

Marley Spoon: geen retailer, maar een productiebedrijf

10-07-2019 12:40



De maaltijdbox mag dan de hype voorbij zijn, voor Marley Spoon is de rek er nog niet uit. De Duitse startup denkt uit te kunnen groeien tot een miljardenbedrijf. Topman Fabian Siegel over gepersonaliseerde recepten, het stelen van klanten en de lange weg naar winstgevendheid.

Een kookeiland, schorten, soeplepels, borden, bestek. Het is misschien wat groot voor een doorsnee woning, maar de plek waar Marley Spoon zijn gerechten samenstelt heeft veel weg van een doodnormale keuken. Hier, op de negende verdieping van een kantoorpand aan de Hudson in New York, wordt bepaald wat duizenden mensen de komende weken op hun bord krijgen. Zo ook op de kantoren in Amsterdam, Berlijn, Wenen en Sydney.

Elke week kunnen klanten van Marley Spoon hun eigen maaltijdbox samenstellen. Nederlandse consumenten hebben de keuze uit twaalf gerechten. Gaan ze voor de spinaziestamppot met spekjes, de quinoasalade met ovingroenten of toch de Egyptische gehaktballetjes? Ze selecteren twee tot vier maaltijden, waarvan de ingrediënten afgestemd voor het aantal personen (ook twee tot vier) thuisbezorgd worden.

De maaltijdbox ontketende in 2015 een ware hype. Een abonnement op lekkere gerechten, de hele supermarktwereid leek in de ban. Overal staken initiatieven rond kookdozen de kop op, tot Albert Heijn aan toe. De Allerhande Box is inmiddels op de schop genomen: de maaltijden worden in een zak verstuurd en je kunt ze ook los bestellen. Het is tekenend voor de wispelturigheid van de markt. De maaltijdbox is populair, maar het vinden van een sluitend verdienmodel blijkt een uitdaging. Marktleider HelloFresh zegt in steeds meer landen winstgevend te zijn, maar onderaan de streep staat elk kwartaal weer een nieuw miljoenenverlies. Zo ook bij grote concurrent Marley Spoon.

Heel druk lijkt de Duitse startup zich daar niet om te maken. De focus ligt op de groeicijfers – zoals voor

zoveel onlinetailers geldt. Oprichter en ceo Fabian Siegel ziet steeds meer mensen de supermarkt inruilen voor een online alternatief, waarvan Marley Spoon er één is.

Wanneer was u voor het laatst in de supermarkt?

“Dat moet zo’n twee weken geleden geweest zijn. Ik ga nog steeds naar de supermarkt, maar hier in New York doe ik vooral online boodschappen. Marley Spoon voor het koken doordeweeks en voor producten als melk en cornflakes maak ik gebruik van een service die Fresh Direct heet. Ik schat dat nog zo’n tien procent van mijn maandelijkse boodschappenrekening naar de fysieke winkel gaat.”

Dat is zelfs in New York uitzonderlijk weinig.

“Ik ben een early adopter, maar het is de richting die we op gaan. In andere branches, zoals mode, elektronica en boeken, heeft de kanaalswitch de afgelopen vijftien jaar plaatsgevonden. In supermarktland moet die nog beginnen. Grofweg 98 procent van alle boodschappen wordt nog offline gedaan. Ik ben ervan overtuigd dat een grote brok van offline naar online boodschappen verschuift.”

Waar is die verwachting op gebaseerd?

“Van het speelgoed wordt 42 procent online gekocht. In mode wordt 36 procent online verkocht en bij boeken is dat zelfs zestig procent. Ik weet niet hoe groot de online boodschappenmarkt wordt. Tien procent in vijf jaar, misschien? Vijftien procent? Acht? Ik kan me in ieder geval niet voorstellen dat het bij twee procent blijft.”

Waarom zou iemand voor een onlinesupermarkt kiezen?

“Marley Spoon is geen supermarkt, dat is belangrijk om te begrijpen. Supermarkten verkopen vanaf het schap, net als alle andere retailers. Maar bij een bederfelijke voorraad is dat een ramp. Supermarkten gooien tot dertig procent van alle producten weg en consumenten kopen ook vaak dingen die ze niet op maken. Dat is ontzettend slecht voor het milieu en inefficiënt. Wij zijn geen retailer, maar een productiebedrijf. We kopen alleen dingen in, waarvan we weten dat die al verkocht zijn. Wij hebben minder dan één procent waste. Daardoor zullen we uiteindelijk ook goedkoper zijn dan supermarkten en is dit model ontzettend disruptief.”

Wat zegt dat over de toekomst van supermarkten? Twee jaar terug zei u in een interview met RTL dat over tien jaar bijna alle supers uit het straatbeeld zijn verdwenen.

“Ik zeg niet dat ze allemaal verdwijnen, maar er zullen er niet zoveel meer zijn als nu. Als je vanavond onverwacht gasten krijgt of als de melk op is, biedt de supermarkt om de hoek uitkomst. Daar zul je naartoe gaan voor nietjes of toiletartikelen. Supermarkten worden waarschijnlijk kleiner en meer gefocust op de service waar ze goed in zijn: on demand en voor kleine hoeveelheden.”

Marley Spoon claimt de tussenschakels uit de keten te halen. Waar komt al het voedsel dan vandaan?

“Een deel van onze missie is om mensen met marktverse producten te laten koken. Daarvoor proberen we de producent rechtstreeks met de consument te verbinden. Dat lukt nu niet altijd, omdat we nog een klein bedrijf zijn. Twintig procent van wat we nu verkopen hebben we rechtstreeks ingekocht bij de boer. De rest komt van distributeurs en groothandelaren. Dat zijn nog steeds veel tussenpersonen, die ten koste gaan van de marge. Hoe groter we worden, hoe beter we in staat zullen zijn om de supplychain efficiënt in te richten. Dat zorgt ook voor meer transparantie. Je wilt de klant vertellen waar de producten vandaan komen. In Italië werken we bijvoorbeeld samen met een coöperatieve fabriek, die alle ingrediënten lokaal inkoop. Die pasta verkopen we over de hele wereld.”

De gerechten zijn in elke markt anders. Hoe wordt rekening gehouden met lokale voorkeuren en trends?

“We ontwikkelen de Nederlandse recepten in Nederland, de Australische in Australië, enzovoort. De smaak is anders, de ingrediënten zijn anders en in het geval van Australië zijn zelfs de seizoenen anders. Maar de bouwstenen zijn vaak hetzelfde. Denk aan pasta, rijst, bonen, tomaten in blik. Iedereen houdt toch van

spaghetti? Zulke producten kunnen we centraal inkopen. Natuurlijk veranderen foodtrends, maar het mooie aan ons model is dat we daar snel op in kunnen spelen. Een supermarkt moet alles op het schap zetten en hopen dat het wordt verkocht. Boerenkool was bijvoorbeeld een paar jaar geleden heel populair in de Verenigde Staten. Nu niet meer zo, dus verschijnt het minder op ons menu. Noorse zalm was het afgelopen jaar erg duur, dus hebben we andere vis gebruikt. Voor de consument maakt dat niet uit, want er waren nog steeds genoeg lekkere recepten.”

Wat is de rol van data in het selecteren van recepten?

“We zijn geen Unilever of Procter & Gamble, die moeten investeren in marktonderzoek om erachter te komen wat consumenten willen. Wij leren elke week van onze klanten en kunnen dat gebruiken om hen steeds beter te bedienen. Ze kiezen elke week een aantal gerechten en kunnen die een cijfer geven. We weten dus welke je hebt gekozen en hoe je ze waardeert. Dat helpt ons de juiste recepten aan te bieden. Binnenkort gaan we in Nederland naar twintig recepten per week. Dat betekent dat je meer keuze hebt. Handig als je bijvoorbeeld specifiek kindvriendelijke, vegetarische of snelle recepten zoekt.”

Is het niet logischer om het aantal gerechten terug te dringen? Als je de klant steeds beter kent, weet je wat ze wel en niet lekker vinden.

“Enerzijds wil je mensen keuzes geven, want daar houden ze van. Maar het moeten er niet te veel zijn, want dat maakt het juist moeilijker. Dat is de paradox van keuzes. Eigen onderzoek wijst uit dat klanten ongeveer twintig opties willen hebben. Maar het klopt, in de toekomst zou iedereen twintig gepersonaliseerde opties moeten krijgen.”

Uit cijfers van onderzoeksbureau GfK blijkt dat het aantal klanten van maaltijdboxleveranciers vorig jaar met zeventien procent is gedaald. Is de rek eruit?

“Bijzonder, ik kan dat niet terugzien in onze data. Integendeel, die betwisten dat. Het kan gewoon niet waar zijn. Ik weet niet welke dataset ze hebben gebruikt, maar ik kan je wel zeggen dat onze omzet in Nederland heel hard groeit. En HelloFresh zegt ook dat ze flink groeien. We zijn allebei beursgenoteerd, dus we moeten de waarheid spreken. Ik kan me niet voorstellen dat de maaltijdboxindustrie krimpt.”

De maaltijdbox zou het verliezen van het verspakket van de supermarkt. Is dat niets voor Marley Spoon?

“We worden soms gevraagd of we onze maaltijdbox op het supermarktschap willen plaatsen. Maar dat schap is juist het hele probleem. Je zet er iets op en wacht tot mensen komen. Komen ze niet, dan haal je het eraf en gooi je het weg. Dat kost een hoop geld. Wat helpt een maaltijdbox daarbij? Het slaat nergens op, want het lost het probleem van voedselverspilling niet op.”

Was dat probleem de reden om met een maaltijdbox te beginnen?

“Eerlijk gezegd wist ik niet dat supermarkten zoveel verspillen. De reden dat ik Marley Spoon begon, is dat ik al die mooie producten in de supermarkt zag, maar altijd dezelfde twee of drie dingen kookte. Vlees met broccoli, vlees met sperziebonen, dat soort dingen. Het vertrekpunt was om koken gemakkelijker te maken. Pas toen we ons bedrijf begonnen, kwam ik erachter hoe verschrikkelijk supermarkten eigenlijk zijn. Toen begrepen we ook dat onze service niet alleen beter is dan die van supermarkten, maar ook efficiënter. Uiteindelijk zullen wij goedkoper zijn.”

In welke zin?

“Als je alle producten van onze receptenkaart koopt in de supermarkt, betaal je nu al dezelfde prijs. Dat is opvallend, want miljardenbedrijven als Albert Heijn hebben een enorme inkoopkracht. Hoe kan het dat wij als relatief klein bedrijf met deze grote jongens op prijs kunnen concurreren?”

Door minder marge te nemen? Albert Heijn staat bekend als een winstgevend bedrijf, Marley Spoon niet.

“Integendeel, op elke box die we nu versturen behalen we een marge van 22 procent. Dat is superhoog. We verspillen niets en hebben één fulfilmentcenter in Nederland, waarvandaan we het hele land kunnen bedienen. Supermarkten hebben veel fysieke winkels, infrastructuur en waste. Daarom is ons bedrijf in potentie heel winstgevend.”

Waarom nu dan niet?

“Dat is simpel. We moeten veel geld in marketing steken om nieuwe klanten aan te trekken. Op die manier hebben we in vier jaar tijd al bijna de grens van honderd miljoen omzet doorbroken. Stel je voor wat er gebeurt als we nog groter worden en dezelfde inkoopkracht hebben als supermarkten. Onze marges groeien elk jaar en dat blijft dankzij schaalvoordelen nog wel even zo.”

Hoe houdbaar is een verdienmodel dat is gebouwd op het geven van kortingen?

“Je kunt geen bedrijf bouwen dat in vier jaar tijd naar honderd miljoen euro omzet groeit, als het geen houdbaar model is. Als je aan een nieuwe categorie bouwt, moet je mensen zover krijgen om het te proberen. Je moet investeren in marketing, geld uitgeven aan Facebook en reclame maken op billboards en tv. En je moet ook de eerste box tegen een lagere prijs aanbieden, om het gemakkelijker te maken om de eerste stap te zetten. Veertig tot vijftig euro is veel geld voor iets dat je niet kent. Ons onderzoek heeft uitgewezen dat het goedkoper is om iemand een voucher te geven dan een klant voor je proberen te winnen die de volle mep moet betalen. Als de klant eenmaal binnen is, blijft hij loyaal aan ons. We geven dan geen korting meer.”

De markt voor maaltijdboxen lijkt vooral een tweestrijd tussen Marley Spoon en HelloFresh. Hoe graag wilt u die winnen?

“Ik zie het niet als een tweestrijd. Wij nemen geen klanten over van HelloFresh en zij niet van ons. Soms komt het voor dat klanten switchen, maar de meeste groei is afkomstig van klanten van de fysieke supermarkt. Natuurlijk zijn we concurrenten en proberen we de beste te zijn, maar we strijden niet tegen elkaar. We stelen allebei van de supermarkt.”

Hoe groot kan Marley Spoon worden?

“De supermarktbranche is een miljardenindustrie. In Nederland gaat er 38 miljard in om, in Australië honderd, in Duitsland 180 en in de Verenigde Staten achthonderd miljard. Ons doel is om één procent marktaandeel te behalen. Dan zouden we al een miljardenbedrijf zijn.”

Bron: [RetailTrends 1](#)

Managing director marketing EU Dijana Dimitrovska van Marley Spoon is 12 september een van de sprekers op het [Retail & Brands Festival](#) in Amersfoort. Daar gaat zij in op de missie van de maaltijdboxbezorger: de supermarkt overbodig maken. [Tickets zijn beschikbaar](#).

Nick Möller