

Alle voorraden in één systeem; het geheim achter omni-channel

Meer en meer komt omni-channel retail in de media. Na multi-channel en cross-channel praten we nu over omni-channel. Vincent Weinschenk van WHEREHOWS Logistic Consultants laat zien wat het is en waarin het verschilt van multi-channel? Het succes van omni-channel valt of staat met het ontsluiten van de voorraad in één systeem: *“Inventory visibility across all stores and channels is the key enabler”*.

Aan de hand van Macy's ('s werelds grootste warenhuisketen) en Perry Sport (heeft omni-channel het verste doorgevoerd in NL) laten we zien dat logistiek bepalend is voor succes. Daarnaast lijkt omni-channel het enige alternatief tegen de Amazons en aanverwanten als pure e-commerce spelers.

Om het hoofd te bieden tegen Amazon zijn snelle levertijden en slimme distributie oplossingen vereist. Dat kan enkel wanneer ook vanuit winkels zelf producten worden verzonden (Ship-From-Store principe). Maar...dan moeten winkel- en magazijnvoorraden wel worden geïntegreerd en alom zichtbaar zijn.

Van single- naar omni-channel



LOGISTIC CONSULTANCY • WAREHOUSE PLANNING • SUPPLY CHAIN ENGINEERING

Positionering strategieën

Om dieper in te kunnen gaan op multi- en omni-channel is het van belang de verschillende strategieën toe te lichten en te bezien waarin ze van elkaar verschillen.

Single-channel

De consument heeft maar één manier om bij de desbetreffende aanbieder te kopen.

Voorbeeld: De klant koopt bij de traditionele winkel of traditionele webshop

Multi-channel

De consument kiest voor een koopkanaal dat het beste past. Zowel communicatie als distributie zijn afgestemd op de specifieke koopkanalen. Kanalen fungeren als onafhankelijk van elkaar opererende silo's, kennen eigen prijzen, voorraad en communicatievormen.

Voorbeeld: De klant koopt in de winkel, bij vragen of klachten richt men zich weer tot de winkel.

Cross-channel

Aan de "voorkant" ziet de consument meerdere kanalen met één en dezelfde uitstraling. Gekozen kan worden voor een bepaald koopkanaal om via een ander kanaal te communiceren en/of geleverd te krijgen. Operationeel gezien zijn de kanalen aan de "achterkant" nog altijd functionele silo's.

Voorbeeld: De klant koopt via de website, haalt de goederen in de winkel af en communiceert hierover met het call-center.

Omni-channel

De omni-channel klant wil alle kanalen gelijktijdig kunnen gebruiken. Retailers die gebruik maken van een omni-channel benadering willen klanten kunnen volgen over alle kanalen heen. Doel is een transparant en geïntegreerd proces waar kanalen vlekkeloos in elkaar overlopen en die de klant als uitgangspunt nemen (één beleving, één informatiebron, één prijsstelling). Aan de "achterkant" moeten systemen worden gekoppeld en is één volledig geïntegreerde voorraad voorwaarde.

Voorbeeld: De klant koopt een artikel op de website en krijgt opties waaruit gekozen kan worden, ophalen in winkel A (dichtbij), maar alternatieve kleur, ophalen in winkel B (verder weg) maar gevraagde kleur, morgen ophalen winkel A of morgen thuisbezorgd krijgen.

Macy's; boegbeeld voor omni-channel succes

Als gezegd, Macy's is de grootste warenhuisketen in de wereld (Bloomingdales behoort er ook toe) en is 's werelds toonbeeld van het succesvol doorvoeren van een omni-channel strategie. Sinds de invoering in 2009 is de omzet jaarlijks met 1 miljard dollar gestegen.

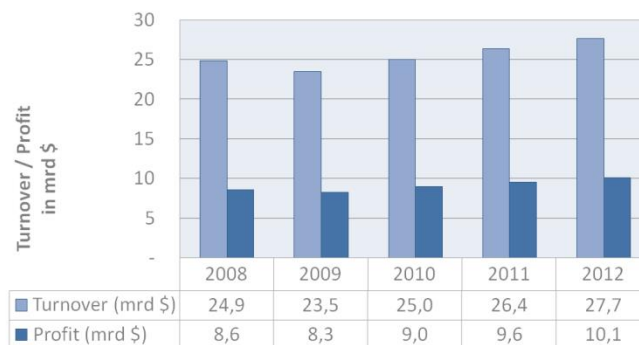


De meeste retailers kunnen niet tippen aan Macy's spectrum aan omni-channel oplossingen omdat ze (eenvoudigweg) geen meerjarenplan hebben opgesteld dat nodig is om dit te kunnen bereiken.



Dit betekent dat ze niet of onvoldoende consistent hebben geïnvesteerd in accuraat en real-time inzicht in voorraden, order- en supply-chain management, winkel- en on-line transacties en klantenhistoriek.

Results Macy's since intro omni-channel strategy



LOGISTIC CONSULTANCY • WAREHOUSE PLANNING • SUPPLY CHAIN ENGINEERING

Macy's begon haar omni-channel strategie in 2009, vier jaar later plukt ze de vruchten van deze meerjarige inspanningen. Toen Macy's begon was er een duidelijk idee van wat omni-channel betekende, iets waarmee veel retailers nog steeds worstelen om welke reden dan ook.

Bovenstaande figuur geeft de ontwikkeling in omzet en winst weer bij Macy's vanaf 2008 t/m 2012. Te zien is dat vanaf 2009 een continue groei is waar te nemen. Overigens zien we in het kielzog van Macy's andere retailers volgen, denk aan Sears, K-Mart en Wal-Mart.

Perry Sport/AktieSport; toonaangevend in Nederland

Als voorbeeld van een Nederlandse retailer die goed op weg is met een omni-channel strategie valt de naam van Unlimited Sports Group (USG) en in het bijzonder diens formules Perry Sport en AktieSport.

Deze winkelketens hebben niet alleen hun centrale voorraden, maar ook hun winkelvoorraden ontsloten in één systeem. Als een product niet meer in het webshopmagazijn ligt, wordt de order op basis van bepaalde 'business rules' aan drie winkels aangeboden.



De winkel die de order opent en als eerste verwerkt, mag een percentage van de omzet bijschrijven op de filiaalomzet. Het gevolg is significant lagere voorraden en een groeiende omzet.

Voor USG stonden vijf vragen centraal in het ontwikkelen van de omni-channel strategie. Hoe kunnen we...

- onze voorraden verlagen?
- minder “nee” verkopen?
- een hogere conversie realiseren?
- hogere gemiddelde marges realiseren?
- kosten verlagen?

USG heeft een model gecreëerd, waarin de totale on-line en off-line voorraad op de winkelvloer toegankelijk is. Op basis van deze constructie kunnen winkels per locatie beschikken over de centrale voorraad, maar ook over elkaars assortiment. In de praktijk betekent dat een kleine winkel toegang heeft tot hetzelfde aanbod als een grote vestiging in Amsterdam.

Kijken we in de media dan zien we dat vooral V&D zich verder wil ontwikkelen naar een omni-channel retailer, al dan niet met Macy's en Sears als grote voorbeelden.

Omni-channel klanten geven vier tot vijf keer meer uit dan single-channel klanten

Volgens Forrester Research, IDC en Macy's betaalt de investering om tot een omni-channel organisatie te komen zich uit. Omni-channel klanten geven vier tot vijf keer meer uit dan single-channel klanten.

Een ander rekensommetje laat zien; multi-channel consumenten spenderen 15-30% meer dan klanten die maar één kanaal gebruiken. Omni-channel klanten spenderen op hun beurt weer 15-30% meer dan multi-channel klanten. Daarnaast beïnvloeden omni-channel klanten hun omgeving via sociale netwerken en zijn ze loyaler.

In de praktijk werken deze kanalen vaak naast elkaar in tegenstelling tot met elkaar. Dat merk je als klant doordat je bijvoorbeeld een verschillend antwoord op dezelfde vraag krijgt in verschillende kanalen.

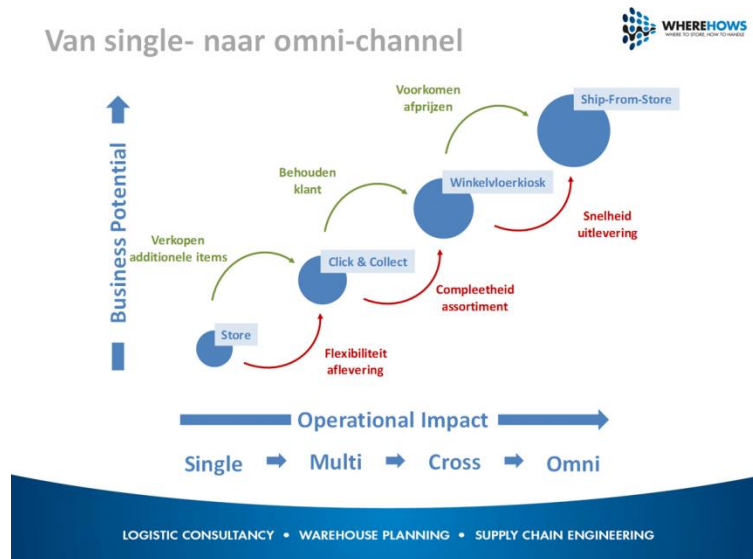
Verder heeft het bedrijf vaak geen idee dat je als klant gisteren op de website hebt gekeken en nu in de winkel verschijnt. Het effect is dat je elke keer als het ware opnieuw moet beginnen en meestal voelt het ook alsof je met verschillende bedrijven zaken doet.



De omni-channel retailer maakt het geen verschil of ze iets koopt in de winkel of on-line ... of dat ze winkelt vanaf haar desktop, iPhone of iPad. De beste klanten zijn zij die kopen in zowel de winkels als on-line. Een hele reeks aan strategieën is beschikbaar om klanten in de winkel naar het web te halen en on-line klanten naar de winkel te trekken. Gestreefd wordt naar een 360-graden beeld van de klant en een 360-graden communicatie met de klant, “*where-ever, when-ever, how-ever*”.

“Inventory visibility” en Ship-From-Store zijn de aanjagers voor omni-channel succes

In beide voorbeelden is terug te zien dat voorraadoptimalisatie en -visibility doorslaggevend zijn voor het succesvol doorvoeren van een omni-channel strategie.



Bovenstaande figuur laat een aantal strategieën zien die volgens ons volgend zijn op elkaar. Hierbij kijken we enerzijds naar vergroting van omzetpotentieel en anderzijds naar de operationele impact dan wel (afbreuk) risico. De figuur laat op hoofdlijnen zien welke strategieën opeenvolgend idealiter worden doorgevoerd om een omni-channel retailer te kunnen worden.

Ship-From-Store

Winkels als distributiepunt, dit is waaraan de meeste mensen denken bij het horen van Ship-From-Store. Het opzetten van een distributie operatie (in het klein) in de achterkamertjes van retail winkels om orders te kunnen afwickelen ten behoeve van on-line orders. Retailers als Macy's, Sears, Toys'R'Us en Perry Sport/AktieSport doen dit om beter grip op de markt te krijgen, levertijden te verkorten en afprijzing van items te minimaliseren.

Omdat Ship-From-Store er veelal voor zorgt dat producten sneller bij de consument (kunnen) zijn, helpt het retailers ook om beter te concurreren met pure-play e-tailers als Amazon.



Het Ship-From-Store principe beslaat meerdere onderdelen, elk met eigen voordelen en uitdagingen. Ze vormen een voorraad-gedreven strategie die ervoor zorgt dat het winkelende publiek, zowel in-store en on-line (vrijwel) nooit met lege handen de "deur" uit gaat.



Complete "Inventory Visibility" is de eigenlijke ruggengraat van het Ship-From-Store toepassing. Het hebben van inzicht in de voorraad over de hele supply-chain heen geeft retailers flexibiliteit. Zo kunnen orders worden gecompleteerd, ongeacht waar de artikelen zijn geslagen. Of dit nu in een centraal DC, bij een logistiek dienstverlener of op de eigen winkelvloer is.

Bedrijven profiteren van hogere winstmarges door te voorkomen dat items (te snel) worden afgeprijsd op het einde van het seizoen en dat klanten kunnen profiteren van "endless aisles", oftewel een bijna onuitputtelijk assortiment. De klant heeft de mogelijkheid een artikel te kopen binnen het totale retailer's netwerk van winkels en fulfillment centers.

Het voordeel van *inventory-visibility* heeft kent nog meer voordelen voor de klant en voor de retailer:

- Het kan winkelmedewerkers de beschikbaarheid van een artikel op een snelle wijze laten checken (over de totale voorraad), om vervolgens het product te alloceren en beschikbaar te maken (voor levering of next-day pick-up door de klant).
- Het kan kosten van afprijzen en afschrijven verminderen door verkeerd gelegen items te verkopen, hetzij on-line of in andere winkels.
- Het kan er voor zorgen dat producten in de winkel beschikbaar zijn voor on-line verkopen, zelfs wanneer de centrale (DC/fulfillment center) voorraad is uitgeput.

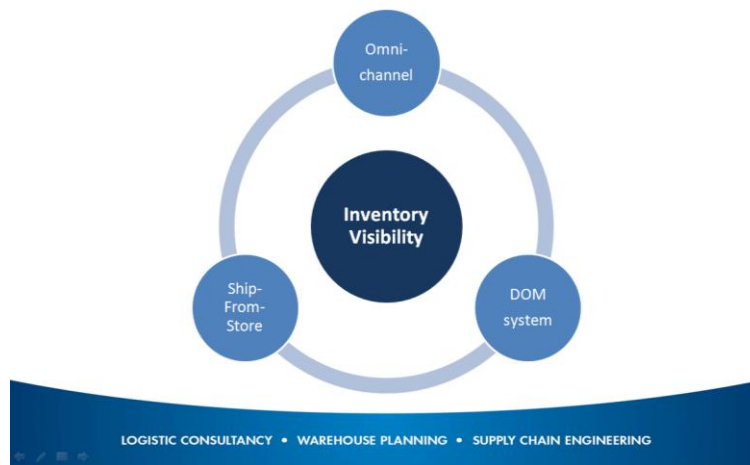


Distributed Order Management (DOM)

Veel retailers worstelen met in-store stock-outs en hebben geen efficiënte manier om available-to-promise (ATP) voorraad te lokaliseren en daarmee tijdig en kosten-effectief aan de vraag van de klant te kunnen voldoen (en dus geen nee-verkoop).

Een DOM systeem kan hierbij helpen door real-time, beschikbaarheid te controleren over diverse voorraadpunten heen, zoals andere winkels, DC's, fulfilment centers of zelfs orders in transit op weg naar de retailer. De meeste retailers hebben deze (complete) functionaliteit niet in huis. Voor toepassing van de Ship-From-Store strategie is een DOM dan ook onontbeerlijk. De mogelijkheden van systeemintegratie over kanalen en voorraadpunten heen stelt een DOM de winkelmedewerker in staat om direct inzicht te hebben in de ATP voorraad op beschikbare voorraadlocaties.

Inventory visibility across all stores and channels is the key enabler of omni-channel



Het DOM geeft indicaties vanaf welk voorraadpunt het item (of order) idealiter zou moeten worden verzonden naar klanten, naar andere winkels of worden vastgehouden. Tevens kan het DOM worden gelinkt aan het kassa-systeem van de winkel zodat het out-of-stock item ter plekke toch kan worden verkocht, zonder dat de klant naar buiten gaat zonder deze aankoop.

Tot slot, omdat alle systemen worden gekoppeld is er te allen tijde inzicht in de status (track & trace) van de order of individueel item.

Bovenstaande figuur geeft weer dat Inventory Visibility centraal staat in de omni-channel strategie. Zowel DOM-systems als Pick-From-Store mogelijkheden zijn integraal hieraan verbonden. Een mooi visueel voorbeeld over wat DOM in kan houden is te terug te vinden op de site van Manhattan:

<http://www.manh.nl/oplossingen/order-management/distributed-order-management>.

Andere software leveranciers op het gebied van DOM zijn onder meer StoreLink en IBM.

Winkelvloerkiosk / Always Available

Volgens USG genereren de winkelvloerkiosken in Perry Sport en AktieSport een hogere omzet dan de webshops van beide formules.

USG startte anderhalf jaar geleden met de uitrol binnen beide formules. Inmiddels staat in elke vestiging minimaal één monitor. Het grote voordeel is dat het assortiment uitgebreid kan worden met web-only artikelen. Zo kunnen AktieSport winkels nu ook fitnessapparatuur verkopen.



Van de producten die via de winkelzuilen worden besteld komt zo'n zeventig procent uit de winkels en dertig procent uit het magazijn. Op deze wijze wordt voorkomen dat een order van tien artikelen stukloopt op een manco, doordat een product niet in de winkel ligt. Voor USG (en retailers in het algemeen) is van belang dat de klant niet met lege handen de winkel uitloopt.

Click & Collect / Buy-On-line-Pickup-In-Store

De Click & Collect functie biedt klanten de mogelijkheid om de producten on-line te bekijken en te kopen, maar het ophalen ervan gebeurt in een reguliere winkel.

Er bestaan diverse vormen van Click & Collect, derhalve zijn de voordelen niet te generaliseren. Desalniettemin kunnen de volgende voordelen (in het algemeen) worden aangegeven:

- Vakkundig advies ter plekke. Waar on-line slechts zelden plaats is voor een goed advies, kunnen vragen in de winkel worden beantwoord.
- Besparing op verzendkosten. Aangezien de goederen lokaal worden opgehaald lokaal, worden geen verzendkosten berekend. Uit een Forrester studie (2011) kwam naar voren dat 34% van de respondenten om deze reden de goederen in de winkel afhaalt.
- Extra service: De klant heeft bij Click & Collect de gelegenheid om ook over additionele producten te worden geïnformeerd en indien gewenst direct mee te nemen.
- Testen van het product voor aankoop. Met name bij producten die aangepast willen worden zoals kleding. Dit geldt ook voor producten die voorafgaand aan de koop door de klant getest willen worden, zoals smartphones of camera's.
- Kosteloze retouren. Dit is een voordeel voor de leverancier omdat goederen lokaal worden teruggebracht en geen kosten hoeven te worden berekend.

Click & Collect sluit aan bij -wat wordt genoemd- het ROPO-effect. Research On-line, Pay Off-line. Volgens een Google-studie (2011) laat 38% van alle off-line kopers zich on-line informeren voordat ze het product lokaal in de winkel kopen. Dit fenomeen was al eerder bekend bij medische-, reis- en bankproducten.



Een ander fenomeen dat meer en meer in opmars is, is de combinatie van supermarkten als Pick-Up-Point (PUP) voor boodschappen en/of producten van derden. Denk aan Albert Heijn en recent nog Hoogvliet.

Tot slot

We zien een opkomende interesse voor omni-channel retail. Dit terwijl voor de meeste retailers een overgang naar multi- danwel cross-channel al een grote uitdaging is om dit succesvol door te voeren. Bezien we dit in Nederland, dan heeft tot op heden alleen USG met haar formules Perry Sport en AktieSport het meest vergaand omni-channel strategie doorgevoerd.

BAS-Group (Dixons, MyCom) profileert zichzelf ook als omni-channel bedrijf, maar heeft nog stappen te maken richting Ship-From-Store. Ook heeft V&D aangekondigd flink in te willen zetten op omni-channel. In een volgende bijdrage staan we stil bij de kernpunten van Macy's omni-channel successtory.

Daarnaast valt ons het succes van e-commerce op binnen de Outdoor-branche. Waar Perry Sport succesvol bezig is met haar omni-channel strategie, wint Bever Outdoor & Travel de Multi-Channel Award 2013 en werd Futurumshop verkozen tot Logistieke Webshop van het Jaar 2013. Toch opvallend!

Tot slot werpt de vraag zich op waar en in hoeverre logistieke dienstverleners zich aansluiten bij deze omni-channel ontwikkeling? Een onderwerp waar we later op terugkomen.