



Master Thesis

Direct-to-consumer

Rotterdam School of Management
Erasmus University

*“Direct-to-consumer strategie:
De product- en klantkenmerken”*

Auteur: Joeri van Drunen
Studentnr.: 517855
Datum: 08-2020

Scriptie Coach: Jurriaan Nijholt
Meelezer: Gerrit van Bruggen

De auteur verklaart dat de inhoud van scriptie door de auteur zelf is opgesteld en dat daarbij geen andere bronnen zijn gebruikt dan de bronnen die zijn vermeld in de tekst en waaraan is gerefereerd in de literatuurlijst. Het auteursrecht van deze scriptie berust bij de auteur.

De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud van de scriptie. De Rotterdam School of Management Erasmus Universiteit is alleen verantwoordelijk voor de educatieve begeleiding van deze scriptie en is daarbuiten niet aansprakelijk voor de inhoud van dit document.

Voorwoord

Begin 2018 heb ik expliciet de keuze gemaakt om naast mijn huidige functie binnen Philips N.V. de Parttime Master Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management te volgen. Persoonlijk was ik altijd vrij sceptisch over een universitaire opleiding en zag ik geen directe toegevoegde waarde, anders dan het hebben van het officiële diploma. Deze zienswijze is de afgelopen twee jaar echt veranderd, ik heb met veel plezier en interesse de colleges gevolgd. De projecten afgewisseld met interessante discussies met medestudenten hebben vaak geresulteerd in andere inzichten. Het absoluut hoogtepunt van de studie was de internationale studiereis naar Shanghai. Al met al heeft opleiding mijn zichtveld verbreed en mijn analytische en persoonlijke vaardigheden verder ontwikkeld. Ik kom graag met overtuiging terug op mijn sceptische houding ten aanzien van een universitaire opleiding, in tegendeel ben ik nu ruimschoots overtuigd en kijk ik met volle tevredenheid terug op de afgelopen twee jaar.

De afgelopen twee jaar waren niet altijd makkelijk een parttime Master naast een fulltime functie was op sommige momenten pittig. Dit betekende concessies maken die vaak ten koste gingen van privétijd, leuke dingen soms links laten liggen en uren studeren, lezen of schrijven om de studie te halen. Ik wil daarom ook als eerste mijn vriendin Demi bedanken voor het meegaan in de concessies, haar mentale hulp en goede/ leuke overhoringen ter voorbereiding van alle tentamens.

Daarnaast vele dank richting mijn scriptie coach Jurriaan Nijholt en meelezer Gerrit van Bruggen voor al hun constructieve feedback om de voortgang te waarborgen. Het gevaar om achterop te raken in deze turbulente tijden lag op de loer, maar middels de Skype-gesprekken en positieve discussies bleef de spirit erin om de scriptie naar alle tevredenheid af te ronden. Nogmaals bedankt Jurriaan en Gerrit, ik heb genoten van de sparringssessies.

A handwritten signature in black ink, reading 'Drunen' with a stylized flourish at the end.

Joeri van Drunen, augustus 2020

Management samenvatting

Het onderzoek biedt een verdieping op het fenomeen direct-to-consumer, waarin de product- en klantkenmerken van de beslisser centraal staan. Vanuit de literatuur is er een algemene blik omtrent direct-to-consumer en de kanaalkeuze van de consument. De literatuur focust zich voornamelijk op de kenmerken op organisatieniveau, waarin de kenmerken op productniveau onderbelicht worden. De kenmerken die vanuit de literatuur naar boven komen zijn, een hoge brand loyaliteit, hoge servicekwaliteit en lage prijzen ten opzichte van intermediairs. Een multi casestudie is uitgevoerd binnen Philips N.V. om onderzoek te doen naar de klant- en productkenmerken die door de beslissers het belangrijkste worden gevonden om voor een product binnen een divers productportfolio een direct-to-consumer strategie te hanteren. De cases binnen de multi casestudie zijn de meest diverse productgroepen binnen de Personal Health divisie. De onderzoeksresultaten bieden nieuwe inzichten ten aanzien van de huidige literatuur. Prijs speelt in mindere mate een belangrijke rol in de keuze van de consument voor het direct-to-consumer kanaal. De prijzen binnen het direct-to-consumer kanaal zijn vaak hoger dan bij de intermediairs. De mate van loyaliteit en de levensstijl van de consument heeft een grotere invloed, wat resulteert in consumenten die binnen het direct-to-consumer kanaal veelal op zoek zijn naar de high-end producten. De klantkenmerken moeten naadloos aansluiten bij het kanaal en de productkenmerken om een match te realiseren. De resultaten van het onderzoek wakkeren verdere academische discussies over direct-to-consumer aan en helpen organisaties en beslissers om effectief te kijken naar de product- en klantkenmerken.

Keywords: Direct-to-consumer, strategie, consument, prijs, productkenmerken, klantkenmerken, loyaliteit, value propositie, multi-channel, klantbehoefte, beslissers,

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Management samenvatting	4
Hoofdstuk 1: Inleiding	7
Onderzoeksvraag.....	8
Hoofdstuk 2: Literatuur	9
Direct-to-consumer strategie	9
Kanaalkeuze.....	11
De Beslisser.....	12
Samenvatting.....	13
Hoofdstuk 3: Methodologie	15
Onderzoeksmethode.....	15
Multi casestudie ontwerp en caseselectie	15
Dataverzameling.....	17
Data-analyse.....	18
Hoofdstuk 4: Resultaten	20
Klantkenmerken	20
Productkenmerken.....	21
Product- en klantkenmerken.....	24
Hoofdstuk 5: Discussie	26
Discussie	26
Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	28
Literatuurlijst	30

Bijlage I – Case selectie.....	32
Bijlage II – Semi-gestructureerde interviewvragen.....	33
Bijlage III – Coderingstabel	35
Bijlage IV – Interviews	36
Interviews productgroep: Coffee	36
Interviews productgroep: Garment Care	44
Interviews productgroep: Male Grooming.....	54
Interviews productgroep: Air	60

Hoofdstuk 1: Inleiding

Fabrikanten van consumentenproducten zijn op zoek naar nieuwe afzetmogelijkheden en focussen zich steeds vaker op het verkopen van producten rechtstreeks aan de consument. Dit fenomeen wordt direct-to-consumer (D2C) genoemd. Direct-to-consumer is het verkopen van producten door fabrikanten rechtstreeks aan de klant, zonder tussenkomst van een intermediair. Deze intermediairs zijn voornamelijk retailers (o.a. webshops, winkels en supermarkten), ze verkopen naast de producten van een enkele fabrikant ook producten van andere fabrikanten (Lal, Narasimhan, 1996).

De afgelopen jaren hebben we vanuit de literatuur al veel geleerd over direct-to-consumer. Een van de belangrijkste elementen is dat fabrikanten van consumentenproducten worden aangemoedigd om de mogelijkheden van direct-to-consumer naast verkopen via een intermediair te onderzoeken (Kumar, Ruan, 2006; Dumrongsiri et al., 2008; Chiang et al., 2003; Zhang et al., 2010). Kumar (2005) benadrukt dat de relatie tussen de fabrikant en de intermediair steeds vaker onder druk staat. Fabrikanten willen niet afhankelijk zijn van de intermediairs en richten zich op direct-to-consumer om de macht van de intermediairs te drukken. Er zijn verschillende voor- en nadelen van een direct-to-consumer kanaal te onderscheiden. Allereerst gekeken naar de voordelen beschrijft de literatuur twee belangrijke aspecten. Enerzijds werkt een direct-to-consumer kanaal omzet verhogend door hogere winstmarges, omdat er een schakel uit de keten verwijderd wordt (Kumar, Ruan, 2006). Een ander belangrijk aspect is de waarde van klantdata. De klantrelatie levert data en inzichten, data wordt door de marketingliteratuur het nieuwe kapitaal genoemd (Erevelles et al., 2016). Dit kapitaal kan gebruikt worden om het klantgedrag in kaart te brengen voor het verder ontwikkelen van producten of om de omzet te verhogen.

De voordelen voor fabrikanten om een direct-to-consumer kanaal te starten zijn duidelijk, maar er zijn ook wel degelijk nadelen. Het grootste nadeel zijn de kosten, het starten van een direct-to-consumer kanaal vereist onder andere een supply chain netwerk, voorraadbeheer, administratie en een sales en marketingafdeling (Kumar, Ruan, 2006). Als organisatie moet je over de financiële middelen en kennis beschikken om een direct-to-consumer kanaal op te starten. Een ander nadeel of potentieel risico is de verslechterde relatie tussen de fabrikant en de intermediair, als fabrikant en intermediair heb je elkaar nodig om producten te verkopen. Chiang et al., (2003) benadrukt dat het belangrijk is om samen te blijven werken met de intermediairs en niet te hard te concurreren, omdat het de kans op een negatieve impact op de omzet vergroot. Door het opstarten van een direct-to-consumer kanaal naast je huidige verkoopkanalen bestaat ook de kans op kanaal rivaliteit en conflicten (Anderson et al., 1997). Kumar, Ruan (2006) geven aan dat er aanwijzingen zijn dat kanaalconflicten de belangrijkste oorzaak is waarom fabrikanten geen direct-to-consumer kanaal naast hun huidige distributiekanaal willen openen. De diverse kanalen kunnen met elkaar in conflict staan en een kannibaliserend effect hebben. Daarnaast wordt de rol van de intermediair in de waardeketen soms onderschat door de fabrikant. De intermediair helpt niet

alleen het product aan de consument te leveren, maar ook verhoogt het de merkbekendheid, geeft merkinformatie en biedt klantondersteuning in opdracht van de fabrikant (Lal, Narasimhan, 1996).

Kumar en Ruan (2006) onderzoeken voornamelijk de rol van direct-to-consumer en de impact van de kenmerken op organisatieniveau op de keuze van de consument. Kenmerken op organisatieniveau zijn een belangrijk aspect voor internationale organisaties, ze beïnvloeden de keuze voor het starten van een direct-to-consumer kanaal. De literatuur focust zich voornamelijk op de kenmerken op organisatieniveau waaronder een direct-to-consumer kanaal goed gedijt, zoals een hoge brand loyaliteit, hoge servicekwaliteit en lage prijzen ten opzichte van concurrenten (Kumar, Ruan, 2006; Dumrongsiri et al., 2008). Kotler en Armstrong (1991) beschreven al eerder dat servicekwaliteit en prijs de belangrijkste factoren waren waarom een consument een product via kanaal A of kanaal B koopt.

Echter zeggen de bovenstaande elementen op organisatieniveau niets over de producten binnen de organisatie. De huidige literatuur beperkt zich tot elementen op organisatieniveau, alleen een breed divers productportfolio werpt een ander licht op een direct-to-consumer strategie. De product- en klantkenmerken per product kunnen bepalend zijn om voor een direct-to-consumer strategie te kiezen. Het is belangrijk om de vertaalslag van organisatieniveau naar productniveau te maken met betrekking tot strategische product keuzes. Deze rol is weggelegd voor de Product Manager (beslissers), de Product Manager is verantwoordelijk voor de algehele omzet van zijn of haar product (Hise, Kelly, 1978). De inzichten en keuzes van de Product Managers zijn leidend om voor een direct-to-consumer strategie te kiezen per product, niet de elementen op organisatieniveau. Alleen er zijn weinig tot geen inzichten op productniveau, hiervoor is aanvullend onderzoek nodig om meer inzichten in deze gap in de literatuur te krijgen.

Onderzoeksvraag

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag wordt uitgegaan van de branche voor consumentenelektronica. De diversiteit aan product- en marktkenmerken van een enkel product kunnen invloed hebben op een direct-to-consumer strategie, vandaar de volgende onderzoeksvraag.

“Welke product- en klantkenmerken worden door beslissers het belangrijkste gevonden om voor een product binnen een divers productportfolio een direct-to-consumer strategie te hanteren?”

Hoofdstuk 2: Literatuur

Hoofdstuk 2 is een verdieping in de wetenschappelijke literatuur. Het hoofdstuk is onderverdeeld in een drietal paragrafen, elke paragraaf start met een duidelijke inleiding van het behandeld onderwerp. De laatste paragraaf biedt een algehele samenvatting van het literatuur hoofdstuk.

De eerste paragraaf belicht de rol van direct-to-consumer, de waarde en impact van direct-to-consumer tussen de driehoeksverhouding fabrikant, intermediair en consument. Deze driehoeksverhouding wordt verder belicht in paragraaf twee waar de kanaalkeuze vanuit de optiek van de consument centraal staat. De laatste paragraaf gaat dieper in op de rol van de beslisser en de totstandkoming van de gemaakte keuzes.

Direct-to-consumer strategie

Deze paragraaf gaat dieper in op driehoeksverhouding tussen de fabrikant, intermediair en de consument. De toegevoegde waarde en impact van het hanteren van een direct-to-consumer strategie voor de organisatie wordt toegelicht aan de hand van de bestaande literatuur.

Een van de belangrijkste redenen om een direct-to-consumer kanaal te starten is door de druk van de intermediairs (Kumar, 2005). Fabrikanten zijn steeds vaker op zoek naar andere afzetmogelijkheden om onder de druk van de intermediair uit te komen. Door het opzetten van een direct-to-consumer kanaal vermijdt de fabrikant de intermediair en is er een rechtstreekse relatie tussen de consument en de fabrikant (Lal, Narasimhan, 1996). De voordelen van een direct-to-consumer kanaal naast verkopen via intermediairs zijn duidelijk aanwezig. Een van de belangrijkste voordelen is het verzamelen van klantdata over kooppatronen, klantgedrag en demografische gegevens. De data geeft waardevolle inzichten over de consumenten. Dit kan gebruikt worden om marketingcommunicatie af te stemmen en de doelgroep beter te bereiken of voor het ontwikkelen van nieuwe producten om in zijn totaliteit de omzet te verhogen (Zhang et al., 2010; Erevelles et al., 2016). Erevelles et al., (2016) gaat nog een stap verder en noemt data zelfs het nieuwe kapitaal.

De wetenschappelijke literatuur gaat ervan uit dat de fabrikant naast zijn direct-to-consumer verkoopkanaal zijn producten via de intermediair verkoopt, dit wordt een multi-channel strategie genoemd (Zhang et al., 2010; Kumar, Ruan, 2006; Dumrongsiri et al., 2008; Chiang et al., 2003). Een van de voordelen van een multi-channel strategie is de afstemming van de communicatie, communicatie hoeft niet gerelateerd te zijn op een kanaal. Consumenten kunnen gebruik maken van de keuzevrijheid. Het bijkomend voordeel voor de fabrikant zijn de synergievoordelen, een tv-commercial kan hierdoor zowel de consument activeren het product via de intermediair evenals via het direct-to-consumer kanaal te kopen (Zhang et al., 2010).

Bij de meeste fabrikanten wordt bij het hanteren van een direct-to-consumer strategie het direct-to-consumer kanaal geprioriteerd ten opzichte van verkopen via intermediairs. De belangrijkste reden hiervoor zijn de hogere winstmarges op de producten (Kumar, Ruan, 2006). De macht van de intermediair bepaald namelijk ook de winstmarge van de intermediair, hoe groter de macht, naamsbekendheid en omzet van de intermediair, hoe groter de winstmarge is die de intermediair verlangt. Elke direct-to-consumer verkoop in plaats van een verkoop via een intermediair is een directe winst voor de fabrikant.

Bij het hanteren van een direct-to-consumer strategie moet er ook oog zijn voor de potentiële risico's en impact. Een belangrijk onderdeel bij het opstarten van een direct-to-consumer kanaal zijn de kosten en kennis. Het starten van een direct-to-consumer kanaal vereist onder andere een supply chain netwerk, voorraadbeheer, administratie, consumer care en een sales en marketingafdeling (Kumar, Ruan, 2006; Zhang et al., 2010). Consumenten bestellen rechtstreeks bij de fabrikant wat een grote diversiteit aan kleine orders oplevert ten opzichte van een intermediair bij het plaatsen van een grote inkooporder. Alle individuele orders moeten het hele proces doorlopen, van orderplaatsing tot eventueel de klantservice achteraf. Het proces vraagt hele andere vaardigheden van de werknemers, de vaardigheden voor het managen van een direct-to-consumer kanaal zijn veeleisender dan grote aantallen producten versturen naar één intermediair (Zhang et al., 2010). Tevens moet ook de rol van de intermediair in de waardeketen niet onderschat worden door de fabrikant. De intermediair helpt niet alleen met het product verkopen aan de consument, maar verhoogt ook de merkbekendheid, geeft merkinformatie en biedt klantondersteuning in opdracht van de fabrikant (Lal, Narasimhan, 1996). De functie die de intermediair verricht heeft ook een bepaalde prijs. De impact van een direct-to-consumer kanaal kan een potentiële kostenpost zijn. De functie van de intermediair moet door een tal van extra afdelingen of businessunits binnen de organisatie van de fabrikant gewaarborgd worden (Kumar, Ruan, 2006; Zhang et al., 2010).

Een ander belangrijk aspect om in overweging te nemen is de relatie en de afhankelijkheid tussen de fabrikant en de intermediair. Door het opstarten van een direct-to-consumer kanaal naast je huidige verkoopkanaal bestaat de kans op kanaal rivaliteit en conflicten (Anderson et al., 1997; Chiang et al., 2003). Chiang et al., (2003) benadrukt dat het belangrijk is om samen te blijven werken met de intermediairs en niet te hard te concurreren, omdat het de kans op een negatieve impact op de omzet vergroot. Het is belangrijk om de relatie tussen de fabrikant en de intermediair in kaart te brengen. Er moet namelijk duidelijk onderscheidt gemaakt worden tussen strategische lange-termijn relaties en transactionele relaties tussen intermediairs en fabrikanten. Waarbij het vooral belangrijk is om de strategische lange-termijn relaties te waarborgen voor het behoud van de wederzijdse belangen en voordelen (Kumar, 2005). Kumar, Ruan (2006) geven aan dat mogelijke conflicten tussen fabrikanten en intermediairs de belangrijkste oorzaak is waarom fabrikanten geen direct-to-consumer kanaal naast hun huidige distributiekanaal willen openen. De diverse kanalen kunnen met elkaar in conflict staan en een kannibaliserend effect hebben.

Kanaalkeuze

In deze paragraaf wordt toegelicht waarom consumenten kiezen voor het kopen van producten rechtstreeks bij de leverancier of via een intermediair. De kanaalkeuze van consumenten staat centraal en wordt toegelicht aan de hand van de bestaande literatuur.

Volgens Villarejo-Ramos en Sanchez-Franco (2005) is er een positief causaal verband tussen marketingcommunicatie en brand equity. Brand equity is de waarde van een merk in de ogen van de consument. Villarejo-Ramos en Sanchez-Franco (2005) splitsen brand equity op in een viertal elementen. De gevoelsmatige merkkwaliteit, de merkloyaliteit, de herkenbaarheid van een merk en het merkimago. De brand equity wordt gedefinieerd als een reeks activa en passiva die aan het merk zijn gekoppeld en waarde toevoegen of aftrekken van een merk in relatie tot de klanten (Villarejo-Ramos, Sanchez-Franco, 2005). Brand equity wordt gezien als een sterk instrument waar merken op kunnen focussen en tevens kunnen verbeteren om meer klanten aan zich te binden.

Een van de vier elementen binnen brand equity is merkloyaliteit, merkloyaliteit geeft de mate van de voorkeur van een consument aan voor een bepaald merk. Kumar en Ruan (2006) onderscheiden twee type consumenten brand loyal en store loyal. Brand loyal zijn consumenten die een hoge loyaliteit en verbondenheid voelen met een bepaald merk, deze consumenten zijn bereid producten rechtstreeks bij de leverancier te kopen. Store loyal consumenten daarentegen hebben een grotere binding met de intermediair, deze consumenten zijn minder geschikt voor een direct-to-consumer strategie. Melis et al., (2015) onderstreept het belang van loyaliteit, veel consumenten die tevreden zijn over zijn of haar aankoop keren terug bij hetzelfde kanaal.

Naast merkloyaliteit spelen ervaring en klantbeleving ook een belangrijke rol om te kiezen voor een bepaald verkoopkanaal (Ansari et al., 2008; Melis et al., 2015). Communicatie is een veelgebruikt middel om de klantervaring en klantbeleving te vergroten, communicatie blijkt ook een effect te hebben op de keuze van de consument om voor een bepaald kanaal te kiezen. Als organisatie moet je niet op dagelijkse basis communiceren met je doelgroep, het is impactvoller om dit op periodieke basis te doen. Daarnaast speelt gepersonaliseerde communicatie een grote rol om een consument te binden, je consument leren kennen is belangrijk om de communicatie af te stemmen op de behoefte van de doelgroep (Ansari et al., 2008).

Een ander belangrijk aspect wat terugkomt in de literatuur is de keuzevrijheid, consumenten omarmen het feit dat ze meerdere kanalen kunnen gebruiken om aan hun winkelbehoeften te voldoen (Dumrongsiri et al., 2008). Volgens Dumrongsiri et al., (2008) verhoogt keuzevrijheid de macht van de consument, waardoor de consument een goede afweging tussen de diverse kanalen kan maken om het gewenste product tegen de juiste prijs en servicevoorwaarden te kopen. Prijs en service zijn volgens Kumar Ruan (2006) en Dumrongsiri et al., (2008) twee belangrijke elementen voor consumenten om een kanaalkeuze

te maken. Alleen Melis et al., (2015) werpt een ander licht op deze elementen binnen een online verkoopkanaal. Bij online verkopen blijkt prijs een minder bepalende factor te zijn voor consumenten om voor een bepaald verkoopkanaal te kiezen. Volgens Melis et al., (2015) speelt het productaanbod een meer doorslaggevende werking op de kanaalkeuze, een groter assortiment straalt vertrouwen en ervaring uit wat een positief effect op de keuze van de consument kan hebben. Brunelle (2009) voegt toe dat vertrouwen en het verwachte risico elementen zijn waar consumenten rekening mee houden. Deze factoren spelen voornamelijk een rol bij online aankopen, waarbij de consument het product niet vooraf in handen heeft. Een positief vertrouwen en een laag risico in de ogen van de consument heeft een positieve impact op de kanaalkeuze van de consument (Brunelle, 2009).

Naast alle bovenstaande elementen kan er vanuit de literatuur nog dieper ingegaan worden op dit onderwerp door specifiek te kijken naar consumentenmotieven en consumentengedrag. Brunelle (2009) onderscheidt twee type consumenten, enerzijds consumenten die gedreven worden door sociale motieven en anderzijds consumenten die gedreven worden door instrumentele motieven. Consumenten die gedreven worden door sociale motieven geven de voorkeur aan het kopen van producten via fysieke winkels en consumenten die gedreven worden door instrumentele motieven geven de voorkeur aan kopen via onlinekanalen. De literatuur classificeert de consumenten met instrumentele motieven in vier types, consumenten die zoeken naar gemak, consumenten die niet naar fysieke winkels willen, consumenten die opzoek zijn naar productinformatie en consumenten die op zoek gaan naar vergelijkbare producten (Brunelle, 2009). Er is aanvullend onderzoek nodig om binnen de type instrumentele consumenten te kijken welke consumentenproducten kopen via een direct-to-consumer kanaal.

De Beslisser

In deze paragraaf wordt de rol van de beslisser binnen de organisatie toegelicht. Welke rol heeft de beslisser en hoe komen beslissingen tot stand. De rol van de beslisser binnen organisaties binnen de branche voor consumentenproducten wordt toegelicht aan de hand van de bestaande literatuur.

Er is geen eenduidig antwoord op de vraag welke strategie er gehanteerd wordt om een beslissing te maken door een beslisser. Elk individu gebruikt diverse strategieën om een beslissing te maken. Al deze strategieën zijn gebaseerd op een aantal factoren zoals, hoe de informatie wordt weergegeven, de aart van de response en de complexiteit van het probleem (Payne et al., 1993). Deze factoren beïnvloeden een mogelijke keuze voor een beslissing. Mocht de beslisser inzicht hebben in de bovenstaande factoren dan gaat de beslisser onderzoeken of er een voorkeurskeuze is. De voorkeurskeuze wordt volgens Payne et al., (1993) gemaakt aan de hand van een drietal componenten. Als eerste wordt er gekeken wat de keuzes zijn en welke alternatieven zijn er, daarna als tweede wat de impact van de keuze is en het laatste component wordt er onderzocht welke waarden en doelen je met de keuze kan bereiken. De waarden en doelen kunnen bijvoorbeeld zijn het maximaliseren van veiligheid, minimaliseren van kosten of het maximaliseren van de winst.

De beslissing op productniveau binnen de branche voor consumentenproducten wordt veelal gemaakt door de Product Manager. De Product Manager is verantwoordelijk voor de algehele omzet van zijn of haar product (Hise, Kelly, 1978; Gemmill, Wilemon, 1972). Product Managers moeten continue in contact staan alle betrokken stakeholders en afdelingen om de beste afweging te kunnen maken, volgens Hise, Kelly (1978) is het belangrijkste om vooral met het land in contact te treden waar de producten verkocht worden. Het land kan inzichten verschaffen om potentiële keuzes in de toekomst te versimpelen. Gemmill, Wilemon (1972) voegen toe dat de keuze van de Product Manager niet altijd het gewenste effect kan hebben, omdat Product Managers moeten samenwerken met andere afdelingen zoals, Supply Chain, R&D, Marketing en Sales. Een Product Manager geeft niet rechtstreeks leiding aan medewerkers binnen andere afdelingen binnen de organisatie, waardoor ze deels afhankelijk zijn van de adequaatheid en prioriteiten van andere interne stakeholders. De problemen met betrekking tot de autoriteit van de Product Manager kunnen keuzes of de uitwerking van keuzes beïnvloeden.

In de recentere wetenschappelijke literatuur wordt ook onderzoek gedaan naar de keuzes van Product Managers en bijvoorbeeld het gebruik van wetenschappelijke modellen. Uit onderzoek van Little (2004) blijkt dat Product Managers alleen wetenschappelijke modellen gebruiken als ze eenvoudig, robuust, gemakkelijk te gebruiken, aanpasbaar, zo compleet mogelijk en gemakkelijk te communiceren zijn. Door het gebrek aan tijd en het feit dat Product Manager veelal beargumenteerbare keuzes kunnen maken gebaseerd op zijn of haar onderbuikgevoel wordt het gebruik van wetenschappelijke data gedreven modellen vaak overgeslagen (Little, 2004). Data-analyse wordt steeds belangrijker, volgens Little (2004) zou de Product Manager ondersteunt moeten worden door een persoon die uitleg kan geven over het modelgedrag en een persoon of personen die kan helpen bij het ontwerpen en het uitvoeren van metingen en gegevensanalyses.

Samenvatting

Fabrikanten zijn steeds vaker op zoek naar nieuwe afzetmogelijkheden om de intermediairs te omzeilen. Het opzetten van een direct-to-consumer kanaal wordt gezien als een belangrijke strategische keuze om een rechtstreekse relatie tussen de klant en fabrikant te realiseren (Lal, Narasimhan, 1996). De belangrijkste strategische redenen om een direct-to-consumer kanaal te starten zijn samen te vatten in twee belangrijke elementen. Enerzijds de klantdata die additionele inzichten geeft om product, services en communicatie beter af te stemmen op de klantbehoefte (Zhang et al., 2010; Erevelles et al., 2016). Anderzijds zijn de marges op de producten groter, omdat er een schakel uit de waardeketen verwijddend (Kumar, Ruan, 2006).

Alleen het is belangrijk om ook oog te hebben voor de risico's en potentiële impact. Het verdwijnen van de intermediair als schakel uit de waardeketen kan resulteren in een kostenverhoging. De fabrikant moet extra afdelingen of businessunits opzetten om de taken van de intermediair over te nemen (Kumar, Ruan, 2006; Zhang et al., 2010). Tevens is het belangrijk om niet te hard te concurreren met je intermediair als

je de relatie wilt behouden, dit verhoogt de kans op een negatieve impact op de omzet (Chiang et al., 2003). Het behouden van de lange termijn relatie moet centraal blijven staan en conflicten tussen intermediairs en fabrikanten moeten worden voorkomen. Volgens Kumar, Ruan (2006) zijn de mogelijke conflicten en de kannibaliserende effecten de belangrijkste redenen waarom sommige fabrikanten het niet aandurven om een direct-to-consumer kanaal te starten.

Een onderdeel van de strategische keuze is het analyseren van de kanaalkeuze van de consument. Een belangrijke kenmerken vanuit de literatuur is de brand equity. Brand equity is de waarde van het merk in de ogen van de consument (Villarejo-Ramos, Sanchez-Franco 2005). Brand equity onderscheid een viertal belangrijke elementen, waarbij merkloyaliteit een belangrijk aandeel heeft (Villarejo-Ramos, Sanchez-Franco, 2005). Dit sluit ook aan bij het onderzoek van Kumar, Ruan (2006), consumenten met een hoge merkloyaliteit (brand loyal) kiezen eerder voor een direct-to-consumer kanaal dan consumenten die een hoge mate van loyaliteit richting de intermediair hebben.

De centraal in de literatuur staat de kanaalkeuze van de consument. Consumenten omarmen het feit dat ze meerdere kanalen kunnen gebruiken om aan hun winkelbehoeften te voldoen (Dumrongsiri et al., 2008). De keuze voor een bepaald verkoopkanaal hangt offline veelal samen met de prijs en service. Prijs en service zijn de grootste drivers om de kanaalkeuze te maken vanuit de literatuur (Kumar Ruan, 2006; Dumrongsiri et al., 2008). Deze drivers geven geen inzicht in de klant- en productkenmerken. De klant- en productkenmerken worden verdere uitgelicht in het empirisch onderzoek. Het volgende hoofdstuk gaat verder in op de aanpak en uitvoering van de empirische fase.

Hoofdstuk 3: Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode beschreven en deze nader toegelicht binnen een aantal paragrafen (onderzoeksmethode, multi casestudie ontwerp en caseselectie, dataverzameling, data-analyse).

Onderzoeksmethode

Het onderzoek richt zich op product- en klantkenmerken die door beslissers het belangrijkste worden gevonden om voor een product binnen een divers productportfolio een direct-to-consumer strategie te hanteren. De keuze en beweegredenen van beslissers staan hierin centraal.

De geselecteerde onderzoeksmethode is een kwalitatief onderzoek. Een kwalitatief onderzoek sluit goed aan bij de aard van de onderzoeksvraag, omdat het geschikt voor het onderzoeken van processen en beweegredenen. De datarijksdom van een kwalitatief onderzoek zorgt voor diepere inzichten in het te onderzoeken fenomeen. Het kwalitatief onderzoek wordt uitgevoerd middels een casestudie. Volgens Yin (2013) wordt met een casestudie het fenomeen diepgaand onderzocht met inachtneming van de context in de praktijk. Binnen een casestudie staat het fenomeen centraal en wordt er onderzoek gedaan naar een persoon, een groep mensen of een eenheid, die gericht is op generalisatie over meerdere eenheden (Gustafsson, 2017).

De geselecteerde empirische aanpak is een multi casestudie. De kracht van een multi casestudie is om de verschillen en overeenkomsten tussen de diverse cases met elkaar te vergelijken. Een multi casestudie is betrouwbaarder vergeleken met een single casestudie, omdat er meerdere cases gebruikt worden, meerdere cases zorgen voor een bredere verkenning van onderzoeksvraag en kijk op het fenomeen (Gustafsson, 2017).

De kritiek vanuit wetenschappers op de casestudie is voornamelijk dat ze enorme hoeveelheden data produceren, waardoor onderzoekers altijd de gewenste interpretatie kunnen maken (Easterby-Smith et al., 2018). Als reactie op de kritiek geeft Yin (2013) aan dat het belangrijk is om een duidelijk casestudie ontwerp te maken en een caseselectie te doen om het proces in kaart te brengen voordat er gegevens worden verzameld. De volgende paragraaf geeft inzichten in alle gemaakte keuzes om het casestudie ontwerp inzichtelijk te maken en de caseselectie te beargumenteren.

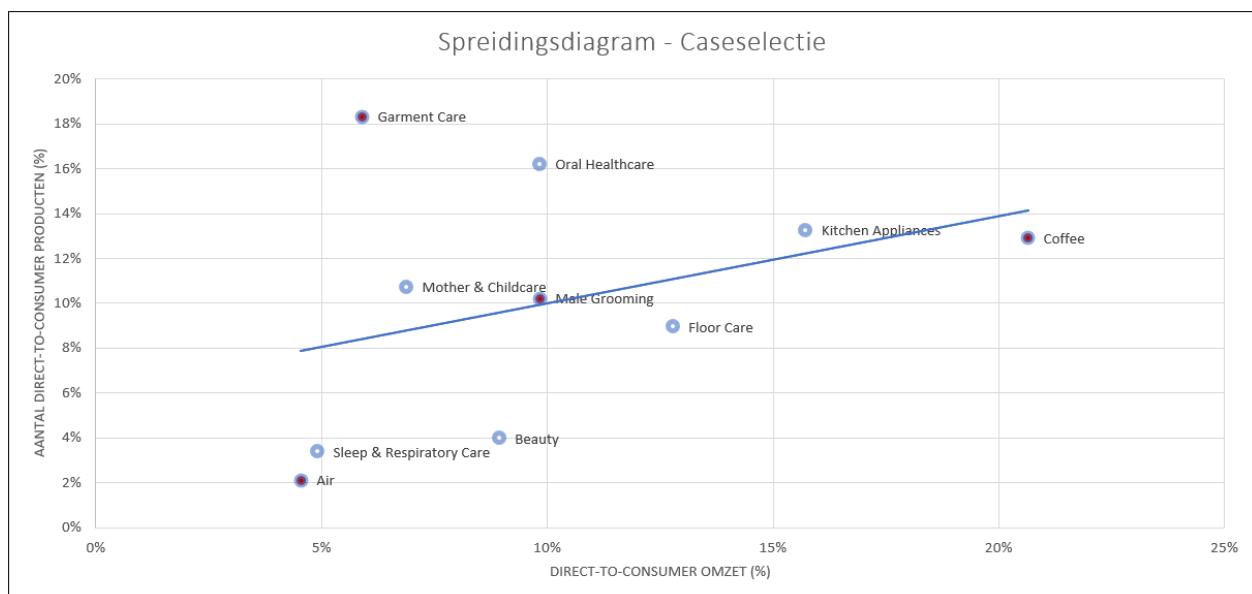
Multi casestudie ontwerp en caseselectie

De geselecteerde onderneming voor de multi casestudie is Philips N.V.. Philips N.V. is een wereldwijde organisatie op het gebied van gezondheidstechnologie dat zich richt op het verbeteren van de gezondheid van mensen binnen het hele gezondheidscontinuüm, van gezond leven en preventie tot diagnose, behandeling en thuiszorg. Philips N.V. bestaat uit een viertal clusters genaamd, Diagnosis en Treatment,

Connected Care, Health Informatics en Personal Health. Het onderzoek wordt uitgevoerd binnen de cluster Persoonlijke Gezondheidszorg (Personal Health) waarin direct-to-consumer een rol speelt. De cases binnen de casestudie worden geselecteerd binnen de diverse productgroepen binnen de cluster persoonlijke gezondheidszorg om de product- en klantkenmerken in kaart te brengen. Het doel van de caseselectie is enerzijds om een representatieve case sample te verkrijgen en anderzijds om bruikbare variatie te realiseren voor het theoretisch belang (Seawright, Gerring, 2008). Een case wordt binnen het onderzoek gedefinieerd als een individuele productgroep waarin beslissers werken die keuzes maken en verantwoordelijk zijn voor de producten binnen de productgroep.

De caseselectie heeft plaats gevonden aan de hand van een tweetal criteria. Enerzijds de direct-to-consumer omzet per productgroep als percentage van het totaal en anderzijds het aantal producten dat direct-to-consumer wordt aangeboden als percentage van het totaal. Percentages zijn gebruikt om de gevoeligheid van de data te verminderen, zodat het bruikbaar is voor het onderzoek.

Er is gekozen voor deze twee selectiecriteria zoals weergegeven in bijlage I – caseselectie, om een zo’n evenwichtig mogelijk beeld te verkrijgen van direct-to-consumer binnen de cluster Persoonlijke Gezondheidszorg. De direct-to-consumer omzet geeft inzicht in het succes en de focus vanuit de productgroep binnen het direct-to-consumer verkoopkanaal. Het aantal producten wat door de beslissers binnen de productgroep direct-to-consumer aangeboden wordt, geeft inzicht in de ervaring en keuzes die gemaakt zijn. De uitkomsten van de data zoals weergegeven in bijlage I – caseselectie’ zijn gevisualiseerd in de onderstaande spreidingsdiagram (figuur 1: spreidingsdiagram).



Figuur 1: spreidingsdiagram

Een spreidingsdiagram visualiseert de spreiding binnen de potentiële cases en geeft duidelijk de trend en de uiterste weer. Seawright, Gerring (2008) beschrijven een aantal methode gebaseerd op de uitkomsten

om de caseselectie te bewerkstelligen. Een van de belangrijkste doelen voor het onderzoek is om uiteindelijk een generaliseerbare uitspraak te kunnen doen over de gehele populatie (Gustafsson, 2017). Om uiteindelijk een uitspraak te kunnen doen over de gehele populatie, is de gekozen methode de meest diverse cases. Dat wil zeggen in de selectie worden cases geselecteerd die het verste uit elkaar liggen om een representatief beeld van de populatie te verkrijgen. De meest diverse cases die representatief zijn voor de populatie creëren uiteindelijk de sterkste basis voor generalisatie (Seawright, Gerring, 2008).

De gekozen productgroepen worden samengevat in figuur 2: caseselectie. Alle vier de productgroepen verkopen direct-to-consumer producten en zijn dermate divers en vormen een representatieve selectie om uiteindelijk een uitspraak te kunnen doen over de gehele populatie. De diversiteit aan cases kunnen een verscheidenheid aan product- en marktkenmerken opleveren. De inzichten worden in hoofdstuk 5 conclusie en discussie verder uitgediept.

Interview lijst	
Productgroep	Score
Air	Scoort laag op beide assen
Garment Care	Hoog aantal producten, lage direct-to-consumer omzet
Coffee	Hoge direct-to-consumer omzet
Male Grooming	Gemiddeld op beide assen, bevindt zich het dichtst tegen de trendlijn aan

Figuur 2: caseselectie

Dataverzameling

De data is verzameld door middel van semi-gestructureerde interviews en interne documentatie. De interviewkandidaten zijn geselecteerd binnen de productgroepen die geselecteerd zijn aan de hand van de geselecteerde cases (figuur 2). Om de beslissers aan het woord te laten worden alleen leidinggevenden en managers geïnterviewd binnen het onderzoek.

De semi-gestructureerde interviews worden begeleid door de interviewvragen zoals opgesteld in bijlage II - semi-gestructureerde interviewvragen. Deze vragen worden als handvatten gebruikt om de belangrijkste invalshoeken te bespreken. De interviewvragen zijn ook vertaald naar het Engels, omdat een bepaald percentage van de interviews in het Engels wordt afgenomen in plaats van het Nederlands. Dit om te zorgen dat de respondenten de vragen in zijn volledigheid kunnen begrijpen om een zo goed mogelijk antwoord te geven. Alle interviews worden opgenomen en volledig uitgeschreven om de data te waarborgen. De onderstaande tabel (figuur 3) geeft een overzicht van alle geïnterviewde respondenten en de bijbehorende productgroepen.

Interview lijst			
Nummer	Cases	Functie	Datum
1.	Coffee	Senior Manager	19-05-2020
2.	Coffee	Senior Manager	20-05-2020
3.	Coffee	Manager	20-05-2020
4.	Garment Care	Director	20-05-2020
5.	Garment Care	Senior Manager	27-05-2020
6.	Garment Care	Senior Manager	20-05-2020
7.	Male Grooming	Senior Manager	08-05-2020
8.	Male Grooming	Senior Manager	25-05-2020
9.	Air	Director	09-06-2020

Figuur 3: interview lijst

Financiële cijfers en bedrijfsgevoelige informatie worden niet uitgeschreven en vermeld in het onderzoek. Tevens blijven de respondenten anoniem en wordt alleen de productgroep en het functieniveau vermeld in het onderzoek.

Naast interviews worden interne documenten gebruikt om extra inzichten te krijgen in gemaakte keuzes met betrekking tot product- en klantkenmerken binnen de productgroepen. Door het toevoegen van interne documenten, naast de semi-gestructureerde interviews en de literatuurstudie vindt er triangulatie plaats om de validiteit van het onderzoek te verhogen. Ook binnen de interne documenten geldt dat financiële cijfers en bedrijfsgevoelige informatie weggelaten wordt.

Data-analyse

De data is systematisch geanalyseerd om ervoor te zorgen dat er geen relevante data verloren gaat. Alle interviews zijn opgenomen en direct na de opname teruggeluisterd en getranscribeerd. De volledige getranscribeerde interviews zijn te vinden in bijlage IV – interviews. Om de interviews te analyseren is allereerst gebruik gemaakt van open codering, hierin worden alle semi-gestructureerde interviews teruggelezen en labels opgehangen om de hoofdthema's te bepalen. Soortgelijke data-eenheden krijgen hetzelfde label toegekend, de labels zijn gebaseerd op de hoofdtermen die de respondenten zelf gebruiken (Corbin, Strauss, 2008). Het open coderen geeft een eerste aanzet, waarna via axiaal coderen de kernconcepten zichtbaar worden. Na het open coderen is het axiaal coderen de tweede methodiek die toegepast is, in deze fase wordt erop zoek gegaan naar verbanden en verschillen tussen de categorieën die bij het open coderen zijn ontstaan (Corbin, Strauss, 2008). Het coderingsproces is weergegeven in bijlage III – coderingstabel, hierin staan de citaten, open codes en axiale codes weergegeven. De resultaten van het axiaal coderen van alle interviews is weergegeven in de onderstaande coderingstabel (figuur 4: coderingstabel).

Coderingstabel		
Hoofdvraag	Cases	Axiale codes
Productkenmerken		Prijs
		Content
		Service
		Connected producten
		Specialistische producten
		Pre-launch
		Klantbeoordelingen
	Coffee	Productverpakking
		Pre-launch
		Productkeuze
		High-end producten
	Garment Care	Garantie
		Product uitleggen
		Prijs
		Klantbeoordelingen
		Product uitleggen
		High-end producten
	Male grooming	Pre-launch
		Prijs
		Exclusiviteit
		Service
	Air	Exclusiviteit

Coderingstabel		
Hoofdvraag	Cases	Axiale codes
Klantkenmerken	Coffee	Luxe consument
		Klantbeleving
		zeer hoog geïnformeerde klant
	Garment Care	Loyale consumenten
		Jongere generatie
		Lifestyle
		Early adopters
		Betrouwbaarheid
		Merkgebonden
	Male grooming	Vertrouwensband
		Klantloyaliteit
	Air	Loyaliteit

Coderingstabel		
Hoofdvraag	Cases	Axiale codes
Overige kenmerken	Coffee	Value proposition
		Sustainability
		Consumer decision journey
		Naadloze klantervaring
		Abonnementen
	Garment Care	Propositie
		Naadloze ervaring
		Abonnementen
		User journey
		Abonnementen
	Male grooming	Consumer decision journey
		Abonnementen
	Air	Consumer decision journey
		Search strategie

Figuur 4: coderingstabel

De weergegeven codering in figuur 4: coderingstabel is op basis van de hoofdvraag, cases (productgroepen) en de axiale codes. De axiale codes in de coderingstabel worden als een rode draad gebruikt in het volgende hoofdstuk, Hoofdstuk 4: Resultaten. Tevens wordt in dit hoofdstuk ook andere interne documenten en cijfers meegenomen. De gehele analyse vormt de basis voor de discussie en conclusie. De discussie geeft inzichten over hoe de theorie en de empirisch resultaten zich tot elkaar verhouden om uitspraken te kunnen doen over de resultaten, overeenkomsten en verschillen.

Hoofdstuk 4: Resultaten

Hoofdstuk 4 gaat in op de resultaten van het empirisch onderzoek, de resultaten worden in een drietal paragrafen weergegeven. De drietal paragrafen zijn ingericht om de uiteindelijke inzichten in het onderzoek weer te geven en de hoofdvraag te beantwoorden. Binnen de drietal paragrafen worden de diverse cases behandeld om de verschillen en overeenkomsten tussen de cases te belichten. In het volgende hoofdstuk, hoofdstuk 5 wordt de discussie beschreven aan de hand van de empirische bevindingen en de wetenschappelijke literatuur.

Klantkenmerken

De eerste paragraaf behandelt de klantkenmerken die vanuit het empirisch onderzoek door de beslissers het belangrijkste worden gevonden om voor een product binnen een divers productportfolio een direct-to-consumer strategie te hanteren. Er is binnen het resultaten hoofdstuk specifiek gekozen om eerst de klantkenmerken te behandelen en in de volgende paragraaf de productkenmerken. Meerdere respondenten hebben het belang aangegeven om de consument op de eerste plaats te zetten in plaats van het product. Een kenmerk wat door de meeste beslissers wordt genoemd in de semi-gestructureerde interviews is loyaliteit, de loyaliteit van de consument richting het merk. Loyale of merkgebonden consumenten hebben vaak één of meerdere producten van hetzelfde merk. Naast dat ze meerdere producten van hetzelfde merk hebben zijn het veelal ook zeer hoog geïnformeerde klanten, consumenten die goed geïnformeerd zijn over het merk en de producten. De consumenten volgen het merk ook bijvoorbeeld onder andere via social media. Een aantal beslissers ziet een direct verband tussen consumenten die lokaal zijn richting het merk en de direct-to-consumer productverkoop. Loyale consumenten kopen eerder via het direct-to-consumer kanaal in plaats van via retailers.

Een aantal respondenten gaat al dieper in op het onderwerp loyaliteit en verbinden loyaliteit met vertrouwen, vertrouwen in de kwaliteit en service van de fabrikant. Loyaliteit wordt in de ogen van meerdere beslissers belangrijker gevonden dan prijs. De respondenten geven aan dat via het direct-to-consumer kanaal vaak niet de laagste product verkoopprijs wordt gehanteerd. Fabrikanten mogen vaak niet concurreren op de prijs om een monopolypositie te vermijden. Het belang van de prijs wordt door de beslissers niet ontkend, maar loyaliteit of vertrouwen staat bij de consument hoger omdat de direct-to-consumer consumenten veelal niet de laagste prijs betalen. De consumenten die via het direct-to-consumer kanaal kopen zijn minder prijsgevoelig en maken veelal expliciet de kanaalkeuze om via de fabrikant het product te bestellen.

De beslissers benoemen ook een aantal demografische en sociaal-culturele factoren van de klantkenmerken van consumenten die in de ogen van de beslissers een voorkeur voor het direct-to-consumer kanaal hebben. Allereerst gekeken naar de demografische factoren, daarin komt de leeftijd van de consument in de ogen van de beslissers naar voren. Binnen de vier productgroepen hebben twee

respondenten binnen Garment Care aangegeven dat vooral de jongere generatie meer direct-to-consumer kopen, een respondent binnen Coffee geeft aan dat het vooral families zijn. Uit deze informatie kan geen direct causaal verband worden getrokken, de demografische gegevens van direct-to-consumer consumenten zouden ook per product of productgroep kunnen verschillen. De sociaal-culturele factoren gaan voornamelijk over de levensstijl van de consumenten die direct-to-consumer kopen. De beslissers binnen Coffee benadrukken dat het gaat om een consument die een luxe levensstijl heeft en veelal op zoek is naar de premium beleving. Deze premium beleving speelt een belangrijke rol en de consument verwacht deze eerder te vinden via het direct-to-consumer kanaal dan via retailers. Ook geven de respondenten aan dat de luxe consument niet als eerste op zoek is naar productspecificaties, maar naar afbeeldingen, video's, content en klantbeoordelingen waaruit blijkt dat dit product past bij zijn of haar levensstijl. De oplossing en de levensstijl-fit in de ogen van de consument is belangrijker dan het product. Beslissers binnen Garment Care benoemen nog een ander klantkenmerk, ze geven aan dat onder de consumenten early adopters zitten. Consumenten die altijd op zoek zijn naar nieuwe innovaties en altijd als eerste de nieuwste innovaties willen hebben. Zowel de luxe consument als early adopters, zijn zeer hoog geïnformeerde klanten en hebben al onderzoek gedaan, waarbij producten en oplossingen van een specifieke fabrikant naar voren komen. Deze consumenten hoeven niet de meest loyale consumenten te zijn, al is een bepaalde mate van merkbinding of merkvertrouwen wel een vereiste om het product via een specifieke fabrikant direct-to-consumer te kopen.

Samenvatting citaten klantkenmerken			
Case	Spreidingsdiagram score		Citaten
	Aantal producten	Omzet	
Garment Care	Hoog	Laag	"jongere leeftijden kopen meer D2C dan de oudere generaties"
Coffee	Hoog	Hoog	"Our target audience to 25 to 44 years old male and female"
Garment Care	Hoog	Laag	"What we see is that they are the most loyal type of consumers"
Male Grooming	Gemiddeld	Gemiddeld	"Het is voornamelijk de echte brandloyalist"
Male Grooming	Gemiddeld	Gemiddeld	"Het zijn vooral merkgebonden klanten, die het liefst kopen bij het merk zelf door het vertrouwen. Dat zijn meestal niet de koopjesjager, omdat we vaak niet de laagste prijs hebben"
Male Grooming	Gemiddeld	Gemiddeld	"Vertrouwen is belangrijk, prijs is misschien ook een factor. Al mogen we niet altijd concurreren op prijs"
Garment Care	Hoog	Laag	"They would explore and go on the website; they are not directly looking into the specifications how people are doing it traditionally. But more looking at from a lifestyle standpoint and from a solution standpoint"
Garment Care	Hoog	Laag	"it is mixing two places for Garment Care, there is one part of the consumers that are early adaptors in online buying"
Coffee	Hoog	Hoog	"The Saeco consumer is more a luxury consumer and has high expectations of product and services. He expects really premium looking experience"
Garment Care	Hoog	Laag	"And at one point yes they look into the specifications, but it is rather more about inspire me and how it is relevant to me lifestyle and potentially give me the convince and the tools that it will function"

Figuur 5: Citatentabel – Klantkenmerken

Productkenmerken

Klantkenmerken en productkenmerken overlappen elkaar op verschillende gebieden, allereerst op het gebied van prijs. Het belang van prijs wordt als kenmerk lager geschaald dan loyaliteit en vertrouwen bij

consumenten via het direct-to-consumer verkoopkanaal. Deels wordt dezelfde conclusie ook getrokken vanuit een productperspectief. Meerdere respondenten geven aan dat consumenten via het direct-to-consumer kanaal producten in hogere prijssegmenten kopen, de zogenoemde high-end producten. Dit zijn normaliter de duurste producten binnen een productgroep met de beste productspecificaties en -features. In de optiek van de beslissers kopen consumenten producten met hogere prijspunten via het direct-to-consumer kanaal in vergelijking met de aankoop van producten via retailers. Een respondent binnen Garment Care geeft zelfs aan dat de gemiddelde verkoopprijs per product binnen het direct-to-consumer kanaal alleen maar stijgt zelfs binnen de coronacrisis. Zijn argument wordt ook door middel van interne bedrijfsdata bevestigd. De onderstaande tabel (figuur 6: Trendlijn gemiddelde verkoopprijs direct-to-consumer) geeft inzicht in de trend van de gemiddelde wereldwijde direct-to-consumer verkoopprijs binnen Philips binnen de afgelopen dertien maanden. De tabel laat een stijgende trendlijn zien van de gemiddelde verkoopprijs, dit bevestigt de response van de respondenten dat er meer high-end producten verkocht worden.



Figuur 6: Trendlijn gemiddelde verkoopprijs direct-to-consumer

Een van de verklaringen van de beslissers over waarom er meer high-end producten verkocht worden via het direct-to-consumer kanaal, is de mogelijkheid tot het publiceren van meer relevante content binnen het platform. Het direct-to-consumer kanaal wordt gebruikt als een platform om alle voordelen, details en opties van het product te bespreken. Naast het bespreken van de opties wordt geprobeerd de klant te overtuigen om voor het product en merk te kiezen. Een online retailer hanteert een standaard template waarin een gelimiteerd aantal woorden en productspecificaties benoemd kan worden. Dit template is veelal hetzelfde voor alle soorten producten. Producten binnen het hogere prijssegment zijn vaak specialistisch van aard en vereisen meer uitleg in de vorm van content, video's, afbeeldingen, etc. om de consument te overtuigen. Deze ruimte wordt wel geboden op het direct-to-consumer kanaal, waarin de beslissers binnen de productgroepen niet gebonden zijn aan een standaard gelimiteerd template.

Het feit dat de direct-to-consumer consumenten geïnteresseerd zijn in producten met een hoger prijspunt is het belangrijkste productkenmerken. Twee daarbij aansluitende kenmerken in de ogen van de beslissers zijn exclusiviteit en pre-launch, exclusiviteit wordt door 50% van de productgroepen benoemd en een mogelijke pre-launch door 75% van de productgroepen. Deze twee kenmerken zijn nauw verbonden aan de unique selling points van een direct-to-consumer kanaal. Exclusiviteit geeft de mogelijkheid om

producten exclusief via het direct-to-consumer kanaal aan te bieden. De beslissers denken hierin vooral aan exclusieve kleuren en productcombinaties. Naast een product exclusief binnen het direct-to-consumer kanaal aanbieden bestaat de mogelijkheid om een product voor een bepaalde periode als eerste binnen het direct-to-consumer kanaal te lanceren, dit wordt een pre-launch genoemd. Zowel exclusiviteit als een pre-launch verhogen de toegevoegde waarde van het direct-to-consumer kanaal en geeft een groep consumenten een extra reden om direct-to-consumer producten te kopen. De beslissers geven ook aan dat de pre-launch gebruikt wordt als een manier om consumenten naar het direct-to-consumer kanaal te drijven. De productlancering wordt aangekondigd in de media, waarna dit de interesse wekt van potentiële consumenten om het product op het direct-to-consumer kanaal te bekijken. Dit levert naast directe inkomsten ook extra naamsbekendheid op voor het merk en het direct-to-consumer kanaal.

Een ander kenmerk dat de meeste beslissers expliciet benoemen is het belang van ratings en reviews binnen het direct-to-consumer kanaal. Onder ratings en reviews verstaan de beslissers productbeoordelingen geschreven door consumenten, waarin voornamelijk het aantal beoordelingen en de hoogte van de productbeoordeling belangrijk zijn in de ogen beslissers voor de consument. Productbeoordelingen vinden ook plaats via retailkanalen, maar de respondenten benadrukken het belang van de beoordelingen binnen het direct-to-consumer platform. Dit heeft volgens de beslissers te maken met de identificatie en binding van de consument met een geschreven beoordeling van een andere consument. Consumenten zijn voornamelijk op zoek naar productbeoordelingen die aansluiten bij zijn of haar consumentenbehoefte en hetzelfde profiel en productdoel voor ogen hebben. Deze match tussen consument en productbeoordeling vindt beter plaats op het direct-to-consumer kanaal, de consument kan zich beter identificeren met de productbeoordeling wat een positief effect heeft op de verkoopintentie.

Veel en hoge productbeoordelingen op het direct-to-consumer kanaal straalt ook een kwaliteitsvertrouwen uit naar de consumenten. Vertrouwen staat ook aan de basis volgens de beslissers binnen het direct-to-consumer kanaal. Een belangrijk kenmerk wat gerelateerd is aan vertrouwen is service. Het belang van service werd ook in de literatuur beschreven en in 75% van de cases benoemd. De meeste respondenten verstaan concreet onder service; garantie, klantondersteuning en verzend/retour mogelijkheden. Een beslisser geeft aan dat in zijn ogen consumenten de beste service verwachten van de fabrikant van een bepaald product in plaats van via een retailer. De fabrikant kent de hele binnenkant van het product en heeft de juiste expertise in huis en de kortste lijntjes om het product waar nodig te ondersteunen. De retailer daarentegen moet veelal contact opnemen met de fabrikant in het geval van vragen of reparatie. Dit heeft in de ogen van de respondent een positief effect op het vertrouwen van de consument om het product via het direct-to-consumer kanaal te kopen.

Het laatste kenmerk wat veelvuldig benoemd wordt door respondenten is de mogelijkheid tot andere businessmodellen via het direct-to-consumer kanaal. Een van de mogelijkheden die in 75% van de productgroepen benoemd wordt, is de mogelijkheid voor een subscriptions businessmodel, oftewel abonnement. Bij een abonnement koopt de consument het product niet, maar sluit de consument een

abonnement af waarbij een maandelijks bedrag wordt betaald. De productaanschaf is hierdoor goedkoper en de consument kan het product uitproberen. Het product wordt hierdoor voor een grotere doelgroep beschikbaar gemaakt, om tegen een lager maandelijks bedrag het product te leasen in plaats van tegen een duurder bedrag te kopen. Tevens is het maandelijks opzegbaar, waardoor de consument het product eerst kan uitproberen. Dit sluit ook aan op het Philips jaarverslag, waarin Philips als een van de drie hoofddoelstellingen heeft het verhogen van de maandelijks terugkerende inkomsten (Philips, 2018).

Samenvatting citaten productkenmerken			
Case	Spreidingsdiagram score		Citaten
	Aantal producten	Omzet	
Garment Care	Hoog	Laag	"Waarbij je ook ziet dat we veel meer high-end producten verkopen op D2C"
Garment Care	Hoog	Laag	"If we look at direct-to-consumer the top 10 products the number of high-end steam generators in the top 10 has increased during these times"
Garment Care	Hoog	Laag	"De klanten zijn minder prijs sensitief, meer merk gebonden, vinden de betrouwbaarheid belangrijk."
Garment Care	Hoog	Laag	"Prijs is op D2C nu minder belangrijk dan op een ander platform, omdat ze het liefst kopen bij het merk zelf"
Male Grooming	Gemiddeld	Gemiddeld	"Omdat de fabrikant zelf vaak weet wat het beste is, als je via een retailer koopt ben je afhankelijk van hun service en niet direct van degene die het product gefabriceerd"
Male Grooming	Gemiddeld	Gemiddeld	"We hebben exclusieve producten die we alleen verkopen via direct-to-consumer kanaal. Maar denk ook vooral aan exclusieve en diverse productcombinaties die we aanbieden, zoals de bundels en de packages"
Garment Care	Hoog	Laag	"Next to that we've special launches and we do a pre-launch in our direct-to-consumer platform before going to a wider distribution"
Coffee	Hoog	Hoog	"Een specialistisch propositie geeft ons via D2C de beste mogelijkheid om meer uitleg te geven en het biedt ons meer mogelijkheden om direct met onze consumer in contact te komen"
Garment Care	Hoog	Laag	"Ratings and reviews are one of the most important features, as via Philips.com they know that the reviews come from consumers that have a similar profile as them. If you go to Amazon and a product has 500 reviews you think which of them is relevant to me or are people that have similar needs then me"
Garment Care	Hoog	Laag	"Where for steamers we've a younger target audience, they will look at rating and reviews and influencers and any important authority for them"
Male Grooming	Gemiddeld	Gemiddeld	"We hebben voor Lumea voor vrouwelijke ontharing, een service waarbij je het product kunt leasen, omdat het een duur product is om te kopen. Consumenten vragen zich ook af of het product wel werkt, bij Lumea kunnen consumenten al een maandelijks bedrag betalen om het product te hebben en of te proberen."

Figuur 7: Citatentabel – Productkenmerken

Product- en klantkenmerken

De voorgaande paragrafen gingen individueel over de klantkenmerken en de productkenmerken. Al kan er op de hoofdlijnen volgens de beslissers een duidelijke brug geslagen worden tussen beide kenmerken. Deze paragraaf gaat dieper in tussen de relatie van de klantkenmerken en de productkenmerken. Allereerst vanuit de strategie is het belangrijk om een sterke value propositie te hebben, de beslissers benadrukken het belang van een goede value propositie binnen het direct-to-consumer kanaal. Onder de value propositie wordt verstaan een unieke toegevoegde waarde die het kanaal biedt om concurrerend te zijn. Om een unieke toegevoegde waarde te kunnen leveren aan de klant is het belangrijk om de klant en zijn klantbehoeftes te kennen. Het direct-to-consumer kanaal biedt als extra voordeel dat de fabrikant makkelijk en direct inzicht heeft in de klantdata. Gekeken naar de klantkenmerken werden in de ogen van de beslissers al een aantal belangrijke kenmerken in de eerste paragraaf benoemd. De hoge mate van

loyaliteit en lagere prijs sensitiviteit in de optiek van de respondenten waren twee van de belangrijkste klantkenmerken die naar boven kwamen. Dit benoemen de beslissers ook als een van de redenen waarom meer high-end producten via het direct-to-consumer kanaal verkocht worden. Door de binding die de consument met het merk heeft is de consument bereid een product met een hoger prijspunt te kopen via het direct-to-consumer kanaal.

Volgens de beslissers speelt uiteindelijk de hele klantbeleving een rol. Al eerder werd gesproken over de luxe consument en de early adopter die nieuwe innovatieve producten willen zien, wat veelal ook aansluit bij het feit dat deze producten de high-end producten zijn. De fabrikant kan hier vanuit een productperspectief goed op inspelen door middel van het exclusief aanbieden van producten via het direct-to-consumer kanaal. Op het moment dat de consument van deze nieuwe innovaties hoort via de media kan de consument via het direct-to-consumer kanaal geïnformeerd worden over de exacte mogelijkheden, mogelijkheden in de vorm van specificaties en in de vorm van oplossingen. De ruimte om diep in te gaan op deze mogelijkheden wordt op het direct-to-consumer kanaal geboden, omdat de beslissers niet gelimiteerd is aan een bepaald template en een maximale hoeveelheid content. De klantbehoefte moet een match zijn met de klantbeleving om de juiste value propositie te realiseren.

Gekeken naar de verschillen tussen de cases (figuur 5 en 7) in correlatie met de eerder opgestelde spreidingsdiagram (figuur 1), dan vallen voornamelijk de verschillen op het gebied van direct-to-consumer omzet op. Een van de verklaringen voor deze verschillen is de kennis over de consument. De Coffee beslissers hebben de meest concrete informatie over de doelgroep en de levensstijl van de consumenten. De levensstijl-fit tussen direct-to-consumer doelgroep en de Coffee doelgroep is het grootst. Dit resulteert in een hoge direct-to-consumer omzet. De producten aangeboden binnen de Coffee productgroep vallen ook meer in het high-end producten segment. Deze high-end producten zijn specialistisch van aard en hebben meer tekst en uitleg nodig om de consument te informeren en overtuigen in tegenstelling tot een strijkijzer. Dit verklaart ook waarom het direct-to-consumer kanaal geschikter is voor de verkoop van dit soort producten. Er is geen direct causaal verband tussen het aantal producten en de direct-to-consumer omzet zichtbaar. Het is in de ogen van de beslissers belangrijk om deze op elkaar af te stemmen, ondanks de goede afstemming blijft het aannemelijk dat bepaalde productgroepen beter direct-to-consumer verkopen dan anderen.

Hoofdstuk 5: Discussie

Hoofdstuk 5 is opgedeeld in een twee paragrafen. De eerste paragraaf is de discussie, waarin de empirische inzichten worden gerecapituleerd en de bevindingen in wetenschappelijk perspectief worden geplaatst. De tweede paragraaf geeft inzichten in de beperkingen van het onderzoek en kansen voor mogelijke vervolgonderzoeken.

Discussie

Een van de belangrijkste redenen om een direct-to-consumer kanaal te starten is door de druk van de intermediairs (Kumar, 2005). Fabrikanten zijn steeds vaker op zoek naar andere afzetmogelijkheden om onder de druk van de intermediair uit te komen. Door het opzetten van een direct-to-consumer kanaal vermijdt de fabrikant de intermediair en is er een rechtstreekse relatie tussen de consument en de fabrikant (Lal, Narasimhan, 1996). Echter, beperkt de wetenschappelijke literatuur zich voornamelijk tot de kenmerken op organisatieniveau waaronder een direct-to-consumer kanaal goed gedijdt. De kenmerken zijn een hoge brand loyaliteit, hoge servicekwaliteit en lage prijzen ten opzichte van concurrenten (Kumar, Ruan, 2006; Dumrongsiri et al., 2008). Meerdere wetenschappelijke onderzoeken concluderen dat de prijs en service de belangrijkste kenmerken zijn om een kanaalkeuze te maken (Kumar, Ruan, 2006; Dumrongsiri et al., 2008, Kotler, Armstrong, 1991). Deze elementen geven alleen geen inzichten in de keuzes van beslissers om voor een bepaald product een direct-to-consumer strategie te hanteren. De product- en klantkenmerken welke door beslissers het belangrijkste gevonden worden om voor een product binnen een divers productportfolio een direct-to-consumer strategie te hanteren wordt onderbelicht.

Het onderzoek is kritisch op de huidige literatuur en werpt voornamelijk een ander beeld op het begrip prijs vanuit de klant- en productkenmerken. Gekeken naar de empirische bevindingen ontkennen de beslissers niet dat de kenmerken prijs en service geen invloed hebben, maar prijs heeft in de ogen van de beslissers een minder doorslaggevende rol op de kanaalkeuze. De beslissers geven aan dat de direct-to-consumer consument minder prijssensitief is. De trendlijn van de gemiddelde verkoopprijs uit de interne bedrijfsdata laat ook zien dat de gemiddelde verkoopprijs alleen maar stijgt (figuur 5). Consumenten kopen via het direct-to-consumer kanaal meer high-end producten in vergelijking tot verkopen via retailers. De keuze voor de high-end producten is deels te verklaren door de loyaliteit van de consumenten richting het merk. De loyaliteit van de consument heeft volgens de respondenten een hoge impact op de keuze van de consument om voor het direct-to-consumer kanaal te kiezen. De beslissers benadrukken dat de meest loyale consumenten een belangrijke doelgroep van het direct-to-consumer kanaal vormen. Een bepaalde mate van binding of loyaliteit is zelfs een belangrijke voorwaarde om voor het direct-to-consumer kanaal te kiezen. Dit sluit ook aan bij de literatuur, waarin wordt aangegeven dat brand loyal consumenten bereid zijn producten rechtstreeks bij de leverancier te kopen (Kumar, Ruan, 2006). Naast de loyaliteit speelt ook de levensstijl van de consumenten een belangrijke rol. De luxe hoog geïnformeerde klant of de early

adopter is op zoek naar de nieuwste producten en productinformatie om aan zijn klantbehoefte te voldoen. Het direct-to-consumer kanaal dient als een platform door de klantbehoefte en productaanbod samen te brengen. Het is belangrijk dat er een fit tussen de klant, kanaal en product gerealiseerd wordt. Deze direct-to-consumer consumenten komen veelal uit bij de high-end producten, die naadloos aansluiten bij de klantbehoefte. De verschillen tussen de literatuur en empirie op het gebied van prijs zijn deels te verklaren door de additionele inzichten van de beslissers over de klantkenmerken. Eerdere direct-to-consumer en multi-channel wetenschappelijke onderzoeken keken vooral naar de feitelijke verschillen tussen de verkoopkanalen. Service en prijs zijn makkelijk met elkaar te vergelijken, alleen de onderzoeken hielden geen rekening met de variabele: 'de consument'. De klantkenmerken moeten een match vormen met het platform en de productkenmerken om voor een product binnen een divers productportfolio een direct-to-consumer strategie te hanteren.

Tevens gaat de wetenschappelijke literatuur ervan uit dat de fabrikant naast zijn direct-to-consumer verkoopkanaal zijn producten via de intermediair verkoopt, dit wordt een multi-channel strategie genoemd (Zhang et al., 2010; Kumar, Ruan, 2006; Dumrongsiri et al., 2008; Chiang et al., 2003). Een van de voordelen van een multi-channel strategie is het realiseren van synergievoordelen, een tv-commercial kan hierdoor zowel de consument activeren het product via de intermediair evenals via het direct-to-consumer kanaal te kopen (Zhang et al., 2010). De schaalvoordelen zijn absoluut zichtbaar, alleen het onderzoek benadrukt vooral de productkenmerken die door beslissers het belangrijkste worden gevonden om een direct-to-consumer strategie te hanteren. Naast de high-end producten die aansluiten bij de doelgroep worden een aantal andere ondergeschikte productkenmerken benoemd. De kenmerken komen vanuit de value propositie, de beslissers benadrukken dat een goede value propositie voor het direct-to-consumer kanaal belangrijk is. De productkenmerken exclusiviteit en pre-launch worden door de beslissers benoemd. Exclusiviteit geeft de mogelijkheid om producten exclusief via het direct-to-consumer kanaal aan te bieden. De beslissers denken hierin vooral aan exclusieve kleuren en productcombinaties. Naast een product exclusief binnen het direct-to-consumer kanaal aanbieden bestaat de mogelijkheid om een product voor een bepaalde periode als eerste binnen het direct-to-consumer kanaal te lanceren, dit wordt een pre-launch genoemd. Zowel exclusiviteit als een pre-launch verhogen de toegevoegde waarde van het direct-to-consumer kanaal en geeft een groep consumenten een extra reden om direct-to-consumer producten te kopen. Een andere mogelijkheid is om het direct-to-consumer kanaal te gebruiken voor subscriptions, het aanbieden van abonnementen. Ook dit sluit aan bij een bepaalde groep consumenten, vooral jongeren kiezen vaker voor gebruik in plaats van bezit.

Uiteindelijk is te concluderen dat er een nauwe relatie is tussen de klantkenmerken en productkenmerken van belang is om een succesvolle match te realiseren. De empirie toont aan dat het belangrijk is om een fit te hebben tussen de klantkenmerken en productkenmerken om het productaanbod af te stemmen op de klant. Dit draagt bij aan de algehele beleving van de klant over het product en het merk. De beslissers hebben al een aantal belangrijke klantkenmerken genoemd. Gekeken naar de direct-to-consumer

doelgroep moet de klantbehoefte worden afgestemd. De klantbehoefte moet niet alleen worden afgestemd op het product, maar ook op het kanaal. Door de juiste hoeveelheid content aan te bieden om het specialistische high-end product uit te leggen, maar ook om voor een bepaalde groep consumenten content en afbeeldingen toe te voegen die past bij de levensstijl van de consument. De match tussen de klant, het kanaal en het product staat hierin centraal. Dit is ook een onderbelicht onderwerp vanuit de literatuur. De huidige wetenschappelijke artikelen kijken vanuit een industriële of operationele optiek naar het fenomeen direct-to-consumer op het gebied van prijs en service. Andere artikelen kijken weer vanuit een marketing of brand optiek naar hetzelfde fenomeen, waarin voornamelijk de perceptie van de consument centraal staat. De combinatie tussen deze twee wetenschappelijke richtingen geeft nieuwe inzichten op het gebied van direct-to-consumer. De beslissers die op dagelijkse basis strategische keuzes maken slaan een brug tussen de diverse wetenschappelijke richtingen. Deze nieuwe inzichten zijn van belang om zowel naar de klantkenmerken als productkenmerken te kijken, om voor een product binnen een divers productportfolio een direct-to-consumer strategie te hanteren.

Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

De paragraaf beperkingen geeft inzicht in de beperkingen van het onderzoek. Het onderzoek is uitgevoerd binnen de organisatie van de onderzoeker. Dit kan mogelijk de objectiviteit van het onderzoek aantasten. Het is belangrijk dat het onderzoek onafhankelijk uitgevoerd wordt om mogelijke belangen die de onafhankelijkheid aantasten te voorkomen. Om de objectiviteit zo goed mogelijk te bewaken wordt het onderzoek niet uitgevoerd in opdracht van de werkgever, de werkgever speelt geen actieve rol. Binnen het onderzoek is er ook gekozen voor een multi casestudie om de diversiteit aan respondenten te vergroten. De caseselectie is gedaan op basis van interne data. Tevens is ook interne data gebruikt om enkele citaten van de respondenten te valideren. De interne data heeft een grote rol gespeeld om keuzes te verantwoorden en om het onderzoek zo objectief mogelijk uit te voeren.

Een andere mogelijke beperking is de mogelijkheid dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven. Deze antwoorden zouden mogelijk gegeven kunnen zijn onder de prestatiedruk door bepaalde doelstellingen van de beslissers. Deze externe factoren kunnen van invloed zijn op de uitkomsten van de resultaten en een mogelijke bias vormen. Binnen het onderzoek is geprobeerd de sociaal wenselijke antwoorden te beperken door de anonimiteit van de respondenten te waarborgen. Het hele onderzoek bevat geen namen van respondenten of personen binnen de organisatie. Zoals ook eerder genoemd zijn bepaalde citaten van respondenten middels externe data bevestigd. Door de genomen maatregelen werd gepoogd de sociaal wenselijke antwoorden te limiteren en of te valideren middels interne data.

Het onderzoek is alleen uitgevoerd binnen de branche voor consumentenelektronica, de resultaten gelden dan alleen ook voor de populatie binnen deze sector. Een mogelijk vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op de keuzes van de beslissers om voor een product binnen een divers productportfolio een direct-to-consumer strategie te hanteren binnen andere sectoren. Mogelijke interessante opties zijn de

kledingindustrie, een sector waarin direct-to-consumer ook een steeds belangrijkere rol speelt. Een ander vervolgonderzoek zou kunnen kijken naar de resultaten binnen een branche met een lage loyaliteit. Een onderzoek in dit soort branches zouden andere resultaten kunnen opleveren.

Literatuurlijst

- Anderson, E., Day, G., Rangan, V. (1997). Strategic channel design. *MIT Sloan Management Review*, 38(4), 59.
- Ansari, A., Mela, C. F., Neslin, S. A. (2008). Customer channel migration. *Journal of marketing research*, 45(1), 60-76.
- Brunelle, E. (2009). The moderating role of cognitive fit in consumer channel preference. *Journal of Electronic Commerce Research*, 10(3).
- Chiang, W., Chhajed, D., Hess, J. (2003). Direct marketing, indirect profits: A strategic analysis of dual-channel supply-chain design. *Management science*, 49(1), 1-20.
- Corbin, Strauss, (2008). Elaborating the Analysis. In *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications. pp.195-229.
- Dumrongsiri, A., Fan, M., Jain, A., Moynadeh, K. (2008). A supply chain model with direct and retail channels. *European Journal of Operational Research*, 187(3), 691-718.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P., Jaspersen, L. (2018). *Management and business research*. 6th ed. London: SAGE Publication Ltd.
- Erevelles, S., Fukawa, N., Swayne, L. (2016). Big Data consumer analytics and the transformation of marketing. *Journal of Business Research*, 69(2), 897-904.
- Gemmill, G., Wilemon, D., (1972). The product manager as an influence agent. *Journal of Marketing*, 36(1), 26-30.
- Gustafsson, J. (2017). *Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study*.
- Hise, R., Kelly, J. (1978). Product Management on Trial: Its Advantages and Disadvantages... and what can be Done to Improve it. *Journal of Marketing*, 42(4), 28-33.
- Kotler, P., Armstrong, G., (1991). *Principles of Marketing*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp.252-254.
- Kumar, N. (2005). The power of power in supplier-retailer relationships. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 863.
- Kumar, N., Ruan, R. (2006). On manufacturers complementing the traditional retail channel with a direct online channel. *Quantitative Marketing and Economics*, 4(3), 289-323.
- Lal, R., Narasimhan, C. (1996). The inverse relationship between manufacturer and retailer margins: A theory. *Marketing Science*, 15(2), 132-151.
- Little, J. (2004). Models and Managers: The Concept of a Decision Calculus. *Management Science*, 1841-1853.
- Melis, K., Campo, K., Breugelmans, E., Lamey, L. (2015). The impact of the multi-channel retail mix on online store choice: does online experience matter?. *Journal of Retailing*, 91(2), 272-288.

- Payne, J., Bettman, J., Johnson, E. (1993). *The adaptive decision maker*. (1st ed.) Cambridge: Cambridge university press.
- Philips, 2018. Annual Report 2018, Transforming healthcare through innovation. [Online] Beschikbaar: <https://www.philips.com/c-dam/corporate/about-philips/sustainability/downloads/other/philips-full-annual-report-2018.pdf>. Geraadpleegd juni 2020.
- Seawright, J., Gerring, J. (2008). Case selection techniques in case study research: A menu of qualitative and quantitative options. *Political research quarterly*, 61(2), 294-308.
- Villarejo-Ramos, A., Sanchez-Franco, M. (2005). The impact of marketing communication and price promotion on brand equity. *Journal of Brand Management*, 12(6), 431-444.
- Yin, R. (2013). *Case Study Research. Design and Methods*. 5th ed. Thousand Oaks, California: Sage.
- Zhang, J., Farris, P., Irvin, J., Kushwaha, T., Steenburgh, T., Weitz, B. (2010). Crafting integrated multichannel retailing strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 168-180.

Bijlage I – Case selectie

Direct-to-consumer omzet en aantal direct-to-consumer producten. Percentages zijn gebruikt om de gevoeligheid van de data eruit te halen. Door het gebruik van percentages blijven de verschillen en overeenkomsten tussen de productgroepen gelijk, maar worden harde cijfers niet zichtbaar.

Case selectie*			
Productgroepen	Direct-to-consumer omzet (% van het geheel)	Aantal direct-to-consumer producten (% van het geheel)	Ranking
Air	 5%	 2%	10
Beauty	 9%	 4%	8
Coffee	 21%	 13%	1
Floor Care	 13%	 9%	5
Garment Care	 6%	 18%	4
Kitchen Appliances	 16%	 13%	2
Male Grooming	 10%	 10%	6
Mother & Childcare	 7%	 11%	7
Oral Healthcare	 10%	 16%	3
Sleep & Respiratory Care	 5%	 3%	9

* Cijfers Philips N.V. Persoonlijke Gezondheidszorg Nederland 2019

Bijlage II – Semi-gestructureerde interviewvragen

De semi-gestructureerde interviews worden gehouden voor een onderzoek naar het fenomeen direct-to-consumer. Binnen het onderzoek worden managers en beslissers geïnterviewd binnen de geselecteerde business units uit de case selectie. Het interview wordt gehouden onder de onderstaande richtlijnen.

- De resultaten blijven volledig anoniem.
- Er zijn geen goede of foute antwoorden, er kan vrijuit gesproken worden.
- De interviews worden opgenomen om op een later moment terug te luisteren en uit te schrijven. Na het uitschrijven worden ze direct verwijderd.
- De beschikbare tijd voor het interview is ongeveer 45 à 60 minuten.

Vragen:

1. Wat versta jij onder het fenomeen direct-to-consumer?
2. In hoeverre ben je betrokken bij keuzes die gemaakt worden omtrent direct-to-consumer? Op welk vlak ben je betrokken?
 - a. Hoe komt je keuze tot stand, waarop baseer jij een keuze?
 - b. Raadpleeg je bronnen? Zo ja, welke?
3. Waar houdt je rekening mee als je een product direct-to-consumer verkoopt?
4. Welke productkenmerken zijn belangrijk bij de verkoop van producten via het direct-to-consumer kanaal?
 - a. Gelden deze productkenmerken ook voor de verkoop van producten via intermediairs/retailers?
5. Wat zijn in jouw ogen de belangrijkste product verschillen tussen de verkoop van producten via het direct-to-consumer kanaal in vergelijking tot verkopen via intermediairs/retailers?
6. Kun je een product noemen waarvan je zeker weet dat het nooit direct-to-consumer kan noemen? Leg uit waarom?
7. Koopt de doelgroep van jouw productgroep ook producten via het direct-to-consumer kanaal?
8. Welke klantkenmerken zijn belangrijk bij de verkoop van producten via het direct-to-consumer kanaal?
 - a. Gelden deze klantkenmerken ook voor de verkoop van producten via intermediairs/retailers?
9. Wat zijn in jouw ogen de belangrijkste klant verschillen tussen de verkoop van producten via het direct-to-consumer kanaal in vergelijking tot verkopen via intermediairs/retailers?
10. Hoe beoordeel jij de direct-to-consumer strategie binnen jouw productgroep?
 - a. Wat zou er verbeterd kunnen worden in jouw ogen?

The semi-structured interviews are held in order to investigate the phenomenon of direct-to-consumer. Within the research study, managers and decision-makers are interviewed within the selected product categories. Those product categories were selected within the case selection. The interview will be conducted under the following guidelines.

- The results remain completely anonymous.
- There are no right or wrong answers, please speak freely.
- The interviews are recorded in order to write the full interview on paper. Afterwards the interview recordings will be deleted.
- The time for the interview is approximately 45 to 60 minutes.

Questions:

1. What does direct-to-consumer mean in your view?
2. To what extent are you involved in choices made regarding direct-to-consumer? In which area are you involved?
 - a. How do you make your decision?
 - b. Do you consult sources in the decision-making process? If yes which one?
3. What do you consider when selling a product direct-to-consumer?
4. Which product characteristics (specifications) are important when selling products via the direct-to-consumer channel?
 - a. Do these product characteristics also apply when selling products through partners / retailers?
5. What are the most important product differences when selling a product direct-to-consumer instead of via partners / retailers in your view?
6. Can you name a product that you will never sell direct-to-consumer? Please explain why?
7. Does your target audience also buy your products via the direct-to-consumer channel?
8. Which consumer characteristics (profile) are important when selling products via the direct-to-consumer channel?
 - a. Do these consumer characteristics also apply when selling products through partners / retailers?
9. What are the most important consumer differences when selling a product direct-to-consumer instead of via partners / retailers in your view?
10. How do you rate the direct-to-consumer strategy within your product category?
 - a. What could be improved in your view?

Bijlage III – Coderingstabel

De onderstaande tabel geeft een weergave van de open en axiaal codering van het eerste semi-gestructureerde interview. De citaten zijn gekopieerd uit het getranscribeerde interview vermeld in de onderstaande tabel.

Interview 1 - Coderingstabel		
Citaten	Open Coderen	Axiaal Coderen
<i>First thing is it the right product for the consumer in the market, do we touch the consumer needs, is it the right value proposition</i>	Value Proposition	Value Proposition
<i>What is the right messaging and content so once somebody comes to the page they are educated on those points</i>	Messaging	Content
<i>First you have to make sure you have the right price connected to the product</i>	Goede prijs	Prijs
<i>secondary ratings and reviews are driving value and any kind of peer recommendations, like a refer-a-friend program, social advocacy</i>	Ratings & Reviews	Klantbeoordelingen
<i>If you're talking about direct-to-consumer versus retailer, going to a store, I think it is more about supporting assets like packaging and on shelf materials</i>	Supporting assets	Service
<i>If you're talking about direct-to-consumer versus retailer, going to a store, I think it is more about supporting assets like packaging and on shelf materials</i>	Verpakking	Productverpakking
<i>The coffee consumer that buys full automated espresso machines is technologically savvy</i>	Technologisch onderlegd	Technologisch onderlegd
<i>The Saeco consumer is more a luxury consumer and has high expectations of product and services. He expects really premium looking experience.</i>	Luxe consument	Luxe consument
<i>He expects really premium looking experience.</i>	Premium klantbeleving	Klantbeleving
<i>They are different, and the reason is because of the category and how complex the machines are. What we see because of the complex consumer user journey a very few consumers are going both to a retailer and touching the product online. A consumer does research goes to the store, tests the machine and then goes on the retailer website and buys it online.</i>	Winkel expierence	Consumer decision journey
<i>I think the different Philips coffee machine brands are important in this case, Saeco is not that strong as it could be. There are elements of the Saeco consumer, like luxury that we do not offer at the moment.</i>	Geen sterke match tussen klantkenmerken en klantbeleving	Naadloze klantervaring

Bijlage IV – Interviews

Interviews productgroep: Coffee

Interview 1

Q1: What does direct-to-consumer mean in your view?

A1: For me personally direct-to-consumer means any communication we have with the consumer we have that intend to be a one to one relationship. What in practice covers most of our digital marketing, even something we display could be one to one, but in summary it is probably everything that is intended to be an individualized communication. So, e-mail, online store, fulfillment, direct-to-consumer applies to operations. Any relationship that Philips tries to have that does not involve a retailer.

Q2: To what extent are you involved in choices made regarding direct-to-consumer? In which area are you involved?

A2: I am involved in the sense that I own the strategy and marketing activation, so I am the ultimate decision maker as much as possible. The initiatives starts centrally but in terms of category specifications or in the target audience or messaging I've the most impact.

Q3: How do you make your decision?

A3: Kind of have a three-layer filter, first is it the right thing for the consumer, is it consistent, does it meet their needs. The second layer is, is it the right thing for Philips. That means both is it consistent with our overall positioning and is there a possibility to have success.

Q4: What do you consider when selling a product direct-to-consumer?

A4: First thing is it the right product for the consumer in the market, do we touch the consumer needs, is it the right value proposition. All those kind of typical launch questions. Once we answer those kinds of questions from a product launch standpoint then I think about the digital strategy. What is the right messaging and content so once somebody comes to the page they are educated on those points, like the value proposition. I am checking if we communicate that clearly, do we have the right assets, we look at competitor benchmarks. So, it is what the consumer needs and competitive versus competition. Next to that we look at how do we drive traffic to the page, we look at both our owned channels, e-mails campaigns, off-site messaging, what are the right traffic drivers. Then we're developing the right marketing plans around it. Making sure that our objectives will be met by our media plans, then it is testing if we met the objectives.

Q5: Which product characteristics (specifications) are important when selling products via the direct-to-consumer channel?

A5: First and foremost, it is having the right value proposition. We launched a product line that Philips positioning was not in line with what the market was looking for, it was just a core consumer value

disconnect. First you have to make sure you have the right price connected to the product, secondary ratings and reviews are driving value and any kind of peer recommendations, like a refer-a-friend program, social advocacy. Not specific the score but the third-party referrals are important as well.

Q6: What are the most important product differences when selling a product direct-to-consumer instead of via partners / retailers in your view?

A6: I think it is really category specific, how people shop in the category and what they are looking for. If you're talking about direct-to-consumer versus retailer, going to a store, I think it is more about supporting assets like packaging and on shelf materials. Difference in media and how you drive those communication points.

Q7: Can you name a product that you will never sell direct-to-consumer? Please explain why?

A7: it's weird a few years ago I would say things like medical products or subscriptions or some personal health products that consumers want to see first before they buy it. But I can't think off a product in the category right now that we cannot sell direct-to-consumer.

Q8: And the other way around can you also name a product that you will never sell via retailers (direct-to-consumer only)?

A8: Services, like subscriptions is not something we drive in-store.

Q9: Does your target audience also buy your products via the direct-to-consumer channel?

A9: Yes

Q10: Which consumer characteristics (profile) are important when selling products via the direct-to-consumer channel?

A10: Access first of all, both in terms of device usage and shipping environment. There are some areas in the US where consumers are having a difficult time in receiving mail shipments. Those are typically not our target audience in case of coffee. But it is possible, access to shipping, access to technology mobile payment. Somebody should be comfortable of doing that, that is one of the first things. Second there should be some level of proficiency in navigating the internet, both the ability to navigate the internet and to view our online pages. Simple things like that. And third they need to be able to find us via search, whether it is Google search or Amazon.

Q11: Looking at your target audience how do you describe somebody that buys a coffee machine?

A11: The coffee consumer that buys full automated espresso machines is technologically savvy, so they are able to find and navigate what they need. The Saeco consumer is more a luxury consumer and has high expectations of product and services. He expects really premium looking experience. The Philips coffee consumer is still professional but doesn't necessarily have the luxury lifestyle filter on it. The core

information would be similar, but the way it is presented to them would probably more a friend where the Saeco consumer would listen more to the expert.

Q12: What are the most important consumer differences when selling a product direct-to-consumer instead of via partners / retailers in your view?

A12: They are different, and the reason is because of the category and how complex the machines are. What we see because of the complex consumer user journey a very few consumers are going both to a retailer and touching the product online. A consumer does research goes to the store, tests the machine and then goes on the retailer website and buys it online.

Q13: How do you rate the direct-to-consumer strategy within your product category?

A13: I think the different Philips coffee machine brands are important in this case, Saeco is not that strong as it could be. There are elements of the Saeco consumer, like luxury that we do not offer at the moment. I don't think it is that strong for Saeco. For Philips it is getting better from a lay-out and a messaging standpoint. I think where we struggle is the consistency of the navigation, there are a lot of different pop-ups and messaging due to different priorities. We have an overall acquisition campaign, site wide promo's, we need to communicate free shipping, registration pop-up. The site has a lot of different goals that are conflicting with each other.

Q14: What could be improved in your view?

A14: if it is fully up to me I would love a kind of dedicated resource and support team to optimize the coffee support and category pages. I don't want to create an individualized experience it is just the agility how we react. The experience should be better aligned with the consumer needs.

Interview 2

V1: Wat versta jij onder het fenomeen direct-to-consumer?

A1: Vanuit een fabrikant point of view, het omzeilen van retailers en direct aan de consumenten leveren via eigen dedicated shops.

V2: In hoeverre ben jij betrokken bij de keuzes die gemaakt worden omtrent direct-to-consumer?

A2: Vanuit de business unit ben ik één van de drijvende krachten daarachter.

V2.1: Oke, en op welk vlak ben je betrokken?

A2.1: Nou goed, met betrekking tot new offerings, dus dingen als subscription. Ook over zaken met betrekking tot creativity. Op die twee gebieden ben ik eigenlijk de dragende kracht binnen onze business unit daarmee.

V3: Hoe komt je keuze tot stand daarin, omtrent direct-to-consumer? Raadpleeg je bronnen, resource, data?

A3: Uiteraard, we kijken naar de grootste partij, daarin kijken we naar de data. Dan kijken we naar hoe kun je dit op de beste manier doen. Verder kijken we natuurlijk ook naar hoe kunnen we realistisch gesproken een impact maken op onze consument. Als je gaat kijken qua prijs bijvoorbeeld waar wij het niet winnen van onze eigen d-to-c dus we moeten het op andere vlakken ook maken, en dan is het misschien juist de bijzondere proposities waarvoor het voor ons makkelijk wordt om het via direct-to-consumer te doen, zoals een nieuw business model als creativity versus meer mainstream dingen waarvoor consumenten toch wel naar Amazon gaan. Dan zal het vrij moeilijk worden om ze daarvan weg te leiden. Zeker gezien een hoop van de shopping journey 's al beginnen op Amazon.

V4: Waar hou jij nou rekening mee als een product direct-to-consumer verkoopt?

A4: We kijken denk ik naar een aantal zaken. Wat we sowieso willen gaan doen in de toekomst is al onze nieuwe producten als pre-launch aan te gaan bieden vanuit de direct-to-consumer store. Dat is één van de criteria. Het tweede is de propositie anders genoeg om ook via direct-to-consumer verkocht te worden, dat is een beetje terugleidend op wat ik hiervoor zei. Voor ons is het een mainstream proposition, waar we via direct-to-consumer verkopen maar ook via andere kanalen doen of is het een meer specialistische propositie waar meer uitleg moeten gaan doen waardoor het direct-to-consumer model makkelijker is.

V5: Welke productkenmerken zijn nou belangrijk bij de verkoop van producten via direct-to-consumer kanaal?

A5: Creativity is een van de zaken die voor ons relevant is. Het kan ook soms zijn dat misschien voor onze eigen long tale we bepaalde producten daar neer zetten, die we niet in Amazon of andere partijen neer willen zetten. Zeker met betrekking tot accessoires and spare parts, dat is voor ons een belangrijke. Verder is een critica of het om producten gaat die we via het new business model doen, die zullen we alleen maar via direct-to-consumer gaan doen.

V6: Wat zijn in jouw ogen de belangrijkste productverschillen tussen de verkoop van producten via direct-to-consumer kanaal in vergelijking tot verkopen via retailers of intermediairs?

A6: Retail zie ik toch meer als de mainstream proposities, die al wat langer in de market zijn. Versus direct-to-consumer waar ze die proposities ook wel hebben, ik weet dat we daar minder tractie op zullen gaan krijgen, maar wat meer op de specialistische proposities, waarop moeten we focussen.

V6.1: En waarom focus je op de meer specialistische proposities op een direct-to-consumer kanaal?

A6.1: Omdat het ons de beste mogelijkheid geeft om voor dit soort proposities om meer uitleg te geven en het biedt ons meer mogelijkheden om direct met onze consumer in contact te komen.

V7: Zou jij een product kunnen noemen waarvan je zeker weet dit gaat nooit direct-to-consumer verkocht worden?

A7: Ik denk dat we het allebei doen. Ik denk niet dat er een product gaat zijn wat nooit via direct-to-consumer zullen verkopen. Ik denk alleen dat de producten zijn die zowel op direct-to-consumer als Amazon aangeboden gaat worden. Als je het hebt over onze 3200 Latte Go, die zal op al dit soort kanalen aangeboden gaan worden. Ik denk dat er geen product is wat we niet op direct-to-consumer zullen verkopen.

V8: En Visa Versa, kun je een product noemen waarvan je zeker weet dit kan nooit via retailers verkocht worden?

A8: Goed een subscription offering gaat nooit via retailers aangeboden worden, dus een product misschien via new business model. Dat is er bijvoorbeeld ééntje. Ik denk ook dat we bepaalde connected producten die we gaan lanceren in de toekomst met name inderdaad direct-to-consumer gaan focussen. Dan heb je het over de Connected Omnia waar we mee bezig zijn of de new Connected Xelsis waar we mee gaan kijken, kunnen we direct-to-consumer de grootse push mee doen.

V9: Nu ga ik even iets meer inzoomen op, in plaats van op het product op de klant. In het algemeen, koopt de doelgroep van koffie ook producten via het direct-to-consumer kanaal?

A9: Op dit moment wel ja.

V10: Welke klantkenmerken zijn nu belangrijk bij de verkoop van producten via het direct-to-consumer kanaal?

A10: Ik denk dat de klant die via direct-to-consumer kanaal, inderdaad direct bij Philips koopt, om meer assurance te krijgen.

V11: Wat versta jij hieronder?

A11: Meer dan dat hij direct bij het merk koopt en daardoor een veiliger gevoel heeft over zijn aankoop. Zeker gezien het vlotter misschien een nieuw product van een heel hoop mensen is waar toch wat twijfels over bestaan, er is een vrij lange customer decision journey aan, variërend van twee tot zes maanden en daarmee is het soms misschien makkelijker voor een consument om te zeggen van "joh ik koop het direct bij de manufacturer, omdat het een groter gevoel van zekerheid geeft.

V12: Zie jij ook hele grote klantverschillen? Daar bedoel ik eigenlijk mee, ik geef even een voorbeeld 'klanten boven de 40 jaar kopen alleen via retailers en klanten onder de 40 jaar kopen veelal via direct-to-consumer'? Zijn er klantspecifieke elementen te onderscheiden?

A12: Goede vraag. Dat zou ik niet uit mijn hoofd weten. Ik denk wel dat er een klantspecifiek iets is, maar dat is misschien niet op demographic maar dat zit meer op impulsshoppers versus shoppers die langer de tijd nemen. Ik denk dat impulsshoppers veel meer naar retailers zullen gaan op dit moment versus

mensen die via onze direct-to-consumer kopen, die volgens mij daar meer tijd voor hun aankoop zullen nemen.

V13: De klantkenmerken die je net benoemd, gelden die ook voor de verkoop van producten via intermediairs?

A13: Ja, ik denk inderdaad dat de impuls buyers daar een groter percentage heeft dan onze eigen direct-to-consumer.

V14: Wat zijn voor jou de belangrijkste klantverschillen tussen de consument die koopt via direct-to-consumer in vergelijking tot intermediairs of retailers?

A14: Dat is een beetje wat ik net heb beschreven inderdaad. Ik denk het gemak waarmee mensen een beslissing kunnen nemen. Ik denk dat naarmate het gemakkelijker is men meer geneigd is om voor een intermediair of retailer te gaan versus klanten die veel meer in de details willen gaan, die zullen waarschijnlijk meer op onze direct-to-consumer gaan uitkomen.

V15: Hoe beoordeel jij de direct-to-consumer strategie binnen jouw productgroep?

A15: Ik denk dat er zeker verbeteringen zijn. Ik denk dat er voor ons, ik denk dat wij als koffie altijd nog meer kunnen gaan kijken naar de mogelijkheden als pre-launch en dat soort zaken. Ik denk dat de grootste verbetering zal moeten gaan komen vanuit de value proposition die wij als direct-to-consumer aanbieden. Kijk, een Cool Blue staat bekend om service en Bol.com staat bekend om wat lagere prijzen. Amazon staat bekend om prijs en de snelheid van levering. Wij hebben vanuit onze eigen direct-to-consumer niet echt een value propositie waarop wij competitief kunnen zijn op dit moment.

V16: Als laatste vraag, wat zou jij nou als value propositie om competitief te kunnen zijn voor gaan?

A16: Ik zou meer het model opgaan van Cool Blue. Heel eerlijk gezegd, wij kunnen minder competitief zijn op prijs en dat zullen we ook nooit kunnen. Dus ik denk dat wij moeten gaan zitten op net een stukje meer service in vergelijking tot Cool Blue bijvoorbeeld. Same day delivery, dat soort dingen moeten wij inderdaad ook in onze shop gaan krijgen zodat we daarmee competitief zijn. Dat kan dan ook zijn persoonlijke assistance als je dat nodig hebt, een chat hebt waar je gedetailleerde vragen op kan stellen waarop wij een antwoord weten. Veel meer die specialistische hoek in gaan.

Interview 3

Q1: What does direct-to-consumer mean in your view?

A1: Direct-to-consumer means producing content and products that resonate with an individual consumer, it is not just like direct to all consumers it is direct to me. Like D2M, consumers these days don't want a brand to reach out to them with a generic message to sell a product. They really want to feel like the brand reached out to me as a consumer instead of the public. The consumer wants to

resonate with the message and the brand itself, they definitely want to love the brand. A Love brand is basically a brand that consumers eat, sleep, breath and they live the brand. My love brand is Starbucks, I normally I go every day, except now. But I love where they stand for, I love their products and I always feel their messaging is direct to me and they do a lot with sustainability. That's why they became my love brand, they are good in their direct-to-consumer messaging.

Q2: To what extent are you involved in choices made regarding direct-to-consumer? In which area are you involved?

A2: I am in charge of the media channels regarding our coffee brands, our e-mail marketing calendar and I am also in charge of all the content. Pretty involved in direct-to-consumer recently at least.

Q2A: How do you make your decision?

Q2B: Sure, I communicate a lot with my counterparts in other categories and I see what they have done in the past and what worked form them. I also look at competitors, we have a lot of competitors in our industry. I check the competitors to see what do they and what they give to their consumers and how often they interact with their consumers. Are they offering special programs that we haven't offered to our consumers yet. We're definitely a little bit behind our competitors, so one step at the time I take. But I do implement changes on our Philips pages, as D2C is so important and a major KPI for 2020. So, I am really be trying to optimize our pages to increase the consumer experience.

Q3: What do you consider when selling a product direct-to-consumer?

A3: First making sure that all our claims are up-to-date and our key features and benefits for our products as we sell premium coffee machines and not everybody is willing to spend more than 300 dollars for a product. So, we need to make sure that we include the key features and benefits and they are very clear to the consumer. So, they know why they should buy a 300-dollar coffee machine instead of a 150-dollar coffee machine or even less from a competitor. Next to that making sure that all the assets of the products resonate with the consumer, like family, tasty coffee recipes on Philips.com, our e-mails and social channels. Our target audience to 25 to 44 years old male and female, so also making sure the content resonates with them as well.

Q4: Which product characteristics or product specifications are important when selling products via the direct-to-consumer channel?

A5: ensuring that the consumer knows the product, the market is increasing, but still not all the consumers understands all the benefits from the product. They don't know the key features that they are getting when they are buying a more expensive coffee machine. So, I say key features and benefits, understanding what the product is going to do for the consumer and how it is going to make their live more convenient, easier, healthier. That type of copy is always available in our communication and also using the correct assets.

Q5: What are the most important product differences when selling a product direct-to-consumer instead of via partners / retailers in your view?

A5: A consumer truly need to want it to buy it from Philips, they can go to another retailer to buy it. So, we're trying to make our experience efficient and convenient and easy on Philips.com. And I think it hasn't been that way for a long time, but the thought is when we have it up-to-par for the consumer and it is working and up to 2020 standards then a consumer is really going to Philips.com and not to Amazon that has two day shipping and we've three to nine days shipping. So, once we have sort it out and make it easy and convenient for the consumer we would be able to sell D2C easier and more often compare to at Amazon. We also already have exclusive promo's that are only on our own website, we highlight the promo period on all our channels and sometimes also via paid campaigns via Facebook.

Q6: Can you name a product that you will never sell direct-to-consumer? Please explain why?

A6: I don't think so

Q7: Can you name a product that you will never sell via a retailer, only direct-to-consumer?

A7: We don't sell our exclusive Philips.com products via retailers, you can only get it via Philips.com. Exclusives are a good example

Q8: Which consumer characteristics or consumer profiles are important when selling products via the direct-to-consumer channel?

A8: We always focus on our target audience, as I said before we've male and female between 25 and 44. We take into consideration what region they are from in the united states in the east coast some products are more popular than in the west coast. Also, just demographics in general, we focus on families a lot. A lot of times we have families in our messaging, as this could be more convenient form them in order to serve coffee in their busy days.

Q9: What are the most important consumer differences when selling a product direct-to-consumer instead of via partners / retailers in your view?

A9: I think it is a little bit easier to sell our products via the Williams Sonoma retailer, as they are already a high end retailer and the consumer knows as soon as he walks into Williams Sonoma he knows that all their products are premium products as he is looking for that premium price segment as soon as he is walking into the door. Just by being in that store it already sells to the consumer. If the same consumer goes to Philips.com, Philips.com does not have that Williams Sonoma halo over it.

Q10: How do you rate the direct-to-consumer strategy within your product category?

A10: Probably a seven out of ten, we're definitely behind our competitors, we've a lot of room to leverage different content. We need to create that love brand for the consumer, that really resonates with them. As number one we don't have the awareness versus our competitors, everyone knows a Kitchen aid, everyone knows a cuisine R. We started with awareness, I think we're up to 1% awareness with kitchen appliances in the US, I am not sure about coffee but that is also around 1%. But 1% is very small, so we should increase our awareness and engage with the consumer we already have right now and offer fun programs a Facebook group to engage with. We can also offer them special incentives for them and that is an idea from competitor ninja, we only send a couple of e-mails a week and post on organic social 5 times a month. This pandemic definitely takes us a couple of steps back, but we're getting there. We're really focusing on direct-to-consumer this year.

Q11: What could be improved in your view?

A11: Yes, I guess already talked about that a little, I definitely would ramp-up organic social. We already have a lot more followers, but that is definitely good to increase. Also, to work with influencers, influencer marketing is super important, and we do get a lot of influencers that would like to work with us. But we don't have the bandwidth piece right now. It is a lot of work on our side right now, that we need to figure out to utilize the influencers to make them aware about our products. And obviously send out more e-mails that would be great and to optimize the Philips experience on our website. We already took a lot of steps to optimize the content on our website, but I think we can do a bit more just to ramp-up the traffic and the conversion on our site.

Interviews productgroep: Garment Care

Interview 4

Q1: What does direct-to-consumer mean in your view?

A1: For me direct-to-consumer is a very strategic topic, not only for Garment Care but for Personal Health. One of the difficulties we have at the moment is to better understand the consumers is the lack of data. We rely a lot of JFK data, that is an independent supplier of market share data, but due to several reasons' budgets are cut for this source of information. So, we have less and less data to drive decisions. Also, what we see in relationship with some key customers, we are now doing big steps to get more data to growth together as a category. But the data we have is rather limited, for them data is a currency and they expect us to invest largely in exchange of data. Data is becoming more limited and harder to get and tougher in negotiations. And direct-to-consumer is for me a source to create available data that we can use to guide our decisions. Of course, there are also a lot of financial reasons why direct-to-consumer is important, but for my role the availability of insights is really key in order to plan for a success in the coming months. Just to give you an example in these turbulent times with the

pandemic we in the business groups need to take a lot of decisions for the future and we've a lot of uncertainties. We need to buy a lot of components with a lead time of nine to twelve months, so with uncertainties it is really hard to make those calls with imperfect information. We're really using direct-to-consumer as a point of data to guide us on the consumer trends during those uncertain times. It is really helping us to drive those discussions and reinforce some of the messages. One of the hypotheses were that as a result of the pandemic steam generators will most properly suffer as this is an expensive item. However, what we saw is the most premium and high-end steam generators are still selling well. If we look at direct-to-consumer the top 10 products the number of high-end steam generators in the top 10 has increased during these times. So, this helps us to come to reality and check some of the hypothesis we had.

Q2: To what extent are you involved in choices made regarding direct-to-consumer?

A2: So, we've a strategy alliance with direct-to-consumer team, we've a lot of discussions on how to growth the business and which type of portfolio is the best to growth.

Q3: What do you consider when selling a product direct-to-consumer?

A3: For us it is very important to understand that the shopper that buys at our website is very loyal to our brand. That he priorities to get the product from the supplier directly, so for us it is very important to deliver to that person what he or she needs. We try to give them as much information as possible to make the best choice, we're piloting some product selectors in some markets that gives you a number of questions and then you will get the most relevant proposition for you. For me is really important as this is a really loyal consumer to drive him to the most relevant proposition for them and if that is achieved via the direct-to-consumer platform we've done our job.

Q4: Which product characteristics (specifications) are important when selling products via the direct-to-consumer channel?

A4: Yes, one of the most successful markets in direct-to-consumer is UK, we do a significant amount of sales via direct-to-consumer compare to other countries. What we indeed see is that our most premium range performs the best. We checked why is that and our hypotheses is that the most loyal shopper comes to direct-to-consumer to buy the best proposition that Philips can offer them. And due to the amount of information that they are exposed to them end up with a better proposition. When you go to the Media Markt, you're exposed to a huge portfolio and you've not always the chance to speak to a sales consultant in the store. So normally they make their choice based on a few specifications they see and the price. However, when someone comes to our direct-to-consumer platform there is much more information that can be shared, and they are in a better mood to explore all features that the products have. In the Media Markt a consumer wants to get it done as soon as possible and at home online they spend more time to go through all the details. We saw this not only by direct-to-consumer but during the pandemic in offline retailers that also have online platforms, and via those online platforms our high-end

products sell better. Our hypothesis is that the consumer has more time and is willing to check all the features, while in a store they are in a rush.

Q5: What are the most important product differences when selling a product direct-to-consumer instead of via partners / retailers in your view?

A5: Ratings and reviews are one of the most important features, as via Philips.com they know that the reviews come from consumers that have a similar profile as them. If you go to Amazon and a product has 500 reviews you think which of them is relevant to me or are people that have similar needs then me. But if you're in the Philips platform you already think this people are loyal Philips consumer, they are closer to me what makes the reviews more important and reliable. We don't have the data, but this is our assumption. At least we see that rating and reviews are super important on our direct-to-consumer platform. Next to that we've special launches and we do a pre-launch in our direct-to-consumer platform before going to a wider distribution. This helps us to drive traffic to our direct-to-consumer platform, this is the biggest challenge at the moment. With this we're giving an extra benefit to the consumers to shop at our platform.

Q6: Can you name a product that you will never sell direct-to-consumer? Please explain why?

A7: Yes, we've in our portfolio some products that we call price fighters, these are products that are normally used for in and out details. These products are tactical that we phase out after use, they are promo products that we sell in one retailer to protect our core portfolio. Because if you don't provide some tactical weapons, your core portfolio gets exposed to too much discounts. Sometimes it is better to have a promo product to play a special or big moment. That product is not for most loyal consumers, based on data what we see is that the most premium products work the best for direct-to-consumer. These price fighter products will be a distraction for them instead of a benefit. We need to be mindful of the shopper on our online platform, to see what the right proposition is we offer them based on their profile. We've a very wide portfolio, what I don't like is to be exposed to too many options. Consumers like to get things done quick and to find the best product that suits their needs. For instance what we see in other retailers, if you go to Bol.com you will find all products if you go to Cool Blue you will not find everything they already make a pre-selection based on what they think works best for the various customer profiles. I personally like more the Cool Blue approach I believe they made already part of the humble for me, they already made decisions based on parameters. Instead of 50 irons they might offer 20 and they save some of my time.

Q6: Can you name a product that you will never sell retailers, only via direct-to-consumer?

A6: Services, if you want to provide services to loyal shoppers, you will only do this via your direct-to-consumer channel. We're talking about additional values that you only offer to the most loyal consumers.

Q7: Which consumer characteristics or consumer profiles are important when selling products via the direct-to-consumer channel?

A7: What we see is that they are the most loyal type of consumers, we're not investing a lot to create extra traffic for direct-to-consumer if you compare our direct-to-consumer traffic with Bol.com, Cool Blue or Amazon you will realize that someone that goes to Philips is normally not triggered by an advertisement or banner. There are some especially in some countries like the Netherlands where we do it more than in other countries, but normally our traffic is relatively low. So, this are normally people that are engaged with the brand or people that are very loyal to the brand. That is why they are exposed to the Philips platform.

Q8: What are the most important consumer differences when selling a product direct-to-consumer instead of via partners / retailers in your view?

A9: We have different profiles in direct-to-consumer, the mean difference is that someone that goes to Media Markt or Amazon they have an idea like, I am going to buy a steam iron and I am going to buy it from a competitor, because that is what I've at home. So, when you're trying to convert that person, you also need to convince him to change the brand. For instance, in Garment Care we also would like to upsell them in a shop from a steam iron to a steam generator, so imagine we have to convince someone not only to switch from a steam iron to a steam generator, but also to switch the brand (Tefal to Philips). That requires a lot of convincing, while when you're in a direct-to-consumer platform all the choices that are presented are Philips. So, you can focus more to offer the right Philips solution for you, rather than convincing them also to switch the brand.

Q9: How do you rate the direct-to-consumer strategy within your product category? What could be improved in your view?

A9: I would rate them with a 6, I see improvements in the past years, but we still haven't tackled the biggest challenges and that is traffic. The traffic levels that we see are relatively low, the conversion rates have been improved. But if the traffic remains low then you cannot say it is really successful. Also, in these times we've an outlet, and we're giving really nice discounts. But if you don't have a lot of traffic you could have the perception that our discounts are not good enough and that they are not converting. You can give 75% discount, but if you're not bringing enough traffic to the platform it will not work. So, for me why I give a 6 and not a 9 is that we haven't done enough to increase the traffic levels to the direct-to-consumer platform. As a company we need to be bolder and need to move more investments towards direct-to-consumer.

Interview 5

V1: Wat versta jij onder het fenomeen direct-to-consumer?

A1: Dat is een lekkere brede vraag. Voornamelijk dat het bedrijf zonder tussenkomst van een derde partij het product aan de consumenten verkoopt.

V2: In hoeverre ben je betrokken bij keuzes die gemaakt worden omtrent direct-to-consumer? Op welk vlak ben je betrokken?

A2: Nog niet zoveel, maar daar zijn behoorlijke verbeterlagen in aangebracht. We zijn bezig binnen Garment Care om een strategie er voor op te zetten, waarin ik de key contactpersoon ben. Het is aan het toenemen.

V3: Waar houdt je rekening mee als je een product direct-to-consumer verkoopt?

A3: Het belangrijkste wat ik als voordeel zie als direct-to-consumer en waar ik rekening mee hou, is dat ik beter het voordeel voor bepaalde producten kan uitleggen. Het lastigste is het verschil uitleggen tussen de producten en vooral op ons eigen platform hebben we veel meer ruimte om de consument mee te nemen in welke product geschikt is voor hun en dat is lastiger op pagina's van derde partijen

V3A: Hoezo is dat in jouw optiek?

A3A: Bij derde partijen zit je vaak vast aan een bepaald format waarin ze vooral gefocust zijn op specificaties en prijs, maar op direct-to-consumer hebben we de shopper journey veel meer in de hand. Waarbij je ook ziet dat we veel meer high-end producten verkopen op D2C, omdat we beter kunnen uitleggen wat de voordelen ervan zijn. Waarbij je bij een retailer als Cool Blue of Bol.com het veel lastiger is om uit te leggen waarom eigenlijk het andere product beter is voor de consument.

V4: Welke productkenmerken zijn belangrijk bij de verkoop van producten via het direct-to-consumer kanaal?

A4: Ik zou minder letten op specificaties maar meer op consumentengedrag, bijvoorbeeld strijk je heel veel of heel weinig. Dus veel meer op gedrag dan op specificaties en zo de consument begeleiden, in plaats van er komt zoveel stoom uit en we gebruiken dit materiaal. Daar hechten consumenten niet veel waarde aan. Op onze eigen platform is ook prijs nog een discussie, we moeten voorkomen dat ze bij ons kijken voor tips of welke is de beste en dan vervolgens bij een derde partij een goedkopere prijs krijgen.

V5: Wat zijn in jouw ogen de belangrijkste product verschillen tussen de verkoop van producten via het direct-to-consumer kanaal in vergelijking tot verkopen via intermediairs/ retailers?

A5: Ik denk qua producten, zie ik in de resultaten dat we meer high-end producten verkopen dan bij retailers. Dat is een en ten twee denk ik ook dat de consument anders is die op ons D2C platform komt, ze hechten meer waarde aan het merk. In dat opzicht zie je bij andere platformen dat ze nog weg

kunnen bewegen van je merk en dat is bij D2C niet meer, ze zijn meer merk gebonden. Over het algemeen ook consumenten die zich meer willen verdiepen in de producten, langere tijd besteden aan welk product ze willen.

V6: Kun je een product noemen waarvan je zeker weet dat het nooit direct-to-consumer kan noemen?

A6: Eigenlijk niet

V7: Kun je een product noemen waarvan je zeker weet dat het nooit via retailers verkocht wordt, alleen maar direct-to-consumer?

A7: Dat zijn vooral onderdelen en accessoires, we zijn bezig met de hele champion approach om high-end producten als eerste op onze website beschikbaar te hebben. Het zijn moeilijk uitlegbare producten, als je al je investeringen er achter doet inclusief tv-commercials en allemaal naar je eigen platform stuurt dan bouw je echt iets op.

V8: Welke klantkenmerken zijn belangrijk bij de verkoop van producten via het direct-to-consumer kanaal?

A8: Wat ik denk is dat als ze op je eigen platform komen, dat je met klanten te maken hebt die zoeken naar meer informatie. Het is nog belangrijker dat je ze op de juiste manier leidt naar de informatie. Je moet het zo makkelijk mogelijk maken voor een consument om bij een product uit te komen wat voor hem relevant is. De journey zo soepel mogelijk laten verlopen. In ons huidige platform zie ik nog vaak problemen, zelfs als bekend bent met de categorie moet je nog veel zoeken om de juiste informatie te vinden. Je moet gewoon naar strijken kunnen gaan, waarna je heel makkelijk navigeert tussen de mogelijkheden en de verschillen tussen de mogelijkheden. De klanten zijn minder prijs sensitief, meer merk gebonden, vinden de betrouwbaarheid belangrijk. Prijs is op D2C nu minder belangrijk dan op een ander platform, omdat ze het liefst kopen bij het merk zelf.

V9: Wat zijn in jouw ogen de belangrijkste klant verschillen tussen de verkoop van producten via het direct-to-consumer kanaal in vergelijking tot verkopen via intermediairs/ retailers?

A9: jongere leeftijden kopen meer D2C dan de oudere generaties, juist ook omdat de jongere generaties veel meer bekend zijn met online shoppen. Uiteindelijk is het grote voordeel dat we de data van de consument eruit kunnen halen.

V9A: Maken jullie daar ook actief gebruik van?

A9A: Waar wij actief gebruik van maken is echt actief via je eigen platform lanceringen aankondigen en consumenten dan al aan je binden. Zo kunnen consumenten zich alvast inschrijven om het product te kopen en op die manier ook je klanten registreren waarmee we middels CRM ze kunnen triggeren tot vervolg aankopen. Dan kun je ook kijken klanten die een product gekocht hebben, welke andere producten kopen ze ook, etc. Daar kun je heel veel mee. Het staat allemaal nog in de kinderschoenen,

werkt heel goed binnen Garment Care. We hebben het met veel producten al gedaan, maar Garment Steamers werkt het beste omdat het een jongere doelgroep is. Ik zie nog geen causaal verband, maar verwacht dat D2C bij een jongere doelgroep beter werkt.

V10: Hoe beoordeel jij de direct-to-consumer strategie binnen jouw productgroep? Wat zou er verbeterd kunnen worden in jouw ogen?

A10: Het staat nog in de kinderschoenen en er kan nog veel meer uitgehaald worden. Als ik kijk naar wat er verbeterd kan worden zou het wel belangrijk zijn dat er een overkoepelende strategie is over de markten heen voor Garment Care, daar mis ik heel erg nog de samenwerking tussen de Business Groepen en de landen. Waarbij we uiteindelijk de Garment Care strategie terug laten komen in de D2C strategie, daarmee bedoel ik focus op de juiste onderdelen van de strategie, juiste producten en ook investeren in onze eigen D2C Social Media campagnes. We moeten consumenten actief naar D2C trekken. De samenwerking is op dit moment te veel losstaand, er zijn super goede initiatieven zoals "Let's Make Home A Better Place To Be" voor D2C, maar dat er geen totaal beeld is van hoe we dat kunnen implementeren op een zo'n succesvol mogelijke manier. De Marketing Manager in de landen worden niet volledig betrokken bij de strategie in D2C. Waardoor soms de verkeerde producten gekozen worden om te activeren, die soms helemaal niet zo relevant zijn. De BG moet meer de schakel zijn tussen marketing en direct-to-consumer, waarmee we alleen al heel veel winst kunnen halen door de juiste producten te activeren de juiste producten uit te lichten, zodat de consument echt vindt waar hij naar zoekt. Er zijn nu helaas mensen die een heel breed Personal health portfolio hebben die niet exact de producten kennen, we lopen heel veel mis door alleen al de juiste producten uit te lichten. Uiteindelijk denk ik dat ook op je eigen platform op elke prijspunt je relevante producten moet verkopen, maar je moet niet al je producten verkopen op D2C. Ik denk dat je daarmee je consument niet helpt.

Interview 6

Q1: What does direct-to-consumer mean in your view?

A1: Direct-to-consumer is essentially starting with a direct relationship with the consumer, starting to go to 1-to-1 marketing. Semi-personalization and the engagement you've with the consumer.

Q2: To what extent are you involved in choices made regarding direct-to-consumer? In which area are you involved?

A2: I am used to be a lot, I am quite involved in it from a Garment Care standpoint. Particularly in defining the type of content and engagement level we want to have with the consumer. I am involved in two levels on the engagement part, one, ongoing slash always on relationship. Defining the moment, defining the topics you want to engage with and the people. I am creating and displaying the content in the place where we want to be, either it is social, either it is web, and so on. Moving two point I am right

now more involved in the media tactics. From an engagement standpoint what is the media tactic that we want to display for a specific country, what is the media tactic that we want to optimize.

Q3: How do you make your decision?

A3: There are several sources to have some indication, you've some profiles and insights. Typical one to one interview what are the pain points, that gives you a first indication. There are also other points of data, typically to search or to Amazon this gives you a more narrow down indicator on the topic where the consumers are interested in. It gives you a view within three years but also a reactive view on the past week. The third part is two aspects, one is rating and reviews and the other one is comments. You can get somehow a sentiment of what consumers like and don't like with the rating and reviews and comments. This are for me the three major point. Zooming a bit out there are also some industry trends, there are many reports. And once you go live with a product of campaign there is also the iteration process, you can see the performance of your piece of content. The engagement rate, the conversion rate, clickthrough rate, many KPIs that you can define to see if your engagement content resonates with your audience.

Q4: What do you consider when selling a product direct-to-consumer?

A4: You want to consider a couple of things, first of all it is important to sell a product that is relevant to the consumer. The second part is moment, the moment of timing in the relationship you start to establish and that could be a sequence in terms of advertising and content. Also, the moment in the life of people, at the moment people search a lot of healthy and sports and then you would like to play a role in that discussion with the consumer to be relevant. So, the timing on the relationship and the moment in the life of people.

Q5: Which product characteristics (specifications) are important when selling products via the direct-to-consumer channel?

A5: There is one consistent aspect that I've seen coming back from research, what is the added value of buying directly to Philips. The unique value could be different, we've seen price as one of the indicators, but also convenience. How convenient is it to be there? Convenience could be displayed in different ways it could be UX, UI, the experience is as smooth and simple as possible. It could be around delivery and returns, how long does it take and is the process easy. Particularly in the case of garment care, price is still a leading indicator. But also, the visibility of the store, no matter what, it is still top of mind buying. People buy in the store they know where they can buy, there is no massive search happening. To summarize it is the authority, UX, UI and the unique value on the convenience.

Q5A: Do you also see difference within the garment care catalog?

A5A: Garment Care is a bit of a tricky one, you've three categories, PSG, DTS and steamers. In the PSG and DTS category, consumers like to see the product and search for advice. Sure, the live is moving to online, but still they would like to buy offline especially above an 80-euro price point. Buying to D2C is often going down to price and convenience, once a consumer buys online they already understand a lot, like the characteristics. Often it comes down to price and the warranty. A consumer wants to get some guarantees so they will also look at the warranty.

Q6: Can you name a product that you will never sell direct-to-consumer? Please explain why?

A6: Not a lot, only cheap irons that we sell in a couple of countries as an entry range.

Q7: Can you name a product that you will never sell via retailers, but only direct-to-consumer? Please explain why?

A7: Yes, it goes down to positioning, some products that we offer as a subscription are not going to retailers. You could argue that part of your differentiation in the online Philips store are Philips store exclusives only. There are some products that we sell in Russia or Middle east with a price up to 400-euro and even higher, I could imagine that this is a desire object instead of a function object, could be something that you buy online. We've a garment care with a camera in it, that is sold in retailer, but if you want the best product that is totally exclusive we consider selling it only via the online store.

Q8: Does your target audience also buy your products via the direct-to-consumer channel?

A8: Yes, part of the target audience would. Most of them do active evaluation in the store, but a part will buy on D2C. Where for steamers we've a younger target audience, they will look at rating and reviews and influencers and any important authority for them. So, for steamers and for this younger audience that would be totally D2C in potential.

Q9: Which consumer characteristics (profile) are important when selling products via the direct-to-consumer channel?

A9: it is mixing two places for Garment Care, there is one part of the consumers that are early adopters in online buying. They are triggered by word of mouth and would like to have a good deal. So sometimes they also buy online, these people are not engaged with ratings and reviews, they come to a place with a specific product in mind and they go and buy it. As they already have done all their research. More and more particularly of steamers the characteristics are slightly different, people often come to a brand website from a third place online. They are triggered by less advertisement, but more advertorials, they think about following someone on Instagram. They are reading lifestyle blogs and read how convenient the online store is. They would explore and go on the website; they are not directly looking into the specifications how people are doing it traditionally. But more looking at from a lifestyle standpoint and from a solution standpoint. Like what is the machine doing for me, but not the

specifications and so on. What is the machine solving for me? What is the lifestyle associated to it? They are more looking into inspirational content that will convince them to buy the product. And at one point yes they look into the specifications, but it is rather more about inspire me and how it is relevant to me lifestyle and potentially give me the convince and the tools that it will function.

Q10: What are the most important consumer differences when selling a product direct-to-consumer instead of via partners / retailers in your view?

A10: I see big differences, what I see as big difference, the older generation, particularly after 50 years old. They would probably go for the first one they find online. They will buy it over there. The younger generation will buy depending on the relationship they have with the brand, I hear a brand as Amazon is a brand, Zalando is a brand, Philips is a brand, Nike is a brand. So, it becomes a mix of I am going to buy at Amazon because I know it is cheap, convenient and reliable. I am going to buy at Zalando, because I am able to buy several brands and I know it is convenient. I am going to buy at Nike, because that is my brand choice and the brand inspires me and works as well. It is often you need to consider for younger people to not consider D2C as a store, but as a proposition and brand for the consumer. It is no longer you've your brand values and your stores, those work together. The shop is there to potentially give the lifestyle and the value of the brand and the brand needs to reflects the shops quality. So, if the brand is simplicity, yet your store does not deliver on simplicity, that is a broken relationship and consumers will not buy. Typically, I've seen this in some research, take the example of Asics. The brand is there to support your brand lifestyle and so on, but the shop experience is broken. Meaning the UX is not great and not simple for people, it doesn't work. Therefore, people go to Zalando and that is something that Nike and Adidas have been solving. You cannot separate shop and brand you get an entire experience that needs to work somehow together. So, looking at Philips, with Make Life Better proposition, that needs to reflect in the value and experience you've in D2C. People don't see that as two different things, they don't see the brand values, product and shop as different. Particularly for the younger generation.

Q11: How do you rate the direct-to-consumer strategy within your product category?

A11: A say in the light of what I was saying before, we've been oke in displaying different products. We are able to make sure the product is there, and the specifications are up to date. If you take 5 stars, I would say 3.5 or 4. Arguably in the PDPs we're not up to industry standards in the UX and way we show it. From a user journey standpoint, I think we are probably at 2 or 2.5. We don't offer a solution that is meaningful to the consumer, we directly show him a product not a solution. We show what the salesmen tell in the retailer just the specifications, but that is not necessary matching with the new generation. The third point is, help me to choose a product, a product selector. It doesn't have to be a tool, but it could be a journey, it could be a way for me how you help a consumer to make their choice. At the moment it is very siloed, we haven't solved the problem like what is the product I need when I don't know it. The issue is not only in Garment Care, but also in Floor Care. That is the three aspects I

rate, PDP we're at 3.5 or 4 stars. Help me to make a choice probably at 1.5 or 2 stars and user journey that includes how do you give me a solution instead of a product directly probably at 2.5 or 3.

Q12: What could be improved in your view?

A12: it's obviously a tough one when you've to make a choice, there are two aspects where I would like to go for. One the reason why I would like to buy it Philips, what is the thing that makes our shop famous from consumers. What is the exchange value, you ask consumers to buy, but what do they get in return? Beyond what is the industry standards, like 2- or 3-day delivery, smooth experience and no issue towards return. The second thing is I would simplify massively the user journey and the typical example I would take is like, if you go to our menu and go to the subcategory page and a PDP, then there is content, so it is all over the place. So, I would massively simplify this for people. So probably less content rather than more currently. One what is the key differentiator as a store as Philips, two remove a lot of content and massively simplify the journey for consumers.

Interviews productgroep: Male Grooming

Interview 7

V1: Wat versta jij onder het fenomeen direct-to-consumer?

A1: Dat is een goede vraag, want het wordt op meerdere manieren gebruikt binnen de organisatie heb ik het idee. In principe is D2C voor mij, dat wij direct verkopen aan consumenten, dingen die we verkopen via onze eigen website. Of via de Myshop de online medewerkers winkel, maar dat is een uitzondering.

V2: In hoeverre ben je betrokken bij keuzes die gemaakt worden omtrent direct-to-consumer? Op welk vlak ben je betrokken?

A2: Vanuit mijn nieuw rol een stuk meer, daarin kijk ik naar hoe de pagina's gebouwd zijn, dan heb ik het over campagne pagina's. Daar bouwen we de opzet voor, daar hebben we wel veel invloed op hoe die eruit komt te zien. De pricing en de stock ligt wel buiten ons, maar hoe we verkopen via direct-to-consumer en Amazon daar hebben we wel veel invloed op.

V3: Hoe komt je keuze tot stand, waarop baseer jij een keuze?

A3: Vooral twee dingen, ervaring wat werkt in het verleden. Ik en mijn voorgangers zitten al vrij lang in deze rol en hebben al veel gezien. Dus gewoon ten eerste common knowledge. Ten tweede A/B-testen, er wordt gewoon veel getest op de website, kijken wat wel en niet werkt. Dat doen we al jaren, het enigste wat ik af en toe mis, er is alleen niet een lijn met de beste campagne pagina die we moeten hebben. Dat proberen we wel steeds meer, bijvoorbeeld de OneConsumer pagina's. Om een case te hebben die het beste werkt. Maar naast A/B-testing doen we ook usertesting en qualitative testing om zo breed mogelijke insights te hebben.

V4: Waar houdt je rekening mee als je een product direct-to-consumer verkoopt?

A4: Vanuit onze kant is het vooral hoe we het presenteren op ons D2C kanaal, er zijn twee stappen. We komen naar de consumer decision journey, daarin kijken we naar explore, desire en convert dat zijn de drie verschillende fase in de consumer decision journey. Dan zien we twee soort consumenten, de ene heeft geen of een vaag idee van het product, dan hebben we een focus on uit te leggen welke productgroepen we hebben en welk product het meest geschikt is voor hem. Daarnaast heb je meer de conversie focus, dat consumenten die een shaver 9000 willen kopen en op ons D2C kanaal komen hem ook daadwerkelijk kopen. Dat is echt op conversie gericht, daarin kijken we naar wat voor soort content zou de consument willen zien voordat hij of zij het product gaat kopen.

V5: Welke productkenmerken zijn belangrijk bij de verkoop van producten via het direct-to-consumer kanaal?

A5: Vanuit mijn perspectief, de product specifications, de belangrijkste functionaliteiten, waar je het product kan kopen. Als je het niet bij Philips via D2C kan kopen, waar kan je het dan wel kopen. Soms is het ook goed om consumenten een keuze te geven tussen D2C of via andere retailers als vergelijkingsmateriaal en Ratings en reviews.

V5A: Deze kenmerken gelden voornamelijk voor beide, zijn er ook kenmerken die voornamelijk belangrijk zijn bij direct-to-consumer, maar minder belangrijk bij andere retailers zoals Amazon?

A5A: Ja, de belangrijkste reden waarom consumenten iets bij Philips kopen is door vertrouwen. Je koopt een Philips product bij Philips omdat je verwacht de beste service te krijgen. Vertrouwen is belangrijk, prijs is misschien ook een factor. Al mogen we niet altijd concurreren op prijs. Ik denk dat support en consumer care content wel belangrijk is. We proberen wel engaging content te geven, hoe kan je het beste schuren of nu je baard trimmen in de coronatijd met Philips producten.

V6: Zou jij een product kunnen noemen dat nooit direct-to-consumer verkocht wordt?

A6: We hebben voor bepaalde retailers exclusieve producten met een bepaalde packaging, voor Amazon verkopen we producten zonder plastic alleen met een kartonnen verpakking. Dan maak je eigenlijk een soort andere verkoop versie van het product. Maar echt unieke producten hebben we meestal niet, misschien een paar accessoires.

V7: Koopt de doelgroep van jouw productgroep ook producten via het direct-to-consumer kanaal?

A8: Ja, onze direct-to-consumer sales zijn vorig jaar al flink omhoog gegaan door de focus die we erop hebben. En dit jaar gaat het weer meer omhoog. Goed voorbeeld, is de hairclippers in deze situatie omdat mensen thuis hun haar willen doen. Dus we zijn de sales wel echt stijgen via direct-to-consumer.

V8: Wat zijn in jouw ogen de belangrijkste product verschillen in de verkoop van producten via direct-to-consumer in vergelijking tot retailers?

A8: Het eigen distributienetwerk, omdat je het verkoopt aan mensen in plaats van dat je levert aan retailers. Dat scheelt natuurlijk ook in de consumer care, vaak als een product kapot is gaan ze vaak naar een retailer en nu komen ze naar ons toe. Je hebt ook een eigen shop nodig om producten te verkopen. Het logistieke, distributie en verkoop gedeelte is in mijn ogen het grootste verschil.

V9: Welke klantkenmerken zijn belangrijk bij de verkoop van producten via het direct-to-consumer kanaal?

A9: Het zijn vooral merkgebonden klanten, die het liefst kopen bij het merk zelf door het vertrouwen. Dat zijn meestal niet de koopjesjager, omdat we vaak niet de laagste prijs hebben. We mogen niet concurreren op prijs. Klanten die ons merk hoog in het vaandel hebben staan en graag bij Philips kopen.

V10: Wat zijn in jouw ogen de belangrijkste klant verschillen tussen de verkoop van producten via het direct-to-consumer kanaal in vergelijking tot verkopen via intermediairs/ retailers?

A10: Sommige klanten hebben een vertrouwensband met een bepaalde retailer, ik zelf koop graag bij Bol.com. Sinds dat ze begonnen zijn hebben ze me altijd goed geholpen. Bij Philips en sowieso in Nederland is het kopen bij brands nog vrij nieuw, je moet duidelijk maken dat ze het bij Philips kunnen kopen en dat ze een goede prijs en service krijgen. Klanten die al een vaste retailer hebben, het is lastig om daar tussen te komen. Een hoge klantloyaliteit is belangrijk, we hebben klanten die loyaal zijn bij Philips als brand, maar dat betekent niet automatisch ook dat ze het direct bij ons kopen. We zijn als Philips alleen een online retailer, Media Markt kan bijvoorbeeld de producten ook offline in de winkel laten zijn.

V10A: Hoe zou Philips de vertrouwensband kunnen versterken?

A10A: Allereerst dat ze een realistische prijs hebben, dat ze niet de volle mep vragen. Een goede service, niet alleen consumer care, maar ook delivery. Als ik het voor dezelfde prijs kan krijgen bij een partij waarvan ik zeker weet dat ze goed en snel leveren, waarom zou ik dan naar Philips gaan. Brands zijn vaak minder gespecialiseerd in delivery dan retailers, want die doen niet anders.

V11: Hoe beoordeel jij de direct-to-consumer strategie binnen jouw productgroep?

A11: Ik denk dat we de goede kant op gaan, we hebben natuurlijk ook een overal Philips strategie met daarin direct-to-consumer. Projecten zoals OneSite, waar we onze shop en website samengevoegd hebben werkt heel goed. Nu moeten we alleen nog meer promotie hebben, dat iedereen weet dat je bij Philips de producten kan kopen. Male Grooming specifiek maken we ook steeds betere keuzes op champions, zoals OneBlade, breadtrimmer 9000 en shaver 9000. Dat we daarop focussen qua sales, focus op bepaalde champion producten werkt. Wat we zouden kunnen verbeteren is de manier waarop

we producten aanbieden aan de consument als de consument nog niet weet welk product hij zou willen hebben. De algemene website journey.

V12: Wat zou er verbeterd kunnen worden in jouw ogen?

A12: SEO is een belangrijk deel, om te zorgen dat je gevonden wordt. Binnen Male Grooming hebben we wel projecten opgezet om dit te verbeteren. Door relevante content aan te bieden, alleen deze connectie moet nog verder verbeterd worden. Dat als je op ons platform komt en je zoekt is van Male Grooming dat je makkelijk je weg kan vinden, een smooth journey naar het product. Dat je zo geleidelijk naar het product gaat. De champion producten zijn onze high-end producten, ons meeste innovatieve portfolio dat zijn onze flagship producten die ook het beste verkopen. We moeten er nog meer aandacht aangeven omdat dit de best verkopen de producten zijn binnen het D2C kanaal. We zien ook vaak een soort van halo-effect, dat consumenten getriggered worden door de high-end producten en uiteindelijk besluiten een mid-end product te kopen.

Interview 8

V1: Wat versta jij onder het fenomeen direct-to-consumer?

A1: Wat de naam eigenlijk al impliceert, ik zou het eigenlijk verder willen trekken dan direct-to-consumer meer direct relationship to consumer. Dat je een 1 op 1 relatie aan gaat met de consument, dat je juist ook service gaat bieden en de follow-up daarvan.

V2: In hoeverre ben je betrokken bij keuzes die gemaakt worden omtrent direct-to-consumer? Op welk vlak ben je betrokken?

A2: Er zijn verschillende aspecten, de strategische keuzes, bijvoorbeeld het openen van de online store dat komt top-down. Mijn persoonlijk rol is meer in hoe we de activatie daarvan doen, en vooral de media activatie. Bijvoorbeeld we hebben de target om 1 miljoen omzet te draaien, welke investment is daarvoor nodig, voor welke kanalen, hoe gaan we de consument bereiken. Al dat soort beslissingen die daarbij komen kijken.

V3: Hoe komt je keuze tot stand, waarop baseer jij een keuze?

A3: Specifiek in de online wereld waar we inzitten, het is een luxe positie waar we inzitten ten opzichte van offline kanalen. Dat is ook een van de pijlers, puur te kijken naar wat is het consumentengedrag en hoe beweegt de consument dat is een aspect een ander aspect is om puur te vragen in een sessie wat consumenten vinden, wat beter kant, meer een direct to consumer interview. Het derde punt is neuromarketing, waarin de hersengolven gemeten worden en wat de intrinsieke perceptie van de klant is waar wij verbeteringen aan kunnen koppelen. Natuurlijk runnen we een business en kijken we wat het uiteindelijk oplevert als we hierin investeren, het hoeft niet altijd winstgevend te zijn omdat we ook een relatie willen opbouwen met consumenten. Maar al deze aspecten spelen mee in de totstandkoming van de keuze.

V4: Waar houdt je rekening mee als je een product direct-to-consumer verkoopt?

A4: Het eerste wat we altijd doen is wat willen we uiteindelijk verkopen, welke product of welke service. Dan werken we samen met onze marketing intelligence afdeling die veel research gedaan hebben. Daarna kijken we naar wat we willen communiceren, vanuit een marketing point of view maar ook vanuit een business point of view. Maar wat zijn uiteindelijk de opportunity's voor de consument om de positieve ervaring te verbeteren, dit wordt ook vaak over het hoofd gezien.

V5: Welke productkenmerken zijn belangrijk bij de verkoop van producten via het direct-to-consumer kanaal?

A5: Ten eerste is geografisch belangrijk, er zijn verschillende type haargroei van consumenten. Afro-Amerikanen hebben meer borsthaar terwijl Aziaten hebben heel dun en minimale baardgroei. Deze aspecten nemen we mee waarop we de eigenschappen van het product kunnen aanpassen. Kan je voorstellen als je wat dikker haar hebt, dat je scherpere en dikkere mesjes nodig hebt dan wanneer je dunner haar hebt. We nemen dit mee in de consumenten die exposed worden aan het product, zodat we laten zien dat dit op hun afgestemd is en dat er verschillende oplossingen voor verschillende mensen zijn.

V6: Wat zijn in jouw ogen de belangrijkste product verschillen tussen de verkoop van producten via het direct-to-consumer kanaal in vergelijking tot verkopen via intermediairs/ retailers?

A6: Als je eerst kijkt naar ons eigen oogpunt, als we een product kopen via een partner of retailer wat we niet hebben is de mogelijkheid de relatie aan te gaan met de consument. We proberen het te doen als de consument het product ontvangt door bepaalde massages achter te laten in de package, om contact op te nemen om het product te registreren. Maar via direct-to-consumer is er al een mogelijkheid om de relatie tot stand te brengen als hij op onze site navigeert. Dat is het grote verschil, daarnaast proberen we een stuk exclusiviteit te brengen als je met Philips een relatie aan gaat. We zijn bezig om er voor te zorgen dat alle nieuwe producten die we lanceren eerst exclusief aan te bieden via ons eigen kanaal, voor een early access. Door een exclusief gevoel te krijgen als je een relatie met ons aan gaat. Er zijn nog meer aspecten maar dit zijn even de twee die ik wil uitlichten.

V7: Kun je een product noemen waarvan je zeker weet dat het nooit direct-to-consumer kan noemen? Leg uit waarom?

A7: Ja er zijn retailer exclusieve producten, denk daarbij in Amerikaan aan een Target. We hebben daar scheerapparaten die we hebben gecreëerd met een rode kleur, want rood is de kleur van die retailer.

V8: Kun je een producten noemen waarvan je zeker weet dat het nooit via retailers verkocht wordt alleen via het direct-to-consumer kanaal?

A8: We hebben exclusieve producten die we alleen verkopen via direct-to-consumer kanaal. Maar denk ook vooral aan exclusieve en diverse product combinaties die we aanbieden, zoals de bundels en de

packages. We hebben wel exclusieve services in D2C, dat zijn dingen zoals subscriptions en refurbished products. We hebben voor Lumea voor vrouwelijke ontharing, een service waarbij je het product kunt leasen, omdat het een duur product is om te kopen. Consumenten vragen zich ook af of het product wel werkt, bij Lumea kunnen consumenten al een maandelijks bedrag betalen om het product te hebben en of te proberen.

V9: Welke klantkenmerken zijn belangrijk bij de verkoop van producten via het direct-to-consumer kanaal?

A9: In principe zijn alle kenmerken belangrijk alle kenmerken kunnen een voordeel geven in hoe je communiceert met de klant. Maar wat we nu voornamelijk doen wat mogelijk is binnen de huidige wetten en regels denk aan GDPR, op het moment dat iemand al een relatie of contact heeft met Philips proberen we zoveel mogelijk informatie te gebruiken tot wat mogelijk is. Denk daarbij aan wat vorige aankopen zijn, denk aan het website gedrag, wat zijn verschillende andere producten die ze bekeken hebben. Wat is het shop gedrag, koopt iemand in de ochtend of avond, daarop stemmen we onze media weer af.

V10: Wat zijn in jouw ogen de belangrijkste klant verschillen tussen de verkoop van producten via het direct-to-consumer kanaal in vergelijking tot verkopen via intermediairs/ retailers?

A10: Het is voornamelijk de echte brandloyalist, ze hebben vertrouwen in het merk, hebben meerdere producten van het merk of hebben een historie met het merk via eigen ervaring of via familie en vrienden. Daarnaast zijn het ook vaak mensen die vertrouwen hebben dat als ze bij de manufacturer bij het merk zelf een product kopen, dat de support er om heen top-noch is. Omdat de fabrikant zelf vaak weet wat het beste is, als je via een retailer koopt ben je afhankelijk van hun service en niet direct van degene die het product gefabriceerd heeft. Als je naar de verschillen kijkt, zie ik vooral convenience als een belangrijk aspect. Als ik al bij een retailer koop, waarom zou ik het ergens anders kopen? Ik moet weer een nieuw account maken, terwijl bij de retailer waar ik vaak komt alles al bekend is. Ten tweede het luie aspect, er zit wel een bepaalde threshold in om de overstap naar D2C te maken als je een goede ervaring met een retailer hebt.

V11: Hoe beoordeel jij de direct-to-consumer strategie binnen jouw productgroep?

A11: De huidige fase waar we inzitten als Philips, om een sterkere D2C focus te hebben is pas geïnitieerd vorig jaar. We weten dat voordat we dit echt kunnen unlocken dat we nog grote stappen moeten maken, intern maar ook vanuit klantervaring. Denk daarbij aan de verschillende payment methodes, delivery opties die ook nog eens anders zijn per klant. Als we kijken naar de D2C strategie die is heel goed, maar we hebben nog verschillende stappen te gaan, als de stappen niet gemaakt worden denk ik dat het heel lastig is om de groeiambitie te unlocken. Ik denk dat er nog flink gewerkt moet worden, maar de stappen die gemaakt zijn gaan in de goede richting. Het is nu een kwestie om dat te bewerkstelligen.

V11A: Kan jij een aantal van die stappen benoemen?

A11A: Een van de dingen die je bijvoorbeeld ziet is dat consumenten minder landsgebonden zijn, meer open distributie, waarin warehousing meer een topic is. Voorheen hadden we meerdere warehouses, die we meer gaan samenvoegen, waarin we vanuit een of twee distributie centra's alles gaan managen. Ook een meer gedeeld portfolio van land, ook kijken we naar nieuwe payment methodes unlocken. Ook kijken we naar de ervaring en hoe kunnen we een stap maken in het stukje customer support, de service die daarbij komt kijken. Als het moment dat iemand bij ons komt, dan adresseren we ze en dat ze niet iedere keer een ander persoon hebben waarmee ze connecten. Dat zijn allemaal aspecten voor een betere 1 op 1 relatie.

V12: Wat zou er verbeterd kunnen worden in jouw ogen?

A12: Dat is een moeilijke vraag om dat nu zo te benoemen er zijn meerdere dingen die door mijn hoofd heen gaan. Als het aan mij ligt om D2C volledig te unlocken zou ik daar graag een volledige D2C spend voor vrij maken om ook het kanaal te laten groeien. Als je de foundation in place hebt dat je ook verder kan investeren om dit bij mensen kenbaar te maken. Daar moet een plan voor komen en investeringen voor vrij gemaakt worden.

Interviews productgroep: Air

Interview 9

Q1: What does direct-to-consumer mean in your view?

A1: So, in my view direct-to-consumer is not only a moment it is really an entire engagement with the consumers. You can see it with many brands, everybody has his own loyalty with different brands. For instance, I love Fitbit or Marly Spoon, any brand that comes to your mind on the brand you love. So, it is really the entire engagement with the consumer, not only the purchase but also before on how to choose products on how to make the right decision and also afterwards to make sure the foundation is in place. What we're doing now with the campaign "Home is a better place to be" is to really guide them, give them tips on how to make the best out of the current situation. That is something that we've done really well. So, for me direct-to-consumer is also the engagement that we've directly with them.

Q2: To what extent are you involved in choices made regarding direct-to-consumer? In which area are you involved?

A2: Not that much in my current role, in my previous role I was the Marketing Lead for Air and Domestic Appliances. More and more decisions are made from the central teams, there should be more alignment between the teams.

Q3: What do you consider when selling a product direct-to-consumer?

A3: I would say D2C and Amazon there are not a lot of differences, both are online, therefore for me crucial to me is the bare minimum to ensure we met the quality standards. Next to that that we've a strong NPS or home placement test. So, the product is full filling the key consumer need. So that is the basics that we need to keep in mind when we start developing a new innovation. We need to keep in mind that we base all our decisions on consumer research and customer decision journeys and purchase criteria. When the product is ready and we look at how to maximize sell-out online, let's say D2C or Amazon, that's where content is key. Content needs to be at to a level that we trigger the algorithm of search and Amazon (AMS). We need to ensure that content both visually and copy are just on consumer insights. To make sure it is spot on, that it is appealing. That means that the content online on D2C is different compare to content that you put in a TV commercial. One thing is desire and one thing is conversion and in the middle we've the entire category page with all the considerations. Consider which touch point are you looking to online or D2C, then you will communicate something different. I mean Amazon you will already score lower in the algorithm of Amazon when you don't have a product video, and today we still don't have a product video for all our products. That is crucial and that is the basics, and then of course you cannot forget your competitive landscape. At the end of the day competitors are there and they are faster than Philips in many ways. So, we also need to scan those, if your D2C strategy is not optimized to have a good search strategy. That we sometimes forget but competition is key. And really a big different point between Amazon and D2C, we need to have a valid proposition. In many countries we offer free delivery, but Amazon offers free delivery in combination with Prime. So, I think the proposition needs to be unique, sometimes we don't have yet the recipe to compete versus Amazon. For instance, for example for Air Purifiers in March we had a huge sell out, for instance I say on D2C we decide that 50% of our stock that coming per boat from China to Europe is for D2C. To ensure we don't run out of stock in our direct to consumer channel. The other 50% will then be distributed to the retailers, for sure they will be out of stock. But we ensure that we've always stock in D2C. That is something that we could have done, but we never even thought about it. Because we've different decision makers and that could have been a strategy that we've followed. Or we could think about setting up the product at home or free What's App calls a month to ask any questions we have. Or exclusive products for D2C. Now only some markets are doing those decisions, but we need to do this more globally. Then we could really make some steps forward.

Q4: Which product characteristics (specifications) are important when selling products via the direct-to-consumer channel?

A4: I don't have those insights, I am the only person in the Air category responsible for D2C. So, it is challenging for me alone. I am trying to expand my team, but we're not there yet. So, we don't have the capacity to do those deep dives. I am sure there is trend, but I don't know the trend.

Q5: Can you name a product that you will never sell direct-to-consumer? Please explain why?

A5: No

Q6: Can you name a product that you will never sell via retailers, only via the direct-to-consumer channel?

A6: Yes, simply my reality is on today, we're giving exclusives to retailers. We try to minimize those to have full flexibility in our supply chain. But in some countries we see the need for channelization. As a brand we should say exclusives should be available on D2C.

Q7: Which consumer characteristics (profile) are important when selling products via the direct-to-consumer channel?

A7: I don't know we've never done that research in the air category. Looking at the target audience in air we've protective parents and the allergy sufferers as the two key target audiences that we're focusing on. Allergy sufferers are the ones that suffer from allergies, either themselves or the children. Therefore, they are looking for solutions beyond medications. Protective parents are those consumers that usually have children at home, 14 years old or below. And they would like to ensure that their children have a good environment at home and healthy is a key element for them. That are the two key audiences.

Q8: How do you rate the direct-to-consumer strategy within your product category?

A8: That's a tough question, as there is not a strategy within Air. I see the overall strategy, but I think it is a bit let by KPI management. There is a lot of focus on performance.

Q9: What could be improved in your view?

A9: I think crucial is I truly believe in the impact of the teams, teams working together. The change that we as a team together can drive. If we team-up more with the business and market, the strategy could be alive. We need to work together to learn from each other.