

Expertgroep

# 2B Food Delivery

Dynamiek in de 2b-foodmarkt

# Takeaways

1. Traditioneel gezien bezorgen foodaanbieders hun producten zelf. In nieuwe logistieke modellen wordt de bezorging van verschillende aanbieders gecombineerd, onder regie van een derde, faciliterende partij.
2. In 2B food ontstaan nieuwe commerciële modellen rondom de behoefte aan een groter (onderscheidend) assortiment, efficiëntie en directere communicatie tussen leverancier en afnemer. Platformen kunnen bij uitstek dienen als verlengstuk van de commerciële activiteiten van een fabrikant.
3. Klantdata worden erg belangrijk voor de hele keten, zowel commercieel als logistiek. Veel groothandels delen hun klantdata echter niet met fabrikanten of willen ze alleen verkopen. Hiermee duwen zij fabrikanten onbedoeld richting de bestel- en bezorgmodellen van nieuwe platforms.

Host



Voorzitter

GROUP7

# Opkomende bestelplatformen, nieuwe logistieke modellen en de rol van data

Food is de categorie met de snelste groeiverwachting qua online verkoop. Experts denken dat consumenten tussen 2018 en 2023 ruim driemaal meer online aankopen gaan doen in voeding en dranken: van 4% nu naar 13% over vijf jaar.<sup>1</sup>

In business-to-business (b2b) is die ontwikkeling al veel verder. Bedrijven – denk aan horeca, bedrijfs catering en zorg – doen nu al het leeuwendeel van hun bestellingen via online kanalen (zie diagram). Experts schatten dat minstens 80% van de aankopen door afnemers online wordt gedaan. De keten is echter al jaren hetzelfde, al zorgen start-ups, andere behoeften van ontvangers en nieuwe logistieke stromen voor een opschudding in deze markt. Daardoor ontstaan er nieuwe bezorgmodellen, bestelmogelijkheden en klantrelaties.



De expertgroep 2B Food Delivery heeft zich gericht op een toekomstbestendig model voor het bestellen en bezorgen van voeding en dranken aan professionele gebruikers.

## 1. Het ideale bezorgmodel voor food

Om het bezorgmodel van de toekomst voor food te kunnen ontwerpen, hebben de experts gekeken naar de grootste logistieke uitdagingen voor de sector en naar de belangrijkste ontwikkelingen. Vervolgens zijn mogelijke oplossingen gegeven voor het ideale bezorgmodel in food.

### 1.1 Uitdagingen in logistiek

Waar zitten de tekortkomingen van het huidige bezorgmodel? Op welke vlakken kan 2b-food-delivery verspilling verminderen om de efficiëntie te vergroten? De foodexperts zien vijf uitdagingen:

- **Tijd van leveren, snelheid van leveren en het volgen van de zending**  
Consumenten willen snelle levertijden en zelf kiezen waar en wanneer een product aankomt. Tevens willen ze de zending volgen, zodat ze een dagplanning kunnen maken. Er worden

<sup>1</sup> GFK CONSUMENTENONDERZOEK 2018

afwegingen gemaakt met de kosten die daarvoor worden doorberekend. Deze ontwikkeling werkt door in b2b-bezorging. Ook b2b-afnemers willen het beste tijdstip, passend in hun werkproces, maar door logistieke uitdagingen kunnen de verzenders nog geen flexibele bezorging bieden.

- **Ordergrootte versus kosten per order**

Levering van kleine hoeveelheden is in b2b bepaald niet vanzelfsprekend. Niet elk product is bestelbaar in de gewenste hoeveelheid. In b2b wordt vrijwel nooit apart betaald voor de bezorging. Hierdoor kunnen kleinere orders – zeker als het gaat om producten met een lage marge per volume-eenheid – niet rendabel bezorgd worden. En dat terwijl er bij de afnemers wel vraag is naar kleine orders, bijvoorbeeld in het licht van nicheproducten, versheid en voorraadbeperking. Tevens willen ontvangers de mogelijkheid hebben om vaker te kunnen bestellen.

- **Toename van milieuzones in de binnenstad**

Steeds meer binnensteden worden autovrij of -luw om te voldoen aan de Europese milieuwetgeving. Door deze en toekomstige beperkingen voor gemotoriseerde voertuigen in de binnenstad is het nodig om te investeren in alternatief transport. Daarbij leiden beperkte bezorgtijden in de stad ertoe dat de flexibiliteit afneemt. In het geval van grote orders en zware producten hebben de beperkingen nog grotere gevolgen voor bezorging in de binnenstad. Plekken worden onbereikbaar en bezorgpartijen moeten hun krachten gaan bundelen. Voor meer informatie over stadsdistributie, zie de bluepaper van de expertgroep City Distribution vanaf pagina 226.

- **Gebrek aan relevante data en inzichten**

De b2b-markt heeft over het algemeen een gebrek aan relevante data en inzichten van afnemers (horeca, catering) en consumenten. Fabrikanten binnen de foodmarkt hebben meestal alleen zicht op de afzet bij groothandels en key-accounts. Informatie over de afname van horeca- en cateringbedrijven bij groothandels blijft buiten beeld. Het gebrek aan deze data maakt voorspellingen over afzet en capaciteit moeilijk. Daar waar data beschikbaar zijn, hebben veel partijen nog niet de skills opgebouwd om de data te verwerken tot zinvolle inzichten. En dat beïnvloedt de hele keten.

- **Inefficiëntie in transport en warehouse**

Op dit moment leggen fabrikanten hun houdbare producten bij zoveel mogelijk groothandels op voorraad. Dit is dé manier om distributie te verkrijgen. Vervolgens brengt iedere groothandel, vrijwel altijd met eigen vervoer, de goederen naar de klant. Bij de vaak kleine volumes worden de kosten voor handling niet gedekt door de marge.

In het algemeen kan gezegd worden dat bezorgstromen beter moeten worden afgestemd op de wensen van klanten en op de omgeving, en dat ze vooral veel efficiënter moeten worden.

## 1.2 Bundelen van logistieke stromen

Een van de belangrijkste ontwikkelingen die we in de markt zien, is de bundeling van logistieke stromen door meerdere aanbieders. Vaak zien we hierin derde partijen, specialisten in logistiek en bezorging, een grote rol spelen. Deze ontwikkeling komt voort uit een aantal trends en behoeften. In deze paragraaf behandelen we de trends, ontwikkelingen en belangrijkste facetten van het bundelen van logistieke stromen.

De veranderingen in de markt worden gedreven door een aantal trends die we zien:

- Online retailers zijn bereid vaker te leveren, met kleinere orderwaarden. Ze leveren dan in tijdvakken die door de klant kunnen worden gekozen. Partijen als Jumbo en Albert Heijn pakken hierdoor stukjes van de b2b-markt.
- Logistieke dienstverleners hebben een steeds beter functionerend netwerk voor food, vooral in de steden. Het aantal dagen waarop kan worden geleverd, de flexibiliteit in levertijden, de koelstromen (gekoeld of diepgevroren) en aanvullende diensten (bijvoorbeeld retourstromen) worden steeds beter. Deze dienstverlening past ook in de maatschappelijke wens voor milieuvriendelijker vervoer door logistieke processen beter op elkaar aan te laten sluiten.
- Opkomst start-ups: nieuwe platformen zorgen ervoor dat ketens anders worden ingericht. Zo kunnen producenten direct gaan leveren en wordt het assortiment van ontvangers groter. Start-ups hebben de mogelijkheid om *greenfield* alles opnieuw in te richten.
- De vraag naar een breed en dieper assortiment met bijzondere items. Dit is een van de mogelijkheden om onderscheid te bieden als restaurant of cateraar. Wanneer de tussenhandel dit allemaal op voorraad wil leggen, is dit kostbaar. Platformen waarop deze nicheproducten worden aangeboden, bieden een oplossing.
- Door de automatisering van processen kunnen orders eenvoudiger en sneller worden afgehandeld. Dit leidt tot andere logistieke processen, wat er onder andere toe zal leiden dat de warehouses van bestaande groothandelaren veranderen.

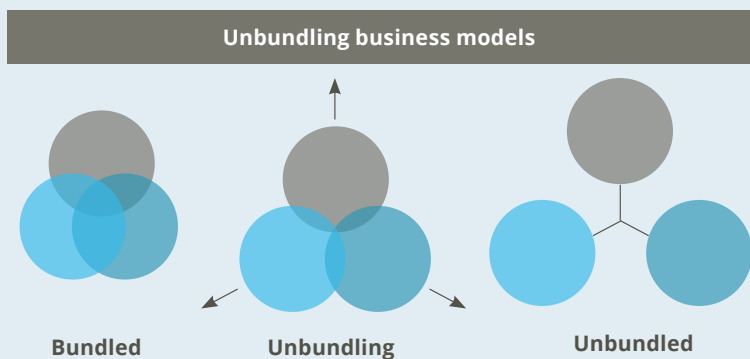
### 1.3 Nieuwe mogelijkheden door bundeling

Wanneer we logistiek met verschillende aanbieders gaan combineren – ook als deze partijen elkaar commercieel beconcurreren – ontstaan er veel nieuwe mogelijkheden. Onze experts noemden de volgende vijf denkrichtingen:

- **Bundeling van warehousing:** Opslag van goederen bij de tussenhandel (groothandel) wordt overbodig wanneer dit voor meerdere partijen wordt samengevoegd. Waarom staat Coca-Cola in meer dan honderd warehouses, alleen al voor de Nederlandse horeca? Experts zien crossdocking voor producenten als een zinvolle oplossing: logistiek crossdocken van producten om die direct te leveren aan de tussenhandel, zonder opslag bij de de groothandel.
- **'Direct to customer'-mogelijkheden bieden:** Het bieden van oplossingen waarbij direct van een producent producten bij de eindgebruiker bezorgd kunnen worden. Als bezorgstromen door aanbieders worden gebundeld, ontstaat een dichter netwerk. Bovendien ontstaat daardoor een grotere aflevering op één adres. Hierdoor wordt het uiteindelijk realistisch om direct aan de klant (horeca, bedrijfsrestaurant) te leveren, zonder tussenkomst van een groothandel.
- **Bundeling aan de rand van steden:** De steden slibben dicht. Door vervoer te combineren kunnen we met minder auto's de steden in gaan. Die auto's (of andere vervoersmiddelen) kunnen perfect worden afgestemd op stadsdistributie. Dit kan verder worden versterkt door het vrijgeven van gebieden aan een beperkt aantal bezorgdiensten.
- **Netwerkkeuze op basis van behoeften:** Verschillende netwerken koppelen aan platformen, waarbij het platform op basis van winkelman, assortiment en snelheid van leveren een netwerk selecteert. Zo kunnen bepaalde netwerken orders leveren met lage orderwaarden en andere met hoge orderwaarden. Of je kunt met sommige netwerken instructies meegeven ("In de koeling plaatsen") en met andere niet. Zo zou een platform ervoor kunnen kiezen om een netwerk voor groot transport te gebruiken voor hoge orderwaarden en meer instructies, en een fijnmazig netwerk voor lage orderwaarden en een standaardbezorging.
- **Type verpakkingen voor verschillende partijen bieden:** Het aanbieden van b2b-verpakkingen in het consumentenkanaal en andersom. Hiermee vervagen de grenzen tussen b2c- en b2b-retail verder, waardoor afnemers meer keuze hebben.

Om logistieke stromen te bundelen met andere partijen is een nieuw strategisch uitgangspunt nodig: het ontbundelen van klantcontact (of commercie) en logistiek. De groothandel in food voert nu een 'gebundeld businessmodel'. Grofweg: een model waarbij inkoop, verkoop en logistiek in één bedrijf zijn ondergebracht.

De term ontbundeling is afkomstig van het Unbundling Business Model (Hagel & Singer, *Unbundling the Corporation*, Harvard Business Review, 1999). Volgens dit model worden verschillende bedrijfsactiviteiten gescheiden om conflicten en ongewenste compromissen te vermijden en de efficiëntie te verhogen.



Juist door logistiek als apart bedrijf of bedrijfsonderdeel te zien – te ontbundelen dus – kan het daarna worden gebundeld met andere partijen.

Door het ontkoppelen van commercie of klantcommunicatie en logistiek ontstaan er ook weer nieuwe mogelijkheden voor een directer contact tussen producent en klant.

## 2. Het ideale bestelmodel

Behoeften van afnemers, regelgeving en technologische ontwikkelingen zorgen voor een nieuw logistiek bezorgmodel. Ook rondom commercie en communicatie tussen leverancier, groothandel en afnemer zien we ontwikkelingen en nieuwe behoeften.

Vanuit afnemers, zoals restaurants, zien we de behoefte om het inkopen en bestellen te vereenvoudigen. Zij werken nu met gemiddeld 5,6 leveranciers<sup>1</sup> via verschillende bestelkanalen, waarbij het overzicht van het aanbod, transparantie in prijzen, eenduidigheid van facturen en een overzichtelijke administratie ontbreken. Eén bestelomgeving voor alle leveranciers zorgt voor meer overzicht en snelheid in het bestelproces.

Tegelijkertijd zien we dat de behoefte aan onderscheidende (lokale) nicheproducten toeneemt. Hiermee kunnen bedrijven zich onderscheiden en voldoen aan de eisen van de consument. Aangezien deze bijzondere producten vaak geen landelijke dekking hebben, zijn ze niet voor iedere afnemer

<sup>1</sup> ONDERZOEK DOOR GFK

beschikbaar. Bij producenten zien we de wens om producten direct onder de aandacht te brengen van afnemers, om productintroducties te versnellen en om te experimenteren, evenals de behoefte om klantkennis op te bouwen.

## 2.1 Platformen maken directer contact mogelijk

Vanuit de behoefte om op één plek direct te communiceren tussen aanbieder en afnemer, ontstaan nieuwe platformen. We zien drie verschillende vormen: bestelsystemen, b2b-marktplaatsen en communicatie- & inspiratieplatformen.

### Bestelsystemen

De bestelsystemen bundelen bestellingen van verschillende leveranciers in één systeem. Voor leveranciers betekent dit een aanvullende manier om orders te ontvangen, waarbij zij wel de klantrelatie behouden. Voor afnemers is het voordeel dat ze één bestelkanaal hebben voor verschillende leveranciers en zo hun inkoopproces kunnen vereenvoudigen. Nadeel is dat bezorging, facturatie en oriëntatie op nieuwe leveranciers nog wel gefragmenteerd blijven.

Voorbeelden: InOne (myinone.com), Bluecart (bluecart.com) en Stockfiller (stockfiller.com).

### B2b-marktplaatsen

Vergelijkbaar met de b2c-markt brengen b2b-marktplaatsen vraag en aanbod samen. Het business-model van een marktplaats is gebaseerd op een fee per transactie en verschillende vormen van adverteren. Voor met name kleinere leveranciers biedt dit de mogelijkheid om nieuwe, lokale producten onder de aandacht te brengen bij kopers, zonder dat men individueel potentiële afnemers hoeft te benaderen. Het kan ook een mogelijkheid zijn om nieuwe producten in de markt te zetten of te testen voordat er onderhandeld wordt met groothandels over schapruimte. Voor afnemers biedt het toegang tot een nieuw, groot en onderscheidend aanbod via één platform. Voor meer informatie over platformen en marktplaatsen zie de bluepaper van de expertgroep Marketplaces vanaf pagina 110.

Een vraagstuk voor marktplaatsen is of het platform volledig open is (ongelimiteerd aanbod) of dat het platform de aanbieders selecteert en daarmee kwaliteit garandeert.

Voorbeelden: Truffelz (truffelz.com), Foodshed (foodshed.nl), DineMarket (dinemarket.com) en Foodem (foodem.com).

### Communicatie- & inspiratieplatformen

Naast het loskoppelen van commercie en logistiek ontstaan er communicatie- & inspiratieplatformen. Leveranciers en fabrikanten zetten naast de bestaande kanalen zelf of als mede-eigenaar platformen op om hun klanten beter te bereiken en hun klantkennis te vergroten. Voorbeelden van content op een dergelijk platform zijn inspiratie, trends, verkooptools, POS-materialen en promoties.

Deze platformen kunnen bij uitstek dienen als verlengstuk van de commerciële activiteiten van een fabrikant. Niet alle klanten kunnen worden bereikt met een traditionele buitendienst. Uit marktonderzoek door Coca-Cola blijkt echter dat veel klanten wel degelijk behoefte hebben aan contact met een fabrikant. Met een dergelijk platform kunnen zij profiteren van zowel de mogelijkheden die de groothandel ze biedt als relevante programma's of materialen voor hun zaak via de fabrikant.

Aanvullend zien we dat groothandels transformeren en de samenwerking met fabrikanten meer datagedreven en transparanter maken. Ook breiden zij hun aanbod uit via marktplaatsen of koppelingen met externe leveranciers. De logistiek van dit extra aanbod hoeft daarbij niet via de groothandel te verlopen.

## 2.2 Toekomst

Naast bovengenoemde ontwikkelingen zal het bestelproces de komende jaren verder veranderen. Onder andere de opmars van voice, via zowel mobiel als smarthome-speakers, en automatisch bestellen, door voorspellende modellen of een koppeling van kassasystemen, hebben invloed op het inkoopproces en de manier waarop de 2b-foodsector zich ontwikkelt. De grote vraag is hoe snel deze ontwikkelingen in de nog vrij traditionele 2b-foodmarkt gaan.

# 3. Klantdata zijn een grotere drijfveer dan omzet

---

De b2b-markt heeft over het algemeen een gebrek aan relevante data en inzichten van operators en consumenten. Fabrikanten binnen de foodmarkt hebben meestal alleen zicht op de afzet bij groothandels en key-accounts. Informatie over de afname van horeca- en cateringbedrijven bij groothandels blijft buiten beeld. Het gebrek aan deze data maakt voorspellingen over afzet en capaciteit moeilijk. En dat beïnvloedt de hele keten.

## 3.1 De waarde van klantdata

In de nieuwe e-commerce modellen is het delen van klantdata de regel. Traditioneel houden partijen in de keten hun verkoopdata zoveel mogelijk voor zichzelf. Experts bevestigen dat het verkrijgen van klantdata een belangrijke drijfveer is om mee te doen in nieuwe e-commerce modellen.

Vooraf grote spelers als Coca-Cola, FrieslandCampina en Heineken kiezen voor nieuwe samenwerkingsvormen om te kunnen werken met klantdata (zie het kader over Stockon op de volgende pagina). Daarbij gaat het om de profieldata (zoals bedrijfstype, bedrijfsnaam, adres en contactpersonen) en aankoopdata (denk aan welk product, in welke hoeveelheden, wanneer gekocht en tegen welke prijs). In de eerste plaats stellen deze data fabrikanten in staat om zelf de klantrelatie te onderhouden. Door betere tractie te krijgen bij de klant ontstaan commerciële mogelijkheden die ook van invloed kunnen zijn op de go-to-marketstrategie van een fabrikant.

Een tweede belangrijke reden om te willen beschikken over klantdata is het verbeteren van klantkennis. Klantdata geven een directer, sneller en bruikbaar beeld van klantvoorkeuren dan bijvoorbeeld onderzoek. Door mee te doen in kleinschalige e-commerce-initiatieven kunnen fabrikanten experimenteren met bijvoorbeeld categoriemanagement, promoties en prijselasticiteit.

Gezien de beperkte schaal van de huidige e-commerce-initiatieven in 2b-food zijn klantdata een belangrijker drijfveer voor fabrikanten dan omzet.



### Stockon: Producent is mede-eigenaar van de data

Stockon is een boodschappenservice die overal in Nederland boodschappen klimaatneutraal en gratis thuisbezorgt, op een tijdstip dat de klant goed uitkomt. Qua assortiment richt Stockon zich in eerste instantie op voorraadproducten (producten voor bijvoorbeeld de voorraadkast, koelkast, vriezer en fruitschaal) en op de grote 'week'-boodschappen, waarbij het algoritme steeds beter voorspelt wat je nodig hebt.

Om aan alle producten te komen werkt Stockon op het platform nauw samen met producenten. Stockon is voor hen het 'direct-to-consumer-kanaal' of de marktplaats. Aangezien het eigendom van de goederen pas aan de deur van de consument overgaat van producent naar consument, is de producent ook juridisch mede-eigenaar van de data. Zodoende weet een producent wie zijn goederen koopt en deze rich data zijn zeer waardevol voor hen, onder meer voor verdere innovaties. Voor de consument is de propositie ook erg aantrekkelijk, omdat in de logistieke keten the middle man (alle regionale retaildistributiecentra en winkels) ertussenuit gesneden is, waardoor de producten verser of langer houdbaar zijn.

### 3.2 De waarde van data teruggeven

Voor het delen van data is goede communicatie, technologie en wederzijds vertrouwen nodig. Vertrouwen ontstaat omdat partijen samen de resultaten van de keten verbeteren en ze zo activiteiten ontplooiën waar ze samen beter van worden. We zien de volgende interessante ontwikkelingen in het verwaarden van data:

- **Category management-advies:** Fabrikanten geven advies aan hun klanten over de assortiments-samenstelling, prijsstelling en promoties (zie het kader over Coca-Cola op de volgende pagina).
- **Joint promotions:** Fabrikanten en tussenhandel zetten hun gezamenlijke marketing- en verkoopkracht in om gerichte promoties te doen.
- **Assortimentsmanagement:** Fabrikanten kunnen de toekomstige vraag beter voorspellen, weten beter welke producten kunnen worden gesaneerd en welke nieuwe introducties kansrijk zijn.
- **Aansturen field sales:** Fabrikanten sturen hun eigen verkoopapparaat aan op basis van klantdata.
- **Logistieke samenwerking:** Zoals *vendor managed inventory*, wat leidt tot een betere afleverbetrouwbaarheid (op tijd, volledig en zonder fouten).

### 8% outperformen met categoriegroei is mogelijk!

Coca-Cola heeft een intensieve samenwerking tot stand gebracht met een aantal nationale foodserviceformules, waarin data een cruciaal onderdeel vormen. Met behulp van deze data worden (assortiments- en promotie)doelstellingen per vestiging bepaald, aan de hand waarvan Coca-Cola de samenwerking op lokaal niveau inricht. Dit plan is volledig gebaseerd op een gezamenlijke executie van de geïdentificeerde mogelijkheden. Niet zelden resulteerde dit in 8% meer groei van de betreffende vestiging ten opzichte van de totale keten.

De executiekracht wordt gedreven door twee aspecten: een objectieve 0-meting, met daarachter een buitendienst en een beloningssysteem voor de vestiging op basis van behaalde resultaten.

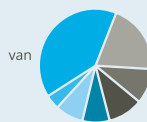
Coca-Cola doet hierin al het analysewerk en borgt de executie op vestigingsniveau.

Uiteindelijk komen in deze vormen van samenwerking drie elementen terug:

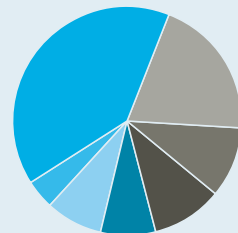
- De consument wordt optimaal bediend.
- De vestiging realiseert additionele verkoop.
- Coca-Cola laat de categorie groeien.

#### Ons doel

*Samen de volledige  
koudedranken-  
categorie laten groeien!*



naar



Coca-Cola gelooft dat de groei van de taart uiteindelijk meer oplevert dan het pakken van het grootste stuk van die taart. Het feit dat klanten langdurig en structureel data blijven delen, bewijst dat deze aanpak passend is.

Om dit vertrouwen met zekerheid te respecteren heeft Coca-Cola een 'muur' tussen Category Management en Sales gebouwd: uitsluitend specialisten op het gebied van customer data management (CDM) ontvangen, bewerken en analyseren de data. Inzichten worden pas op het juiste aggregatieniveau met Sales en klanten gedeeld.

## 4. Conclusie

---

Food is de sterkst groeiende categorie in e-commerce. Business-to-business is volop online, maar de keten is doorgaans traditioneel. Door het ontstaan van nieuwe bestel- en bezorgmodellen en veranderende behoeften van ontvangers zal de foodmarkt veranderen. Ook de rol van de huidige spelers wordt anders.

Om efficiënter te werken en beter te voldoen aan klantwensen en nieuwe milieuwetgeving zien we nieuwe businessmodellen ontstaan. Deze worden gedreven vanuit een groeiende behoefte aan inzicht en data door de hele keten en het loskoppelen van commercie en logistiek. Dit laatste zorgt voor zowel nieuwe logistieke als commerciële modellen:

- Traditioneel bezorgen aanbieders zelf. In de nieuwe logistieke modellen wordt de bezorging van verschillende aanbieders gecombineerd, onder regie van een externe faciliterende partij.
- Nieuwe commerciële modellen ontstaan rondom de behoefte aan een groter (onderscheidend) assortiment, efficiëntie en directere communicatie tussen leverancier en afnemer. De opkomst van bestelsystemen, marktplaatsen en inspiratieplatformen zijn hier het gevolg van. Deze platformen kunnen bij uitstek dienen als verlengstuk van de commerciële activiteiten van een fabrikant.
- Data is macht. Veel groothandels delen hun klantdata niet met fabrikanten of willen ze alleen verkopen, terwijl klantdata erg belangrijk worden in de hele keten, zowel commercieel als logistiek. Daarmee duwen zij fabrikanten onbedoeld richting de bestel- en bezorgmodellen van nieuwe platformen.

Er zijn kansen voor zowel gevestigde als nieuwe spelers in de veranderde 2b-foodmarkt. In die dynamiek moet vooral de tussenhandel (groothandel) opletten om zijn waarde te behouden.

HOST



**Daan Koek**  
*Manager Online Food*  
 PostNL Pakketten Benelux BV

VOORZITTER



**Martin van Dam**  
*Managing Partner & Strategy Consultant*  
 GROUP7, Bureau voor Food-commerce

## Leden expertgroep



**Chiel de Bruijne**  
*Directeur Value Chain Development*  
 Bieze Food Group



**Fabienne Linschoten**  
*Head of Digital*  
 Makro Nederland



**Frank van der Tol**  
*Digital professional*  
 Sintesa B.V.



**Johan Dekker**  
*Algemeen directeur*  
 Telesuper Nederland B.V.



**Kevin Rasenberg**  
*Manager B2B E-commerce*  
 Jumbo Supermarkten B.V.



**Marien Velderman**  
*Supply Chain Operator*  
 HANOS Nederland



**Mary-Grace van Leeuwen**  
*Brand Communication Manager*  
 The Greenery B.V.



**Paul Leuwerink**  
*Chief Operations Officer*  
 Stockon



**Paul van Brussel**  
*Webshopmanager*  
 Swinkels Family Brewers



**Roman Karabatkovic**  
*Snr Manager Route to Market Projects*  
 Coca-Cola European Partners  
 Nederland B.V.



**Sandra Bosma**  
*Strategic Business Development Manager*  
 PostNL



**Arjan Wiertz**  
*Associate Director*  
*Route to Market Strategy*  
 Coca-Cola European Partners  
 Nederland B.V.

Aan deze bluepaper werkten ook mee:

**Roland Wiedhaup**  
*eCommerce Team Lead*  
 FrieslandCampina Nederland B.V.

**Rutger van der Kreek van Loon**  
*F&B Manager*  
 DEBUUT B.V.