

Oktober 2013

Fulfilment van online verkoop

It takes two to tango



Colofon

Auteurs

S.J. van der Meulen
Ir. M.R.J. Kindt

Redactie

Mr. M.C. Bode
Drs. D. Mulder
Drs. Ing. B.P.A.M. van de Loo

Financiers

Programmaonderzoek MKB en Ondernemerschap
ING Sectormanagement
Transport en Logistiek Nederland

Partner

Thuiswinkel.org

Opmaak

Panteia

Druk

Reproservice ING

Publicatie

Oktober 2013

ISBN

978-90-371-1085-2

Rapportnummer

A201349

Dit onderzoek maakt deel uit van het programma-onderzoek MKB en Ondernemerschap (www.ondernemerschap.nl), dat wordt gefinancierd door het Ministerie van Economische Zaken. En is in cofinanciering met ING en Transport en Logistiek Nederland tot stand gekomen.

Voor alle informatie over MKB en Ondernemerschap: www.ondernemerschap.nl

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Panteia. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Panteia. Panteia aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with Panteia. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of Panteia. Panteia does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.



Inhoudsopgave

Voorwoord	5
1 Inleiding	6
2 E-commerce en e-fulfilment	8
2.1 E-commerce	8
2.2 E-fulfilment	10
3 De vraag naar e-fulfilment	12
3.1 De consument vraagt om vertrouwen	12
3.2 De retailmarkt verandert	12
3.3 De logistieke vraag verandert mee	16
4 Het aanbod van e-fulfilment	21
4.1 De e-fulfilmentmarkt: diversiteit aan marktpartijen	21
4.2 Inspelen op e-commerce	22
4.3 Uitdagingen	23
5 Strategische ontwikkelingspaden	26
5.1 Toekomstbeeld van logistiek in off- en online verkopen	26
5.2 Naar een betere e-fulfilmentmarkt	29



Voorwoord

Het zijn turbulente tijden voor de retail sector. De sector heeft de omzet in Nederland de afgelopen jaren sterk zien teruglopen. Ook is sprake van een grote dynamiek. Partijen verdwijnen van de markt, maar tegelijkertijd komen daar nieuwe spelers voor terug. Diverse internationale ketens zijn de afgelopen jaren een offensief gestart om de Nederlandse markt te veroveren. Dit veroorzaakt een storm in het winkellandschap, waarbij het speelveld flink wordt opgeschud. Dat speelveld is tegelijkertijd nog eens verbreed door de snelle opkomst van online verkoop; ook webwinkels hebben met succes de aanval ingezet.

De manier waarop consumenten winkelen is daardoor de afgelopen jaren sterk veranderd. Steeds vaker maken consumenten gebruik van online kanalen om hun aankopen te doen en het is de verwachting dat dit de komende jaren alleen maar toe zal nemen. Dit heeft niet alleen consequenties voor de traditionele winkels maar ook voor de logistieke sector.

Wanneer er steeds meer via internet gekocht zal worden zal dit een vermindering van de stromen richting fysieke winkels teweegbrengen. Tegelijkertijd gaan er juist steeds meer en steeds dunnere stromen richting de woongebieden, trends waar vooral de pakketdiensten van weten te profiteren.

Bij een groei van de verkoop via webwinkels wordt ook de logistiek hierachter, de verwerking van de orders steeds complexer. Webwinkels staan dan ook voor het dilemma in welke mate zij de e-fulfilment in eigen hand kunnen en moeten houden en wat logistiek dienstverleners hierin kunnen betekenen.

E-fulfilment blijkt ook op een aantal punten flink te verschillen van de traditionele logistiek. Dit betekent dat ook voor logistiek dienstverleners e-fulfilment niet alleen maar meer van hetzelfde is. Om een goed product neer te zetten zal er gedegen kennis genomen moeten worden van de specifieke kenmerken van e-fulfilment om te kunnen voldoen aan de wensen van een groeiend aantal webwinkels. Bovendien is de e-commercemarkt geen homogene markt, er zijn grote verschillen tussen type producten die verhandeld worden, maar ook het formaat van webshops verschilt enorm.

Reden genoeg voor het programmaonderzoek MKB en Ondernemerschap om samen met TLN en ING aan Panteia opdracht te geven voor een onderzoek naar de fulfilment van online verkoop. Met deze informatie moeten retailers, webwinkels en logistiek dienstverleners dichter bij elkaar komen en gezamenlijk goede e-fulfilment oplossingen opzetten, waar zowel webwinkels als logistiek dienstverleners van profiteren.

Machiel Bode
Sectormanager
Transport & Logistiek
ING Nederland

Dirk Mulder
Sectormanager
Retail
ING Nederland

Peter Sierat
Algemeen Directeur
Transport en Logistiek
Nederland



1 Inleiding

De Nederlandse detailhandel zit in zwaar weer. In 2012 daalde de omzet van de Nederlandse detailhandel met 4,8% ten opzichte van een jaar eerder naar €93,1 miljard (inclusief BTW). E-commerce, de online verkoop van producten en diensten, laat in dezelfde periode juist een heel ander beeld zien. De totale omzet groeide in 2012 met 9% naar €9,8 miljard, waarvan €4,6 miljard omzet door productverkoop.

Nog altijd starten nieuwe webwinkels met de online verkoop van producten en diensten. Daarnaast spelen ook steeds meer MKB-bedrijven in op de opkomst van bestellen via internet en bieden via een multichannel strategie hun producten aan. Ondanks het ogenschijnlijke gemak waarmee deze markt groeit, is ook hier nog ruimte voor verbetering.

Een succesvolle webwinkel is meer dan een leuke site of goede marketing. Het belang van een goede service en logistiek is cruciaal en misschien nog wel groter dan bij de traditionele manier van verkoop. Toch blijft de aandacht voor logistiek vooralsnog achter. Over de wijze waarop commercie en logistiek op elkaar ingrijpen is nog weinig informatie voor handen. Een grote groep (startende) webwinkels is onvoldoende op de hoogte van het aanbod van e-fulfilment, de logistieke afhandeling van e-commerce bestellingen. Als gevolg van de continu veranderende markt met een snelheid die het moeilijk maakt om te voorspellen waar het heen gaat, raakt een toenemend aantal webwinkels en retailers in de problemen. Het komt regelmatig voor dat jonge webwinkels failliet gaan, omdat ze de grip op het logistieke proces zijn kwijtgeraakt of omdat het business concept onvoldoende aansluit bij de logistieke mogelijkheden. Het kiezen van het juiste moment voor uitbesteding vindt men lastig.

Maar niet alleen aan de vraagkant, ook aan de aanbodzijde van e-fulfilment loopt het verre van optimaal. Logistieke dienstverleners worstelen met de vraag hoe ze fulfilment voor online verkoop moeten opstarten en uitvoeren om zodoende te kunnen profiteren van deze groeimarkt.

Het doel van dit project is om bij te dragen aan de bewustwording van de veranderende logistieke en commerciële omstandigheden als gevolg van de opkomst van e-commerce. Belangrijke vragen hierbij zijn hoe de detailhandel er in de toekomst uit zal zien, hoe retailers zich op de veranderende marktomstandigheden zullen moeten aanpassen en wat daarvan de gevolgen zijn voor de logistiek. Ook biedt het project handvatten voor webwinkels over de vraag hoe ze het beste hun e-fulfilment kunnen uitbesteden en welke hobbels ze daarbij moeten nemen. Logistieke dienstverleners kunnen uit het rapport leren met welke zaken rekening moet worden gehouden bij het opstarten van e-fulfilment. Het letterlijk dichterbij brengen van beide partijen en inzicht in elkaars wensen en problemen vormt de basis voor succesvolle operatie in de e-fulfilmentmarkt.



De focus van deze studie ligt op de warehouseactiviteiten (e-warehousing) en aanvullende dienstverlening (e-services) bij e-fulfilment. De distributie wordt zijdelings meegenomen.

Deze studie is geïnitieerd en gefinancierd door het programma 'MKB en Ondernemerschap' dat Panteia uitvoert voor het ministerie van Economische Zaken in samenwerking met Transport en Logistiek Nederland (TLN) en ING sectormanagement 'Food & Retail' en 'Transport & Logistiek'. Thuiswinkel.org heeft evenals de andere partners de studie ondersteund via haar netwerk en kennis van de markt.

Leeswijzer

Na deze introductie volgt een afbakening van e-fulfilment in hoofdstuk 2. Vervolgens is in hoofdstuk 3 in kaart gebracht met welke vragen ondernemers in de retail worstelen met betrekking tot fulfilment van online verkoop. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen traditionele winkels en webwinkels. In het vierde hoofdstuk is de logistieke markt in kaart gebracht. Welke spelers zijn actief en op welke wijze geven zij invulling aan e-fulfilment. Het laatste hoofdstuk laat een toekomstbeeld van de detailhandel zien en geeft richting aan verbeterlagen die op het gebied van e-fulfilment vanuit retail en logistiek te realiseren zijn.



2 E-commerce en e-fulfilment

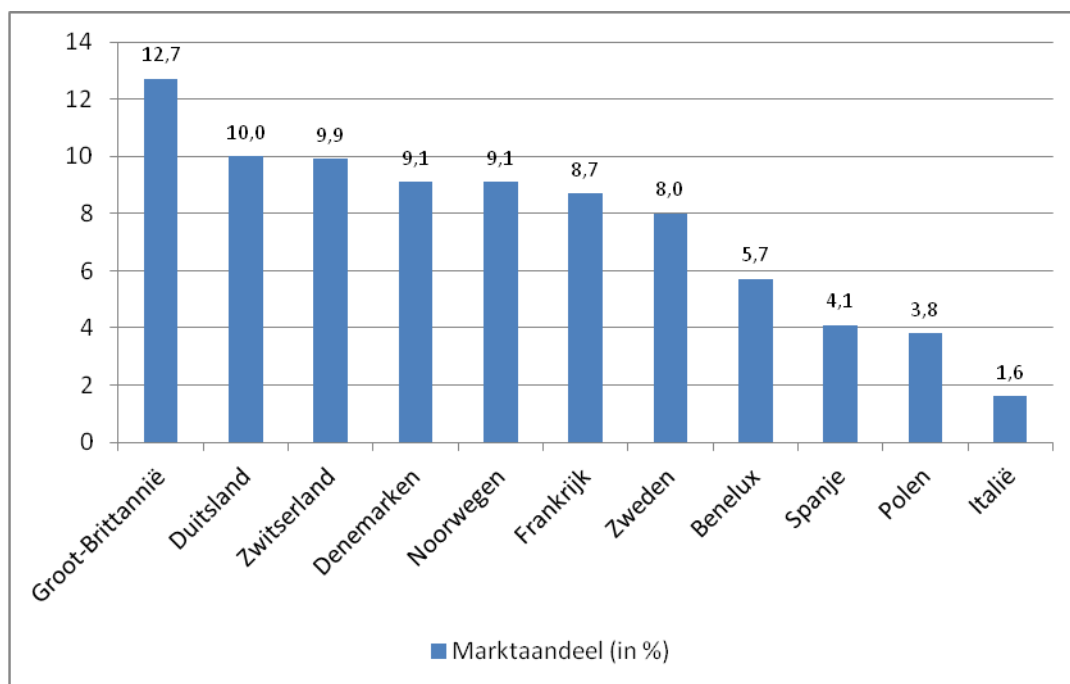
2.1 E-commerce

E-commerce is de online verkoop van producten en diensten. Of deze verkoop nu met een vaste of mobiele verbinding (m-commerce is de online verkoop van producten en diensten via een device, zoals smartphone of tablet) tot stand is gebracht, maakt in deze definitie niet uit. Dus m-commerce is een onderdeel van e-commerce.

De Europese omzet van e-commerce is in 2012 met 19% gegroeid ten opzichte van een jaar eerder en kwam uit op €312 miljard. Dit is 35,1% van de wereldwijde e-commerce omzet. Europa is daarmee op dit moment de grootste e-commerce markt van de wereld. De verwachting is dat in 2016 de Europese e-commerce omzet is verdubbeld. Vooral landen zoals Turkije (+75%), Griekenland (+61%) en Oekraïne (+41%) groeien hard.

Het marktaandeel van e-commerce ten opzichte van de totale detailhandelsomzet neemt snel toe. Groot-Brittannië is het land met het hoogste marktaandeel.

figuur 2.1 Marktaandeel online verkoop in totale detailhandelsomzet (2012)

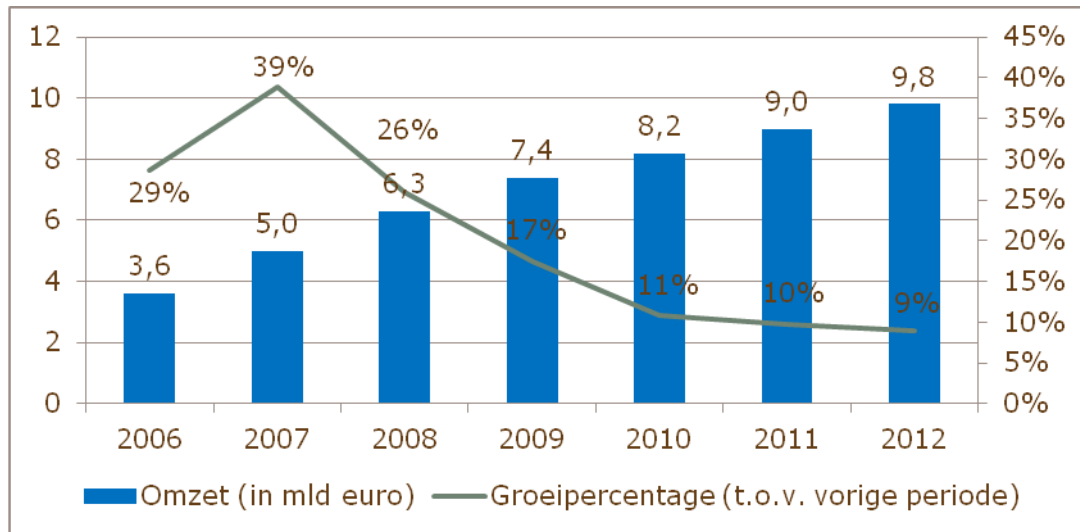


Bron: Retailresearch.org, Thuiswinkel.org

De Nederlandse e-commerce omzet kwam in 2012 uit op €9,8 miljard. Dit was een groei van 9% ten opzichte van 2011.



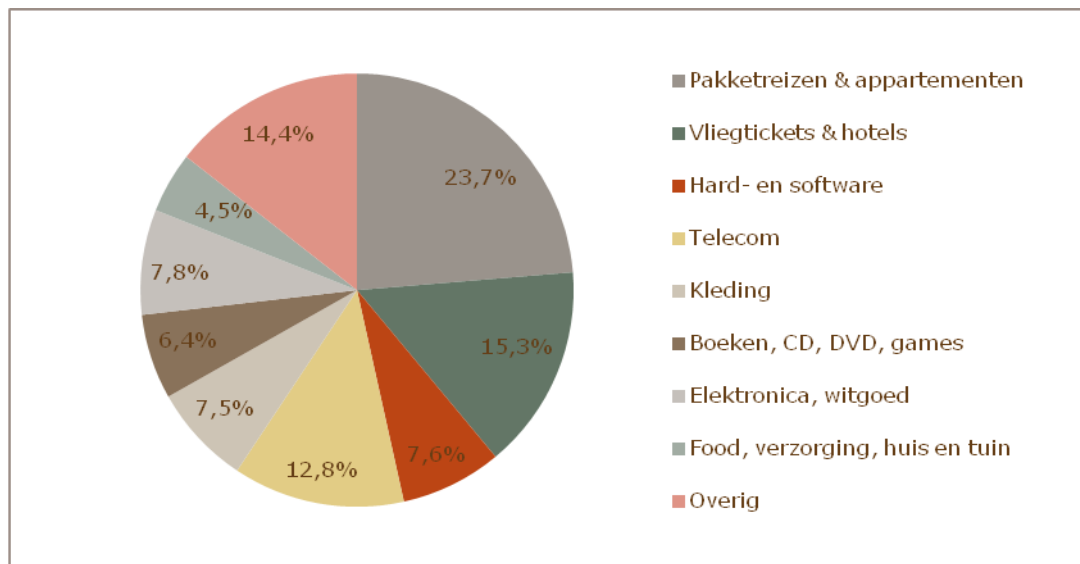
figuur 2.2 Omzet en groei



Bron: Thuiswinkel.org

Van de €9,8 miljard is ongeveer de helft diensten en de andere helft producten. De omzetgroei van het online winkelen komt vooral uit een toename van productbestedingen (+12%) en minder uit een toename van de online verkoop van diensten (+6%).

figuur 2.3 Omzetaandeel online winkelen per marktsector



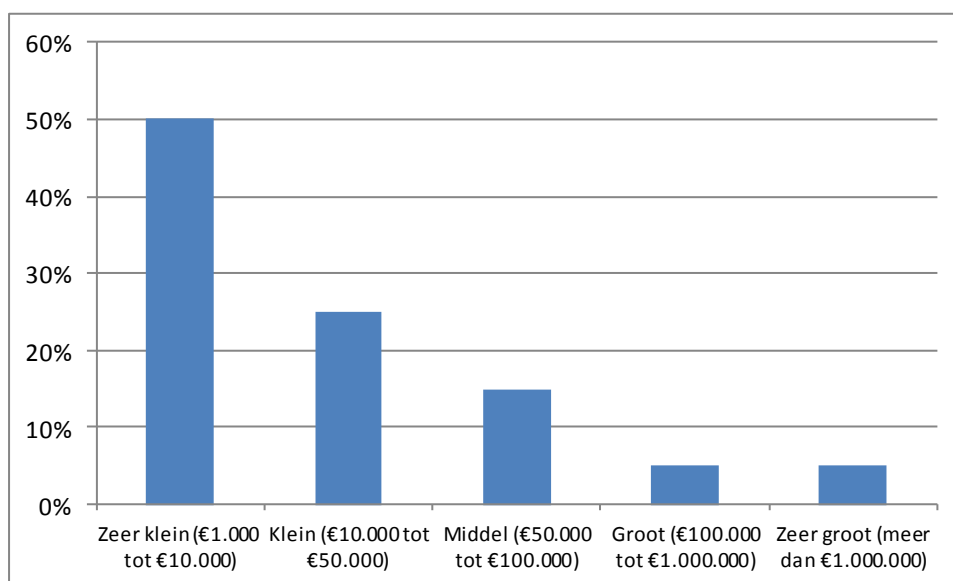
Bron: Thuiswinkel.org



In 2012 zijn er in Nederland 88 miljoen (+13% t.o.v. jaar eerder) online bestellingen gedaan. Het aantal internetters met een online aankoop was 10,8 miljoen (+6%). Dit betekent 8,3 (+8%) online bestellingen per persoon. Het bedrag van besteding per persoon per jaar lag in 2012 op €922,- (+4%), per bestelling is dit €111,- (-3%). Deze kleiner wordende orderbedragen gaat steeds minder makkelijk samen met de huidige trend van gratis verzending.

In 2012 waren er volgens het CBS ongeveer 20.000¹ webwinkels in Nederland en het aantal neemt nog steeds toe. Qua omvang van de webwinkels is de markt gevarieerd.

figuur 2.4 Omzetverdeling in de markt



Bron: Panteia op basis van Thuiswinkel.org

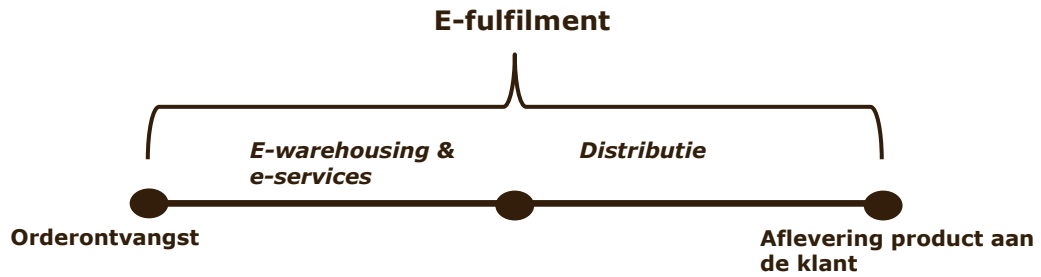
2.2 E-fulfilment

In de kern gaat e-fulfilment om de verwerking van orders. Het betreft de logistiek achter een (web)winkel. De definitie van e-fulfilment luidt: het complete proces vanaf de binnenkomst van de order (de bestelling) tot de uiteindelijke levering van het product bij de klant. In feite is e-fulfilment niets meer dan het zorg dragen dat online bestelde producten ook daadwerkelijk bij de consument aankomen.

¹ Thuiswinkel.org gaat uit van ongeveer 40.000 webwinkels. Het verschil wordt verklaard doordat thuiswinkel.org ook webwinkels van diensten meerekent evenals bedrijven die naast hun fysieke winkel ook een webwinkel exploiteren. Deze twee categorieën worden door het CBS niet bij de webwinkels meegerekend.



figuur 2.5 E-fulfilment



Bron: Panteia

Binnen e-fulfilment worden drie hoofdactiviteiten onderscheiden; e-warehousing, e-services en de distributie van de online bestelde goederen. De basisactiviteiten van e-warehousing zijn het opslaan van goederen voor de webwinkel, orderpicken en het afhandelen van retouren. Aanvullend worden ook nog andere activiteiten onderscheiden die tot de zogenaamde backoffice van de webwinkel horen; zoals customer service activiteiten (afhandeling telefoon en e-mails klanten), voorraadbeheer, retourafhandeling en administratieve diensten (debiteurenbeheer). Dit worden de e-services genoemd. De distributie betreft de uiteindelijke levering van de bestelde goederen aan de klant. De frontoffice activiteiten (assortiment keuze, acties, e-mailcampagnes, etc.) van de webwinkel behoren niet tot e-fulfilment. E-fulfilment wordt gekenmerkt door kleine orders, snel wisselende assortimenten, veel retouren, eenduidige informatie richting de consument en het leveren op tijden dat het de consument uitkomt.

E-warehousing onderscheidt zich van traditionele warehousing door fijner te picken, meer klanten, kleinere orders, kortere orderdoorlooptijd, meer retouren, het stroomopwaarts leggen van langzaamlopende producten en andere marketing.

tabel 2.1 Verschillen traditionele warehousing en e-warehousing

	Traditionele warehousing	E- warehousing
Fijner picken	Besteleenheid	Consumenteenheid
Meer klanten	Beperkt aantal winkels	Groot aantal consumenten
Orders	Standaard	Kleiner
Orderdoorlooptijd	Standaard	Korter
Retouren en richting	Beperkt en naar winkel	Groot en naar warehouse
Long tail	Langzaam lopende producten worden achterin warehouse gelegd	Langzaam lopende producten worden stroomopwaarts in keten gelegd
Marketing (verpakkingen)	Pallet	Doos

Bron: Panteia



3 De vraag naar e-fulfilment

3.1 De consument vraagt om vertrouwen

Dat de customer journey, de reis die de klant maakt voordat hij tot aanschaf van een product of dienst over gaat, door de opkomst van online verkoop aan verandering onderhevig is, moge duidelijk zijn. Waar vroeger alleen producten in de winkel werden aangeschaft kan dit nu ook online.

In deze veranderende omgeving is de consument zelf ook zoekende wat verstandige keuzes zijn. Nieuwe manieren om te oriënteren zoals klantreviews, forums en vergelijkingssites beïnvloeden het koopgedrag. Maar ook de ervaringen met die oriëntaties zijn van invloed. Het gaat dan om vragen zoals klopt de informatie die op het internetforum gedeeld wordt, is de review afkomstig van een klant of producent of zijn de ervaringen met de betalingsprocedure, de pakketbezorging of de retourprocedure positief dan wel negatief? Dit is slechts een selectie van de vragen die een consument stelt dat hem kan doen besluiten om bij een volgende aankoop een andere klantreis te doorlopen.

De online en offline verkoop concurreren om de gunst van de klant. Zeker in de komende jaren waarin weinig groei wordt verwacht, resulteert meer concurrentie eerder tot een verschuiving van marktaandeelen dan tot marktgroei.

De consument ervaart deze kanalen steeds meer als verkoopkanalen die elkaar kunnen aanvullen en versterken. Een retailer die ook een webwinkel heeft, biedt bijvoorbeeld het gemak van online bestellen en de zekerheid van een loket om artikelen te retourneren. In deze diversiteit aan verkoopkanalen is de klant vooral zoekende naar verkoopkanalen die vertrouwen en kwaliteit bieden vanzelfsprekend tegen een redelijke prijs.

3.2 De retailmarkt verandert

De totale Nederlandse detailhandelsomzet kwam naar schatting in 2012 uit op ongeveer €93,1 miljard², een daling van ruim 4,8% ten opzichte van een jaar eerder. De online verkoop van producten kwam in dezelfde periode uit op €4,6 miljard³, een stijging van 12%. Van alle bestedingen in de detailhandel is dus ongeveer 5% online. In Nederland zijn ruim 106.000 fysieke winkels. Dit aantal neemt ieder jaar verder af. Daarnaast zijn er volgens het CBS nog 18.400 ambulante handelaren actief en ongeveer 20.000 webwinkels, waarvan het aantal steeds verder toeneemt.

tabel 3.1 Aantal fysieke winkels in Nederland

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Aantal fysieke winkels	112.100	111.700	111.200	110.700	109.800	108.400	107.400	106.100
Verandering	-0,6%	-0,4%	-0,4%	-0,4%	-0,8%	-1,3%	-0,9%	-1,2%

Bron: Locatus

² Dit bedrag is inclusief BTW. Bron: CBS, thuiswinkel.org, Blauw Research, GfK retail & technology

³ Exclusief diensten zoals reizen en verzekeringen



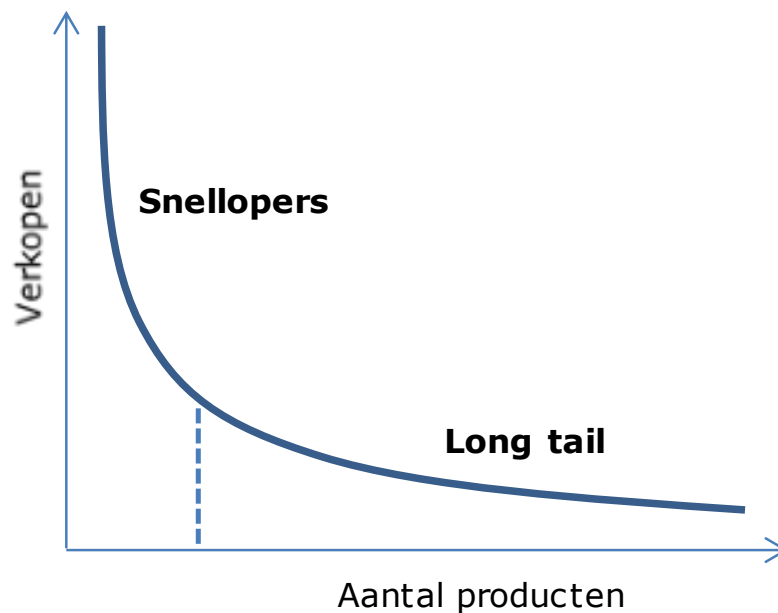
Het grootste deel (95%) van de ondernemingen in de detailhandel is klein (tot 10 werkzame personen). Zij zijn gezamenlijk goed voor ongeveer 27% van de totale omzet. Nog geen half procent van de ondernemingen heeft 100 of meer werknemers in dienst. Deze bedrijven hebben gezamenlijk wel veel vestigingen en zijn van groot belang voor de Nederlandse economie. Bij deze bedrijven werken namelijk ruim de helft van alle werknemers in de detailhandel. De sector heeft in totaal 820.000 werkzame personen.

Productaanbod door internet toegankelijker

Doordat producten niet fysiek in een winkel hoeven te liggen, heeft online verkopen gezorgd voor nauwelijks beperkingen aan het assortiment. Grote webwinkels zoals Bol.com hebben bijvoorbeeld al miljoenen SKU's⁴. Het overgrote deel hiervan zijn langzaamlopende producten, die gezamenlijk de long tail vormen. De long tail is voor webwinkels interessant, omdat het uitgaat van de veronderstelling dat bij een heel groot assortiment de totale omzet van alle minder populaire producten gezamenlijk (long tail) groter kan zijn dan de vraag naar de meest populaire producten (snellopers).

Tegelijkertijd is vanwege de moeilijkere beschikbaarheid de marge op zo'n product hoger. De long tail is de tegenhanger van de traditionele 80/20 regel: dat 20% van het assortiment verantwoordelijk is voor 80% van de omzet.

figuur 3.1 Long tail



Het traditionele ABC⁵-patroon met een steile curve is minder van toepassing voor online verkopen. Bij online verkopen is de curve vlakker, waardoor er minder onderscheid is tussen snellopers (aangeduid met A) en langzaamlopenders (C). Tegelijkertijd zijn er door bijvoorbeeld aanbiedingen en acties veel sneller

⁴ Stock Keeping Unit; een uniek leverbaar product

⁵ Een indeling van de voorraad naar omloopsnelheid van de producten



wisselingen tussen de A-, B- en C-producten. Bijvoorbeeld een product uit de long tail kan door een bepaalde reclamecampagne of door een verbeterde beschikbaarheid opeens een snelloper worden.

Nieuwe spelers op de markt

Retailers zijn over het algemeen conservatief geweest met het actief gebruiken van internet als verkoopkanaal. Echter de afgelopen jaren is een verandering waarneembaar en hebben vele bedrijven naast hun offline kanaal een webwinkel geopend. Inmiddels bieden (nagenoeg) alle grote traditionele Nederlandse retailers hun klanten mogelijkheden om producten online te bestellen. Desondanks bestaat er momenteel een grote diversiteit in retailers. Grofweg is er een onderscheid te maken tussen retailers zonder online verkopen, retailers met zowel offline als online winkels (bricks & clicks) en retailers met enkel en alleen een webwinkel (e-tailers).

Traditionele retail

De groei van webwinkels gaat ten koste van de traditionele winkels. De huidige omzet van de non-fooddetailisten is sinds 2008 teruggezakt naar het niveau van 2000. Ook de mode- en woonwinkels hebben hun omzet in het afgelopen decennium niet weten te verhogen, terwijl supermarkten daar wel in slaagden. Retailers die vasthouden aan hun traditionele winkelconcept (**single channel** verkoop) moeten nog beter inspelen op de voordelen ervan. Het direct kunnen meenemen van een product is voor consumenten de reden om naar een winkel te gaan. Daarnaast zijn service en beleving belangrijke factoren. Hierdoor is 'nee-verkopen' uit den boze, aangezien een deel van de consumenten zich dan rechtstreeks tot het online verkoopkanaal zal wenden en wellicht niet meer zal terugkomen.

Traditionele retailers die aangeven niet online actief te zijn, geven tijdgebrek en logistieke uitdagingen als belangrijkste argumenten. Op het gebied van logistiek schrikt de omvang van de retourstroom hen af.

Een deel van de traditionele retailers probeert deze barrières te omzeilen en zoekt naar andere mogelijkheden om de kracht van het online kanaal te benutten.

Participeren in **veilingsites**, zoals modeveiling.nl, is een uitweg voor dit soort bedrijven. Ze kunnen namelijk zelf kiezen welke producten ze inbrengen en er zijn geen retouren, omdat producten gekocht via een veilingsite niet kunnen worden teruggebracht.

Een andere interessante ontwikkeling voor kleine retailers is de opkomst van **plaza's**, een soort marktplaats waar verschillende bedrijven (uit zowel de offline als online markt) gezamenlijk hun producten kunnen aanbieden (bijvoorbeeld de9straatjes.nl en regiovers.nl). Het voordeel voor offline retailers is dat ze ineens online kunnen verkopen zonder een eigen webwinkel te hebben. Voor online retailers is het voordeel dat ze kunnen profiteren van het hogere bezoekersvolume, vaak tegen lage internetmarketingkosten. De aangesloten retailers houden meestal wel hun eigen logistieke afhandeling, omdat die nog gekoppeld is aan het offline assortiment.

Bricks en clicks

Veel retailers met fysieke winkels zien een druk op hun afzet komen als gevolg van concurrentie vanuit het online segment. Het behouden of zelfs uitbreiden van het marktaandeel is voor de meeste retailers de belangrijkste reden om ook een webwinkel te starten.



Bricks & clicks bedrijven maken dus gebruik van meerdere verkoopkanalen, de zogenoemde **multi-channel** verkoop, om hun product aan de man te brengen. Wanneer het internet als (extra) distributiekanaal gebruikt wordt, ontstaat echter ook een potentieel risico dat deze directe verkoop de andere manier van verkoop schade berokkent (kannibaliseren).

Een verdergaande vorm van multi-channel verkoop is **cross-channel** retailing, dat in opkomst is. Bij cross-channel retailing gaat het er om de consument optimaal te laten profiteren van de voordelen van verkoop via meerdere kanalen. Nadruk ligt hierbij op het wederzijds versterken van beide distributiekkanalen in plaats van onderlinge concurrentie. Een online consument moet gebruik kunnen maken van en geattendeerd worden op de toegevoegde waarde van een fysieke winkel. Vooral de mogelijkheid van aftersales-activiteiten (waaronder producten retourneren, ruilen of gebruik maken van de klantenservice) in een winkel kan consumenten overhalen producten (online) te bestellen. Cross-channel retailing heeft bij bedrijven die dit aanbieden tot een toename van de totale verkopen geleid.

De ultieme vorm van het benutten en profiteren van meerdere verkoopkanalen is **omni-channel** verkoop. Bij omni-channel verkoop wordt de klant centraal geplaatst. Het betreft een transparant en geïntegreerd proces, waarin kanalen (computer, mobiel, fysieke winkel) vlekkeloos in elkaar overlopen. Niet alleen kan een consument een product online uitzoeken, via een callcentre reserveren en in de winkel afhalen, ook kan hij terplekke met zijn smartphone betalen. Geïntegreerde ICT-systemen die realtime informatie delen is een vereiste om in alle kanalen op ieder gewenst tijdstip dezelfde correcte informatie te ontsluiten. Vrijwel geen partij is momenteel zover dat zij omni-channel goed georganiseerd hebben.

E-tailers

Retailers die alleen verkopen via het web worden e-tailers (of pure players) genoemd. E-tailers zijn over het algemeen klein begonnen, maar maken soms een verrassend snelle groei door. Groei van een e-tailer gaat niet alleen ten koste van traditionele retail, ook e-tailers beconcurreren elkaar onderling. Zo gaat de bloei van een Zalando of een Bol.com ten koste van andere webwinkels.

One-stop-shopping is een mogelijkheid die ontstaan is sinds de groei van e-commerce. In Nederland beperkt zich dit al lang niet meer alleen tot portals (een webpagina die dienst doet als 'toegangspoort' tot een reeks andere websites), waar allerlei soorten producten aan consumenten worden aangeboden. Bedrijven, zoals Amazon en Zalando verkopen een breed assortiment van producten in eigen regie. Daarnaast zijn ze zelf (in tegenstelling tot portals waarbij de achterliggende webwinkel de verantwoordelijkheid draagt) verantwoordelijk voor de logistieke afhandeling van de online verkopen.

Bestellen in het buitenland wint momenteel, zeker onder jongeren, aan populariteit. Maar ook webwinkels vergroten hun afzetmarkt richting het buitenland (crossborder), al is verkopen buiten de landsgrenzen nog altijd lastig. Er zijn obstakels van regelgevende aard (gebrek aan regels en/of gebrek aan uniformiteit van die regels) en van niet-regelgevende aard (gebrek aan adequate informatie, taal- en culturele barrières, verschillende betaalsystemen). Ook consumenten die over landsgrenzen bestellen moeten bedacht zijn op praktische problemen doordat sommige artikelen niet of moeilijk bruikbaar zijn in ons land (DVD's uit de Verenigde Staten) of verschil in standaarden (maatverschillen bij aankoop van schoenen in het buitenland). Daarbij komt dat producten veel moeilijker of alleen tegen hoge kosten geretourneerd kunnen worden.



tabel 3.2 Top 10 grootste e-commerce spelers

Plaats	Online retailers	Omzet 2012 (in miljoen euro)	Omzetgroei (t.o.v. jaar eerder)
1	Ahold	660	18%
2	RFS Holland Holding (o.a. Wehkamp)	474	1%
3	Zalando	200	233%
4	BAS Group	135	23%
5	Coolblue	130	20%
6	KPN	130	0%
7	H&M	125	16%
8	Hema	120	13%
9	Ticketmaster Nederland	117	50%
10	Thuisbezorgd.nl	110	33%

Bron: Twinkle top 100

Ketenverkorting: groothandel of fabrikant op stoel van retailer

Niet alleen is een verandering tussen retailers onderling waar te nemen, ook is de gehele supply chain veranderd als gevolg van de mogelijkheden tot online verkopen. Doordat sommige fabrikanten en groothandelaren hun producten zelf online aanbieden aan consumenten vindt ketenverkorting plaats waarbij de tussenhandel wordt overgeslagen. Er vindt directe levering plaats van producent aan consument.

Offline en online groeien naar elkaar toe

Het lukt bricks & clicks bedrijven steeds beter de voordelen van de cross-channelstrategie te benutten. Hun merkkracht is een pluspunt en de fysieke winkels profileren zich online steeds beter. Ze gebruiken in toenemende mate het gemak, waar tot voor kort alleen de online spelers in voorzagen. De pure players is deze verandering niet ontgaan en proberen het 'gat' dat tussen de offline en online verkoop bestaat te dichten. Vandaar dat deze spelers pop-up stores (tijdelijke winkels waarin een kleine collectie van de webwinkel wordt getoond als marketingmiddel) en shopping walls (een virtuele winkel op een 'advertentiemuur', zoals in een bushokje of metrostation waar klanten met behulp van hun mobiele telefoon artikelen kunnen scannen en bestellen) oprichten. Ook wordt in de toekomst veel verwacht van aanraakbare hologrammen en het on demand 3D-printen van items in een pop-up store om in de behoefte van klanten tot het voelen, ruiken en proberen van producten te voorzien.

3.3 De logistieke vraag verandert mee

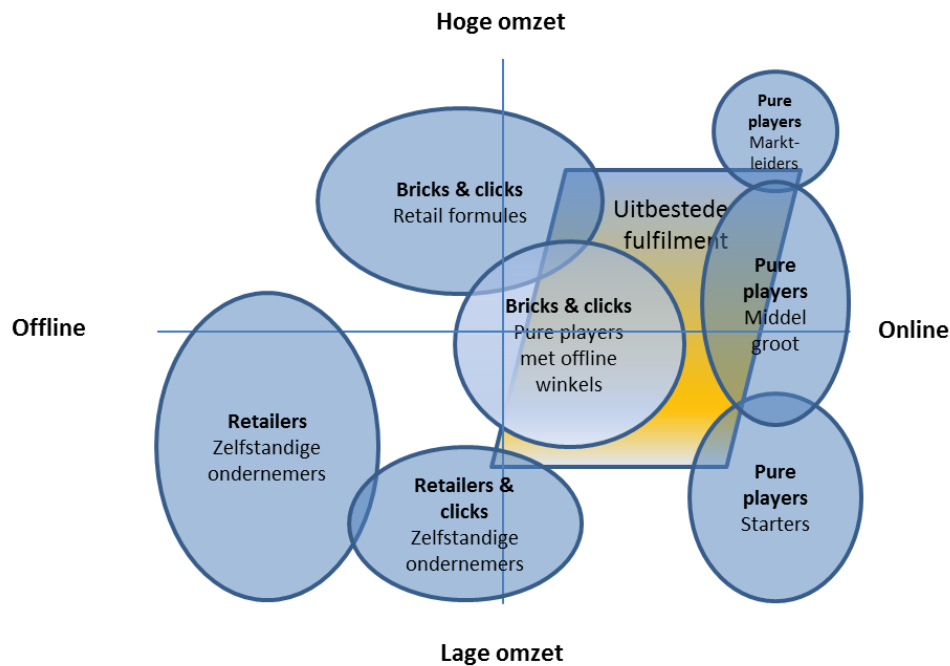
De logistieke vraag past zich aan de nieuwe retailmarkt aan. Online verkopen heeft consequenties voor de logistieke behoefte van consumenten, waarin retailers moeten voorzien. Klanten verwachten namelijk bij online bestellen andere dienstverlening. Daarnaast is er de noodzaak voor retailers om voldoende onderscheidend te zijn ten opzichte van de vele andere aanbieders. Dit vraagt meer van de logistieke afhandeling.

De e-commercemarkt bestaat uit een diversiteit aan marktspelers, waarvan het gros nog een laag omzetniveau heeft. De logistieke en service behoefte is ook wisselend. Bricks & clicks bedrijven worstelen met de integratie van off- en online processen. Startende pure players hikken aan tegen de out of pocket kosten, die hoger liggen dan de door hen zelf in rekening gebrachte tijd. Zij hebben behoefte aan lage



opslagkosten, zodat kosten zoveel mogelijk in lijn zijn met de verkoop. Marktleiders hebben een mondiale focus en een strategie gericht op een zo'n hoog mogelijke automatiseringsgraad en kiezen momenteel eerder voor eigen logistieke diepte-investeringen. Middelgrote pure players twifelen of ze de logistiek zelf moeten uitvoeren of dat uitbesteding een optie is. Bedrijven die de logistiek zelf doen, doen dat vanuit kwaliteitsoverwegingen. Men is van mening dat externe partijen niet met dezelfde toewijding de logistiek invullen, als dat zij zelf dat doen.

figuur 3.2 Huidige markt van uitbestede e-fulfilment



Bron: Panteia

Retailers en pure players zullen moeten inspelen op de veranderende logistieke behoefte van klanten en de scherpere eisen aan de logistieke afhandeling. Vandaar dat ze zich continu moeten afvragen hoe ze de kwaliteit van hun dienstverlening kunnen verhogen en de kosten reduceren, zodat het beter aansluit bij de marktbehoefte. Uitbesteden van de logistiek, maar ook het beheersen van de voorraadkosten kunnen een oplossing bieden. De volgende vragen willen ze in dit kader dan ook beantwoord zien:

- Doen we de logistiek zelf of besteden we dit uit?
- Als we e-fulfilment willen uitbesteden, welke e-fulfilmentbedrijven zijn er en zijn ze betrouwbaar?
- Welke e-services blijven we zelf doen of besteden we uit?
- Kan een e-fulfilmentbedrijf dezelfde kwaliteit leveren?
- Wie gaat de distributie voor mijn pakketten verzorgen?
- Hoe beheers ik de voorraadkosten?
- Kan ik bij het beheersen van de voorraadkosten onderscheid maken naar snellopers en langzaamlopers?



- Is er een mogelijkheid om met verpakkingen onderscheidend vermogen te creëren?
- Hoe wil ik dat klanten producten retourneren?
- Wat is een redelijke prijs voor de verzending?

tabel 3.3 Logistieke behoefte retail

<i>Retail spelers</i>	<i>e-fulfilmentbehoefte</i>	<i>Complexiteit</i>
Traditionele retail	Geen	Traditioneel
Traditionele retail + veilingsite en of plaza's	Pakketdistributie	Gering
Bricks & clicks (multi-channel)	Pakketdistributie Gescheiden opslag en voorraadbeheer Gescheiden ICT-systemen	Complex
Bricks & clicks (cross-channel)	Pakketdistributie Gescheiden opslag en voorraadbeheer met behoefte tot uitwisseling Nog gescheiden ICT-systemen	Zeer complex
Bricks & clicks (omni-channel)	Pakketdistributie Geïntegreerd voorraadbeheer Geïntegreerde ICT nodig Geïntegreerd betalingssysteem	Zeer complex
Pure players	Pakketdistributie WMS-systeem moet een grotere diversiteit aankunnen ten opzichte van regulier WMS	Complex

Bron: Panteia

Uitbesteden of zelf doen?

Misschien wel de belangrijkste vraag voor webwinkels is of ze de logistiek zelf moeten doen of juist uitbesteden. Dit vraagstuk speelt continu. Zelfs als bedrijven hun logistiek hebben uitbesteed, blijven ze voortdurend de voor- en nadelen bekijken van het eventueel weer insourcen van de logistiek.

Een retailer of e-tailer heeft bij het openen van een webwinkel een viertal opties voor de logistieke afhandeling ervan:

- De eerste optie is om de volledige logistieke afhandeling zelf te doen. Albert.nl is hiervan een voorbeeld. Voorwaarde is dat er voldoende dichtheid in het netwerk is. Als de retailer de e-fulfilment koppelt aan de traditionele logistiek zijn er schaalvoordelen te behalen. Nadeel vormt de extra logistieke complexiteit.
- Een tweede optie is om alle logistieke activiteiten zelf te doen met uitzondering van de levering (het transport). Vooral eenmanszaken kiezen deze optie. Voordeel is dat VAL-activiteiten makkelijk zijn door te voeren, nadeel is dat de logistiek complexer wordt.
- De derde optie is logistieke uitbesteding. Voordeel is het gemak voor de retailer, omdat er niet ingegrepen hoeft te worden op de bestaande processen. Nadeel vormen de relatief hoge kosten mede doordat extra voorraden moeten worden gehouden.
- De laatste optie is volledige uitbesteding. Naast de logistieke uitbesteding worden ook andere activiteiten zoals de financiële afhandeling, het



zorgdragen voor de ontwikkeling van de website, marketing, call centre, etc. uitbesteed.

De logistiek van webwinkelproducten wordt naar schatting door meer dan 90% van de winkels zelfstandig geregeld. Dit komt doordat het veelal om kleine bedrijven gaat en uitbesteding voor hen een prijzige optie is. Er worden veelal kosten voor opslag en handling per product gerekend, die bij beperkte verkoopaantallen vaak hoger zijn dan wanneer een webwinkel het zelf doet. De uiteindelijke distributie aan de consument wordt wel voornamelijk uitbesteed; het overgrote deel van de webwinkels verstuurt de producten via pakketpost. Als gevolg hiervan vormen de afmetingen die pakketdiensten hanteren de beperking in het assortiment. Webwinkels zien het vanuit organisatorisch en kostenperspectief vaak niet zitten om nog een extra vervoerder in dienst te nemen voor producten met afwijkende afmetingen of gewichten.

Als webwinkels groter worden, zijn ze eerder geneigd de logistiek uit te besteden. Ze vinden dat ze daarmee een stap zetten naar een volwassen bedrijf en krijgen op die manier weer als ondernemer meer flexibiliteit (zeker bij eenmanszaken) en ruimte om zich te richten op de kernactiviteiten. Andere webwinkels kiezen bewust voor het uitvoeren van de logistiek in eigen beheer vanwege het makkelijker bijsturen van de organisatie, de zekerheid, de eigen verantwoordelijkheid, het contact met de klant en de onafhankelijkheid. Ook vinden deze bedrijven het een nadeel om vast te zitten aan een logistiek dienstverlener. Het is kostentechnisch vrij lastig om vanaf nul opnieuw op te bouwen door over te stappen op een andere logistiek dienstverlener, als men reeds gezamenlijk kinderziektes heeft overwonnen en procesverbeteringen heeft aangebracht.

tabel 3.4 Voordelen van logistieke uitbesteding en eigen beheer

Voordelen van logistieke uitbesteding	Voordelen van logistiek in eigen beheer
Ruimte om te richten op kernactiviteiten	Grip op proces → makkelijker bijsturen
Het verwerven van logistieke kennis	Zekerheid
Flexibiliteit voor de ondernemer	Zelf verantwoordelijk
Vergroten van de volwassenheid van het bedrijf	Contact met de klant
Makkelijker te voldoen aan zwaarder wordende logistieke eisen (zoals avondwerk)	Onafhankelijk

Bron: Panteia

Een retailer die naast zijn traditionele winkels een webwinkel opent, regelt de logistieke afwikkeling van de internetorder in eerste instantie zelf. Online bestellingen worden centraal geregistreerd door de retailorganisatie en regionaal verdeeld over de winkels. De online bestellingen worden direct uit de winkelschappen gepickt en verpakt, waarna ze als zending aan post- en pakketdiensten worden aangeboden. Deze bedrijven nemen het pakket op in hun nationale netwerk en verzorgen de uiteindelijke levering aan de consument. Wanneer de online bestellingen aantrekken, kan bovenbeschreven logistieke afhandeling tot hinderlijke situaties in en buiten de winkel leiden. Orderpicking uit de winkelschappen is vaak inefficiënt en de beperkte ruimte voor bestelbussen bij sommige winkels doet de afwikkeling ook geen goed. Vandaar dat retailorganisaties na de opstartfase er vaak voor kiezen om de logistieke stromen van de traditionele winkel en de webwinkel te splitsen. Al dan niet in eigen beheer wordt gebruik gemaakt van een distributiecentrum, van waaruit de online bestellingen worden afgehandeld.



Voorraadkosten beheersen

Klanten accepteren een langere levertijd voor producten uit de long tail. Om kosten te besparen liggen de producten niet op voorraad in een distributiecentrum, maar bij de groothandel of fabrikant (leveranciers) waar ze op order worden besteld. Na bestelling gaan de producten veelal niet meer over het distributiecentrum, maar rechtstreeks naar de klant, vaak onder regie van de leverancier (dropshipping).

Leveranciers moeten wennen aan backorders (orders van producten die niet op voorraad liggen bij het DC van de webwinkel), vanwege de kleinere hoeveelheid, de hogere snelheid van levering en de andere route in vergelijking tot de traditionele palletbestellingen. Webwinkels zullen moeten inspelen op de verrassingen die ontstaan als gevolg van deze afhandeling van backorders bij leveranciers.

tabel 3.5 Logistieke verschillen tussen snellopers en langzaamlopers

Snellopers	Langzaamlopers
Uit voorraad leverbaar	Voorraad stroomopwaarts in keten
Snelheid	Beschikbaarheid
Grote hoeveelheden, lage marge	Geringe hoeveelheden, grote marge
Geen mogelijkheid tot backorders	Backorders geen probleem

Bron: Panteia

Logistiek maatwerk gevraagd

Gezien de grote concurrentie van retailers en van webwinkels onderling is het voor een webwinkel belangrijk zich te onderscheiden. Niet alleen op basis van kosten of soort product wordt gezocht naar dit onderscheid, ook wordt dit gerealiseerd door andere verpakkingen of extra goederen versturen met als doel de klant een heel andere beleving te geven op het moment dat het pakketje thuis wordt afgeleverd en opengemaakt. Deze marketinggedachte vraagt echter ook meer van de logistieke afhandeling.

Dat de consument steeds veeleisender wordt, is al jaren bekend. De juiste bestelde producten moeten worden afgeleverd op een tijdstip dat het de consument uitkomt en op een locatie naar zijn keuze. Daarbij is hoge snelheid veelal een vereiste en wordt goede communicatie en informatie tijdens het proces verwacht. Producten die niet voldoen moeten eenvoudig te retourneren zijn, bij voorkeur cross-channel (dus een online besteld product retourneren in een winkel). Retailers zullen de hele mix van verkoopkanalen onder controle dienen te hebben om hierop goed in te kunnen spelen.

Doordat consumenten zich ergeren aan hoge verzendkosten, anticiperen webwinkels hierop door te stutten met prijzen. Vooral beginnende webwinkels proberen klanten te trekken door lage kosten voor verzending te rekenen. Ook zijn er webwinkels die differentiëren naar prijs, al is het aantal nog beperkt. Voor gewilde aflevermomenten gelden dan hogere afleverkosten.



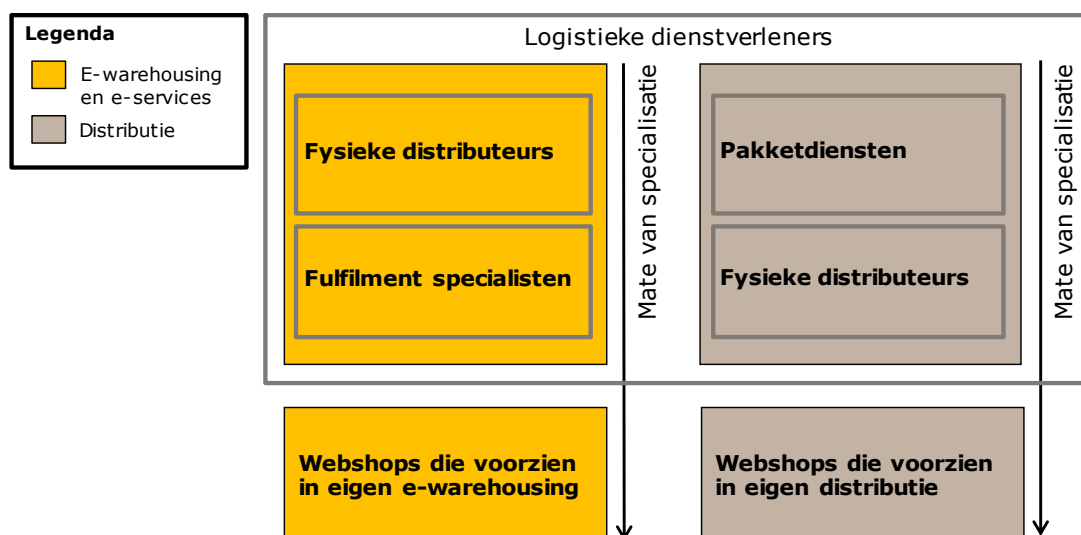
4 Het aanbod van e-fulfilment

4.1 De e-fulfilmentmarkt: diversiteit aan marktpartijen

E-fulfilment is nog een jonge vorm van dienstverlening, desondanks is er al een diversiteit aan marktpartijen actief. Die diversiteit komt voort uit marktpartijen die tijdig de marktvaartig onderkend hebben en daarop hebben ingespeeld. Het gaat om voormalig **postorderbedrijven** (Klingel, Conrad) die logistiek in eigen beheer hadden en opgeschoven zijn naar het onlinesegment en de logistiek zijn blijven uitvoeren. **Webwinkels** (Coolblue) die de e-warehousing en e-services in eigen beheer gestart zijn en het als onderdeel van het totale concept zijn blijven uitvoeren. Bedrijven actief in **opslag** (Montapacking) van business-to-business die business-to-consumer omarmt hebben. **Nieuwkomers** (zoals Docdata, S&H fulfilment en Misi Fulfilment) zijn zelf gestart met e-fulfilment, doordat ze vroegtijdig de marktkansen zagen. De van oorsprong **traditionele logistiek dienstverleners** (zoals Hoekstra, Jan Krediet, Bas Logistics, De Rooy Logistics) die hun dienstverlening hebben uitgebreid. En tot slot vanuit de **pakketdistributie** (PostNL) partijen die naast distributie ook e-fulfilment zijn gaan aanbieden.

Zoals in paragraaf 2.2 beschreven is e-fulfilment op te splitsen in e-warehousing, e-services en in distributie van de online bestelde goederen. E-warehousing en e-services wordt zowel in eigen beheer uitgevoerd als uitbesteed. Nagenoeg de gehele distributie wordt uitbesteed aan beroepsvervoerders. Dit kunnen de pakketdiensten zijn voor de standaard pakketjes en meer gespecialiseerde fysieke distributeurs voor bederfelijke goederen of goederen met afwijkende afmetingen, gewicht of handelingen. Een klein aantal webwinkels doet de distributie naar de klant zelf. Een voorbeeld is Albert.nl.

figuur 4.1 De logistieke markt van e-fulfilment



Bron: Panteia



4.2 Inspelen op e-commerce

De retailmarkt verandert en daarmee de logistieke vraag. De logistieke markt is aan het inspelen op deze veranderende vraag. Maar wat hebben partijen actief in de e-fulfilmentmarkt nodig om op deze marktvraag te kunnen inspelen? Hieronder is een toelichting gegeven op de belangrijkste aspecten: ICT, flexibiliteit, commitment, procesvolwassenheid en organisatie van retouren.

Goed functionerende en aan elkaar gekoppelde ICT-systemen

E-fulfilmentbedrijven noemen ICT als belangrijkste kerncompetentie om succesvol te zijn in logistiek van online verkoop. Vrijwel alle bedrijven hebben eigen ICT medewerkers in dienst en maken in eigen beheer toepassingen om het proces van orderafhandeling zo optimaal mogelijk te beheersen. Dat omvat meerdere aspecten, namelijk: de orderintake, voorraadbeheer, informatiebeheer rondom inslag, uitslag en orderpicken en facturatie.

Op het gebied van de orderintake willen opdrachtgevers dat de logistiek dienstverlener de orderinformatie omzet naar zijn orderadministratie. De opdrachtgever wil daar ontzorgd worden.

Flexibiliteit in bemensing en in processen

Kortere cut-off tijden zorgen ervoor dat het aantal keer dat orderpicken plaatsvindt op een dag, toeneemt. Maar de omvang van orderpicken is niet gelijkmatig verdeeld over de dag, waardoor over- of ondercapaciteit dreigt. Doordat de meeste consumenten vrij zijn in het weekend, wordt dan het meest besteld. Dat leidt tot pieken op de maandagochtend bij de e-fulfilmentbedrijven. Op zondag kunnen zij de gepickte orders niet direct kwijt bij de pakketdiensten, omdat die bedrijven veelal op zondag niet werken. Hierdoor is personeel in de avond en vroege ochtend nodig. Dit vraagt dus flexibiliteit in de bemensing op een dag. Ook ontstaan er pieken doordat het koopgedrag van consumenten moeilijk is te voorspellen. Het weer en marketingacties zijn van grote invloed op de vraag. Voor dit soort situaties is het handig om met oproepkrachten te werken.

E-commerce groeit gemiddeld met 10% per jaar. Bedrijven die bovenmaats presteren laten nog veel hogere groeicijfers zien. Webwinkels met een verdubbeling van de omzet in twee à drie jaar vormen geen uitzondering. Dit heeft grote gevolgen voor de logistiek. Dit vraagt om flexibiliteit bij contract afspraken. Immers wat nu wordt afgesproken, kan morgen alweer veranderd zijn. Ook optimalisatie van e-fulfilment en mechanisatie en automatisering van de processen is moeilijk door de grote veranderingen.

Hoge commitment en reductie foutmarge

Het picken op stuksniveau en de diversiteit aan producten vraagt om meer aandacht van personeel. Om de foutmarge zo klein mogelijk te houden wordt steeds meer en vaker gebruik gemaakt van techniek. Een voorbeeld zijn polsscanners om gedurende de orderafwikkeling continu te toetsen of dit proces correct verloopt.

Grote mate van procesvolwassenheid

De diversiteit aan klanten en producten vraagt aandacht voor de processen. Met andere woorden e-fulfilment vereist een hoge procesvolwassenheid in de afwikkeling van de order, zodat efficiënt wordt afgewikkeld. Dat lijkt eenvoudiger dan het is. Artikelen die een snelle verkoopgroei of -afname doorlopen vragen regelmatig om een aangepaste inrichting van het interne logistieke proces. Daar



moet een e-fulfilmentbedrijf dus wel alert op reageren. Het signaleren van die veranderende volumes komt uit de orderadministratie of via orderpickers.

Omdat het een nieuwe groeimarkt betreft, is er ook voortdurend behoefte tot het opnieuw inrichten van de processen. Voor sommige e-fulfilmentbedrijven resulteert dit eens in de zoveel jaar in een verhuizing naar een grotere opslaglocatie. Maar het leidt ook tot eenvoudiger aanpassingen zoals het heralloceren van een product in de opslagruimte, zodat de orderpicktijd afneemt. Of het construeren van opslag inventaris die aansluit bij het productassortiment, zodat meer producten per vierkante meter opgeslagen kunnen worden, waardoor ook weer de orderpicktijd omlaag gaat.

Qua e-fulfilment maakt het nogal verschil of het een bestelling van één product of van meerdere producten (mandjesbestelling) betreft. Met andere woorden een order van meerdere orderregels is ingewikkelder dan een order van slechts één orderregel. De kans op fouten neemt namelijk aanzienlijk toe. Het controleren van de order bij de verpakingsafdeling door alle producten nogmaals te scannen reduceert de kans op fouten.

Goede organisatie van de retourenstroom

Als gevolg van e-commerce is het aantal retouren drastisch toegenomen. Zeker bij de online verkoop van kleding spelen retouren een belangrijke rol. Een succesvolle webwinkel heeft zijn retourstroom op orde. Toch bekijken veel webwinkels zich op de retourstroom; niet alleen qua organisatie, maar vooral ook wat betreft kosten. Voor een logistieke dienstverlener is het uithanden nemen van de retourstroom interessant, omdat hiermee – mits goed georganiseerd – marge kan worden gemaakt.

4.3 Uitdagingen

Het vermengen van de B2B- en B2C-stromen

Zowel bricks & clicks bedrijven met eigen logistieke afwikkeling als logistiek dienstverleners die actief zijn op de business-to-business (B2B) en de business-to-consumer (B2C) markt worstelen met het vraagstuk of de B2B- en B2C-stromen gezamenlijk kunnen worden behandeld. Over het algemeen wordt gesteld dat het lastig is om beide werelden logistiek te vermengen vanwege de verschillen in eisen en wensen. Dit vraagt andere picklocaties, software, doorlooptijden, inpakproces, etc.

De optimale locatiekeuze voor winkelbevoorrading heeft een bepaald zwaartepunt, die voor consumentenlevering vaak heel ergens anders ligt. Voor grote bricks & clicks bedrijven is dit laatste argument van doorslaggevende betekenis om de werelden gescheiden te houden.

Wat wel kan, is het houden van een centrale voorraad waar vanuit de B2C-voorraad gereplenished wordt. Voordeel is lagere totale voorraadkosten. Nadeel is dat het realtime bijhouden van de voorraad op de website weinig waarde heeft. Als er namelijk palletladingen worden uitgeleverd aan winkels, kan een op het zicht grote stuks voorraad er in no-time doorheen zijn.

Afstanden worden groter, time-to-market kleiner

Doordat e-commerce ook niet plaats gebonden is, kan een consument uit bijvoorbeeld Groningen een product bestellen in Limburg. De afstand tot de consument is groter, waardoor het kiezen van het juiste pickmoment essentieel is. Deze grotere time-to-market geeft extra logistieke druk om de bestellingen binnen



24 uur afgeleverd te hebben. Dit speelt nog eens extra indien sprake is van crossborder bestellingen. Niet voor niets kijken webwinkels met een centraal magazijn naar mogelijkheden van regionale opslag in verband met de steeds ambitieuzer geworden cut-off tijden. Het hebben van partners in andere landen of het openen van meerdere opslaglocaties zal in belang toenemen.

Het nog verder versnellen van de keten naar sameday delivery is wel gaande (bijvoorbeeld Coolblue met "VandaagNog"), maar het is voor consumenten nog niet van doorslaggevende betekenis in de keuze voor een webwinkel. Sameday delivery heeft ook zijn weerslag op het aantal orderpickmomenten op een dag.

Daarnaast neemt de logistieke complexiteit toe door dropshipment en tijdvakbelevering, waarbij webwinkels streven naar het aanbieden van steeds scherpere levertijden, gezien de wens van de consument.

De kunst van het selecteren en binden van goede klanten

In het eerste kwartaal van 2013 zijn er 2400 nieuwe webwinkels geopend, terwijl 1900 webwinkels hun deuren hebben gesloten. Doordat de markt nog zo snel verandert, kunnen logistieke dienstverleners die goede klanten aan zich weten te binden, profiteren van de groei van deze bedrijven. Aan de andere kant moeten dienstverleners die e-fulfilment verzorgen voor webwinkels die in de problemen raken, waken voor financiële consequenties. Om dit risico te beperken kan een kredietverzekering worden afgesloten. De kunst is om op basis van een goed gesprek over het product, de visie, het marketing/investeringsbudget, etc. de juiste webwinkels te selecteren en hiermee zaken te doen.

Tegelijkertijd is het veel lastiger goede klanten te behouden. Een klant in het offline kanaal vraagt meer acquisitie inspanning om deze binnen te halen, maar als hij eenmaal binnen is, is het een klant voor langere periode omdat tijdens de acquisitie inspanning sprake is van een betere logistieke afstemming. Webwinkels zijn vrij eenvoudig binnen te krijgen, maar veel lastiger te behouden, doordat onvoldoende stil is gestaan bij de logistieke consequenties.

Vraag en aanbod verschillen

Logistieke dienstverleners zijn geneigd vanuit de traditionele aanpak te redeneren, waarbij standaardisatie tot volume en dus schaalvergroting en kostenreductie leidt. E-fulfilment vraagt echter maatwerk. Hierdoor is het voor logistieke dienstverleners moeilijk synergie te halen uit het volume. Tegelijkertijd vinden webwinkels dat e-fulfilmentbedrijven zich onvoldoende verdiepen in het commerciële model van de webwinkel. Hierdoor sluiten vraag en aanbod niet op elkaar aan.

Gratis verzending in contrast met kleiner wordende orderbedragen

Hoge verzendkosten is een belangrijke reden waarom een consument een product niet bij de desbetreffende webwinkel aanschaft. Vandaar dat al jaren een trend van gratis verzending is waar te nemen. Dit gaat ten koste van de marge op inkoop. Aan de andere kant neemt het gemiddelde orderbedrag ook af. Dit betekent dat de werkelijke verzendkosten steeds zwaarder drukken op de orderomzet. Dit vraagt verdere efficiëntie van e-fulfilment.



Mechanisatie stelt grenzen

Een groot nadeel van mechanisatie is de noodzaak van kapitaal en dat is alleen op te brengen door grote bedrijven. Een ander nadeel is dat bij mechanisatie en automatisering standaard maten worden vereist. Afwijkende producten kunnen niet op een lopende band of kunnen niet automatisch worden gepickt. Dit stelt grenzen aan producten of productgroepen. Het er zo maar even bij doen van een nieuwe branche gaat dus niet.

In toom houden van logistieke kosten

Webwinkels kunnen in vergelijking met logistieke dienstverleners de logistieke kosten laag houden door te besparen op huisvestigingskosten, loonkosten en overhead. Zeker startende webwinkels gebruiken in eerste instantie een zolderkamer of schuur voor hun activiteiten. In deze periode worden vaak niet alle gemaakte uren als kosten gezien. Maar ook als ze logistieke ruimte huren zijn de kosten als gevolg van de huidige leegstand relatief beperkt.

Daarnaast zijn door inzet van flexwerkers en studenten de loonkosten gering. Verder hebben webwinkels veelal geen receptie en zijn ook schoonmaakkosten laag. Logistieke dienstverleners die willen concurreren met partijen die het zelf doen, zullen de logistieke kosten moeten beperken of er een veel betere dienstverlening tegenover zetten.



5 Strategische ontwikkelingspaden

De huidige e-fulfilmentmarkt heeft een parallel met de jaren 90, toen ook elke verlader zijn eigen logistiek had. Men was huiverig om de logistiek uit te besteden, omdat het berekenen van de juiste prijs lastig was, de processen niet goed waren uitgewerkt en daardoor de risico's te groot. Voor iedereen was het nieuw en spannend, maar ook kansrijk. De logistieke sector heeft zich in de jaren erna bewezen, wat tot verdergaande uitbesteding heeft geleid. Verladers hebben hierdoor ruimte gekregen om zich op de kernactiviteiten te richten en de producten verder te ontwikkelen en door middel van innovatie het nieuwe tijdperk in te luiden. Nu staat de e-fulfilmentmarkt aan het begin van dit proces.

5.1 Toekomstbeeld van logistiek in off- en online verkopen

Veel ondernemers, zowel in logistiek als in retail, worstelen met de vorming van een toekomstbeeld van de retailmarkt. Belangrijke vraag die ondernemers bezig houdt, is welk deel van de retailomzet via welk verkoopkanaal gaat lopen en wat dat betekent voor hun onderneming.

Ontwikkelingen op het gebied van technologie, zoals de opkomst van m-commerce, gaan in steeds sterkere mate het koopgedrag van de consument bepalen. Het koopgedrag is aan het verschuiven van aanschaf in de winkel naar online aanschaf, waardoor de offline markt steeds meer marktaandeel verliest. De verwachting is echter dat de traditionele retail zal reageren met een technologische inhaalslag door de techniek ook in de winkel te halen. In combinatie met de voordelen van een offline locatie waar makkelijker dan online op de door de consument gewenste beleving en ervaring ingespeeld kan worden, zal het offline kanaal zich een nieuwe positie verwerven in de markt.

Het winkelbeeld gaat sterk veranderen. Winkels zullen steeds meer evolueren tot een showroom, waar klanten – vaak na oriëntatie op het internet – producten kunnen testen, voelen, proberen en ervaren. Internet zal geïntegreerd worden in de winkel, waardoor consumenten via hun mobiele telefoon (of over een paar jaar via de Google Glass⁶) toegang krijgen tot een onbeperkt aanbod producten, die vanwege hun lage omloopsnelheid alleen online verkrijgbaar is.

Ook zullen Location Based Services⁷ het winkelen aangenamer maken door bijvoorbeeld korting voor loyale klanten te bieden. Verder kunnen klanten door een techniek zoals augmented reality⁸ zichzelf als een avatar zien in een spiegel en zo beoordelen hoe nieuwe sieraden, kleding en schoenen staan. Alleen door het bieden van iets extra's, zoals de technologie, maar ook uitgebreide productinformatie (die verder gaat dan de door internet toegenomen productkennis van de consument) of aanschafadvies door experts, zullen klanten naar de winkel blijven komen.

Consequentie is wel dat het aantal winkels afneemt en de winkels die overblijven kleiner worden. Maar niet alleen de winkel, de hele winkelstraat gaat veranderen. Als gevolg van de online concurrentie zullen winkels meer gezamenlijk moeten

⁶ Google Glass is een computer met een beeldscherm dat op het hoofd gedragen wordt in de vorm van een bril, dat beoogt techniek in alledaagse bezigheden te verwerken.

⁷ Diensten die het mogelijk maken om de locatie van een persoon en zijn ervaringen te delen.

⁸ Het vermengen van de echte (fysieke) en de virtuele wereld door het zo realistisch mogelijk toevoegen van computergemaakte beelden aan rechtstreekse, reële beelden.

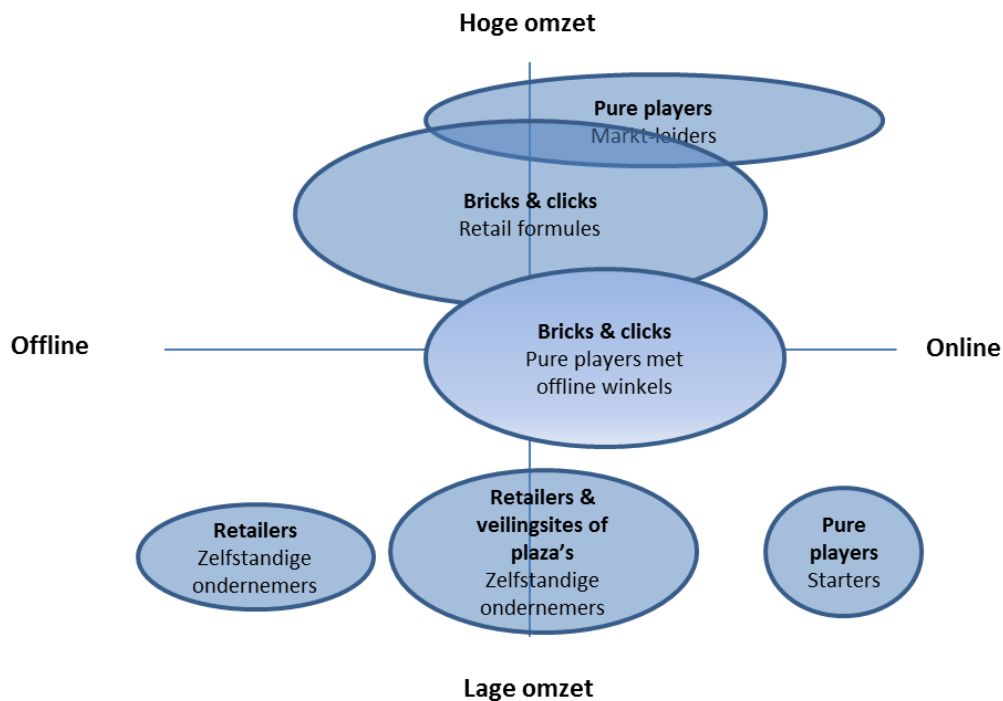


optrekken om klanten te trekken, bedienen en vermaken. Winkelen is een dagje uit en daar moet door het bieden van extra activiteiten in het winkelcentrum op worden ingespeeld. Winkelcentra in kleinere dorpen en steden, zeker in de regio, krijgen het steeds moeilijker. Investerings door retailers zullen in de grote steden plaatsvinden en de bediening van het platteland zal meer aan bijvoorbeeld het online kanaal worden overgelaten. Mogelijk dat in de regio het belang van de ambulante handel toe gaat nemen en dat naast het aanbod van versproducten de zogenaamde pop-up stores ook op dit soort markten opduiken.

Positionering retail

Hoewel het toekomstbeeld dus onzeker is, zullen offline en online retail steeds meer naar elkaar toe groeien. Offline retailers voegen een nieuw verkoopkanaal toe door het openen van webwinkels, terwijl e-tailers fysieke winkels zoals pop-up stores beginnen om ook in de winkelstraat zichtbaar te worden

.figuur 5.1 De e-fulfilmentmarkt in de toekomst



Bron: Panteia

De buitenlandse concurrentie gaat toenemen als gevolg van de mogelijkheden die door het internet om crossborder te verkopen zijn ontstaan. Zo zullen een aantal grote Europese en of Mondiale spelers, zoals Zalando en Amazon door schaalgrootte en lage prijzen een belangrijk marktaandeel verwerven in de Nederlandse (online) markt. De opkomst van dergelijke spelers laat ook minder ruimte voor nieuwe online spelers. Deze bedrijven gaan steeds meer SKU's voeren en beperken zich niet meer tot bepaalde productgroepen, maar richten zich op 'alles'.

Grote van origine Nederlandse retailers (zoals Bol.com en Wehkamp) proberen mee te gaan door ook het aantal SKU's te verhogen, buitenlandse markten te bedienen en samenwerkingen aan te gaan of overnames te doen om kapitaal, logistieke kennis en meer productsoorten beschikbaar te krijgen. Bol.com heeft door de overname door



Ahold als meerwaarde nu ook te beschikken over heel veel offline locaties. De meerwaarde voor Ahold is niet alleen om meer klanten naar de winkels te krijgen, ook wil het concern meer actief in de online markt zijn. Verder staan de merknamen van deze aanbieders dicht bij de consument, ze bieden meer vertrouwen, dan die van buitenlandse concurrenten.

Dat vertrouwen speelt ook in het voordeel van retailbedrijven die de stap naar bricks en clicks gemaakt hebben. Vandaar dat de verwachting is dat op nationaal niveau het belang van bricks en clicks bedrijven met een goed merk (HEMA, De Bijenkorf), waarin consumenten dus vertrouwen hebben, gaat toenemen. Tevens kunnen deze bedrijven een omni-channel strategie uitvoeren, waaraan consumenten in toenemende mate behoefte hebben.

Kleinere e-tailers zullen zeker in niches nog altijd bestaansrecht hebben, al zal het wel steeds meer naar de kantlijn verschuiven. Kleine retailers die zich beperken tot de offline markt zullen omzet inleveren, maar kunnen deze omzetsdaling beperken door zich te ontwikkelen tot 'local hero'. Wel moeten zij richting consumenten communiceren en informeren via het web. Retailers die hun producten online willen promoten en aanbieden maar het qua investeringsruimte of organisatie niet voor elkaar krijgen, kunnen aanhaken op bestaande concepten, zoals veilingsites. De veranderingen zullen het eerste in de non-food markt zichtbaar worden, maar de food-markt zal weldra volgen. Een supermarkt zoals Tesco in Groot-Brittannië timmert op dit gebied al aardig aan de weg.

Logistieke consequenties

De ontwikkelingen in de retail hebben grote gevolgen voor de logistiek. Producten zullen nog altijd van de fabrikant naar de consument moeten gaan, alleen de route erheen is veranderd. De online verkoop van producten gaat naar verwachting van 5% in 2012 groeien naar 20 tot 25% marktaandeel in de totale Nederlandse detailhandel in 2030.

Een belangrijk deel van de grote e-tailers en bricks en clicks bedrijven (die gezamenlijk een groot deel (ongeveer 80%) van de markt voor hun rekening nemen) zullen hun e-warehousing zelf verzorgen. Argumenten om de logistiek in eigen beheer uit te voeren zijn verschillend. E-tailers die inzetten op de zogenaamde discountformule kiezen voor hoogwaardige interne logistiek die zoveel mogelijk geautomatiseerd is. Het betreft hier diepte-investeringen die op langere termijn terugverdiend worden. Die investeringen nemen online partijen nu voor hun rekening. Andere e-tailers en ook diverse bricks en clicks bedrijven geven net als vroeger bij outsourcing van transport en logistiek, kwaliteit als reden om niet tot uitbesteding over te gaan.

Desondanks zal ook nog een aanzienlijk deel wel worden uitbesteed. Hierdoor is er ruimte voor de logistieke sector en dan met name e-fulfilmentspecialisten om te profiteren van de uitbesteding en van de groeivoorspelling van de markt.

E-fulfilmentbedrijven, opslagbedrijven en logistiek dienstverleners die nu veelal spelers uit het MKB-segment bedienen, kunnen met de online groei van deze bedrijven meegroeien.

Traditionele logistieke dienstverleners die niet een deel van de e-fulfilmentmarkt naar zich toe hebben kunnen trekken, zullen het zelfs heel lastig krijgen. Zij dreigen een deel van hun omzet uit traditionele warehousing te verliezen aan nieuwe spelers.



Pakketdiensten hebben de distributie in handen en die markt zal voorlopig doorgroeien. Een aantal pakketdiensten heeft meer ambitie dan enkel distributie. Zij proberen door overnames van kleinere e-fulfilmentbedrijven hun dienstverlening te verbreden met e-warehousing en e-services. Waar voor andere bedrijven nog wel kansen liggen, zijn nichemarkten in distributie van goederen met afwijkende afmetingen, gewicht of handelingen. Ook liggen er mogelijkheden voor distributie van afwijkende goederen in de consumer-to-consumer markt (marktplaats.nl).

Voorraden zullen terug de keten worden ingeschoven en in toenemende mate voor rekening en risico van fabrikanten komen. Ondanks dat de time-to-market toeneemt, zal de snelheid in de keten door de ambitieuzere cut-off tijden moeten worden verhoogd. Tegelijkertijd worden fabrikanten en leveranciers geconfronteerd met kleinere bestelhoeveelheden.

Als gevolg van het naar elkaar toegroeien van de offline en online markten wordt de behoefte aan het integreren van de logistieke stromen groter. Door de toegenomen transparantie ligt er een continue druk op de tarieven. Om toch marge te maken is kostenreductie noodzakelijk. Het uitsparen van voorraadkosten door integratie van logistieke stromen uit de verschillende verkoopkanalen is een interessante optie. Het bevoorraden van groothandels en winkels verschuift naar het op maat beleveren van consumenten op locatie naar keuze en op tijden dat het de consument uitkomt. Het belang van e-fulfilment zal toenemen ten koste van de traditionele fysieke distributie. Als gevolg hiervan zullen de problemen van binnenstadistributie zich verplaatsen naar last mile problematiek. Maar ook hier blijft men niet stilzitten en spelen bedrijven in op de behoefte van consumenten door in toenemende mate producten via afhaalpunten (click & collect) aan te bieden.

5.2 Naar een betere e-fulfilmentmarkt

Hoe de retailmarkt gaat veranderen valt te bediscussiëren, maar dat die markt verandert, staat vast. Retailers, webwinkels, logistieke dienstverleners, e-fulfilmentbedrijven, pakketdiensten en verladers zullen ermee te maken krijgen. Waarop moeten deze bedrijven zich de komende periode richten om zichzelf klaar te maken voor de toekomst?

Aanbevelingen retail

E-fulfilmentbedrijven zijn professioneel, maar kaf van koren scheiden

E-fulfilment is al meer geprofessionaliseerd dan men zou verwachten. Maar door versnippering van de markt is dat onvoldoende zichtbaar voor retailers. De kwaliteit van offertes is heel wisselend. De tarieven voor inslag, opslag en uitslag lopen behoorlijk uiteen en de ene webwinkel werkt met variabele kosten terwijl de andere vasten kosten hanteert. Hierdoor is vergelijking van kosten niet eenvoudig. Bovendien neemt de ene partij kosten voor éénmalige inslag wel op en de andere niet. Doorvragen door webwinkels zal tot aanscherping van offertes leiden.



tabel 5.1 Kostensoorten in offertes

Kostensoorten	Frequentie	Hoeveelheid	Specificatie
Opstart	Eenmalig		
Opslag	Eenmalig, per periode (maand)	Per product, locatie	Per afmeting
Management	Per periode (maand)		
Handling		Per order	
Picking		Per orderregel, unit	1e item, 2e item
Retourverwerking		Per retour, unit	
Inslag	Per periode (uur)	Per unit, pallet, doos	
Verzending		Per pakket	Binnen en buiten NL, per afmeting
Verpakking		Per pakket	Per afmeting
Optionele diensten (zoals toevoegen leaflet)		Per order	

Bron: Panteia

Uitbesteden of niet is persoonlijk

Het blijkt dat het al dan niet uitbesteden van e-fulfilment voor webwinkels een continu vraagstuk is. Veel pure players zien hun e-fulfilment als hun kracht en onderscheidend vermogen. Zelfs als een pure player zijn e-fulfilment heeft uitbesteed, blijft de vraag bestaan of ze het niet weer beter zelf zouden moeten uitvoeren. Het beste moment voor uitbesteding verschilt per webwinkel. Startende webwinkels kunnen hun e-warehousing zelf doen. Op die manier zijn ze flexibel, houden ze de kosten laag (zeker bij gebruik van eigen zolderkamer of schuur) en doen ze de benodigde kennis op die later goed van pas komt bij onderhandelingen met dienstverleners. Daar staat tegenover dat er ook startende webwinkels zijn die direct tot uitbesteding overgaan. Gebrek aan tijd, kennis of interesse in e-fulfilment ligt daar vaak aan ten grondslag. Deze ondernemers verwachten van een e-fulfilmentbedrijf actief advies en coaching bij de verdere ontwikkeling van hun webwinkel. Het betreft adviezen gericht op verbetering van het assortiment, zodat de logistieke kosten een kleiner aandeel vormen van de productprijs.

Als de webwinkel eenmaal goed staat (vaste en tevreden klanten en regelmatige omzet) en men verder wil professionaliseren, is uitbesteden een goede optie.



tabel 5.2 Hoofd- en aandachtspunten voor webwinkels bij uitbesteding van e-fulfilment

NR	Fase	Hoofdpunten	Aandachtspunten
1.	Behoefte, eisen en wensen	Levertijd naar de klant	Sameday, binnen 24 uur, binnen 48 uur
		Verpakkingseisen	Doos, extra bescherming, logo op de doos, etiket
		Toevoegingen	Leaflets, cadeaus, etc.
		Optionele diensten	Handtekening bij aflevering, klantenservice, voorraadbeheer, updaten van de site met voorraadinformatie, financiële afhandeling, orderbevestiging, specifieke diensten gerelateerd aan het businessmodel webshop (bijvoorbeeld duurzaamheid)
		Afwikkeling retouren	
2.	Offertefase	Vraag offerte aan op basis van wensenlijst	Stuur een template mee
		Maak eigen kostencalculatie	Maak zelf een objectieve berekening van de kosten bij uitvoering fulfilment in eigen beheer. Reken daarin ook al 'extra' uren eerlijk toe aan de activiteiten. Kijk naar meerdere parameters: order pick kosten/totale verkoopprijs. Wat betekent het indien volumes veranderen?
		Offertes vergelijken	Zowel onderling als met eigen calculatie
		Van long list naar short list	
		Doelvragen op offerte aanbiedingen	Investeer in goede uitwisseling van informatie
		Keuze uitbesteden of niet	
3.	Contractfase	Maak afspraken	Wat te doen bij veranderend volume, nieuwe producten, andere activiteiten, etc.
4.	Evalueren en bijsturen	Blijf in gesprek met de dienstverlener	Ga gezamenlijk op zoek naar verbeterpunten
		Richt je op een partnership met de dienstverlener	

Bron: Panteia

Aansluiting bij verkooppatroon

Bedrijven die gaan uitbesteden zullen een geschikte logistieke partner moeten zoeken, die past bij het verkooppatroon. Bij geringe verkopen zijn lage opslagkosten van belang en kunnen eventueel hogere pickkosten voor lief worden genomen. Als het verkoopvolume toeneemt, is het juist andersom.

Distributietarieven regelmatig iken

Als een distributietarief gebaseerd is op één doos per zending maar in praktijk ligt die gemiddeld op 1,2 doos per zending, dan zijn de kosten dus 20% hoger. Het is belangrijk afspraken te maken over aangepaste tarieven bij stijgende volumes.

Schaalbaarheid

Webwinkels moeten er rekening mee houden dat elke beslissing die ze nemen, schaalbaar moet kunnen zijn. Dit speelt vooral bij grote groei. Door het dupliceren van mechanische processen is de groei goed bij te houden. Het betrekken van toeleveranciers is voor webwinkels belangrijk tijdens de inkoop. Om het risico van hoge voorraad of overbodige voorraad te beperken is het relevant dat leveranciers willen en kunnen variëren in ordergrootte.



Betrouwbare marketing

Vertrouwen is de basis voor het winnen van een online klant. Vertrouwen is echter veel lastiger te krijgen dan bij traditionele verkoop, omdat het fysieke contact (het gesprek tussen klant en winkelbediende) ontbreekt. Webwinkels proberen dit vertrouwen te winnen door betaling toe te staan op het moment dat het pakket geleverd wordt (onder rembours) en langere termijnen te hanteren waarbinnen producten kunnen worden geretourneerd.

Als klanten dan overgaan tot het plaatsen van een order is het belangrijk om te doen wat is beloofd en dit goed te communiceren. Door social media 'zingt' het immers veel sneller door. Bij een positieve ervaring is de kans groot dat de klant terugkomt. Vandaar dat standaard marketingbeloftes, zoals 'vandaag voor morgen' gevaarlijk zijn. Bijvoorbeeld in de week voor kerst staat het van tevoren vast dat dat niet voor alle orders gaat lukken.

Juist ook voor startende webwinkels geldt; doen wat is beloofd. In een groeitraject is het belangrijker dat het goed gebeurt, dan dat het goedkoop gebeurt.

Marketingtechnisch is het verstandig om voorzichtig te zijn met het melden dat een product niet op voorraad is. Dus niet: ik heb hem niet, maar u heeft het...morgen.

Aanbevelingen logistiek

E-fulfilment nog steeds een groeimarkt

Een groot deel van de groeiende e-fulfilmentmarkt zal door e-tailers en bricks en clicks bedrijven die zelf hun e-warehousing verzorgen, worden opgevangen. Daarnaast blijft er nog altijd ruimte om e-fulfilment te gaan doen; ook voor de traditionele logistieke dienstverlener. Men moet echter niet meer wachten, maar gewoon doen! Vanuit diverse achtergronden zijn bedrijven actief op deze markt en al meer geprofessionaliseerd dan men zou verwachten. Maar door versnippering van de markt is dat onvoldoende zichtbaar voor retailers.

E-fulfilment is een vak

Bedrijven die in deze markt willen stappen zullen dit echter wel vanuit een goede visie en strategie moeten doen. E-fulfilment is een vak, je doet het er niet zomaar even bij. Logistieke dienstverleners die in deze markt actief willen zijn, zullen zich vooral in het begin op e-warehousing moeten richten. Daarbij is het belangrijk dat de dienstverlening die geboden wordt, aansluit bij het imago van de webwinkel.

Onafhankelijke supply chain partner

Als e-fulfilmentbedrijf kan als onafhankelijke partner, net als in traditionele logistiek, proberen partijen uit de supply chain bij elkaar te brengen. In ketens waar de voorraad relatief duur is, bestaat de mogelijkheid om de opslag van concurrenten te bundelen. Daarbij verdient het voorkeur om één branche te selecteren en van daaruit verder uit te breiden.



Ga gesprek aan met offline opdrachtgevers

Het aangaan van de dialoog met de opdrachtgever valt aan te bevelen, aangezien deze opdrachtgever vaak ook zoekende is hoe om te gaan met e-commerce.

Meer dan logistiek

Van de webwinkel zijn meer mogelijkheden over te nemen dan alleen de pure logistieke warehousing. Voorbeelden zijn klantenservice, debiteurenbeheer en fotografie.

Distributie van afwijkende goederen

Logistieke dienstverleners die distributie van online verkochte goederen willen doen, zullen moeten zoeken naar niches. Een voorbeeld is de distributie van afwijkende goederen (qua volume, gewicht, benodigde handelingen, etc.).

ICT is cruciaal

Ook het hebben van kapitaal voor investeringen in goede systemen (vooral het Warehouse Management Systeem zal op orde moeten zijn), het inrichten van een fysieke ruimte en het op orde hebben van de processen (organisatie) is noodzakelijk.

Om de foutgevoeligheid te reduceren is een hoge mate van automatisering van belang met controles tijdens orderpicken en het inpakproces. Hierdoor wordt de kans op menselijke fouten verkleind.

Om e-fulfilment beter te laten aansluiten op de wensen van webwinkels zal de kwaliteit van de operations omhoog moeten, er meer klantgericht moeten worden gewerkt en de transparantie moeten verbeteren met inzicht in het voorraadbeheer. Hiervoor moet de ICT robuust zijn en de toegevoegde waarde van de processen op orde.

Van nationaal naar internationaal opschalen

E-fulfilmentbedrijven die het in Nederland voor elkaar hebben, zijn er nog niet. Met de toename van crossborder activiteiten zal de behoefte aan internationale opslag toenemen en zullen bedrijven samen met partners voor internationale dekking moeten zorgen.



10 Aandachtspunten e-fulfilmentbedrijven

1. Inspelen op e-fulfilment: doe het met overtuiging!
2. Maak een keuze welke klanten je wilt en kunt bedienen. Zorg dat het bedrijf zichtbaar is voor deze (toekomstige) klanten!
3. E-fulfilment heeft consequenties voor de inrichting en het gebruik van het warehouse. Maak proces en warehouse klaar voor de afhandeling van de retourstromen. Zorg dat pickproces geschikt is voor kleinere orders. Dit vereist andere inrichting en systemen. Orders moeten klaar gemaakt worden voor verzending door pakketdienst. Besteed aandacht aan de juiste verpakking
4. Zorg voor volledigheid in offerte (eenmalige kosten, vaste en variabele kosten, kosten per order en per orderregel)
5. Verdiep in het businessmodel van de klant, zodat ook echt meegedacht kan worden.
6. Sluit kredietverzekering af om risico's te beperken
7. Investeer in ICT (WMS-systeem, voorraadstatus doorgeven aan klantsite) met eigen ICT-medewerkers
8. Pas tijdig het interne proces aan, zodat het aan blijft sluiten bij de volumes die verwerkt worden
9. Zorg bij bricks & clicks voor een geïntegreerd voorraadstelsel
10. Realiseer dat de markt steeds internationaler wordt. Nationale dekking alleen is onvoldoende! Ga op zoek naar de juiste partners

Ter afsluiting: retail en logistiek moeten dichter tot elkaar komen

Retailers en webwinkels kunnen e-fulfilmentbedrijven nog niet heel goed vinden en als ze elkaar wel kunnen vinden, dan lijken ze elkaar ook vaak niet te begrijpen. Het zijn twee aparte werelden. Webwinkels interesseren zich niet altijd in de logistiek, terwijl e-fulfilmentbedrijven te weinig reclame voor zichzelf maken en zich te weinig verdiepen in het businessmodel van de klant. Hierdoor wordt nog vrij negatief over e-fulfilmentpartijen gesproken. E-fulfilmentbedrijven hebben hier nog een lange weg te gaan. Beide partijen zullen moeten investeren om elkaars wereld te begrijpen en zich te verdiepen in elkaars activiteiten. Daarin is het belangrijk dat de partijen concessies willen doen. Zonder die houding kan het geen succes worden.



De resultaten van het Programma MKB en Ondernemerschap worden in twee reeksen gepubliceerd, te weten: Research Reports en Publieksrapportages. De meest recente rapporten staan (downloadable) op: www.ondernemerschap.nl.

Recente Publieksrapportages

A201348	15-10-2013	De overheid als klant van het MKB
A201346	08-10-2013	De innovativiteit van het MKB in 2013
A201345	19-09-2013	Monitor buitenlandse investeringen MKB
A201343	03-04-2013	Geen vertrouwen ondernemers in het economische beleid Najaar 2013
A201340	19-08-2013	Exportindex MKB. Ontwikkelingen 2008-2011
A201339	22-08-2013	Topsectoren: beeld en ontwikkeling. Update juli 2013
A201338	12-09-2013	Bedrijfsfinanciering: zó kan het ook!
A201335	01-07-2013	Algemeen beeld van het MKB in de marktsector in 2013 en 2014 – Update juni
A201333	02-07-2013	Topsectoren in beeld. Internationale oriëntatie topsectoren
A201332	02-07-2013	Topsectorenpanel. Methodologische verantwoording
A201331	04-07-2013	Calimero creativiteit: De innovatieve netwerken van zzp'ers
A201330	25-06-2013	Hoe goed ligt de gemeente bij MKB?
A201329	18-06-2013	Monitor Inkomens Ondernemers
A201328	27-06-2013	Het wenkend perspectief van consumenteninnovatie
A201327	16-07-2013	Innoveren achter de schermen
A201326	19-07-2013	De financiële positie van het MKB in 2013 en 2014
A201325	9-07-2013	Minirapportage biomaterialen
A201324	5-06-2013	Ontwerp krapte-indicator belangrijke beroepen topsectoren
A201323	06-06-2013	Kleinschalig ondernemen 2013
A201322	13-06-2013	Topsectoren in beeld - Bekendheid met het topsectorenbeleid en beleving van het ondernemingsklimaat
A201321	21-05-2013	Administratieve lasten MKB
A201320	04-06-2013	Ambities en vermogensopbouw van zzp'ers
A201319	11-06-2013	Topsectoren: beeld en ontwikkeling
A201317	16-05-2013	Diaspora links van migrantenondernemers in Nederland
A201316	31-05-2013	Intellectueel eigendom topsectoren
A201315	07-05-2013	MKB verdeeld over kabinetsbeleid
A201314	02-05-2013	Topsectoren in beeld
A201313	28-03-2013	Concurrentie in het MKB
A201312	25-03-2013	Alles flex, is dat een mismatch?
A201311	09-04-2013	Challengers: hun kenmerken en succesfactoren
A201310	04-04-2013	Wie wordt werkgever?
A201309	16-04-2013	Oudedagsvoorziening in het MKB
A201308	11-04-2013	Benchmark klanten Qredits
A201306	21-02-2013	De waarde van sociaal ondernemerschap
A201305	24-01-2013	Grondstofschaarste?
A201304	02-04-2013	Gezocht: werklocatie 3.0
A201303	24-01-2013	Algemeen beeld van het MKB in de marktsector in 2012 en 2013 - Update december



A201302	08-01-2013	Financiering van innovatie in het MKB
A201218	15-01-2013	Samen starten
A201217	17-01-2013	Inkomen, vermogen en dynamiek van zzp'ers
A201216	9-1-2013	Financieringsmonitor topsectoren 2012
A201215	19-12-2012	Ondernemen zonder personeel
A201214	7-12-2012	Meer innovatie door buitenlanders?!
A201213	4-12-2012	Meerwaarde van studentbedrijven
A201212	4-12-2012	Duurzaam ondernemen in het MKB
A201211	12-11-2012	Global Entrepreneurship Monitor 2011 The Netherlands
A201210	19-11-2012	Gebruikers en communities
A201209	8-8-2012	Wagenpark MKB en Grootbedrijf 2010
A201208	6-7-2012	Nieuwe financieringsvormen voor het MKB
A201207	20-6-2012	Monitor Inkomens Ondernemers
A201206	20-6-2012	Een typologie van ondernemers met lage inkomens
A201205	28-6-2012	Kleinschalig Ondernemen 2012
A201204	30-5-2012	Hoe ondernemend zijn zzp'ers?
A201203	22-5-2012	Duurzaam ondernemen in het kantoorhoudende MKB
A201202	16-4-2012	Vergrijzing en ondernemerschap
A201201	4-4-2012	Hoe werken bedrijven samen in projecten?
A201113	22-11-2011	Ondernemen in de Sectoren 2011
A201112	22-11-2011	Zelfbewust een Zelfstandige Positie
A201111	21-9-2011	Kerngegevens MKB 2011
A201110	25-8-2011	Financieringsmonitor 2011
A201109	22-8-2011	Arbeidsproductiviteitstrends in klein-, midden- en grootbedrijf 1995-2015
A201108	14-7-2011	Global Entrepreneurship Monitor 2010 The Netherlands
A201107	19-5-2011	Ondernemen voor de toekomst
A201106	27-4-2011	Trendstudie MKB en Ondernemerschap: Synthese
A201105	20-4-2011	Uitvinders in Nederland
A201104	28-4-2011	Kleinschalig Ondernemen 2010
A201103	10-3-2011	Trendstudie MKB en Ondernemerschap
A201102	8-3-2011	Monitor vrouwelijk en etnisch ondernemerschap 2010
A201101	5-1-2011	Startende ondernemers
A201012	8-12-2010	Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid
A201011	16-11-2010	Global Entrepreneurship Monitor 2009 The Netherlands
A201010	9-11-2010	Ondernemen in de sectoren 2010 – 10 brochures
A201009	14-10-2010	De arbeidsmarkt van Midden-Nederland
A201008	14-10-2010	Monitor Inkomens Ondernemers
A201007	30-9-2010	Stand van Zaken Zonder Personeel
A201006	23-6-2010	Internationale benchmark ondernemerschap 2010
A201005	31-5-2010	Bedrijfsbeëindigingen in het kleinbedrijf
A201004	april 2010	Octrooien in Nederland
A201003	12-4-2010	Ondernemen voor anderen!
A201002	15-2-2010	Een kwestie van ondernemen
A201001	11-1-2010	Innovatief ondernemerschap in detailhandel, horeca en ambacht
A200918	1-12-2009	Slim en gezond afslanken
A200917	2-11-2009	Ondernemen in de Sectoren
A200916	30-10-2009	Springen over de Grens
A200915	17-8-2009	Criminaliteitspreventie door kleine bedrijven
A200914	16-6-2009	Global Entrepreneurship Monitor 2008 The Netherlands



Onderzoek

Het onderzoek is verricht door: Panteia

Interviews

De volgende personen hebben aan het onderzoek meegewerkt via interviews:

Christien Lycklama a Nijeholt	Hoekstra Sneek
Cosmas Hoefnagels	CLX Logistics Europe
Rene Gijsman	Kleertjes.com
Andre Jansen	Klingel
Christian van Someren	SoWorkx (initiatiefnemer Truus.nl)
Nando van Essen	E-sharp
Martijn Krediet	Jan Krediet
Lorenzo Bas	Bas Logistics
Kelly Soijo	Conrad.nl
Jacco Timmermans	BCC
Mark Roex	Garcia & Jeans Centre E-commerce
Christi Veldhuis	Kitchenhugs
Devika Raktoe	Wijnhuis Devika
Paul Alfing	Thuiswinkel.org

Ronde tafel discussie

De volgende personen hebben aan het onderzoek meegewerkt via ronde tafel discussie:

Leroy Dumas	Docdata
John Jansen	Dynalogic
Christien Lycklama a Nijeholt	Hoekstra Sneek
Martijn Backus	Janssen Distributie
Kristiaan Wessels	Arvato Bertelsmann
Peter de Rooy	De Rooy Logistics
Marco van der Kleij	AMP Logistics
Patrick de Waal	Misi Fulfilment
Esther Koelewijn	Misi Fulfilment
Maarten van Welsem	Shopping 2020
Ingrid Vermeer	Greenport Venlo

Begeleidingsgroep

Babiche van de Loo	Transport en Logistiek Nederland
Machiel Bode	ING, Sectormanager Transport en Logistiek
Dirk Mulder	ING, Sectormanager Food en Retail



Meer informatie

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:

ING

De heer M.C. Bode of de heer D. Mulder
06-54227730 of 06-11380971
machiel.bode@ing.nl of dirk.mulder@ing.nl

TLN

Mevrouw B.P.A.M van de Loo
088-4567286
bvdloo@tln.nl

Panteia

De heer M.R.J. Kindt of de heer S.J. van der Meulen
079-3222415 of 079-3222351
m.kindt@panteia.nl of s.van.der.meulen@panteia.nl

