Evaluación de BOPS en Hogar y Cocina

BESBES, BROADIE, VAN RYZIN

**Venta al por menor en línea**

La venta minorista en línea continúa creciendo a un ritmo acelerado. Un informe reciente de Forrester Research estima que las ventas en línea en 2013 serán de $262 mil millones, un aumento del 13% con respecto a 2012, alcanzando 8% de todas las ventas minoristas de EE. UU., y que las ventas en línea seguirán creciendo a un ritmo anual compuesto tasa de crecimiento del 9% entre 2012 y 2017.1 Mientras que los minoristas como Amazon operan

exclusivamente en línea, las cadenas minoristas heredadas han tenido que crear canales en línea junto con sus operaciones físicas (B&M). Esto ha creado una serie de desafíos como importantes minoristas como Home Depot, Target, Toys "R" Us, Crate and Barrel, Macy's y

Nordstrom se ha esforzado por encontrar la forma más efectiva de integrar los canales en línea y B&M.

**Hogar y Cocina**

Home and Kitchen, una cadena con 84 tiendas en América del Norte, 67 de las cuales están en los Estados Unidos Unidos y 17 en Canadá, es uno de esos minoristas. La compañía ha tenido una larga y establecida presencia a través de sus tiendas B&M e introdujo su tienda en línea en 2007. Los pedidos en línea se envían a cualquier parte de los Estados Unidos o Canadá desde un depósito central.

Desde 2007, la empresa cuenta con dos divisiones principales: online y física, cada una

operado como un centro de ganancias. Kristine Schwarz fue la directora del canal en línea y ha estado en esa posición desde su creación. Después de un crecimiento significativo durante los primeros cinco años, las ventas en línea de la compañía habían comenzado a estabilizarse. Como muchos minoristas, Home and Kitchen buscaba enérgicamente mecanismos para revitalizar el crecimiento de las ventas en línea.

**La iniciativa BOPS**

Schwarz siempre estuvo atento a nuevas iniciativas potenciales para impulsar las ventas en línea. En 2010, luego de una importante discusión y debate interno, Schwarz y su equipo lanzaron una nueva iniciativa estratégica llamada Compra Online Recogida en Tienda (BOPS). El programa BOPS agregó una nueva opción de entrega para los clientes que compran en línea. Además del envío habitual opciones, los clientes ahora tenían la opción de recoger sus compras en un cercano almacenar dentro de una ventana de tiempo dada. De esta manera, los clientes podían “reservar” el producto en línea y luego recógelo en una tienda cercana. Esto permitió a los clientes ahorrar en gastos de envío y tomar su compra de casa el mismo día. Schwarz sintió que BOPS tendría un gran atractivo.

Porque siempre ha habido cierta rivalidad interna entre el canal online y el de B&M

cabezas, Schwarz tuvo que coordinarse estrechamente con su contraparte de B&M para garantizar un buen Introducción de BOPS. Para empeorar las cosas, BOPS era operativamente complejo. Requería que la división B&M proporcione a la división en línea datos de disponibilidad en tienda en tiempo real para todos tiendas, y la división B&M tuvo que desarrollar nuevos procesos en la tienda para reservar de manera confiable productos en una tienda específica una vez que se ha realizado una transacción en línea. El jefe de B&M tenía al principio se resistió al programa BOPS dada la cantidad de esfuerzo que requería para su división y la carga adicional que impuso al personal de la tienda, que necesitaría dar servicio a BOPS en línea pedidos además de sus funciones habituales de gestión de ventas en tienda. Agregando insulto a la herida, las ventas de BOPS se contabilizarían en el P&L de la división en línea. Sin embargo, a pesar de algunas quejas en la división B&M, esta fue una importante iniciativa de crecimiento en Home and Kitchen y todos en la empresa tenían un interés en su éxito.

Luego de un año de intenso esfuerzo para integrar los sistemas de información, se lanzó BOPS el 11 de octubre de 2011. La operación canadiense había sido más reacia a seguir adelante con

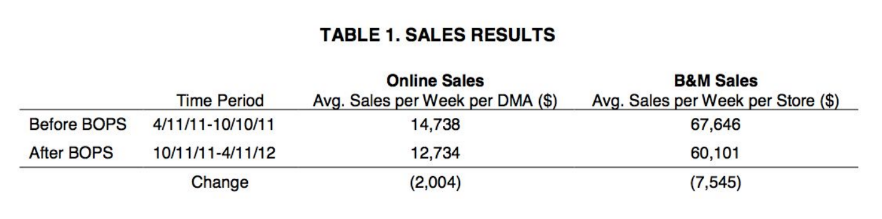
BOPS y para la fecha de lanzamiento de octubre sus sistemas de información aún no estaban listos para proporcionar Estado del inventario en tiempo real. Como resultado, la iniciativa BOPS solo se lanzó en los Estados Unidos.

**Resultados de ventas después de BOPS**

Ahora era el 22 de abril de 2012 y Schwarz estaba pensando en la próxima reunión ejecutiva.

que se llevaría a cabo en dos semanas. Uno de los puntos principales de la agenda de la reunión fue una evaluación de la iniciativa BOPS. El destino de la iniciativa estaba en juego y Schwarz estaba preocupado. Muchos asociados de ventas en el canal tradicional se habían quejado de la complejidad añadida por los clientes BOPS. Esto ella esperaba. lo que ella no era

esperando eran los últimos resultados de ventas; según los datos más recientes (Cuadro 1), ya que la introducción de las ventas de BOPS había disminuido significativamente tanto en línea como en canales B&M.



Tuvo dos semanas para dar sentido a los datos y proporcionar recomendaciones concretas en

la reunión ejecutiva. A pesar de los malos resultados, sintió instintivamente que BOPS agregaba valor para clientes de hogar y cocina. También se sentía incómoda al abandonar BOPS, así que rápidamente. Por un lado, se necesitó un importante esfuerzo de desarrollo para integrar los datos de tiendas B&M y la tienda en línea, y se invirtió mucho dinero, tiempo y esfuerzo para Haz que pase. Odiaba ver que esa inversión se desperdiciara. Además, muchos otros importantes minoristas habían comenzado a ofrecer opciones similares en los últimos años y Schwarz sintió que Hogar y Kitchen necesitaba BOPS para seguir siendo competitiva. Pero ella sabía que tenía algunas explicaciones que hacer dados los malos resultados de ventas.

Para comprender mejor los desconcertantes resultados del ensayo BOPS, Schwarz solicitó un análisis más detallado de los datos de ventas por semana y por ubicación. Estos datos de ventas semanales cubren una período de seis meses antes del lanzamiento de BOPS (11 de abril a 11 de octubre de 2011) y un período de seis meses período posterior al lanzamiento (11 de octubre de 2011–11 de abril de 2012). Las ventas en línea son desglosados ​​por región geográfica de origen del cliente del sitio web. Con este fin, América del Norte se dividió en 210 áreas de mercado designadas (DMA). Una unidad geográfica estándar en marketing, una DMA es una región del país en la que la radio y las estaciones de televisión en la ciudad principal del área se ven en hogares y hogares como se define por la investigación de Nielsen Media. Las ventas de B&M están desagregadas por tienda.

Con estos datos más detallados en la mano, Schwarz se preguntó qué nueva información podría revelar y cómo podría usar los datos para obtener una mejor comprensión del verdadero efecto de BOPS. En última instancia, a pesar de su convicción sobre los beneficios de BOPS y su participación personal en el proyecto, necesitaba determinar objetivamente si BOPS estaba ayudando o perjudicando a la empresa.