



Nieuwsblad Transport

9 mei 2014

'Logistieke bedrijven die niets doen, gaan ten onder'

HIGHLIGHT: De wereld verandert snel. Hernieuwbare energie, 3d-printing en big data zijn kansrijke ontwikkelingen, maar kunnen ook destructief blijken. Wie niet op tijd zijn businessmodel aanpast, riskeert het om aan alle kanten ingehaald te worden, waarschuwt hoogleraar ondernemingsbeleid Henk Volberda.

In tijden van stabiele concurrentie kan een verdienmodel lang stand houden, en dat was in deze industrieën lang het geval. Maar die tijden zijn voorbij. In de logistieke sector bijvoorbeeld is sprake van verschuiving van handelsstromen, overcapaciteit en fusies, terminals en achterlandverbindingen moeten snel op piekbelastingen kunnen regaren, ICT en big data gaan een grotere rol spelen en 3d-printen stimuleert de lokale productie weer. Ook de petrochemie kampt met overcapaciteit. En in Rotterdam is de exploitatie van een raffinaderij relatief duur. Daarbij zien we in de VS de schaliegasrevolutie en bij onze oosterburen de Energiewende. De omgeving van deze industrieën verandert snel. Daar moeten de bedrijven op inspelen, anders gaan zij ten onder.

Er zijn vier opties. Je kunt niks doen, je kunt het bestaande verdienmodel verbeteren (replicatie), je kunt rigoureuus vernieuwen en je kunt een combinatie toepassen waarbij je het bestaande verdienmodel verbetert terwijl op de achtergrond gezocht wordt naar nieuwe verdienmodellen.

Niks doen is in ieder geval niet verstandig. Dat zagen we bij Kodak. Vroeger één van de grootste namen in fotografie, nu nergens meer te bekennen. De overige categorieën kennen alle drie succesverhalen. McDonald's en Ikea zijn allebei succesvol geweest in het verbeteren van het bestaande verdienmodel. Ikea heeft zijn concept aangepast voor nieuwe markten zoals China en McDonald's volgt continu de belangrijke voedseltrends. Daardoor bieden zij nu niet meer alleen maar friet en burgers aan. DSM is een goed voorbeeld van verdienmodelvernieuwing. Zij hebben het roer omgegooid van basischemie naar gespecialiseerde producten en onderzoek. Maar een duale focus heeft de voorkeur. Dus aan de ene kant je bestaande verdienmodel verbeteren terwijl je daarnaast naar nieuwe inkomstenbronnen zoekt. Air France-KLM heeft dat goed gedaan. Die zagen prijsvechters als Ryanair en EasyJet markt winnen op de korte vluchten. Met de overname van Transavia heeft de luchtvaartmaatschappij nu ook positie in die markt. Zulke vernieuwing moet aan de achterkant van het bedrijf wel succesvol worden verknoopt. Wist je dat Kodak de digitale fotografie ontwikkeld heeft?

Grote bedrijven kunnen dat financieel inderdaad makkelijker aan. Aan de andere kant is het voor hen moeilijker om het roer om te gooien en anders te gaan denken. Dat kunnen kleinere bedrijven juist makkelijker. Je hoeft het ook niet alleen te doen. Co-creatie en samenwerking kunnen ontzettend goede middelen zijn.

Je moet als bedrijf kijken hoe je waarde kunt creëren. Wat is tegenwoordig nou nog de toegevoegde waarde van wederdoorvoer? Als tussenpartner kun je meer doen. Logistieke bedrijven zullen veel meer moeten gaan samenwerken.

De meeste bedrijven zitten in de ontkenningfase. Veel van hen weten wel dat er iets moet veranderen, maar doen dat niet. Tijdens het Havencongres zeiden de meeste bedrijven zowel te verbeteren als te vernieuwen. Tijdens de pauze bleek dat toch een wat rooskleurig beeld. Volgens ons onderzoek, dat uit 2013 stamt, blijkt dat één op de drie bedrijven helemaal niets doet. De rest probeert vooral te verbeteren, maar verbeteren en gelijktijdig vernieuwen doet slechts een enkeling.

Het Havenbedrijf Rotterdam. Vroeger waren zij vooral een landlord die grond uitgaf. Nu zijn zij uitgegroeid tot een klantgedreven partner met een duidelijke regierol. Ook nu zie je hun duale strategie. Ze proberen hun bestaande diensten te verbeteren door strategische ketensamenwerking en slimmer gebruik van data en ICT. Maar daarnaast werken zij ook aan een goede toekomstpositie. Door het verbeteren van de connectiviteit met andere havens en een grotere focus op biomassa bijvoorbeeld. Bedrijven in de haven hebben het geluk een optimale voedingsbodem voor vernieuwing te hebben. Nederland behoort tot de top op het gebied van digitale en fysieke infrastructuur.

Copyright 2014 NT Publishers
All Rights Reserved