



VISIBILITEIT

Meer concurrentievoordeel
halen uit de
retail supply chain



CONCURRENTIE- VOORDEEL

87% 

zegt dat een supply chain met volledige visibiliteit en realtime updates een concurrentievoordeel oplevert

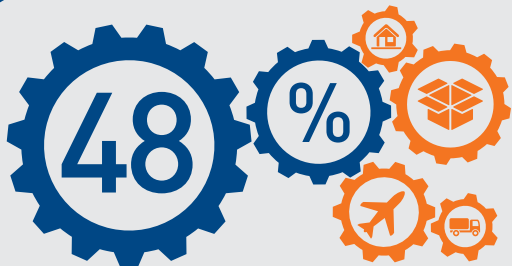
PRIORITEITEN

Bijna

90% 

zegt dat investeren in betere supply chain-visibiliteit de komende 24 maanden een topprioriteit is

COMPLEXITEIT



verwacht dat de supply chain de komende twee jaar **nog complexer** wordt.

Samenvatting

De afgelopen jaren werden retailers geconfronteerd met toenemende complexiteit, snel oplopende klantverwachtingen en uitdagende internationale markten, waardoor duidelijk werd dat een dynamisch supply chain-netwerk onontbeerlijk is om klanten tevreden te houden.

In een onafhankelijk Europees onderzoek naar beslissers in de retailsector waren dan ook vrijwel alle ondervraagden het erover eens dat supply chain-visibiliteit een essentiële driver is voor het transformeren van hun supply chains. Circa 87% van de respondenten zegt dat volledige visibiliteit van de supply chain en realtime updates een concurrentievoordeel zal opleveren.

Bijna drie kwart (71%) zegt dat een tekort aan supply chain-visibiliteit een negatief effect op hun bedrijf heeft gehad. En bijna 90% beschouwt investeringen in het verbeteren van de supply chain-visibiliteit als een topprioriteit voor de komende 24 maanden.

Supply chain-visibiliteit is geen doel op zich: door niet-verbonden silo's aan elkaar te koppelen en blind spots te elimineren, kunnen retailers flexibiliteit toevoegen en voor alle stakeholders waarde creëren in het end-to-end supply chain-ecosysteem.

De eisen van de klant en de complexiteit van de supply chain

Supply chains worden steeds complexer – **bijna de helft (49%) van de respondenten (en 60% van de retailers in de levensmiddelenbranche) zegt dat de complexiteit van de supply chain de afgelopen twee jaar is toegenomen. Deze trend houdt aan, want 48% verwacht dat de supply chain de komende twee jaar nog complexer wordt.**

De eisen van de klant is een belangrijke factor voor de toenemende complexiteit. Bedrijven noemen de vraag naar meer flexibiliteit bij retourzendingen, snellere levering en realtime updates als de hoofdoorzaak. Klanttevredenheid en loyaliteit zijn uiteraard cruciale bedrijfsdoelstellingen en de ondervraagden zeggen dat deze factoren meer dan 30% verbeterd kunnen worden met verbeterde supply chain-visibiliteit.

Blind spots

De huidige visibiliteit in de supply chain is allesbehalve optimaal: 94% van de organisaties zeggen dat ze niet over voldoende supply chain-visibiliteit beschikken. Dit blijkt ook uit het feit dat slechts 31% van de organisaties volledige visibiliteit van de retouren heeft, en maar 30% volledige visibiliteit heeft van de goederen die onderweg zijn naar de klant.

Het gebrek aan visibiliteit heeft gevolgen voor de prestaties van de organisaties: 71% van de ondervraagden zegt dat de bedrijfsresultaten nadelig worden beïnvloed. De belangrijkste negatieve gevolgen zijn:

- Onnodig grote voorraden
- Toenemende verspilling
- Omzetverlies doordat producten niet beschikbaar zijn voor verkoop
- Geretoureerde goederen zijn niet te zien als beschikbare voorraad
- Geen mogelijkheid om goederen die in goede staat verkeren te verwerken als beschikbare voorraad

Er is een duidelijke wisselwerking tussen veel van deze aspecten: organisaties die geen duidelijk overzicht hebben van voorraden per locatie in het netwerk, kunnen de goederen ook niet op een correcte en consistente manier naar de juiste plek vervoeren, waardoor omzet wordt misgelopen. Zonder een betrouwbaar en actueel beeld van de vraag, worden retailers gedwongen extra voorraad aan te houden om aan eventuele vraag van de klant te kunnen voldoen, en dit leidt tot verspilling. Daar komt de enorme uitdaging van de retourenverwerking nog bij. Omdat geretoureerde producten gecontroleerd, goedgekeurd en als beschikbaar aangemerkt moeten worden, ontstaat een extra laag van complexiteit in de supply chain.



Het probleem van verspilling

Voor verse voedingsmiddelen tot kleding en zelfs elektronica geldt dat een tekortschietend supply chain-beheer desastreuze gevolgen heeft voor producten met een beperkte houdbaarheid. Vaak zijn producten niet langer verkoopbaar na vertragingen in de verwerking.

Het terugdringen van verspilling wordt nog bemoeilijkt doordat te veel geretoureerde goederen om uiteenlopende redenen niet meer verkocht kunnen worden. Van producten die niet meer in het seizoen zijn tot beschadigde verpakkingen en zelfs producten waarvan heropname in de supply chain te arbeidsintensief is om lonend te zijn. Gebrekkig retourbeheer verergert de verspilling.

CAPACITEIT

94%

van de organisaties heeft niet voldoende supply chain-visibiliteit



IMPACT

71%

zegt dat een tekort aan visibiliteit een negatief effect op de bedrijfsresultaten heeft

Verspilling tegengaan

De publieke opinie slaat snel om: retailers kunnen zich niet langer negatieve verhalen in de media veroorloven. Bijvoorbeeld over niet-verkochte kledingstukken die worden verbrand om ze van de markt te halen. Uit onderzoek in Duitsland bleek dat een grote online retailer routinematig de meest uiteenlopende nieuwe, maar onverkochte producten vernietigde, waaronder witgoed, smartphones, tablets, matrassen en meubilair.



Ook de verspilling van voedsel krijgt veel aandacht. Volgens REFRESH, een Europees onderzoeksproject tegen voedselverspilling, zouden alle mensen die wereldwijd honger lijden, genoeg te eten kunnen hebben als ze maar de helft kregen van alle verspilde voedingsmiddelen in Europa. De EU heeft zich dan ook voorgenomen om de voedselverspilling in 2030 te halveren. Knelpunten in de supply chain zijn onaanvaardbaar voor producten met een beperkte houdbaarheid. **Een uur extra in het supply chain-netwerk betekent minstens een uur minder tijd in de schappen.** Dit kan cruciaal zijn als hierdoor de leveringstijd wordt gemist.

Er zijn veel factoren die bijdragen aan verspilling: van inefficiënte transportmodellen en overtollige voorraden als gevolg van verkeerde of te late voorspellingen. Tot tijdverlies tijdens het distributieproces, dat desastreus kan zijn voor beperkt houdbare producten. Voor een efficiënte supply chain met minimale verspilling is het essentieel dat lege kilometers worden beperkt. De first-time-in-full levering wordt verbeterd, onnodige voorraadbewegingen tussen winkels worden beperkt, geschillen worden vermeden en slimme routes worden berekend.

“ **Merkbetrokkenheid en loyaliteit zijn niet langer alleen afhankelijk van de ervaring van de klant bij aankoop van een product.** ”

Verspilling van voedsel krijgt veel aandacht

De EU wil de voedselverspilling in 2030 halveren

Waarde creëren door visibiliteit

Van de ondervraagden ziet 87% het verbeteren van de supply chain-visibiliteit als een topprioriteit voor de komende 24 maanden, waarbij verdere automatisering en realtime data de belangrijkste aandachtspunten zijn. Om te weten waarop de investeringen gericht moeten worden, is het belangrijk te weten op welke plekken extra waarde kan worden gecreëerd met betere visibiliteit. Het is ook belangrijk te begrijpen hoe betere samenwerking tussen de retailer en het ecosysteem van leveranciers kan bijdragen aan minder verspilling en betere klantervaringen.

Klantervaring

Er is geen twijfel dat de toegenomen klantverwachtingen leiden tot ongekennde complexiteit in de supply chain. Van de vraag naar levering en retourzending tot snelle en flexibele orderafhandeling met realtime updates en personalisatie van producten: het is duidelijk dat retailers alleen aan deze verwachtingen kunnen voldoen met een supply chain-netwerk dat goed is afgestemd.



87%

ziet verbetering van de supply chain-visibiliteit als topprioriteit



Een gapende kloof

Bij deze vijf aspecten van supply chain-visibility is de kloof tussen de huidige en de benodigde capaciteit het grootst:

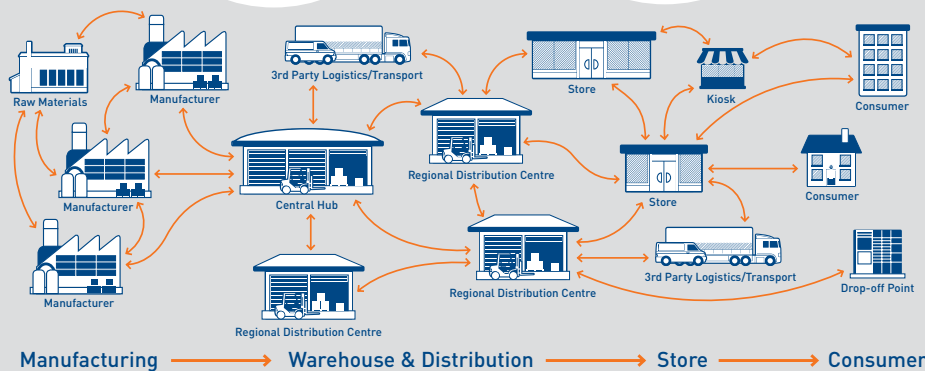
Goederen onderweg naar klanten

Afhandeling van klantorders

Goederen onderweg naar de winkel

Verwachte aankomst in de winkel

Door leverancier verzonden goederen (en afwijkingen)



Wat niet te zien en te meten is, is ook niet te beheren of te verbeteren

Zonder goede visibiliteit lopen bedrijven het gevaar dat ze een simpele oplossing kiezen voor uitdagingen op een bepaald gebied, waardoor een ander aspect juist negatief wordt beïnvloed. Zo kan een simpele oplossing tegen verspilling bijvoorbeeld de productbeschikbaarheid in de weg staan, en dat gaat weer ten koste van de klantervaring en de omzet. Om de beste oplossing voor een probleem te vinden, moet de oorzaak tot op detailniveau worden begrepen.

Bedrijven realiseren zich dat ze met behulp van betere supply chain-visibility hun prognoses meteen kunnen aanpassen op basis van feiten. **79% van de ondervraagden zegt dat betere visibiliteit een significant effect heeft op het terugdringen van verspilling.**



zegt dat betere visibiliteit een significant effect heeft op het terugdringen van verspilling

Organisaties die binnen het hele ecosysteem in realtime data kunnen uitwisselen, leggen daarmee het fundament voor betere samenwerking op basis van sterkere verbanden en nauwkeurige prognoses. Dit leidt niet alleen tot beter inzicht in de leveringen van de leveranciers (en daarmee tot het vermogen om de voorraad beter af te stemmen op de vraag), maar maakt ook de kans op geschillen veel kleiner.

Met dynamic forecasting en realtime samenwerking op basis van betrouwbare en consistente informatie kunnen veel van deze uitdagingen worden opgelost. Met name overproductie, onnodige productbewegingen en herdistributies tussen winkels, die momenteel nodig zijn om aan de vraag van de klant te kunnen voldoen.

Het probleem is dat bedrijven, zonder visibiliteit van essentiële factoren voor de bedrijfsprestaties, weinig mogelijkheden hebben om verspilling tegen te gaan of de klantbeleving te verbeteren.

Pragmatisme en schaalbaarheid

In de retailsector zijn flexibiliteit en responsiviteit van de supply chain essentieel om een concurrentievoordeel te behalen. Maar overal is sprake van tegenstrijdige data, systemen en organisaties, zowel binnen bedrijven als tussen partners. Deze silo's leiden tot veel verspilling en inefficiëntie, terwijl ze ook het effect ondermijnen van andere investeringen om de beleving en de loyaliteit van de klant te verbeteren.

Wat is het beste plan van aanpak, gelet op het grote aantal technologische mogelijkheden en de vele aspecten van de supply chain die verbeterd kunnen worden?

Volgens het onderzoek zijn dit de komende twee jaar de drie belangrijkste aandachtsgebieden voor prestatieverbetering in de supply chain:

- 1. Realtime visibiliteit van productstromen en prestaties in de orderafhandeling**
- 2. Verdere automatisering en technologische ondersteuning**
- 3. Beter samenwerken met leveranciers.**

Het is van essentieel belang dat bedrijven begrijpen op welke manier technologie effectief kan worden ingezet om hun belangrijkste uitdaging op te lossen. Of dat nu het beperken van verspilling of het verbeteren van de voorraadbeschikbaarheid is. Bij investeringen in technologie moet eerst worden bepaald wat de **kritieke processen zijn voor verbetering**. Door eerst alle bronnen van data in de supply chain goed te bestuderen, kunnen de eerste verbeterpunten in kaart worden gebracht. Daarna kan dit proces worden opgeschaald om verdere mogelijkheden te identificeren.

Conclusie

Organisaties moeten groot denken, klein beginnen en snel opschalen

1

Ontwikkel een visie voor end-to-end supply chain-visibiliteit, maar begin klein. Identificeer de prioriteitspunten waar op korte termijn veel te winnen valt. Maak vervolgens gebruik van deze kans en de kracht van visibiliteit om snel op te schalen en alle potentiële bronnen van waarde en concurrentievoordeel binnen de supply chain te ongedelen.

2

Een platform voor supply chain-visibiliteit is een cruciale driver voor het delen van dynamische prognoses, realtime gebeurtenissen en voorraadinformatie. Het terugdringen van verspilling en het verbeteren van de beschikbaarheid van producten hebben een groot effect op de winst.

3

Samenwerking binnen de hele supply chain-netwerk met een eenduidig visie en real time informatie is een onontbeerlijk factor die niet langer kan worden genegeerd. Het is het perfecte moment voor retailers om contact op te nemen met hun technologiepartners en te profiteren van de mogelijkheden om beter concurrentievoordeel te behalen.



Zetes Corporate
Hoofdkantoor
Straatsburgstraat 3
1130 Brussel
België
T: +32 (0)2 728 37 11
www.zetes.com



Onderzoeksmethode

Meer dan 450 Europese directeuren met verantwoordelijkheid voor de supply chain zijn in januari 2019 geïnterviewd door Sapio Research.