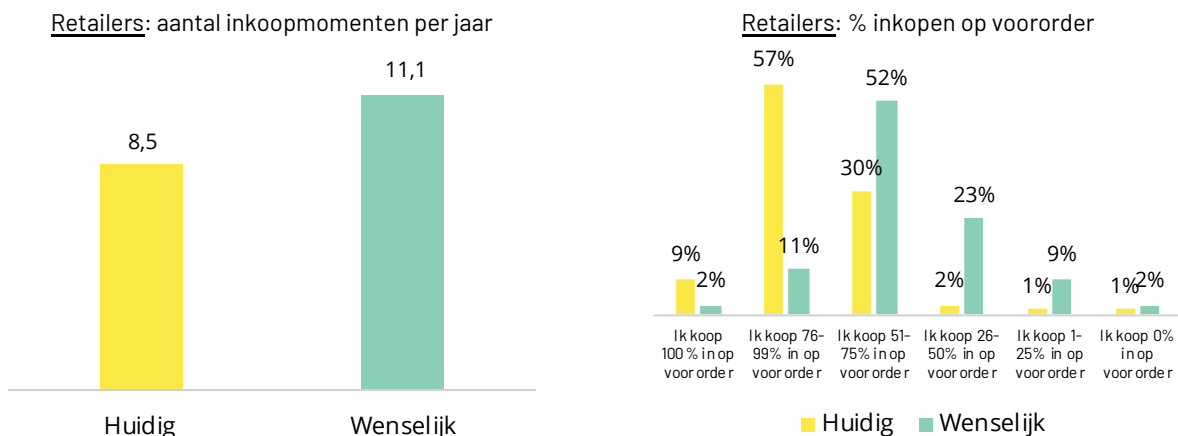




## WENS: MINDER INKOPEN OP VOORORDER

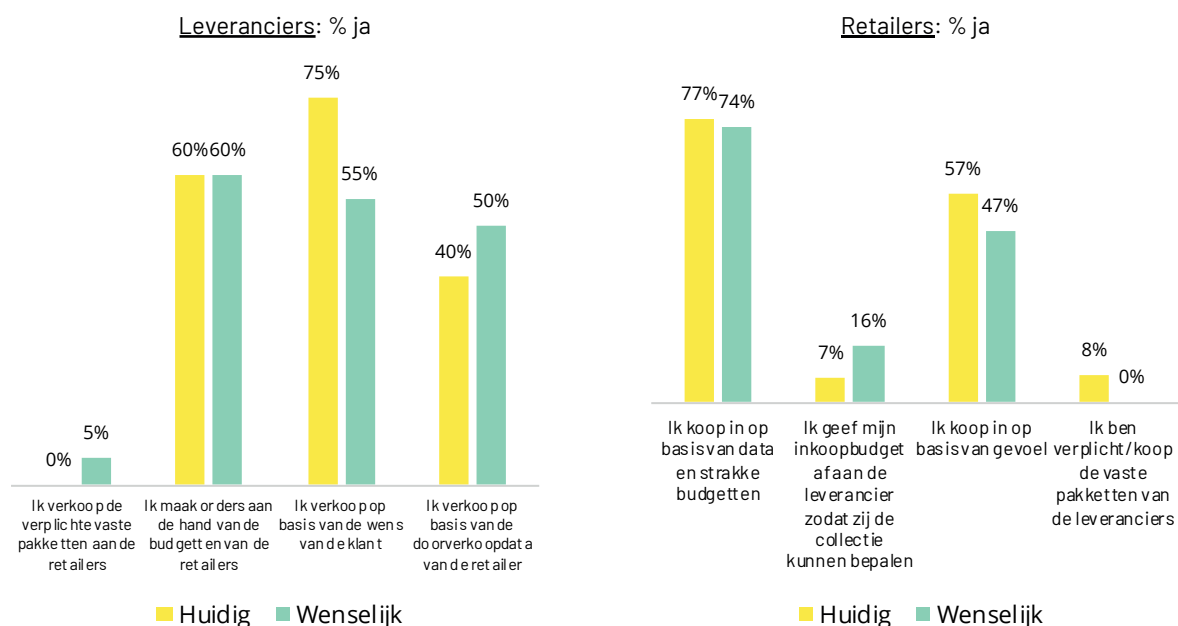
### #3 • Retailers willen minder inkopen op voororder en meer bijsturen tijdens het seizoen

Retailers hebben de behoefte aan meer inkoopmomenten per jaar, oftewel meer inkoopmomenten gedurende het seizoen en daarbij dus ook meer leveringen. Dit betekent dan ook dat retailers duidelijk minder willen inkopen op voororder. Retailers hebben de behoefte om de basiscollectie op voororder in te kopen en die gedurende het seizoen aan te vullen met trendcollecties.



### #4 • Leveranciers willen meer verkopen op basis van data

Leveranciers verkopen momenteel vooral op basis van de wensen van de klant, maar hebben meer behoefte om te gaan verkopen op basis van de doorverkoopdata van de retailer. Kijkend naar de retailer, geeft drie op de vier respondenten aan in te kopen op basis van data en strakke budgetten en dit ook te blijven doen in de toekomst. Er is echter ook een groep retailers die een budget wil afleveren aan de leverancier zodat zij de collectie kunnen bepalen. Dit kan alleen op basis van gedeelde data.

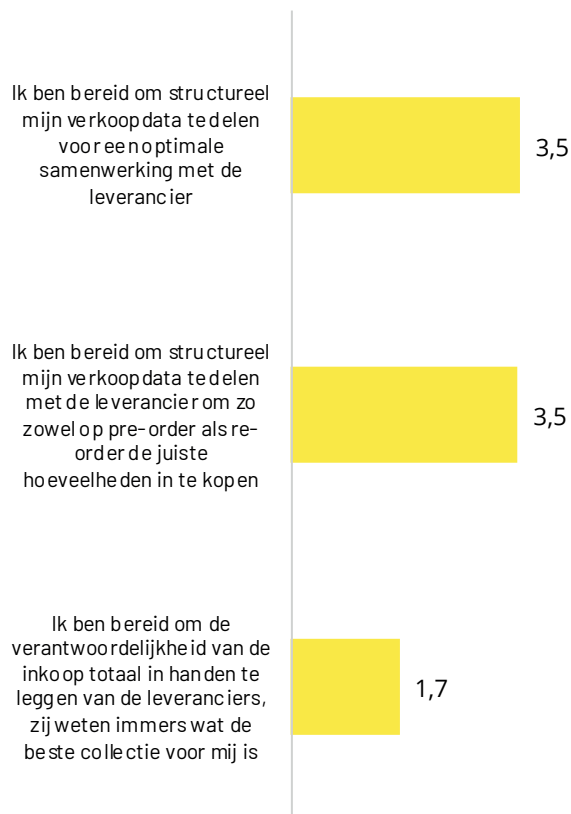


# DATA IS KEY

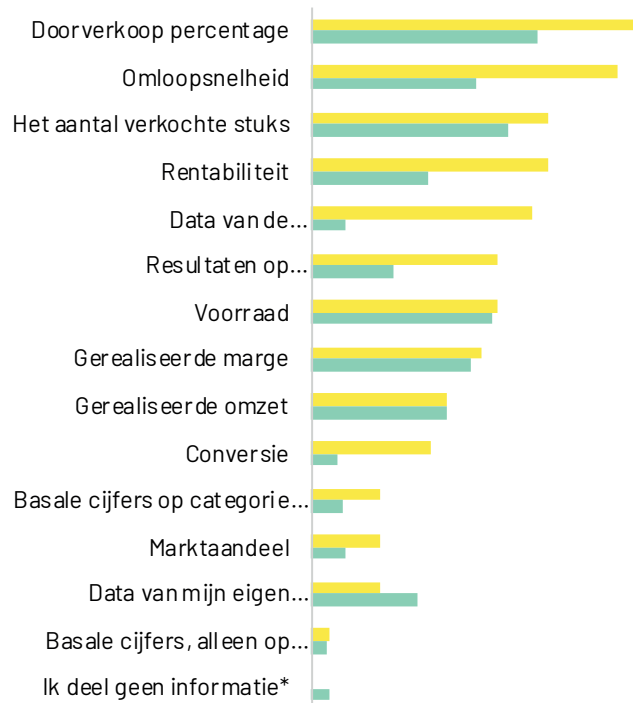
## #5 • De bereidheid tot het delen van data is aanwezig

Ook onder retailers is er de bereidheid om structureel verkoopdata te delen om zo voor een optimale samenwerking te gaan en de juiste hoeveelheid producten tot zich te krijgen. Bij welke data retailers willen delen en wat leveranciers zeggen nodig te hebben is een groot gat te zien. Belangrijk is dat de bereidheid er is. Beide partijen dienen samen in gesprek te gaan om te kijken welke data gedeeld dienen te worden.

Retailers: Gemiddelde score  
(1= helemaal oneens, 5= helemaal eens)



Delen van informatie voor een optimale samenwerking



■ Gewenste informatie leveranciers

■ Bereidheid retailers

# **VAN SCHAKELS NAAR PARTNERS IN DE KETEN**

**De huidige samenwerking is niet optimaal en daar dient verandering in te komen. We moeten van schakels naar partners in de keten. Maar aan welke voorwaarden moet er voldaan worden om tot een vruchtbare en toekomstbestendige samenwerking te komen?**

# SAMENWERKINGSVARIANTEN

Het onderzoek toont duidelijk aan dat in veel gevallen de samenwerking niet optimaal is. Meestal zijn retailers en leveranciers aan de start een bepaalde samenwerking aangegaan en is dit altijd zo gebleven. Maar, is dit wel de meest optimale manier van samenwerken? Er zijn verschillende manieren om samen te werken, bijvoorbeeld op basis van open to buy budgetten, een shop-in-shop concept, het consignatiemodel, het delen van data of voorraad risicodeling. Aan de retailers en leveranciers zijn enkele samenwerkingsvarianten voorgelegd met de vraag of zij deze variant als oplossing zien of dat ze dit al toepassen. Voor de volgende drie varianten staan, zowel de retailers als leveranciers het meest open:

## Samenwerkingsvariant 1:

ik ga samenwerken met leveranciers op basis van 'open to buy budgetten' zodat ik tijdens het seizoen snel kan reageren op trends & ontwikkelingen

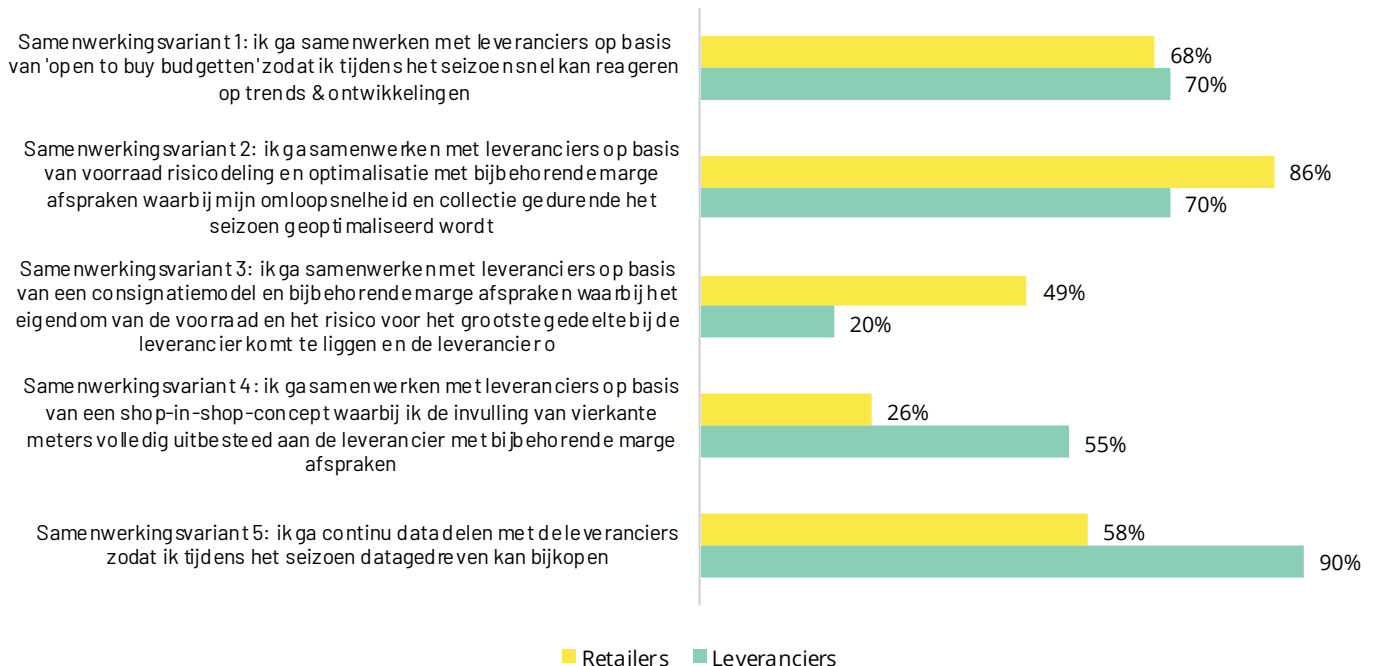
## Samenwerkingsvariant 2:

ik ga samenwerken met leveranciers op basis van voorraad risicodeling en optimalisatie met bijbehorende marge afspraken waarbij mijn omloopsnelheid en collectie gedurende het seizoen geoptimaliseerd wordt

## Samenwerkingsvariant 5:

ik ga continu delen met de leveranciers zodat ik tijdens het seizoen datagedreven kan bijkopen

(Mogelijke) oplossing of al toegepast



Er zal niet één perfecte manier van samenwerken zijn. Retailers en leveranciers zullen samen op zoek moeten gaan naar de voor hen optimale manier. Ondanks dat denken dat wij dat een vruchtbare en toekomstbestendige samenwerking wel aan een aantal voorwaarden moet voldoen. In het volgende hoofdstuk gaan we nader in op deze belangrijke voorwaarden.



# KERNELEMENTEN VOOR EEN GEZONDE BALANS

Er zijn al flink wat retailers en leveranciers die een goede samenwerking hebben. Er is onderling vertrouwen, zij delen de juiste data en hebben daardoor (bijna) altijd de juiste producten in de winkel liggen en hoeven uiteindelijk minder producten in de uitverkoop te doen. Om tot zo'n vruchtbare en toekomstbestendige samenwerking tussen retailers en leveranciers te komen moet aan een aantal voorwaarden voldaan worden:

- #1 Focus op de eindgebruiker
- #2 Transparantie (middels digitalisering en data)
- #3 Gezamenlijke KPI's
- #4 Duurzaamheid
- #5 Onderling vertrouwen

## #1 • Focus op de eindgebruiker

Het huidige aanbod binnen fashion komt momenteel te veel tot stand via een push model. Voorraad wordt op basis van pre-ordering richting de retailer gepusht in de hoop dat deze voorraad in de komende maanden aansluit op de behoefte van de consument. Het is niet zo dat het nooit eerder ter sprake is gekomen, maar de Corona pandemie heeft wel pijnlijk duidelijk gemaakt dat dit model tot veel incourante voorraden leidt. Zowel bij retailers als bij leveranciers. Een focus op de eindgebruiker moet ervoor zorgen dat just-in-time belangrijker wordt. Op het moment dat de consument behoefte heeft aan een bepaald product, dan moet het product op dat moment precies daar zijn waar de consument het zoekt.

*"Wat wil een klant in juli kopen? Zo denken veel leveranciers nog niet. Kom op met die zomer flash, dan ga je dat in september afprijzen en niet al in begin zomer"* – retailer

*"In augustus moeten de heren lachen als je geen korte broek meer hebt, terwijl vrouwen al meer bezig zijn met het volgende seizoen"* – retailer

## #2 • Transparantie (middels digitalisering en data)

Om te kunnen focussen op de eindgebruiker dient er veel meer transparantie in de keten te komen. Informatiesystemen van retailers en leveranciers moeten beter op elkaar worden afgestemd. Dit werkt twee kanten op. Met diverse data (denk aan doorverkooppercentage, omloopsnelheid, aantal verkochte stuks, eindmarge) kunnen leveranciers veel sneller inspelen op de behoefte van de consument. Aan de andere kant kunnen retailers door een transparante en digitale voorraadbeheersing bij leveranciers de ideale mix kiezen van pre-ordering en bijsturen.

Deze transparantie van twee kanten zorgen ervoor dat open-to-buy budgetten veel waardevoller worden en ook de mogelijkheid om een deel van de collectie in handen van de leverancier te leggen is hiermee aantrekkelijker. Een leverancier weet precies welke artikelen goed verkocht worden door retailers en kan zich alleen richten op het aanvullen van die specifieke artikelen. Hiermee profiteert niet alleen de retailer van een hogere omloopsnelheid, maar kan ook de leverancier méér artikelen gedurende een seizoen aanvullen.

# KERNELEMENTEN VOOR EEN GEZONDE BALANS

## #3 • Gezamenlijke KPI's

Voor een goede samenwerking zijn gezamenlijke doelen nodig. Om te kijken of de doelen behaald worden, moeten deze meetbaar zijn in kengetallen/KPI's. KPI's als rentabiliteit en doorverkoop binnen gestelde tijd en plan zullen belangrijker zijn dan een KPI als ingangsmarge. Wanneer bijvoorbeeld de rentabiliteit van de voorraad van de retailer een KPI wordt waar ook leveranciers op (kunnen) sturen, dan krijg je een samenwerking waarin je de optimale balans vindt. Dat kan er bijvoorbeeld toe leiden dat een retailer minder op basis van pre-order hoeft in te kopen, maar zich wel commit aan een leverancier voor het bijsturen tijdens het seizoen of zelfs per maand. In dat geval zal een verhoogde rentabiliteit van de voorraad van de retailer er ook toe leiden dat de leverancier de voorraad vaker mag aanvullen. Dit heeft deels ook weer met de transparantie te maken, maar als de leverancier meer informatie ontvangt van de retailer over zijn plannen en doelen dan krijgt de leverancier ook meer ruimte om mee te denken.

## #4 • Duurzaamheid

In de breedste zin van het woord moet duurzaamheid centraal staan in de relatie tussen retailer en leverancier. Niet alleen een relatie die duurzaam is en dus lang stand houdt, maar ook het groter wordende bewustzijn van een duurzame samenleving onder consumenten. Ook dit is een trend die versterkt is door de coronacrisis. Alleen spullen kopen die echt nodig zijn en die ook op een duurzame manier van de producent, naar de leverancier, naar de retailer naar de consument gaan. Incourante voorraden staan ver van de duurzame gedachte en is dus ook om die reden een pijnpunt. Het is geen trend meer die misschien wel overwaait, maar een trend die serieus moet worden genomen in de strategie van elk bedrijf. Een samenwerking die meer gestuurd is vanuit de vraag gaat daar zeker aan bijdragen.

## #5 • Onderling vertrouwen

Last but not least hebben we tijdens het onderzoeksproces regelmatig gemerkt dat het onderlinge vertrouwen tussen retailers en leveranciers nog wel eens ver te zoeken is. Zolang dit aan de orde is, zal er geen duurzame en transparante samenwerking ontstaan. Er wordt geen data gedeeld en ook KPI's en doelen zullen binnenskamers blijven. Het is misschien wel de belangrijkste voorwaarde om tot een verbeterd model te komen. Uit het onderzoek blijkt dat er best veel retailers terughoudend zijn over de samenwerkingsvariant waarbij data delen centraal staat. Dat heeft voor een deel gewoon met vertrouwen te maken en daar kan aan gewerkt worden.

*"Je moet weten of retailers met je meegaan. Stel je koopt een flash collectie, dan moet je genoeg retailers hebben die zeggen: we gaan met je mee" – leverancier*

*"Als retailer moet je de leverancier wel de bereidheid geven dat hij mag leveren. Dat zou betekenen dat wij keuzes moeten maken in de merken. Ik verzamel nogal veel merken, dan moet ik daarin snijden. Het commitment moet omhoog" – retailer*

# SAMEN AAN DE SLAG

Er zijn verschillende manieren om samen te werken en iedere manier heeft zijn voor- en nadelen. Retailers en leveranciers dienen samen in gesprek te gaan om te kijken wat voor hen het beste werkt. Er moet gezocht worden naar een win-winsituatie. Het belangrijkste uitgangspunt hierbij is:

**De juiste collectie op het juiste moment in de winkel.** Hoe belangrijk is het om de zomer een winterjas te kunnen kopen, terwijl het strandweer is? De consument heeft op dat moment behoefte aan een jurkje of een korte broek. Zorg samen dat dit beschikbaar is in de winkel. Je moet zoveel mogelijk kunnen doen wat de klant vraagt. Dit zal betekenen dat er meer leveringen gedurende het seizoen plaatsvinden. Dat betekent inkopen op maandbasis in plaats van inkopen voor een geheel seizoen. De basiscollectie zal voornamelijk op voororder plaatsvinden, maar de trendcollecties zullen gedurende het seizoen bijgekocht worden. Om dit te kunnen bewerkstelligen is het van belang dat er wederzijds vertrouwen is, je goed gedigitaliseerd en flexibel bent.

Hieronder staan de must do's die van belang zijn om tot een optimale samenwerking te komen. Deze must do's houden allen verband met elkaar. Het één kan eigenlijk niet zonder het ander.

*"Als je niet kan delen, kan je niet vermenigvuldigen" – leverancier*

## #1 • Deel de plannen en gewenste uitkomsten

- Deel wat je wil bereiken qua verkoop;
- Maak maandbudgetten rekening houdend met het seizoen;
- Maak duidelijk wat nodig is om tot het gewenste resultaat te komen.

*"Als wij verantwoordelijk zijn voor de doorverkoop, dan wil ik weten: wat waren de plannen? Hoeveel had je willen verkopen? etc. Als ze dat niet van tevoren weten, dan kan ik daar ook niet op inspelen. Ik wil mijn verantwoordelijkheid nemen, maar dan moeten zij dat wel van tevoren delen" – leverancier*

*"De afspraken moeten duidelijker gemaakt worden: wat is het eindresultaat? Eindvoorraad wordt een steeds groter probleem. Daar moeten ook afspraken over gemaakt worden" – retailer*

## #2 • Maak afspraken over de in- en verkopen

- Maak duidelijke afspraken over hoeveel procent van de (basis) collectie op voororder wordt gekocht en hoeveel er tijdens het seizoen wordt bijgekocht qua trendcollecties;
- Bespreek hierbij de rol van de leverancier en wat de gewenste inkoop- en levermomenten zijn.

*"Bijsturen in het seizoen is nodig om de winkel fris en aantrekkelijk te houden" – retailer*

## #3 • Deel constant data voor een zo optimaal mogelijke collectie en voorraad

- Deel frequent data, zodat er snel en flexibel geschakeld kan worden;
- Bespreek duidelijk welke data er nodig is om elkaar te kunnen helpen;
- Maak afspraken over het gewenste systeem en help elkaar hierbij.

*"In Fashion Cloud (er zijn ook andere systemen) kunnen wij de data van verschillende retailers zien. Als wij zien dat een retailer een bepaald product niet goed verkoopt en een ander juist wel, dan gaan wij de voorraad verschuiven. De retailer waarbij het product niet goed liep krijgt dan een ander product. Dit werkt heel erg goed! Sommige retailers zijn nog huiverig in het delen van data, maar dat is wel nodig om de voorraad in de winkel zo optimaal mogelijk te houden" – leverancier.*

*"Leveranciers moeten die data goed vertalen en daar actie op voeren" – retailer*

# BIJLAGE 1: LEVERANCIERS

Het huidige en gewenste verdienmodel door de ogen van de leverancier.

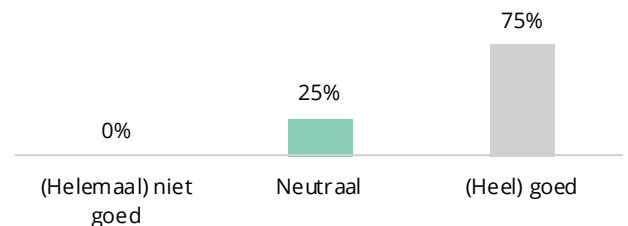
# LEVERANCIERS

## #1 • Bij drie op de vier leveranciers was er sprake van gezonde groei

75% van de leveranciers geeft aan de afgelopen drie jaar een (hele) goede omzet en marge te hebben gedraaid. Dit betekent dat drie op de vier leveranciers een gezonde groei voor hun organisatie kende. De overige 25% geeft aan deze periode een neutrale omzet en marge te hebben gehad.

Bij retailers was de situatie wat minder; hier was er bij 58% sprake van gezonde groei. Ook had 14% geen goede omzet en marge afgelopen drie jaar.

Onze omzet en marge waren in de afgelopen drie jaar...

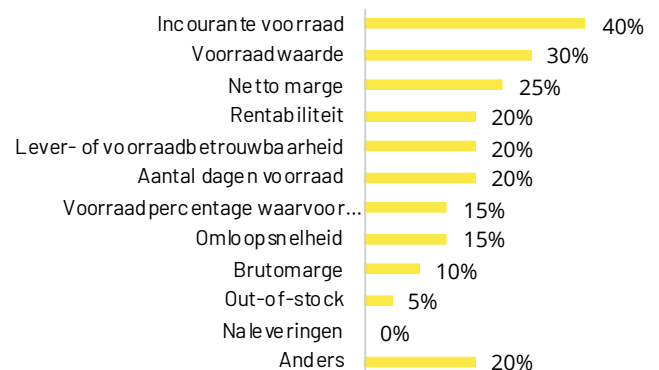


## #2 • Incourante voorraad grootste pijnpunt

Van de leveranciers geeft 40% aan dat incurante voorraad hun grootste pijnpunt is wat betreft hun huidige verdienmodel. Ook de voorraadwaarde is een groot pijnpunt voor leveranciers; drie op de tien geeft dit aan als pijnpunt voor hen.

Naast onverkoopbare goederen en voorraadwaarde is ook de netto marge een knelpunt voor leveranciers. Eén op de vier leveranciers geeft aan dat de nettomarge een pijnpunt is in hun huidige verdienmodel.

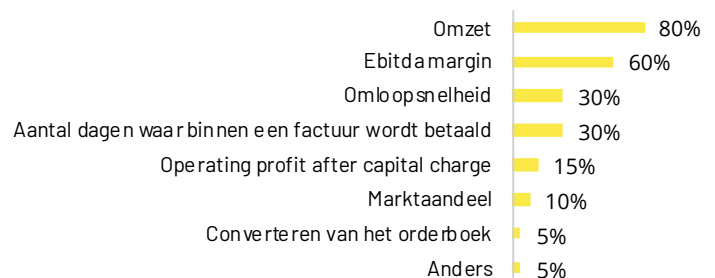
Pijnpunten huidige verdienmodel



## #3 • Omzet en ebitda margin zijn de belangrijkste maatstaven voor het bedrijfsresultaat

Welke KPI's zijn van belang voor een positief bedrijfsresultaat? Volgens 80% van de leveranciers is omzet het meest van belang als KPI voor een positief bedrijfsresultaat. Ook de ebitda margin is een belangrijke maatstaf; zes op de tien leveranciers geeft aan dat deze KPI van belang is voor een positief bedrijfsresultaat.

KPI's voor positief bedrijfsresultaat



# LEVERANCIERS

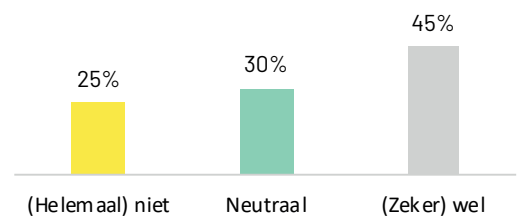
## #4 • 45% is tevreden over huidige samenwerking retailers (verdienmodel)

Van de leveranciers is 45% tevreden over de huidige manier van samenwerken met hun retailpartners, kijkend naar hun verdienmodel. Waar drie op de tien leveranciers neutraal in hun samenwerking met retailers staan, is toch ook één op de vier ontevreden.

Retailers zijn een stuk minder tevreden over de samenwerking. Slechts één op de vijf is tevreden over de huidige manier van werken, lettend op het verdienmodel.

De leveranciers die een goede omzet hebben gerealiseerd in de afgelopen drie jaar geven vaker aan dat ze tevreden zijn over de samenwerking.

% tevreden over huidige samenwerking retailers (kijkend naar verdienmodel)

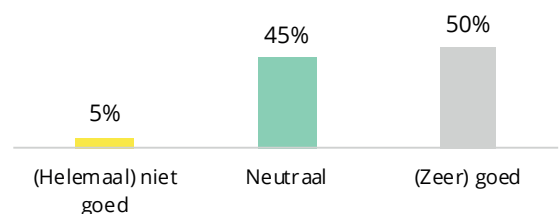


## #5 • 50% beoordeelt samenwerking retailers wat betreft de online bestellingen goed tot zeer goed

Leveranciers zijn iets meer tevreden over de samenwerking met retailers wat betreft online bestellingen. De helft van de leveranciers beoordeelt de samenwerking - waarbij het draait om pre-orders en re-orders - goed tot zeer goed. 45% van de leveranciers staat neutraal tegenover de online samenwerking.

Ook retailers zijn over de online samenwerking meer tevreden. 48% beoordeelt de afhandeling van pre-orders en re-orders met de merken erg goed. Hierin zitten de leveranciers en retailers op één lijn.

Beoordeling samenwerking retailers online bestellingen (pre-order en re-order)

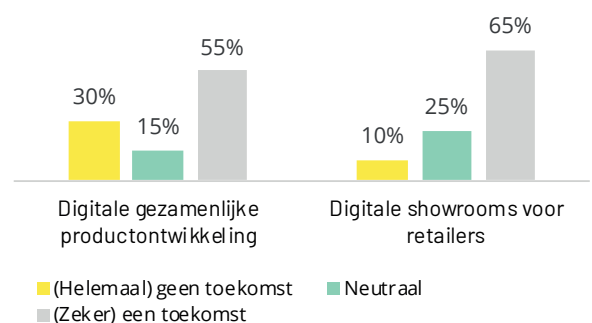


## #6 • 65% ziet toekomst in digitale showrooms voor retailers

Bijna twee op de drie leveranciers ziet (zeker) een toekomst in digitale showrooms voor retailers. Daarnaast staat één op de vier hier neutraal tegenover.

Ook andere vormen van digitale mogelijkheden ziet het merendeel van DE leveranciers wel zitten. 55% van hen ziet namelijk ook toekomst in digitale, gezamenlijke productontwikkeling. Toch ziet drie op de tien leveranciers hier op dit moment geen toekomst in.

% dat toekomst ziet in...



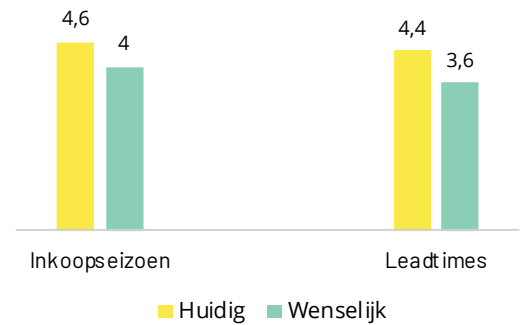


# LEVERANCIERS

## #7 • Inkoopseizoen mag later starten en leadtimes korter duren

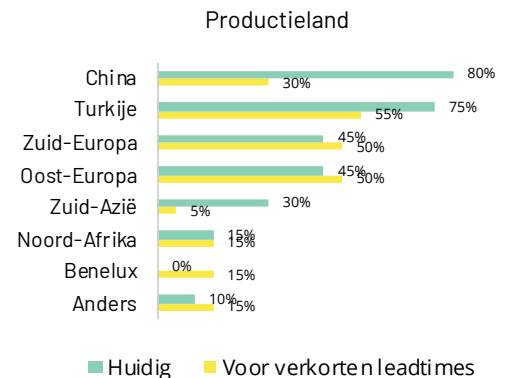
Op dit moment start het inkoopseizoen 4,6 maanden voor uitlevering van een seizoen. Volgens leveranciers is het wenselijk om het inkoopseizoen later te starten, namelijk 4 maanden van tevoren.

Naast het later starten van het inkoopseizoen zien leveranciers ook de leadtimes anders dan de huidige situatie zich voordoet. Op dit moment zijn de gemiddelde leadtimes 4,4 maanden. Voor leveranciers is het echter een stuk wenselijker om deze periode te veranderen naar 3,6 maanden. Op deze manier zal de doorlooptijd tussen order en levering korter zijn.



## #8 • Dichterbij produceren is noodzakelijk om leadtimes te verkorten

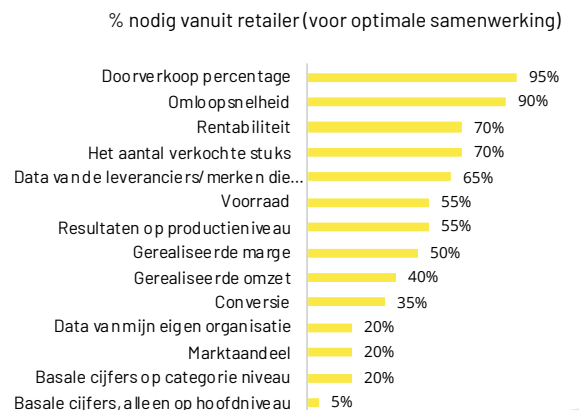
Het merendeel van de leveranciers produceert nu in China of Turkije. Om de leadtimes te kunnen verkorten geven zij aan dat de productie niet meer in Azië moet plaatsvinden. De leveranciers zijn er verdeeld over of het dichterbij produceren haalbaar voor ze is.



## #9 • Leveranciers hebben gegevens over het doorverkooppercentage en de omloopsnelheid nodig van retailers

Om optimaal samen te kunnen werken met retailers, hebben leveranciers informatie van hen nodig. 95% van de leveranciers zegt gegevens nodig te hebben over het doorverkooppercentage.

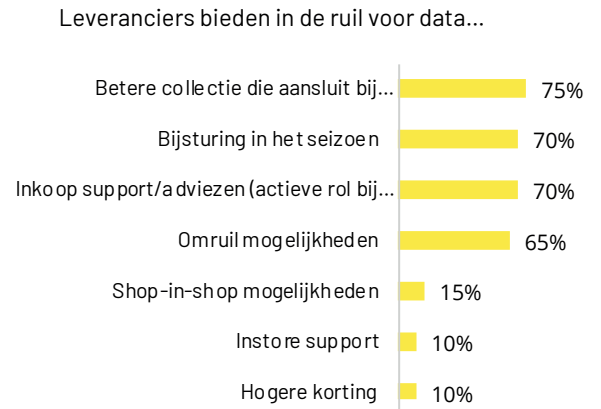
Ook geeft negen op de tien leveranciers aan informatie over de omloopsnelheid nodig te hebben voor een optimale samenwerking met retailpartners.



# LEVERANCIERS

## #10 • 75% van de leveranciers biedt betere collectie, aansluitend bij consumentenbehoeften

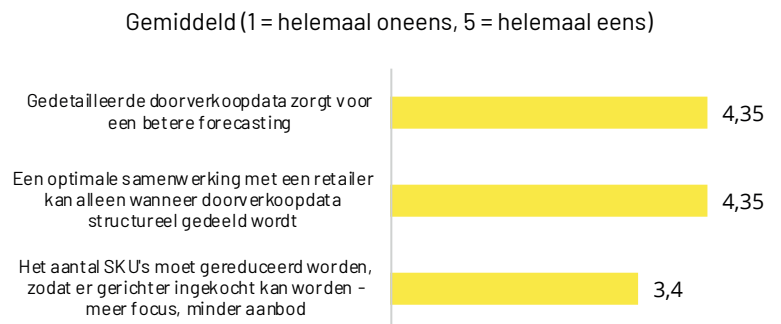
Wanneer leveranciers het genereren van data van de retailer belangrijk vinden voor een optimale samenwerking, bieden zij hiervoor wat in de plaats. In ruil voor deze data biedt 75% van de leveranciers een betere collectie, die aansluit bij de behoeften van de consument. Deze collectie wordt gebaseerd op data. Ook geven zeven op de tien aan bijsturing in het seizoen te bieden en adviezen voor de inkoop te geven. Hierdoor wordt er een actieve rol ingevuld bij het samenstellen van de orders. Retailers verwachten op hun beurt juist omruilmogelijkheden (83%).



## #11 • 85% vindt dat doorverkoopdata structureel gedeeld moeten worden en dat het zorgt voor een betere forecasting

Van de leveranciers vindt de grote meerderheid dat gedetailleerde doorverkoopdata voor een betere forecasting zorgen.

Ook vindt de grote meerderheid van de leveranciers dat een samenwerking met een retailer pas optimaal is als de doorverkoopdata structureel worden gedeeld met hen.

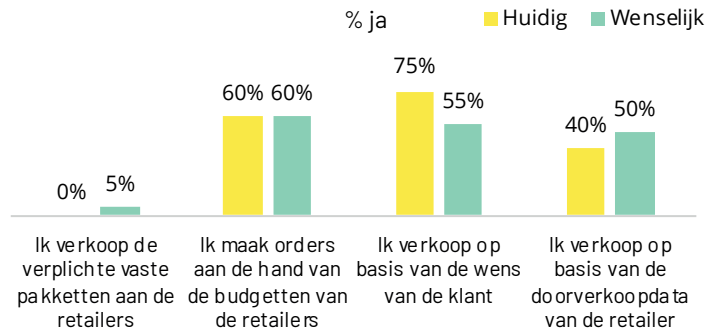


# LEVERANCIERS

## #12 • Meer leveranciers willen verkopen op basis van doorverkoopdata retailer

Aan de leveranciers zijn verschillende stellingen voorgelegd. Zo vindt een kleine meerderheid van de leveranciers dat een goede inkoop voor hen onmogelijk is, wanneer er geen doorverkoopdata voor hen beschikbaar wordt gesteld.

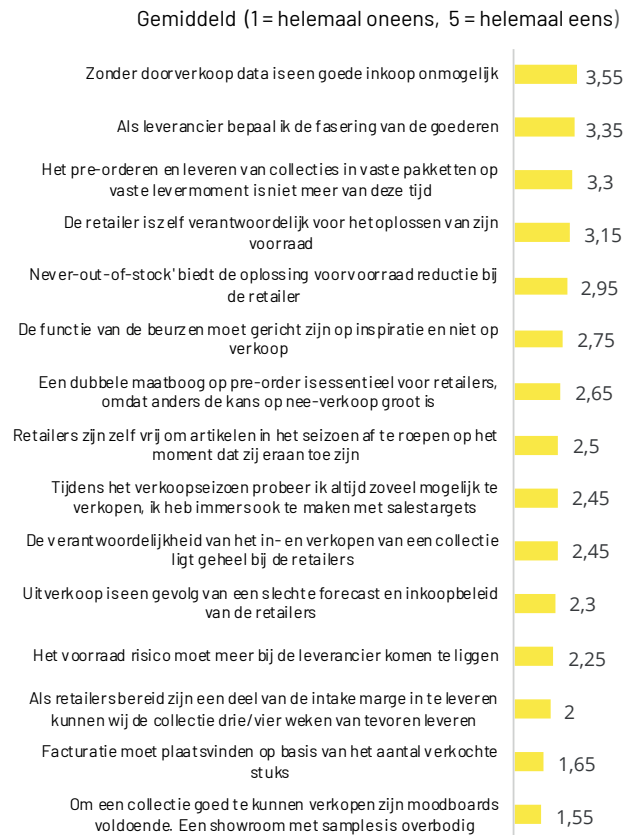
Daarnaast vindt 45% van de leveranciers dat zij de fasering van de goederen bepalen en dat pre-orderen en leveren van collecties in vaste pakketten op vaste levermomenten niet meer van deze tijd is. Retailers zijn het hier veel sterker mee eens; 70% vindt deze vaste pakketten op vaste levermomenten niet meer passen bij de huidige tijd.



## #13 • 55% vindt; zonder doorverkoop data is een goede inkoop onmogelijk

Volgens 60% van de leveranciers moet het voorraadrisico niet meer bij hen komen te liggen, waar ongeveer één op de drie van de retailers zegt van wel. Bijna de helft van de retailers staat hier neutraal tegenover.

Eén op de vijf leveranciers is bereid om de collectie drie à vier weken van tevoren te leveren, mits retailers bereid zijn een deel van de intake marge in te leveren. Anderzijds is 39% van de retailers bereid om een deel van de intake marge in te leveren, wanneer zij de collectie drie à vier weken voor levering kunnen bestellen. Retailers geven aan deze manier van samenwerking dus wat vaker de voorkeur dan merken doen.



# BIJLAGE 2: RETAILERS

**Het huidige en gewenste verdienmodel door de ogen van de leverancier.**

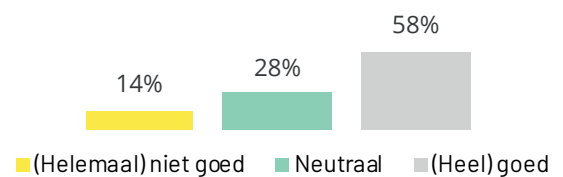
# RETAILERS

## #1 Bij bijna zes op de tien retailers was er sprake van gezonde groei

58% van de retailers geeft aan de afgelopen drie jaar een (hele) goede omzet en marge te hebben gedraaid. Dit betekent dat bijna zes op de tien retailers een gezonde groei voor hun organisatie kende.

Dit is een stuk lager dan bij leveranciers, waar 75% een (hele) goede omzet en marge hadden afgelopen drie jaar. Opvallend is hierbij dat er geen leveranciers waren zonder goede omzet en marge, terwijl dit bij 14% van de retailers wel het geval was.

Onze omzet en marge waren afgelopen drie jaar...

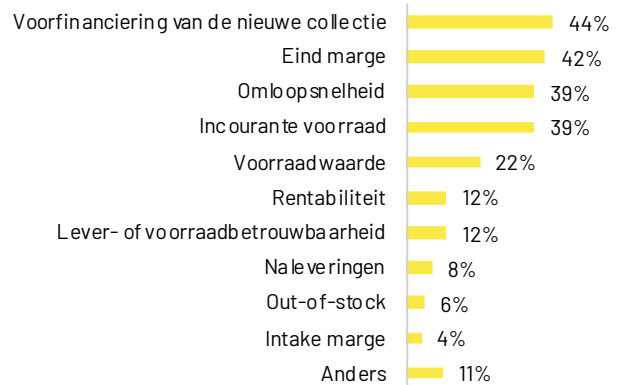


## #2 Voorfinanciering van de nieuwe collectie grootste pijnpunt

Van de retailers geeft 44% aan dat de voorfinanciering voor nieuwe collecties het grootste pijnpunt is wat betreft hun huidige verdienmodel. Ook de eindmarge is een groot pijnpunt; 42% geeft dit aan als pijnpunt.

Naast de voorfinanciering en eindmarges zijn ook incourante voorraden en de omloopsnelheid belangrijke knelpunten. Bijna vier op de tien retailers geeft van deze zaken aan dat het een pijnpunt is in hun huidige verdienmodel.

Pijnpunten huidige verdienmodel

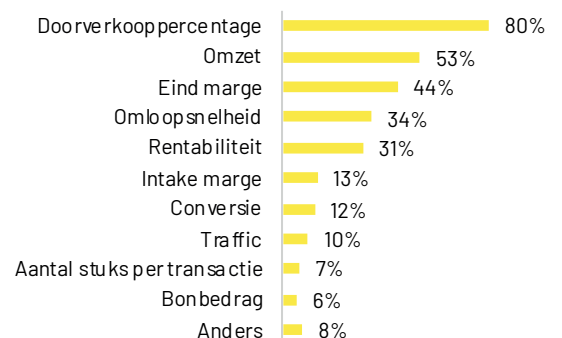


## #3 Doorverkooppercentage belangrijkste maatstaf voor inkoop

Op basis van welke KPI's bepalen retailers hun inkoop? Volgens 80% van de retailers is het doorverkooppercentage het meest van belang voor het bepalen van de inkoop.

Ook vindt de meerderheid (53%) van de retailers omzet een belangrijke KPI voor het bepalen van de inkoop.

KPI's voor bepalen inkoop



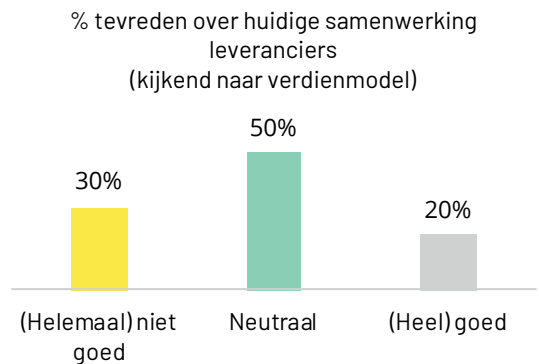
# RETAILERS

## #4 20% is tevreden over huidige samenwerking leveranciers (verdienmodel)

Van de retailers is 20% tevreden over de huidige manier van samenwerken met hun leveranciers, kijkend naar hun verdienmodel. Waar de helft van de retailers neutraal in hun samenwerking met leveranciers staat, is zelfs drie op de tien ontevreden – zij beoordelen de samenwerking als niet goed. Wat betreft de samenwerking op basis van het verdienmodel kan dus nog winst worden behaald voor retailers.

Leveranciers zijn een stuk meer tevreden over de samenwerking. 45% is tevreden over de huidige manier waarop retailers en merken samenwerken – lettend op het verdienmodel.

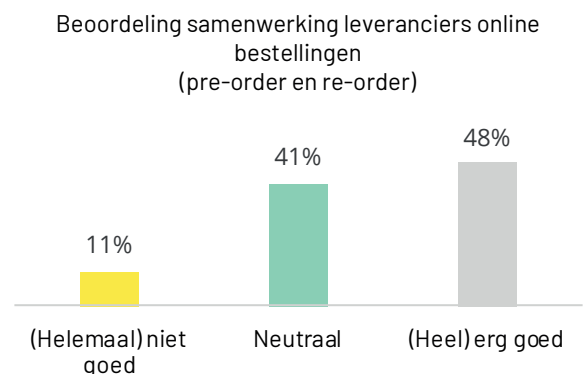
De retailers die een goede omzet hebben gerealiseerd in de afgelopen drie jaar geven vaker aan dat ze tevreden zijn over de samenwerking.



## #5 50% beoordeelt samenwerking retailers wat betreft de online bestellingen goed tot zeer goed

Retailers zijn over de online samenwerking met leveranciers meer tevreden ten opzichte van hun samenwerking op basis van hun verdienmodel. Bijna de helft van de retailers beoordeelt de manier van samenwerken wat betreft de online bestellingen erg goed. 41% staat neutraal tegenover de samenwerking met merken betreffende de pre-orders en re-orders.

Het afhandelen van pre-orders en re-orders wordt door de leveranciers ongeveer gelijk beoordeeld. 50% van de merken beoordeelt de online samenwerking erg goed.

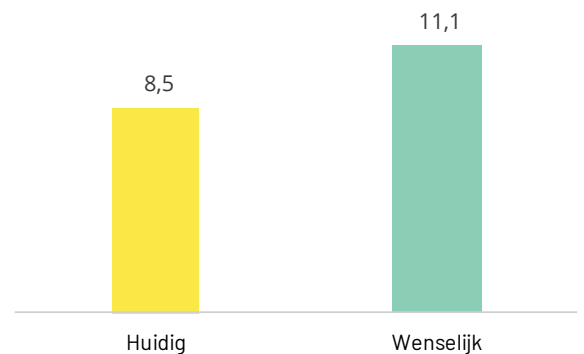


# RETAILERS

## #6 Inkoopfrequentie mag omhoog en orders later geplaatst worden

Op dit moment kopen retailers gemiddeld 8,5 keer per jaar in. Voor hen is het echter wenselijk om dit vaker te doen; gemiddeld 11,1 keer per jaar.

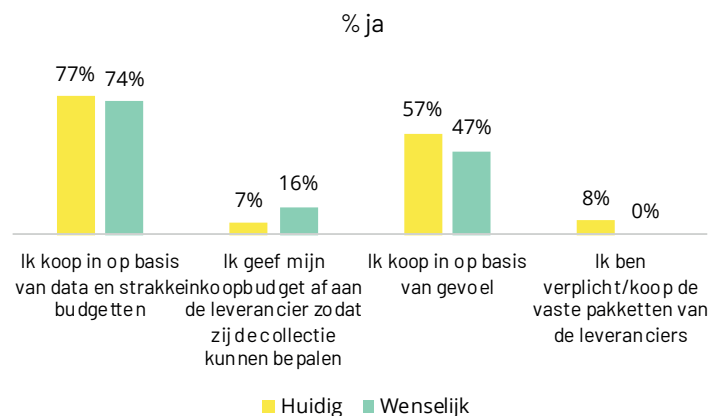
Daarnaast worden in de huidige situatie de (voor)orders 6,1 maand van tevoren geplaatst. Ook dit zien retailers liever anders. In de gewenste situatie zouden retailers liever 3,3 maand van tevoren hun (voor)orders plaatsen. Hiermee zou de doorlooptijd een stuk ingekort worden.



## #7 • Retailer wil minder inkopen op gevoel en leverancier meer laten bepalen

Over het algemeen kopen retailers op dit moment vooral in op basis van data en strakke budgetten (77%). Dit zien zij ook het liefst zo, aangezien 74% dit wenselijk vindt.

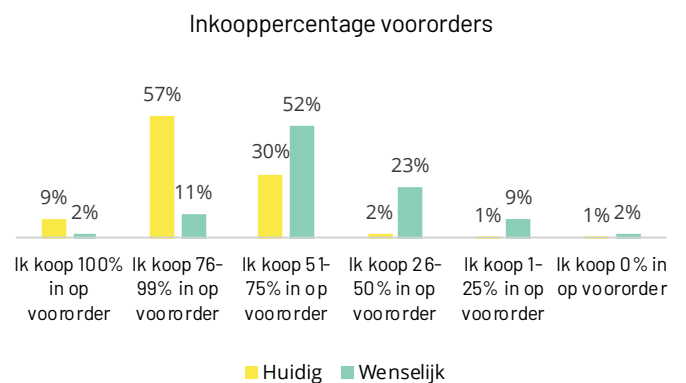
Toch zien retailers ook andere manieren van inkopen liever wat anders. Waar op dit moment 7% hun inkoopbudget afgeeft aan leveranciers, zou graag 16% dit willen doen. Aan de andere kant willen retailers wat minder inkopen op hun gevoel. Nu wordt dat door 57% gedaan, waar maar 47% dit wenselijk vindt.



## #8 • Retailers kopen liever minder in op voororder; van 78% naar 54%

Op dit moment wordt er door retailers gemiddeld 78% ingekocht op voororder. Retailers willen liever minder inkopen op voorhand, waarbij men 54% inkopen op voorhand het meest wenselijk vindt.

Logischerwijs is het voor de retailers die op dit moment het grootste deel van hun inkopen op basis van voororders doen wenselijk om dit percentage omlaag te brengen. Anderzijds is het voor retailers die een kleiner deel vooraf inkopen (0-50%, en deels 51-75%) wenselijk om wat meer in te kopen op voororder.





# RETAILERS

## #9 • 70% vindt pre-orders en leveringen in vaste pakketten op vaste levermomenten niet meer van deze tijd

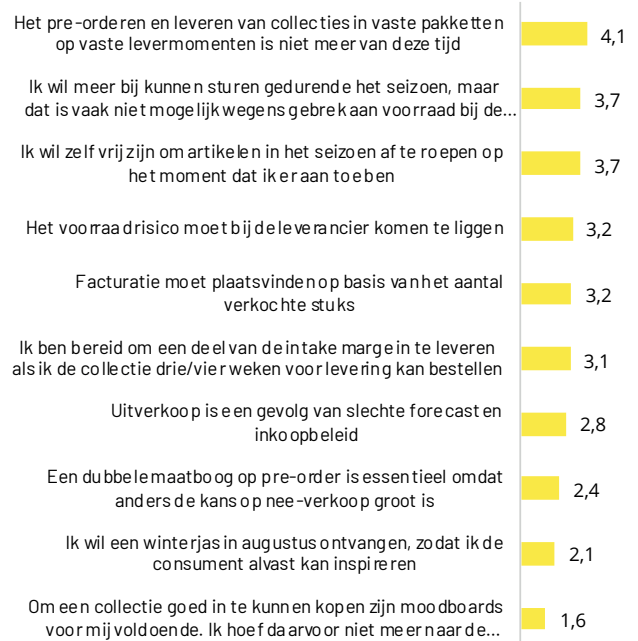
Van de retailers vindt zeven op de tien het pre-orderen en leveren van collecties in vaste pakketten op vaste levermomenten niet meer van deze tijd. Leveranciers zijn het hier in wat mindere mate mee eens; 45% vindt dit ook.

Ook vindt bijna twee op de drie retailers dat zij zelf vrij zijn om artikelen in het seizoen af te roepen op het moment dat zij eraan toe zijn. Leveranciers zijn het hier niet echt mee eens. Slechts één op de vijf merken vindt dat retailers hier zelf vrij in zijn.

Ook is er verschil te zien bij facturaties. Volgens 41% van de retailers zouden deze moeten plaatsvinden op basis van het aantal verkochte stuks – waar slechts 5% van de leveranciers het hiermee eens is.

86% van de retailers geeft aan dat moodboards niet voldoende zijn voor het inkopen van collecties. Negen op de tien leveranciers vindt dit ook. Een showroom met samples kan hierbij uitkomst bieden.

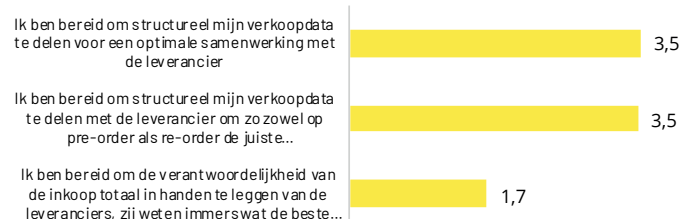
Gemiddeld (1 = helemaal oneens, 5 = helemaal eens)



## #10 • Meerderheid retailers is bereid verkoopdata te delen

Retailers geven aan bereid te zijn hun verkoopdata te delen met leveranciers. 54% is bereid dit structureel te doen voor een optimale samenwerking met de merken. Ook is 56% bereid verkoopdata te delen met de leveranciers om zo de juiste hoeveelheden in te kopen, voor zowel pre-order als re-order.

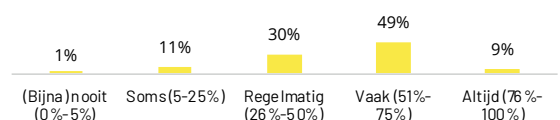
Gemiddeld (1 = helemaal oneens, 5 = helemaal eens)



## #11 • Bij slechts 1 op de 10 retailers ligt altijd alles op het juiste moment in de winkel

49% van de retailers geeft aan dat de juiste artikelen vaak op het juiste moment in de winkel liggen. Slechts bij één op de tien retailers liggen de juiste artikelen op het juiste moment in de winkels.

% juiste artikelen op juiste moment in winkel



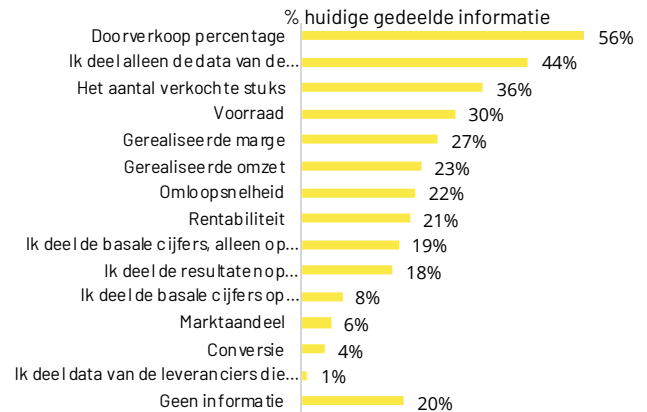
# RETAILERS

## #12 • Meer dan de helft van de retailers deelt doorverkoop percentages met merken

Op dit moment delen retailers voornamelijk de doorverkoop percentages met hun leveranciers; 56% deelt deze informatie.

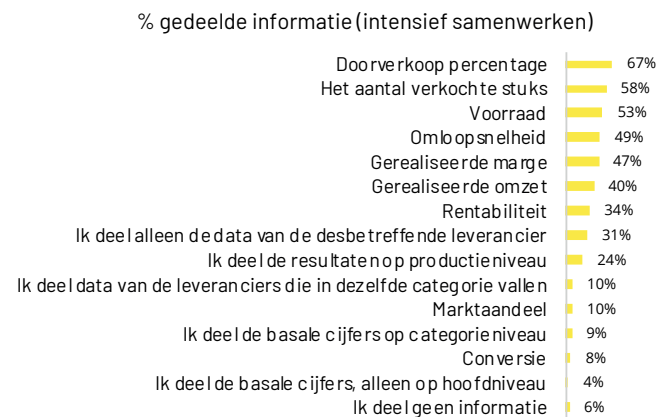
Ook geeft 44% van de retailers aan dat zij alleen de data van de desbetreffende leverancier zelf delen.

Daarnaast worden praktische zaken als het aantal verkochte stuks en informatie over de voorraad met merken gedeeld; respectievelijk 36% en 30% van de retailers deelt deze informatie.



## #13 • Retailers zijn bereid om meer informatie te delen bij intensieve samenwerking

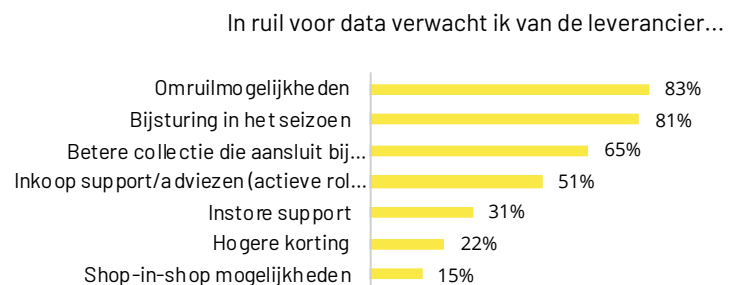
Wanneer retailers intensief samen gaan werken met leveranciers om zo naar een optimale inkoop toe te werken, zal er duidelijk meer informatie gedeeld worden. Naast het meer informatie bieden over doorverkoop percentages (67%), het aantal verkochte items (58%) en de voorraad (53%), wordt ook de omloopsnelheid een belangrijke factor wanneer er besloten wordt om intensief te gaan samenwerken. Waar deze informatie op dit moment door 22% wordt gedeeld, zal dit bij intensieve samenwerking naar verwachting 49% zijn.



## #14 • 83% van de retailers verwacht omruilmogelijkheden in ruil voor data

Wanneer retailers data delen met hun leveranciers, verwacht 83% van de retailers de optie om artikelen om te kunnen ruilen, waarbij 65% van de merken bereid is dit daadwerkelijk te doen. 81% van de retailers verwacht ook bijsturing tijdens het seizoen; hier is zeven op de tien leveranciers bereid toe.

Bijna twee op de drie zegt een betere collectie te verwachten die aansluit bij de consument. Leveranciers zijn op hun beurt hier het meest bereid toe; drie op de vier biedt dit aan in ruil voor data van hun retailpartner.



# COLOFON

## AUTEURS

Auke Jansen  
Insights Manager  
Francella ter Haar  
Business Consultant Retail, Q&A

## PROJECTMANAGEMENTTEAM

Auke Jansen, Insights Manager Q&A  
Francella ter Haar, Business Consultant Retail Q&A  
Edwin Belt, Branchespecialist Mode INretail  
Rens Tap, Business Development Modint  
Harry Bijl, Inspiratie & Innovatie INretail

## DANKWOORD

Onze dank gaat uit naar de retailers en leveranciers die hebben deelgenomen aan het online onderzoek en/of de focusgroepen.

## DISCLAIMER

Alle teksten, cijfers, percentages, tabellen en figuren in deze rapportage zijn opgenomen, zijn met de grootst mogelijke zorgvuldigheid weergegeven. Q&A Consultancy BV aanvaardt echter geen aansprakelijkheid voor de negatieve gevolgen door mogelijke fouten die zijn gemaakt bij het vervaardigen van deze teksten, cijfers, percentages, tabellen en figuren in deze rapportage.



KONINKLIJKE  
INRETAIL

MODINT.