

Expertgroep

Innovation & Omnichannel E-fulfilment

Omnichannel logistiek maakt het verschil in 2025

Takeaways

1. Een naadloze logistieke integratie tussen winkels en webwinkels kan zorgen voor de winstgevendheid van webwinkels én de instandhouding van fysieke winkels.
2. Webwinkels gaan samenwerken met een groot aantal logistieke partijen, die ook onderling gaan samenwerken. Het milieu is in dit proces een belangrijke factor.
3. Ict-platformen worden belangrijk in het delen van informatie en het beschikbaar maken van geavanceerde algoritmen. Deze algoritmen zorgen ervoor dat de logistieke diversiteit effectief en efficiënt uitgevoerd kan worden.

Host



rijksuniversiteit
 groningen

Voorzitter



De uitdagingen en succesfactoren in omnichannel commerce

De markt groeit, de concurrentie neemt toe en de consument wordt veeleisender. Hoogste tijd dus om de klassieke marketingkeuze tussen differentiatie en kostengerichtheid af te stoffen. Veel webwinkels werden groot met het bieden van lage prijzen, maar op de lange termijn is die positie voor slechts weinig partijen een haalbare strategie.

Webwinkels zullen zich in toenemende mate proberen te onderscheiden door service en bezorging. De diversiteit aan afleveropties neemt daardoor verder toe. Denk hierbij aan de keuze voor levering binnen een uur of levering met een lage CO₂-uitstoot. De logistieke complexiteit wordt hierdoor vergroot. Tegelijkertijd zijn fysieke winkels op zoek naar hun toegevoegde waarde in een e-commercewereld.

1. Omnichannel logistiek

We kennen de term *omnichannel* vooral vanuit de marketing en klantbeleving. Bij een goede omnichannelstrategie beleeft de consument de verschillende kanalen (fysieke winkels en online) als een bij elkaar passend geheel. Veel bedrijven slagen hier al goed in, maar op het gebied van service en logistiek staat de omnichannelgedachte nog in de kinderschoenen. Processen voor online bestellingen zijn nog vaak gescheiden van de processen voor winkelbeleving. Dit kan de groei en ontwikkeling van beide kanalen remmen, omdat er kansen voor het leveren van excellente service worden gemist. Enkele voorbeelden van vragen die passen bij een integrale omnichannelgedachte voor de logistiek zijn:

- Online orders worden meestal binnen 24 uur geleverd aan de consument, soms zelfs nog dezelfde dag. Is het mogelijk om winkelvoorraden net zo snel aan te vullen?
- Kan een online order worden verzonden vanuit een winkel als het product daar wel op voorraad is en in het centrale magazijn niet?
- Kan een consument online zien of een product in de winkel op voorraad is? En klopt dat dan ook?
- Next-day delivery wordt same-day delivery wordt next-hour delivery? Dan moeten producten dichterbij de consument opgeslagen gaan worden. Kunnen de klassieke winkels de gamechanger worden in deze snelheidsrace?
- Hoe automatiseer je het verzenden met meerdere vervoerders op basis van klantbehoefte?
- Hoe kun je pieken en dalen in de workload afvlakken?
- Welke bezorgoptie is het best voor de maatschappij en het milieu?

Dat de grenzen tussen online en offline verder gaan vervagen, ligt voor de hand. Maar welke logistieke concepten zijn daarvoor nodig?

Over een paar jaar spreken we misschien wel weer gewoon over *winkelen*, omdat we dan op geen enkele manier meer een grens kunnen definiëren tussen fysiek winkelen en e-commerce. In deze bluepaper leggen we de nadruk op het voorraadbeheer, de last-miledistributie, de ketensamenwerking en de rol van de fysieke winkel die daarvoor nodig is.

2. De winkel in omnichannel retail in 2025

De mogelijkheden groeien om online producten en diensten te bestellen. Tegelijkertijd zien we een toenemende drukte in de steden en de winkels, brands die winkels kiezen en succesvolle retailoutletcentra. Het belangrijkste: de meeste webwinkels schrijven rode cijfers, en als men zwarte cijfers schrijft, is het vooral op andere activiteiten, zoals dienstverlening of *cloud computing*.

De grote uitdaging is hoe je winstgevende klantrelaties bouwt in het omnichanneltijdperk. Pieter Zwart van Coolblue stelt: "E-commerce is het domste businessmodel van de wereld. Geld verdienen met webwinkels is bijna onmogelijk." Webwinkels zullen op een bepaald moment zwarte cijfers moeten gaan schrijven en zich daarop organiseren. Bijna alle winkels zijn tegenwoordig online aanwezig. Nu het nieuwe verdienmodel nog. Hier ligt de omnichanneltoekomst.

2.1 Functies van winkels en webwinkels in 2025

Winkels en webwinkels zullen steeds meer samen één effectieve customer journey bieden. Wereldspelers als Alibaba, Zalando, Facebook en Amazon zetten in op het samenspel tussen online, data en winkel. Van de bedrijven uit de Twinkle Top 100 zijn de meeste spelers omnichannel. Uitzonderingen zijn er alleen te verwachten van (1) prijsvechters die succesvol een fysieke winkel uitbaten zonder sterke online aanwezigheid en (2) nichespelers die zich richten op een zeer specifieke doelgroep.

Als een consument een product wil bekijken voor de (online) aanschaf, dan kan hij dat nu nog bij een fysieke winkel doen. Maar wat als er steeds minder winkels overblijven? Die consument wil nog steeds het product bekijken. Webwinkels zullen zich dus genoodzaakt gaan zien om te zorgen dat er winkels blijven. Maar het omgekeerde geldt ook. Consumenten zullen bijvoorbeeld steeds minder vaak bereid zijn om naar een winkel te gaan om pas daar te ontdekken dat het gezochte product uitverkocht is. Dus de online aanwezigheid wordt voor fysieke winkels steeds belangrijker.

Wat zijn de functies van winkels en webwinkels?

1. Winkels geven zichtbaarheid aan producten, leveren bestellingen uit en bieden service en toegevoegde waarde voor aankoopbeslissingen (57% van de consumenten koopt ook bij online oriëntatie liever in een winkel, 15% liever online).¹
2. Webwinkels zullen samen met fysieke winkels één customer journey bieden, met als functies oriëntatie, proberen, kiezen, samenstellen, aankopen, service en relatie-onderhoud.
3. Er zullen winkels zijn met shop-in-shops van verschillende webwinkels. Consumenten komen hier voelen, proberen en keuzen maken. Personeel is een belangrijke marketingtool.

1 GFK CONSUMENTENONDERZOEK 2018

4. Winkels zullen een *whitelabel* post- en pakketpunt zijn voor het ophalen van bestellingen (al dan niet online geplaatst), servicevragen en retourneren.
5. Winkels (horeca, diensten en cultuur) zullen een ontmoetingsfunctie hebben – die online ondersteund wordt – met bureaus voor zzp'ers, koffietafels om te ontmoeten, idee-uitwisseling en praktische functies als 3D-printers, bijeenkomsten en demonstraties.
6. Winkels bieden, ondersteund door social media en website, nieuwe ontdekkingsfuncties met een doelgroepgericht aanbod aan.
7. Er ontstaat grote diversiteit in functies voor service (food, mobiliteit, fashion en kennis), ambachten, werken en entertainment – alles online ondersteund.
8. Er ontstaat een nieuwe band tussen ondernemers en klanten, inclusief uitwisseling van ideeën en *co-makership*, en een sterke relatie via social media.
9. Winkelcentra krijgen een diversiteit aan functies: stop & shop (stations, uitvalswegen), formules & efficiëntie (binnenstad), ontdekken & ontmoeten (aanloopstraten), handig compleet aanbod (wijk- en dorpscentra) en beleving (fashionoutlets, cultuurcentra).
10. Winkels gaan vaker als voorraadpunt dienen van waaruit online order kunnen worden vervuld.

2.2 Logistieke gevolgen

Dit stelt eisen aan voorraadbeheer (altijd en overal leveren), ketensamenwerking (flexibel, transparant, kostenbewust) en last-mile (meervoudige keuzen mogelijk maken, regie en duurzaamheid). Webwinkels en winkels zijn allebei oriëntatiepunten, maar zijn beiden ook transactie- en uitleverpunten. Uit het GfK Consumentenonderzoek 2018 blijkt bovendien dat 74% van de consumenten vaker naar de winkel gaat als die beter en goedkoper bereikbaar is. Een aantrekkelijker centrum leidt bij 55% van de consumenten tot meer winkelbezoek. Uitlevering en service kan ook bij derden, bijvoorbeeld bij het centrum, het station of een P+R-locatie. Kosten zullen eerlijk verdeeld worden tussen webwinkel en winkel. Ze hebben elkaar nodig en dit gaan we organiseren.

3. De ketensamenwerking in omnichannel retail in 2025

We verwachten dat in 2025 veel retailers, fulfilmentbedrijven, vervoerders en fabrikanten die tijdig zijn aangehaakt bij een netwerk dat wordt ondersteund door onafhankelijke ketenregieplatformen het hebben gered. Deze platformen ondersteunen complexe goederenstromen, die zich door diversiteit laten kenmerken, van fabrikant naar bedrijven en consumenten. De diversiteit aan verkoop- en logistieke kanalen, hoge eisen van de consument, wetgeving, sociale druk om de duurzaamheid te vergroten en druk op de marges hebben alle partijen in de keten ertoe bewogen intensief met elkaar samen te werken.



Van nu naar straks in de organisatie van e-commercelogistiek

3.1 Ketenregie

Om de complexiteit en diversiteit aan te kunnen, ontstaan er onafhankelijke ketenregieplatformen. Zij zorgen voor ontsluiting van benodigde data, transparantie en inzicht voor alle partijen in de keten. Verder zijn verschillende beslissingsmodellen gekoppeld aan de beschikbare informatie. Er zijn keuzen zichtbaar voor de consument aan de hand van het beslismodel waarbinnen de consument zelf kan kiezen, ook voor duurzame opties. Executie van de orderverwerking vindt plaats op basis van fysieke kenmerken van product, klantlocatie, transportkosten/-capaciteiten, fulfilmentkosten/-capaciteiten, voorraadbeschikbaarheid/-locaties, ketendoorlooptijden en CO2-uitstoot. De platformen maken voor alle partijen inzichtelijk wat er wanneer kan/gaat/moet gebeuren, bewaken het proces en verstrekken de juiste communicatie. De fysieke partijen worden door de platformen aangestuurd en koppelen de benodigde data en updates terug naar het platform. De platformen zijn gekoppeld aan de systemen van retailers, carriers, webshops, marktplaatsen, hubs en voorraadpunten.

Deelnemers leveren relevante informatie, zoals randvoorwaarden (wat kan wel/niet?), logistieke data en beschikbare capaciteiten, aan zodat deze verwerkt kan worden. Op basis hiervan worden de verzend-, aflever- en afhaal mogelijkheden berekend, getoond en/of toegepast voor multi-store, multi-warehouse en multi-carrier shipping en voor afhaal mogelijkheden. Het worden geen grote databolwerken, alleen logistiek-relevante data worden door de juiste partij op het juiste moment opgevraagd.

3.2 Impact

Het gebruik van platformen zorgt voor meer keuzen en tevredenheid bij consumenten en voor meer bewustzijn op het gebied van duurzaamheid. Logistieke dienstverleners kunnen zich specialiseren zonder het mislopen van volumes en realiseren een hoge vulgraad, *volume-shaping*, routeoptimalisatie, capaciteitsmanagement en kostenbesparingen. (R)etailers kunnen service op maat, betrouwbaarheid en flexibiliteit bieden, hetgeen meer sales en lagere kosten betekent. De overheid kan via wet- en regelgeving en stimulatie op het gebied van duurzaamheid verantwoordelijkheid nemen in de retailmarkt.

3.3 Voorbeelden

De beste voorbeelden zien we in de toeristische branche en het personenvervoer, waaronder Booking.com, Uber en Airbnb. In de logistieke sector zijn er wel platformen, maar deze zijn nog niet waar we uiteindelijk in 2025 zullen staan. Hieronder enkele voorbeelden met daarbij de aandachtspunten.

	WHS kosten-berekening	Berekening carbon footprint	Frontend-regie	Capaciteits-management	Ketenregie en -sturing
www.deliverymatch.eu	X	X			
www.shipitsmarter.net	X	X	X	X	
www.transsmart.com/nl	X	X	X	X	
www.luckabox.ch	X	X	X	X	X*
www.paazl.com/nl	X	X	X	X	X*
www.metapack.com/	X	X	X	X	X*

* Wel connectiviteit

Platformen in de logistieke sector, inclusief eventuele aandachtspunten

4. Het voorraadbeheer in omnichannel retail in 2025

De traditionele supply chain 'producent-groothandel-retailer' bestaat niet meer. Iedereen heeft toegang tot de klant. Nieuwe ketenpartijen hebben de markt betreden, zoals de platformen die vraag en aanbod koppelen. Hoe kan een organisatie in deze setting de voorraden het best neerleggen en gebruiken om aan alle vraag te voldoen?

4.1 Keuzen

Iedere aanbieder, van retailer tot producent, van platform tot groothandelaar, moet belangrijke keuzen maken:

1. Houd ik zelf voorraad of besteed ik dat uit?

Hoe groter de e-commerce markt wordt, hoe meer mogelijkheden er komen om uit te besteden. Bijvoorbeeld door het gebruik van dropshipping.

2. Op welke locaties leg ik mijn voorraad?

Als steeds sneller geleverd moet worden en de verkoop stijgt, wordt het steeds aantrekkelijker om producten op meerdere locaties te leggen. Van de ondervraagde ShoppingTomorrow-experts denkt het gros (27 van de 35) dat het (zeer) gebruikelijk zal zijn om in 2025 als webwinkel vanuit meerdere Nederlandse locaties (regionale magazijnen en winkels) orders aan Nederlandse klanten uit te leveren. Zie hiervoor ook de afbeelding op pagina 220.

3. Hoeveel leg ik op voorraad per locatie?

Het bepalen van goede voorraadhoogtes is al uitdagend, maar krijgt een extra dimensie als alle locaties in samenhang bekeken worden.

4. Welke voorraad gebruik ik voor het uitleveren van een order?

Indien je weet waar je voorraad ligt, kun je vervolgens per order vaststellen uit welk voorraadpunt je een order gaat leveren.

4.2 Complexiteit

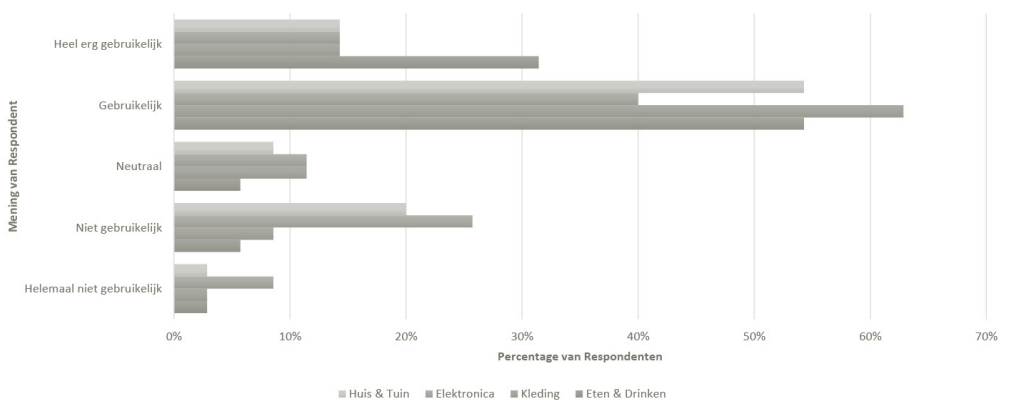
Zeker als je veel voorraadpunten hebt, dan is het beantwoorden van bovenstaande vragen een ingewikkelde opdracht. Maar dat is nu juist de kant die we op gaan met e-commerce logistiek. Veel overwegingen kunnen een rol spelen, zoals:

- voorraadbetrouwbaarheid op de voorraadpunten;
- gewenste levertijd/servicekader;
- logistieke kosten per voorraadpunt (pick, pack en last-miledistributie);
- operationele impact (picken, packen en versturen vanuit een winkel);
- impact op franchisers: kans of bedreiging?;
- drukte op het voorraadpunt (bijvoorbeeld de winkel) op het moment van de dag.

Er is behoefte aan optimalisatiesoftware waarin complexe algoritmen iedere keer de juiste keuzen maken.

Servicekarakteristieken	Uitbesteed	Centraal magazijn	Regiomagazijn	Winkel
	<i>upstream</i> ← → <i>downstream</i>			
Levertijd				Noodzakelijk in geval van heel korte levertijden, zoals same-day
Maatwerk (zoals bedrukt, gezaagd, speciaal verpakt en projecten)		Centrale infra noodzaak meestal om centrale voorraad in te zetten		

Productkarakteristieken	Uitbesteed	Centraal magazijn	Regiomagazijn	Winkel
	<i>upstream</i> ← → <i>downstream</i>			
Voorraadrotatie		In geval van een lage rotatie is het aantrekkelijk om maximale toegang tot het gehele voorraadnetwerk te hebben		
Versassortiment				Dit assortiment leent zich goed voor de winkel om versheid te stimuleren (verhogen rotatie)
Longtail-assortiment	In het geval van longtail-assortiment heeft het de voorkeur om zo min mogelijk voorraad (en dus kapitaal) in het netwerk te hebben			
Partij/one-off-assortiment	In het geval van partijen heeft het de voorkeur om de beschikbare voorraad zo centraal mogelijk te hebben om zo maximale allocatie te realiseren			Voorraad voor winkelverkoop
Klantspecifiek assortiment met korte leadtime			Assortiment voor een of enkele klanten	
Commodity-assortiment (zoals wasmachine)	Dit assortiment leent zich voor een showroommodel met uitlevering vanuit een grote centrale voorraad			
Klantentrekkers (assortiment waarvoor een klant naar jou komt, zoals Pampers)		Dit assortiment moet je niet delen binnen het netwerk, zorg dat je zelf regie hebt		



Verwachting van ShoppingTomorrow-experts voor vier verschillende sectoren. Gaan webwinkels Nederlandse e-commerce-orders uitleveren vanuit hun fysieke winkels in Nederland in 2025?

4.3 Voorbeelden

Case 1:

Een bekende doe-het-zelfketen startte enige jaren geleden met een online operatie vanuit haar vele winkels (downstream). Het idee was om winkelvoorraad beter te laten roteren en om dicht bij de klant te zijn (snelle levering). Toch verplaatst deze keten de online voorraad nu upstream richting een centraal (e-)magazijn omdat:

- de voorraadbetrouwbaarheid in de winkels te laag is;
- ze verstoring op de winkelvloer tegen willen gaan;
- ze logistieke kosten willen verlagen.

Case 2:

Een online pure player richt momenteel kleine voorraadpunten in aan de rand van de grote steden. De belangrijkste doelstelling is om snellere levertijden te kunnen realiseren.

Case 3:

Een grote fashionketen wil sneller kunnen leveren en daarom de winkelvoorraad ook kunnen inzetten voor online orders. De keten voorziet deze service echter alleen in de heel grote steden en ontsluit daarom gericht de voorraad van die winkels die geografisch noodzakelijk zijn. Dit maakt het concept beter beheersbaar voor de keten.

5. De last-mile in omnichannel retail in 2025

De uitvoering van de last-mile zal de komende jaren sterk verbeteren. In 2025 verwachten wij een integrale aanpak, gedreven door consument en overheid. De twee vragen die daarbij centraal staan, zijn:

1. Hoe ga je om met meervoudige keuzen in de bezorging?

De keuzen zitten in de gewenste locatie en het aflevermoment. De uitdaging is om op een rendabele manier alles te bieden.

2. Hoe kun je de milieu- en maatschappelijke effecten herijken?

De uitdaging is om op de meest verantwoorde manier pakketten te bezorgen en daarbij goed om te gaan met congestie op de wegen en in stadsgebieden.

Retailers en logistieke dienstverleners zien op dit moment veelal geen noodzaak om samenwerking te organiseren om deze vragen te beantwoorden. Een pakket wisselt bijvoorbeeld op dit moment onderweg nog niet soepel tussen verschillende transporteurs, hoewel dat de meest effectieve bezorging mogelijk zou maken. En dat terwijl een dergelijke samenwerking volgens ons juist de basis zou kunnen vormen voor goede oplossingen:

- Platformen die vanuit een logistieke achtergrond deze samenwerking wél faciliteren en coördineren (zie hoofdstuk 4) spelen naar verwachting in 2025 een grote rol. Niet-samenwerken leidt waarschijnlijk tot dominantie van de grote internationale retailplatformen, ook op het gebied van logistiek.
- De overheid gaat naar verwachting sturend optreden vanuit vraag 2.

Kortom, de kernvraag van de expertgroep was: “Hoe kunnen we bestaande en toekomstige afleveropties indelen én quoteren qua convenience (voor de consument) en impact (op de maatschappij)? En – niet onbelangrijk – hoe kunnen we hieraan een reële prijs koppelen?”

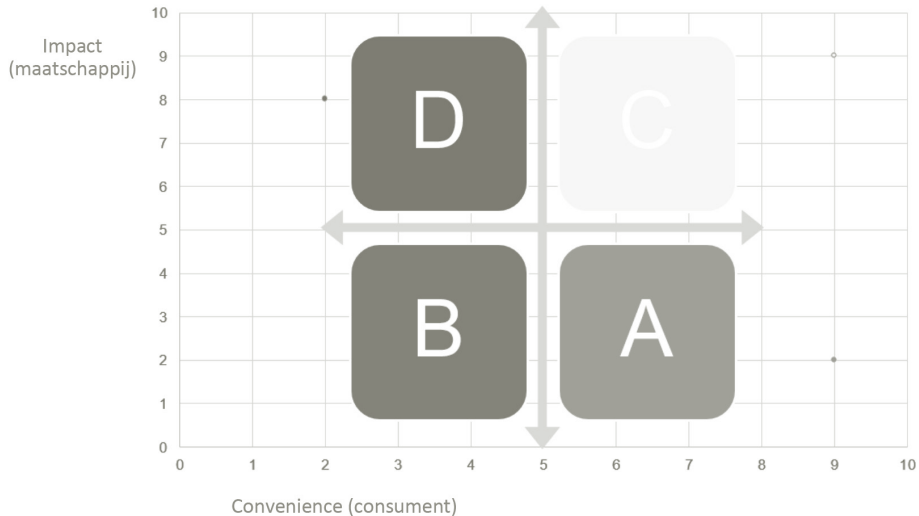
6. Last-Mile Delivery-model

Om hierop een antwoord te geven heeft de expertgroep het *Last-Mile Delivery*-model (LMD, zie afbeelding op de volgende pagina) ontwikkeld: een sturingsmodel dat last-mile delivery-oplossingen in kaart brengt en quoteert op het vlak van convenience voor de consument en de (negatieve) impact op de maatschappij.

We zijn van mening dat het LMD-model alleen kan werken met een duidelijke sturing vanuit de overheid. We trekken hierbij de vergelijking met het EU-ecolabel en de vliegtaks. Er moet een label komen dat de consument (en de overige stakeholders) inzicht geeft in de impact van een last-mile delivery-oplossing (inclusief boete/beloning). Uit recent ShoppingTomorrow-onderzoek blijkt ook dat 60% van de ondervraagde experts een dergelijk label noodzakelijk acht en dat een taks een regulerende werking kan hebben.

In lijn met het EU-ecolabel onderkennen we in het LMD-model vier labels (kwadranten).

4 LABELS (kwadranten)



Toelichting

A

- Hoge convenienc en lage impact op de maatschappij
- → ideale scenario, voluit ondersteunen

B

- Lage convenienc en lage impact op de maatschappij
- → convenienc-verhogende maatregelen ondersteunen

C

- Hoge convenienc en hoge impact op de maatschappij
- → hoge impact 'belasten' en impactverlagende maatregelen ondersteunen

D

- Lage convenienc en hoge impact op de maatschappij
- → afstoten

Het Last-Mile Delivery-model

In het LMD-model streven we ernaar alle last-mile-oplossingen te laten landen in het A-kwadrant. Vanuit de overige kwadranten moet een sturende (en regulerende) werking zijn om stakeholders richting het A-kwadrant te bewegen. De LMD-taks kan (lees: zou) daarbij een sterke drijfveer moeten zijn.

6.1 Scenario's

In de onderstaande scenario's schetsen we de werking van het LMD-model op basis van validatie per kwadrant:

- Kwadrant A: Een klant in het centrum van Utrecht kiest voor levering via een cityhub met een CO₂-neutrale last-mile. Bijvoorbeeld: thuisbezorging op een zelfgekozen tijdstip per fietskoerier (last-mile-taks laag).

- Kwadrant B: Een klant in het centrum van Amsterdam kiest voor levering via een cityhub met CO2-neutrale last-mile, maar met lagere convenience. Bijvoorbeeld: afhalen bij een lockerstation (last-mile-taks laag).
- Kwadrant C: Een klant in het centrum van Rotterdam wil same-day delivery met een time-window van twee uur in de avond. Het aantal kilometers per bezorging is relatief hoog, wat een hoge last-mile-taks oplevert. Kiest de logistieke dienstverlener vanwege het hoge aantal kilometers ook nog voor een (verouderd) dieselveertuig, dan gaat de taks verder omhoog of wordt de bezorgoptie misschien zelfs geweigerd (last-mile-taks hoog).
- Kwadrant D: Veel van de huidige bezorgopties vallen in dit kwadrant (last-mile-taks hoog).

7. Conclusie

We kennen de term 'omnichannel' vooral vanuit de marketing en klantbeleving. Op het gebied van service en logistiek staat de omnichannelgedachte echter nog in de kinderschoenen. Processen voor online bestellingen zijn nog vaak gescheiden van de processen voor winkelbeleving, terwijl naadloze logistieke integratie tussen winkels en webwinkels juist kan zorgen voor winstgevendheid van webwinkels én instandhouding van fysieke winkels.

Om de complexiteit en diversiteit van de logistiek in 2025 aan te kunnen, zullen er onafhankelijke ketenregieplatformen ontstaan. Zij zorgen dan voor de ontsluiting van benodigde data, transparantie en inzicht voor alle partijen in de keten. Verder worden verschillende beslissingsmodellen gekoppeld aan de beschikbare informatie. Er worden keuzen zichtbaar voor de consument aan de hand van het beslismodel waarbinnen de consument zelf kan kiezen, ook voor duurzame opties.

Er is behoefte aan optimalisatiesoftware waarin complexe algoritmen iedere keer de juiste keuzen maken, bijvoorbeeld op het gebied van voorraadbeheer. De vier essentiële vragen om daarbij steeds te beantwoorden zijn:

1. Houd ik zelf voorraad of besteed ik dat uit?
2. Op welke locaties leg ik mijn voorraad?
3. Hoeveel leg ik op voorraad per locatie?
4. Welke voorraad gebruik ik voor het uitleveren van een order?

Samenwerking tussen logistieke partijen wordt steeds meer nodig om een goede service te bieden en tegelijk het milieu te sparen. Daarom presenteren wij in deze bluepaper een Last-Mile Delivery-model dat in de besluitvorming kan worden gebruikt om tot een goede balans tussen service en milieu te komen.

HOSTS



Nicol Saaltink
Project Manager E-Global
Rijksuniversiteit Groningen



Kees Jan Roodbergen
Hoogleraar Logistiek
Rijksuniversiteit Groningen

VOORZITTER



Robert Goedegebuure
Researcher Logistics & Economics
Fontys Tilburg - Digital Business
Concepts

Leden expertgroep



Arjan Levisson
*Sales & Business Development
Manager*
Slimstock



Bastiaan Hoekstra
Supply Chain Manager
Hanos Internationale Groothandel



Brecht Swanenberg
*New E-commerce Business
Specialist A.I.*
Heineken International



Brigitte Hulscher
Senior Adviseur Economie
Gemeente Utrecht



Carien Gorter
*Online marketing en E-commerce
professional*
Onlinesucces4U



Don Manders
Major Accountmanager Fulfilment
DHL Parcel



Eduard Plate
Consultant en Manager
EduardPlate.nl | Extenzio



Esther Vrolijk
SR Liaison Officer
Ingram Micro Commerce



Gert Koudijs
Branche Secretaris
Vereniging van Postretailers



Jacob Otter
Programma Manager E-commerce
Fulfilment Centre
HEMA



Jan Mannaerts
New Retail Expert
NP5



Jelmer van der Gaast
Onderzoeker
Rijksuniversiteit Groningen



Jeroen Bouman
Business Consultant Supply Chain
Centric



Jeroen Kammers
Directeur/mede-eigenaar
TLogistics Fulfilment Solutions



Lizet van de Kamp
*Client Service Director Shopper &
Retail*
Ipsos B.V.



Marjolein Poland
E-commerce Manager
Siebel Jewelry



Mark Klievink
Project Manager
CEVA Logistics



Martijn Moerkerk
*Senior Manager Business
Improvement & Transformation*
TriFinance



Martijn Verkerk
Operationeel Manager Online
Welkoop Retail B.V.



Michiel Vos
Oprichter & eigenaar
Zupr



Pascal Fonville
Manager Supply Chain Management
T-Mobile Nederland



Raymond Cohen
Supply Chain Manager
De Bijenkorf



Robert van Kalsbeek
Partner
The Next Practice



Roel Megens
Site General Manager
Blokler



Dr. Roland Slegers-Leijsten EMIM
CEO-Founder
DeliveryMatch BV



Sonja Kester
Vendormanager Dropshipment
Maxeda DIY Group



Stefan Vanluyten
Founder - Business Development
GEORGE Pakketbrievenbussen



Victor Ponsioen
Managing Consultant
Districon

Aan deze bluepaper werkte ook mee:

Pieter Post
Principal Consultant Retail
Mirabeau B.V.