Zo kunnen retailers H&M en Zara achterna

19-07-2016 09:34



‘Neem een voorbeeld aan H&M en Zara’, zo is te horen uit de monden van vertegenwoordigers van Euretco en INretail. De aanleiding was het onderzoek in opdracht van MVO Nederland, waaruit bleek dat jaarlijks tientallen miljoen kledingstukken, die een waarde van honderden miljoenen euro’s vertegenwoordigen, worden weggegooid. De kortere ketens van H&M en Zara hebben niet alleen een gunstig effect op de omzet, maar gaan gelijk de verspilling tegen. Maar meegaan in het spoor van deze fast fashion-ketens, is makkelijker gezegd dan gedaan, zo bleek wel uit een analyse van Marcel te Lindert in RetailTrends vorig jaar.

Het vermogen om snel te reageren op trends in mode, dat is waar het om draait bij fast fashion. Daarvoor bestaan grofweg twee methoden: versnippering van collecties en versnelling van de keten. Retailers zoals Zara en H&M boeken succes door beide methoden te combineren. Versnippering betekent dat de traditionele grote voor- en najaarscollecties worden opgesplitst in kleinere collecties zodat elk kwartaal, elke maand of zelfs elke week iets nieuws in de winkel hangt. Als de benodigde tijd om kleding te ontwerpen, produceren en distribueren niet meer dan één of twee maanden bedraagt, kan met elke nieuwe ‘microcollectie’ razendsnel worden geprofiteerd van de ervaringen van vorige microcollecties.

Kledingeconoom Rens Tap van Modint, de brancheverenigingen van modeproducenten, noemt de ontwerpers van Zara daarom liever stylisten. Ze kijken welke items goed lopen in de winkel en kiezen voor net een iets ander patroontje of kraagje of tekenen ritsen in plaats van knoopjes. Op die manier stellen ze een collectie samen waarvan vooraf met vrij grote zekerheid is vast te stellen dat de omzet goed zal zijn. “In plaats van fast

fashion lijkt mij de term flow fashion beter op zijn plaats. Kleding wordt niet in grote brokken in het voor- en najaar de winkels in geduwd, maar stroomt in de juiste hoeveelheden gedurende het hele jaar door de keten naar de consument", stelt Tap. Het ontwerpen, produceren en distribueren van kleding is voor bedrijven als Zara en H&M niet langer een cyclus die twee keer per jaar wordt herhaald, maar is 'ongoing business' geworden.

Verticale integratie
Veel kledingmerken beginnen nog steeds een jaar van tevoren met de ontwikkeling van hun collectie. Ze maken samples, hangen die in showrooms, tonen ze op beurzen in binnen- en buitenland en laten retailers intekenen op de collectie. Aan het einde van het voorverkoopseizoen tellen ze alle 'vooronders' bij elkaar op, zodat duidelijk is hoeveel stuks ze van elk artikel moeten laten maken. Die aantallen verhogen ze nog eens met een paar procent – als een artikel echt goed loopt wil je immers niet zonder zitten – waarna productieorders worden geplaatst bij de producenten in het Verre Oosten. Als die na twee of drie maanden klaar zijn, duur het nog anderhalve maand voordat de kleding per zeecontainer in Nederland arriveert.

De belangrijkste manier om deze keten te versnellen, is verticale integratie. Kledingmerken die eigen winkels openen en retailers die hun eigen kledingmerken introduceren, slaan het voorverkoopseizoen over en winnen daardoor drie tot vier maanden tijd. Dat betekent dat ze niet negen tot twaalf maanden, maar drie tot zes maanden van tevoren kunnen starten met kleding ontwerpen. "Dat is wat wij sinds enkele jaren doen met ons merk Sissy-Boy en de private labels van Men at Work", zegt mede-oprichter en managing partner Maarten Vaessen van Varova. "Die verkopen we alleen via eigen winkels, waardoor we korter op de bal zitten en sneller kunnen schakelen. Als we half september zien dat een item uit de nieuwe najaarscollectie goed scoort, kunnen we die nog laten bijmaken en in november de voorraden in de winkels aanvullen. Bovendien kunnen we die input ook weer gebruiken om beter in te schatten wat de voorjaarscollectie gaat doen."

Productiecapaciteit
Versnelling van de keten is niet eenvoudig. Wie het aantal collecties per jaar wil vergroten, gaat produceren in kleinere volumes. Kledingproducenten in het Verre Oosten zijn daar niet zo dol op. Kleinere volumes betekent dat productielijnen vaker moeten worden omgesteld. Dat betekent niet alleen hogere kosten, maar ook verlies aan productiecapaciteit. Wie kleinere volumes wil produceren en geen Zara of H&M heet, komt dan al gauw achteraan in de rij en ziet zijn kosten stijgen. De meest rigoureuze maatregel is het verplaatsen van de productie van China naar landen rond de Middellandse Zee. Terwijl de containerschepen – die vanwege brandstof- en kostenbesparing steeds langzamer gaan varen – er vijf tot zes weken over doen om Rotterdam te bereiken, ligt kleding uit Turkije binnen een week in de distributiecentra. Wie voor een extra chauffeur op de vrachtauto wil betalen, kan de transporttijd tot drie dagen reduceren.

Verplaatsen van productie is echter geen maatregel waarover lichtzinnig moet worden gedacht. Een nieuwe producent in Turkije levert niet direct dezelfde kwaliteit als de vaste productiepartner in China, die na een jarenlange relatie exact snapt wat de wensen en eisen zijn. Die nieuwe producent zal ook niet direct heel veel energie steken in een kledingmerk of retailer die over een half jaar misschien weer ergens anders productiecapaciteit inkoopt. In de markt doen verschillende verhalen de ronde over retailers en kledingmerken die ontevreden zijn na verplaatsing van productie naar het Middellandse Zeegebied. "Wij hebben daarom strategische relaties aangeknoopt met producenten in Turkije en Tunesië", aldus Vaessen. "We hebben hen aangegeven waar we over tien jaar willen staan en dat we niet voor een paar cent gaan switchen naar een ander. Als je wilt dat ze meegaan in je plannen, moet je ze een groeiperspectief bieden."

Slim inkopen
Of je de productie nu verplaatst of niet, in de supply chain is nog steeds veel winst te behalen door productie en logistiek beter op elkaar af te stemmen. In traditionele ketens worden processen als het ontwerpen van

collecties, maken van samples, inkopen van stoffen en reserveren van productiecapaciteit na elkaar uitgevoerd. Veel winst is te behalen door deze processen zoveel mogelijk gelijktijdig uit te voeren. Stoffen kunnen al tijdens het voorverkoopseizoen worden ingekocht, ook al zijn de uiteindelijke kleuren en patronen nog niet bekend. Succesvolle fast fashion-retailers hebben een grote positie in stoffen. Hebben ze een trend gemist omdat een panterprintje opeens erg populair blijkt te zijn? Dan kunnen ze daarop alsnog snel inspelen.

Is fast fashion de oplossing voor elke retailer of ieder kledingmerk? Zeker niet, stelt Modint. “Het is vooral de jonge damesmode en in beperkte mate de jonge herenmode waarin de trends elkaar snel opvolgen. Retailers en kledingmerken die bewust kiezen voor segmenten met minder dynamiek, hoeven niet mee te doen in de ‘rat race’.”