

De slimme omnichannel supplychain: klantgerichtheid en kostenefficiëntie in balans

Hoe bezorgen we e-commerce een gezonde toekomst?

EMIXA



Key takeaways

- 1. Het huidige e-commerce model is onhoudbaar.** Het model dat draait op snelheid, gemak en 'gratis' bezorging kraakt in zijn voegen. Marges zijn flinterdun, de kosten lopen op, piekdruk legt het systeem lam of creëert een enorme overcapaciteit en de ecologische impact wordt steeds groter. Zonder fundamentele verandering is dit model niet vol te houden.
- 2. De uitgaande logistiek is de grootste kostenpost.** Last mile-bezorging, piekdruk en retourstromen brengen veruit de hoogste kosten in de keten met zich mee. Elke mislukte bezorging of onnodige retour staat gelijk aan verlies in marge, capaciteit en klantwaarde.
- 3. De consument is niet het probleem, maar de sleutel.** Consumenten zijn bereid duurzamere keuzes te maken – zoals latere, gebundelde of betaalde bezorging – mits de alternatieven zichtbaar, eerlijk en aantrekkelijk worden aangeboden. De consument wil zelf de regie hebben over de levering van het pakket. Transparantie en slimme prikkels zijn cruciaal voor duurzame en efficiënte keuzes.
- 4. De oplossingen liggen binnen handbereik.** Door gedragsverandering te stimuleren, pieken te spreiden, retourstromen slimmer te organiseren, verpakkingen te optimaliseren en technologie en data in te zetten, kan de sector structureel verbeteren.
- 5. Geen omslag zonder samenwerking.** Retailers, marktplaatsen, vervoerders, fulfilmentcentra én overheden moeten samen verantwoordelijkheid nemen. Sectorbrede afspraken en stimulerend beleid zijn nodig. Lef, samenwerking en daadkracht zijn de randvoorwaarden om de slimme balans tussen klantgerichtheid en kostenefficiëntie te realiseren. Daar zal de gehele keten financieel en duurzaam baat bij hebben.

Inhoudsopgave

- H1. Zo gaat het niet langer**
- H2. Waar gaat het mis?**
- H3. Op weg naar de juiste balans in de keten**
- H4. Lef, samenwerking en daadkracht gevraagd**

Samenvatting

De groei van e-commerce zet onverminderd door, maar het huidige model van snelheid, gemak en zogenaamd gratis bezorging is niet langer houdbaar. Marges staan onder druk, kosten rijzen de pan uit en de ecologische impact neemt toe. Vooral de uitgaande logistiek – de last mile, retourstromen en piekdrukke – vormt de achilleshiel van de sector. Hier komen kosten, klantbeleving en duurzaamheid samen, en juist hier ontstaan de grootste knelpunten.

De consument speelt daarin een sleutelrol. Jarenlang is gemak de norm geweest, maar onderzoek laat zien dat veel consumenten wel degelijk bereid zijn om bewuster te kiezen. Zij accepteren langere levertijden, gebundelde leveringen of een kleine vergoeding voor retouren, mits alternatieven duidelijk, eerlijk en aantrekkelijk worden aangeboden. Dat biedt kansen om klantgerichtheid en kostenefficiëntie opnieuw in balans te brengen.

De oplossingen liggen binnen handbereik. Door consumenten te activeren tot duurzamere keuzes, piekdrukke structureel aan te pakken, retouren slimmer te organiseren, verpakkingen te optimaliseren en technologie en data effectiever in te zetten, kan de sector grote stappen zetten. Deze blueprint staat vol met concrete tips om dat te doen. Cruciaal daarbij is samenwerking: retailers, marktplaatsen, vervoerders, fulfilmentcentra en overheden moeten hun verantwoordelijkheid nemen en samen nieuwe spelregels definiëren.

Deze transitie vraagt om lef, samenwerking en daadkracht. Lef om het oude model los te laten, samenwerking om data en investeringen te delen, daadkracht om vandaag al beslissingen te nemen die morgen het verschil maken. Alleen zo kan e-commerce duurzaam en winstgevend doorgroeien en ontstaat de slimme balans tussen klantgerichtheid en kostenefficiëntie.

Klantgerichtheid en kostenefficiëntie zelf in balans brengen?

Scan of klik de QR-code om direct een afspraak te plannen met de voorzitters en hosts, of vraag een presentatie aan van de expertgroep!



1

Zo gaat het niet langer

De groei van e-commerce zet door, maar onder de oppervlakte barst het model uit zijn voegen.

1.1 Het e-commercemodel piept en kraakt

Al jarenlang draait online verkoop om snelheid, gemak en gratis bezorging. Retailers lokken consumenten met snelle levertijden en moeiteloze retouren. Grote (internationale) marktplaatsen voeren deze concurrentiedruk nog verder op. Logistieke netwerken zijn opgeschaald, distributiecentra groeien en ketens raken steeds verder versnipperd om aan de belofte van *next day delivery* te voldoen.

Toch betalen we daar als sector en maatschappij inmiddels de prijs voor. Marges zijn flinterdun, kosten rijzen de pan uit en de impact op het milieu wordt pijnlijk zichtbaar. Consumenten bestellen makkelijk en veel online en ze verwachten dat hun (retour)zending kosteloos wordt afgehandeld. Bezorgdiensten draaien overuren, binnensteden slibben dicht, distributiecentra kampen met structurele piekbelasting en zorgen voor 'verdozing' van het landschap. Het personeelstekort maakt het steeds moeilijker om aan de vraag te voldoen. Het traditionele e-commercemodel piept en kraakt.

Gelukkig gloren er ook oplossingen, maar dan moeten we met elkaar aan de slag. Zowel retailers en logistiek dienstverleners als consumenten en overheden zijn aan zet.

“Consumenten bestellen in het weekend en de bezorgdruk piekt op dinsdag. Precies het moment dat de wegen en steden vol zitten, mensen niet thuis zijn en de druk op personeel het grootst is. Om de pieken op te vangen is capaciteit nodig die op andere momenten ongebruikt blijft. Het zou mooi zijn als we dit met elkaar gelijkmatiger en efficiënter kunnen organiseren. Want het is toch zonde dat we onze logistiek en personele inzet baseren op uitzonderingen zoals Black Friday en drukke dinsdagen, terwijl er in de rest van de week vaak meer dan voldoende ruimte beschikbaar is? Samenwerking in de keten is noodzakelijk om gezond te blijven groeien.”

Stephan van den Eijnden
Managing Director E-commerce
PostNL



Out of the box: zelfscan als oplossing voor piekdruk

In de supermarktwereld zagen we jarenlang hetzelfde patroon: supermarkten plaatsten steeds meer kassa's om de drukte tijdens piekmomenten, zoals rond Kerst en Pasen, op te vangen. In de rest van het jaar bleven veel van die kassa's grotendeels ongebruikt. Met de komst van de zelfscan veranderde dat. In plaats van extra capaciteit aan te houden voor de piek, werd er een flexibele oplossing geïntroduceerd die efficiëntie biedt op zowel piekmomenten als reguliere dagen.



De e-commerce sector staat nu voor eenzelfde soort uitdaging: blijven we capaciteit dimensioneren op piekmomenten, of zoeken we naar slimmere, flexibele oplossingen?

1.2 Op zoek naar de slimme supplychain

Supplychain- en e-commerce managers zullen dit probleem herkennen: de kosten van online fulfilment stijgen jaarlijks, terwijl deze niet altijd kunnen worden doorberekend aan de consument. Daarnaast nemen investeringen in verduurzaming, digitalisering en dataveiligheid toe.

E-commercebedrijven én hun partners worden samen gedwongen om fundamenteel anders te kijken naar de supplychain: slimmer en duurzamer leveren, flexibeler organiseren, meer samenwerken en consumentenverwachtingen opnieuw vormgeven. Alleen dan kan de e-commercesector succesvol en winstgevend verder groeien.

Hoe creëren we die slimme balans tussen klantgerichtheid en kostenefficiëntie in de integrale supplychain?

De expertgroep rondom de slimme supplychain, bestaande uit onder meer retailers, logistiek dienstverleners en bezorgdiensten ging op zoek naar antwoorden. We werkten de bovenstaande vraag uit door praktijkcases te bestuderen, logistieke centra te bezoeken, sessies met presentaties en discussies te organiseren en actuele consumenteninzichten te verzamelen.

De resultaten zijn beschreven in deze blueprint met zowel verbetervoorstellen op sectorniveau als concrete acties voor supplychain- en e-commerce managers. We bieden daarmee geen universele oplossing, maar wel een scherp beeld van de strategische en praktische keuzes die retailers, dienstverleners, consumenten en overheden vandaag moeten maken.



2

Waar gaat het mis?

Wie de supplychain van e-commerce beter wil beheersen, begint met inzicht creëren. Inzicht in de keten, in de knelpunten én in de kosten. Want hoewel de consument slechts één klik ervaart tussen bestelling en bezorging, schuilt daarachter een complexe logistieke operatie met veel schakels.

2.1 De supplychain in stappen: inzicht als voorwaarde voor verbetering

Om de supplychain beter te begrijpen én te optimaliseren, hanteren we een negenstappenmodel van verkoopplanning tot retourafhandeling.

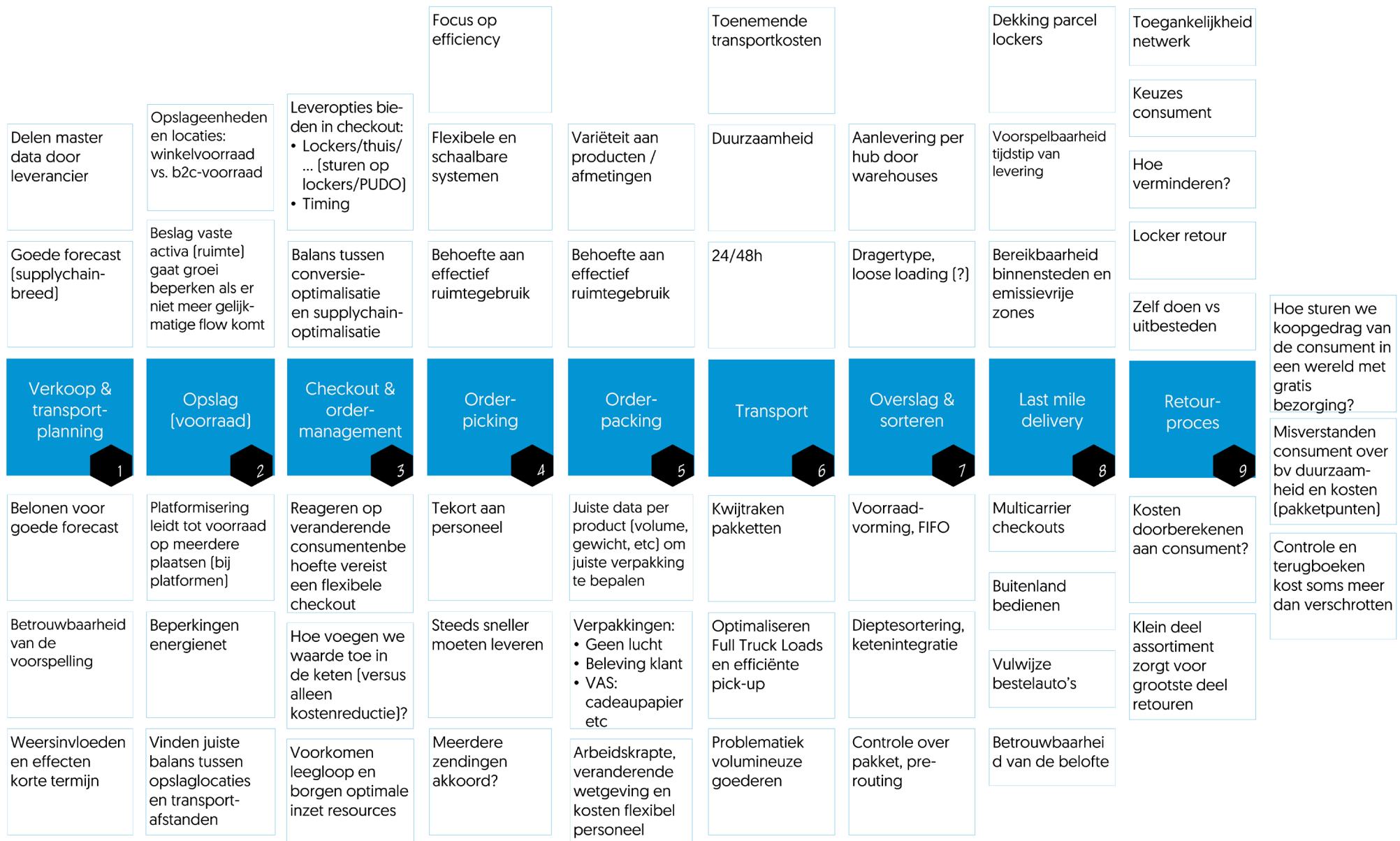


De negen stappen van de integrale supplychain

Met de expertgroep hebben we zowel de huidige knelpunten als de kosten per stap geanalyseerd. Het biedt de basis om de structurele onbalans gefocust aan te pakken.

2.2 Een keten vol knelpunten

De e-commercelogistiek staat bol van de paradoxen. De vraag naar snelheid neemt toe, terwijl personeelskosten stijgen en de ruimte in steden afneemt. Bedrijven streven naar duurzaamheid, maar ze blijven concurreren op de laagste prijs. En hoewel ketens steeds digitaler worden, ontbreekt vaak het overzicht. Al deze paradoxen leiden tot een groot aantal knelpunten, zoals op de volgende pagina afgebeeld.

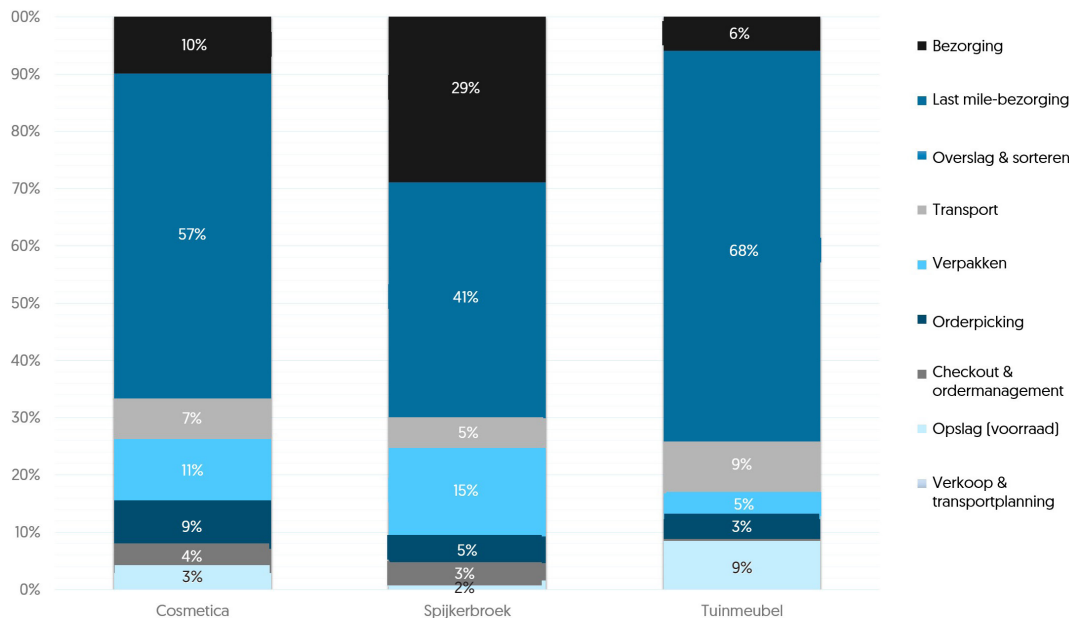


Overzicht van knelpunten voortkomend uit expertsessie

Uit dit overzicht blijkt glashelder: de knelpunten in de e-commerce-supplychain zitten niet op één plek, maar door de gehele keten, ze ontstaan ook vaak in de samenhang tussen schakels. Daarnaast wordt duidelijk dat het onmogelijk is om én altijd aan de ultieme consumentenbehoefte te voldoen én de kosten goed in bedwang te houden.

2.3 Meeste winst aan het einde van de keten

Het is welhaast onmogelijk alle bovenstaande knelpunten allemaal tegelijk aan te pakken. We zullen moeten focussen op die stappen en knelpunten die de grootste kostenposten vormen. Om die focus goed te kunnen aanbrengen, analyseerden we de financiële kosten per stap in de supplychain. Onderstaande staafdiagrammen tonen de resultaten van die analyse voor een aantal verschillende productgroepen.



Kosten per stap voor verschillende productgroepen

We zien dat de grootste kostenposten zich bevinden aan het einde van de keten: in de uitgaande logistiek, de last mile, en de retourstromen. Juist deze onderdelen zijn het meest zichtbaar voor de consument. Ze voegen de meeste waarde toe aan thuislevering blijkt uit onderzoeken, maar ze zijn het meest kostbaar voor de retailer. Het gaat hierbij om financiële kosten, maar ook om overige kosten zoals de CO2-footprint en ontevredenheid van consumenten.

De last mile vertegenwoordigt in onze voorbeelden tussen de 40-70 procent van de totale logistieke kosten van een bestelling. Elke mislukte bezorgpoging, elke onnodige retourzending en elk overbodig piekmoment zorgt voor verspilling van resources, hogere CO2-uitstoot en margeverlies. Vooral piekmomenten, zoals Black Friday of kerst, jagen inefficiënties door het systeem. Distributiecentra zijn ingericht op die korte pieken, waardoor buiten deze momenten dure overcapaciteit ontstaat. Het oude model, gericht op snelheid en gemak ten koste van alles, is onhoudbaar. Dit is ook zeker niet de standaard in andere Europese landen, waar een langere levertijd en/of leverkosten meer gemeengoed zijn.

2.4 De Nederlandse e-commerceklant is verwend geraakt

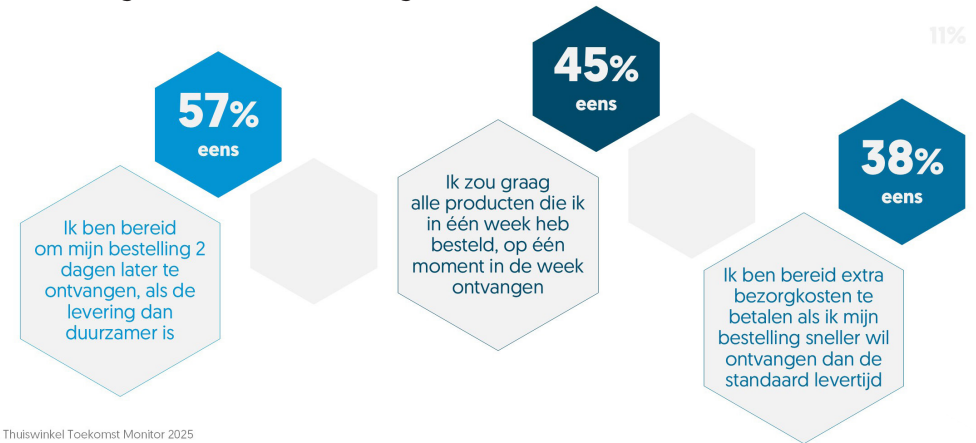
We hebben de consument laten wennen aan het idee dat razendsnelle levering, gratis verzending en gratis retourneren de norm is geworden. Dit gemak is jarenlang als onderscheidend vermogen ingezet, maar het heeft onbedoeld geleid tot ongewenst gedrag bij consumenten. Geen enkel logistiek systeem kan optimaal en kostenefficiënt functioneren zolang de consument onbewust keuzes maakt. Denk aan bestellingen zonder levervoorkeur, niet-thuissituaties of retourneren van producten die onnodig zijn verzonden. Deze keuzes zorgen voor extra kosten, operationele druk, onnodige CO2-uitstoot en frustratie in de keten.

Toch ligt in dit consumentengedrag óók de sleutel tot verbetering. Uit het [b2b-onderzoek in het kader van ShoppingTomorrow](#) [2025] blijkt bijvoorbeeld dat 66 procent van de ondervraagde respondenten hun klanten actief de mogelijkheid biedt tot out-of-home-levering (zoals ophalen bij een pakketpunt) maar dat slechts 44 procent actief probeert om consumenten een ander bezorgmoment te laten kiezen dan 'zo snel mogelijk'. Dat betekent dat het sturen op bewuster en gewenst gedrag nog lang niet overal is doorgevoerd. Vaak speelt de angst voor een negatieve invloed op de conversie hierin een rol.

In onze checkout bieden wij klanten actief de optie voor levering op een out-of-home-locatie (bijvoorbeeld pakketpunt).	66%	34%
Wij stimuleren klanten om een andere bezorgdag te kiezen, in plaats van de volgende dag of zo snel mogelijk.	44%	56%

Het idee dat consumenten altijd zullen kiezen voor de snelste of goedkoopste optie klopt slechts ten dele. Uit de [Thuiswinkel Toekomst Monitor 2025](#) blijkt dat een groot deel van de consumenten wel degelijk bereid is om concessies te doen wanneer dat leidt tot een duurzamere oplossing. Zo geeft 57 procent van de consumenten aan dat zij best bereid zijn om hun bestelling twee dagen later te ontvangen als dat duurzamer is. Daarnaast geeft 45 procent aan liever in één keer alle bestellingen van die week te ontvangen, mits dat efficiënter is voor het bezorgproces. Het is dus niet het gedrag dat vaststaat, maar de context waarin dat gedrag ontstaat die bepalend is.

Een groot deel van de consumenten is bereid om een bestelling twee dagen later te ontvangen wanneer de levering dan duurzamer is.



Thuiswinkel Toekomst Monitor 2025

In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende stellingen?

Ook bij retouren blijkt de bereidheid tot verandering groter dan vaak wordt aangenomen. Hoewel 57 procent van de consumenten gratis retourneren belangrijk noemt, leert het onderzoek ook dat men gemiddeld 2,20 euro bereid is te betalen voor een retourzending. Daarmee ontstaat ruimte voor nieuwe afspraken over retourbeleid, waarin transparantie en keuzevrijheid centraal staan.

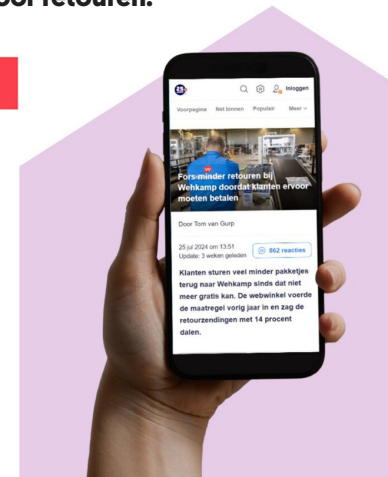
Een groot deel van de consumenten is bereid te betalen voor retouren:



... is bereid om 50 cent retourkosten **per product** te betalen als daarmee retouren worden verminderd



... is bereid om 2 euro retourkosten **per bestelling** te betalen als daarmee retouren worden verminderd



Het communiceren van een duurzame bezorgoptie werkt.
Bron: [Thuiswinkel Duurzaamheid Monitor 2025](#)

Hoe staat u tegenover het betalen van retourzendingen om het aantal retourzendingen terug te dringen?

Gratis levering is belangrijker voor de consument dan levering binnen 24 uur. Eten, drinken en verse producten moeten wel binnen 24 uur worden geleverd.



Hoe belangrijk zijn de volgende aspecten wanneer u een online aankoop doet?

Wat de onderzoeken duidelijk maken, is dat consumenten niet principieel tegen duurzamere of efficiëntere logistieke keuzes zijn, maar dat zij in de praktijk nauwelijks worden geactiveerd om deze te maken. Vaak ontbreken zichtbare alternatieven, wordt de standaard nog altijd bepaald door snelheid en is er te weinig informatie over de impact van keuzes. Daar ligt een kans voor retailers, vervoerders en platformen. Door keuzes te bieden en beter te ontwerpen – denk aan duidelijke uitleg of beloning – kan gedrag veranderen zonder afbreuk te doen aan de klantperceptie. Als we in staat zijn de consument bewust te laten kiezen, kunnen we nog steeds de gewenste optimale klantbeleving bieden, maar tegen lagere kosten.

2.5 Partijen in de keten wijzen naar elkaar

Oplossingen voor de structurele problemen kosten geld of vormen een risico. Geen enkele partij in de keten zal die kosten en risico's graag op zich nemen, en zeker niet als enige partij in de keten of markt. Bepaalde zaken kunnen alleen als collectief worden aangepakt. In plaats daarvan wijzen betrokken ketenpartners nu vaak naar elkaar.

Retailers zetten zich dagelijks in voor klanttevredenheid. Ze ervaren het soms als

risico om maatregelen te nemen die als klantvriendelijk worden gezien. Toch introduceerde Wehkamp als eerste grote speler retourkosten voor fashion. Het aantal retouren daalde, maar de omzet ook. Bedrijfseconomisch leek de case [wel goed uit te pakken](#), omdat de afname van omzet niet leek te zorgen voor een afname van de winst. Dan zou je het kunnen interpreteren als een succesvolle maatregel, die ook nog steeds actief is. De angst dat consumenten overstappen naar concurrenten die wél gratis laten retourneren of binnen 24 uur leveren, leeft natuurlijk wel in de markt. Die angst moet collectief worden weggenomen.

Marktplaatsen leggen de lat hoog voor aangesloten verkopers. Wie te laat levert, ontvangt zogeheten strafpunten of *strikes* en zakt daardoor in zichtbaarheid onder de koopknop. Soms wordt het hele account zelfs [tijdelijk] gesloten. Daarnaast werkt de aanwezigheid van meerdere aanbieders van hetzelfde product concurrentie op levertijd in de hand. Dit belooft snelle en foutloze leveringen, maar het schuift tegelijkertijd kosten en risico's door naar de verkoper. Het leveren volgens belofte blijft dus heel belangrijk.

Logistieke dienstverleners optimaliseren hun processen om efficiënt te leveren aan de last mile-partijen, maar ze verliezen soms het totaaloverzicht. Zo kan het stapelen van zendingen op één moment leiden tot piekbelasting, wachttijden of fouten verderop in de keten. Het kan helpen om volumes die toch al klaar zijn, eerder op de dag aan te leveren. Dit gebeurt nu vaak alleen nog maar in het piekseizoen.

Bezorgdiensten zijn ingericht op snelheid (vaak 24-uurslevering), ze hebben zelden de ruimte of systemen om orders tijdelijk op te slaan of gespreid te leveren. Dit maakt het lastig om te kiezen voor duurzamere of kostenefficiëntere alternatieven.

Zolang elke partij alleen naar zijn eigen KPI's (*key performance indicators*) kijkt, blijven de integrale kosten onnodig hoog én ondoorzichtig. Samenwerking en ketendenken zijn cruciaal om tot echte optimalisatie te komen.



“Wij zijn bereid om de klant actief te sturen op betere spreiding van levertijden, waarbij een langere levertijd ook tot de mogelijkheden behoort. Wij verwachten daar dan wel een beloning voor, in de vorm van een hogere leverbetrouwbaarheid en deling van de kostenbesparing die de last mile-transporteur kan realiseren. Next day delivery zou wat mij betreft ook geen taboe moeten zijn, zolang we het maar niet standaard aanbieden. Planbaarheid is voor onze klant meestal belangrijker dan snelheid.”

Joep Arts
Director Supply Chain
Intergamma

2.6 De balans is verstoord

De grootste kosten en negatieve impact in de e-commerce-supplychain zitten in de uitgaande logistiek: last mile, retouren en piekdrukke. Deze stappen zijn duur en vervuilend, bovendien zorgen ze bij het niet nakomen van bezorgbeloftes voor veel klantontevredenheid.

Tegelijkertijd is de consument gewend geraakt aan snelle, gratis levering en gratis retourneren. Dat gemak heeft geleid tot inefficiënt gedrag, terwijl onderzoek laat zien dat veel consumenten wél bereid zijn om duurzamere keuzes te maken – mits ze die aangeboden krijgen en goed worden geïnformeerd. Daarnaast is het van belang dat consumenten zelf aan het stuur zitten; als ze niet thuis zijn moeten ze de bezorgopties die wél mogelijk zijn kunnen activeren voor de last mile-vervoerder.

Binnen de keten blijft structurele samenwerking echter uit. Retailers, platforms en vervoerders optimaliseren vooral op hun eigen KPI's en schuiven kosten en risico's door naar anderen. Hierdoor blijven de structurele problemen bestaan. Om tot verbetering te komen, moeten we ons richten op de meest kostbare knelpunten in de keten.



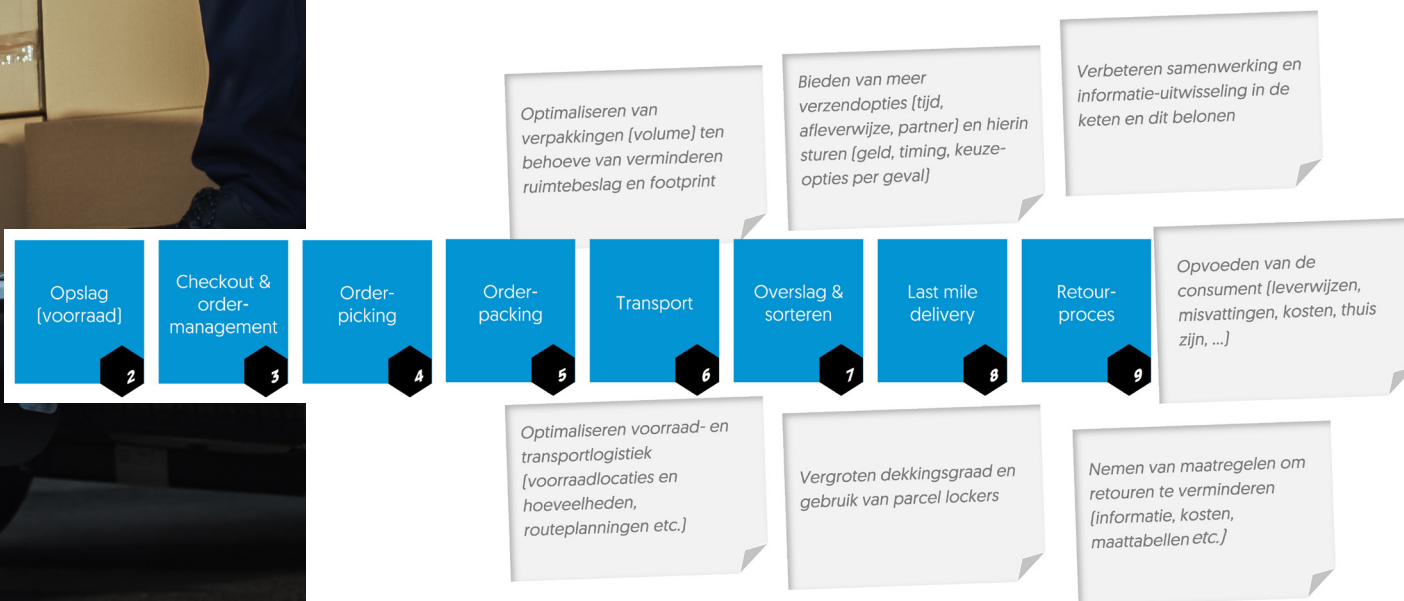
3

Op weg naar de juiste balans in de keten

De grootste uitdagingen binnen de logistiek van e-commerce bevinden zich in de uitgaande logistiek: het sluitstuk van de keten én de meest kwetsbare schakels. Hier komen kosten, klantbeleving en duurzaamheid bij elkaar, en juist op dit punt kruisen de belangen en handelingen van talloze partijen elkaar – van vervoerders en bezorgers tot consumenten, retailers, distributiecentra en de overheid. Precies daar ook ontstaan de meeste knelpunten. Toch bieden die knelpunten ook kansen: voor gedragsverandering, innovatie en samenwerking.

Aan de slag met gedragsverandering, innovatie en samenwerking

In dit hoofdstuk beschrijven we zeven oplossingsrichtingen waarvan de expertgroep denkt dat er nog veel te halen valt.



Zeven oplossingsrichtingen aan het einde van de supplychain

1. Consumentengedrag: bewuste keuzes als standaard

Transparantie over de impact van keuzes en het bieden van duidelijke alternatieven maken consumenten bewuster en meer bereid tot ander gedrag. Retailers die dit goed aanpakken, laten zien dat gedragsverandering mogelijk is zonder dwang. Door bijvoorbeeld bij het afrekenen uitleg te geven over de gevolgen van de gekozen bezorgoptie – in termen van CO2-uitstoot, leverkosten of retourimpact – verandert het keuzegedrag daadwerkelijk. Maar bewustwording kan ook op andere manieren worden gecreëerd. Denk aan (e-mail)campagnes en loyaliteitsprogramma's die gewenst gedrag belonen. Maar ook campagnes op scholen en in de media dragen bij, hier ligt een opgave op sectorniveau en bij overheden.

De afbeelding hieronder laat het verzend- en retourbeleid zien van zowel de top 20 online retailers (bron: [Twinkle100](#), editie 2024) als de bedrijven uit onze expertgroep.

Voor het opstellen van dit overzicht hebben we de websites van de genoemde retailers geraadpleegd en hun verzend- en retourvoorwaarden onder elkaar gezet. Op basis daarvan zijn de bedrijven ingedeeld in kwadranten.



Verzend- en retourbeleid van grote online retailers en bedrijven uit de expertgroep
[status 11 augustus 2025]

Het overzicht heeft wel nuancering: bedrijven hanteren verschillende voorwaarden, denk aan drempelbedragen, afhankelijkheid van lidmaatschappen (zoals premium accounts) en uitzonderingen per productcategorie. Dat maakt het lastig om het beeld volledig sluitend neer te zetten. Bovendien zien we dat zodra artikelen groter of zwaarder worden, de verzendkosten vaak toenemen.

Opvallend is dat steeds meer bedrijven hun beleid aanscherpen. Zo rekent Wehkamp sinds april 2023 retourkosten van 0,50 euro per artikel. Het doel hiervan is niet om de volledige kosten te dekken, maar om consumenten [bewuster te laten omgaan met bestellen en retourneren](#). Dit is vooral een symbolische bijdrage die consumenten 'aan het denken' moet zetten.

Ook H&M kondigde begin 2025 verdere aanscherpingen aan. H&M Plus Members gingen ook [verzend- en retourkosten](#) betalen. Voor thuislevering rekent de keten 4,99 euro bij bestellingen onder de 29,99 euro, terwijl afhalen bij een afhaalpunt 3,99 euro kost. Retourneren is bovendien minder aantrekkelijk gemaakt: members betalen 2,99 euro per retourzending, terwijl dit in de winkel gratis blijft. Daarmee zet H&M een duidelijke stap richting het terugdringen van retourstromen en het stimuleren van bewuster consumentengedrag.

Out of the box: Inspiratie van elders

Inspiratie komt uit andere sectoren: de invoering van een kleine vergoeding op plastic tasjes leidde tot grootschalige gedragsaanpassing bij het winkelende publiek. Ook in de luchtvaart leidde het invoeren van handbagagebeperkingen, gecombineerd met heldere communicatie, tot blijvende gedragsverandering. Al diende dat wellicht meerdere doelen...



Door consumenten verzendopties aan te bieden met een heldere toelichting over de impact van hun keuze, met de gewenste optie als default, kunnen online retailers al een goede stap zetten. In België zijn webshops sinds kort verplicht om klanten [twee bezorgopties](#) voor te schotelen. Dit betekent dat je naast standaard thuislevering ook een andere optie moet aanbieden, zoals levering bij een afhaalpunt, een pakketautomaat, of aflevering bij de burens.

“Het idee van gratis levering en gratis retourneren moeten we doorbreken. Dit model kan simpelweg niet langer. Als e-commercebedrijven hebben we de verantwoordelijkheid om consumenten mee te nemen in een eerlijker verhaal: gemak blijft belangrijk, maar kosten en duurzaamheid moeten net zo goed een plek krijgen. Alleen door die bewustwording creëren we een gezonde toekomst voor onze sector én onze planeet.”

Paul Wijnhoven
E-commerce Manager
OFM.



Andere retailers willen zeker meewerken aan dergelijke maatregelen, maar alleen als die sectorbreed worden ingevoerd. Hier ligt op dit moment nog een beperking om tot afspraken te komen, uit vrees dat dit als concurrentievervalsing wordt gezien.

Door gebruik te maken van A/B-testen om te onderzoeken wat werkt in gedragsbeïnvloeding en waarmee de conversieschade beperkt blijft, ontstaat er ruimte voor innovatie. Denk niet te snel dat het omzet kost; de moderne consument krijgt steeds meer waardering voor het bieden van duurzame opties.

2. Piekdrukke: onzichtbare kostenpost voorkomen

De infrastructuur van e-commercelogistiek is veelal ontworpen rondom pieken, zoals Black Friday, Moederdag en de feestdagen, om zo voldoende capaciteit te hebben om die piekvolumes op te vangen. Dat betekent dat capaciteit en assets in een groot deel van het jaar suboptimaal worden benut. Dit leidt tot een inefficiënt systeem waarin distributiecentra regelmatig onderbenut zijn, personeel moet worden opgeschaald bij pieken en transportcapaciteit onder druk staat. Veel bedrijven accepteren deze situatie als een gegeven, terwijl er alternatieven zijn die pieken beheersbaarder en voorspelbaarder maken. Uit het onderzoek onder b2b-experts van ShoppingTomorrow blijkt dat nog steeds 56 procent van de respondenten de klant niet stimuleert op een andere bezorgdag te kiezen.

Wij stimuleren klanten om een andere bezorgdag te kiezen dan "zo snel mogelijk" of "volgende dag".

44%

56%

Door consumenten tijdig en beter te informeren en via incentives te sturen op gewenste bezorgmomenten, kunnen bedrijven gedrag beïnvloeden. Sommige retailers, zoals de Bijenkorf, bieden goedkopere bezorgtijdvakken aan buiten de piek. Hun klanten worden beloond voor vroegtijdige bestellingen. Daarmee ontstaat ruimte en flexibiliteit in de operatie. Dit vraagt wel om samenwerking en informatiedeling tussen marketing, supplychain, klantenservice en de logistieke partners.

“In plaats van standaard de snelste levering te bieden, kan het aanbieden van keuzes aan de consument bijdragen aan een betere spreiding van volumes, zonder dat de consument daarin zijn of haar gevoel van keuzevrijheid verliest. Meer bewustwording onder consumenten en het stimuleren of belonen van klanten zijn mogelijke volgende stappen hierin. Tegelijkertijd moeten we realistisch blijven over het type product in combinatie met seizoensinvloeden. Zo drinkt de gemiddelde Nederlander nou eenmaal graag een goed glas wijn tijdens de Kerst.”



Anne Schipper
Head of Supply Chain & Data
Management
e-Luscious

Ook de technologie biedt handvatten. Forecasting kan verbeterd worden met behulp van AI op basis van veel data uit de keten. Door forecastcijfers te delen in de keten, ontstaat er meer gezamenlijke grip op aankomende drukte. Retailers geven aan dat ze, wanneer zij goede forecasts aanleveren, hiervoor ook een beloning wensen, zoals gegarandeerde capaciteit. Het biedt meerwaarde om op ketenniveau vast te leggen hoe om te gaan met afwijkingen in de forecast. Het is een suggestie die wijst op nieuwe vormen van samenwerking tussen ketenpartners, die een bijdrage aan een optimaal werkende supplychain eerlijk belooft binnen de keten.

Een ander voorbeeld is de mogelijkheid dat een [voorraadhoudende] fulfilmentpartner de next day delivery-belofte realtime uit kan zetten op de

website van een retailer, als de capaciteit in het distributiecentrum snelle levering die dag niet langer toelaat. Het gaat daarbij vooral om de zogeheten *cut-off time*: in voorkomende gevallen verschuift die daarmee van 23.00 uur naar één of twee uur eerder. Deze maatregel voorkomt onnodig overwerk of het breken van de klantbelofte. Het gebruik hiervan wordt vanzelfsprekend gemonitord en maakt onderdeel uit van onderlinge *service level agreements* (SLA's). Op dit moment geeft 52 procent van de b2b-experts van bedrijven aan dat het eerder aanleveren van goederen bij vervoerders procesmatig niet mogelijk is. Verandering is wel nodig, maar het vergt dus extra inspanning om dit probleem op te lossen.

Het is voor ons procesmatig mogelijk om eerder op de dag goederen aan te leveren bij onze vervoerders.

48%

52%

Andere oplossingen zijn technologische oplossingen zoals flexibele robotisering. Hiermee kan een distributiecentrum opschalen tijdens piekmomenten en ook snel weer afschalen. Het toevoegen van robotisering aan een DC kan gemakkelijk en praktijkvoorbeelden tonen aan dat dit kosten bespaart en personele druk verlaagt. Het vraagt echter wel om een investering, die natuurlijk wel rendabel moet zijn.

“Bij AS Watson vinden we het belangrijk dat de klant zelf kan bepalen wanneer hij of zij zijn of haar pakket thuis ontvangt of ophaalt in de winkel. Soms is de behoefte next day, maar vaak is dat ook pas over een paar dagen. We werken nu met een slotmanagement-tool die leverdagen geautomatiseerd dichtzet op basis van binnenkomende orders en beschikbare capaciteit. Dit helpt ons om de beloofde afleverdatum waar te maken. Wat de klantbehoefte is en hoe deze verandert meten we continu. Zo weten we wat het effect van een langere levertijd is op de conversie. Next day leveren is niet altijd nodig, maar we zien het effect wel toenemen als de levertijd langer dan 3 dagen wordt. Om ervoor te zorgen dat we altijd de next day-optie kunnen aanbieden voor klanten die dat willen, zetten we in op spreiding van volumes middels intelligent slotmanagement. Hierin zullen we in de toekomst klanten verleiden te kiezen voor rustigere afleverdagen, en niet altijd next day, onder andere door variabele bezorgkosten. Zo kunnen we het volume gelijkmatiger over de week verspreiden en neemt de klanttevredenheid toe.”



Yvette Heijwegen
Supply Chain Director Health
& Beauty Benelux
AS Watson

3. First-time-right delivery: een gemiste kans

Bezorging die niet in één keer lukt, is duur en frustrerend. Toch komt het nog steeds vaak voor dat pakketten retour gaan of op een andere wijze moeten worden aangeleverd, omdat consumenten niet thuis zijn of het tijdvak niet uitkomt. De oorzaak ligt niet alleen in de logistiek, maar ook in beperkte keuzemogelijkheden en gebrekkige communicatie.

Een succesvolle eerste bezorgpoging draait vooral om klantinteractie. Door consumenten meer opties te geven in het kiezen van bezorgtijdvakken, en hen deze informatie online realtime aan te laten passen, wordt de kans op mislukte leveringen kleiner. Ook kan de ontvanger bij veel bezorgers een plek rond het huis opgeven waar pakketten veilig achtergelaten kunnen worden. Het actief aanmoedigen van dit soort afleveropties tijdens de check-out verhoogt de kans op een first-time-right en daarmee de ontvangerstevredenheid. Daarnaast draagt het gebruik van slimme routeplanning, op basis van klantdata en AI, bij aan betere afstemming tussen vervoerder en ontvanger.

Naast deze digitale en communicatieve oplossingen zijn er ook fysieke alternatieven die de betrouwbaarheid vergroten. Denk aan pakketautomaten, pick-up points, sociale afhaalpunten zoals buurthuizen of aan winkels op goede locaties met ruime openingstijden. Voorlichting over deze opties, goede informatievoorziening over de bezorging en een eenvoudige mogelijkheid om levervoorkeuren aan te passen, kunnen het first-time-right deliveryratio structureel verbeteren. Uit de b2b-onderzoeksresultaten blijkt dat nog steeds 34 procent van de aanbieders geen optie voor levering out-of-home aanbiedt.

In onze checkout bieden wij klanten actief de optie voor levering op een out-of-home-locatie (bijvoorbeeld pakketpunt).

66%

34%

Bij de inzet van *parcel lockers* (ook wel pakketautomaten) zijn er meer uitdagingen. Goede betrouwbare data over de omvang van een verpakking voorkomt dat pakketten niet in de beoogde locker passen. Hetzelfde geldt voor informatie over de inhoud: bevat deze bijvoorbeeld verse producten of etenswaren, dan is een locker wellicht niet altijd een passende oplossing.

Daarnaast speelt de nabijheid en beschikbaarheid van lockers een rol. Om die te vergroten kan gedacht worden aan 'merkloze' lockers gefaciliteerd door gemeenten of in een samenwerking tussen bezorgdiensten, om vraag en aanbod beter op elkaar af te stemmen.

Out of the box: van pinautomaten naar Geldmaten

Jarenlang had elke grote bank (ABN Amro, ING en Rabobank) zijn eigen netwerk van pinautomaten. Dit leidde tot onnodige overlap en hoge kosten voor onderhoud en cashlogistiek, terwijl het gebruik afnam door digitaal betalen. De oplossing was samenwerking: de gezamenlijke Geldmaten. Door capaciteit te bundelen werd het netwerk efficiënter, kosten werden gedeeld en de spreiding verbeterde. Voor e-commerce ligt hier dezelfde les: piekbelasting is niet per se een individuele kwestie.



4. Retouren: voorkomen, optimaliseren en doorbelasten

Retourzendingen blijven een pijnpunt in e-commerce. Vaak zijn ze het gevolg van verkeerde maatkeuze, onduidelijke productinformatie of gemakzuchtig bestelgedrag. Dat leidt tot extra kosten, verspilling en margeverlies.

De oplossing zit in preventie én optimalisatie. Goede productinformatie, inclusief

duidelijke maatadviezen, beeldmateriaal en klantreviews, voorkomt verkeerde aankopen. Steeds meer retailers experimenteren met augmented reality-tools die consumenten virtueel kleding laten passen of meubels in hun interieur laten plaatsen. In de checkout kan bovendien worden gewerkt met *nudges*: subtiele gedragsprikkelers die consumenten aansporen om goed na te denken voordat ze bestellen. Ook de inzet van goede data-analyse en artificial intelligence kan helpen, bijvoorbeeld door op basis van data te voorspellen of een bepaald item een bepaalde klant zal passen of bevallen. Is die kans klein, dan kan een extra 'waarschuwing' aan de klant worden gegeven. Ook kunnen kosten voor retouren variabel worden gemaakt op basis van eerder bestelgedrag, bijvoorbeeld als onderdeel van een loyaliteitsprogramma.

“Voor webshops begint dat met het analyseren van retourdata. Met een digitaal retourproces kun je deze data eenvoudig verzamelen, waardoor je op productniveau naar retouraantallen en -redenen kunt kijken en 'probleemproducten' kunt identificeren. Zo kun je gerichte verbeteringen doorvoeren in je assortiment en productbeschrijvingen. Kleine aanpassingen op basis van retourdata kunnen een groot verschil maken, niet alleen in het verlagen van retouren, maar ook in het verhogen van winst, productkwaliteit en klanttevredenheid. Met de juiste data kun je een enorme impact maken.”

Maxine Alders
Marketing Lead
Returnless

Toch zullen retouren nooit volledig verdwijnen. Daarom is het van belang om de retourketen slimmer in te richten. Snelle verwerking voor herverkoop, refurbishing of donatie kan waardebehoud verbeteren en verspilling tegengaan. Recente initiatieven experimenteren met het anoniem consumer-to-consumer doorsturen van retourproducten naar nieuwe klanten.

Retouren hebben een beperkte impact op het aantal vervoersbewegingen. Ze worden namelijk vaak ingeleverd bij een afhaalpunt of meegegeven aan de vervoerder bij de bezorging van een andere bestelling. Ook blijkt uit [onderzoek](#) dat e-commerceretouren niet zorgen voor méér CO2-uitstoot dan fysieke winkelretouren.

De grootste milieu-impact zit in wat er gebeurt met het product na de retourzending. Is het nog heel en wordt het opnieuw verkocht? Of gaat het product kapot onderweg en moet het afgeschreven worden? In het laatste geval is de impact uiteraard groter.

Transparantie over retourkosten en – bij lage productwaarde – *returnless* oplossingen, waarin het product niet terug hoeft, blijken effectief. Tegelijkertijd dragen financiële prikkels, zoals retourkosten doorberekenen (mits helder uitgelegd), bij aan gedragsverandering.

5. Verpakkingen: lucht vervoeren is te duur

Een veelgehoorde klacht van consumenten is dat ze kleine producten ontvangen in grote dozen, vaak opgevuld met overbodig materiaal. Dat is niet alleen inefficiënt, het tast ook het imago aan, zeker voor merken die duurzaamheid en klantbeleving hoog in het vaandel hebben. Daar komt bij dat Europese regelgeving steeds strenger wordt op het gebied van verpakkingsvolume en plasticgebruik.

Tijdens een expertgroepbijeenkomst bij Ceva Logistics werd het belang van geautomatiseerde verpakkingstechnologie onderstreept. Inpakmachines die per bestelling het kleinste passende doosformaat kiezen, verminderen het transport

van lucht aanzienlijk. Ook zien we een toename van duurzame, hersluitbare verpakkingen, die onnodig papier- en inktverbruik voorkomen.

“We beschikken over een geavanceerde machine die verpakkingen op maat maakt, met een minimale hoogte van 10 centimeter. Bestelt een klant één T-shirt, dan blijft er ruimte over en krijgen we soms vragen over lucht vervoeren. We waarderen het dat klanten kritisch meedenken – hun feedback helpt ons om onze service steeds verder te verfijnen.”

Michael Boot
Manager Customer Service & Transportation
Ceva Logistics

Veel van deze optimalisaties beginnen bij het goed registreren van artikelafmetingen in de masterdata van IT-systemen. Op basis van die correcte data kunnen machines echt efficiënt verpakken. Technologie zoals *vision control* kan dit verder optimaliseren. Daarnaast wordt gewerkt aan het verminderen van vulmateriaal en overbodige documenten. Slimme keuzes in verpakkingsontwerp dragen bij aan zowel duurzaamheid als klanttevredenheid. Regelgeving kan hierin juist als versneller fungeren, in plaats van als belemmering. Voor pakketvervoerders kan dit ook van belang zijn om nog efficiëntere routes te kunnen rijden. Hier ligt nog veel ruimte voor verbetering.

6. Efficiëntie: technologie als versneller

De moderne supplychain staat of valt met technologie. Waar vroeger vooral werd gestuurd op schaalvoordeel, zien we nu dat dynamiek en aanpasbaarheid belangrijker zijn dan ooit. Bedrijven investeren in schaalbare robotica, flexibele systemen en slimme software die hen helpt om sneller te reageren op veranderende omstandigheden.

AI wordt niet alleen ingezet voor het voorspellen van vraag, maar ook voor voorraadbeheer, routeoptimalisatie en retourverwerking. Deze technologie maakt het mogelijk om nauwkeuriger in te spelen op seizoensgebonden vraag en om transportstromen te bundelen of te herschikken bij verstoringen. Machine learning-algoritmes helpen bezorgdiensten bijvoorbeeld om routes realtime te optimaliseren op basis van verkeersdrukke of afwezigheid van de besteller.

AI wordt niet alleen ingezet voor het voorspellen van vraag, maar ook voor voorraadbeheer, routeoptimalisatie en retourverwerking. Deze technologie maakt het mogelijk om nauwkeuriger in te spelen op seizoensgebonden vraag en om transportstromen te bundelen of te herschikken bij verstoringen. Machine learning-algoritmes helpen bezorgdiensten bijvoorbeeld om routes realtime te optimaliseren op basis van verkeersdrukke of afwezigheid van de besteller.



Vanderlande: naar een slimme omnichannel supplychain met magazijnautomatisering

Magazijnautomatisering kan een belangrijke rol spelen bij het realiseren van de juiste balans tussen klantgerichtheid en kostenefficiëntie in de omnichannel supplychain, weten we bij Vanderlande.

De sterke groei van e-commerce en omnichannel retail heeft de afgelopen tien jaar gezorgd voor een enorme versnelling in de toepassing van geautomatiseerde oplossingen. Retailers zoeken vooral naar drie dingen: efficiënt ruimtegebruik, hoge productiviteit en flexibele en schaalbare systemen. Hieronder komen ze een voor een aan bod, ik sluit af met het belang van slimme software.

Ruimtegebruik

Door schaarste aan geschikte locaties en stijgende grondprijzen zien we een trend naar hoogbouwmagazijnen. Voorbeelden zijn multi-level warehouses, zoals het dubbellaagse distributiecentrum van DSV in Venlo, in Azië zien we zelfs 'skyscraper warehouses'. Ook bestaande gebouwen worden steeds vaker hergebruikt voor logistiek. Compacte opslagsystemen zoals shuttles, miniloads en *cube-based* oplossingen zoals AutoStore winnen hierdoor sterk aan populariteit.

Productiviteit

Om de productiviteit te verhogen, kunnen *goods-to-person*-systemen worden geïmplementeerd. Hiermee kunnen operators tot wel zeshonderd items per uur picken. De volgende stap is *goods-to-robot*, met robots die snel, betrouwbaar een breed assortiment kunnen picken. Robots worden inmiddels ook toegepast voor andere taken, zoals het automatisch lossen van containers. Handmatig is dit een zwaar en repetitief proces. De eerste implementaties hiervan vinden momenteel plaats bij grote 3PL's en fashion retailers. De laatste tijd zien we ook de eerste *humanoid* robots op de markt

verschijnen. Op termijn kunnen zij uitkomst bieden bij uiteenlopende taken, zoals producten stapelen en intern transport.

Flexibiliteit en schaalbaarheid

De omnichannel retailomgeving is dynamisch en moeilijk te voorspellen. Daarom investeren steeds meer bedrijven in autonome mobiele robots (AMR's). Deze zijn eenvoudig en snel te implementeren, ze bieden een goede balans tussen prijs en prestatie en ze zijn ideaal voor pieken of groeiende volumes. AMR's zijn populair bij omnichannel retailers maar ook bij 3PL's en bij het midden- en kleinbedrijf. De verwachting is dat het gebruik van mobiele robots in magazijnen met 15 tot 20 procent per jaar gaat groeien. Nieuwe varianten zoals AMR's die in stellingen kunnen klimmen of AMR's met robotarmen vergroten het toepassingsgebied.

Software en digitalisering

Software gaat hand in hand met hardware-innovaties. Zonder slimme software wordt de potentie van automatisering niet benut. Steeds meer magazijnen gebruiken *predictive analytics* om downtime te verminderen, en ze zetten AI en big data in om planning, forecasting en inzet van personeel te optimaliseren. Daarnaast groeit de rol van *orchestration software* (met een *warehouse execution system* of kortweg WES). Daarmee kunnen verschillende systemen, van shuttles tot AMR's, naadloos samenwerken.

Auteur: Erik de Jonge, Senior Manager
Strategy & Market Insights, Vanderlande



7. Transparantie, goede data én communicatie wekken vertrouwen

Uit alle expertgroepsessies blijkt dat vertrouwen essentieel is voor een soepel verlopende e-commercelogistiek. Consumenten willen weten waar ze aan toe zijn, ketenpartners willen tijdig geïnformeerd worden, en retailers willen grip op hun operatie. Betrouwbare informatie en transparantie is daarbij geen luxe, maar een voorwaarde.

Goede track & trace-informatie en realtime wijzigingsmogelijkheden voor consumenten zijn fundamenteel. Door klantcommunicatie te koppelen aan planningsdata en marketingcampagnes, kunnen retailers anticiperen op pieken en afwijkingen. Wanneer er toch iets misgaat, helpt proactieve communicatie om klanttevredenheid te behouden en klantcontact te verminderen. Binnen een aantal ketens fungeren mobiele apps als controlekamer, zowel voor de consument als voor de retailer. Zo creëren ze een gedeeld beeld van waar de operatie staat.

Ook binnen de keten is transparantie onmisbaar. Het delen van forecasts, promotieplannen en operationele verwachtingen helpt om verrassingen te voorkomen. Retailers die informatie tijdig en gecontroleerd doorgeven aan vervoerders en distributeurs, blijken beter voorbereid en veerkrachtiger. Het delen van goede informatie verdient het ook om beloond te worden. Transparantie over kosten is essentieel. Dat is de basis voor vertrouwen, samenwerking en uiteindelijk: resultaat.

Zorg ervoor dat contractvormen tussen retailers, logistieke dienstverleners en bezorgdiensten gewenst gedrag vanuit integraal ketenperspectief bevorderen. Gebruik de juiste KPI's en beloon goede prestaties binnen de keten. Richt contractafspraken zo in dat er voor iedereen een prikkel is om samen te werken aan het first-time-right realiseren van de klantbelofte tegen de laagste integrale ketenkosten. Dat is niet altijd makkelijk, maar het voorkomt suboptimalisaties waar consumenten of andere ketenpartners vervolgens de dupe van zijn.

In alle stappen van de supplychain is het slim inzetten van betrouwbare data daarbij cruciaal. Op basis van data kan de (lever)service en snelheid en/of de

prijs daarvoor gedifferentieerd worden, de ene klant is immers de andere niet. Maar ook data om beter te voorspellen en processen te optimaliseren zijn van wezenlijk belang. En ook hiervoor geldt dat betrouwbaarheid van de data, zowel uit eigen systemen als die van ketenpartners, een belangrijke factor is. Onbetrouwbare data zullen snel leiden tot het stoppen van hierop gebaseerde innovaties. Dus in de aanlevering van betrouwbare data hebben ketenpartners ook een verantwoordelijkheid naar elkaar.

Open contracten en langdurige partnerships van minimaal 5 jaar daarentegen [zoals met 3PL's] bieden juist ruimte voor transparantie, gedeelde KPI's en gezamenlijke investeringen in verbeteringen. Hierdoor verschuift de focus van kostenbeheersing op de korte termijn naar waardecreatie voor de hele keten, bijvoorbeeld door efficiëntere retourlogistiek, betere bezorgperformance of het reduceren van CO2-uitstoot.



4

Lef, samenwerking en daadkracht gevraagd!

Centraal in dit rapport stond de vraag: hoe creëren we een slimme balans tussen klantgerichtheid en kostenefficiëntie in de integrale supplychain?

Het antwoord is helder: die balans ontstaat niet door het ene belang boven het andere te stellen, maar door beide te verbinden. Klantgerichtheid blijft onmisbaar om waarde te leveren, maar zonder kostenefficiëntie loopt de keten vast. Evenmin kan louter kostenbeheersing het doel zijn, want dan verdwijnt de klant uit beeld. De échte balans vraagt om lef om bestaande patronen te doorbreken, samenwerking tussen alle ketenpartners en daadkracht om keuzes vandaag al in praktijk te brengen.

De vraag is dus niet langer wat er moet gebeuren, maar wie nu daadwerkelijk in beweging komt. Daarom sluiten we deze blueprint af met de noodzakelijke acties per groep: van retailers en marktplaatsen tot pakketvervoerders, fulfilmentcentra en overheden.

Retailers

Stuur actief op bewust consumentengedrag

Consumenten maken andere keuzes wanneer zij duidelijke alternatieven krijgen aangereikt en de impact begrijpen. Bedrijven moeten dit eerlijk en transparant communiceren, de duurzame optie als standaard neerzetten en gewenst gedrag belonen met bijvoorbeeld kortingen of loyaliteitspunten.

Maak langzamere levering aantrekkelijker (de ‘geen haast’-knop)

Maak duurzame tijdvakken buiten de piek goedkoper en stimuleer gebundelde leveringen. Laat zien dat betrouwbaarheid en first-time-right delivery zwaarder wegen dan snelheid.

Werk aan je retourbeleid

Voer retourkosten in als standaard. Combineer dit met betere productinformatie, maatadvies en AR-tools om retouren te voorkomen. Maak ook hier de consument bewust van de impact op kosten en milieu. Experimenteer met *returnless refunds* bij lage productwaarden en consumer-to-consumer doorsturen om verspilling te voorkomen.

Deel data en forecasts in de hele keten

Zorg voor transparantie tussen retailers, carriers en platforms. Deel promotieplannen en vraagvoorspellingen zodat capaciteit kan worden geborgd en verrassingen kunnen worden voorkomen.

Marktplaatsen

Benut je marktpositie als katalysator

Grote marktplaatsen kunnen trendsettend zijn en samenwerking stimuleren. Stuur consumenten naar bewuste keuzes, beloon gewenst gedrag en voorkom perverse prikkels, met duurzaamheid en kostenverlaging als onderscheidend vermogen.

Pakketvervoerders en fulfilmentcentra

Bundel capaciteit in de last mile

Zet gezamenlijke parcel lockers en pick-up points in, gefaciliteerd door retailers, carriers en gemeenten. Zo wordt de beschikbaarheid hoger, de last mile efficiënter en de first-time-right delivery-ratio structureel beter.

Pak piekdrukke structureel aan en beloon ketenpartners

Gebruik flexibele planning, AI-forecasting en dynamische cut-off times. Beloon klanten die buiten pieken bestellen en partners die betrouwbare forecasts aanleveren. Voorkom dat de hele operatie wordt ingericht op enkele piekdagen per jaar.

Automatiseer verpakken en reduceer transport van lucht

Investeer in machines die bestellingen in het kleinst passende formaat verpakken en gebruik herbruikbare materialen. Zorg samen met ketenpartners voor betrouwbare productdata om dit optimaal te benutten.

Versnel retourverwerking en waardeherstel

Maak retouren snel beschikbaar voor herverkoop of refurbishing en bied extra diensten zoals reparatie, doorverkoop of donatie.

Zet robotisering en AI slim in voor flexibiliteit

Gebruik schaalbare robotica in distributiecentra om tijdelijk personeelstekort en piekdrukke op te vangen. Pas AI toe voor vraagvoorspelling, routeoptimalisatie en retouranalyse. Begin klein met pilots en schaal op zodra de businesscase staat.

Overheden

Speel een actieve rol

Stel duidelijke retourregels en verpakkingswetgeving vast en ondersteun duurzame bezorgopties in steden. Alleen met gezamenlijke kaders kan de balans structureel worden hersteld.

Werk aan voorlichting

Zorg voor publiekscampagnes en onderwijs om consumenten bewust te maken van de impact van hun keuzes, en faciliteer betere alternatieven. Trek hierin samen op met de sector voor maximale effectiviteit.

Conclusie

De balans tussen klantgerichtheid en kostenefficiëntie komt er niet vanzelf. Dat vraagt om lef om oude routines los te laten, samenwerking om de keten als geheel te versterken, en daadkracht om vandaag al keuzes te maken die morgen het verschil maken.

Wie vasthoudt aan het oude model van snelheid en gratis diensten loopt vast in kosten, capaciteit en maatschappelijke druk. Maar wie nu kiest voor innovatie en samenwerking, wint op de lange termijn: in marge, in klantwaarde én in maatschappelijke relevantie.

De boodschap is helder: de slimme balans creëren we alleen samen. De toekomst begint vandaag.

Hosts & Voorzitters



Diederik Rosenbaum

Director Strategic & Key Accounts
PostNL



Gwen de Langen

Consultant
Emixa Management Consulting



Stephan van den Eijnden

Managing Director E-commerce
PostNL



Axel Groothuis

Managing Director
Emixa Management Consulting



Bart van Boven

Director
Emixa Management Consulting



Anne Schipper

Head of Supply Chain & Data Management
e-lusciou Nederland



Daniella Roest

Managing Director NL
Link Parcel4you NL



Erik de Jonge

Market Insights Warehouse Solutions
Vanderlande



Frank Wever

Business Development Manager E-commerce & Omnichannel
DSV Solutions



Jasper Emanuel

Partnerships
Returnless



Jeroen Bouman

Manager Logistics Innovations
MRG Logistics



Joep Arts

Director Supply Chain
Intergamma



Martijn Verkerk

Omnichannel Procesmanager
Welkoop Retail



Maxim Sion

Sales Manager
Bleckmann



Michael Boot

Manager Customer Service & Transport
CEVA Logistics Fashion Services - De Bijenkorf



Mirthe Vredenberg

Senior PR- & Communicatiemanager
Thuiswinkel.org



Paul Wijnhoven

E-commerce Manager
OFM



Rurd van Landsveld

Head of Supply Chain Management & Customer Service
LifeGoods Group



Sabi Tolou

Co-Founder
SendCloud



Yvette Heijwegen

Supply Chain Director Health & Beauty Benelux
AS Watson Health & Beauty Benelux

Experts

Deze bluepaper werd mede mogelijk gemaakt door ShoppingTomorrow - Thuiswinkel.org en:

EMIXA



Deze blueprint wordt je aangeboden door een expertgroep van ShoppingTomorrow - Thuiswinkel.org 2025

In een wereld die razendsnel verandert, moeten we én willen we samen groeien naar een veilige, duurzame en innovatieve toekomst. De kansen voor ondernemers ontwikkelen zich net zo snel als de behoeften van consumenten. Bij Thuiswinkel.org willen we onze achterban en partners inspireren, faciliteren en mobiliseren met kennis, inzichten en tools.

ShoppingTomorrow is het digital commerce-platform voor alle professionals in dit vakgebied, de inspiratiebron voor digitale trends en de innovatiemotor van Thuiswinkel.org. ShoppingTomorrow brengt e-commerceprofessionals samen in een exclusief en actief netwerk, met als doel het leveren van inzichten voor de branche.

Wil je volgend jaar meedoen?

Scan of klik de QR-code om je aan te melden.

