

# De transitie van B2B naar D2C

Hoe pak je dit succesvol aan?

“We zien kansen om direct aan de consument te leveren, maar willen onze partners ook te vriend houden. Hoe pakken we dit aan?” Deze vraag zien we steeds vaker voorbijkomen. Eerlijk? Hier kunnen we geen pasklaar antwoord op geven omdat het voor iedere organisatie verschilt. Wat we wél kunnen is je wijzen op aandachtspunten, vertellen wat er speelt in de distributieketen en mogelijke manieren aandienen om D2C te bedrijven. En dát is wat je terugvindt in deze whitepaper.

# De traditionele keten doorbreken

De traditionele keten is voor iedereen wel bekend: een fabrikant levert aan een groothandel, die op zijn beurt levert aan de detailhandel, die vervolgens de producten in de winkel of webshop verkoopt. In het geval van direct-to-consumer, ofwel D2C, worden er schakels tussenuit gehaald. De traditionele keten wordt doorbroken. De fabrikant of groothandel verkoopt rechtstreeks aan de consument.

***“Consumenten zien steeds meer het voordeel in van rechtstreeks kopen bij de leverancier.”***

## Vier redenen om te kiezen voor D2C

De keuze om direct-to-consumer te leveren neem je niet zomaar. Het is een ingewikkeld traject dat op het vlak van logistiek, concurrentie en de interne bedrijfsvoering best wat uitdagingen met zich meebrengt. Vier redenen om het toch te overwegen zijn:

1. Wanneer je dichter op de markt zit, heb je de beschikking tot waardevolle informatie over de eindgebruiker. Denk aan persoonlijke gegevens, bezoekersgedrag en sentiment. Feedback komt direct van de consument en niet via een tussenliggende partij. Je bent in staat je strategie aan te passen op basis van de verschuivingen in gedrag en de trends die je signaleert.
2. Je bouwt een relatie op met de eindgebruiker en kunt deze versterken door gepersonaliseerde marketingacties. Je hebt immers de controle over elk element van marketing en bent van begin tot eind verantwoordelijk voor de customer experience. Hierdoor voorkom je dat tussenschakels jouw merkidentiteit schaden en ben je veel wendbaarder. Je maakt zelf beslissingen en hoeft de keten niet meer te overtuigen.
3. Op financieel vlak kan het voeren van D2C erg interessant zijn. Omdat je schakels uit de keten haalt, ben je in staat je winstmarges te maximaliseren. Deze extra inkomsten kan je inzetten om je marketinginzet uit te breiden en product verder te optimaliseren.
4. Naast de voordelen die het voor jouw bedrijf heeft, is er natuurlijk ook nog de behoefte van de eindgebruiker. Consumenten zien steeds meer het voordeel in van rechtstreeks kopen bij de

leverancier. Direct contact, informatievoorziening en duurzaamheid zijn voor hen belangrijke beweegredenen.

## Vier redenen om niet te kiezen voor D2C

Wil je overgaan van B2B naar D2C, of direct aan de eindgebruiker leveren náást business-to-business? Houd dan rekening met de volgende zaken:

1. Direct aan de consument leveren vergt een andere benadering van de markt. Dit heeft impact op bedrijfsprocessen en de cultuur binnen je bedrijf. Het aankoopproces en ook de service-processen moeten helder zijn voor de consument. Deze moet je goed inregelen, wat vaak betekent dat je de bedrijfsprocessen moet digitaliseren. Dit moet op zijn beurt weer geïmplementeerd worden door je medewerkers.
2. Om in elk moment van de klantreis aanwezig te zijn, is (digital) marketing onmisbaar. Deze kennis is vaak nog niet in huis wanneer je enkel business-to-business levert. Bovendien heeft de retailer vaak jarenlange ervaring en kent hij de consument van binnenuit. Je begint dus waarschijnlijk met een achterstand. Hoe vang je dit af? Kan jouw organisatie dit of is hier hulp bij nodig?
3. Wees ervan bewust dat je huidige klantenbestand tevens je concurrent wordt. Er ontstaan dus andere concurrentieverhoudingen en hoogstwaarschijnlijk kanaalconflicten. Zo zal een groothandel die direct aan de consument gaat leveren concurreren met de retailer waar hij normaliter aan levert. Een fabrikant of groothandel die direct aan de consument gaat leveren loopt hiermee het gevaar dat de detailhandel uit onvrede minder of niet meer inkoopt.
4. Onderzoek welke waarde elke organisatie in de keten toevoegt. Vraag jezelf daarna of jij de toegevoegde waarde die wegvalt bij het verwijderen van een schakel wel kan opvullen. En, niet onbelangrijk, of je zelf genoeg waarde toevoegt in de keten. Anders ben jij straks degene die overgeslagen wordt.

***“Wanneer iemand anders je voor is geweest, is de kans groot dat de markt al geclaimd is.”***

# Zijn je medewerkers klaar voor D2C?

Een belangrijke factor om succesvol direct-to-consumer te leveren is de eigen bedrijfscultuur. Alle medewerkers en bedrijfsprocessen zijn ingericht op de partij onder hen in de keten als klant, maar de klant verandert. Medewerkers moeten daarom meegenomen worden in de veranderende eindklant. Ze moeten de eindgebruiker beter leren kennen en de digitalisatie omarmen.

Een andere eindgebruiker betekent ook andere verwachtingen. De nieuwe eindgebruiker wil anders aangesproken worden, is op een andere plek te vinden, heeft andere informatiebehoeftes en wil sneller geleverd hebben. Dit heeft veel impact op alle afdelingen binnen het bedrijf. Zo moet logistiek vaak met nieuwe partijen samenwerken, is er een andere tone-of-voice vereist vanuit de klantenservice, krijgt marketing te maken met nieuwe persona's en een andere customer journey en zal de serviceafdeling het drukker krijgen met de retourstroom en ander soort vragen.

Elke afdeling heeft invloed op de beleving van de eindgebruiker. Eén en ander moet dus goed op elkaar afgestemd zijn. Dit vergt veel van de cultuur binnen je bedrijf. Dit staat nog los van alle juridische gevolgen die rechtstreeks werken met consumenten met zich meebrengt. Zij zijn bij wet namelijk meer beschermt dan bedrijven.

## Timing is key

Is dit het juiste moment om de grote stap te maken naar direct-to-consumer? Het succes valt of staat met het moment dat je de transitie ingaat. Timing is key. Bedenk je goed:

- » Of de markt er wel klaar voor is. Wanneer je te vroeg de keuze maakt, loop je het risico om verlies te lijden. Bijvoorbeeld doordat de retail huiverig wordt om bij jou in te kopen.
- » Of je niet te laat bent. Wanneer iemand anders je voor is geweest, is de kans groot dat de markt al geclaimd is.
- » Of er geen digital native disruptors op de loer liggen. Oftewel organisaties die in één keer oppoppen, zonder de legacy die jij wellicht hebt, met een groot marketingbudget de aanval aangaan en de markt op de schop nemen. Kleine kans dat je die strijd wint.

# De keten in beeld brengen

Om te bepalen hoe je D2C gaat aanpakken, moet je de keten in beeld brengen. Door de diverse vormen van distributie te begrijpen, een ketenanalyse te doen en te onderzoeken wat er in de keten speelt, krijg je een volledig beeld en achterhaal je waar je zoal rekening mee moet houden.

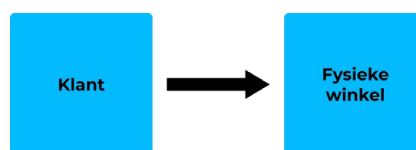
***“We zien steeds vaker de omslag naar omnichannel. Juist omdat er vanuit de behoefte van de gebruiker wordt gedacht.”***

## Vormen van distributie

Een klassieke distributieketen bestaat uit één rechte lijn, waarbij een fabrikant levert aan één of meerdere groothandels. De groothandel levert op zijn beurt aan de retail, die dit via de fysieke winkel of online shop levert aan een klant. Waar de traditionele winkelier single channel levert, zien we steeds vaker dat organisaties multichannel, crosschannel of omnichannel leveren.

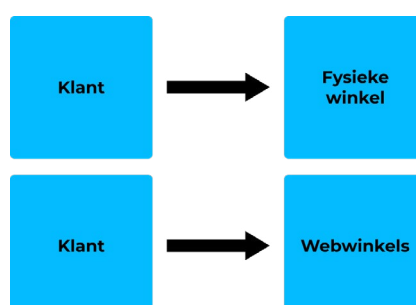
### Single channel distributie

Dit is de meest traditionele manier van het verkopen van je producten. Hierbij geef je de eindgebruiker slechts één keuze om producten van je af te nemen. Bijvoorbeeld via een fysieke winkel in de straat.



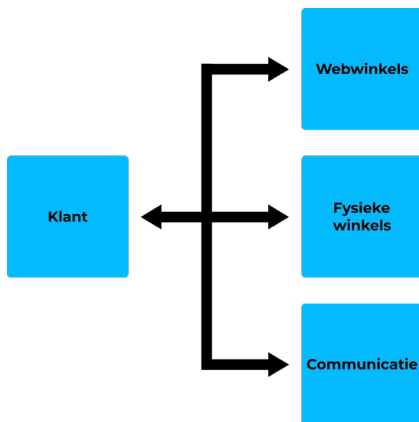
### Multichannel distributie

Bij multichannel distributie houdt je verschillende distributiekanaalen aan die ieder hun eigen communicatie, contactmogelijkheden, verkoopprijzen en/of voorraden hebben. Doordat de eindgebruiker producten via een ander kanaal koopt, is het mogelijk ook andere prijzen en services aan hetzelfde product te verbinden.



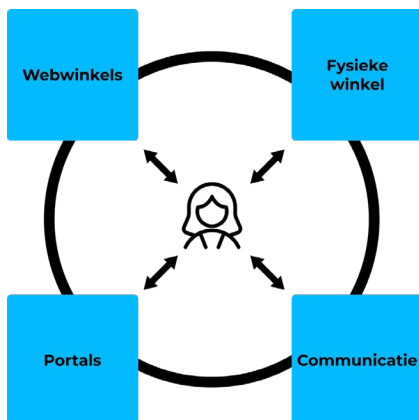
## Crosschannel distributie

Crosschannel distributie houdt in dat de consument via enkele geselecteerde kanalen op één manier wordt bediend. Deze kanalen lopen weliswaar door elkaar, maar zijn wel op elkaar afgestemd. Zo kan de consument bijvoorbeeld een artikel online bestellen, maar het in een fysieke winkel afhalen.



## Omnichannel distributie

In het geval van omnichannel distributie ervaart de klant dezelfde beleving via meerdere kanalen. De overstap van online naar offline kan moeiteloos worden genomen. Overal wordt hetzelfde verhaal verteld en gelden dezelfde prijzen en voorwaarden. Denk bijvoorbeeld aan een consument die via social media in aanraking komt met een product, deze via een klik bekijkt in de webshop, bij het bestellen aangeeft dat hij het in de fysieke winkel komt afhalen en na het afhalen de bon ontvangt in zijn mail.



We zien steeds vaker de omslag naar omnichannel. Juist omdat er vanuit de behoefte van de gebruiker wordt gedacht. Doordat kanalen en media zo snel in elkaar overlopen, maakt de gebruiker geen onderscheid meer in de kanalen, bouwt hij vertrouwen op en maakt hij een betere connectie met het merk.

***“Door een ketenanalyse te doen, maak je voor iedere schakel inzichtelijk wat de waarde is die deze partij toevoegt en of deze schakel de marge waard is”***

## Doe een ketenanalyse

Als het goed is biedt iedere schakel toegevoegde waarde voor de eindgebruiker. Zo heeft een groothandel een groot klantenbestand en daarmee alle toegang tot de markt. Een lokale retailer weet precies wat er in de regio en branche speelt en heeft kennis van de markt. Sla je dus een schakel over? Dan mis je die waarde. Door een ketenanalyse te doen, maak je voor iedere schakel inzichtelijk wat de waarde is die deze partij toevoegt en of deze schakel de marge waard is. Je kijkt niet enkel naar de schakels die voor of na jou komt, maar gaat uit van de gehele keten.

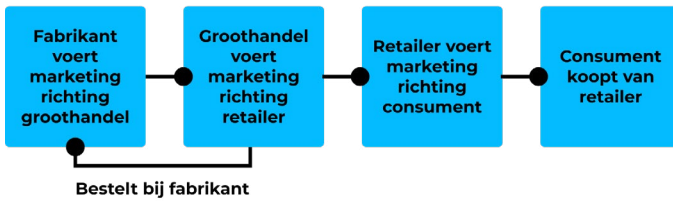
## Dit speelt er in de keten

Door onderzoek te doen naar wat er in de keten speelt, ben je niet alleen goed op de hoogte. Ook kan je voor jezelf afwegen waar je rekening mee moet houden of waar je voordeel uit kunt halen. Een aantal zaken die we zien zijn:

- » Door een internationaal logistiek netwerk wordt de markt geglobaliseerd. Het is makkelijker en sneller geworden spullen uit bijvoorbeeld Amerika te importeren.
- » Een fabrikant moet al geruime tijd van tevoren een collectie bepalen en starten met produceren. Door hogere oplages te produceren staat hij garant voor een goede verspreiding in de keten. Detailhandel ligt daarentegen dichterbij de eindgebruiker en plaatst kleinere bestellingen. Hoe hoger in de keten, hoe hoger de risico's.
- » Door procurement management in te zetten ben je in staat scherper in te kopen, waardoor je niet met onnodige en langdurige voorraad zit. Het is een data gedreven proces waarbij je de markt voor het product identificeert en dit vertaalt naar een materiaalbehoefte, voorraadbeheer en transport.
- » Door de inzet van push marketing enerzijds en pull marketing anderzijds ontstaat er een machtsstrijd. Onder push marketing verstaan we de marketingactiviteiten die je onderneemt om je product te verkopen aan jouw inkoper. Dus een fabrikant die marketing uitvoert naar de groothandel. De groothandel probeert op zijn beurt die producten te verkopen aan de detailhandel. Bij

pull marketing promoot de fabrikant rechtstreeks aan de eindgebruiker. Deze vraagt ernaar in de winkel, die moet inkopen en zo gaat de cyclus naar boven, richting de fabrikant. Bij pull marketing liggen er meer kansen voor D2C.

### PUSH STRATEGIE



### PULL STRATEGIE



**“Juist de groothandel levert vaak enorme waarde, maar vergeet dit nog wel eens te benoemen.”**

## De waarde van de groothandel

Veel fabrikanten kijken als eerst naar de groothandel wanneer ze een schakel uit de keten willen halen. Onderschat de waarde van de groothandel echter niet. Juist zij leveren vaak een enorme waarde, maar vergeten dit nog wel eens te benoemen. Voordat je deze schakel wegneemt, is het goed om de waarde te kennen.

## Traditionele waarde

### Verkoop en promotie

Een groothandel is nauw betrokken bij de dealers, weet wat er speelt in de regio en kan dit vertalen naar saleskansen en (lokale) promotie.

### Marktkennis

Door het vertrouwen dat een dealer heeft in de groothandel, beschouwt hij deze als autoriteit op het gebied van kennis. Voor advies en garantie weten ze de groothandel makkelijk en snel te vinden. Maar ook voor productkennis kunnen ze bij de groothandel terecht.

## Assortimentsbouw

Retail wil zich bezighouden met het verkopen van de producten. Niet met bestellingen plaatsen en de administratieve rompslomp die daarbij komt kijken. De groothandel biedt een one-stop-shop. Op één plek kunnen ze alle merken en producten bestellen. Wel zo makkelijk!

### Bulk buying

Een groothandel kan in grote oplages inkopen en dit doorverkopen aan de retail. Door een goede margeverdeling in de keten, kan iedereen hiervan profiteren.

### Opslag en transport

De groothandel zorgt voor opslag en fysieke distributie naar de klant. Door deze tussenopslag is het product sneller bij de eindgebruiker.

### Risico en financiering

Een fabrikant met een enorme voorraad aan producten draagt een risico. Door de voorraadopslag te verdelen met de groothandel wordt dit risico gespreid.

### Managementdiensten en advies

Een groothandel is het venster naar de markt. De kennis die wordt opgedaan in het contact met de retailer kan worden gebruikt bij de verkoop van producten en het adviseren over assortimentsopbouw.

## Waarde in het digitale tijdperk

### Product information management (PIM)

Consumenten winnen online op grote schaal informatie in alvorens zij overgaan tot aankoop. Hoe duidelijker en uitgebreider deze informatie is, hoe groter de kans op aanschaf. Met een PIM-systeem beheer je jouw productinformatie en exporteer je deze gegevens efficiënt en afgestemd op de gebruiker naar relevante kanalen.

### Enterprise Resource Planning (ERP)

Door alle data te verbinden en te centraliseren in één ERP-systeem, zorg je voor betere inzichten om sneller te innoveren en voorbereidingen te treffen op toekomstige ontwikkelingen.

### Cashflow management

Door altijd een actueel en real-time overzicht te hebben van dagelijkse inkomsten en kosten, heb je een goede indicatie van de gezondheid van de onderneming. Tevens geeft het je inzicht in het vermogen om op korte- en lange termijn voldoende liquiditeit te hebben.

### Globalisering

Door politieke en technologische ontwikkelingen wordt wereldwijde handel steeds makkelijker en toegankelijker. Het zorgt ervoor dat de uitvoering verschoven kan worden naar landen waar het

goedkoper is, bijvoorbeeld door lagere lonen. Ook het soort werk verandert en wordt efficiënter, bijvoorbeeld door automatisering en specialisering. Hierdoor zie je dat er steeds meer wordt ingezet op tussenproducten door diverse fabrieken, die uiteindelijk in een aparte fabriek worden samengevoegd tot een eindproduct.

### **Complexe logistiek**

Logistieke ketens worden langer en complexer, waardoor ze gevoeliger worden voor gebeurtenissen van buitenaf. Een recent voorbeeld is de file op het Suezkanaal door een vastgelopen schip, waardoor miljarden aan goederen werd vertraagd. Het begrijpen van deze complexiteit kan helpen bij het herkennen van naderende problemen en deze op een slimme manier te beïnvloeden.

### **Just in time (JIT)**

Door levering en productie exact op elkaar af te stemmen worden producten 'just in time' geleverd. Hierdoor is er minder voorraad nodig én zijn er dus minder voorraadkosten. Een kleine verstoring in de toelevering van de bevoorrading kan echter de hele productie in de war brengen. Productieprocessen moeten daarom naadloos op elkaar afgestemd worden.

### **Retourmanagement**

Retourzendingen worden gezien als grote kostenposten. Het retourproces heeft gelijktijdig een belangrijke rol wanneer het om klanttevredenheid en de -beleving gaat. Met de juiste registratie, inzichten en communicatie kunnen retouren worden gereduceerd en efficiënter worden verwerkt.

***“Er is maar één plek in de keten waar geld binnenkomt: daar waar de transactie plaatsvindt tussen de eindgebruiker en de keten.”***

## **Mogelijke manieren om D2C te bedrijven**

Wanneer je nadenkt over levering direct aan de consument, ben je ervan overtuigd dat de huidige keten te lang is. Je analyseert de diverse schakels in de keten en ontdekt waar weinig waarde wordt toegevoegd voor de eindgebruiker. Houd daarbij rekening met het feit dat er maar op één plek geld in de keten komt: daar waar de transactie plaatsvindt tussen de eindgebruiker en de keten. Degene die daar aan het roer zit heeft een machtige positie. Mogelijke aanpassingen in de keten zijn:

### **Ketenomkering**

In het geval van ketenomkering draai je de logistieke keten om, waarbij de laatste schakel van de verkoopketen de eerste schakel van de inkoopketen wordt. Deze schakel gaat zichzelf zien als inkoper voor de eindgebruiker en koopt op basis van de daadwerkelijke vraag en niet op de voorspelde of verwachte vraag.

### **Ketenintegratie**

Bij voorwaartse en achterwaartse integratie integreert een schakel met andere bedrijven uit de schakel. Bijvoorbeeld met fabrikanten en distributeurs. Bij voorwaartse integratie worden de werkzaamheden van een distributeur of detailhandelaar overgenomen, met als doel het behalen van een groter marktaandeel. Bij achterwaartse integratie worden de werkzaamheden van een leverancier of fabrikant overgenomen, om zo schaalvoordelen te behalen.

### **Pull marketing**

Met pull marketing speel je in op de bestaande vraag van eindgebruikers die al weten wat ze willen. Ze willen een product aanschaffen en komen jouw merk tegen, bijvoorbeeld via online marketing. Op deze manier kruip je als bedrijf naar voren in de keten, door ervoor te zorgen dat klanten naar jouw product vragen in de winkel.

### **Gezamenlijk added value creëren**

Door in de keten samen te werken ben je in staat meer impact te maken. Hierdoor wordt waarde toegevoegd aan het product en kunnen er hogere marges berekend worden. Iedereen binnen de keten profiteert hiervan.



**Meer weten?  
Neem contact met ons op!**



**Harmen Visser**

Commercieel directeur  
06 54 24 19 90  
harmen@tres.nl



**Be digital.**