

Category management online

Voeding online groeit sterk, ook bij ons. De impact voor retailers en leveranciers is bijzonder groot, de vragen zijn navenant. Hoe krijg je e-tail rendabel? Welk model voor klaarzetten en afhalen – of leveren? En hoe presenteer je producten en promoties online met het oog op een maximale conversie?



Bij de drive-thru-formule haalt de shopper gedurende een van te voren gekozen tijdsblok de boodschappen op aan de buitenzijde van de winkel.

Een supermarkt die eruit ziet als een drive-thru van McDonald's maar dan voor brood, koffie en kattenvoer. Je rijdt je auto door een drive-thru waar supermarktmedewerkers je bestelling in de auto plaatsen. Klanten van Tesco zijn er al aan gewend. Tesco breidt dit jaar zijn aantal drive-thru's uit van 45 naar 150. In augustus 2010 startte Tesco met deze nieuwe wijze van levering in zijn Extra formule in Baldock. Gedurende de test bewaarde Tesco de boodschappen in een bestelwagen maar nu staan er overdekte afleverpunten op het parkeerterrein. Tesco denkt dat de drive-thru aantrekkelijk is voor werken-

de jongeren en families met jonge kinderen die geen tijd hebben om thuis te wachten op hun online bestelling. Verder helpt mee dat een drive-thru-levering met £2 goedkoper kan uitpakken dan een thuislevering met een minimale fee van £3. Tesco heeft de meest succesvolle onlinesupermarkt in de wereld met een omzet van meer dan £2.1 miljard. Meer zelfs: de onlinedivisie draagt bij aan de winst, met een nettomarge van 6.5%. Continu experimenteert Tesco met nieuwe manieren om zijn klanten beter te bedienen en in te spelen op de snelle onlinegroei. Terwijl we vaak bij online bestellen automatisch

denken aan thuislevering, haalt volgens Verdict Research de shopper in Groot-Brittannië in vier van de tien keer zelf de boodschappen op. Naast drive-thru's ontwikkelen supermarkten mogelijkheden voor het ophalen van de onlinebestelling in de supermarkt van keuze en zogenaamde drive-to's: losstaande ophaalpunten of ophaalpunten die ondergebracht zijn bij een andere formule. De drie vormen van zelf ophalen heten ook wel 'click & collect'. De vraag komt op hoe deze vormen van levering zich onderling verhouden en hoe een retailer hiertussen kiest.

CONCURRENTIE VAN 'PURE PLAYERS'

Voor alle vormen van onlineverkoop is er een risico dat simpelweg waarde in de keten wordt verplaatst van de retailer naar de shopper. Daarom vallen supermarkten over elkaar heen met initiatieven omdat ze in de kritieke beginfase klanten van andere supermarkten trachten af te snoepen. Dat concurrentievoordeel moet gehaald worden met superieure logistieke en/of e-category management. Online leidt daarnaast tot incrementele omzet als het wordt ingezet als manier om nieuwe (internationale) markten aan te winnen of door nieuw assortiment (non-food, diensten als verzekeringen) aan te bieden. Bij dit laatste gevecht komen supermarkten pure onlinespelers als Amazon en Ocado tegen. We gaan hieronder eerst in op de rol van nieuw assortiment, daarna komen we terug op het bereiken van logistieke en category management concurrentievoordelen.

Online is een fantastisch wapen voor retailers om boeken, elektronica, speelgoed, kleren et cetera te verkopen. Tesco klanten hebben de keuze de non-foodbestelling thuis te laten leveren of zelf op te halen bij inmiddels 1000 Tesco-winkels, waaronder ook convenience outlets. Inmiddels wordt 70% van de online non-foodorders in de winkel afgehaald. Aangespoord door dit succes maakt Tesco click & collect mogelijk in 1600 winkels, ofwel in meer dan de helft van alle Tesco's, voor het einde van het jaar. Het assortiment is eindeloos: de klant heeft eind 2012 de keuze uit meer dan 200.000 non-food producten! Om een idee te geven, de tweede online-supermarkt van Groot-Brittannië, Sainsbury's, biedt 10.000 non-foodproducten aan.

Op de non-foodmarkt komt de supermarkt traditionele spelers tegen zoals de boekhandel en elektronica winkels maar ook onlinespelers als Amazon. Deze speler zoekt op zijn beurt de traditionele supermarkt op. Amazon verkoopt nu ook kruidenierswaren, vers en diepvries levensmiddelen hoewel het bedrijf merkt dat het toevoegen van food voor webshops moeilijker is dan het toevoegen van non-food voor een supermarkt. Ook gaat Amazon de concurrentie met supermarkten aan door te werken met fysieke winkelpunten. In de VS en Groot-Brittannië werkt Amazon samen met kleine convenience-winkels waar de shopper tot laat 's avonds de bestelling kan ophalen. Dit moet de ergernis van gemiste levering voorkomen en het gemak van retourzendingen vergroten. Amazon opent kluisen in winkelcentra en convenience-winkels waar de onlinebestelling met een code kan wor-



Delhaize startte Caddy-Home-thuislevering al in 1989 terwijl ophalen in de winkel pas 20 jaar later met Delhaize Direct mogelijk werd.

den opgehaald. De berichten spreken van succes hoewel je je afvraagt waarom een shopper in een winkelcentrum niet 10 meter doorloopt om het boek te kopen in een boekenwinkel.

LOGISTIEKE MODELLEN

Daar waar click & collect van non-food nieuwe omzet toevoegt, moet de logistieke functie kostenvoordelen ten opzichte van de concurrentie leveren. De keuze tussen orderverzameling in een winkel versus magazijn komt dan op. Met de uitbreiding van click & collect wordt het model van orderpicking in een speciaal magazijn minder relevant. Immers, de tijd en afstand tussen de supermarkt en de drive-thru op de parkeerplaats is klein. Voordelen van orderpicking in een magazijn zijn dat zijn dat winkelende medewerkers klanten niet storen, de kans op out of stock lager is, de capaciteit van orders groter is en het assortiment veel groter kan zijn. In een dichtbevolkt gebied met veel en grote bestellingen kan een magazijn de beste keuze zijn. Echter, vaak is de logistiek en orderverwerking vanuit een bestaande winkel goedkoper dan in een speciaal opgezet magazijn. Het is een uitdaging om vanuit een magazijn te leveren aan adressen door het hele land gedurende een kort tijdsblok en ook nog eens snel na bestelling. Daarbij weten we dat shoppers de voorkeur hebben voor dezelfde levermomenten. Als de supermarktformule opereert met franchisenemers is orderverzameling in de winkel ook meer voor de hand

liggend, omdat bij levering vanuit een magazijn conflict kan ontstaan over de gedeelde omzet en hoogte van compensatie. Daarnaast is een hybride model mogelijk. Tesco levert 80% van de thuisbezorgingen uit in het zeer dichtbevolkte Londen vanuit vier specifieke magazijnen, terwijl de overige online bestellingen van levensmiddelen in de lokale winkel worden verzameld. In een hybride model kan de retailer wisselingen in de vraag, bijvoorbeeld door vakanties, beter aan. In 2000 wilde Sainsbury's met een speciaal magazijn Tesco de loef afsteken, maar sloot deze in 2004 weer. Inmiddels werkt Sainsbury's — met minder winkels in Londen — volledig met orderpicking in de winkel en 3000 chauffeurs om de levensmiddelen thuis af te leveren.

DE ONLINE BESLISSINGSBOOM

Supermarkten onderscheiden zich niet alleen door logistiek gedreven variabelen zoals tijd tussen bestelling en levering, levermoment en type afhaalpunt. Een onderschatte mogelijkheid is de manier waarop de retailer zich aanbiedt op internet. Te vaak is de virtuele supermarkt ingericht als de bestaande supermarkt waarbij de productendatabase online gaat. Colruyt toont bijvoorbeeld alle producten maar je vindt er geen adviezen, zoals welk ander product erbij past, informatie over allergenen, bereidingsstips. Nadruk ligt op gemak van levering. Binnen deze rationele benadering past ook het vragen van een vergoeding daarvoor. Meer interactie, belevenis en inspiratie is mogelijk. Stel: je klikt op



Nog altijd de meest gebruikte manier van aflevering is het reserveren van een tijdsblok waarin de boodschappen aan de deur of zelfs naar je koelkast worden gebracht.

een foto van een kok voor bereidingsadvies of je kunt het product omdraaien om de voedingswaardentabel te lezen. Of de supermarkt verrast mij met een persoonlijke aanbieding of laat geen babyvoeding zien als ik geen kinderen heb. Voor supermarkten zijn er tal van mogelijkheden om online op andere wijzen dan op gemak te positioneren.

Net zoals in de fysieke supermarkt werkt de shopper met een boodschappenlijst, maar dan één die digitaal vastgelegd wordt en weinig verandert bij de volgende boodschappentrips. Als je merk op dat lijstje staat, zit je goed, en anders moet je middels digitale promoties en suggesties proberen op deze lijst te komen. De websu-

permarkt moet de onlinebeslissingsboom goed begrijpen om shoppers bij de eerste kennismaking thuis te laten voelen. Daarna is het de kunst om aankooppatronen van (individuele) shoppers te analyseren om in te spelen op persoonlijke wensen en suggesties te doen die niet deel uitmaken van de huidige boodschappenlijst. Als Delhaize weet dat een shopper openstaat voor zijn eigen merk maar nog altijd een A-merk koopt binnen koffie, dan kan Delhaize dit patroon binnen koffie trachten te doorbreken. Colruyt en Carrefour beperken de zoekfunctie tot prijs en naam. In een winkel heb ik nog nooit een schap op naam gezien. Het lijkt me dat een vrije zoekopdracht volstaat als je een specifiek merk of

product zoekt. In bijvoorbeeld het cola-assortiment heeft een onlineshopper bij Colruyt moeite om een onderscheid te maken tussen relevante zaken als suikergehalte en verpakingsgrootte. Delhaize Direct maakt het vinden van producten erg makkelijk door de shopper de mogelijkheid te geven naast de vastgelegde zoekboom op bijvoorbeeld merk en prijs de shopper ook vrij op tekst laten zoeken. Bijvoorbeeld, de categorie diepvriesaardappelen heeft geen splitsing tussen oven- en friteusefriet terwijl dit voor shoppers een belangrijke afweging kan zijn. Door de tekst search kan hier naar worden gezocht.

De categorymanagementprincipes zoals we die in de fysieke winkel kennen, gelden ook op internet.



Door de overname van Bol.com kan Albert Heijn zijn winkelpunten in België benutten voor een expansie in non-food.



PERSOONLIJKE BENADERING

De categorymanagementprincipes zoals we die in de fysieke winkel kennen, gelden ook op internet. Neem de binnenkomst in een winkel. De shopper zoekt in de fysieke winkel een paar momenten van rust om zich te oriënteren en wil niet direct tegen een display aanlopen. Op vergelijkbare wijze moet de homepage rust uitstralen zoals Colruyt en Carrefour dit overigens beter doen dan Delhaize. De vergelijking is door te trekken naar 'category landing page' (gangpad) en 'brand page' (display). Een delicate marketingvariabele is prijs. De prijspositionering zal niet anders zijn op internet en net zoals voor de fysieke winkels houdt de retailer goed de prijzen van artikelen bij de concurrentie in de gaten inclusief de kosten voor levering. Albert Heijn in Nederland garandeert dezelfde prijzen te hebben in de winkel als online. Colruyt vertelt zijn klanten dat de prijs op online kan afwijken van de prijs in de winkel, maar we weten ook dat dat prijzen tussen Colruyts onderling kunnen verschillen. Het is dus moeilijk te weten of het product echt de laagste prijs heeft. Het bijzondere aan online boodschappen doen is dat de retailer in staat is de shopper van seconde tot seconde te volgen en haar gedrag vast te leggen. Dit geeft ongekende mogelijkheden voor segmentatie en persoonlijke benadering. Ook kan de retailer dagelijks experimenteren met andere promoties en producten voordat hij deze voor iedereen beschikbaar maakt. We moeten nog veel leren over onlineshoppinggedrag zelf en hoe online ook het gedrag in fysieke winkels beïnvloedt. En de technologie laat al meer toe dan we aankunnen. Bij veel supermarkten zijn nu ook tienduizenden artikelen te bestellen vanaf de smartphone. We weten ook nog niet welke plaats de virtual window gaat innemen zoals Tesco die uitrolt bij busstations in Zuid-Korea en op Gatwick Airport, en waarmee ook Delhaize experimenteert op treinstations. Wel weten we dat het tijd is om ons huidige denken over het categorymanagementspel te evalueren.

Een artikel van gastauteur Constant Berkhout, zelfstandig adviseur op het gebied van category management en shopper insights, constant.berkhout@gmail.com

VIER VARIANTEN

DRIVE-THRU

Bij deze variant haalt de shopper gedurende een van te voren gekozen tijdsblok de boodschappen op aan de buitenzijde van de winkel, meestal op een apart punt op de parkeerplaats. Naast deze constructie maakt de winkel medewerkers vrij voor het verzamelen van de producten. Al met al een beperkte investering. Wel moet de supermarkt rekening houden dat de omzet van de drive-thru ten koste gaat van de reguliere vestiging. Typische impuls categorieën als chocolade en ijs lijden meer verlies door verminderde trefkans in de supermarkt, hoewel ASDA in een recente analyse van Barclays beweert dat 30% van de klanten na een bezoek aan de drive-thru toch de supermarkt binnengaat voor een vergeten product. Met hun ruime parkeerplaats zijn grote supermarkten en hypermarkten geschikt voor de drive-thru-variant. Producten kunnen verzameld worden op het laatste moment en in de juiste condities bewaard worden zodat shoppers komen voor hun grote boodschappentrip inclusief vers. Al in 2000 experimenteerde Auchan in Leers, Frankrijk, met een drive-thru. In Frankrijk volgde Leclerc pas zeven jaar later en Carrefour en Casino zijn pas in de laatste jaren met een grote inhaalslag bezig.

OPHALEN IN SUPERMARKT

De shopper loopt naar een servicedesk in de supermarkt. Omdat het hier gaat om een variant waarbij de shopper de moeite neemt om te parkeren en de winkel in te lopen, gebruiken veel supermarkten deze variant om kleine non-foodproducten te verkopen. Dit model is ook voor convenience supermarkten interessant omdat zij op deze wijze hun (non-food)assortiment in principe onbeperkt kunnen uitbreiden. De investering op het winkelpunt is beperkt en omdat de shopper toch nog in de winkel komt, is er kans op extra impulsverkoop. Wel is de picking en logistiek complexer omdat het veelal gaat om artikelen die niet op het winkelpunt worden verkocht en de verzameling van bestellingen in de winkel niet mogelijk is. Bekendste voorbeeld zijn de Collishop afhaalpunten bij Colruyt. Het Engelse ASDA gebruikt deze click & collect vorm voor de verkoop van een uitgebreid assortiment non-food en daarnaast opereert met thuisbezorging van levensmiddelen. Door de overname van Bol.com kan Albert Heijn zijn winkelpunten in België benutten voor een expansie in non-food.

DRIVE-TO

De drive-to wordt gebruikt als de supermarkt een netwerk van kleine magazijnen voor aflevering aan de shopper bouwt. Het is duidelijk dat de investeringen in grond, gebouwen en personeel aanzienlijk zijn vergeleken met de vorige twee vormen. Ook impulsverkoop is minimaal. Deze variant is interessant als de retailer een nieuw marktgebied binnentreedt, omdat de investering afgezet tegenover een complete winkel kleiner is. In principe kan het gehele boodschappenpakket worden aangeboden, hoewel uit kostenoverwegingen concessies aan de grootte van het assortiment van vers en diepvries logisch zijn. Dat heeft wel impact op de verkoopmix en marge. Zowel drive-thru's als drive-to's zijn in Frankrijk populair omdat ze niet vallen onder de wettelijke beperkingen voor het openen van nieuwe winkels en veel ruimte beschikbaar is bij de huidige vestigingspunten. Een variant van drive-thru krijg je wanneer de supermarkt in het nieuwe marktgebied samenwerkt met een partner, bijvoorbeeld een formule van benzinestations.

THUISLEVERING

Nog altijd de meest gebruikte manier van aflevering is het reserveren van een tijdsblok waarin de boodschappen aan de deur of zelfs naar je koelkast worden gebracht. Omdat de meest favoriete aflevermomenten snel volgeboekt zijn, gebruikt de shopper deze variant als ze veel supermarktproducten nodig heeft in plaats van een klein non-foodartikel. Daarnaast speelt mee dat de retailer meer inspanningen verricht en de gevraagde vergoeding hoger is. Het juist combineren en transporteren van gekoelde, bevroren en houdbare boodschappen naar individuele winkelpunten is extreem complex en zal alleen in dichtbevolkte gebieden lonen. Tegenover de hoge investeringen staat het feit dat thuislevering de huidige omzet opeet. De retailer zal daarom trachten thuislevering als concurrentiewapen te gebruiken en klanten van andere supermarkten af te snoepen. Thuislevering is de meer traditionele vorm van levering. Delhaize startte Caddy-Home-thuislevering al in 1989 terwijl ophalen in de winkel pas 20 jaar later met Delhaize Direct mogelijk werd.