

*Expertgroep*  
**direct  
brands**

*Versterk je merk*

Gastheer



Voorzitter





# Online succesfactoren voor direct brands

Consumenten hebben de digitalisering in sneltreinvaart omarmd. In Nederland heeft inmiddels 98% van de mensen internet, heeft 93% procent van deze groep weleens online een aankoop gedaan en heeft driekwart van hen een smartphone. In 2016 vindt bijna 8% van alle retailverkopen online plaats.<sup>1</sup>

Door deze ontwikkeling wordt de machtspositie van (r)etailers ten opzichte van leveranciers en merken alsmaar groter. Door digitaal hebben zij niet alleen toegang tot steeds meer klantgedragsdata, maar hebben zij ook de kans om via e-mailadressen en app-downloads gemakkelijker dan ooit direct klantcontact op te bouwen en commercieel uit te nutten. Tegelijkertijd biedt digitaal leveranciers en merken de kans om met beperkte middelen een eigen online verkoopkanaal te openen. Door het openen van een eigen e-commercekanaal kunnen zij een directe relatie aangaan met de eindconsument. We zien daarom ook dat steeds meer merken belangen nemen in e-commercespelers: Unilever kocht onlangs de Dollar Shave Club en Michelin nam Blackcircles over (zie onderstaande afbeelding). Ze doen dit niet alleen om een directe relatie met de eindconsument op te bouwen, maar ook om inzicht te krijgen in consumentengedrag en om e-commercevaardigheden op te bouwen.



Steeds meer merken kiezen voor direct-to-consumer als extra kanaal

<sup>1</sup> NETHERLANDS B2C ECOMMERCE REPORT 2016, ECOMMERCE FOUNDATION

Behalve het opbouwen van direct contact met de eindconsument zijn er ook andere redenen voor merken om een eigen e-commercekanaal te openen, zoals het realiseren van extra brutomarge en marktaandeel, het kunnen voeren van een breder assortiment en meer controle over de merkbeleving en klantervaring. Voor het succesvol uitrollen van een digitaal direct-to-consumer-kanaal zijn drie elementen belangrijk (zie onderstaande afbeelding):

- **Propositie:** Welke online kanalen zet ik in voor welk doel? Hoe ontwikkel ik als merk een onderscheidende e-commercepropositie?
- **Organisatie:** Hoe bouw ik een succesvol e-commerceteam? Welke KPI's gebruik je om succes te meten?
- **Technologie:** Hoe richt ik effectief een ict-landschap in? Van welke bestaande bedrijfssystemen en partners maak je gebruik?



### Propositie

Kanaalkeuze  
Differentiatie



### Organisatie

Vaardigheden  
Capaciteit



### Technologie

Systeemlandschap

*Drie elementen van een digitaal direct-to-consumer-kanaal*

## 1. Propositie

### 1.1 Kanaalkeuze

Enkele jaren geleden was de enige manier om als merk direct aan de consument te verkopen het openen van een eigen webshop. Tegenwoordig is er ook de mogelijkheid dit te doen via een platform als bijvoorbeeld bol.com met Plaza of Amazon met Marketplace. Hierbij treden bol.com en Amazon op als tussenpartij die haar website ter beschikking stelt voor de verkoop van producten van derden en daarbij zaken als online marketing, conversie-optimalisatie en fulfilment uit handen neemt in ruil voor een gedeelte van de omzet. Voordeel als verkoper is dat je je eigen prijs bepaalt en kan meeliften op het enorme bereik van het platform.

Nadeel voor de verkoper is dat het platform enkel de NAW-gegevens verstrekt voor het afhandelen van de order en dat commerciële benaderingen niet zijn toegestaan. Daarnaast wordt er slechts in beperkte mate data gedeeld. Belangrijker voor een merk is daarnaast dat een platform maar zeer beperkt ruimte biedt voor een onderscheidende online klantpropositie, omdat het gebonden is aan de *user experience* van het platform.

	<i>Indirect</i>	<i>Direct</i>	
	Via (r)etail	Platform	Eigen (brand-) webshop
<b>Bereik</b>	<i>Groot</i>	<i>Groot</i>	<i>Beperkt</i>
<b>Klantcontact-eigenaarschap</b>	✗	✗	✓
<b>Controle over merk</b>	~	~	✓
<b>Controle over prijs</b>	✗	✓	✓
<b>Propositie-differentiatie</b>	✗	✗	✓
<b>Benodigde investering</b>	<i>Géén</i>	<i>Beperkt</i>	<i>Substantieel</i>

*Karakteristieken van verschillende afzetkanalen*

Omdat verschillende type kanalen voor- en nadelen hebben en het ene kanaal andere kanalen niet hoeft uit te sluiten, kiezen de meest merken niet voor één kanaal, maar maken ze gebruik van een kanaalmix. Daarbij is het belangrijk om als merk te zijn waar de klant is, maar tegelijk ook een distributiebeleid te volgen dat past bij de positionering van het merk. Voor partijen met een sterk merk, onderscheidend productportfolio en selectief (en internationaal nageleefd) distributiebeleid, zoals Apple, Bugaboo of Sonos, is dit relatief gemakkelijk te realiseren omdat zij hun merkbeleving goed kunnen controleren. Voor middle-of-the-road-merken die als doel hebben om zoveel mogelijk producten de markt in te pompen, is dit een uitdaging.



*Direct brands onderscheiden zich op verschillende manieren van (r)etailers*

Voor een merk zijn er ruwweg vijf manieren waarop het een onderscheidende online propositie neer kan zetten (zie bovenstaande afbeelding): advies, prijs, assortiment, service & gemak en winkelervaring:

- **Advies:** merken kunnen hun website gebruiken om bezoekers te helpen bij het maken van een keuze. Zo wordt een bezoeker van Dyson.com twee of drie eenvoudige vragen gesteld op basis waarvan vervolgens een bijpassende productselectie wordt getoond. Een breder assortiment is hiervoor uiteraard wenselijk en het moet daarom gezegd dat (r)etailers over het algemeen beter gepositioneerd zijn om zich op dit element te onderscheiden.
- **Assortiment:** het aanbieden van een uniek assortiment kan een krachtige onderscheidende factor zijn. Nike en Ray-Ban hebben veel succes met *customizable* sneakers en zonnebrillen die bij geen enkele (r)etailer te verkrijgen zijn. Het type product moet zich hier uiteraard wel voor lenen.
- **Winkelervaring:** een onderscheidende winkelervaring is ook een manier voor een brand om zich te onderscheiden. Bugaboo heeft haar website voorzien van rijke geschreven en visuele content om het relatief hoge prijspunt van haar producten toe te lichten. Dit element werkt dan ook het best bij merken met een meer premium positionering.
- **Prijs:** een aantrekkelijke prijs is ook een mogelijkheid om je als verkoopkanaal te onderscheiden. Echter komt dit in de praktijk nauwelijks voor omdat het prijs- en marge-erosie en kanaalconflicten in de kaart speelt. Dit is dan ook geen element waarop een brand zich zou moeten onderscheiden.
- **Service & gemak:** merken kunnen zich ook onderscheiden door het bieden van extra service en gemak. Een goed voorbeeld hiervan is Nespresso, dat same-day delivery aanbiedt zonder de klant hier extra kosten voor in rekening te brengen. Gillette biedt met de Gillette Shave Club extra gemak door iedere vier maanden een set scheermesjes te bezorgen.

Succesvolle direct brands onderscheiden zich typisch op twee of meer elementen van andere merken en (r)etailers en kiezen elementen die passen bij hun marktbenadering.

## 2. Organisatie

---

### 2.1 Vaardigheden & capaciteit

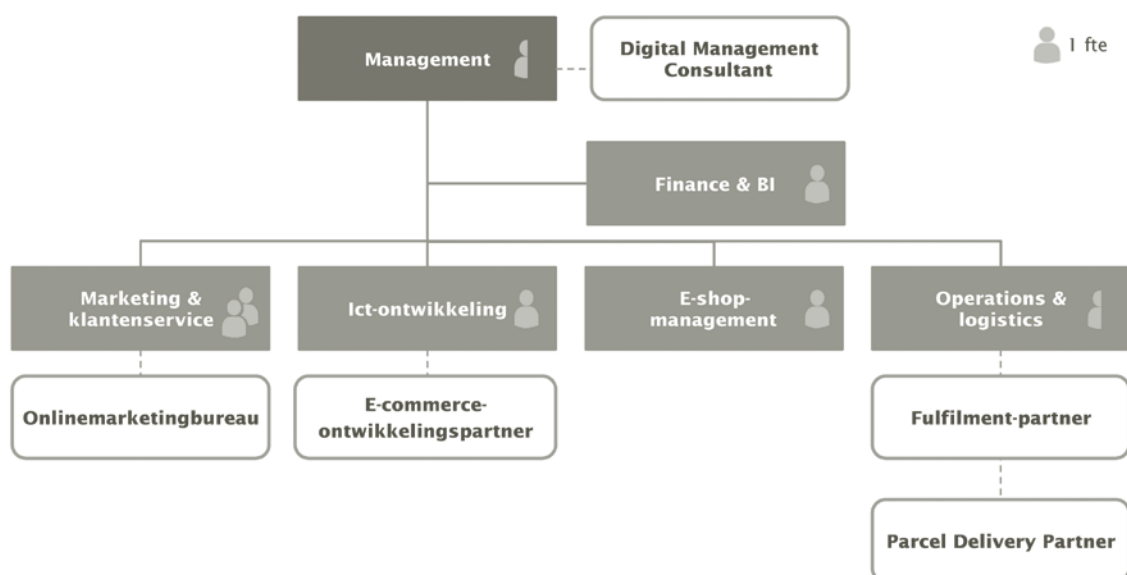
Voor het opstarten van een e-commerceoperatie voor een merk zijn er op vijf gebieden vaardigheden en capaciteit nodig:

- **Marketing & klantenservice (2 fte):** Marketing is cruciaal voor het genereren van kwalitatief goede traffic naar de website. Een onlinemarketingbureau kan worden ingeschakeld voor het ontwikkelen van een strategie en het opzetten van campagnes. Aansturing door een in-house trafficmanager is wel gewenst. Klantenservice kan in eerste instantie worden opgevangen door de trafficmanager en de rest van het team maar groeit lineair mee met het aantal orders.
- **Ict-ontwikkeling (1 fte):** Een e-commerce-ontwikkelingspartner kan helpen bij het bouwen van een webshop. Het is aan te raden om in een vroeg stadium met meerdere partijen te spreken om tot de juiste platform- en partnerselectie te komen.

Vervolgens kan het scrumteam van de ontwikkelingspartner worden aangestuurd door een eigen producteigenaar die met behulp van de rest van het team de *user stories* opstelt en prioriteert.

- **E-shopmanagement (1 fte):** E-shopmanagement behelst de commerciële operatie van de webshop. Hierin vinden activiteiten plaats als conversie-optimalisatie en e-category-management. Ook het verzamelen van productcontent en de afstemming van marketing- en salesteams voor een consistente merkervaring over de verschillende touchpoints behoort tot het takenpakket van de e-shopmanager.
- **Operations & logistics (0,5 fte):** Fulfilment en delivery is typisch iets om initieel aan een derde partij over te laten omdat zij de schaal en expertise hebben om dit kostenefficiënt te doen. Coördinatie en optimalisatie door een operations & logistics manager zijn wel nodig.
- **Finance & Business Intelligence (1 fte):** Business Intelligence (BI) is cruciaal voor het ontwikkelen van dashboards, uitvoeren van ad-hoc analyses en om zo te kunnen sturen op data. Een BI-specialist kan ook zorgdragen voor de rapportages naar de rest van de organisatie.

Voor controle en de steilste leercurve is het aan te raden om voor ieder van deze gebieden in-house capaciteit op te bouwen. Daarnaast is het verstandig om – in ieder geval in de beginfase – gebruik te maken van derden die ervaring hebben met e-commerce zodat snel geleerd en opgeschaald kan worden. Op den duur kunnen deze dan weer vervangen worden door in-house capaciteit omwille van kosteneffectiviteit en continuïteit. Het is belangrijk om te beseffen dat bovenstaande inschattingen minimaal zijn voor een startende e-commerceoperatie en dat is aangenomen dat er op ad-hoc basis ook gebruik wordt gemaakt van organisatiecapaciteit in bestaande teams (bijvoorbeeld marketing en sales). Voor ieder additioneel land, taal of regio moet rekening worden gehouden met ongeveer 0,2-0,5 fte. Ter referentie: volwassen e-commercespelers behoeven typisch 0,5-1 fte per miljoen euro omzet, waarbij pas significante schaalvoordelen ontstaan bij een omzet van meer dan €75 miljoen.



*Succesvolle lancering behoeft minimaal 6 fte, aangevuld met externe ondersteuning*

### 3. Technologie: Systeemlandschap

---

Voor een toekomstbestendig ict-landschap dient een direct brand zich te houden aan een drietal ontwerpprincipes:

- **'Best-of-breed'-oplossingen:** kies op basis van de gebruikersbehoeften de best mogelijke oplossingen in plaats van geïntegreerde 'one-size-fits-all'-oplossingen die pretenderen alles goed te kunnen. Kies bijvoorbeeld in plaats van een geïntegreerde marketingtool voor een CRM-database en een ESP (E-mail Service Provider) als dat beter voldoet aan de eisen van diegene die uiteindelijk met het systeem moeten werken.
- **Autonomie & flexibiliteit:** zorg ervoor dat je zo min mogelijk afhankelijk bent van bestaande, logge bedrijfssystemen die een snelle implementatie en doorontwikkeling in de weg kunnen staan. Koppel bijvoorbeeld niet aan de bestaande bedrijfs-ERP als dat de flexibiliteit en snelheid belemmert.
- **Gefocust inzet van development-capaciteit:** focus de inzet van development-capaciteit en -budgetten op die systemen die helpen om je klantpropositie onderscheidend te maken en kies voor andere systemen voor 'off-the-shelf'-oplossingen. Alloceer bijvoorbeeld development-capaciteit aan de front-end van het e-commerceplatform en gebruik voor je PIM-tool (productinformatiemanagement-tool) de module uit je e-commerceplatform.

### 4. Conclusie

---

- **Propositie:** Zorg bij het bepalen van de kanaalmix dat je daar bent waar de klant is. Gebruik de eigen webshop om een gedifferentieerde propositie neer te zetten. Volg daarnaast de ontwikkelingen in de markt om te kunnen blijven voldoen aan groeiende klantverwachtingen, bijvoorbeeld op het gebied van verzendkosten en levertijden.
- **Organisatie:** Alloceer in-house capaciteit voor alle vijf e-commercegebieden, maar maak in ieder geval initieel gebruik van externe ondersteuning voor flexibiliteit en een steile leercurve. Bouw op den duur in-house capaciteit op en schaal het team met je omzetambitie.
- **Technologie:** Kies voor 'best-of-breed'-oplossingen, minimaliseer afhankelijkheid van bestaande bedrijfssystemen en focus development-capaciteit op die onderdelen die helpen je propositie onderscheidend te maken.



GASTHEER



**Roelof Swiers**  
*Countrymanager Benelux*  
Intershop

VOORZITTER



**Maurice van Heijningen**  
*Consultant*  
SparkOptimus

Leden expertgroep



**Manon van Gasteren**  
*Manager E-commerce*  
Accell Nederland



**Marene Arnold**  
*Head of Marketing Benelux*  
Dyson



**Arnold Struik**  
*Concept and Design Director*  
Royal Ahrend N.V.



**Erik van der Meijs**  
*Category Developer*  
Royal FloraHolland



**Jacques Nagel**  
*Adviser*  
4Future Marketing B.V.



**Jules Kramer**  
*Manager Shopper Marketing*  
Royal FrieslandCampina



**Rutger Wismeyer**  
*eCommerce Manager Benelux*  
PepsiCo



**Marc Kooiman**  
*Managing Director*  
Miinto Benelux B.V.



**Stefan Kersten**  
*Sales Director Retail & Ecommerce*  
Brabantia



**Yves van Knippenbergh**  
*Head of E-commerce*  
HP Nederland



**Jur Gaarlandt**  
*Partner*  
SparkOptimus



**Steven Koolen**  
*Partner*  
SparkOptimus



**Gerrit Enthoven**  
*Director Sales EMEA West*  
Intershop



**Michiel Poppen**  
*Directeur Marketing & Communicatie*  
Meeùs



**Gertin Schraa**  
*Global Lead eCommerce*  
Koninklijke Philips N.V.



**Marten Strikwerda**  
*Director Ecommerce Europe*  
Unilever



**Ruud Ijssel de Schepper**  
*Digital Direct Lead – Brand  
Experience team (EMEA)*  
Sonos Inc.



**Peter Vogel**  
*Global Ecommerce Manager  
Operations*  
Jacobs Douwe Egberts



**Peter Korver**  
*Managing Director*  
The Nomad Company B.V.