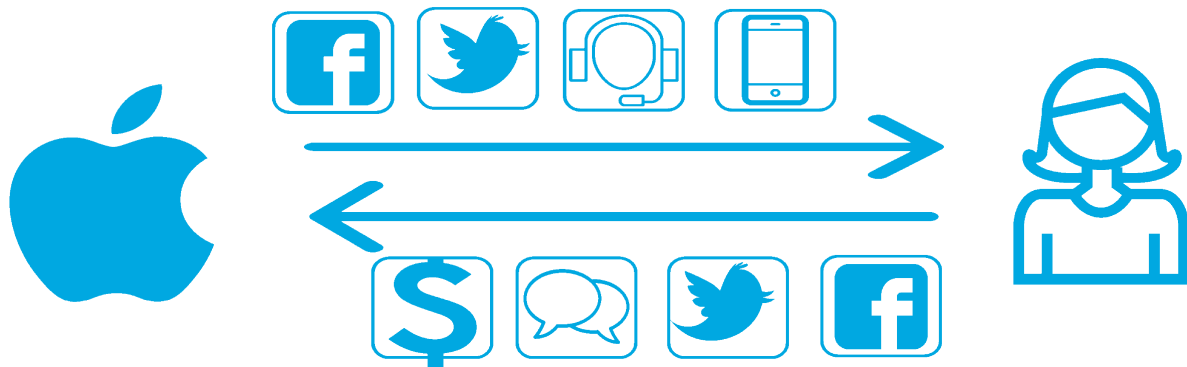


Expertgroep

direct brands

Waarom merken online direct aan consumenten verkopen



Gastheer

S SparkOptimus

Voorzitter

S SparkOptimus

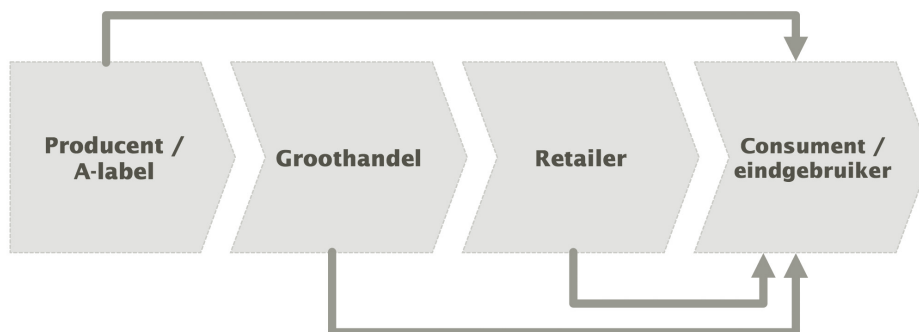
Waarom merken online direct aan consumenten verkopen

Consumenten hebben digitalisering in hoog tempo omarmd. Zo bezit 95% van de Nederlandse jongeren een smartphone¹ en daarbij lopen zij ruimschoots voor op bedrijven. Kijk bijvoorbeeld naar de tijdsbesteding aan mobiele media. Consumenten spenderen zo'n 25% van hun tijd aan media op mobiel, terwijl bedrijven gemiddeld slechts 7% van hun marketingbudget reserveren voor mobiel.²

Ondertussen is er een ware 'goudkoorts' ontstaan om de consument in deze nieuwe, digitale wereld te 'bezitten', met alternatieve spelers en nieuwe toetreders. Hierbij is snelheid belangrijk. En waarom? Omdat het merendeel van de waarde in de waardeketen verschuift naar diegene die de consument 'bezit'. Kijk bijvoorbeeld maar naar de reisbranche, waar Booking.com de grote winnaar is.

Als gevolg hiervan ontstaan grote veranderingen in de traditionele waardeketen. De markt dis-intermedieert omdat alle spelers in de waardeketen een relatie proberen aan te gaan met de eindgebruiker. De vraag is welke rol merken hier willen en kunnen spelen. Daarbij bestaan er meerdere opties om een digitale relatie aan te gaan met de consument. Denk bijvoorbeeld aan de ontwikkeling van een volledig nieuw B2C-merk en -e-business, zoals Maxi-Cosi deed met Babyvalue.nl. Of aan het kopen van een bestaand B2C-kanaal, zoals Deli N.V. deed met Totaalmarkt.nl. Mogelijkheden te over, maar waarom zou een merk een directe relatie willen aangaan met een eindgebruiker? En wat voor manier van werken vergt dat? Om antwoord te geven op deze vragen behandelt de expertgroep Direct Brands in dit hoofdstuk twee cruciale punten voor merken:

- Wat zijn de redenen om wel of niet online direct te verkopen als merk?
- Hoe zet je een online direct kanaal op?

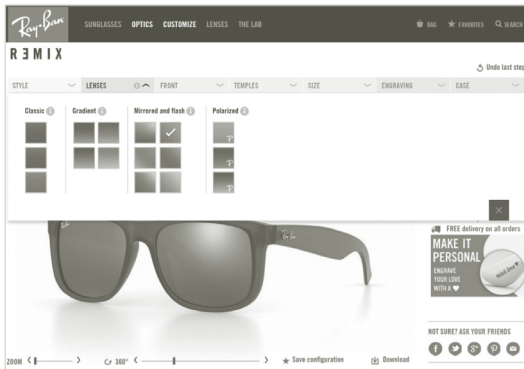


De markt dis-intermedieert omdat alle spelers in de waardeketen een relatie proberen aan te gaan met de eindgebruiker

¹ TELECOMPAPER, 2015

² IAB, 2015

1. Waarom wil een merk direct verkopen?

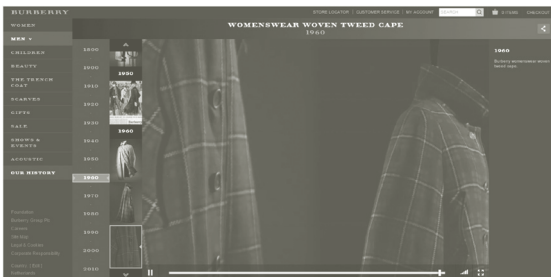


Ray-Ban creëert extra waarde voor de consument via haar directe kanaal door 'customization'-opties

Een belangrijke drijfveer om een direct kanaal te openen is om extra waarde toe te voegen voor de consument. Door opties om producten te *customizen* of extra service te verlenen via het directe kanaal, kan het product direct meer waarde toevoegen voor de consument. Ray-Ban biedt in haar webshop bijvoorbeeld de mogelijkheid om een zonnebril samen te stellen naar eigen voorkeuren. De kleur, het hoesje en de lens kunnen allemaal worden aangepast. Ook voor Ray-Ban is

dit gunstig: door deze extra opties kan de prijs oplopen tot 80% boven het niveau van het standaardmodel zonnebril in de winkel.

Een tweede reden is dat een producent door direct te verkopen kan testen met een breder assortiment dan mogelijk bij de retailer in het schap komt te liggen. Op die manier kan hij het optimale assortiment bepalen. Ook kan het winstgevender zijn om direct te verkopen, omdat de producent vanzelfsprekend de marge van de retailer overneemt. En wanneer een producent in tegenstelling tot haar grootste concurrenten een direct kanaal opent, kan dit ook tot een groter (online) marktaandeel leiden.



Burberry vult via haar eigen kanaal volledig de presentatie van haar producten in, met foto's en video's van hoge kwaliteit

Een eigen direct kanaal zorgt voor een grotere onafhankelijkheid van retailers. Zo heeft een merk meer vrijheid op het gebied van promoties, maar kan ook de merkidentiteit en -ervaring beter gecontroleerd worden. Als een merk werkt met retailers, geeft deze namelijk de controle over de presentatie van producten uit handen, met mogelijk een

suboptimale koopervaring voor de consument tot gevolg. Via het directe (online) kanaal kan de controle volledig worden herwonnen. *Premium fashion*-merk Burberry vult bijvoorbeeld via haar eigen online kanaal volledig de presentatie van haar producten in. Het merk gebruikt onder andere video's en foto's van hoge kwaliteit om de historie van het merk en de producten te beschrijven en om merkreportages op toonaangevende locaties te laten zien.

Via het eigen kanaal kan een merk directe interactie met de consument hebben en data over deze consument verzamelen. Hierdoor kan de organisatie een agile manier van werken volgen, omdat de propositie continu kan worden verbeterd op basis van directe consumentenfeedback. Aangezien een merk beter inzicht heeft in de wensen van consumenten, kan deze ook een betere positie claimen in de eerder besproken 'goudkoorts' om het 'bezitten' van de consument.

Voor innovatieve producten is het daarnaast van belang dat potentiële consumenten betere uitleg krijgen over de voordelen van het product. Het kan zijn dat het personeel van retailers niet in staat is om het productverhaal en de bijbehorende kennis goed over te brengen. Een direct kanaal kan hier uitkomst bieden.

Een andere reden om een direct kanaal te openen is om snel een nieuwe markt te betreden. Er hoeven bijvoorbeeld geen geschikte retailers te worden gevonden, wat ertoe leidt dat een propositie sneller gelanceerd kan worden. Ook kan een direct kanaal een manier zijn om een *first-mover advantage* te behalen: omdat de consument in een nieuwe markt direct aan jouw merk (en verkoopkanaal) went, kan het zich ontwikkelen tot het *go-to*-merk.

2. Wat houdt een merk tegen om direct te verkopen?

Ondanks de vele kansen die een direct kanaal biedt, zijn er ook factoren die het minder aantrekkelijk maken om een direct kanaal te openen. Hierin kunnen we een onderscheid maken tussen externe, interne en productfactoren. Ook de manier waarop deze risico's gemanaged kunnen worden, komen hier aan bod.

2.1 Externe factoren

Door een direct kanaal te beginnen kan direct omzet van de retailer worden weggenomen. Dit kan voor onrust zorgen in de onderlinge relatie. Deze kanaalconflicten kunnen worden voorkomen door niet concurrerend te zijn bij het opzetten van een direct kanaal, bijvoorbeeld door het online aanbieden van een oud(er) assortiment, te focussen op een andere geografie en demografie of door samen met de retailer te werken aan een direct model. Een goed voorbeeld hiervan is fabrikant Dorel, bekend van onder andere Maxi-Cosi. Dorel voorkomt kanaalconflicten door via het eigen directe kanaal Babyvalue.nl alleen oudere modellen aan te bieden.

Een andere belemmering kan zijn dat het aanbod niet voldoet aan de wensen van de consument. Een consument wil doorgaans meerdere (andersoortige) producten in één keer bestellen en deze met elkaar kunnen vergelijken. Om aan de wens van de consument tegemoet te komen, kunnen merken meer informatie over vergelijkbare producten (van concurrenten) bieden of aangrenzende producten aanbieden. Nestlé biedt in haar online Nestlé Family Shop in Zwitserland bijvoorbeeld bijna alle Nestlé-merken aan, waardoor de consument allerlei producten kan kopen.

Daarnaast kan strikte wet- en regelgeving een merk tegenhouden om direct te verkopen. Sommige producten mogen bijvoorbeeld wettelijk gezien niet geleverd worden aan bepaalde personen, zoals bij alcohol het geval is. Zorg hierbij dat de risico's goed worden afgedekt in concrete *Service Level Agreements* (bijvoorbeeld door een *face-to-face*-leeftijdcheck door de postbezorger via de ID van de ontvanger).

2.2 Interne factoren

Ook interne factoren kunnen barrières vormen voor het opzetten van een direct kanaal. Denk hierbij aan de hoge investeringen die nodig zijn. Het kan zijn dat het benodigde kapitaal hiervoor niet beschikbaar is. Om dit op te lossen kan geprobeerd worden de benodigde investeringen in perspectief te plaatsen van het grotere geheel, zoals het totale marketingbudget. Producenten geven namelijk aanzienlijk meer uit aan marketing dan retailers. Zo maakt bij Ford het marketingbudget zo'n 7% uit van de totale omzet, terwijl dit bij The Home Depot slechts circa 1% is.³

Het kan ook zijn dat het management niet overtuigd is van het opzetten van een direct kanaal. In dit geval is het belangrijk om de risico's beperkt te houden door te focussen op het ontwikkelen van een *Minimum Viable Product*. Dit is een product (in dit geval een platform voor directe verkoop) dat alleen voldoet aan de minimale vereisten om het in de markt te zetten zodat consumenten hier feedback op kunnen geven. Hiermee voorkom je dat er wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling van een eindproduct waar de consument helemaal niet op zit te wachten.

Het opzetten van een direct kanaal vereist andere kwaliteiten dan het produceren van een product. Deze kwaliteiten kunnen ontbreken in de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan een meubelproducent die geen online direct kanaal opent, omdat de benodigde kennis van ICT-systemen niet in huis zijn. Voor de korte termijn kan dit worden opgelost door te werken met externe partijen.

Wanneer de supply chain er niet op is ingericht om in kleine verpakkingen te leveren of om met retour gezonden pakketten om te gaan, kan dit een belangrijke barrière vormen om direct te verkopen. Om dit op te lossen kan een merk samenwerken met een externe partij of kan het (bij voldoende schaal) de eigen supply chain aanpassen. Zalando heeft bijvoorbeeld in het begin de delivery en fulfilment ondergebracht bij Docdata. Pas later, toen duidelijk werd dat delivery en fulfilment een cruciaal onderdeel van de propositie waren, opende het bedrijf een eigen distributiecentrum.

Een soortgelijk probleem kan zijn dat het productieproces er niet op is ingericht. Een bierproducent moet bijvoorbeeld een bepaalde hoeveelheid produceren om de kwaliteit van het bier te behouden. Dit gaat moeilijker als alles direct wordt verkocht. Afhankelijk van het productieproces en de schaal kan de producent een externe partij gebruiken of het productieproces aanpassen.

2.3 Productfactoren

Vanwege financiële, operationele en consumentenbarrières kunnen bepaalde product-categorieën op dit moment niet of minder aantrekkelijk zijn voor directe verkoop.

De marge van een product kan zo laag zijn dat de (extra) marge door direct te verkopen niet opweegt tegen de extra kosten, zoals kosten voor delivery en fulfilment.

³ ADAGE.COM; BLOOMBERG.COM; BUSINESSINSIDER.COM.

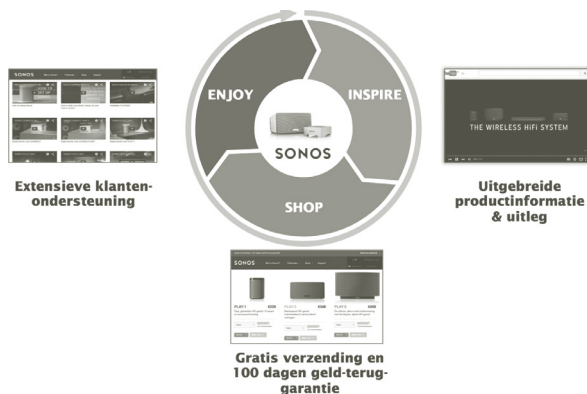
Denk hierbij aan een margarineproducent die geen direct kanaal opent, omdat het vershippen van gekoelde kuipjes margarine onevenredig kostbaar is. Om de order toch winstgevend te maken kan de producent het product in bundels aanbieden of cross-sellactiviteiten stimuleren.

Het kan ook zijn dat de aard van het product niet geschikt is voor directe verkoop. Een oliemaatschappij opent bijvoorbeeld geen online direct kanaal, omdat de consument geen profijt heeft bij het online afnemen van liters benzine. Probeer te constateren welk deel van het assortiment wel geschikt is om aan de consument aan te bieden om deze barrière op te lossen.

3. Hoe zet je een direct kanaal op?

Wanneer de keuze is gemaakt om een direct kanaal op te zetten, dient de volgende vraag zich aan: hoe zet je een direct kanaal op? Om een direct kanaal op te zetten, kan onderstaand stappenplan gevolgd worden.

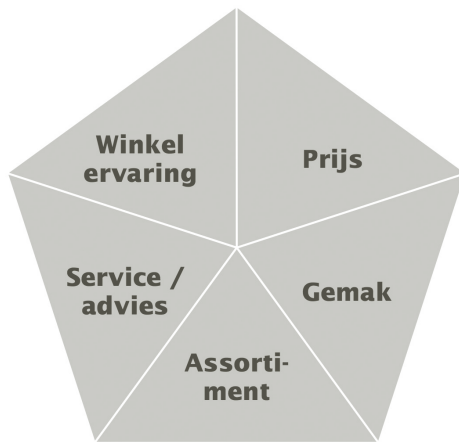
3.1 Bedenk welke behoefte je wilt invullen



De customer journey van Sonos is erop gericht om het de consument gemakkelijk te maken overal in huis naar zijn favoriete muziek te kunnen luisteren

Belangrijk bij het opzetten van een direct kanaal is *customer first* denken. De eerste stap is het bedenken welke consumentenbehoefte je wilt invullen. Sonos wil bijvoorbeeld de behoefte van de consument invullen zodat hij 'gemakkelijk overal in huis naar zijn favoriete muziek kan luisteren'. Dit is vertaald naar iedere stap van de customer journey. Zo wordt de consument in zijn oriëntatiefase ondersteund met uitgebreide productinformatie en -uitleg, is er gratis verzending en een 100-dagen-geld-terug-garantie, en krijgt de consument na de aankoop uitgebreide ondersteuning.

3.2 Vertaal de merkpropositie naar een retailformule



Gebruik de retailvijfhoek om de merkpropositie te vertalen naar een onderscheidende retailformule

Nadat bedacht is welke consumentenbehoefte je wilt invullen met het directe kanaal, moet de merkpropositie vertaald worden naar een onderscheidende retailformule. Hiervoor kan de retailvijfhoek als uitgangspunt worden genomen. Op basis van de merkpropositie moet bepaald worden op welke van de vijf pijlers – winkelervaring, prijs, gemak, assortiment, service/advies – de retailformule zich onderscheidt. Veel merken richten zich op de pijler service/advies. Dit is de meest logische pijler, omdat je als merk je product het beste kent en je dus kunt onderscheiden door het beste advies te geven. Het merk dat we hier-

voor bespreken, Sonos, is hier een goed voorbeeld van. Sonos onderscheidt zich door de consument uitgebreide productinformatie en extensieve ondersteuning na aankoop te bieden. Daarnaast is het moeilijk om je als merk te onderscheiden op de andere pijlers. Zo wil je bijvoorbeeld niet gaan stunten met de prijzen, omdat dit afbreuk kan doen aan de waarde van je merk. Ook is het lastig om je te onderscheiden op gemak, omdat de consument doorgaans meerdere, andersoortige producten in één keer wil kunnen bestellen en je als producent vaak juist maar een beperkt assortiment kan aanbieden.

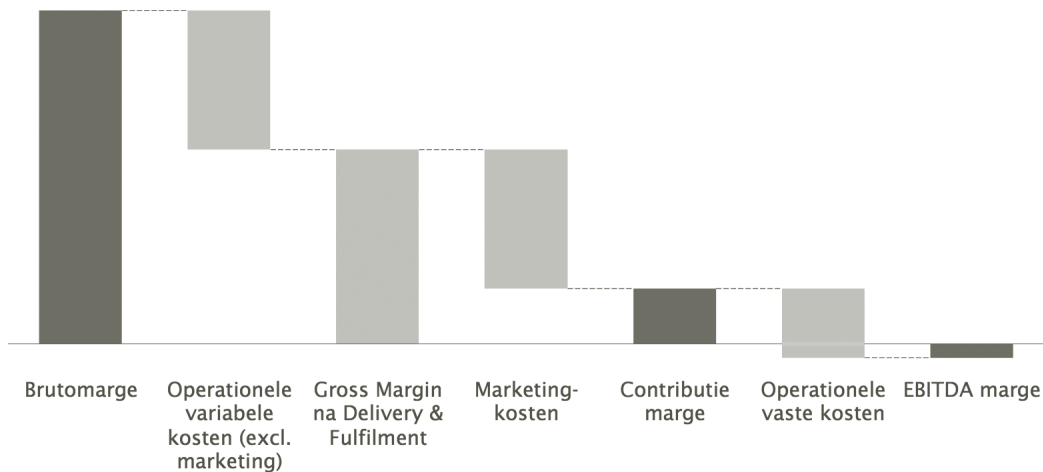
3.3 Bouwfundamenten

Nadat de retailformule is bepaald, moet een fundament worden gebouwd op drie pijlers: business economics, organisatie en *Minimum Viable Product*.

Business economics

Het runnen van een online direct kanaal is fundamenteel anders dan het runnen van de traditionele business. Niet alleen omdat het een retailkanaal is, maar vooral omdat het een online kanaal is. Dit vertaalt zich in een aantal belangrijke financiële componenten, te weten fulfilment en delivery, marketingkosten en operationele kosten.

Door het openen van een online direct kanaal kan een merk het product direct aan de eindconsument leveren. De kosten voor fulfilment en delivery bestaan uit de kosten om het pakket bij de consument thuis te krijgen. Om een winstgevende propositie te ontwikkelen moet iteratief de *Gross Margin after Delivery and Fulfillment* (GMDF) worden doorgerekend. De GMDF verwijst naar de totale omzet minus de kosten voor delivery en fulfilment. Een negatieve GMDF betekent dat een stijging in omzet resulteert in extra verlies.



Houd bij directe online verkoop rekening met andere financiële componenten

De marketingkosten zijn bij online verkoop meestal variabel, omdat resultaatgedreven betaalmodellen de norm zijn. Ook de operationele kosten verschillen tussen een productiebedrijf en een online retailer. Zo zijn enerzijds de vaste kosten lager door de afwezigheid van een fysieke winkel, maar zijn er anderzijds hoge kosten voor ICT/development en personeel, omdat e-commerce-experts schaars zijn. Door deze hoge kosten is de EBITDA aan het begin van de uitrol dan ook vaak negatief.

Organisatie

Om de online propositie te realiseren moeten vaardigheden worden ontwikkeld rond de vijf belangrijkste e-commercecapaciteiten: marketing, e-category management, fulfilment en delivery, ICT/development en business intelligence.

Marketing is verantwoordelijk voor alle uitingen naar en contact met de consument. Hier valt ook traffic management en het optimaliseren van de *user experience* en conversie onder. E-category management is verantwoordelijk voor het productassortiment en de productplaatsing. Fulfilment en delivery zorgen voor de inkoop van de producten en zijn ervoor verantwoordelijk dat de aangekochte producten bij de consument terechtkomen. ICT/development ontwikkelt het e-commerceplatform en de gewenste functionaliteiten. Business intelligence voert analyses uit op consument- en webgegevens en voorziet de organisatie van inzichten via dashboards.

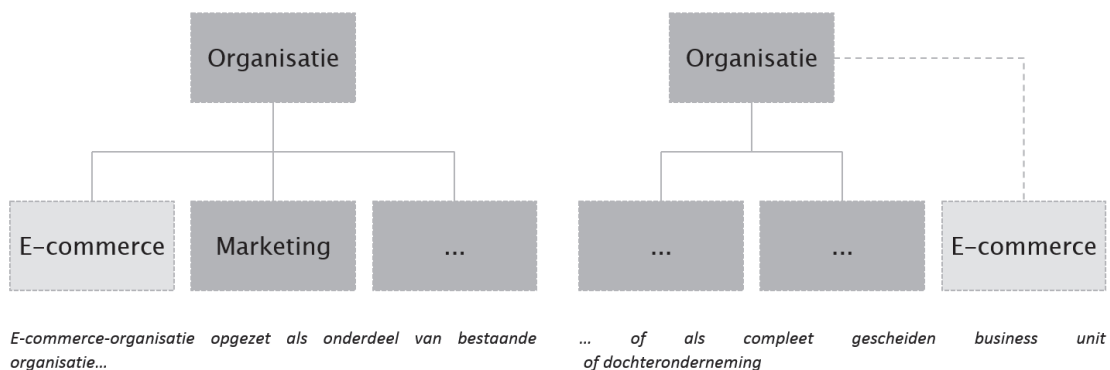
Minimum Viable Product

Voor de ontwikkeling van de propositie moet gestart worden met het vaststellen van een *Minimum Viable Product* (MVP). Zoals eerder kort genoemd, is het MVP de eerste versie van het product dat aan alle minimale eisen voldoet om het in de markt te zetten. Hierdoor kan er snel getest worden of het product aansluit bij de consumentenbehoefte. Na lancering in de markt moet het MVP continu worden doorontwikkeld op basis van marktfeedback en worden opgeschaald zodra het succes is bewezen.

Een goed voorbeeld hiervan is Airbnb. In 2007 opende Airbnb haar deuren met slechts een gering aantal opties op haar platform. Met behulp van de besproken MVP-methode kon Airbnb haar model valideren en leren wat de markt belangrijk vindt. Omdat het bedrijf het platform op basis van marktfeedback door de jaren heen heeft geëvolueerd – en blijft evolueren – is Airbnb uitgegroeid tot een van de leiders van *short-stay*-verhuur.

3.4 Bedenk waar e-commerce binnen de organisatie moet komen

Er bestaan meerdere opties voor het opzetten van e-commerce binnen (of buiten) de organisatie. Een optie is om de e-commerce-organisatie op te zetten als onderdeel van de bestaande organisatie. Dit zorgt voor kruisbestuiving van e-commerce met het offline kanaal. Een andere optie is om de e-commerce-organisatie als compleet gescheiden business unit of dochteronderneming op te zetten. Dit is vooral aan te raden als de innovatie of opzet van een e-commerce-organisatie niet intern kan worden gerealiseerd. In de regel blijft een e-commerce-organisatie vaak gescheiden tot een significant deel van de omzet online wordt gerealiseerd. Dit om de e-commerce-organisatie in de opstartende fase niet te belemmeren met de dagelijkse beslommeringen van de bestaande organisatie.



3.5 Introduceer een nieuwe manier van werken

Online direct verkopen aan de consument vergt een nieuwe aanpak in de opzet en manier van werken. Succesvolle pure players laten zien *customer first* te zijn: de behoeften van de consument en zijn verwachtingen langs de customer journey vormen het startpunt van de propositie. HelloFresh is hier een goed voorbeeld van. Haar propositie is gericht op het bieden van een totaaloplossing voor een duidelijke consumentbehoefte: thuis gemakkelijk en vers koken.

Daarnaast moet de organisatie een agile manier van werken adopteren. Zoals eerder besproken moet er gestart worden vanuit een *Minimum Viable Product* en wordt de propositie vervolgens continu verbeterd in kort-cyclische iteraties. Zo kan snel worden ingespeeld op de veranderende behoeften van de consument. Spotify stimuleert bijvoorbeeld haar teams om steeds nieuwe functionaliteiten toe te voegen, hoe klein of incompleet ze ook zijn.

Als laatste moet de organisatie resultaatgericht zijn. Gebruik relevante dashboards om continu waardevolle inzichten te krijgen en effectief te kunnen sturen. Maak daarnaast commerciële beslissingen op basis van *Customer Lifetime Value* (CLV) in plaats van kortetermijnwinst. Zalando focust bijvoorbeeld op de optimalisatie van de CLV terwijl het continu ROI-positieve investeringen doet om consumenten te werven.⁴



Meer lezen?

Ga naar EcommerceWiki.org om de volledige bluepaper van de expertgroep Direct Brands te downloaden.

*EcommerceWiki/
ShoppingTomorrow*

⁴ ZALANDO BEDRIJFSPRESENTATIE, OKTOBER 2014.

GASTHEER/VOORZITTER



Reinoud Haal
Consultant
SparkOptimus



Steven Koolen
Senior Manager
SparkOptimus

Leden expertgroep



Rens Tap
Kleding Econoom
House of Einstein



Peter Korver
Eigenaar / Managing Director
Nomad



Gertin Schraa
Global Lead eCommerce
Philips



Manon van Gasteren
E-commerce Manager
Accell Nederland



Marten Strikwerda
Senior Manager Shopper
Marketing & Ecommerce
Unilever



Rob van Griensven
Head of Media, Sponsoring
en CRM
Heineken



Ruud De Ijssel Schepper
Business leader - Direct
Experience/eCommerce EMEA
SONOS Europe



Hemko van Wezel
Creative Retail & Brand
Strategist/Entrepreneur
Formule Fabriek BV



Arnold Struik
Marketing Director
Ahrend Inrichtingen B.V.



Jules Kramer
Customer Marketing &
eCommerce Manager
Friesland Campina



Jur Gaarlandt
Senior Manager
SparkOptimus