

# Hoe combineer je e-comm

## Groenewout schetst belang van doord

Hoewel steeds minder bedrijven e-commerce links kunnen laten liggen, zullen fysieke winkelpunten een constante in het retaillandschap blijven. Het ziet er dan ook naar uit dat omnichannelretail – en de bijbehorende supply chain – ‘the way to go’ is. Mohamed Lasgaa, managing consultant bij het logistieke adviesbureau Groenewout, geeft zijn visie op de huidige ontwikkelingen, de impact van de coronacrisis en hoe we daarop kunnen inspelen.

**E**lk jaar worden de e-commerce records in onze contreien verbroken. Terwijl de online verkoop van diensten stil aan verzadigd raakt, heeft de internetverkoop van producten nog heel wat groeipotentieel. De coronacrisis geeft die trend nog een extra duwtje in de rug.

Mohamed Lasgaa: “Deze crisis heeft gemaakt dat ook mensen die nooit eerder online kochten hun eerste stappen in webwinkels hebben gezet. Ongetwijfeld zullen er dat in de toekomst heel wat blijven doen. Zo blijkt uit een recente studie van Bpost dat vijftien procent van de Belgen van plan is ook na de coronacrisis meer online te blijven kopen.

Toch mogen we ons niet al te veel op die groei blindstaren. E-commerce blijft in de eerste plaats functioneel shoppen. In Europa zal het gemiddelde aandeel van e-commerce nog niet zo snel twintig procent van de retailomzet overstijgen. In de Verenigde Staten ligt dat anders, daar zijn de gemiddelde afstanden naar de fysieke winkels een stuk groter. Al zorgt het coronavirus nog voor wat terughoudendheid, voor de echte beleving zullen consumenten in de Lage Landen toch nog steeds

naar fysieke winkels trekken. Zeker grote steden blijven met hun aantrekkelijke combinatie van winkels, cafés en eetgelegenheden een sociale ontmoetingsplaats.”

### Generatie met oog voor duurzaamheid

Aangezien een groot deel van de verdere e-commerce groei van de Y- en de Z-generatie zal komen, is het voor de omnichannelbedrijven belangrijk die doelgroep goed in het achterhoofd te houden. Hoewel zij heel vertrouwd zijn met nieuwe communicatietechnologieën en online shoppen voor hen geen geheimen kent, beschouwen ook zij fysiek winkelen vaak nog als een aangenaam uitje.

Hou er ook rekening mee dat zeker die doelgroep steeds gevoeliger wordt voor duurzaamheid. Gemakshalve zullen ze zeker online blijven shoppen, maar wellicht zullen ze vaker voor lokale winkels kiezen. Of voor webwinkels die duurzamer dan andere kunnen leveren.

M. Lasgaa: “Ik ben er trouwens voorstander van om externe (maatschappelijke) kosten te internaliseren. Dat betekent dat als je het milieu schade berokkent door de manier waarop je e-commerce



Mohamed Lasgaa, managing consultant bij logistieke adviesbureau Groenewout: “Voor een omnichannelorganisatie is een goed voorraaden ordermanagementsysteem cruciaal. Als je werkt met een gezamenlijke voorraad voor winkels en e-commerce, geef je het beste voorrang aan de e-commerceorders, aangezien zij direct omzet genereren.”

# erce met fysieke winkels?

## achte omnichannelstrategie

bedrijft, dat in de kostprijs moet worden doorberekend. Dat kan bijvoorbeeld via een variabele product- of transportprijs. Mocht het retourneren van grote hoeveelheden op die manier duurder worden gemaakt, zouden die retourstromen drastisch kunnen worden gereduceerd. Die kosten zouden bijvoorbeeld ook aangerekend kunnen worden als je beslist om producten helemaal vanuit China te laten overvliegen. Alleen moeten zulke initiatieven vanuit de overheid – en dan nog het liefst op Europees vlak – gestuurd worden, zodat iedereen over dezelfde kam wordt geschoren.”

Om specifiek de negatieve impact van retourstromen binnen het e-commerce luik in te dijen, kan het ook helpen consumenten te wijzen op de impact van hun retourgedrag. Verder is het aan te raden klanten voor hun aankoop zoveel mogelijk informatie over het product te verschaffen. Dat geldt zeker voor retourgevoelige producten zoals kleding en schoenen. Voorzie duidelijke foto's en bied advies op het vlak van de maat. Daarbij kan informatie uit de bestel- en de retourgeschiedenis van de klant van pas komen. Er zijn ook bedrijven die experimenteren met 3D-hologrammen om virtueel te passen.

### **Tuisbelevering versus afhaalpunten**

Wat betreft de mix van kanalen, verwacht Mohamed Lasgaa dat beleveringsconcepten op basis van afhaalpunten het wel eens lastiger zouden kunnen krijgen. “Mensen die echt schrik hebben voor het virus laten functionele aankopen momenteel eerder thuis dan in een winkelpunt leveren”, legt hij uit. “Je mag ook niet vergeten dat meer mensen vandaag thuiswerken en ze dat ook in de toekomst vaker zullen doen.”

In een wereld waar thuisbelevering steeds belangrijker wordt, zullen consumenten er steeds vaker op staan dat er geleverd wordt wanneer zij dat willen. “Op zijn minst willen consumenten de dag van levering kunnen kiezen. Ga er niet automatisch van uit dat ze automatisch de volgende dag zullen kiezen. Dat kan ook de dag zijn waarop ze altijd thuiswerken, bijvoorbeeld”, vertelt Mohamed Lasgaa. “Als je een tijdsslot kunt aanbieden, dan is dat natuurlijk nog beter. Maar houd er wel rekening mee dat de complexiteit en logistieke kosten kan opdrijven. Dat is ook de reden waarom tijdssloten nog niet vaak worden aangeboden. Een dagdeel van pakweg vier uur aanbieden lijkt me dan wel weer haalbaar én iets wat heel veel klanten zullen appreciëren.”

### **Naadloze klantenbeleving**

Voor omnichannelbedrijven is het essentieel dat ze beseffen dat online en offline niet meer los van elkaar mogen worden gezien. Beide moeten naadloos in elkaar overvloeien om te zorgen voor een consistente klantenbeleving, over alle kanalen heen. Consumenten verwachten steeds vaker dat ze altijd en overal kunnen bestellen, dat ze meteen weten of het product al dan niet beschikbaar is – online of offline – en dat ze beleverd kunnen worden op de manier die hen op dat moment het best past. Wie hier het beste antwoord op kan bieden, heeft in de markt van vandaag sowieso een betere uitgangspositie.

M. Lasgaa: “Dat vraagt uiteraard zeer goed geïntegreerde businessprocessen en IT-systemen met daarboven een gealigneerde organisatiestructuur. Ook een goed voorraad- en ordermanagementsysteem is hier cruciaal. Als je werkt met een gezamenlijke voorraad voor winkels en e-commerce, geef je bijvoorbeeld het best voorrang aan

de e-commerce orders, aangezien zij direct omzet genereren.”

Een mooi voorbeeld van een bedrijf met een goed geïntegreerd omnichannelmodel is Zara. Zo biedt het geïntegreerde concept winkelmedewerkers een perfect zicht op de beschikbaarheid en levertijd van producten in de keten, waardoor ze de klant op zijn of haar wenken kunnen bedienen. Signalen van consumenten in de markt worden ook snel gecapteerd en meegenomen bij nieuwe ontwerpen, waardoor de klant nog meer centraal komt te staan. Inditex, het moederbedrijf van Zara, wil de komende drie jaar trouwens één miljard dollar extra in zijn online winkelplatform pompen om het totaalconcept nog meer te stroomlijnen. Tegelijk zullen er wereldwijd 1.200 winkels van de 7.500 worden gesloten. Het bedrijf verwacht immers dat – mede door de coronacrisis – de online verkoop nog zal toenemen en tegen 2022 zo'n kwart van de totale verkoop zal vertegenwoordigen.

### **Mechanisering versus manueel werken**

Ook belangrijk om te beseffen is dat binnen de omnichannelmix een veel hoger kostenplaatje aan het e-commerce luik vasthangt. Met uitzondering van online boodschappen, ligt het gemiddelde aantal orderlijnen per klantorder immers erg laag, gemiddeld zo'n 1,2 à 1,3. Dat maakt dat de verwerkings- en transportkosten per order sowieso relatief hoog zijn. E-commerce rendabel krijgen is dan ook een grote uitdaging.

M. Lasgaa: “Dat is bijvoorbeeld de reden waarom een lagekostenketen zoals Action eerder terughoudend is om ook e-commerce te gaan aanbieden. Het is pas sinds de druk van de coronacrisis dat de winkelketen in een pilot is gestart met een click

& collect-systeem in twee Franse winkels. Maar het feit dat zelfs zij overstag aan het gaan zijn, benadrukt wel het belang om toch over alle kanalen heen present te zijn.”

Bij het drukken van de kosten voor e-commerce zal een efficiënte achterliggende logistiek een grote rol spelen. Voor omnichannelbedrijven is het dan ook belangrijk een goede balans te vinden tussen mechanisering en manueel werk. Een andere factor die in die context meespeelt, is de vergrijzingsgolf die voor personeelstekorten zorgt. Daarbij komt nog de terughoudendheid tegenover nachtwerk, wat in België nog steeds een remmende rol speelt.

*M. Lasgaa:* “Mechanisering kan vooral soelaas bieden om de dagelijkse stromen op te vangen. Niet alleen vangt het het tekort aan mensen op, het maakt processen vaak ook meer gestroomlijnd en minder foutgevoelig. Wij merken ook duidelijk dat shuttlesystemen, bijvoorbeeld, steeds meer bijval kennen. Maar vergeet niet dat zo'n systeem niet bepaald goedkoop is en extra complexiteit – op het vlak van onderhoud bijvoorbeeld – met zich meebrengt. Hou de terugverdientijd dan ook zeker in het oog. Bekijk ook eerst of je de gewenste efficiëntie niet kunt bereiken door een slimmere aansturing, via het WMS bijvoorbeeld. Eerst optimaliseren en dan pas mechaniseren – als dat voldoende toegevoegde waarde biedt – is de vuistregel. Trap ook niet in de val om mechanisering te proberen toespitsen op de pieken. Doorgaans is dat onbetaalbaar. Pieken kun je beter op een andere manier trachten af te vlakken. Zoals aangehaald helpt het al om mensen een leverdatum te laten kiezen om de volumes wat te spreiden. Ook interessant is het om pieken rond actiedagen zoals Black Friday en Cyber Monday te spreiden door de kortingen ook de week voor en/of na die actie te laten lopen.”

Naast de klassieke gemechaniseerde systemen, kunnen mobiele robots een oplossing betekenen om het arbeidstekort op een meer flexibele manier op te vangen.

*M. Lasgaa:* “Op het vlak van robotisering staan vooral de mobiele robots al heel ver. Wat robotpicking op vaste pickstations betreft, is er nog werk aan de winkel. Het grootste nadeel is wel dat pickrobots vandaag nog niet alle menselijke han-



*Met AI kunnen uit een berg data interessante patronen worden gepuurd die helpen om betere toekomstvoorspellingen te maken. Bij labour management systemen kan AI bijvoorbeeld helpen om personeel beter in te plannen. Zo kun je tijdig de juiste beslissingen in de keten nemen en continu optimaliseren.*

delingen kunnen kopiëren. Zo blijven relatief zware producten lastig. In omgevingen waar robotpicking zijn intrede al heeft gedaan, wordt het bijgevolg nog vaak met manuele picking gecombineerd. Ik verwacht wel dat robotiseringsoplossingen de komende jaren steeds meer matur zullen worden door de verdere finetuning van de grijptechnieken en machine learning of artificiële intelligentie om producten beter te herkennen.”

Artificiële intelligentie kan trouwens op verschillende logistieke vlakken helpen om nog efficiënter te gaan werken. Met behulp van AI kunnen bijvoorbeeld uit een berg data interessante patronen worden gepuurd die helpen om betere toekomstvoorspellingen te maken. Bij labour management systemen kan AI bijvoorbeeld helpen om personeel beter in te plannen. Zo kun je tijdig de juiste beslissingen in de keten nemen en continu optimaliseren. Ook die AI-technologie zal de komende jaren verder evolueren en nieuwe mogelijkheden genereren. Het is aan de bedrijven om de ontwikkelingen op de voet te volgen om steeds voorop te blijven in competitieve omnichannelomgevingen.

“Let er evenwel op dat je je niet door technologieën laat verblinden”, waarschuwt Mohamed Lasgaa. “Houd steeds in het achterhoofd dat allereerst je omnichannelstructuur goed in elkaar moet zitten. En daarvoor moet je eerst een aantal commerciële en logistieke vragen stellen. Wil je een deel of het volledige assortiment op de webshop aanbieden, eventueel uitgebreid met een specifiek online assortiment? Lever je aan huis en/of via een eigen winkelpunt en/of afhaalpunt? Verzamel je orders in de winkel of in het magazijn en waar ligt het omslagpunt? Welke levertijd wil je aanbieden? Hoe ga je retourneren organiseren en wat is de impact op het werkkapitaal? Moet de factuur met de paklijst fysiek mee of stuur je ze digitaal op? Wil je ook ‘cash on delivery’ aanbieden? Hoeveel bedragen de end-to-end logistieke kosten voor een klantenorder? Enzovoort... Pas daarna kun je daarop technologieën loslaten om een en ander te optimaliseren. IT en technologie moeten de business ondersteunen, niet andersom. Te vaak heb ik veelbelovende projecten gezien die daaraan ten onder zijn gegaan. Een goed werkende logistiek op basis van een goed uitgewerkt businessconcept, vormt dan ook dé basis van elk succesvol omnichannelbedrijf.”

TC