



Roland Slegers van DeliveryMatch over logistiek van webshops:

‘Pleister na pleister plakken’

Hij heeft zijn sporen wel verdiend met functies als directeur, interim-manager en consultant bij diverse logistieke bedrijven en webshops. Vanuit die ervaring heeft hij software ontwikkeld om webshops te ondersteunen bij de logistiek.

DOOR RICK OHM

Roland Slegers-Leijsten (47), directeur van DeliveryMatch in Esbeek, heeft weinig aansporing nodig. Hij heeft een duidelijke visie op de rammelende logistiek van webshops en brengt die graag voor het voetlicht. ‘Vroeger was het veel simpeler. In één distributieauto zat lading voor één tot vijf klanten, met een *service level agreement* eronder. Nu hebben we te maken met duizenden consumenten met elk hun eigen behoefte. Door die diversiteit is het aantal oplossingen enorm toegenomen. Daarnaast is een webshop eigenlijk eenvoudigweg een etalage met een sterk *push*-proces naar het *warehouse* en de distributie van de laatste kilometers. En de logistiek dienstverlener mag het oplossen. Of de webwinkel zelf, als die zijn eigen *fulfilment* doet. In veruit de meeste gevallen beloven webshops dat je pakketje dat je nog laat op de avond hebt besteld de volgende dag bij je wordt afgeleverd. Dat levert een onbetrouwbaar proces

op. Ten eerste hebben een *warehouse* en een vervoerder geen oneindige capaciteit, ten tweede is de trefkans bij de aflevering laag. Dat kost allemaal geld. En ergens worden die extra kosten in de keten doorberekend. Ze gaan ten koste van de marge van de *subcontractor* van de vervoerder, de vervoerder zelf of de webshop.’

Nog eens aangeboden

Deze schets maakt duidelijk dat er veel ruimte voor verbetering is. Slegers knikt. ‘Zeker, want niet alleen het proces is onbetrouwbaar, ook de consument. Slechts in ongeveer 70 procent van de gevallen treft de bezorger iemand thuis aan. Dat percentage gaat wel wat omhoog door aflevering bij de burens, maar elke consument vindt daar iets anders van. Niet iedereen wil zijn burens immers laten weten wat hij koopt en niet elke relatie met de burens is goed. En hoe dan ook, in 15 tot 20 procent van de gevallen moet het pakketje nog eens wor-

den aangeboden, of je moet het uiteindelijk zelf ergens ophalen, of het wordt ten langenste teruggestuurd. Het resultaat is teleurstelling bij de consument. Uit onderzoek van eind 2013 blijkt dat de consument de hoogste waarde hecht aan transparantie en betrouwbaarheid, gevolgd door zelf keuzes kunnen maken over het hoe en wanneer afleveren van zijn pakket. Snelheid hangt er als factor redelijk achteraan, met 8 procent. En toch ligt vrijwel bij elke webshop de nadruk op snelheid. Maar dat blijkt alleen van groot belang bij bijvoorbeeld cadeaus en witgoed. Een consument is best bereid 2 tot 7 dagen op zijn bestelling te wachten, als hij maar een keuze kan maken en het proces betrouwbaar is. En dat gegeven biedt perspectief voor het logistieke systeem.’

Laat bestelmoment

Slegers noemt Nederlandse webwinkels kampioen late *cut-off* tijden, in de late avond, waardoor ze het logistieke proces

onnodig kostbaar, complex en onbetrouwbaar maken. 'Die cultuur kun je mooi zien in België. Webshops die van oorsprong Nederlands zijn, kennen ook late *cut-off* tijden, maar van oorsprong Belgische en Franse webshops kennen juist vroege *cut-off* tijden. Bij Britse webshops ligt dat moment in de vroege avond. Een ander opvallend punt is dat Nederlandse webshops slechts in iets meer dan de helft van de gevallen in staat zijn grensoverschrijdende verzending aan te bieden, terwijl Britse webshops op 95 procent zitten. Je ziet het probleem van het snel leveren ook terug bij bol.com. Dat bedrijf heeft aan haar webwinkel inmiddels duizenden andere webwinkels gekoppeld, die ieder over hun eigen vervoerders, eigen voorraden en eigen capaciteiten beschikken. Dat krijgen ze niet onder controle. Bol.com zelf belooft de consument 'morgen in huis', maar heeft geen zicht op de vraag of de verzendende webwinkel dit waar kan maken op het moment van verkoop.' Hij is ervan overtuigd dat webshops de logistiek moeten laten werken als een verkoopmachine. 'Bied de consument verschillende verzend- en afleveropties. Als je dat goed doet, dan stijgt je omzet met gemiddeld 17 procent, zo blijkt uit onderzoek. En het is goed voor de retentie, ofwel het vasthouden van klanten. Webshops moeten zich namelijk realiseren dat de *last mile* ervaring voor de consument zeer bepalend is.'

Voorkomen van pieken

De boodschap is dus dat webshops er goed aan zouden doen de consument meer keuzes te bieden, maar tegelijkertijd te sturen. Slegers: 'Laat alleen zien wat je kunt, anders raak je verzeild in operationele drama's, zoals een stoel die naar een Kia-afhaalpunt gaat. Richt je op het voorkomen van pieken. Nu vindt 35 procent van de bestellingen in het weekend plaats. Door de huidige aanpak leveren die bestellingen een enorme piek in het begin van de week op, om daarna in te zakken. Laatst, tijdens een congres in Groot-Brittannië, ging het alleen maar over dit dilemma. De oplossingen werden gezocht in zondag en in de nacht leveren. Er zitten echter maar 24 uur in een dag en 7 dagen in een week, dus ergens houdt het een keer op met dit soort 'oplossingen'. Slechts één bedrijf opperde de suggestie dat je via vraagsturing aan capaciteitsmanagement kunt doen. Laat de consument net iets meer betalen als die zijn bestelling snel wil hebben. Verder kan iedereen verzinnen dat de vraag

in Groningen kan worden afgedekt met bijvoorbeeld drie aflevermomenten per week, maar dat je in Amsterdam wel drie aflevermomenten per dag moet hebben. Waarom zou je dan dagelijks in Groningen door alle straten rijden? Een consument is allang blij als hij afleveropties krijgt aangeboden, zoals de keuze voor een afleverdag, afhalen bij een afhaalpunt, afhalen bij een winkelfiliaal en afhalen bij pakketkluisen. Als je weet te sturen, krijg je een vlakker en betrouwbaarder proces, zonder reparatiekosten.'

Negatieve dynamiek

Slegers geeft nog een voorbeeld van de huidige, suboptimale werkwijze. 'Iemand bestelt een tuinset bij een grote webwinkel. Deze verstuurt de tuinset direct dezelfde dag en gaat naar de *hub* van een *subcontractor* van de vervoerder. Die laat de tuinset via zijn eigen distributiecentrum gaan en moet de tuinset mogelijk tijdelijk opslaan. De *subcontractor* plant vervolgens zijn eigen routes. In 40 procent van de gevallen komt het geplande levermoment de consument niet uit. Dus moet er een ander moment worden gekozen en moet de *subcontractor* herplannen. Dat gooit echter zijn oorspronkelijke planning in de war en dus ontstaat er een enorm negatieve dynamiek. De oplossing

Waarde hechten aan transparantie en betrouwbaarheid

is natuurlijk om standaard routes te plannen met capaciteiten en die keuzes aan de consument aan te bieden, in de *checkout* van de webwinkel. Dus niet achteraf. Bijna elke vervoerder heeft een relatief vast schema waarin staat op welke dag van de week hij in welk gebied komt om af te leveren. Die info moet je al tijdens het aankoopproces gebruiken. Nu wordt er pleister na pleister geplakt. *Track & trace* is volgens mij ooit uitgevonden, omdat het logistieke proces notoir onbetrouwbaar is. Als ik als consument een keuze heb en er zeker van kan zijn dat de door mij gekozen verzend- en aflevermethode ook betrouwbaar uitgevoerd zal worden, is er mijns inziens geen behoefte aan *track & trace*. Daarom: geef de consument gestuurde en gecheckte keuzes in de webshop *checkout*, want dan is het afleverproces vervolgens *first time right*.'



Roland Slegers: 'Bied de consument verschillende verzend- en afleveropties.'

Van voordelen overtuigen

Het is op zich vreemd dat voor B2B-leveringen wel regelmatig met een *pull*-principe wordt gewerkt, maar in de B2C een order vooral nog door het proces heen wordt gepusht. Volgens Slegers is de verklaring simpel: de nadruk ligt bij webshops vooral op de commerciële kant, namelijk de verkoop. Zelfs als een product niet beschikbaar is. 'Daarom mijn advies: laat *realtime* zien wat er kan en organiseer dit in de *checkout*. Het enige wat je hoeft te doen, is het pakketje op het juiste moment in het netwerk plaatsen, wanneer een consument voor een afleverdag heeft gekozen. Ik durf zelfs te stellen dat aflevering in dagtjdvakken goedkoper kan zijn dan de huidige werkwijze.' Volgens hem is het aan de logistiek dienstverlener om de webshops van de voordelen van een slimme en betrouwbare logistiek te overtuigen. Intussen heeft Slegers zijn visie en ruime praktijkervaring omgezet in een concreet product: het platform DeliveryMatch, een standaard softwarepakket voor webshops en logistiek dienstverleners, ontwikkeld in Nederland. 'Een paar jaar geleden liep ik voor de harmonie uit, maar nu komen de vragen wel. Over 4 tot 5 jaar is deze aanpak standaard, omdat webshops en logistiek dienstverleners anders niet meer kunnen voldoen aan de vraag om oplossingen voor deze diversiteit en complexiteit aan te bieden.'