

BOVAG TOEKOMSTVERKENNING
MOBILITEITSRETAIL



2030



➔ INHOUD

Inleiding	3
1 Ontwikkelingen naar 2030	4
a. Product	4
b. Verplaatsen	5
c. Consumeren	7
Ontwikkelingen in beeld	8
2 Waardenetwerken	10
Verschillende type netwerkregisseurs	
3 Vier mogelijke toekomstbeelden voor 2030	14
Toekomstbeeld 1 - delen uit noodzaak	18
Toekomstbeeld 2 - bewustzijn natuurlijk	20
Toekomstbeeld 3 - betaalbaarheid voorop	22
Toekomstbeeld 4 - beleving centraal	24
4 Consequenties voor BOVAG-leden	27

Inleiding

De toekomst is al lang begonnen. Het heden van 2017 wordt gekenmerkt door stormachtige veranderingen op allerlei gebieden. De veranderingen gaan al maar sneller, en raken meer dan ooit de kern van de mobiliteitsbranche. Daarom heeft BOVAG samen met onderzoeksbureau RevelX een verkenning gedaan naar de toekomst van personenmobiliteit en consumeren anno 2030.

7 TRENDS

In de achtergrondstudie van RevelX worden zeven trends geïdentificeerd die grote impact hebben op de mobiliteitsretail.

- Disruptieve technologie
- Digitalisering & big data
- Nieuwe, disruptieve businessmodellen
- Verstedelijking
- Invloed van de overheid
- Deeleconomie ('sharing')
- Relatieve kosten mobiliteit

Deze trends zijn op allerlei manieren onderling met elkaar verbonden en kennen wederzijdse afhankelijkheden. In het achtergrondrapport van RevelX kunt u deze trends uitgebreid bestuderen.

Op basis van dat achtergrondrapport is de *Toekomstverkenning mobiliteitsretail 2030* van BOVAG opgesteld die u nu in handen heeft. Hierin kiezen wij ervoor om de genoemde trends rond drie thema's te groeperen: *product*, *verplaatsen* en *consumeren*. Omdat niet alle trends zeker zijn, houden we bovendien rekening met vier verschillende scenario's voor de toekomst van mobiliteitsretail in 2030.

Het is belangrijk te beseffen dat de trends dusdanig breed en veelomvattend zijn, dat de branche en onze leden zelf maar beperkt invloed kunnen uitoefenen op de toekomst van de mobiliteitsretail. Misschien wel daarom is het voor BOVAG en haar leden cruciaal om haast te maken met organisatie en innovatie om een sterke positie voor mobiliteitsretail te realiseren ten opzichte van fabrikanten, grote tech-spelers en andere nieuwe toetreders.

1 Ontwikkelingen naar 2030

4

A. PRODUCT

In veel BOVAG-branches verandert het product dat wordt verkocht: de komst van hybride en elektrische auto's en fietsen beïnvloedt sales en aftersales en vergt andere technische kennis van het personeel. Het zijn de eerste tekenen van diepgaande veranderingen ten aanzien van de producten die de mobiliteitsretail traditioneel verkoopt.

Productietechnieken, brandstoftechnologie en aandrijftechnieken gaan disruptieve ontwikkelingen doormaken, die ervoor zorgen dat voertuigen goedkoper en op maat geproduceerd kunnen worden en bovendien veel schoner worden. Elektrisch rijden zal (voor vrijwel alle personenmobiliteit) de aandrijving op basis van fossiele brandstof vervangen. Huishoudens kunnen zelf elektriciteit opwekken en/of waterstof produceren.

Als gevolg van de elektrische aandrijving zal het onderhoud voor bedrijven in aftersaleservice afnemen (minder bewegende onderdelen en daardoor minder slijtage). Het belang van high-

tech voertuig-software zal sterk toenemen ten opzichte van ontwikkelingen in voertuig-hardware. Dit heeft gevolgen voor aftersales service: onderhoud aan software wordt belangrijker. Dat vraagt andere kennis van technisch personeel. Voortdurende bijscholing wordt cruciaal. Onderhoud aan de voertuigsoftware kan bovendien grotendeels op afstand worden uitgevoerd door de voertuigfabrikant. Robotica, decentrale fabricage en 3D-printing maken dat het ontwerp- en productieproces volledig geautomatiseerd en gedecentraliseerd kan worden. Dat verhoogt de productiviteit en drukt de kosten. Bovendien kan het product veel beter worden afgestemd op de wensen van de consument. Het is de verwachting dat de volledig autonoom rijdende auto in 2030 nog niet of nauwelijks beschikbaar zal zijn.

Het feit dat voertuigen worden uitgerust met steeds meer sensoren die data genereren, zal grote impact hebben. Die data wordt verzameld en bewerkt, bijvoorbeeld door deze te koppelen aan profielen van consumenten. Marktpartijen die toegang hebben tot die data kunnen de behoeftes van consumenten aan bepaalde producten of diensten voorspellen. Als het aankomt op het slim inzetten van data, staat de bestaande mobiliteitsretail op grote achterstand tegenover vooral grote tech-spelers als Google en Apple. Het vraagt grote investeringen om goed en effectief met big data te kunnen omgaan. Om dat te realiseren, zullen veel bestaande spelers zich moeten verenigen of gaan samenwerken. Alleen zo krijgen zij de nodige schaalgrootte en (financiële) slagkracht.



5

B. VERPLAATSEN

Niet alleen de voertuigen zelf, maar ook de manier waarop de consument mobiliteitsproducten gaat gebruiken, zullen gaan veranderen. Nu al zien we dat thuiswerken en spitsmijden ingeburgerd zijn geraakt. De e-bike, scooter en motor vervangen korte autoritten, om de files te omzeilen of vanwege het gezondheidseffect. Deelautoconcepten maken het voor stadsbewoners mogelijk om over een auto te beschikken zonder die zelf te hoeven bezitten. Het is het begin van veel grotere verschuivingen in hoe wij ons verplaatsen in 2030.

Nu al woont de helft van de Nederlanders in de Randstad, die net als de stedelijke regio's Groningen, Eindhoven en Arnhem-Nijmegen zal blijven groeien. De bevolking van kleinere steden en het platteland zal krimpen. Die urbanisatie zorgt ervoor dat ruimte in die stadsregio's steeds schaarser wordt, waardoor de bereikbaarheid in het gedrang komt. Daarnaast worden bewoners en bedrijven steeds kritischer op de leefbaarheid van hun stad. Denk aan uitstoot, ruimtebeslag en lawaai van verkeer. Elektrische auto's in particulier bezit zijn weliswaar schoon, maar leggen nog steeds beslag op schaarse publieke ruimte. Lokale overheden zullen mogelijk drastische maatregelen nemen om de bereikbaarheid en

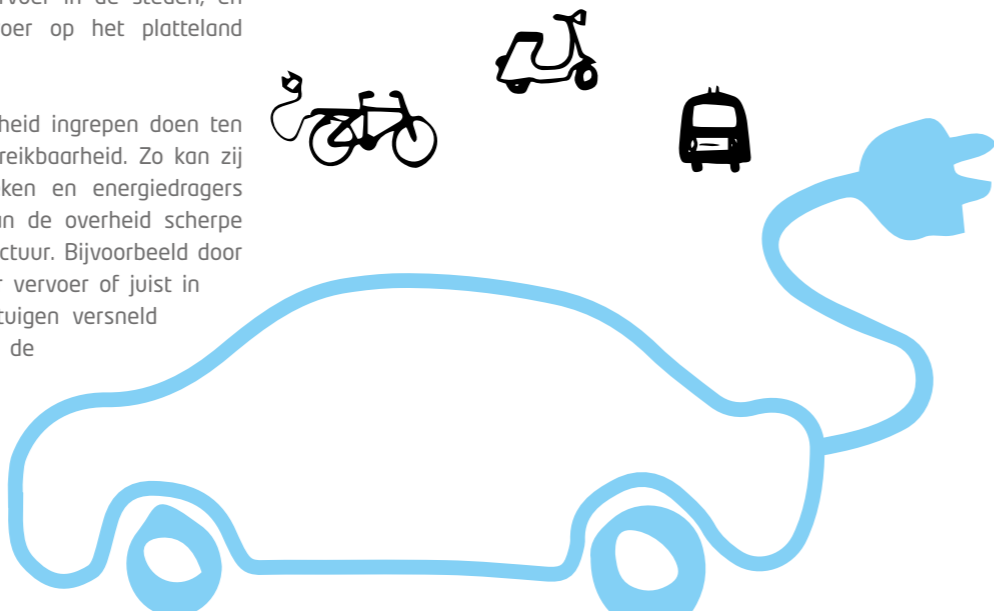
leefbaarheid van binnensteden op peil te houden. Zo zou de auto uit stadscentra kunnen verdwijnen, ten gunste van bijvoorbeeld publiek toegankelijke *light electric vehicles* die reizigers van en naar de vervoersknooppunten aan de rand van de stad brengen.

Op het platteland maakt de bevolkingskrimp een dekkend openbaar vervoersnetwerk steeds moeilijker te handhaven. Steeds meer zogenaamde 'dunnelijnen' zullen worden opgeheven. Dat brengt de bereikbaarheid in het gedrang. Particulier bezit van voertuigen zal daar de norm blijven, ook omdat innovatieve vervoersconcepten uit de stad de nodige dichtheid missen op het platteland om te kunnen werken. Overheden zouden wel extra belasting kunnen heffen op vervoer in de steden, en met die inkomsten onrendabel vervoer op het platteland bekostigen.

Ook op nationaal niveau kan de overheid ingrepen doen ten gunste van de leefbaarheid en de bereikbaarheid. Zo kan zij bijvoorbeeld bepaalde aandrijftechnieken en energiedragers stimuleren of juist verbieden. Ook kan de overheid scherpe keuzes maken op gebied van infrastructuur. Bijvoorbeeld door grootschalig te investeren in openbaar vervoer of juist in techniek om autonoom rijdende voertuigen versneld te introduceren. En ten slotte maakt de overheid een keuze in het belasten van bezit dan wel van gebruik van

vervoermiddelen. Het gekozen beleid zal grote invloed hebben op de keuzes die mensen maken ten aanzien van de manier waarop zij zich verplaatsen.

Toegang tot betrouwbaar vervoer is in 2030 essentieel voor de consument. In de stad betekent dat vooral toegang tot verschillende vervoermiddelen die passen bij de vraag van ieder moment. De stedelijke consument is minder geïnteresseerd in het bezit van een enkel vervoermiddel. Hij zal op zoek gaan naar concepten die een integrale dienstverlening in mobiliteit aanbieden, comfortabel en gemakkelijk zijn en bijdragen aan de leefbaarheid van de stad.



C. CONSUMEREN

De opkomst van internet en smartphones heeft het gedrag van de consument fundamenteel veranderd: mensen zijn beter geïnformeerd en niet langer vanzelf trouw aan de lokale leverancier. Maar dat is nog maar het begin van de veranderingen in hoe mensen consumeren: data en technologie openen deuren naar disruptieve businessmodellen.

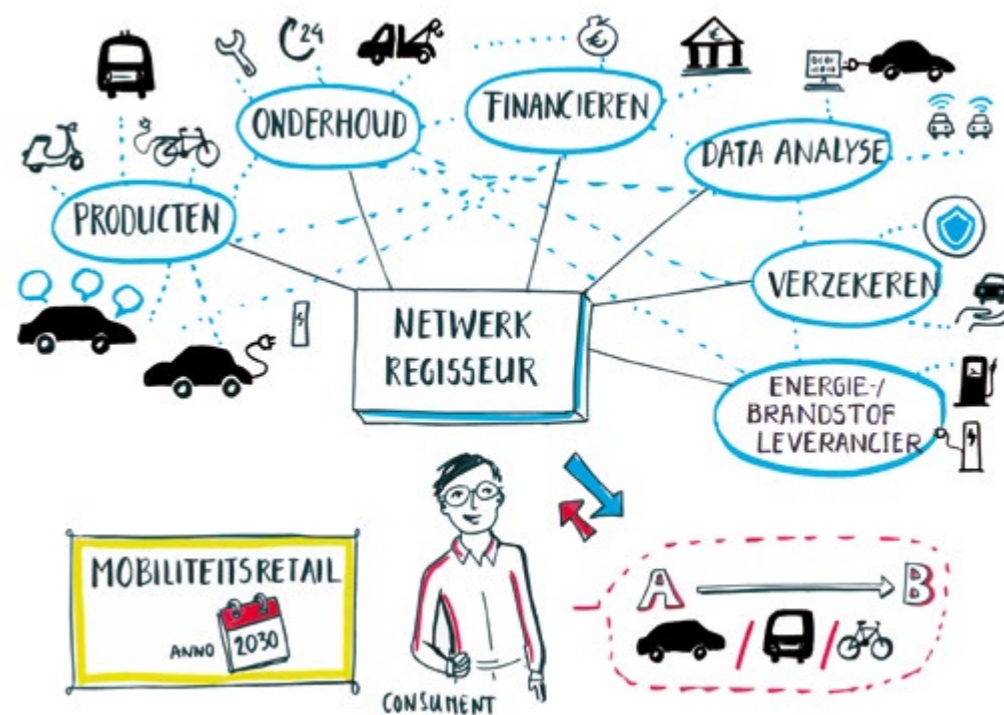
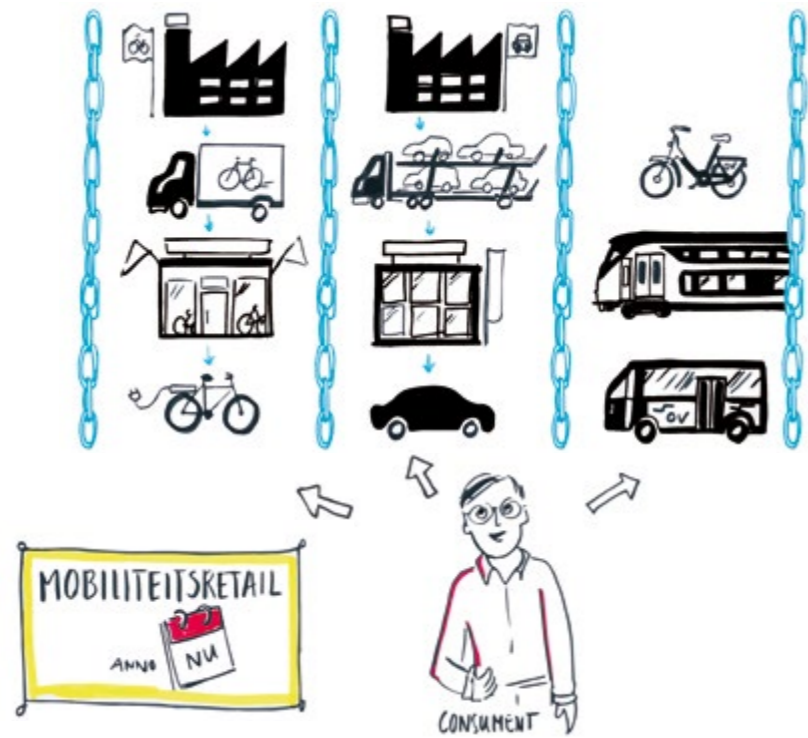
In nieuwe businessmodellen staat de consument écht centraal. Digitalisering en big data maken het mogelijk om beter te voorspellen hoe de consument keuzes maakt bij de aanschaf, service en gebruik van mobiliteitsproducten. Toegang tot data wordt daarom het belangrijkste bedrijfsmiddel van mobiliteitsretailers. Ondernemers moeten meer investeren in digitale technologie (website, social media, digitale logistieke netwerken, toegang tot voertuigdata) en bovenal in data van individuele klanten. De bedrijfsmiddelen veranderen daardoor van aard: minder hardware, meer digitale activa. Dat heeft grote gevolgen voor de financiering van de onderneming: het opbouwen van het vermogen om goed om te gaan met data vraagt andersoortige investeringen dan de aanschaf van gereedschap of een pand.

Platformtechnologie maakt het mogelijk dat consumenten op hun wenken worden bediend en dat in hun reële behoeftes



wordt voorzien. Daarbij hadden wij al gezien dat de consument in de steden kiest voor toegang tot verschillende vervoersmogelijkheden in plaats van voor het bezit van een eigen vervoermiddel. Die vervoersmogelijkheden moeten perfect op elkaar aansluiten. Om aan de hoge eisen van consumenten te kunnen voldoen, moeten bedrijven zich zo organiseren dat zij snel, flexibel en tegen lage kosten in de consumentenbehoefte kunnen voorzien. De bestaande spelers in de traditionele distributieketen zijn op dit moment niet in staat om aan die hoge verwachtingen te voldoen. Door van een keten een waardenetwerk te maken, kan dat wel. In het volgende hoofdstuk gaan we daar dieper op in.

Ontwikkelingen naar 2030 in beeld



2 Waarde- netwerken

10

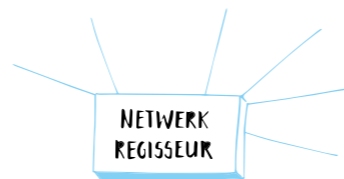
In een **waardeketen** behandelen verschillende spelers met elkaar het product, tot de retailer het verkoopt aan de klant. In een **waardenetwerk** worden de producten uit verschillende ketens in dienstenpakketten samengevoegd naar de wensen van een klant. Voorwaarde voor het functioneren van een waardenetwerk is de beschikbaarheid van relevante data en data-analysecompetenties. Daarmee kan de behoefte van de consument op elk moment en elke plek worden onderzocht en voorspeld. Samen kunnen de partijen in het netwerk een volledige invulling geven aan de behoefte van de consument.

Die data is afkomstig van allerlei bronnen. Iedereen die digitale producten en diensten gebruikt, genereert data. Zoekmachines en sociale netwerken slaan op waar een gebruiker naar zoekt en wat hij leest. Mobiele apps slaan de locatie op waar de app wordt gebruikt. Horloges lezen de hartslag en andere data van het lichaam. Auto's bevatten steeds meer telematica, die gegevens over rijgedrag, technische conditie en route doorgeven. Het aantal databronnen neemt naar 2030 almaar verder toe.



Al die datastromen op zich betekenen niets. Ze geven pas informatie en inzicht als ze worden gebundeld. Een plek waar verschillende datastromen worden gebundeld en geanalyseerd heet een platform. Facebook en Google zijn vandaag de dag voorbeelden van platforms: de eerste verzamelt likes, de tweede zoekopdrachten. Beide bedrijven maken op basis daarvan een profiel. Dat wordt gebruikt om de gebruiker te voorzien van 'content' die waarschijnlijk aansluit bij de smaak van de betreffende gebruiker.

Dergelijke platformtechnologie kan ook worden ingezet om diensten te bieden die op maat zijn gemaakt voor de mobiliteitsbehoeften van individuele gebruikers. In het waardenetwerk werken verschillende aanbieders van mobiliteitsdiensten en -producten samen om een aanbod op maat te leveren. Dat betekent dat die consument niet langer gebruik maakt van één aanspreekpunt voor zijn mobiliteitswensen. Hij gaat niet langer naar de fietsmaker voor een fiets of de autodealer voor een auto. De retailer verliest dus de exclusiviteit van het klantcontact. In plaats daarvan richt hij zich tot het platform, dan wel het bedrijf dat het platform beheert. Die vult vervolgens de mobiliteitsbehoefte in met de spelers in het waardenetwerk. De beheerder van het platform vervult de rol van '**netwerkregisseur**', die het klantcontact en de aanbieders coördineert.



Alhoewel aanbieders behoeften van de consument nog steeds kunnen invullen door het aanbieden van één specifiek product, komt de nadruk steeds meer te liggen op **combinaties van producten en diensten**. Die combinaties worden gemaakt en aangeboden door de netwerkregisseur. Dát is de partij die in die gevallen het aanspreekpunt voor de klant is, en diens wensen en behoeftes omzet in oplossingen door partijen in het netwerk te laten samenwerken. De regisseur coördineert het klantcontact. De partijen die hij regisseert, vervullen vooral activiteiten achter de schermen: de uitvoering van werkzaamheden die nodig zijn

voor het vervullen van de wens van de klant. Daar vindt ook klantcontact plaats, maar vooral doordat de netwerkregisseur de klant naar deze partijen heeft gedirigeerd. We zien dit nu al steeds meer in de zakelijke markt gebeuren (denk aan de opkomst van mobiliteitsbudgetten in plaats van leaseauto's), maar de komende tien jaar verwachten wij dat deze ontwikkeling zich ook doorzet richting particuliere markt. Zeker in stedelijk gebied, waar voor consument en samenleving veel te winnen is bij ketenmobiliteit en een verschuiving van bezit naar gebruik.

11

Er zijn verschillende type netwerkregisseurs, die zich in 2030 allemaal op de markt begeven:

DE A-MERK FABRIKANT



De A-merk fabrikant (auto, fiets, et cetera) die **rechtstreeks (online) in contact staat met de consument en het aangeboden mobiliteitsproduct**. Naast het ontwikkelen en produceren van het mobiliteitsproduct regisseert hij ook het waardenetwerk dat zorgt voor diverse services, zoals bijvoorbeeld de huur van een e-bike voor het laatste stuk van een reis naar een drukke binnenstad.. Door de regiefunctie in eigen hand te houden, is de fabrikant in staat om elke keer weer een unieke merkbeleving neer te zetten en emotionele binding met zijn klanten te realiseren.

DE TECH-SPELER



De tech-speler (zoals Google, Apple, Facebook, Amazon, et cetera) **regisseert het (online) contact** met consumenten over verschillende retailsectoren. Hij beschikt over big data en de middelen om klanten-voorkeur en -gedrag te voorspellen en te beïnvloeden. Hij weet als geen ander wat consumenten willen en is in staat via een eigen digitaal platform andere relevante partijen in het netwerk aan te sturen. Sommige techspelers zullen mogelijk zo ver gaan om mobiliteitsproducten in hun opdracht te laten ontwikkelen en produceren.

DE SUPERRETAILER



De superretailer biedt een **combinatie van online en offline retail** voor mobiliteit. De online retailfunctie wordt gecombineerd met een offline experience center waar klanten een topbeleving wordt aangeboden en waar ook direct zaken kunnen worden gedaan. Door zijn schaalgrootte en flexibele organisatievorm kunnen alle mobiliteitswensen worden ingevuld. Naast het coördinerend klantcontact zal hij ook delen van de uitvoering achter de schermen op zich nemen. Uit efficiencyoverwegingen kan hij die uitvoering ook uitbesteden aan een andere partij; maar de regie en het klantcontact houdt hij zelf in handen.

DIGITALE MARKTPLAATSEN



Digitale marktplaatsen voor mobiliteit zijn digitale platforms waar **vraag en aanbod wordt gematched**. Een digitaal platform heeft vooral een faciliterende functie in de markt en beschikt niet over eigen assets of producten. Zo'n platform verdient vooral aan het feit dat er een match is gemaakt. Hoe meer gebruikers en aanbieders, hoe meer macht de digitale marktplaats krijgt in het waardenetwerk.

Huidige mobiliteitsretailers kunnen zich op de volgende manieren sterk positioneren binnen een waardenetwerk:

- ➔ Essentieel is om **digitaal toegang** tot de doelgroep te krijgen.
- ➔ Ontwikkelen van **nieuwe producten of diensten** die beduidend beter zijn dan de bestaande; efficiënter (minder reistijd), duurzamer of goedkoper.
- ➔ Ontwikkelen van een **nieuwe totaaloplossing** die de meeste bestaande spelers zelfstandig niet kunnen leveren.
- ➔ Aansluiten bij **een waardenetwerk** van spelers die samen een totaalconcept kunnen aanbieden. Voorwaarde is dat iedere speler een unieke waarde aan het netwerk (en de totaaloplossing) toevoegt.

Voor de consument wordt de beleving bij het product en concept steeds belangrijker. Het is zinvol om met andere retailsectoren samen te werken die daar ruime ervaring mee hebben.

Daarnaast heeft een beperkt aantal retailers het perspectief om een "local hero" te blijven of te worden. Die aanbieder is een relatief kleine lokale speler die zich heel specifiek richt op een doelgroep en daarmee een sterke "customer intimacy" weet op te bouwen. Veel retailers zullen zich vestigen aan de rand van de stad (toegang en betaalbaar). Local hero's kunnen zich onderscheiden via kleine vestigingen in de stad.

3, Vier mogelijke toekomstbeelden voor 2030

De ontwikkelingen die in de vorige hoofdstukken zijn geschetst zijn met enige mate van zekerheid te voorspellen. Hoe die uiteindelijk uitpakken voor de mobiliteitsretail is echter afhankelijk van **twee factoren** die tot nog toe onderbelicht zijn gebleven:



- 1 De ontwikkeling van de **relatieve kosten van mobiliteit**, oftewel de kosten van mobiliteit in verhouding tot de koopkracht van de consument.



- 2 De mate waarin Nederlanders aan "sharing" zullen doen: blijft eigen bezit en gebruik dominant, of kiezen we voor toegang en gebruiksmogelijkheden ervan?



RELATIEVE KOSTEN MOBILITEIT

De relatieve kosten van mobiliteit in 2030 zijn moeilijk te voorspellen, omdat die afhankelijk zijn van een groot aantal factoren.

1 KOOPKRACHT-ONTWIKKELING

De economische ontwikkeling in Nederland, als handelsnatie bij uitstek, is sterk afhankelijk van de internationale ontwikkelingen (politiek, stabiliteit, economie, verdragen, rente en valuta).

2 HERVERDELING

De totale welvaart die de economische ontwikkeling brengt, wordt herverdeeld. De vraag is hoe dat gebeurt. Hoe gaan we om met ontwikkelingen in de technologie (gevolg van robotisering op werkgelegenheid), inkomsten uit arbeid versus kapitaal, de beïnvloeding van de overheid via de belastingwetgeving en demografische samenstelling van Nederland?

3 INVLOED TECHNOLOGIE

Door nieuwe technologie ontstaan bijvoorbeeld slimme en duurzame materialen waardoor de materiaalkosten voor reparatie en onderhoud naar beneden gaan.

4 INVLOED NIEUWE SOORTEN DIENSTVERLENING

Disruptieve businessmodellen kunnen zorgen voor extreme prijsdalingen voor bepaalde dienstverlening. Digitale deelplatforms en marktplaatsen zorgen voor het delen van kosten.

5 INVLOED OVERHEID OP KOSTEN

De overheid beïnvloedt met wet- en regelgeving de prijsstelling in de markt en daarmee het *gebruik* van mobiliteit. Als gebruik zwaar wordt belast, dan remt dat de betaalbaarheid van reizen en zullen er dus minder en/of kortere verplaatsingen zijn. Als *bezit* zwaar wordt belast, dan werkt dat vooral het delen van voertuigen in de hand.

MATE VAN SHARING

Ook de mate waarin consumenten mobiliteitsmiddelen zullen delen anno 2030 is moeilijk te voorspellen, omdat die afhankelijk is van een groot aantal factoren.

16

BOVAG TOEKOMSTVERKENNING MOBILITEITSRETRAIL 2030

1 CONSUMENTEN- VOORKEUREN

De bereidheid voor het delen van gebruik (ook bij mobiliteit) wordt bepaald door persoonlijke voorkeuren en waarden van consumenten. Millennials hebben overwegend de voorkeur voor sharing, babyboomers voor individueel gebruik. Het is onzeker wat in de toekomst de dominante voorkeur voor gebruik zal zijn.

2 DIGITALE MATCHING

Een belangrijke voorwaarde voor het organiseren van de matching van vraag en aanbod is het digitaliseren van de toegang, gebruik, beoordelen en het betalingsverkeer (digitaal platform of -marktplaats).

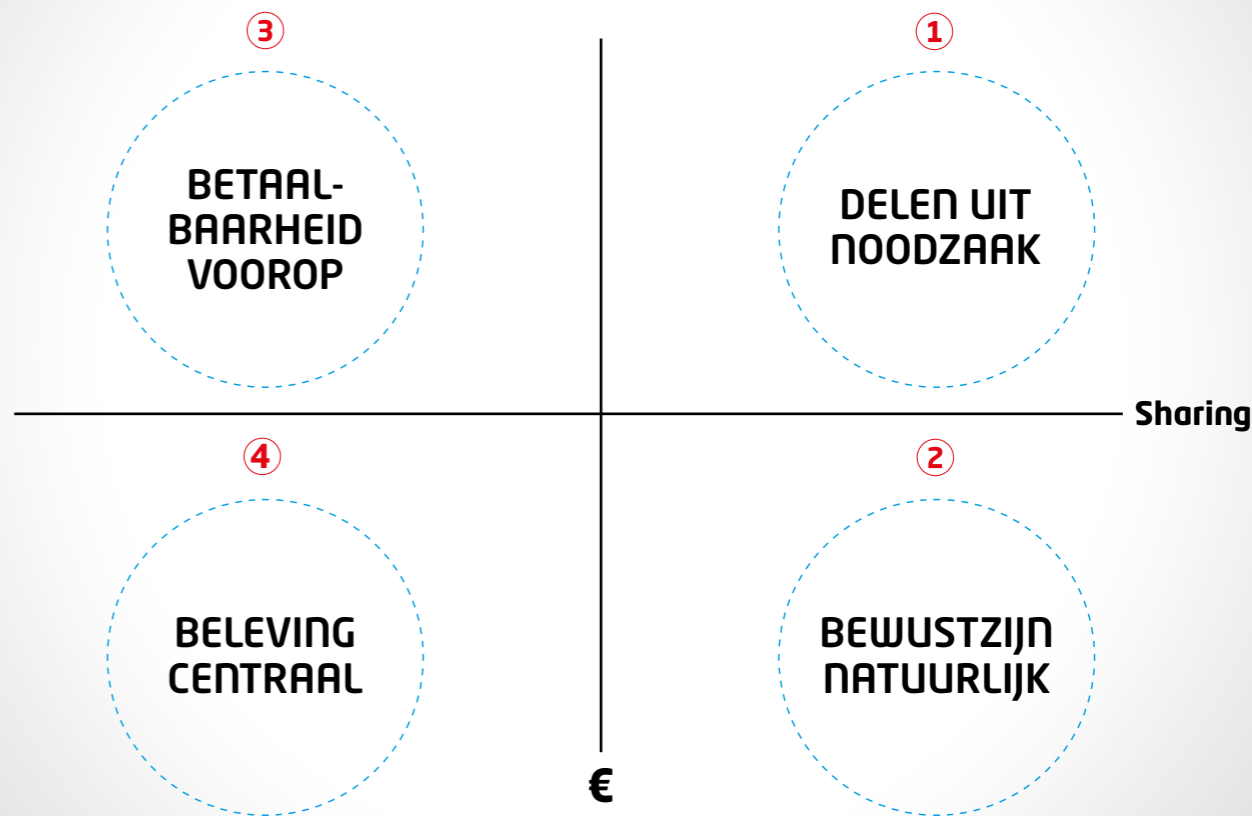
3 BESCHIKBAARHEID VAN AANBOD

Het aanbod wordt bepaald door het aantal voertuigen (met of zonder chauffeur), de bereidheid om de voertuigen te willen delen en het gemak waarmee de matching wordt gerealiseerd. Hoe groter het aantal consumenten en aanbieders dat wil sharen, des te effectiever en efficiënter de marktwerking zal zijn.

4 WET- EN REGELGEVING

In de rol van de overheid als beschermer van milieu en leefbaarheid ligt het voor de hand om de deeleconomie te stimuleren. Een andere rol van de overheid is het handhaven van een eerlijk speelveld en het bieden van consumentenbescherming. De overheid stelt regels op voor markttoegang ("licence-to-operate") en ziet toe op naleving van fiscale verplichtingen. Bedrijven als Uber en Airbnb zijn bezig om de grenzen van de wet- en regelgeving in verschillende landen te verkennen en te verleggen.

Door de twee onzekerheden te kruisen ontstaan vier verschillende toekomstbeelden van hoe de wereld van de mobiliteit er in 2030 uitziet:



TOEKOMSTBEELD

1

DELEN UIT NOODZAAK

In dit toekomstbeeld vindt veel sharing plaats omdat de relatieve kosten van mobiliteit hoog zijn. Dit toekomstbeeld kan realiteit worden als Europa en Nederland langdurige economische malaise doormaken. Stelt u zich een wereld voor waarin de overheid weinig geld heeft om in het OV en de infrastructuur te investeren. De leefbaarheid en bereikbaarheid worden op peil gehouden door bezit van vervoermiddelen zeer zwaar te belasten. Vanwege laag vertrouwen van burgers in overheid en bedrijven zijn er stevige wetten voor databeheer en privacy; consumentendata is goed beschermd. Dat remt het gebruik van data voor nieuwe businessmodellen, waardoor het minder aantrekkelijk is voor tech-spelers om tot de mobiliteitsmarkt toe te treden.

Stadsbewoners nemen van platforms totaalpakketten af voor het gebruik van verschillende gedeelde vervoersmiddelen tegen een vaste lage prijs. Eigen vervoermiddelen worden eveneens via deze platforms gedeeld om de kosten te drukken. Onder de - veelal oudere - bevolking op het platteland is eigen gebruik van eigen bezit nodig, omdat de dichtheid om te delen vaak te laag is en onrendabele OV-lijnen zijn opgeheven.

Digitale marktplaatsen zijn voor de consument de belangrijkste plek om een geschikte vervoerswijze tegen de laagste prijs te vinden. Daarmee domineren de digitale marktplaatsen met hun functie van coördinerend klantcontact de mobiliteitsretail.



De digitale marktplaatsen worden niet alleen gebruikt voor het matchen om het gebruik te delen maar ook om aanbieders van voertuigen voor aanschaf, reparatie en onderhoud, brandstof en diensten met elkaar te vergelijken en te selecteren. Consumenten kunnen hun ervaringen vergelijken en waarderen via reviews.

Sales en aftersales zijn, net als andere diensten zoals schoonmaken, diensten die via marktplaatsen vooral op prijs worden geselecteerd door consumenten. De digitale marktplaatsen zijn voor retailers een belangrijke toegang tot de consument. De consument gaat in dit toekomstbeeld voor de laagste prijs, wat sharing bevordert. Mobiliteitsbedrijven moeten

een aanbod hebben wat daarop aansluit: wie de laagste prijs kan bieden voor het meest complete aanbod, wint. Van belang daarbij is, dat het ontwerp van deelauto's en andere gedeelde voertuigen is berekend op het intensieve gebruik ervan: de slijtvastheid van materialen en constructie is een belangrijke factor. Dat vergt van mobiliteitsbedrijven dat zij kennis opdoen over nieuwe materialen en bijbehorende onderhoudsprotocollen. Anderzijds betekent dit intensieve gebruik dat de auto's met grote regelmaat preventief onderhoud nodig hebben en dus een berekenbare stroom werk zullen opleveren. Toegang tot digitale voertuiginformatie over prestaties en verwacht onderhoud is hiervoor noodzakelijk.

TOEKOMSTBEELD

2

BEWUSTZIJN NATUURLIJK

Ook in dit toekomstbeeld vindt veel sharing plaats, maar nu zijn de relatieve kosten van mobiliteit laag. Dit zou kunnen gebeuren wanneer de economie floreert en technologie zich sneller heeft ontwikkeld dan we nu denken, bijvoorbeeld op het gebied van zelfrijdende auto's. Overheid en bedrijfsleven staan open voor innovatie. Het vertrouwen is hoog, beperkte privacywetgeving biedt ruimte voor datagebruik door commerciële partijen en er zijn dan ook volop experimenten met mobiliteit en maatwerk voor consumentenbehoeften.

Nederland wordt gebruikt als "launching market" voor slimme digitale producten en diensten. De overheid investeert

in slimme infrastructuur en innovatief OV, waarbij de grens met gedeelde privévoertuigen vervaagt. Daarmee wordt het OV ook steeds verder geïntegreerd in de totale mobiliteitsoplossingen die voorhanden zijn.

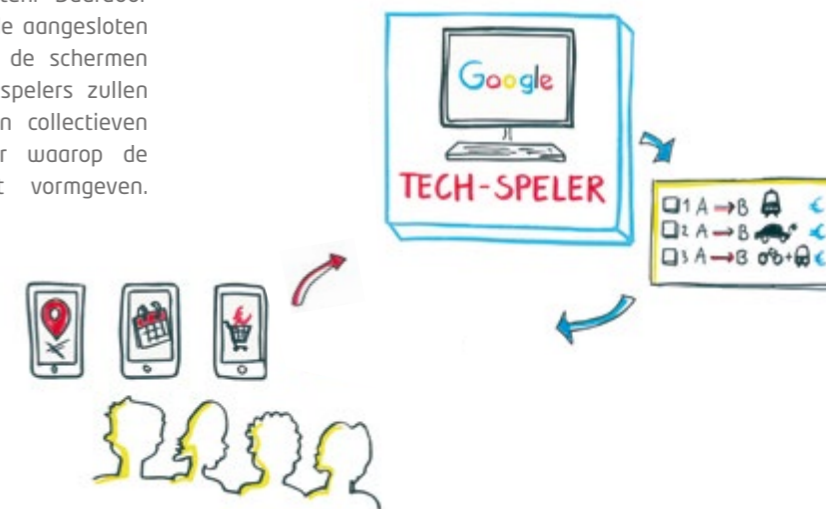
Delen van voertuigen is in dit toekomstbeeld gemakkelijk en daardoor vanzelfsprekend geworden. Zelfrijdende voertuigen zijn op afroep beschikbaar en regelen hun eigen energievoorziening (zoals laden in het geval van batterij-elektrisch) en onderhoud autonoom. Consumenten ontwikkelen geen emotionele band meer met zelfrijdende auto's, en de overheid belast vooral eigen bezit.

Effectief delen vereist sturing van een netwerkregisseur op digitale platforms. De regisseur koppelt vraag, aanbod en ondersteunende diensten efficiënt en op individueel niveau aan elkaar. Dat is de specialiteit van tech-spelers: zij beschikken over de data, de analysekracht, het bereik en de schaalgrootte om dat te organiseren. Tech-spelers domineren daarom in dit toekomstbeeld de klantinteractie en de e-commerce. Zij zijn in de mobiliteitsretail gestapt, omdat zij kansen zien om duurzame en winstgevende businessmodellen te introduceren.

De tech-spelers weten wat de consument wil. Zij hebben het directe contact met de klant, die immers voortdurend online is en gebruik maakt van hun diensten. Daardoor kunnen de tech-spelers de regie voeren over de aangesloten partijen met een uitvoerende functie achter de schermen in het waardenetwerk. Bestaande (kleinere) spelers zullen zich binnen het waardenetwerk verenigen in collectieven om inspraak af te dwingen in de manier waarop de tech-spelers het coördinerend klantcontact vormgeven. Zo'n collectief van kleinere spelers in het waardenetwerk ziet ook toe op het verkrijgen van de noodzakelijke data voor onderhoud. Ook in dit toekomstbeeld geldt dat het intensievere onderhoud aan de veelgebruikte deelauto's nieuwe kennis en vaardigheden vereist en een berekenbare stroom preventief onderhoud oplevert.

Een bijkomend voordeel dat deze tech-spelers hebben, is dat zij hun overige online diensten naadloos kunnen integreren in hun dienstverlening rondom mobiliteit. Tijdens een ritje in een autonoom voertuig van een tech-speler krijgt de reiziger toegang tot een breed scala diensten voor werk of vrijetijdsbesteding, zodat hij zijn tijd zinvol kan besteden.

De overheid waarborgt via een onafhankelijke partij de bereikbaarheid en veiligheid van de data. Dat opent mogelijkheden voor gespecialiseerde partijen die zich bezighouden met beheer en analyse van voertuigerelateerde data.



TOEKOMSTBEELD

3

BETAALBAARHEID VOOROP

In dit toekomstbeeld vindt weinig sharing plaats, terwijl de relatieve kosten van mobiliteit wel hoog zijn. Zo'n situatie kan werkelijkheid worden wanneer de economie langdurig krimpt en de overheid sterk stuurt op het beschermen van de consument door strikt privacybeleid. Marktspelers kunnen hierdoor moeilijk gebruik maken van consumentendata voor vraagvoorspelling en innovatie. Dit belemmert het delen van voertuigen. De overheid investeert ook weinig in infrastructuur en OV en belast het gebruik van voertuigen om de duurzaamheid en leefbaarheid te verbeteren.

Consumenten zijn vooral op zoek naar betaalbare mobiliteit, via bezit en eigen gebruik van voertuigen. Door economische krimp en hoge belastingen op gebruik en mate van vervuiling zijn kleine, goedkope voertuigen in trek. Superretailers zijn in staat om een breed assortiment van voertuigen te combineren met contracten voor reparatie en onderhoud tot betaalbare pakketten die passen bij het beschikbare budget van consumenten. Door vergaande schaalgroottes en standaardisatie kunnen zij de prijs laag houden. Zowel online als offline heeft de superretailer een sterke aanwezigheid, die draait om coördinerend klantcontact.



Aan de achterkant beschikt de superretailer over goede competenties voor databeheer en -analyse voor zover dit binnen de wetgeving op de privacy wordt toegestaan. De megastores van superretailers maken klassieke showrooms grotendeels overbodig.

Superretailers zullen veel van de uitvoerende functies op zich nemen, zoals aftersales services en financiële dienstverlening. Partijen die uitvoerende functies aantoonbaar goedkoper en/of kwalitatief beter kunnen invullen, zullen die onder regie

van de superretailer op zich nemen. Om de prijs voor uitvoerende activiteiten laag te kunnen houden is schaalgroottes nodig. Ook wil de superretailer met zo min mogelijk partijen zakendoen om de logistieke kosten te drukken. Leveranciers van uitvoerende diensten moeten dus voldoende schaal en landelijke dekking hebben om een interessante partij te zijn. Voor superretailers zijn dus vooral grote bedrijven en collectieven interessant.

TOEKOMSTBEELD

4

BELEVING CENTRAAL

Ook in dit toekomstbeeld vindt weinig sharing plaats, maar nu is mobiliteit juist relatief goedkoop (in plaats van hoog zoals in het vorige toekomstbeeld). Zo'n situatie kan werkelijkheid worden wanneer Nederland en Europa economische bloei doormaken. De overheid laat het gebruik van consumentendata grotendeels over aan de markt en reguleert weinig. De voertuigfabrikanten met een sterk merk en veel beleving krijgen de mogelijkheid om voertuigdata af te schermen en daarmee een machtspositie in de markt te creëren. De overheid investeert selectief in openbaar vervoer, om het steeds "slimmer" te maken en beter te laten aansluiten op eigen vervoer.

De voorkeur van de consument is gericht op eigen bezit en gebruik van voertuigen. Het grootschalig delen van voertuigen heeft niet doorgezet. Iedereen kan zich eigen vervoermiddelen veroorloven, en consumenten kiezen sterk op beleving van een merk. De (voertuig-)fabrikant speelt hierop in door modulaire concepten onder het eigen merk aan te bieden. De producten en diensten binnen een dergelijk concept sluiten goed op elkaar aan en leveren hetzelfde merkgevoel op bij de consument. Fabrikanten brengen hun concepten aan de man in belevingscentra of flagship stores, die via virtual reality ook thuis bezocht kunnen worden. Dat betekent het einde van de klassieke showrooms en het businessmodel dat draaide om financiering van vastgoed en voorraden.

Het zijn vooral de voertuigfabrikanten met een sterk merk die de mobiliteitsmarkt domineren. Zij hebben direct toegang tot de consument via een Human Machine Interface (HMI) in hun eigen product (digitaal informatiescherm in het voertuig), of via afspraken met de grote internationale tech-spelers. Zo beschikken zij over specifieke data van de performance van het voertuig én van het consumentengedrag. Via slimme algoritmen zijn zij in staat om de vraag van de consument te voorspellen. Met hun data kunnen zij zelfs nog een stap verder gaan en producten ontwikkelen op behoeftes waar de consument zich nog niet van bewust was dat hij die had.

De voertuigfabrikant regisseert een waardenetwerk van partijen. Bestaande spelers worden voor verschillende traditionele rollen ingezet: reparatie & onderhoud, brandstof, schadeherstel, financiële services enzovoort. Nieuwe partijen in het waardenetwerk zijn vooral gericht op databeheer en -analyse. Bedrijven kunnen een plek in het waardenetwerk van de fabrikant bemachtigen door onderscheidend te zijn op aspecten als productiviteit, excellent serviceniveau, unieke kennis of zo laag mogelijke kosten. Voor productiviteit en lage kosten zijn schaalgrootte en standaardisatie noodzakelijk. Voor excellente service of unieke kennis is juist



4. Consequenties voor BOVAG-leden

BOVAG-ondernemers bepalen niet welke van de vier geschetste toekomstbeelden de toekomstige realiteit het dichtst zal benaderen. Zij hebben wél een keuze hoe te reageren op de consequenties (handelingsperspectieven).



- ➔ In alle toekomstbeelden zijn grote marktspelers dominant. Zij zetten hun marktmacht in om het coördinerend klantcontact in de mobiliteitsretail naar zich toe te trekken.
- ➔ Spelers die te klein zijn, kunnen een collectief opzetten om marktmacht te creëren.
- ➔ Spelers die zich richten op een uitvoerende functie achter de schermen dienen zich toe te leggen op het bieden van unieke waarde in het waardenetwerk van een dominante speler.
- ➔ Bestaande spelers in de markt moeten hun toegang borgen tot een relevant digitaal platform. Een alternatief is een collectief opstarten en zelf een digitaal platform oprichten.
- ➔ De toename van digitalisering en big data betekent voor de leden dat er nieuwe kennis en vaardigheden noodzakelijk zijn om digitaal te kunnen samenwerken.
- ➔ In elk scenario is beperkte ruimte voor zogenaamde "local hero's". Deze "local hero's" kenmerken zich door:
 - Specifieke onderscheidende waarde (afhankelijk van het scenario)
 - Gericht op een specifiek klantsegment
 - Zeer persoonlijke klantcontact (customer intimacy)
 - Geografische ligging

BOVAG

Kosterijland 15
3981 AJ BUNNIK

Postbus 1100
3980 DC BUNNIK

www.bovag.nl



Alles voor een betere kilometer.