

[Logistieke e-marketplaces: gedoemd te mislukken?]

— Visie van logistieke dienstverleners op marktplaatsen —

Logistieke marktplaatsen op het internet zijn inmiddels veel besproken en bekende platforms in de transportbranche. Reacties op die ontwikkelingen variëren van “een uitdaging voor logistieke dienstverleners” tot “slechts een nieuwe variant op bestaande media voor vraag en aanbod”. Ondertussen zijn de eerste initiatieven verbeterd, zijn sommige marktplaatsen behoorlijk gegroeid, en zijn andere ook al weer verdwenen. In dit artikel besteden we aandacht aan de aanbodzijde van die elektronische markten, meer bepaald de logistieke dienstverleners. Hoe kijken zij tegen de ontwikkelingen aan? Zijn zij er überhaupt mee bekend en zien zij er brood in? Of zullen zij het wantrouwend wegzetten als middel van de verlader om hen gemakkelijk uit te spelen tegen de concurrentie?

- De mening van de vervoerder is van groot belang, aangezien hij als aanbieder partij op een e-marketplace een essentiële rol vervult. Zonder de vervoerder heeft een logistieke elektronische marktplaats immers geen bestaansrecht. Vandaar dat het erg belangrijk is voor zowel de verlader als voor de e-marketplace dat ze de visie en benadering van de vervoerder kennen op het vlak van logistieke e-marketplaces en de huidige ontwikkelingen.

LHC Consulting peilde begin 2002 naar de mening van vervoerders over logistieke e-marketplaces. In het onderzoek, dat werd verricht onder een representatief aantal grote en kleine vervoerders, werd onder meer naar de volgende facetten gekeken:

bekendheid met e-marketplaces;

omzetverwachtingen;

de invloed van dergelijke platforms op de transportmarkt en de individuele vervoerder;

de verwachte kans op succes van die marktplaatsen.

Bekendheid

De vervoerders blijken niet onbekend te zijn met logistieke e-marketplaces. De logistieke dienstverlener verstaat onder het begrip ‘een plaats waar vraag en aanbod worden samengebracht’. Er is een duidelijk verschil merkbaar met *fourth party logistics providers* (4PL'ers) omdat zij een sturende rol vervullen, in tegenstelling tot e-marketplaces die een meer faciliterende rol hebben.

Hoewel de vervoerder logistieke e-marketplaces niet als een tijdelijke hype beschouwt, geven veel deelnemers van het onderzoek wel aan dat ze ook zonder een logistieke e-marketplace in de toekomst zullen overleven.

Omzetverwachtingen

Op dit moment werkt ongeveer de helft van de vervoerders wel eens met een elektronische marktplaats. Over die ervaring zijn de meeste deelne-

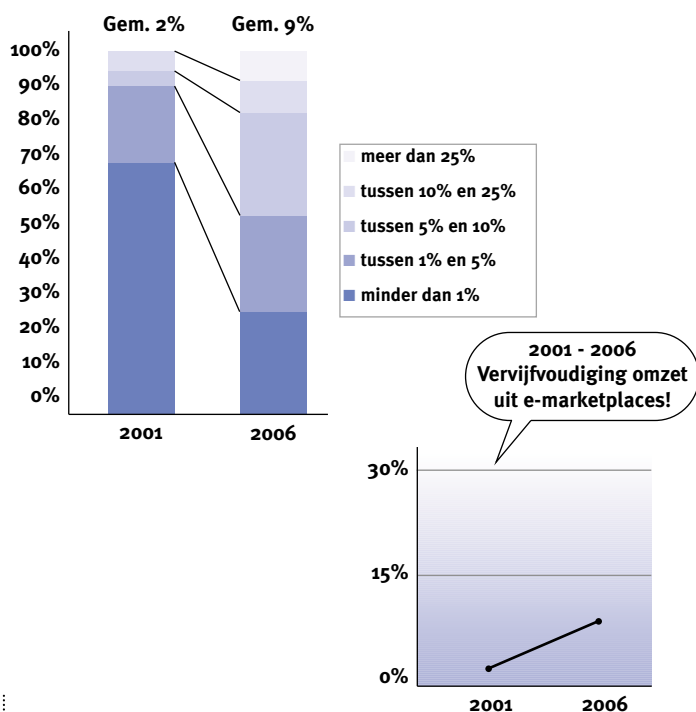
mers neutraal gestemd. Zij halen daarmee minder dan 1 procent van de totale omzet binnen, wat dus echt nog marginaal is. Maar bijna tweederde van de bevroegden verwacht wel dat zij de logistieke marktplaatsen in de toekomst meer zullen gaan gebruiken. Bijna 30 procent van de respondenten verwacht in 2006 zelfs tot 10 procent van de huidige omzet uit die marktplaatsen te behalen. Uit differentiatie van de gegevens blijkt dat we geen verschil kunnen maken tussen grote en kleine vervoerders. Zowel grote als kleine vervoerders blijken uiteenlopende verwachtingen te hebben van de omzet die uit elektronische marktplaatsen kan worden gehaald. Maar de omzetstijging uit e-marketplaces zal niet in een substantiële stijging van de totale bedrijfsomzet resulteren, maar eerder voor een verschuiving van de acquisitiemethode zorgen.

[95



Op dit moment werkt ongeveer de helft van de vervoerders wel eens met een elektronische marktplaats.

Verwachting omzet uit e-marketplaces



Figuur 1: Verwachte omzet uit e-marketplaces.

Transportmarkt en individuele vervoerder

Met betrekking tot de invloed van e-marketplaces op de transportmarkt en de individuele vervoerder blijken de respondenten niet veel toegevoegde waarde te zien. Vervoerders verwachten niet dat er meer rust of stabiliteit op de transportmarkt zal komen, daarnaast houden

ze sterk vast aan de huidige wijze van acquisitie en klantenbinding. Ze geloven niet dat het zonder de persoonlijke benadering kan en zijn van mening dat er op de e-marketplaces te weinig mogelijkheden bestaan om zich van de concurrentie te onderscheiden. Ook zijn vervoerders bang dat de verlader een nieuw efficiënt middel in handen heeft, om gemakkelijk het goedkoopste alternatief te vinden, wat voor de vervoerders een grotere prijsconcurrentie tot gevolg heeft. Maar opmerkelijk is dat, ondanks de verwachting dat de verladers e-marketplaces zullen aangrijpen als middel om de prijs te drukken, de opkomst van logistieke elektronische marktplaatsen niet gezien wordt als een bedreiging voor de individuele vervoerder.

Kans op succes

In welke hoedanigheid zullen e-marktplaatsen in de ogen van de vervoerders het meest succesvol

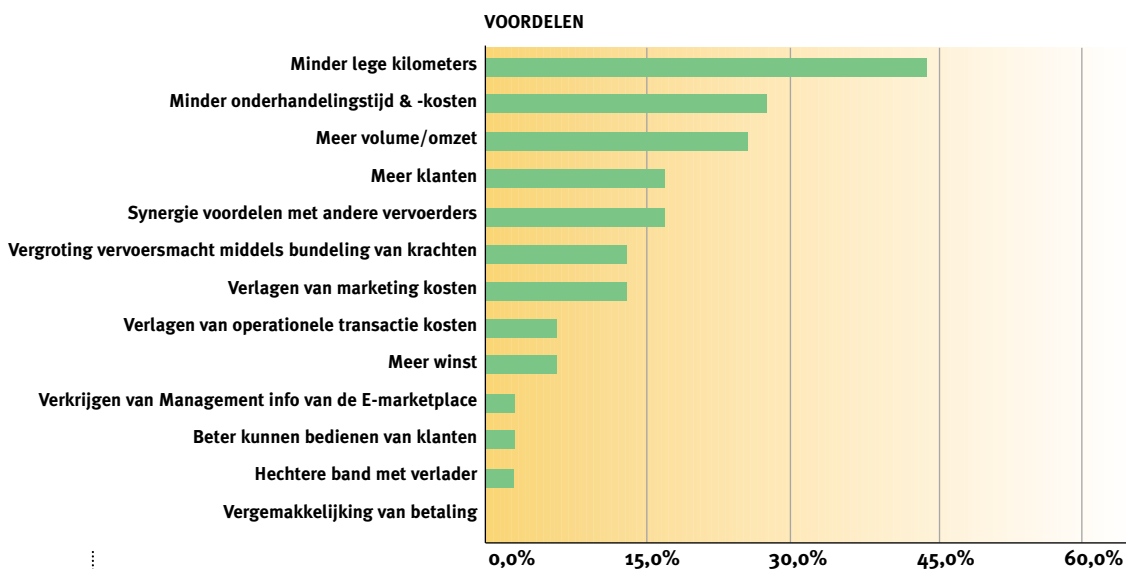
zijn? De vervoerders zien een omgeving die zowel door vervoerders als door verladers is gedefinieerd als meest succesvol en dus met de meeste slaagkansen. Niet onlogisch natuurlijk, omdat daar de kans het grootst is dat de belangen van beide partijen gewaarborgd zullen worden. Een minderheid kiest ook nog voor een omgeving gedefinieerd door een tussenpersoon.

Maar in het onderzoek geeft ook een grote meerderheid aan dat de kans van succes zal worden vergroot door samenwerking van de vervoerders onderling. Die tegenstrijdigheid zouden we kunnen verklaren wanneer we denken aan initiatieven zoals Teleroute; een vrachtwisselings-systeem die binnen de transportsector grote bekendheid geniet. Maar hier dreigen definities door elkaar te gaan lopen. We moeten namelijk onderscheid maken tussen initiatieven als Teleroute (waar verschillende vervoerders bij elkaar worden gebracht) en de logistieke marktplaats, waar vervoerders en verladers bij elkaar worden gebracht. Maar e-marktplaatsen zouden initiatieven kunnen ontplooiën waarbij die twee manieren worden gecombineerd, waardoor de individuele marktplaatsen de kans op succes vergroten.

Voor- en nadelen logistieke marktplaatsen

Het is duidelijk geworden dat de vervoerder niet direct de toegevoegde waarde van een e-marktplaats herkent. Hoe komt dat? Wat bieden e-marketplaces en beantwoordt dat aan de wensen en eisen van de dienstverlener?

Het product van elektronische marktplaatsen is efficiency, door bijvoorbeeld acquisitievoordelen (zoals lagere onderhandelingskosten, breder klantenbestand), stroomlijning van processen, integratie van de toele-



Figuur 2: Voordelen van logistieke marktplaatsen.

veringsketen, enzovoort. Dat medium vervult de functie om vraag en aanbod bij elkaar te laten komen. Het succes hangt af van de mate waarin het erin slaagt de match voor vragers en aanbieders efficiënt te organiseren.

Efficiënt betekent dat het voordelen biedt ten opzichte van de traditionele wijze waarlangs vraag en aanbod bij elkaar komen. Dat voordeel moet de marktplaats voor beide partijen leveren teneinde hen tot dat medium aan te trekken.

Vervoerders kunnen primair efficiency vergroten door bijvoorbeeld het aantal gereden lege kilometers te reduceren, de beladingsgraad te verhogen en oplossingen voor overcapaciteit te implementeren. Daarnaast zouden een snellere afhandeling van het administratieve proces, een kortere lijn naar de verladers en een verruiming van de markt, toegevoegde waarde kunnen bieden bij deelname aan een elektronische marktplaats. Maar bieden elektronische marktplaatsen op dit moment die (theoretische) voordelen die de vervoerders wensen?

Visie vervoerders op e-marketplaces

Vervoerder verwacht vervijfvoudiging omzet uit e-marketplaces (2001-2006);

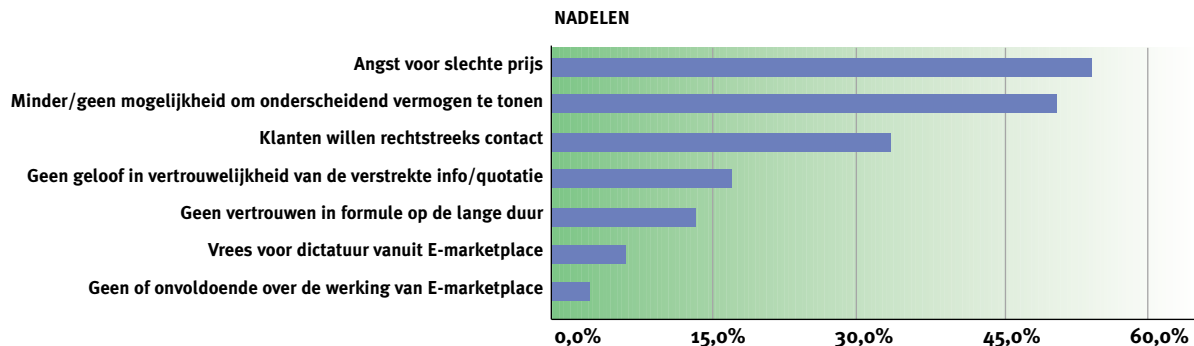
E-marketplaces zullen prijsconcurrentie vervoerders vergroten;

Vervoerder houdt vast aan direct contact met de klant;

Samenwerking vervoerders zal kans op succes e-marketplaces vergroten.

De logistieke dienstverleners zelf blijken niet veel van die voordelen te zien. Enkelen sloegen dat gedeelte van het onderzoek zelfs bewust over. Het enige voordeel wat er enigszins uitspringt, genoemd door bijna de helft van de respondenten, is dat ze verwachten minder lege kilometers te rijden. De meeste vervoerders verwachten namelijk dat de elektronische marktplaatsen vooral voor ad-hoc transport en incidenteel vervoer worden gebruikt. Dat incidenteel vervoer kan een interessante aanvulling vormen op lege retourritten of overcapaciteit. Andere interessante voordelen zoals meer volume en omzet, of kortere onderhandelings tijd en lagere onderhandelingskosten werden door slechts een kwart van de respondenten genoemd.

Tegenover de voordelen worden nadrukkelijk een drietal nadelen genoemd. Uit het onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat de logistieke dienstverlener bang is voor een slechte prijs. Voor hem is dat natuurlijk altijd een heet hangijzer omdat de rentabiliteit in de vervoerssector continu onder druk staat. Daarnaast mist de vervoerder het vermogen om onderscheid te tonen met de concurrentie. Dat is uiteraard van groot belang om de verlader een eerlijke prijsafweging te kunnen laten maken (prijs-kwaliteitsverhouding is ondergeschikt).



Figuur 3: Nadelen van logistieke marktplaatsen.

Ten slotte denkt de vervoerder dat de klant het directe contact erg op prijs stelt, waarvan op een elektronische marktplaats niet echt sprake is. Een verlader moet er namelijk vertrouwen hebben in de vervoerder die hem via de marktplaats wordt geboden. Veel vervoerders denken dat een verlader daarom niet zomaar een onbekende dienstverlener zal kiezen.

Kortom, de efficiency die elektronische marktplaatsen voor de aanbieders in de transportsector moeten bieden, wordt niet als een significante kostenbesparing of omzetvergroting beschouwd. De aantrekkingskracht van logistieke e-marketplaces op vervoerders is dus minimaal.

Logistieke dienstverleners moeten toch meedoen

Hoewel de e-marketplaces logistieke dienstverleners weinig voordelen lijken te kunnen bieden, zien vervoerders toch toekomst in die ontwikkelingen. Opvallend is namelijk dat ongeveer 30 procent van de vervoerders binnen 5 jaar een kleine 10 procent omzet langs deze weg denkt te gaan behalen. En dat in tegenstelling tot de magere 1 procent die op dit moment gegenereerd wordt en de sceptische geluiden die al eerder klonken.

Daarnaast komt in het onderzoek duidelijk naar voren dat de vervoerders logistieke e-marketplaces niet als een hype zien, maar als iets van structurele aard. Bovendien verwachten de respondenten dat verladers in de toekomst zeker meer gebruik zullen maken van die marktplaatsen.

Gunstige positie

Moeten de logistieke dienstverleners niet de mogelijkheden aangrijpen door mee te doen aan de ontwikkeling van e-marketplaces? Logistieke dienstverleners zitten namelijk in een erg gunstige positie ten opzichte van die markten, want e-marketplaces beschikken niet over de logistieke infrastructuur om de dienstverlening zelf uit te voeren. Zij vormen

slechts het platform waarop partijen bij elkaar komen. De capaciteit en wellicht ook de knowhow ontbreken, en die is juist wel aanwezig bij de logistieke dienstverlener. Investeren en samenwerken lijkt voor de logistieke dienstverlener dan ook een logische stap voor meer business.

Tegenstelling

Die opvallende tegenstelling tussen een verwachte groeiende omzet uit e-marketplaces enerzijds en anderzijds de genoemde sceptische houding van de vervoerders, is te verklaren. Logistieke dienstverleners zullen niet instappen met de verwachting daarmee een grote nieuwe markt aan te boren om zo een flinke groei van de bedrijfsomzet te realiseren.

Over de auteurs

ir. M.J. Huijgen heeft al meerdere logistieke projecten uitgevoerd en in verscheidene verbeteringsteams meegewerkt aan de optimalisering van logistieke bedrijfsprocessen. Bij een grote klant van LHC Consulting is Huijgen al geruime tijd nauw betrokken bij strategische vraagstukken omtrent de Europese en wereldwijde distributie van zowel halffabrikaten als eindproducten. Daarbij is de aandacht vooral gericht op transportmodaliteiten alsmede de voor- en nadelen van diverse alternatieve distributieconcepten. Ook is Huijgen vaak betrokken bij verbeteringstrajecten op het gebied van warehousing (voorraadbeheersing, opslagmethodieken en magazijninrichting) bij kleine tot grote ondernemingen.

ing. van Dijk verricht bij LHC Consulting onderzoek op diverse logistieke kennisgebieden, ten behoeve van interne kennisontwikkeling. In dit kader heeft hij ook



ir. M.J. Huijgen & ing. G.P. van Dijk, consultants bij LHC Consulting in Eindhoven.

meegewerkt aan het in het artikel beschreven onderzoek.

Naast die werkzaamheden is hij betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van een warehouse assessment. Dat is een laagdrempelige fixed-price-scan, waarin wordt gezocht naar verbetermogelijkheden op het gebied van voorraadbeheersing en materials handling.

Natuurlijk zal een enkeling zijn vruchten er van kunnen plukken. Maar de markt wordt nu ook al bediend en de totale vraag naar transport groeit niet door de komst van een platform; dat zal hoogstens verschuivingen opleveren.

Maar voor elke onderneming, in welke sector dan ook, is het wel zaak altijd daar te zijn waar de klant ook is, zodat de klant hem weet te vinden. De belangrijkste reden waarom de logistieke dienstverlener op elektronische marktplaatsen aanwezig moet zijn, is dan ook eenvoudig omdat de verlader zich daar ook bevindt.

Mislukking of succes?

Vervoerders zien over het algemeen dus weinig voordelen in de logistieke elektronische markten, maar zullen toch getrokken worden door klanten die zich op dat soort platforms bevinden. Zolang verladers tot die platforms worden aangetrokken, zullen die platforms redelijk succesvol kunnen functioneren tussen verladers en vervoerders. Maar om het succes te vergroten, zullen logistieke marktplaatsen zich moeten inspannen om meer te bieden aan vervoerders, zodat zij hun sceptische houding verliezen en zich met groter enthousiasme in de markt gaan bewegen. E-marketplaces moeten initiatieven ontplooiën om de vervoerders meer tot zich aan te trekken. Twee voorbeelden van stimulerende initiatieven zijn *dedicated e-marketplaces* en mogelijkheden voor vrachttuitwisseling.

Dedicated e-marketplaces zijn gesloten markten waar slechts een beperkt aantal (geselecteerde) spelers mogen opereren. Een dergelijke plaats biedt het voordeel dat alle spelers bekend zijn en ze zich ook beter van elkaar kunnen onderscheiden. Een dergelijke omgeving biedt meer vertrouwen en kan het begin van verdergaande samenwerking betekenen.

Een ander voorbeeld zijn mogelijkheden voor vrachttuitwisseling. Zoals gezegd, blijkt vrachttuitwisseling aantrekkelijk en succesvol te zijn, omdat het vervoerders mogelijkheden biedt om de beladingsgraad te optimalise-



Vervoerders vrezen dat de verlader met de elektronische marktplaats een efficiënt middel in handen heeft om gemakkelijk het goedkoopste alternatief te vinden, met een nog grotere prijsconcurrentie onder de vervoerders tot gevolg.

ren. Neen-verkoop kan zo worden voorkomen en overcapaciteit kan worden ingevuld. Zo snijdt het mes aan twee kanten omdat daardoor ook de servicegraad groter wordt ten gunste van de verlader. Die win-win-situatie vergroot uiteraard het succes van de marktplaats.

Vervoerders zien e-marketplaces dus niet als de nieuwe uitdaging waarmee omzet significant kan worden vergroot en de markt beter kan worden bespeeld. Het is eerder andersom, vervoerders zijn nog redelijk sceptisch, maar logistieke elektronische marktplaatsen kunnen hun eigen succes vergroten door zich beter op de belangen van de vervoerders te richten en hun vertrouwen te winnen. Dat zal voordelen bieden voor beide partijen en dus het gebruik vergroten.

ir. M.J. Huijgen
ing. G.P. van Dijk
LHC Consulting



Literatuur

Transportvisie – “E-marketplaces, het veranderende uiterlijk van de Europese logistiek.”, nr. 2-2001.

Business Logistics – “Producten worden diensten – van supply chain naar e-marketplace”, nr 12-2000.