

Waarom een goede onlinestrategie maatwerk is

19-12-2017 07:50



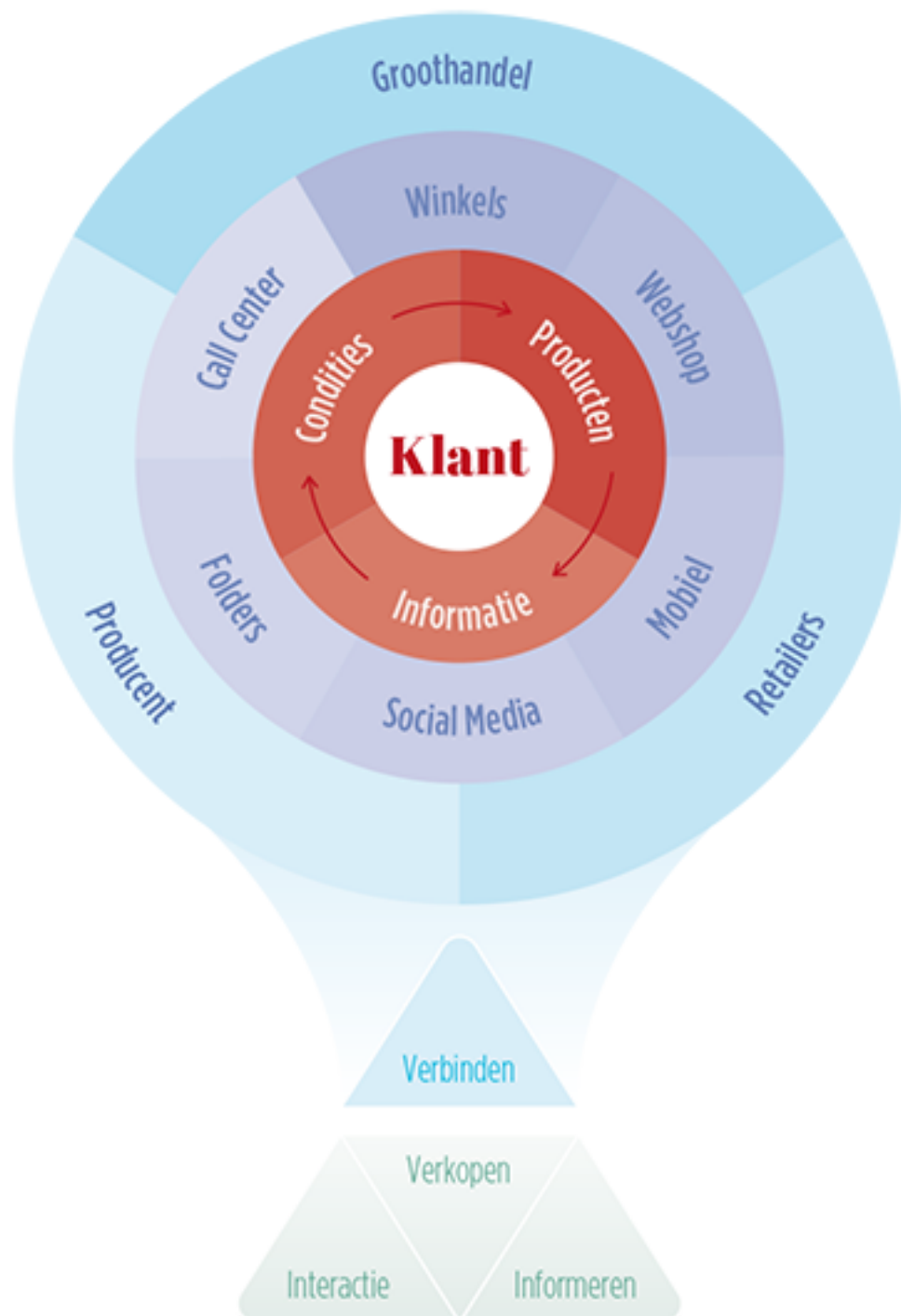
Branded content

Niemand kan nog om online heen, maar de wijze waarop je er het best op inspeelt, hangt af van verschillende factoren. Een sterke onlinestrategie vraagt om maatwerk, aldus Rabobank. Een schets van de verschillende mogelijkheden.

Voor het bepalen van een onlinestrategie zijn er drie terreinen waarop keuzes nodig zijn: wat, waar en hoe. Bij het eerste aspect gaat het om de doelen die je wilt bereiken. De tweede kwestie draait om het marktgebied van de onlinestrategie: lokaal, nationaal, internationaal. Bij het laatste vraagstuk draait het om de manier waarop de strategie gerealiseerd wordt: zelfstandig of door samenwerking.

Een retailer wil met zijn onlinestrategie de service aan klanten verbeteren. Dat kan op verschillende niveaus (zie figuur 1). Het basisniveau is informeren, waarbij de onlinekanalen klanten inzicht geven in bijvoorbeeld winkellocaties, routes naar de winkels, openingstijden en assortimenten. Interactie betekent een volgende stap, waarbij klanten informatie geven aan de retailer en elkaar. Op die manier ontstaat een community en een sterkere binding tussen klanten en retailer. Een mooi voorbeeld is Jogha, een ontwerper en verkoper van hippe en luxe sportkleding voor vrouwen. Oprichtster Aranka van der Voorden startte met het opbouwen van een community rondom de kleding via onlineplatform fitgirlcode.nl. Nog voordat er kleding van Jogha werd verkocht, bereikte de startup op deze manier al veel vrouwen met content en tips over sporten, afvallen en

bewegen. Nu heeft de community Fitgirlcode honderdduizend volgers en tweehonderdduizend unieke bezoekers. Jogha werkt samen met bloggers en heeft een netwerk van merkambassadeurs die bijvoorbeeld vlogs over de kleding maken: de Jogha Girls. Verder wordt de Jogha-community uitgenodigd foto's te maken van de kleding die ze gekocht hebben.



Figuur 1

Verkopen en verbinden

Verkopen is een volgend niveau in de onlinestrategie. Veel spelers koppelen onlineverkoop aan de verkoop in

winkels, bijvoorbeeld via click & collect of online bestellen in de winkel. Die omnichannelstrategie kan naar een hoger niveau worden getild door te verbinden. Daarbij verdwijnen niet alleen de grenzen tussen kanalen, maar ook binnen de supplychain. Zo wordt bijvoorbeeld de productinformatie van de leverancier gekoppeld aan onlinekanalen van de retailer en daarmee direct beschikbaar gemaakt voor de klant. Ook is er direct inzicht in de voorraadniveaus bij de groothandel en het moment waarop de logistieke dienstverlener de bestelling bezorgt bij de klant. De keuze van de (combinatie van) doelen die je wilt bereiken met de onlinestrategie is afhankelijk van verschillende factoren. Wat wil de klant? Wat doen de concurrenten en op welke manier kan je jezelf onderscheiden? Wat zijn de financiële mogelijkheden en beperkingen van de organisatie? Wat zijn de mogelijkheden binnen een samenwerkingsverband, bijvoorbeeld een franchiseorganisatie of een service-organisatie? Op welke manier is het businessmodel nog voldoende winstgevend? Hoe zijn de verhoudingen met de leverancier? Als de leverancier dominant is in de keten, is het onwaarschijnlijk dat je de kans krijgt een strategie van verbinden uit te voeren. Het initiatief daartoe ligt dan bij de leverancier.

Is online expansie gemakkelijker dan expansie via winkels? En kun je online dus sneller een grotere markt bereiken? Ja en nee. Ja, want er hoeft niet in een groot en landelijk dekkend winkelnetwerk te worden geïnvesteerd. Dat bespaart tijd en geld. Ook kun je met een slimme onlinestrategie met bijvoorbeeld merkambassadeurs op social media, sneller en goedkoper merkbekendheid opbouwen dan via traditionele advertentiecampagnes.

Kunstje kopiëren

De medaille heeft echter ook een andere kant. Internet heeft gezorgd voor een optimale transparantie van prijzen, maximale beschikbaarheid van producten en voor het verlagen van barrières voor iedereen. Daarmee wordt het lastiger een onderscheidende positie te krijgen. Iedereen kan in principe hetzelfde kunstje doen, of het kunstje kopiëren met betere voorwaarden zoals lagere prijzen. Om zich tegen concurrentie te beschermen, zijn drie zaken nodig: bijzondere producten, verticale integratie en innovatie. Denk bij bijzondere producten aan een eigen ontwerp, merk of label. Met verticale integratie is er controle over de keten door de productie in eigen hand te hebben of aan te sturen. Innovatie zorgt ervoor dat je de concurrentie een stap voor blijft. Dit kan bijvoorbeeld door de ontwikkeling van nieuwe producten, maatwerk waardoor items uniek worden of door nieuwe producenten die zorgen voor een combinatie van meer producten, betere kwaliteit en lagere prijzen.

Naarmate de voorwaarden uniciteit, verticale integratie en innovatie beter ingevuld zijn, groeit het markt bereik (zie figuur 2). De voordelen van onlineverkoop worden daarmee goed benut, terwijl er bescherming is tegen de nadelen van transparantie en concurrentie. Dit geeft niet alleen kansen voor grote verticaal geïntegreerde retailers zoals Suitsupply, Rituals en Rivièra Maison, maar ook voor kleine spelers. Een kleine retailer met bijvoorbeeld een eigen sieradenlijn, een unieke collectie houten speelgoed of met de hand gemaakte schoenen kan zijn markt enorm vergroten. Van een lokale markt met pakweg vijfhonderdduizend potentiële klanten kan hij de stap maken naar een landelijk bereik. Het wordt nog interessanter als de producten zodanig uniek en aantrekkelijk zijn dat zij ook geschikt zijn voor internationale markten. De markten in Nederland (zeventien miljoen inwoners) en België (elf miljoen) zijn natuurlijk klein vergeleken met grote Europese landen als Duitsland (81 miljoen) en Frankrijk (67 miljoen). En stel dat het product geschikt is voor markten als China (1,4 miljard inwoners) of India (1,3 miljard), dan stijgt de marktpotentie naar ongekend niveau.



Figuur 2

Een lage score op uniciteit, verticale integratie en innovatie geeft aan dat de marktpotentie relatief beperkt is. Zo is iemand die handelt in producten van andere merkeigenaren beperkt tot de markt die de merkeigenaar hem gunt. Als er kansen zijn om de markt uit te breiden, worden die benut door de merkeigenaar en niet door de ondernemer. Daar is op zich niets mis mee. De retailer kan nog steeds een prima boterham verdienen in zijn eigen marktgebied en daarvoor de onlinekanalen inzetten. De kans om dit gebied uit te breiden is echter beperkt en de retailer is hiervoor van de merkeigenaar afhankelijk.

Samenwerken?

De vraag is hoe je een onlinestrategie kunt realiseren. Kan dit op eigen houtje? Of is samenwerking nodig? En wie is dan de samenwerkingspartner? Het antwoord op de vraag 'zelf doen of samenwerken' is afhankelijk van veel factoren. Allereerst zijn de keuzes bepalend die in de vorige fasen (wat en waar) gemaakt zijn. Een uitsluitend informatieve website kan waarschijnlijk wel door de bekende 'handige buurjongen' in elkaar worden gedraaid. Het gebruiken van een Facebook-pagina voor interactie met de klanten, lukt ook nog wel zelf. Een stuk lastiger is het als er verkocht moet worden via internet of er een model moet komen dat alle partijen in de supplychain verbindt. Dit vergt investeringen in kennis en systemen die alleen partijen met voldoende schaal kunnen opbrengen. Kleinere spelers moeten samenwerken.

Ditzelfde geldt voor de keuzes rond het marktgebied. Een systeem dat uitsluitend voor de lokale markt is bedoeld, is waarschijnlijk redelijk te overzien. Zodra sprake is van landelijke uitrol of zelfs internationale expansie, ligt samenwerking meer voor de hand. Zo hebben onlineplatforms veel te bieden, waaronder merkbekendheid, consumentenrelevantie, toegang tot veel klanten en klantdata om het aanbod optimaal op de vraag af te stemmen. Verder zijn schaal, financiële slagkracht en aanwezige managementcapaciteit van belang voor de vraag 'zelf doen of samenwerken'. Voor samenwerking zijn meerdere partners op verschillende

gebieden beschikbaar. Zo kunnen zij zorgen voor de noodzakelijke investeringen in IT-systemen en kennis over bijvoorbeeld logistieke oplossingen voor thuisbezorging en onlinemarketing. Een bijzonder en onderscheidend product is alleen waardevol als het gekoppeld wordt aan goede en betaalbare onlinemarketing. Dat vraagt kennis over bijvoorbeeld seo.

Retailers kunnen verder samenwerken in franchiseorganisaties. Gezamenlijk hebben franchisenemers meer slagkracht, mits zij bereid zijn te investeren en niet blijven hangen in discussies over vermeende kanaalconflicten. Ook serviceorganisaties zoals Euretco en brancheorganisaties zoals INretail kunnen, meer dan zij nu doen, een samenwerkingspartner worden. Denk bijvoorbeeld aan een onlineplatform waaraan hun leden op abonnementsbasis kunnen deelnemen. Ook leveranciers kunnen op dit gebied de samenwerking met hun retailers intensiveren. Zo biedt computergroothandel Tech Data de mogelijkheid een complete internet-omgeving te bouwen (inclusief bijvoorbeeld e-mailcampagnes en een koppeling naar Facebook) binnen een daarvoor ontwikkeld platform. De retailer krijgt hiermee een online aanwezigheid met eigen look-and-feel, die gekoppeld is aan de data van de groothandel en van de leveranciers.

Onlineplatforms kunnen verder veel taken van de retailer overnemen. De ondernemer moet in ruil voor hun diensten een deel van zijn marge afstaan, maar daar staat tegenover dat hij niet zelf hoeft te investeren in systemen, kennis en marketing. Verder kunnen de platforms een palet aan services bieden met onder meer een betaalsysteem, contentplatforms, logistieke diensten en cloudcomputing. Dat betekent ontzorging.

Zeker in het geval van internationale expansie is een dergelijke samenwerking een logische optie. Een land als China heeft veel potentie op basis van haar omvang (1,4 miljard inwoners), groeiende koopkracht van de middenklasse en liefde voor buitenlandse merken. Maar China is niet of nauwelijks te bereiken zonder de hulp van een partner. Aldi en G-Star kiezen er bijvoorbeeld voor om voor deze markt samen te werken met Alibaba. Grotere spelers hebben meer middelen beschikbaar en kunnen dus meer zelf doen dan kleinere collega's. Maar ook grote partijen moeten hun grenzen onderkennen en zien op welk moment zij beter een samenwerking kunnen zoeken.

Bron: [RetailTrends 7/8](#)

Jos Voss en Olaf Zwijnenburg