

2016

---

# After sales trends in de kapitaalgoederen sector

---

Een onderzoek naar de ontwikkelingen  
in de after sales markt, de rol van  
lean six sigma en de respons van marktpartijen



## COLOFON

### bijdragen van

**Frans Bosman** – *FJ Bosman Interim*

**Frank Dotman** – *LeanConsult*

**Raoul Hildebrand** – *C&A*

**Patrick Watervoort** – *UC logistics & Fulfilment*

### ontwerp en vormgeving

**Nikole van Kessel**

### vLm

**Signaalrood 60**

**2718 SG Zoetermeer**

**info@vlm.nl**

**www.vlm.nl**



---

# Strategy Deployment & Improvement of After Sales Operations

---

**Interim Management and Consultancy Services  
for manufacturers and distributors  
in the industrial capital goods sector**

- Performance improvement of after sales operations
- Right people in the right place
- Transition management “until it works”
- Short and long term business planning

# INHOUD

## Hoofdstuk 1

<b>Inleiding</b>	<b>6</b>
Introductie	7
Dankwoord	7
vLm en LEAN	8
Het onderzoeksteam	10

## Hoofdstuk 2

<b>Samenvatting</b>	<b>12</b>
---------------------	-----------

## Hoofdstuk 3

<b>Het onderzoek</b>	<b>14</b>
Probleemstelling	15
Doelstelling	15
Aanpak	15
Opbouw rapport	16

## Hoofdstuk 4

<b>Automotive trends</b>	<b>18</b>
Cluster Technologische Ontwikkelingen	20
Cluster Markt Ontwikkelingen	21
Cluster Supply Chain Ontwikkelingen	22
Cluster Cultuurveranderingen	23

## Hoofdstuk 5

<b>Resultaten van interviews</b>	<b>25</b>
Trends die weinig impact hebben	25
- Verkoop nieuwe voertuigen via Internet	26
- Prijstransparantie nieuwe voertuigen	26
- Opkomst tussenpersonen	26
- Block exemption	27
- Opkomst generatie Y	27
Trends die veel impact hebben	28
- Telematica	28
- Minder onderhoud	29
- After sales via internet	29
- Prijstransparantie After Sales	29
- Supply Chain wordt korter	30
- Toenemende gemak van de eindgebruiker	30
- Circulaire economie	30

<b>Hoofdstuk 6</b>	
<b>Overige ontwikkelingen per cluster</b>	<b>34</b>
Cluster Technologische Ontwikkelingen	35
Cluster Markt Ontwikkelingen	36
Cluster Supply Chain Ontwikkelingen	38
Cluster Cultuur veranderingen	42
<b>Hoofdstuk 7</b>	
<b>Hoe nu verder?</b>	<b>44</b>
Voorbeeld verdienmodel	45
Veranderingen noodzakelijk	46
Strategische opties	46
<b>Hoofdstuk 8</b>	
<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>52</b>
<b>Hoofdstuk 9</b>	
<b>Bijlagen</b>	<b>56</b>
Appendix 1: Vragenlijst bij interviews	57
Appendix 2: Lijst met deelnemende bedrijven	60
Appendix 3: Bronnen overzicht	61
Appendix 4: Contactinformatie	62

---

*Een onderzoek naar de ontwikkelingen  
in de after sales markt, de rol van  
lean six sigma en de respons van marktpartijen*

---

---

**Lean is not  
a destination  
it's a journey**

---

# HOOFDSTUK 1

# Inleiding

## Introductie

Er is veel onderzoek gedaan naar de ontwikkelingen en de toekomstige trends rondom 'spare parts' logistiek in de personenwagenbranche en hoe daarop het beste ingespeeld kan worden. De automotive sector opereert in een volwassen markt met professionele en goed ontwikkelde logistieke infrastructuur voor zowel de initiële verkoop als de after sales markt. Het werkgebied omvat bovendien de business-to-business (B2B) als de business-to-consumer (B2C) markten. Door de omvang en de volwassenheid van de automotive sector, vervult deze vaak een voortrekkersrol voor soortgelijke industrieën.

Enkele leden van de community Lean Six Sigma van de vLm hebben het initiatief genomen om te onderzoeken of automotieve trends ook van toepassing (kunnen) zijn in aanverwante sectoren. En zo ja, wat kan daaruit dan worden geleerd. Het onderzoek richtte zich oorspronkelijk op (Nederlandse) OEM's en de grotere distributeurs van industriële kapitaalgoederen in de B2B markt met logistieke spare parts operaties in Nederland en soms daarbuiten. In later stadium is een aantal merkdealers en

universele spare parts leveranciers ook bij het onderzoek betrokken. In het bijzonder werd gekeken naar de trends in Lean Spare Parts Logistiek en hoe daarmee wordt omgegaan. Gaandeweg is de scope dus verbreed en zijn er conclusies en aanbevelingen ontstaan die verder gaan dan alleen spare parts logistiek.

## Dankwoord

Allereerst willen we graag de deelnemende bedrijven bedanken voor hun tijd en openheid. Een onderzoek kan alleen slagen als de geïnterviewde personen bereid zijn om inzicht te geven in de sterktes en uitdagingen van hun organisaties. Het viel ons op dat verreweg de meeste van de door ons benaderde bedrijven zeer openhartig waren en bereid waren om ruim de tijd te nemen samen door onze vragenlijst te lopen.

Daarnaast willen we ook graag de vLm bedanken. Enerzijds voor het bieden van een platform waarin kiemgroepen ontstaan en communities tot wasdom kunnen komen, anderzijds uiteraard ook voor de kritische blik en praktische hulp bij het uitbrengen van dit boekje.

## vLm en LEAN

De Vereniging Logistiek management (vLm) is een beroepsvereniging voor logistiek managers, specialisten, studenten en voor geïnteresseerden vanuit andere vakgebieden. De vLm profileert zich als hét kennis- en netwerkplatform voor logistici in Nederland. De vereniging wil de professionele ontwikkeling van (aankomende) logistici bevorderen door het aanbieden van een netwerk en het uitwisselen van kennis en ervaringen.

De vLm heeft het fenomeen Kiemgroep nieuw leven ingeblazen. Doelstelling van een Kiemgroep is om op professionele wijze invulling te geven aan de verzameling, ontwikkeling en overdracht van logistieke kennis en ervaring. Het streven is dat vLm-leden met elkaar kennis over nieuwe logistieke thema's ontwikkelen en bruikbare ervaringen uitwisselen. Het doel is om voor de vereniging en haar leden een vooraanstaande positie in de markt te verwerven, grensverleggend denken te bevorderen en wetenschappelijk en praktijkgericht onderzoek toepasbaar te maken.

Dit rapport is opgestart vanuit de Kiemgroep Lean Six Sigma en het Lean gedachtegoed zal als leidraad fungeren binnen dit rapport. Centraal thema bij LEAN is de verbetering van processen om zo meer klantwaarde te creëren. LEAN is een systematische aanpak

om waarde toevoegende activiteiten te identificeren en niet-waarde toevoegende activiteiten te elimineren. Kostenreductie is nadrukkelijk géén doelstelling van LEAN, maar kan daarvan wel een resultaat zijn. Nadrukkelijk moet worden gezegd dat LEAN niet alleen een 'technology' is, maar met name ook een 'humanology' invulling moet hebben. De mensen dragen immers het systeem. Leiderschap aan de top en diepgaande betrokkenheid van alle managementlagen en medewerkers is zeer essentieel.

---

*Lean is not a destination  
it's a journey*

---



## 1 - Define Value

Bepaal wat van waarde is (value) en wat verspilling is (waste), vanuit het perspectief van de klant

## 2 - Map the Value stream

Ga na welke stappen het voortbrengingsproces kent en welke daarvan werkelijk waarde toevoegen. Teken de 'valuestream' om value en waste inzichtelijk te maken.

## 3 - Create Flow

Haal de stappen die geen waarde toevoegen uit het proces waardoor de doorstroming gestimuleerd wordt. Zorg dat de stappen in de voortbrengingsketen in eenzelfde tempo en in onderlinge verbondenheid gaan werken, zodat wachttijden en tussenvoorraden verlaagd kunnen worden en klantwaarde effectief geleverd wordt.

## 4 - Let the customer pull

Laat de klantvraag (de daadwerkelijke consumptie) steeds meer trekken ("pull") aan het voortbrengingsproces en laat ondersteunende processen aansluiten. Bouw daarmee de rol af van centraal gegenereerde productie- en inkoopopdrachten of verkoopvoorspellingen, die een meer duwend karakter ("push") hebben.

## 5 - Strive for perfection by continually removing waste

Gebruik de toenemende eenvoud en de snelheid van de processen om steeds verder te optimaliseren en borg dat de verspillingen niet weer de processen kunnen insluipen.

## Het onderzoeksteam

### Frans Bosman

Studeerde Bouwkunde en Technische Bedrijfskunde. Inmiddels 30 jaar internationaal actief in uiteenlopende Directie en Senior Management functies bij Ceteco, Pon Holdings en Mitsubishi Caterpillar Forklift. Sinds 2014 zelfstandig Interim Manager in de industriële kapitaalgoederen sector. Frans is gespecialiseerd in het verbeteren van After Sales organisaties en als troubleshooter/verbetermanager optimaliseert hij de communicatie tussen Productie en Sales.

Zie ook [www.fjbosmaninterim.com](http://www.fjbosmaninterim.com)

### Frank Dotman

Studeerde Chemische Technologie en Bedrijfskunde en is Master Black Belt gecertificeerd in Lean Six Sigma. Na ruim 15 jaar Operations Management bij multinationals sinds 2001 oprichter en eigenaar van LeanConsult, een van de eerste Lean Six Sigma consultancy bureaus in Nederland. LeanConsult voorziet in training, coaching, consultancy, interim management en programma management in industrie, zorg en bij de overheid. LeanConsult brengt focus op procesverbetering in primaire processen, op efficiënt verbinden vanuit ondersteunende processen en op inbedden van procesverbetering in het integrale bedrijfsmodel. Frank is tevens voorzitter van de vLm community Lean Six Sigma.

Zie ook [www.leanconsult.nl](http://www.leanconsult.nl)

### Raoul Hildebrand

Studeerde in 2003 af als Technisch bedrijfskundige aan de Universiteit Twente. Na zijn studie gedurende 9 jaar in actief in de logistiek bij PostNL, in diverse rollen van supervisor via lean expert naar operations manager. Ten tijde van dit onderzoek werkzaam als Contract

Manager bij CEVA Logistics en was daar onder andere verantwoordelijk voor een spare parts operatie. Inmiddels is hij verantwoordelijk voor het DC van C&A Nederland te Lisse.

Zie ook [nl.linkedin.com/in/raoulhildebrand](https://nl.linkedin.com/in/raoulhildebrand)

### Patrick Watervoort

Studeerde in 1996 af als Econometrist aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Sindsdien actief in verschillende logistieke functies binnen KLM Cargo, TNT, Geodis Wilson en CEVA Logistics. Sinds 2012 zelfstandig logistiek adviseur binnen een maatschap van logistieke experts, UC Logistics & Fulfilment. Hierbij heeft hij zich met name gespecialiseerd in logistiek engineering, ontwerpen van logistieke blauwdrukken en analyseren en verbeteren van bestaande supply chains.

Zie ook [www.uclogistics.nl](http://www.uclogistics.nl)



---

# Begin met de eindklant als startpunt voor strategische keuzes

---

## HOOFDSTUK 2

# Samenvatting

In dit onderzoek worden dertien trends uit de automotieve sector geclusterd en besproken en wordt gekeken hoe de automotieve industrie inspeelt op deze trends. Daarna wordt aan de hand van de uitkomsten van een groot aantal interviews gekeken welke van deze trends zich met welke impact doet gelden in de vergelijkbare sectoren van vrachtwagens, vorkheftrucks, landbouwmachines en grondverzet.

Alle sectoren die in dit onderzoek zijn opgenomen zijn op geheel eigen wijze sterk in beweging, maar niettemin zijn een aantal trends duidelijk herkenbaar. De meest herkenbare trends vanuit de automotieve industrie zijn:

- Ontwikkeling en gebruik van telematica toepassingen
- Prijstransparantie van after sales
- Consolidatie van de distributieketen

Er zijn dus ook een aantal trends die – wellicht niet minder interessant – juist minder herkend worden, de twee meest interessante:

- Verkoop nieuw via internet
- Prijstransparantie nieuw verkoop

Naast alle dertien trends wordt ook gekeken naar algemene macro economische ontwikkelingen en de daaruit voortvloeiende ontwikkelingen in de diverse business modellen.

De rollen die de organisaties innemen in de distributieketens wordt anders en zijn continu aan veranderingen onderhevig. Het verdienmodel staat in alle genoem-

de sectoren onder grote druk. Vooral door de grote consolidatieslagen in de distributieketens. Ook het 'zoeken' naar de juiste vorm vergt veel tijd en brengt onzekerheid in de markt teweeg. Nieuwe creatieve samenwerkingsvormen en durf om vernieuwend te ondernemen zullen doorslaggevend zijn voor succes.

De meeste onderzochte bedrijven in de diverse sectoren bevinden zich in een functionele fase van product-denken. Men maakt een product en verkoopt dat aan de klant. Hoe meer klanten men heeft en hoe meer producten men kan maken en verkopen, hoe meer winst er gemaakt kan worden. In de nabije toekomst zal andersom gedacht moeten worden, oplossingsgericht redenerend vanuit de eindgebruiker. De markt heeft behoefte aan servicegerichte dienstverlening die in samenwerking met ketenpartijen en voor de eindgebruiker wordt ontwikkeld. Dat daarbij kapitaalgoederen worden ingezet zal duidelijk zijn, maar de vraag, invulling daarvan en betaling daarvan zal drastisch wijzigen.

Afhankelijk van de rol in de distributieketen en toekomststrategie kunnen bedrijven verschillende keuzes maken om goed in te kunnen spelen op deze dynamische omgeving.

---

# Automotive trends als voorspeller van trends in de kapitaalgoederen sector

---

## HOOFDSTUK 3

# Het onderzoek

### Probleemstelling

De ontwikkelingen in de automotive industrie zijn vaak een goede voorspeller voor wat er gaat gebeuren in de industriële kapitaalgoederenmarkt. Voorbeelden hiervan zijn uiteraard LEAN management, maar ook de bijbehorende verregaande samenwerking met leveranciers en logistieke oplossingen: het begint in de automobielbranche (personenwagens) en wordt later overgenomen door andere aanverwante industrieën (Vrachtwagens, Vorkheftrucks, Landbouw machines en Grondverzet).

Zijn er lessen te leren uit de manier waarop de automotive industrie inspeelt op de huidige trends in de markt? We hebben hiervoor verscheidene bronnen geraadpleegd om een representatief beeld te krijgen van de lange termijn trends die op dit moment spelen binnen de automotive sector. Wij hebben rapporten van de BOVAG, RAI, KPMG, TVM, PWC, ING, Innovam, Oomt en vele andere gerelateerde artikelen bestudeerd en als basis genomen om verder uit te werken. Zie appendix 3 voor een overzicht van de geraadpleegde bronnen.

### Doelstelling

Doel van het onderzoek is om bovenstaande en eventuele andere trends en marktontwikkelingen in kaart te brengen, evenals de impact die deze ontwikkelingen hebben op de verschillende bedrijven in deze sector. Op basis hiervan

hebben wij een aantal generieke aanbevelingen opgesteld om adequaat op deze ontwikkelingen te kunnen reageren zodat bedrijven zichzelf wellicht kunnen verbeteren.

### Aanpak

De onderzochte sectoren zijn Vrachtwagens, Vorkheftrucks, Landbouw machines en Grondverzet en de gekozen onderzoeksmethode is het houden van interviews met mensen die we benaderd hebben uit ons eigen netwerk. We hebben de trends en beschouwingen uit de automobielbranche samengevat, aangevuld en in een vragenlijst verwerkt om de reacties in de markt te kunnen inventariseren. Dit rapport is niet wetenschappelijk van aard. Daarvoor zijn de variatie, steekproefgrootte en de niet aselechte steekproef alsmede het kwalitatieve karakter van de vragenlijsten en interviews niet geschikt.

Voorafgaand aan de interviews hebben we een korte toelichting/omschrijving van het onderzoek toegestuurd. Tijdens de interviews werd de vragenlijst doorgenomen waarvoor doorgaans tot twee uur tijd nodig was.

Voor de interviews hebben we in eerste instantie de After Sales verantwoordelijke manager benaderd. Omdat dit onderzoek vooral gericht was op de strategische en commerciële trends in de markt, hebben wij kort na het begin van het onderzoek de Algemeen Directeur, CEO

en/of commercieel eindverantwoordelijke gevraagd om zich aan te sluiten bij de interviews. Dit bleek de juiste setting te zijn om de vragenlijsten goed te kunnen bespreken.

De vragenlijst heeft zich tijdens de onderzoeksperiode ook ontwikkeld. Enerzijds werden een aantal gesloten vragen gesteld om de benodigde interviewtijd te beperken. Anderzijds werden ook een aantal open vragen toegevoegd om de bedrijven meer ruimte te geven om hun visie te kunnen geven.

## Opbouw rapport

We hebben trends in de personenauto after sales markt opgezocht en geanalyseerd. Deze hebben we aangevuld vanuit onze eigen waarnemingen en vervolgens getoetst bij bedrijven uit het eigen netwerk. De populatie aan onderzochte bedrijven is daarmee geen aselekt gekozen groep. Verreweg de meeste bedrijven die we benaderd hebben, waren bereid om mee te werken aan het onderzoek.

We hebben zeer open en interessante gesprekken gevoerd met alle geïnterviewde partijen. Tijdens de interviews bleek dat veel trends herkenbaar waren maar enkele ook zeker niet.

Dit rapport is in een aantal blokken verdeeld waarvan hieronder een korte overzicht van de verschillende onderwerpen die per hoofdstuk worden besproken.

**Hoofdstuk 4** omschrijft *13 automotive trends* en geeft in een korte uiteenzetting weer hoe de automotive branche daarmee omgaat. De trends zijn geselecteerd op basis van de stelling dat zij ook herkenbaar zouden kunnen zijn voor de

soortgelijke sectoren van de onderzochte kapitaalgoederenindustrie, veelal rijdend materieel. Om het rapport overzichtelijk te houden zijn deze trends verder *samengevat in 4 clusters*.

*De resultaten van de interviews* worden in **hoofdstuk 5** behandeld door toelichtingen en verklaringen te geven hoe de verschillende markten (Vrachtwagens, Vorkheftrucks, Landbouw machines en Grondverzet) reageren op de automotive trends. Iedere sector heeft daarbij een kwalitatieve score gegeven voor de mate waarin zij de aangegeven trend herkennen en/of actief daarmee bezig zijn. In **hoofdstuk 6** wordt per cluster een aantal *ontwikkelingen en observaties* genoemd die niet direct verband houden met de eerder aangegeven automotive trends, maar die wel belangrijke raakvlakken hebben. Deze macro-economische ontwikkelingen en visies geven een dieper inzicht in de toekomstige dynamiek van de onderzochte sectoren. Dit hoofdstuk geeft ook inzicht in de *diversiteit van de distributieketens* en de rol die het universele kanaal heeft ingenomen ten opzichte van het merkkanal.

In **hoofdstuk 7** wordt een voorbeeld gegeven van het *verdienmodel* van een gemiddelde personenwagendealer en uitgelegd waarom deze niet meer toekomstbestendig is. Aanverwante sectoren zullen zich niet zozeer herkennen in de bedragen en percentages, maar wel in de afhankelijkheid van de after sales markt voor de winstgevendheid van de organisatie. *Veranderingen in het verdienmodel* zijn nodig waarvoor in dit hoofdstuk ook een aantal *strategische opties* worden behandeld.

In **hoofdstuk 8** zijn onze *conclusies en aanbevelingen* opgenomen.

Dit onderzoek is gepubliceerd om de verzamelde kennis te delen met de deelnemende bedrijven en leden van de vLm. Publicatie vindt plaats via dit kiemgroerapport onder verantwoordelijkheid van de vLm. De inhoud van de publicatie is eerst met de deelnemende bedrijven afgestemd en waar nodig geanonimiseerd. Delen van dit onderzoek zijn op 24 juni 2015 reeds gepresenteerd op het vLm jaarcongres. Daar werd ook de kernproblematiek van het verdelen van de marges in de distributieketen getoetst onder de deelnemers en op interactieve wijze tijdens workshops behandeld. Na de workshop tijdens het vLm jaarcongres zijn (welkome) kritische noten geuit door verschillende bezoekers. Zo zou het onderzoek teveel gericht zijn op logistieke middelen en te weinig op LEAN Six Sigma, logistieke processen en logistiek management en zou het accent teveel liggen op bedrijfseconomische aspecten. Wij zijn dankbaar voor deze kritiek – want het zet ons aan tot verder doordenken, zijn het er ook deels mee eens en erkennen ook dat deze accenten wat verder weg liggen van de traditionele logistieke focus en vakmatige belangstelling.

Anderzijds zien wij juist in deze leidende topsectoren dat het functioneel los van elkaar zien van vakgebieden, opleidingstrajecten en verbeteringsprojecten niet meer van deze tijd is.

Steeds meer komt de focus op het invullen van de wensen van de klant te liggen, steeds meer moeten verschillende disciplines onderling samenwerken, kortom naast allerlei specialisaties is steeds meer integraliteit noodzakelijk, want dat zorgt voor de noodzakelijke doorbraken die door de klant positief worden opgemerkt. Het is onze mening dat juist “de logisticus” als generalist hierin een leidende rol zou moeten/kunnen pakken omdat die de hierbij behorende vaardigheden op gebied van samenwerking al behoorlijk heeft ontwikkeld.

*Veel leesplezier!*

**Het onderzoeksteam**

- Frans Bosman**
- Frank Dotman**
- Raoul Hildebrand**
- Patrick Watervoort**

*Hiernaast een impressie van de geïnterviewde bedrijven.*



---

**Met 42 bedrijven  
in de industriële  
kapitaalgoederen  
sector  
13 automotive  
trends besproken**

---

## HOOFDSTUK 4

# Automotive trends

Voorafgaand aan de interviews heeft een uitvoerig literatuuronderzoek plaatsgevonden. Dit leverde veel informatie op. Omwille van de beschikbare tijd en beheersbaarheid van het onderzoek, hebben wij besloten om ons te beperken tot dertien automotive trends met nauwe verwantschap aan de after sales markt en waarvan wij de indruk

hadden dat deze ook herkenbaar zouden kunnen zijn voor aanverwante sectoren. Per trend wordt kort aangegeven hoe de automotive sector in het algemeen zou kunnen reageren op de beschreven trend.

Hieronder volgt een overzicht van 4 clusters met de daarbij behorende trends.

CLUSTERS	AUTOMOTIVE TRENDS
Technologische ontwikkelingen	<b>1 - Opkomst van 'connected machines'</b> <b>2 - 'Block exemptions' versus open standaarden</b> <b>3 - Langere onderhoudsintervallen</b>
Commerciële ontwikkelingen (extern)	<b>4 - Internet als verkoop kanaal voor nieuwe voertuigen</b> <b>5 - Internet als verkoop kanaal voor after sales</b> <b>6 - Toenemende prijstransparantie voor sales nieuw</b> <b>7 - Toenemende prijstransparantie voor after sales</b>
Supply chain ontwikkelingen (intern)	<b>8 - Verkorten van keten tussen fabrikant naar eindgebruiker</b> <b>9 - Opkomst tussenpersonen (vraagbundeling)</b>
Cultuur veranderingen	<b>10 - Van bezit naar gebruik</b> <b>11 - Stijgende behoefte gemak eindgebruiker</b> <b>12 - Opkomst generatie Y</b> <b>13 - Opkomst van circulaire economie</b>

## Cluster Technologische Ontwikkelingen

Het cluster van de technologische ontwikkelingen heeft vooral betrekking op de continue verbeteringen van de producten in technische zin. De informatietechnologie en telematica maken tegenwoordig een groot onderdeel uit van het product en dit opent compleet nieuwe mogelijkheden voor de dienstverlening in de keten maar dwingt spelers ook tot het maken van fundamentele keuzes in het vertalen en toepassen van deze technologische mogelijkheden.

### 1. Opkomst van “connected machines”

Geïntegreerde mobiele ICT toepassingen worden enorm doorontwikkeld. Gebruikers, eigenaren, dealers, fabrikanten, app-ontwikkelaars en dienstverleners staan met elkaar in verbinding via real-time informatie-uitwisseling. Connected machines genereren en verzamelen via sensoren informatie over componenten, (sub)systemen, omgeving en gebruikers en kunnen die informatie delen met bijvoorbeeld dealers, onderhoudsdiensten of met importeurs en fabrikanten. Dit schept mogelijkheden tot verbeterde efficiëntie van het technologisch ontwerp, onderhoudsindicatie of zelfs onderhoud op afstand, dienstverlening op maat en directe communicatie met gebruikers.

*Reactie automotive sector: Zoek op basis van voertuigdata naar specifieke dienstenpakketten, wellicht in samenwerking met tussenpersonen. Grote vraag op het gebied van de ‘connected machines’ is wie de eigenaar van de ‘big data’ is (met betrekking tot privacy gevoeligheid en klantenbinding)?*

### 2. Block-exemption (EC 461/2010)

Dit betreft Europese wetgeving, die erop gericht is om vooral voor jonge voertuigen, een gezonde concurrentieverhouding te waarborgen tussen het merkkanal en het universele kanaal. EC 461 eist onder andere van de fabrikant/merkimporteur dat technische informatie en diagnose-apparatuur ook ter beschikking wordt gesteld aan merk-onafhankelijke partijen. Door de groeiende complexiteit ten aanzien van telematica en elektronica en de hiervoor benodigde opleidingen en specialisaties, heeft de merkdealer een kennisvoorsprong. De merkdealers krijgen immers als eerste alle nieuwe informatie, training, apparatuur en software updates. Zonder EC-461 zou minder potentiële concurrentie op jongere voertuigen ontstaan.

*Reactie automotive sector: Specialiseer in merk of activiteit. Zoek naar samenwerkingsvormen tussen merkpartijen en universele partijen.*

### 3. Langere onderhoudsintervallen

Door technologische ontwikkelingen worden producten en materialen verbeterd en heeft een fabrikant een veel beter inzicht in de levensduur van onderdelen. Daarnaast worden onderdelen veel vaker modulair ontworpen. Hierdoor zal er met name een verdere verschuiving plaatsvinden van correctief onderhoud naar gepland preventief of indicatief onderhoud. Tevens worden de onderhoudsintervallen langer en zal ook een onderhoudsbeurt minder manuren vragen.

*Reactie automotive sector: Zoek naar samenwerkingsvormen tussen verschillende partijen voor het optimaal inplannen van onderhoud op flexibele locaties, inclusief beschikbaarheid van de juiste onderdelen.*

## Cluster Markt Ontwikkelingen

De externe markt- en economische ontwikkelingen worden gekenmerkt door het steeds transparanter worden van informatie betreffende de producten qua prijs, kwaliteit en beschikbaarheid, waardoor de eindgebruiker (veel) beter geïnformeerd is en dus op een andere manier benaderd moet worden. Zaken als 'uptime', 'mean time between failure' en 'total cost of ownership' worden veel belangrijker en ook de dienstverlening rondom het product kan veel verder worden uitgebreid. De laatste jaren veroorzaakt deze toegenomen transparantie ook een prijsdruk, mede veroorzaakt door de economische crisis.

### 4. Internet als een volwaardig verkoop- en distributiekanaal voor nieuwe voertuigen

Internet wordt veelvuldig gebruikt als pre-sales medium. Consumenten bereiden zich zeer goed voor en oriënteren zich online op de standaard specificaties, speciale pakket uitvoeringen, configuraties en extra opties. Eenmaal bij de dealer, heeft de eindgebruiker zijn keuze al gemaakt en komt eigenlijk alleen nog maar om de finale prijsonderhandeling te doen en om zoveel mogelijk opties mee te krijgen. Dealers gaan geen auto's meer verkopen maar afleveren. Aankopen via gecertificeerde webwinkels is voor de klant nog wat onzeker en staat nog in de kinderschoenen maar neemt onherroepelijk toe. BMW en Mercedes hebben al vergevorderde plannen om webshops te openen voor online auto-verkoop.

*Reactie automotive sector: Internet is al een volwassen pre-sales medium. De volgende logische stap is de daadwerke-*

*lijke verkoop en sturing van de klant naar de (merk)dealer om de auto af te halen. Werk samen met universele marktpartijen die deze marktvaart bundelen.*

### 5. Internet als een volwaardig verkoop- en distributiekanaal voor After Sales

De rol van internet is onmiskenbaar en wordt zeer dominant voor online werkplaatsplanning, mobiele service en online tariefdifferentiatie om vraag en aanbod te kunnen sturen.

*Reactie automotive sector: Erken internet als volwassen verkoop kanaal en start er snel mee. Gebruikers willen transparantie en gemak. Ontwikkel een digitale werkplaats, maak reparaties inzichtelijk, laat gebruiker online afspraken plannen en ontwikkel tariefdifferentiatie t.b.v. betere werkplaatsdekking (e.g. lager tarief in leegloopuren).*

### 6. Toenemende prijstransparantie nieuwe voertuigen

Door de vele prijsvergelijkingssites en webshops ontstaat een toenemende prijs transparantie. Omdat de automotive markt een markt voor eindgebruikers is, liggen de gepubliceerde prijzen dichtbij de werkelijkheid ( $\pm$  3-6%). Prijzen zijn dus zeer goed vergelijkbaar.

*Reactie automotive sector: Een markt-conform prijsniveau met een bovengemiddelde dienstverlening gericht op de ontzorging en binding van de eindgebruiker.*

### 7. Toenemende prijstransparantie After Sales

Prijsvergelijkingssites en webshops zijn

na inloggen volledig toegankelijk voor dealers en universele garages/werkplaatsen. Prijstransparantie voor parts is enorm. Onderscheidend vermogen voor leveranciers van parts ligt vooral in de responsnelheid en het aantal keer per dag dat kan worden geleverd.

*Reactie automotive sector: Zorg dat alle schakels in de keten op eigen benen kunnen staan. Voorkom concurrentie tussen ketenspelers binnen één merkkanaal, creëer “dikkere” distributiestromen, bouw dienstverlening rondom modules op met prijsdifferentiatie, ontwikkel eigen contracten om klanten te binden.*

## Cluster Supply Chain Ontwikkelingen

Een derde cluster omvat de supply chain ontwikkelingen en dan met name in de organisatie van de distributieketens. De keten van fabrikant tot eindgebruiker wordt steeds korter. Een aantal partijen in deze keten verdwijnt, vervaagt of hun functie wordt overgenomen door tussenpersonen die de dienstverlening voor een aantal merken of producten consolideert.

### 8. Verkorten van de keten tussen fabrikant naar klant

De traditionele keten van fabrikant via importeur naar dealer/werkplaats en uiteindelijk naar eindgebruiker verandert. De tussenschakels die alleen als doorgeefluik dienen, komen te vervallen om het aantal ‘verdien/marge’ punten te verlagen.

*Reactie automotive sector: Opzetten door fabrikanten van eigen importeur/dealer netwerken ten behoeve van het eigen merk of het combineren van de*

*importeur/dealer functie voor meerdere merken.*

### 9. Opkomst van tussenpersonen

Vooraf van toepassing in de after sales markt. Denk aan partijen als Bookings.com, Groupon, ANWB, Vereniging Eigen Huis. De klantvraag wordt gebundeld waarbij een onderhandelings-vergoeding wordt gevraagd. De verzamelde klantvraag kan ook door deze inkoopcollectieven worden geveild. Tussenpersonen kunnen ook aan onderhoudssturing meedoen waardoor meer concurrentie, meer prijstransparantie en meer prijsdruk ontstaat.

*Reactie automotive sector: Begin zelf met meer prijstransparantie om zodoende toetreding van intermediairs te bemoeilijken, werk samen met intermediairs in combinaties die elkaar aanvullen. Sinds Januari-2015 is o.a. [www.nieuweautokopen.nl](http://www.nieuweautokopen.nl) onderdeel geworden van Marktplaats/Ebay. Dit is een voorbeeld van een internetkanaal, maar ook van een tussenpersoon die onderhandelt en daarvoor een (deel van de) marge vraagt.*

## Cluster Cultuurveranderingen

Het laatste cluster is gegroepeerd rondom cultuurveranderingen en een andere manier van omgaan met producten. Hierbij moet gedacht worden aan de omschakeling van bezit naar gebruik naar een afname van diensten en het verwachte gemak. Dit levert een compleet ander inzicht op ten aanzien van wensen en eisen die de verschillende eindklanten kunnen hebben (afhankelijk van hun rol als eigenaar of gebruiker) ten opzichte van de huidige situatie.

## 10.

### **Van bezit naar gebruik**

Gebruikers hoeven niet meer zo nodig bezitter te zijn. Nieuwe lease- of huurconstructies worden ontwikkeld en het eigendom centraliseert (met bijbehorende financieringslasten). Onderhoudssturing gaat plaatsvinden door 'centrale' eigenaren die veel invloed zullen uitoefenen op de prijs en de manier waarop dit wordt uitgevoerd. De eindgebruiker zal zich richten op het afnemen van een dienst of service.

Bijvoorbeeld, een eindklant heeft geen behoefte aan een heftruck of vrachtwagen, maar wil verplaatsingen binnen een magazijn of naar een afnemer. Hij neemt de dienst af om zijn spullen te verplaatsen, niet de kosten van de productiemiddelen om dit te doen.

*Reactie automotive sector: Ontwikkel gebruikersoplossingen, denk niet in omzetransacties maar in afrekenen per uur of km, ontwikkel mobiliteitsproducten als abonnementen.*

## 11.

### **Stijgende behoefte gemak eindgebruiker**

Hoge kwaliteit en betrouwbaarheid is/ wordt een normale basisbehoefte en is niet meer onderscheidend. Gemak, toegankelijkheid en voorspelbaarheid van prijs en onderhoud wordt steeds belangrijker.

*Reactie automotive sector: ken het voertuig, zorg dat de klant weet welk onderhoud eraan komt, biedt onderhoudscontracten met vaste prijs, lever haal- en breng service, maak een mooie wachtruimte met goede basisvoorzieningen.*

## 12.

### **Opkomst generatie Y**

De generatie geboren tussen 1980 en 2000 (nu tussen 15 en 35 jaar oud) heeft een grote invloed op de toekomstige aftersales markt. Deze generatie is mondig, zeer goed geïnformeerd, opgegroeid met internet, gericht op gebruik in plaats van bezit, erg gevoelig voor gemak en comfort, kennen vaak het 'onderhoudsboekje' niet, zijn niet bezig met actief/preventief onderhoud te plannen. Loyaliteit wordt bepaald door gemak, voorspelbaarheid, eerlijkheid en (prijs)transparantie. Zowel positieve als negatieve ervaringen worden heel gemakkelijk en zonder schroom gedeeld op social media.

*Reactie automotive sector: zorg voor goede aanwezigheid op internet, bied online werkplaatsplanning, reparatie-tracking, betaalmodule. Zet zelf ook social media in om diensten aan te bieden en feedback te vragen, gebruik hiervoor after sales mensen.*

## 13.

### **Opkomst van circulaire economie**

Hergebruik van eindproducten en onderdelen. Gebruikers worden steeds meer maatschappelijk bewuste afnemers. Eigenaren van voertuigen (fabrikanten, leasemaatschappijen), doen aan 'onderhoudssturing' naar bedrijven die gereviseerde, meer 'groene' onderdelen gebruiken.

*Reactie automotive sector: bied duurzame mobiliteitsproducten aan met groene financiering of gereviseerde (groene) onderdelen, neem deze onderdelen mee in het standaard assortiment.*

---

**De zakelijke  
markt heeft  
behoefte aan  
universele  
producten**

---

## HOOFDSTUK 5

# Resultaten van interviews

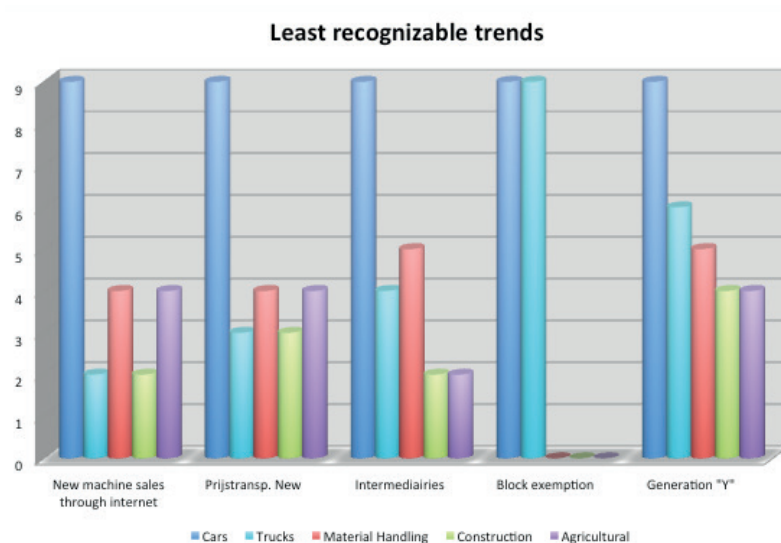
In het eerste hoofdstuk is de hypothese gesteld dat de ontwikkelingen in de automotive sector een goede voorspeller zijn voor wat er gaat gebeuren in de door ons onderzochte soortgelijke sectoren van de B2B industriële kapitaalgoederen industrie.

De gekozen trends die in het voorafgaande hoofdstuk zijn besproken, dienen dan ook als basis voor de interviews met de bezochte bedrijven en ofschoon deze bedrijven in verschillende rollen en in verschillende marktsegmenten werkzaam zijn, werd een groot aantal trends herkend en ook van toepassing verklaard op hun rol en in hun markt.

### Trends die weinig impact hebben

Interessant was het om te zien dat een aantal automotive trends een afwijkende impact hadden op de verschillende marktsegmenten binnen ons onderzoek. Onderstaande grafiek geeft een overzicht van een 6-tal trends waarbij op basis van een kwalitatief vergelijk duidelijke verschillen zichtbaar zijn qua toepasselijkheid en impact van een specifieke trend.

25



\* De Y-as geeft de mate weer van (h)erkenning en/of actief bezig zijn met de aangegeven trend

### Verkoop nieuwe voertuigen via Internet

Geeft duidelijk aan dat de overige sectoren nauwelijks aandacht besteden aan het ontwikkelen van initiatieven om de verkoop van nieuwe voertuigen via internet te stimuleren. De automobielbranche opereert vooral in de B2C markt en heeft de configuratiemodellen van opties en accessoires zo vereenvoudigd dat eindgebruikers probleemloos hun eigen configuraties kunnen vaststellen. In de B2B markt werkt dat anders. Het vaststellen van de benodigde specificaties is vaak complex en erg klant specifiek. Complexe kapitaalgoederen in de B2B sector worden niet zonder deskundig advies van de dealer/importeur met een druk op de knop gekocht.

een doorgaans langere distributieketen (veelal met importeurs).

Voor de eindgebruiker in de B2B markt liggen de catalogusprijzen ver weg van de werkelijkheid (~ 10-20%). De echte prijs wordt telkens weer per order bepaald op basis van regio, klanttype, ordervolume, jaarvolume, ondersteuning van de dealer en/of importeur, complexiteit van configuratie en onderhandelingsvaardigheden van de eindgebruiker.

De andere sectoren (dan personenwagens) zijn doorgaans ook (nog) niet actief met het stimuleren van meer prijstransparantie. De eindgebruiker moet vooral een product krijgen dat aansluit bij wat zijn bedrijf nodig heeft waardoor de focus meer op functionaliteit ligt dan op prijs.

# 2014	PERSONEN WAGENS	VRACHT WAGENS	VORKHEF-TRUCKS	GROND-VERZET	LANDBOUW MACHINES
Aantal units nieuw	385.000	12.900	13.800	1.900	3.000
Gem prijs/unit	€22.000	€70.000	€16.000	€125.000	€75.000
Omzet nieuw	€8,5 mld.	€900 mln.	€220 mln.	€238 mln	€225 mln.

### Prijstransparantie nieuwe voertuigen

De automobielbranche is erg transparant. Enerzijds door het grote volume en anderzijds omdat de B2C markt vraagt om een 'leesbaar' prijsniveau voor de eindgebruikers. Met andere woorden, de gepubliceerde catalogusprijzen liggen dichtbij de werkelijkheid met een kleine marge voor onderhandeling (~ 3-6%).

De volumes in de soortgelijke sectoren zijn veel kleiner. Zie ook in onderstaande tabel. In deze sectoren zijn de catalogusprijzen vaak ondoorzichtig. Vooral door de complexiteit van het product en

### Opkomst tussenpersonen

Dominant aanwezig in de personenwagens industrie is de sturing van reparatie en onderhoud. Vooral door de enorme omvang van de sector en de populatie te onderhouden voertuigen, die bovendien steeds ouder wordt omdat verkoop nieuw structureel achterblijft. Tussenpersonen verzamelen de vraag en veilen deze voor een vergoeding aan de goedkoopste bidder. Denk aan het veilen van reparatie en onderhoudscontracten van wagenparken van grotere leasemaatschappijen of kleinere fleetowners. Denk ook aan verzekeringen en/of vervangende (grotere) auto's tijdens de vakantieperiode.

De opkomst van tussenpersonen en/of intermediaire partijen wordt beperkt waargenomen in de vrachtwagen en vorkheftruck industrie. Hooguit op het gebied van banden waarbij fabrikanten afspraken maken op zowel nationaal als op Europees niveau voor het ter plaatste vervangen/wisselen van banden tegen een vast tarief.

In de landbouw machines en grondverzet industrieën lijken tussenpersonen nauwelijks in beeld te zijn.

### **Block exemption**

De Europese wetgeving op dit gebied is vooral van toepassing op de personenwagen en vrachtwagen sectoren. In de overige sectoren (vorkheftruck, grondverzet en landbouwmachines) hebben fabrikanten de mogelijkheid om technische informatie alleen te verstrekken aan het eigen merkkanaal en deze niet vrij te geven voor het universele kanaal.

### **Opkomst generatie Y**

De personenwagen industrie houdt duidelijk rekening met deze doelgroep en past daar de dealerorganisaties op aan. In de andere sectoren, in de zakelijke B2B markt, maakt de 'ontzorgende' factor echter al veel langer deel uit van het standaard dienstverleningspakket. Hierdoor zijn deze sectoren minder actief en vernieuwend hiermee bezig maar erkennen wel een toenemende behoefte aan comfort en 'ontzorging'.

## Trends die veel impact hebben

Van de 13 onderzochte automotive trends zijn er 8 die grotendeels herkenbaar zijn in de soortgelijke sectoren.

### Telematica

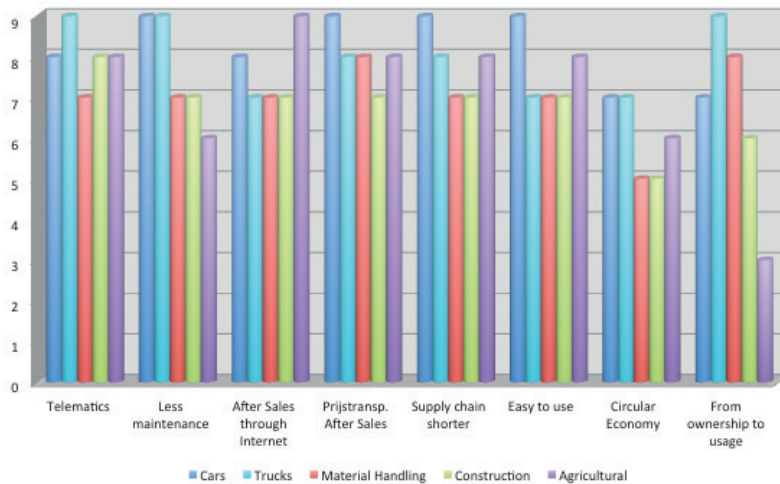
De opkomst van ‘connected machines’ door de toepassing van ‘telematica’ kastjes wordt in alle onderzochte sectoren als een zeer belangrijke trend ervaren. In de personenwagen industrie is de telematica nog jong en in opkomst. Veel data (meer dan alleen voor preventief onderhoud) kan al worden verzameld maar privacy wetgeving verhindert ongelimiteerde toepassing en gebruik. Wie is de eigenaar van de data en wie mag welke data gebruiken en waarvoor? Veel forums en discussieplatforms tussen importeurs, dealers en gebruikers zijn hiermee bijzonder actief.

Ondanks dat deze bezwaren ook gelden voor de zakelijke B2B markten, lijkt het hier toch eenvoudiger te liggen. De B2B

markten maken vanuit zakelijke overwegingen de keuze om juist zoveel mogelijk gebruik te maken van de mogelijkheden voor directe efficiencyverbetering en kostenbesparing. Niet alleen de voorspelbaarheid van preventief onderhoud maar ook vele andere toepassingen zoals problemdiagnose op afstand, zodat de monteur de juiste reserveonderdelen meeneemt, aansturen van chauffeurs van ophaal- en bezorgdiensten, locatie van grondverzet en agrarische machines die op afgelegen plekken aan het werk zijn, meten van rijgedrag van chauffeurs met behulp van schadesensoren en elektronische vastlegging van rem- en snelheidsgedrag etc.

Het merkkanal ontwikkelt merk-unieke telematica toepassingen (kastjes). Er zijn nog geen universele standaarden of platformen. Fleetowners die bewust kiezen voor diverse merken voertuigen (minder afhankelijk van één leverancier), worden daarmee gedwongen gebruik te maken van meerdere, niet uitwisselbare, doch soortgelijke telematica systemen.

Most recognizable trends



\* De Y-as geeft de mate weer van (h)erkenning en/of actief bezig zijn met de aangegeven trend

***De zakelijke markt heeft behoefte aan universele producten.***

---

**Minder onderhoud**

Bijna alle sectoren herkennen de trend dat voertuigen steeds beter worden en minder onderhoud nodig hebben. Hierdoor vermindert niet alleen de behoefte aan het vervangen van oude voertuigen maar ook de behoefte aan service en onderhoud aan de bestaande installed base. In de agrarische sector is deze trend minder herkenbaar. Daar lijken de onderhoudskosten stabiel te blijven door de combinatie van betere kwaliteit en intensiever gebruik.

In de kapitaalgoederenindustrie levert de after sales organisatie traditioneel het grootste deel van de brutowinst. Inkomsten uit de after sales (reserveonderdelen en werkplaatsuren) worden structureel steeds lager in alle sectoren. Het aantal werkplaatsen en monteurs gaat sterk verminderen. In de vrachtwagen sector wordt al rekening gehouden met 15-25% minder onderhoudsbehoefte.

***Het traditionele verdienmodel gaat sterk veranderen in de komende jaren. Er komt een accent te liggen op de veranderende ‘verpakking’ van sales en after sales producten. Productpakketten worden meer dienstverlenend van aard en meer afgestemd op de klantbehoefte.***

---

**After sales via internet**

Alle sectoren hebben online bestelsystemen waarin onderdelen gemakkelijk kunnen worden besteld en geleverd. Fabrikanten en importeurs hebben allemaal uitvoerige afspraken met logistieke

dienstverleners voor snelle leveringen. Het merkkanaal belevt doorgaans 2x daags haar dealers. Het universele kanaal is verder en vaak professioneler ingericht op kleinere leveringen en levert tot wel 5x per dag. Uitgaande van de aanwezige logistieke infrastructuur, zou er geen reden meer hoeven zijn voor (grote) onderdelen voorraden op de werkplaats.

De personenwagen industrie houdt zich extern gericht, het meest vernieuwend bezig met service en onderhoud via internet. Eindgebruikers kunnen actief online werkplaatsonderhoud zelf inplanen en bijvoorbeeld de voortgang van de reparatie zien of door tariefdifferentiatie kiezen voor een werkplaatsbezoek op een minder drukke periode, die ook minder kost.

In de zakelijke sectoren vinden deze vernieuwingen meer intern plaats. Service en onderhoud maakt vaak deel uit van onderhoudscontracten met de leverancier. De leverancier voert dan zo vaak als nodig (preventieve) werkzaamheden uit bij de gebruiker om zo de up-time te kunnen waarborgen.

**Prijstransparantie After Sales**

In alle sectoren zijn universele onderdelenleveranciers actief. De prijzen voor onderdelen zijn vooral door de universele onderdelen leveranciers gemakkelijk online toegankelijk gemaakt voor alle werkplaatsen met als gevolg een grote prijsconcurrentie. Waar de universele leveranciers zich 10-20 jaar geleden profileerden met een (soms zeer) laag prijsniveau, hoge beschikbaarheid en will-fit kwaliteit, is dat nu anders.

Het universele kanaal levert naast betere beschikbaarheid en laag prijs-

niveau nu ook een vergelijkbaar hoog kwaliteitsniveau als het merkkanaal. De inkoopvolumes van de grotere universele leveranciers zijn vaak hoger dan van het merkkanaal. Het universele kanaal kan daardoor vaak dezelfde producten met dezelfde kwaliteit inkopen bij dezelfde leveranciers van de OEM. Alleen zonder het merkteken.

Een importeur of merkdealer beperkt haar eigen omzetpotentieel van originele onderdelen, omdat deze alleen 'geschikt' zijn voor haar eigen merk (lees marktaandeel).

#### **Supply Chain wordt korter**

Alle kosten in de distributieketen worden continu in de gaten gehouden en nauwlettend op toegevoegde waarde worden beoordeeld.

De schakels die behouden blijven zijn de fabrikant om de producten te maken en de dealer/werkplaats om de directe relatie met de eindgebruiker te onderhouden. De overige tussenliggende schakels staan ter discussie. Sanering van de distributieketen is kosten technisch noodzakelijk en volop aan de gang.

#### **Toenemende gemak van de eindgebruiker**

Alle sectoren herkennen ook de toenemende behoefte aan ontzorging en comfort voor de eindgebruiker.

De B2B markt rationaliseert meer en beperkt zich tot de functioneel wenselijke verbeteringen die bovendien een aantoonbare bijdrage moet leveren aan de verbetering van de efficiency met meetbare kostenbesparingen.

Een vrachtwagen fabrikant heeft berekend dat de kosten (voor de transpor-

teur) van een "unplanned standstill" in Europa kan oplopen tot €1.000 per dag, nog afgezien van eventuele schade aan de lading. De fabrikant wil dergelijke 'standstills' vermijden. Met behulp van online verbindingen kan de werkplaats real-time inzien waar slijtage plaatsvindt en waar onderhoud nodig is. Door preventief onderhoud goed te plannen, kan de kans op een 'standstill' tot 80% worden verminderd.

#### **Circulaire economie**

De personenwagen en vrachtwagen sectoren zijn het meest actief met de circulaire economie. Denk bijvoorbeeld aan Auto Recycling Nederland (ARN) voor de personenwagen industrie. ARN wordt gefinancierd uit de recyclingsbijdrage. Samen met een netwerk van bijna 300 ketenpartners zorgt ARN voor de milieuverantwoorde verwerking van afgedankte auto's. Vanaf 2015 is de wettelijke doelstelling voor autorecycling vastgesteld op 95% recycling en nuttige toepassingen. Mede dankzij de inspanningen van ARN en haar ketenpartners is deze doelstelling inmiddels behaald.

In de vrachtwagen sector zien we verschillende oplossingen bij verschillende fabrikanten. Een mogelijke invulling bestaat uit een centrale locatie waar gebruikte trucks worden ontmanteld. Onderdelen worden daar gedemonteerd, gereviseerd en aan het standaard leveringsprogramma toegevoegd met volledige fabrieksgarantie en tegen sterk gereduceerde prijzen. Een ander invulling is het opzetten van een aparte business unit 'Used Parts' van eigen merk met KZD certificaat (Kwaliteits Zorg Demontage). KZD is een certificaat dat wordt uitgegeven door STIBA (brancheorganisatie demontagebedrijven).

De mogelijke prijsdifferentiatie voor nieuwe en gebruikte onderdelen kan goed worden uitgelegd met gebruikmaking van onderdelen van het eigen merk. De dealer hoeft daardoor voor een lager prijsniveau niet uit te wijken naar het universele kanaal.

De andere sectoren geven aan dat men wel op het niveau van fabrikanten "actief" is met de circulaire economie. In werkelijkheid beperkt zich dit echter tot een

handvol kostbare elektronische onderdelen en de meest populaire transmissies en motoren. Veel gehoorde belemmerende factoren zijn vaak de geringe aantallen en hoge transportkosten. Hergebruik van producten en/of componenten wordt daarom meer op het niveau van dealers/werkplaatsen uitgevoerd.

Een overzicht van de verschillen tussen de lineaire en circulaire economie.

	LINEAIRE ECONOMIE	CIRCULAIRE ECONOMIE
<b>Houding ten opzichte van de natuur</b>	De natuur dwingen meer te produceren	Meer doen met wat de natuur kan leveren
<b>Houding ten opzichte van productie</b>	Take, make & waste	Reduce, reuse, recycle
<b>Hergebruik</b>	Eén levenscyclus per product of component	Materialen en energie vloeien oneindig lang door de economie
<b>Levenscyclus verlengen</b>	Producten worden vervangen terwijl ze nog bruikbaar zijn	Levenscyclus wordt verlengd door toepassingen in nieuwe/ andere applicaties
<b>Economische prestatie</b>	Consumenten kopen goederen	Toegankelijkheid en prestatie in plaats van bezit worden leidend in de verbruiksindustrie, eindgebruikers gaan meer producten delen
<b>Verdienmodel</b>	Fabrikanten stellen verkoopprijs vast van producten	Fabrikanten gaan prijzen vaststellen voor het gebruik van het product
<b>Meerdere waarden en principes</b>	Geld is de meest voorname drijvende kracht in verdienmodellen	Verdienmodellen zijn gebaseerd op meerdere waarden, e.g. financieel, milieu en sociale waarden
<b>Supply chain</b>	Bedrijven voeren onafhankelijk van elkaar efficiency verbeteringen door	Bedrijven werken samen om waarde te verhogen in de distributieketen, zowel de voor als nadelen worden met elkaar gedeeld

### **Van minder bezit naar meer gebruik**

Deze trend is al volop aanwezig in de zakelijke personenwagen markt maar op particulier gebruikersniveau nog in opkomst. In de vrachtwagen en vorkheftruck industrie is deze trend ook al “geïnstitutionaliseerd” en nog volop actief.

Voertuigen worden steeds meer gezien als productiemiddelen die met de tijd moeten meegaan qua comfort en verrekening per eenheid van gebruik. Dit gaat zelfs zo ver dat zakelijke partijen vaak ook meer dan 100% beschikbaarheid vragen. Met andere woorden reservevoertuigen moeten gelijk beschikbaar zijn ingeval van uitval én tijdens vakantieperiodes.

In de grondverzet is het aandeel van de gehuurde grondverzetmachines in 6 jaar tijd verdubbeld. In 2014 was 30% van de operationele machines afkomstig van verhuurbedrijven. In 2008 was dit nog 15%. Inhuren van materieel maakt de gebruiker flexibeler. De grotere bouwbedrijven in Nederland hebben sinds 2008 door het geringe aanbod van werk ook in hun materieel moeten saneren en maken nu vaker gebruik van gehuurde machines. Importeurs/dealers reageren daarop door het serviceapparaat te reorganiseren met minder locaties en meer mobiele werkplaatsen. Ook wordt het aantal gebruikte machines met fabrieksgarantie flink uitgebreid.

In de laatste 25 jaar is het aantal boerenbedrijven afgenomen van 140.000 naar 65.000 terwijl het aantal m2 landbouwgrond ongeveer hetzelfde is gebleven. Boerderijen en loonbedrijven zijn groter en professioneler geworden. Verhuur- en leaseconstructies zijn sterk toegenomen, zeker bij de jongere generatie. Deson-

danks blijft de agrarische industrie conservatiever van aard. Traditioneel heeft bezit nog steeds de voorkeur, vooral omdat daarmee de onafhankelijkheid wordt gewaarborgd. De zaai- en oogstperiodes voor gewassen vallen voor iedereen in dezelfde periode, waardoor een grote vraag ontstaat met beperkte aanbod van machines en operators. Dit vertaalt zich weer in een hoge prijs en grote afhankelijkheid van loonbedrijven.

In de diverse markten worden soms reverse auctions van kapitaalgoederen gehouden door grote partijen. Op basis van specificatie kunnen leveranciers bieden en de beste bieder mag leveren. Uit die waarnemingen die we hier hebben verzameld moeten we wel vaststellen dat de kwaliteit van de reverse auctions zelf nog achterloopt. Er wordt erg op prijs gestuurd, weinig op total cost of ownership, waarde in de life cycle, er is weinig ruimte voor levering van innovatieve elementen en de gunningscriteria zijn niet duidelijk. De auctioneers bewijzen zichzelf een grote dienst als ze deze werkwijze verder ontwikkelen, minder zelf specificeren en moderne werkwijzen gebruiken die juist de experts in de markt meer kansen geven.



---

**Merk loyaliteit  
wordt structureel  
minder...**

**...eindgebruikers  
richten zich meer  
op functionaliteit  
en op kosten  
van gebruik**

---

## HOOFDSTUK 6

# Overige ontwikkelingen per cluster

Door de beperkte opzet van dit onderzoek, de variatie in de interviews en de verschillende situaties waarin de bedrijven in deze sectoren zich bevinden, kunnen er moeilijk algemeen geldende reacties op bovenstaande trends worden geconcludeerd.

Wel is er bij het literatuuronderzoek en tijdens de interviews een rijke diversiteit aan (macro-economische) ontwikkelingen naar voren gekomen. Terwijl deze niet altijd direct verband houden met de gekozen automotieve trends, zijn er zeker interessante raakvlakken.

Hieronder volgen, per cluster, korte samenvattingen van interessante observaties, trends, visies en nieuwe mogelijkheden die naar aanleiding van literatuuronderzoek en tijdens de interviews ter sprake zijn gekomen.

### Cluster Technologische Ontwikkelingen

#### Observaties:

- Het eigenaarschap van telematica data is privacy gevoelig en zal in de komende jaren een belangrijk onderwerp van discussie blijven, vooral in de personenwagenindustrie (B2C). In de zakelijke markt speelt dit een minder grote rol. Fabrikanten, importeurs en dealers zullen in de komende jaren

hierover nog uitvoerig discussiëren. De discussie moet gevoerd worden maar zal niet belemmerend werken op het verzamelen van gegevens.

- Vanuit de klant is er behoefte aan een universeel platform voor telematica toepassingen. Zowel voor open standaarden voor softwareontwikkelingen als voor hardware. Merkfabrikanten blijven echter vooralsnog merk-specifieke platforms ontwikkelen.
- Door robotisering zijn al zelfsturende melk- en voederrobots ontwikkeld (Lely). Zelfrijdende landbouwvoertuigen zijn ook al ontwikkeld (Agrifac). De chauffeur houdt alles in de gaten en hoeft alleen in te grijpen bij afwijkingen.
- Terwijl de dieselaandrijving de meest dominante aandrijving zal blijven, is de opkomst van alternatieve aandrijvingen in alle sectoren waarneembaar denk aan CNG (compressed natural gas), LNG (liquid natural gas), EV (electric vehicles) en hybride vormen.
- De opkomst van 3D productie van spare parts is nog niet op gang maar ziet een rooskleurige commerciële toekomst tegemoet. Zeker voor kostbare slow movers.
- Opdrachtgevers in de Grondverzet en agrarische industrieën letten behalve op de kosten en productiviteit in toenemende mate ook op duurzame ondernemings- en productvormen. Machineproducenten en machineverhuurders kunnen hun concurrenten

tiepositie bij de klant verbeteren door machines op de markt te brengen die de CO<sub>2</sub>-uitstoot beperken. Dit leidt tot hogere investeringen en ook tot een verslechtering van de concurrentiepositie, althans zolang machines van buiten Europa niet aan de strenge Europese eisen hoeven te voldoen.

- Delen van de onderzochte sectoren leveren rollend materieel dat zo snel en gemakkelijk te verplaatsen is dat deze vanzelfsprekend naar de dealer of werkplaats rijden voor onderhoud (Trucks in wegvervoer en Special Trucks in grondverzet). Andere delen (Forklifts, Agro en overige grondverzet) zijn juist dermate beperkt of zelfs zeer moeizaam verplaatsbaar dat onderhoud vrijwel altijd op of zeer nabij 'point of use' zal plaatsvinden. Evenredig aan de afname van de verplaatsbaarheid dalen ook de spare parts volumes. Dit betekent dat innovatieve klantgerichte onderhoudsstrategieën, warehousing, spare parts distributie en service-modellen met name in die laatste sectoren zich verder snel zullen kunnen ontwikkelen.

## Cluster Markt Ontwikkelingen

### Observaties

- 'De levenscyclus van producten en diensten en de "time-to-market" wordt steeds korter.' De terugverdientijd van productontwikkelingskosten wordt korter en daarmee ook de druk op volume-verkoop. Fabrikanten (en importeurs) worden immers gedwongen hun productie volume te verkopen, recessie of geen recessie. Als gevolg daarvan worden nog steeds voertuigen in de markt 'geduwd'. Dit is tegengesteld aan het LEAN principe dat geprodu-

ceerd wordt op basis van 'trekken', i.e. dat alleen geproduceerd moet worden op basis van klantbehoefte.

- Co-creatie is in deze tijd het antwoord op kortere levenscycli van producten. Exclusiviteit is niet meer van deze tijd en er ontstaan steeds meer open source samenwerkingsvormen.
- Merk-loyaliteit wordt structureel minder, eindgebruikers richten zich steeds meer op functionaliteit en op kosten naar rato van gebruik.
- 'Gebruiksgemak, service- en dienstverlening wordt veel belangrijker dan technische optimalisatie. Hoogwaardige productkwaliteit is standaard en niet meer bijzonder. Er moet aandachtig worden geluisterd naar de klant en de klant van de klant.'
- Mede door de langdurige economische crisis is de economische levensduur van kapitaalgoederen langer geworden, in een markt die van nature ook zeer cyclisch is. Er worden minder draaiuren gemaakt, dus ze kunnen langer mee. Het machinepark is momenteel nog altijd relatief jong vanwege de grootscheepse vervanging in de "vette jaren" (2006-2008). Gereviseerde oude machines bieden nog oplossingen, maar de economische levensduur is toch korter dan in andere landen, vooral door de sterke eigen inbreng van de wens van de chauffeur/ machinist.
- De krappe arbeidsmarkt voor technisch geschoold personeel in de grondverzet en agrarische industrieën vormt de grootste bedreiging voor partijen die gebruikmaken van kapitaalgoederen. Zeker nu de machines technologisch steeds geavanceerder worden en het werk steeds specialistischer wordt, is de beschikbaarheid van kwalitatief goed personeel essentieel. Dit geldt niet alleen voor monteurs, maar in toenemende mate ook voor machinisten.

- De opkomst van het internet heeft een grote rol gespeeld in de prijstransparantie bij producten met hoge vergelijkbaarheid, waarbij de aanschafprijs een doorslaggevende rol speelt. Indien meer wordt gekeken naar 'Total Cost of Ownership' is er een meer ondersteunde verkoop rol van het internet kanaal.

**Samenvattend:**

*De marktontwikkelingen zijn per marktsegment en per bedrijf natuurlijk niet gelijk, maar men ziet wel een aantal interessante combinaties / samenwerkingen tussen OEM en universele leveranciers op basis van specifieke producten die per kanaal worden geleverd.*

*Duidelijk is wel dat diegene die met technologische ontwikkelingen het eerste en beste inspeelt op de markttrends direct een (blijvend) concurrentievoordeel behaalt. Die bedrijven die menen nog met 'snijden in de kosten' een goede overlevingstactiek te voeren zullen zeer waarschijnlijk niet bij de toekomstige winnaars behoren.*

## Cluster Supply Chain Ontwikkelingen

### Observaties:

- Het merkkanal blijkt nog steeds in zekere mate en grotendeels zelfgenoegzaam te zijn. Een hoogwaardig product met een goed imago 'verkoopt immers zichzelf'. Men veronderstelt dat een merkdealer en eindklant loyaal aan hen is en dan vooral op het gebied van after sales. Een merkdealer is immers 'gehouden' aan merk-regelgeving op

allerlei gebied. Strikte merk-regelgeving en voorschriften worden door ondernemers in de keten en eindklanten (ook ondernemers in de B2B) echter als belemmerend ervaren.

- Na de garantieperiode heeft het merkkanal het moeilijk en verschuift het grootste deel van de vraag naar het universele kanaal. Onderstaand een overzicht van de verhoudingen.

38

VOORSPRONG MERKKANAAL	ACHTERSTAND MERKKANAAL
Imago voordeel geeft groot gevoel van zekerheid en betrouwbaarheid	Hoog prijsniveau, prijscorrecties duren lang
Kwaliteit van reserveonderdelen staat niet ter discussie, imago voordeel, 100% zekerheid	Afzetvolume beperkt tot merk populatie
Loyaliteit klant tijdens garantieperiode, als eerste inzicht in Total Cost of Ownership (TCO)	Push factor & regelgeving vanuit fabrikant en/of importeur ervaren onafhankelijke ondernemers als een beperking
Als eerste in staat om TCO door te ontwikkelen naar kosten per gebruikseenheid	Distributielogistiek beperkt tot eigen merkkanal, minder volume, minder kostenvoordeel
Innovatie aan het begin van de keten, geïntegreerde telematica toepassingen, daardoor ook als eerste bekend met kosten van preventief onderhoud	Hoge kosten voor onderdelenbeheer, alle onderdelen moeten op voorraad worden gehouden, ook slow movers
Diepgaande kennis van eigen merkproducten	Veel investeren in merk en imago, terwijl trends uitwijzen dat merk en imago als steeds minder belangrijk worden ervaren

VOORSPRONG UNIVERSELE KANAAL	ACHTERSTAND UNIVERSELE KANAAL
Laag prijsniveau, same-day prijscorrecties	Block-exemption alleen van toepassing op personenwagen en vrachtwagen sectoren
Geen verplichting welke onderdelen op voorraad moeten worden genomen	Altijd ruimte voor twijfels op het gebied van kwaliteit van onderdelen
Groot inkoopvolume	Handelt reactief
Afzetvolume veel groter, kan alle merk dealers belevaren, beschikt over omvangrijke en verfijnde distributielogistiek	Vooraf sterk in oudere mechanische onderdelen. Naarmate onderdelen elektronischer worden wordt het lastiger, zeker waar geen block exemption wetgeving wordt uitgevoerd
Geen push cultuur, weinig regels	One stop shopping voor alle merken
Ondernemersvriendelijk	Veel investeren in ICT en klantbehoefte

- Eind 2012 heeft de Volvo groep de aandelen van Renault trucks overgenomen. Sindsdien worden beide dealer-netwerken in elkaar geschoven. Elk merk minder dealers maar samen een groter netwerk. Bedoeling is om beide merken door grotendeels dezelfde dealers te laten servicen. Beide merken komen op de gevels van de truckcenters te staan.
- Begin 2014 heeft Volkswagen, eigenaar van MAN Trucks, een meerderheidsbelang verworven in Scania trucks. Medio 2015 heeft Volkswagen aangekondigd dat beide merken worden ondergebracht in een aparte holding.

- De rol van onafhankelijke importeur (i.e. geen onderdeel van het producenten-concern) staat het meest ter discussie. Deze rol wordt uitgefaseerd. Waar importeurs hun rol in de distributieketen niet meer kunnen waarmaken, worden zij overgenomen door de fabrikant of nemen zij (tijdelijk) dealers over of worden mede-aandeelhouders. Diverse taken van de importeur kunnen worden overgenomen door de fabrikant (bv. Product, Prijs en Promotion). Andere taken kunnen worden overgenomen door de dealers die door consolidatieslagen steeds groter en professioneler zijn worden (bv. Plaats en Personeel). Zie onderstaande tabel.

40

New vehicles	Manufacturer	Importer	Dealer
Market research	global	national	regional
Product management & options	o	-	-
Product manufacturing	o	-	-
Appointment of representations	Importers	Dealers	-
ICT new vehicles & logistics	global	national	regional
Inventory holding new vehicles	o	o	-
Branding standards	o	o	-
Spec. Sheets, literature & manuals	-	o	-
Pricing	global	national	regional
Customer specific modifications	-	o	oo
Certifications, homologations	-	o	-
Customs clearances	-	o	-
Pre-delivery inspections	-	o	o
Large customer sales & relations	-	o	o
Small customer sales & relations	-	-	o
Warranty systems & evaluation	o	-	-
Spare Parts	Manufacturer	Importer	Dealer
Quality approval, product liability	o	-	-
Pricing	global	national	regional
ICT spare parts & logistics	o	o	-
Inventory management (service %)	o	o	-
Inventory (fast, medium, slow)	F,M,S	F,M	F

- Onderstaande tabel geeft een overzicht van de inrichting van de verschillende distributieketens van de onderzochte sectoren en het aantal 'bedrijven' per rol (medio 2015). Duidelijk waarneembaar is dat er een grote diversiteit aan distributieketens bestaat.
  - Toyota (Forklifts) en Scania (Vrachtwagens) zijn volledig verticaal geïntegreerd en zij beheersen de hele keten van productie tot aan de klant (enkele kleine zelfstandige vestigingen uitgezonderd).
  - Aan de andere kant van het spectrum staan bijvoorbeeld DAF (vrachtwagens) en het merendeel van de landbouwtractoren die zijn ingericht naar volledig onafhankelijk dealers.

units 2014 and average cost/unit	13.800	@	€	16.000	/unit	=	€ 220.800.000	(new sales)
<b>Forklifts</b>	<b>Toyota</b>	<b>Jungheinrich</b>	<b>Linde</b>	<b>Still</b>	<b>Mitsubishi</b>	<b>Hyster</b>	<b>Crown</b>	
	# %-sls	# %-sls	# %-sls	# %-sls	# %-sls	# %-sls	# %-sls	# %-sls
Factory owned branches	1 85%	1 99%	- -	1 95%	- -	- -	1 100%	
Independent importer	- -	- -	1 90%	- -	1 90%	1 100%	- -	
Shared ownerships	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	
Independent contractpartners	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	
Independent (sub)dealers	12 15%	1 1%	2 10%	3 5%	5 10%	0 0%	0 0%	
units 2014 and average cost/unit	12.900	@	€	70.000	/unit	=	€ 903.000.000	(new sales)
<b>Vrachtwagens</b>	<b>Daf</b>	<b>Volvo/Renault</b>	<b>Mercedes</b>	<b>Scania</b>	<b>MAN</b>			
	# %-sls	# %-sls	# %-sls	# %-sls	# %-sls			
Factory owned branches	1 10%	1 10%	1 5%	32 90%	- -			
Independent importer	- -	- -	- -	- -	1 25%			
Shared ownerships	- -	- -	- -	- -	11 30%			
Independent contractpartners	19 90%	48 90%	13 95%	4 10%	8 45%			
Total sales & maintenance locations	73 100%	48 100%	48 100%	36 100%	34 100%			
units 2014 and average cost/unit	2.900	@	€	75.000	/unit	=	€ 217.500.000	(new sales)
<b>Landbouwtractoren</b>	<b>Case</b>	<b>John Deere</b>	<b>Fendt</b>	<b>Massey Ferg</b>	<b>New Holland</b>	<b>Claas</b>	<b>Deutz-Fahr</b>	
	# %-sls	# %-sls	# %-sls	# %-sls	# %-sls	# %-sls	# %-sls	# %-sls
Factory owned branches	1 0%	1 0%	- -	- -	1 0%	- -	1 0%	
Independent importer	- -	- -	2 0%	1 0%	- -	1 80%	- -	
Shared ownerships	- -	- -	12 25%	- -	- -	5 20%	- -	
Independent contractpartners	10 40%	7 40%	40 75%	43 100%	10 50%	- -	35 100%	
Total sales & maintenance locations	50 100%	44 100%	52 100%	43 100%	50 100%	6 100%	35 100%	
units 2014 and average cost/unit	1.900	@	€	125.000	/unit	=	€ 237.500.000	(new sales)
<b>Grondverzet</b>	<b>Volvo</b>	<b>Caterpillar</b>	<b>Komatsu</b>	<b>Hitachi</b>	<b>Liebherr</b>			
	# %-sls	# %-sls	# %-sls	# %-sls	# %-sls			
Factory owned branches	- -	- -	- -	1 65%	- -			
Independent importer	1 100%	1 100%	1 100%	- -	1 100%			
Shared ownerships	- -	- -	- -	- -	- -			
Independent contractpartners	- -	- -	- -	6 35%	2 100%			
Total sales & maintenance locations	1 100%	4 100%	3 100%	10 100%	5 100%			

**Samenvattend:**

Tijdens de interviews zijn wij een breed scala van visies en implementaties tegengekomen over de ontwikkelingen in de distributieketen die aan de hand van het volgende model kunnen worden beschreven. De blauwe pijlen geven het verkoopproces weer van het merkkanal tijdens de garantieperiode, de blauwe punten geven de verdienpunten weer.



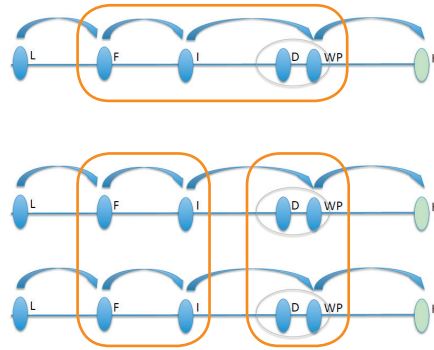
\* (L); toeleverancier fabrikant, (F); Fabrikant OEM kapitaalgoederen, (I) Importeur, (D) Dealer, (WP) Werkplaats, (K) Klant/eindgebruiker

42

Na de garantieperiode valt een groot deel weg van de binding met het merkkanal. Door de grote inkoopvolumes en verfijnde distributielogistiek van het universele kanaal worden de OEM toeleveranciers (of gelijkwaardig) minder afhankelijk van de fabrikanten. Het universele kanaal is in staat om ook importeurs en dealer/werkplaatsen direct te beleveren. Zie de oranje pijlen. Gevoelige prijsdruk ontstaat bij Fabrikanten en Importeurs. De rol van de onafhankelijke importeur zal moeilijk stand houden.



In de praktijk zijn meerdere combinaties van deze keten organisaties zichtbaar, waarbij ook meerdere parallelle ketens met elkaar kunnen worden verbonden:



Gekeken vanuit een LEAN gedachte begint de supply chain organisatie bij de eindklant en kan het beste gewerkt worden vanuit de wensen van deze eindklant.

**Cluster Cultuur veranderingen**

**Observaties:**

- Voor alle sectoren geldt dat de dealers/ werkplaatsen naar een meer proactieve after sales moeten gaan. Door de geringe aanwas van nieuwe voertuigen in de laatste jaren ontstaat vanzelf een veroudering van het voertuigenpark. Van oudsher zijn merkdealers zwak in het binden van oudere voertuigen. Klanten stappen na de garantieperiode gemakkelijk over naar de universele dealers en toeleveranciers. Het merkkanal kan hiervoor bijvoorbeeld langjarige onderhoudscontracten aanbieden, onderhoudsverzekering en diverse servicepakketten.
- Het belang van duurzaamheid, functionaliteit en gebruikersgemak gaat

overheersen. Merk en imago wordt minder belangrijk.

- Het verkoopproces verzakelijkt. Aankopen via internet en digitale 'behoefte-berekeningen' overstijgen de behoefte aan persoonlijke relaties. Meedenken met de klant wordt gedigitaliseerd. Ons-kent-ons wordt minder belangrijk. Terwijl klanttevredenheid steeds op een hoog niveau moet worden gehouden, neemt de klantenloyaliteit toch af.
- Klanten zijn door het intensieve gebruik van internet steeds beter op de hoogte van de specificaties van voertuigen en after sales prestaties. Dit leidt tot een ander soort verkoopproces. De sales/accountmanager van een dealer zal steeds minder 'verkopen'. Sales zal zich meer moeten opstellen als een business consultant of sparring partner die zich uitsluitend verplaatst in de behoefte van de klant, uitstekend op de hoogte moet zijn van het verdienmodel van de klant, de business van de klant, brancheontwikkelingen, en ook de wet- en regelgeving en break-even points goed kent.
- Ontwikkeling van gereviseerde onderdelen als aparte productlijn, om prijserosie van de originele onderdelen te voorkomen en om een alternatief te kunnen bieden voor de concurrerende 'will-fit' onderdelen.
- Er is een duidelijk verschil in uitstraling van het merkkanal ten opzichte van het 'universele' kanaal. Het merkkanal kenmerkt zich door merkbinding, beleving en imago, het creëren van een merkuitstraling, terwijl het universele kanaal zich kenmerkt door vrijheid, gemak, prijs en keuzevrijheid; dit laatste sluit aan bij datgene wat generatie Y zoekt.

---

**Het traditionele  
verdienmodel  
is niet langer  
houdbaar**

---

## HOOFDSTUK 7

# Hoe nu verder?

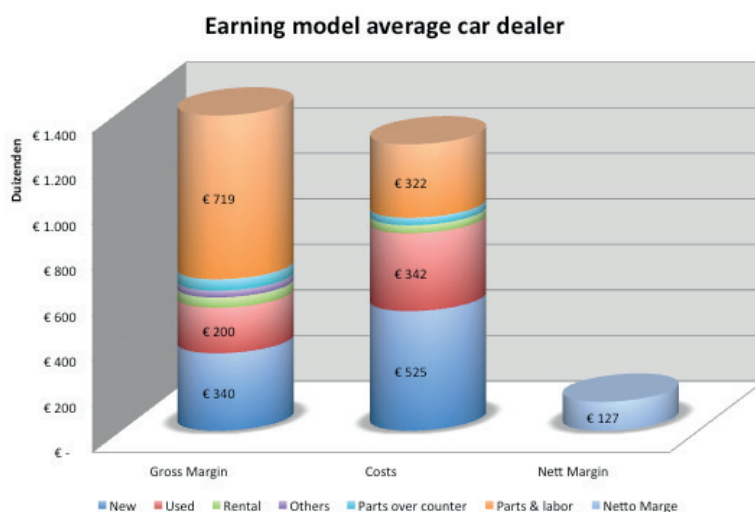
Tijdens het interviewproces kwam onverwacht naar voren dat bedrijven in nagenoeg alle sectoren, ontevreden waren met het verdienmodel. Met name in de personenwagen sector waar een risicovolle bedrijfsvoering moet worden onderhouden met een gemiddelde rendement van 0,3% in 2013 (cijfers Bovag). Dit is geen sinecure omdat deze sector sterk afhankelijk is van de onvoorspelbare fiscale- en milieuwetgeving. Daarnaast is deze branche ook erg afhankelijk van de volumebonussen van de importeurs. Het verdienmodel van een full-line dealer is niet (langer) houdbaar en lijkt een doodlopende weg.

### Voorbeeld verdienmodel

Onderstaand een voorbeeld van een goed draaiende single brand personenwagen dealer met €13mln sales, 15 FTE en verkoop van 500 stuks nieuw en 400 gebruikt. Wat duidelijk naar voren komt is de grote afhankelijkheid van de after sales voor de totale winstgevendheid. After sales levert 56% van de brutomarge en neemt slechts 28% van de totale bedrijfskosten voor zijn rekening. Dit voorbeeld dient ter illustratie om aan te geven dat het verdienmodel niet houdbaar is en dat vernieuwingen hoognodig zijn.

45

	BRUTO MARGE	KOSTEN	NETTO
Sales	€615.000	€902.000	(€287.000)
%	44%	72%	
After Sales	€770.000	€355.000	€414.000
%	56%	28%	€127.000



## Veranderingen noodzakelijk

In de vorige hoofdstukken hebben we uiteengezet welke trends spelen in welke marktsegmenten. We trekken de conclusie dat het verdienmodel in alle sectoren onder druk staat en dat deze anders moet worden ingericht, immers:

De after-market verkoopvolumes staan onder druk vanwege hogere kwaliteit voertuigen, langere onderhoudsintervallen en stevige concurrentie van de universele spare parts leveranciers. Traditioneel wordt de meeste winst behaald bij de after market sales, die compenseert voor de lagere winsten op verkoop nieuw en gebruikt.

De prijzen van spare parts zijn gedaald door toegenomen prijstransparantie. Bedrijven reageren op verschillende manieren op deze ontwikkelingen. Hieronder volgt een overzicht van strategische opties die kunnen worden geïmplementeerd om in te spelen op de veranderende omstandigheden.

## Strategische opties

### Verkooprijks nieuw product verhogen

Dit is een mogelijke strategie om de lagere after sales markt winsten te compenseren. Hierdoor wordt de marge per activiteit evenwichtiger en hoeven lagere winsten bij verkoop nieuw niet meer gecompenseerd te worden door andere activiteiten. Echter, hierin ligt wel het risico dat een fabrikant zichzelf uit de markt prijst voor nieuwe producten. Dit kan leiden tot een lagere installed-base populatie, waardoor de after market sales op termijn ook weer zullen dalen, waardoor een negatieve spiraal kan ontstaan.

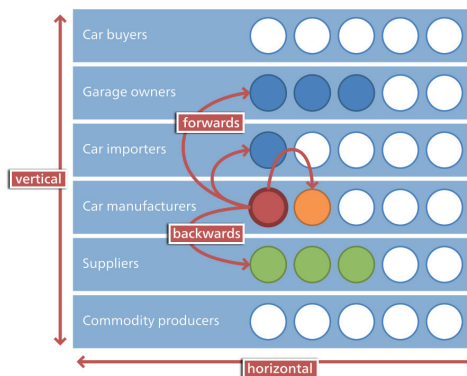
Deze strategie is vanuit de fabrikant goed te begrijpen en te verantwoorden, echter de klant zal dit niet zonder meer accepteren en kan kiezen voor een concurrent die een andere strategie verkiest.

### Keten organisatie van de after-market

Als de verkoopprijs en -volume afneemt, kan de winst op peil gehouden worden door de keten beter te organiseren. De belangrijkste mogelijkheden:

#### a) Verticale integratie

Sommige after-market ketens beslaan wel vijf stappen: leverancier, fabrikant, importeur, dealer, verhuurder en eindgebruiker. In iedere stap worden kosten toegevoegd en -zeker indien het aparte bedrijven zijn- moet er overal ook nog winst gemaakt worden. Er gaat een flink deel van de energie zitten in onderlinge concurrentie en sub-optimalisatie, waar de klant onvoldoende voordeel van heeft.



Door verticale integratie worden producten en diensten geoptimaliseerd: er worden schakels verwijderd (b.v. importeur) of de totale marge die wordt gemaakt komt terecht bij één en dezelfde partij, waardoor het prijsniveau voor de eindgebruiker afneemt.

Een voordeel voor fabrikanten die verticale integratie nastreven is dat zij direct contact hebben met eindklanten. Cruciale informatie over de marktbehoeften komt op die manier sneller en ongefiltreerd bij de fabrikanten terecht zodat die snel en accuraat kan inspringen op ontwikkelingen in de markt. Bovendien hebben fabrikanten overzicht en inzicht in de reële kosten en margeverdeling in de gehele distributieketen. We zien dat producenten veelal het initiatief nemen tot voorwaartse integratie (dus integreren van downstream activiteiten) en zelfs achterwaartse activiteiten verzelfstandigen. Er zijn ook leveranciers die (in de after sales markt) voorwaartse integratie initiatieven nemen en daarbij de producenten uitdrukkelijk overslaan.

Een enquête van KPMG onder 200 executives uit alle lagen in de automotieve distributieketen leert dat 77% van de ondervraagden vindt dat automotieve OEM's een eind op weg zijn om complete mobility solution providers te worden. 81% is ook van mening dat bij de fabrikanten de totale expertise voor voertuigontwikkeling minder wordt door sterkere samenwerkingsverbanden van toeleveranciers.

#### **b)** **Horizontale integratie**

Om de kosten van de after-market in het merkkanaal te verminderen kan ervoor worden gekozen om met soortgelijke bedrijven samen te werken door bijvoorbeeld gebruik te maken van dezelfde infrastructuur voor logistiek en warehouse van spare parts.

Ook kan worden overwogen om zich aan te sluiten bij een universele formule of franchising netwerk. Merkdealers kunnen ook overwegen om een erkend

reparateurschap van een ander merk te verwerven. Op deze wijze worden merkdealers minder afhankelijk van enkel het after sales potentieel van hun eigen merk en kan het marktpotentieel worden vergroot. Dit pad is de afgelopen jaren door een toenemend aantal autodealers bewandeld. Sommigen hebben gekozen dit onder een eigen -zelfbedacht- concept te doen. Anderen hebben gekozen zich aan te sluiten bij een bestaande universele formule.

#### **c)** **Concentratie van het dealer-netwerk**

In de personenwagensector neemt het aantal dealers en showrooms sterk af. Doordat er meer verkoop via internet (gaat) plaatsvinden, is de noodzaak voor showrooms minder aanwezig. Slecht bezochte en dure showrooms zullen plaats maken voor enkele grotere en drukbezochte "experience centres" waar gebruikers ervaring en training op kunnen doen. Dealers in de regio kunnen daarvan gebruik maken.

Kleine bedrijven kunnen als niche speler prima resultaten boeken, maar over het algemeen hebben de deze bedrijven minder kans op beïnvloeding van de hoge vaste kosten (huisvesting, financiering en reclame). Hoe groter de dealer, hoe meer kans op efficiënte kostenbeheersing.

Het verminderen van verkooppunten kan op een 'warme' manier, via consolidaties of op de 'koude' manier via faillissementen. Importeurs spelen hierbij een belangrijke rol door strengere eisen te stellen aan hun contractpartners.

**d)**  
**Kosten supply chain verlagen door uitbesteding**

Een veelgebruikte methode om de kosten te verlagen is uitbesteding van de logistiek aan een gespecialiseerde logistieke dienstverlener (3PL). Door goede afspraken te maken over service levels en prijzen kunnen kosten worden beperkt terwijl de kwaliteit van levering gelijk blijft of zelfs stijgt. De fabrikant kan zich dan richten op wat vaak als core business wordt gezien: marketing, ontwerp en productie. In voorkomende gevallen is echter gebleken dat uitbesteden met kostenverlaging niet zomaar altijd goede resultaten biedt. Productkennis, engineering change, klantgerichtheid, procesverbetering, voorraadverlaging komt veelal in de knel en een low cost provider (vaak de winnaar van een tender) heeft vaak eigen financiële belangen.

**e)**  
**Smart Buying**

De simpelste manier om kosten te verlagen van after market sales is het verlagen van de inkooprijzen. Nog niet overal wordt bij de productie-inkoop van OEM fabrikanten de inkoop gecombineerd met after market spare parts. Vaak is dit ook 'niet mogelijk'. Door dit slim te combineren, of inkoopcombinaties aan te gaan met andere bedrijven kan inkoopvoordeel ontstaan.

**f)**  
**Universele ketens**

Universele after market ketens als leverancier van zowel onderdelen als van onderhoud, groeien hard in de automotive. De grotere universele garages, fast-fit ketens of franchise formules kopen in voor alle merken (veelal bij dezelfde OEM leveranciers). Hierdoor kan hun inkoopkracht groter zijn dan van de individuele OEM. Deze sector groeide met 207 vestigingen in 2013, i.e. +10,6% t.o.v. 2012 (bron: Aumacon Garageformule top-40, excl. Truckvestigingen)

**Het vergroten van marktaandeel**

De totale marge kan op peil blijven, zelfs met een afnemende procentuele marge, door het marktaandeel te vergroten en daarmee de afzetvolumes te doen stijgen.

**a)**  
**Andere merken leveren**

Door ook spare parts van andere leveranciers aan te bieden, kun je je potentiële verkoopvolume belangrijk vergroten. Onderdeel van deze strategie is dat ook de dealers gestimuleerd worden om onderhoud te gaan doen voor andere merken.

**b)**  
**Service verhogen**

Bij de trends hebben we geconstateerd

	TOP 5 GARAGE FORMULES	# VESTIGINGEN 2013
1	Bosch Car Service	383
2	Vakgarage	206
3	Kwik-fit	180
4	Profile Tyre Center (excl truckvest.)	173
5	Requal Erkend Reparateur	139
overige	Totaal van ~ 35 formules...	506
	<i>Totaal</i>	<i>1.587</i>

dat er een toenemende behoefte én gewenning is aan gemak. Zowel de zakelijke als de privé gebruiker wil ontzorgd worden en maximale service ervaren. Dus zorg voor goede customer service, snelle leveringen, een gebruikersvriendelijk ordersysteem, aankoopshistorie en gerichte communicatie en aanbiedingen.

Het verhogen van service kan ook door het leveren van vernieuwende diensten. Sprekend voorbeeld hiervan is dat onderhoud aan vrachtauto's kan worden gedaan tijdens het onvermijdelijke opentocht aan grensposten. Dit verhoogt de beschikbaarheid van het productiemiddel voor de eindklant.

Een onderdeel van het denken vanuit de klant is het gebruik van LEAN methodieken. Hierin wordt de klant centraal gezet en worden alle processen ingericht om de klant optimaal te bedienen. Belangrijke LEAN verbeteringen zijn mogelijk in alle processen in alle sectoren bij na genoeg alle deelnemende bedrijven. Wij trekken hieruit de conclusie dat op enige uitzonderingen na zelfs deze topsectoren nog lang niet LEAN zijn.

### **Nieuwe diensten aanbieden**

De trends en de technologische ontwikkelingen bieden de mogelijkheid om nieuwe diensten in de markt te brengen.

#### **a)**

##### **Servicecontracten**

Meerdere geïnterviewde bedrijven bieden servicecontracten aan. Dit wil zeggen dat bij de aanschaf van de machine, er een contract wordt afgesloten met de dealer of fabrikant voor het onderhoud van de machine. Dit heeft voor de gebruiker het voordeel dat hij geen omkijken heeft naar de machine en bijvoorbeeld verlengde garantie krijgt. Voor de fabrikant heeft het

als voordeel dat gegarandeerd aftermarket omzet wordt gegenereerd bij verkoop van een nieuw product.

#### **b)**

##### **Data based services**

Door de beschikbaarheid van telematica kastjes in de machines en het gebruik van sensoren kunnen allerlei data based services worden aangeboden aan de eindklant. Bij het bespreken van de trend is al benoemd dat de kwestie van eigenaarschap van de data nog niet beslecht is. Aangezien er in de onderzochte industrieën weinig privacy issues zijn, levert dit in de praktijk nog weinig problemen op met de eindgebruiker. De meest geldende afspraak is: wie de hardware bezit en voor het abonnement betaalt, is ook eigenaar van de data. Aangezien steeds meer gebruikers geen eigenaar meer zijn van hun machines, heeft de fabrikant of dealer de beschikking over de data en kan daar services op ontwikkelen en aanbieden.

Juridisch gezien is het de vraag wie in de keten het recht heeft om de data te vermarkten naar de eindgebruiker. Dit zal in de komende jaren worden beslecht, ofwel door het maken van afspraken, ofwel door verticale integratie. Daarnaast is met betrekking tot die data nog niet helemaal duidelijk waar nou precies de grens ligt tussen toegestane data services en niet toegestane privacy schending. Wat mag een fabrikant van vrachtwagens aan een verlader wel en niet vertellen over het rijgedrag van een chauffeur? Of over gebruik van mobiele apparatuur tijdens het rijden?

*We bespreken de mogelijkheden voor data based services in oplopende volgorde van toegevoegde waarde vanuit degene die de data beheert.*

*i. Wear and Tear*

Door het plaatsen van sensoren op kritische plekken in de machine kan de fabrikant of dealer een signaal krijgen zodra er preventief onderhoud plaats moet vinden. Bijvoorbeeld omdat de remblokken versleten zijn, de olie te warm wordt, de filters vervangen moeten worden etcetera. Een andere veel toegepaste "simpele" data service is het beschikbaar stellen van de locatie van een machine door middel van GPS.

*ii. Service plan*

Door de kilometer/draaiuur standen en de datum van het vorige onderhoud te combineren kan er pro-actief contact worden opgenomen om periodiek onderhoud in te plannen. Dit kan zodanig gepland worden dat het aantal keren dat een servicemonteur moet langskomen voor onderhoud wordt geminimaliseerd, hetgeen kostenbesparend werkt.

*iii. Advisering aan de hand van data*

Door het slim combineren van data die opgeslagen wordt in de machines kunnen rapportages en adviezen worden gegeven aan de gebruikers. Dit kan gaan over opschalen of inkrimpen van de vloot aan de hand van het gebruik. Maar er kan ook data worden gerapporteerd over gebruikers, zoals noodstops, aantal uren per gebruiker, bijna-ongelukken etc. Deze interpretatie van de data kan de eindgebruiker veel inzicht geven, maar ook kosten besparen en toegevoegde waarde maximaliseren. De voordelen kunnen, afhankelijk van afspraken, door de fabrikant en de gebruiker worden gedeeld.

**Gereviseerde voertuigen & componenten**

Tijdens het onderzoek kwam naar voren dat het reviseren van gebruikte machines en onderdelen commercieel heel interessant kan zijn. Deze machines en/of componenten zijn slechts gedeeltelijk aan het einde van hun economische levensduur gekomen en de inkooprijzen van de oudere gebruikte machines zijn nu op een historisch laag dieptepunt. De dealer of fabrikant demonteert de machines, voorziet ze van nieuwe onderdelen en levert fabrieks- of dealergarantie. Toevoeging aan de verhuurvloot of in de verkoop als gebruikt met garantie.

**Barrières opwerpen**

Daar waar de hierboven gestelde strategieën vooral offensief van karakter zijn, kunnen ook een aantal defensieve strategieën worden ontwikkeld. De effectiviteit van deze defensieve strategieën in een snel veranderende markt zijn vaak van korte duur. Voorbeelden van deze strategieën zijn:

**a)**

**Voorwaarden stellen aan garantie**

In de automobiellindustrie is het niet toegestaan om de garantie op een gekocht voertuig afhankelijk te maken van onderhoud bij een door de fabrikant aangewezen werkplaats. In de onderzochte kapitaalgoederen industrie is dit echter nog wél toegestaan en dit vindt ook op grote schaal plaats.

**b)**

**Informatie beperkt beschikbaar maken**

Vergelijkbaar met het stellen van voorwaarden aan garantie, kan ervoor worden gekozen om het vinden van alternatieven voor onderhoud bij de dealer dusdanig lastig te maken dat slechts enkele spelers dit kunnen aanbieden.



---

**Ken het  
voertuig van  
uw klant beter  
dan de klant**

---

## HOOFDSTUK 8

# Conclusies en aanbevelingen

Elk van de onderzochte bedrijven is uniek, ieder heeft eigen principes, ieder heeft een andere positionering en ieder streeft op verschillende wijzen verschillende doelen na met verschillende ter beschikking staande middelen.

Elk bedrijf kan - dit rapport lezend - de eigen positie bepalen en zelf kiezen welke stappen zij vinden dat de juiste stappen zijn. Het is voor de onderzoekers niet doenbaar - en op basis van respect voor de deelnemende bedrijven overigens ook niet gepast - om alle aanbevelingen voor alle deelnemende bedrijven hier op te sommen. De onderzoekers zullen echter graag een passende bijdrage leveren aan toekomstig verder onderzoek of verbetering.

Door de aard en omvang van de besproken trends, veranderen gaandeweg ook de business modellen. En als de business modellen veranderen, verandert feitelijk alles. De rollen die de organisaties innemen in de distributieketens wordt anders en zijn continu aan veranderingen onderhevig. Niet alle organisaties zijn zich bewust van de sterk veranderende wereld om zich heen en anticiperen onvoldoende.

Alle sectoren die in deze studie zijn opgenomen zijn op geheel eigen wijze sterk in beweging. Niettemin zijn acht van de dertien automotive trends duidelijk herkenbaar. De meest opvallende herkenbare trends zijn;

- Ontwikkeling en gebruik van telematica toepassingen

- Prijstransparantie van after sales
- Consolidatie van de distributieketens

De onderzochte sectoren zijn allemaal topsectoren, grote multinationals beheersen het speelveld. Echter slechts enkele processen zijn bij meerdere bedrijven echt goed op de rit gezet. Andersom gezegd bij de meeste merkenketens is het merendeel van de processen nog niet op orde. Het verbeterpotentieel is groot en gezien het feit dat er in vrijwel elke sector wel een briljante koploper is, is de noodzaak om de zaken aan te pakken voelbaar aanwezig.

Het verdienmodel staat in alle genoemde sectoren onder grote druk. Vooral door de grote consolidatieslagen in de distributieketens. Ook het 'zoeken' naar de juiste vorm vergt veel tijd en brengt onzekerheid in de markt teweeg. Nieuwe creatieve samenwerkingsvormen en durf om vernieuwend te ondernemen zullen doorslaggevend zijn voor succes.

De meeste onderzochte bedrijven in de diverse sectoren bevinden zich in een functionele fase van product-denken, i.e. een product optimaliseren en een logistieke distributieketens ontwikkelen om het product zo winstgevend mogelijk bij de klant te brengen. Dit functionele product-denken brengt veelal sub-optimalisatie en verspillingen teweeg. In de toekomst zal andersom gedacht moeten worden. De markt heeft behoefte aan integrale oplossingen en servicegerichte dienstverlening die samen met en voor de eindgebruiker wordt ontwikkeld. Het

leveren van diensten heeft meer onderscheidend vermogen en toegevoegde waarde dan het leveren van fysieke producten die doorgaans gemakkelijk te kopiëren zijn.

zelfstandig winstgevend te worden gemaakt.

- Verkoop nieuw, incl. lease
- Verkoop gebruikt en verhuur
- After sales; onderdelen en werkplaatsuren

## Aanbevelingen

- Werk intensief samen met de klant bij het zoeken naar nieuwe, goedkopere of effectievere oplossingen waar de klant beter van wordt.
- Ken het business model van uw klant. Ken het voertuig van uw klant beter dan de klant.
- Laat de klant niet betalen voor het gebruik en interpretatie van telematica toepassingen. Dit is immers een schoolvoorbeeld van specialistische servicegerichte dienstverlening waar de klant behoefte aan heeft en waar de dealer geld mee kan verdienen.
- Innovatie van producten en dienstverlening. Maak als bedrijf tijd en middelen vrij om marktontwikkelingen in de gaten te houden en te vertalen naar kansen. Wees bereid om samenwerkingsverbanden of co-makership te ontwikkelen met (keten)partners. Grote kans dat zij voor dezelfde uitdagingen staan als u.
- Pas uw sales en after sales organisatie aan. Sales & accountmanagement moeten niet meer denken in termen van productverkoop maar in het oplossen van het probleem van de klant. Investeer in telematica toepassingen, ICT systemen en maatwerk dienstverlening voor preventief onderhoud.
- Ontwikkel uw downstream verdienmodel op basis van HEBO (Hou Eigen Broek Omhoog). Elk van de 3 kernactiviteiten in de bedrijfsvoering dient

Trends & Developments  
(technology, market, supply chain, culture)

Defensive  
strategy

Offensive/Growth strategy

**The end-user as starting point for strategy development**

Differentiation on price for brand specific services	Invest in innovative/services Forward vertical integration (towards end-user)
Develop customer loyalty programs Concentrate on Dealer-transcending programs for services (cost efficiency)	Horizontal intergration
Consolidate Dealer networks Focus on service centers for maintenance & repairs	Expand 'installed' base for sales & service (multi-brand strategy) Backward vertical integration (towards manufacturer)

---

**Vragenlijst**  
Toekomst scenarios  
**Geïnterviewde bedrijven**  
Literatuur

---

# HOOFDSTUK 9

# Bijlagen

## Appendix 1: Vragenlijst bij interviews

*Kiemgroep vLm  
Trends in Lean Spare Parts Logistics*

*Onderzoeksvraag  
Zijn de trends in de automotive branche ook van toepassing in verwante sectoren?, speelt de automotive branche inderdaad een voortrekkersrol?, en zo ja hoe wordt daarmee dan omgegaan?.*

*Doelgroep  
Het onderzoek richt deels zich op (Nederlandse) OEM's, doch merendeels op de grotere distributeurs/dealers van kapitaalgoederen in de B2B markt. Daarbij wordt in het bijzonder gekeken naar de trends in Lean Spare Parts Logistiek en hoe daarmee wordt omgegaan.*

57

- 1 *Korte beschrijving organisatie structuur/organigram. Waar zit after sales?*

---
- 2 *Wat zijn momenteel uw 3 grootste management concerns?*

---
- 3 *Bent u tevreden met uw verdienmodel? Waar ligt dat aan? Wat kan/moet beter?*

---
- 4 *Bent u tevreden met de groeistrategie? En met de uitvoering?*

---
- 5 *Kunt u iets vertellen over de algemene trends in uw markt?*

---
- 6 *Wie zijn uw klanten en wat voor service level eisen/vragen deze?, lukt dat?*

---
- 7 *Wie zijn uw spare parts concurrenten en wat doen ze erg goed?*

---
- 8 *Hoe is de loyaliteit van uw after sales klanten? Hoe behoudt u de populatie?*

---

**9** *Zou verkoop gescheiden moeten (of kunnen) worden van after sales? Waarom?*

---

**10** *Wat zijn de voor en nadelen van fabrieksvestigingen vs. onafhankelijk dealers?*

---

**11** *Hoe denkt u over multi-merk showrooms? En multi-merk werkplaatsen?*

---

**12** *Bent u lean six sigma gebruiker?*

*Heeft u een proces gedreven organisatie of een traditioneel gedreven organisatie?*

---

**13** *Herkent u nevenstaande trends?, graag uw reactie/commentaar*

1. *Van minder bezit naar meer gebruik, meer verhuur/leaseconstructies*
  2. *Opkomst van "connected machines", telematica-kastjes*
  3. *Opkomst van tussenpersonen, bundelen klantvraag*
  4. *Internet als volwaardig verkoopkanaal voor sales nieuwe voertuigen*
  5. *Prijstransparantie voor sales nieuwe voertuigen*
  6. *Internet als volwaardig verkoopkanaal voor after sales ?*
  7. *Prijstransparantie after sales?*
  8. *Langere onderhoudsintervallen?*
  9. *Werkt de supply-chain zoals het hoort?, aantal schakels/verdienpunten?*
  10. *Stijgende behoefte gemak eindgebruiker*
  11. *Block-exemption (EC 461/2010), wet op gelijke informatie voorziening*
  12. *Opkomst generatie Y, geboren 1981~2001 (nu 15~35jr)*
  13. *Opkomst van circulaire economie, i.e. hergebruik van componenten e/o machines.*
- 

**14** *Onderstaand 4 toekomstscenario's, welke spreekt u het meest aan voor uw branche/sector?*

### **Innovatie**

**Geconcentreerd eigendom, veel invloed intermediairs/tussenpersonen**

- Kapitaalkrachtige intermediairs zijn eigenaren (e.g. Google, Apple, Microsoft, Virgin), sturen onderhoud door naar geselecteerde ketens voor onderhoud bij multi-merk dealers
- Zeer hoge complexiteit onderhoud
- De auto rijdt zelf, regelt, plant, reserveert en streamt alles, is ultieme computer
- Gebruiker is niet meer de eigenaar
- Gebruiker wil betalen voor volledige ontzorging (veelal via apps)
- Auto is status symbool
- Auto is spil de mobiliteitsoplossing (car-sharing, OV, fiets etc)
- Betaling per km of per maand, tarief afhankelijk van toestaan reclame en mate van onderhoudssturing

### **Retailer**

**Gefragmenteerd eigendom, weinig invloed intermediairs/tussenpersonen**

- Gebruiker is eigenaar wil veel zelf in de hand hebben en wil betalen voor gemak, comfort en prijstransparantie
- Gebruiker laat zich niet sturen
- Bij verkoop ook onderhoudscontract
- Auto geeft status
- Deelgebruik niet populair
- Dealerholdings en multi-merk dealers (franchises) domineren de markt en werken samen, daardoor worden andere intermediairs geweerd

### **Mobiliteit**

**Geconcentreerd eigendom, weinig invloed intermediairs/tussenpersonen**

- Dominante rol van fabrikanten en leasemaatschappijen (zowel in techniek als in eigendom)
- Hoge complexiteit onderhoud
- Onderhoudssturing naar merkdealers (fabr) en multi-merk dealers (lease)
- Gebruiker is niet meer de eigenaar
- Auto is geen status symbool meer
- Abbonnementsvormen populair
- Auto is spil in de mobiliteitsoplossing (car-sharing, OV, fiets etc)
- Werkplaatsen worden vervangen door grote clusters van onderhoudscentra (+H&B service)

### **Ketens**

**Gefragmenteerd eigendom, veel invloed intermediairs/tussenpersonen**

- Gebruiker is eigenaar, erg prijsbewust en risicomijdend, auto is commodity
- Deelgebruik niet populair
- Auto heeft geen status
- After sales is een non-interest product, is volledig universeel geworden (i.e. niet via merk-dealers)
- Gebruiker wil hooguit betalen voor een onderhouds-verzekering (bij merk)
- Vele intermediairs domineren de markt, spelen in op prijsbewustzijn en bundelen vraag (keuringen, banden, o'houdsbeurten)

## Appendix 2: Lijst met deelnemende bedrijven

BEDRIJF	CATEGORIE	
1 Kamps de Wild Holding, Zevenaar (Reesink)	Agrarisch	Importeur LB machines
2 Lely, Maassluis	Agrarisch	Melkrobots
3 AGCO, Grubbenvorst	Agrarisch	Fabrikant/importeur LB
4 Abemec, Veghel	Agrarisch	Importeur/Dealer LB
5 Agrifac, Steenwijk	Agrarisch	Fabrikant LB machines
6 Mechan Groep, Achterveld	Agrarisch	Importeur LB machines
7 Ravas, Oosterhout	Forklift	Mobiele weegapparatuur
8 NACCO (Hyster & Yale), Nijmegen	Forklift	Fabrikant
9 MCFE (Mitsubishi & Caterpillar), Almere	Forklift	Fabrikant
10 Toyota Material Handling, EMEA	Forklift	Corporate
11 Toyota Material Handling, Ede	Forklift	Fabrieksvestiging
12 Motrac Linde, Almere (Reesink)	Forklift	Importeur
13 Hencon, Ulft	Forklift	Fabrikant special vehicles
14 Unicarriers, Nissan, Rijswijk	Forklift	Fabrieksvestiging
15 Peinemann, Hoogvliet	Forklift/Kranen	Verhuur
16 Kemp Holding, Tiel (Reesink)	Grondverzet	Importeur
17 Pon Equipment, Caterpillar, Almere	Grondverzet	Importeur
18 Hitachi Construction Machinery Europe, A'dam	Grondverzet	Fabrikant
19 Komatsu, BIA, Zutphen	Grondverzet	Importeur
20 DAF Trucks NV, Eindhoven	Trucks	Fabrikant/Importeur
21 Volvo Trucks, Beesd	Trucks	Importeur
22 MAN Truck & Bus, Leusden	Trucks	Importeur
23 MAN Trucks, RosiervandenBosch, Utrecht	Trucks	Merk dealer
24 MAN-Roordink, Barneveld	Trucks	Merk Dealer
25 Terberg, Benschoop	Trucks	Fabrikant special vehicles
26 Scania, Breda	Trucks	Fabrieksimporteur
27 TVH, Waregem, Belgie	Spare parts	Universele leverancier, Forkl.
28 Kramp, Varsseveld	Spare parts	Universele leverancier, Agro
29 Granit, Wehl	Spare parts	Universele leverancier, Agro
30 De Onderdelendienst, Veenendaal	Spare parts	Merk leverancier, Automotive
31 Wabco	Spare parts	Onderdelen voor trucks
32 Agri-Parts, Tiel	Spare parts	Recycling Agro onderdelen
33 Pon's Automobielenhandel, Leusden	Automotive	Importeur VW, Audi, Seat, Skoda
34 BCA Autoveiling, Barneveld	Automotive	Veilinghuis, gebruikte wagens
35 Mitsubishi Turbo and Engine Europe, Almere	Automotive	Fabrikant turbo's voor PKW
36 Auto Recycling Nederland, Tiel	Automotive	Recycling Automobielen
37 IVA, Driebergen	Overige	Opleidingsinstituut
38 Parts Express, Vianen	Overige	Logistieke dienstverlener
39 Elma, Soesterberg	Overige	Aandrijftechniek
40 ING Lease, Amsterdam	Overige	Financiering kapitaalgoederen
41 Innovam, Nieuwegein	Overige	Opleidingsinstituut
42 Royal Reesink, Apeldoorn	Overige	Grondverzet, Agri en Forklift

### **Appendix 3: Bronnen overzicht**

- BOVAG-RAI-Jester, "Sturen en schakelen, scenario's voor automotive after sales richting 2025", April 2014.
- BOVAG "Automotive Retail in 2015", Juni 2010
- Innovam-OOMT, "Trendonderzoek naar ontwikkelingen in de bedrijfswagen branche tot 2025", Oktober 2014
- TVM-Panteia-ING, "Sectorstudie Transport & Logistiek", December 2014
- KPMG International, "Global Automotive Executive Survey 2014", Januari 2014
- RAI, "Trends in Mobiliteit", Mei 2013
- ING, "Rethinking Finance in a Circular Economy", May 2015
- ING, "Particulier laat auto staan", Automotive kwartaalbericht, Maart 2015
- ING, "Assetvisie, Trucks en Trailers in teken van optimalisatie", Maart 2015
- ING, "Assetvisie, Grondverzetmachines", Januari 2015
- ING, "Hightec meets Business", Juni 2015
- ING, "Nederlandse Automotive Toelevering", Januari 2015
- ING, "Onderhoudsmarkt loopt deuken op", Oktober 2013
- PWC, "Driving Value, 2014 Automotive M&A insights", Juni 2014
- PWC, "Consolidation in the global automotive supply industry", Juli 2014
- PWC, "Infographic, Global Innovation Automotive Industry"
- PWC, "Automotive Perspective 2015", Oktober 2014
- [www.jimcarrollconsulting.com](http://www.jimcarrollconsulting.com) , futurist & trendanalyst

## Appendix 4: Contactinformatie:

### **Frans Bosman**

FJ Bosman Interim  
frans@fjbosmaninterim.com  
+31 6 51317554

### **Frank Dotman**

LeanConsult  
frank@leanconsult.nl  
+31 6 11361446

### **Voorzitter vLm Community**

#### **Lean Six Sigma**

Frank Dotman  
+31 611361446

### **Patrick Watervoort**

UC Logistics  
+31 6 34243294

### **Raoul Hildebrand**

C&A  
+31 6 23028602

### **vLm Bureau**

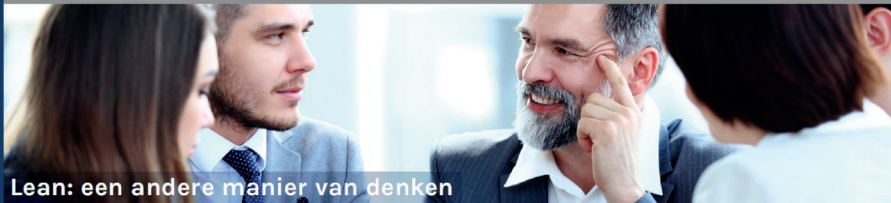
www.vlm.nl  
+31 79 3300250

Alle trainingen – Alle niveaus – Alle sectoren  
Multinationals – Internationals - Midden- en Kleinbedrijf  
Beginnen met en uitbouwen van Lean Six Sigma  
Beter samenwerken in de keten  
Lean Six Sigma leiderschap ontwikkelen  
Performance management systemen  
Innovatieprocessen verbeteren



Praktisch – Leren door te doen  
Deskundig – Master Black Belt  
Ervaren – 30 jaar ervaring  
Internationaal netwerk

TRAINING | COACHING | CONSULTING | INTERIM PROFESSIONALS | PROGRAMMA MANAGEMENT



Lean: een andere manier van denken

LEANCONSULT • +31(06)11361446 • info@leanconsult.nl • www.leanconsult.nl

# UC group

**UC Group** levert als collectief van zelfstandige professionals totaal oplossingen binnen operations & technology. Naast strategisch advies begeleiden we ook de implementatie van uw project.

Co-creatie, vakmanschap en ondernemerschap vinden we belangrijk. Daarom hebben al onze professionals senior ervaring (+10 jaar) en werken we met uw medewerkers samen voor het beste resultaat.

**www.ucgroup.nl**

+31 10 89 29 193

info@ucgroup.nl

LinkedIn: **UC Group NL**