Zo maakt Coolblue van een dom een winnend businessmodel

25-01-2018 12:34



“E-commerce is het domste businessmodel ter wereld, begin nooit een webwinkel.” Nee, deze quote is niet afkomstig van winkelstraatfan Hans van Tellingen. Het zijn de woorden van Coolblue-topman Pieter Zwart, woensdag tijdens de Webwinkel Vakdagen en gericht aan een zaal vol e-commerceprofessionals. Een opmerkelijke uitspraak voor iemand die met een strategie gestoeld op – vooral – e-commerce, in 2016 bijna negen miljoen euro winst maakte. Hoe heeft Coolblue het ‘domste businesmodel’ weten te transformeren tot een winnend model?

Het lukt bijna niemand in e-commerce om geld te verdienen, weet Zwart. Dat komt volgens hem doordat alle webwinkels in essentie hetzelfde zijn. “Het is altijd iets met een plaatje, een knopje en een prijsje.” Die plaatjes zijn overal hetzelfde, de knopjes moeten vooral werken en daardoor blijft de prijs als concurrentiemiddel over, waardoor onvermijdelijk een *race the bottom* ontstaat. En toch bestellen dagelijks twaalfhonderd mensen een wasmachine bij Coolblue, waardoor het de online marktleider in die productgroep is. Ligt dat nou aan het plaatje, het knopje of het prijsje? “Aan geen van drieën”, zegt Zwart. “Het gaat er juist om daarbuiten te denken.”

Dat daarbuiten denken begint bij de vraag wat een klant wil bij het kopen van, in dit geval, een wasmachine. Een fysieke winkel kan daarbij alvast weggestreept worden, meent Zwart. Want hoe zo’n ding eruit ziet, dat weet een consument wel. “Vierkant, wit en lelijk. En je gaat hem echt niet uitproberen in de winkel. Het blijft me verbazen dat het toch gebeurt, witgoedretail.” Wat klanten bij dergelijke producten wél willen: controle over de bezorging. Dat die gratis is, en ook op vier hoog gebeurt, bijvoorbeeld. Ook bij Coolblue zat dat besef er niet van meet af aan in. “Pas twee jaar geleden hebben we geleerd dat dit de essentie is.”

Klanttevredenheid
Coolblue heeft vanaf dag één twee doelstellingen geformuleerd, die nog steeds stevig overeind staan: geld verdienen en tevreden klanten. Hoe past die combinatie in een wereld van 'plaatje, prijsje, knopje?' Het lijkt een onmogelijke puzzel die moet worden opgelost, erkent Zwart. "Dat lukt je niet door te zoeken naar het antwoord, maar naar de juiste vraag." Die luidt volgens hem: wat is de waarde van een tevreden klant? En die is goud waard, want een tevreden klant komt terug én promoot je bij anderen, weet hij. De net promotor score (NPS) is niet voor niets waar het goeddeels om draait bij Coolblue. Vorig jaar kwam die uit op 67, volgens Zwart de hoogste van Nederland. Die is tot stand gekomen op basis van klanten die hun ervaring met een 9 of 10 beoordelen, want alleen die klanten komen terug én bevelen de webwinkel aan bij anderen. De NPS gaat daarom met één punt omhoog bij een 9 of 10, blijf gelijk bij een 7 of een 8 en daalt 1 punt bij alles daaronder. "Het is niet genoeg je NPS positief is", zegt Zwart. "Het gaat erom dat hij hoger is dan die van je concurrent. Alleen dan versla je hem in groei en winst."

De positieve waarde van 67, een groei van tien procent ten opzichte van 2016, duidt op veel negens en tienen. Het gemiddelde klantcijfer van 9,6 bevestigt dat. Hoe hark je die hoge cijfers binnen? Dat hangt allemaal samen met wat de klant verwacht, legt Zwart uit. Voldoe je daaraan, dan krijg je een zeven of een acht. Doe je net iets meer, dan lonkt een topscore. 'Gewoon verwonderen', noemt Zwart dat. "Wij duwen krampachtig veertien grapjes in de bezorgdoos, in de hoop dat iemand het ziet", noemt de topman als voorbeeld. Als ander voorbeeld van net dat beetje extra, noemt hij de gratis zondagbezorging. Dat lijkt misschien een marketinggimmick, maar is het wat hem betreft niet. "Weet je wel hoe vaak het zondag is? Iedere week, 14,3 procent van je leven." Nog een voorbeeld zijn de algemene voorwaarden op de website, die er bij Coolblue net wat anders uitzien dan bij andere retailers. Zo staan er teksten in als 'Klant. Koning', 'Service, onze obsessie' en 'Wij doen niet zo moeilijk'. "Mensen die onze algemene voorwaarden lezen moeten minimaal vijf keer lachen", zegt Zwart. En dat is volgens hem niet onbelangrijk. "Want alleen mensen die ontevreden zijn, gaan die zitten lezen."

Winkels
Coolblue gedraagt zich als een klantreisbureau, zo legt Zwart uit. Dat betekent onder meer dat, zo nutteloos als fysieke winkels zijn bij wasmachines, ze juist van groot belang zijn voor televisies. "Het prijsverschil tussen de goedkoopste 55 inch-televisie en de duurste, is drieduizend euro", vertelt Zwart. "Maar wat is het verschil? Dat uitzoeken is voor een individuele consument niet te doen." Daarom staan de inmiddels negen fysieke winkels van Coolblue niet vol met wasmachines, maar wel met televisies. De retailer heeft inmiddels twee extra grote XXL-winkels, die volgens Zwart erg succesvol zijn. Er zijn verschillende redenen waarom consumenten blij worden van die winkels, stelt de ceo. Deskundig advies bij een duur product als een televisie is er daar een van. "Ook hebben zij vaak online al een keuze gemaakt, maar willen ze nog een extra bevestiging van hun keuze. Verder vinden ze het fijn om een product contant te kunnen afrekenen." Maar het belangrijkste voordeel, zowel voor Coolblue zelf als voor zijn klanten, is het effect op de retourstroom. "We verkopen technisch complexe producten, waardoor het inherent is dat er soms problemen mee zijn. Dan is het fijn om tegen een klant te kunnen zeggen: 'ik zie dat je in Amsterdam woont, kom er even mee langs'."

Hoewel Coolblue inmiddels overtuigd is van het belang van fysieke winkels voor sommige productgroepen, is Zwart niet al te positief gestemd over de toekomst van de winkelstraat. "Veel productgroepen verschuiven voor vijftig, zestig of zeventig procent naar online", ziet hij. Het aantal winkeldeuren zal volgens hem nog fors afnemen en er zullen ketens verdwijnen. Met name de spelers die mikken op een groot aantal filialen, en bijvoorbeeld nog de ambitie hebben om van zeventig naar honderd te groeien. "Geloof me, die gaan omvallen." Zelf liet hij eerder al weten te mikken op hooguit zo'n 25 vestigingen. "Voor sommige modellen is een combinatie van on- en offline relevant", besluit Zwart. "Maar of de winkelstraat ermee gered gaat worden? Ik vrees van niet."

Amnon Vogel