

## 4. De gevolgen van geïndividualiseerde marketing op de supply chain in de automotive aftermarket

**Y. van Zantwijk**  
**BREZAN Holding BV**

### 4.1 Samenvatting: een nieuwe meso-economische orde

Reeds geruime tijd worden ondernemingen overal in de wereld geconfronteerd met een viertal tendensen die elkaar versterken en een fundamentele herstructurering van de economie afdwingen, waarbij de gevolgen op meso (bedrijfskolom) niveau het duidelijkst waarneembaar zullen zijn. Deze vier ontwikkelingen zijn:

- Een toenemende concurrentie in nagenoeg alle markten leidt tot een steeds grotere macht van de consument in het voortbrengingsproces van producten en diensten.
- Een toenemende behoefte van consumenten aan een eigen positie voor het individu binnen de groep en daardoor een toenemende behoefte aan goederen en diensten die aansluiten op **een individuele behoefte**, zonder dat die een verwijdering van de leefomgeving tot stand brengen [1].
- Een structurele ‘democratisering’ van goederen en diensten die oorspronkelijk ten behoeve van een topsegment ontstaan zijn.
- Steeds meer bronnen raken uitgeput. Voor zeer veel basisgrondstoffen geldt dat we wereldwijd de ‘bodem van de schatkist’ in zicht krijgen. Zowel vanuit het oogpunt van een primaire overlevingsdrang, als vanuit de gedachte dat ieder commercieel proces een maatschappelijk draagvlak dient te hebben, is er dus een dringende behoefte aan fundamenteel nieuwe gezichtspunten die tot efficiency- en effectiviteitsverbeteringen leiden, welke qua niveau de huidige ‘fijnslijperij’ van bestaande structuren duidelijk overstijgen.

Met deze vier ontwikkelingen in het achterhoofd en de eigen bedrijfskolom analyserend, komt BREZAN als marktleider in de automotive aftermarket in de Benelux tot de conclusie dat de bestaande paradigma's in de eigen bedrijfskolom en in de transportsector herzien dienen te worden.

De huidige bedrijfskolom is sterk hiërarchisch met een dominante positie voor de fabrikant. BREZAN stelt een **nieuwe samenwerkingsvorm** voor die verder gaat dan het reeds bekende co-makership. De verschillende schakels in de supply chain dienen zich

bewust te worden van hun specifieke toegevoegde waarde in het voortbrengingsproces en te accepteren dat die toegevoegde waarde pas wordt gerealiseerd als de consument blijf heeft gegeven van zijn bereidheid te betalen voor die toegevoegde waarde. Met andere woorden: het product heeft geen waarde totdat de consument ervoor betaald heeft en alle betrokken partijen ontvangen een vergoeding voor de door hen gemaakte voortbrengingskosten (inclusief een rendement) op het moment dat de consument betaalt. Alle tussenliggende administratieve handelingen met betrekking tot de klassieke, gefingeerde geldstroom kunnen achterwege blijven.

Deze paradigmaverschuiving heeft tot gevolg dat alle partijen hetzelfde belang krijgen: Een zo kort mogelijke doorlooptijd van de gehele bedrijfskolom en een zo hoog mogelijke toegevoegde waarde binnen diezelfde kolom.

Een herstructurering van de eigen bedrijfskolom draagt in zeer belangrijke mate bij tot een algehele efficiencyverbetering en verhoging van de consumentgerichtheid. Het proces blijft echter ten dele afhankelijk van de transportsector die de **verplaatsing van de goederen** voor haar rekening neemt. De bestaande structuur, waarin een verlader met een vaste vervoerder werkt, leidt aantoonbaar tot sub-optimale inzet van beschikbare capaciteit. Indien middels een transportbeurs verplaatsingsbehoefte en transportcapaciteit bij elkaar gebracht zouden worden, hetgeen technisch op relatief korte termijn haalbaar is, zou een voor de sector ongekende efficiencyverbetering en dus kostprijsreductie gerealiseerd worden, die ook thuisbezorgen haalbaar maakt en daarmee een belangrijke impuls kan geven aan de ontwikkeling van de diensteneconomie.

## 4.2 De huidige automotieve supply chain

### *De 2 basisroutes voor auto-onderhoud van producent naar consument*

De stroom van producten en diensten tussen producenten van auto-onderdelen (OEM's, Original Equipment Manufacturers) en eindconsumenten is onder te verdelen in een tweetal wezenlijk verschillende productstromen met een heel eigen koopgedrag; auto's en auto-onderhoud.

De distributie van auto's

Auto's worden geproduceerd door assemblerende autoproducenten die de benodigde onderdelen en halffabrikaten betrekken bij onderdelenproducenten (OEM's, Original Equipment Manufacturers). Deze OEM's zijn in het algemeen nauw betrokken, zo niet leidend, in de ontwikkeling en inzet van nieuwe technologie ten behoeve van het

ontwerpen van nieuwe auto's.

Enkele belangrijke voorbeelden van OEM's zijn Bosal (uitlaten en trekhaken), Hella (verlichting), Bosch (elektronica), Tenneco (o.a. Monroe schokdempers en Walker uitlaten) en Automotive Products (o.a. remsystemen). Deze ondernemingen zijn zonder uitzondering grootschalig (> 1 miljard omzet) en de verdere schaalvergroting gaat snel, met name door fusies en overnames. Dat zij op consumentenniveau veelal niet bekend zijn, komt met name voort uit het feit dat het uiteindelijke eindproduct, de auto, niet hun merknaam, maar die van de assemblerende autoproducent draagt [2].

De distributie van auto-onderhoud

Als de consument langs deze weg een auto heeft aangeschaft ontstaat er behoefte aan auto-onderhoud. Hiervoor is de marktsituatie fundamenteel anders. De zojuist genoemde OEM's leveren onderdelen aan twee gescheiden kanalen.

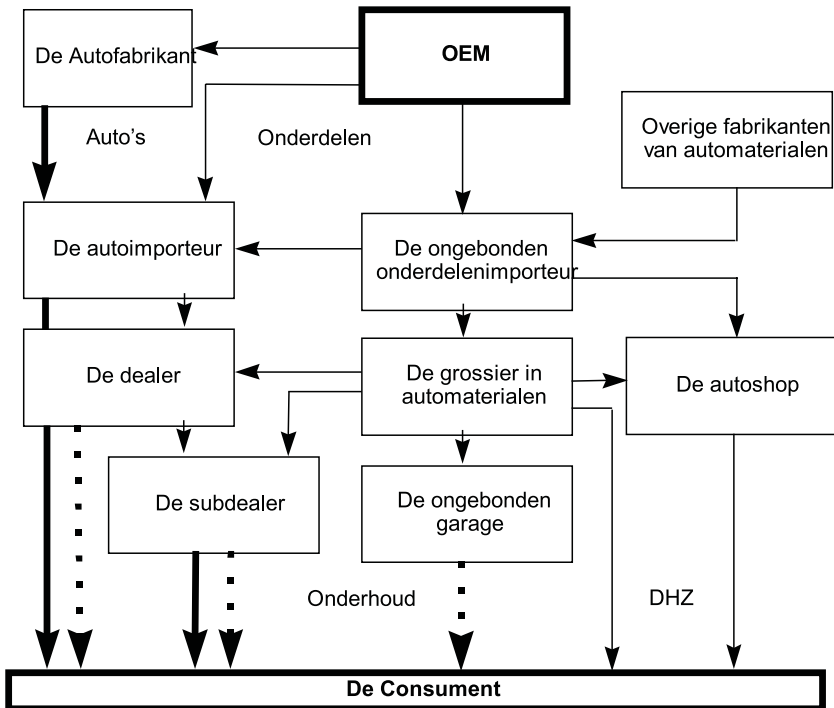
1. Enerzijds beschikken autodealers met hun werkplaatsen via de auto-importeur over onderdelen die betrokken worden bij de OEM's, maar het label dragen van het automerk, dat in dit geval dus feitelijk een private label is. De dealers zijn o.a. door bonusregelingen voor de aankoop van onderdelen van hun eigen merk gebonden aan hun auto-importeur.
2. Anderzijds wordt er een kanaal gevormd door ondernemingen als BREZAN, die zich als zelfstandige distributeur en marketingorganisatie een positie verwerven en leveren aan dealers (meestal voor inruilauto's van andere merken dan hun eigen merk en voor werkplaatsbehoeften en gereedschappen), universele garagebedrijven, waaronder fitting-ketens en aan doe-het-zelvers. BREZAN koopt hoofdzakelijk bij OEM's en levert aan een ieder die onderdelen monteert, waarbij in vele gevallen niet alleen producten, maar bijvoorbeeld ook marketing- en IT-kennis wordt geleverd. De producten dragen de merknaam van de OEM of een private label van BREZAN.

Beide beschreven kanalen (het ene gebonden aan de autoproducent en het andere ongebonden) hebben ongeveer 50% van de markt in de Benelux, waarbij het eerste kanaal met name de jongere auto's tot 3 jaar bedient (onder andere doordat de dealer de kopers van nieuwe auto's met succes aan zich weet te binden voor het onderhoud van die auto's, maar ook doordat auto-eigenaren veelal bang zijn hun fabrieksgarantie te verliezen als ze naar een niet merkgebonden garagebedrijf gaan) en het tweede kanaal de auto's ouder dan 3 jaar, die veelal tweede hands gekocht zijn, waardoor de natuurlijke binding met de dealer zelden van toepassing is.

Aangezien het wagenpark in de Benelux duidelijk verouderd trachten de autodealers terrein te winnen voor het onderhoud van auto's ouder dan 3 jaar. Auto-onderhoud is een belangrijke winstbron voor dealerbedrijven aangezien de marges op nieuwe auto's

nagenoeg zijn opgedroogd. De concurrentiestrijd is hevig, zowel als het gaat om onderdelen als om de montage ervan en de bijbehorende tarieven voor arbeid. De universele garagebedrijven beantwoorden deze beweging met een toenemende professionalisatie van hun organisaties met name op het gebied van marketing en informatietechnologie en door steeds meer te investeren in productkennis en training. Ketenvorming, specialisatie en schaalvergroting zijn duidelijk waarneembare tendensen.

Grafisch is de bestaande distributiekolom voor auto's en auto-onderhoud als volgt weer te geven:



*Figuur 4.1*

### *De oorspronkelijke uitgangspunten voor de huidige structuur*

Bij het ontstaan van de huidige structuur hebben deels bewust, deels onbewust, onder andere de volgende uitgangspunten een belangrijke rol gespeeld:

1. Auto's zijn steeds complexer geworden, waardoor outsourcing voor autoproducenten een logische weg bleek om de groeiende vraag naar auto's te kunnen bevredigen zonder hun organisaties te laten verzanden in complexiteit. Het in eigen beheer ontwikkelen van de enorme veelvoud aan onderdelen voor auto's en ze dan vervolgens ook nog assembleren is niet meer haalbaar.
2. OEM's zijn zeer kennisintensieve ondernemingen die in basis afhankelijk zijn van een beperkt aantal zeer grote klanten (de autoproducenten). De toenemende concurrentie tussen autoproducenten onderling en de daar bijbehorende margedruk hebben geleid tot zeer lage marges voor OEM's bij hun leveringen aan autoproducenten. Voor hun rentabiliteit zijn ze steeds nadrukkelijker afhankelijk van het ongebonden kanaal (o.a. BREZAN) waar ze, mede gezien de fragmentatie van die markt, met betere marges kunnen leveren. Het leveren aan autoproducenten is vooral van belang vanwege de ontwikkeling van know-how en de 'toekomstige winst' in de aftermarket (auto-onderhoud). Als het product in eerste montage reeds aanwezig is, zal het marktaandeel in de vervangingsmarkt wezenlijk hoger liggen.
3. Door de dalende marges op nieuwe auto's zijn dealerbedrijven voor hun winst steeds afhankelijker geworden van auto-onderhoud.
4. Doordat dealerbedrijven alle vormen van auto-onderhoud moeten kunnen leveren, aangezien ze een 'after-sales' verplichting naar hun autokopers hebben, hebben ze hoog opgeleid en relatief duur onderhoudspersoneel (monteurs) in dienst.
5. Doordat de dealers feitelijk gedwongen worden hun onderdelen en hun auto's bij hun auto-importeur aan te schaffen en er dus voor die producten geen vrije concurrentie is kopen zij hun onderdelen en auto's relatief duur in [3].
6. O.a. door een combinatie van 4 en 5 is er ruimte voor op (bepaalde delen van) auto-onderhoud gespecialiseerde bedrijven die hun onderdelen in een vrije markt inkopen en hun personeel kunnen afstemmen op de specifieke taak waarvoor ze aanwezig zijn. Zo kan tegen een lagere prijs een tenminste vergelijkbare kwaliteit geleverd worden.
7. Dealerbedrijven hebben kleine werkgebieden, omdat het geografische bereik voor auto-onderhoud klein is. Hierdoor is de distributie van auto's te gefragmenteerd en daardoor te kostbaar.
8. De distributeurs van onderdelen zijn (nog) te gefragmenteerd om de macht in de keten om te keren.

Samenvattend is te stellen dat deze markt met name door de inertie van de bestaande structuren en de daarbij behorende machtsverhoudingen, die bij gebrek aan concurrentie de vooruitgang remmen, nog steeds sterk productgericht is. Door tegengestelde belangen binnen de supply chain is het onmogelijk de keten als geheel te optimaliseren en is er een continu proces van sub-optimalisatie per schakel gaande [4].

### **4.3 De verschillende gezichten van individualisering van de vraag**

Massa-individualisering als maatschappelijke en als marketing tendens heeft zowel haar weerslag op de vraag naar auto's als op de vraag naar onderhoud.

#### *De geïndividualiseerde auto*

Een auto leent zich buitengewoon goed als expressiemiddel. De consument kan de uitstraling van zijn of haar vervoermiddel hanteren als een onderdeel van de algehele uitstraling en daarmee als een statement naar de omgeving. Daarnaast speelt de auto een belangrijke rol als (privé-) leefomgeving van de mens.

Beide aspecten van de auto dragen ertoe bij dat de consument juist als het om de auto gaat zo min mogelijk concessies zou willen doen aan de door traditionele productietechnieken opgedrongen standaardisatie. De hele auto-accessoire branche leeft van het feit dat mensen de gestandaardiseerd gekochte auto tot hun specifieke auto willen maken. Voor de consument blijft deze vorm van individualisering een compromis. Hij zou het liefst invloed hebben op het design, hetgeen een jaar of 70 geleden overigens in de automarkt heel gebruikelijk was. Bij de aanschaf van een auto nam men een autoproducent in de arm die verantwoordelijk was voor de techniek en een carrosseriebouwer die voor de uiteindelijke verschijningsvorm zorgde. Feitelijk spreken we in het streven naar individualisering van de auto naar een democratisering van dit principe.

Een aantal grote autoproducenten experimenteert reeds met deze aanpak door middel van een bouwstenen model. Door een auto te zien als een eindproduct dat uit een groot aantal bouwstenen bestaat en door de interface tussen die bouwstenen te standaardiseren ontstaat de mogelijkheid een oneindig aantal variëteiten te produceren. Hiermee wordt nog niet volledig beantwoord aan de behoefte aan werkelijk persoonlijk design (waar bij de bouw van een huis door een architect in voorzien wordt). Echter door de consument de keuze te geven uit 1000 verschillende varianten voor een voorkant, achterkant en zijkant, door hem invloed te geven op de dakhoogte en de lengte van het door hem aan

te schaffen voertuig en hem oneindige combinatiemogelijkheden aan te bieden voor zijn interieur ontstaat toch een eerste antwoord op behoefte aan individualisering.

Door steeds professionelere en zoveel mogelijk gestandaardiseerde vormen van procesbesturing per bouwsteen en een steeds betere integratie van de verschillende deelprocessen wordt het mogelijk een semi-geïndividualiseerde auto aan te bieden. Het compromisloos doorvoeren van batchsize 1 als uitgangspunt voor productie en een permanent streven naar een leadtime van 0 leiden tot een acceptabele levertijd voor dit product. In de VS is inmiddels de Chevrolet Blazer binnen 2 weken leverbaar in meer varianten dan er ooit gebouwd zullen worden! Hier speelt de inrichting van productieprocessen conform de Theory of Constraints (TOC) een leidende rol [5].

Naarmate producenten steeds professioneler worden in het besturen en integreren van genoemde deelprocessen kan het aantal bouwstenen steeds groter en daarmee het verschil tussen bouwstenen steeds kleiner worden. Uiteindelijk leidt dit tot werkelijke individualisering. De rol van de autoverkoper wordt dan totaal anders en gaat meer lijken op die van een architect/adviseur! [6]

### *Het geïndividualiseerde auto-onderhoud*

Een toename van het aantal productvariëteiten in de omvang zoals hierboven beschreven zal leiden tot een enorme toename van het theoretisch mogelijke aantal gebruikte onderdelen. Natuurlijk zal de individualiseringsdrang zich met name richten op de uiterlijke verschijningsvorm van de auto, maar de behoefte aan keuzemogelijkheden enerzijds en de behoefte aan zorgeloze veiligheid en comfort anderzijds zal het aantal toegepaste onderdelen in een auto zonder meer doen toenemen.

Deze tendens is reeds waarneembaar, doordat het aantal verschillende autotypen dat wordt aangeboden (weliswaar nog in een standaardassortiment), duidelijk is toegenomen en de technische verfijning van de auto steeds verder voortschrijdt. Het assortiment van BREZAN is de laatste 5 jaar dan ook sterk in omvang toegenomen.

Een andere tendens die waarneembaar is in de vraag naar auto-onderhoud heeft te maken met de **individualisering van het tijdstip waarop dat onderhoud plaats vindt**. 10 jaar geleden vond een consument het normaal om enkele weken voor zijn auto onderhoud behoefde een afspraak te maken, waardoor de levering van onderdelen een redelijk planbaar proces was. Tegenwoordig wenst de consument zonder afspraak geholpen te worden en dat over een groter deel van een etmaal verspreid. Dit heeft tot gevolg dat planning van de onderdelenstroom is uitgesloten.

Dit heeft als consequentie dat de huidige opbouw van de distributiekolom, waarin dogma's worden gehanteerd die voortkomen uit het denken in termen van gestandaardiseerde producten en planbare processen, absoluut niet meer voldoet. Processen zijn niet langer te besturen vanuit de gedachte (lees: illusie) dat vraagpatronen op consumentenniveau voorspelbaar zijn. Zeker in markten voor duurzame consumptiegoederen, zoals auto's, is niet alleen de omvang van de vraag, maar net zo zeer de aard van die vraag op transactieniveau volledig onvoorspelbaar. Geplande processen zullen in een dergelijke markt per definitie leiden tot een sub-optimalisatie van de allocatie van capaciteit.

De ondernemingen die de bovenstaande dogma's blijven hanteren zullen onherroepelijk ten onder gaan. In de volgende paragraaf worden die fatale dogma's besproken, om vervolgens in paragraaf 5 dieper in te gaan op een nieuwe distributie- en marketingstructuur die aantoonbaar beter is toegesneden op de veranderde omgevingsfactoren.

#### **4.4 De knelpunten in de supply chain**

##### *De bestaande dogma's bij onderdelenproducenten (OEM's)*

1. Onderdelenproducenten leven merendeels nog steeds in een wereld waarin productiebatches zo groot mogelijk moeten zijn om zo een zo hoog mogelijke bezettingsgraad op hun kostbare machines te halen en zo min mogelijk te hoeven omstellen. Dat een concentratie op de reductie van omsteltijden en kosten per keer omstellen tot wezenlijk lagere voorraden eindproduct en goederen in bewerking zou leiden bij aantoonbaar niet noodzakelijkerwijs hogere proceskosten is nog steeds bij een groot deel van de belangrijke producenten niet doorgedrongen [7].
2. Producenten baseren hun productieproces nog steeds grotendeels op de plannings die hun klanten afgeven en niet op de werkelijke vraag op consumentenniveau. Hierdoor wordt sterk vertraagd gereageerd op werkelijke vraagschommelingen [8].

##### *De bestaande dogma's bij autoproducenten*

1. Ook autoproducenten werken nog steeds merendeels planningsgestuurd en richten zich op maximalisatie van productieseries. Daardoor moet een consument nog steeds 3 maanden of langer wachten op een auto die binnen 24 uur geproduceerd kan worden.
2. Hierdoor werkt men nog steeds voor een deel met voorraden eindproduct met alle operationele kosten en ontwaardingsproblemen van dien.



3. Marketingafdelingen van autoproducenten denken nog steeds in termen van doelgroepen en bijbehorende profielen, waarbij de grootste gemene deler leidend is. Hierdoor wordt de consument consequent met een compromis geconfronteerd dat zoveel mogelijk, maar niet volledig aan zijn wensen beantwoordt [9].

### *De bestaande dogma's op distributieniveau*

In het gebonden kanaal (autofabrikant, -importeur, -dealer)

- De autoproducent heeft de doorslaggevende macht in de keten. Met behulp van een verticale binding is dit zelfs geformaliseerd.
- Auto-importeurs en dealers concentreren zich volledig op de verkoop en marketing van auto's terwijl ze meer producten verkopen. Onderhoud, financiering, accessoires, 2e hands auto's en dergelijke worden zelden met aanvullende marketingactiviteiten ondersteund.
- Een vast assortiment auto's dat volledig door de producent wordt bepaald moet in zo groot mogelijke aantallen de markt in worden geduwd.
- De autohandel is niet rendabel. Onderhoud is de winstbron.
- Auto's worden onderhouden op tijdstippen dat ze horen te rijden. 's Nachts werken is ondenkbaar.
- De consument is zelf verantwoordelijk voor de problemen die voortvloeien uit het moeten missen van zijn vervoermiddel als gevolg van noodzakelijk onderhoud.
- Men communiceert consequent de boodschap naar de consument, dat alleen de autoproducent kwaliteitsonderdelen levert [10].
- De consument moet een afspraak maken voor onderhoud om de planbaarheid van het proces niet te belasten.
- Ondanks punt 8 is de dealer voorraadhoudend voor onderdelen omdat hij nog niet precies weet welke delen hij bij de onderhoudsbeurt of reparatie nodig zal hebben.
- Alle verkooppunten die onderhoud aanbieden, verkopen ook nieuwe auto's en hebben daarvoor een voorraadhoudende functie.

Als we deze punten afstandelijk beschouwen, kunnen we vaststellen dat de kernactiviteit van deze supply chain (de marketing en distributie van nieuwe auto's) structureel niet meer winstgevend is. De verticale binding van de bedrijfskolom met een structureel te hoog kostenniveau voor de in de perceptie van de consument geleverde toegevoegde waarde, leidt tot onaanvaardbaar lage rendementen. De winst wordt gegenereerd in een activiteit (onderhoud), waarvan de consument liever überhaupt geen last zou hebben, maar die hij als een noodzakelijk kwaad beschouwt. Een omgekeerde situatie, waarbij die activiteit verliesgevend zou zijn en 'gesponsord' zou worden door de kernactiviteit, zou beter aansluiten bij ons algemene gevoel voor logica!

In het ongebonden kanaal (niet merkgebonden onderdelendistributeurs en universele garagebedrijven)

- De natuurlijke concentratie richt zich op auto-onderhoud en 2e hands auto's aangezien de distributie van nieuwe auto's uitsluitend via de dealer verloopt.
- De consument komt zelf naar de garage als hij onderhoud behoeft. Daarom worden kleine verzorgingsgebieden bewerkt.
- De consument komt steeds vaker onaangekondigd.
- Door de veel efficiëntere kostenstructuur (bij afwezige 'ballast' als het verkopen en op voorraad houden van nieuwe auto's) en de natuurlijke concentratie op een kernactiviteit is de concurrentieslag tot op heden relatief eenvoudig geweest met betrekking tot auto's ouder dan 3 jaar.
- De garage is voorraadhoudend, maar heeft bij een toename van de omvang van het assortiment steeds meer moeite zijn uitleveringsgraad op peil te houden en is in de praktijk voor zijn onderdelen afhankelijk van de 'spoed' service van een onderdelenleverancier die, aangezien er geen planning en geen diagnose is, steeds vaker en steeds sneller moet leveren [11].
- Logistieke slagkracht bepaalt nu bij distribuerende partijen de mate van succes.

Samenvattend kunnen we ten aanzien van het ongebonden kanaal stellen, dat de vaardigheden met betrekking tot een groot deel van het auto-onderhoud in termen van kwaliteit en efficiency sterk ontwikkeld zijn, zowel als het gaat om de distributie als bij de montage. Een sterk onderontwikkeld terrein betreft de marketingkracht van de betrokken spelers. Doordat concurrentie op prijs tot nog toe relatief eenvoudig was heeft tot op heden geen behoefte bestaan aan het creëren van ander onderscheidend vermogen dat meer waarde toevoegt. Enerzijds door toenemende concurrentie vanuit de hoek van de autodealers (die veel investeren in het vergroten van hun marktaandeel onder oudere auto's) en anderzijds door ketenvorming binnen het ongebonden kanaal zelf (o.a. KwikFit), wordt de noodzaak groter nieuwe concurrentiekracht te ontwikkelen.

## 4.5 De geïndividualiseerde supply chain

### *Afbraak van de traditionele hiërarchie*

De traditionele hiërarchische structuur in de bedrijfskolom voor zowel auto's als auto-onderhoud, met in beide gevallen dominante producenten en een gefragmenteerde of exclusieve distributie leidt tot inertie en gebrek aan consumentenoriëntatie.

Pas als het besef doordringt dat de verschillende partijen ook op verschillende wijzen waarde toe (kunnen) voegen aan het door de consument gekochte eindproduct met alle daarbij behorende diensten en pas als iedere schakel werkelijk begrijpt dat zijn schakel op zichzelf staand waardeloos is, zal de weg vrij zijn voor werkelijke individualisering van het marketing- en productieproces zonder dat dit leidt tot stijgende kosten.

**Zolang uitsluitend de distributie individualisering nastreeft** en dit moet doen met de beperkingen die door de producerende (en leidende) partijen worden opgelegd zal dit onherroepelijk leiden tot een onaanvaardbaar hoog kostenniveau en krankzinnige wachttijden. **Het besef dat de consument leidend dient te zijn** in de hele bedrijfskolom en niet alleen op detailhandelniveau dient tot alle betrokkenen door te dringen.

### *De verschillende rollen in de totstandkoming en marketing van een eindproduct*

In het volledige proces van ontwikkeling, productie, distributie en marketing van een product of dienst zijn fundamenteel de volgende rollen te onderscheiden:

#### 1. De consument

De consument zal zich steeds minder hoeven richten op het sluiten van compromissen tussen zijn werkelijke behoefte en het bestaande gestandaardiseerde aanbod. Daarentegen zal hij steeds meer energie moeten investeren in het ontdekken en omschrijven van zijn werkelijke behoefte.

#### 2. De doelbemiddelaar

De doelbemiddelaar treedt op als een adviseur van de consument die hem begeleidt in het ontdekken en omschrijven van zijn behoefte en vervolgens bij het vinden van de juiste partijen om die behoefte in te vullen [12].

#### 3. De regisseur

De regisseur kan de benodigde (deel-) **processen integreren** om zo met behulp van een

eenmalige en unieke ‘alliantie’ van processen die niet noodzakelijkerwijs van een en dezelfde eigenaar zijn, het gewenste en door de doelbemiddelaar gedefinieerde unieke eindresultaat kan realiseren binnen de gestelde kaders in termen van tijd, plaats en geld.

#### 4. De producent

De producent in de hier gebruikte zin van het woord is de eigenaar van een (deel-) proces en heeft binnen dat proces de verantwoordelijkheid zorg te dragen voor een leadtime van 0 en een batchsize van 1.

#### 5. De identifier

De identifier is de marktpartij die het product haar authenticiteit verleent door te investeren in de marketing van een merk. Hierdoor wordt immateriële waarde geschapen [13].

#### 6. De gegevensbank

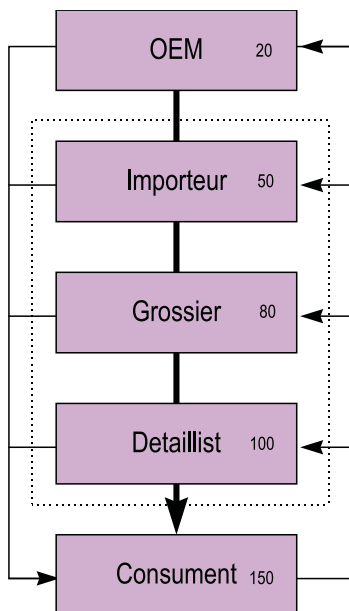
In een niet hiërarchisch gestructureerd marketingnetwerk (in plaats van een distributiekolom) is het van het grootste belang dat alle partijen op het zelfde moment over de zelfde informatie kunnen beschikken. Dit is zowel van belang om de doorlooptijd te minimaliseren als om het risico van het verlies van specificaties bij herhaalde informatieoverdracht van de ene schakel naar de andere te vermijden. Een dergelijke informatievoorziening zou door een instantie, een gegevensbank, met deze taak als kernactiviteit dienen te geschieden. Deze gegevensbank zou een vergoeding kunnen krijgen die afhankelijk is van de gerealiseerde waarde op consumentenniveau. In de volgende paragraaf wordt o.a. hierop dieper ingegaan.

### *Nieuwe commerciële paradigma's*

Een werkelijk gelijkwaardige **alliantie** ten behoeve van de realisatie van een unieke consumentenbehoefte zal uitsluitend tot stand kunnen komen als de beloningsstructuur voor alle partijen zo wordt vormgegeven dat de werkelijke beloning en het tijdstip waarop die wordt ontvangen in overeenstemming is met de werkelijke toegevoegde waarde en is gebaseerd op de kernvaardigheid waar die waarde aan ontleend wordt [14].

De huidige margestructuur in traditionele hiërarchische bedrijfskolommen is nog steeds volledig gebaseerd op het kostprijs-plus beginsel. De gehele financiële structuur van onze economie is gebaseerd op het uitgangspunt dat er waarde wordt toegevoegd als een eindproduct verplaatst wordt van een fabriek naar een magazijn van een importeur, zelfs als dit product nog niet verkocht is! Dat dit een pertinente onwaarheid is ervaart diezelfde importeur aan den lijve op het moment dat het product onverkoopbaar blijkt en hij het

terug wil sturen naar de fabrikant. Die fabrikant betaalt ten hoogste zijn productiekostprijs en niet de op de balans van de importeur verantwoorde waarde!



Figuur 4.2

De detaillist die het product volgens dit voorbeeld voor 100 inkoop en voor 150 aan de consument verkoopt verantwoordt op zijn balans een voorraad van 100 en de grossier die het leverde een vordering van 100 plus BTW. Een bank is gaarne bereid de detaillist een krediet van 80% van 100 (=80) te verschaffen en de grossier een krediet van 80% van  $100 \cdot 1,175$  (=94). Dit betekent een kredietverstrekking van 174 op een onderliggende waarde die in werkelijkheid de productiekostprijs van 20 niet overstijgt! [15]

Als alle partijen in het totstandbrengingsproces het uitgangspunt zouden accepteren dat een ieder pas toegevoegde waarde realiseert op het moment dat bewezen is dat de consument bereid is hiervoor te betalen, zou de waardering van het product in ons voorbeeld maximaal 20 (of zelfs 0) blijven tot het product daadwerkelijk door de consument afgenomen en betaald zou zijn. In een **geïndividualiseerde supply chain**, waarin per definitie op klantorder gewerkt wordt is dit

de enige juiste commerciële rekenvorm. Alle partijen zouden op voorhand moeten overeenkomen wie welk percentage van de uiteindelijk gerealiseerde opbrengst zou mogen ontvangen op het moment van realisatie [16].

Dit heeft de volgende consequenties:

1. Alle voortbrengingskosten worden daadwerkelijk als kosten en niet als 'marge' verantwoord, hetgeen volledig in lijn is met het doorgaans gehanteerde beginsel dat kosten worden genomen als ze te voorzien zijn en winsten pas als ze daadwerkelijk zijn gerealiseerd.
2. Alle schakels in de bedrijfskolom hebben hetzelfde belang, namelijk een zo kort mogelijke doorlooptijd tussen ontstaan van het product en betaling door de consument en alle partijen hebben belang bij een zo groot mogelijk verschil tussen de kostprijs

van het product en het uiteindelijk door de consument betaalde bedrag [17].

3. De kapitaalintensiteit van de keten daalt dramatisch, enerzijds door andere boekhoudkundige principes te hanteren, maar ook doordat de werkelijke geldstroom een heel andere weg gaat afleggen en het synchroniseren van de belangen van de verschillende spelers zal leiden tot een betere integratie van hun processen.

### *Het onderscheid tussen lusten en lasten*

In de wijze waarop een markt benaderd dient te worden is een duidelijk onderscheid te maken tussen 'lustenmarketing' en 'lastenmarketing' [18].

De eerste richt zich op producten met een duidelijk lust opwekkend vermogen bij de consument. De consument beleeft er op enige wijze plezier aan de producten te kopen en te gebruiken. Dit is zeker van toepassing op een auto, maar bijvoorbeeld ook op bovenkleding en (luxueuze) voedingsmiddelen.

De tweede categorie, de 'lastenproducten', zijn die producten die men nodig heeft als primaire levensbehoefte, of om een 'lustenproduct' überhaupt te kunnen benutten. Onder deze categorie valt dus bijvoorbeeld auto-onderhoud, maar bijvoorbeeld ook schoonmaakartikelen.

De marktbenadering voor deze twee productcategorieën zal fundamenteel anders moeten zijn, aangezien het koopgedrag van de consument voor beide sterk afwijkend is. Op dit moment geldt voor de gehele retail dat deze productcategorieën door elkaar in één winkelformule verkocht worden!

Voor lustenproducten is de **entertainmentwaarde in de winkel** van groot belang. Voor lastenproducten is dit echter in het geheel niet het geval. Aan deze categorie producten kan nauwelijks emotionele waarde worden toegevoegd. De belangrijkste toegevoegde waarde die een supply chain voor deze producten kan leveren is ervoor te zorgen dat de consument er zo min mogelijk van merkt dat hij ze nodig heeft [19].

Het lijkt dus een logische ontwikkeling dat de winkel steeds meer ruimte gaat bieden aan lustenartikelen, terwijl lastenartikelen steeds vaker bij de consument thuis bezorgd zullen worden en er instanties ontstaan die het voorraadbeheer in het huishouden voor de consument op zich nemen [20].

De meest belemmerende factor om deze tweedeling te realiseren, of het nu om auto-gerelateerde producten gaat of andere lastenartikelen, is de hoogte van de transportkosten

die gemoeid zijn met het thuisbezorgen. Homeshopping in welke verschijningsvorm dan ook zal pas echt een grote vlucht kunnen nemen als dit knelpunt is weggenomen. Een kostenreductie van tenminste 75% is noodzakelijk. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op een paradigmaverschuiving in de transportsector die een dergelijke kostenreductie mogelijk zou maken.

## 4.6 Een nieuwe structuur voor de verplaatsing van goederen

### *De huwelijkse beperkingen van verlader en vervoerder*

De transportsector is op dit moment, als het om het fijnmazig wegtransport gaat, gestructureerd op basis van het paradigma dat een verlader met een vaste vervoerder werkt, voor zover het zijn min of meer 'voorspelbare' transportstromen betreft. Voorts staat een enorme capaciteit aan spoed-transport in de vorm van koeriersdiensten ter beschikking, die tegen hoge tarieven op ad hoc basis capaciteit op maat leveren. Om tot een optimale dienstverlening voor lastenproducten te komen is er een grote behoefte aan maatcapaciteit voor een 'confectie' prijs in de orde van grootte van de Nederlandse posttarieven.

De huidige structuur van een vaste combinatie van verladers en vervoerders, of exclusieve capaciteit op afroep, heeft tot gevolg dat er enerzijds nooit een optimale benutting van de aanwezige capaciteit wordt gerealiseerd en dat er anderzijds grote hoeveelheden capaciteit op afroep beschikbaar worden gehouden. Bovendien is iedere gereden route een compromis tussen de te beleveren adressen en de gewenste aflevermomenten, omdat iedere transporteur de beschikking heeft over een beperkt aantal te verwerken zendingen en die zo goed mogelijk moet verdelen over zijn beschikbare capaciteit [21].

Zo wordt dus consequent de bestaande capaciteit geoptimaliseerd en niet de gewenste stroom zo efficiënt mogelijk verwerkt. Dit heeft de grote drang tot schaalvergroting in deze sector tot gevolg, aangezien de wet van de grote getallen aangeeft dat de verschillen tussen een optimale capaciteitsbenutting en een geoptimaliseerde stroom (het eigenlijke bestaansrecht van de transporteur) kleiner worden naarmate de steekproef groter wordt.

### *Optimalisatie van de stroom, niet van de gecontracteerde capaciteit*

Schaalvergroting in de transportsector blijft op basis van bovenstaande per definitie een sub-optimalisatie in vergelijking met het theoretisch optimum dat wordt bereikt als alle beschikbare capaciteit en alle behoefte aan goederenverplaatsing in een bepaald gebied zou worden samengebracht en de capaciteit op basis van dit totaaloverzicht zou worden gealloceerd naar de verschillende stromen in plaats van andersom.

Met andere woorden: De verlader die om 14.00 uur vanmiddag een zending verplaatst wil hebben van A naar B zou niet afhankelijk moeten zijn van zijn vaste vervoerder die vervolgens tegen hoge kosten capaciteit moet vrijmaken om de zending te kunnen vervoeren. De verlader zou inzicht moeten hebben in de vraag wie er sowieso rond dat tijdstip verplaatsingscapaciteit van diezelfde plaats A naar B beschikbaar heeft ten behoeve van een andere verlader. Deze vervoerder zal namelijk per definitie de goedkoopste zijn. Andersom zal het diezelfde vervoerder zeer welkom zijn om inzicht te hebben in de vraag wie zijn bestaande capaciteit verder zou kunnen vullen, om zo de kosten per kilogram per kilometer te kunnen verlagen.

Een zeer logische wijze om de markt voor goederenverplaatsing zo transparant te maken als hierboven beschreven wordt is het in het leven roepen van een transportbeurs. Op deze beurs kan transportcapaciteit en verplaatsingsbehoefte worden aangemeld, waarbij partijen in een voor de hand liggend prijsvormend mechanisme kunnen bieden op enerzijds zendingen en anderzijds transportcapaciteit. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de vraag hoe een dergelijke beurs zou kunnen functioneren.

### *De transportbeurs*

Een transportbeurs zou een real-time volledig transparante markt moeten zijn die publiek eigendom is. In die zin is een transportbeurs volledig te vergelijken met een aandelenbeurs. Net als bij de aandelenbeurzen van deze wereld zou ook bij een transportbeurs een optiebeurs kunnen worden ontwikkeld, waar in opties op verplaatsingscapaciteit wordt gehandeld vanuit de verwachting dat naarmate het tijdstip waarop de capaciteit beschikbaar komt nadert, deze meer op zou kunnen brengen.

Een wezenlijk verschil met een aandelenbeurs, waar uitsluitend vraag en aanbod bij elkaar worden gebracht, is het feit dat bij een transportbeurs zowel de omschrijving van de capaciteit, als die van de behoefte minder duidelijk te specificeren is. Iemand die een zending moet afleveren in een plaats met 30 inwoners zal geen grote kans hebben een vervoerder te treffen die op datzelfde tijdstip naar exact hetzelfde postcodegebied rijdt.



Wel is de kans groot dat hij een vervoerder treft die er in de buurt moet zijn. Het matching probleem is dus van een andere orde.

Om deze ‘vage’ matching problematiek te optimaliseren is binnen de wiskunde de fuzzy logic ontwikkeld [22]. Met behulp van deze techniek wordt op itererende wijze de best haalbare combinatie berekend, waarbij het noodzakelijk en in het algemeen ook een gegeven is dat er meerdere uitkomsten zijn die nagenoeg even goed zijn.

Tussen de uitkomsten van het matching mechanisme zou vervolgens een prijsvormend mechanisme zoals we dat kennen van iedere andere beurs in werking moeten treden, om zo de markt haar werk te laten doen en de stimulans in de economie die uitgaat van het belonen van procesinnovaties en efficiencyverbeteringen niet teniet te doen.

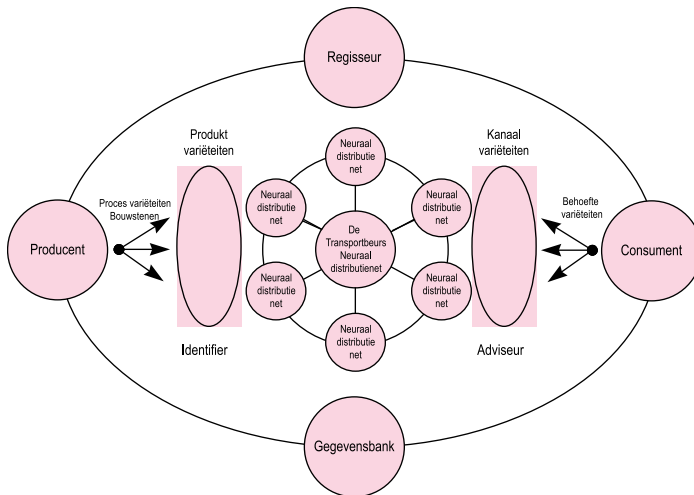
De inzetbaarheid van een dergelijke transportbeurs ten behoeve van thuisbezorgen staat of valt met de totale doorlooptijd van het koop- en verkoopproces. Indien een consument zijn onvoorspelbare behoefte aan een product, waarvoor hij niet de deur uit wil, kenbaar maakt (bijvoorbeeld via Het Internet), dan zal hij dat in het algemeen op korte termijn nodig hebben. Zeker als het een lastenproduct betreft zal de consument geen tijd willen verspillen aan planning van dergelijke aankopen. Dan kan een snelle reactie van de detailhandel op het moment dat de ergernis van de ontdekking van de behoefte zich voordoet zeer veel waarde toevoegen aan de emotionele beleving door de consument van een dergelijke ‘belasting’. Het past zowel binnen het denksysteem van de ‘diensten economie’ als binnen dat van de ‘maakbaarheid van het bestaan’, zoals die in onze tijd veel aanhang vinden, dat een consument dergelijke problemen, waarmee hij liever überhaupt niet geconfronteerd zou willen worden zou kunnen uitbesteden aan een dienstverlenende instantie.

De **kansen voor kostenreductie in het transportstelsel** liggen op de volgende terreinen [23]:

1. De huidige capaciteitsbezetting in het fijnmazig goederenvervoer over de weg ligt op ongeveer 60%. De overige 40% moet wel door de huidige verladingsmiddelen worden betaald. Hier bestaat dus een kostenreductiemogelijkheid van 40%.
2. De huidige gereden routes zijn een sub-optimalisatie ten opzichte van de werkelijke verplaatsingsbehoefte. Het aantal gereden kilometers kan wezenlijk dalen.
3. De kosten kunnen nog beduidend verder dalen als de huidige postbesteldiensten in de beurs betrokken worden, aangezien door deze diensten sowieso nagenoeg alle adressen in Nederland al dagelijks worden aangedaan.

Samenvattend kan gesteld worden dat de combinatie van een fundamentele herziening van de paradigma's in de bedrijfskolom in combinatie met een herziening van de benadering van het verplaatsingsvraagstuk voor goederen in Nederland met dezelfde hoeveelheid of zelfs minder middelen een hogere levensstandaard haalbaar is.

Een combinatie van de paragrafen 5 en 6 leidt tot een 'bedrijfskolom' of 'supply network' dat grafisch als volgt is weer te geven:



*Figuur 4.3*

Er kan nieuwe waarde worden gegenereerd met kernvaardigheden die in Nederland in grote mate beschikbaar is. Nederland heeft een aantal excellente logistieke dienstverleners en distribuerende handelsondernemingen en een goed functionerend beursstelsel. Wij hebben de vaardigheden binnen onze landsgrenzen om met de hier beschreven activiteiten een koppositie in de wereld in te nemen.

BREZAN vervult in dit proces binnen de bedrijfskolom waarvan zij deel uit maakt een initiërende rol en verzorgt presentaties over dit thema ten behoeve van haar eigen (producerende) leveranciers en ten behoeve van ondernemingen die in hun bedrijfskolom vergelijkbare bewegingen nastreven of na zouden kunnen streven, om zodoende het draagvlak te creëren dat nodig is om deze ontwikkeling werkelijk op grote schaal gestalte te geven.

## **Noten**

1. Het nuanceverschil tussen individualisme en asociaal gedrag.
2. Auto's worden door autoproducenten via hun importeurs en dealers in een gesloten kanaal gedistribueerd naar consumenten, die (en dit is een voor Europa unieke situatie) voor de aankoop van die auto nergens anders terecht kunnen dan bij die door de producent aangewezen dealer.
3. Vanaf het jaar 2002 is de in de autobranche gehanteerde vorm van verticale binding niet langer toegestaan. Hierdoor wordt de behoefte aan nieuw onderscheidend vermogen steeds sterker. Een omslag naar een consument-georiënteerd proces is een absolute voorwaarde voor overleving. Het beter inspelen op individuele klantenwensen moet hierbij een vanzelfsprekendheid zijn.
4. Niet geheel verrassend dalen de marges en komt de rentabiliteit van met name de autodealers op een onaanvaardbaar laag niveau te liggen.
5. Zie ook Dr. E. Goldratt: 'Het Doel' en 'Het is geen Toeval', Het Spectrum
6. Een op het Point of Sale toegepaste CAD/CAM toepassing die op gebruiksvriendelijke wijze de consument confronteert met de visuele consequenties en adviezen uitbrengt voor de bijpassende techniek (bijvoorbeeld kracht van de motor) kan hier uitkomst bieden en zal de integratie met productieprocessen vereenvoudigen.
7. Zie TOC, drum-buffer-rope methode (DBR): 'De Race', dr. E.M. Goldratt, 1986, bladzijde 102.
8. Ook wel Forrester-effect of opslinger-effect genoemd.
9. Als de honderden miljoenen die de auto-industrie uitgeeft aan marktonderzoek en voorraadkosten zouden worden geïnvesteerd in reductie van omsteltijden zou snel de weg vrij zijn voor een werkelijke reductie van de productieserie naar 1, waarbij de totale doorlooptijd niet meer ver verwijderd zou hoeven te zijn van de som van de bewerkingstijden. Dan zou de consument zijn persoonlijke auto, zonder wezenlijke wachttijden kunnen aanschaffen.
10. Terwijl de producent eigenlijk voornamelijk een assemblagebedrijf is en de onderdelen inkoop bij de zelfde bron die de lokale onderdelengrossier die aan de auto-onderhoudsbedrijven levert direct of indirect ook ter beschikking staat.
11. Vier maal per dag leveren of ook wel binnen 60 minuten zonder extra kosten te berekenen is normaal.
12. Vergelijk dit met de rol van de architect bij het bouwen van een huis.
13. Bijvoorbeeld Nike is een bedrijf dat voor de identiteit van haar merk geheel niet afhankelijk is van de vraag of ze het ook daadwerkelijk zelf produceert. De consument kent het product, de sportschoen, een waarde toe die onafhankelijk is van de vraag waar en door wie het fysiek geproduceerd werd.
14. Zo zou een distributeur niet beloond moeten worden voor een vermeende voorraadhoudende functie, maar voor de mate waarin hij erin slaagt de doorlooptijd van het eindproduct van plaats van ontstaan tot plaats van bestemming te reduceren en zou een garage primair een beloning moeten krijgen voor de geleverde arbeid en de ter beschikking gestelde equipment.
15. De kapitaalintensiteit van de bedrijfskolom is dus op basis van de bestaande dogma's zelfs al

- een aantal factoren te hoog zonder dat enige inspanning wordt geleverd om fysiek de voorraad te reduceren.
16. Dr. E.M. Goldratt werkte reeds eerder aan de ontwikkeling van een vergelijkbare structuur voor samenwerking binnen een bedrijfskolom met de supermarktketen Dagostino's (DAG) in de staat New York in de Verenigde Staten, een klant van het A. Goldratt Institute. Door deze onderneming wordt het hier beschreven mechanisme reeds enige tijd met succes en in nauwe samenwerking met toeleveranciers toegepast.
  17. In dit mechanisme wordt dus minder snel naar de prijs als concurrentiewapen gegrepen, enerzijds omdat er meerdere partijen met hetzelfde belang zijn, anderzijds omdat het probleem van overtollige voorraad op de lagere niveaus in de bedrijfskolom niet meer bestaat. Het fundamentele verschil met kartelvorming is dat hier geen sprake is van een horizontale binding door formele of informele afspraken die los staan van de door de consument gehanteerde waardecriteria.
  18. Binnen de BREZAN organisatie wordt bij alle marketingactiviteiten consequent aan dit onderscheid vastgehouden. Bij de ontwikkeling van nieuwe marketing-/retailconcepten wordt steeds een concentratie op één van de twee terreinen nagestreefd.
  19. Vergelijk de campagne van de Belastingdienst: "Leuker kunnen we het niet maken, makkelijker wel."
  20. In de Verenigde Staten is Streamline reeds succesvol actief met een dergelijke dienst op het gebied van huishoudelijke artikelen.
  21. Zie als voorbeeld: 'Factor 4'; Von Weizsaecker, Lovins & Lovins: Een liter frambozenyoghurt in de BRD legt gemiddeld 3500 km af voor die de consument bereikt. Wordt daar de stroom grondstoffen bij opgeteld dan komt er nog 4500 km bij.
  22. Zie ook de [bijdrage van KPMG aan het symposium 'Massa-individualisering'](#) op 29 April 1998. KPMG heeft in samenwerking met Matchcare een software-applicatie ontwikkeld die dit matchingprobleem het hoofd biedt. Deze applicatie is overigens niet uitsluitend inzetbaar voor het bijeenbrengen van zendingen en transportcapaciteit, maar bijvoorbeeld ook voor het bijeenbrengen van sollicitanten en profielen van banen.
  23. Uit de bijdrage van de werkgroep logistieke consumentendiensten tijdens de strategische conferentie "15 Miljoen Markten", georganiseerd door het Ministerie van Economische Zaken op 24 oktober 1995, blijkt dat de kosten per drop voor het thuisbezorgen van boodschappen in een dergelijk stelsel kunnen dalen naar een bedrag rond de fl. 5,00. Voorts blijkt uit deze bijdrage dat in de praktijk bij een bezorgde transactie de transactiewaarde duidelijk hoger ligt dan bij een winkeltransactie, zodat de kosten in procenten van de omzet nog verder dalen.