

Bakker.com: de groenmaker van Europa

22-08-2017 12:20



Door Reinilde van Ekris

Bron: EtailTrends

Van plantenpostorderbedrijf tot e-commercespeler in negentien Europese landen. Er zijn eenvoudiger koerswijzigingen te bedenken. Ceo Paul Geraeds over de transitie van Bakker Hillegom naar Bakker.com – ‘dan zaten we hier weer avond aan avond met bitterballen of sushi’ – en de zoektocht naar relevantie voor het type nieuwe klant. “Hadden we hier eerder mee kunnen beginnen? Dat denk ik wel.”

Als de broers en aandeelhouders Jacques en Pieter Bakker in 2014 in gesprek gaan met Paul Geraeds is het onderwerp een commissariaat. Hun plantenpostorderbedrijf Bakker Hillegom is uitgegroeid tot Europees marktleider met een omzet van 128 miljoen euro, maar de inkomsten vanuit de vertrouwde catalogus nemen af. Het jaar 2014 wordt zelfs afgesloten met een verlies van 1,1 miljoen euro. De catalogus boet in aan kracht in een wereld die steeds meer digitaliseert. “Hoewel ik als marketingdirecteur van Center Parcs Europe in een andere branche werkte, waren er op dat vlak verrassend veel overeenkomsten”, zegt Geraeds. “Ook voor de vakantieganger neemt internet de rol over van de catalogus als primair oriëntatie- en aankoopkanaal.” Geraeds was voor de organisatie nauw betrokken bij het vormgeven van de strategie om in te spelen op deze verschuiving. Het zijn die kennis en ervaring die er uiteindelijk toe leiden dat Geraeds medio 2014 aan boord stapt bij de plantenpostorderaar. Niet als commissaris, maar als ceo. Met drie opdrachten: het flexibiliseren van de kostenstructuur, het versimpelen van de dagelijkse processen om sneller te kunnen leveren en het

ontwikkelen van een e-commercestrategie.

Wat zijn de grootste veranderingen binnen Bakker.com?

“De verandering is tweeledig. Intern hebben we een nieuwe denkwijze gevormd. De klantreis begint niet meer bij de brievenbus zodra de klant onze catalogus pakt, maar online als hij zich oriënteert over wanneer hij zijn beukenhaag moet snoeien. Dat betekent dat ons verkoopproces ook primair online start. Het andere grote verschil zit ‘m in de vernieuwde structuur van ons platform. Eerst waren de negentien verschillende websites een digitale vertaling van de catalogus. Onze e-commerceactiviteiten waren dus geënt op de basis van print. Bovendien was ons design niet responsive, waardoor Google ons afstrafte met een lagere ranking in hun zoekmachine. Uitermate frustrerend, alsof je met één hand op je rug aan het vechten bent. We begonnen met een clean sheet, waarbij we uitgingen van één website en de behoefte van de klant. Waar zoekt hij per land online het meeste naar? Het internationale zoekgedrag is nu leidend voor de indeling van de website. Verder hebben we ons productinformatiesysteem met elfduizend artikelen volledig herschreven. Ook dat systeem was namelijk geschreven als database voor onze catalogi, waardoor we de content niet een-op-een konden doorzetten op de website. Dat was een enorme klus. We zaten hier avond aan avond met collega’s uit de hele organisatie, van secretaresse tot crm-analist, met bitterballen of sushi op tafel alles in orde te maken. Het productinformatiesysteem is nu de basis voor ons onlineplatform, dat hieruit zijn informatie haalt. Als we iets wilden aanpassen, moesten we dat voorheen negentien keer doen. Nu nog maar één keer. Het grote voordeel is dat we daardoor veel sneller kunnen schakelen.”

Hoe creëert u draagvlak binnen de organisatie voor zo’n ingrijpende transitie?

“We begonnen met de vraag ‘wie is Bakker’. We kregen uiteenlopende antwoorden, variërend van een logistiek bedrijf tot directmarketingsspeler. Bakker.com is echter een groenbedrijf met heel veel kennis van logistiek. Dat is de kern die ons uniek maakt, waarmee we iedereen eruit fietsen. En directmarketing is – met alle respect – niet meer dan een kanaal om klanten te bereiken. Die combinatie is wat ons een leading pan-Europese speler in omnichannel retail maakt. Deze positionering moest zowel intern als naar buiten weer helder worden. Vandaar dat we bijvoorbeeld onze naam wijzigden naar Bakker.com. Een medewerker van de technische dienst gaf me laatst een prachtig compliment. ‘Eindelijk staan we ergens voor’, zei hij. We zijn de groenmakers van Europa.”

Had de transitie niet eerder kunnen komen?

“Dat denk ik wel. We zijn echter niet te laat. Met de kennis en tools die nu beschikbaar zijn, hebben we een state-of-the-art-platform gebouwd dat een aantal jaar geleden nog niet beschikbaar was en waarmee we verder kunnen ontwikkelen. Bijvoorbeeld richting personalisatie.”

Hoe krijgt u de klanten mee?

“We zien de traditionele printmarkt afnemen en ons klantenbestand verouderen. Onze doelgroep begint vanaf een jaar of veertig, als men een huis heeft met een wat grotere tuin en de kinderen zelfstandiger zijn. Dan neemt de interesse en het bestedingsbedrag voor tuinieren enorm toe. De huidige veertiger oriënteert zich via andere kanalen dan catalogi. Om voor meer aanwas aan de onderkant te zorgen, moesten we ons model dus kantelen. We hebben de afgelopen jaren zwaar geïnvesteerd in systemen als crm, SAP en dus de website. Dat gaat om miljoenen, die allemaal uit eigen middelen gefinancierd worden. Nu de investeringen afgerond zijn, kunnen we de vruchten plukken. In de markten waar het nieuwe platform gelanceerd is, zien we de omzet significant toenemen. De omzetstijging via search is al vijftig procent, terwijl we 35 procent ambieerden. Dat geeft de burger moed.”

In 2015 was de papieren catalogus nog goed voor bijna negentig procent van de omzet. Wat is de ideale omzetverhouding tussen print en online?

“De sweet spot in communicatie is de combinatie van online en offline marketing op het juiste moment. We

worden dus geen pure player, maar stemmen de ontvangfrequentie van de catalogus meer af per klantgroep. Een jonge klant heeft misschien maar twee printimpulsen per seizoen nodig, terwijl het oudere segment om de paar weken benaderd wordt. Daarbij proberen we elke groep naar ons onlineplatform te trekken, door het te presenteren als het gemakkelijkste bestelkanaal en een groter assortiment te bieden. We zien de verhouding al verschuiven naar twintig procent onlineomzet. Het ideaalscenario is zeventig-dertig, waarbij online goed is voor zeventig procent van de omzet. Ik verwacht dat we daar na 2020 komen.”

Bakker.com is niet het eerste postorderbedrijf dat transformeert tot e-commercespeler. Onder meer Wehkamp ging jullie voor. Heeft u zich door hen laten inspireren?

Lacht: “Het is niet toevallig dat we ons bij dit proces hebben laten adviseren door OC&C, het strategisch adviesbureau dat ook Wehkamp in Nederland en Otto in Duitsland begeleid heeft. Er is een aantal belangrijke verschillen met Bakker.com. Wehkamp verstuurde zijn catalogus minder vaak dan wij en had ten tijde van de transitie naar pure player al een online aandeel van zestig procent en een hoge naamsbekendheid. Voor ons is de combinatie van print en online essentieel en ons online aandeel is beduidend lager. Wij moeten kleine stappen zetten, testen en bij succes uitrollen naar meerdere markten. Dat zit in ons dna, in print testen we alles al. Kijk, Wehkamp is een prachtig succesverhaal, maar het is een dun lijntje geweest. Ze hadden ook Neckermann kunnen heten. Dat heeft mij voorzichter gemaakt in het nemen van abrupte beslissingen.”

Wat voor abrupte beslissingen bedoelt u?

“De catalogus heeft een promotiemodel waarbij een klant een cadeautje krijgt en vaak ook kans maakt om iets te winnen, bijvoorbeeld een televisie. Ik vond dat we alleen nog met groengerelateerde premiums moesten werken. Bakker.com is niet voor niets de groenmaker. Toen we dat in Oostenrijk en Zwitserland doorvoerden, kreeg de conversie tot onze verbazing een flink tik. Deze wijziging was niet van invloed op de klant die binnenkomt via het onlineplatform, maar de traditionele klant is blijkbaar erg gesteld op het principe van kans maken op een luxeproduct. Ook als dat niet per se te maken heeft met tuinieren. Daarom hanteren we nu twee communicatielijnen, afgestemd op de voorkeuren van de doelgroep.”

De groenbranche is the next big thing online, volgens onderzoekbureaus als Forrester. Toch doet de tuinbranche over het algemeen nog weinig met e-commerce. Waarom?

“Veel tuincentra in ons land zijn franchiseorganisaties, die centraal georganiseerd zijn en het orderpicken lokaal zouden moeten uitvoeren. Dat is praktisch gezien gewoon heel lastig. Je moet een aparte logistieke lijn hebben om een bestelling van bijvoorbeeld drie artikelen van drie verschillende leveranciers klaar te kunnen maken. Hoe doe je dat in een fysiek tuincentrum zonder aparte voorraad ter plekke? Daar komt nog eens bij dat het vervoer van groenproducten heel complex is. Je hebt te maken met producten die heel kwetsbaar zijn, snel kunnen uitdrogen tijdens het vervoer. En voor rozenstokken heb je een ander formaat doos nodig dan voor een zakje bloembollen. Wij hebben alleen al 29 verschillende soorten dozen. Door de jaren heen hebben we ervaring opgedaan om de bestelling in goede staat bij de klant te krijgen. Omdat we met een prepacklocatie en een centrum voor picking en packing werken, lukt het ons wel. En dan is het nog steeds a hell of a job. Logistiek in groen is echt een aparte tak van sport en dat maakt de drempel extreem hoog voor tuincentra.”