

INSIGHT

# NAAR EEN TOEKOMSTBESTENDIGE SUPPLY CHAIN

Oktober 2022





## HET GEZAMENLIJKE BELANG VAN CONSUMENT EN MARKTPARTIJEN

**'You can't always get what you want' zongen de Stones in 1969, maar anno 2022 gaat dit eigenlijk niet meer op. Door de massale omarming van online winkelen zijn vrijwel alle consumentengoederen slechts een paar muisklikken van de ontvanger verwijderd. Dr. Katleen Gabriëls, moraalfilosoof verbonden aan de universiteit van Maastricht, concludeerde tijdens het debuut van Amazon Prime dat e-commerce inspeelt op een koopcultuur die gebaseerd is op de onmiddellijke behoeftebevrediging van de koopgrage consument. Een zwakke plek waar ook door anderen met liefde op wordt gedrukt: TV series worden niet meer per aflevering, maar al bingewatchend per seizoen bekeken, vergeten boodschappen worden met flietsbezorgers thuisbezorgd en 'knetterverse' maaltijden zijn in abonnementsvorm verkrijgbaar.**

Consumenten, in het bijzonder de Nederlandse consument, gelden als bijzonder veeleisend. Onmiddellijk geleverd, bij voorkeur in een blisterverpakking en in de aanbieding: dat is de standaard waaraan de e-tailer minimaal heeft te

voldoen om het risico van retour zo laag mogelijk te houden. Nederlandse kopers zijn daarbij kritischer dan de gemiddelde Europese consument, waarschijnlijk het resultaat van een relatief vroege adoptie van online kopen. Het trekt inmiddels een zware wissel op de toeleveringsketen doordat verzending en zelfs retouren grotendeels voor rekening van de verkoper komen.

De consument wil zo snel als mogelijk bediend worden. De e-tailer met de snelste leveringsketen wint de slag: binnen 24 uur en vanzelfsprekend kosteloos. Wie zijn wij als consument en hebben wij überhaupt nog een eigen wil? Speciale algoritmes kennen ons inmiddels beter dan wij onszelf kennen, bepalen voor ons wat wij nodig hebben. En op basis van onze bezoekfrequentie en bestedingspatroon ontvangen we aanbiedingen op maat die we niet kunnen laten lopen: vooral op momenten waarin een aankoop direct leidt tot stressverlaging.

De bezorging van al deze pakketten is zowel economisch als ecologisch gezien bepaald niet kosteloos. Om een product van verzender naar



eindontvanger te krijgen is een complexe supply chain noodzakelijk. En in de meeste gevallen worden hiervoor geen verzendkosten in rekening gebracht. De impact van ons koopgedrag op het milieu is onevenredig groot en lastig door te berekenen in de consumentenprijs.

Na elk bestelling proces voltrekt er zich - buiten het blikveld van de stedelijke eindconsument - een complexe logistieke operatie. Een transportketen van kleine en grote distributiecentra zorgt ervoor dat het gekochte product conform de belofte bij de consument thuis afgeleverd wordt. Consumenten zijn zich veelal niet bewust van de transportketen die zij veroorzaken met het doen van een online bestelling en ook niet bepaald kritisch op hun eigen rol in het proces. Denk daarbij vooral ook aan de retourlogistiek als een product niet aan de verwachting voldoet: afhankelijk van de retourtermijn wordt gemiddeld tussen de 25% en 50% van de goederen geretourneerd. Dit betekent dat tot de helft van de producten zinloos heen en weer wordt gestuurd.

Hoewel binnen het goederendistributiemodel al sinds jaar en dag werd geanticipeerd op veranderingen in consumentengedrag of bedreigingen van buitenaf, zijn de ontwikkelingen vanaf het jaar 2020 werkelijk disruptief geweest. Benjamin Harris (2022) signaleert zes belangrijke trends die de supply chain de komende jaren verder vormgeven:

1. De lengte van de supply chains neemt de komende jaren af. Met het volwassen worden van opkomende economieën en de bijbehorende stijgende kosten, maakt on-/re-/near-shore van productie nabij de afzetmarkt interessanter. Deze trend komt nadrukkelijk boven op de blijvende behoefte aan grote distributiecentra.
2. Vervoerskosten zoals containervervoer over zee zullen blijvend hoger zijn: dit zorgt voor een toename van de transportkosten
3. E-commerce kent een ongelijke verdeling: studies laten zien dat in het Verenigd Koninkrijk circa 70% van het vrachtvolume slechts naar 10% van de huishoudens gaat.
4. Nieuwe mogelijkheden in de Last Mile Logistiek (inzet van AI)
5. Reductie van Co2 in de hele supply chain
6. Verdere automatisering en de introductie van werken op afstand in de supply chain



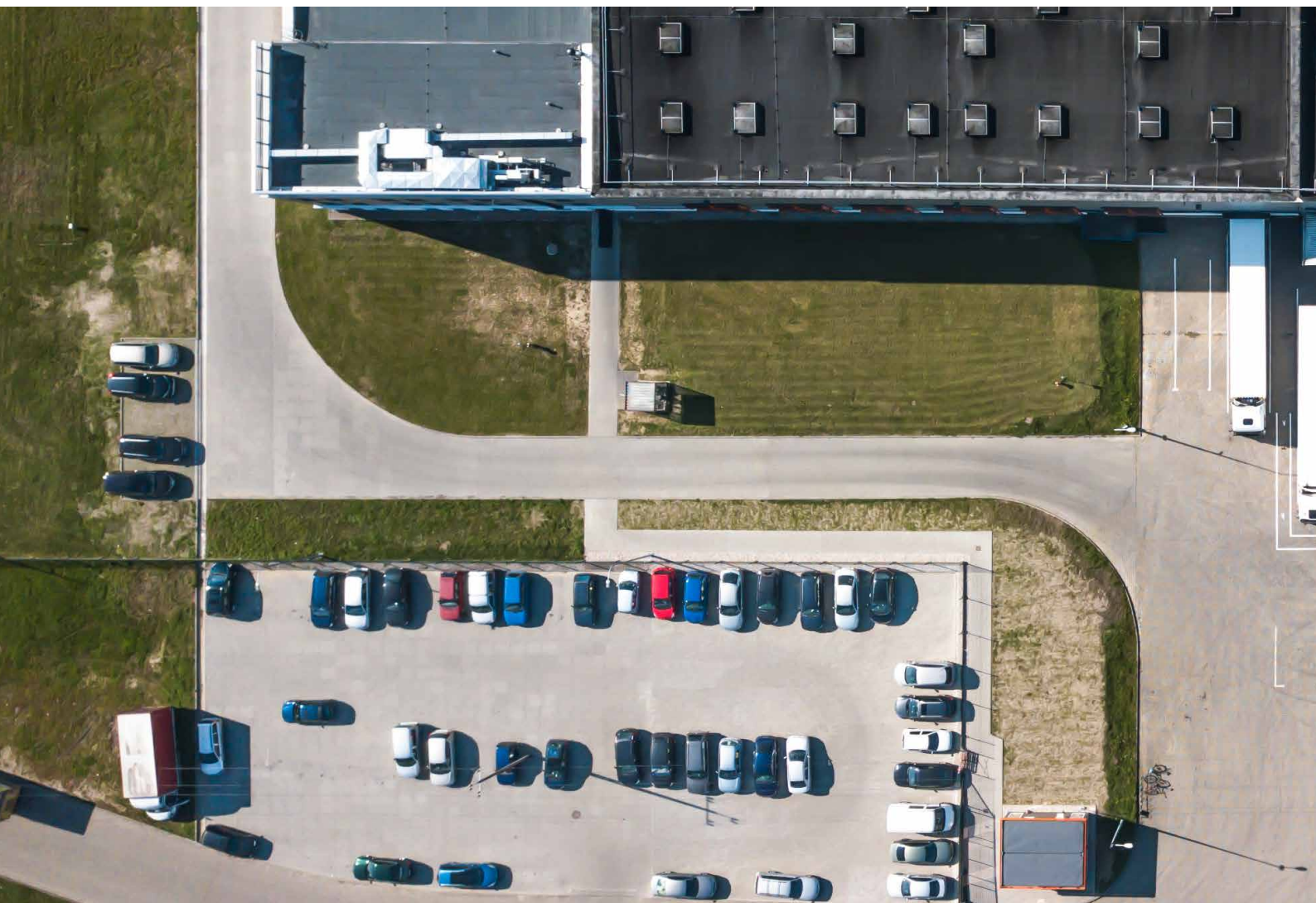
De pandemie heeft een langzame structurele transitie versneld en heeft ervoor gezorgd dat retailers, producenten, verladers en logistiek dienstverleners zichzelf voor de uitdaging zien staan om aanvoer te garanderen, voorraad aan te houden en bestellingen real time te verzenden. Het heeft voor een ongekennde druk op de bestaande distributiecentra geleid en nieuwe mogelijkheden voor ontwikkelaars en beleggers in logistiek vastgoed.

Maatschappelijk verzet neemt toe, maar richt zich met de 'verdozing van Nederland' vrij selectief op de (ontwikkeling van) grote distributiecentra in Nederland, zonder zich daarbij af te vragen waar de noodzaak van het grote distributiecentrum oorspronkelijk vandaan komt. Regeringspartij CDA eist in september 2022 zelfs ingrijpen door de regering om de bouw van nieuwe distributiecentra te voorkomen. Volgens Tweede Kamerlid Jacco Geurts vindt er een harde strijd om de ruimte plaats die gaat tussen woningen, landbouw, bedrijfsleven en natuur. Maar omdat centrale regie en bijbehorende keuzes uitblijven, winnen distributiecentra het van de rest. Net zoals de ontwikkeling van (hyperscale) datacentra aan banden is gelegd, zo zou de bouw van nieuwe centra nog slechts op een paar plekken mogelijk moeten zijn.

Dat volgens berekeningen van onderzoeksbureau Locatus alleen al in 2021 circa 2.000 winkelpanden uit de voorraad zijn gehaald om getransformeerd te worden naar een woning of een andere functie, blijft grotendeels onbesproken. Feit is dat diezelfde harde strijd om de ruimte er immers ook zorgt voor dat elk jaar opnieuw tienduizenden meters winkelruimte op gewilde woon- of werklocaties worden vrijgespeeld.

Hoewel tijdens de coronaperiode de druk op het bestelling- en distributiesysteem verder is toegenomen, heeft het in extreme mate blootgelegd hoe afhankelijk wij als (woon)consument zijn geworden van onze leefbare en slimme steden. Niet alleen het gemak en de snelheid van de e-commerce heeft ons tot 24/7 consumenten gemaakt. Het is meer dan dat: E-commerce is het product van een veranderende samenleving, alternatieve samenlevingsvormen en gedifferentieerde woonmilieu's.

Net zoals vijfduizend jaar geleden de eerste steden konden ontstaan door de uitvinding van landbouw, zo speelt voortschrijdende technologische ontwikkeling een grote rol in hoe wij met zijn allen wonen, werken en winkelen. De huidige hoogopgeleide en gespecialiseerde beroepsbevolking van Nederland leeft individualistischer dan



ooit te voren en heeft een uitgesproken voorkeur voor het leven in de grote stad. Inspiratie en keuzemogelijkheid met betrekking tot carrière en partnerkeuze liggen hieraan ten grondslag.

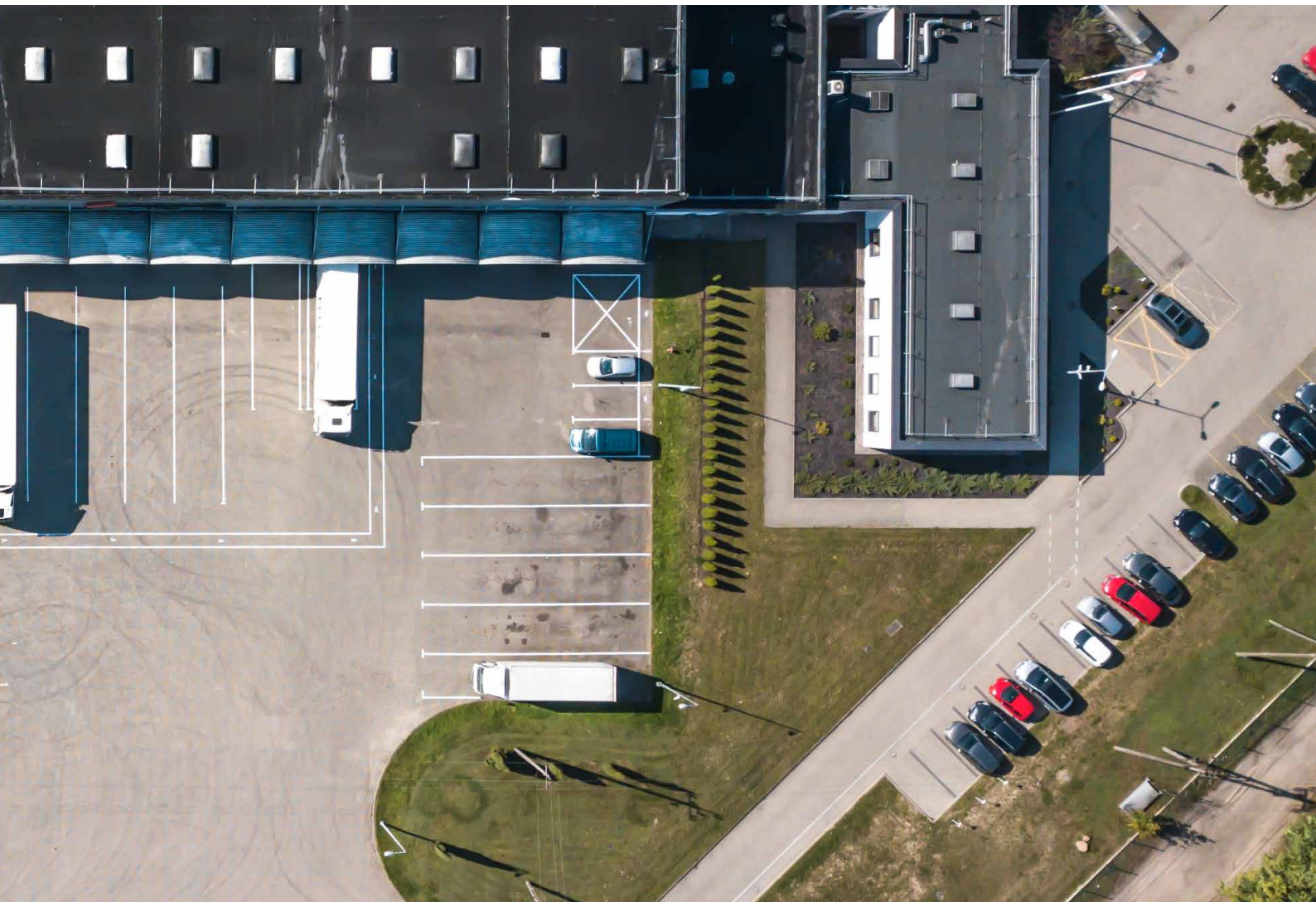
Het resulteert erin dat veel huishoudens in grote steden worden gevormd door slechts één persoon. In Amsterdam geldt dit voor maar liefst 60% van alle woningen. In combinatie met de gemiddeld hoge huur- of koopprijs van een woning, betekent dit een ingecalculerde focus op studie of carrière, waarbij tijd geld is.. Sociaal maatschappelijke trends dragen sterk bij aan het ontstaan van de 24-uursconsument.

Dat in de grote, dichtbevolkte steden toch een hoge woonkwaliteit gerealiseerd kan worden, is het resultaat van een uiterst fijnmazige supply chain die elke individuele consument kan belevaren wanneer het haar of hem uitkomt. Daardoor zijn gemeenten zoals Amsterdam in staat geweest om in de dichtbevolkte buurten rondom het centrum, zoals De Pijp, omwille van de leefbaarheid grote aantallen parkeerplaatsen te verwijderen om daarmee de leefbaarheid van de buurt te verbeteren. En met succes: parkeerplaatsen blijken niet meer noodzakelijk voor veel van de huidige inwoners en in voormalige achterstandswijken worden inmiddels de duurste

woningen van Nederland gevonden. Kortom, een fijnmazige supply chain heeft overheden in staat gesteld om de leefbaarheid in steden sterk te verbeteren. Een bijkomend voordeel is dat deze investering grotendeels wordt terugverdiend via de gemeentelijke belastingen (WOZ waarde).

**VEELZIJDIGE WOONMILIEU'S DIE MENSEN NIET IN EEN KEURSLIJF DWINGEN: DAT IS WAAR FIJNMAZIGE SUPPLY CHAINS ONS TOE IN STAAT STELLEN.**

In de belevingswereld van de consument is het dus zeer goed geregeld. Immers zijn het de gemeenten die deze wijken en buurten micro managen. Hoe anders is dat het geval bij de grote distributiecentra van waaruit alle 'customer journey's' beginnen. Op het nationale niveau is er van (ruimtelijk) management geen sprake. Hoewel vrijwel alle burgers in dit land door de grote distributiecentra worden belevend, wil niemand er iets van weten. Het Not In My BackYard-effect (nimby) op een nationale schaal. Terwijl de voordelen zich vooral op het lokale buurtniveau manifesteren, worden de nadelen hoofdzakelijk landelijk gezien. Zonder dat we daar als consument of als bestuurder de verantwoordelijkheid voor nemen.





Deze insight maakt deel uit van de serie 'de waarde van de stad' en komt tot stand vanuit intern onderzoek en dialoog met interne en externe stakeholders, in nauwe samenwerking met consultants en analisten uit ons Real Estate Strategy & Innovation team. Zij geven in deze insight hun visie op de maatschappelijke relevantie van steden, stedelijke ontwikkeling en dus ook vastgoed.

Real Estate Strategy & Innovation is de service line binnen Cushman & Wakefield die een leidende rol neemt bij data gedreven strategische adviesopdrachten binnen de vastgoedmarkt. Waarmee we als professional real estate services company strategie en executie aan elkaar verbinden en blijvende toegevoegde waarde leveren aan onze opdrachtgevers.



**JOS HESSELINK MSc**

Research Lead  
Mobile: +31 (0)6 29 73 86 08  
[jos.hesselink@cushwake.com](mailto:jos.hesselink@cushwake.com)



**SANDER VAN TUIJL MSc**

Partner | Industrial & Logistics  
Mobile: +31 (0)6 53 91 61 30  
[Sander.vantuijl@cushwake.com](mailto:Sander.vantuijl@cushwake.com)



**MENNO VAN BOXTEL**

International Partner | Industrial & Logistics  
Mobile: +31 (0)6 22 98 67 45  
[Menno.vanboxtel@cushwake.com](mailto:Menno.vanboxtel@cushwake.com)