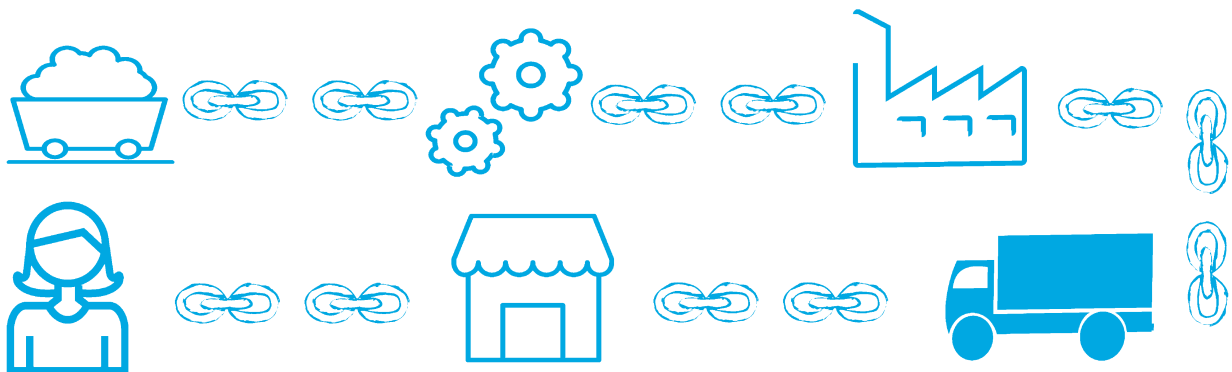


Expertgroep

inkoop & supply chain

*12,5 % meer marge met betere inkoop en
supply chain*



Gastheer



Voorzitter

DISTRICON
advisory solutions professionals

Best practices in e-commerce inkoop en supply chain

In de sterk groeiende e-commerce wereld zijn nog maar weinig bedrijven winstgevend, dus hoe kan een e-commercebedrijf een betere winst genereren? Dat is de kernvraag waarop de expertgroep Inkoop & Supply Chain zich heeft gericht, mede omdat inkoop en supply chain veruit het grootste deel van de kosten van een e-commercebedrijf bepaalt.

1. Uitgangspunten

Uitgaande van een niet-producerend e-commercebedrijf geldt dat de:

- inkoopkosten van handelsgoederen circa 50 tot 70% van de omzet bedragen (dit percentage is afhankelijk van de productcategorie, uitzonderingen daargelaten);
- logistieke kosten (zoals inslag, opslag, voorraadbeheer en verzending) circa 20 tot 25% van de omzet bedragen;
- overige kosten (zoals marketing, provisies, sales, ICT en overhead) circa 15 tot 25% van de omzet bedragen.

Dit betekent dat tussen de 70 tot 95% van de omzet van een e-commercebedrijf bepaald wordt door kosten in de inkoop en supply chain. Het moge duidelijk zijn dat de wijze waarop inkoop en supply chain is ingericht een enorme impact heeft op de daadwerkelijke winstgevendheid van elk e-commercebedrijf.

Tijdens de discussies van de expertgroep werden de volgende interessante stellingen geponeerd:

- Volgens de deelnemende multichannel organisaties is er geen verschil tussen de winstgevendheid van fysieke winkels en e-commerce-operaties. Kortom, de extra kosten voor ICT en e-fulfillment zijn vrijwel gelijk aan de kosten van een fysieke winkel
- Sommige pure players zijn in staat om door zeer efficiënt en extreem gebruik van ICT veel meer omzet per fte te genereren dan andere e-commercebedrijven. Denk aan tweemaal meer omzet per fte dan gebruikelijk in de branche. Hierdoor kunnen zij een netto winstgevendheid behalen die 5% hoger ligt dan gebruikelijk in de branche
- Er lijkt geen overeenstemming te zijn bij multichannel retailers over waar voorraden moeten worden neergelegd. Sommige bedrijven leggen alle voorraden juist in de fysieke winkels neer terwijl anderen ervoor kiezen om zoveel mogelijk centraal te houden (en slechts beperkte hoeveelheden in de winkels). Niemand lijkt nog het ei van Columbus gevonden te hebben over hoe ze fysieke winkels goed kunnen combineren met de digitale wereld. Een en ander lijkt ook afhankelijk te zijn van de schaalgrootte en de mate van het long tail-assortiment

- Alle partijen lijken te worstelen met hun ICT-spaghetti. Simpele en efficiënte ICT is een belangrijke voorwaarde en de oplossingen van traditionele ICT-bedrijven (zoals ERP-leveranciers) lijken hier niet aan te voldoen.

In de volgende paragrafen van dit hoofdstuk gaat de expertgroep dieper in op een aantal belangrijke onderdelen van het 'inkoop en supply chain'-proces. Dit hoofdstuk wordt vervolgens afgesloten met een korte beschrijving van de totale (potentiële) impact van deze onderdelen op de winstmarge.

2. Inkoop

In het online inkoopproces spelen dezelfde aspecten een rol als bij traditionele fysieke retailers. Met echter één zeer belangrijk verschil, want online zijn verkoopprijzen veel transparanter. Prijsvergelijkers zoals Beslist.nl en Kieskeurig.nl, maar ook marktplaatsen als bol.com en Amazon, maken het voor consumenten enorm gemakkelijk om prijzen te vergelijken. Daarom proberen online retailers andere ketenstructuren te ontwikkelen dan gebruikelijk in de branche, zodat ze toch nog marge kunnen maken.

Enkele best practices die bedrijven op dit vlak toepassen:

- **Focus op long tail**

Veel e-commercebedrijven concentreren zich op de zogenaamde *long tail*. Daarin bestaat minder prijsconcurrentie en kunnen betere marges worden gemaakt. Consumenten kopen vaak op Internet omdat ze er alles kunnen vinden. Iets wat in fysieke winkels vaak niet het geval is, omdat die maar een beperkt assortiment hebben. De focus op een *long tail*-assortiment geldt ook voor multichannel retailers. De grote vraag hierbij is of bedrijven het *long tail*-assortiment zelf op voorraad houden of op risico van de leverancier leggen

- **Exclusiviteit of uniekheid van het assortiment**

Dit is enorm belangrijk, want bedrijven kunnen zo prijsconcurrentie mijden met tactieken als een *'private label'*-assortiment. Hierbij kopen ze de producten zonder label in en plakken er hun eigen label op. Dit is een tactiek die heel veel bedrijven op Amazon en eBay toepassen. Op deze manier verkopen ze een 'uniek' product dat consumenten op internet niet gemakkelijk kunnen vergelijken met andere producten. Ook kunnen ze natuurlijk *'exclusiviteit'* afdwingen met bepaalde leveranciers zodat er een alleenrecht (*licentierecht*) is om het assortiment in bepaalde landen te verkopen. Daarnaast is er nog de mogelijkheid om samen met de leverancier te investeren in *gezamenlijke marktbenadering of gezamenlijke collecties*

- **Volumebundeling**

Een andere best practice is om zoveel mogelijk inkoopvolume te concentreren bij dezelfde leveranciers. Hierdoor ontstaan *volumekortingen* die andere partijen niet kunnen krijgen omdat ze minder volume bij die specifieke fabrikant hebben.

Ook de beheersbaarheid van het assortiment en het replenishmentproces wordt hierdoor vereenvoudigd. Daarmee worden de kosten van het inkoop- en voorraadbeheerproces verlaagd

- **Ketenverkorting**

In veel productketens zijn wellicht wel vier of vijf verschillende bedrijven betrokken, vanaf de productielocatie tot aan de consument (zoals exporteurs, importeurs, groothandels en retailers). Een beproefde strategie is om bepaalde schakels in deze keten te vermijden, bijvoorbeeld door rechtstreeks bij de fabrikant of in het land van oorsprong te gaan inkopen. In plaats van de koffie inkopen bij een groothandel in Nederland kan er ook een inkooprelatie aan worden gegaan met een koffieproducent, rechtstreeks in het land van productie. Naast dat dit vaak lagere inkooprijzen oplevert (en dus meer marge), levert het ook rechtstreekse contacten met de fabriek op (handig voor consumentenvragen) en vaak ook een 'verser' product (als het product een houdbaarheidstermijn heeft).

3. Replenishment

Onder replenishment verstaan we hier het hele proces van de bepaling van de inkoopbehoefte, van het bestellen bij leveranciers tot en met het inboeken van de ontvangen goederen. Bij veel e-commercebedrijven is het replenishmentproces nog een ondergeschoven kindje. De beste KPI om replenishment te meten is de zogenoemde voorraadbeschikbaarheid (in combinatie met voorraadinvestering). De leidende e-commercebedrijven streven over het algemeen naar een voorraadbeschikbaarheid van meer dan 95%, wat inhoudt dat meer dan 95% van de artikelen op enig moment voorradig is. Toch zijn er nog veel e-commercebedrijven die op percentages liggen van tussen de 50 en 80%. Een lage voorraadbeschikbaarheid leidt tot ontevreden (en niet terugkomende) klanten, met omzetverlies tot gevolg. Enkele best practices die bedrijven op dit vlak toepassen:

- **Vraagvoorspelling**

Een betere voorspelling van de toekomstige vraag leidt tot betere replenishment-beslissingen en een hogere voorraadbeschikbaarheid

- **Geavanceerde ICT**

Bedrijven gebruiken geavanceerde ICT om automatisch per leverancier de inkooporderbehoefte te bepalen en de bestelling te genereren. Dit is vooral bedoeld om sneller de juiste inkooporders aan te kunnen maken

- **Auto-replenishment**

Veel e-commercebedrijven hebben een deel van hun assortiment niet zelf op voorraad liggen en gebruiken auto-replenishment om dit bij hun leverancier te bestellen (en eventueel ook uit te laten leveren)

- **Continue bepaling van inkoopprijs en -marge**

In verband met margebewaking is het belangrijk om goed zicht te blijven houden op het verschil tussen inkoop- en verkoopprijzen. Dit geldt vooral voor bedrijven die goederen inkopen in een andere valuta dan waarin ze goederen verkopen. Daarnaast kan dit nuttig zijn als er allerlei extra kosten komen kijken bij een inkoop (zoals invoerrechten, douanekosten en BTW op invoer) of als de inkooprijzen regelmatig veranderen.

Sommige e-commercebedrijven gebruiken geavanceerde ICT om per inkooporder de inkooprijzen per artikel of eventuele valutacorrecties en additionele kosten vast te leggen. Op die manier kunnen ze per inkooporder/artikel-combinatie continu de bruto winstmarge bewaken. Toch blijven nog veel traditionele bedrijven hun inkoop- en verkoopprijzen slechts eenmaal per zes of twaalf maanden aanpassen

- **Koppeling tussen supply chain-levertijden en front-end op de website**

Een van de randvoorwaarden benodigd voor succesvolle e-commerce is een grote voorraadbetrouwbaarheid. Als de voorraadgegevens niet kloppen, kunnen bedrijven niet met een gerust hart “vandaag besteld, morgen geleverd” aanbieden.

Enkele e-commercebedrijven zijn nu zover dat ze tevens transparantie bieden ten aanzien van de komende goederenontvangsten. Hiermee kunnen ze de klant op de website alvast informeren op welke datum een bepaald product weer op voorraad is. Wanneer backorders zijn toegestaan, kan het bedrijf de klant zelfs informeren op welke datum hij de levering kan verwachten.

4. Voorraadbeheer en -risico

Zowel pure players als multichannel organisaties worstelen met het voorraad-vraagstuk, en dan vooral met de vraag waar de fysieke voorraden (maar ook het voorraadrisico) neergelegd moeten worden. Elk bedrijf kiest daarin zijn eigen weg en er lijkt geen algemeen toepasbare oplossing te zijn.

Veelvoorkomende vraagstukken op dit gebied zijn:

- Zoveel mogelijk voorraad in de fysieke winkels leggen (en de e-commerce-orders vanuit de winkel leveren) of zoveel mogelijk voorraad in een centraal magazijn leggen (en van daaruit alle e-commerce-orders en orders vanuit de winkels beleveren)?
- Wel of niet gebruikmaken van dropshipping?
- Voor cross-border operaties meerdere magazijnen in Europa openen of alles beleveren vanuit één groot centraal magazijn?
- Voor bedrijven die ook actief zijn op marktplaatsen als bol.com of Amazon, gebruikmaken van de logistieke diensten die deze marktplaatsen aanbieden?

Enkele best practices die bedrijven op dit vlak toepassen:

- **Gedifferentieerde aanpak per product(categorie) op basis van ICT-tools**
De meest geavanceerde bedrijven snappen dat er niet één allesomvattend antwoord is op de vragen hierboven. Zij accepteren dat het juiste antwoord voor bijvoorbeeld de ene productcategorie niet per se het beste antwoord is voor een andere. Kortom, differentiatie van oplossingen per product(categorie) is het toverwoord. Om dit te kunnen doen zijn uiteraard wel Big Data en geavanceerde ICT-tools nodig
- **Multi-echelon voorraadbeheer**
De welbekende voorraadbeheeralgoritmes zijn gebaseerd op situaties met slechts één magazijn. In de praktijk van e-commerce (met daarin bijvoorbeeld multichannel operaties, meerdere landen en marktplaatsen) geldt dit niet. Er moet gekeken worden naar zogenaamd multi-echelon voorraadbeheer, want het toepassen van traditionele voorraadbeheeralgoritmes leidt gegarandeerd tot veel te veel voorraden
- **Toepassing van ICT om de voorraadbetrouwbaarheid te verhogen**
Een grote voorraadbetrouwbaarheid is een belangrijke randvoorwaarde voor elk succesvol e-commercebedrijf. Anders kunnen bedrijven “vandaag bestellen, morgen geleverd” nooit waarmaken. Multichannel operaties die uit de traditionele retail komen, moeten hier vaak nog een slag maken, want de voorraadgegevens van fysieke winkels zijn niet altijd even betrouwbaar. Daarom maken enkele partijen uit de fashionbranche bijvoorbeeld al gebruik van RFID-tags op de producten. Hiermee kunnen ze dagelijks de voorraden in de winkels inventariseren door met een RFID-scanner langs de schappen te lopen
- **Grote betrokkenheid verkoopafdeling bij de vraagvoorspelling van seizoensproducten en nieuwe collecties**
In sommige branches verandert het assortiment continu, bijvoorbeeld vanwege de veranderende seizoenen of nieuwe collecties. Vaak moeten bedrijven ook ver van tevoren al in gaan kopen. Het is dan van groot belang dat de vraagvoorspellingen kloppen en dat de hele organisatie volgens deze voorspellingen werkt. Betrokkenheid van meerdere disciplines in het bedrijf is dan van groot belang.

5. Backorders en reserveringen

Een belangrijke keuze voor e-commercebedrijven is om backorders wel of niet toe te staan. Als ze het wel toestaan, is dit vaak bewerkelijk. Ze nemen dan de verplichting richting de consument om iets te leveren binnen een bepaalde termijn terwijl ze compleet afhankelijk worden van de snelheid van levering door leveranciers en alles wat er in het leveringsproces mis kan gaan. Toch werken bedrijven die op maat gemaakte producten leveren in principe alleen maar met backorders.

Reserveringen vormen een ander belangrijk gerelateerd vraagstuk. Wanneer reserveert een bedrijf een product voor een klant en is het dus niet meer beschikbaar voor verkoop aan andere klanten? Hieronder een aantal situaties die veel voorkomen:

- **Vooruitbetalingen**

Wanneer klanten kiezen voor een betalingsmethode waarbij het geldbedrag pas later binnenkomt, ontstaat de vraag wanneer een bedrijf het bestelde product gaat reserveren. Meteen bij binnenkomst van de order (niet alle orders via de betaalmethode van bankoverschrijving worden betaald) of pas wanneer de betaling ontvangen is? Wanneer dit laatste het geval is, kan het dus voorkomen dat er tussen de periode van orderontvangst en de ontvangst van betaling een *out-of-stock*-situatie ontstaat voor het bestelde product

- **Winkelwagen vs. order**

Moet een product worden gereserveerd wanneer het in de winkelwagen wordt gedaan of wanneer de order is geplaatst? Tussen beide momenten kan in extreme gevallen soms wel dertig tot zestig minuten zitten en voor drukker websites is dit daarom een belangrijke keuze. Daarnaast is er nog de vraag of de controle opnieuw moet worden uitgevoerd op het moment dat de order wordt besteld

- **Situaties waarbij op meerdere sites wordt verkocht**

Veel e-commercebedrijven hebben meerdere eigen websites en verkopen vaak ook nog op een aantal marktplaatsen. De problematiek zoals hierboven geschetst, wordt dan nog veel groter aangezien deze zich vermeerderen naar meerdere saleskanalen toe. Vaak vormt de vraag hoe vaak de synchronisatie met de individuele marktplaatsen verloopt en verwerkt wordt ook een belangrijke ontwerpkeuze

- **Meenemen van aangemelde retouren in de beschikbare voorraad**

Bedrijven die veel te maken hebben met retourstromen, moeten ook de keuze maken of de verwachte retourstromen wel of niet worden meegenomen in de beschikbare voorraad.

Het is goed om te zien dat sommige bedrijven hier al goed over nadenken en de reserveringsregels in hun systemen hebben ingebouwd. Daarnaast hebben zij hun ontwerp van de interfaces met de diverse marktplaatsen hierop ingericht. Alhoewel het risico van stock-outs niet helemaal naar nul kan worden gebracht, kan dit hiermee wel drastisch worden verminderd.

6. ICT-platform

Als er één ding is waar elk e-commercebedrijf last van heeft, is het wel de ICT-spaghetti die in de loop van de tijd is opgebouwd. De ultieme wens van elk bedrijf is om alle functionaliteit in één systeem en één database te hebben. Op die manier is er geen dubbelwerk en is alle informatie individueel en in samenhang beschikbaar en

bruikbaar. Helaas laat de praktijk zien dat veel bedrijven in een situatie zitten die hier ver vandaan ligt.

Enkele best practices die bedrijven op dit vlak toepassen:

- **Consolideren van verschillende ICT-systemen naar één platform**
Hier zijn al veel bedrijven mee bezig en sommige kiezen daarbij voor ERP-systemen. Dit zijn dan vooral de traditionele multichannel retailers die de rest van de organisatie ook al op die ERP-systemen hebben draaien. Andere bedrijven kiezen er juist voor om alles onder te brengen in hun front-end CMS-systemen voor e-commerce. Dit is iets wat vooral pure players doen
- **Opzetten van een (XML-)integratiehub**
Sommige bedrijven lijken te accepteren dat het nooit mogelijk wordt om alle functionaliteiten te bundelen in één ICT-platform. Ze besluiten daarom te investeren in technologieën die het gemakkelijker maken om data uit te wisselen tussen verschillende ICT-systemen, en kiezen daarbij meestal voor de technologie van een XML-integratiehub
- **'Open source-' en 'cloud'-systemen lijken de trend te zijn**
E-commercebedrijven lopen vaak voorop als het gaat om de toepassing van de allerlaatste ICT-trends en technologieën. Veel e-commercebedrijven zijn dan ook early adopters van bijvoorbeeld de vele diensten die vanuit de cloud worden aangeboden. Denk hierbij onder andere aan prijsoptimalisatiesystemen en e-mailmarketing. Ook op het gebied van e-commerceplatformen is de *open source*-trend duidelijk aanwezig. Meer dan 90% van de wereldwijde e-commercesites draait tegenwoordig op open source ICT-platformen (waaronder Magento, Prestashop en WooCommerce).

7. Multichannel

Multichannel bedrijven zijn naarstig op zoek naar de ideale combinatie van fysieke winkels en digitale aanwezigheid. Hun hoofddoel daarbij is om de klant eenzelfde ervaring te leveren over alle (fysieke en digitale) kanalen heen.

Enkele best practices die bedrijven op dit vlak toepassen:

- **Alle voorraad in de winkels en de e-commerce-orders lokaal vanuit de winkels uitleveren**
Hierdoor maak je gebruik van de kracht van de fysieke winkels dicht bij de consument, maar dit is bij de meeste bedrijven zeer moeilijk te implementeren
- **Vertalen van best practices uit de digitale wereld naar de fysieke winkels (en vice versa)**
De meeste e-commercebedrijven kennen inmiddels de kracht van *cross-selling*-concepten, zoals "Who Bought This, Also Bought" en "Bijpassende Producten".

Sommige fysieke retailers passen deze concepten nu via *Narrowcasting* toe in hun winkels. Door RFID op elk product te hebben kunnen bedrijven op een tv-scherm bij de kassa de eventuele cross-selling- of bijpassende producten automatisch laten presenteren

- **Consumenten e-commercebestellingen laten afhalen en retourneren in fysieke winkels**

Wanneer consumenten e-commercebestellingen afhalen en retourneren in fysieke winkels, scheelt dit behoorlijk in de kosten. Daarnaast leert de ervaring dat een consument vaak ook andere producten koopt wanneer hij of zij in de winkel is

- **Het volledige assortiment via e-commerce beschikbaar maken in fysieke winkels**

Een fysieke winkel heeft slechts beperkte ruimte om het assortiment ten toon te spreiden. Veel retailers hebben een veel groter assortiment dan ze in sommige winkels aanwezig hebben. Dit assortiment kunnen zij nu via e-commerce in alle fysieke winkels beschikbaar stellen. Dit levert tevens de mogelijkheid op om een groot *long tail*-assortiment op de e-commercesite uit te bouwen. Dit wordt dan via bestelzuilen beschikbaar gesteld aan consumenten in de fysieke winkels.

8. Impact op de winstmarge

Maar wat is nu de potentiële impact op de winstmarge van al die best practices op de verschillende gebieden zoals die hier zijn besproken? De ervaring leert dat bedrijven de grootste impact op de winstmarge kunnen behalen via een tweetal acties (in volgorde van impact):

1. Inkoopstrategie en -concentratie

Dit kan een besparing opleveren van 5 tot 15% op de inkoopkosten. Het vertaalt zich (op basis van gemiddeld 50% bruto winstmarge) in een impact van 2,5 tot 7,5% op uw netto winstmarge.

2. Extreem gebruik van ICT in de operatie

Het is gebleken dat dit ongeveer 2,5 tot 5% netto winstmarge kan opleveren, plus een stijging in de conversieratio/omzet. Dit komt omdat er minder fte's per euro omzet benodigd zijn. Daarnaast is de voorraadbetrouwbaarheid ook hoger aangezien er minder fouten zijn.

Samengevat is een netto winstmarge-verbetering van 12,5% mogelijk. De investeringen in processen en ICT zijn echter niet mals. Met name voor kleinere spelers is samenwerking de manier om toch deze vruchten te plukken.

Meer lezen?

Ga naar EcommerceWiki.org om de volledige blueprint van de expertgroep Inkoop & Supply Chain te downloaden.



GASTVROUW



Jose van Lent
Manager Marketing & Communication
DPD Pakketservice

VOORZITTER



Roy Lenders
Partner
Districon

Leden expertgroep



Tom van Geemen
Directeur
Wolky shop



Monique van der Linde
Strategic Purchaser
HEMA



Ferry Den Hoed
ex-COO
Etam Retail Groep



Marco Voortman
Supply Chain Director
Essenza Home



Johanneke de Moor
Director Category Management
Nextail



Paul Hehenkamp
Supply Chain Consultant/ Manager A.I
Carrefour



Jeroen van Breda
Supply Chain Manager Interim
Plan B



Jan Willem van 't Hof
Director Cross Channel Retailing
MacIntosh Retail Group