

Excelleren door integratie e-commerce en transportplanning



Bill McBeath

Inhoudsopgave

e-Commerce wordt volwassen.....	1
De groeimotor voor detailhandel, groothandel en productie	1
Voortdurend toenemende diversiteit en complexiteit stellen eisen	1
Leveringswijzen en -keuzen	1
Internationale zendingen	2
Verzenden naar de klant van uw klant.....	2
Diversiteit in leveringslocaties	2
Voortdurend toenemende afhandelingseisen	3
Alles doen, niets verliezen	3
Een geïntegreerde aanpak ontwikkelen	3
Veranderingen in het distributienetwerk	3
Selectie van vervoerders.....	3
Integratie van express-zendingen.....	4
Omnimodale integratie.....	4
Pool consolidation	5
Pool distribution.....	5
‘Always On’: continu-optimalisatie en vraagsturing.....	5
Fulfilment-automatisering ... niet alleen voor de grote jongens	6
Aan de slag - op weg naar excellentie	7
Succesverhalen.....	8
Finis—Uiteenlopende klanteisen vereenvoudigen en efficiënt vervullen.....	8
Uitvoeringsprocessen voor e-commerce automatiseren.....	8
Hestra—Hoogwaardige uitvoering voor hoogwaardige producten	9
Fouten elimineren, efficiëntie creëren	10

e-Commerce wordt volwassen

De groeimotor voor detailhandel, groothandel en productie

De tijd waarin e-commerce slechts een bijkomstigheid was, is allang verleden tijd. e-Commerce is nu de aanjager van groei voor zowel retail*, groothandel als productie. Delverkoop via e-commerce in de VS is vorig jaar met bijna 15% gegroeid, tegenover 1,5% voor de retail als geheel.¹ e-Commerce is nu goed voor meer dan 10% van alle verkoop in de retail² in de VS en dat percentage zal alleen maar stijgen.

In Nederland zien we een soortgelijke ontwikkeling. Het laatste kwartaal van 2016 was – mede dankzij de feestdagen – goed voor 6,15 miljard euro aan online bestedingen, een groei van 27 procent ten opzichte van dezelfde periode in 2015. De groei in het vierde kwartaal lag iets hoger dan in de drie kwartalen daarvoor, over 2016 was de groei 23 procent. De online omzet lag in januari van dit jaar volgens het [CBS](#) 17,2 procent hoger dan in dezelfde maand een jaar eerder. Webwinkels zetten 14,4 procent meer om. De online omzet van winkels waarvan de verkoop via het internet een nevenactiviteit is (multi-channelers) groeide met 20,8 procent.

e-Commerce is niet alleen de aanjager voor de detailhandel. e-Commerce is ook het voornaamste concurrentieterrein geworden voor groothandel en productie. De B2B-verkoop via e-commerce zal dit jaar alleen al in de VS de 750 miljard dollar overschrijden. Eenzelfde ontwikkeling is zichtbaar in vrijwel alle westerse landen en naar verwachting zal deze trend zich de komende jaren voortzetten.

Bij een dergelijk snelle groei van e-commerce lopen veel systemen en processen die in het verleden in de detailhandel, productie en groothandel voldeden, tegen hun grenzen aan of hebben dat al gedaan. De bestaande aanpak moet worden herzien om de grotere volumes, toenemende complexiteit en extra uitvoerings- en vervoersmodaliteiten aan te kunnen. Een transportmanagementsysteem (TMS) is van oudsher gericht op een set basisprocessen: planning & optimalisatie, contractmanagement, aanbesteding, track & trace en controle/verrekening. Als bedrijven de groeikansen van e-commerce volledig willen benutten, moeten ze kunnen beschikken over uitgebreidere TMS-mogelijkheden waarbij express-zendingen, thuisbezorging en integratie onderdeel uitmaken van alle modaliteiten.

Voortdurend toenemende diversiteit en complexiteit stellen eisen

De groeiende rol van e-commerce is de aanjager van de toenemende complexiteit en diversiteit in vele facetten van logistiek en transport, zoals leveringswijzen, internationale zendingen, verzending naar de klant van de klant, diversiteit in leveringslocaties en afhandelingseisen.

Leveringswijzen en -keuzen

Bestellingen via e-commerce bestaan vaak uit een mix van B2B- en B2C-bestellingen in alle mogelijke formaten en met verschillende leveringswijzen en -snelheden. Klanten krijgen een groeiend aantal keuzes aangeboden, met een steeds snellere levering tot inzet. Amazon prijst nu al [Prime Air](#) aan: levering binnen 30 minuten per drone. [UberRUSH](#) en concurrenten bieden via crowd-sourcing snelle/real-time koeriersdiensten aan voor documenten,

¹ De verkoop via e-commerce is de afgelopen zes jaar jaarlijks rond de 15% gegroeid in de VS..

² Exclusief auto's en brandstof.

* retail: bedrijven die diensten en/of goederen leveren voor persoonlijk gebruik aan de consument.

artikelen en pakketten.³ Deze ultrasnelle leveringswijzen bestaan naast het traditionele pakketvrachtvervoer (via weg, spoor en lucht), de commerciële vervoerders, de eigen vloot en een toenemende keuze uit leveringsadressen voor de klant —winkel versus thuisbezorging versus kluisjes—tot en met levering in de kofferbak van de auto.⁴

Internationale zendingen

Het mooie aan e-commerce is dat het bedrijven de kans biedt klanten te bedienen waar ook ter wereld. Maar met internationale klanten komen ook alle uitdagingen en eisen van grensoverschrijdende zendingen. Er zijn veel meer partijen betrokken bij het proces, de documentatie-eisen zijn complexer en er moeten elektronische douaneaangiften worden verzorgd. De kans op vertraging neemt toe en dan hebben we het nog niet eens over de beheersing van de verzendkosten.

Verzenden naar de klant van uw klant

Retailers, fysiek en online, kiezen er steeds vaker voor om niet alle artikelen zelf op voorraad te houden. Ze gaan ertoe over hun leveranciers te vragen bepaalde bestellingen rechtstreeks aan de eindklant te leveren, zeker als het gaat om grotere artikelen en/of artikelen waar minder vraag naar is of die zijn aangepast aan de wensen van de klant. Dit legt meer voorraadruk op de producent (maar dat is een ander verhaal). Daarnaast worden de producenten, die jarenlang hun aandacht hebben gericht op de aanscherping van hun uitgaande logistieke processen voor grote bulkzendingen naar de distributiecentra van retailers, nu geconfronteerd met de afhandeling van al deze eenmalige bestellingen voor klanten van diezelfde retailers en worden zij opeens belast met strikte, retailer-specifieke conformiteitseisen zoals verpakking, etikettering en keuze van vervoerder.

De meeste producenten en groothandelaren zijn er niet happig op om de wereld van de e-commerce te worden ingetrokken door hun detailhandelsklanten, maar hebben toch de kans gegrepen om hun verkoop te verhogen⁵ en met e-commerce rechtstreeks te verkopen aan de eindklant of zakelijke klant. Een aantal merken (waaronder Nike, Polo Ralph Lauren, Sony en Apple) heeft ook een eigen winkelnetwerk en wordt daardoor geconfronteerd met alle logistieke complexiteiten en uitdagingen die inherent zijn aan een multichannel-distributienetwerk.

Diversiteit in leveringslocaties

Vanuit het perspectief van de detaillist of een multichannel-merk zijn er nu veel meer opties beschikbaar voor de levering van een willekeurige e-commercebestelling: de eigen winkels (waar verzamelen-verpakken-verzenden steeds gewonere handelingen zijn geworden), het eigen distributiecentrum, uit de voorraad van hun leveranciers, soms via hun dealernetwerk en nog vele andere mogelijkheden. Retailers en producenten werken hard aan de optimalisatie van dit inkoopbeleid voor de uitvoering van e-commercebestellingen, zodat zij tegen zo laag mogelijke kosten kunnen voldoen aan de behoeften van de klant. *Kortom: Inzicht in de verschillende transportkosten en inzicht in welke transportoptie voldoet aan de eisen van de klant, zijn een cruciaal stukje in de totale optimalisatiepuzzel.*

³ Uber lanceert nu [services in zelfrijdende auto's](#) die ook zouden kunnen worden ingezet voor pakketbezorging.

⁴ Amazon en Audi [testten vorig jaar de aflevering van pakketten in de kofferbak van auto's](#). [Cardrops](#) biedt een afgifteservice aan die achteraf kan worden geïnstalleerd in bestaande auto's. Volvo [introduceert levering-in-de-auto](#) in samenwerking met een Zweedse start-up. [Filld](#) vult uw tank met brandstof waar de auto ook staat.

⁵ Producenten en groothandelaren kunnen e-commerce bijvoorbeeld ook gebruiken als een manier om hun overtollige voorraad of aflopende producten te slijten, nieuwe (internationale) markten aan te boren, services met toegevoegde waarde aan te bieden en producten te verkopen die zijn aangepast aan de wensen van de klant.

Voortdurend toenemende afhandelingseisen

Een retailer of groothandelaar ziet zich vaak geconfronteerd met een buitensporige verscheidenheid aan afhandelingseisen. Neem een bouwmarkt als voorbeeld die verkoopt aan consumenten en aannemers. In sommige gevallen moet er een grote bestelling bouw materiaal rechtstreeks worden afgeleverd bij een bouwplaats. Een dergelijke levering kan bestaan uit cement, timmerhout, ramen en materiaal voor de elektriciteitsvoorziening. Diezelfde bouwmarkt kan ook een precisie-installatieservice aanbieden voor apparatuur die is verkocht aan een consument. Een aantal producten is temperatuurgevoelig of uiterst breekbaar of bevat gevaarlijke stoffen waarvoor een zeer gespecialiseerde uitrusting benodigd is en waarvoor zeer specifieke afhandelingseisen gelden. e-Commerce heeft het voor elke retailer of groothandelaar mogelijk gemaakt het aanbod aan type producten voor de verkoop te verbreden en daarmee het scala aan typen afhandelingseisen.

Alles doen, niets verliezen

Amazon en andere bedrijven zetten al deze service- en leveringsaspecten in om de concurrentiegrenzen te verleggen. Het is niet voldoende om alleen bezorgcapaciteit toe te voegen aan uw arsenaal. Naarmate e-commercevolumes blijven toenemen en een steeds groter onderdeel gaan uitmaken van de bedrijfsactiviteiten, wordt het steeds belangrijker om op een zeer efficiënte, rendabele en concurrerende manier in te spelen op deze uitermate diverse eisen en uitdagingen.

Helaas houden veel bedrijven nog vast aan de infrastructuur voor e-commerce die zij in de begintijd hebben geïmproviseerd—de processen, technologie, logistiek en faciliteiten die zij hebben bedacht in een overhaaste, *'er-moet-snel-iets-gebeuren'*-reactie op de groeiende online concurrentie. Dit heeft geleid tot afzonderlijke, niet-geïntegreerde voorraden, processen, logistiek en systemen voor e-commerce die vaak tegen de grenzen van hun schaalbaarheid en flexibiliteit aanlopen.

Een geïntegreerde aanpak ontwikkelen

Naarmate e-commerce volwassen wordt, zal e-commerce een modernere, geïntegreerde aanpak vereisen van netwerk, vervoerdersselectie, *'omnimodale integratie'*, continu-optimalisatie en uitvoeringsautomatisering.

Veranderingen in het distributienetwerk

De toenemende e-commercevolumes hebben gevolgen voor de optimale opzet van het distributienetwerk. Hierbij kan onder meer worden gedacht aan beslissingen om distributiecentra voor e-commerce op te zetten in de nabijheid van grote express-zending centra, om derden in te huren voor de uitvoering of de uitvoering juist weer zelf te gaan doen en om de afweging te maken tussen een afzonderlijk distributiecentrum voor e-commerce enerzijds en een geïntegreerd distributiecentrum voor zowel e-commerce- als bulkzendingen anderzijds. Mogelijk moeten de traditionele instrumenten voor en aanpak van netwerkplanning en -optimalisatie worden uitgebreid om nieuwere, geïntegreerde logistieke benaderingen te kunnen opnemen die nu tot de mogelijkheden behoren. Deze nieuwe benaderingen kunnen de transportkostenvereffening substantieel veranderen.

Selectie van vervoerders

De mix van vervoerders en contracten die prima functioneerde bij de traditionele manier van zakendoen, is meestal niet dezelfde mix die het beste werkt zodra een groot deel van de omzet via e-commerce wordt gegenereerd. Het gaat om meer dan alleen een vergroting van het aandeel van de pakketvervoerder in de bedrijfsactiviteiten. Het gaat ook om een snellere en gegarandeerde bezorging. Nauwkeurige, tijdige en gedetailleerde tracerings van zendingen, de integratie van meerdere trajecten en de ondersteuning voor meer uiteenlopende afhandelingseisen

nemen ook toe. Contracten moeten worden aangepast aan nieuwe vereisten. Vervoerders en 3PL's die betere ondersteuning voor een aantal van de hier beschreven geïntegreerde benaderingen bieden, krijgen de voorkeur. En dit kan leiden tot een verandering in de mix van vervoerders en dienstverleners. .

De onderliggende transportmanagementsystemen moeten deze ruimere mix van vervoerders, waaronder die voor pakket-, regionaal en speciaal vervoer, wel ondersteunen. Regionaal en speciaal vervoer kunnen een belangrijk onderdeel van de mix uitmaken. Deze vervoerders presteren vaak beter en/of berekenen lagere kosten voor e-commerce- en andere zendingen binnen een specifieke regio of specifiek land of voor zendingen met specifieke afhandelingseisen of waarvoor services met toegevoegde waarde zijn vereist.

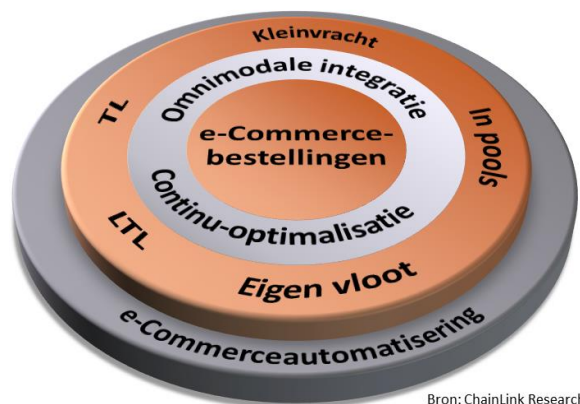
Integratie van express-zendingen

e-Commerce stimuleert betere integratie van express-zendingen in de transportsystemen en -processen. Niet alleen volle ladingen (TL) en deelladingen (LTL) van vrachtwagen moeten kunnen worden geconfigureerd als type vervoer, maar ook express-zending of pakket. De tarief-engine moet de tarieven voor stukgoed kunnen berekenen en moet dat vooraf bij bestelling kunnen. In de engine voor optimalisatie moeten express-zendingen zijn opgenomen om te kunnen bepalen of integraal pakketvervoer, zonesprong of een andere modaliteit de meest economische is. Een netwerkplatform voor transportmanagement kan extra mogelijkheden bieden voor de uitvoering van pakketzendingen. Een retailer kan bijvoorbeeld via een portal of samenwerken met carriers voor rechtstreekse leveringen. De leverancier is op deze manier verantwoordelijk maar de retailer behoudt het overzicht en realiseert hogere volumes bij zijn pakketvervoerders en dus kostenbesparingen.

Omnimodale integratie

Bedrijven maken meer en meer gebruik van 'omnimodale integratie' om slimmer te kunnen beslissen over de leveringswijze als het gaat over het gebruik van eigen/gespecialiseerde vloot en commerciële vervoerders. De keuze tussen eigen vloot of ingehuurd transport is traditioneel gebaseerd op statische, simplistische formules (zoals "zendingen binnen een straal van 50 kilometer rondom ons distributiecentrum worden afgeleverd door onze vloot en alle andere door een commerciële vervoerder"). Een aantal bedrijven heeft echter intelligentere, dynamische algoritmen geïmplementeerd die naar afzonderlijke, reeds geplande zendingen kijken en beslissingen over nieuwe zendingen optimaliseren op basis van die kennis. Een zending die net buiten de standaardactieradius van de eigen vloot valt, kan bijvoorbeeld worden gecombineerd met een al geplande zending die met de eigen vloot in de buurt wordt bezorgd. Dergelijke beslissingen kunnen worden genomen bij gebruik van een systeem dat 'omnimodale integratie' aankan⁶ en gebruik maakt van een combinatie van de gedetailleerde, (bijna) real-time informatie van de rittenplannings- en verzendsystemen van de eigen vloot met de informatie van het transportmanagementsysteem.

Figuur 1 - Geïntegreerde aanpak van e-commercetransport



Bron: ChainLink Research

⁶ Raadpleeg [Eigen vloot bundelen met ingehuurd transport](#) voor meer informatie hierover.

Het omnimodale integratieconcept kan worden uitgebreid naar pakketzendingen en tijd kritische zendingen, speciale afhandellingsvereisten en integratie van inkomend/uitgaand. Met andere woorden: beslissingen over de verzendwijze van e-commercebestellingen kunnen worden geïntegreerd in deze ruimere aanpak van omnimodale integratie. In plaats van alle e-commercebestellingen blindelings te verzenden via kleinvracht kan een deel van deze zendingen nu worden gecombineerd met andere, bestaande zendingen, daarbij profiteren van modaliteiten met lagere kosten (LTL, TL en eigen vloot) wanneer deze beschikbaar zijn en toch voldoen aan de leveringseisen.

Pool consolidation

Pool consolidation en pool distribution kunnen deel uitmaken van omnimodale integratie om te komen tot lagere transportkosten voor e-commerce- (en andere) zendingen. Deze methoden bieden uiteenlopende opties voor de consolidatie van kleinere zendingen tot grotere, meer rendabele zendingen voor “vertrekpuntvervoer”, “eindbestemmingsvervoer” of een combinatie daarvan.

Pool distribution

Voor retailers die binnen hetzelfde geografische gebied meerdere winkels hebben die zij gebruiken voor uitvoering en/of verzending ter plaatse of als ophaalpunten voor klanten, kan pooldistributie een snelle en rendabele manier zijn om de goederen op die locaties te krijgen. Pooldistributie benut de schaalvoordelen van de pooloperators in een bepaalde regio die voor talloze retailers werken en biedt via het netwerk een standaardproces voor een gedetailleerd productvolgsysteem en distributiebeheer. Pooldistributie biedt dezelfde levertijden als pakketvracht, maar tegen de kosten van LTL-zendingen.

‘Always On’: continu-optimalisatie en vraagsturing

Het concept van continu-optimalisatie ligt aan de basis van een aantal van deze meer geavanceerde benaderingen. In de traditionele benadering van vlootoptimalisatie is het al nacht voordat zendingen op gang komen en worden er even geen bestellingen meer aangenomen, zodat de routes voor de volgende dag kunnen worden geoptimaliseerd. Een aantal verzenders optimaliseert daarentegen continu de routeplanning en andere beslissingen.⁷ Hierdoor hebben zij eerder en continu inzicht in de plannen, beschikken zij over een beter schaalbare en krachtigere optimalisatie (ze hebben de tijd aan hun kant, omdat de algoritmen een langere periode beslaan) en kunnen zij het venster waarbinnen zij bestellingen aannemen, verruimen tot de ‘laatste minuut’, omdat de extra inspanning voor optimalisatie bij een enkele bestelling relatief klein is. Continu-optimalisatie kan ook worden gebruikt bij de omnimodale integratiebeslissingen die hiervoor zijn beschreven.

Met de beschikking over continu-optimalisatie kan ook de leveringsvraag van e-commerceklanten worden gestuurd. Wanneer een klant nog bezig is een nieuwe e-commercebestelling te plaatsen, kan het systeem al alle beslissingen over leveringswijze en route bekijken die zijn genomen voor reeds geplaatste bestellingen. Het e-commercesysteem kan vervolgens de klant stimuleren om de leveringsvensters en/of -wijzen te selecteren die de bestaande routes en reeds geplande leveringen optimaal benutten. Er kan bijvoorbeeld een korting worden verleend voor de optimale vensters en/of een toeslag worden berekend voor andere vensters die suboptimaal zijn binnen de bestaande stroom geplande leveringen. John Lewis hanteert dit principe al een tijdje en is in staat gebleken zelfs niet-financiële stimuli in te zetten: bepaalde leveringsopties zijn gemarkeerd als ‘groener’ – oftewel

⁷ Raadpleeg [Permanent actief: topprestaties voor volcontinubedrijven](#) voor een meer diepgaande beschrijving.

milieuvriendelijker. Deze actie is meer dan groenwasserij; dit soort optimalisatie verlaagt daadwerkelijk de ecologische afdruk van een levering. Alleen met continue optimalisatie is het mogelijk e-commerceleveringen te sturen.

Fulfilment-automatisering ... niet alleen voor de grote jongens

Fulfilmentactiviteiten voor e-commerce op grote schaal zijn in hoge mate geautomatiseerd; in sommige gevallen worden zelfs robots gebruikt voor het picken van de orders. Kleine en middelgrote ondernemingen werken vaak nog handmatig en met papier, een aanpak die helaas zeer foutgevoelig en inefficiënt is. Er zijn nu echter cloud-gebaseerde technologieën beschikbaar die snel te implementeren zijn waardoor de belangrijkste elementen van fulfilmentautomatisering voor e-commerce ook binnen bereik van zelfs kleine bedrijven ligt. Hiertoe behoren elementen als verzamelen en verpakken op basis van scans, automatisering van conforme etikettering, elektronische aanbesteding en het genereren van ASN's (Advanced Shipping Notification). Deze elementen maken het verschil als het gaat om nauwkeurigheid, conformiteit⁸ en efficiëntie van de e-commerce fulfilmentactiviteiten bij kleine en middelgrote ondernemingen.

⁸ Producenten en groothandelaren die uit naam van detaillisten leveren, moeten zich houden aan de strikte standaard die de detaillisten hanteren ten aanzien van conformiteit met hun specifieke eisen voor verpakking, etikettering en verzending. Non-conformiteit kan leiden tot substantiële boetes of zelfs verlies van deze omzet.

Aan de slag - op weg naar excellentie

e-Commerce is uitgegroeid tot een cruciale factor voor zowel retailers groothandelaren als producenten. Veel bedrijven hebben echter hun processen en systemen nog niet aangepast. Het zou jammer zijn als een bedrijf een topproduct voert en een zeer gerespecteerd merk vertegenwoordigt, maar vervolgens toch mislukt door slechte uitvoering van de e-commerceleveringen. Het goede nieuws is dat er nieuwe benaderingen beschikbaar zijn die een hoog rendement bieden, waarmee het logistieke potentieel voor e-commerce veel concurrerender wordt. Hier vindt u een aantal manieren ter verbetering van e-commercetransport:

- *Kleinvracht integreren*—Pakketzendingen moeten worden geïntegreerd in het geheel van transportmanagementprocessen en -systemen.
- *Omnimodale integratie implementeren*—Zorg ervoor dat er een geoptimaliseerde modus kan worden geselecteerd voor alle mogelijke zendingen (zoals pakket- en expressvracht, LTL, TL, eigen vloot, pool distribution etc.).
- *Continu-optimalisatie uitvoeren*—Implementeer de capaciteit om continu vervoersplannen te optimaliseren (eigen vloot, ingehuurd transport en pakket). Gebruik dit om de vraag te sturen—op het moment dat een e-commerceklant een bestelling plaatst, stimuleert u de klant met optimale leveringsopties (zoals tijdvensters en/of locaties) die voor u het meest efficiënt zijn.
- *Fulfilment- en verzendprocessen automatiseren*—Vervang papieren systemen voor verzamelen-verpakken-verzenden met een geautomatiseerde aanpak voor het boeken van zendingen, etiketten afdrucken en ASN's verzenden.
- *Verbinden met een netwerkplatform*—Een platform waarmee uw volledige netwerk van pakket- en andere vervoerders, 3PL's en handelspartners onderling wordt verbonden, is het fundament voor meer geïntegreerde aanpak.
- *Internationale markten aanboren*—e-Commerce kan een relatief goedkope manier zijn om nieuwe, internationale markten aan te boren. . Het vereist een systeem met exportconformiteit en internationaal pakketvervoer.
- *Organisatorische integratie*—Zoek naar mogelijkheden om voorraden, processen, medewerkers en logistiek voor e-commerce te integreren met de rest van het bedrijf.

De beleving van uw e-commerceklant heeft meer om het lijf dan puur het aankoopproces. Het doet er niet toe hoe mooi of gebruiksvriendelijk uw website is als u struikelt wanneer het op leveren aankomt. Nu is de tijd om te investeren in de uitvoering van e-commerce en excellentie in transport. Zowel voor tevreden klanten als voortzetting en gezonde groei binnen uw bedrijf.

Succesverhalen

Finis—Uiteenlopende klanteisen vereenvoudigen en efficiënt vervullen



[Finis](#) is een ontwerper en fabrikant van innovatieve, hoogwaardige zwemuitrustingen en -kleding. De officiële doelstelling van het bedrijf is “*zwemmen vereenvoudigen met behulp van technische innovatie, hoogwaardige producten en promotie van zwemeducatie*”. Als onderdeel van deze doelstelling heeft het bedrijf de interactie met klanten en partners vereenvoudigd, waaronder de gehele beleving van e-commerce, voor zowel B2C- als B2B-klanten, van bestelling tot en met levering. Zoiets vereist flexibele e-commercesystemen en -processen die in staat zijn de zeer uiteenlopende behoeften en volumes van klanten te faciliteren: van consumenten die online een paar



artikelen bestellen voor thuisbezorging tot kleine sportspecialzaken die zowel kleinvracht als LTL-zendingen ontvangen, tot grote distributeurs en grote winkelketens met hoge volumes aan TL-zendingen—elke klant heeft zijn eigen bestelschema's, aankoopmethoden en uiteenlopende logistieke behoeften en verwachtingen.

De ontwikkeling van een verpakking die bruikbaar is voor al deze kanalen kan tot voorbeeld dienen: grote winkelketens met hun unieke, ketenspecifieke verpakkingseisen, specialzaken die het product opgehangen willen aan knijpers, consumenten die het product zelf willen kunnen zien via een doorzichtig venster in de verpakking, Finis' eigen wens om hun merk prominent op de verpakking te zien en nog vele andere eisen. De overgang naar dimensionaal gewicht⁹ een aantal jaren geleden dwong Finis ertoe hun verpakking te heroverwegen, omdat hun producten volumineus¹⁰ en licht zijn. Het bedrijf heeft zich toegelegd op verkleining van de basisverpakking en de binnenverpakking en heeft de herbruikbare verpakking geïntroduceerd,¹¹ alles met het oog op verkleining van het dimensionale gewicht zonder in te leveren op de andere eisen.

Uitvoeringsprocessen voor e-commerce automatiseren

Finis' toepassing van [OzLINK](#) bleek een essentieel instrument voor de e-commerceflexibiliteit.¹² Dit bood het bedrijf de mogelijkheid gemakkelijk geautomatiseerde processen op maat¹³ te maken en te onderhouden. Voordat OzLINK werd geïmplementeerd, verrichtte Finis de meeste handelingen handmatig: aanmelden bij elk van de 30+ sites van grote klanten om handmatig bestellingen binnen te halen, deze te bevestigen, de etiketten af te drukken, het nummer op elk etiket te kopiëren en in NetSuite te plakken, handmatig een ASN te maken en alle details in te

⁹ In 2007 zijn DHL, FedEx, UPS en USPS overgegaan op [dimensionaal gewicht](#) (DIM-gewicht) voor de beprijzing van hun gronddiensten.

¹⁰ In de woorden van Finis: “*Een zwemmer draagt geen bakstenen. We hebben drijfvermogen nodig in onze producten.*”

¹¹ Hun Mermaid Fin bijvoorbeeld wordt verpakt in een herbruikbare rugzak waarin een jong meisje haar vinnen en zwembril kan vervoeren. Dit heeft de verpakking met 30% teruggebracht en tegelijkertijd waarde toegevoegd voor de consument.

¹² Finis heeft OzLINK geïmplementeerd en geïntegreerd met hun NetSuite- en SPS Commerce-systemen.

¹³ Finis heeft bijvoorbeeld een functie voor ‘doosherhaling’ toegevoegd aan OzLINK om veel efficiënter repeterende bestellingen te kunnen uitvoeren waarin dezelfde doos steeds opnieuw voorkomt.

voeren, zoals traceringsinformatie, routing en andere gegevens. Al deze handelingen moesten voor middernacht zijn verricht om terugboekingen te vermijden. Voor de werknemers betekende dit vaak werken tot in de kleine uurtjes.

Met hun huidige systeem wordt alles uitgevoerd op één locatie. OzLINK automatiseert het verzamelproces, gebruikt gescande streepjescodes bij elke stap om correcte verzending te garanderen, met het juiste etiket, gerouteerd/verzonden op de juiste wijze en met de goede vervoerder. De etiketten worden automatisch afgedrukt, een ASN wordt automatisch verzonden (via SPS) en het ophalen wordt gepland. Dankzij de automatisering van het gehele proces is de gemiddelde tijd tussen bestelling en verzending gereduceerd van meer dan 48 uur naar minder dan 24 uur. De benodigde tijd voor Amazon-conforme bestellingen is gehalveerd van een week (vijf werkdagen) naar twee-en-een-halve werkdag. Finis heeft ook het gemiddelde aantal contactmomenten per bestelling weten te reduceren van meer dan zeven naar minder dan drie. Een kleiner aantal contactmomenten in combinatie met minder gegevensinvoer en de gescande verificatie van elke stap droegen bij aan de verlaging van het foutenpercentage¹⁴ van 5%-7% naar minder dan 1%.

Dankzij de systemen is er ook veel gewonnen op het terrein van efficiëntie. De afgelopen vier jaar zijn de volumes die Finis heeft verzonden, bijna verdubbeld, van 1200-1500 bestellingen per maand naar 2200-2400 bestellingen (waarbij een enkele bestelling kan bestaan uit tientallen tot meer dan honderd dozen). Finis heeft deze groei weten te verwezenlijken zonder de toevoeging van medewerkers aan de teams die belast zijn met e-commerce: klantenservice, administratie en magazijn. Finis schat dat bij gebruik van de oude methoden het bedrijf minimaal drie extra voltijdskrachten had moeten aannemen. Voor de implementatie van OzLINK hebben twee mensen bij Finis vier maanden in deeltijd gewerkt aan het project, vanaf het begin van het project tot en met de aanpassings- en testfase en de geslaagde lancering. Het rendement op de investering is overduidelijk en overtuigend.

Hestra—Hoogwaardige uitvoering voor hoogwaardige producten

[Hestra](#), opgericht in 1936, is een Zweedse fabrikant van zeer hoogwaardige sporthandschoenen en handschoenen voor dagelijks gebruik, waaronder handschoenen op maat en handgemaakte handschoenen. Het bedrijf heeft wereldwijd drie fabrieken die verticaal zijn geïntegreerd. De onderneming koopt alle leer zelf in en heeft ontwerp, productie en levering zelf in de hand. De handschoenen van Hestra worden verkocht in 28 landen, online en via meer dan 5.500 verkooppunten wereldwijd (waaronder 1.000 in de VS). In 2004 heeft Hestra een verkoopvestiging in de VS opgezet.



Hestra voert meer dan 8.000 producten en verzendt jaarlijks meer dan twee miljoen handschoenen in verschillende maten en kleuren. Dergelijke volumes en verscheidenheid vormen een ware uitdaging voor magazijnmedewerkers om met zekerheid de ene na de andere bestelling te verzamelen, steeds opnieuw, handmatig en zonder zich te vergissen. Als zeer hoogwaardig merk is het cruciaal voor Hestra om een uitzonderlijke service te verlenen aan zijn klanten en daartoe behoort zeker een bijna nultolerantie voor foutieve leveringen. Daarnaast bedient Hestra een divers scala aan klanten met wijd uiteenlopende logistieke eisen, van individuele consumenten tot en met speciaalzaken en grote winkelketens. In 2010 is Hestra, om te kunnen voldoen

¹⁴ Het foutenpercentage omvat alle fouten, zoals de verkeerde artikelen verzamelen en verpakken, de verkeerde verzendingsmethode gebruiken, onjuiste etikettering en documentatiefouten. Al deze fouten verhogen de kosten en verminderen de tevredenheid van de klant.

aan deze zeer uiteenlopende behoeften en tegelijkertijd een hoog nauwkeurigheds- en efficiëntieniveau te kunnen handhaven, in zijn distributiecentra overgestapt op NetSuite voor ERP, geïntegreerd met OzLINK voor bakbeheer en verzamelen-verpakken-verzenden.

Fouten elimineren, efficiëntie creëren

Voor de invoering hiervan gebruikten de magazijnmedewerkers van Hestra papieren verzamelstaten en doorkruisten zij de gangpaden op zoek naar de juiste bak, stijl en maat. Dit was niet alleen inefficiënt, maar ook de oorzaak van fouten, vooral in het topseizoen met een piek aan tijdelijke krachten. Sinds de invoering van het nieuwe systeem scannen de medewerkers de streepjescodes op de verzamelstaten en het systeem dirigeert hen naar de juiste bakken via een efficiënte verzamelroute die de looptijd minimaliseert. Ze scannen de streepjescode op elk product bij het verzamelen en opnieuw bij het verpakken. Als zij het verkeerde artikel scannen bij verzamelen of verpakken, geeft het systeem een pieptoon en kunnen ze niet verder, waardoor het bijna onmogelijk is dat het verkeerde product het magazijn verlaat. Ook artikelen met een verkeerd etiket worden herkend en gecorrigeerd. Bij pakketzendingen wordt de bestelling automatisch ingevoerd in het UPS-systeem¹⁵ en ingepland voor aflevering; ook wordt het juiste etiket afgedrukt.

“Met OzLINK bereiken we een uitzonderlijk hoog niveau in de nauwkeurigheid en snelheid waarmee we bestellingen afleveren,” aldus Dino Dardano, directeur van Hestra. De nauwkeurigheid voor bestellingen is toegenomen van 85%-90% met de oude handmatige aanpak tot 99%+ met het nieuwe systeem. Dit bespaart Hestra de verzendkosten voor retouren en hernieuwde leveringen, vermindert nutteloze voorraad en, niet in het minst, verbetert de tevredenheid van de klant.



Ook stelde Hestra het gemak op prijs waarmee OzLINK en NetSuite kunnen worden aangepast. Dit kwam van pas op het moment waarop Hestra overschakelde van de diensten van een derde partij voor de uitvoering van e-commerce naar het zelf rechtstreeks leveren aan de consument. In december 2015 lanceerde Hestra een nieuwe website en begon het bedrijf zelf rechtstreeks te leveren aan consumenten. Er waren slechts zes weken nodig om de processen aan te passen, te testen en uit te rollen in het magazijn. Dit vond midden in het hoogseizoen plaats en de uitrol is vlekkeloos verlopen.

Rechtstreekse e-commercezendingen naar de consument maken ongeveer 10% uit van Hestra's omzet. Er komt extra omzet via e-

commerce binnen via partners als Amazon, backcountry.com en andere grote e-commercesportketens. Daarnaast

¹⁵ Met gebruik van de vooraf ingebouwde integratie tussen OzLINK en UPS WorldShip.

verkoopt Hestra via fysieke winkels van uiteenlopende grootte, van familiebedrijfjes tot grote winkelketens. Deze mix van klanten en kanalen resulteert in een zeer gevarieerd eisenpakket voor verzamelen-verpakken-verzenden. Veel grotere detaillisten eisen LTL-zendingen, met eigen routeringsrichtlijnen en vervoerders, EDI ASN's en GS1-conforme etiketteringen. Ook al is Hestra een klein bedrijf, het is in staat om efficiënt en nauwkeurig deze complexe mix van eisen te faciliteren, *met gebruik van hetzelfde geïntegreerde systeem*, dankzij de vooraf ingebouwde integratie en de aanpassingsvriendelijkheid. Dardano zei hierover: *“Ik vind OzLINK fantastisch voor kleine tot middelgrote bedrijven. Het is zeer schaalbaar. We waren in de lucht zonder noemenswaardige uitvaltijd. We zouden zonder deze software ons bedrijf lang niet zo efficiënt kunnen laten draaien als we nu doen.”*

Op weg naar excellentie met geïntegreerd e-commerce-transport



Over ChainLink Research

ChainLink Research, Inc. is een Supply Chain-onderzoeksorganisatie die is gericht op ondersteuning van leidinggevenden bij de verbetering van de bedrijfsprestaties en concurrentiekracht op basis van inzicht in de werkelijke implicaties, obstakels en gevolgen voor Supply Chain-beleid, -praktijk, -processen en -technologieën. Het ChainLink 3Pe Model vormt de basis voor ons onderzoek, een uniek, multidimensionaal kader voor beheer en verbetering van links tussen Supply Chain-partners.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met ChainLink Research via:

321 Walnut Street, Suite 442, Newton, MA 02460-1927, Ver. Staten

Tel.: + 1 (617) 762-4040. E-mail: Info@clresearch.com Website: www.clresearch.com