

Expertgroep

# Online Category Management

Succesvolle transformatie van category management  
in een online omgeving



shopping  
tomorrow

# Takeaways

1. Het doel is vanuit category management niet anders voor online of fysieke winkels, maar de 'hoe-vraag' wel. Dit vereist andere expertises.
2. Retailers en leveranciers willen hetzelfde bereiken. Er is een groot gezamenlijk belang, maar ze moeten nog wel dezelfde taal spreken met elkaar.
3. De beide kanalen kunnen nog veel leren van elkaar, zowel qua kennis, werkmethodiek als begrip van de impact van online op de organisaties.

Hosts



SPARQUE



Voorzitters



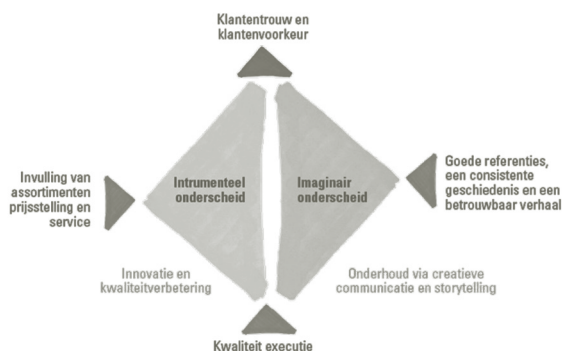
# Category management online: samenwerken in de keten voor het bedienen van de online shopper

Deze expertgroep is ontstaan vanuit de behoefte aan verdieping op het gebied van online category management. Welke transformatie is nodig om hier verder in te excelleren? De meeste organisaties komen vanuit een fysieke wereld, waar category management zijn sporen al heeft verdiend. De rol is duidelijk voor zowel de retailer als de leverancier. Nu de wereld sneller aan het digitaliseren is en de shopper net zo makkelijk online koopt, is het niet meer vanzelfsprekend dat de rol voor alle stakeholders even duidelijk is.

In de expertgroep is uitgewerkt wat nu kenmerkend is voor (online) category management en waar de verschillen en overeenkomsten zitten tussen on- en offline. Vervolgens is er gekeken naar de organisatie van category management voor zowel de retailer als de leveranciers, teneinde ook de kaders van samenwerking in de keten te kunnen bepalen. Dit alles om de omnichannel shopper optimaal te kunnen bedienen.

## 1. Online category management en de uitdagingen

Om als organisatie klantentrouw en -voorkeur te genereren, moeten een aantal zaken samenkomen. De retailer zal zijn formule zichtbaar en herkenbaar in beeld moeten brengen (het imaginaire onderscheid). Vervolgens moet er invulling gegeven worden aan de assortimenten, prijsstelling en service (het instrumentele onderscheid). Tot slot zal er een succesvolle executie moeten komen op de aankoopplaats, zodat het voor de klant op zijn plaats valt.



In het algemeen is het de taak van de category manager om een assortiment samen te stellen dat aantrekkelijk is voor de doelgroep waar de verkoper zich op richt en voor het presenteren van het assortiment aan de shopper. Online verkoop verandert de kern van category management niet, wel is het beste assortiment en de beste presentatie anders per (digitaal) kanaal, zoals een “XL” verschilt van een “to-go”. Voor elk kanaal moeten opnieuw keuzes worden gemaakt, op basis van het gedrag van doelgroep(en) als het gaat om assortiment en presentatie.

In deze blueprint gaan we in op essentiële verschillen tussen category management voor fysieke winkels en voor online winkels. We behandelen de rol van een online category manager en hoe deze de samenwerking binnen de eigen organisatie en binnen de keten verandert om bij te dragen aan het overall succes van de retailer.

### **1.1 Verschillen en overeenkomsten tussen fysiek en online category management**

De category manager stelt het assortiment samen en presenteert dit aan de shopper. Om tot conversie te komen, heeft hij een aantal middelen tot zijn beschikking. Dit zijn: presentatie, prijs en promotie, waarbij presentatie onder te verdelen is in navigatie, educatie en inspiratie. Afhankelijk van de organisatie waarin de category manager werkt, is de verantwoordelijkheid volledig of deels bij de category manager gelegd (in paragraaf 2.2 meer over de interne samenwerking binnen de organisatie). We maken gebruik van de conceptuele klantreis en gaan in op de trajecten inspiratie, oriëntatie/educatie en navigatie.

#### **Inspiratie**

Het inspireren van de klant om op basis van verleiding een bepaalde behoefte en eventueel voorkeuren te creëren is belangrijk. Offline gebeurt dit op veel verschillende manieren. Denk aan magazines (Hallo van Jumbo en Allerhande van Albert Heijn), maar ook door presentaties en demonstraties in de winkel. Online wordt deze fase van de customer journey ingevuld door middel van content in verschillende vormen: blogs, inspiratiepagina's, maar zeker ook contentplatforms zoals Allerhande van Albert Heijn en Wat eten we van Jumbo.

Om te kunnen inspireren, moet een shopper vooral zintuigelijk geprikkeld worden. Offline geeft mogelijkheden om meer zintuigen (voelen, ruiken, proeven) tegelijk te prikkelen dan online. In de woonwinkels is dit bijvoorbeeld zichtbaar bij de woonaccessoires. Deze worden in de fysieke winkel vaak gekocht omdat je ze kan zien en voelen.

Online inspiratie moet het vooral hebben van wat je kunt zien en – in mindere mate - horen. Daar staat tegenover dat online veel meer bronnen (het gehele internet) tegelijk of snel achter elkaar kan aanbieden. Je kunt oneindig veel opstellingen hebben om een product fraai te tonen, met andere achtergronden voor een meubel, of zelfs met het uploaden van een foto, zoals de woonkamer van de bezoeker.

#### **Oriëntatie/educatie**

De shopper moet een behoefte kunnen vertalen naar een product. Uitleg en informatie over het product is noodzakelijk, zodat een keuze gemaakt kan worden uit verschillende alternatieven. De uitdaging in offline is de fysieke ruimte die beschikbaar is om een product te tonen of te demonstreren. Personeel speelt een belangrijke rol om een bezoeker te woord te staan en te helpen, maar voldoende kennis bij en aanwezigheid en beschikbaarheid van personeel is een kenmerkende uitdaging.

Online kan een category manager putten uit veel contentbronnen, zoals instructievideo's, achtergrondinformatie, productspecificaties en keuzehulpmenu's. Iedere bezoeker kan bij dezelfde informatie, en daarmee is het verstrekken van informatie goed te schalen. De uitdaging ligt bij het organiseren van

informatie in systemen en van informatiestromen om wat een klant getoond krijgt, bij te houden. Ieder product heeft wel een fysieke verpakking, zodat het in een winkel gelegd kan worden, maar de digitale evenknie mist nog weleens afbeeldingen, etiketinformatie en andere uitingen die een consument nodig heeft om tot een keuze te komen. Informatie kan daarnaast ook regelmatig worden gewijzigd en moet vaak vanuit de producent bekend worden gemaakt. De uitdaging voor de online category manager ligt vaak in de hoeveelheid producten en verscheidenheid van informatie. Het systematisch inrichten van processen om informatie te ontvangen, verwerken en op verzoek beschikbaar te maken, is een noodzakelijke randvoorwaarde.

### Navigatie

Uiteindelijk moet een product ook worden gevonden en gepresenteerd voordat een potentiële koper het kan afrekenen. Fysiek beperkt de beschikbare ruimte welk assortiment er aangeboden kan worden. Daar staat tegenover dat het makkelijker is een totaaloverzicht te hebben van een winkel en krijg je veel meer producten in één oogopslag gepresenteerd dan op een beeldscherm.

Offline kan een winkel op ieder moment maar één opstelling hebben van de producten. Een optimaal schappenplan en vloerplan staat centraal in het verenigen en afwegen van wat een bezoeker wenst en wat de retailer wenst.

Online biedt meer mogelijkheden om de presentatie aan te laten sluiten op de bezoeker. Er zijn meerdere paden om tot een product te komen: bezoekers kunnen gebruikmaken van de zoekfunctie, of via een categorieboom en filters navigeren naar een (set van) product(en). (Gepersonaliseerde) aanbevelingen zijn mogelijk, net als lijstjes met vaak gekochte producten. Producten kunnen op meerdere plaatsen getoond worden. Het aantal getoonde producten kan groter of kleiner worden gemaakt. Bovendien kan in realtime direct de producten worden getoond die rekening houden met (het gedrag van) de bezoeker, wat de retailer onder aandacht wil brengen of de beschikbare voorraad.

Confrontatie bij offline is impactvoller, zodra de shopper via de looproute het assortiment ziet. Online is het minder impactvol, maar kan de presentatie afgestemd worden op een individuele shopper.

De invulling van category management en de activiteiten die gedaan worden op het gebied van merchandising en shoppermarketing zijn mede afhankelijk van de categorie waarin je werkt.

In de onderstaande tabel staat een overzicht van de type categorie/retail en de consequenties van de merchandisingcomponenten zoals hierboven benoemd.

	Fast moving/low interest	Slow moving/high interest
<b>Navigatie/ aankoopproces</b>	Convenience en tijd/gericht	Verleiden/zoekend/fun
	Snel, frictieloos, functioneel	Inspiratie, keuzehulp, sfeerfoto's
	Weinig tijd	Veel tijd
	Convenience en snelheid is belangrijk	Informatie en details belangrijk
	Alleen tijdens de aankoop	Gedurende de hele journey

<b>Inspiratie</b>	Er is weinig aandacht en weinig tijd en ruimte voor inspiratie bij de klant	De aandacht is er en inspiratie wordt gewaardeerd
	Op gebruik	Op USP's
	Alleen tijdens de aankoop	Gedurende de hele journey
<b>Oriëntatie/educatie</b>	Educatie minder relevant, klant weet het al	Inspiratie neigt ook snel naar educatie

	<b>Pure player</b>	<b>Omni player</b>
<b>Navigatie/aankoopproces</b>	Moet online, met inspirerende middelen	Inspireren over on- en offline heen
<b>Inspiratie</b>	Inspireren via cross selling en functioneel verleiden	Online gebruiken om traffic naar winkel te realiseren, met zintuigen focus instore.
<b>Oriëntatie/educatie</b>	Eén-op-één, focus op individu en specifiek concept	360 mogelijkheden
	Eenvoudiger op long tail	Long tail is complex

## 2. Samenwerking binnen de organisatie

De wijze waarop online en offline categorie management wordt ingevuld kan dus verschillen. Wat voor gevolgen heeft dat voor wat gevraagd wordt van de (online) category manager en voor de wijze waarop (online) category management het beste kan worden georganiseerd in een bedrijf?

### 2.1 De veranderende rol van category management bij online

Twee essentiële kenmerken maken de rollen van online en offline categorie management verschillend. Eén is dat aanpassingen in assortiment en presentatie online sneller gerealiseerd kunnen worden, zelfs in realtime. Twee is dat het digitale gepaard gaat met een overvloed aan data; deze komen direct voort uit het koopproces. Stel dat je offline de looproutes in kaart wilt brengen van bezoekers, dan zullen deze apart gemeten en in kaart moeten worden gebracht. Eventueel kan de data uit zelfscanners deze metingen ondersteunen - in welke volgorde worden producten gescand. Maar bij online is letterlijk van iedere bezoeker bekend welke pagina's (en dus producten, categorieën of content) in welke volgorde zijn bekeken.

Online category managers kunnen vaker en sneller aanpassingen maken: micro- en realtime aanpassingen. Met micro-aanpassingen bedoelen we de vele voortdurende optimalisaties die handmatig doorgevoerd kunnen worden in online kanalen om bepaalde producten zichtbaarder te presenteren. Voor realtime aanpassingen is er zelfs helemaal geen menselijke tussenkomst meer op het moment van interactie tussen bezoeker en digitaal platform. Het platform voert op dat moment uit wat eerder is voorgeschreven - het zogenaamde algoritme - door een category manager. Dat kunnen harde en simpele regels zijn (als

dit, dan dat), het kunnen meer uitgebreide en verfijnde modellen zijn die gebruikmaken van statistieken en voorspellingen, en het kunnen machine learning-modellen zijn die voortdurend kleine aanpassingen maken en proberen de gewenste uitkomst te optimaliseren.

Belangrijk is dat achter iedere (vorm van) aanpassing(en) een doelstelling ligt die meetbaar is. Een doelstelling kan bijvoorbeeld zijn dat de totale winkelomzet hoger wordt wanneer een bepaald product hoger geplaatst wordt. Naast de meetbaarheid is de wijze van meten natuurlijk van belang. De hogere winkelomzet moet wel toe te schrijven zijn aan de plaatsing van een bepaald product. Andere factoren moeten uitgesloten kunnen worden. Dat is de werkwijze bij A/B-testen (het willekeurig verdelen van bezoekers in een A-groep en een B-groep die ieder een verschillende ervaring ondergaat), dit wordt gezien als de gouden standaard binnen online. Uiteindelijk levert ieder A/B-experiment – succesvol of niet – relevante data en kennis op die binnen category management of elders in de organisatie waardevol kan zijn.

De rol van de category manager verschuift steeds meer van uitvoeren naar het doorgronden van data, van patronen en het aansturen van algoritmen. Uitvoering komt vaker voor de rekening van specifieke tooling voor search, personalisatie en recommendations.

## 2.2 Het organiseren van category management, online en offline

De specifieke expertise die online vraagt leidt er binnen retailorganisaties weleens toe dat e-commerce en daarmee online category management als 'een vak apart' wordt gezien en georganiseerd. De uitgangspunten daarentegen zijn wel dezelfde: de categorierollen, focusproducten, prijspunten, etc. die door CM worden vastgesteld, komen ook terug in de online omgeving en dezelfde klant staat weer centraal. De kunst is dus om de twee werelden goed op elkaar te laten aansluiten. Dat vraagt om brede kennis en coördinatie. Hoe de rollen en verantwoordelijkheden exact worden afgestemd, kan verschillen. Het belangrijkste is dat er duidelijkheid is binnen de organisatie welke rol waarvoor verantwoordelijk is.

Er zijn twee vormen van samenwerking binnen de organisatie van de retailer mogelijk, namelijk een aparte e-comafdeling inclusief category management, of gescheiden afdelingen met multidisciplinaire teams. Voor de leverancier geldt hetzelfde als voor de retailer, waarbij e-commerce een eigen team kan zijn met zijn eigen sales en category management, of gescheiden teams die wederom in multidisciplinaire teams werken. De conclusie is voor beide organisaties dat het werken met multidisciplinaire teams de voorkeur geniet.

### Het team van de retailer:

Dit betekent dat een retailer het team inricht vanuit de categorie, waarbij de category manager de lead heeft. In zijn multidisciplinaire categorieteam zorgt hij dat de volgende specialisaties worden toegevoegd:

- E-commercespecialisten
- Conversiespecialisten
- Data-analisten (online en offline)
- Presentatiespecialisten (online en offline)

### Het team van de leverancier:

Voor de leverancier geldt hetzelfde, waarbij de klant de basis vormt voor het team. De accountmanager is in de lead en zal een multidisciplinair team vormen bestaande uit:

- E-commercespecialisten
- Data-analisten (online en offline)
- Trade marketeer/category manager

In de onderstaande tabel staat een overzicht van de verschillende rollen, ontstaan vanuit de expertises die nodig zijn voor de invulling van de rol. Hiermee ontstaan typisch online en offline rollen, maar uiteraard ook de rollen die onafhankelijk van het kanaal hetzelfde zijn.

Typische online rollen	Geen verschil online/offline	Typische offline rollen
E-com merchandiser	Assortimentsmanager	Space management
Customer journey expert	Formulemanager voor offline én online	Trainer personeel
CRO specialist	Pricingmanager	Instore sales/sales support
	Data-analist	

Online CM wordt op verschillende manieren gevoerd: CameraNU voegt product, prijs, promo en presentatie samen onder online CM. Bij Jumbo en ook Coop is dit los: presentatie wordt opgevolgd door online merchandisers/online shopmanagement. Bouwmaat heeft omnichannel teams met een category marketeer die online content ontwikkelt, marketing vertegenwoordigt én de categorie begrijpt.

Geïntegreerd werkt beter en is de oplossing voor de toekomst, want door integratie van online category management, overbrug je een 'kennisgap' en keteninefficiëntie in beide saleskanalen.

Voorwaarde voor het slagen van deze constructie:

- CM moet het hele concurrentieveld overzien, ook pure players
- CM moet de klant begrijpen en omnichannel alle touchpoints invullen
- Formulestrategie is helder voor zowel online als offline
- KPI's op online en offline formuleren

### 3. Samenwerking in de keten

Category management heeft als uitgangspunt dat retailer en leverancier samen groeien en ook samen de categorie ontwikkelen. Om tot gerichte plannen te komen om dat doel te bereiken, is informatiedeling belangrijk. Hoe aan die informatiedeling en samenwerking invulling wordt gegeven, verschilt sterk per branche. Die verschillen zijn vaak historisch ingegeven. Om ook voor het online kanaal de ontwikkelingen goed op te volgen, kan het nodig zijn om disruptief te denken. Nu helder is dat beide partijen hun multidisciplinaire teams hebben ingericht, kunnen ze elkaar gaan opzoeken en de samenwerking vorm gaan geven.

#### 3.1 FMCG versus andere branches

De expertgroep is opgebouwd uit deelnemers uit FMCG (supermarkten en merken/toeleveranciers) en uit andere branches. De verschillen tussen FMCG en andere branches zijn groot en bepalen dus ook de wijze waarop samengewerkt kan worden. Hieronder een overzicht met de grootste verschillen.



FMCG (Fast-Moving Consumer Goods)	Andere branches
Retailer heeft sterke positie op klant- en marktinformatie met ontwikkelde standaarden	Leverancier heeft sterke rol binnen retailer om samen a.d.h.v. klantinformatie te groeien. Marktdata ontbreekt vaak
Schaalvoordelen zorgen voor (online) marktdata met partijen als GfK/IRI/Nielsen	Marktdata beperkt voorhanden, door gebrek aan schaalvoordelen
Retailer deelt relatief weinig informatie over online performance en is faciliterend	Retailer deelt veel informatie over online performance in één-op-éénrelatie
Leverancier bepaalt/kiest inzet trade marketingmiddelen	Retailer adviseert aan merk inzet trade marketingmiddelen

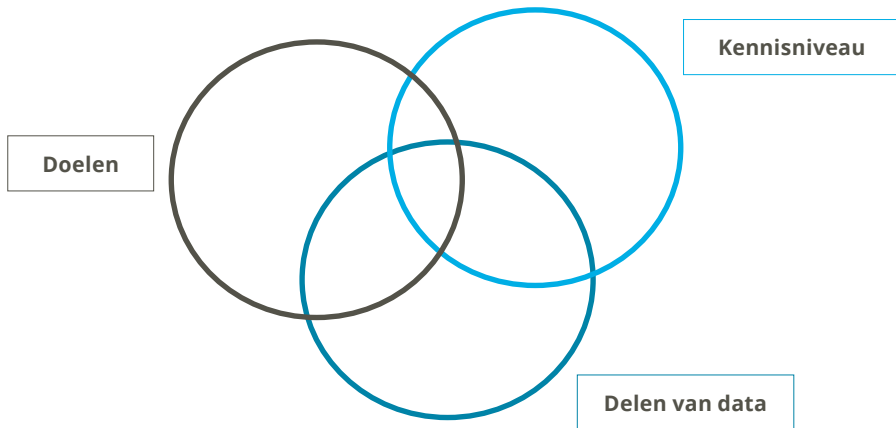
FMCG is hier de uitzondering op de regel. In vrijwel alle andere branches is het gebruikelijk om vanuit de retailer, samen met de leverancier, een marketingplan op te zetten en na afloop te evalueren op basis van de doelstellingen en KPI's die zijn afgesproken.

Gezien de snelheid van de online ontwikkelingen, het concurrentieveld dat minder afgebakend is dan voorheen en de nog altijd toenemende mogelijkheden, is het van groot belang dat de samenwerking transparant en vlot verloopt. Op die manier kan ook in een gecombineerde online en offline omgeving bij de retailer het maximale uit de categorie gehaald worden en duurzame groei worden gerealiseerd.

### Het gelijke speelveld

Om de samenwerking agile te laten verlopen, moeten beide partijen op hetzelfde kennisniveau zitten. De voorwaarden voor een gelijk speelveld (er is balans in de relatie op kennisniveau):

- Beide partijen moeten een gelijk kennisniveau hebben
  - \* Gelijk niveau van informatie (openheid)
  - \* Gelijk niveau van het verwerken/interpreteren van de informatie (capaciteit en competentie)
- Gezamenlijk doelen formuleren
  - \* Voorbeelden van KPI's die de doelen inzichtelijk kunnen maken, vind je terug in de tabel aan het einde van deze paragraaf. Er kan op drie niveaus data en KPI's vastgesteld worden
- Het delen van data moet groei genereren
  - \* De retailer verdient geld aan A) data verkopen en B) kennis terugkrijgen die groei genereert
  - \* De leverancier moet de investering in data omzetten in groei



Er zijn dus drie domeinen die samen moeten komen, waarbij de retailer en de leverancier elkaar weten te vinden. De overlap is in de praktijk heel klein, waarbij vertrouwen in elkaar essentieel is en zeker niet vanzelfsprekend. Advies: Top-to-topmeetings tussen retailer en leverancier ondersteunen deze voorwaarde vaak goed.

Ten aanzien van het delen van data is er een verdieping te maken op de toegevoegde waarde ervan en de achtergrond waarom het niet altijd gebeurt.

### Sub 1. Wat is de toegevoegde waarde van data? Wat moet de retailer delen?

Cruciaal is dat de data die gedeeld worden je gestelde doelen kan meten. Data die shopper- en klantgericht is, maken het mogelijk voor de leverancier (marketing/R&D) om betere concepten te ontwikkelen. Daarnaast geven deze data ook informatie om de categorie in zijn geheel te laten groeien, door betere merchandising of activatiemiddelen in te zetten.

### Sub 2. Waarom deelt een retailer niet altijd zijn data?

Er liggen een drietal belangrijke oorzaken onder.

- Data kost tijd, geld en kennis. Als dat er niet is, kan er ook niet gedeeld worden. Hier draait het om de capaciteit bij de retailer.
- Investeringen in tijd, geld en kennis moet voor iedereen terugkomen. Hier draait het om de kennis bij de leverancier. Als deze niet in staat is om de data om te zetten in echte insights (data analytics is een vak), dan komen er geen voorstellen die tot groei leiden voor terug.
- Zodra data als concurrentiegevoelig wordt gezien, dan beperkt het de wil van de retailer om ze te delen.

Wat zijn de oplossingen voor deze uitdagingen:

**Ad. a.** Tijd en kennis kunnen in principe ingehuurd worden. En indien de data waarde oplevert voor zowel retailer als leverancier, is er altijd ruimte om geld te investeren.

**Ad b.** De leverancier moet investeren in kennis aangaande het verwerken van de data naar insights. Dit is een discipline, die nog te vaak ondergewaardeerd wordt.

**Ad c.** Indien de retailer niet de data deelt, uit angst voor gebruik in de bredere markt, dan is het wachten op de concurrent die het wel doet. Waardoor op termijn de retailer toch weer achter de feiten aanloopt.

De basis voor het succes ligt dus in het omzetten van data naar insights naar groei-initiatieven voor de categorie. Het fundament ligt dus in de beschikbare kwaliteit. Om deze kwaliteit goed in te zetten en geen frustratie in het proces te krijgen, is het raadzaam om het type data die geleverd wordt te classificeren. Deze classificatie ondersteunt het gelijke speelveld en beide partijen kunnen op hetzelfde classificatieniveau opereren (waarmee het kennisniveau meer in balans komt). Uit de praktijk blijkt dat veel leveranciers al uitdagingen zien op het vertalen van basisdata naar groei-initiatieven.

De volgende classificatie kan gehanteerd worden om KPI's inzichtelijk maken en om het delen van data op het juiste kennisniveau te krijgen:

	Type data	Omschrijving
<b>Basic data</b>	Sell out	Volume/waarde/promotioneel/...
	Supply	Voorraad, derving, ...
	Traffic	Traffic per initiatief
	Zoektermen	Zoektermanalyses
	Consumentengedragdata op activiteiten	# clicks, # views, CTR, # shoppers, # nieuwe shoppers, retentierate, uplift
<b>Advanced data</b>	Conversie	CTR, # klanten nieuw/bestaand
	Retentierate	Herhaalaankopen, timings, ...
	Add to basket click	Waar ontstaat de conversie
	Campagneconversie	Waarde van campagne vs conversie
	Klantprofielen	Wie is de klant?/segmentatie/attributen/ etc.
	Zoektermen	Volume/conversie/time to click
	Platform split	(web/app)
	Basket size van productkopers	
	Buying frequency van de shopper	
	Shoppersegmentatie	
	Spend per trip	
<b>Expert data</b>	Algoritmes	Hoe wordt bepaald wat een shopper ziet?
	Cross sell-analyses	Wat verkoopt goed bij wie en waarom?
	A/B-testanalyses	
	Advanced shopper splits	Price sensitivity, switchgedrag, etc.

### 3.2 Tips en aandachtspunten voor retailers:

- Betrek de leverancier bij de plannen en doelstellingen van de categorie. Bespreek op welke manier je in de samenwerking tot het gewenste niveau kunt komen en hoe de verwachtingen over en weer zijn. En bespreek hoe je de voortgang door middel van data en dashboards inzichtelijk gaat maken.
- Kom samen tot de beste kwaliteit content (vaak een sterke verantwoordelijkheid voor het aanleveren daarvan van de leverancier), de beste weergave van (product)content (vaak een sterke verantwoordelijkheid van de retailer voor het ontwikkelen van de website).
- Haal samen het maximale uit acties en aanbiedingen door optimale inzet van trade marketingmiddelen en stuur, als retailer, daar het merk in bij. Deel ook resultaten: op die manier kan de volgende inzet bij een actie verder verbeterd worden.

### 3.3 Tips en aandachtspunten voor leveranciers:

- Zoek actief de samenwerking op met retailers op het gebied van e-commerce.
- Deel informatie, zowel over de producten als over de markt (waar het kan en mag uiteraard).
- Geef veel aandacht aan productcontent: het draagt direct bij aan hogere conversie (sales) en de kwaliteit van de categorie en de retailer in het algemeen. Stem goed af op welke manier je samen het snelst tot het beste resultaat komt.
- Zorg dat je op alle verschillende niveaus afstemming hebt over het beleid/actieplan. Op operationeel niveau spreken de online/e-comspecialisten bij de retailer met de evenknie bij de merken, bijvoorbeeld op het gebied van productcontent. Op strategisch niveau spreekt de category manager/e-commanager met de key-account van het merk.

Data- en informatiedeling is pas nuttig en van belang als het duidelijk is wat de doelstelling is van beide partijen. Daarom is het sterk aan te raden om regelmatig de doelstellingen en bijbehorende KPI's door te nemen en te updaten, zodat het voor beide zijden van de tafel duidelijk is aan welke doelstellingen wordt gewerkt. Deze doelstellingen hebben niet alleen betrekking op sales, maar bijvoorbeeld ook op campagnes, reviews en klantgedrag/customer journey.

Door meer te bekijken dan enkel sales in het online kanaal, kan de echte waarde van e-commerce beter inzichtelijk worden gemaakt. Het ROPO-effect is een bekende, het inzichtelijk maken ervan leert pas echt hoe groot dit effect voor de specifieke categorie is.

De mogelijkheden bij een retailer verschillen sterk als we kijken naar grote, gevestigde traditionele namen versus relatief nieuwe pure players die e-commerce als vertrekpunt hebben. Bij die laatste groep is veelal meer en gedetailleerde kennis en data aanwezig en is er meer ruimte om te experimenteren en snel te schakelen. Daar ligt ook de kans/uitdaging voor gevestigde partijen waarbij e-commerce nog in ontwikkeling is: breng de snelheid in de ontwikkeling om het leer- en optimalisatie-effect zo hoog mogelijk te houden. Andersom kunnen de in het algemeen wat kleinere partijen van grote toegevoegde waarde zijn voor leveranciers, omdat zij beschikken over gedetailleerde data.

## HOSTS



### **Chi Shing Chang**

*Co-Founder*  
SPARQUE



### **Inge Demoed**

*Programmamanager*  
Thuiswinkel.org



### **Loek Balvers**

*Marketing Sales & Partner  
Manager*  
SPARQUE



### **Rene Roorda**

*Algemeen Directeur*  
CBL

## VOORZITTERS



### **Jeroen van de Poll**

*Partner*  
Category & Trade Company



### **Kasper Muileboom**

*Partner*  
OneRetail BV

## Leden expertgroep



### **Arie van Zijveld**

*E-category & Conversie Manager*  
Plus Retail B.V.



### **Bas van Opdorp**

*E-retail Specialist & PIM Product  
Owner*  
Dr. Oetker Nederland B.V.



### **Carolien Kars**

*Digital Merchandising Manager*  
Mars



### **Charissa Bauwens**

*Manager Innovatie*  
Leen Bakker



### **Erik van Arendonk**

*Category Development Manager*  
*E-commerce*  
HEINEKEN Nederland



### **Esther Bastiaans-Thijssen**

*Commercial Manager Online*  
Jumbo Supermarkten BV



### **Eveline Fidder**

*E-commerce Channel Manager &  
Account Manager*  
Essity Netherlands B.V.



### **Hans de Groot**

*Director Sales & Trade Marketing*  
Benelux  
Maxxium



### **Irene Gribnau-Reijnders**

*Managing Director*  
Fonq Groep B.V.



### **Jasper de Jong**

*Hoofd Category Management*  
Coop Holding B.V.



### **Jop van Sommeren**

*E-commerce Manager*  
Coop Holding B.V.



### **Kitty de Louw**

*Senior Category Manager*  
Bakker.com



### **Laura de Jonge**

*Online Assortimentsmanager*  
HEMA BV



### **Martine Willems**

*Senior Buyer*  
Bidfood B.V.



**Michiel Mak**  
*Manager Category Management*  
Bouwmaat Nederland B.V.



**Miel van Oers**  
*Category Manager Online*  
Welkoop Retail B.V.



**Myrthe Verwajen**  
*Head of E-commerce*  
FrieslandCampina Nederland B.V.



**Petra Gelens**  
*Sr. Online Category Manager*  
de Bijenkorf



**Rens Meester**  
*Senior Category Manager*  
Dekamarkt  
Detailresult Groep



**Sanne Dijkstra**  
*Customer Development Manager*  
Jacobs Douwe Egberts NL B.V.



**Vincent van Kuijen**  
*Commercieel Directeur*  
Hessing Supervers

Aan deze bluepaper werkten ook mee:

**Ricardo van den Burg**  
*Commercial Director*  
CameraNU.nl

**Robert-Jan Salentijn**  
*Sales Manager NL*  
Campofrio Food Group