



GROENEWOUT

E-commerce: pionieren mag, fouten maken niet

Dat de impact van e-commerce op de logistiek groot is, hebben verschillende retailers inmiddels aan den lijve ondervonden. Het probleem is dat over de optimale logistieke inrichting voornamelijk meer vragen dan antwoorden bestaan. Senior consultant Joke Vink van Groenewout stelt dat retailers voor een dilemma staan: ze moeten soms pionieren met logistieke oplossingen, maar fouten maken mag niet. Klanten straffen die meteen af.

Is er nog iemand die twijfelt over de impact van e-commerce op de retailsector? De verkoop van producten via internet is in 2015 met maar liefst 22 procent gegroeid. In totaal hebben webshops voor 8,41 miljard euro aan spullen verkocht. Retailers die een deel daarvan willen meepakken, zullen hun bedrijfsstrategie daarop moeten afstemmen. De meesten zijn inmiddels tot dat besef gekomen.

Een andere bedrijfsstrategie impliceert ook een andere logistieke strategie. Natuurlijk, de functie van de logistiek verandert niet: goederen moeten nog steeds van A naar B. Maar de wijze waarop en de volumes en frequenties waarin dat gebeurt, veranderen onder invloed van e-commerce. Het aantal orders stijgt weliswaar, maar het aantal regels per order neemt flink af. Doorlooptijden worden korter als gevolg van late cut-off tijden en snelle levertijden.

Belang van kwaliteit

Voor de logistieke strategie van retailers is het enorme belang van kwaliteit misschien wel de belangrijkste verandering. In een traditionele retail operatie dempt de winkel de gevolgen van fouten in het distributiecentrum. Als een vrachtauto te laat bij een winkel arriveert, staat hooguit de vulploeg te wachten. Als een bepaald artikel ontbreekt, pakt de klant negen van de tien keer een ander artikel mee.

In een e-commerce operatie zijn dergelijke fouten fataal. Een te laat of onvolledige levering heeft rechtstreeks impact op de beleving van de klant. Een e-commerce operatie vraagt daarom ook om een ander type medewerkers dan een retailoperatie. De focus tijdens het verzamelen en verpakken van orders dient op kwaliteit in plaats van kwantiteit te liggen. Dat vraagt om medewerkers met een hoge mate van klantgerichtheid.

Dynamiek in orderstroom

Wat is nu exact de impact van e-commerce op de interne logistiek? Naast het veranderende orderpatroon is dat de grote dynamiek in de orderstroom. Het aantal orders verschilt van dag tot dag en soms van uur tot uur. Als marketing om vier uur 's middags een nieuwsbrief uitstuurt, heeft dat direct effect op het aantal orders. Als een concurrent de prijs van een veelgevraagd artikel verhoogt, schiet het aantal bestellingen nog dezelfde dag omhoog.

Anders dan in een traditionele operatie kunnen retailers niet met volumes schuiven om pieken af te vlakken. De klant is immers koning en die verwacht snelheid. Retailers kunnen niet anders dan zo goed mogelijk daarop inspelen en snel opschalen om pieken in de orderstroom te verwerken. Dat vereist een goede afstemming met

P.O. BOX 3290

4800 DG BREDA

THE NETHERLANDS

NIJVERHEIDSSINGEL 313

4811 ZW BREDA

T +31 (0)76 - 533 04 40

MAIL@GROENEWOUT.COM

WWW.GROENEWOUT.COM

GROENEWOUT B.V. TRADE REG.

NR. CH. OF C. 20009626.

ESTABLISHED 1966. ALL ORDERS

ARE ACCEPTED AND CARRIED-

OUT ACCORDING TO THE

GROENEWOUT GENERAL TERMS

AND CONDITIONS 2012.

Page: 2/4
Our ref.: 9024D465/IS

marketing als het gaat om acties, maar ook een nauwe samenwerking met het uitzendbureau om een flexibele schil op te bouwen.

Voorraadbetrouwbaarheid

Een andere verandering betreft het voorraadbeheer. Retailers die op de oude voet doorgaan, zien door de toename van het aantal verkoopkanalen hun voorraden en dus ook het beslag op werkkapitaal toenemen. Omdat de omzet over meer verkoopkanalen wordt verdeeld, stijgt bovendien het voorraadrisico.

Retailers kunnen de negatieve effecten alleen beperken door integraal naar de totale ketenvoorraad – inclusief die van de leveranciers - te kijken en niet langer de voorraad in elke schakel van de keten afzonderlijk te managen. Daarvoor moeten alle schakels in staat zijn om voorraad informatie te delen. Vanzelfsprekend moet ook de betrouwbaarheid van die informatie omhoog.

Zelf doen of niet

Wat verkoopkanalen betreft: de verwachting is dat online platformen zoals Amazon, Alibaba en Bol.com in 2020 circa veertig procent van de totale online omzet voor hun rekening nemen. Wie niet aanhaakt op deze platformen, is dief van zijn eigen portemonnee. De vraag is echter of deze platformen ook de fulfilment van de orders voor hun rekening moeten nemen. Partijen als Amazon en Bol.com bieden die mogelijkheid, maar vragen daarvoor veel geld. Zelf doen lijkt dus de beste optie, maar dat betekent wel een toename van het aantal orderstromen met elk hun eigen karakteristieken.

Een andere mogelijkheid is de fulfilment overlaten aan de leverancier, maar niet elke leverancier is even goed ingericht op drop shipments. Als zij daarvoor een derde partij moeten inschakelen, voegt dat extra kosten en ruis aan de keten toe. Juist vanwege de dynamiek in orderstromen en het belang van kwaliteit, lijkt zelf doen de beste en bij voldoende schaal ook de goedkoopste optie. Het biedt de mogelijkheid om snel te schakelen en telkens weer de juiste afweging te maken.

Kwaliteit vs snelheid

Natuurlijk heeft e-commerce niet alleen impact op de interne logistiek, maar ook op de bezorging. De vraag naar same-day delivery neemt toe, maar is relatief gezien nog altijd klein. Belangrijker dan snelheid is vooralsnog de kwaliteit van de levering en het nakomen van afspraken. Dat vraagt om een betrouwbare logistiek en goede bezorgers, die voor een deel de rol van het winkelpersoneel overnemen. Het is niet voor niets dat een partij als Coolblue een deel van de bezorging nu zelf gaat doen.

Daarnaast willen klanten keuze hebben. Ze willen kunnen kiezen voor same-day delivery als ze snel iets nodig hebben, maar ook voor leveren op afspraak of ophalen op een zelf gekozen locatie als ze meer invloed willen hebben op het aflevermoment.

Page: 3/4
Our ref.: 9024D465/IS

Belangrijke ontwikkelingen zijn de groei van het aantal afhaalmogelijkheden en van de initiatieven om lokale, vaak particuliere bezorgers in te zetten voor de last mile.

Worstelen met bezorgen

Veel retailers worstelen met het bezorgstuk. Dat begint al bij het verpakkingsproces, waar vaak onvoldoende over nagedacht wordt. Dat leidt tot veel breuken en mankementen en hoge herstelkosten, zeker bij internationale zendingen. Dat leidt tot ontevreden klanten die de volgende keer zich zullen bezinnen voordat ze opnieuw een online order plaatsen.

Een ander vraagstuk betreft het combineren van de online en offline operatie. Er wordt veel gesproken over concepten als 'click & collect' of 'click & reserve' waarbij winkelmedewerkers logistieke taken moeten verrichten zoals het verzamelen en verpakken van het artikel. De ervaringen daarmee in de praktijk zijn wisselend. De meeste winkelmedewerkers zijn in eerste instantie gericht op de winkeloperatie. Leg ze maar eens uit dat ze nu eerst prioriteit moeten geven aan een anonieme klant die online iets heeft besteld.

Gratis bezorgen of niet?

Een laatste discussiepunt vormen de kosten van afleveringen en retourneren. Moeten die wel of niet worden doorberekend aan de klant? Op dit moment is gratis bezorgen en gratis retourneren de standaard, maar klanten beseffen heel goed dat dit stuk geld kost. Met de groei van het aantal afleveropties, zal deze discussie wellicht verstommen. Het afleveren van pakketten is dan wellicht nog steeds gratis, maar alleen als klanten daaraan geen eisen stellen. Wie een voorkeur heeft voor een afleveroptie of een aflevermoment, zal daarvoor moeten betalen.

Tot slot heeft e-commerce ook impact op automatiseringssystemen. De bestaande IT-systemen zullen met elkaar moeten worden verbonden om informatie over orders en voorraden via alle verkoopkanalen te kunnen delen. In het distributiecentrum kan mechanisering een optie zijn om de logistieke kosten te reduceren. Belangrijk daarbij is de flexibiliteit en schaalbaarheid van de mechanisatie.

Pionieren zonder fouten maken

Duidelijk is dat over de consequenties van e-commerce voor de logistiek voornamelijk meer vragen bestaan dan antwoorden. Wat de beste logistieke strategie en wat de 'best practices' zijn, staat nog in geen enkel studieboek. Het opzetten van een goede logistieke operatie vereist veel pionierswerk en een goede samenwerking met partners zoals verpakkingsleveranciers, magazijninrichters en vervoerders.

Het advies aan bedrijven met een e-commerceoperatie: ga niet af op wat andere e-commercepartijen doen, want het afbreukrisico is te groot. Analyseer in plaats daarvan de eigen situatie. Kijk hoe de bedrijfsstrategie eruit ziet, wat de klanten

Page: 4/4
Our ref.: 9024D465/IS

verwachten en wat de gevolgen daarvan zijn voor de logistieke strategie. Dat moet de basis zijn voor de inrichting van interne en externe logistieke operatie.

Bedenk daarbij dat flexibiliteit en snelheid cruciaal zijn. Juist omdat er vooralsnog meer vragen zijn dan antwoorden, is het noodzakelijk om snel te kunnen schakelen als dat nodig is. Pionieren is zoals gezegd toegestaan, maar fouten maken niet. Als de gekozen logistieke strategie niet werkt, moeten de zeilen snel kunnen worden bijgezet.

Meer informatie

Voor meer informatie over Groenewout, kijk op www.groenewout.com of neem contact op met Joke Vink vink@groenewout.com.