

## Supply Chains, basis voor (e)Retailers

*De realiteit van vandaag, de dromen van de toekomst*

*Prof Dr C.N.A. Molenaar*



Wij worden geconfronteerd met nieuwe uitdagingen en mogelijkheden. De toekomst is onzekerder dan ooit, in welke business je ook actief bent. De toekomst, hoe dichtbij ook lijkt op een imaginaire wereld, de wereld van dromen en illusies, maar ook van realiteit. Nog steeds moeten goederen vervoerd worden, sneller en goedkoper dan ooit. Winkels en webshops willen steeds sneller kunnen leveren. “Same day delivery” wordt bijna de norm nu ook Wehkamp dit als standaard gaat toepassen. Achterblijven is geen optie meer, supply chains staan onder druk en logistieke dienstverleners moeten steeds sneller leveren voor steeds minder geld. Dit was de insteek voor het congres: Supply Chains of the future van het Belgische bedrijf Katoen Natie in Antwerpen. Een uitdagende titel en een uitdagend congres.

### *De verandering*

Zullen “supply chains” nog wel over 5 jaar in deze vorm bestaan?. De veranderingen zijn duidelijk: De toepassing van internet maakt het leven transparant, zorgt voor directe communicatie en leidt tot nieuwe concurrentie verhoudingen. De klant is meer in beeld dan ooit. De impact van de mobiele telefoon is zichtbaar, niet alleen bij klanten, maar ook bij de logistieke partners van opslag tot scheepvaart aan toe. Transparantie, nieuwe relaties en lagere kosten, duidelijke signalen die werden gehoord. Internet of things staat op het punt van doorbreken, de smartphone is de ‘connector” waarmee je alles kunt zien en besturen, maar wat betekent dit? Duidelijk werd zondermeer, dat dit zal leiden tot veranderingen. Lagere kosten, meer interactie tussen vragers en aanbieder, hoge eisen aan logistieke dienstverleners en imploderende supply chains. Platformen zullen steeds populairder worden en daarmee vrager en aanbieder verbinden.

**Disrupt your business before somebody else will do it**

### *Indicatoren van de toekomst*

Deze veranderingen zijn in de consumentenmarkt zichtbaar. Een ander koopgedrag, online en offline, fysiek of met de smartphone. Hoe dan ook, de klant wil het artikel snel

hebben en de ondernemer wil zo min mogelijk risico en kosten. Internet als koopmedium begint volwassen te worden, multichannel is al “mature”, een webshop is niet meer vernieuwend, er komen veranderingen in technologie en aanbieders (zoals China)

### Wat zijn dan de indicatoren van de toekomst?

Eigenlijk kan internet in drie fasen worden opgedeeld:

- Een substitutiefase tot ongeveer 2002 (email, webshops)
- Een communicatiefase tot ongeveer 2014 (met o.a. Facebook, smartphones en andere mobiele toepassingen)
- en nu een soort van consolidatiefase, de platform fase. (Uber, Alibaba, Amazon.com)

De eerste twee fasen leidden niet tot grote veranderingen in de supply chain.

Aanpassingen waren aanpassingen aan het bestaande model, vaak leidde dit tot transparantie zoals tracking&tracing of lagere kosten.

### *platformen*

Een platform kan leiden tot een verandering, doordat vragers en aanbieders direct gekoppeld worden. Dit leidt tot disruptie zoals Uber nu al laat zien. Verouderde wetgeving houdt de ontwikkeling nog tegen, maar zal snel moeten veranderen. Uber en zijn gelijken zijn niet meer te stoppen. Een naadloos contact tussen vragers en aanbieders, ondersteund door technologie, is het gevolg. Wachten is niet slim, een visie ontwikkelen en een strategie bepalen wel.

Amazon.com heeft een succesvol platform, Bol.com en Coolblue ook en Wehkamp.com kan wellicht ook deze rol in Nederland spelen. Daarnaast zijn er ook nieuwe toetreders, die op basis van nieuwe technologie en een nieuw business model ook voor een disruptie zorgen. Hiervan zijn Uber en Alibaba wellicht de meest bekenden. Deze toepassing van een platform geeft een heel ander beeld van de toekomst en leidt ook tot een ander gedrag van klanten. De basis blijft technologie als belangrijke facilitator van verandering, maar bij deze platformfase zal de *supply chain* ook veranderen en steeds meer faciliterend en dienstverlenend worden, soms zelfs imploderen

### *Veranderingen voor de supply chain*

Als er een directe koppeling komt tussen vrager en aanbieder, wat is dan de rol nog van supply chains: de groothandel en andere tussenpersonen? Zullen deze veranderen of verdwijnen? Het werd duidelijk, dat juist de supply chain een cruciale rol gaat spelen in deze platform fase. De supplychain is juist “the key for succes” van een marktplaats. Snelle levering, lokale opslagplaatsen (city hubs), geen “out of stock” meer, er is namelijk altijd wel een aanbieder, en totaal nieuwe business modellen. De toekomst tekent zich af.

Alibaba was één van de eerste succesvolle marktplaatsen, die geen voorraad had, geen winkels, geen auto's, geen “real estate”. Alibaba is een dienstverlener, die partijen bij elkaar brengt en daar provisie over krijgt. De EBIT van 58% in 2014 zegt genoeg. Maar ook partijen die wel een retailfunctie hebben en een marktplaats als onderdeel van hun propositie aanbieden aan zelfstandige retailers zijn succesvol. Voor deze marktplaats vragen ze een provisie van de retailers, vaak een percentage van de verkopen (tussen 10% en 20%) van de omzet. Amazon.com verkocht vorig jaar 1 miljoen artikelen via hun marktplaats. Bol.com claimt dat een kleine 30% van de omzet van hun marktplaats komt. Retailers moeten wel meedoen met een dergelijke sterke partij om te kunnen verkopen via internet. Zelfs om te overleven.

### Tracy en Wiersema weer erg actueel

Terecht werd dan ook de vraag gesteld of deze retailers niet een “unfair” power hebben in de supply chain? Deze power zal echter alleen nog maar toenemen in de toekomst door de geschetste veranderingen. Er moet een focus op veranderingen komen. Samenwerken is essentieel voor de toekomst. “Collaborative business models”. Maar het gaat niet om samenwerken op de oude basis, maar om nieuwe rollen en afspraken, om afhankelijkheid. In 1996 introduceerde Tracy&Wiersema het denken in disciplines. Iedere succesvolle organisatie moet focussen op 1 van de 3 mogelijke disciplines: operational excellence wat o.a. leidt tot lagere kosten. Product excellence wat leidt tot onderscheid in de markt en customer intimici dicht bij de klant. De laatste decennia is er een sterke focus geweest op customer intimici zonder dat gekeken werd waar een organisatie zich op kon onderscheiden. Vooral onder druk van internet, CRM en call

centra moest iedere organisatie klantgericht zijn of je dit kon of niet. De veelheid aan enquêtes, vragenlijsten en vragen om feedback tonen dit aan. Wat gebeurt er met al die informatie? In ieder geval ik merk er niets van dat hier lering uit getrokken wordt. Door de huidige ontwikkelingen kunnen deze drie disciplines echter in een totaal samenhangend model geplaatst worden.

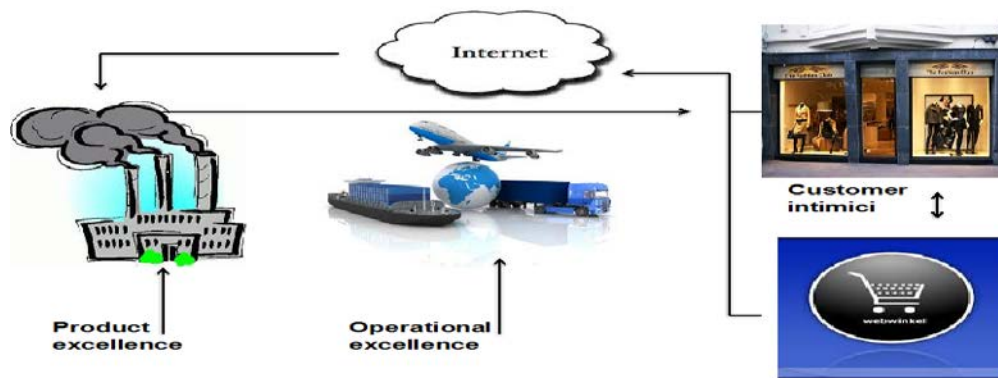
De supplier, de leverancier, moet een onderscheidend en goed product maken. Voldaan aan alle kwaliteitseisen en alle eisen van de (kopers) markt (product excellence)  
De logistiek moet “seamless” zijn. Goedkoop en efficiënt, lage kosten. (operational excellence)

Het platform, de aanbieder, moet relevant zijn voor klanten, communiceren met klanten en het klantgedrag analyseren en gebruiken. Customer intimacy dus.

*De supply chain wordt steeds belangrijker*

De rol van de supply chain steeds belangrijker om te voldoen aan de wensen van ongeduldige klanten en de wensen van aanbieders (lage kosten). Deze druk op de logistiek is een overlevingsscenario voor aanbieders waar ook ter wereld, voor de logistieke sector met massa transport maar lokale warenhuizen (multi-docs en city hubs) en voor de aanbieders, winkels en populaire websites. Maar ook nieuwe toetreders met diensten zoals Uber of Alibaba, andere partijen die de markt transparant maken voor klanten, zijn voorbeelden van deze vraageconomie, waar op een andere wijze op ingespeeld moet worden. De ervaringen van het heden zijn zeker belangrijk voor de toekomst, maar de eisen en randvoorwaarden veranderen wel.

Katoen Natie heeft een goede keuze gemaakt om juist de nieuwe kansen van logistiek en supply chains te onderzoeken. Immers door alle veranderingen moet het succes juist komen van goedkope, efficiënte en transparante supply chains. Samenwerken op ieder niveau voor de klant vraagt om een heel specifiek focus. Voor de logistieke dienstverlener is innovatie en “operational excellence” nu belangrijker dan ooit.



Gevolgdde presentaties waarop deze analyse mede is gebaseerd:

**Keynote:** Charles Nicholls Hybris

**Consumer Electronics** GFK, Jurgen Mesmaecker

**DiY Home improvement:** Dr Jonathan Kolodny Keter

**Keynote** Marizio Apante MSC

**Healthcare** Novartis

**Consumer Electronics** Marketplaces Mirakl

**Congres:** Supply chains of the future, Katoen Natie Antwerpen.

25 augustus 2015