

Kansen benutten door winkels en online te combineren

13-02-2020 12:20



Door Jos Voss en Olaf Zwijnenburg
Sectorspecialisten retail en groothandel Rabobank

De recente Webwinkel Vakdagen in Utrecht stonden volledig in het teken van online en in de media is volop aandacht voor de komst van Amazon die de shift naar online verder aanjaagt. In al dat online geweld zou je bijna vergeten dat het overgrote deel van de retailverkopen nog steeds via winkels gaat en dat juist de combinatie van winkels en online enorm krachtig is. Die combinatie biedt kansen, maar stelt ook eisen aan ondernemers. Zij moeten excelleren in de executie en slim digitaliseren, waarbij vind- en zichtbaarheid via de smartphone cruciaal is. Ook samenwerkingsvaardigheden zijn belangrijk. In dit artikel behandelen we de sterke punten van enkele gecombineerde businessmodellen en geven aan wat nodig is om de kansen te benutten.

Door al het nieuws over online retail lijkt het wel alsof klanten en retailers moeten kiezen tussen online en offline (winkels) en dat alle fysieke winkels de strijd gaan verliezen van online spelers. Dat is niet zo. Juist de combinatie van online en offline biedt retailers kansen om een krachtig businessmodel neer te zetten waarmee de klant een propositie krijgt die 'online pure players' niet kunnen matchen. Daarmee is de combinatie van online en offline het antwoord van de fysieke retail op de groei van de online giganten en de reddingsboei voor zelfstandige retailers. De kansen die de combinatie biedt zullen helaas niet door iedereen benut worden. De fysieke retailer die wel flink aan de slag gaat kan die kansen wel verzilveren om daarmee te overleven.

Wij zien vanuit de combinatie van web en winkel vier businessmodellen die verschillende voordelen bieden voor zowel de retailer als de klant:

- Ship-from-store
- Buy online and pick up in store
- Check and reserve
- Platforms

Ship-from-store: gebruik het winkelnetwerk om de online order uit te leveren

Bij ship-from-store (SFS) worden alle winkels van de retailer benut om een online order te leveren aan de klant. Bij ontvangst van de order wordt door het IT-systeem bepaald – op basis van locatie, voorraadbeschikbaarheid, omzetsnelheid en eventuele maatbomen – vanuit welke winkel de order het beste kan worden uitgeleverd. Die winkel ‘krijgt’ de order en zorgt voor de orderpicking en de verzending naar de klant. SFS werkt het beste met een zo groot mogelijk winkelnetwerk. Grotere retailers met een landelijk netwerk hebben dit vanzelf en kleinere retailers moeten daarvoor gaan samenwerken, onder regie van bijvoorbeeld een merkeigenaar, een online platform of een groothandel. Als merken en groothandels ook meedoen, wordt het model nog krachtiger omdat ook die voorraden kunnen worden ingezet om aan de klantvraag te voldoen. De voorraad van de winkel wordt dan aangevuld vanuit de voorraden van de merkeigenaar en groothandel waarna de winkel kan leveren aan de klant. Door te werken vanuit één voorraad, die verdeeld is over meerdere locaties en eigenaren in plaats van uit meerdere individuele voorraden, kan de totale voorraad in de keten worden verminderd. Immers: niet alle locaties hoeven een ‘complete’ en ‘optimale’ voorraad aan te houden, inclusief de benodigde veiligheidsmarges.

Lagere voorraden betekenen minder kosten, minder kapitaalbeslag en minder risico

SFS kan ook tot lagere logistieke kosten leiden omdat: (i) producten die online besteld worden, meegenomen worden in de normale winkelleveringen waardoor het vervoer vaak efficiënter en daarmee goedkoper kan plaatsvinden en (ii) de voorraad in een winkel dichtbij de klant ligt in plaats van in een dc verder weg, waardoor mogelijk minder vervoersbewegingen nodig zijn (iii) er geen extra magazijnvoorraad hoeft te worden aangelegd voor de online operatie (iv) winkelpersoneel logistieke werkzaamheden kan uitvoeren op momenten dat er geen direct klantcontact nodig is.

Voor de klant kan SFS tot snellere levertijden leiden. Als producten in de buurt zijn van een winkel waar een klant woont of werkt, is sameday-delivery of zelfs levering binnen één of enkele uren mogelijk. In aanvulling op de kostenvoordelen zijn er ook milieuvoordelen (waaronder minder CO₂-uitstoot). Niet alleen door efficiënter vervoer, maar ook door het inzetten van milieuvriendelijk vervoer zoals de fiets voor de last mile. Door logistiek dienstverlener StoreShippers is een [whitepaper](#) geschreven dat dieper ingaat op de milieuvoordelen van SFS. Dit whitepaper bevat ook een methodiek (‘Carbon Emission Calculator’) om de CO₂-uitstoot van SFS te vergelijken met die van de meer traditionele vervoersvormen.

Buy online and pick up in store: gebruik het winkelnetwerk en laat de klant de logistiek doen

Bij buy online and pick up in store (BOPIS) plaatst de klant online een order en haalt deze zelf op in een winkel naar keuze. Dit kan de winkel in de buurt van woon- of werkplaats zijn, maar ook gewoon de favoriete winkel. De klant weet ook exact wanneer het product opgehaald kan worden. Als het op voorraad is in de winkel, kan dit meteen. Als het niet op voorraad is, geeft het IT-systeem aan wanneer het in de winkel zal zijn.

De bij SFS geschatte logistieke kostenvoordelen gelden ook voor BOPIS. Immers: BOPIS is een variant op SFS, waarbij de klant de ‘shipment from the store’ zelf doet. Verder zijn er nog de volgende kostenvoordelen voor de retailer: (i) er is geen verzending naar de klant nodig en (ii) er is geen retourstroom nodig als in de winkel blijkt dat het product niet aan de verwachtingen voldoet; de klant laat het dan in de winkel achter, koopt direct een alternatief, bestelt een nieuw product of krijgt zijn geld terug. Aan deze kostenvoordelen is ook milieuwinst gekoppeld. Immers: minder (vervoers)kosten voor de retailer betekent minder CO₂-uitstoot en

minder gebruik van schaarse grondstoffen. De retailer ontvangt de klant op de winkelvloer, krijgt daarmee de kans om extra producten te verkopen en te werken aan een lange kassabon.

BOPIS levert aanzienlijke voordelen op, zowel voor de retailer als voor de klant

Voor klanten zijn er ook diverse voordelen. Zo zijn ze volledig 'in control' en kunnen zelf beslissen waar en wanneer de bestelling wordt opgepikt, in plaats van afhankelijk te zijn van een bezorger. Als de winkel in de buurt is en het artikel op voorraad is, ontstaat 'instant satisfaction' zonder het risico voor niets naar de winkel te gaan. Klanten kunnen het product passen en uitproberen in de winkel en als het niet bevalt, gewoon achterlaten, een alternatief kopen of een nieuw product bestellen, zonder het 'gedoe' van een retourstroom.

Click and reserve: BOPIS, maar dan zonder meteen te betalen

Bij click and reserve (C&R) ziet de klant online dat het gewenste artikel op voorraad is in de gewenste winkel. De klant reserveert het artikel en gaat naar de winkel om het te zien, te passen, te voelen of te ervaren en hij koopt het in de winkel als het aan de wensen voldoet. Daarmee is het een variant op BOPIS waarbij de klant het artikel niet vooraf koopt en betaalt (zoals in BOPIS) maar het alleen reserveert. De voordelen voor retailer, klant en milieu zijn vergelijkbaar met die van BOPIS waarbij de klant nog een extra voordeel heeft: betalen hoeft niet meteen bij het bestellen, maar pas na het geslaagde winkelbezoek.

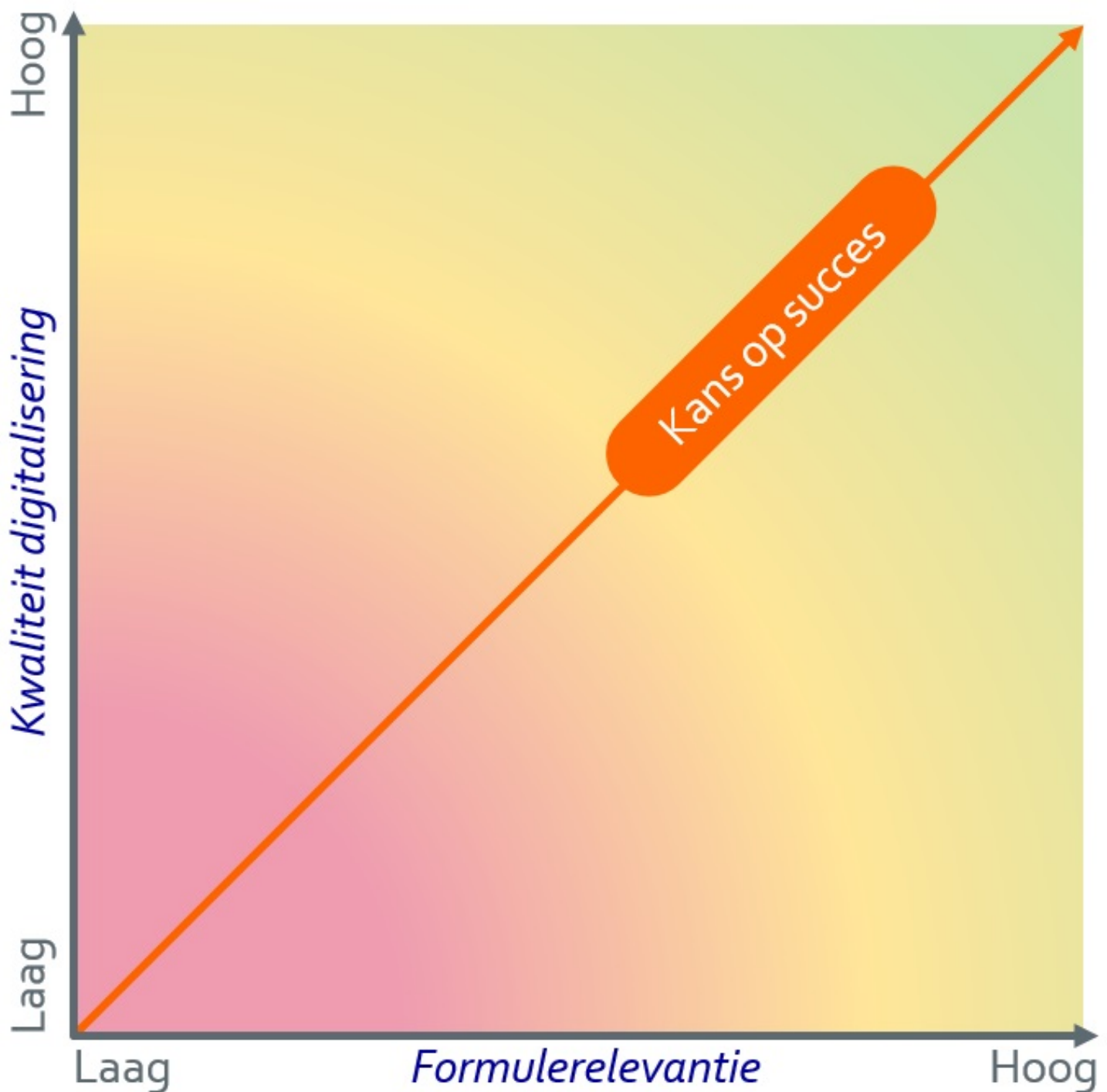
Platforms: gebruik externe traffic om je bereik te vergroten

De sterke opkomst van platforms als Amazon, Alibaba, Zalando, en bol.com is zowel een kans als een bedreiging. Retailers en merkeigenaren kunnen platforms gebruiken als extra touchpoint in de klantreis om het marktbereik te vergroten. Een deel van de marge moet als commissie aan het platform worden afgestaan, maar daar staat tegenover dat extra omzet kan worden gegenereerd bij klanten die op eigen kracht niet bereikt zouden kunnen worden. In de platformstrategie wordt de merkkracht en het online bereik van het platform gecombineerd met de kracht van de fysieke winkel. Deze strategie is vooral geschikt voor retailers en merkeigenaren die eigen of unieke producten hebben. Maar ook retailers die merken verkopen kunnen aan een platform waarde toevoegen, bijvoorbeeld door snelle levering en de service op een fysieke locatie. De drie hiervoor genoemde samenwerkingsmodellen kunnen ook met de platformstrategie worden gecombineerd.

Combineer de kracht van platforms met die van fysieke winkels

Gecombineerde modellen zeer geschikt voor samenwerkingsverbanden tussen retailers onderling en met merkeigenaren

Binnen franchiseorganisaties en tussen retailers en merkeigenaren wordt nogal eens gestreden over het grensvlak tussen online en offline. Is de online omzet nu van de franchisegever, van de franchisenemer of van beiden? Mag de merkeigenaar rechtstreeks online verkopen of moet hij hierin zijn dealernetwerk (winkeliers en groothandels) betrekken? De genoemde samenwerkingsmodellen bieden aanknopingspunten om over de grenzen van de waardeketen heen te kijken, de kracht van alle samenwerkende partijen te benutten en samen de voordelen te incasseren. Zo kan een merk zelf online gaan verkopen en een deel van de marge gunnen aan de winkel die SFS doet en dus ook een deel van de transactie naar de klant voor zijn rekening neemt. Het merk concentreert zich op de online marketing en de winkels doen de logistieke uitvoering. Ook binnen franchiseorganisaties kan op die manier de samenwerking worden verbeterd door centraal online te verkopen en decentraal de uitvoering te doen. Dit leidt ook nog eens tot minder strijd, minder kosten, minder voorraad, minder milieubelasting en meer tevreden klanten.



Bron: Rabobank

Formulerelevantie en digitalisering noodzakelijk om modellen te laten draaien

Formulerelevantie is de eerste vereiste om de genoemde modellen te laten werken. Klanten kunnen producten immers overal kopen en zullen kiezen voor retailers en merken die voor hen het meest relevant zijn. Verder stellen de genoemde modellen eisen aan de digitale omgeving waarin de retailer opereert. Een goede website die ook mobiel vind- en zichtbaar is, geldt daarbij als een basisvoorwaarde. Verder moet de voorraad per artikel (sku) per winkel inzichtelijk worden gemaakt voor de klant en deze informatie moet betrouwbaar zijn. Het is dodelijk voor de klantreis als een klant een artikel online koopt of reserveert, naar de winkel gaat en er dan achter komt dat het toch niet op voorraad was. Extra voordelen kunnen worden gerealiseerd als ook de

voorraad van de merkeigenaar en van de groothandel gekoppeld kunnen worden. We schreven al eerder over het belang van digitalisering voor de toekomst van de fysieke winkel: De toekomst van de fysieke winkel? Maak slim gebruik van technologie. Op beide gebieden (formulerelevantie en digitalisering) is er nog het nodige werk aan de winkel. De verder opkomst van platforms zal de interesse van MKB-ondernemers om te gaan digitaliseren aanjagen want iedereen die spullen wil verkopen via platforms zal moeten digitaliseren. De meeste MKB-retailers, maar ook groothandelaren, merken en producenten werken echter nog met pre internet systemen die traag zijn, ouderwets in techniek, verdeeld in allerlei silo's en slecht in het realtime uitwisselen van gegevens.

Zowel qua formulerelevantie als qua digitalisering is er voor de retailsector nog veel werk aan de winkel

Kortom: de combinatie van online en offline biedt grote kansen voor de fysieke winkel. Verschillende modellen zijn daarvoor beschikbaar die voordelen bieden inzake voorraden, kosten, klanttevredenheid en milieu. Ook voor samenwerkingsverbanden tussen retailers onderling en met merkeigenaren zijn deze modellen interessant. Om de modellen te laten draaien, moet er wel het nodige gebeuren aan formules en digitalisering.

Jos Voss en Olaf Zwijnenburg