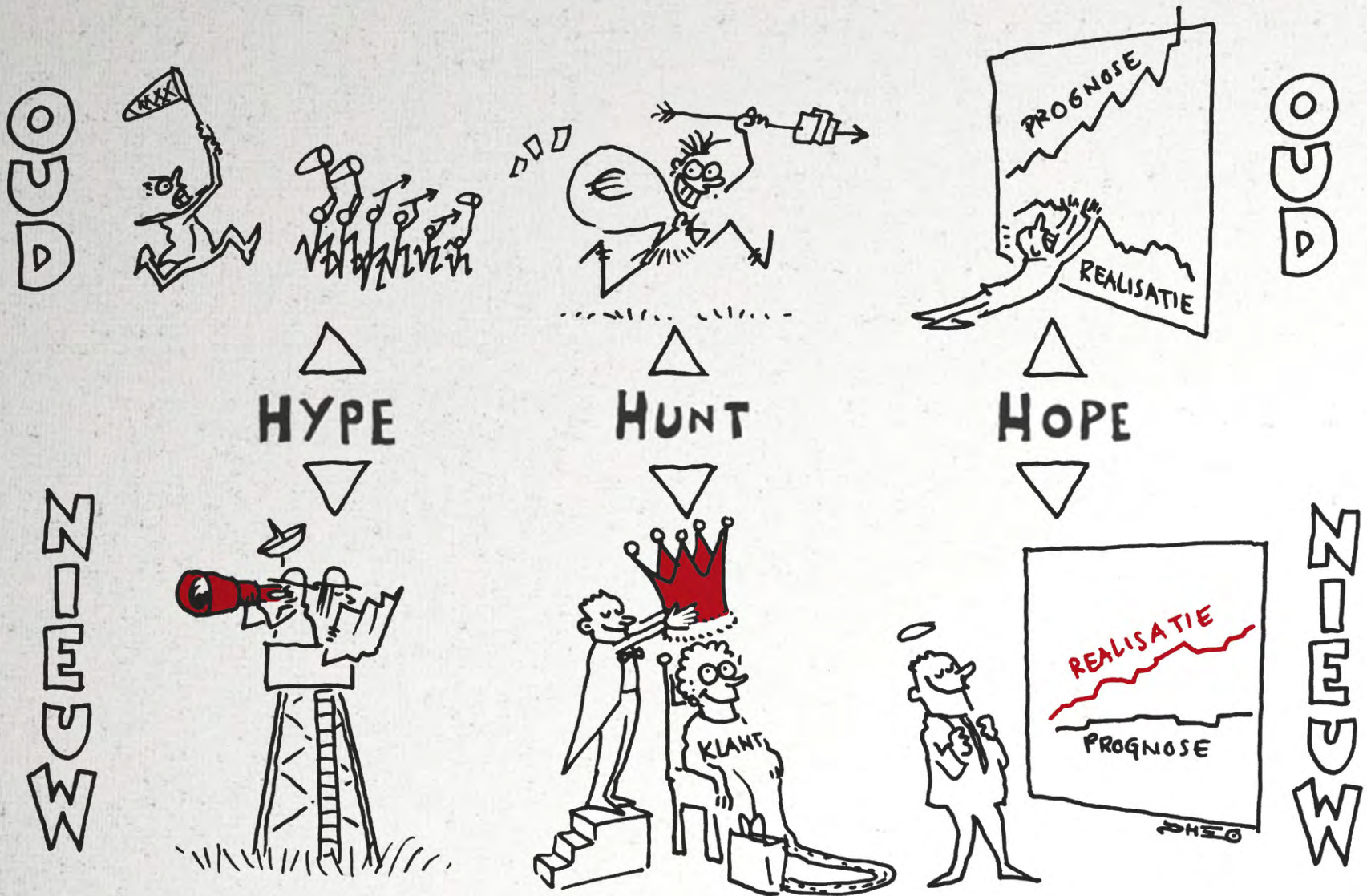


IG&H

## *E-fulfilment: hoofd- of bijzaak?*

*Tijd voor een reality check en het maken van fundamentele keuzes*



*Inleiding: e-fulfilment als hoofd- of bijzaak?*

## *Inleiding: e-fulfilment als hoofd- of bijzaak?*

E-commerce maakt een transitie door naar volwassenheid. De groei van de markt wordt door enkele grote spelers gekapitaliseerd, middelgrote en kleine partijen blijven daarbij achter.

De tijd van de HYPE is daarmee voorbij: zonder strategische toetsing instappen omdat iedereen het doet en er snel bij zijn vanwege het 'first mover voordeel'.

De HUNT naar omzet door uitbreiding van het assortiment kent ook zijn grenzen.

Bovendien komt het moment dat omzet niet meer de enige driver is en de HOPE op winstgevendheid omgezet moet worden naar daadwerkelijk rendement.

### *HYPE als reden tot instap*

- Time-to-market als drijfveer met first mover voordeel
- 'De rest doet het ook' syndroom
- Geen strategische toetsing

### *HUNT naar meer omzet*

- Overvloed aan klanten - 'pakken wat je pakken kan'
- Groeien met nieuwe klanten en markten
- Kernkwaliteit in marketing en sales

### *HOPE op winstgevendheid*

- Omzet als doel op zich, kosten en business case volgen later
- Commerciële klantbelofte leidend
- Risico op (lange) verlieslijdende aanloop

Daarnaast breekt bewustwording door: klanten worden kritischer en kunnen kiezen uit alternatieven. De complexiteit neemt toe door groeiende orderaantallen, integratie van voorraden en diversiteit in de last-mile beleving (vb. thuis, winkel, drop-off). Dit terwijl er nog vele ergernissen op logistiek gebied zijn op te lossen die impact hebben op klantretentie, omzet en EBIT.

Kortom, in de e-commerce markt moeten alle zeilen bijgezet worden om mee te kunnen blijven spelen. Dit kan alleen als e-fulfilment als hoofdzaak wordt gezien.

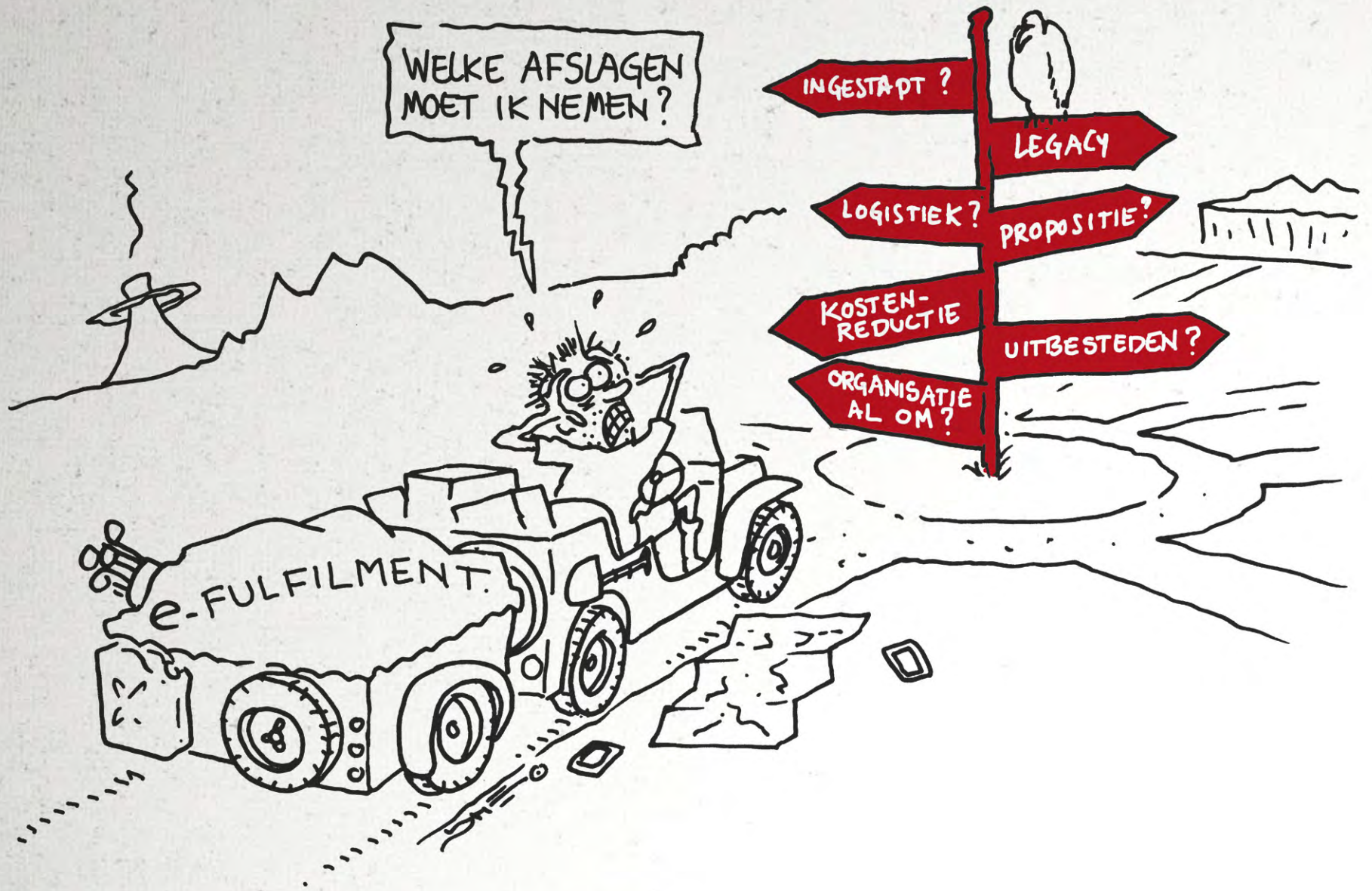
Hoe kijkt u tegen e-fulfilment aan: als hoofdzaak of bijzaak? Welk potentieel laat u liggen en wat betekent de transitie naar volwassenheid voor de inrichting van uw e-fulfilment?

"De grootste vier online retailers zijn van 8% (2010) naar 12% (2012) marktaandeel gegaan."  
IG&H Onderzoek

"60-80% van de ondervraagden is niet tevreden over de cross-channel mogelijkheden."  
IG&H Onderzoek

"Ca. 40% van de online shoppers geeft aan meer te zullen kopen als de logistiek verbetert."  
IG&H Onderzoek

"Crisis remt groei van 10% naar 6% bij middelgrote en kleine webwinkels."  
Twinkle magazine



*Reality check: fundamentele keuzes in e-fulfilment*

## Reality check: status van de groeimotor van e-commerce

Deze publicatie geeft inzicht in dilemma's die in directiekamers leven en in keuzes die gemaakt worden. In zes hoofdstukken komen de fundamentele vragen voor een succesvolle e-fulfilment inrichting aan bod. Ieder hoofdstuk bestaat uit een vijftal vaste onderdelen:

- **Achtergrond:** korte inleiding over het belang van het vraagstuk
- **Cases:** mogelijke antwoorden op basis van praktijkvoorbeelden
- **Checklists:** subvragen om te bepalen waar uw organisatie staat
- **Citaten:** ervaringen en inzichten van andere online spelers
- **Take-aways:** de belangrijkste inzichten en lessen

De inzichten in deze publicatie zijn gebaseerd op ca. 25 interviews met directieleden van toonaangevende producenten, logistiek dienstverleners en (r)etailers, actief in het e-commerce domein.

Doorbreek de oude Hype, Hunt en Hope-fase ... tijd voor een reality check om te bepalen waar u staat met de realisatie van e-fulfilment door antwoord te geven op onderstaande vragen.

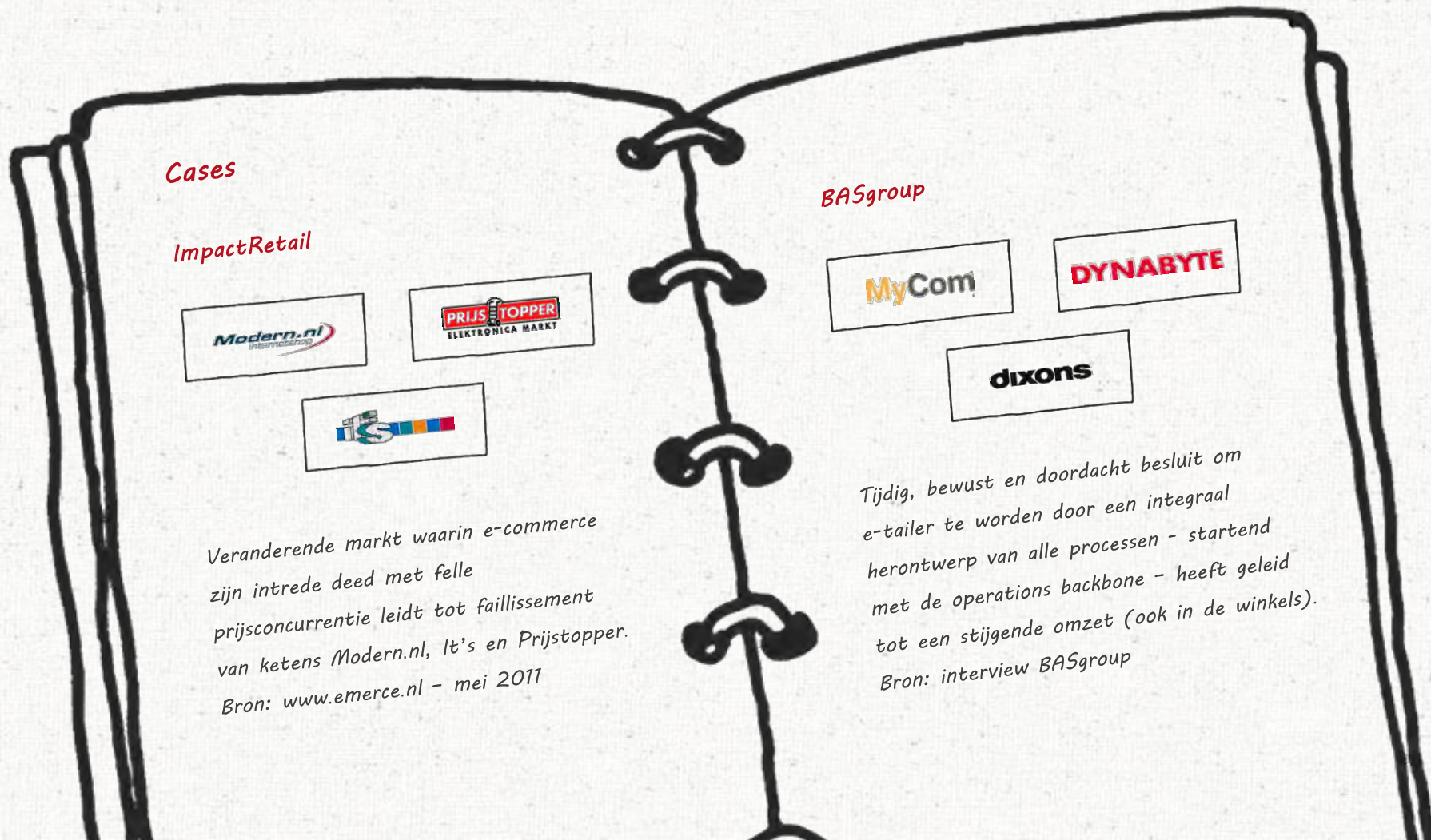




*Vraag 1: bent u écht ingestapt?*

## Vraag 1: bent u écht ingestapt?

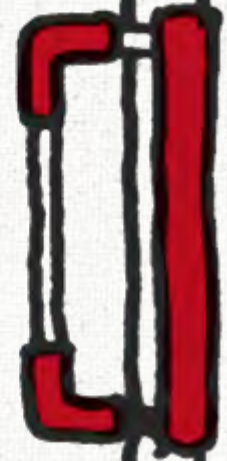
Aan het bepalen van een succesvolle e-fulfilment inrichting gaat een vraag vooraf, namelijk: of u wel of niet volledig instapt. Wie echt instapt, beseft dat e-commerce een geïntegreerd onderdeel is van de core business, zet een stip op de horizon, durft 'up-front' te investeren en maakt consequente keuzes. Worden besluiten uitgesteld dan blijft e-commerce 'hobbyisme' van enkele individuen in een hoek van het DC. Wat is uw ambitie?





### Checklist

- Is e-fulfilment een strategische keuze of een defensieve tactiek?*
- Hoe ambitieus is de doelstelling: groeit u harder dan de markt?*
- Wordt de eigen toekomst daarmee gecreëerd of worden trendsetters gevolgd?*
- Zijn andere investeringen gesneuveld door deze instap?*
- Is e-commerce integraal onderdeel van de overall strategie?*
- Zijn de consequenties van de base-case (niet instappen) eerlijk uitgewerkt?*
- Zijn slechts enkele individuen betrokken?*
- Besteedt het management een significant deel van zijn tijd aan e-commerce?*
- Zijn de beste (eigen) mensen ingezet of bewaken die het oude fort?*



**ONEILL** 

Hendrik-Jan Muis  
Supply Chain Director

"Doordat we zelf tevreden zijn met een groei van 100% in twee jaar, zien we niet dat het misschien wel 1000% had moeten zijn."

**PHILIPS**  
sense and simplicity

Tom de Groot  
VP, Commercial Supply Chain EMEA

"Het on-line kanaal biedt ons kansen om met acceptabele cost-to-serve ook kleinere klanten te bedienen."

  
**Macintosh**  
Retail Group

Jan Willem van 't Hof  
Director Cross Channel Retailing

"Om minimaal on par te komen met ons aandeel online omzet, maken wij bewuste keuzes t.a.v. de inzet van resources en funding."

M I S S  
**Etam**

Florentine Steenberghe  
Manager Supply Chain Development

"Alle beslissingen worden genomen in het kader van de omni-channel fulfilment."

## IG&H take-aways

- De cijfers laten zien dat veel partijen achterlopen in hun fair-share van de online markt. Daarmee blijft het doel om in omzet te verdubbelen steken in ambitie.
- E-fulfilment 'er bij doen' (vb. zien als extra winkel, uitvoer in een hoekje van het DC of focus op CRM) is een 'self fulfilling prophecy' voor mislukking.
- Brands en producenten worstelen met hun rol in de keten:
  - De brand moet sterk genoeg zijn om traffic te genereren.
  - Fysieke winkels openen geeft perspectief op hogere marges, maar vereist retailexpertise die vaak ontbreekt.
  - Meeste producenten kiezen daarom voor een online kanaal gericht op merkbeleving en CRM.
- Online is niet per se een vetpot. De retail modebranche heeft bijvoorbeeld een marge van ca. 4%, wehkamp.nl weliswaar ca. 11%, dit is echter met betaalde thuislevering; corrigeer je hiervoor dan blijft ca 4-6% over. (bron: HBD, RFS)
- E-commerce is geen oplossing. Het biedt wel kansen (indien goed uitgevoerd!) om een veel grotere afzetmarkt te bedienen.

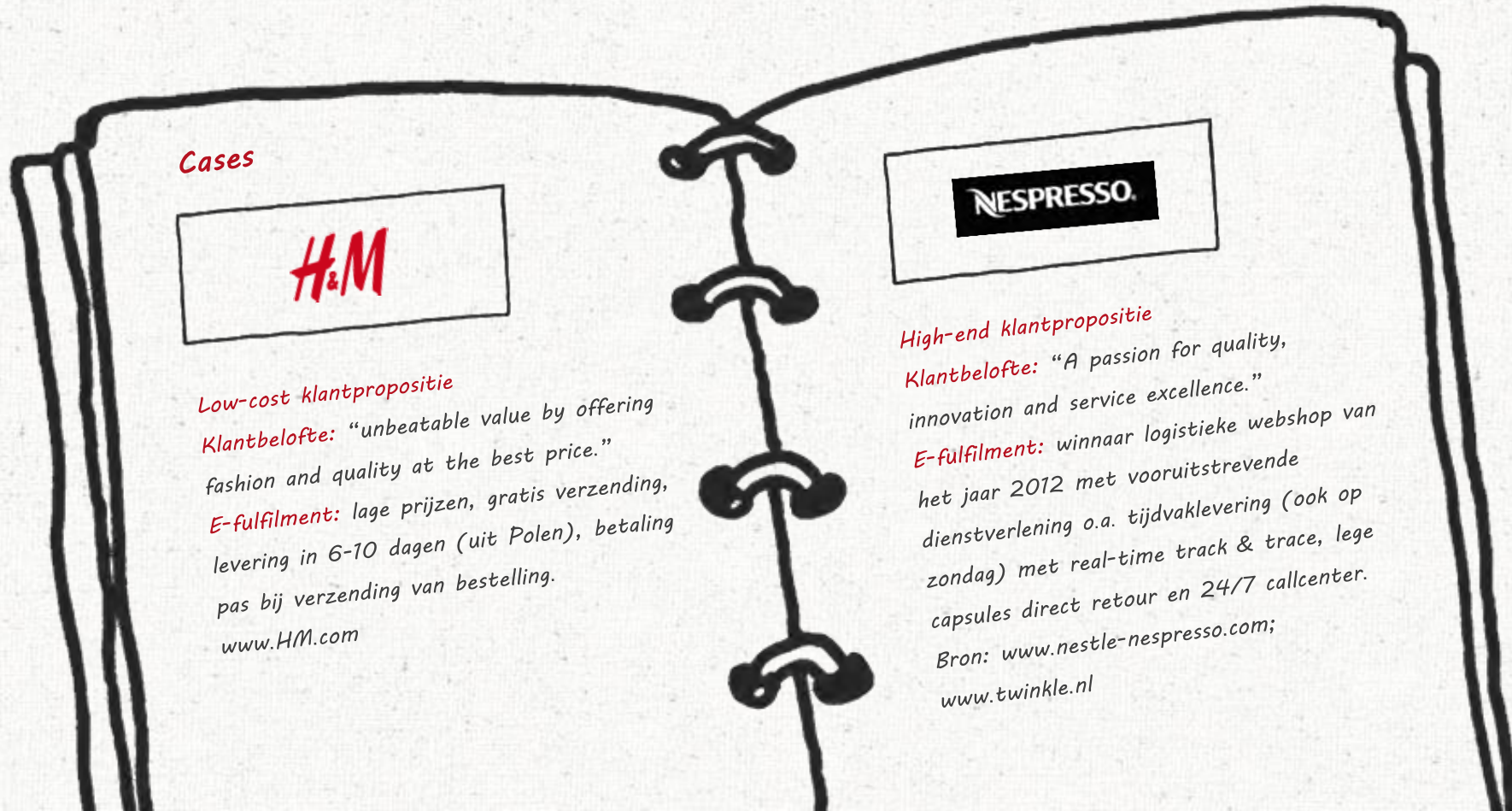


*Vraag 2: versterkt e-fulfilment uw klantbelofte?*

## Vraag 2: versterkt e-fulfilment uw klantbelofte?

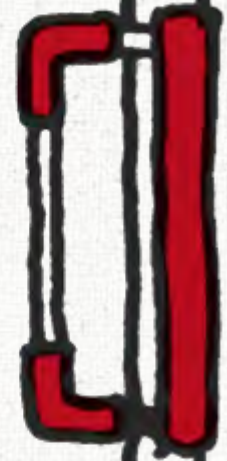
Kiezen we voor 'same day' levering, of maakt snelheid niet uit als de klant maar weet wanneer zijn pakketje komt? Ophalen in de winkel of bij een afhaalpunt, of gratis thuisbezorgen? Heeft de klant een keuze of is het een one-size-fits-all concept? Is het acceptabel als in 10% van de gevallen de afleverbelofte niet wordt nagekomen? Het zijn allen keuzes die gemaakt moeten worden in lijn met de overall klantbelofte en merkbeleving.

Niet elk merk, product en/of klant vereist dezelfde e-fulfilment propositie - en zeker niet als er extra voor betaald moet worden. Belangrijk is dat de klant niet wordt teleurgesteld in zijn verwachtingspatroon en dat de dienstverlening dus goed aansluit. De keuze maken om soms minder service te bieden, maar daarmee wel een lagere prijs, is ook een vorm van differentiatie. Sluit uw e-fulfilment propositie aan bij de klantverwachting?



### Checklist

- Hoe scoren uw klanten uw e-fulfilment (vb. aantal klachten, Net Promotor Score)?
- Wordt er meer beloofd dan u (altijd en overal) waar kan maken?
- Wordt e-fulfilment gezien als onderdeel van de merkwaarde en klantbeleving?
- Wordt e-fulfilment afgerekend op laagste kosten of ook op realisatie van de servicebelofte?
- Hoe vaak denken marketing en operations samen na over de klantbelofte?
- Worden nieuwe klantbeloftes ook geïnitieerd vanuit operations?
- Zijn capabilities gericht op de cross-channel behoefte van de klant?
- Worden leveranciers uitgeknepen op laagste kosten of wordt hun expertise benut als partner voor keteninnovatie?



 bugaboo

Henk-Jan Groeneveld  
Global Supply Chain Director

"Een high-end product zoals het onze vraagt ook om kwaliteit van dienstverlening in de last-mile."

 bol.com

"Bol.com opent afhaalpunten bij AH, met als extra voordeel de ruime openingstijden"  
Bron: [www.logistiek.nl](http://www.logistiek.nl)

 PHILIPS  
sense and simplicity

Tom de Groot  
VP, Commercial Operations  
EMEA

"Wij zien steeds meer servicedifferentiatie, vb. duurdere producten met een langere overkomstduur omdat die niet lokaal op voorraad liggen."

[www.frankwatching.com](http://www.frankwatching.com)

"Een 'cross-channel klant' besteedt meer bij een 'cross-channel retailer' dan bij een 'single channel retailer' en is winstgevend."

## IG&H take-aways

- Het gaat steeds minder om WAT we kopen (door transparantie in product en prijs), maar steeds meer over HOE (beleving en ervaring) - dit laatste wordt m.n. door e-fulfilment ingevuld.
  - De focus op klantretentie en de toename in complexiteit door cross-channel vereist een nog hogere kwaliteitsstandaard en sterkere integratie van commercie en operations.
  - Gezien de klantverwachtingen online zijn er aanzienlijke kansen om de klantbelofte te versterken: vb. keuze bezorgdag, -tijd, -plek, -kosten, distributeur, retouropties, product- en/of klantspecifieke differentiatie.
  - De intentie van online groei is er, echter retailers investeerden in 2012 nog steeds meer in de winkels dan in het online kanaal (bron: IG&H Retailjaarprijs).
  - Meer dan 50% van de retailers geeft aan dat cross-channel heel belangrijk is en de toekomst is van retail (IG&H Retailjaarprijs)
- 
-



*Vraag 3: heeft u afscheid genomen van legacy?*

## Vraag 3: heeft u afscheid genomen van legacy?

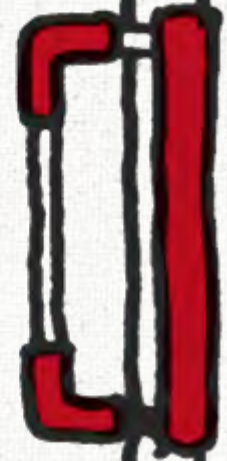
Tenzij het gaat om een (recente) start-up, draagt elk bedrijf in meer of mindere mate een legacy met zich mee. Veelal gaat het om investeringen uit het verleden die niet meer passen binnen de nieuwe werkelijkheid en versneld moeten worden afgeschreven. Daarentegen kunnen ook successen uit het verleden dwarszitten - een succesvol retailkanaal bijvoorbeeld, kan nu nog goed zijn voor het leeuwendeel van de omzet, maar betekent dit dat investeringen daar in de toekomst ook naartoe moeten? Legacy vormt een barrière voor groei, ook bij u?





### Checklist

- Worden marktontwikkelingen en inzichten die pijn doen genegeerd of gebagatelliseerd?
- Worden assets langer ingezet dan de economische levensduur?
- Worden afschrijvingen sneller genomen dan in de business case staat?
- Is er acceptatie voor andere keuzes 'met de kennis van nu'?
- Wordt er afscheid genomen van eerdere business modellen?
- Wordt het kanaalconflict aangepakt of vermeden?
- Zijn er beperkende contractverplichtingen die nog jaren doorlopen (CAO's, pand, distributeur)?
- Wordt er nagedacht vanuit een greenfield of doorgebouwd op bestaande structuren?



**BAS GROUP**

Lub ten Napel  
Director E-commerce,  
ICT & BPM

"Onze cultuur is gericht op 'ondernemen en fouten durven maken' en dus, waar nodig, steeds afscheid durven nemen van wat je eerder bedacht hebt."

M I S S  
**Etam**

Florentine Steenberghe  
Manager Supply Chain  
Development

"Ook tijdens de ERP-  
implementatie blijven we  
onze eisen aanpassen, anders  
staan we te lang stil."

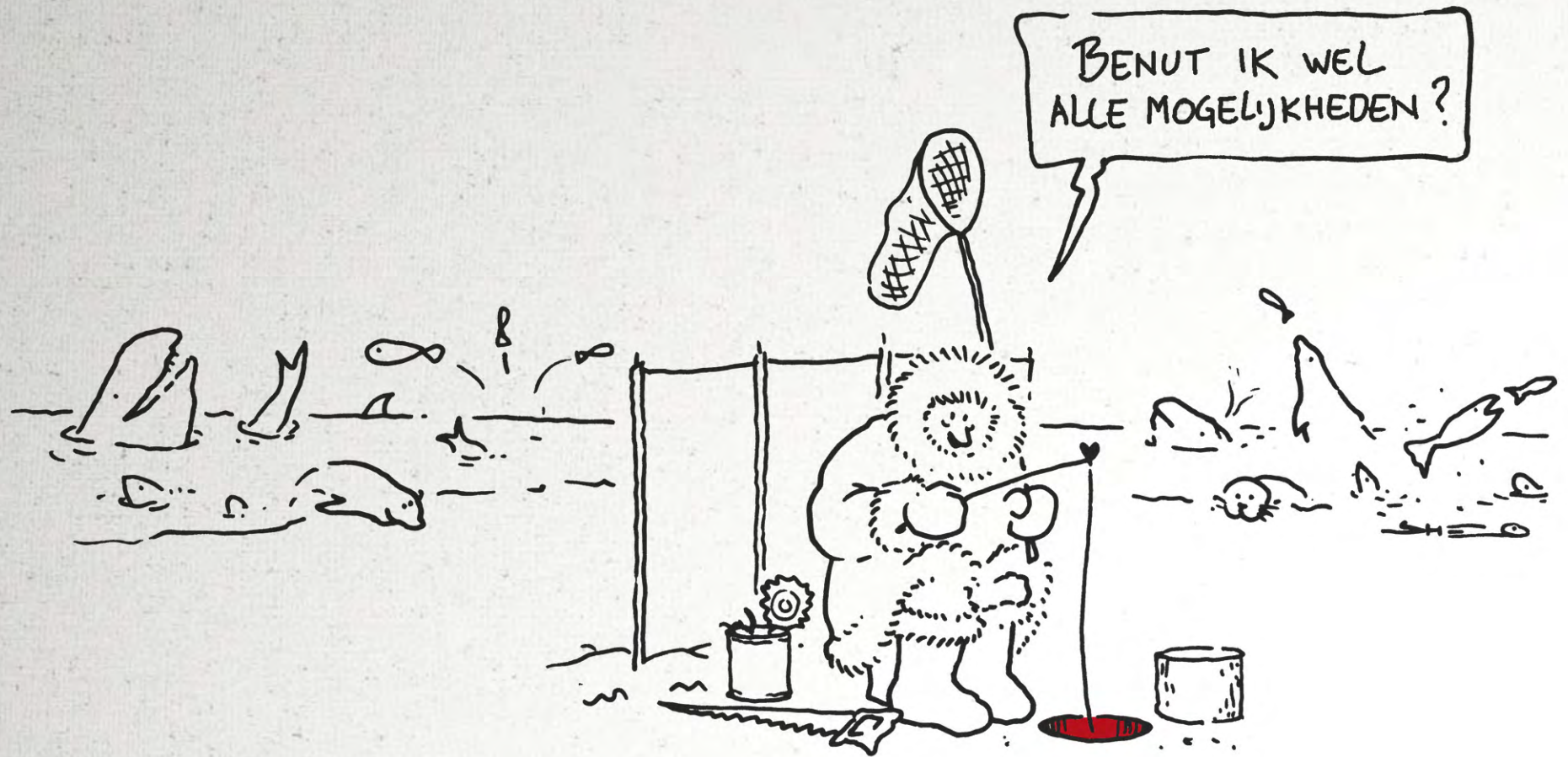
**wehkamp.nl**

Andries van Daalen  
Directeur Operations

"Je moet als directie heel  
sturend zijn en steeds weer  
vernieuwing en inspiratie van  
buiten halen."

## IG&H take-aways

- Door de laagdrempelige instap en snelheid van ontwikkelingen ontstaat continu nieuwe legacy. Wat gister state-of-art was, is vandaag verouderd.
- Ook concurrenten kampen met legacy; de vraag is dus 'wie beweegt als eerste' en durft een nieuwe start te maken?
- Afschrijven van eerdere investeringen vraagt om een integraal strategisch inzicht.
- Afscheid nemen van legacy is geen eenmalige exercitie, maar een continu proces dat als zodanig ingericht moet worden in de organisatie.
- Retailers met fysieke winkels moeten keuzes maken om de groeiende concurrentie van online shops het hoofd te bieden; vb.
  - Faillissement Borders VS ([www.twinklemagazine.nl](http://www.twinklemagazine.nl)),
  - Sluiting winkels ECI en E-Plaza ([www.tweakers.net](http://www.tweakers.net))
  - Zware tijden voor Barnes & Nobles en Selexyz ([www.fondsnieuws.nl](http://www.fondsnieuws.nl))
- Cross-channel retailers geven aan dat het online en fysieke kanaal elkaar versterken. Dit is dus geen argument om vast te houden aan traditionele kanalen.



*Vraag 4: kijkt u breder dan alleen kostenreducties?*

## Vraag 4: kijkt u breder dan alleen kostenreducties?

Vergelijkbare producten met vergelijkbare prijzen, in markten met afnemende marges, zoals in elektronica, boeken en speelgoed, leiden tot druk op de kosten. Wat is het antwoord op transparantie in een commodity markt: meegaan in de kostenverlaging of kiezen voor onderscheidende service? De meerderheid van de ondernemingen erkent dat verlagen van de kosten onontkoombaar is. Wat vaak echter ontbreekt, is het inzicht dat het niet alleen gaat om lagere handlingkosten binnen het DC. Uiteindelijk gaat het om de integrale kosten van voorraden, gemiste verkopen, afprijzingen en 'cost to serve' van producent tot consument. Hoe integraal is uw blik op kosten?

### Cases

amazon.com

Met meer dan 40 distributiecentra in de VS en alleen al 18 nieuwe openingen in 2012 blijft het tempo van uitbreiden ongekend. Hiermee wordt een schaal gecreëerd die leidt tot nog grotere inkoopmacht en kortere afstanden tot de eindklant.

Bron: [www.scdigest.com](http://www.scdigest.com) - augustus 2012

John Lewis

In samenwerking met Philips Lighting worden lampen direct vanuit de Philips voorraad aan de eindklant geleverd. Hiermee wordt de winkel een showroom en verdwijnt een voorraadpunt uit de keten, zonder dat de klantpropositie eronder lijdt.  
Bron: interview Philips Lighting

### Checklist

- Welk aandeel heeft e-fulfilment in de totale kosten met welk verbeterpotentieel?
- Is dit voldoende om de prijsdruk te compenseren?
- Is er voldoende schaal om te mechaniseren en voldoende inkoopmacht richting leveranciers?
- Worden (als producent / groothandel) schakels in de keten overgeslagen (dis-intermediation)?
- Ligt de focus op de laagste e-fulfilment kosten per item of wordt er integraal gekeken naar o.a. nee-verkopen, afprijzingen, restanten en werkkapitaal?
- Worden daarbij alternatieven afgewogen t.a.v. product & assemblage locaties (vb. Verre Oosten vs. EU), aantal voorraadpunten en replenishment modellen (vb. flow, direct)?
- Is de allocatiefunctie ingericht om het maximale rendement te realiseren over alle kanalen heen?
- Wordt er aangestuurd op een cross-channel fulfilment om te kapitaliseren op werkkapitaal, beschikbaarheid en (overhead-)synergie?

## wehkamp.nl

Andries van Daalen  
Directeur Operations

"Integraal potentieel realiseren vraagt om andere KPI-sturing dan kosten alleen."

SPORT  
2000

Jan van de Wouw  
Algemeen Directeur

"De rol van het DC vervalt bij rechtstreekse zendingen naar winkels en uitbestede e-fulfilment."

CYCLEON

REVERSE LOGISTICS GROUP

Ernst Hoestra  
CEO

"De keuze van enkele global e-tailers voor Cycleon is niet de prijs, maar de flexibiliteit waarmee Cycleon zich kan organiseren, de snelheid van data-beschikbaarheid en focus."

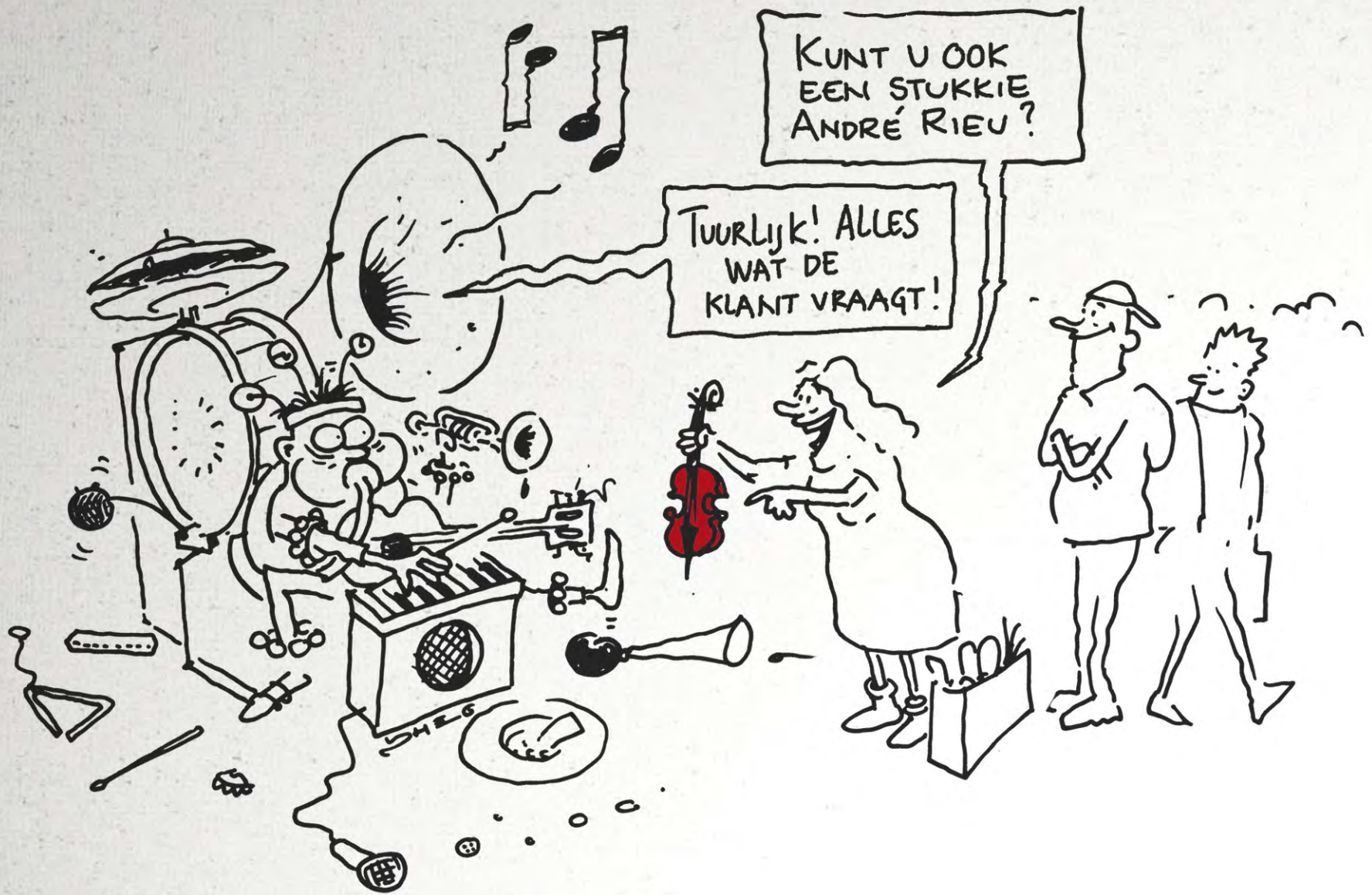
M I S S  
Etam

Florentine Steenberghe  
Manager Supply Chain  
Development

"Een paar dubbeltjes voor het terughalen en heralloceren van winkelvoorraden, scheelt euro's in markdowns."

## IG&H take-aways

- Focus op alleen fulfilmentkosten beperkt de EBIT-verbetering tot 2-3%, terwijl in reductie van afprijzingen en nee-verkopen ieder ca. 10-15% potentieel zit.
- Retourverwerking wordt onderbelicht, terwijl hier een groot deel van de kosten mee gemoeid zijn (vb. fast fashion: ca. € 3 per retourverwerking en >50% retourvolumes).
- Het gaat niet alleen om kostenverlaging maar om margeverbetering in de overall business. Transparantie en allocatie zijn daarin cruciaal om hogere beschikbaarheid te realiseren.
- Marktconsolidatie zet door vanuit zowel een cost-leadership strategie (m.n. schaalgrootte realiseren in inkoopmacht en mechanisatie) als een differentiatiestrategie (m.n. innovatiecapaciteit IT, snelheid en ruimte voor investeringen).
- Daarnaast zal verdere specialisatie plaatsvinden, vb. product-specifieke low-cost oplossing of klantspecifieke service-oplossing.
- In de logistiek valt bij retailers nog veel te verbeteren: maar een kleine 30% heeft een geïntegreerde cross-channel IT, ca. 23% één centrale voorraad en maar ca. 10% verbetert de keten samen met leveranciers. (Bron: IG&H / Retailjaarpisj)
- Piekvorming (m.n. op maandagen) vereist overdimensionering van de operatie - klanten laten kiezen voor uitstel van de leveringen leidt daarmee tot lagere investeringen.



KUNT U OOK  
EEN STUKKIE  
ANDRÉ RIEU?

TUURLIJK! ALLES  
WAT DE  
KLANT VRAAGT!

*Vraag 5: moet ik het wel zelf willen doen?*

## Vraag 5: moet ik het wel zelf willen doen?

Er bestaat geen eenduidig antwoord op de vraag of wel of niet uitbesteden optimaal is. De meest voorkomende redenen die gegeven worden om wel uit te besteden zijn: geen ruimte in het bestaande DC, op basis van variabele kosten meegroeien met e-commerce ontwikkeling en het verkorten van de time-to-market in de opstartfase (bij ontbrekende kennis en ervaring). Wat opvalt, is dat de keuze bepaald wordt door historie en legacy en niet gedreven is door toekomstige ambitie. De checklist in dit hoofdstuk begint juist daarom bij de (toekomstige) klantbelofte.

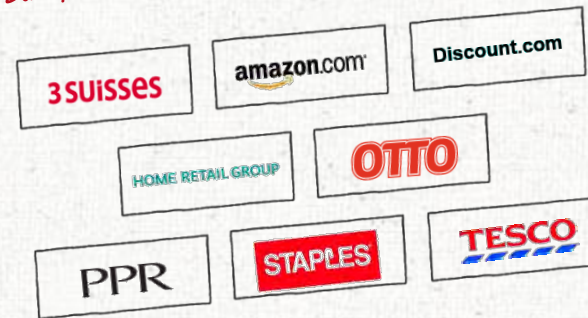
### Cases

#### Nederland



Van de top 10 Nederlandse online retailers heeft meer dan de helft de fulfilment in eigen huis (uitbestede e-fulfilment bij o.a. Bol, AmsterdamGold, Thuisbezorgd.nl).  
Bron: IG&H analyse

### Europa



Van de tien grootste Europese e-commerce spelers hebben er acht e-fulfilment in eigen beheer.  
Bron: IG&H analyse




## Checklist

- Is e-fulfilment een kernonderdeel van de (toekomstige) klantbelofte? (denk aan dienstverlening, cross-channel, beschikbare capaciteit)
- Welke risico's brengt outsourcing met zich mee (vb. platform voor concurrent, is er een weg terug)?
- Is de markt rijp voor uitbesteden (vb. alternatieve leveranciers, track-record in uw branche, voldoende schaal en financiële stabiliteit)?
- Voldoen leveranciers aan uw eisen t.a.v.
  - Logistieke kenmerken: vb. orderdoorlooptijd, cut-offs, productdimensies, schaalbaarheid, cross-channel leveringen?
  - Time-to-market: vb. introductie van nieuwe producten en diensten?
  - IT: vb. makkelijke koppeling interfaces en stabiliteit systeem?
- Zijn partijen in staat om continu te verbeteren?
- Is de business case (significant) positief en robuust? Denk ook aan eenmalige / transitiekosten, flexibiliteit in op- en afschalen en het aantal voorraadlocaties.
- Ontstaat er een werkbaar samenwerkingsmodel (machtsverhouding, informatie-uitwisseling, onderling vertrouwen)?

**BRIGHTPOINT** 

Ian Truesdale  
SVP Supply Chain & KAM

“Als klanten eenmaal  
outsourcen, zien we  
dat ze niet meer  
weggaan.”

 **bugabo**

Henk-Jan Groeneveld  
Global Supply Chain Director

“De organisatie moet leren  
begrijpen dat outsourcen  
vraagt om een andere manier  
van samenwerken.”

**hunkemöller**

Marco van der Hulst  
Operations & IT Manager  
E-Commerce

“Outsourcen betekent twee  
voorraadpunten en dus hogere  
voorraadkosten; één voorraadopunt  
geeft bovendien meer  
allocatieflexibiliteit.”

Bron: [www.supplychainmovement.com](http://www.supplychainmovement.com)

**WE**

Koen Aben  
Supply Chain Director

“De eerste LSP die  
inspeelt op cross-  
channel logistiek kan  
een grote voorsprong  
realiseren.”

## IG&H take-aways

- Dat de keuze voor in-/outsourcen niet evident is blijkt uit de keuze van V&D en Hema om e-fulfilment juist te insourcen en de Bijenkorf en Liverra om het bij DocData uit te besteden. (bron: [www.tinkle.nl](http://www.tinkle.nl) - maart 2012)
- In de VS neemt het aandeel uitbestede e-fulfilment operaties verder toe. Door de komst van Amazon naar Nederland zal ook hier een stroomversnelling plaatsvinden. (bron: E-Fulfillment Trends Report - Saddle Creek - 2011)
- De scope van de uitbesteding is van belang bij de partnerkeuze omdat partijen eigen specialismen hebben
  - Integrale e-commerce platformen vb. wehkamp.nl of Zalando
  - Behoud van eigen website vb. PSF Web en Netrada
  - Uitbesteden warehousing vb. Rhenus, Fiege en DSV
- Omvang bepaalt in de toekomst de tweedeling: spelers met voldoende schaalgrootte kunnen e-fulfilment in huis houden tegen lage kosten, de kleinere partijen zullen op den duur moeten outsourcen.



*Vraag 6: is de organisatie al om?*

## Vraag 6: is de organisatie al om?

Veel organisaties starten e-commerce vanuit marketing met een aparte e-commerce manager, eventueel doorgroeiend naar sales, en nog een stap verder: direct rapporterend aan de CEO. Vaak gaat het om een apart team, vanuit het idee dat het anders niet van de grond komt. Daar tegenover staan de organisaties die e-commerce aangrijpen om aan de hele organisatie een impuls te geven. Zij beschouwen e-commerce als de nieuwe werkelijkheid en richten de processen integraal over kanalen heen in. Het kantelen van de organisatie zodat er echt een nieuwe werkwijze ontstaat is een uitdaging waar veel partijen mee worstelen.

### Cases



Matrixorganisatie verantwoordelijk voor end-to-end e-commerce om zowel kwaliteit van de oplossing, als snelheid te garanderen.  
Bron: interview Henk-Jan Groeneveld



Geïntegreerde organisatie (sourcing, operations, marketing) vanuit gedachte dat de klant een geïntegreerde aanpak eist.  
Bron: interview Lub ten Napel

### Checklist

- Staat er een 'believer' aan het roer?
- Is er sprake van een persoonlijk commitment?
- Zijn de (off- en online) klantbelofte en klantbeleving eenduidig?
- Zijn on-line en off-line twee eilandjes of versterken ze elkaar?
- Geldt e-commerce als een impuls voor de hele organisatie?
- Wordt er bewust gewerkt aan een nieuw DNA?
- Zijn er integrale cross-channel KPI's?
- Is er invulling gegeven aan nieuwe verantwoordelijkheden (vb. kanaalallocatie, integrale planning, customer service)

**ONEILL** 

*Hendrik-Jan Muis  
Supply Chain Director*

“Niemand realiseert zich vooraf wat de organisatie moet doen om op de trein te springen die voorbij rijdt; als we even niet opletten dan is de trein al drie stations verder.”

**ONEILL** 

*Hendrik-Jan Muis  
Supply Chain Director*

“Je kunt de online introductie gebruiken om de lat voor de hele organisatie hoger te leggen.”

**BAS**  
GROUP 

*Lub ten Napel  
Director E-commerce,  
ICT & BPM*

“Geef iets een P&L, dan zal je zien dat ‘het’ zich gaat ontwikkelen als een afdeling met een eigen belang.”

## *IG&H take-aways*

- Een klant kijkt integraal naar een retailer over de kanalen heen en verwacht één bedrijf en formule.
- De transitie van opstart naar volwassen e-fulfilment vereist de voordelen van een cross-channel organisatie, vb.
  - Centrale inkoop en marketing
  - Cross- en up-sell over kanalen heen
  - Benutting synergie in assets en overheads
- De complexiteit van cross-channel betekent een veel nauwer samenspel tussen inkoop, logistiek en commercie t.a.v. productallocatie naar kanalen o.a.
  - Transparantie in klantprofielen en waarde per kanaal
  - Inzicht in fulfilmentkosten en productmarge per kanaal
  - Professioneel S&OP-proces om allocatiebeslissingen te nemen
- Dit vraagt eveneens andere KPI-sturing vb. cross-channel omzet per klant, conversie-effectiviteit over kanalen en klantretentie.
- De transitie naar cross-channeling is een change-traject, dit betekent in de breedte aandacht voor communicatie en ontwikkeling van nieuwe skills.



*Vervolg: stappenplan om 'achterkant' op orde te brengen*

## *Samenvattend*

- *Bij veel bedrijven is e-fulfilment nog bijzaak.*
- *Hierdoor blijven top-line en bottom-line kansen onbenut.*
- *Dit vraagt om een reality check van de e-fulfilment keten.*
- *Op basis van interviews met directies van diverse bedrijven is geïnventariseerd wat e-fulfilment succesvol maakt.*
- *Deze inzichten zijn gebundeld in de checklists in deze publicatie.*
- *Door de checklists te doorlopen bepaalt u wat de status is van uw e-fulfilment keten.*
- *Daarnaast geeft de beslisboom op de pagina hiernaast aan wat voor u de eerstvolgende stap is naar succes.*
- *Het is tijd voor een stappenplan om de 'achterkant' op orde te brengen.*

---

---

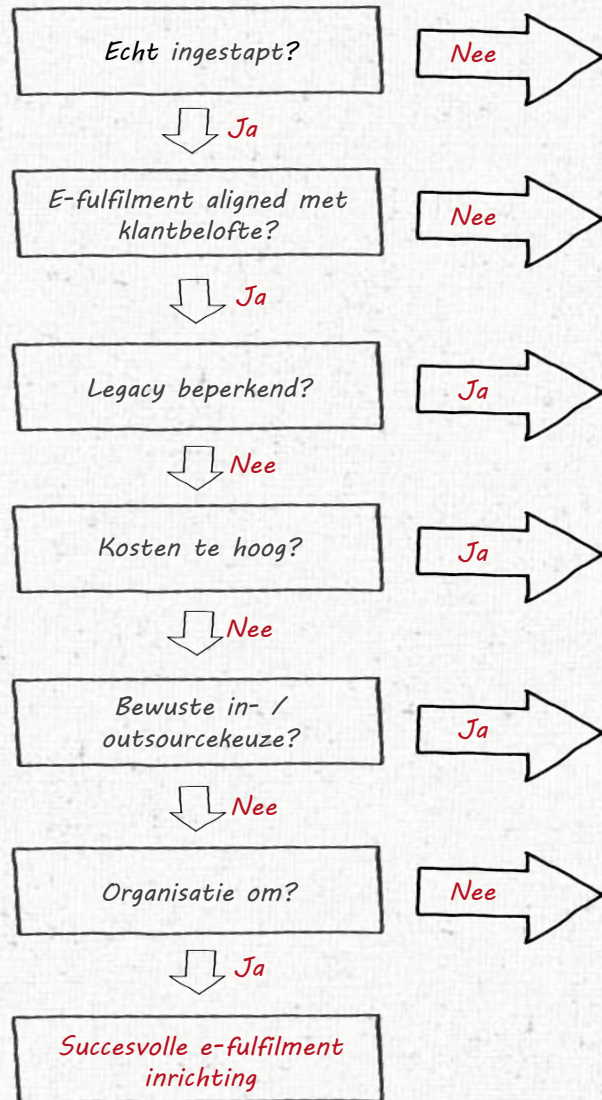
---

---



# Stappenplan: breng de achterkant op orde!

## Kernvraag



## Wat nu?

- Bepaal de rol in de keten en het doel van diverse afzetkanalen o.b.v. sterkte van het merk en het aankoopproces van de klant.
- Valideer de business case van deze keuzes o.a. kosten door aanpassingen in de supply chain en IT vs. marge potentieel.
- Bepaal op basis van de klantbelofte de eisen aan de e-fulfilment invulling vb. orderdoorlooptijd, kosten en leveropties.
- Bepaal naast wat nieuw / beter moet, ook wat minder / niet meer gewenst is.
- Stel vanuit greenfield vast welke capabilities nodig zijn en definieer de fit-gap met de huidige status.
- Identificeer zaken die vooruitgang tegenhouden en besluit t.a.v. de afbouw. Blijf daarin koersvast!
- Benchmark naast kosten, ook werkkapitaal en commerciële KPI's (vb. nee-verkopen afprijzingen).
- Kijk naar integrale verbeteringen o.a. footprint, sourcingstrategie, allocatieprincipes en leverancier-capabilities.
- Doorloop systematisch en rationeel de checklist in hoofdstuk vijf (i.p.v. kwalitatief en emotioneel).
- Toets keuzes tegen de langetermijnambities en verwachte schaal.
- Begin top-down - de CEO leidt de verandering.
- Integreer de organisatie vanuit cross-channel processen.
- Zet transitie in vanuit een 'change management' aanpak.

Niet onderscheidend?

Geen echte keuzes?

Geen vernieuwing?

Onvoldoende pijn / noodzaak?

Eilandjes?

## Conclusie: bereid je voor op de nieuwe waarheid

De transitie naar volwassenheid van e-fulfilment stelt bedrijven voor nieuwe uitdagingen. Er kan niet meer gesteund worden op de "oude waarheid". Rationaliteit keert terug, de klantwaarde komt centraal te staan en winstgevendheid wordt de norm. Kortom: een nieuwe waarheid waar eenieder zich op voor moet bereiden.

### Drie H's

#### HYPE als reden tot instap

- Time-to-market als drijfveer met first mover voordeel
- 'De rest doet het ook' syndroom
- Geen strategische toetsing

#### HUNT naar meer omzet

- Overvloed aan klanten - 'pakken wat je pakken kan'
- Groeien met nieuwe klanten en markten
- Onderscheiden in marketing en sales

#### HOOP op winstgevendheid

- Omzet als doel op zich, kosten en business case volgen later
- Commerciële klantbelofte leidend
- Risico op (lange) verlieslijdende aanloop

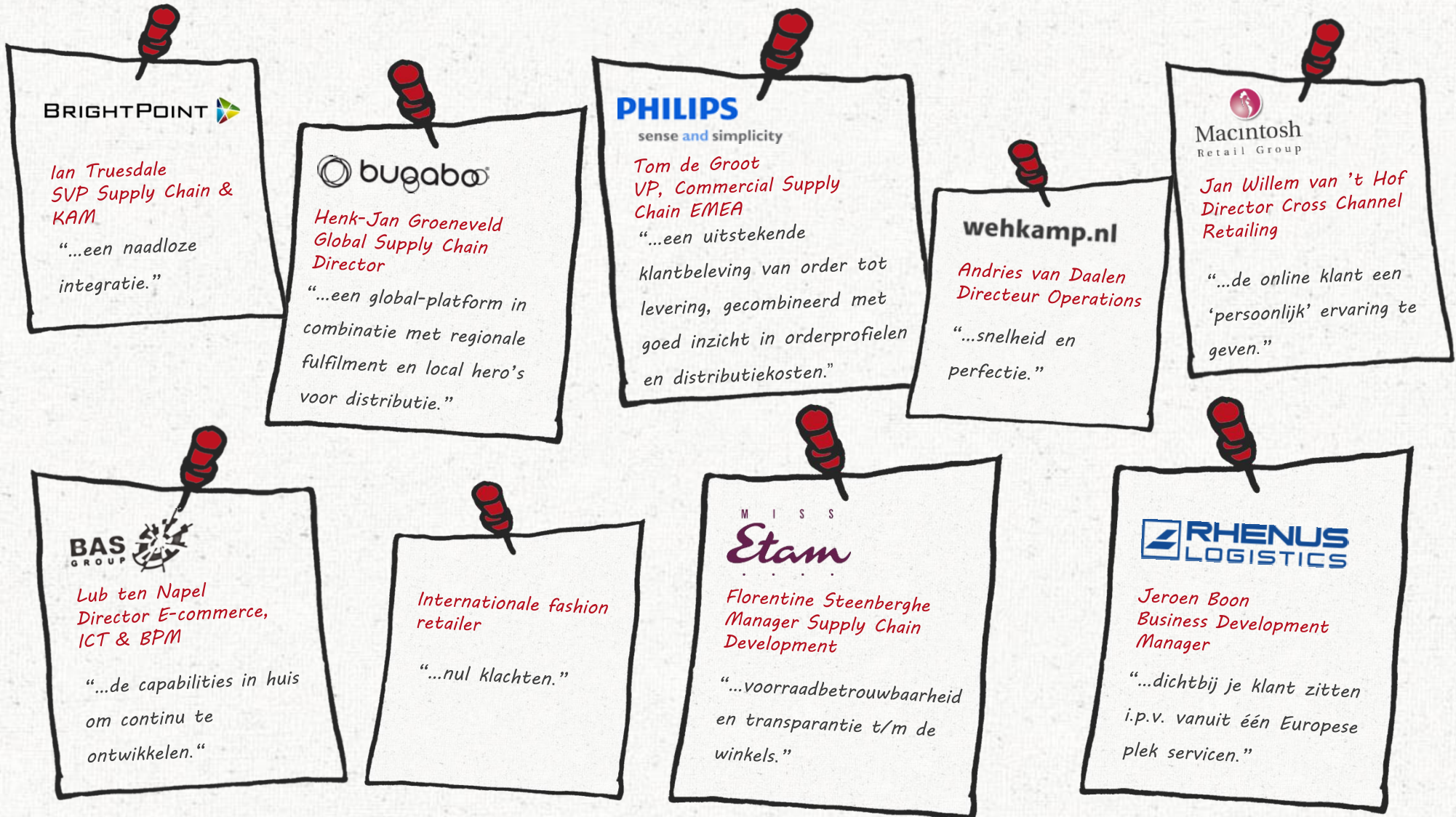
### Nieuwe waarheid

- Rationele fact-based keuzes
- Volwaardig business model
- Strategie als leidraad

- Schaarste aan klanten
- Groei door klantretentie en meer omzet per klant
- Cross-channel versterking
- Kernkwaliteit in operations

- Focus op winstgevendheid en toegevoegde waarde
- Realiseren van 'economies of scale' en minimaliseren 'waste'
- Integrale klantbelofte waarbij e-fulfilment en e-commerce elkaar versterken

## Tot slot: cruciaal voor succes van e-fulfilment is...



## Over de auteurs



*Mirjam Karmiggelt* is director bij *IG&H Consulting & Interim*, verantwoordelijk voor de sector Logistics & Trade. Na zes jaar bij een logistiek dienstverlener, werkt ze inmiddels ruim twintig jaar op het gebied van fijnmazige logistiek en e-commerce vraagstukken.

E-mail: [m.karmiggelt@igh.nl](mailto:m.karmiggelt@igh.nl)



*Thomas Bloemarts* is managing consultant bij *IG&H Consulting & Interim*. Hij heeft ruim acht jaar ervaring in retail, distributielogistiek en fulfilmentoperaties. Zijn expertise richt zich op logistieke strategie, sourcing en supply chain management.

E-mail: [t.bloemarts@igh.nl](mailto:t.bloemarts@igh.nl)

## IG&H Consulting & Interim

*...is een onafhankelijk bureau in consultancy en interim management met 150 gedreven professionals. Wij zetten strategie om in resultaat: Make strategy work!*

*Wij doen dit al meer dan 20 jaar, voor toonaangevende ondernemingen in de sectoren Financial Services, Health, Industry, Consumer & Retail en Logistics & Trade. IG&H consultants zijn stuk voor stuk insiders in de sector waarin zij werkzaam zijn en kenmerken zich door een no-nonsense mentaliteit, authenticiteit, materiedeskundigheid en betrokkenheid.*

### *Adresgegevens*

*Hondiuslaan 102  
3528 AC Utrecht*

*Postbus 2892  
3500 GW Utrecht*

*T: +31 (0)30 204 0900*

*F: +31 (0)30 204 0999*

*E: algemeen@igh.nl*

*I: [www.igh.nl](http://www.igh.nl)*

## Met dank aan de deelnemende partijen

- 
- *Arvato*
  - *BASgroup (MyCom, Dixons, Dynabite)*
  - *Brightpoint*
  - *Bugaboo*
  - *CEVA*
  - *Cycleon*
  - *DHL Supply Chain*
  - *Fiege*
  - *Geodis*
  - *Hunkemöller*
  - *Macintosh Retail Group*
  - *Maxeda*
  - *Miss Etam*
  - *Nike*
  - *Rhenus Logistics*
  - *O'Neill*
  - *Philips Lighting*
  - *PFSweb*
  - *SPORT 2000*
  - *PostNL / TopPak Fulfilment Services*
  - *WE Fashion*
  - *wehkamp.nl*
  - *Illustraties door Cees Heuvel*

*De blijvende groei in e-commerce en het uitzicht op nog veel meer potentieel, heeft tot gevolg dat het online kanaal een transitie doormaakt naar volwassenheid. De hype is voorbij en langzaam verschuift de aandacht van groei naar rendement. Bovendien worden de logistieke stromen steeds complexer door een steeds groter ordervolume van kleinere bestellingen bestaande uit een breder productassortiment. Om gelijke tred te houden met deze commerciële ontwikkelingen moet ook de fulfilmentoperatie meebewegen.*

*Om te bepalen of bij u e-fulfilment hoofdzaak is of bijzaak heeft IG&H Consulting & Interim een checklist opgesteld met een zestal vragen. Op basis van ca. 25 interviews met producenten, retailers en logistiek dienstverleners geven we u per vraag inzicht in de overwegingen, de keuzes van andere partijen en inzicht in de ontwikkelingen.*

*Om maximaal te profiteren van de verwachte groei moet e-fulfilment veranderen van kostenpost in de groeimotor van e-commerce.*

*Dit is een speciale uitgave van:*

