

*Expertgroep*

# innovation & E-FULFILMENT

*Hoe ziet de e-fulfilment van de toekomst eruit?*

Gastheer



rijksuniversiteit  
 groningen

Voorzitter



Hogeschool Techniek en Logistiek

# Over vervoer en ontvangst van e-commercepakketten

Aan de hand van de centrale vraag "Hoe ziet de e-fulfilment van de toekomst eruit en waar moet je morgen al mee aan de slag gaan?", neemt dit hoofdstuk je mee langs verschillende onderwerpen uit het e-fulfilmentprogramma van de Topsector Logistiek.

Hoe worden e-commercepakketten in de toekomst vervoerd, afgeleverd en ontvangen en wat gaat er eigenlijk gebeuren met de winkels in de binnenstad? De veranderingen in de e-commercemarkt doen grenzen vervagen. Veel nieuwe soorten partijen treden toe en de markt versnipperd. Welke partijen gaan de concurrentiestrijd overleven, en als de online verkopen de offline verkopen gaan overtreffen, welke logistieke concepten zijn dan nog houdbaar? De groei van e-commerce beïnvloedt ook de beslissing van bedrijven om logistieke processen wel of niet uit te besteden. Wie gaat met wie samenwerken en in welke samenwerkingsvorm? Gedreven door deze vragen zijn wij als expertgroep aan de slag gegaan om de toekomst van de e-fulfilment in kaart te brengen.

## 1. Huidige trends en ontwikkelingen

Het aantal e-commercebestellingen neemt snel toe.<sup>1</sup> Trends die overwaaien uit China en Amerika, zoals Singles Day of Black Friday, zorgen voor bestelpieken. Tegelijk zijn bedrijven in Nederland momenteel hard op zoek naar de ideale bezorgservice die door zoveel mogelijk consumenten wordt gewaardeerd. Maar wat wil de klant? Is same-day delivery nuttig of zit de klant daar niet op te wachten?

### **Snelle levering**

De experts zijn het erover eens dat er consumenten zijn die aankopen dezelfde dag willen ontvangen. Maar ze vinden ook dat snelle levering geen op zichzelf staand doel moet zijn. Consumenten willen bovenal de pakketten graag thuis ontvangen. Maar omdat een grote groep consumenten overdag niet thuis is, worden er steeds meer nieuwe afleveroplossingen aangeboden. Om de trefkans te verhogen wordt er geëxperimenteerd met tijdvakleveringen en avondleveringen. Het bieden van dit soort keuzemogelijkheden en het nakomen van de beloften wordt door de experts in de meeste gevallen als belangrijker gezien dan snelheid. De consument wenst dus vooral keuzemogelijkheden, in tijd, locatie en type aflevering. Informatie is daarbij ook van belang. In plaats van continue updates via track & trace wil de consument al vooraf weten waar hij aan toe is.

<sup>1</sup> THUISWINKEL MARKT MONITOR Q2 2017.

“Zie het meer als formulemanagement, wat is nu eigenlijk je klantpropositie? Fast delivery is een optie, maar is niet de enige optie. Er zijn meerdere delivery-strategieën die voor je kunnen werken. Je moet ervoor zorgen dat de klant deze mogelijkheden kent en waardeert. Zorg dat je als bedrijf sterke keuzes maakt en deze duidelijk communiceert naar je klanten”

**Roel Megens, Retail-Logistics**

### **Gemak**

De consument wil ook steeds meer gemak volgens de experts. Er worden steeds meer diensten ‘over de drempel’ aangeboden, waarbij de aflevering van het product wordt geïntegreerd met extra services om de consument volledig te ontzorgen. Gekochte lampen worden bijvoorbeeld ook opgehangen, elektronica kan worden geïnstalleerd en de bank kan op zijn plek worden gezet. Naast dit soort offline diensten worden er ook online diensten aangeboden om het gemak voor de consument te vergroten. Steeds vaker gaan webwinkels een Augmented Reality Service aanbieden. Voor het interieur is het bijvoorbeeld dan mogelijk om de huiskamer te filmen, interieuradvies te krijgen en virtueel nieuwe meubels te bekijken in de eigen woonkamer.

### **Business-to-business**

Voor bepaalde b2b-markten, zoals toelevering aan de bouw, kan snelheid wel een essentiële voorwaarde zijn. Ook kleine bedrijven gaan zich steeds vaker als online consument gedragen, waardoor de online b2b- en b2c-markten versmelten. Bedrijven bestellen een product vaker en in kleinere volumes dan voorheen. Hierdoor versnipperen de b2b-afleveringen en vervaagt ook de grens tussen b2c en b2b in het magazijn.

### **Retouren**

Door het groeiende aantal e-commercebestellingen en de steeds lager wordende koopprijs drempel neemt het aantal retourproducten sterk toe. Hierdoor ontstaan nieuwe online markten, zoals online veilingen en platformen voor tweedehands- en tweedekans-verkopen. Ook hierdoor neemt het aantal vervoerde pakketten verder toe.

### **Webwinkel of fysieke winkel?**

De groei van e-commerce biedt zowel bedreigingen als kansen voor fysieke winkels. Hoewel het voor bepaalde fysieke winkels van cruciaal belang blijft om te voorkomen dat klanten misgrijpen in de winkel, is er ook een trend zichtbaar waarbij fysieke winkels minder aandacht besteden aan de offline voorraad en zich meer bezighouden met de winkelbeleving om daarmee bezoekers te trekken.

### **Experimenteren is nodig**

De wensen verschillen per consument en per doelgroep. En als de dienst nog niet bestaat, weet de consument ook nog niet goed of hij daar behoefte aan heeft. We leven in een tijdperk met een interessante mix van geavanceerde data-analyses en koffiedik kijken. Groei moet voor e-commercepartijen natuurlijk doel nummer één zijn. Maar vlak daarachter ligt doel nummer twee: een continue stroom van kleinschalige experimenten om te ontdekken hoe de geleverde service beter kan aansluiten bij de beleving van de consument. Het ontwerp van websites wordt voor een deel bepaald door de resultaten van experimenten waarbij sommige bezoekers een andere versie van de website te zien krijgen dan de rest (A/B-testing). Daar kan de logistiek nog iets van leren. Natuurlijk is dit lastiger met een fysiek proces, maar in de vorm van lokale pilots is veel mogelijk. De kennis en vooruitgang die hiermee nog kunnen worden bereikt, is waarschijnlijk groter dan we ons nu kunnen voorstellen.

“Het is belangrijk om uit te zoeken waarom iets werkt (of niet) en hoe dit is te verbeteren. Liefst in samenwerking met een klant. Binnenkomen met buitengewone services is niet eenvoudig. Maar slaag je daarin, dan onderscheid je je van de massa”

**Maryam Boonstra, PostNL**

## 2. Steeds meer logistieke innovaties

E-commerce krijgt op termijn een dominante rol in de verkoop van producten en diensten. Naast de wensen van de consument, krijgt ook de impact van e-commerce op de maatschappij, de binnenstad en het milieu steeds meer aandacht.

Voornamelijk rondom last-mile delivery zien we nu veel toetreders met innovatieve ideeën op de markt. Deze initiatieven lopen uiteen van fietskoeriers in Amsterdam tot crowdsourcing-initiatieven in het zuiden en drones die naar een Waddeneiland vliegen. Er wordt ook geëxperimenteerd met het afleveren op andere (bemande of onbemande) locaties dan aan huis.

Het bieden van meer aflevermogelijkheden maakt communicatie tussen informatietechnologie, marketing en logistiek des te belangrijker. Met marketingmiddelen kan de logistiek gunstig worden beïnvloed. In ruil voor korting zijn consumenten bijvoorbeeld bereid om pakketten zelf bij een winkel, afhaalpunt of een pakketautomaat op te halen.

### 2.1 Logistieke initiatieven

Veel van de bestaande initiatieven verschijnen al regelmatig in de pers. Daarom lichten we die hier niet meer uitgebreid toe. Wel lichten we er drie ideeën uit die volgens ons meer aandacht verdienen.

#### **Dynamisch herrouteren**

De consument geeft bij de bestelling het afleveradres op. Het exacte tijdstip van aflevering is op dat moment nog niet bekend en de plannen van de consument kunnen ook nog veranderen. Is de consument wel thuis als het pakket wordt bezorgd? Bij dynamisch herrouteren kan de ontvanger tot kort voor de bezorgtijd aangeven dat hij het pakket op een ander moment of een andere locatie wil ontvangen. De pakketvervoerder bespaart zich onnodige bezorgpogingen en de consument krijgt een betere service.

#### **Crowdsourcing**

Op een online crowdsourcing-platform komen verzenders en bezorgers samen. Het zijn sociale netwerken waar bezorgers zich inschrijven om een pakket af te leveren. Dit kunnen ook consumenten zijn die incidenteel een pakket afleveren op een locatie langs de route die ze toch al van plan waren af te leggen. Enkele platformen die in Nederland actief zijn:

- pickthisup.nl
- ikbenpeer.nl
- brenger.co

Ook in België (via het platform bringr.be) en in Amerika (via rush.uber.com) zijn er crowdsourcing-initiatieven gestart. Met name in Amerika zijn er al veel mensen die ‘crowdsourced bezorger’ als beroep

hebben. Maatschappelijk gezien is waakzaamheid van belang bij deze initiatieven, omdat de situatie in Amerika aanleiding geeft tot zorgen door de zeer lage tarieven die aan de bezorgers worden betaald.

### Distributie met micro-hubs

Bestelbusjes rijden vaak flinke afstanden van het magazijn naar de wijk waar alle pakketten moeten worden afgeleverd. Fietskoeriers hebben behoefte aan een punt zo dicht mogelijk bij hun bezorggebied waar ze pakketten kunnen ophalen. Iedere woonwijk zou op termijn eigenlijk zijn eigen distributiecentrum moeten hebben voor e-commercepakketten. Maar dat distributiecentrum zou elke dag slechts heel kort operationeel hoeven te zijn. Een micro-hub biedt daarbij uitkomst. Denk maar aan een grote vrachtwagen die dicht bij de woonwijk wordt geparkeerd om van daaruit fietskoeriers of busjes te bevoorraden.

## 3. De toekomst voor de last mile

Om de verwachtingen voor het jaar 2022 in kaart te brengen is een enquête uitgezet onder de experts van de expertgroep (69% van de respondenten) en het publiek van de presentatie 'De l(o)st mile' tijdens Shopping Today (31% van de respondenten). Op basis van de resultaten mogen we verwachten dat de aandelen van de verschillende vervoersmiddelen en de verschillende ontvangstmogelijkheden flink gaan verschuiven.



### De bestelbus

Anno 2017 is de bestelbus dominant in het vervoeren van online bestellingen over de last mile. In de komende jaren vermindert het aandeel van de bestelbus tot 61% van de last-mile delivery van online bestellingen. De verwachting voor 2022 is dat een kwart van het aantal bestelbussen een reclamebedrukking van een specifieke webwinkel heeft, wat 16% van het totaal aan vervoer is. In 2018 wordt er al een nieuwe vrachtwagen geïntroduceerd in Nederland, waarbij met beeldschermen het logo op de wagen wordt aanpast aan het pakket dat wordt afgeleverd.

### Fietskoeriers en crowdsource-initiatieven

Ook zien we over vijf jaar de fietskoerier vaker in het straatbeeld en nemen crowdsource-methoden aan populariteit toe. Op dit moment schieten nieuwe crowdsource-initiatieven als paddenstoelen uit de grond. De verwachting is dat over vijf jaar 14% van de e-commercepakketten via crowdsource-initiatieven worden vervoerd.

## Drones en bezorgrobots

De ruime meerderheid verwacht dat het marktaandeel van de bezorgrobot en de drone over vijf jaar nog onder de 5% is. Een derde van de experts verwacht zelfs dat ze over vijf jaar nog helemaal niet ingezet gaan worden. Hoewel de eerste tests met bezorgrobots en drones zijn uitgevoerd en enkele e-commercepakketten al als pilot bij klanten zijn afgeleverd, moet er in Nederland eerst nog meer aandacht worden besteed aan het bewijs van aflevering en de leverbetrouwbaarheid.

## Ontvangst aan huis

Ondanks alle nieuwe ontvangstmogelijkheden zijn de experts ervan overtuigd dat de consument ook over vijf jaar het pakket nog steeds zo dicht mogelijk bij de voordeur wil ontvangen. Er wordt verwacht dat dan de helft van de e-commercepakketten in de directe omgeving van het huis wordt afgeleverd. De keuze om het pakket bij de consument thuis af te leveren wordt versterkt omdat bedrijven de bezorging integreren met extra diensten 'over de drempel'.<sup>2</sup> De trefkans verhogen blijft daarom een punt van aandacht.

“In vergelijking met bijvoorbeeld België vinden Nederlanders het acceptabeler dat hun pakket bij de burens wordt afgeleverd”

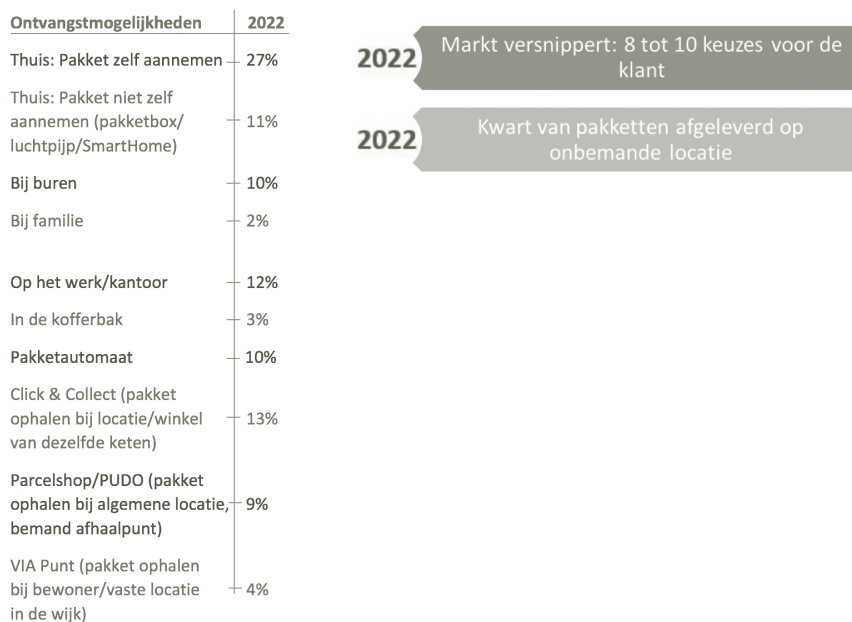
## Afhalen onderweg

Op weg van, op weg naar of op het werk lijkt een goed alternatief voor levering aan huis, mits dit goed wordt georganiseerd. Afhalen onderweg naar huis is in andere landen al succesvol, maar wordt in Nederland nog minder ingezet. In het dichtbevolkte Nederland vraagt het afhalen bij bijvoorbeeld een pakketautomaat ook extra aandacht vanwege het gebruik van de fiets (een zo klein mogelijke doos gebruiken) en de noodzaak voor het makkelijk parkeren van de auto.

De verwachting is dat consumenten pakketten in de toekomst steeds vaker willen ophalen. Als de dienst nog niet (lang) bestaat, weet de consument ook niet goed of hij daar behoefte aan heeft. Naarmate een dienst langer bestaat en wensen van de consument beter georganiseerd kunnen worden, kan het gebruik gaan toenemen. De verwachting van de experts is daarom dat een kwart van de e-commercebestellingen over vijf jaar afgeleverd wordt op een onbemande locatie.

Overigens maken ook offline verkoopkanalen meer gebruik van ophaalpunten voor klanten. Zo leveren De 9 Straatjes van Amsterdam producten die gekocht zijn in de fysieke winkel af bij een hotel of afhaalpunt, zodat de consument ze niet mee hoeft te nemen tijdens het winkelen. Door het groeiende aantal pakketten dat niet aan huis wordt afgeleverd, kunnen consumenten in de toekomst misschien wel een afleverpunt (zoals What3Words) specificeren, in plaats van een specificatie van het adres met postcode.

<sup>2</sup> DEZE EXTRA DIENSTEN WORDEN AANGEBODEN IN REACTIE OP DE TREND "GEMAK", DIE BESPROKEN IS IN PARAGRAAF 1 OP PAGINA 236).



## 4. De toekomst voor de e-commercemarkt

De opkomst van e-commerce is nog volop aan de gang. Ook vroeger ontstonden nieuwe bedrijfstakken, zoals voor auto's, vliegtuigen en televisies. Die ontwikkelingen zijn nauwkeurig bestudeerd en er is een algemeen patroon tevoorschijn gekomen. De grote vraag is natuurlijk of ook de ontwikkeling van e-commerce zich naar dit patroon gaat schikken. Tot nu toe lijkt dat wel het geval; we zitten midden in de tweede fase: groei.

### 4.1 Fase 1: Startup

In deze eerste fase komen innovatieve bedrijven met totaal nieuwe concepten op de markt, zoals de verkoop van producten via internet. Er is nog weinig informatie beschikbaar. Consumenten moeten nog ontdekken wat hun wensen zijn, terwijl aanbieders hun aanbod nog aan het ontwikkelen zijn. Er zijn vooral kleine aanbieders. Veel van deze aanbieders draaien met verlies omdat de inkomsten beperkt zijn, maar de investeringen hoog.

### 4.2 Fase 2: Groei

Een kleine kopgroep van bedrijven begint zichtbaar te worden. Deze bedrijven strijden onderling om een marktaandeel in een sterk groeiende markt. Er worden veel nieuwe varianten van het product geïntroduceerd. De focus ligt bij bedrijven meer op groei dan op winstgevendheid. Een proces van overnames begint, zowel binnen de bedrijfstak als door partijen van buiten de bedrijfstak.

### 4.3 Fase 3: Shake-out en volwassenheid

De groei neemt af. De focus verschuift van groei naar winstgevendheid. Bedrijven gaan de kosten verlagen. Ook zijn steeds meer kennis en vaardigheden nodig om succesvol te kunnen zijn. Grotere bedrijven krijgen daardoor steeds meer voordelen ten opzichte van kleinere bedrijven en activiteiten die niet winstgevend zijn, verdwijnen. Veel bedrijven gaan failliet of worden overgenomen. Daarnaast ontstaat er steeds meer concurrentie op prijs, terwijl de variatie in producten en diensten afneemt.

#### 4.4 Naar de volgende fase?

De bovenstaande fasen 'startup' en 'groei' zijn heel herkenbaar in e-commerce. De startupfase hebben we achter ons gelaten en we zitten nu midden in de groeifase. De keuze van veel partijen om vol in te zetten op groei van de omzet, zonder op winstgevendheid te letten, klopt daarmee. Uit de geschiedenis van andere bedrijfstakken blijkt dat op een bepaald moment de grotere bedrijven een betere propositie kunnen gaan neerzetten dan kleinere bedrijven (fase 'volwassenheid'). Dit komt omdat grotere bedrijven dan kunnen gaan profiteren van hun opgebouwde kennis en schaalvoordelen. Op dit moment kunnen kleinere bedrijven de concurrentie met de grotere bedrijven vaak nog goed aan. Maar als de beschreven fasen worden gevolgd, dan is snel groeien nu zeker de beste strategie.

Ondanks dat we in de groeifase zitten, moeten we wel vooruit kijken naar de volgende fase. Bedrijven die bij de overgang van de markt naar 'volwassenheid' hun strategie niet kunnen omzetten van groeien naar winst maken, overleven de shake-out niet. Wat dat betreft is de gewoonte om producten gratis te verzenden gevaarlijk. Zodra de volwassenheidsfase aanbreekt en er winst moet worden gemaakt, is het verhogen van de verzendkosten een logische maatregel. De consument zal daar alleen niet blij mee zijn. De partijen die het langst gratis verzending kunnen blijven aanbieden, zien daarom straks veel concurrenten verdwijnen en kunnen een dominante speler worden. Vervolgens voeren ook zij verzendkosten in.

#### Wat overleeft?

Na de shake-out blijft waarschijnlijk slechts een klein aantal logistieke modellen over. Welke, dat valt nog moeilijk te voorspellen. Wat wel zeker lijkt, is dat we vanuit de informatietechnologie nog effecten kunnen verwachten. Zo zijn er bedrijven die zich richten op het aanbieden van een technologie, software of mobiele app die een deeleconomie mogelijk maken. Pogingen in de logistieke sector om de veranderingen uit de taxiwereld te kopiëren nemen zeker toe. De eerste platformen bestaan al voor het delen van goederenvervoer<sup>3</sup> en van opslagruimte in magazijnen<sup>4</sup>. Ook komt de auto-industrie met zelfrijdende voertuigen waardoor transport veel goedkoper gaat worden. Er komen alleen zeker nog wel een aantal groeistuipein voordat de volwassenheidsfase intreedt.

## 5. Zelf doen, uitbesteden of samenwerken?

Het groeiende aantal online bestellingen beïnvloedt beslissingen over welke samenwerkingsvorm het meest passend is. Bedrijven moeten beslissen of ze ook bij een groeiend aantal online bestellingen processen zelf willen uitvoeren, het door een andere partij willen laten doen of zich willen aansluiten bij een netwerk. Dit is vaak een moeilijke beslissing. In de loop van de jaren hebben ook grotere partijen een of zelfs meerdere keren hun keuzes op dit vlak veranderd. Op basis van ontwikkelingen in andere bedrijfstakken zijn ook hier enkele algemene patronen te zien.

### 5.1 Keuze per fase

#### Startupfase

In deze fase is uitbesteding zeldzaam. Alleen voor bestaande producten of diensten uit andere bedrijfstakken.

3 DIT WORDT BIJVOORBEELD GEFACILITEERD DOOR DE PLATFORMEN QUICARGO.COM, POPUPFLEET.COM EN SYNPLE.EU.

4 DIT KAN ONDER ANDERE GEDAAN WORDEN VIA HET PLATFORM STOCKSPOTS.EU.



## GroEIFase

Langzaam ontstaat er een landschap waarin bedrijven samen gaan werken om een goed product te leveren. Er wordt gezocht naar de beste grenzen tussen het eigen bedrijf en de uitbestedingspartners. De grote variatie aan producten in deze fase maakt uitbesteding wel uitdagend. Het is moeilijk om een partner te vinden die bij het eigen concept past. Nieuwe concepten zijn vaak sneller te realiseren als de besluitvorming in één hand is. In deze fase wordt daarom veel in eigen huis ontwikkeld.

## Volwassenheidsfase

Het vinden van een uitbestedingspartner wordt makkelijker doordat producten steeds meer op elkaar gaan lijken. Er ontstaat een volwaardige markt voor de uitbesteding van activiteiten. De klassieke theorieën gaan nu gelden. Uitbesteding is interessant als een andere partij dezelfde activiteit tegen een lagere prijs kan uitvoeren. Ook als een andere partij betere technieken of betere vaardigheden in huis heeft, is uitbesteding nuttig. Zodra de markt volwassen wordt, stijgt de uitbesteding dus sterk.

### Het eigen bezorgnetwerk van PostNL

“Nadat we jarenlang zes dagen per week bij de consument thuiskwamen, enkel voor de bezorging van brievenbuspost, is onze focus nu verschoven naar het bezorgen van e-commercepakketten. Het fijnmazige distributienetwerk gericht op de last mile komt daardoor voor steeds grotere uitdagingen te staan. Kwaliteit staat boven alles en dat is de reden dat we bij PostNL alle bezorgprocessen in eigen beheer willen houden. Met een grote afdeling verantwoordelijk voor het voorspellen van de vraag, plannen we onze eigen logistieke capaciteit in zodat we op het gebied van leverbetrouwbaarheid boven alle andere partijen kunnen uitsteken.

Op het gebied van last-mile delivery van e-commercepakketten is de concurrentie hevig. Wij proberen ons daarom bij PostNL te onderscheiden door service tot achter de voordeur aan te bieden, omdat wij denken dat de komende jaren het zwaartepunt van service en beleving na de last mile ligt. Onlangs hebben we JP Haarlem en Exchange overgenomen om specialisten op het gebied van het monteren van meubels, het inbouwen van keukenapparatuur en installeren van witgoed en SmartHome-artikelen in huis te halen.

Door alles in eigen huis te halen en de kwaliteit intern te waarborgen streven we naar een zo hoog mogelijke kwaliteit van de totale dienstverlening. Wij maken daarom geen gebruik van crowdsourcing-initiatieven en andere sociale netwerken waarbij buurtbewoners in naam van PostNL diensten verlenen. Het is simpelweg niet te controleren of een buurtbewoner ook daadwerkelijk technisch genoeg is om bijvoorbeeld een wasmachine goed te installeren. Door eigen werknemers de dienst te laten verlenen weten we zeker dat we kwaliteit kunnen leveren.”

**Maryam Boonstra, Manager Marketing en Communicatie bij PostNL**

## 5.2 Uitbesteden

In plaats van het zelf verzorgen van de fulfilment van online bestellingen, besteden webwinkels e-fulfilmentprocessen ook gedeeltelijk of volledig uit aan andere partijen. Uitbesteding van e-fulfilmentprocessen kan de grip op het totale proces verminderen, omdat afstemming van de verschillende processen die worden uitgevoerd door andere partijen lastiger is. Dit is zeker het geval

als processen nog niet zijn uitontwikkeld. Door de e-fulfilment zelf uit te voeren ben je flexibeler en heb je de vrijheid om innovaties over de verschillende processen heen uit te voeren. Je moet dan wel de expertise en de middelen hebben om deze processen kwalitatief goed te kunnen uitvoeren en het volume om het efficiënt te doen. Niet alle bedrijven bezitten de middelen en/of willen zich bezighouden met bepaalde e-fulfilmentprocessen. Voor deze bedrijven is het aantrekkelijk om uit te besteden, zodat zij hun tijd en aandacht kunnen richten op de zaken waar ze goed in zijn.

De beslissing om een e-fulfilmentproces wel of niet uit te besteden kan complex zijn. De beslissing hangt onder andere af van de propositie van het bedrijf. Met name bedrijven die totaal nieuwe concepten willen neerzetten, zijn haast wel gedwongen om het zelf in eigen huis te ontwikkelen, simpelweg omdat er geen oplossingen bij andere partijen beschikbaar zijn voor de gestelde doelen. Ook het ontwikkelingsstadium van het bedrijf speelt mee. Een beginnende webwinkelier doet vaak zelf zijn e-fulfilment totdat hij uit zijn jasje is gegroeid en overgaat tot uitbesteden. Zodra het bedrijf nog groter is geworden, gaat het bepaalde e-fulfilmentprocessen misschien weer zelf doen om de gewenste innovaties door te kunnen voeren. In de toekomst, als de markt de fase 'volwassenheid' bereikt, stijgt uitbesteding sterk. Het kan daarom verstandig zijn om nu al een eigen weg te vinden in de wereld van uitbesteding, om zo beter voorbereid de shake-outfase in te gaan. Alles zelf doen kan dus nu voordeel opleveren, maar later door het gebrek aan ervaring met uitbesteding omslaan in een grote uitdaging.

Samenvattend hangt de beslissing om e-fulfilmentprocessen uit te besteden af van de volgende factoren:

- Of het proces een kerncompetentie is
- De verwachte groei
- Financiële afwegingen (investeringen en kosten)
- Schaalvoordelen
- De toewijding aan het proces
- De aard van de producten
- De gewenste controle over het proces
- Imago en reputatie
- Het vereiste serviceniveau
- De duur van lopende contracten
- Beschikbaarheid van geschikte partners
- Verwachtingen over de toekomst van de markt

### 5.3 Samenwerking

In tegenstelling tot alles in eigen huis halen, wordt er bij selectieve samenwerking door twee of meer partijen besloten om samen te werken. Zo zijn CB en Audax Logistiek met elkaar in gesprek gegaan omdat ze elke dag met hun bestelbusjes en vrachtwagens op dezelfde adressen kwamen. Hieruit is naar voren gekomen dat beide partijen hun eigen sterkten hebben en dat die beter benut konden worden. Zo hoefden ze minder achter elkaar aan te rijden en werden de juiste modaliteiten ingezet qua soort transport (pallet versus colli). Hiermee is de beladingsgraad gestegen en het aantal vervoerskilometers van beide bedrijven fors gedaald. Hoewel deze samenwerking met name de levering van boeken en tijdschriften aan kiosken en winkels betreft, is dit een voorbeeld van samenwerking waarover ook e-commercebedrijven kunnen nadenken. Steeds meer bezorgdiensten willen bijvoorbeeld allemaal dezelfde straat in. Als het een uniek nieuw leveringsconcept betreft, kan het commercieel gezien zeker de juiste keuze zijn om het zelf te doen. Maar bij meer

standaardactiviteiten kan samenwerking – bijvoorbeeld door het overdragen van de lading aan een andere partij – veel opleveren, al is het maar voor het milieu.

### **Niet alleen voor de last mile**

Veel pakketvervoerders bieden op dit moment een totaalpakket aan webwinkels aan. Het vervoer wordt van het magazijn tot aan het afleveradres van de consument verzorgd. Tegelijk zien we steeds meer last-mile-oplossingen, zoals pakketkluisen en fietskoeriers. Het toevoegen van dit soort last-mile-oplossingen verbetert de service, de beleving en/of het milieu. Maar deze bedrijven leveren geen totaaloplossing, omdat ze niet beschikken over een netwerk voor de lange afstand om pakketten van de ene kant van het land naar de andere kant te brengen. Direct in het verlengde van de diversiteit die we zien ontstaan op de last mile, valt het te verwachten dat ook de markt voor het langeafstandsvervoer meer divers gaat worden.

Er wordt verwacht dat in 2022, minstens vier verschillende vervoersopties volop in gebruik zijn voor de lange afstand. Een klein percentage daarvan (7%)<sup>5</sup> wordt dan zelfs met crowdsolve-oplossingen over de lange afstand vervoerd. Een deel van het langeafstandsvervoer wordt naar verwachting opgenomen in de stromen van het bestaande b2b-goederenvervoer. Dit wordt makkelijker omdat aan de ene kant b2b-goederenvervoer in steeds kleinere hoeveelheden gaat en steeds tijdkritischer is, en aan de andere kant omdat e-commercestromen in steeds grotere hoeveelheden gaan. Deze stromen gaan dus steeds meer op elkaar lijken waardoor samenvoegen makkelijker wordt.

Als pakketten via verschillende partijen worden vervoerd, is het delen van track & trace-informatie van cruciaal belang. Elke partij voert maar een deel van de opdrachten van een webwinkel uit, of maar een deel van de af te leggen afstand. De webwinkel moet wel overzicht over het totaal hebben. Op dit moment gaat ongeveer de helft van de klantvragen bij webwinkels over track & trace. Als bedacht wordt dat ieder klantcontact al snel € 5,- kost, dan is het delen van track & trace-informatie zeker nog een punt van aandacht. Vaak weten webwinkels nu namelijk zelf ook niet waar het pakket op welk moment is.

## **6. Retouren**

Het aantal online bestellingen neemt toe en de koepdrempel wordt steeds lager. Zowel absoluut als relatief worden er daardoor steeds meer producten retour gestuurd. In een onderzoek uitgevoerd onder Nederlandse mkb'ers heeft 36% van de webwinkels aangegeven dat retourlogistiek de belangrijkste reden is om e-fulfilment uit te besteden. Maar het is niet meer 'alles of niets'. De magazijnactiviteiten voor de verkoop kunnen volledig gescheiden zijn van magazijnactiviteiten voor de retourstroom. Bijvoorbeeld door de processen voor de verkoop zelf te doen en de afhandeling van retouren uit te besteden. Een partij als *Retourplaza* richt zich bijvoorbeeld op het verwerken van retourproducten en aanbieden van Grading- en Recommerce<sup>6</sup> -software. Ook retourpreventie verdient meer aandacht dan de meeste webwinkels momenteel geven. Zelfs bij de bedrijven die actief zijn op dit vlak, staat het allemaal nog in de kinderschoenen.

5 VOLGENS RESULTATEN VAN DE ENQUÊTE UITGEVOERD DOOR DE EXPERTGROEP (RESPONDENTEN: 69% EXPERTS VAN DE EXPERTGROEP EN 31% PUBLIEK VAN DE PRESENTATIE 'DE L(O)ST MILE' TIJDENS SHOPPING TODAY)

6 HET OPNIEUW AANBIEDEN VAN RETOUREN.

## 6.1 Verwerking van retouren

Bij retourverwerking moeten er diverse handelingen worden uitgevoerd. Het kost meer tijd en het is minder eenvoudig dan orderpicken. Bij binnenkomst van het product is de status van het product (winkelfris, gebruikt of defect) vaak onduidelijk, en informatie over bijvoorbeeld de afzender, de reden voor het retourneren en de winkel kan ontbreken. Vervolgens moet een beslissing worden genomen over hoe een retour moet worden verwerkt. Wat is bijvoorbeeld de mate van coulance bij terugbetaling? Procedures voor het opnieuw verkopen van geretourneerde producten lopen uiteen. Veelal bepalen het type product en de staat van het product hoeveel het product wordt afgeprijsd en in welk kanaal dit kan en mag worden aangeboden. "Ook groeit de trend om het retourproduct via een ander verkoopkanaal opnieuw aan te bieden. De recovery (opbrengst ten opzichte van nieuwprijs) verschilt enorm per kanaal en wordt sterk beïnvloed door de kwaliteit van de unieke content en manier van presentatie", aldus Jan Minnee, directeur & mede-oprichter Retourplaza.

Over het algemeen wordt er nog niet veel managementinformatie verzameld over het retourverwerkingsproces, waardoor het vaak vooral als verstoring wordt gezien. Maar er ontbreekt ook inzicht in welke aspecten en activiteiten van retouren het meeste tijd en geld kosten in het retourkanaal.

## 6.2 De retourpreventie

Kunstmatige intelligentie (artificial intelligence, AI) en machine learning, die rusten op het principe van de zelflerende computer, zijn nuttig voor retourpreventie. Je komt er steeds beter achter waarom een consument een probleem heeft met een bepaald product of een bepaalde productcategorie. De verwachting is dat ook het gebruik van *Augmented Reality Services*, waarbij online informatie visueel aan werkelijke beelden wordt toegevoegd, het aantal producten dat retour wordt gestuurd, kan verminderen. Dit omdat de consument zich een beter beeld van het product kan vormen voor aanschaf. In de categorie lifestyle werden schoenen vaak retour gestuurd. Inmiddels gebeurt dit minder vaak omdat productspecificaties verbeterd zijn. In de toekomst kunnen consumenten misschien hun voeten scannen, zodat de webwinkel kan inschatten of de schoen past.

Naast het leerproces is ook specialistische klantenservice een proces dat uitbesteed kan worden ter preventie van retouren. De werking van een artikel niet goed begrijpen is een belangrijke factor bij de retourzendingen van apparaten. Bedrijven zouden daarom een stukje van hun klantenservice kunnen uitbesteden aan lokale reparatiewinkels of *remote service providers*, die klanten kunnen helpen bij productspecifieke vragen. *Chatbots*, slimme robots die vragen van klanten beantwoorden, kunnen in de toekomst ook in toenemende mate deze service leveren.

# 7. Aanbevelingen: Waar kunnen bedrijven morgen al mee aan de slag gaan?

## 7.1 Experimenteren

Het aantal e-commercebestellingen neemt snel toe, waardoor er steeds meer e-commercepakketten worden vervoerd en afgeleverd. De afleverwensen verschillen per consument en per doelgroep. Voor veel bedrijven in Nederland is het nog onduidelijk wat de ideale bezorgservice is die door zoveel mogelijk consumenten wordt gewaardeerd. Als een dienst nog niet bestaat, dan weet de consument ook nog niet goed of hij daar behoefte aan heeft. Op dit moment is het daarom belangrijk dat bedrijven een continue stroom van kleinschalige experimenten uitvoeren om te ontdekken hoe de geleverde service beter kan aansluiten bij de beleving van de consument.

## 7.2 Voorbereiden op de volgende fase

In de e-commerce markt hebben we de startupfase achter ons gelaten en zitten we nu midden in de groeifase. Veel partijen kiezen er nu nog voor om vol in te zetten op omzetgroei zonder op winstgevendheid te letten. Ondanks dat we nu nog in de groeifase zitten, moeten we wel vooruit kijken. Bedrijven die bij de overgang van de markt naar volwassenheid hun strategie niet kunnen omzetten van groeien naar winst maken, overleven de shake-out niet. Het is belangrijk om tijdig het landschap te verkennen en te zoeken naar de beste grenzen tussen het eigen bedrijf en (potentiële) uitbestedingspartners.

### Bronnen

- GfK (2017). Thuiswinkel markt monitor kwartaal 2 2017. Geraadpleegd op 29 November 2017, [https://www.thuiswinkel.org/data/uploads/marktonderzoeken/thuiswinkel\\_markt\\_monitor/Thuiswinkel\\_Markt\\_Monitor\\_Light\\_2017\\_2.pdf](https://www.thuiswinkel.org/data/uploads/marktonderzoeken/thuiswinkel_markt_monitor/Thuiswinkel_Markt_Monitor_Light_2017_2.pdf)
- PostNL (2017). White paper: Toekomst van fulfilment: tips, trends en keuzes.
- Shopping Tomorrow-expertgroep Innovation & E-Fulfilment (2017). *Folder: Hoe worden in 2022 e-commercepakketten vervoerd, afgeleverd en ontvangen?*

GASTHEER



**Kees Jan Roodbergen**  
*Hoogleraar Logistiek*  
Rijksuniversiteit Groningen

VOORZITTER



**Robert Goedegebuure**  
*Researcher Logistics & Economics*  
Fontys Hogeschool

Leden expertgroep



**Miriam de Volder**  
*Manager New Business*  
Audax Logistiek B.V.



**Ad van Dooijeweert**  
*Business Development Manager*  
Axell Logistics



**Hessel de Gelder**  
*Program Lead Supply Chain*  
bol.com



**Daan Giesen**  
*Head of Growth*  
Parcify



**Jan van Vlokhoven**  
*Business Development & ICT Director*  
CB Fashion B.V.



**Dave Anakotta**  
*Manager Customer & Logistics Services*  
CB Logistics



**Nienke van der Veen**  
*Business Consultant Supply Chain Solutions*  
Centric



**Oscar Determan**  
*Sales Manager*  
De Buren Afhaalcentrum B.V.



**Stefan Vanluyten**  
*Founder - Business Development*  
DeliverEASE



**Esther Vrolijk**  
*Projectmanager*  
Docdata



**Erwin Grondman**  
*Online Sales Operations Manager a.i.*  
Douwe Egberts



**Roy Lenders**  
*Lector Supply Chain Management*  
Fontys Hogeschool



**Ken Zschocke**  
*Docent*  
Fontys Hogeschool



**Simon Hansen**  
*CIO*  
Intergamma



**Wim Pessink**  
*Manager Site Support*  
Jumbo Supermarkten



**Bert van Ravenswaaij**  
*CFO*  
Royal Dutch Mint



**Guus Munnik**  
*Director*  
MCS Fulfilment



**Peter Oosterwal**  
*Senior Manager e-Business Development*  
PGZ International



**Suzanne Hendriks**  
*Manager Orderdesk & Support Office*  
Philips Lighting



**Dimitri Wams**  
*Commercial Director Logistic Solutions*  
PostNL Logistic Solution



**Maryam Boonstra**  
*Manager Marketing en Communicatie*  
PostNL Logistic Solutions



**Jeroen van Oosterhout**  
*Marketing Manager E-commerce*  
Ranpak Europe B.V.



**Jan Minnee**  
*Directeur & Mede-oprichter*  
Retourplaza



**Nicol Saaltink**  
*Project Manager E-Global*  
Rijksuniversiteit Groningen



**Jelmer van der Gaast**  
*Onderzoeker*  
Rijksuniversiteit Groningen



**Jan Schaerlaeckens**  
*Director Warehousing & Logistics*  
Seacon Logistics



**Frank Loots**  
*Interim Professional*  
Stool Commerce



**Jeroen Kammers**  
*Directeur en mede-eigenaar*  
TLogistics Fulfilment Solutions



**Jan Wijn**  
*Co-Founder*  
Trunkrs



**Aswin Eshuis**  
*Shareholder*  
WE-FORCE B.V.

Aan dit hoofdstuk werkte ook mee:

**Roel Megens**  
*Site Manager E-fulfilment*  
Retail Logistics/ Blokker