



# Stoom je Supply Chain Klaar voor 2020

## Management Outlook

*Het jaar 2020 is het gesprek van de dag in boardrooms. Wat wordt onze strategie voor 2020? Hoe gaan we onze supply chain de komende jaren moderniseren? Supply chains beginnen te knellen. De directie ziet de concurrentie veranderen en wil innoveren en tegelijkertijd op slimme manieren in de kosten snijden.*

*Dit Management Outlook rapport schetst hoe je je supply chain klaarstoomt voor 2020.*



**JeroenvandenBerg**  
consulting



## Markt op z'n kop

Nieuwe online aanbieders en buitenlandse partijen, [Alibaba](#) en [Amazon](#) voorop, begeven zich op bestaande markten. Retailers openen webshops en gaan voor omnichannel. Producenten slaan schakels in de keten over om consumenten rechtstreeks te bedienen. Allemaal ontwikkelingen die de B2C markt op z'n kop zetten. De B2B markt loopt wellicht nog wat achter, maar ook daar is de [opmars van e-business](#) niet meer te stuiten.

## Nieuwe tak van sport

e-Fulfilment, de logistiek achter e-commerce, is echter een relatief jonge tak van sport. Bedrijven worstelen met grote aantallen kleine orders, supersnelle en betrouwbare leveringen, telkens wisselende assortimenten, meerdere verkoopkanalen, extreme vraagpieken, flinke retourstromen en een aanzienlijke *long tail*. Allemaal uitdagingen waar de traditionele logistiek geen pasklaar antwoord op heeft.

## Druk zoekende

Echte rolmodellen in e-fulfilment zijn er bovendien nauwelijks. Amazon is een van de weinige trendsetters met een duidelijke logistieke strategie. De meeste ondernemingen zijn nog druk zoekende. Logistiek managers proberen hun ketens om te vormen, maar kunnen de plannen van hun commerciële collega's nauwelijks bijbenen. Voortborduren op de oude weg lijkt uitzichtloos. Er is een nieuwe aanpak nodig om te voorkomen dat de supply chain dichtslibt. Maar hoe?

## Drie principes

Bedrijven die goed snappen hoe de digitale wereld in elkaar zit, denk aan [Uber](#), [Airbnb](#) en Alibaba, hanteren de stelregel: *Think big, start small, scale fast*. Ze kunnen vernieuwende ideeën met moderne technologie snel opschalen. Wil je ook mee in de nieuwe wereld? Baseer je strategie voor 2020 dan op deze drie principes. Dat geldt niet alleen voor ambitieuze internet startups, maar ook voor gevestigde ondernemingen.

## Start Small!

Laten we de drie principes eens tegen het licht houden. Ik begin met het tweede principe: *start small*, en kom daarna op de andere twee terug. In de hedendaagse economie is het veel pionieren.

Vooraf is niet duidelijk welke ideeën aanslaan. Dus klein beginnen lijkt verstandig. Als een probeersel succesvol is, dan kun je doorpakken of anders snel bijsturen. *Fail fast* luidt het stoere mantra van Silicon Valley. Wees niet bang dat om te falen, want van je fouten kun je leren. Daar zit wat in.

## Agility

Ik zie dat dit besef bij steeds meer bedrijven doorsijpelt. In plaats van grootschalige *business process redesigns*, kiest men voor frequente kortstondige projecten. Dat vraagt om *agility*, wendbaarheid, het vermogen om snel te kunnen inspelen op veranderingen in de markt. Menig bedrijf heeft daar echter moeite mee. Verandering stuit op weerstand. Mensen doen projecten naast hun reguliere werk, waardoor ze hopeloos uitlopen. Er is een cultuurverandering nodig. Iedereen moet het belang van de veranderingen snappen. Bovendien moeten projectteams leren om slagvaardig te werken. De *scrum*-methode, overgewaaid uit de softwareontwikkeling, is een absolute aanrader. Scrum streeft ernaar om in korte sprints tastbare resultaten op te leveren.

## Think big

Hoewel bedrijven het principe *start small* goed oppikken, blijft het principe *think big* onderbelicht. Waar wil je naartoe met jouw bedrijf en je supply chain? De projecten lijken lukraak gekozen. Een hoger doel ontbreekt. Zet een stip aan de horizon om naartoe te groeien. Dit vraagt om strategische keuzes voor customer service, groei en supply chain strategie.

## Klant centraal

Hoe zet je jouw stip aan de horizon? Om te beginnen, stel de klant centraal, zelfs als dit kannibaliseert op je huidige business. *Think big!* Amazon stelde haar verkoopkanaal open voor derden, ondanks dat dit concurreerde met de eigen omzet. Het gaf klanten echter meer keus en dat was het primaire doel van Amazon. Bovendien bleek het een lucratief nieuw businessmodel te zijn. Inmiddels komt ongeveer [de helft van de verkopen op Amazon van derden](#).

## Obstakels wegnemen

De beste groeistrategie is klanten te geven wat ze willen en obstakels weg te nemen. Zorg dus dat je



een interessant assortiment kunt leveren tegen aantrekkelijke prijzen en bied gemak en beleving.

Hoe kun je de klant beter van dienst zijn?

- Kun je het assortiment uitbreiden en de voorraadbeschikbaarheid verhogen, zodat je nooit meer *nee* hoeft te verkopen?
- Kun je sneller leveren (Wehkamp mechaniseerde het nieuwe fulfilment center om [same-day delivery](#) mogelijk te maken), op het juiste moment (Technische Unie levert 's-morgens vroeg [op bouwplaats](#)) of op de juiste plaats (TNT Innight levert in [kofferbak van monteurs](#))?
- Kun je extra diensten aanbieden bij producten, betere informatievoorziening of eenvoudiger bestelmethode (agro-groothandel Kramp biedt klanten een [bestel-app met scanner](#))?

Prijzvechters kunnen wellicht een andere route bewandelen en met een soberder customer service flink in de kosten snijden.

## Groei

De nieuwe plannen bieden bovenal kansen om te groeien. Waar ga je die groei vinden?

- Welke nieuwe verkoopkanalen kun je aanboren? Denk aan eigen webshops, mobiele apps, verkoop via portals als Amazon of Alibaba of via online handelsplatformen als [Ariba](#) of [Covisint](#).
- Welke nieuwe klanten kun je bereiken? Denk aan andere klantgroepen in je huidige markt (niet alleen grote klanten, maar ook kleine klanten), *cross-border* het buitenland veroveren (Hema is [hip in Spanje](#)) of schakels in de keten overslaan en rechtstreeks eindklanten bedienen ([ontwerp je eigen Nikes](#) en bestel ze online).
- Welke nieuwe producten kun je aan je assortiment toevoegen? Denk aan de *long tail* van je kernassortiment, meer varianten, nieuwe assortimentsgroepen, branchevreemde producten of diensten behorend bij de producten.

Maak vervolgens een inschatting van de omzet- en assortimentsgroei tot 2020, verdeeld naar product-marktcombinatie. Dit zijn essentiële kentallen om de plannen van logistiek en commercie op één lijn te brengen. Maak deze inschatting dan ook

gezamenlijk. Natuurlijk is het lastig, maar een redelijke bandbreedte moet toch lukken.

## Supply chain strategie

Nadat je hebt besloten wat je wilt bereiken in customer service en groei, is het de vraag hoe je het gaat doen. Wat wordt jouw supply chain strategie?

- Welke voorraden kun je ontsluiten? Voorraad ligt doorgaans in magazijnen, maar er zijn meer voorraden in de keten beschikbaar, bijvoorbeeld op verkooppunten (ship-from-store), in andere regio's (Kramp heeft een transportnetwerk dat [dagelijks voorraden tussen negen Europese distributiecentra uitwisselt](#)) of bij leveranciers (drop-ship/cross-dock). Op deze manier kun je een breder assortiment en een hogere voorraadbeschikbaarheid bieden.
- Hoe ga je het transport organiseren? Je kunt alles zelf transporteren of het transport uitbesteden, maar er zijn ook mengvormen. CB Logistics verzorgt van oudsher de distributie in Nederland en Vlaanderen met eigen wagens. In het afgelopen jaar heeft de logistiek dienstverlener [externe vervoerders aangesloten op haar netwerk](#). Dagelijks berekent de logistiek dienstverlener welke stops het best door eigen wagens dan wel door wagens van derden gedaan kunnen worden. Verder kun je overwegen om ook anderen op jouw transportstromen te laten meeliften. Zo hebben CB Logistics en Audax, beide actief in mediadistributie, hun [netwerken in elkaar geschoven](#).
- Hoe wil je de warehousing organiseren? e-Fulfilment is doorgaans lastig te combineren met traditionele warehousing. Dus hoeveel warehouses heb je nodig? Leg je voorraden centraal of verspreid over meerdere punten? Als je rechtstreeks vanuit derden of geconsolideerd vanuit meerdere vestigingen wilt leveren, dan heb je wellicht overslag hubs en cross-dockfaciliteiten nodig. Bovendien kun je de warehouses openstellen voor voorraden van anderen. Zo is het toekomstige fulfilment center van [bol.com](#) in Waalwijk klaar voor [fulfilment voor derden](#).

## Scale fast?

Je visie op customer service, groei en supply chain zet een stip aan de horizon. *Think big!* Vervolgens start je projecten om gericht naar deze *big picture*

toe te groeien. *Start small!* Maar wat doe je als ideeën aanslaan? Kun je dan opschalen? *Scale fast?* Airbnb, Uber en Alibaba kunnen razendsnel groeien omdat ze geen eigen resources nodig hebben. Airbnb heeft geen vastgoed, Uber geen taxi's en Alibaba geen koopwaar. Bovendien zorgt slimme technologie ervoor dat de dienstverlening geheel automatisch verloopt. Uber koppelt je direct aan een vrije chauffeur via je GPS-coördinaten, terwijl dat bij een reguliere taxicentrale via een telefoniste loopt. Dat geldt voor veel bedrijven. Talloze backofficemedewerkers zijn dagelijks bezig om orders, transporten, manco's, betalingen, etc., in goede banen te leiden. Dat is niet schaalbaar.

### Knelpunten

Wat belemmert jouw business om op te schalen? Onvolledige informatie, arbeidsintensieve back-offices en bestaande capaciteitsbeperkingen zijn doorgaans de voornaamste knelpunten. Een eerder Management Outlook rapport schetste een [schaalbare supply chain](#) die is gebouwd op drie pijlers:

- **Connected:** Mensen en systemen zijn verbonden om real-time informatie te delen.
- **Controlled:** Er zitten geen mensen achter de knoppen, maar systemen verzorgen volautomatische regie.
- **Consolidated:** Bedrijven gebruiken niet alleen eigen middelen, maar ook die van derden.



### IT-architectuur

Een schaalbare IT-architectuur die een dergelijke supply chain mogelijk maakt, is geschetst in onderstaande figuur. De traditionele systemen zijn zwart. Hun rol is niet uitgespeeld, maar ze zullen moeten samenwerken met de nieuwe blauwe systemen:

- PIM (product information management) voor het bijhouden van productgegevens en het eenvoudig *onboarden* van nieuwe producten;
- OMS (order management systeem) voor het automatisch registreren van logistieke stromen;
- ESB (enterprise service bus) voor het snel koppelen van interne en externe systemen;
- Mobile apps voor het altijd-en-overal delen van informatie met medewerkers en externe relaties;
- BI (business intelligence) voor het analyseren van big data.

### Ondernemerschap

Al met al is de stelregel *think big-start small-scale fast* een uitstekend uitgangspunt voor het vormgeven van je supply chain voor 2020. Een heldere visie, een *agile* organisatie en schaalbare IT zijn de pijlers die je transformatie mogelijk maken, aangevuld met een stevige dosis ondernemerschap.

Jeroen van den Berg Consulting is een adviesbureau met specialisme op het snijvlak van commercie en logistiek in een veranderende wereld.

Jeroen van den Berg Consulting BV  
Concorde 11  
4116 HA Buren Gld  
Nederland

Telefoon: +31 (0)30 - 850 60 55  
E-mail: [Info@JvdBconsulting.com](mailto:Info@JvdBconsulting.com)  
Website: [www.JvdBconsulting.com](http://www.JvdBconsulting.com)