

Artikel in EtailTrends september 2011

Door: Nando van Essen. *Nando van Essen is directeur van E-sharp consultancy en interimmanagement en partner in DeliveryMatch, een aanbieder van logistieke IT oplossingen voor e-commerce. Tevens is hij secretaris van Stichting Logistieke Webshop van het Jaar*

Logistiek voor e-commerce: Van pionieren naar professionaliseren

Het internet en de informatie-technologie zetten onze wereld in sneltreinvaart op z'n kop. Daardoor veranderen de manieren waarop we ons informeren, met anderen contact hebben en producten of diensten kopen. Dit heeft uiteraard ook gevolgen voor de logistiek voor e-commerce. Oude logistieke structuren werken niet meer, maar hoe moet het dan wel?

Om een antwoord te geven op die vraag, moet eerst worden ingegaan op de vraag waarom logistiek voor e-commerce zo anders is. Allereerst heeft het op afstand kopen van producten en diensten een grote impact op de logistiek van retail. Dit heeft meerdere redenen, die hieronder worden genoemd:

- De assortimentsbreedte is sterk toegenomen. Doordat bij e-commerce de fysieke beperking van de schapruijnte in winkels wegvalt, kan de online koper beschikken over de "long tail".
- Er komen voortdurend nieuwe aanbieders bij, de opmars van web-only-retailers is nog steeds gaande (verderop in dit artikel wordt hier nader op ingegaan).
- Er is sprake van ketenverkorting: producenten kunnen hun producten direct aan consumenten leveren
- Het koopmoment verschilt. Het kopen van artikelen is niet meer beperkt tot de openingstijden van de winkel, maar kan 24/7.
- De winkellocatie is niet meer belangrijk. In plaats van lokaal of regionaal kunnen consumenten landelijk, Europees of global kopen.
- Thuisbezorging en leveringssnelheid zijn essentiële USP's. Consumenten hoeven hun huis niet meer uit voor een zoektocht, de koopwaar wordt immers thuis afgeleverd of op een locatie naar keuze. En doordat consumenten 24/7 kunnen kopen, verwachten zij dat producten snel worden geleverd: binnen 24 uur, binnen 12 uur en zelfs al binnen 6 uur.

De logistiek voor e-commerce is daarnaast anders doordat er sprake is van een overgang van business-to-business- naar business-to-consumers-transacties. In de traditionele retail-supply chain vinden er met name b-2-b-transacties plaats; leveranciers leveren aan groothandels of direct aan retailers, groothandels leveren aan retailers, distributiecentra van retailers leveren aan filialen en de filialen leveren aan de consument. Binnen e-commerce wordt het echter steeds gebruikelijker dat je uitgaat van een b-2-c-logistiek. Hierdoor kunnen de b-2-b-stappen gedeeltelijk of zelfs allemaal worden overgeslagen.

Logistiek gezien heeft deze grootschalige verschuiving van b-2-b naar b-2-c een aantal gevolgen:

- Een gemiddelde b-2-c-order bestaat gemiddeld uit minder dan twee artikelen, terwijl de gemiddelde b-2-b-order uit veel stuks van 1 artikel bestaat (bijv. meerdere dozen van hetzelfde product) of een gelimiteerd aantal stuks van veel artikelen. Denk aan rolcontainers waarmee vakkenvullers de schappen vullen. Voor distributiecentra betekent dit een compleet andere manier van orderpicken, omdat er eigenlijk in het distributiecentrum van een retailer moet worden 'gewinkeld'. Dit

leidt verderop in de supply chain – bijvoorbeeld in de winkels - tot lagere kosten. Er zijn minder winkels nodig, minder vakkenvullers en minder caissières. Kosten zullen echter verschuiven, want een fase eerder is het logistieke proces complexer. Het aantal kleine orders zal stijgen en dat heeft invloed op het orderpicken en -packen.

- Het b-2-c-orderpatroon verschilt enorm van het b-2-b-orderpatroon. Dat kent vaak vaste ordertijden, terwijl de 24/7-koopmentaliteit van de consument ertoe leidt dat de distributiecentra die de online orders moeten verwerken op maandag geconfronteerd worden met ongeveer veertig procent van het weekvolume. Dit stelt hoge eisen aan de arbeidsorganisatie.
- Op transportgebied neemt het b-2-b-volume af (vervoer van pallets en rolcontainers) en neemt de fijnmazige distributie naar consumenten sterk toe. Dit vraagt een duidelijke heroriëntatie van transportbedrijven: blijven zij zich richten op b-2-b-transport of focussen zij (ook) op b-2-c-distributie. Op dit punt wordt ook ingegaan in de recente sectorstudie van kennisinstituut NEA, dat in opdracht van ING en belangenvereniging Transport en Logistiek Nederland is uitgevoerd.
- De locaties van distributiecentra zullen veranderen. Door het wegvallen van b-2-b-stromen ontstaan mogelijkheden voor nieuwe, efficiëntere en betere logistieke oplossingen om producten van de leverancier naar de klant te krijgen. Een retailer als Halfords kan via de webshop skiboxen verkopen, waarna die door de toeleverancier rechtstreeks aan de consument worden geleverd. Amazon.com, de grootste online retailer wereldwijd, heeft eind dit jaar achttien distributiecentra in Europa: een in Italië, twee in Frankrijk en de overigen min of meer gelijk verdeeld over Groot-Brittannië en Duitsland.

Web-only

Verkoop via internet heeft geleid tot een grote toename van zogenaamde web-only-retailers. Het aantal Nederlandse webwinkeliers wordt geschat op ongeveer twintigduizend. Volgens de Kamer van Koophandel zijn er jaarlijks zo'n zesduizend starters. Uiteraard zijn er jaarlijks ook veel afvallers. In feite is er in de afgelopen tien jaar een nieuwe generatie van retailpioniers ontstaan. Met de zolderkamer en de logeerkamer als hoofdkantoor en distributiecentrum. Dit proces gaat nog steeds door. Tegelijkertijd zijn de succesvolle bedrijven, zoals bol.com en wehkamp.nl, sterk gegroeid. Voor een beperkt deel heeft dit geleid tot uitbesteding van de warehousing-activiteiten - volgens een oriënterend onderzoek van eWarehousing minder dan tien procent - maar het merendeel van de web-only-retailers verzorgen de logistieke orderafhandeling nog zelf. Bij sommigen is te zien dat er duidelijk afscheid is genomen van de pioniersfase, zoals Coolblue.nl en kleertjes.com. Maar er zijn nog genoeg voorbeelden van web-only's die nog dagelijks worstelen met een te kleine huisvesting en een procesinrichting die niet meer optimaal is. Deze spelers hebben nu nog vooral oog voor het op tijd de deur uitkrijgen van de orders, en geven aan procesoptimalisatie minder prioriteit.

Multichannel

De ontwikkelingen in multichannel- en online-logistiek zijn boeiend. Meestal is online retail, naast offline, vaak 'klein' begonnen. Dat leidt er in de logistieke afhandeling dan toe dat de online bestellingen tegelijkertijd worden verwerkt met de offline orders. Onderzoeken tonen aan dat de traditionele retailers in Nederland de groei en impact van het online kanaal later serieus hebben genomen dan bijvoorbeeld hun Engelse collega's. Online retail is niet alleen op het gebied van logistiek een andere tak van sport, maar vooral ook op het gebied van marketing, sales en ICT. Starten met online retail is een

strategische beslissing die veel invloed heeft op de organisatie en de bedrijfs- en werkprocessen. Bijenkorf.nl is in Nederland een sprekend voorbeeld. In 2000 werd een webshop gestart, die begin 2006 vanwege gebrek aan succes moest sluiten. Gelukkig trok men lering uit het verleden, want sinds de herlancering in april 2009 is de webshop van het warenhuis een van de meest succesvolle van Nederland.

Alle multichannel retailers worstelen met de vraag hoe de offline-logistiek en de online-logistiek het best georganiseerd kan worden. Vraagstukken die hier spelen zijn:

- De assortimentsbreedte in het offline en in het online kanaal
- Het voorraadbeheer en de voorraadtoewijzing
- De grote verschillen in de gemiddelde ordergrootte
- De forse verschillen in het orderpatroon over de week

Een goed voorbeeld van een retailer die hier op anticipeert is HEMA. In 2006 startte het warenhuis met een webshop. De logistieke verwerking van de web-orders werd al in een aparte ruimte van het offline distributiecentrum gedaan. Maar sinds najaar 2010 heeft HEMA de verwerking van de online orders ondergebracht in een apart eDC, met een procesinrichting (werkmethoden, investeringen, personele organisatie, verpakkingen) die volledig is afgestemd op de verwerking van online orders. Deze aanpassing heeft geleid tot significante verbeteringen in efficiency, beschikbare capaciteit en performance.

Hoewel de HEMA en ook Albert Heijn duidelijk stappen hebben gemaakt in e-logistiek, worstelen veel multichannel retailers nog met de vraag hoe beide kanalen commercieel en operationeel het beste georganiseerd kunnen worden. Haast is geboden want de ontwikkelingen gaan razendsnel in online-topsport-land.

Uitbesteden van fulfilment

Hoewel minder dan tien procent van de Nederlandse webshops de logistieke afhandeling van de orders heeft uitbesteed is deze tak van sport in professionaliteit duidelijk aan het groeien. Marktleader in Nederland op dit gebied is Docdata, waar dagelijks tussen de tachtig- tot honderdduizend orders worden verwerkt. Grote spelers als bol.com en Zalando maken gebruik van de diensten van Docdata, maar ook V&D en de Bijenkorf hebben de diensten van het bedrijf ingeschakeld. Een belangrijke ontwikkeling bij fulfilment-organisaties is dat meerdere services worden geboden, waardoor de (r)etailer vooral op operationeel gebied wordt ontzorgd. Denk hierbij aan warehousing, orderpicking, klantenservice, financiële afhandeling, afhandelen retourproces, contractuele relatie met vervoerders, foto-studio, e.d. Tevens zijn er fulfilmentorganisaties die ook de webshop beheren. Zij verzorgen het webshop-IT-systeem en de content-management voor hun klanten. Met name multichannel retailers maken hier gebruik van, omdat zij de offline organisatie niet kunnen en willen belasten met de online-activiteiten die steeds tijdrovender worden. Ook producenten die kiezen voor multichannel (naast de beleving van offline afzetkanalen) maken hier gebruik van, omdat bij hen de organisatie en de expertise voor het runnen van een winkel ontbreekt.

Doorbraak in fijnmazige distributie

In de periode 2000-2010 is de fijnmazige distributie naar consumenten sterk gegroeid. Niet alleen door de forse groei van e-commerce, maar ook door de verschuiving binnen e-commerce van het kopen van diensten (vliegreizen, vakanties, etc.) naar het kopen van producten. De traditionele dienstverleners op het gebied van fijnmazige distributie (zoals TNT, UPS, DPD, GLS, DHL, Fedex) waren met hun organisatie volledig ingesteld op b-2-b pakketleveringen. Hoewel bedrijven tijdens kantooruren eigenlijk altijd bemand zijn, zijn veel consumenten overdag niet thuis. In de periode 2000-2010 leidde dit echter slechts beperkt tot een aanpassing van het serviceniveau en de afleveropties. Webshops,

distributeurs en online kopers namen genoeg met een trefkans van zeventig tot 85 procent. In Engeland is hier zelfs een term voor ontwikkeld: carded deliveries (duidend op de kaart waarop wordt vermeld dat de ontvanger niet thuis is en de bestelling niet kan worden afgeleverd en daarom op een andere dag wordt geleverd of dat het bij de burens is afgeleverd).

Wanneer het om fijnmazige distributie gaat, kunnen we de conclusie trekken dat de sterke volumegroei van het online kopen een verbreding van de service in de weg heeft gestaan. In deze periode was het voor online kopers beperkt mogelijk om te kiezen uit afleveropties, zoals tijdstip en/of locatie van bezorging. Onderzoek toont echter aan dat online kopers het belangrijk vinden om afleveropties te hebben. In de afgelopen jaren is er in Europa, met Groot-Brittannië voorop maar zeker ook Nederland, een doorbraak te zien op het gebied van afleveropties. Daar is een aantal redenen voor:

- Voor steeds meer consumenten wordt online kopen 'business as usual'. Carded deliveries worden minder geaccepteerd, evenals afleveren bij de burens * E-commerce wordt steeds meer cross-border, waardoor webshops steeds vaker gebruik moeten maken van meerdere regionale vervoerders.
- Het aanbieden van meerdere afleveropties betekende IT-technisch een barrière voor webshop-eigenaren. Door gebruikmaking van moderne IT-technologie op dit gebied, waaronder multi-carrier management informatiesystemen, is die drempel weggenomen.

Vanwege deze redenen is binnen webshops met name vanaf begin 2011 een forse uitbreiding te zien van de afleveropties. Dit geldt voor afleveradresopties (het afleveren op een afhaalpunt van de webshop of een afhaalpunt van een landelijke afhaalpuntenorganisatie) en voor afleverservice-opties (aflevering op een bepaalde dag of aflevering op een bepaalde dag en een specifiek tijdstip). Een goed voorbeeld hiervan is Nespresso. De online Nespresso-order kan tegen extra betaling op een specifieke dag met een gekozen tijdstip van twee uur worden bezorgd. Wanneer de cupjes vóór elf uur in de ochtend zijn besteld, kunnen zij nog diezelfde dag worden afgeleverd. Ook bezorging op zaterdag en zondag is mogelijk. Dat voor deze extra opties ook meer betaald moet worden, neemt de online koper voor lief. Hij/zij heeft immers zekerheid over de bezorging. De verwachting is dat webshops de komende jaren vaker gebruik gaan maken van meerdere vervoerders, zodat beter op de wensen van de online kopers kan worden ingespeeld. Deels zal dit worden veroorzaakt door cross-border-e-commerce, deels ook doordat online kopers tijdens de afronding van de bestelling kunnen kiezen uit de door hen gewenste afleveropties. Dit zal leiden tot een grotere klanttevredenheid, een algehele toename van het online kopen en voor distributeurs een significant hogere trefkans (en dus minder transportbewegingen).

Kennisontwikkeling

Nu de pioniersfase achter ons ligt, is een robuuste kennisontwikkeling op het gebied van logistiek voor e-commerce van groot belang. Met name omdat er veel nieuwe toetreders zijn die niet of onvoldoende bekend zijn met het optimaliseren van operationele logistieke processen. Logistiek onderwijs op hogeschool zal veel meer aandacht moeten geven aan de specifieke aspecten van e-commerce. Ook netwerkverbanden kunnen en zullen een belangrijke rol in kennisverbreding moeten vervullen. In honderden middelgrote en grote webshoporganisaties is het vak 'operations' nog onvoldoende uitgekristalliseerd en werken operationele managers in een nogal geïsoleerde positie. Er is onvoldoende verbinding met netwerken uit de 'oude wereld', bijvoorbeeld met de Vereniging Logistiek Management. Zij is recent de community 'E-commerce' gestart, waar vakmensen van binnen en buiten

de vereniging elkaar periodiek kunnen treffen om specifieke logistieke e-commerce onderwerpen te bespreken: van warehousing tot retourlogistiek. Belangenorganisaties kunnen op het gebied van kennisontwikkeling en professionalisering ook een belangrijke faciliterende rol vervullen. Zo heeft IMRG (de Engelse zus van Thuiswinkel.org) op logistiek gebied een certificering in het leven geroepen: IDIS (Internet Delivery Is Safe). Online retailers moeten dan voldoen aan een aantal eisen op het gebied van fulfilment en distributie naar de consument.

In de Nederlandse e-commerce markt ligt hier voor Thuiswinkel.org nog een uitdaging. De werkgroep Distributie & e-fulfilment van Thuiswinkel.org is een platform van waaruit dergelijke ontwikkelingen in Nederland gerealiseerd kunnen worden. Op logistiek gebied zal Thuiswinkel.org hiervoor wel ambitie moeten tonen. Daarbij is het sterk aan te bevelen om te zorgen voor een krachtige samenwerking tussen webshops en logistieke business-partners. Het moet worden voorkomen dat partijen als 'klant-leverancier' tegenover elkaar staan. Juist door als partners te zorgen voor het versterken van de operationele performance kan de logistiek voor e-commerce doorontwikkelen en naar een hoger niveau worden gebracht.

Support door specialisten

Het is belangrijk dat dienstverleners e-commerce logistiek als een nieuwe operationele activiteit gaan zien, die invloed heeft op alle bedrijfsprocessen van de organisatie. Niet alleen op het gebied van techniek, maar ook op human resource. Professionalisering op het gebied van personeel en management wordt de komende jaren steeds belangrijker. Er zal een herinrichting van de processen nodig zijn door de voortgaande hoge groei. Daarbij zullen technische oplossingen, IT- en niet-IT-gerelateerd, een steeds belangrijkere rol gaan vervullen. Dienstverleners mogen zich op dit gebied veel krachtiger profileren. Er heerst nog een te afwachtende mentaliteit, terwijl nu al bekend is dat e-logistiek een tak van sport is die er toe doet.

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat e-logistiek in de afgelopen tien jaar een dynamische ontwikkeling heeft doorgemaakt.. Vooral de laatste jaren is de noodzaak om te professionaliseren groter geworden. De consument verwacht een bezorgaanbod dat op zijn persoonlijke wensen is afgestemd. Er worden dus hogere eisen gesteld aan het serviceniveau. Dat heeft impact op de logistiek voor e-commerce. De komende jaren zullen de online aankopen nog fors groeien. In het Verenigd Koninkrijk wordt verwacht dat rond 2020 ongeveer vijftig procent van de non-foodaankopen online gedaan zullen worden. Volgens een onderzoek van Boston Consulting Group in 2011 lag dit percentage in Nederland in 2009 op 4,7 procent, en zal dit in 2020 zijn gegroeid naar vijftien tot twintig procent. Uitgaande van de voortgaande forse groei van e-commerce, moet het vakgebied e-Logistics wel nieuwe wegen inslaan om zich volwaardig te ontwikkelen tot een integraal onderdeel van retail supply chain management.