

Implodeert de supply chain?

Het einde van ketens?

Prof Dr C.N.A. Molenaar

Klanten kopen direct op internet en ook steeds vaker direct bij de fabrikant. Alibaba is slechts een doorgeefluik voor consumenten om artikelen rechtstreek bij een fabrikant te bestellen en is daarmee een van de grootste webwinkels ter wereld. Nederland vecht tegen outletcentra, die directe verkoop van merken toestaan tegen verlaagde prijzen en daarmee een bedreiging zijn voor bestaande winkels. En dan komen daar ook nog allerlei technologische mogelijkheden bij zoals “Cloud” computing, smartphones en APPS. Is er nog wel een behoefte aan een supply chain, is een ketenbenadering van fabrikant naar consument wel een logische? Of biedt de directe verkoop van fabrikanten juist veel voordelen voor consumenten?

Black Friday Shopping— With Thinner Crowds (WSJ, 28 november 2015)

Het kopen op internet werd vaak geassocieerd met kopen vanwege lage prijzen. En vaak is dat zo, maar het Black Friday weekend dit jaar laat weer een verschuiving zien van in een winkel kopen naar op internet verkopen, ondanks alle aanbiedingen van winkels. Lage prijzen trekken klanten, maar webshops bieden ook keuze, gemak en services. Door alle informatie die een klant krijgt, wordt de klant mondiger en weet precies wat hij of zij wil. Dus waarom nog naar een winkel gaan die als krachtigste verkoopargument: “Keuze” heeft? Direct kopen bij fabrikanten kan tegen lagere prijzen, immers fabrikanten hoeven geen marge aan de retail te betalen. Is er dan nog wel een behoefte aan een “supply chain” met veel schakels zoals verkoopagenten, importeurs of een groothandel, die allemaal een marge willen hebben?

Eigen winkels van merken met showrooms, outletcentra en webshops

De meest eenvoudige oplossing voor een fabrikant om deze mondige en merktrouwe klanten te helpen is zelf webwinkels of winkels te beginnen. Vaak op toplocaties voor het imago, zowel in de mode als electronica (Apple stores). Naast de directe verkopen is het mogelijk om het merk een gezicht te geven en hiermede de merkwaarde te vergroten, maar klanten willen meer. Klanten willen ook het gevoel hebben mee te mogen delen in de besparingen, die een fabrikant heeft bij de verkoop. FOCs, outletcentra, maken dit mogelijk. Sfeervolle locaties buiten de steden trekken klanten

vanwege de gezelligheid, maar vooral vanwege de grote merken die tegen korting hun (overtollige?) artikelen aanbieden. FOC zijn een directe concurrent voor de winkels in de betreffende branches. Maar als klanten niet willen kiezen, niet geadviseerd willen worden, dan hebben winkels maar beperkte toegevoegde waarde. Daarnaast zijn de outletcentra goed bereikbaar vanaf snelwegen, het parkeren is gratis (!), veel horeca, vermaak, vertier en langere openingstijden. Terwijl winkels nog vast zitten in een “constraint” van het verleden en in de regelgeving van een gemeenten. Nog steeds houden veel gemeentes vast aan betaald parkeren omdat ze anders een “gat” in hun begroting hebben, waarmee ze de klanten juist naar een outletcentrum of internet sturen. Daarnaast zijn veel steden niet echt gezellig, vaak zijn de winkels dicht vanwege de cao, de gemeentelijke regelgeving of gewoon omdat de ondernemer op tijd thuis wil zijn of niet samenwerken (samen open, samen dicht). Restricties en gedrag uit het verleden, die klanten motiveren om elders te kopen.

Internet verbindt

Ook op internet kan direct gekocht worden bij fabrikanten. De komende jaren zullen er steeds meer platformen als *Alibaba* komen, die services en faciliteiten bieden om direct te kopen. *Thuisbezorgd.nl* en diverse andere aanbieders maken dit al mogelijk voor restaurants, maar waarom ook niet voor mode, elektronica, schoenen of welk ander product dan ook? Van Bommel is een van de eerste die, uit defensieve overwegingen, direct gaat verkopen. Hiermede speelt van Bommel in op dit gedrag van klanten en op de merktrouw van deze klanten. Tegelijk is het een signaal naar de schoenvakhandel dat klanten alleen advies willen als er iets te kiezen is. Maar als klanten niet kunnen of willen kiezen is internet een beter alternatief, zowel voor de klant als de leveranciers. Een strijd om de hegemonie in het kanaal en de klant is het gevolg. Dit zal nog veel navolging krijgen in de retail en directe consequentie hebben voor “de keten”.

Maar ook in de zogenaamde BtoB markt speelt dit. Waarom nog naar een groothandelaar gaan als er een voorkeur ontstaat voor een bepaald product of merk, vooral bij fabricage? Is het niet beter om een directe band aan te gaan met een fabrikant of leverancier op basis van afspraken en informatie uitwisseling? Biedt een directe relatie niet een grote mate van betrokkenheid? BtoB platformen worden gevormd voor inkoopprocedures als er iets te kiezen valt (geen vertegenwoordiger meer nodig) of als

er totaal producten geleverd kunnen worden, soms met directe koppelingen (zoals in de reiswereld, of met VMI concepten). EDI maakt een directe koppeling mogelijk die verder gaat dan een administratief proces.

Dynamica in markten en het koopgedrag

Al deze ontwikkelingen worden geïnitieerd door een ander gedrag van klanten, consumenten en bedrijven. Technologie is niet langer alleen maar een faciliteit om bestaande processen efficiënter te maken, maar juist om bestaande processen overbodig te maken. Bestelprocedures, orderprocessen en zelfs betalingsprocedures zullen veranderen. Software maakt digitalisering mogelijk van vrijwel alle processen, software maakt ook veel fysieke handelingen overbodig terwijl klanten steeds meer zeggenschap krijgen over het eindproduct. Een nauwere relatie met deze eindgebruikers is essentieel om in te kunnen spelen op de veranderingen in de vraag en het gedrag van de klant. Als er te veel schakels in het proces zijn, gaat er te veel informatie verloren of wordt informatie verminkt voordat het bij de klant of leveranciers is, waardoor onjuiste keuzen worden gemaakt. Vanuit een “business” perspectief wordt informatie steeds belangrijker door de veranderingen in het koopproces en de dynamiek in markten.

Nieuwe ontwikkelingen zoals cloud computing spelen hierop in. Door de cloud kunnen bedrijven veel flexibeler en sneller op veranderingen reageren, omdat ze minder kosten hebben, omdat ze minder vaste activa of afschrijvingen hebben. Bij cloudcomputing wordt gebruik gemaakt van systemen of software. Gebruik is belangrijker dan bezit. Aankopen die in het klassiek model investeringen waren, waarbij vooruit betaald moest worden (softwarelicenties of computers) zijn vervangen door gebruik (in de cloud) waarbij gebruik betaald moet worden, vaak een abonnementsvorm dat gebruik aanbiedt tegen maandelijkse kosten. Daarnaast worden ook de zorgen voor updating en onderhoud door de aanbieder in de “cloud” geregeld.

Bedrijven kunnen dus “mean” en “lean” focussen op hun kernprocessen, productie of verkoop. Er is een mogelijkheid om informatie te delen door de toepassing van deze technieken in de cloud zoals een platform, koppelingen met een koopfaciliteit zoals een webshop of de winkel. Een proces van monitoring en informatiedeling is mogelijk, waardoor direct op veranderingen kan worden ingespeeld. Hierdoor ontstaat een

verdere dynamica in de markt. In de mode is dit heel goed te zien bij de grote aanbieders als H&M en ZARA. Onder druk van de wisselende wensen van klanten en fabrikanten wordt informatie steeds belangrijker, naast flexibiliteit.

Black Friday web traffic was up 16% against last year while footfall slumped 8% across the day as shoppers opted to nab bargains online.

ANDREESSEN
HOROWITZ

Andreesen&Horowitz is een van de grootste venture capitalists in Silicon Valley, met investeringen in o.a. Facebook, Airbnb en Lyft. Zij investeren juist in kansrijke start-ups en hebben een duidelijke visie waar op onze toekomst. Investeringen in bedrijven die star zijn, omdat ze te veel overhead of vaste middelen hebben, is uit den boze. Winkelketens met vastgoed en voorraden worden gemeden. Bij deze bedrijven moet echt iets gebeuren. Ze moeten hun business model, organisatie en aansturing drastisch veranderen en internet echt integreren in hun bedrijfsvoering anders gaan ze ten onder aan hun starheid. Zij wijzen op de resultaten van deze ketens, van Unilever tot Walmart en Macy's. Ook Black Friday laat dit weekend een verdere verschuiving van offline naar online zien en "we zijn er nog lang niet". Moet iedereen dan maar een webshop hebben, een multichannel of omnichannel strategie? Ook dat wordt door *Andreesen&Horowitz* niet als toekomst bestendig gezien vanwege het huidige besturingsmodel in organisaties. Nog steeds komen de bestuurders uit de oude wereld, geven voorrang aan investeringen en inspanningen in het klassiek model zoals winkels en fysieke producten en hebben een voorkeur voor bezit/eigendom. Internet wordt gezien als leuke aanvulling op de resultaten, een defensieve houding. Deze houding zal niet leiden tot toekomstig succes. Er moet meer leiderschap komen vanuit de nieuwe toepassingen, een integrale benadering vanuit internet en integratie mogelijkheden op "keten" niveau. Het gaat niet om het verdedigen wat je hebt (beurskoers of cashflow), want dan word je voorbij gestreefd door de vele succesvolle start-ups. Het gaat erom in te spelen op de kansen van de toekomst en nieuwe mogelijkheden daadwerkelijk te omarmen. Hiervoor is informatie nodig van klanten en van het koopgedrag, daar moet op gestuurd en gereageerd worden. Een integrale benadering van fabrikant tot koper (consument of

bedrijf) zorgt voor een integrale informatiestroom naar de fabrikant en terug. Hierdoor kunnen bepaalde schakels gaan verdwijnen, een efficiënte “supply chain” begint bij een efficiënte en actuele informatievoorziening, dus met cloudcomputing.

Maar er is meer. Internet en fysiek zijn twee geschieden infrastructuren met eigen kenmerken en spelregels. Voordelen en nadelen. Deze twee structuren zijn geoptimaliseerd en beïnvloeden elkaar. Er bestaat niet zo iets als dual channel of multichannel in de ogen van de koper. Daar ligt de misvatting over de huidige business modellen. Het is niet of/of maar en/en, geïntegreerd. Tussen deze twee infrastructuren is door de smartphone en mobiel internet een nieuwe ruimte ontstaan. Er worden bruggen gebouwd op basis van klantinteractie en faciliteiten. *Airbnb* koppelt klanten aan fysieke locaties, *Uber* koppelt klanten aan fysiek transport en *thuisbezorgd.nl* koppelt klanten aan restaurants. In deze ruimte vinden koppelingen plaats naar fysieke producten of bedrijven, maar ook naar virtuele bedrijven zoals *Google* heel duidelijk laat zien evenals *Ebay* en *Paypall*. Deze ruimte is nieuw en werd pas echt mogelijk door mobiel internet (smartphones) en cloud computing.

Deze ruimte bepaalt **nu** de toekomst van het koopgedrag, van fysieke aanbieders en van internetaanbieders. Vanuit deze ruimte worden klanten gestuurd op basis van informatie en kennis. Deze informatie komt direct weer beschikbaar bij de aanbieders. De ketens gaan daardoor imploderen en worden vervangen door een dergelijke toepassing, aanbieders sturen berichten via apps en mobiele websites, maar ook worden klanten gestuurd door platformen en nieuwe dienstverleners (zoals *Airbnb* en *Uber*). De verkregen informatie wordt direct gebruikt om klanten (consumenten en bedrijven) te faciliteren en te motiveren. Hierdoor ontstaat een verandering in de fysieke infrastructuur, doordat er minder winkels en locaties zullen zijn, maar ook omdat het logistieke systeem gaat veranderen. Van een centrale opslag naar een lokale opslag bij klantenclusters, de zogenaamde cityhubs of urban boxes. De toepassing van drones en zelfsturende auto's past precies in dit model. Ook online komen veranderingen, doordat aanbieders steeds meer gaan samenwerken in marktplaatsen (zoals bij *Bol.com*, *Wehkamp.nl* of *Alibaba.com*), een concentratie van aanbieders die effectiever zijn in de klantbenadering op basis van geïntegreerde informatievoorziening.

Conclusie

Door deze ontwikkelingen zullen “supply chains” imploderen, ketens afbrokkelen en zal informatie een integraal onderdeel uitmaken van het gehele fabricage- en leveringsproces. Er komt een nieuwe, verbindende, schakel op basis van sturing van klanten, gebaseerd op informatie: platformen, APPS en virtuele aanbieders die verbindingen leggen. Merken willen grip op klanten krijgen en meer kennis van koopprocessen. Dit kan alleen door zelf direct te gaan verkopen, online, via showrooms of via een FOC. Door de nieuwe platformen kunnen fabrikanten/merken de klanten direct bereiken, daar is geen “keten” meer voor nodig. Winkels komen hierdoor in toenemende mate onder druk te staan, minder omzet maar ook minder marge. Andere schakels zullen zelfs gaan verdwijnen, waardoor de keten, de “supply chain”, kort wordt. De komende jaren wordt deze nieuwe structuur steeds beter zichtbaar op ieder terrein van het zakenleven. **Nieuwe tijden vragen om nieuwe oplossingen, dit geldt nu, maar is van alle tijden.**

Prof Dr C.N.A. Molenaar

29 november 2015

