

De drie online uitdagingen van Jumbo

01-06-2015 22:00

12 november 2014. Op de dag dat Amazon eindelijk voet op Nederlandse bodem zet, lanceert ook Jumbo zijn langverwachte webwinkel. 'Jumbo dot com' kreeg sindsdien onder meer een mobiele applicatie, een speciale app voor de tablet en tientallen afhaalpunten. "Een half jaar is heel kort, maar voelt in een digitale evolutie als een eeuwigheid." E-commercedirecteur Roland van den Berg onderscheidt op het event E-commerce Live! drie aspecten waar de Veghelse supermarktketen tegenaan loopt bij het realiseren van zijn online ambities.

1. Veranderd consumentengedrag

Jumbo investeerde de afgelopen jaren vele miljoenen in de uitbreiding van zijn fysieke winkelbestand. De ene Jumbo uit 1983 werden er 250 in 2011. Begin dit jaar werd alweer de [vijfhonderdste winkel](#) geopend, terwijl de teller volgens Van den Berg nu bijna de zeshonderd aantikt. Daarbij verwelkomde de keten twee grote Foodmarkten in Breda en Amsterdam en wordt de derde in 2017 geopend in Utrecht. De grootste groei werd bewerkstelligd door de overname van branchegenoten Super de Boer en C1000. "Sindsdien hebben ongelooflijke bedragen aan goodwill op de balans staan", aldus de directeur.

Omdat de retailer niets in kapitaalvernietiging ziet, wordt e-commerce vooral ingezet om deze winkels te versterken. "Maar hoe maak je er een online relevant en versterkend kanaal van?", vraagt Van den Berg zich hardop af. "Dat begint bij het bereiken van de consument."

Maar laat die nu weinig weet hebben van de online boodschappenmarkt. Niet voor niets is die volgens de e-commercedirecteur slechts goed voor 0,7 procent van de totale markt. "Dat vertaalt zich in de penetratie. We moeten consumenten nog uitleggen wat het inhoudt, vooral het gemak ervan. Hoe makkelijk het is om een app te downloaden of online een boodschappenlijstje te maken en af te rekenen."

De supermarktketen experimenteert erop los om die boodschap door te laten dringen. Daarvoor neemt Jumbo onder meer een voorbeeld aan de personal selling-strategie van HelloFresh, door supermarktmedewerkers met een tablet in de hand alles uit te laten leggen aan de fysieke klant. Ook maakt de gele keten gebruik van massamedia om Jumbo.com onder de aandacht te brengen, via 'heel bescheiden' spotjes met een looptijd van drie weken. "Blijft het tijdens het experimenteren klein, dan stoppen we ermee. In andere gevallen bouwen we het verder uit."

Hoe groot de potentie van het kanaal is, durft Van den Berg niet te zeggen. "Ik neem de Engelse markt als voorbeeld, die is volwassen. Met de aanwezigheid van alle fysieke spelers en pure players als Ocado is online daar goed voor 4,5 á vijf procent. Dat zal nog verder groeien door consumentengedrag en technologie, maar ik denk dat er in onze branche eerder sprake is van een digitale evolutie dan revolutie."

De evolutie zorgt er volgens de topman tevens voor dat de geschiedenis zich herhaalt. Waar de kruidenier vroeger zijn klanten persoonlijk kende en aanbevelingen kon doen op basis van koopgedrag, stelt digitale technologie de supermarkten in staat 'de consument beter te bedienen en servicen en te personaliseren', stelt Van den Berg. "Nadeel is de winst- en verliesrekening, die is uitdagend. We hebben het prijsvoordeel namelijk weggegeven bij de introductie van zelfbediening. Consumenten verwachten boodschappen gratis op te kunnen halen, terwijl wij veel meer kosten moeten toevoegen. Het is financieel een zeer uitdagend gebeuren."

2. Operational excellence

"Dit is eigenlijk de grootste uitdaging, al is dit niet zozeer digitaal maar operationeel." Van den Berg stelt dat de grootste kosten voor Jumbo in het compleet nieuwe fulfilmentprogramma zitten. De retailer opende een online dc in Den Bosch en moet met vrachtwagens langs in totaal veertien fysieke winkels en het centrale dc in

Veghel rijden om alle digitale bestellingen compleet te maken. "Wanneer iemand een computer bestelt en er een kabel ontbreekt, kan hij een dag langer wachten. Maar wanneer de aardappelen en worst er wel zijn en de boerenkool niet, dan gaat de complete maaltijd aan diggelen. Wij willen met een relevant alternatief komen, als een product out of stock is."

Jumbo.com is volgens de topman niet zelden technisch complex. Zo zijn ook de 'Zeven Zekerheden' van de keten met de nodige strubbelingen vertaald naar online. Voor de retailer is het echter belangrijk dat ook online klanten op dit paradepaardje kunnen bouwen. Jumbo heeft er onder meer voor gezorgd dat de klant die een product online koopt zijn geld terugkrijgt als hij in de omgeving van zijn afhaalpunt een lagere prijs tegenkomt. Verder kunnen klanten bij het bestellen van versproducten aangeven of ze drie appels of juist drie kilogram willen. "Met dat soort elementen zijn we in staat om de klant online een net zo prettige ervaring te bezorgen als in de winkel", stelde algemeen directeur Frits van Eerd [al bij de lancering](#).

De kosten van de webwinkel zitten in dit soort technologische innovaties, zegt Van den Berg. 'Entry barriers', noemt hij ze dan ook. "Daardoor kan ik comfortabel kijken naar nieuwe concurrentie in de markt, want het is heel lastig om te doen. En nu de infrastructuur staat is het makkelijker om een thuisbezorgservice op te zetten, meer assortiment toe te voegen of met HelloFresh-achtige proposities te starten."

3. Digitale innovatie

"Een online kanaal bouwen vergt veel investeren vooraf: vooral in de technologie in de backend. De juiste producten op de juiste tijd in het juiste mandje gooien, dat is ongelooflijk complex." Er zijn volgens Van den Berg momenteel bijna twintig verschillende 'scrumbedrijven' bij Jumbo betrokken om e-commerce mogelijk te maken. De ene partij is verantwoordelijk voor de app, waar de andere zijn platform doorontwikkelt. "We zoeken een manier om die technologische innovatie sneller te maken", geeft de directeur aan. "We zijn met één van die partijen aan het praten om bepaalde dingen te insourcen." Concreet betekent dat volgens dat er een eigen team wordt opgezet, die met de website aan de slag gaat. "We zijn daar serieus over aan het nadenken."