

Hoe Ocado afrekent met de mythes over online boodschappen

26-03-2018 13:48



Bijna elke supermarktketen in ons land bezorgt boodschappen thuis, maar winst wordt er niet of nauwelijks mee gemaakt. Volgens startup Picnic – zelf ook nog niet winstgevend – is het traditionele [supermarktmodel](#) er niet op ingericht. Daarom besloot de Nederlandse startup een volledig nieuw businessmodel uit de grond te stampen. Ocado ging Picnic voor en weet inmiddels hoe het is om zwarte cijfers te schrijven.

Ocado begon in 2012 met het bezorgen van de eerste boodschappen, vanuit een fulfilmentcenter in Hatfield. Het doel van de Britse startup: het bieden van de beste klantpropositie tegen een zo laag mogelijk prijs. Een lastige balans, omdat je al snel voor een zo laag mogelijk prijs kunt gaan, zonder dat je rekening houdt met de werkelijke behoeften van de klant. Zo brengen supermarkten in het Verenigd Koninkrijk het aanbod om economische redenen terug, terwijl mainstream klanten in de ogen van Ocado juist van keuze houden. De Britse boodschappenbezorger biedt meer dan vijftigduizend verschillende producten aan, in de wetenschap dat de klant ergens anders naartoe gaat, als dat ene item er niet te koop is. Eenmaal bij de concurrent kopen ze niet alleen dat ene product, maar het hele boodschappenlijstje. En met een beetje pech komt die klant nooit meer terug.

Als consumenten een bestelling hebben geplaatst, willen ze de boodschappen ontvangen op de tijd dat het hen uitkomt. Sommige retailers laten weten dat ze ergens op dinsdag langskomen, maar klanten willen het tijdstip zelf kiezen en niet te horen krijgen wanneer de bezorger langskomt. Ocado biedt daarom slots van een uur aan, van 's ochtends zes uur tot 's avonds half twaalf. In 95 procent van de gevallen is de bezorger op tijd.

Houdbaar

De service van Ocado uit zich verder in een 'product life guarantee'. Verse producten hebben maximaal een derde van de houdbaarheid verloren, als ze worden bezorgd. Kip die met zes dagen op de teller van de leverancier wordt ontvangen, is bij ontvangst dus minimaal vier dagen houdbaar. Misschien zelfs vijf of zes, als de klant zich in het gebied bevindt waar nog dezelfde dag wordt bezorgd. Is de kip na twee dagen nog niet verkocht, dan verdwijnt hij van het digitale schap.

Deze versgarantie wordt bij Ocado gecombineerd met een concurrerende prijs (niet hoger dan bij Tesco) en relatief lage bezorgkosten. Dat wil zeggen: de kosten die door klanten worden betaald. De omzet van Ocado bestaat voor 'slechts' anderhalf procent uit bezorgkosten. Het is voor de Britten geen manier om inkomsten te genereren, maar om de bezorgingen beter over de week te verspreiden. Voor populaire slots betalen klanten tot zeven pond, maar op minder drukke tijden krijgen ze de boodschappen misschien wel gratis thuisbezorgd. Gemiddeld liggen de bezorgkosten voor de klant op 1,50 pond. Alle boodschappen standaard 'gratis' bezorgen – zoals Picnic – ziet Ocado niet zitten. In de optiek van het bedrijf dragen bezorgkosten bij aan de transparantie. Klanten zien de prijs die ze voor de producten moeten betalen en de prijs om de boodschappen in een kratje thuisbezorgd te krijgen.

In de supermarktwereld bestaan veel misvattingen over e-commerce. Dat stelde David Hardiman-Evans, als senior vice president van Ocada Solutions in Noord-Amerika, eerder dit jaar op het Anton Dreesmann Jaarcongres. Daar deelde hij er vier:

'Slechts een klein deel van de consumenten doet zijn boodschappen online'

In het Verenigd Koninkrijk ligt het online marktaandeel tussen de zeven en acht procent. Dat lijkt misschien nog niet eens veel, maar het zegt niet hoeveel huishoudens op regelmatige basis online boodschappen doet. Dat percentage zou boven de veertig procent liggen.

'Het is alleen iets voor millennials. Onze klanten zijn oud en niet tech savvy'

Veel retailers gaan er vanuit dat hun klanten de online boodschappenservice niet gebruiken. Ocado is echter onder alle inkomensklassen actief. Sterker: in 2016 was bijna de helft van de nieuwe klanten afkomstig uit de 'armste' groep. Online boodschappen vormen een service voor de massamarkt en geen niche voor de rijken.

'Niemand koopt vers voedsel online'

Het idee leeft dat mensen misschien hondenvoer, toiletpapier of blikvoer in de webshop kopen, maar voor verse producten naar de supermarkt gaan. Niets is volgens Ocado minder waar: ruim de helft van de omzet van de Britse etailer komt van verse producten. De tonijnsteaks zijn niet aan te slepen.

'Niemand verdient geld online met boodschappen'

Misschien wel de belangrijkste mythe is dat er geen geld te verdienen is met online boodschappen bezorgen. Ocado is winstgevend. Althans in 2016, toen er 14,5 miljoen pond onder de streep overbleef. Vorig jaar was er een verlies van een half miljoen euro voor belastingen. De winst wordt volgens het bedrijf bewust gelimiteerd door veel te investeren, bijvoorbeeld in het uitbreiden van de capaciteit door nieuwe distributiecentra te bouwen.

Operationele efficiëntie

De grootste kracht van Ocado zit in wat de bezorgdienst *operational efficiency* noemt. Net als Picnic in ons land, hoeft de Britse etailer niet terug te vallen op bestaande infrastructuur. Dat levert alleen al bij het picken enorm veel voordelen op. Zo kost het veel tijd en arbeid om goederen van leveranciers via distributiecentra in 'gemixte' vrachtwagens naar supermarkten te sturen, waar ze vervolgens op het schap worden gezet. Als je de online bestelde boodschappen pikt in de winkel, komen daar nog relatief meer arbeidskosten bij. Winkels zijn immers niet ontworpen om snel te picken, maar om klanten aan te moedigen de hele winkel te bekijken en veel

spullen in hun boodschappenwagen te doen. Daarom vind je verse producten vooraan en melk, brood en eieren in de uiterste hoeken. Het picken van online bestelde boodschappen in de supermarkt kost volgens Ocado daardoor gemiddeld een uur en veertien minuten per order. De etailer rekent zelf vijftien minuten voor hetzelfde proces. Dat grote verschil wordt vooral veroorzaakt door de geautomatiseerde fulfilmentcentra, die Ocado door het hele land heeft staan. Robots opereren er met snelheden van vier meter per seconde.

Nog een mythe uit de supermarktwereld: supermarkten hebben voordeel met hun routing, omdat ze zich al dichtbij de klant bevinden. Daardoor hebben ze echter relatief weinig bestellingen per locatie. Een gecentraliseerde aanpak is volgens Ocado veel efficiënter. Het bedrijf claimt – net als Picnic – een slim algoritme gevonden te hebben voor het travelling salesman problem. Het algoritme maakt miljoenen berekeningen per seconde, om de beste bezorgroutes uit de 'ontelbare combinaties' te halen.

Het zijn niet de enige technologische hoogstandjes van de Britse boodschappenbezorger. Zo werd deze maand nog een [oplossing](#) geïntroduceerd om met behulp van kunstmatige intelligentie frauduleuze bestellingen te identificeren. Ook wordt er geld gestoken in het ontwikkelen van [zelfrijdende bezorgauto's](#) en is het mogelijk om via [Alexa](#) een bestelling te plaatsen.

Ocado Solutions

Ocado houdt alle technologie en kennis niet binnenskamers. Ruim dertienduizend engineers bouwen aan een platform, dat ook aan retailers in binnen- en buitenland wordt verkocht. Inmiddels bezorgt Ocado bijna twee jaar de boodschappen voor Morrison's. Dat de Britse supermarktketen online zelfs sneller marktaandeel wint dan Ocado zelf, vindt het bedrijf daarom geen probleem.

Ocado Solutions, zoals deze tweede tak van het bedrijf heet, sloot afgelopen november een vergelijkbare deal met Groupe Casino. Er wordt een hightech distributiecentrum gebouwd voor het Franse retailconcern, waarbij de focus in eerste instantie op het foodassortiment van Monoprix ligt. Eind januari kwam daar een overeenkomst met de Canadese supermarktketen Sobeys bij. Over twee jaar wordt een geautomatiseerd magazijn geopend in Toronto. Of er ook Nederlandse ketens geïnteresseerd zijn in de diensten van Ocado, is niet bekend. Picnic houdt het ongetwijfeld goed in de gaten.

Nick Möller