

Expertgroep

D2C: create a new Revenue Driver for Brands

Met een succesvolle D2C-strategie een waardedrijver voor
jouw organisatie creëren



shopping
tomorrow

Takeaways

1. Er zijn verschillende redenen waarom een fabrikant een D2C-kanaal wil beginnen: additionele omzet/winst behalen, inzicht in de data van klanten en extra onderhandelingsmogelijkheden richting retailers ter controle van de brand experience.
2. De juiste mensen en technologie kiezen is cruciaal: technologie is de enabler, niet de drijver van transformatie. Zorg voor een team met de juiste vaardigheden en mindset en zorg ervoor dat je werkt met een composable tech stack waarmee je klein kunt beginnen, maar in staat bent op te schalen met hypergroei.
3. Voer een nulmeting uit aan de hand van de tips van de expertgroep en ga daarna aan de slag: bouw, test, faal, leer en herhaal. Dus als je wacht tot iets perfect is, ben je te laat.

Host

mobiquity

Voorzitter



Spryker

De direct-to-consumer-strategie (D2C)

Rechtstreekse levering aan eindgebruikers door fabrikanten is geen nieuwe trend. De digitalisering van de detailhandel heeft deze ontwikkeling de afgelopen jaren echter versneld. Maar veel B2B-merken, die vooral tijdens de pandemie stevig leunden op marktplaats-platforms zoals Amazon, hebben een harde les geleerd tijdens de pandemie. Toen deze platforms besloten hun energie te richten op de verzending van toilet papier naar de massa, moesten andere fabrikanten ermee stoppen. Dus wat een eenvoudige en snelle manier leek om online te verkopen, werd plots een risico dat blootlegde hoe kwetsbaar B2B-bedrijven zijn voor de power van marktplaats-platforms.

In de huidige platformeconomie zorgen veel fabrikanten er al voor dat zij niet kwetsbaar zijn voor de macht van platforms door het heft in eigen handen te nemen en rechtstreeks via internet handel te drijven met hun klanten. Merken en fabrikanten implementeren een dergelijke direct-to-consumer- (D2C-)strategie in zeer uiteenlopende mate. De coronapandemie heeft aangetoond dat het een voordeel is om niet afhankelijk te zijn van één enkel verkoopkanaal. Maar zelfs daarvoor waren veranderingen in de koopgewoonten en de verwachtingen van de klanten al duidelijk zichtbaar.

Onderzoeksvraag

In het begin was onze primaire onderzoeksvraag “Hoe wordt D2C een belangrijke **profit** driver voor een B2B-organisatie”? Na de eerste iteratie kwamen wij erachter dat het vertrekpunt en de maturiteit van organisaties op het gebied van D2C enorm afwijken. Dit betekent dat voor bepaalde organisaties profit als driver minder relevant is dan in eerste instantie werd aangenomen. De onderzoeksvraag is al snel aangepast naar:

Hoe wordt D2C een belangrijke value driver voor een B2B-organisatie?

1. Touchpoints bij aankoopbeslissingen

Digitale touchpoints spelen een doorslaggevende rol bij aankoopbeslissingen, ongeacht of de producten uiteindelijk online worden gekocht. Voor een toenemend aantal bedrijven wordt het van cruciaal belang om expertise op het gebied van digital commerce op te bouwen, ongeacht de branche waarin zij opereren.

Hoe meer tijd verstrijkt voordat de nodige capaciteiten zijn ontwikkeld, hoe meer bedrijven achterop raken bij de concurrentie. De mate van D2C-potentieel hangt af van het volwassenheidsniveau van de D2C-strategie. Het goede nieuws is dat naarmate een organisatie (e-commerce) volwassener wordt, het inkomstenpotentieel groeit.

De definitie van D2C

D2C behelst primair het kunnen laten bestellen van producten/diensten door een consument direct bij de maker van het product (de fabrikant) zonder tussenkomst van een retailer/tussenpersoon. Dit kan in theorie zowel met een fysieke eigen winkel als online zijn. De primaire focus van de expertgroep is het online-kanaal geweest. Wij hebben in de breedste zin van het woord gekeken qua type bedrijven en verschillende retailbranches (hoog/laag volume, hoog/laag involvementniveau).

2. Redenen om met een D2C-strategie te beginnen

Uit het onderzoek van de expertgroep is gebleken dat er vier primaire redenen zijn voor het opzetten van een D2C-strategie. Afhankelijk van de maturiteit van de fabrikant, de markt waarin deze opereert, de merkwaarde, de concurrenten en de afhankelijkheid van de retailer (retailsegment) prevaleert de een boven de ander. De expertgroep onderscheidt de volgende redenen:

- additionele **omzet/winst**;
- **consumenten-/shopper inzichten**: de behoefte onder fabrikanten om first-party data te vergaren om beter te begrijpen wat consumenten/shoppers van het merk/product vinden, is enorm. Deze info wil men vooral gebruiken om de merkcommunicatie en productontwikkeling beter af te stemmen op de behoefte;
- **extra onderhandelingskracht**: de samenwerking tussen een retailer en een fabrikant blijft complex. Meer en meer wordt er in partnerships gewerkt en gedacht. Alleen op het gebied van de financiële onderhandelingen blijft de retailer de 'klant'. Meer en meer fabrikanten openen een D2C-kanaal om daarmee ook steviger aan de onderhandelingstafel te zitten. Het D2C-kanaal kan op deze manier gezien worden als een kanaal om minder afhankelijk van de retailer te worden;
- **controle van brand experience/support**: een eigen D2C-kanaal is bij uitstek geschikt om de brand experience tot leven te brengen. Via het eigen kanaal is het mogelijk om het hele verhaal te vertellen onder eigen regie en met gebruik van eigen technologie. De consument/shopper verwacht ook dat de fabrikant het meeste verstand heeft van zijn eigen producten. Ook het supportkanaal is van cruciaal belang om je als fabrikant te onderscheiden van de retailer.

3. Stand van zaken

De huidige D2C-markt is vrij gedifferentieerd opgebouwd. Er is een aantal grote spelers, bedrijven die enorm groeien en waarvan ook een heel groot deel van de totale omzet reeds komt uit hun eigen D2C- kanaal.

Nike is hier een uitstekend voorbeeld van: een groot deel van de focus en budgetten gaat naar het uitbouwen van het directe kanaal. Daarnaast heeft Nike zich teruggetrokken van het verkopen via een aantal grote platforms. Cijfers gerapporteerd over Q1 2022 laten zien dat al 41 procent van de totale omzet van Nike uit het eigen kanaal komt. Ter illustratie: kijkend naar FY 2021 was de totale D2C-omzet van Nike bijvoorbeeld vier groter dan de hele D2C-markt in Duitsland. De groei van D2C is dus wereldwijd exponentieel toegenomen in de afgelopen jaren. De markt bestaat uit een aantal grote spelers die sterk inzetten op D2C (zoals Nike), maar we zien ook veel kleinere spelers die snel en flexibel zijn en daardoor een traditionele markt in korte tijd kunnen disrupten.

Externe factoren

De pandemie heeft weliswaar het online koopgedrag een enorme boost gegeven, zij heeft ook een aantal andere elementen binnen de wereldwijde economie verstoord. Naast de impact van de pandemie zijn de oorlog in Oekraïne en alle bijbehorende factoren zoals grondstoffentekort, personeelstekort en inflatie enorm complicerende factoren waar fabrikanten op dit moment mee moeten dealen.

Daarnaast zorgen de groei van marketplaces, grotere D2C-platforms als een service, *vendor lock-ins* en dergelijke voor spanning in het concurrentielandschap. Consumenten-/shopperbehoeften veranderen sneller dan voorheen en sleutelwoorden als gemak, sustainability, gezondheid, instant gratification en customisation moeten met concurrerende prijsdruk geleverd gaan worden. Reageren op voorspelde ontwikkelingen is voorbij. Voorbereid zijn op snelle aanpassingen is het nieuwe normaal en de technologische mogelijkheden worden steeds groter om fabrikanten te helpen het verschil te kunnen maken. Daarom zetten veel bedrijven sterk in op digitale transformatie. Deze technologische transformatie gaat echter steeds sneller en de vraag naar gekwalificeerd personeel is zo hoog,

dat het steeds moeilijker wordt om mensen intern en extern te vinden die dergelijke trajecten kunnen begeleiden. De uitdaging is dus dat veel organisaties wel willen transformeren, maar de competenties (nog) niet in huis hebben om de transformatie te versnellen.

4. Beginnen met een nulmeting

De expertgroep heeft een aantal randvoorwaarden opgesteld om een succesvol D2C-kanaal te kunnen beginnen. Een fabrikant dient eerst een aantal elementen te analyseren. De expertgroep heeft vijf veelvoorkomende 'barrières' samengebracht die in de praktijk vaak onvoldoende behandeld worden en daardoor succes in de weg staan. Deze nulmeting is te gebruiken om vast te stellen of je de randvoorwaarden kunt gaan oppakken.

1. **Differentiation/Value Proposition:** de belangrijkste vraag: wat is voor de consument/shopper de reden om het product/dienst rechtstreeks bij de fabrikant te kopen? Kopen bij de tussenhandel geeft vaak gemak en vertrouwen (meerdere producten, offline winkels in de buurt enzovoort). Het onderscheidende vermogen moet dus zowel voor de consument/shopper als de retailers duidelijk zijn. Concrete goede voorbeelden zijn fabrikanten die specifieke SKU's (Stock Keeping Units) maken die alleen D2C te verkrijgen zijn of die additionele support/garantie bieden. Een goede tool/checklist voor het formuleren van een Online Value Propositie bestaat uit de 6C's (Convenience, Choice, Costs/low prices, Content, Customization en Community).
2. **Retailer Relation/Relatie met de tussenhandel:** dit sluit naadloos aan op de manier waarop het D2C-kanaal gepositioneerd is ten opzichte van de bestaande relatie met de tussenhandel/retailer. Mooi voorbeeld is Beerwulf, een bedrijf dat zich primair richt op de meest waardevolle craft beer-consumenten, met een ruim assortiment aan merken/SKU's die niet verkocht worden via reguliere retailers. Geanalyseerd moet worden wat het opzetten van een D2C-kanaal doet met de relatie met de retailer. Dit is afhankelijk van de differentiatie van de value propositie, maar is ook afhankelijk van de kracht van het fabrikantenmerk en de onderlinge (machts) verhouding tot de retailer.
3. **Organisational Change:** het (online) D2C-kanaal opereert anders dan het traditionele kanaal waar veel B2B-organisaties aan gewend zijn. Ook zullen processen veranderen. Het is van belang het type medewerkers hierop af te stemmen, evenals de benodigde skills.
4. **Technology Impact:** het succes van het ontwikkelen van een D2C-kanaal hangt ook grotendeels af van de snelheid en de flexibiliteit van de gebruikte technologie. Afhankelijkheid van data en huidige legacy-systemen of eventueel zelfs global vaak redelijk rigide systemen beperkt de kans op succesvolle implementaties aanzienlijk.
5. **Business Case:** een D2C-kanaal kan winstgevend zijn, maar de business case is wel afhankelijk van meerdere factoren. Er is sprake van additionele kosten (zoals opstart- en logistieke kosten) die een negatieve impact op de kortetermijn-business case hebben. Dit zijn veelal variabele kosten met een laag risico, omdat er klein kan worden gestart en later (bij succes bij de consument) kan worden opgeschaald. Prioriteit in de startfase is het bewijzen van de meest kritische aannames, vaak consumer pull (aantal orders) en order economics (marge). Later gaat het veelal over CLV (Customer Lifetime Value, zakelijke metriek die meet hoeveel een bedrijf van de gemiddelde klant kan verwachten te verdienen in de loop van de relatie) en CARC (Customer Acquisition, de hoeveelheid geld die een bedrijf uitgeeft om een nieuwe klant te krijgen & Retention Cost, de marketingkosten die bedoeld zijn om de klantenbinding te vergroten) en het aannemen/omscholen van medewerkers; een kostenpost die meegenomen moet worden in de berekeningen.

5. Randvoorwaarden voor een succesvol D2C-kanaal

De expertgroep onderscheidt vier thema's die van cruciaal belang zijn om op orde te hebben voor het starten van een D2C-kanaal.

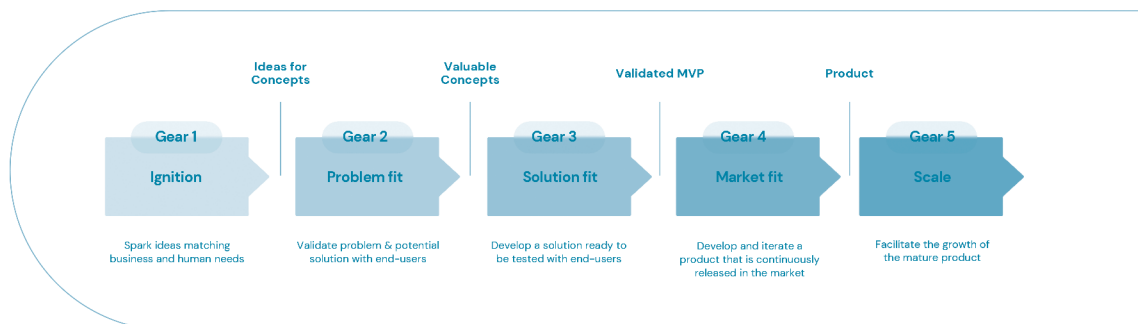
5.1 Organisatie

- **Commitment & Funding:** een D2C-kanaal bottom-up opzetten vanuit de organisatie is enorm lastig. Er moet C-level commitment zijn voor het gegeven dat D2C strategisch is/kan worden. Ook is het belangrijk dat er voldoende funding en resources zijn.
- **Talent & Drive:** een D2C-kanaal opzetten en runnen vraagt om medewerkers met de juiste competenties, talent en misschien nog wel belangrijker: een bepaalde drive.
- **New way of working:** het opzetten van een D2C-kanaal vergt ook een andere manier van werken. Mobiquity heeft een Digital Traction Model ontwikkeld waarin *Human Centric Design* centraal staat. Uitgaan van de behoefte van de consument/shopper is het startpunt. Een interatieve manier van werken waarin steeds in kleine stappen snel succes wordt behaald/wordt geleerd, is de beste manier om een online kanaal groot te maken. Wendbaarheid is key.

Our Digital Traction Model

DTM is our methodology to organise digital innovation and solution. It is the tried and tested 5-gear approach we use to support our clients with the design,

delivery and growth of learn-fast explorations and meaningful innovations. This includes tools & techniques for all competences involved, including Engineering best practices.



Bron: Mobiquity



“Een D2C-kanaal voor een B2B-organisatie opzetten raakt je complete organisatie en vraagt meer dan alleen (online) marketing. Zorg voor voldoende draagvlak op het hoogste niveau, werk in behapbare stappen en zet de consument centraal.”

Bart van Bommel, Koninklijke Auping

5.2 Product

- **Quality:** alles valt en staat uiteindelijk met de kwaliteit van dienstverlening of het product.
- **Differentiation¹:** onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrent (fabrikant) en retailer is een basisvoorwaarde.²
- **Pricing & Promo Strategy:** als onderdeel van het onderscheidend vermogen is een duidelijke prijs- en promotiestrategie nodig. Een strategie die uiteraard past binnen de business case, die aansluit bij de doelstellingen en die in ieder geval geen consumenten/shoppers drijft richting de retailer. Denk aan een hogere prijs hanteren dan de retailer vraagt voor hetzelfde product.
- **Delivery Strategy:** de logistieke kosten en dan met name de last mile zijn vaak aanzienlijk. Daarnaast is het beheren van de gehele logistieke keten een andere bezigheid dan de standaarden die de fabrikanten gewend zijn (van pallet naar pakje). Het uitbesteden van (grote) delen van dit proces aan een specialist met last mile-expertise en de schaalbaarheid voor grote aantallen direct-to-consumer leveringen is vaak noodzakelijk.



“Veel grotere corporate bedrijven zien bij hun D2C-marktbenadering beren op de weg vanuit hun streven naar perfectie en stellen hierdoor hun startmoment uit. Belangrijk is een eenvoudige opzet te kiezen, de juiste partners te kiezen en D2C te gaan doen. Onvermijdelijk volgen gaandeweg nog vele lessen en aanpassingen.”
Jaap van den Bosch, Kuehne + Nagel

5.3 Een optimale UX/Customer Journey

Mobiquity en Spryker hebben 24 high performing D2C-websites geanalyseerd. De belangrijkste punten die goed geïmplementeerd zijn, maar die ook verbeterd nog kunnen worden, zijn samengevat in een onderzoek.³ Hier enkele opvallende punten:

- Schakel meteen een SEO-deskundige in om je organische bereik direct goed neer te zetten.
- Zorg voor CTA's op je homepage: de site dient een duidelijke call to action te hebben om conversie te verhogen.
- Simplified checkout: een D2C-website met een snelle checkout converteert goed. Voor de shopper wordt het makkelijker om snel af te rekenen.
- Meer betrokkenheid bij het verkoopproces: als tegenhanger van sneller afrekenen zien we dat D2C-websites kunnen profiteren als ze de betrokkenheid tijdens de stappen van het digitale verkoopproces kunnen vergroten. Dit kan bijvoorbeeld met behulp van mixed reality-technologie.
- Flexibele betaalvormen: de gemiddelde D2C-website heeft vaak de standaard betaalmethoden (iDeal, creditcard en soms PayPal of Klarna). Ondanks vaak additionele transactiekosten zal het verruimen van het aantal betaalmogelijkheden meer shoppers tevreden stellen.
- Meer personalisatie: veel data worden verzameld tijdens de online klantreis, alleen wordt er vaak te weinig mee gedaan. Het gepersonaliseerd aanbieden van specifieke producten of deals verhoogt de toegevoegde waarde van de D2C-website en zal de conversie verhogen.
- Verbeter loyalty-/abonnementsmoedellen: het D2C-kanaal is bij uitstek geschikt om te werken met loyaliteitsprogramma's (ook om de consument/shopper beter te leren kennen). Daarnaast is een subscription model voor een product van een fabrikant waarvan de loyaliteit hoog is ook geschikt binnen een D2C-omgeving.
- Scarcity & Value conversion techniques: partijen als Booking.com zijn veel verder dan concurrenten in het gebruik van technieken om schaarste en een bepaald waardevoordeel onder de aandacht te brengen. Dit past ook goed binnen D2C.

1 [HTTPS://WWW.STRATEGYZER.COM/CANVAS/VALUE-PROPOSITION-CANVAS](https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas)

2 [HTTPS://WWW.NJSTATELIB.ORG/WP-CONTENT/UPLOADS/2018/05/10-CHARACTERISTICS-OF-GREAT-VALUE-PROPOSITIONS-CHECKLIST.PDF](https://www.njstatelib.org/wp-content/uploads/2018/05/10-CHARACTERISTICS-OF-GREAT-VALUE-PROPOSITIONS-CHECKLIST.PDF)

3 [HTTPS://WWW.MOBIQUITY.COM/INSIGHTS/HOW-TO-WIN-BIG-IN-A-COMPETITIVE-D2C-MARKET-2022](https://www.mobiquity.com/insights/how-to-win-big-in-a-competitive-d2c-market-2022)

- Inzetten van innovatie: ontwikkeling van het technologieplatform is bij de meeste D2C-partijen in eigen beheer. Productpresentatie gebeurt veelal op een standaardmanier. Nieuwe technologieën zijn in te zetten om de producten/diensten te verrijken.
- Order fulfilment: kijk of je de D2C-stromen uit je normale B2B-omgeving moet halen (ERP driven); zorg dat je een logistieke dienstverlener vindt die 2C-orders kan ondersteunen en idealiter ook de B2B-stromen.
- Bezorgkeuzes: online kopers willen steeds vaker zelf de wijze van bezorgen kiezen.
- MijnProfiel is strategisch: de MijnProfiel-pagina wordt vaak onderbelicht en heeft bijvoorbeeld vaak te weinig repeat buying features. Dit aspect hoort onderdeel te zijn van de strategie van een B2C-kanaal.
- Service: de service wordt vaak onderbelicht en is van groot belang voor de consument, dus dient ook onderdeel te zijn van de strategie.



“Consumenten zijn liever lui dan moe. Verberg alle complexiteit van interactie en techniek achter een simpel, te bedienen interface. Hoe makkelijker je het ze maakt, hoe hoger de conversie!”

Willemien Vos, NewCakes – Dr. Oetker

5.4 Technology Strategy

- *Composable Tech Stack*: steeds vaker wordt er gekeken naar een all-star tech stack-benadering. Dat wil zeggen dat men niet uitgaat van één grote partij, maar in deeloplossingen kijkt wat de beste technologie voor welk vraagstuk is. Een flexibele e-commerce-oplossing is nodig voor een succesvol B2C-kanaal. Composable commerce is een richting die softwareleveranciers (zoals Spryker, www.spryker.com) steeds vaker kiezen met als groot voordeel dat je klein kunt starten (binnen twee weken). Daarnaast kun je zo een gegarandeerd goede performance bij snelle groei (zoals eerder genoemd bij Nike) waarborgen. Het voordeel van een composable tech stack is dat alleen de features die echt nodig zijn voor de business case geïmplementeerd worden.
- Ten tweede is een oplossing die *API first* is, cruciaal voor succes, omdat dit mogelijkheden biedt om snel en eenvoudig via API's koppelingen te leggen met bestaande interne en externe backend-systemen.
- Ten derde is een aanbeveling om altijd *headless* te werken. Dit betekent dat de voorkant van de website (het design) grotendeels gescheiden wordt van de logica en data die zich aan de achterkant bevinden. Dit heeft twee grote voordelen, namelijk dat de consumentenkant van de website echt op het merk en de behoefte van de koper kan worden afgestemd. Het andere voordeel is dat er bij koerswijziging in de brand identity slechts een deel veranderd hoeft te worden, zonder aanpassingen in de backend. Backend- en frontend-teams kunnen hierdoor onafhankelijk van elkaar werken.

6. Tips om vandaag nog te starten met een D2C-kanaal

Vanuit de ervaring van Mobiquity en Spryker met veel commerce-implementaties heeft de expertgroep volgende tips voor de lezer:

- Get started: 80:20 is goed genoeg. Start zo snel mogelijk (binnen een aantal weken). Na zes maanden zijn de meeste aannames achterhaald.
- Focus op *Minimum Viable Product* (MVP): start met een MVP dat volwassen genoeg is om een goede gebruikerservaring te garanderen en tegelijk waardevolle data en learnings genereert.
- Focus alleen op wat waarde toevoegt.
- Start direct met automatiseren. Dit zorgt voor een groot voordeel wanneer het D2C-kanaal kan gaan schalen.
- Focus op de data en leer hiervan.
- Create involvement: vergeet niet de mensen om je heen en in de organisatie mee te nemen.
- Blijf constant reviewen, bijsturen en blijf alert op al dan niet functionerende bestaande structuren.
- Stel de koper centraal. Wat is zijn belangrijkste behoefte (gemak/prijs/uniciteit)? Dit helpt om propositie te bepalen en activatie in te richten.
- Houd je concurrenten in de gaten: informatie over beschikbaarheid van producten en prijzen van concurrenten kan inzicht geven in kansen en positionering.
- Ownership: zorg dat de juiste afdeling ownership krijgt over het project. De meest succesvolle D2C-projecten worden gedreven vanuit de marketing-/e-commerce afdeling.

HOST



Danny Groenenboom
*Strategy Director
 Retail Europe
 Mobiquity Inc.*

VOORZITTER



Gijs Schuiligh
*Director BeNeLux
 Spryker*

Leden expertgroep



Bart van Bommel
*Head of E-commerce,
 Digital & CRM
 Koninklijke Auping*



Jaap van den Bosch
*Sr. Business Development
 Manager
 Kuehne + Nagel*



Bart Hesselmans
*Director Ecommerce
 North West Europe
 Pepsico*



Jasja Gerrits
*Campaign Manager
 Prins Petfoods*



Bastiaan Bless
*Director Digital Sales
 CCV*



Jochem de Boer
*Head of Marketing
 Deli Home Netherlands*



Berry Plokker
*Expansion Manager
 eCommerce
 AB InBev*



Jolanda Lamboo
*Manager e-Commerce
 Nestlé Nederland*



Bianca de Haan
*European Marketing Manager
 Gallagher Europe*



Jurriaan van 't Hoff
*Global Director B2C E-commerce
 & New Business
 HEINEKEN Nederland*



Bob Breijs
*Digital Marketing manager
 Groupe SEB Nederland*



Lisa van den Herik
*Head of E-commerce &
 Data Insights
 Lannoo Groep*



Danique Roodnat
*Customer Experience Manager
 Medux*



Nadia Zariouh
*E-commerce Specialist
 PMI Worldwide*



Eline van Aken
*Director Digital Marketing
 & E-commerce
 Philips*



Pepijn van den Hoogen
*CCO
 TCK Sports Group*



Floris Willemsen
*E-Commerce Specialist
 Schneider Electric*



Ronald van Drunen
*Head of Global D2C
 Philips Domestic Appliances*



Frederick van Doren
*E-Commerce Trading Manager
 Body & Fit Sportsnutrition*



Stefan Hemmer
*Manager E-commerce New
 Business & e-fulfilment
 FrieslandCampina Nederland*



Harry van Loo
*Manager Sales Support
 A.Vogel*



Ton Stam
*General Manager
 Fort Vale*



Hidde van der Heide
*Marketing Manager
 Libbey*



Willemien Vos
*Marketing & E-commerce
 Manager
 NewCakes – Dr. Oetker*