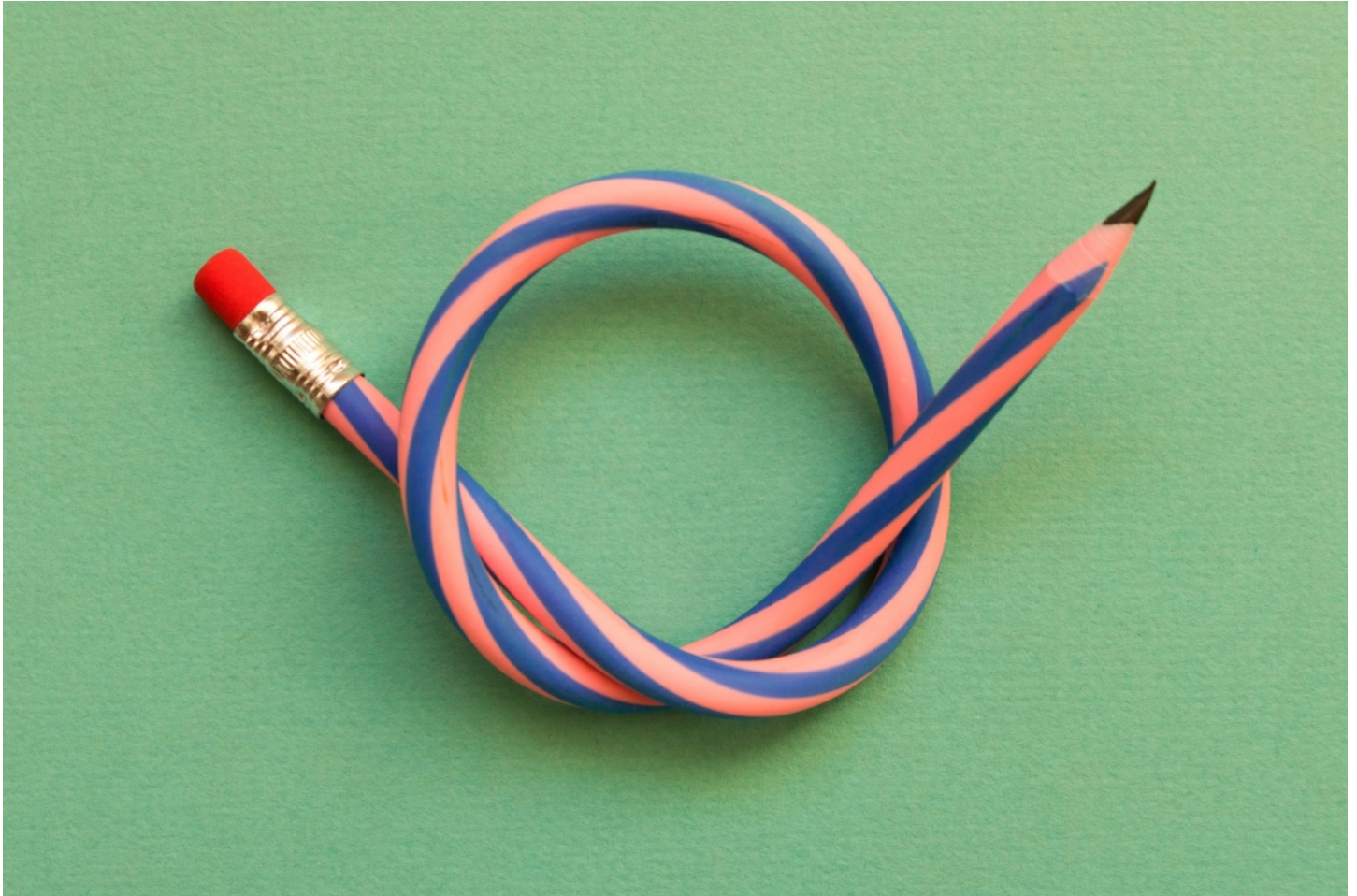


Lenigheid in de voorraad

02-12-2019 08:50



Traditionele voorraadstrategieën werken niet meer. Wie daaraan vasthoudt, ziet zijn kosten exploderen en zijn marge verdampen. Met artificial intelligence komt een distributiemodel binnen handbereik waarmee je meer grip hebt en tegelijkertijd flexibeler inspeelt op wisselende omstandigheden.

Met name in de fashionbranche vallen nog steeds retailers om. “De retailers die wel overleven, dienen zich af te vragen waarom”, zegt Henk Hofstede, sectorbankier retail bij ABN Amro. “Leveren ze een betere service? Hebben ze een ander assortiment? Vriendelijker personeel misschien? Met name personeel biedt een belangrijk competitief voordeel, maar helaas beschouwen veel retailers personeel alleen maar als kostenpost.”

Vooraf kleine en middelgrote retailers met fysieke winkels voeren een ongelijke strijd, stelt hij daarnaast. Grote webwinkels als Amazon en Zalando kopen grootschalig in waardoor inkooprijzen dalen. Daarnaast zijn ze door hun schaalgrootte in staat hun logistieke kosten laag te houden en kunnen ze veel meer investeren in ontwikkeling.

OMZETGROEI BOVEN RENDEMENT

Alleen Amazon investeerde vorig jaar al 23 miljard dollar in research & development. “Bovendien hoeven die onlinetailers niet per se winst te maken. Omzetgroei is voor hen belangrijker dan rendement. Tegelijkertijd

ziet de traditionele, middelgrote retailer de kosten onveranderd hoog blijven.” Die kosten lopen bovendien eerder op dan dat ze dalen, voorziet directeur Peter Bocken van Slimstock Retail.

“De traditionele supplychain bestaat niet meer. Producenten leveren direct aan consumenten en traditionele retailers leveren via marktplaatsen en zelfs via andere retailers. Het aantal verkoopkanalen neemt dus toe, maar consumenten zijn niet meer gaan consumeren. Dat leidt tot dunnere goederenstromen en meer onzekerheid en daarmee onvoorspelbaarheid in de supplychain. De automatische reflex van retailers is hogere voorraden aanleggen, waardoor de kosten exploderen.”

MERKEN AAN DE MACHT

De traditionele voorraadstrategieën werken dus niet meer. Hofstede en Bocken voeren meer bewijzen daarvoor aan, zoals de hete zomer van 2018. Terwijl buiten de mussen van het dak vielen hingen bij veel kledingwinkels de winterjassen al in het rek. Een kwestie van de verkeerde voorraad op het verkeerde moment naar de winkels sturen.

Partijen met korte, flexibele en responsieve supplychains die snel kunnen inspelen op dit soort ontwikkelingen, zijn aan de winnende hand. “Dat zijn de retailers met het fastfashionmodel van Zara. Dat betekent produceren in kleine batches door producenten dichtbij”, stelt Bocken.

Wat retailers daarnaast parten speelt, is dat steeds meer fabrikanten de macht naar zich toetrekken. Bocken wijst op merken als Apple, Nike en Adidas die zelf bepalen hoe ze hun voorraad over de verschillende verkoopkanalen verdelen. Een winkelier die denkt met gemak duizend stuks van de nieuwste iPhone te verkopen, krijgt ze gewoon niet van Apple.

“Dergelijke leveranciers kijken nauwlettend naar de levenscyclus van een product. Een merk als Nike maakt voor verschillende kanalen zelfs aparte collecties”, weet Bocken. Hofstede: “Bovendien openen ze steeds meer eigen verkoopkanalen.”

Omdat het koopgedrag verandert zullen op termijn complete productcategorieën uit de winkelstraat verdwijnen. “Steeds meer consumenten gaan hun basisboodschappen zoals wc-papier online bestellen. De winkel blijft over voor de vergeten boodschappen, maar ook voor inspiratie over de maaltijd van die avond. Elke foodretailer zal moeten meegaan in die ontwikkeling. De verwachting is dat in 2025 al negen procent van de boodschappen via internet wordt besteld. Foodspelers moeten daarin wel mee, want allemaal hebben ze die omzet nodig.”

DE ROL VAN AI

Het veranderende koopgedrag biedt echter ook kansen. Bocken noemt de trend om producten als een dienst te verkopen. Het schoolvoorbeeld is Nike, dat in de Verenigde Staten een abonnement op kinderschoenen aanbiedt. “Nike kent het groeipatroon van kinderen en weet wanneer hun ouders nieuwe schoenen moeten kopen. Het abonnementsmodel vergroot de voorspelbaarheid van het aankooppatroon, waardoor ze hun voorraden kunnen optimaliseren. Er zijn meer voorbeelden van abonnementsmodellen, denk aan de scheermesjes van Boldking en HelloFresh, dat zelfs helemaal geen voorraden heeft.”

Partijen die een abonnementsmodel introduceren, krijgen in ruil daarvoor een schat aan data. Door technieken uit datascience daarop los te laten, vergroten ze de voorspelbaarheid van de klantvraag. “Meer gebruik van artificial intelligence biedt een oplossing voor hun voorraadproblemen”, stelt Hofstede.

Retailers hebben juist steeds meer behoefte aan die voorspelbaarheid. Een reden is het grote gebrek aan

personeel voor onder meer distributiecentra.

“De werkloosheid is op een historisch dieptepunt. De mensen die we nodig hebben zijn er gewoon niet. Veel bedrijven kijken daarom naar automatisering van de logistiek. Maar investeringen in automatisering rekenen zich lastig terug omdat de drukte van dag tot dag verschilt. Op maandag hebben veel distributiecentra het druk, waarna het een paar dagen erg rustig is. Pas aan het einde van de week neemt de werkdruk weer toe. Door leveringen aan het einde van de week meer naar voren te halen, kunnen retailers de werklust beter verdelen. Wij leren hen beter balanceren.”

De kunst is de juiste vragen stellen en de antwoorden vertalen naar de juiste beslissingen

Niet alleen de vacatures voor de mensen op de magazijnvloer blijven ongevuld, maar ook de vacatures voor de voorraadplanners. “Men zoekt mogelijkheden om dagelijks terugkerende beslissingen te automatiseren. Daardoor verschuift de focus van operationeel naar tactisch voorraadbeheer. Dat betreft onder meer de finetuning van slimme voorraadoptimalisatiesoftware, het instellen van de juiste parameters.”

SUCCESVERHALEN

Op termijn ziet zowel Hofstede als Bocken het belang van AI toenemen. Op basis van data en technieken zoals machinelearning is het mogelijk om koopgedrag te voorspellen en assortimenten en voorraden te optimaliseren.

“Iedereen moet hiermee aan de slag gaan, hoewel dat lastig zal blijven voor kleinere partijen. Voor AI is enige schaalgrootte noodzakelijk”, stelt Hofstede.

Op dit moment valt het aantal succesverhalen nog tegen. Bocken: “De kunst is de juiste vragen stellen en de antwoorden vertalen naar de juiste beslissingen. Maar dat retailers met AI aan de slag moeten, staat vast. Een afwachtende houding is funest. Begin daarom nu alvast met het verzamelen van data.”

Marcel te Lindert