



**Fabrikant levert direct aan
consument, maar niet voor omzet**

Inhoudsopgave

Inleiding	3	Wens van consument voor goedkopere prijzen bij D2C botst met realiteit	13
Direct-to-Consumer via een eigen opgerichte 'supermarkt'	6	De beste route naar de consument, handelingsperspectief voor fabrikanten	14
Het online kopen van voedingsmiddelen zit blijvend in het systeem van consumenten	9	Colofon	17



Fabrikant levert direct aan consument, maar niet voor omzet

De directe online verkoop van voedingsmiddelen buiten de supermarkt om blijft vooral beperkt tot exclusieve en houdbare producten. Uit onderzoek van ABN AMRO blijkt dat consumenten best meer producten direct bij de fabrikant willen afnemen, maar dat ze dan onder meer een flink lagere prijs verwachten en afkerig zijn van versnipperde levering. Samenwerking tussen fabrikanten door het bundelen van aanbod op verkoopplatforms is een mogelijke maar ook een complexe oplossing. Fabrikanten die meer grip op hun verkopen willen hebben, doen er sowieso goed aan om de samenwerking met de invloedrijke supermarkten te intensiveren.

De directe verkoop van producten door de voedingsmiddelenindustrie aan consumenten heeft nog geen groot omzetsucces opgeleverd. In mei 2019 beschreven we hoe initiatieven op dit gebied groeiden, maar grote uitdagingen ondervonden bij het succesvol kunnen omzeilen van supermarkten. In 2019 leverde ongeveer 15 procent van alle Nederlandse voedingsmiddelenfabrikanten in meer of mindere mate producten rechtstreeks aan consumenten. Vier jaar later is dit percentage nog vrijwel gelijk.

Het landschap van directe levering van 'fabriek-tot-consument' – ook wel Direct-to-Consumer (D2C) genoemd – is wel in de afgelopen vier jaar veranderd: sommige A-merken stopten of begonnen juist hun inspanningen. Start-ups leerden dat direct aan consumenten leveren een opstapje kan zijn naar de supermarkt. En consumenten zijn bereid om meer te betalen voor sommige, vaak kleine, specialistische leveranciers van producten die bijvoorbeeld exclusiever, gemakkelijker of duurzamer zijn. Op basis van die meerprijs kunnen fabrikanten hun kosten voor marketing en distributie beter dekken en wordt het voor hen financieel haalbaar om rechtstreeks aan de eindgebruiker te leveren.

Ondanks de nog steeds beperkte omvang van deze specifieke D2C-markt blijft directe levering aan consumenten een aantrekkelijke route voor sommige fabrikanten. Meestal is dit niet vanwege de volumes, maar om extra service te kunnen bieden en om de eindconsument beter te leren kennen en grip te krijgen op de klantervaring. Voor nieuwe spelers is het een methode om naamsbekendheid op te bouwen. Dit alles als aanvulling op het kanaal waar ook de komende jaren nog steeds groei zit: de (online) supermarkt.



Kenmerken van Direct-to-Consumer (D2C)

Een D2C-model houdt in dat de fabrikant:

- › In hoge mate zelf bepaalt welke producten verkocht worden, tegen welke prijs, en hoe deze worden beschreven en gepromoot. Bij verkoop via de supermarkt hebben fabrikanten veel minder 'grip'.
- › Vaak eigenaar blijft van het product tot aan de verkoop en feitelijk het verkoopcontract met de consument sluit.
- › De productontwikkeling en productie in eigen beheer uitvoert of laat uitvoeren onder contract bij andere partijen.
- › Zelf een webshop en e-commerceplatform exploiteert en de logistiek, gekoeld of ongekoeld, zelf regelt of uitbesteedt aan partijen zoals PostNL, Bol.com, Leen Menken of lokale spelers. Deze partijen regelen soms ook de opslag van producten en het samenstellen van klantorders.
- › Consumenteninformatie vergaart en te weten komt wie, wanneer het product koopt. De verkregen informatie kan bijvoorbeeld worden ingezet voor productverbetering, gerichte marketingacties, of productieplanning.

Nagenoeg alle mondiale levensmiddelenfabrikanten experimenteren in meer of minder mate met een D2C-model. Dit doen ze met eigen opgerichte start-ups of door zelf een e-commerceplatform op te bouwen specifiek voor D2C gestarte merken of producten binnen hun bestaande assortiment. Zo kunnen Britse consumenten sinds de corona-lockdowns bepaalde producten direct bij [Heinz](#) bestellen.

Grote partijen zoals het Duitse Dr. Oetker stopten de afgelopen jaren echter met sommige initiatieven of fuseerden die met andere initiatieven zoals Durstexpress.de met [Flaschenpost.de](#). In Nederland stopten bijvoorbeeld Drinkies.nl van Heineken en U GO Proteïne Drinks van FrieslandCampina. Dit kan meerdere redenen hebben: van het behalen van te weinig omzet tot dat juist de belangrijkste doelen zijn behaald, zoals het beter begrijpen van veranderend consumentengedrag. Anderzijds blijven enkele merken zoals Beerwulf – dat ook onderdeel van Heineken is – en het wellicht bekendste D2C-bedrijf Nespresso van Nestlé succesvol in het onderhouden van een langdurige directe relatie met 'hun' consumenten.

Drijfveren van fabrikanten voor een D2C-model

Fabrikanten die bewust buiten de supermarkt of foodservice om een extra online verkoopkanaal willen inrichten, hebben hier verschillende redenen voor, zoals:

- › Extra omzet genereren. Consumenten zijn bereid om een meerprijs te betalen omdat hun producten worden gezien als lekkerder, duurzamer of exclusiever. De hogere prijs dekt onder andere de hoge logistieke kosten die bij directe levering komen kijken.
- › Het genereren van extra omzet is geen drijfveer, maar wel het versterken van de relatie met de consument en daarmee meer informatie verkrijgen over consumentengedrag. Bijvoorbeeld door nieuwe producten te testen en extra services zoals personalisatie van producten aan te bieden. De kennis die hiermee wordt opgedaan kan worden ingezet om bijvoorbeeld de merkwaarde te verhogen, loyaliteit te stimuleren en de time-to-market van nieuwe producten te verkorten.
- › Het creëren van een opstapje naar het supermarktschap. Directe onlineverkoop is vaak bittere noodzaak voor start-ups en scale-ups die beperkte toegang tot fysieke verkooppunten hebben of moeite ervaren met het verkrijgen van schapruimte in supermarkten. Door eerst een eigen onlinekanaal op te zetten kunnen ze een eigen publiek ontwikkelen en waardevolle data verzamelen over klantgedrag en voorkeuren. Wanneer een merk eenmaal voldoende attentiewaarde heeft, is de overstap naar de supermarkt sneller gemaakt. Denkbaar is ook dat eerst nadrukkelijk wordt ingezet op foodservicekanalen om vervolgens de weg naar de supermarkt te vinden, zoals sommige start-ups die vleesvervangers maken wel doen.



Belemmeringen bij een D2C-model

Fabrikanten die de supermarkt passeren lopen echter ook tegen mogelijke belemmeringen aan:

- › Veel consumenten denken dat het goedkoper is om buiten de supermarkt om producten rechtstreeks bij fabrikanten te kopen. Dit is zelden het geval. Ook zonder supermarkt blijven bepaalde functies nodig en worden kosten gemaakt voor onder meer vervoer, klachtafhandeling en orderpicken.
- › Supermarkten concurreren nog vaak op prijs, en als leveranciers hun producten goedkoper rechtstreeks verkopen, kunnen supermarkten dezelfde korting eisen. Uit onderzoek van Distrifood uit 2019 blijkt 42 procent van de deelnemers aan het Distrifood-winkelierspanel zich zorgen maakt over hun onderhandelingspositie wanneer rechtstreeks aan de consument geleverd gaat worden.
- › Gevestigde producenten die grote hoeveelheden rechtstreeks aan consumenten willen leveren, moeten een e-commerceplatform bouwen en hun logistiek en marketingaanpak aanpassen. Dit kan een grote uitdaging zijn. Vaak is hun gehele organisatie ingericht voor de verkoop aan het supermarktkanaal en foodservicebedrijven. Grote aantallen producten zijn verpakt in dozen op pallets in plaats van enkelvoudige producten voor vervoer naar de voordeur van consumenten.
- › Ook supermarkten investeren in hun assortiment en bieden steeds exclusievere en speciale producten om aan de veranderende wensen van de consument tegemoet te komen. Ze kunnen door automatisering en inzet op consumentendata steeds sneller veranderingen in hun aanbod aanbrengen. Ook de verkoop van **huismerken** neemt toe waardoor supermarkten feitelijk meer onder eigen regie producten laten produceren en meer grip hebben op welke toegevoegde waarde ze consumenten bieden. Zo introduceerde Albert Heijn onlangs de Terra huismerklijn waarmee ze nadrukkelijker de concurrentie aangaan met gevestigde A-merken van plantaardige producten.



Direct-to-Consumer via een eigen opgerichte 'supermarkt'

Tot 2020 kozen sommige producenten ervoor om zich aan te sluiten bij platforms die diverse fabrikanten samenbrengen, waardoor consumenten uit een breder assortiment kunnen kiezen. Dat is op zich een logische gedachte, want de omzet van supermarkten bedraagt circa 35 miljard euro en het elimineren van tussenpersonen en dus rechtstreeks leveren is een aantrekkelijk idee. Voorbeelden van dergelijke platformen zijn Shobr en Stockon, maar deze initiatieven zijn inmiddels gestopt of in Nederland niet succesvol gebleken.

Effectief functioneerden deze platforms als kleine online supermarkten, met veel invloed van fabrikanten zelf en waar een centrale organisatie de logistiek, webshop en promotie regelde. De fabrikant bleef eigenaar van het product tot de verkoop, bepaalde de prijs en vertelde het verhaal achter het product. Ook hadden de fabrikanten inzicht in wie het product kocht, voor welke prijs en konden ze zelf promoties bepalen. Soms werden producten automatisch naar consumenten verzonden als het algoritme bepaalde dat de voorraad bij de consument op was. Een voorbeeld hiervan is Stockon, dat experimenteerde met algoritmen om de inhoud van de voorraad-kast te voorspellen en regelmatig aan te vullen.

Er zijn een aantal redenen dat D2C-platformen puur gericht op boodschappen niet succesvol waren:

- » Onvoldoende volume en omzet: het bereiken van een minimale omzet is noodzakelijk voor het dekken van vaste kosten zoals marketing, warehousing en customer support. Wat precies als minimum geldt, is sterk afhankelijk van de geboden service, het assortiment en de winstmarges op producten. De nadruk bij D2C-platformen lag doorgaans op 'standaard' houdbare producten met vaak lage marges; verse producten hebben juist een hogere marge.
- » Consumenten hadden de verwachting dat er veel meer dan alleen houdbare producten besteld konden worden zoals een uitgebreid assortiment groente en fruit, en dat dus een groot deel van de boodschapbehoefte werd ingevuld. Dit is een reden dat de populaire online-verssupermarkt Crisp recent huishoudproducten heeft toegevoegd aan zijn assortiment.
- » Gebrek aan klantinteresse. De platforms konden niet voldoende interesse wekken bij consumenten. Het ontbrak aan 'buzz' en consumenten waren waarschijnlijk onvoldoende op de hoogte van het beschikbare assortiment. Een duidelijke positionering ten opzichte van (online)supermarkten ontbrak.
- » Logistieke uitdagingen: Consumenten verwachten een vlekkeloze bezorging en dat lukte lang niet altijd. Het is cruciaal dat de bezorging punctueel is en producten in goede staat aankomen. Het logistieke model door automatisering hyperefficiënt en goedkoop maken, bleek nog geen reële optie.








Momenteel zijn er nog wel fabrikanten die via het e-commerceplatform en de logistiek van Bol.com of Amazon hun producten rechtstreeks aan consumenten verkopen. Het gaat hier enkel om lang houdbare producten waarmee consumenten niet een volledige boodschappenmand kunnen vullen.



Mate waarin fabrikant invloed heeft op prijs, promoties en data:

Fabrikant heeft minder invloed

Fabrikant heeft veel invloed

	Traditionele supermarkt met online propositie en fysieke winkels. (multichannel distributie)	Websuper Online supermarkt zonder fysieke winkel.	Online speciaalzaak Verkoopt producten van een select aantal producenten en vaak in één productgroep, bijvoorbeeld wijn of vlees	Online platform dat distribueert voor meerdere producenten. De fabrikant heeft hoge mate van inspraak op de prijs en ontvangt meer data	Fabrikanten die via een eigen webshop consumenten beleveren
Voorbeelden*	 JUMBO	 crisp	 wijnvoordeel.nl	 amazon	 apetito Zuivelhoeve TONY'S CHOCOLONERY
	AH, Jumbo	Picnic Crisp (vooral gericht op verse, lokale boodschappen)	Koop een Koe, wijnvoordeel.nl	Shobr (alleen nog actief in Denemarken) IENS (niet gelanceerd) InOne (specifiek gericht op horeca) Bol.com Stockon (gestopt) Amazon	Nespresso, Beerwulf, Yespers, Verstegen Kruiden Old Alkmaar kaas, Freshlyfish.nl, Drinkies. Graze, UGO, Durstexpress.de, Juit.com
Wie is meestal eigenaar van het product en wie bepaalt voornamelijk de consumentenprijs?	Supermarkt	Websuper	Speciaalzaak en/of Producent	Fabrikant	Fabrikant
Wie ontvangt en beheert data over klantgedrag?	Supermarkt en soms de fabrikant, vaak tegen betaling	Websuper of fabrikant, vaak tegen betaling	Speciaalzaak en/of fabrikant	Platform of fabrikant	Fabrikant
Breedte/samenstelling van assortiment van voedingsmiddelen	+20.000 producten	+5.000 producten	Circa 25-250 producten in specifieke categorie	+2.000 producten, afhankelijk van welke fabrikanten zich aansluiten.	1-250 producten in vaak dezelfde categorie en merk. Bijvoorbeeld kaas, vis of koffiecup
Verantwoordelijk voor opslag, orderpicken en logistiek naar consument	Eigen logistiek, tot in de keuken	Voornamelijk eigen logistiek of in nauwe samenwerking met partners	Samenwerking met bedrijven als PostNL, Leen Menken of lokale partijen	Samenwerking met bedrijven als PostNL, Leen Menken of lokale partijen	Zelf of in samenwerking met bedrijven als PostNL, Leen Menken of lokale partijen

* Grijs gekleurde namen en logo's zijn inmiddels niet meer actief in het D2C kanaal

Bron: online onderzoek ABN AMRO





Direct aan de consument leveren zit dus vooral in de varianten rechts in de tabel. Naar schatting heeft in 2023 circa 15 procent van de 2.600 Nederlandse fabrikanten van voeding en dranken met meer dan drie medewerkers op enige manier een eigen webwinkel. Dit percentage is de afgelopen vier jaar onveranderd gebleven. De levering gebeurt onder een eigen merk of door een speciaal opgerichte start-up of dochtermaatschappij. Afgezien van voorbeelden als Nespresso en Beerwulf gaat het meestal niet om substantiële omzetten.

Fabrikanten die rechtsreeks leveren doen dit vrijwel altijd met houdbare producten waarbij het transport minder complex is. Uitzonderingen hierop zijn bijvoorbeeld Apetito (diepvriesmaaltijden) of de Jan Zandbergen Group die via een dochterbedrijf premium vleesproducten rechtstreeks aan consumenten levert.

Dat er slechts een beperkt aantal succesvolle voorbeelden zijn van directe verkoop van voedingsmiddelen is wellicht pijnlijk voor sommige fabrikanten. Want uit ons consumentenonderzoek uit 2019 en 2023 in het volgende hoofdstuk blijkt wel degelijk dat veel consumenten voor deze mogelijkheid open staan.

Het online kopen van voedingsmiddelen zit blijvend in het systeem van consumenten

In opdracht van ABN AMRO ondervroeg Panel Wizard in januari 2019 ruim 1.100 consumenten naar hun mening over het online bestellen van voedingsmiddelen en of ze dit ook rechtstreeks bij de fabrikant zouden willen doen. In juni 2023 herhaalden we dit onderzoek. Hierdoor kunnen we significante verschillen aanduiden. Deze significante verschillen zijn met een * in de onderstaande tabellen aangeduid.

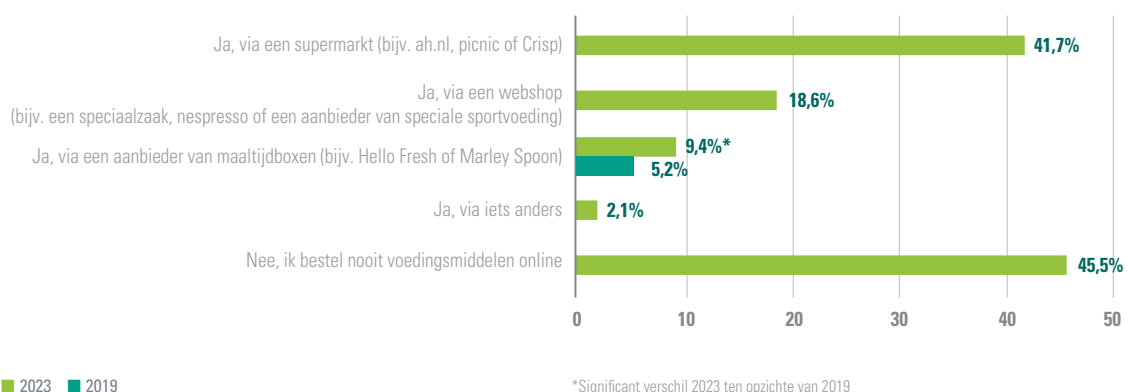
Meeste online-aankopen voedingsmiddelen via supermarkt

De afgelopen vier jaar groeide vooral het aantal consumenten dat weleens boodschappen bij de supermarkt bestelt sterk: van 33 procent in 2019 naar ruim 41 procent in 2023. Deze stijging is met name veroorzaakt door de coronapandemie waarbij mensen de deur liever niet uit wilden of mochten. Inmiddels is de bestelfrequentie [teruggelopen](#) doordat consumenten weer vaker naar de supermarkt gaan.

Het aantal consumenten dat weleens via een webshop of direct bij de fabrikant bestelt, is niet significant toegenomen. Dat het aantal fabrikanten dat online rechtstreeks aan consumenten verkoopt vrijwel gelijk is gebleven, is hier mogelijk de oorzaak van.

Bestelt u weleens voedingsmiddelen (zoals vlees, frisdranken, koffiecupjes) online?

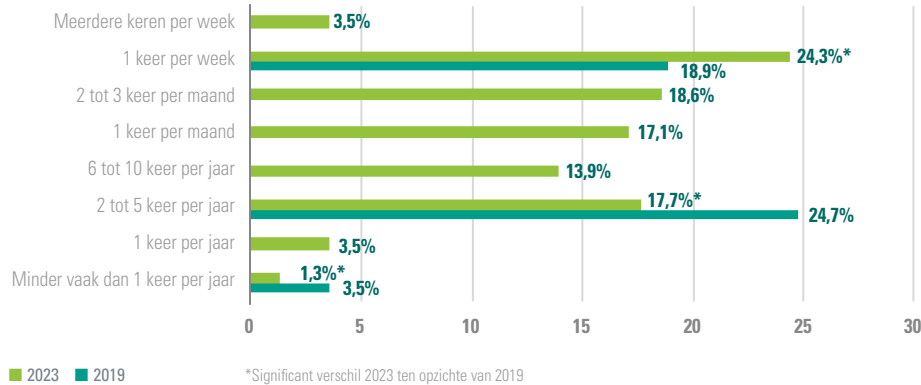
(Het bestellen van warme maaltijden zoals pizza's rekenen we niet tot het bestellen van voedingsmiddelen.)



Ruim een derde van de consumenten bestelt meerdere malen per maand voedingsmiddelen online. De afgelopen vier jaar nam vooral het aantal consumenten dat één keer per week digitaal bestelt flink toe; van 19,1 procent naar 24,3 procent. Inmiddels is deze groei weer langzaam aan het [teruggelopen](#).

Hoe vaak bestelt u voedingsmiddelen online?

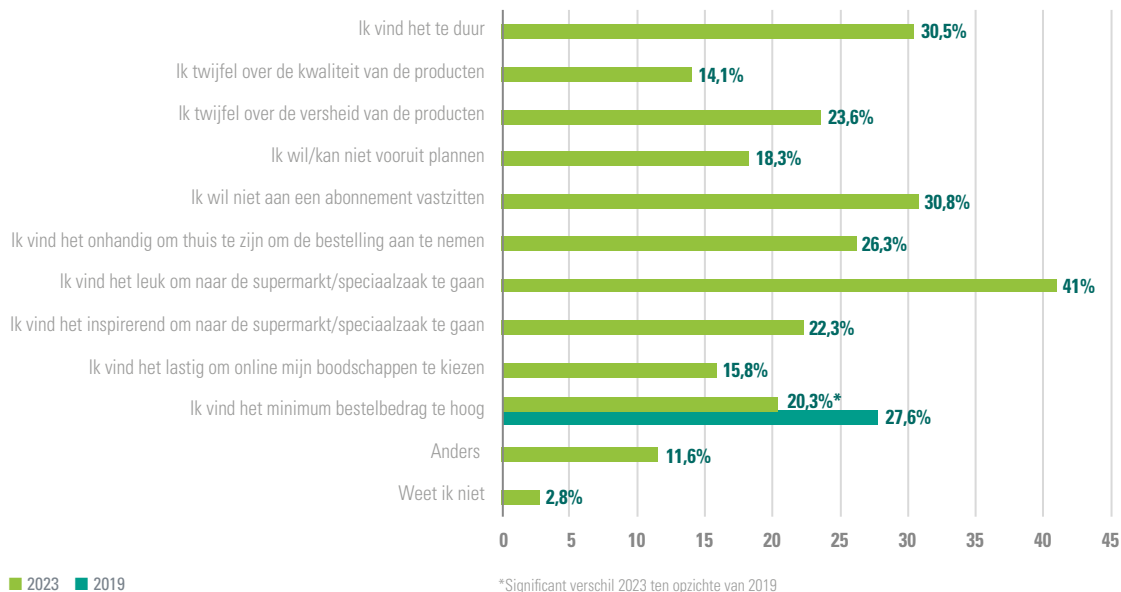
(Het bestellen van warme maaltijden zoals pizza's rekenen we niet tot het bestellen van voedingsmiddelen).



De afgelopen vier jaar is er weinig veranderd in de redenen waarom consumenten afzien van het online bestellen van boodschappen. De lagere prijs, nergens aan vast zitten en het plezier van zelf winkelen zijn nog steeds belangrijke redenen om naar de fysieke supermarkt te gaan en boodschappen niet online te kopen.

Wat zijn voor u redenen om voedingsmiddelen niet (altijd) online te bestellen?

U kunt meerdere antwoorden geven.

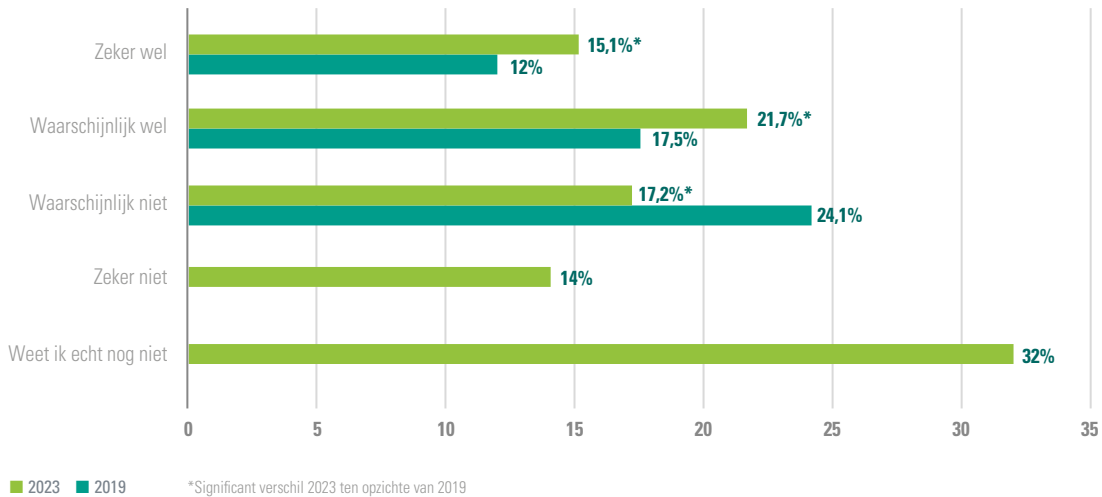


Het aantal consumenten dat zeker of waarschijnlijk wel direct bij fabrikanten wil bestellen is gestegen van 30 procent in 2019 naar 37 procent in 2023. Uit de open antwoorden blijkt dat de helft van de consumenten vermoeden dat het 'wegsnijden' van de supermarkt – en dus directe levering door fabrikanten – goedkoper is.

De forse prijsstijgingen van levensmiddelen in 2022/2023 en de perceptie bij sommige consumenten dat supermarkten (te) veel geld verdienen hebben deze mening waarschijnlijk versterkt.



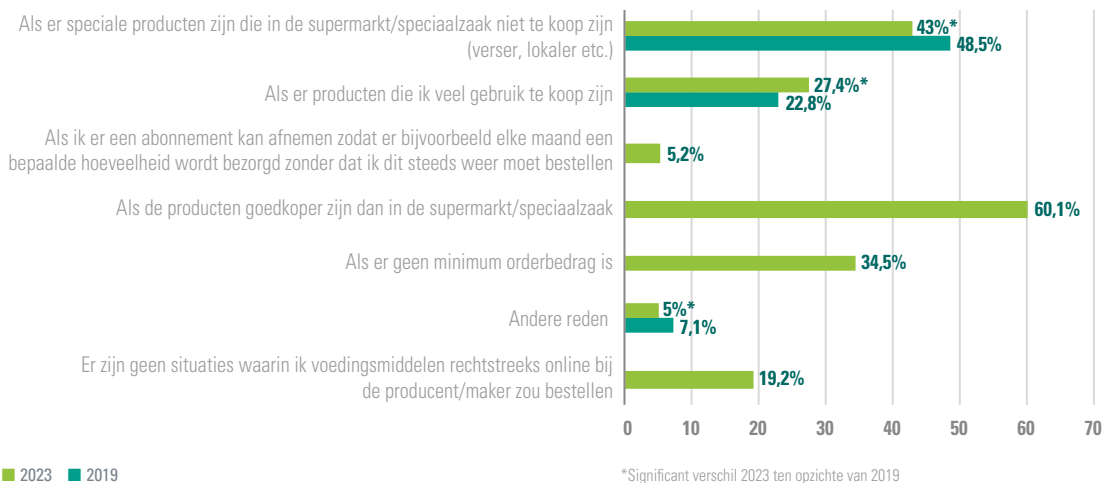
Stel dat het mogelijk is om voedingsmiddelen rechtstreeks online bij de fabrikant/maker te kunnen bestellen buiten de supermarkt en speciaalzaak om. Zou u hier dan gebruik van maken?



Ook het kunnen verkrijgen van speciale producten is voor consumenten een belangrijke reden om rechtstreeks te bestellen bij de fabrikant. Net als het bestellen van producten die de consument veel gebruikt.

In welke situaties zou u overwegen om voedingsmiddelen wel rechtstreeks online bij de producent/maker te bestellen (dus buiten de supermarkt om)?

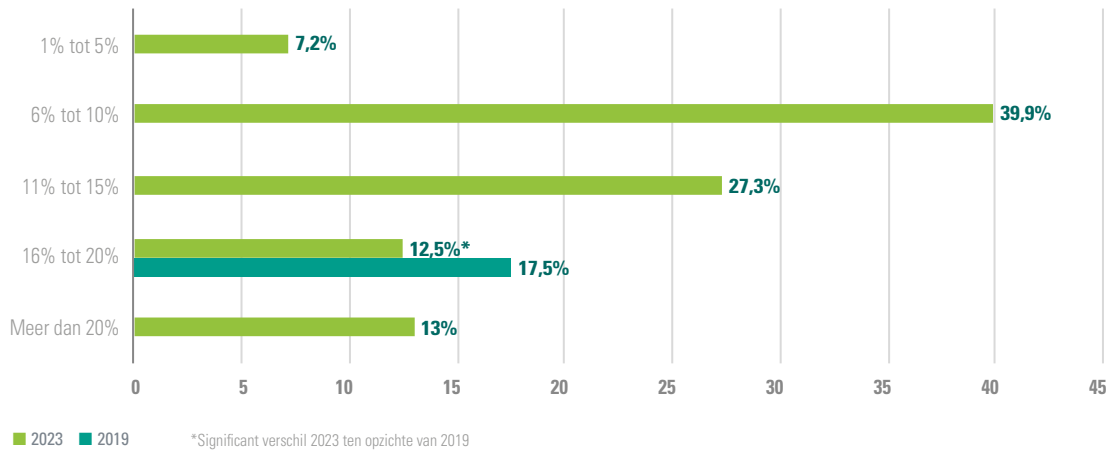
U kunt meerdere antwoorden geven.



Niet voor elk prijsvoordeel gaat de consument overstag om rechtstreeks bij de fabrikant te bestellen. Het verschil moet minimaal 5 procent zijn voor nagenoeg alle consumenten om deze optie overwegen. Dit enthousiasme voor goedkopere boodschappen doen is niet vreemd; na de kosten voor huisvesting en de auto zijn boodschappen volgens het Nibud de volgende grote uitgave voor huishoudens.



Hoeveel procent zouden de producten van de fabrikant/maker goedkoper moeten zijn dan in de supermarkt/speciaalzaak, voordat u deze rechtstreeks bij de fabrikant/maker zou bestellen?

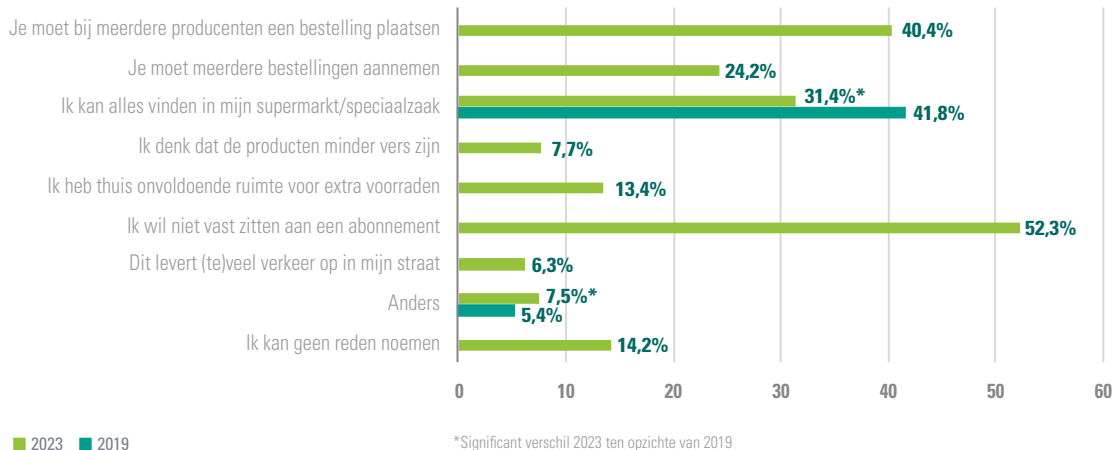


Online bestellen in een abonnementsvorm waarbij producten automatisch worden toegestuurd houdt consumenten tegen om rechtstreeks bij fabrikanten te kopen. Van de ondervraagden zit 40 procent niet te wachten om bij allemaal verschillende producenten te bestellen of, dit geldt voor 24 procent, een veelvoud aan pakketjes te moeten aannemen. Dit laatste probleem doet zich vooral voor als fabrikanten zelfstandig en individueel leveren aan consumenten en dus niet gebundeld met andere fabrikanten via bijvoorbeeld een platform. Over het aantal extra vervoersbewegingen – en dus de leefbaarheid in de straat – als gevolg van meer individuele aankopen maakt slechts 6 procent van de ondervraagden zich druk. Consumenten die graag de fysieke supermarkt bezoeken, doen dat voor het brede assortiment, zodat ze zelf kunnen zien wat ze kopen of om inspiratie op te doen.

Het aantal consumenten dat aangeeft 'alles te kunnen vinden in de supermarkt' is flink gedaald. Hier liggen kansen voor fabrikanten om in productontwikkeling intensiever samen te werken met supermarkten.

Wat zouden voor u redenen zijn om niet rechtstreeks online bij de fabrikant/maker voedingsmiddelen te bestellen?

U kunt meerdere antwoorden geven.



Wens van consument voor goedkopere prijzen bij D2C botst met realiteit

Nagenoeg alle consumenten geven aan dat het prijsverschil minimaal 5 procent moet zijn om veelvuldig bij de fabrikant te bestellen. Het is echter onwaarschijnlijk dat een prijsvoordeel van 5 procent voor veel producten haalbaar is, zoals we al eerder concludeerden in deze publicatie.

Het is de vraag of voor veel fabrikanten er überhaupt een prijsvoordeel voor de consument te behalen is. De supermarkt en groothandel kunnen wel worden omzeild, maar dure activiteiten zoals transport en orderpicking zijn nog steeds nodig. Daarnaast is het de vraag of fabrikanten een eventueel prijsverschil wel willen doorgeven aan de consument gezien de vaak lage marges bij levensmiddelen van een paar procent. Kostendekkende logistiek bij de bezorging van boodschappen komt volgens onderzoek door de [Erasmus Universiteit](#) pas in zicht als er substantiële samenwerking in de logistieke keten gaat plaatsvinden tussen verschillende partijen die levensmiddelen naar de voordeur van de consument brengen.

Concluderend blijkt dat consumenten in toenemende mate open staan om hun artikelen rechtstreeks of via een platform van fabrikanten te betrekken. Het gaat dan vooral om speciale, exclusieve producten die niet in de supermarkt of elders te vinden zijn. Een grote stimulans zou ontstaan als rechtstreekse aanschaf aanzienlijk goedkoper wordt dan de traditionele (online)supermarkt. Maar dat is iets dat in ieder geval de komende jaren zonder grote technologische doorbraken in logistiek en warehousing onwaarschijnlijk is. Alleen fabrikanten met een hoge marge en omzet kunnen de kosten (deels) dekken.



De beste route naar de consument, handelingsperspectief voor fabrikanten

Fabrikanten worden continu uitgedaagd om uit te zoeken welke route richting de consument het meest waardevol en toekomstbestendig is en daar hun assortiment en organisatie op aan te passen. Gaat levering direct, via een platform, speciaalzaak, horeca of supermarkt, of een combinatie hiervan?

Door veranderende wensen van consumenten en door lange voedselketens die door klimaatverandering, bevolkingsgroei en geopolitieke spanningen onder druk staan, wordt de bedrijfsvoering voor sommige levensmiddelenfabrikanten steeds complexer en is het balanceren om hier invulling aan te geven. Ondanks dat supermarktprijzen het afgelopen jaar met ongeveer 14 procent zijn gestegen zien veel middelgrote voedselproducenten hun marges onder druk staan door de felle prijsconcurrentie tussen supermarkten en fors gestegen kosten. Uit onderzoek van marktonderzoeker Circana bleek dat in 2018 de promotiedruk al ongekend hoog was, en in de vier jaar daarna is deze nog verder toegenomen. Lagere marges leiden tot verminderde innovatiebudgetten, waardoor fabrikanten minder in staat zijn om te voldoen aan de wensen van de consument of te investeren in het verduurzamen van hun bedrijfsvoering. Daarnaast ontvangen (merk)fabrikanten naar eigen zeggen vaak beperkte informatie van supermarkten over verkoopgegevens, tenzij ze daar voor betalen.

Meer balans in de relatie

Aan de andere kant worden supermarkten steeds afhankelijker van hun leveranciers. Dit komt onder andere door factoren zoals extremer weer, waardoor de beschikbaarheid en prijzen van vooral verse producten volatieler zijn geworden. Supermarkten merken dit ook en geven aan dat leverbetrouwbaarheid belangrijk is en dat leidt tot nauwere samenwerking met leveranciers. Daarnaast vereist onder andere regelgeving op het gebied van duurzaamheid meer informatie van leveranciers over productieomstandigheden zoals de broeikasgasuitstoot, verlies van biodiversiteit en de arbeidsomstandigheden van medewerkers. Ook zijn supermarkten in toenemende mate op zoek naar onderscheidend vermogen door exclusieve producten aan te bieden en consumenten tevreden te stellen. Hiermee kunnen ze concurrenten aftroeven.



Ook voor dit laatste punt hebben supermarkten steeds meer ondersteuning nodig van leveranciers, vooral op het gebied van innovatie en om productmanagement en category managementafdelingen werk uit handen nemen. Het vraagt van leveranciers om slimmer te innoveren door bijvoorbeeld het gebruik van geavanceerde algoritmen om productbehoefte in kaart te brengen en door te investeren in talent, technologie en een data-gedreven manier van werken.



Kortom: ook de supermarkten en hun inkoopcombinaties boeten aan macht in. Alleen het streven naar schaalvergroting door samenwerking tussen supermarkten bij de inkoop die enkel is gericht op de laagste prijs biedt geen volledige oplossing. De komende decennia zal o.a. bij verse producten de leveringszekerheid onder druk komen. Dit vraagt van zowel supermarkten als leveranciers een nieuwe blik op de relaties die ze aangaan en samenwerking tussen beide wordt steeds belangrijker.

Het D2C-model blijft voor fabrikanten in een aantal gevallen wel aantrekkelijk. Wanneer consumenten voldoende bereid zijn om te betalen voor bijvoorbeeld exclusiviteit en duurzaamheid wordt het financieel aantrekkelijk om rechtstreeks aan consumenten te leveren. De marges zijn dan sneller voldoende om onder andere de logistieke kosten en de handelingskosten te dekken. Een abonnementsmodel kan voor fabrikanten zorgen voor een stabiele inkomensstroom, hoewel maar weinig consumenten een dergelijk gemak lijken te omarmen. Een andere mogelijkheid is nauwe samenwerking tussen fabrikanten om samen een 'eigen' supermarkt op te richten. Iets dat de afgelopen jaren erg complex is gebleken.



Ook is het directe kanaal aantrekkelijk voor merken die direct contact willen houden met hun consumenten en bijvoorbeeld extra service willen verlenen. Het gaat dan niet om het leveren van grote volumes en direct financieel gewin, maar om klantloyaliteit te verhogen en kennis te verkrijgen over consumentengedrag. Dit kan bijdragen aan een versnelling van productontwikkeling en een kortere time to market. D2C is ook aantrekkelijk voor start-ups die een klantbase willen opbouwen omdat het 'volumekanaal' supermarkt nog buiten handbereik ligt.

De komende jaren liggen er nog steeds grote kansen voor fabrikanten om waarde te creëren voor supermarkten. Die kansen liggen onder meer in het gezamenlijk aanpakken en tegengaan van klimaatverandering en het gezamenlijk opzetten van een robuuste toeleveringsketen. Fabrikanten kunnen bovendien toegevoegde waarde bieden aan consumenten door in de supermarkt speciale en exclusieve producten aan te bieden. Dit samenspel tussen supermarkten en haar leveranciers kan bijdragen aan een win-winsituatie voor beide partijen waarbij prijs minder dominant is.



Bij het starten van een Direct-to-Consumer-kanaal zijn een aantal stappen belangrijk:

Start met het maken van een strategische keuze: welk doel wil het bedrijf bereiken met een D2C model en hoe sluit dit aan bij de huidige strategie en businessmodel:

- A. Substantiële omzet genereren:** hierbij is aandacht voor lage kosten door een efficiënte afwikkeling van orders en logistiek een belangrijke randvoorwaarde om voldoende marge te maken. Bepaal hierbij ook wat de consequenties van een D2C-model zijn voor de bestaande afzetkanalen zoals supermarkten of eigen franchisenemers, bijvoorbeeld met betrekking tot de onderhandelingspositie.
- B. Meer en betekenisvol contact met eindconsumenten:** focus op een naadloze *customer journey* waarbij relevante data over aankoopgedrag wordt verzameld. De verwerking en analyse van data leidt tot waardevolle inzichten die kunnen bijdragen aan productontwikkeling en het versterken van de relatie met de consument. Het is belangrijk om te definiëren hoe bestaande afzetkanalen kunnen profiteren van deze inzichten uit het D2C-kanaal.
- C. Lanceren van nieuwe producten:** focus op het bereiken van hoge conversie door onder andere een vlekkeloze afhandeling van orders, het vergroten van de naamsbekendheid en het stimuleren van herhaalaankopen. De opgebouwde inzichten kunnen gebruikt worden om andere kanalen zoals supermarkten en foodservice te overtuigen producten in het assortiment op te nemen.

Voor de daadwerkelijke realisatie van een D2C-kanaal helpen de volgende stappen:

- » Voer een marktonderzoek uit om inzicht te verkrijgen in de behoeften, voorkeuren en koopgedrag van bestaande en potentiële klanten. Dit is belangrijk voor de inrichting van het e-commerceplatform en het maken van keuzes omtrent assortiment, prijsstelling, inrichting webshop en leveringstijden.
- » Maak de afweging welke functies uit de bedrijfsvoering zelf worden uitgevoerd en welke worden uitbesteed. Keuzes hierin zijn ook bepalend voor het niveau van de benodigde investeringen. Mogelijk uit te besteden functies zijn: voorraad houden, orderpicking, logistieke dienstverlening en klantenservice. Veel bedrijven die een D2C kanaal ontwikkelen kiezen voor samenwerking met technologieplatformen, overnames en partnerships en creëren zo een D2C ecosysteem rond hun assortiment.
- » Zorg voor synergie met bestaande kanalen. Door D2C naadloos te integreren met de bestaande marketingstrategie kan het bijdragen aan een betere klantervaring en verhoging van de loyaliteit aan het merk en de merkwaarde.

Colofon

Dit rapport is een uitgave van ABN AMRO. Het in deze publicatie gebruikte consumentenonderzoek is uitgevoerd door PanelWizard. In de tekst staan links opgenomen naar gebruikte bronnen.

Auteur

Rob Morren

ABN AMRO Sector banker Food

rob.morren@nl.abnamro.com

Eindredactie

Bendert Zevenbergen

Opmaak

Kollerie Reklame-advies & Promotions

Fotografie

Shutterstock.com

Disclaimer

De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op door ABN AMRO betrouwbaar geachte gegevens en informatie, die op zorgvuldige wijze in onze analyses en prognoses zijn verwerkt. Noch ABN AMRO, noch functionarissen van de bank kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventueel aanwezige onjuistheden. De weergegeven opvattingen en prognoses houden niet meer in dan onze eigen visie en kunnen zonder nadere aankondiging worden gewijzigd. Naast een copyright is er sprake van een right to copy. Het gebruik van tekstdelen en/of cijfers is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Teksten zijn afgesloten op 29 november 2023.

