

## Vandaag besteld, morgen geleverd

# De slimme supply chain van webwinkels

Economische crisis of niet, webwinkels blijven groeien. Winkelgemak, een ruim assortiment en een scherpe prijs zijn voor consumenten redenen om virtueel te shoppen. Ook de snelle levertijden zijn belangrijk: veel webwinkels hanteren het principe 'Vandaag besteld, morgen in huis'. En dat vereist nogal wat voor de supply chain van deze bedrijven.

Door Jaap van Sandijk

**W**ater komt uit de kraan, stroom haal je uit het stopcontact en een besteld artikel bij een webwinkel heb je de volgende dag in huis. Klanten van webwinkels vinden die snelheid doodnormaal en daarom moet je aan die verwachting ook voldoen, vindt Andries van Daalen, directeur Operations van Wehkamp.nl. 'Denken vanuit de klant en niet vanuit het proces', vat hij bondig samen. Maar achter die bondige samenvatting gaat een logistieke orga-

nisatie schuil die loopt als een geoliede machine in een vijfde versnelling. Want een Wehkamp-klant die voor tien uur 's avonds zijn bestelling plaatst, heeft die doorgaans de volgende dag al in huis. 'Acht weken wachten op een bankstel? Bij ons niet. Wasmachine stuk? Morgen heb je een nieuwe', zegt Van Daalen niet zonder trots.

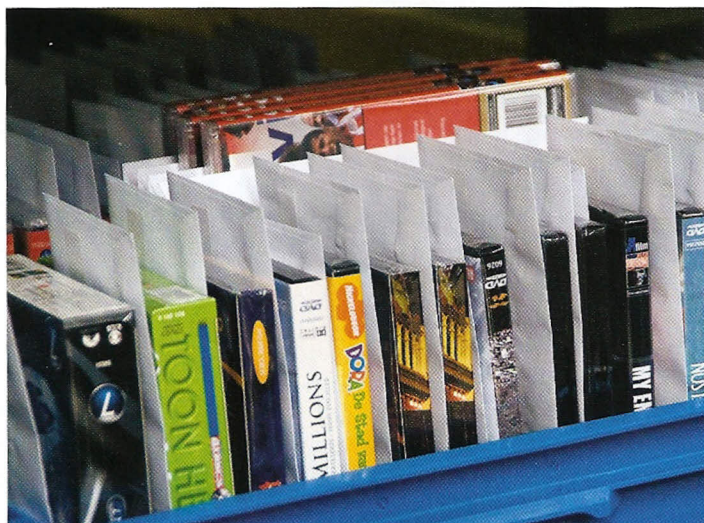
Maar hoe ziet die geoliede logistieke machine er dan precies uit? Wehkamp.nl heeft een assortiment van zo'n 55.000

producten waarvan een groot deel zich bevindt in de twee distributiecentra in Dedemsvaart en in Maarnik. 'We hebben alles op voorraad, behalve cd's, dvd's en games', vertelt Van Daalen. 'Het voorraadbeheer daarvan is uitbesteed aan een externe partij.'

Wehkamp.nl hanteert twee logistieke stromen. 'We maken een onderscheid tussen artikelen voor éénmansbezorging, een activiteit die wordt uitgevoerd door Selektvracht, en artikelen die door twee mensen worden afgeleverd. Dat doen we met eigen vervoer – dagelijks zijn gemiddeld veertig auto's van ons op de weg. De meeste bestellingen worden vervoerd via Selektvracht. De gemiddelde bestelling bij ons telt drie artikelen.'

Wehkamp telt twintig category-teams, die elk verantwoordelijk zijn voor hun eigen winst en verlies. Deze category-teams zijn aparte units, waarin inkoop, verkoop en supply chain gezamenlijk zijn verenigd. 'De supply chain planner is de spil in dat team', zegt Van Daalen. 'Bij ons is een supply chain manager niet alleen verantwoordelijk voor het inrichten en optimaal laten functioneren van supply chain management, maar moet hij ook beschikken over een commercieel gevoel. Als hij in de stad loopt, moet hij zien wat er gebeurt binnen zijn category. De webwinkelwereld is heel dynamisch en daarom moeten onze mensen boven op de handel zitten.'

En die handel varieert van meubels uit het Verre Oosten, die tijdig moeten worden ingekocht, en fashion – waar zo'n acht tot tien keer per jaar een nieuwe collectie wordt gepresenteerd – tot hard-



**Huib Vermeulen (Bol.com):** 'Als je in het distributiecentrum van een retailer een doos cd's opent, zie je 45 dezelfde cd's. Als je dat bij ons doet, zie je alle kleuren van de regenboog met allemaal verschillende titels.'





Illustratie: Annet Scholten

ware, die Van Daalen vergelijkt met de daghandel van paling: 'Korte looptijden en een onzekere aanvoer.' Binnen die gevarieerde aanvoer en de dynamische handel is het vervolgens de kunst om de voorraden op het juiste niveau te houden. Van Daalen: 'We houden een buffervoorraad van anderhalve week. Met slimme software meten we dagelijks rond middernacht de verwachtingen, waarna vervolgens die "ijzeren" voorraad wordt aangevuld.'

Om tien uur 's avonds is de deadline in het dc. 'Tot middernacht is het dan orderpicken, waarna onze wagens om half één naar Selectvracht rijden. Klanten kunnen kiezen om hun bestelling te ontvangen tussen twaalf en zes uur 's middags, of tussen zes en negen 's avonds, maar ze kunnen ook aangeven om het op te halen bij een DHL Servicepunt.'

### Downdrillen

Ook bij Bol.com geldt: vandaag besteld, morgen in huis. De webwinkel gaat er

prat op twee miljoen artikelen in het assortiment te hebben. Huub Vermeulen, directeur Operations en fulfillment: 'We hebben onze logistiek uitbesteed, maar niet losgelaten. Onze voorraad ligt bij onze fulfillmentpartner Docdata, maar we beheren nog steeds onze keten. Docdata doet de fysieke handling – dat is hun specialiteit. Onze specialiteit is het beheren, besturen en bewaken van de keten.' Overigens werkt Bol.com op het gebied van boeken samen met het Centraal Boekhuis, dat eigendom is van uitgevers en retailers. 'Een logische partner', zegt Vermeulen. 'Boeken komen rechtstreeks uit de voorraad van de uitgever. Daar zit alleen een IT-transactie tussen.'

Bol.com houdt zicht op elk individueel item in een order via IT en statistiek. 'We volgen en registreren, waardoor we dankzij statistieken, meetsystemen en het groeperen van orderstatussen snel weten wat er aan de hand is als er iets mis gaat. Door het "downdrillen" zien we snel waar

de oorzaak van een probleem ligt. Dat kan zijn bij bijvoorbeeld de leverancier of bij het transport.'

Het voorraadproces kent twee werkwijzen. Populaire items (zogenoemde Top 1000-producten) worden volautomatisch op voorraad gelegd. Vermeulen: 'Een geautomatiseerd proces: het systeem kan op basis van forecasting voorspellen wat sales gaat doen. De minder gangbare producten worden ook automatisch aangevuld, maar minder snel, omdat deze van leverancier naar warehouse moeten komen.'

Goed supply chain-beheer betekent volgens Vermeulen vooral: samenwerken met een goed ingespeelde leverancier. 'Een traditionele retailer koopt groot in, per pallet. Bij ons gaat het om veel minder grote hoeveelheden. Als je in het distributiecentrum van een retailer een doos cd's opent, zie je 45 dezelfde cd's. Als je dat bij ons doet, zie je alle kleuren van de regenboog met allemaal verschillende titels. Een leverancier moet in





## ► Het venijn zit in de staart – in de last mile



Huub Vermeulen, directeur Operations en fulfillment bij Bol.com.



Andries van Daalen, directeur Operations van Wehkamp.

staat zijn om op die wijze en op topsnelheid te kunnen leveren.'

### Lat moet hoger

Bol.com en Wehkamp hebben de supply chain goed op orde. Maar dat geldt lang niet voor alle webwinkels. Traditionele retailers die ook de virtuele winkelwereld willen betreden, blijken zich nogal eens te verkijken op het logistieke proces. Warenhuis De Bijenkorf zag de webwinkel zelfs mislukken. Verschillende retailers wier medewerking aan dit verhaal werden gevraagd, wezen dat verzoek vriendelijk maar gedecideerd af en willen niet praten over de organisatie van hun supply chain.

Prof. dr. Marcel Creemers, hoogleraar bedrijfskunde en adviseur internetstrategie, weet wel waarom: 'Veel webwinkels maken er nog steeds een rommeltje van. Geregeld wordt er te laat, verkeerd of helemaal niet geleverd.' Volgens Creemers wordt er te makkelijk gedacht over de supply chain. 'Ze openen een webshop en zorgen voor voorraad, maar hebben niet door dat dit twee totaal ver-

schillende dingen zijn. Vaak loopt het mis op het gebied van supply chain-communicatie met de toeleverancier. Alleen een contract met de leverancier is niet voldoende. Supply chain is écht de bottleneck voor webwinkels: in een gewone winkel liggen de artikelen al klaar voor de klant en hoeft de ondernemer niet meer te leveren, maar in een webwinkel is dat precies andersom. Daar kiest eerst de klant, en moet de winkel pas daarna leveren. Daarom moet er met veel meer deskundigheid aan de supply chain worden gewerkt. Webwinkels moeten controleren of ze daadwerkelijk alles kunnen leveren, en controleren of ze snel aan artikelen kunnen komen die ze niet op voorraad hebben.'

Creemers wijst erop dat supply chains lang en traag zijn en dat deze niet zijn ingericht op snelle levertijden. 'Dat lage tempo wordt veroorzaakt door de brij aan IT-systemen en -structuren die tussen de supply chain-schakels ligt. Op zich geeft dat niet – als je de Blokker-winkels moet bevoorraden. Maar als je wilt dat de supply chain op hoger tempo gaat draaien,

moet die brij eruit worden gehaald. Uiteindelijk zal die ook wel verdwijnen door technologische vooruitgang, maar voorlopig moet de lat echt hoger.'

Dát die lat niet echt hoger komt te liggen, is voor een groot deel te wijten aan de klant. Creemers: 'Een afleverservice die onder de maat is, wordt door klanten geaccepteerd. Drie tot zes dagen aflevertijd, terwijl het er toch zeven of acht worden: de klant lijkt er niet om te malen. Dat is – voorlopig – de ruimte die je krijgt als webwinkel, maar je moet dat probleem echt serieus aanpakken.'

### Van push naar pull

Het venijn zit in de staart – in de *last mile*, zegt Roland Slegers, oprichter en eigenaar van supply chain consultancy Simtrec. 'Het moment van afleveren is één grote black box, de klant weet vaak niet wanneer hij zijn bestelling kan verwachten. De hele supply chain van e-logistics is een pushsysteem – bestellingen worden over de schutting gegooid. Terwijl je eigenlijk moet overstappen op een pullsysteem, waarin de klant zelf aangeeft in welk tijdvenster hij de bestelling bezorgd wil hebben.'

Simtrec ontwikkelde een systeem dat de voorraad- en afleverbetrouwbaarheid sterk verbetert – ondersteuningstools waarmee de klant zelf datum en tijd van aflevering kiest en waarbij een laag out of stock-percentage mogelijk is. Tot verbazing van Slegers is de belangstelling hiervoor nog niet groot. 'Veel partijen wanen zich in de comfortzone. Zolang de kosten voor de extra stoptijden en tweede en derde afleverpogingen van bezorgers worden doorberekend aan de klant – webwinkel én consument – lijkt er niets aan de hand, maar dat zal niet altijd zo blijven. Op dit moment wordt de consument in minder dan 70 procent van de gevallen bij het afleveren thuis aangetroffen, daarnaast wacht de helft van de online shoppers thuis op haar aankoop op momenten dat ze zelf eigenlijk aan het werk hadden kunnen zijn.' Slegers verwacht dat logistieke bedrijven uiteindelijk wel zullen investeren in voorraad- en afleverbetrouwbaarheid.



'De e-logistiek heeft de laatste jaren veel geïnvesteerd in tracking & tracing', verklaart hij. 'Dat had veel voeten in de aarde en je kunt nu eenmaal niet focussen op alles tegelijk.'

Hoewel Slegers meent dat Wehkamp.nl een stuk verder is dan de meeste andere webwinkels, vindt hij dat ook dit bedrijf het veel beter kan doen in de last mile. 'Vervoerder Selektvracht is er niet op ingericht om werkelijk onderscheid te maken tussen ochtend, middag, avond. Uit eigen ervaring blijkt dat ik bij een bestelling voor de aflevering keurig kan kiezen tussen dagdelen, maar bij het bevestigen van de bestelling verschijnt alleen de datum. Bij het afleveren komt de bezorger van Selektvracht niet 's avonds, maar 's middags. Op de sticker die op het pakketje is geplakt, staat wel de tekst "avond". Hieruit blijkt dat een keten zo sterk is als zijn zwakste schakel. Selektvracht kent, in tegenstelling tot TNT, wel dag- en avondleveringen, maar heeft het proces niet honderd procent voor elkaar waardoor de bezorger komt "wanneer het hem uitkomt". Dit kan, onder andere, weer komen omdat er bij het plaatsen van de order geen realtime interactie is tussen de systemen van Wehkamp en Selektvracht, waarbij vast gesteld kan worden of alles wel of niet volgens de wens van de klant uitgevoerd wordt.'

### Ingenieus softwaresysteem

Ook VistaPrint, een webwinkel die is gespecialiseerd in grafisch ontwerp en drukwerk, kent het afleveringsprobleem. Begonnen in 2000, is het in Boston opgerichte bedrijf uitgegroeid van een verzender van veelal visitekaartjes, naar een onderneming die ruim dertig gepersonaliseerde producten – van T-shirts, pennen en stempels tot banners – in het assortiment heeft.

De vestiging in Venlo, die dertigduizend pakketten per dag verzendt naar alle landen van de wereld behalve Canada en de VS (klanten in die landen worden bediend door de fabriek in het Canadese Windsor), krijgt dagelijks zo'n zestig bestellingen retour. Op zich een goed

resultaat, zegt senior supply chain manager Leny Bartels, want dat betekent een positieve score van 98 procent. 'Maar we streven naar een retourpercentage van anderhalf procent', voegt ze daaraan toe. Probleem voor VistaPrint is dat eenmaal geretourneerde producten meteen waardeloos zijn, omdat deze gepersonaliseerd zijn. Bij klachten over levertijden

worden de orders opnieuw geproduceerd en verzonden. Na binnenkomst van een retour worden de producten vernietigd. 'Dat betekent inderdaad dubbele productiekosten en dubbele transportkosten', erkent Bartels. Oorzaak van de retouren is vaak de afwezigheid van de klant op het moment van aflevering. 'We willen dit verbeteren door betere afspraken

## THROUGHPUT-PLANNING

### Wehkamp ontwikkelde labor management-systeem

Als gevolg van een zeer dynamisch productaanbod zijn webwinkels gebonden aan een geheel eigen vorm van voorraadbeheer, zegt Hanny Kapelle, hoofd Goederenstroom van een van de distributiecentra van Wehkamp.nl. 'In het verleden verkochten we als postorderaar uit de catalogus, die een doorlooptijd had van een half jaar. Door verkoop via internet wordt de product life cycle echter veel korter en daardoor moet je kiezen voor een andere vorm van voorraadbeheer. We willen lage voorraden, maar hebben snelle doorlooptijden. Daardoor moet je kort op de bal zitten.'

Maar hoe manage je dat? Kapelle: 'Door het juiste systeem te gebruiken en door de juiste mensen op de juiste plaats te hebben in je warehouse.' Maar juist dát is door de fluctuaties in de vraag lastig te realiseren. Toch wist Wehkamp.nl door de

introductie van een labor management-systeem erin te slagen om de bezetting te flexibiliseren en tegelijkertijd de service te verhogen. Het bedrijf werkt met een zogeheten *throughput*-planning: op basis van inkoop en verkoop wordt voor beide dc's zes weken tevoren een volumevoorspelling gedaan. Een week van tevoren wordt de definitieve planning vastgesteld, die dan nog dagelijks kan worden bijgesteld. Medewerkers krijgen een week vooraf hun rooster. Eventuele pieken of dalen worden opgevangen met flexwerkers. Over de rol van supply chain zegt Kapelle: 'De wereld van webwinkels is snel en vluchtig, waardoor de supply chain flexibel moet zijn. Omdat je geen hoge voorraden wilt, zul je die flexibiliteit moeten zoeken in korte leadtimes en slimme inrichting. Het door ons ontwikkelde labor management systeem maakt dit mogelijk.'

