

Expertgroep

DELIVERY & SERVICE

Snel bezorgen is niet meer voldoende

Gastheer



Voorzitter

TriFinance
BEYOND ADVISORY

Snel bezorgen is niet meer voldoende

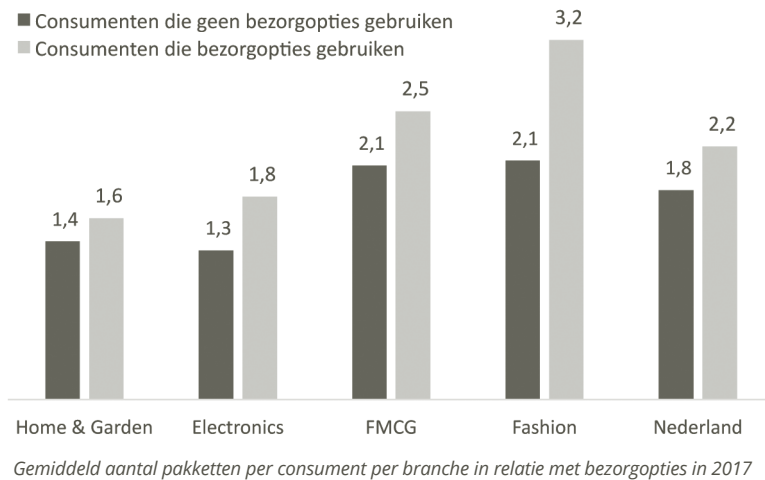
De e-commercesector groeit hard. In het eerste halfjaar van 2017 hebben Nederlandse consumenten met € 10,66 miljard aan online bestedingen 13% meer uitgegeven aan online aankopen dan in dezelfde periode het jaar ervoor. Dit blijkt uit cijfers van de Thuiswinkel Markt Monitor, het onderzoek naar online consumentenbestedingen in Nederland. De consument besteedt in 2017 niet alleen meer online, maar wordt ook steeds veeleisender over hoe en waar hij zijn bestellingen wil ontvangen. Vroeger namen consumenten genoegen met een verwachte levertijd van enkele dagen, tegenwoordig verwachten zij hun bestellingen de volgende dag al in huis te hebben.

Zo snel mogelijk bezorgen is echter allang niet meer voldoende om de consument écht voor je te winnen. 60% van de consumenten geeft aan meer grip te willen op hun ontvangstbeleving en heeft hierbij dan vooral behoefte aan meer controle op de wijze van bezorgen en de plek van de uiteindelijke bezorging. Om als webwinkelier te blijven concurreren in deze markt, moet je daarom steeds beter inspelen op de individuele wensen en behoeften van consumenten. Het gaat er niet meer om hoe snel je het pakket bezorgt, maar dat het product er is wanneer de consument het wil gebruiken en dat je hem tijdens de ontvangstbeleving weet te boeien en te verrassen.

Het is duidelijk dat data hierin een belangrijke rol spelen. De onderzoeksvraag van de expertgroep Delivery & Service heeft zich dan ook toegespitst op data-driven delivery: "Hoe kunnen data worden ingezet om de ideale bezorgbeleving per consument en per bestelling te creëren?" We hebben daarvoor de ideale bezorgbeleving voor de consument onderzocht (paragraaf 1) en oplossingsrichtingen in kaart gebracht (paragraaf 2).

"De enige echte interactie met een klant vindt plaats tijdens het bezorgproces"
Rick van der Heijden, lid expertgroep

Het inspelen op individuele wensen en behoeften van consumenten ten aanzien van bezorging loont. Uit onderzoek blijkt dat maar liefst 85% van de consumenten bereid is om 25% meer te betalen wanneer de ultieme beleving wordt geboden. Daarnaast blijkt uit onderzoek van PostNL dat webwinkeliers die meerdere bezorgwijzen of -locaties aanbieden gemiddeld een hogere waarde van de winkelmand realiseren dan webwinkeliers die dit niet doen. De afbeelding op de volgende pagina laat zien dat consumenten die gebruikmaken van bezorgopties meer bestellen dan consumenten die dat niet doen. Ook blijken deze webwinkels een klantwaardering te hebben die maar liefst 19% hoger ligt. Tot slot zorgt het bieden van meer flexibiliteit aan de consument tot meer spreading, waardoor de druk op de keten van steeds sneller leveren wordt verlaagd. Slechts 8% van de consumenten wil zijn aankoop namelijk morgen of dezelfde dag in huis hebben, blijkt uit onderzoek van DeliveryMatch.



1. De ideale ontvangstbeleving

De expertgroep is in mei 2017 begonnen met de zoektocht naar de ideale ontvangstbeleving en welke informatie nodig is om de ideale ontvangstbeleving te ondersteunen. We hebben een combinatie van onderzoeksmethoden ingezet om tot het antwoord op deze vraag te komen.

“Er zijn evenveel ontvangstbelevingen als bezorgde pakketten”
Bram Tilmanns, lid expertgroep

1.1 Expertonderzoek: De customer journey in kaart gebracht

Om achter de ultieme ontvangstbeleving van de consument te komen, is het van belang om de customer journey binnen de gehele keten te schetsen. Om de betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen, is gekozen om het retourproces inhoudelijk niet mee te nemen in de customer journey. Reden hiervoor zijn de uiteenlopende manieren van retouren van de verschillende webwinkels.

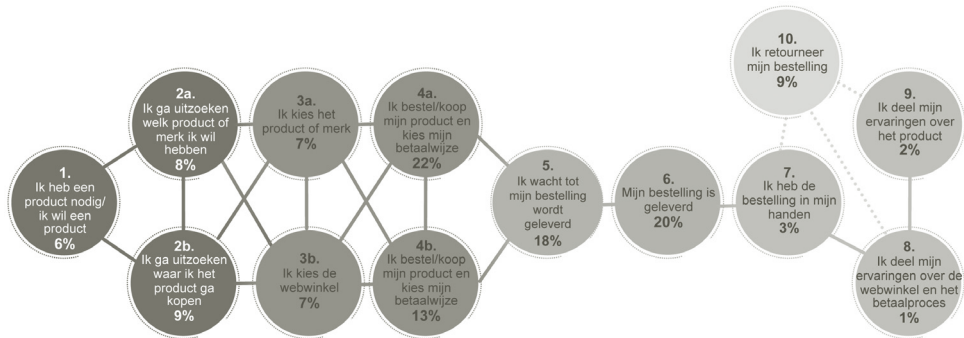
De customer journey is gevormd door te kijken naar welke beslismomenten zich voordoen bij een consument tijdens een online aankoop. Deze zijn bepaald aan de hand van drie aspecten:

1. **De jobs-to-be-done:** Welke taken moeten worden volbracht voor de consument en/of welke behoeften moeten worden vervuld voor de consument?
2. **De pains:** Welke pijnpunten ervaart de consument tijdens het volbrengen van de taken/ behoeften. Met andere woorden, wat zou de consument in de uitvoering anders willen?
3. **De gains:** Welke voordelen ervaart de consument tijdens het volbrengen van de taken/ behoeften. Met andere woorden, wat zorgt ervoor dat de consument momenteel blij wordt van de uitvoering van deze taken?

“De winnaar van morgen is de retailer die een een-op-eenbeleving kan creëren met de consument. Maak het persoonlijk!”

Martijn Moerkerk, voorzitter expertgroep

Na zorgvuldig de pijnpunten en voordelen van alle te volbrengen taken te hebben geanalyseerd is de customer journey vormgegeven. In de afbeelding hieronder is de ontworpen customer journey inzichtelijk gemaakt om de verbanden en relaties in de keten te benadrukken.



Customer journey opgesteld door de expertgroep¹

De customer journey start volgens de expertgroep met de behoefte aan een product (1). Nadat de behoefte is vastgesteld bepaalt de consument of hij online naar het product op zoek gaat (2a) óf dat hij direct op zoek gaat naar een webwinkel waar het gewenste product gekocht kan worden (2b). Als de consument kiest voor het zoeken naar een product, komt hij vervolgens bij een webwinkel terecht en kiest hij het product (3a). Het kan zijn dat de consument voldoende kennis heeft van het aangeboden assortiment van een webwinkel en rechtstreeks naar de bekende webwinkel gaat (3b). In beide gevallen vindt er na de keuze van een product een bestelling plaats (4a/b). Op dat moment heeft de consument geen controle meer over het proces. Nu start het wachten tot de bestelling is bezorgd (5). Op een bepaald moment wordt het product bezorgd bij de consument (6). Door uitdagingen in de last mile is het mogelijk dat de bestelling wel is geleverd, maar nog niet in de handen van de consument is. Redenen hiervoor kunnen zijn: burendelivery, afhalen op een pakketpunt of neerzetten op een veilige plek rondom het huis. Uiteindelijk krijgt de consument het product in handen (7). Afhankelijk van de ervaring is het mogelijk dat de consument de behoefte heeft om zijn (positieve of negatieve) ervaringen met de webwinkel of het betaal- en/of bezorgproces (8) of met het product zelf (9) wil delen. Mocht de consument niet tevreden zijn, dan is de kans aannemelijk dat het product retour wordt gestuurd (10).

1.2 Consumentenpanel: “Er zijn evenveel ontvangstbelevingen als dat er producten worden besteld”

Om verder in te zoomen op de ideale customer journey is er gekozen om het model voor te leggen aan een consumentenpanel. De expertgroep heeft diepte-interviews gehouden met deze consumenten om te achterhalen welke stappen van de customer journey voor het individu van belang zijn.

¹ DE PERCENTAGES REFEREREN NAAR DE UITKOMSTEN VAN HET SHOPPINGTOMORROW CONSUMENTENONDERZOEK 2017 DIE ZIJN UITGELICHT IN PARAGRAAF 1.3

De drie meest opvallende citaten van het consumentenpanel:

“Vaak als ik in de trein zit of op de bank lig, open ik een van mijn kledingwebwinkelapps of surf ik naar een kledingwebwinkel met mijn mobiel. Eigenlijk heb ik niks nodig maar uit verveling ga ik kijken of ik iets kan vinden wat ik mooi vind. Het gebeurt vaker dat ik een product kies en koop zonder dat ik een relevante behoefte heb aan dit product dan andersom.”

Maryam, 22 jaar

“Het wachten op mijn bestelling vind ik geen groot probleem. Mocht ik een product gelijk nodig hebben, dan kies ik daar de webwinkel op uit. Als de levertermijn niet relevant is, ben ik prijsbewuster en kies ik voor de webwinkel met de laagste kosten. Ik weet uit mijn hoofd wat ongeveer de levertijden zijn van mijn favoriete webwinkels. Wat ik wél een groot probleem vind, is als de webwinkel zich niet aan de levertijden houdt. Als webwinkel X een levertijd van vijf dagen hanteert, dan vind ik vijf dagen wachten acceptabel. Zodra ik bij webwinkel Y bestel die de volgende dag belooft te leveren en ik hier vervolgens twee dagen op moet wachten, dan ben ik erg ontevreden. Betrouwbaarheid van de gecommuniceerde dagen is voor mij van groot belang.”

Stefanie, 27 jaar

“Vorige week heb ik voor mijn ouders van in de tachtig een nieuwe koelkast besteld. De oude was kapot en online hebben we gezocht naar een nieuwe, energiezuinige inbouwkoelkast. Wat ik zo lastig vond, is om te achterhalen of de afmetingen wel klopten. Na een paar minuten zoeken kwam er op de website een chatbox naar voren met de vraag of ze ons konden helpen. Hier heb ik gebruik van gemaakt en de webwinkel heeft mij suggesties gedaan op basis van de energiezuinige behoeften van mijn ouders en de juiste afmetingen. We hebben meteen daarna een koelkast besteld, al vonden we het wel nog spannend of het allemaal zou passen. De volgende dag stonden de leveranciers van de webwinkel aan de deur en hebben ze de koelkast geplaatst en geïnstalleerd. Mijn ouders waren vol ongeloof dat dit in zo'n korte tijd met deze service was volbracht. Deze ervaring heb ik met al mijn vrienden gedeeld en ik vertel dit ook graag verder.”

Tinie, 68 jaar

Bovenstaande citaten maken duidelijk dat consumenten erg verschillend naar de ontvangstbeleving kijken. Waar de ene consument een duidelijke behoefte heeft, bestelt een andere consument producten meer ad hoc. Ook blijkt dat voor verschillende producten in een andere behoefte moet worden voorzien. Het schetst een helder beeld van de verschillen in zwaartepunten van de customer journey per persoon en per product. Er is een mooi contrast zichtbaar in de antwoorden van het consumentenpanel. Maryam slaat een stap over in de customer journey door gelijk voor een webwinkel te kiezen en een behoefte naar het product te creëren terwijl ze zoekt. Tinie vindt het belangrijk om door het proces heen gelooft te worden en een weloverwogen keuze te maken met advies van de webwinkel. De uiteenlopende resultaten van het consumentenpanel gaven voldoende basis om een volgende stap in het onderzoek naar de ideale ontvangstbeleving te zetten via het ShoppingTomorrow Consumentenonderzoek 2017.

1.3 ShoppingTomorrow Consumentenonderzoek: 60% van de consument wil meer controle

Een grotere steekproef is wenselijk om de verschillende zwaartepunten binnen de customer journey en daarmee het bestaan van meerdere ideale ontvangstbelevingen te valideren. Onderzoeksbureau GfK heeft daarom de ontworpen customer journey aan 5.000 consumenten voorgelegd en gevraagd op welke onderdelen zij meer invloed willen uitoefenen. In de afbeelding met de customer journey op pagina 213 zijn de percentages uit het onderzoek toegevoegd aan de stappen van de customer journey. Des te hoger het percentage, des te meer invloed consumenten willen hebben op dat onderdeel van de customer journey.²

Het onderzoek van GfK toont aan dat 60% van de consumenten op bepaalde stappen van de customer journey meer invloed uit wil oefenen. De drie punten waarop de consument meer controle wil hebben, zijn:

- “Ik plaats mijn order & kies de bezorg-/betaalwijze.”
- “Ik wacht tot mijn order wordt geleverd.”
- “Mijn order wordt afgeleverd.”

Opvallend is dat alle drie deze punten in de last mile van de bezorging vallen.

Voor de consumenten was het tevens mogelijk om in dit onderzoek aan te geven welke van de factoren zij het belangrijkste vinden in het online koopproces. De resultaten daarvan staan in de afbeelding op de volgende pagina.

“De winnaar van morgen is de retailer die een een-op-eenbeleving kan creëren met de consument. Maak het persoonlijk!”

Martijn Moerkerk, voorzitter expertgroep

De top drie van belangrijke punten in het online koopproces zijn volgens de consument het gedeelte van de customer journey waar de webwinkel invloed op kan uitoefenen:

1. **De betrouwbaarheid van de webwinkel.** Is het een webwinkel die betrouwbaarheid uitstraalt of eentje die, in het meest gunstige geval, een informeel label van betrouwbaarheid heeft dankzij positieve recensies.
2. **De betrouwbaarheid van de betaalopties.** Worden er betaalmethoden aangeboden die de consument beschermen tegen bijvoorbeeld fraude?
3. **Het bedrag dat gerekend wordt voor bezorgkosten.** Is er een vast bezorgbedrag, wordt elke bestelling gratis verzonden of is er een minimale besteding?

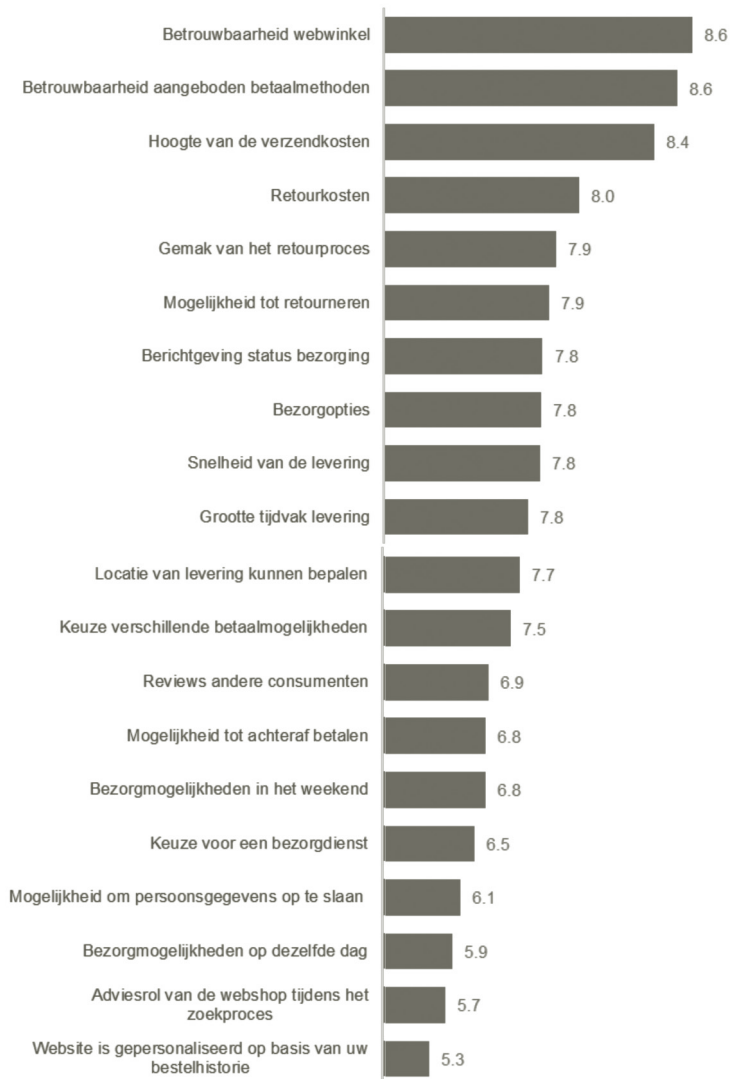
Met andere woorden, deze drie punten zijn van groot belang voor de consument om uiteindelijk over te gaan tot een aankoop. Elke webwinkelier dient zich te committeren aan deze drie punten om de consument optimaal te faciliteren in het doen van een aankoop.

“De consument de controle geven zorgt voor een betere, op de aankoop afgestemde ontvangstbeleving. Uiteindelijk doet de consument hierdoor gemakkelijker en meer online aankopen”

Linda Boerman, gastheer expertgroep

2 VRAAG DIE WERD GESTELD AAN DE PARTICIPANTEN: ZIJN ER FASEN IN HET ONLINE KOOPPROCES WAAR JE MEER GRIP OP WILT KRIJGEN? (N = 6.987)

Tot slot geeft het onderzoek van GfK verschillen weer tussen verschillende doelgroepen. Zo geven ouderen de voorkeur om een online bestelling overdag te ontvangen (63%), waar dit percentage bij jonge mensen (leeftijd 13-35) een stuk lager ligt (26%). Daarbij blijkt de jongere generatie ook meer open te staan voor nieuwe bezorgopties, zoals het leveren via een pakketbox aan huis (15%) of in de buurt (11%) en via avondbezorging (21%). Ook worden er verschillen geobserveerd tussen geografische locaties; zo blijkt dat mensen in de grote steden een grotere voorkeur hebben voor de bezorging van pakketten in pakketboxen (10%) en via avondbezorging (20%). Hoger opgeleiden blijken eveneens een grotere voorkeur te hebben voor avondbezorging (20%). Deze resultaten geven duidelijk weer dat er niet één optimale ontvangstbeleving is, maar dat die verschilt per persoon.



Belangrijke factoren in het online koopproces³

3 VRAAG DIE WERD GESTELD AAN PARTICIPANTEN: HOE (ON)BELANGRIJK ZIJN DE VOLGENDE FACTOREN IN HET ONLINE KOOPPROCES VOOR JOU? (N = 6.987)

1.4 Conclusie: Er is niet één ideale ontvangstbeleving

We kunnen concluderen dat de customer journey erg subjectief is en per consument individueel wordt bepaald. Sterker nog, de customer journey wordt per product en mate van behoefte aan het bestelde product ingedeeld. Dit maakt het voor de webwinkel noodzakelijk om flexibel in te kunnen spelen op de specifieke behoefte van de consument om de ontvangstbeleving te optimaliseren. Er wordt vaak gesproken over de *estimated time of arrival* (ETA) van een pakket: de schatting van het moment waarop een pakket bezorgd zal worden aan de consument. Uit het onderzoek blijkt dat de ETA in sommige gevallen wel belangrijk is voor de consument en in sommige gevallen niet. Dit onderzoek toont aan dat de mate van urgentie blijkt af te hangen van het product dat geleverd wordt (zie ook paragraaf 1.3) en van de tijdsspanne die zit tussen de online aankoop en het moment waarop de consument het product in gebruik wil nemen. Volgens de expertgroep is er in de huidige wereld van e-commerce daarom geen behoefte meer aan een ETA, maar eerder aan het realiseren van de *actual time of use* (het moment waarop de consument zijn aankoop in gebruik wil nemen). ETA wordt in de toekomst dus ATU.

2. Hoe realiseer je 1.000+ verschillende ontvangstbelevingen?

Na het analyseren van de customer journey via het consumentenpanel en het ShoppingTomorrow Consumentenonderzoek 2017 is het zaak om een antwoord op de centrale onderzoeksvraag te formuleren: "Hoe kunnen data worden ingezet om de ideale bezorgbeleving per consument en per bestelling te creëren?"

2.1 De ideale ontvangstbeleving vergt personalisatie

Uit de onderzoeken werd duidelijk dat er op een customer journey geen generieke ontvangstbeleving van toepassing is. Elke consument geeft binnen de journey op verschillende plekken aan wat hij belangrijk vindt. Het gaat zelfs verder: niet alleen elke consument is anders, ook de consument zelf geeft bij verschillende producten andere zwaartepunten aan binnen de customer journey. Zo ontstaan er ontelbare verschillende ontvangstbelevingen.

"De consument heeft een schizofrene customer journey; afhankelijk van het product legt hij zwaartepunten op zijn ontvangstbeleving"

Richard Klomp, gastheer expertgroep

Om in elke situatie toch de ideale ontvangstbeleving te realiseren, is het belangrijk dat het inzichtelijk is welke consument het product heeft besteld, welk product er is besteld en wanneer de consument het product wil gaan gebruiken. De benodigde bestelgegevens beperken zich in dit geval niet alleen meer tot de naw-gegevens, maar gaan stukken verder. Om in de toekomst de ideale ontvangstbeleving te bieden, heb je als webwinkel en vervoerder inzicht nodig in de 5 W's van een aankoop:

- **Wie** gaat het product gebruiken?
- **Wat** gaat de consument met het product doen?
- **Waar** moet het geleverd worden?
- **Wanneer** heeft de consument het product nodig?
- **Waarom** heeft de consument dit product nodig?

2.2 Alle aankoop-, bezorg- en consumentinformatie in één digitale kluis

Om écht de ideale ontvangstbeleving te genereren voor de consument, moet alle beschikbare informatie over de consument op deze gebieden inzichtelijk zijn. Hierbij kan gedacht worden aan nawegegevens, inzicht in agenda's, werkdagen en -tijden, gps-locaties, betaalvoorkeuren en historische aflevergegevens van de pakketbezorger. Deze gegevens dienen inzichtelijk te zijn in een digitale kluis waar stakeholders van de keten per bestelling in kunnen kijken indien de consument hier toegang toe verleent.

Elke nieuwe bestelling die een consument plaatst, kan vervolgens worden getoetst aan alle beschikbare informatie in de keten om ervoor te zorgen dat de consument zonder enige onzekerheid in het bezorgproces zijn bestelling op tijd ontvangt. *First time right* wordt de standaard van bezorgen, waarbij de consument weet dat wanneer hij het product nodig heeft, hij het ook daadwerkelijk in handen heeft. In onderstaande afbeelding zie je hoe de digitale kluis via betrokken stakeholders kan worden gebruikt.



Digitale kluis

Zodra een bestelling in een webwinkel is geplaatst, wordt de consument om inzage gevraagd in de digitale kluis. Na akkoord kiest de webwinkel samen met de vervoerder via alle informatiestromen het optimale voorstel uit. Het kan zijn dat er tussen het plotten van het optimale voorstel en het aflevermoment veranderingen plaatsvinden in het proces. Dit kan een gevolg zijn van de bedrijfsvoering van de webwinkel en de bezorger of een verandering in de gewenste bezorgdag door de consument. Het algoritme van de digitale kluis berekent dan een nieuw optimaal voorstel en communiceert dit binnen de keten. Door de digitale kluis wordt het mogelijk om geen gebruik meer te maken van de ETA, zoals besproken in de vorige paragraaf. Doordat stakeholders alle beschikbare informatie van de consument gebruiken, wordt het mogelijk om de ATU te hanteren. Dit draagt zeker bij aan de ultieme ontvangstbeleving.

Een uitdaging binnen het concept van de digitale kluis is de privacywetgeving. Er zijn echter voldoende innovaties die de privacyrisico's verlagen. Enkele suggesties om te zorgen voor een veilige en gereguleerde datakluis:

- Verbreed DigiD van de overheid en voeg daar een digitale informatiestroom aan toe. De verantwoordelijkheid voor een veilige omgeving wordt dan gereguleerd en gewaarborgd door de overheid.
- Maak gebruik van de blockchain-technologie. Blockchain kan zorgen voor beveiligde connecties binnen de keten, waardoor de privacywetgeving geen belemmering meer vormt. Op deze manier moet er een persoonlijke datakluis worden ontwikkeld, waarmee een burger zelf zijn data kan

opslaan en verspreiden en waarmee hij zijn toestemming voor het gebruik van zijn data weer kan intrekken. De commerciële kansen met deze vorm van data zijn eindeloos als eigenaar van zo'n platform, waardoor ook in deze setting de overheid een rol zou moeten spelen.

“Consumenten willen controle. Om mee te blijven doen in de groeiende e-commercemarkt is het daarom belangrijk deze controle te bieden via bijvoorbeeld flexibele bezorgopties”

Janneke Strebus, lid expertgroep

2.3 Alternatieven om direct in te zetten

In de tussentijd zijn er voldoende alternatieven om de consument meer grip te geven op de individuele ontvangstbeleving. Zo kun je meer controle bieden door consumenten de mogelijkheid te geven hun aankoop tijdens de bezorging te kunnen volgen en verschillende manieren en/of momenten van bezorging te kunnen kiezen (bijvoorbeeld standaard, groen, bij de burens, op het huisadres, op een gekozen veilige locatie, vroeg in de ochtend, overdag, 's avonds of dezelfde dag). Door de consument de mogelijkheid te geven om tussentijds wijzigingen aan te brengen, kan hij morgen al per product zijn eigen ultieme ontvangstbeleving te creëren. Een digitale kluis of een doorontwikkeling op bezorgmogelijkheden, wat op termijn de oplossing wordt, zal de tijd leren.

3. Conclusie: De ideale ontvangstbeleving – begin vandaag & profiteer morgen

In de huidige concurrerende online markt is het voor webwinkels belangrijk om per aankoop de ultieme ontvangstbeleving te creëren. De belangrijkste conclusie is dat er niet één enkele perfecte ontvangstbeleving is waar een webwinkelier op in kan spelen. Elke individuele koper doorloopt voor verschillende en gelijke producten een andere journey.

In de vorige paragraaf is uitgelegd hoe de expertgroep denkt de ideale ontvangstbeleving te kunnen realiseren voor al deze verschillende mensen en wensen. Datadeling biedt de oplossing om in te kunnen spelen op deze hoge variëteit. De keten heeft de sleutel nodig van een digitale kluis van elke consument waarin al zijn voorkeuren vastliggen. Zo kan de keten als geheel de consument verrassen en een perfecte customer journey op aankoopniveau creëren. Indien de consument een ideale ontvangstbeleving wenst en hierin volledig ontzorgd wil worden, moet hij in de toekomst aan alle stakeholders binnen de keten toegang verlenen tot deze digitale kluis. Alleen zo krijgt hij altijd automatisch zijn aankoop op het meest relevante moment. ATU vormt hierin de basis voor de ultieme ontvangstbeleving.

Voordat de kluis werkelijkheid wordt, kun je als webwinkelier nu al de volgende stappen ondernemen:

- Vergaar, analyseer en gebruik de data die je al hebt, want hier liggen vandaag al kansen en mogelijkheden.
- Geef de consument een keuze: bied verschillende bezorgopties aan om zo in verschillende behoeften te voorzien (zoals avondbezorging voor de jonge doelgroep en mensen in steden en dagbezorging voor de oudere generatie) en zorg hiermee voor de ideale ontvangstbeleving en een hogere conversie.
- In de toekomst gaat het allemaal om datadeling en jij kunt de eerste zijn die samen met partners in de keten zorgt voor een volledig ontzorgde ontvangstbeleving van de consument.



GASTVROUW

Linda Boerman
*Business Development Manager
and Product Owner*
PostNL



VOORZITTER

Martijn Moerkerk
*Senior Management Consultant
Business Improvement &
Transformation*
Trifinance

Leden expertgroep



Arthur Bontekoe
Manager Logistics and Merchandise
VanHaren Schoenen B.V.



Andries Bolding
E-commerce Project Manager
Ranpak Europe B.V.



Bram Tilmanns
*New Business Manager, Innovation &
Growth*
PostNL



Erik van Sierenberg de Boer
Manager Klantenservice
Kees Smit Tuinmeubelen



Jelle Sprangers
Consultant E-commerce
PostNL



Joël de Haan
Online Channel Manager
PostNL



Luuk Schouten
E-shop Operations Coordinator
Nelson Schoenen B.V.



Jan Mannaerts
Owner
NP5



Marc Peeters
Head of Propositions
Ordina - VisionWorks



Marleen Brouwer- de Wit
Manager After Sales
BCC Elektro-specialzaken B.V.



Rick van der Heijden
Programma Manager
MyMicro Group



Richard Klomp
Business Development Manager
PostNL



Rob Beltman
Co-founder & President
H3ROES



Roland Slegers-Leijsten
Directeur
DeliveryMatch B.V.



Sander Bolmer
Director Warehousing & Distribution
wehkamp



Thierry Cheval
Product Manager Online E-fulfillment
Greetz



Janneke Strebus
Sales Consultant E-commerce
PostNL Pakketten

Aan dit hoofdstuk werkten ook mee:

Martijn Veenstra
E-commerce manager
Ter Stal

Richard Kooijman
Senior Business Intelligence Architect & Data Scientist
Inergy Analytical Solutions B.V.