



# Supermarkten en platformen

Supermarkten gebaat bij eigen platformstrategie

# Waarom platformbedrijven naar de foodmarkt kijken

### Platformbedrijven in opmars

De opkomst van digitale platformen doet in veel sectoren stof opwaaien. Platformbedrijf Amazon richt zich steeds nadrukkelijker op foodretail met een combinatie van online en de fysieke winkels van Wholefoods. Bij het Chinese Alibaba en JD.com is die trend ook zichtbaar. De kans dat platformbedrijven er in slagen om de Nederlandse boodschappenmarkt op te schudden is klein. Mochten ze er wel in slagen dan is de potentiële impact op supermarkten echter groot omdat supermarkten zelf veelal wel de verkoper maar niet de maker zijn van de producten in het schap.

### Waarom is food interessant voor platformen?

- Food is de grootste markt binnen de detailhandel. Nederlandse supermarkten zetten jaarlijks ruim 36 miljard euro om en in speciaalzaken wordt bijna 6 miljard uitgegeven. De vaste kosten van een platform zijn te verdelen over veel transacties.
- Nederlanders doen regelmatig boodschappen en zijn er gemiddeld per week [ruim 2 uur aan kwijt](#). Het aantal herhaalaankopen is hoog. Een deel van de vraag is dus goed te voorspellen en zeker op die boodschappen is er tijd te besparen.
- In de supermarktbranche bepaalt een select aantal partijen wat er waar in het schap ligt. Dit voedt de interesse bij leveranciers om ook buiten supermarkten om te verkopen.
- Er is interesse vanuit consumenten. In de ING Vraag van Vandaag geeft bijna 40% van de Nederlandse consumenten aan te verwachten in de toekomst vaker online boodschappen te gaan doen.

### Inhoudsopgave

Inleiding	2
Conclusie	3
1. Wat is een platform?	4
2. Hoe werken platformen en wanneer zijn ze succesvol?	5
3. Zijn Nederlandse supermarkten gevoelig voor platformbedrijven?	6
4. Welke kansen bieden platformen aan supermarkten?	8

# Supermarkten kunnen Amazon voor blijven

### Supermarktbranche niet in frontlinie

Nederlandse supermarkten staan niet in de frontlinie van de platformeconomie. Supermarkten ondervinden nauwelijks directe impact van platformbedrijven en de kans dat hun dominante positie onder druk komt is klein.

### Sterke uitgangspositie verder benutten

De markt voor online boodschappen is klein maar snel groeiend. De omzet is vooral in handen van webshops van supermarkten en online specialzaken. Dat supermarkten online de dienst uitmaken is niet vanzelfsprekend. Zo is platformbedrijf Amazon in de VS de grootste speler in online boodschappen. In Nederland stellen schaalvoordelen en hun distributienetwerk supermarkten in staat om hun grip op de markt voor online boodschappen en aanverwante activiteiten te verstevigen.

### Gedoseerde opbouw van online strategie nodig

Uitbreiding van online activiteiten plaatst supermarkten echter voor dilemma's. Aan de ene kant willen supermarktformules aan het online front niet te veel ruimte laten aan concurrenten zoals nieuwkomer Picnic. Tegelijkertijd willen ze voorkomen dat goed renderende omzet uit fysieke winkels wordt ingeruild voor slechter renderende online omzet. Vooralsnog kiezen supermarktketens voor een tweesporenbeleid waarbij de fysieke winkel de boventoon voert. In het online deel ligt de nadruk op verkoop van het winkelassortiment via de eigen webshop. Een volgende stap is om daarnaast als platformeigenaar of -partner de online aanwezigheid en expertise uit te bouwen om bedrijven als Amazon voor te blijven.

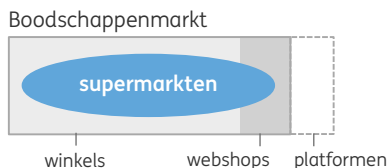
### Toetredingsdrempels beschermen supermarkten

Door specifieke branche en product kenmerken is de boodschappenmarkt een lastige markt voor platformbedrijven.

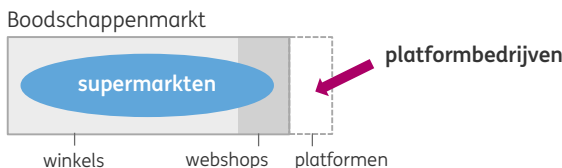
1. De boodschappenmarkt is een volwassen, geconsolideerde en efficiënt georganiseerde markt waarin schaalvoordelen een grote rol spelen.
2. Voor de meeste consumenten is boodschappen doen een routine, de besteding per transactie relatief laag en de afstand tot de dichtstbijzijnde winkel klein. De zogenaamde 'zoekkosten' en de toegevoegde waarde van een platform zijn kleiner dan in andere branches.
3. Vanwege de lage marges op boodschappen valt er voor platformbedrijven alleen wat te verdienen als ze producten bundelen. Dit is arbeidsintensief, relatief duur en complex omdat het om fysieke producten gaat die sterk verschillen in houdbaarheid, omvang en gewicht.

### Eigen platformstrategie biedt supermarkten kansen

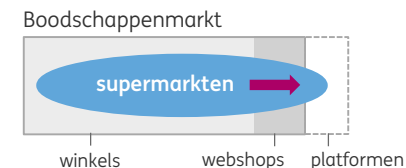
Supermarkten zijn dominant in de markt voor boodschappen...



...platformbedrijven azen op een deel van de markt...



... om platformbedrijven voor te blijven, kunnen supermarkten hun online strategie verbreden.



## 1. Wat is een platform?

# Platformbedrijven brengen vraag en aanbod samen

### Platform onderdeel van e-commerce

Online platformen zijn net als webshops een digitaal verkoopkanaal. De verhouding tussen directe verkoop via webshops en verkoop via platformen verschilt per branche. In markten met een versnipperd aanbod (zoals de horeca) zijn platformbedrijven als Booking.com en Thuisbezorgd leidend. Binnen online boodschappen zijn webshops dominant.

### E-commerce bestaat uit webshops én platformen



### Voorbeelden van invloedrijke platformpartijen binnen foodretail en -service

Bezorgplatformen	Platformen van supermarkten	Tech-platformen
Thuisbezorgd	Ahold Delhaize (Bol.com Plaza)	Alibaba
Uber Eats	Carrefour (Rue du commerce)	JD.com
Deliveroo	Rewe Marktplatz	Amazon
Foodora (Delivery Hero)		
Instacart		
Shipt		

### Waarin verschillen supermarkt webshops van platformen?

#### Supermarkt webshops

- Zijn eigenaar van de aangeboden goederen.
- Zijn doorgaans een aanvulling op de fysieke winkel (met Picnic als uitzondering).
- Profiteren van het al aanwezige klantenbestand.
- Staan (nog) niet open voor derden om hun producten aan te bieden.

#### Platformen voor boodschappen

- Zijn doorgaans geen eigenaar van de aangeboden producten. Staan vaak los van fysieke winkels.
- Moeten doorgaans nog grotere groepen klanten aan zich binden.
- Zijn vooral intermediair en faciliteren producenten en leveranciers om goederen te verkopen.

### Definitie: meerdere type platformen in foodretail

Binnen de supermarktbranche zijn er verschillende typen platformen. In deze publicatie beperken we ons tot de online marktplatformen.

#### Online marktplatformen

Op online marktplatformen komen vraag en aanbod samen en worden tegen betaling uitgewisseld waarbij de eigenaar van het platform geen maker/eigenaar is van de producten die worden verhandeld. Webshops van (online) supermarkten die zelf in- en verkopen vallen daar niet onder. Het gebeurt soms dat webshops platformen integreren waar ook derden producten verkopen (zoals Bol.com met Plaza) zodat hybride bedrijven ontstaan.

#### Contentplatformen

Voor marketeers zijn platformen de plekken waar consumenten content delen en kijken zoals Youtube en Facebook. Binnen food zitten Allerhande en 24 Kitchen in die hoek, hoewel er geen ruimte is voor user generated content van consumenten. Dit type platformen haalt geen inkomsten uit bestedingen van consumenten maar wel uit bijdragen van adverteerders.

#### Technische platformen

In logistiek en ICT gaat het bij platformen vooral om de technische infrastructuur en de software waarop bijvoorbeeld plannings-, bestel- of hrm-systemen draaien (bijvoorbeeld een SAP of Microsoft platform).

## 2. Hoe werken platformen en wanneer zijn ze succesvol?

# Platformmodel draait om meerwaarde

### Criteria voor succesvolle platformen

De meerwaarde die platformen bieden komt vaak tot uiting in de vorm van geld, data of reviews (zie figuur). Platformen hebben de grootste kans op succes wanneer:

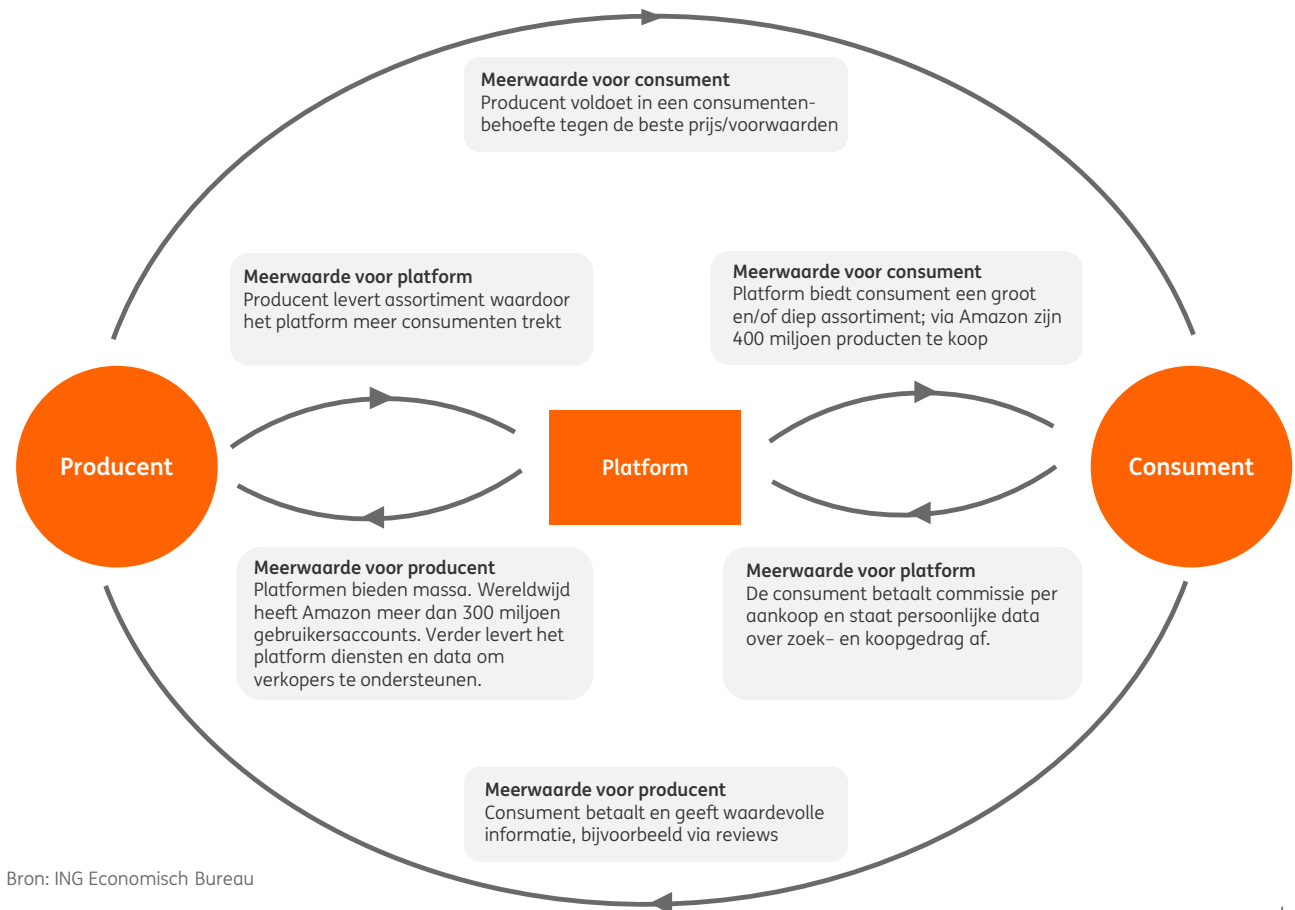
- één bedrijf de spelregels bepaalt (bijvoorbeeld t.a.v. productpresentatie en betaalmogelijkheden);
- ze in staat zijn om meerdere klantgroepen aan te trekken;
- ze kruislingse netwerkeffecten bereiken (de aantrekkelijkheid voor consumenten neemt toe als er veel verkopers zijn en vice versa).

### Platformen hebben actieve verkopers nodig

In binnen- en buitenland lopen allerlei initiatieven voor boodschappenplatforms. Voor nieuwe platformen blijkt het overtuigen van fabrikanten om tijd en middelen te investeren in een extra verkoopkanaal vaak de bottleneck. Voor leveranciers zijn platformen aantrekkelijk als ze toegang bieden tot doelgroepen die ze nu nog niet of nauwelijks via traditionele kanalen bereiken. De aantrekkelijkheid van het platform voor consumenten groeit als het aanbod groot is en leveranciers een actieve prijsstrategie voeren, nieuwe producten lanceren en verpakkingen en formaten optimaliseren voor online verkoop.

### Hoe werkt het platformverdienmodel?

Op deze manieren levert het platformmodel van Amazon meerwaarde op voor betrokken partijen



### 3. Zijn Nederlandse supermarkten gevoelig voor de opkomst van platformbedrijven?

# Drempels beperken kans op succes in Nederland

#### Kans op platformconcurrentie is klein

Succesvolle platformbedrijven duiken niet willekeurig ergens op. De ene branche of markt leent zich beter voor online marktplatformen dan de andere. De kans dat supermarkten in Nederland op hun kernactiviteit (verkoop van boodschappen) concurrentie gaan ondervinden van platformbedrijven is klein. Een aantal drempels maakt dat de markt lastig te betreden is.

#### Drempels verlagen slagingskans voor platformbedrijven op Nederlandse boodschappenmarkt

##### Drempel 1: Door schaalvoordelen ligt de lat hoog

- Foodretail is een volwassen en sterk geconsolideerde markt met veelal lage marge producten.
- Voor veel leveranciers en merken is de supermarkt het voornaamste afzetkanaal. Platformbedrijven moeten schaal hebben om geldende inkoopvoorwaarden te evenaren.
- Het evenaren van de logistieke excellentie van supermarkten in termen van planning, bundeling en distributie vergt omvangrijke investeringen of een sterke logistieke partner.

##### Drempel 2: Consument hecht aan huidige systeem

- De potentiële tijdswinst per winkelbezoek is lager dan bij non-food. De supermarkt is vaak in de directe omgeving en overstappen naar een andere (online) winkel kost in eerste instantie tijd.
- De klantloyaliteit aan de eigen supermarkt is groot, gewoontegedrag bepaalt veel boodschappentrips.
- Het huidige systeem is relatief goedkoop omdat de klant zelf zijn producten komt uitzoeken en ophalen.
- Fysiek winkelbezoek heeft ook een sociale functie.

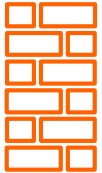
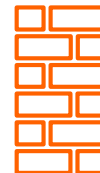
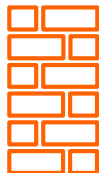
##### Waarom het Amazon model in de VS wel werkt



1. De totale marktomvang en de regionale versnippering bieden veel groeipotentieel en rechtvaardigen investeringen.
2. Amerikanen maken langere werkweken, de groep huishoudens met een hoog inkomen is relatief groot en zij hebben netto ook meer te besteden aan diensten die hen ontzorgen.
3. Boodschappen bezorgen is arbeidsintensief. Die arbeid is in de VS relatief goedkoop en in Nederland duur.

##### Drempel 3: Aard producten maakt distributie aan huis complex en duur

- Minimum bestelbedrag is nodig om rendabel te zijn.
- De diversiteit aan producten (omvang, diepvries/gekoeld/dkw, kwetsbare producten) maakt bundeling tot precisiewerk.
- Bundeling van producten is ook complex wanneer producten niet in eigendom zijn of in één distributiecentrum liggen.
- Orderpicken en bezorgen is arbeidsintensief en dat maakt distributie aan huis duur.



### 3. Zijn Nederlandse supermarkten gevoelig voor de opkomst van platformbedrijven?

## Supermarkten kunnen risico's niet negeren

#### Bezorgplatformen mikken op supermarktklant

Supermarkten ondervinden indirect al wel invloed van platformbedrijven. Bijvoorbeeld omdat maaltijdbezorgdiensten het aanbod beter ontsluiten en de drempel om eten te bestellen verlagen. Om hun volume op te voeren zijn ze daarbij ook actief op jacht naar de bestedingen van de supermarktklant.

*"Wij streven ernaar dat Uber Eats niet alleen voor één keer per maand is, maar uiteindelijk de plek van de supermarkt overneemt."*

*Marco Knitel general manager Uber Eats Nederland in het AD.*

#### Grote fabrikanten gaan in zee met Amazon

In het buitenland begeven platformbedrijven zoals Amazon zich wel in het vaarwater van supermarkten. Door Amazon's schaal en e-commerce expertise is het bedrijf voor veel grote fabrikanten (zoals Procter & Gamble, Coca Cola en PepsiCo) tot een belangrijk alternatief afzetkanaal uitgegroeid. Amerikaanse supermarkten hebben daar last van.

*"It's critically important that our big brands are represented on Amazon."*

*Indra Nooyi CEO PepsiCo in Fortune*

#### Risico's voor de dominantie van supermarkten

Supermarkten hebben als dominante speler veel te verliezen wanneer platformbedrijven weten te groeien op de markt voor boodschappen.



##### 1. Minder draagvlak voor de winkelvloer

Stijgende verkopen via platformbedrijven zijn geen goed nieuws voor fysieke winkels aangezien ze volume bij winkels wegtrekken. Dit kan leiden tot lagere verkopen per winkelmeter. Een zwakkere positie van de winkel raakt ook de franchisenemers in hun portemonnee.



##### 2. Druk op onderhandelingspositie

De onderhandelingspositie van supermarkten richting producenten verliest aan kracht als producenten over een alternatief afzetkanaal beschikken. Dit kan leiden tot lagere marges. Voor data over aankoopgedrag en consumentenprofielen worden leveranciers minder afhankelijk van supermarkten



##### 3. Prijsdruk binnen meer categorieën

Platformbedrijven kunnen zich specifiek gaan richten op de verkoop van margerijke producten wat druk zet op de prijzen en de margemix van supermarkten.

## 4. Welke kansen bieden platformen aan supermarkten?

# Van supermarkt naar supermarktplatformen

### Supermarkt kan positie verder versterken

Supermarkten moeten beseffen dat hun e-commerce verdienmodel meer kan omvatten dan alleen de eigen webshop. Amazon en Alibaba zien hun supermarkt- en bezorgactiviteiten binnen een groter geheel. De marge op boodschappen is daarbij ondergeschikt aan het streven om consumenten een zo groot mogelijk deel van hun winkelaankopen bij hun te laten doen. De betrekkelijke luwte waarin Nederlandse supermarkten opereren biedt tijd om te anticiperen. Door de sterke elementen van platformen te gebruiken, krijgen zij zelf nieuwe mogelijkheden om vraag en aanbod beter te 'matchen' en nieuwe inkomstenstromen aan te boren.

*Uit een van de interviews: "Om een platform heen ontstaat een nieuwe economie. Retailers kunnen dingen die ze zelf goed kunnen zoals logistiek en kwaliteitsbeheersing via het platform aanbieden aan derde partijen."*

### B2B platformen voor supermarktondernemers

Binnen veel formules kunnen supermarktondernemers hun inkoop gedeeltelijk buiten de eigen organisatie doen om zich lokaal te onderscheiden. In de praktijk zitten daar echter nogal wat haken en ogen aan. Een B2B inkoop platform kan het aanbod van lokale leveranciers beter ontsluiten. Tegelijkertijd kan het de administratieve afhandeling stroomlijnen, controleren of leveranciers aan kwaliteitscriteria voldoen en onderscheidende leveranciers helpen om op te schalen.

### Supermarktplatformen zijn de opmaat naar een volgende fase in food e-commerce

Vanuit supermarktformules zijn richting consumenten onder andere de onderstaande platformvarianten denkbaar.

### Varianten op supermarktplatformen

#### Nieuwe markten binnen de dagelijkse boodschappen

Supermarktassortiment met een hoge marge en een versnipperd aanbod zijn interessant voor verkoop via platformen. Voorbeelden zijn bier en lifestyle producten (bijvoorbeeld biologisch, lokaal en glutenvrij). Supermarkten kunnen dergelijke platformen ontwikkelen en daar het eigen assortiment combineren met unieke en aanvullende producten van leveranciers en speciaalzaken.

#### Uitbreiding richting non-food retail

Formules als Ahold Delhaize en Carrefour vergroten hun markt al via digitale marktplaatsen in non-food retail. Als platormeigenaar leveren ze diensten aan verkopers en vergroten ze hun kennis van de consument.

#### Externe platformen als afzetkanaal voor producten

Voor supermarkten zonder bezorglogistiek vormen de platformen van maaltijd- en boodschappenbezorgers een extra afzetkanaal richting de consument. Instacart in de VS en Superbuddy in Nederland leveren bezorgdiensten aan foodretailers. Tegelijkertijd is het niet ondenkbaar dat supermarkten verse maaltijden gaan verkopen via de platformen van maaltijdbezorgers zoals Deliveroo en Foodora om directer te concurreren met foodservice.



# Meer weten?

## Auteur

Thijs Geijer  
Econoom  
06 13 37 97 43

## Met medewerking van

Katinka Jongkind  
Maurice van Sante

ING Economisch Bureau  
ING Economisch Bureau

## Met dank aan

Dirk Mulder  
ING – Sectorbanker Trade & Retail

Marcel van Aalst  
Christian van Someren  
Machiel Tiddens  
Frank van der Tol  
Paul de Visser

EFMI Business School  
Sphere Mall  
Albert Heijn  
Management consultant  
Jumbo

Kijk op [ing.nl/kennis](https://ing.nl/kennis) en volg ons op [Twitter](#)

## Disclaimer

Deze publicatie is opgesteld door de 'Economic and Financial Analysis Division' van ING Bank N.V. ("ING") en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. Deze publicatie is louter informatief en mag niet worden beschouwd als advies in welke vorm dan ook. ING betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijke zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in deze publicatie heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. ING noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk-en zetfouten in deze publicatie. De informatie in deze publicatie geeft de persoonlijke mening weer van de Analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de Analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichthouders aan de uitoefening van hun vak. De informatie in deze publicatie kan gewijzigd worden zonder

enige vorm van aankondiging.

ING noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk-en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Niets in deze publicatie mag worden gereproduceerd, verspreid of gepubliceerd door wie dan ook voor welke reden dan ook zonder de voorafgaande uitdrukkelijke toestemming van de ING. Alle rechten zijn voorbehouden. ING Bank N.V. is statutair gevestigd te Amsterdam, houdt kantoor aan Bijlmerplein 888, 1102 MG te Amsterdam, Nederland en is onder nummer 33031431 ingeschreven in het handelsregister van de kamer van koophandel. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten. Voor nadere informatie omtrent ING policy zie <https://research.ing.com/>. De tekst is afgesloten op 10 april 2018.

Analist(en)  
Thijs Geijer: [thijs.geijer@ing.nl](mailto:thijs.geijer@ing.nl)