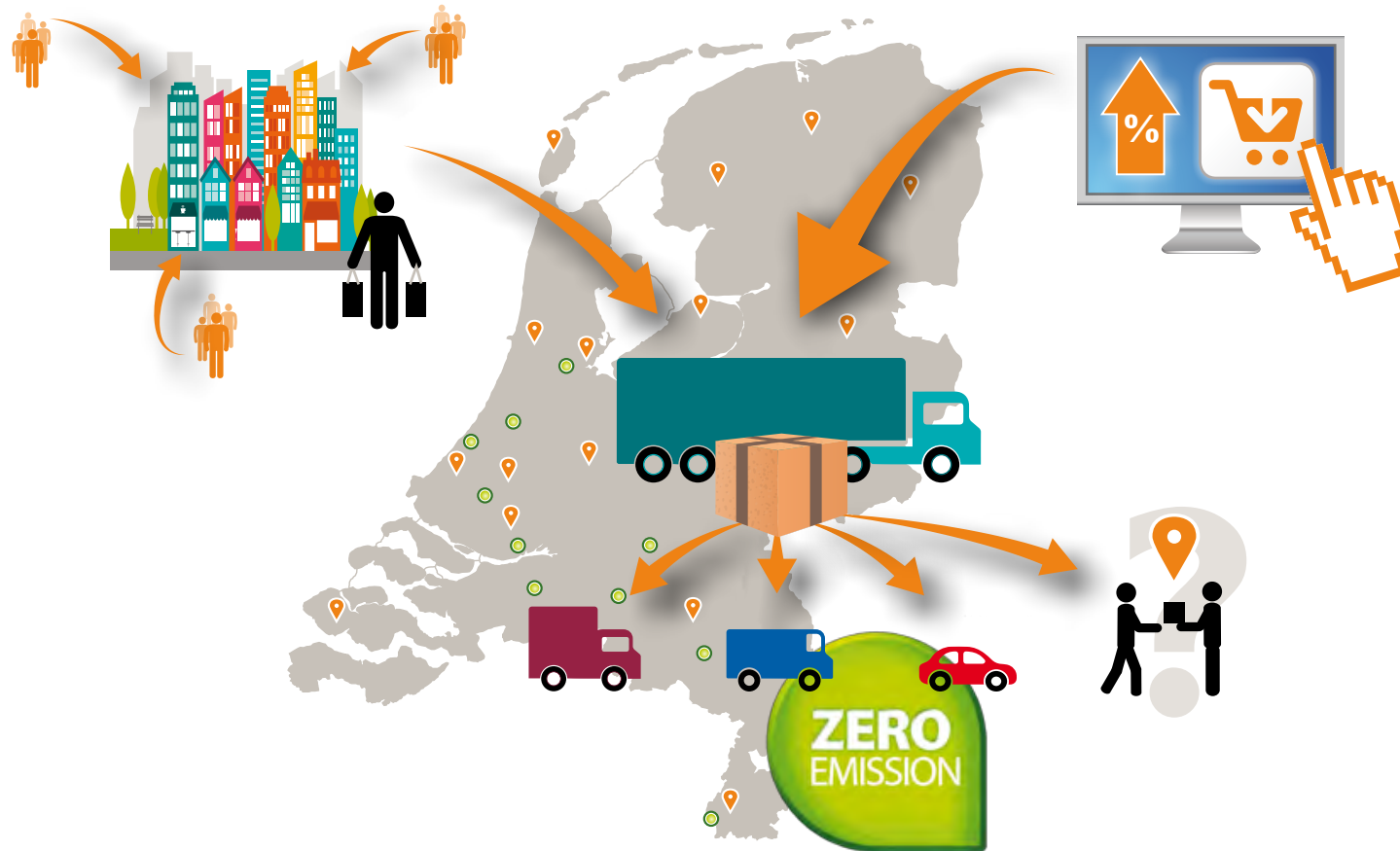
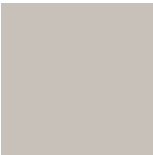


Stedelijke distributie in het winkellandschap van de toekomst



Snelle groei van e-commerce noopt distributeurs tot aanpassing van het business model



Colofon

Auteur

Rico Luman (auteur)

ING Economisch Bureau

rico.luman@ing.nl

06 83 64 89 54

Redactieraad

Machiel Bode
Jurjen Witteveen

ING Sectormanagement Transport & Logistiek
ING Economisch Bureau

machiel.bode@ing.nl

06 54 22 77 30

Met dank aan Transport en Logistiek Nederland

Inhoud en structuur

Samenvatting en conclusies 4

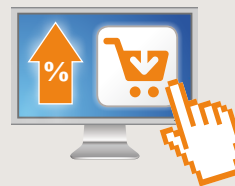
Inleiding 5

1 Trends en ontwikkelingen in stedelijke distributie 6

Overheid stuurt



Meer mensen in de stad
(urbanisatie)



Aanhoudende groei van e-commerce
→ minder verkoop in de winkelstraat



Schoner, stiller, veiliger en
minder druk vervoer

Consument bepaalt

3

Goederenstromen veranderen van aard, opdrachtgevers wordt anders

2 Impact van e-commerce op goederenstromen en de distributieketen 12

Zo efficiënt mogelijk bedienen van de winkels en klanten van de toekomst

3 Individuele uitdaging voor distributeurs 18

Succesvol inspelen op de veranderingen en toekomstbestendig maken van het business model

Met dank aan 21

Samenvatting en conclusies

Distributeurs opereren in een sterk veranderend winkellandschap

De wereld van logistieke dienstverleners actief in stedelijke distributie verandert snel. Dit heeft alles te maken met maatschappelijke doelstellingen op het gebied van duurzaamheid, maar vooral ook met de toenemende online consumptie en de verschuiving die daardoor optreedt. Bovendien gaat de zoektocht naar efficiëntie door. De uitdagingen van de logistieke keten hierin zijn groot.

Kleinere zendingsgrootte, snellere en intensievere belevering

De transitie van fysiek naar online verandert de omvang en samenstelling van de goederenstroom in stedelijke gebieden. Het toekomstige aanbod bestaat uit een kleiner aantal traditionele winkels, waarbij de diversiteit per winkelgebied toeneemt (meer horeca, leisure, zorg en kleine verkooppunten). De winkelstraat maakt deels plaats voor afhaalpunten en levering aan huis, wat de 'oude wereld' vooral voor non-food producten, maar ook voor food-producten verandert. Distributie in de steden wordt nog fijnmaziger, terwijl de zendingsgrootte afneemt en de frequentie toeneemt. Snelheid van levering wordt een nog belangrijker criterium. Producten waarvoor consumenten nog naar de binnenstad komen zijn vers en wisselen vaker (juist de nieuwe producten willen consumenten zien). Hier zijn ook meer kleinere vrachtwagens (grote bestelwagens) voor nodig, die steeds vaker elektrisch rijden. Tegelijkertijd groeit de vraag naar betere logistieke oplossingen voor e-commerce.

Ambities voor overheden en ketens, maar distributeurs hebben aandacht voor hun businessmodel nodig

Door de ontwikkelingen in de retail wordt het fundament onder het traditionele business model van distributeurs aangetast. Goederenstromen gaan anders lopen, maar opdrachtgevers worden door de opkomst van webwinkels voor een deel ook andere partijen (denk aan Zalando, Coolblue). Daarbij ontstaat er meer concurrentie met (grote) koeriersbedrijven. Er is veel aandacht voor kansrijke schonere, stillere en efficiëntere oplossingen. Een grote uitdaging voor overheden en samenwerkingsverbanden binnen ketens. Voor distributeurs is echter vooral ook van belang hoe de bedrijfsstrategie op het veranderende goederenstromen kan worden aangepast.

Wat kunnen distributeurs doen om hun business model toekomstbestendig te maken?

Gezien de grote veranderingen is het zaak het business model tegen het licht te houden. Webshops die groter worden besteden de logistiek vaak uit. Het is denkbaar dat kleine distributeurs meer in opdracht van grotere logistieke dienstverleners gaan werken. In een aantal gevallen hebben distributeurs zich al verbreed of gespecialiseerd, maar lang nog niet altijd zijn ze voorbereid op de toekomst.

Strategische opties kunnen zijn:

- (Intensieve) samenwerking met partners in traditionele distributie.
- Verbreding naar andere segmenten zoals goederen voor de horeca (food-service) of de zorg.
- Specialisatie in niche markten (grote/afwijkende goederen).
- Actief worden of zich specialiseren in logistieke dienstverlening (inzetten op e-fulfilment).

Hoofdconclusies

Het retaillandschap is in beweging door de groei van online verkopen

Dit leidt tot kleinere, diversere en intensievere belevering, verandering van opdrachtgevers en een 'game change' in stedelijke distributie

Distributeurs doen er goed aan om hun business model tegen het licht te houden

Inleiding

Distributie: een belangrijke tak van het Nederlandse wegvervoer

Elke dag bevoorraden zo'n 200.000 kleinere en 50.000 grotere vrachtwagens de Nederlandse binnensteden.¹ De meeste vrachtwagens beleveren de detailhandel, de horeca, bouwplaatsen en/of worden ingezet voor retouren en afval dat moet worden afgevoerd. Distributievervoer naar en van winkels is goed voor een flink aandeel hiervan. Door de krimp van het internationaal vervoer is het relatieve belang hiervan voor het Nederlandse wegvervoer de afgelopen jaren toegenomen.



Veranderende dynamiek in distributie zorgt voor uitdagingen

Als gevolg van maatschappelijke doelstellingen en de opkomst van e-commerce verandert de dynamiek van fysieke distributie in steden snel. De wereld van de stedelijke distributie zal er over 10 jaar wezenlijk anders uitzien dan nu en dit brengt uitdagingen voor bedrijven met zich mee.

Winkelgebied van de toekomst

Deze publicatie bouwt voort op het eerder verschenen ING- Rapport Winkelgebied 2025 'Samen in beweging'. Terwijl de meeste aandacht doorgaans uitgaat naar de vraag hoe de stedelijke distributie maatschappelijk gezien het best vorm te geven, wordt hierna ingezoomd op de vraag wat er de komende jaren commercieel gezien verandert voor distributeurs en hoe zij hier het business model op kunnen aanpassen. Ook de inzet van materieel is daarbij in beweging (zie hiervoor de ING Assetvisie Trucks en Trailers). Zo maken bakwagens meer plaats voor bestelwagens en zal er in de toekomst naar verwachting ook meer ruimte komen voor alternatieven zoals de vrachtfietsen en de vrachtboot.

¹ Bron: Walther Ploos van Amstel, Hogeschool van Amsterdam, VU-Amsterdam

1

Trends en ontwikkelingen in stedelijke distributie

- Grote trends veranderen retaillandschap
- Maatschappelijke uitdagingen beeldbepalend in stedelijke distributie
- Groene ambitie steden neemt toe
- Steeds meer online verkopen
- Winkelgebieden selecteren zich uit



Grote trends veranderen retaillandschap

Trends leiden tot ingrijpende verandering consumentengedrag

De verandering van de retailwereld maakt onder invloed van drie bepalende factoren een versnelling door, de kwetsbare economie, demografische trends en de snelle ontwikkeling van ICT. Daarbij veranderen de wensen van de moderne consument en is de beweeglijkheid van de economie groter. Deze ontwikkelingen hebben indirect ook hun uitwerking op de logistiek. In figuur 1 zijn de bepalende trends uitgewerkt die van invloed zijn op de manier waarop we consumeren (zie figuur 1).

Figuur 1 Grote trends in de 20^e en 21^e eeuw

20 ^e eeuw	21 ^e eeuw
Bevolkingsgroei	Vergrijzing
Welvaartsstijging	Welvaartsbehoud
Bestedingsgroei	Vertraagde economie
Aanbod gedreven	Vraag gedreven
Merktrouw en emotie	Ratio en toegevoegde waarde
Gedachteloos consumeren	Maatschappelijk verantwoord
Oriëntatie offline	Oriëntatie online
Inbellen	Altijd online
Kennis leverancier	Kennis consument
Intransparant	Transparant
Forenzen	Nieuwe werken
Vaste baan	Flexibilisering arbeidsmarkt
9-17	24/7
Massa	Individualisering

<https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/uw-sector/2014/06/20140617-winkelgebied-2025-samen-in-beweging.html>

Voor meer informatie: zie de ING-publicatie 'Winkelgebied 2025 - samen in beweging'

Economie



- **Koopkracht** en **vermogen** van consumenten zijn **nog niet hersteld** van de economische crisis
- De economie **groeit** tot 2025 minder snel dan in het verleden
- De **volatiliteit** van de vraag **neemt toe**

ICT



- In 2010 had nog maar 21 procent van de internetters een **smartphone**. In 2014 is dat meer dan verdrievoudigd
- In Nederland werd in 2014 voor ca. €5 miljard aan **producten** online gekocht. Jaarlijks groeit dit percentage met ca. 10%

Demografie

- Het **aantal inwoners van Nederland** zal tot 2025 langzamer toenemen van 16,9 tot 17,5 miljoen
- De komende jaren neemt het **aandeel ouderen** verder toe tot 21,8% in 2025
- De bevolking van de **tien grootste Nederlandse steden** groeit tot 2025 met 8,3%, 4 keer zo snel als daarbuiten
- Het aandeel **eenpersoonshuishoudens** stijgt tot 2025 naar bijna 40%
- De jonge generatie is **vaker online** en hecht meer waarde aan **gemak** en **snelheid**



Maatschappelijke uitdagingen beeldbepalend in stedelijke distributie

Online invloed, maatschappelijke en efficiëntiedruk

Stedelijke distributie staat vanuit maatschappelijk oogpunt al een aantal jaren vol in de schijnwerpers. Veel grotere steden zijn hiermee bezig. Dit gebeurt onder publieke druk, maar ook steeds meer op initiatief van grote retailers. Duurzaamheid en toenemende verstedelijking zijn hiervoor de belangrijkste redenen. Doelstellingen zijn verbetering van leefbaarheid, luchtkwaliteit en (structurele) beperking van de geluidsoverlast. De aandacht hiervoor zal de komende jaren aanhouden. Om de intensiteit van het vrachtverkeer van de winkelgebieden te beperken zijn door een groot aantal gemeenten venstertijden ingevoerd*. Ook zijn er per gemeente een flink aantal ontheffingen op kenteken van kracht. Verder gelden er in 13 Nederlandse steden milieuzones (zie pagina 9) die eisen stellen aan het goederenvervoer.

Duurzamer vervoer niet zelden haaks op efficiëntie distributie

Overheden sturen met regelgeving op maatschappelijke doelstellingen, maar de belangen lopen niet altijd parallel met die van het bedrijfsleven. Het nastreven van deze doelstellingen staat regelmatig op gespannen voet met efficiëntere stedelijke distributie. Juist nu de zendingsgrootte door de opkomst van e-commerce afneemt knelt dit en wordt het business model van distributeurs op de proef gesteld (levering gebeurt bij veel winkels dagelijks en in steeds grotere mate 'just in time'). Venstertijden worden door vervoerders als knellend

en inflexibel ervaren. Zo komt het veel voor dat vrachtwagens slechts 's morgens tot 11:00 uur de stad in kunnen, terwijl winkeliers vaak niet voor 09.30 uur aanwezig zijn om de goederen in ontvangst te nemen. Dit staat nog los van de leveringsseisen die individuele retailers en horecabedrijven stellen.

Ontbreken uniformiteit maakt onhaalbare uitdaging van planning

Een complicerend feit en ergernis voor veel logistieke bedrijven is dat Nederland een lappendeken van decentrale regels kent als het gaat om stedelijke distributie. Zo verschillen bijvoorbeeld de venstertijden in gemeenten en wordt hier door de lokale overheid (de gemeenteraad) over beslist. Totaal gaat het om vele honderden verschillende regels. In het verleden zijn er initiatieven geweest om dit te stroomlijnen, maar dat is niet succesvol gebleken.** Mogelijk zijn hier in combinatie met vergroening toch slagen te maken.

* Dit is een lokale bevoegdheid, waarbij de gemeenteraad bepaald en de regels worden verankerd in de APV

** Bron: Efficiënte bevoorrading, winst voor mens, economie en milieu, Commissie stedelijke distributie



Uitdagingen in stedelijke distributie



Transport moet schoner, stiller, veiliger



Verminderen van congestie



Efficiënter vervoer (minder ritten)



Groeiende retouromstromen (retourzendingen van producten en afval) zo efficiënt mogelijk verwerken.



Beperking van de extra belasting van woonwijken door de beleving van online aankopen worden beperkt?



Figuur 2 Nederlandse steden met milieuzones*



Sinds 01/07/13 geldt dat vrachtwagens die de milieuzone inrijden minimaal aan de Euro IV-norm voor motoren moeten voldoen. Deze norm is in de loop der tijd steeds verder aangescherpt en de verwachting is dat dit doorgaat.

* Met uitzondering van Rijswijk gaat het hierbij om steden met een inwonertal vanaf 100.000.

Green deals helpen vooruit

Steeds meer aandacht voor vergroening in steden

Vergroening is een kernthema voor binnenstedelijke distributie. Hierbij gaat het niet alleen luchtkwaliteit, maar ook om geluidsbeperking*. Zo streeft Rotterdam voor goederenvervoer naar zero-emissie in 2020 en overweegt het nu zelfs in afwijking tot de reguliere eisen van milieuzones alleen nog Euro VI-trucks toe te laten tot de stad. Hierbij is het wel belangrijk dat de meeste vooruitgang op dit punt in eerste instantie te realiseren is met bundeling en vermindering van het aantal voertuigen.

Streven naar zero emissie

In november 2014 is de Green Deal Zero emissie ondertekend door o.a. de Rijksoverheid, gemeenten, verladers belangenorganisaties en INC**. De Green Deal is een uitwerking van het energieakkoord en is bedoeld om alle deelnemende partijen gezamenlijk te doen streven naar zero Emissie van CO₂ en zo min mogelijk fijnstof, roet en geluid op weg naar 2025. Dit moet worden bereikt door middel van innovatie in voertuigtechniek (inzet en doorontwikkeling van schone voertuigen), maar ook door minder voertuigbewegingen met behulp van anders organiseren en slimmer benutten. Voor de aanschaf van schoon materieel zijn fiscale stimuleringsregelingen (MIA/VAMIL) beschikbaar. De belangrijkste stimulans zal echter moeten komen van faciliteiten als het verruimen of laten vallen van venstertijden voor 'groene voertuigen'.

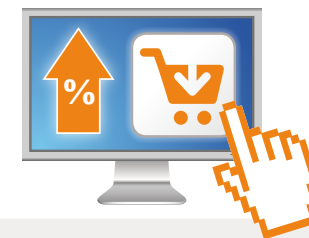
Inzet van elektrisch vervoer

In een ideaalbeeld wordt binnenstedelijke distributie uitsluitend nog met elektrische voertuigen verricht maar ook voertuigen op het relatief schone LNG kunnen een positieve bijdrage leveren. Een interessant initiatief is de cargohopper. Naast Amsterdam is cargohopper ook in Enschede, Arnhem en Groningen actief. De trucks hebben een actieradius van 50 a 60 km en gemiddeld worden daarmee 6 dieselritten per dag van de weg gehaald. De gemeente Amsterdam gaat er op deze manier vanuit dat er in 2015 minimaal zo'n 50 elektrische trucks in de stad actief zijn. Andere initiatieven zijn de beleving van de horeca door Heineken en Sligro waarbij met elektrische voertuigen wordt gewerkt.

* Het autoluw maken en vergroenen van steden heeft ook een positieve impact op de waarde van binnensteden (via de waarde van OG en bezoekers).

** Bij de overeenkomst zijn de gemeenten Arnhem, Delft, Den Bosch, Groningen, Maastricht, Rotterdam, Utrecht en Zutphen betrokken, maar het is de bedoeling dat dit zich verder uitbreidt.

Steeds meer online verkopen



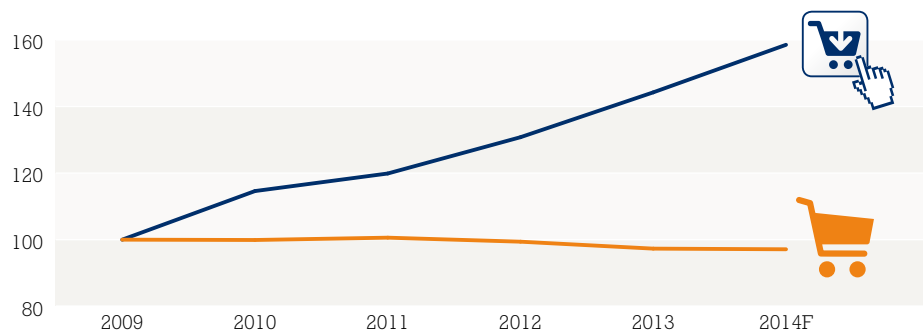
Groei e-commerce schudt stedelijke distributie op

Naast vergroening is de opkomst van e-commerce is een groot thema in stedelijke distributie. De groei van online verkopen is een grote verandering voor logistieke bedrijven in dit werkveld. Vooral de laatste jaren groeit 'online' sterk en illustratief voor de verandering zijn bijvoorbeeld de piekmomenten zoals voor 5 december 2014, waarbij de distributiecentra voor online bestelde artikelen met grote uitdagingen geconfronteerd werden. Terwijl de detailhandel de afgelopen jaren sterk onder druk stond van zwakke consumentenbestedingen, is de groei van webwinkels in een stroomversnelling gekomen. De omzet van de totale detailhandel steeg de afgelopen 5 jaar met zo'n 3% tegenover bijna 60% stijging voor webwinkels (figuur 3).

Online groei in non-food en food, maar ook fysieke winkels blijven bestaan

Hoe sterk de onlineverkoop groeien hangt af van het productsegment, maar wordt gevoed doordat de jonge generatie (tot 35 jaar) actiever online koopt. Vooral voor nonfoodproducten is de verwachting dat in 2025 een fors deel van de verkopen via internet verlopen (figuur 4). Toch zal ook de online verkoop van food producten (zoals de standaard boodschappen) meer via internet gaan plaatsvinden. Zo werken supermarkten aan de uitbouw van hun netwerk afhaalpunten. Tegelijkertijd blijft er vooral in het lagere en hogere segment een rol weggelegd voor fysieke winkels. Klanten gaan meer dan in het verleden naar de stad voor nieuwe producten en voor producten die ze echt willen zien en voelen. Stedelijke distributie zal zich blijvend over deze twee kanalen uitspreiden.

Figuur 3 Stijgende omzet online-webwinkels legt trend bloot (2009 = 100)



Beter geïnformeerde consumenten stellen hogere eisen

Internet heeft belangrijke voordelen voor consumenten. Het biedt naast de mogelijkheid om online producten te bestellen vooral ook de mogelijkheid om zich te oriënteren. Door het effect van (prijs) vergelijking heeft dit voor retailbedrijven minstens zoveel impact op de concurrentiepositie als de feitelijke verschuiving van volume. De mogelijkheid van voorbereiding maakt consumenten tot goed geïnformeerde, sterke onderhandelaars. Klanten stellen hogere eisen en willen in toenemende mate het product op maat afstemmen en zelf bepalen wanneer en waar het product wordt afgeleverd. Dit heeft zijn uitwerking op de logistiek.

Figuur 4 ontwikkeling % online verkopen nu en in 2025

Online aandeel	2013	2025
 Food en personal care (voeding en pers. verzorging)	0%-5%	10%-15%
 Wonen (doe-het-zelf, woninginrichting, tuin en huishoudelijke artikelen)	5%-10%	15%-20%
 Kleding	10%-15%	25%-30%
 Schoenen	10%-15%	30%-35%
 Consumentenelektronica	20%-25%	40%-45%
 Speelgoed	20%-25%	50%-55%
 Boeken	35%-50%	85%-90%
 Entertainment (muziek, film, games)	50%-65%	90%-95%

Bron: (schattingen 2013 o.b.v. cijfers Thuiswinkel.org / Blauw Research, CBS en GfK, raming 2025 ING Economisch Bureau)

Winkelgebieden selecteren zich uit

Op diverse plaatsen hebben stakeholders van winkelgebieden, waaronder de retail ondernemers zelf, te lang afwachtend gereageerd op de gewijzigde trends onder consumenten. Dit uit zich in overcapaciteit en leegstand van winkels. Zo loopt het leegstandspercentage in Nederland afhankelijk van de regio op tot ver boven de 10%* en is er nog geen einde gekomen aan de stijging. Door de veranderingen dienen zich keuzes aan. Er zal gesaneerd gaan worden in winkelgebieden die geen toekomst meer hebben en geïnvesteerd in kansrijke gebieden. **Winkelgebieden in grotere stadcentra hebben over het algemeen goede overlevingskansen - maar dat betekent niet dat er in de winkelstraat niets verandert.** ING heeft de volgende kansrijke winkelgebieden gedefinieerd:

Kansrijk winkelgebieden van de toekomst:

‘Back to basics’ - Wijkwinkelcentra

- Functionele winkelcentra, overzichtelijk, kern zonder opsmuk
- Mix van food, persoonlijke verzorging en persoonlijke diensten
- Makkelijk bereikbaar, goedkoop parkeren, food (supermarkt) als trekker
- Kleine, middelgrote of grote steden, centrum van buurt / wijk

‘Crossroads’ - (Verkeers)Knooppunten

- Vervoersknooppunten met veel passanten
- Mix van food, horeca, diensten en selectie non-food
- Variërend van functioneel shop-and-run tot verblijfscentra op grotere Knooppunten

‘Big spender’ - Stadscentrum

- Grotere (vaak historische) stadcentra met voldoende volume (bezoekersstroom)
- Mix food en non-food en andere functies zoals cultuur en entertainment
- Grotere dominante ketenretailers, exclusieve (merk) retailers en onderscheidende local heroes
- Langere verblijfstijd

‘Alternative’ - Perifere winkelgebieden

- Grote en middelgrote centra of bestaande perifere winkelgebieden
- Flexibel met brede bestemmingsmogelijkheden
- Mix van permanente en tijdelijke winkels, retail proeftuin
- Kostenefficiënt en flexibele huur (korte termijn, passanten gebaseerd)

‘Space experience’ - Outletgebieden

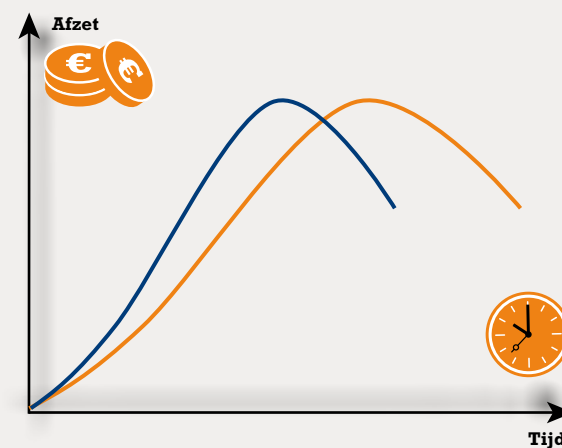
- Selectief aantal bestaande perifere gebieden met groot achterland
- Non-food, veelal huis & tuin gerelateerd, volumineuze producten
- Experience centra fabrikanten
- Voldoende ‘dagje uit’ potentie, makkelijk aan te rijden

* Voor meer informatie zie de ING-publicatie ‘Winkelrevolutie in de regio’ https://www.ing.nl/media/ING_EBZ_Winkelrevolutie_in_de_regio_augustus_2014_tcm162-52373.pdf



Fysieke winkels zullen in de toekomst meer nieuwe producten die zich aan het begin van de levenscyclus bevinden moeten aanbieden om te kunnen overleven (de standaardgoederen en bekende producten worden vaker thuisgeleverd). Dit betekent dat er per definitie vers en nieuw en frequent moet worden geleverd.

Figuur 5 kortere productcycli



2

Impact van e-commerce op goederenstromen en de distributieketen

- Internetverkoop: disruptie voor stedelijke distributie
- Distributie van 'online' is nog niet uitontwikkeld
- Hoe veranderen de stedelijke goederenstromen op weg naar 2025?
- Andere dynamiek vereist anders organiseren en beter plannen
- Stadsdistributiecentra hebben de toekomst



Internetverkopen: disruptie voor stedelijke distributie

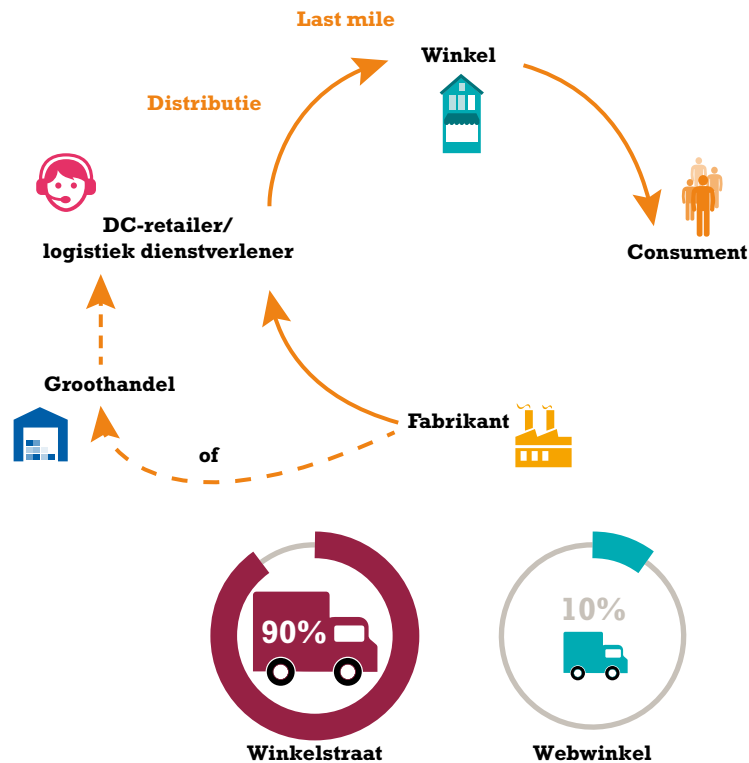
De opkomst van stedelijke distributie heeft grote impact op het belevings van consumenten. Distributie wordt steeds meer een combinatie van beleving van winkels en distributie rechtstreeks naar de de klant. Fabrikanten gaan daarbij ook rechtstreeks aan de klant leveren.

Toelichting 2025:

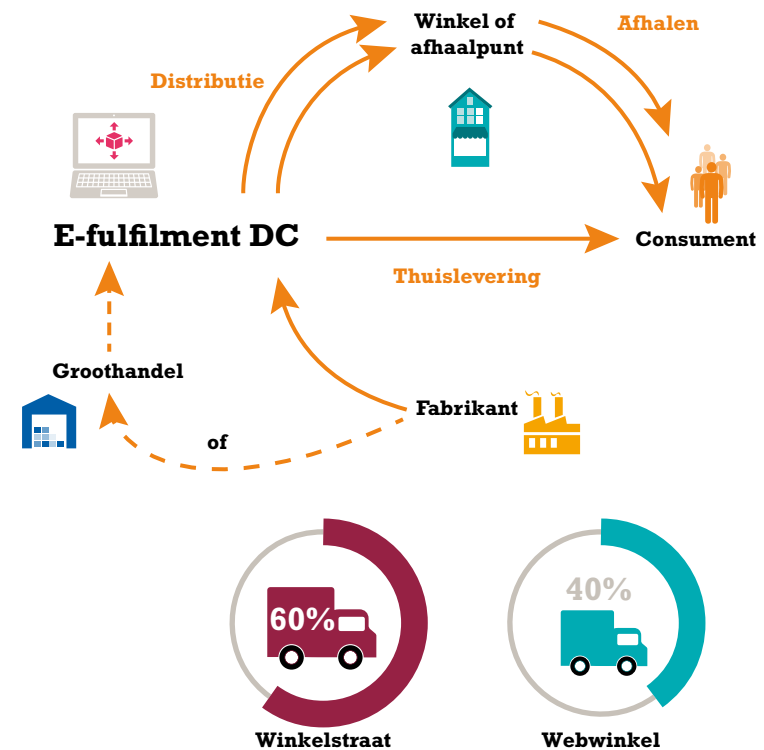
- Stedelijke distributie wordt een combinatie van levering van winkeldistributie en distributie rechtstreeks naar de klant
- Fabrikanten gaan ook rechtstreeks aan de eindklant leveren

Figuur 6 verandering stedelijke distributie door e-commerce

2014 / Traditioneel



2025



Distributie van 'online' is nog niet uitontwikkeld

Klant bepaalt de logistiek, maar evenwicht is nodig

Dat de groei van online de distributie verandert is duidelijk, maar het systeem van belevering hiervan is nog verre van uitontwikkeld*. Klanten eisen een grotere flexibiliteit ten aanzien van afleveropties (zie figuur 7) en worden veeleisender. Hoe de verdeling van de belevering van online aankopen zich precies zal ontwikkelen is moeilijk te zeggen, maar duidelijk is wel dat gemak een belangrijke rol speelt. De klant bepaalt hoe de logistiek verloopt, terwijl dienstverleners ook meer grip willen hebben op het tijdstip van aflevering om de efficiëntie te verbeteren. Hier moet een gezond evenwicht in worden gevonden.

Alles individueel thuisbezorgen duur en onhoudbaar, maar afhaalpunten hebben ook nadelen

Het grootste deel van de bestellingen wordt thuisbezorgd, of opgehaald bij een van de duizenden afhaalpunten als Albert Heijn, Post NL, UPS Access points en tankstations (click & collect). Alles opgeteld worden voor het thuisbezorgen van pakjes meer kilometers en kosten gemaakt dan voor gebundelde verzending naar de winkelstraat. Dit is duur en bovendien milieubelastend. Het is de vraag waar de optimale flexibiliteit ligt tegen acceptabele kosten. Hoge verzendkosten blijken een belangrijke aanleiding voor klanten om de aankoop af te breken**. Hierdoor zal 'same day delivery' lang niet in elk geval een doorslaand succes worden als de kosten worden doorberekend. In de eerste helft van 2014 bedroegen de kosten gemiddeld 4,1% van de online aankoop (Thuiswinkel.org), maar bij goedkope producten ligt dit percentage aanzienlijk hoger.

Veel retailers zien voor afhaalpunten de belangrijkste toekomst weggelegd, maar het is relatief duur om een afhaalpunt operationeel te houden. Ook worden er erg veel nieuwe punten geopend, waardoor de inefficiëntie toeneemt. Een toenemend aantal winkels biedt ook het ophalen in de winkel zelf aan. Het voordeel hiervan is dat klanten de gelegenheid hebben om direct te ruilen in de winkel. Zeker omdat veel retailers met fysieke vestigingen de verzendkosten dan schrappen kan dit nog flink groeien.

* Binnen de programma's 4C4D en Cross chain order fulfilment van Dinalog wordt hier bijvoorbeeld onderzoek naar gedaan.

** Bron: Kansen in internetlogistiek /Dinalog

*** Bron: Marktanalyse ontkoppelpunten, De Guise, december 2014

Sturingsmechanismen nodig in volwassen markt

De komende jaren verschuift het bevoorraden van winkels dus gedeeltelijk naar het beleveren van consumenten op plaats en tijdstip dat het de consument uitkomt. Idealiter wordt er een gezonde balans gevonden tussen levering op maat, efficiëntie en duurzaamheid. Het zal moeten blijken of retailers (waaronder webwinkels) zich aanpassen en te sturen zijn. De ambitie om slimmere logistieke concepten te bedenken en gebruik te maken van stadsdistributiecentra als ontkoppelpunten (zie p. 17) kan hieraan bijdragen. Waarschijnlijk zal er in de toekomst daarnaast een vorm van stimulering en regulering in combinatie met aanpassing van bestaande toegangscriteria nodig blijken om de efficiëntie te bevorderen. Er is nu nog vaak nog onvoldoende aanleiding om zich aan te passen voor verladers.***

Figuur 7 Verschillende leveringsvarianten



* in de toekomst zouden taxi's en openbaar vervoerbussen ook een rol kunnen vervullen in de belevering (Bron: NT 07/01/15).

Distributiekosten geconcentreerd in the last mile

De echte uitdaging van internetlogistiek zit in de last mile. "The last mile zorgt voor de grootste milieubelasting in het logistieke proces en slokt 13% tot 75% van de totale logistieke kosten op".

Bron: Nederlandse logistiek in 2040, Raad voor de leefomgeving

Hoe veranderen de stedelijke goederenstromen op weg naar 2025?

Omvang goederenstroom naar de winkelstraat neemt af

Goederenstroom wordt diverser (meer (hoogwaardige) food en overig, minder non-food)

Steeds meer goederen rechtstreeks naar afhaalpunten en thuisadressen.

De gemiddelde zendingsgrootte wordt kleiner

De leveringsfrequentie gaat omhoog

Volatiliteit van de goederenstroom neemt toe.

Assortimenten in de winkelstraat zullen vaker worden 'ververst' door kortere productlevenscycli

Meer goederen gaan naar meer kleine verkooppunten

Consumenten krijgen meer invloed op de beleving. 'Same day delivery' wordt belangrijker

Van piekbelasting voor het weekend naar piekbelasting voor én na het weekend (zie figuur 8)

Voorraden in de winkel nemen af en komen dicht bij de klant te liggen om snelle levering mogelijk te maken

De retourenstroom groeit door e-commerce.

Bij groothandels en logistieke dienstverleners nemen voorraden toe, waarbij afspraken tot snelle levering worden gemaakt.



15

Figuur 8 Verschuiving piekbelasting in logistieke drukte



* Afhankelijk van het type product oplopend tot 30-50%. Webwinkel Zalando verklaart bijvoorbeeld dat maar liefst 50% van de verstuurd pakketten terug wordt gestuurd. Bron: FD 29/04/13

Andere dynamiek vereist anders organiseren en beter plannen

Efficiëntie verder op de proef gesteld bij onveranderde distributie

De uitdaging van stedelijke distributie voor de verschillende stakeholders in de keten is groot. Belevering van steden kent vaak een lage efficiëntie doordat vrachtwagens een route langs verschillende locaties rijden en niet overal de hele dag terecht kunnen, door venstertijden en beperkte aanwezigheid van winkel- en horecapersoneel. De verwachting van kleinschaligere, maar frequentere levering maakt stedelijke distributie nog intensiever met het risico van achteruitgang.

Hogere efficiëntie in 'the last mile' vraagt om het verzetten van bakens

Andere organisatie en samenwerking moet de inefficiëntie in stedelijke distributie tegengaan. Dit is in het belang van de hele keten. **Knelpunten en openingen zijn:**

- **Venstertijden** vormen een beperking die efficiënte verdeling lastig maakt. Het zou veel ruimte voor verbetering geven als overheden hier flexibeler mee omgaan (ruimer op minder drukke dagen) en venstertijden in de regio op elkaar afstemmen. Positief is dat gemeenten zich hier vaker ontvankelijk verklaren (al dan niet in combinatie met zero emissie vervoer).
- **Dagrand- en nachtdistributie** is een interessant initiatief om de verkeersdruk te verminderen. Winkelbedrijven en horecagelegenheden hebben echter weinig belang bij om personeel buiten de openingstijden aanwezig te laten zijn of om uniforme afspraken te maken met leveranciers. Hierdoor is verplaatsing van levering naar de rustige uren vaak geen optie. Dit zou kunnen worden gestimuleerd.
- Een andere kans om stedelijke distributie efficiënter te gaan werken is **samenwerking door winkelbedrijven**. Zo kunnen leveringen van verschillende winkels in dezelfde straat (ook van concurrenten) worden gekoppeld. Dit gebeurt in de praktijk nog beperkt, maar heeft een groot besparingspotentieel.
- Webwinkels kunnen de efficiënte belevering bevorderen door bijvoorbeeld met het principe van een **gezamenlijke winkelwagen** te gaan werken, waardoor leveringen al deels worden gebundeld. In de praktijk komt dit echter nauwelijks van de grond, omdat webwinkels om commerciële redenen niet afhankelijk willen zijn.
- Iets dat de efficiëntie én mogelijkheden tot vergroening van stedelijke distributie kan verbeteren zijn **stedelijke distributiecentra** (zie p 17)



“Retailers moeten een belang krijgen bij efficiënte belevering van winkels, dit geldt ook voor consumenten bij internetverkoop”

Vergroten voorspelbaarheid met ICT is veel waard

Betere ICT-systemen en toepassing spelen een hoofdrol bij het verbeteren van efficiëntie in stedelijke distributie. Het gaat dan om het vergroten van de planbaarheid en voorspelbaarheid door het real-time delen van informatie. Tracking en tracingsystemen bieden hiervoor een aanknopingspunt. Zo heeft TNO een informatieplatform ontwikkeld met als doelstelling dat door middel van het ontsluiten van real time informatie over de reistijd, de verwachte aankomsttijd kan worden voorspeld. De daadwerkelijke verwachte aankomsttijd is voor een winkel of consument te volgen via een app. De klant kan dan vroegtijdig worden geïnformeerd over het arriveren.

Big data kans voor stedelijke distributie

Het gebruik van big data over hoe goederenstromen en vrachtwagens in stedelijke gebieden bewegen zou op termijn een geweldige efficiëntieslag voor de gehele keten kunnen opleveren doordat de voorspelbaarheid van de vraag verbetert en veel betere planning mogelijk is. Ook het bijsturen van de route/planning onderweg (dynamische planning) behoort tot de mogelijkheden.

Samenwerking in de winkelstraat

Soms komt het verzoek tot bundeling ook van klanten bijvoorbeeld in de Utrechtse straat te Amsterdam; winkeliers hebben allemaal dezelfde leverancier gekozen voor minder verkeer.

Van stedelijke distributie naar stadsdistributie

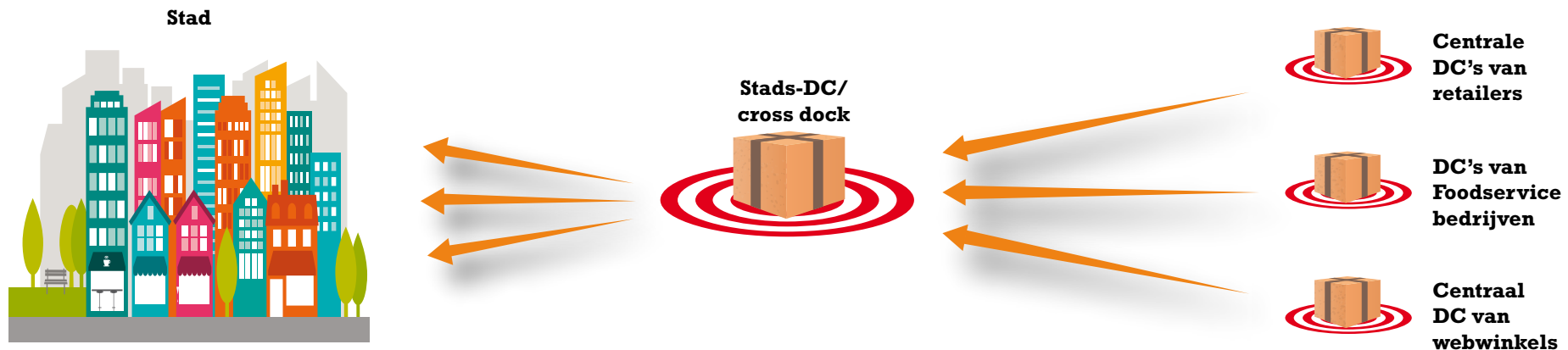
Om veranderende goederenstromen efficiënter te kunnen organiseren is de verwachting dat speciale ontkoppelpunten aan de rand van de stad (stadsdistributiecentra) de toekomst hebben. Kleinere zendingsgrootte in combinatie met toenemende leveringsfrequentie vraagt om logistieke inrichting, waarbij korter op de bal kan worden gespeeld. Nu staat dit nog in de kinderschoenen, maar in bijvoorbeeld Amsterdam en Delft zijn dergelijke initiatieven al actief. Dit hoeft niet altijd voor één stedelijke kern, maar regio's met verschillende steden kunnen samenwerken; bijvoorbeeld de stedendriehoek Deventer, Zutphen en Apeldoorn. In de praktijk gaat het om 'cross-docks'. Dit zijn logistieke centra die bedrijven in staat stellen om kleine zendingen gegroepeerd te transporteren zonder dat daarvoor tussentijdse opslag nodig is. Goederen worden aangevoerd vanuit distributiecentra van leveranciers en binnen korte tijd van inkomende naar uitgaande voertuigen verplaatst. Bijkomend voordeel hiervan is dat het tijdstip van levering niet meer afhankelijk is van de openingstijden van winkels of horecagelegenheden. Vanuit deze hubs kan vervoer met kleinere en schonere (elektrische) voertuigen naar de binnenstad worden georganiseerd. Hoewel er voor verladers kostenvoordelen te behalen zijn, blijft er wel actieve bevordering nodig om dit tot een succes te maken.

Internetbelevering: vanuit een gemengd centraal DC of dedicated centraal DC

Er zijn veel retailers die belevering van online verkopen in een aparte (dedicated) DC's onder brengen zoals Albert Heijn en Jumbo, maar er komen ook gemengde DC's voor zoals HEMA. Verschillende retailers kiezen voor een specifiek 'EDC' omdat de processen anders verlopen dan voor traditionele winkelbelevering en bij hoge omloopsnelheid ook dichterbij de consument te zitten.

Het logistieke proces van e-fulfilment gaat uit van item-picking in plaats van colli picking en batchpicking in plaats van orderpicking. Anderzijds kan het combineren van beide stromen de pieken afvlakken.

Figuur 9 Ontkoppelpunten aan de rand van de stad*



* Stadsdistributiecentra zijn niet voorraadhoudend, maar functioneren als cross-dock. Ook voor bouwlogistiek – dat een groot aandeel heeft in de totale goederenstroom kan een apart stads DC worden ingericht

3

Uitdagingen voor distributeurs



- Traditionele distributiemarkt krimpt, e-fulfilment creëert kansen
- Opties voor de toekomst

3 Traditionele distributiemarkt krimpt, e-fulfilment creëert kansen

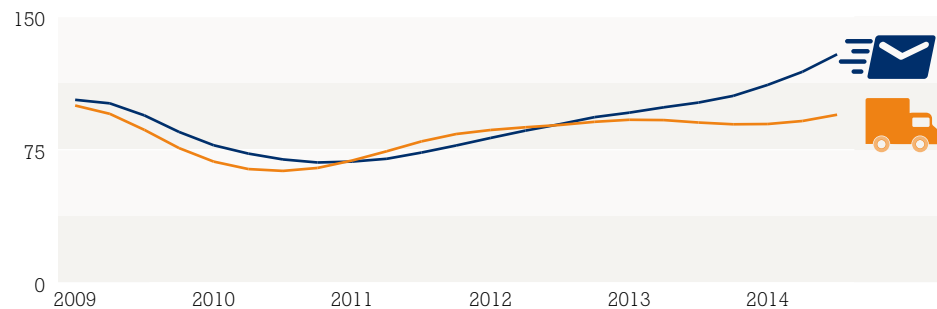
Traditionele distributievervoer is aan het schuiven

De veranderingen in het winkellandschap raken de activiteiten van logistieke bedrijven direct. In de traditionele distributie kalven de volumes af ten gunste van internetdistributie. De verschuiving in de omzet die gaande is, blijkt al uit de omzetgroei bij koeriersbedrijven (figuur 10). Vooral bij non-food producten als boeken, elektronica en kleding is dit te merken. In de Food-distributie gaat het veel minder snel, maar ook daar is de markt in beweging.

Opdrachtgevers van vandaag zijn niet altijd de klanten van de toekomst

Met de verandering van de retailmarkt verandert ook de klantbasis voor distributeurs. Bestaande retailers groeien online, maar er zijn ook nieuwe partijen actief in de markt. Dit betekent dat de klanten van de toekomst niet gelijk zijn aan de klanten uit het verleden. Kleine webwinkels doen de logistieke afhandeling vaak zelf, maar naarmate een webwinkel groter wordt, wordt er veelal uitbesteed. Daarnaast zijn er ook fabrikanten die online rechtstreeks aan klanten leveren. Dit houdt concreet in dat de opdrachtgever zich kan richten op de kernactiviteit.

Figuur 10 Omzet van koeriers groeit sneller dan van wegtransporteurs
(2008 = 100)



Pakketvervoer is een andere markt...

Het vervoer van pakketten (internetbestellingen) is een andere markt dan traditionele distributie. Dit vervoer is het domein van grote partijen als DHL, TNT express, FEDEX, UPS, DPD, Post NL, GLS en ketenbedrijven (zoals Albert Heijn). Deze bedrijven profiteren van schaalvoordelen, waardoor toetreding voor traditionele distributeurs veelal geen optie is. Hiermee verdwijnt dus een deel van de traditionele distributiemarkt.

...maar e-commerce biedt in een andere vorm ook logistieke kansen

De verschuiving naar online tast het traditionele business model van distributeurs dus aan. Tegelijkertijd wordt de logistieke functie nog belangrijker doordat het cruciaal is voor de klanttevredenheid en het succes van e-commerce. Met de vraag naar steeds snellere levering en de mate van fijnmazigheid neemt dit alleen maar toe. Dit betekent dat er ook kansen ontstaan. Het is denkbaar dat kleine distributeurs (nog) meer in opdracht van grotere logistieke dienstverleners gaan werken. Ook zou het vervoer naar grotere afhaalpunten en tussen stadsdistributiecentra interessant kunnen worden als dit meer omvang krijgt. Een andere kans ligt nadrukkelijk in de voorfase, bij de logistieke afhandeling. Vaak is schaalgrootte hierbij wel een voorwaarde.



Opties voor de toekomst

Wat kunnen distributeurs doen om hun business model toekomstbestendig te maken?

Gezien de substantiele impact van de veranderingen in de beleving van winkels en consumenten in stedelijke gebieden is het belangrijk voor distributeurs om de strategische opties te verkennen en zich zonnodig aan te passen.

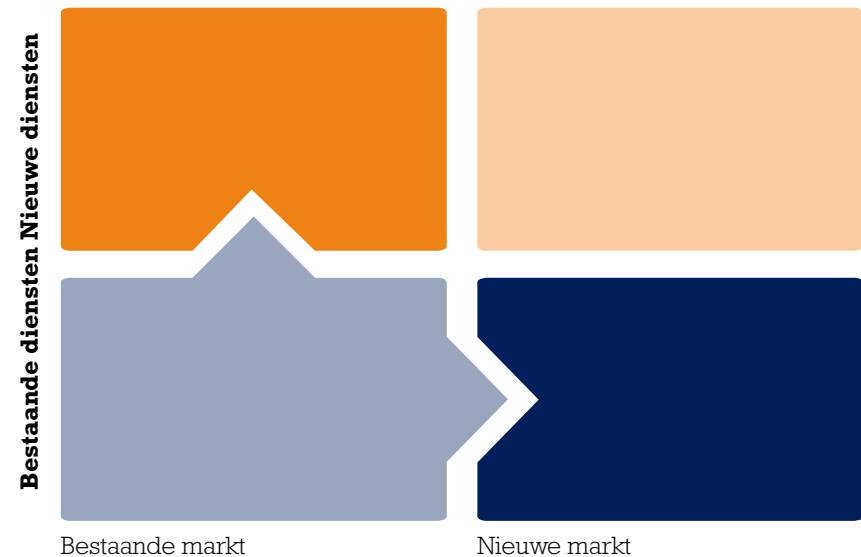
Opties kunnen zijn:

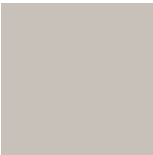
- Intensieve horizontale samenwerking met partners in traditionele distributie.
- Verbreding naar andere segmenten zoals producten voor de horeca of de zorg. Het bedrijf CB logistics heeft bijvoorbeeld de keuze gemaakt om naast boeken ook andere goederenstromen zoals kleding en medicijnen te gaan bedienen.
- Specialisatie in niche markten (grote/afwijkende goederen en daaraan gekoppeld 'value added services' als installeren en zonodig voorraadmanagement)
- Actief worden of zich specialiseren in logistieke dienstverlening (inzetten op e-fulfilment).

Succes is veeleisend: snel, efficient, flexibel en duurzaam

Retailers eisen van stedelijke distributeurs een hoge kwaliteitsstandaard. Het is cruciaal om de processen op orde te hebben en zich continu aan te passen en te verbeteren. Vaak stellen retailers duurzaamheidseisen, maar het getuigd van kracht als een bedrijf daar op eigen initiatief actief mee is. Tegelijkertijd blijft de zoektocht naar efficiëntere leveringsmodellen en bundeling van lading voorlopig doorgaan. De consument wil steeds sneller beleverd worden en daarnaast zorgt de retourenstroom in dit segment voor nieuwe uitdagingen. Dit maakt succes in stedelijke distributie ook topsport.

Figuur 11 Distributeurs doen er goed aan om nieuwe markten en diensten te verkennen





Met dank aan

Deelnemers rondetafelbijeenkomst

Andre Groot
Peter de Vries
Peer van Eijk
Evert-Jan Joosse
Jos Zandbergen
Roger Versluis
Pieter Klarenbeek
Hans Peeman
Erik van Tol
Peter van Heezik
Bert Brouwers
Stan Hamers
Wim Lankhuizen
Ron Klein Tiessink
Cees Pronk
Eric Dobbe
Anne-Marie Nelck
Peter Sierat
Twan van der Heijden

Veldhuizen Transport
Snel Woerden
Gebr. Van Eijk
Jan de Rijk Logistics
Zandbergen Transport
SITA
Paul Klarenbeek
Simon Loos
DHL
Van Heezik
Van Opzeeland
GVT
GVT Group of Logistics
Trans Mission Almere
CB Logistics
Dobbe Transport
TLN
TLN
TLN

Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichthouders aan de uit oefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. Deze publicatie is louter informatief en mag niet worden beschouwd als advies. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijk zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

De tekst is afgesloten op 20 februari 2015.

