



Keten van de Toekomst: Triple Con Supply Chain

Management Outlook

Nieuwe technologieën als cloud, mobile, social en big data veranderen de manier waarop bedrijven zaken doen. Ondernemers, van [Amazon](#) tot [Zalando](#), breken bestaande markten open door slim gebruik te maken van deze technologieën. In dit rapport schetsen we de supply chain van de toekomst, waarin moderne technologieën de regels herdefiniëren. Klanten kunnen altijd beleverd worden terwijl voorraadrisico's drastisch omlaag gaan. Vervolgens laten we zien hoe je met deze nieuwe regels een flinke deuk in jouw markt kunt slaan...

Drie principes

Laten we eens kijken hoe moderne technologieën als cloud, mobile, social en big data onze manier van zakendoen hebben veranderd. We herkennen drie gemeenschappelijke principes.

1. **Connected:** Iedereen heeft altijd en overal toegang. Gebruikers kunnen zich eenvoudig aanmelden via internet of mobiele apps. Medewerkers zijn overal verbonden, niet alleen op vaste werkplekken maar ook onderweg. Chauffeurs van [Uber](#) krijgen op hun smartphone te zien waar ze hun volgende passagiers kunnen oppikken.
2. **Controlled:** Er zitten geen mensen meer achter de knoppen om de processen te regisseren. Intelligente systemen doen dit volautomatisch. Dat scheelt niet alleen tijd, maar levert ook efficiëntere processen. [Unilever](#) bespaart 20 procent op haar kilometers met een [paneuropese control tower](#) waar slimme software de ritten aan elkaar knoopt.
3. **Consolidated:** Bedrijven benutten niet alleen eigen middelen, maar putten ook uit middelen van derden. [Macy's](#) breidt de winkelvoorraden op digitale wijze uit met voorraden van andere filialen, van distributiecentra en van leveranciers waardoor deze Amerikaanse retailer nooit meer nee hoeft te verkopen aan klanten.

Slimme matching

We vinden de drie principes terug in vele nieuwe initiatieven. Ze bieden eenvoudig contact via internet en apps (connected), zorgen voor een slimme matching van vraag en aanbod (controlled) en maken geheel of gedeeltelijk gebruik van middelen van derden (consolidated). Loop de voorbeelden in de tabel maar eens na.

Big data

Eenvoudige toegang via internet en mobiele apps is in de voorbeelden goed geregeld. Slimme matching gebeurt op uiteenlopende manieren, van persoonlijke filters ([Paiq](#): wat zoek ik in een toekomstige partner?) en geografische posities ([Shutl](#): welke chauffeur is momenteel in de buurt?) tot ratings ([Airbnb](#): hoe waarderen anderen een logeeradres?) en big data ([Amazon](#): klanten die dit

Onderneming	Product
Airbnb	Logeeradressen
Alibaba	Directe inkoop
Amazon	Shopping
Independer	Verzekeringen
Marktplaats	Tweedehands spullen
Paiq	Dating
Peerby	Gereedschappen lenen
RelayRides	Auto's lenen
Shutl	Snelle lokale zendingen
Thuisafgehaald	Maaltijden
Uber	Taxiriten

product kochten, kochten ook...). Bovendien combineren ze al dan niet eigen producten of diensten met het aanbod van derden.

Kapitaalrisico

De nieuwkomers bieden gemak, een ruim aanbod en lopen minder kapitaalrisico dan traditionele bedrijven. Zonder uitzondering zijn het uitstekende diensten waarbij de behoefte van de klant centraal staat. Traditionele bedrijven kunnen hier moeilijk tegen concurreren. De vele [rechtszaken tegen taxiservice Uber](#) spreken wat dat betreft boekdelen. Traditionele bedrijven hebben een relatief logge en kostbare bedrijfsvoering met veel verspilling: Overbodige handling, gedateerde informatie, vertragingen, onverwachte fluctuaties in vraag en aanbod, nee-verkoop, overtollige voorraden en druk op het milieu.

Onzekerheid

De pijn in traditionele ketens komt grotendeels voort uit onzekerheid. Bedrijven produceren of kopen in wat ze denken te kunnen verkopen. Ondanks prognoses en voorspellingen zal de werkelijke vraag afwijken en ontstaan er tekorten of overschotten. Bedrijven verliezen enerzijds omzet en marge doordat ze klanten moeten teleurstellen en anderzijds zitten ze met fikse dervingen op spullen die ze niet kwijtraken.

Triple Con Supply Chain

Het is dus tijd voor een keten waarin we altijd en overal over actuele informatie beschikken. Op die manier neemt de onzekerheid af en worden we minder afhankelijk van voorspellingen. Moderne technologie maakt de supply chain *connected*,

controlled en *consolidated*. De nieuwe keten heet derhalve de *Triple Con Supply Chain*. Producten die niet ter plekke beschikbaar zijn, kunnen we gemakkelijk ergens anders vandaan halen. Het klassieke buy-hold-sell model verandert in sell-source-ship.

Meerdere vliegen in een klap

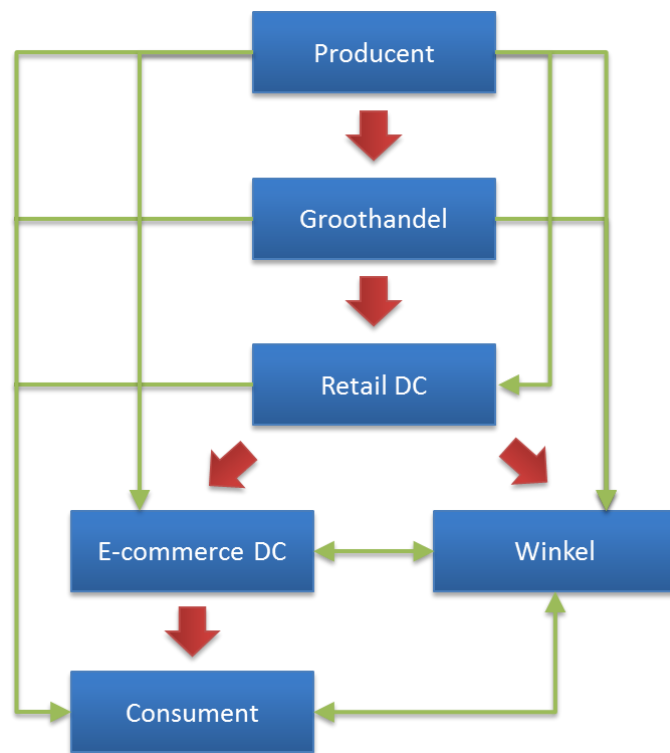
Een goed voorbeeld is [Perry Sport](#). De retailketen heeft touchscreens in winkels waarop klanten producten kunnen bestellen die niet in de winkel liggen. Bestellingen worden thuisbezorgd vanuit het centrale magazijn of vanuit een ander filiaal waar wel voldoende voorraad ligt. Mogelijk blijft het anders in dat andere filiaal liggen tot de uitverkoop. Zo slaat Perry Sport meerdere vliegen in een klap: Tevreden klanten, extra omzet en marge en minder overtollige voorraden.

Onvoorspelbare vraag

Laten we de *Triple Con Supply Chain* eens uittekenen. Het nevenstaande schema schetst de keten van producent tot consument. De rode pijlen herkennen we als de traditionele goederenstromen. Ze bieden schaalvoordelen en werken uitstekend voor snellopende producten en producten met voorspelbare vraag. Op deze producten lopen we weinig voorraadrisico, dus kiest de *Triple Con Supply Chain* voor efficiency. De groene pijlen tonen de stromen van langzaamlopende producten met onvoorspelbare vraag. Deze typische long-tailproducten kunnen op diverse plekken in de keten liggen. Als de vraag komt, zorgen we dat ze efficiënt naar hun bestemming gedirigeerd worden.

Virtual Warehousing

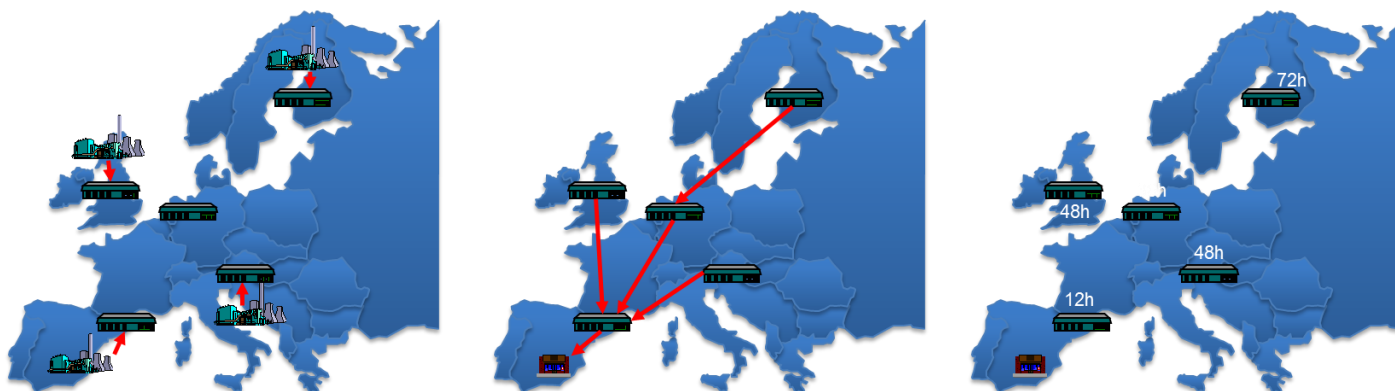
De groene stromen bestaan dus vooral uit kleine incidentele zendingen die we moeten bundelen om efficiency te bereiken. In 2001 publiceerden we het rapport [Virtual Warehousing](#) waarin we zo'n



geconsolideerd distributienetwerk schetsten. Het verhaal werd destijds goed ontvangen, al werd er in de praktijk weinig mee gedaan. Waarschijnlijk omdat de techniek er nog niet klaar voor was.

Geconsolideerd netwerk

Inmiddels lijkt de tijd rijp. In het geconsolideerde distributienetwerk leggen we goederen bij voorkeur dicht bij de bron (figuur links). Vervolgens combineren we losse zendingen tot volle vrachten via een netwerk van magazijnen en overslagcentra (figuur midden). Tenslotte houden we beperkte vooruitgeschoven voorraden in opslagpunten nabij afzetmarkten om aan de vraag te voldoen tijdens het aanvullen van de voorraden (figuur rechts). Zo blijft de totale voorraad beperkt en kunnen we efficiënt en snel aan de vraag voldoen.



Het voorbeeld toont een Europees netwerk. Dezelfde principes gelden echter ook op kleinere schaal, bijvoorbeeld voor een landelijke groothandel met diverse leveranciers en klanten of een retailer met meerdere winkels. Enige voorwaarde is dat meerdere voorraadpunten met elkaar worden verbonden.

Rechtstreeks inkopen

Al met al hebben deze ontwikkelingen de markt een stuk transparanter gemaakt, waardoor het steeds lastiger wordt voor bedrijven om met hun marges te spelen. Via [Alibaba](#) kan iedereen tegenwoordig rechtstreeks in China inkopen. Een recent rapport van ING benadrukt dat vooral [groothandels het voor hun kiezen krijgen](#). Zij voelen zowel de druk van logistiek dienstverleners, als van producenten en retailers die rechtstreeks zaken doen.

Nieuwe golven

De nieuwe manier van werken is niet alleen voorbehouden aan innovatieve nieuwkomers. Ook bestaande bedrijven kunnen zichzelf opnieuw uitvinden en meesurfen op de nieuwe golven. De Amerikaanse retailer Macy's, met de geroemde [omnichannel strategie](#), is een goed voorbeeld.

Vier kansen

De vraag is hoe de Triple Con Supply Chain je kan helpen om de propositie van jouw bedrijf zodanig te versterken dat klanten vanzelfsprekend voor jou kiezen en blijven terugkomen. We zien vier kansen.

1. Virtual stock: Lever goederen die niet op voorraad zijn
2. Virtual stores: Verkoop jouw goederen/diensten via meerdere verkoopkanalen
3. Virtual warehousing: Creëer een naadloos distributienetwerk
4. Virtual platform: Laat anderen handelen via jouw platform

Virtual stock

De kern van de nieuwe supply chain is dat je altijd kunt leveren. Zowel producten die tijdelijk uitverkocht zijn, als producten die niet standaard in het assortiment zitten. Zo maakt de Bijenkorf voorraad die niet in de winkel ligt, [via tablets van verkopers](#) beschikbaar. Deze *virtual stock* wordt aan klanten geleverd vanuit andere filialen (ship-from-store), uit magazijnen of rechtstreeks van leveranciers (drop-ship).

Veertien Procent

Virtual stock kan lucratief zijn. Een goed voorbeeld komt van [Hema.nl](#). De producten die de webshop verkoopt, komen uit het e-commerce distributiecentrum van Hema. Als een product daar niet lag, dan kon het niet geleverd worden. Per februari 2014 is echter ook de voorraad van het retail distributiecentrum beschikbaar gemaakt op de webshop, maar dan met een extra dag levertijd. Op slag ging de online omzet met 14 procent omhoog. Hoewel recent onderzoek toont dat Nederlandse webshops vooral [concurreren op snelheid](#), zitten de kansen wellicht meer in voorraadbeschikbaarheid. Klanten zijn op zoek naar dat ene unieke artikel. Als ze dat bij jou vinden, is de kans groot dat ze de rest van hun order ook bij jou plaatsen. Mocht omgekeerd dat ene artikel ontbreken, dan gaat de hele order aan je neus voorbij.

Meeliften

Veertien procent omzetgroei is voor ieder bedrijf prachtig, maar dan ben je nog geen marktleider. Laten we kijken wat je verder kunt verdienen met virtuele voorraden. Volgens de Pareto-curve bestaan assortimenten doorgaans voor 20 procent uit snellopers die 80 procent van de omzet genereren, terwijl de laatste 50 procent langzaamlopende artikelen slechts 5 procent bijdragen. Voor snellopers is het niet zo moeilijk om voldoende voorraad te hebben. De nee-verkoop zit vooral in langzaamlopers met onregelmatige vraag. Door dit met virtuele voorraad op te vangen, stijgt de omzet en kan de rest van het assortiment meeliften.

Virtuele longtail

Behalve nee-verkoop terugdringen, biedt virtuele voorraad meer kansen. Zo kun je ook je assortiment uitbreiden met artikelen die je nu niet aanbiedt. In deze virtuele longtail zitten in de regel extreme langzaamlopers waarvoor het niet rendabel is om ze op voorraad te houden. Echter met een enorme bandbreedte aan artikelen is hier toch nog een interessante omzet te behalen.

Snelreinvaart

Verder kun je het assortiment virtueel uitbreiden met branchevreemde producten. Dit is bijzonder interessant omdat het niet alleen langzaamlopers zijn zoals in de longtail, maar ook snellopers met flink wat extra omzet. Het is dan ook niet voor niks dat Bol.com [in snelreinvaart nieuwe productgroepen toevoegt](#) aan het assortiment.

Lucratief

Dat virtuele voorraad lucratief kan zijn, laat de volgende vergelijking wel zien. [Amazon](#) en [Zalando](#) realiseren indrukwekkende groei, maar koersen nog altijd scherp op de nullijn. Beide bedrijven draaien voornamelijk op eigen voorraden, terwijl Alibaba zonder voorraden [een winstmarge van 45%](#) laat zien.

Virtual store

Tot nu toe hebben we alleen naar virtual stock gekeken. De volgende kans op weg naar een groter marktaandeel is de *virtual store*, een verkooppunt zonder fysieke voorraad. Dit begint met een eigen webshop of een plekje op populaire portals als Bol.com of Marktplaats. Bovendien zien we dat bedrijven, met name groothandels, hun assortimenten online beschikbaar maken voor resellers met webshops zonder eigen voorraden. Typische voorbeelden zien we in de consumentenelektronica, bijvoorbeeld [Ingram Micro](#), [Nedis](#) of [Copaco](#).

Videomuren

Ook mobiele apps zijn in. [Plux](#), de app van Paradigit, biedt eigen producten en sinds kort ook [boeken van Libris en zusterketen Blz](#). Meer retailers zullen volgen, aldus Paradigit. Samsung kiest voor weer een ander kanaal om extra klanten te bereiken. De electronicaproductent plaatst [videomuren bij diverse Europese retailers](#) waarop consumenten in groot formaat producten kunnen bekijken en bestellen.

Virtual warehousing

Al met al moet je supply chain op de schop om al die virtuele voorraden en verkooppunten met elkaar te verbinden. [Virtual warehousing](#) is een distributievorm waarbij het niet uitmaakt waar voorraden liggen, ze worden efficiënt via een naadloos distributienetwerk naar de plaats van bestemming gedirigeerd. Een goed voorbeeld is [Cycleon](#). Dit bedrijf regisseert vanuit een centrale control tower een paneuropees retourennetwerk voor diverse merken in consumentenelektronica en fashion. Zij doen dit zonder eigen stenen of wielen.

Variant op Shutl

Stadsdistributeur [Greencity](#), de Nederlandse variant op [Shutl](#), regisseert lokale transporten via een control tower. Met de mobiele app [Greendropz](#) laten gebruikers hun pakketten pijlsnel door diverse lokale (fiets)koeriers binnen de stad

bezorgen. Moderne technologie maakt het relatief eenvoudig om dergelijke netwerken van meerdere vervoerders op te zetten, inclusief tracking & tracing, afleverbevestiging en onderlinge afrekening. Hier liggen kansen voor bedrijven die rechtstreeks consumenten willen beleveren, bijvoorbeeld producenten die de tussenhandel willen overslaan of retailers die same-day delivery vanuit winkels aan lokale klanten willen bieden.

Multichannel warehousing

Als goederen voor een klantorder uit verschillende vestigingen moeten komen, dan kan dit desalniettemin voor flink wat extra bewegingen zorgen. [VDS fulfilment](#) heeft een multichannel warehouse in Lelystad waar voorraden van zowel groothandels als retailers in consumentenelektronica liggen. Hierdoor is het mogelijk dat klanten van retailers, in één pakketje, producten uit beide voorraden ontvangen.

Virtual platform

Als je door je nieuwe initiatieven inmiddels veel klanten weet aan te trekken en over een naadloos distributienetwerk beschikt, dan kun je een *virtual platform* creëren waarop ook andere leveranciers kunnen aanhaken. Jij verzorgt de commerciële, financiële en/of logistieke diensten. Bovendien bied je klanten een nog ruimer assortiment. Ondermeer C&A en Esprit leggen hun voorraden bij Wehkamp.nl en laten hun producten verkopen en afleveren via het netwerk van de nummer 2 van de Twinkle Top 100. Bij Bol.com komt inmiddels een-zesde van de omzet van derden en kunnen verkooppartners eveneens [meeliften op het logistieke netwerk](#) van Bol.com. Bij Amazon is maar liefst [40 procent van de verkopen](#) afkomstig van verkooppartners.

Kannibaliseren

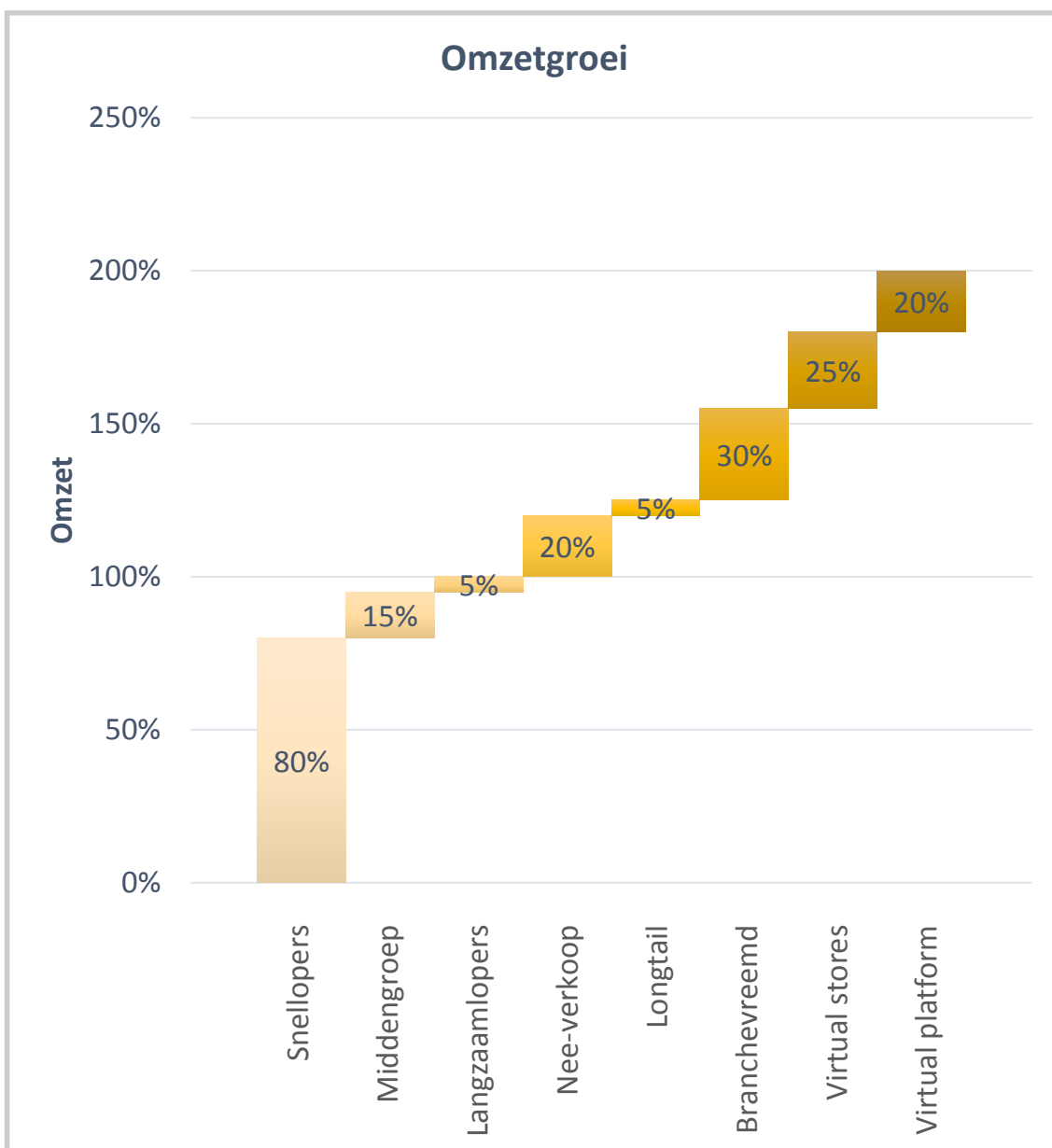
Behalve leveranciers, kun je ook klanten toegang geven tot het virtuele platform. Bol.com biedt particulieren de mogelijkheid om tweedehands producten via de webshop te verkopen. Extra omzet waarover Bol.com een commissie ontvangt. Dit principe is ook in de zakelijke markt toepasbaar. Door je klanten in staat te stellen om via jouw netwerk producten onderling uit te wisselen, blijven zij niet met incurante spullen zitten. Op korte termijn kan dit je omzet kannibaliseren, maar op lange termijn verlaagt het de besteldrempel en zal de keten als geheel meer verkopen.

Marktleider

En ben je nu marktleider? Waarschijnlijk nog niet. Al heb je mogelijk al een flinke stap gezet. Onderstaande grafiek geeft als indicatie hoe je met de Triple Con Supply Chain je omzet langs de virtuele route kunt verdubbelen. Klanten waarderen het gemak en weten dat ze ieder product snel en betrouwbaar bij jou kunnen krijgen. Vervolgens moet er een vliegwiel op gang komen, waardoor steeds meer klanten vanzelfsprekend voor jou kiezen. Zo ging dat ook bij Bol.com en Amazon. En voor je het weet, ben je drie jaar later marktleider in jouw segment.

Conclusie

Nieuwkomers, van Amazon tot Zalando, veroveren flinke marktaandelen door moderne technologie te combineren met verrassende businessmodellen. Daar hoort een nieuwe keten bij: de Triple Con Supply Chain. De keten bedient klanten beter dan traditionele ketens, producten zijn vrijwel altijd leverbaar, assortimenten zijn breder, zendingen worden snel en efficiënt geleverd en toch blijven voorraadrisico's laag. Ook traditionele bedrijven kunnen profiteren van de nieuwe mogelijkheden.



Storelink is een adviesbureau met specialisme op het snijvlak van commercie en logistiek in een veranderende wereld. Voor meer informatie kunt u ons bereiken op het onderstaande adres.

Storelink B.V.
Princenhagelaan 13
4813 DA Breda
Nederland

Telefoon: +31 (0)344 - 607 334
E-mail: Info@storelink.nl
Website: www.Storelink.nl