

Inkoop & Supply Chain

shopping
tomorrow

Inkoop & Supply Chain



Rapport 'Building the Shopping2020 Supply Chain'

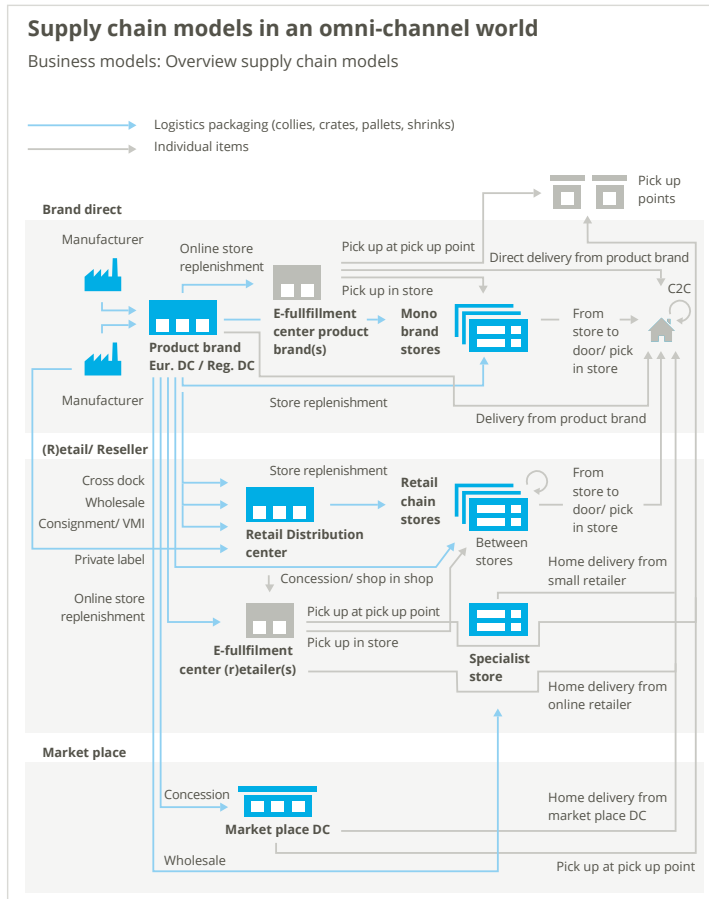


ShoppingTomorrow/ Inkoop & Supply Chain

Het inkoopproces en de supply chain gaan er heel anders uitzien in 2020. Wat zijn de grootste bottlenecks en hoe kunnen veelgemaakte fouten worden voorkomen? Dit hoofdstuk bouwt voort op het rapport 'Building the Shopping2020 Supply Chain' van de onderzoeksfase die vooraf ging aan dit boek.

1. Trends

Het aantal kanalen waarlangs de consument wordt beleverd, maakt een groei door. De consument verwacht over alle kanalen heen een goede service. Hiermee wordt naast de frontend (het afleveren bij de consument) ook de backend (inkomende goederen) van de supply chain een kritische succesfactor voor online succes. Omnichannel verkoop heeft een groot effect op de hele supply chain, zoals blijkt uit bijgaand figuur.



Overzicht van supply chain-modellen

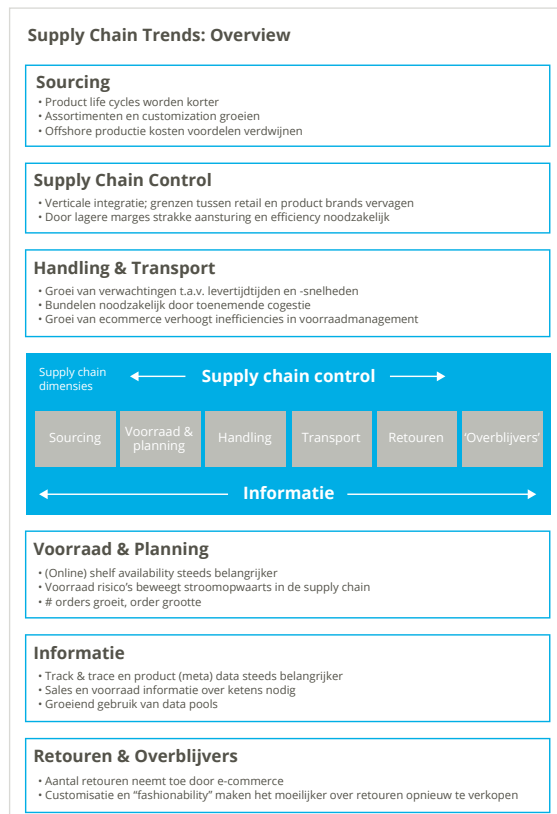
1.1 Algemene trends

De supply chain beschrijft de processen van en tussen alle partijen, vanaf de inkoop naar de productie en van de retailer tot aan de consument. In deze supply chain zijn vier drivers van trends te onderscheiden:

- **De consument:** deze verwacht 24/7-service en transparantie in informatie. De consument wil 'in control' zijn
- **Nieuwe technologieën:** met nieuwe technologieën als 3D printing, Internet of Things, Big Data, iBeacons, mobiele touchpoints en drones worden compleet nieuwe producten en diensten mogelijk
- **Duurzaamheid:** de consument (en de wetgever) eisen van organisaties dat ze steeds meer milieubewust en maatschappelijk verantwoord ondernemen
- **Nieuwe wetgeving:** e-commerce kent geen grenzen, maar wel wetten. Klanten krijgen steeds meer rechten, denk daarbij aan veertien dagen retourrecht. Daarnaast komt er (meer) wetgeving voor grensoverschrijdende e-commerceactiviteiten en 24/7-leveringen in binnensteden.

1.2 Trends in supply chain en inkoop

Specifiek voor de supply chain zelf dienen zich ook een aantal trends en ontwikkelingen aan. Wij zetten de belangrijkste trends op een rij. In bijgaande afbeelding staan deze ontwikkelingen overzichtelijk bij elkaar.



Trends in supply chain

- **Sourcing:** de levenscyclus van producten wordt korter, assortimenten groeien en maatwerk neemt toe. Kostenvoordelen van offshore productie verminderen of verdwijnen door hogere loonkosten in het Verre Oosten
- **Voorraad en planning:** online shelf availability wordt steeds belangrijker waardoor voorraadrisico's zich stroomopwaarts bewegen in de supply chain. Om het risico te beperken groeit het aantal orders terwijl de ordergrootte daalt. De leverancier/producent verricht ook steeds meer taken zoals voorraad aanhouden voor de retailer en een shop-in-shop opzetten in de winkels van de retailer
- **Handling en transport:** de verwachtingen ten aanzien van levertijden en snelheden nemen toe. Door toenemende congestie op de weg en in de stad wordt bundelen noodzakelijk terwijl de groei van e-commerce juist de inefficiëntie verhoogt. De supply chain moet steeds meer online orders kunnen verwerken en een fijnmazige distributie aanbieden
- **Retouren en overblijvers:** het aantal retouren neemt toe. Maatwerk en 'fashionability' maken het moeilijker om retouren opnieuw te verkopen
- **Supply Chain Control:** verticale grenzen tussen retailers en product brands vervagen. Strakkere aansturing en efficiency worden noodzakelijk door lagere marges
- **Informatie:** tracking & tracing en product(meta)data worden steeds belangrijker en er is toenemende behoefte aan sales en voorraadinformatie over de hele keten heen.

2. Impact op inkoop en supply chain

De trends zijn bekend, maar wat is de impact ervan op de supply chain en wat betekent dit effectief voor het inkoopbeleid van de retailer? Hoe vertalen de ontwikkelingen zich naar de producent? Op basis van de zes bovengenoemde supply chain-dimensies behandelen we in vogelvlucht de uitdagingen. Een volledig overzicht vindt u op ShoppingTomorrow.nl.



Uitdagingen voor de supply chain



Case NIKEiD



Case ZARA

2.1 Sourcing

Internet en de sociale media zorgen ervoor dat trends elkaar niet alleen sneller opvolgen, maar dat deze ontwikkelingen ook sneller massaal door de consument worden geadopteerd. Dit vraagt van retailers dat ze sneller moeten kunnen reageren en van hun leveranciers dat zij op hun beurt in staat moeten zijn om in het benodigde tempo de gevraagde hoeveelheden te kunnen leveren. Ook de mogelijkheid dat de consument zijn aankoop kan personaliseren (customization), vraagt om producenten die eenvoudig in staat moeten zijn dit in hun proces mee te nemen. Nike heeft hier als een van de eerste de toon gezet met NIKEiD.

Iedere retailer, maar zeker die met fysieke winkels, moet een goede analyse van het assortiment maken om in te schatten voor welke productcategorieën bovenstaande ontwikkeling van toepassing is. Daar waar de veranderlijkheid in vraag en uitvoering minder aanwezig is (denk bijvoorbeeld aan witte T-shirts of A4-kopieerpapier), kunnen we nog steeds bij leveranciers terecht waar we lang van te voren de orders aan afgeven en die een relatief lange levertijd hebben. Anders is dat bij mode- of trendgevoelige of op maat gemaakte producten, die een geheel andere logistieke keten vereisen, mogelijk met andere leveranciers of producenten. ZARA is een bedrijf dat dit spel als geen ander beheerst.

De retailer moet in de toekomst steeds meer een balans vinden tussen kosten, minimale

ordergrootte en snelheid van leveren. Dit geldt ook voor de producent, teneinde zijn retailers niet kwijt te raken. De uitdaging voor de retailer is om verschillende typen logistieke ketens, van traditioneel en voorspelbaar tot onvoorspelbaar en kort-cyclisch, met elkaar te combineren tegen aanvaardbare kosten.



Case Kwantum

Deze uitdaging geldt voor elke retailer, met of zonder website en met of zonder winkels. Echter, de pure online retailers of degene met een vergevorderde omnichannel-infrastructuur zijn beter in staat de noodzakelijke (geaggregeerde) informatie-uitwisseling tussen consument en producent te stroomlijnen. Een goed voorbeeld hiervan is Kwantum. Deze woondiscouter heeft recent deze transitie met het 'op maat' aanbieden van raamdecoratie vormgegeven.

2.2 Supply Chain Control

De besturing van de logistieke keten wordt steeds belangrijker. Hierbij verschuift de macht in de keten afhankelijk van de specifieke branche. In food worden de supermarkten (AH, Jumbo) sterker met eigen merken. In de elektronica-branche worden de merken sterker (Apple, Samsung) met directe verkoop online en via eigen winkels. Een tweede ontwikkeling is verticale integratie. Hierbij vervagen de grenzen tussen retail en merkfabrikanten. De leverancier of merkfabrikant gaat in dat geval zelf als retailer opereren. De traditionele retailer wordt geconfronteerd met twee uitdagingen:

- Hoe onderscheid ik me als retailer? Veel retailers scherpen de positionering van hun winkelmerk aan op de elementen productaanbod, dienstverlening (hier maakt logistiek deel van uit) en prijsniveau. Het hoofdstuk Retailconcepten gaat hier verder op in
- Waar ligt de voorraad in de keten en wie is wanneer financieel verantwoordelijk voor deze voorraad en de eventuele restanten? In de keten dienen de samenwerkende partijen heldere afspraken te maken voor wiens rekening en risico waar welke voorraad ligt en wat de reactiesnelheid op vraagverandering dient te zijn.

Een derde ontwikkeling is de prijsdruk. Door lagere marges is strakke besturing van de keten en hoge efficiency in de keten noodzakelijk. Er liggen tal van uitdagingen op het beheersen van de logistieke kosten zoals kapitaalbeslag in voorraden, kosten voor inkomend transport, opslag en uitslag, uitgaande distributie, dropshipping (rechtstreekse levering van fabrikant aan consument), risico op afschrijving op producten en gemiste marge op nee-verkopen door slechte beschikbaarheid. Om met deze uitdaging om te gaan is informatie-uitwisseling over de keten heen essentieel.

Het vinden van een goede verhouding tussen deze kostenposten is essentieel. Zo ontwikkelt wehkamp.nl een nieuw distributiecentrum met een hoge graad van automatisering en mechanisering om logistieke kosten voor handling en distributie te verlagen en de reactiesnelheid naar de klant te vergroten. Bol.com kiest ervoor om alleen snellopers in eigen voorraad te hebben en alle andere artikelen rechtstreeks door leveranciers bij de klant te laten bezorgen.

2.3 Handling en transport

De verwachtingen van de klant zijn helder: behalve korte en betrouwbare levertijden voor online aankopen wil hij volledige transparantie over de status van een bestelling en zending (track & trace) en flexibiliteit om zo laat mogelijke wijzigingen door te voeren in de plaats en tijd van leveringen. Tevens moet de retailer door het uitdijend assortiment (longtail) en de kortere

levenscycli van producten bedenken wat de bovenstaande klantverwachtingen betekenen voor de inrichting van zijn distributiekanaal.

De belangrijkste uitdaging voor de retailer is hoe de logistieke keten enerzijds de retailformule versterkt en anderzijds de operationele kosten zo laag mogelijk houdt. Hiertoe is veel variatie in de keten mogelijk: producten laten invaren of vliegen, wel of niet zelf op voorraad nemen, wel of niet voorraad in eigendom nemen, voorraad voor online en offline combineren of gescheiden houden, wel of niet zelf bestelde producten verzendklaar maken en wel of niet zelf verzenden.

De antwoorden op deze vragen hangen af van de mogelijkheden in de keten en van de gekozen retailstrategie. Zo kan de retailer de bestelde producten direct door de leverancier (of producent) aan de klant laten verzenden (drop shipment of direct shipment). De vraag is of dit kostenvoordeel opweegt tegen de lagere controle en de lagere combinatiegraad.

Ook voor de fysieke winkel zijn er uitdagingen op het gebied van handling en transport. De filedruk op de Nederlandse wegen en de aanvullende beperkingen op het gebied van de tijdstippen waarop en het type vervoermiddel waarmee de winkel beleverd mag worden, leggen een grotere druk op de logistieke operatie van de retailer. Het bundelen van goederenstromen naar de winkelstraat is hiervoor een oplossing.

Uiteindelijk moet de retailer van de toekomst zorgen dat de klantervaring op pijl blijft, ongeacht het aankoopkanaal en de aanleverwijze.

2.4 Voorraad en planning

Te allen tijde beschikbaarheid garanderen van de juiste artikelen is een grote uitdaging waar de retailer in 2020 mee te maken krijgt. Trends in mode, techniek en andere retailgroepen volgen elkaar sneller op dan ooit tevoren. Het gevolg is dat assortimenten uitdijen en de levensduur van producten steeds korter wordt. Om het risico verder te beperken zullen retailers vaker (just in time), maar met kleinere hoeveelheden inkopen om risico's op te veel voorraad van een product in te perken.

Tevens moet over de gehele keten worden geïnvesteerd in relaties om verkoopinformatie direct beschikbaar te maken. De volgende stap is om integraal te plannen op basis van dezelfde verkoopprognose.

Digitalisering helpt hierbij omdat verkoopgegevens onmiddellijk beschikbaar zijn voor de gehele keten (mits dit is ingeregeld). Daarbij is het gebruik van communicatiestandaarden van bijvoorbeeld GS1 (EDI) of communicatie via een branche-platform onmisbaar. Door dynamic pricing kan de retailer actief de voorraadhoogte en de kosten in de logistieke keten beïnvloeden (zie ook het hoofdstuk Merchandising).

2.5 Informatie

Informatie speelt op drie wijzen een grote rol binnen inkoop en supply chain: vanuit de klant, het proces en het product.

Het klantperspectief reflecteert de informatiebehoefte van de klant. Maar wie is dan die klant? Is dit altijd de eindconsument of kan de klant ook gedefinieerd worden als de volgende schakel in

de keten? En wat wil die klant? De eindconsument willen weten wat de afmetingen van een koffer zelf zijn, waar de retailer ook geïnteresseerd is in de afmetingen van de doos om de koffer heen.

Vanuit het procesperspectief is de uitdaging hoe de verkregen klantbehoefte vertaald en gekoppeld moet worden naar de operationele uitvoering van het inkoop- en supply chain-proces. Afhankelijk van waar iemand zich in de keten bevindt, is het valide om te kijken of deze informatie al ergens in de keten beschikbaar is. Het wiel hoeft immers niet opnieuw uitgevonden te worden. Hiertoe dienen de spelers in de logistieke keten wel deze data met elkaar te willen delen (bijvoorbeeld via de GS1-systematiek).

Het verschil tussen inkoop- versus verkoopinformatie is de voornaamste uitdaging vanuit product- of toepassingsperspectief. Want hoe onderscheid u uzelf als retailer? Hoe zorgt u ervoor dat de consument juist uw koffer vindt? Deze kan onder andere gevonden worden door het beschikbaar maken van gebruikersinformatie (koffer: wel/geen cabin size, kleding: in welke combinatie te dragen, verf: hoe te gebruiken bij binnen/buiten en welke ondergrond, etc.) en beoordelingen van consumenten zelf.

2.6 Retouren en overblijvers

Het percentage retouren varieert over de productgroepen: boeken zijn een eenduidig product (geen pasvorm, geen maatverschillen, geen kleurafwijkingen) en komen dus nauwelijks retour van klanten. Badpakken, schoenen en jeans zijn zeer gevoelig qua pasvorm, draagcomfort, uiterlijk, kleur en vorm, en komen dientengevolge in hoge aantallen retour (tot wel 60%).

De uitdagingen bij de verwerking van retouren zijn: het voorkomen ervan (door goede productinformatie), het snel en transparant ontvangen van retouren, verwerking en voorraadgeschikt maken van geretourneerde artikelen en de financieel afwikkelen van geaccepteerde retouren. Wettelijk heeft de consument recht op het retourneren van bestelde artikelen, uitgezonderd enkele specificaties.

Een andere bron van instroom zijn de reparatie-artikelen. Consumenten hebben wettelijk recht op reparatie of vervanging binnen de garantietermijn. De retailer is als verkoper het eerste aanspreekpunt en moet dan processen hebben ingericht voor het afwikkelen van defecte producten. De belangrijkste afweging is tussen repareren of vervangen. In het eerste geval is er een logistieke reparatieketen nodig, in het tweede geval zijn er extra exemplaren nodig om uit te leveren.

De geretourneerde artikelen kunnen, eventueel tegen een lagere verkoopprijs, opnieuw worden aangeboden of via andere kanalen, tegen eveneens lagere verkoopprijzen (outlet-center, opkoper). Een goed voorbeeld hiervan is Kwaliteitparket.nl die onder andere met leveranciers afspraken heeft gemaakt over retouren en die verkoopt via Marktplaats.nl.

Tot slot is een goede voorraadplanning essentieel om het risico op overvoorraad te beperken. Essentieel hierin zijn de verkoopprognose per artikel, een slimme classificatie van het assortiment (basisassortiment, trendy assortiment, service-artikelen) en een planningstool, zoals SlimStock, Darwin en Vivacadena.



Case Kwaliteitparket

3. Acties en aanbevelingen

Duidelijk is nu welke impact de zes belangrijkste trends in inkoop en supply chain hebben, maar de vraag is nu welke acties en aanbevelingen daaruit kunnen voortkomen voor retailers.

3.1 Sourcing

Als reactie op de geschetste trends binnen sourcing heeft de inkopende retailer een aantal opties:

- Koop ik rechtstreeks in of werk ik met een tussenpersoon?
- Koop ik binnen Europa of importeer ik uit landen buiten Europa?
- Werk ik individueel of werk ik samen?

Op deze dilemma's is geen eenduidig advies te geven. De keuzes zijn afhankelijk van een aantal zaken, zoals omvang van het bedrijf, de bereidheid en mogelijkheid om (voorraad) risico's te lopen, de gewenste doorlooptijd, het distributiemodel, de functie van de goederen, de knowhow van de inkoper, volume, de concurrentiepositie en het daarmee samenhangende onderscheidend vermogen.

Rechtstreeks inkopen biedt een aantal voordelen. Er ontstaat geen ruis over de inkoopbehoefte en de kosten van een tussenpersoon worden bespaard. De keerzijde is dat het veel tijd en investering vergt (juiste partner vinden, relatie opbouwen, kwaliteitsborging organiseren, zorgdragen dat er maatschappelijk verantwoord wordt geproduceerd). Door toenemende complexiteit is er een ontwikkeling gaande waarbij er minder rechtstreeks, bij de bron, wordt ingekocht. De sourcing of onderdelen uit het proces worden steeds vaker overgelaten aan specialisten. Partijen die deze taken voor meerdere opdrachtgevers vervullen, bereiken daarmee synergievoordelen waardoor het uitbesteden van taken ertoe leidt dat er minder marge verloren gaat. De optie om taken als het zoeken naar de bronnen, het logistieke proces, de kwaliteitscontrole, of al deze zaken samen uit te besteden aan specialisten, is het overwegen waard.

Discounters en e-tailers voeren de margedruk op de traditionele retailers verder op. Sourcen in lagelonenlanden, met nog steeds het Verre Oosten als belangrijkste bron, is daarbij de meest vanzelfsprekende keuze. Een 50 tot 75% lagere prijs is geen uitzondering. Maar deze prijs dient zorgvuldig afgezet te worden tegen de integrale kosten die uiteindelijk worden gemaakt. Inkopen buiten Europa heeft een lange doorlooptijd tot gevolg. Transport van een zeecontainer kost ongeveer vijf weken en een aantal procedures moet strak georganiseerd worden: vooruitbetaling, bill of lading, inklaren, eventueel palletiseren en transport van de haven naar een magazijn. Het gevolg hiervan is dat de volumes hoog moeten zijn, anders zijn de nadelen van de intensieve organisatie te groot. Hoge volumes leiden tot hogere voorraden en een grotere kans op incurante goederen.

Importeren is vooral interessant voor acties, 'op = op'-assortimenten, partijhandel, seizoensproducten, premiums of categorieën met een stabiel afzetpatroon. Bij andere productgroepen kan het wel degelijk verstandig zijn om Europees te sourcen. Veel westerse bedrijven beschikken inmiddels over productiefaciliteiten in Oost-Europese landen of zijn dermate geautomatiseerd dat ze de concurrentie aankunnen met arbeidsintensieve productieprocessen uit lagelonenlanden. In combinatie met de kortere leadtime, kleinere afstanden en eenvoudiger communicatie, vormen zij een minder risicovol alternatief. Daarnaast is er een duidelijke

trend zichtbaar. Naarmate de arbeidsomstandigheden in deze lagelonenlanden verbeteren, worden de producten vanzelfsprekend duurder. Een goede sociale ontwikkeling leidt dan tot verslechtering van de (internationale) concurrentiepositie. Tot slot is bij voldoende omvang het ook mogelijk de initiële orders in het Verre Oosten en de vervolgoorders dichterbij te plaatsen.

Alle werkzaamheden en risico's kan de retailer verkleinen zodra hij bereid is samenwerking te zoeken. De gevoeligheid schuilt veelal in de (ogenschijnlijke) concurrentiegevoeligheid. In veel branches komt de concurrentie echter allang niet meer uit de geijkte hoek, maar verliezen bedrijven marktaandeel aan discounters die 'uw assortiment' als branchevreemd assortiment aanbieden. Misschien liggen er kansen door de handen ineen te slaan, gezamenlijk leveranciersafspraken te maken, informatie uit te wisselen, samen te sourcen, volumes te combineren (eventueel beide vanuit een eigen label) of zelfs logistieke stromen te bundelen.

3.2 Supply chain-controle

Hoe meer de opeenvolgende logistieke schakels separaat zijn georganiseerd, des te flexibeler kan de retailer de keten besturen. Keerzijde van de flexibiliteit is de extra complexiteit in besturing. Hier een aantal aanbevelingen om de supply chain beter te besturen:

- Integrale KPI's om de prestaties en kosten door de logistieke keten heen te meten. Dit vereist transparantie in de keten op kostenniveau
- Business rules en software om de voorraad te plannen. Een veelgebruikte methode om te zorgen dat verkoopverwachting en voorraad synchroon lopen is de 'Open to Buy/Close to Buy'-methode
- Data-uitwisseling tussen de opeenvolgende schakels en over de schakels heen. Door voorinformatie te sturen kan de volgende schakel zich beter voorbereiden op het volume dat eraan komt; door een forecast tijdig te delen in de keten kan elke schakel voldoende capaciteit beschikbaar hebben
- Analoge of digitale productmarkeringen, zoals barcodes en RFID-tags. Door het herkennen van de producten te automatiseren kunnen logistieke systemen sneller en beter bijhouden waar welk product zich in de keten bevindt. Zo voorziet Wolky haar voorraad van unieke RFID-chips zodat ieder item op alle momenten van mutatie (verzending, ontvangst, verkoop en retour) te volgen is
- Afzonderlijke voorraden als één grote virtuele voorraad beschouwen. Enkele voorbeelden: winkelvoorraden centraal beschikbaar stellen voor de bestellende klant en voorraden over de verschillende schakels in de logistieke keten (producent, groothandel, winkelier) inzichtelijk maken en delen
- 3D-printers om producten (reserveonderdelen) on demand te produceren in plaats van op voorraad te houden. Dit verlaagt het kapitaalbeslag in de voorraad aanzienlijk zonder de levertijd voor de klant te verslechteren.



Case Wolky

3.3 Handling en transport

Voor handling en transport is het advies de masterdata van het assortiment op orde te maken. Op basis van de kenmerken van het artikel (zoals volume, gewicht, herkomst) kunnen keuzes worden gemaakt voor de manier waarop ieder artikel het beste wordt gepickt, verpakt en getransporteerd.

Track & trace is eveneens belangrijk. Hiervoor dient aan het pakket een barcode of RFID-tag te worden toegevoegd. Via deze code of tag kan het pakket in de keten worden gevolgd. Een goede

koppeling met het eigen systeem verdient aanbeveling voor goede financiële afhandeling en inzicht in het eigen proces. Daarnaast kan deze informatie ook gebruikt worden richting klanten om hen op de hoogte te houden van de status van de bestelling.

3.4 Voorraad en planning

Bepaal aan de hand van het eigen proces welke voorraadstrategieën gevoerd kunnen worden (zoals zelf voorraadhoudend zijn of voorraad in consignatie bij leverancier). Kies voor een systeem dat de verschillende planningen en voorraadsituaties ondersteunt. Bepaal welk assortiment in de kern te willen voeren en welk assortiment in de rand (zoals snellopers versus langzaamlopers). Bepaal goed hoeveel voorraad benodigd is. Kies liever voor kleinere series dan grotere.

Planning, weten wat u nodig hebt op welk moment en waar, is erg belangrijk. De order van de consument kan hierin leidend zijn. De consument ziet wanneer een product beschikbaar is (bijvoorbeeld aan de hand van de leverdata van de leverancier) en wil aangeven wanneer het product geleverd dient te worden.

Daarna begint het logistiek proces. Terug rekenend vanaf het levermoment dient er gepland te kunnen worden in de supply chain. Deze operationele planning is cruciaal voor een efficiënt proces en om te voldoen aan de klantverwachting. Hiervoor is goede automatisering een must, net als kennis wat uw leveranciers kunnen betekenen. Voorraad in de keten terugleggen is vaak voordeliger. Maak koppelingen met de leverancier zodat de real-time voorraadstatus gedeeld kan worden.

Tot slot is het de moeite waard na te denken over of u klant inzicht moet bieden in de complete voorraad in de supply chain. Er moet dan wel voor worden gezorgd dat deze producten ook vanuit alle locaties aan de klant geleverd kunnen worden.

3.5 Informatie

Zoals eerder aangegeven is informatie en het uitwisselen daarvan over de hele keten essentieel voor het succes van het inkoop- en supply chain-proces. Enkele adviezen:

- Stel vooraf vast welke informatie noodzakelijk is voor uw bedrijfsvoering en voor andere stakeholders (vooral de eindgebruiker)
- Bedenk ook met welke informatie u uzelf kunt onderscheiden. Bijvoorbeeld: welke informatie is nodig zodat uw webshop beter gevonden kan worden dan die van de concurrent?
- Voorkom handwerk en werk samen met de andere stakeholders in de keten. Informatie dient in principe maar één keer in de keten te worden ingevoerd
- Houd er rekening mee dat informatie steeds rijker wordt. Productfoto's kunnen worden gedeeld, terwijl video en 3D-afbeeldingen sterk in opkomst zijn.

3.6 Retouren en overblijvers

Retourkosten kunnen op twee manieren worden gereduceerd: door retouren te voorkomen en er efficiënt mee om te gaan. Er zijn diverse mogelijkheden om retouren te voorkomen. Dit zijn enkele instrumenten hiervoor:

- Kosten voor retourneren door klant zelf laten betalen
- Beperken van de termijn waarbinnen de klant mag retourneren (wettelijk is dit minimaal veertien kalenderdagen)

- Bestelbonus geven indien de klant de hele bestelling daadwerkelijk koopt
- Zo goed mogelijke productinformatie verschaffen (in tekst en beeld)
- Het bieden van maatassistentie (opmeten van voetmaat, lichaamsmaat en deze vertalen naar schoenmaat en kledingmaat)
- Producten gelijktijdig bij de klant te bezorgen (vaak bestelt de klant producten samen omdat ze bij elkaar horen).

Op het eerste gezicht is het logisch om retouren weer op voorraad te brengen en zo als vrije voorraad voor volgende bestellers beschikbaar te hebben. Hiervoor dienen een aantal zaken goed te zijn geregeld:

- Retour gekomen producten moeten weer in een 'als nieuw'-staat worden gebracht
- Wat doet u indien het geretourneerde artikel niet in goede staat terugkomt? Stelt u de klant financieel aansprakelijk?
- U dient de artikelen weer in de voorraadadministratie op te nemen, zodat het verkoopsysteem weet dat er extra voorraad beschikbaar is
- U dient het product gecontroleerd op voorraad te brengen in uw magazijnsysteem, zodat u het terug kunt vinden
- U dient de klant zijn geld tijdig terug te betalen na ontvangst van de retour. Hier geldt een wettelijke maximumtermijn voor.

Mocht u de retour ontvangen producten niet meer op voorraad willen brengen, dan volgt de vraag wat u er dan mee gaat doen. Dit zijn de opties:

- Vernietigen, hetgeen meestal geld kost
- Verkopen aan een opkoper, hetgeen relatief weinig opbrengt
- Zelf verkopen op andermans platform (veiling, marktplaats of anderszins)
- Zelf verkopen in een outlet-store (offline, bij online dient u het toch weer op voorraad te brengen)
- Met deze producten nieuwe producten maken (wehkamp.nl laat van overtollige kledingstukken nieuwe producten maken in een gespecialiseerd atelier).

Voor restanten gelden natuurlijk ook bovenstaande mogelijkheden. Maar voorkomen is beter dan genezen. Zodra u op basis van een forecast producten over dreigt te houden, dient u een plan gereed te hebben om deze restanten alsnog zo goed mogelijk te verkopen. De verkoopprijs verlagen ligt dan de voor de hand. Hoe eerder u daarmee begint, hoe lager de afprijzing in eerste instantie hoeft te zijn; u bent immers nog vroeg in het seizoen. Bovendien trekt u met degelijke voordelige artikelen wellicht extra bezoekers. Geleidelijk door het verkoopseizoen heen kunt u dan de prijs verder verlagen tot de finale opruiming.

Meer lezen?

Op www.ShoppingTomorrow.nl vindt u veel meer informatie over Inkoop & Supply Chain.





GASTHEER
Toon Vos
Director Operations & IT
DPD Pakketservice
t.vos@dpd.nl



VOORZITTER
Charlotte Hooijdonk
Senior expert purchasing & supply chain
charlotte.hooijdonk@solvint.com

LEDEN EXPERTGROEP



Frits van den Bos
Manager Innovatie
GS1 Nederland



Jan - Willem van 't Hof
Retail & Omni-channel professional
JGD Management



Babiche van de Loo
Beleid en deelmarktsecretaris
Transport en Logistiek Nederland



Oskar van Straaten
Directeur
Agradi bv



Robert Driessen
Purchasing Director
Quantore Europe BV



Frank Huele
Directeur
BMC



Frank Balder
Partner
Eurogroupconsulting



Jose van Lent
Manager Marketing & Communication
DPD Pakketservice



Jacco Timmerman
Senior Manager Logistiek
BCC



Roelof Jousma
Interim manager / Strategy consultant
4PIR B.V.



Wilma de Ruiter van der Stroet
Marketing Manager
ECOstyle B.V.



Pascale Lourens
Manager Operations E-Commerce
V&D



Rick van Rath
Directie
Kwaliteitsparket.nl



Tom van Geemen
Directeur
www.wolkyshop.com



Pieter Aarts
Global Logistics Manager
Grandvision



Mike Kelders
Stagiair
Thuiswinkel.org