

# Kanaalconflict



**BrickMeetsByte.com**  
door Eduard de Wilde

Brickmeetsbyte  
Eduard de Wilde  
[info@brickmeetsbyte.com](mailto:info@brickmeetsbyte.com)  
[www.brickmeetsbyte.com](http://www.brickmeetsbyte.com)  
+31625053878

30 september 2008

## *Kanaalconflict*

### **Een klant heeft geen kanaalconflict**

“Terwijl retailers en fabrikanten zich voorzichtig bewegen van kanaalconflicten naar de gedemilitariseerde zone van kanaalsamenwerking, bewegen consumenten zich vrij tussen de verschillende kampen. Voor hen bestaat er niet zo iets als een kanaalconflict, zij willen gewoon de beste product voor de beste prijs op het moment en via het kanaal dat hen het beste uitkomt”

## *Inleiding*

Kanaalconflict is geen nieuw concept. Het frustrereert managers in de zakenwereld al jaren. Het heeft altijd deel uitgemaakt van de ontwikkeling van nieuwe marketingkanalen zoals bij de introductie van factory outlet en discount stores in de jaren 80. Meer recent, met de opkomst van internet als nieuw en dynamisch distributiekanaal, is het onderwerp een belangrijk issue tijdens discussies in menig bestuurskamer.

Kanaalconflicten in het e-commerce-tijdperk worden versterkt door de unieke kanaalkarakteristieken van het internet. De belangrijkste is dat fabrikanten voor het eerst tegen zeer lage kosten een grote groep eindconsumenten kunnen bereiken en daarmee een relatie kunnen ontwikkelen waarbij alle functies in het marketingproces relatief eenvoudig en goedkoop kunnen worden ingevuld: verleiden, informeren, verkopen en relatiebeheer.

Voor veel fabrikanten is het kanaalconflict de grootste uitdaging in hun online sales strategie. Hierbij hebben ze nogal eens de neiging hun kop in het zand te steken. Zolang ze niets doen hebben ze ook geen conflict. Ondertussen gaat de concurrentie wel verder en voegt nieuwe kanalen toe. Er komen nieuwe toetreders zoals in de financiële dienstverlening met Ditzo en Moneyou. Klanten gaan klagen omdat ze verwachten dat hun leveranciers online diensten aanbieden. Kortom, niets doen is niet altijd de beste strategie. Je bestaande distributiekanaal rechtstreeks aanvallen echter ook niet. In deze white paper probeer ik een aantal inzichten te geven die het mogelijk maken om de juiste afwegingen te maken voor een gefundeerde kanaalstrategie en het kanaalconflict te minimaliseren of zelfs te vermijden.

## Definitie kanaalconflict

Een kanaalconflict ontstaat over het algemeen wanneer een aanbieder die tot nu toe gebruik maakte van onafhankelijke distributie, besluit om direct contact te leggen met de eindconsument. Hierbij kan het gaan om het totale koopproces of gedeeltes ervan.

Het gevolg is dat de retailer het idee heeft dat de fabrikant hem gaat beconcurreren, ook als is dat misschien feitelijk niet het geval. Dat betekent dat een kanaalconflict ook kan ontstaan zonder dat er sprake is van rechtstreekse verkoop.

Ook het opzetten van een CRM-programma waardoor de fabrikant een database kan opbouwen met eindafnemers kan door de distributie als bedreigend worden ervaren. Of het informeren van de consumenten door de fabrikant waardoor de retailer de perceptie van de klant minder kan beïnvloeden. Autofabrikanten hebben prachtige internetsites gemaakt om klanten prijs- en productinformatie te verschaffen en om ze te informeren over de locatie van erkende dealers. Ondanks dat klanten niet rechtstreeks kunnen kopen op de sites van de fabrikanten, zijn dealers niet blij met de beschikbaarheid van informatie over modellen, opties en prijs op de websites. Sommige dealers zijn van mening dat ze hogere marges van klanten kunnen krijgen als deze geen informatie hebben over concurrerende dealers en alternatieve productopties.

## *De drivers achter een kanaalconflict*

### ***Druk vanuit de eindafnemer (consument)***

De belangrijkste factor voor het ontstaan van een kanaalconflict ligt bij de eindklant. Consumenten zijn 24 uur per dag online, ze verwachten dat fabrikanten informatie over hun producten online aanbieden, dat ze er vragen over kunnen stellen, previews kunnen bekijken en in sommige branches ook de transactie kunnen doen. Ze aarzelen niet om naar het productaanbod van de concurrent te gaan als ze de informatie en opties die ze zoeken niet kunnen vinden. Uit onderzoek van Forrester blijkt dat in 2006 31% van de online retail aankopen in de VS zijn verricht na het bezoek aan de website van de fabrikant.

Deze kopers weten wat ze willen, wanneer ze het willen en waar ze het willen, en ze zijn meer dan bereid om retailers te omzeilen om het te krijgen. Internet heeft een nieuw verwachtingspatroon voor de consument gecreëerd waaraan nu voldaan moet worden, ongeacht de kanalen die daarvoor gebruikt moeten worden. Voor de consument wordt de standaard dat de winkels nooit gesloten zijn, dat prijzen transparant zijn en dat de individualisering steeds verder gaat.

### ***De onvermijdelijke opkomst van multichannel distributie***

De steeds groter wordende rol van internet biedt kansen voor gemakkelijke en brede toegang tot consumenten. Tegelijkertijd nemen de mogelijkheden enorm toe om op rendabele wijze de fulfillment te organiseren. Denk hierbij aan de logistieke netwerken van onafhankelijke expediteuren zoals FedEx, UPS en TNT Post. Ook is er een enorme groei van professionele dienstverleners die de complete fulfillment voor webwinkels verzorgen, zoals bijvoorbeeld Iceberg webshophands in Harderwijk. Hierdoor worden de investeringen in de logistieke operatie voor de fabrikanten aanzienlijk verlaagd, worden de risico's verminderd en wordt de beslissing om direct te gaan verkopen steeds makkelijker.

We moeten hierbij een onderscheid maken tussen multimedia marktwerking en multichannel distributie. In het eerste geval maakt het bedrijf gebruik van meerdere media (internet, e-mail, print, tv) om haar klanten te verleiden bij haar distributiekanaal te kopen. Dat kan één kanaal zijn. Bij multichannel distributie is sprake van meerdere verkoopkanalen. Klanten kunnen zelf bepalen of ze kopen in de winkel of direct bij de fabrikant via het call center, of online. Uiteraard is in het laatste geval het potentiële kanaalconflict groter.

### ***Multichannel distributie heeft een aantal voordelen***

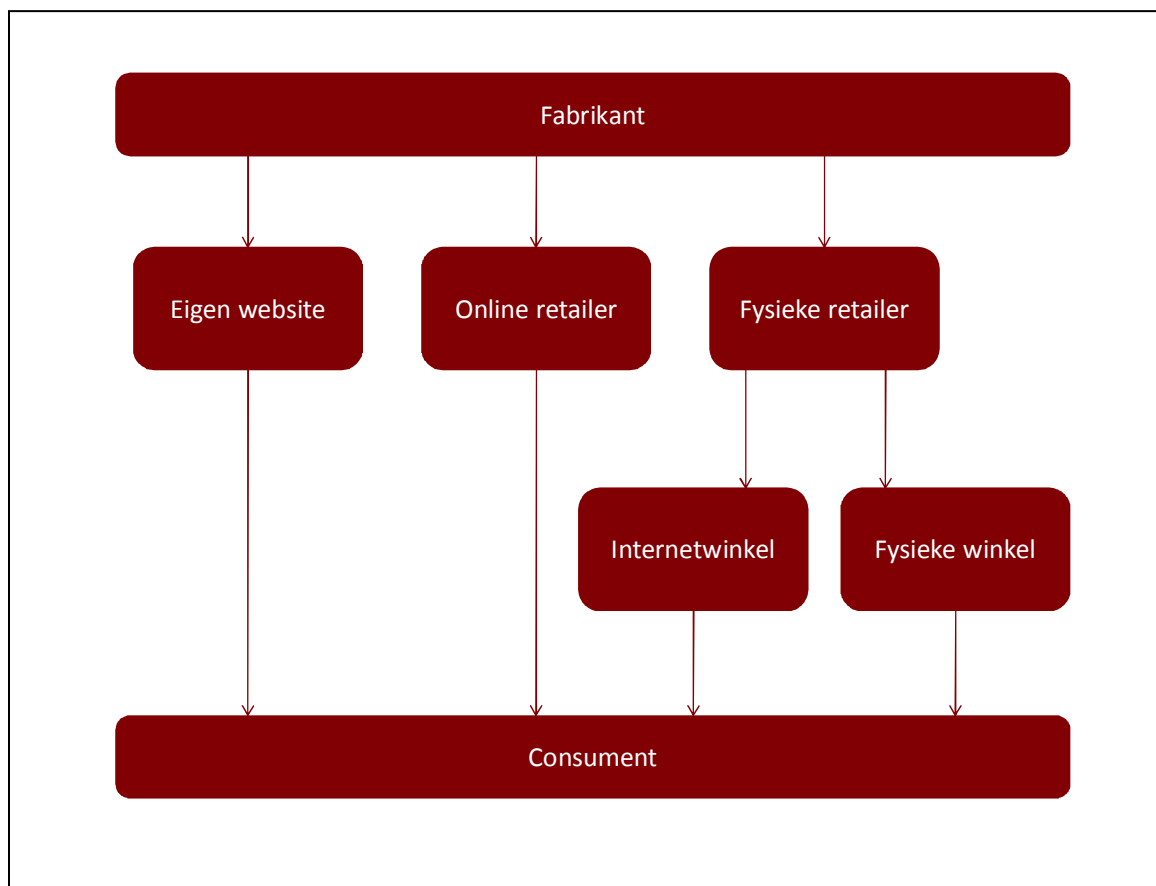
Het geeft de fabrikant inzicht in de behoeften en het koopgedrag van eindconsumenten. Door rechtstreeks zaken te doen met de eindafnemer krijgt de fabrikant direct feedback over marketingactiviteiten, productprestaties, klachten etc. Ze is daardoor in staat om sneller en adequater in te spelen op de behoeften van de klant.

- Fabrikanten met een breed, divers productassortiment kunnen hun distributiemix optimaliseren omdat het onwaarschijnlijk is dat een enkel type kanaal optimaal is voor alle producten.
- Overtollige productiecapaciteit kan beter benut worden via digitale outlet stores op bijvoorbeeld E-bay.
- Fabrikanten met een online verkoopkanaal kunnen hun marktbereik op een snelle manier vergroten en zo hun merkbekendheid beter te gelde te maken.

- Door tussenschakels eruit te halen kunnen ze de marge op hun producten vergroten. Overigens wordt dit voordeel vaak overschat. De kosten van het opzetten van een direct selling operatie zijn vaak dermate hoog, dat een behoorlijke omzet noodzakelijk is om de investeringen terug te verdienen.
- Directe verkoop maakt het lastiger om vervalsingen te verkopen. Klanten die online willen kopen weten zeker dat de producten echt zijn wanneer ze rechtstreeks zaken doen met de fabrikant. In de golfbranche worden bijvoorbeeld zeer veel kopieën van merkgolfclubs uit China aangeboden voor de helft van de prijs. Veel van deze aanbieders manifesteren zich op veilingssites als Ebay.
- Een online winkel kan fungeren als flagshipstore. De fabrikant kan zijn eigen verhaal vertellen over het product.
- Directe verkoop geeft de mogelijkheid om nieuwe productmodellen kleinschalig te testen. Bij gebleken succes kan uitrol plaatsvinden naar de andere distributiekkanalen.
- Door zelf online te verkopen kunnen fabrikanten hun afhankelijkheid van retailers verkleinen en daarmee de machtsverhouding beïnvloeden.

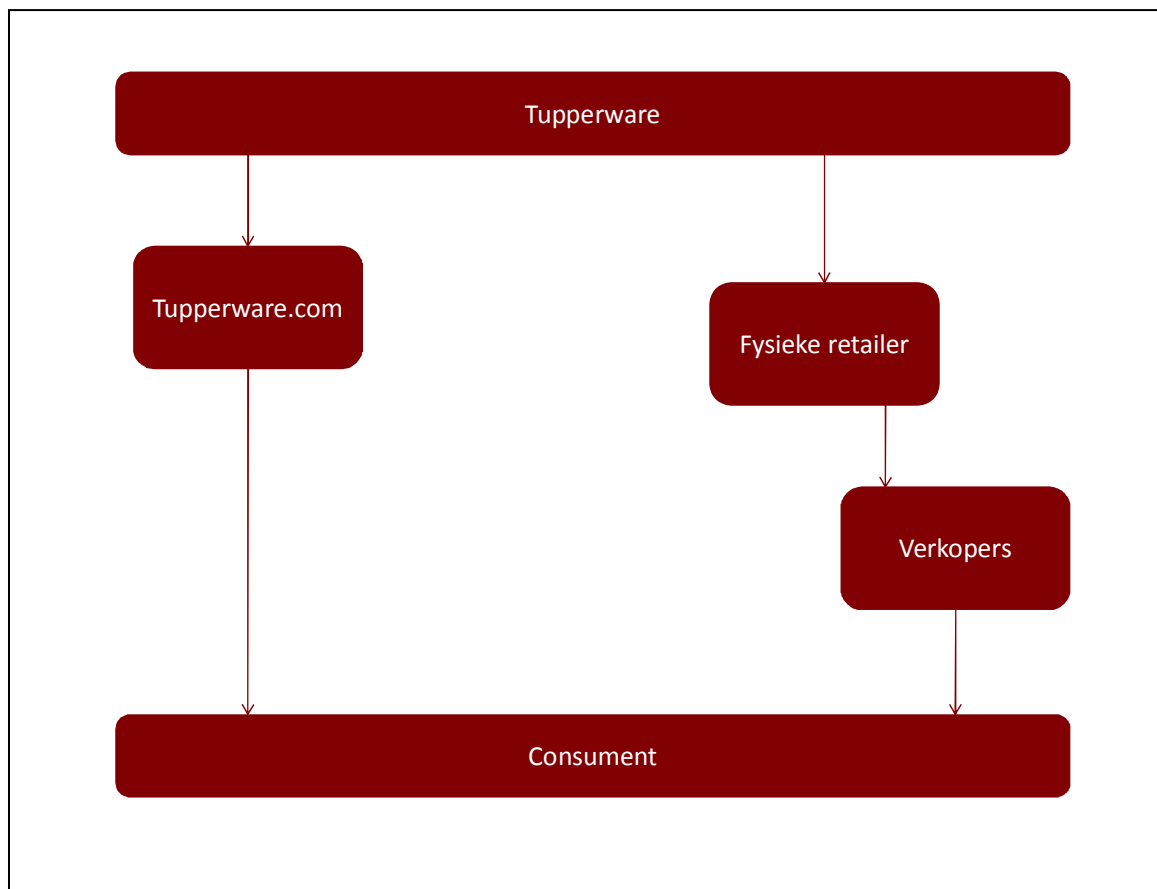
## Voorbeelden van kanaalconflicten door directe verkoop

Afhankelijk van het bestaande distributiemodel zijn er verschillende vormen van directe verkoop die tot een kanaalconflict leiden. Hieronder zijn een paar mogelijkheden weergegeven:



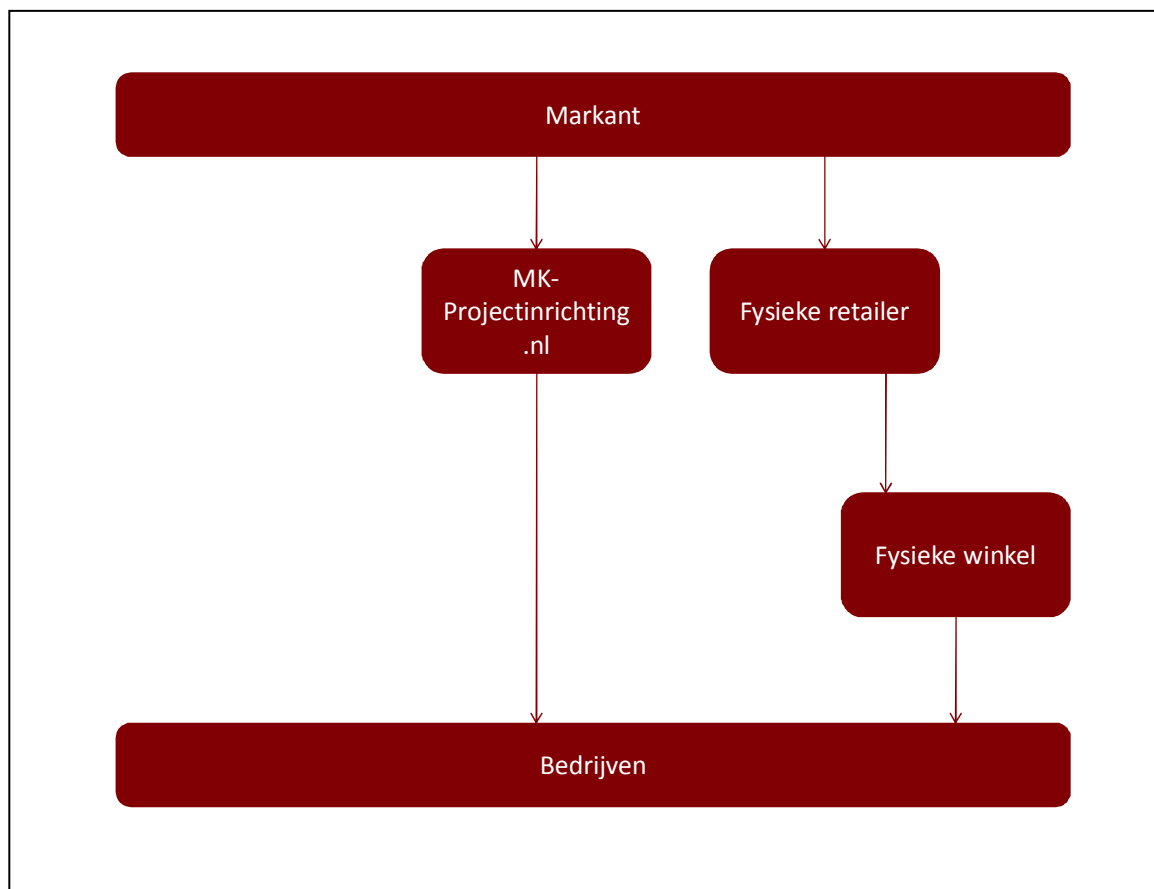
Bron: Lena Goldkuhl

Ik geef een paar voorbeelden van hoe een invulling van dit model kan leiden tot een kanaalconflict. De eerste is de fabrikant die onder eigen label direct gaat verkopen en daarmee zijn eigen wederverkopers gaat beconcurreren, zoals Tupperware:



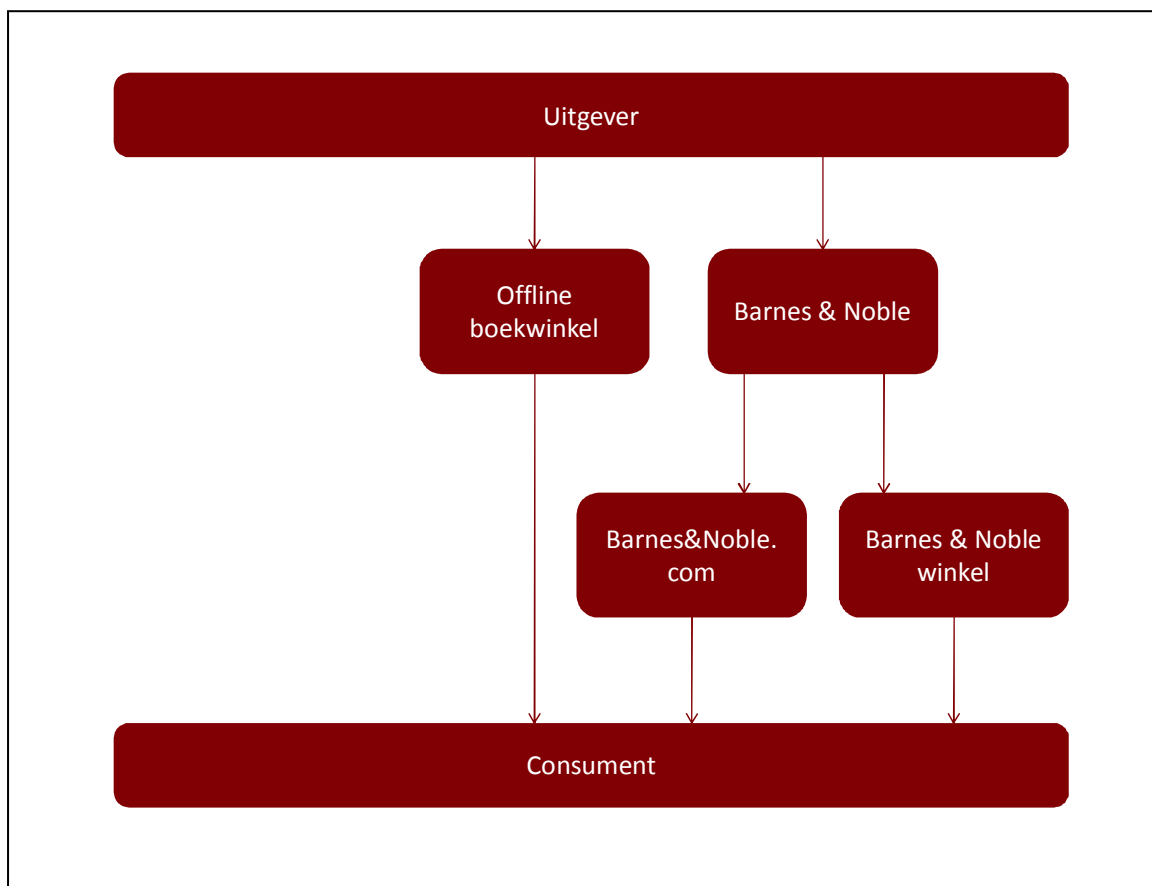
In dit geval ontstaat het conflict omdat het voor de fabrikant goedkoper is om rechtstreeks aan de eindklant te leveren. In de ogen van de wederverkoper pikt de fabrikant zijn klanten af (in de veronderstelling dat een online klant anders offline gekocht zou hebben). Daarnaast kan de situatie ontstaan dat de wederverkoper advies heeft gegeven en vervolgens de fabrikant er met de deal vandoor gaat. Dit wordt free riding genoemd. Ook kan een conflict ontstaan wanneer de consument online bij de fabrikant koopt maar naar de wederverkoper gaat als er problemen zijn of vragen over de werking van het product.

Een tweede voorbeeld is de situatie van een fabrikant die gebruik gaat maken van een pure online wederverkoper. Markant is een A-merk-fabrikant van kantoormeubelen. MKProjectinrichting.nl is een online retailer gespecialiseerd in Markant artikelen.



Het conflict ontstaat wanneer deze online speler een agressieve marktwerking hanteert om marktaandeel te veroveren door lagere prijzen en voordelen als gratis levering te bieden. De bricks and mortar retailer is hier vaak niet toe in staat gezien de hoge vaste kosten van zijn infrastructuur. Ook is hier sprake van (de perceptie van) free riding. MKProjectinrichting biedt standaard een hoge korting van 25%. De fabrikant kan hier weinig aan doen. Formeel mag je van de NMA immers geen verticale prijsbinding hanteren. De traditionele retailers zetten echter alle middelen in om hun leverancier te dwingen niet aan deze spelers te leveren. Dit speelt in vrijwel alle branches. Ik bezit zelf een online golfwinkel, golfers4golfers.nl. Diverse partijen willen niet aan ons leveren, onder druk van de fysieke winkels. Dat mag omdat je als fabrikant wel het recht hebt om het soort retailers te kiezen.

Het derde voorbeeld is de situatie dat de retailer ook zelf online verkoopt. Dit lijkt op de vorige situatie, behalve dan dat een bestaande afnemer door de online activiteiten de andere retailers nu landelijk gaat beconcurreren. In de oude wereld was het werkterrein van de fysieke winkel beperkt tot een regio. Nu kan iedere retailer buiten zijn 'rayon' opereren. In het voorbeeld is de situatie opgenomen van een uitgever die via Barnes en Noble distribueert. Barnes en Noble heeft zowel een fysiek kanaal als een online kanaal.



Dit is een complexe situatie. Wanneer de fysieke retailers onder eigen naam online gaan verkopen hanteren ze meestal een prijsstrategie die niet veel afwijkt van die in de fysieke winkel. Het gebeurt echter ook vaak dat een retailer een prijsvechter onder een ander label opzet en daarbij profiteert van het inkoopkanaal van de fysieke winkel inclusief de hoge marges. Denk hierbij aan de case van verkoper van keukenapparatuur Rob Groen versus AEP. Groen had een aparte webwinkel opgezet, internetshop.nl waar je tegen zeer aantrekkelijke prijzen keukenapparatuur kon aanschaffen. AEP gaf hem vervolgens minder marge met als argument dat hij ook minder toegevoegde waarde bood via zijn online winkel. De rechter heeft AEP daarin gelijk gegeven. Fabrikanten kunnen dus differentiëren in de marge die ze hun retailers geven. In de praktijk zal dit zeer lastig te hanteren zijn. Hoe kan een fabrikant controleren waar de online shop zijn spullen inkoop? Het risico bestaat dat de online shop uitwijkt naar het buitenland en via parallelimport alsnog goedkoop aan zijn spullen kan komen. In dat geval heeft de fabrikant geen grip op het proces.

## **Free riding**

Naast de mogelijke problemen met directe verkoop is er, zoals eerder al genoemd, het fenomeen Free Riding. Het grootste deel van de consumenten heeft geen medelijden met de kleine zelfstandige winkelier. Ze vragen zonder schroom om aankoopadvies in de winkel en kopen het product vervolgens tegen een lagere prijs via internet. Met name fotospeciaalzaken hebben hier enorm veel last van.

Dit probleem doet zich ook voor bij fabrikanten met eigen kanalen. Immers, ook al heb je grip op je eigen kanaal, verkopers in de winkel vinden het nooit leuk om wel te moeten adviseren, maar niet de deal te kunnen sluiten.

AmacenesParis is een toonaangevend warenhuis in Chili. De online winkel [amacenesparis.com](http://amacenesparis.com) ging in september 1999 de lucht in en was behoorlijk succesvol. De online prijzen waren 7-9% lager dan die in de winkels. Veel klanten gingen daarom naar de winkel om de producten te bekijken en geadviseerd te worden door een verkoopmedewerker om vervolgens de producten te kopen via [amacenesparis.com](http://amacenesparis.com). Dit zorgde voor ontevredenheid onder het verkooppersoneel dat op commissiebasis werkt.

Staples, groothandel in kantoorartikelen, is een ander voorbeeld. Staples heeft internetkiosken ingericht in retaillocaties om consumenten toegang te geven tot [staples.com](http://staples.com). Winkelmanagers vinden echter dat [staples.com](http://staples.com) profiteert van de winkels omdat de opbrengsten alleen aan de internetdivisie toekomen.

## Omvang kanaalconflict

De omvang van het kanaalconflict is afhankelijk van de machtsverhouding. Immers, wanneer een van beiden de ander de spelregels kan dicteren is het eenvoudig. Hoewel niet blij zal de onderliggende partij weinig mogelijkheden hebben om de strijd aan te gaan. Ingewikkelder wordt het wanneer het niet eenduidig is welke kant de machtsbalans uitslaat. Er zijn vijf factoren die hierbij van belang zijn: de kracht van het merk, de samenstelling van het assortiment van de fabrikant, het soort product, het belang van het product in de omzet van de retailer en de fragmentatiegraad van de retailers

### ***De kracht van het merk of op zijn Engels: what's your brandconfidence?***

Een zeer sterk consumentenmerk kan zich wat deukjes veroorloven in de relatie met haar distributiepartners. Immers bij een sterk merk komen klanten naar (een willekeurige) winkel toe om specifiek de Ipod van Apple te kopen. Wanneer de retailer Apple uit zijn assortiment gooit, snijdt hij in zijn eigen (omzet)vlees. De klant gaat dan immers naar een andere winkel.

### ***Het belang van het product in het assortiment***

Over het algemeen geldt bij de vaststelling van het omzetaandeel van een product in het assortiment de 20-80 regel. Een klein aantal hardlopers is verantwoordelijk voor het grootste deel van de omzet. Wanneer een fabrikant met de hardlopers haar retailers gaat beconcurreren zullen deze eerder in het geweer komen dan wanneer het de nicheproducten betreft.

### ***Soort product***

We moeten een onderscheid maken tussen simpele producten waarbij de afnemers deze massaal via internet willen aanschaffen en complexe producten die dominant via het face-to-face-kanaal worden verkocht. Het hoeft hierbij niet alleen te gaan om ingewikkelde producten zoals auto's. Complex kan ook zijn dat het gaat om een ingewikkelde situatie (bijv. pensioen) of een hoge uitgave (hypotheek). In al deze situaties blijken consumenten vaker behoefte te hebben aan een persoonlijk advies.

Bij eenvoudige producten is de rol van internet als verkoopkanaal voor de fysieke retailers een voldongen feit. Transavia kon zonder al te veel problemen van de ene op de andere dag haar tickets via internet verkopen. Het was voor de consument eenvoudig, gemakkelijk en goedkoper dan via het reisbureau. De massaliteit waarmee de consument vliegtickets online ging kopen en de snelheid waarmee dit proces zich voltrok gaf weinig ruimte voor een kanaalconflict.

Internet		Fysieke retail
Nuttig	↔	Fun shopping
Hoge frequentie	↔	Lage frequentie
Digitaal	↔	Atomen
Laag risico	↔	Hoog risico
Eenvoudig	↔	Complex
Vergelijkbaar	↔	Uniek
Onderhandelbaar	↔	Niet onderhandelbaar
Anonimiteit gewenst	↔	Anonimiteit niet belangrijk

### ***Samenstelling van het assortiment***

Lastiger wordt het wanneer een fabrikant een breed assortiment heeft van simpele en complexe producten. Denk hierbij aan verzekeraars en electronicaproductenten. Wat moet een fabrikant doen wanneer er online spelers komen die hem begaan beconcurreren op de eenvoudige producten? Wanneer ze ook simpele producten via internet gaan verkopen concurreren ze met hun distributiepartners. Ze hebben die echter nog hard nodig voor dat deel van het assortiment waarvoor de adviesfunctie nog heel belangrijk is. Zij zullen hierbij een complexe inschatting moeten maken of het mogelijke omzetverlies aan de nieuwe concurrent opweegt tegen de nadelen van een conflict met hun bestaande partners.

### ***De fragmentatiegraad van de retailers***

Bepalend hierbij is het omzetaandeel van de individuele retailers. Wanneer de individuele retailers een hoge bijdrage leveren aan de omzet van de fabrikant zullen ze een sterke vuist kunnen maken. Dit geldt met name voor de retailketens. Vaak hebben ze de fabrikant in de houdgreep waardoor die het niet aandurft direct te gaan verkopen.

In dat opzicht is het ook interessant dat Dell computers gaat verkopen via Wall Mart. Stel nu dat dat een groot succes is. Dan heb je een partner in huis gehaald die in een keer eisen kan gaan stellen en misschien wel de directe activiteiten van Dell wil beperken. Dan zouden ze het paard van Troje in huis hebben gehaald.

### ***Gedegen analyse essentieel***

Het mag duidelijk zijn dat het niet eenvoudig is om de omvang van het potentiële kanaalconflict van tevoren goed in te schatten. Een gedegen analyse van het klantgedrag, assortiment en distributie is noodzakelijk. Weinig partijen doen dit echter. Het gevolg is dat een groot deel van de discussies wordt gevoerd vanuit een black box. Men hanteert veronderstellingen zonder inzicht te hebben in de feiten. Vaak wordt de kracht van

het merk onderschat, of de macht van de distributiepartners overschat. Alleen een goede analyse kan de discussie objectiveren en uit de emotionele sfeer trekken.

Een andere aspect is timing. Hoe groot zal het omzetaandeel van directe verkoop uiteindelijk gaan worden? Hoe snel zal dat proces zich voltrekken? De timing is een van de lastigste elementen bij kanaalconflicten. Het proces van disintermediatie verloopt niet in alle branches zo snel als bij de verkoop van vliegtickets. Bovendien ontstaan nieuwe online intermediairs die misschien wel net zoveel toegevoegde waarde leveren als de fysieke retailers. Managers raken hierdoor in de onprettige positie dat ze hun zakenpartners enerzijds in de watten moeten leggen terwijl ze tegelijkertijd bezig zijn stappen te ondernemen om de relatie eventueel te beëindigen. Vaak leidt dit tot een verlamming en doen de bedrijven niets of pas als ze al veel schade hebben ondervonden van nieuwe toetreders.

### ***Een zekere vorm van conflict is noodzakelijk***

Alle partijen moeten onder ogen zien dat er altijd een bepaalde mate van conflict zal zijn. Voor zakelijke groei is enige spanning noodzakelijk. Wanneer de grenzen van de mogelijkheden niet worden opgezocht bestaat het risico van inertie en dat betekent dat andere partijen kansen hebben om je aan te vallen.

Belangrijk is om te herkennen wanneer conflict contraproductief wordt. Voorbeeld: Gibson Guitar Company. In 1997 doorliepen ze een harde leerschool op het gebied van kanaalconflicten nadat ze hun gitaren tegen 10 procent korting op de catalogusprijs in de uitverkoop deden op een website. Dealers waren woedend en na slechts een maand stopte het bedrijf met de online verkoop. Het bedrijf besloot een compromis te sluiten met de dealers. Nu verkopen ze geen gitaren meer online maar alleen snaren en accessoires. Ze hebben ook hun onderdelencatalogus toegevoegd aan de website om zo producten te verkopen die voorheen alleen voor dealers en reparateurs beschikbaar waren. Dit is een uitstekende manier om tegemoet te komen aan de behoeften van de klant. Volgens Walter Carter, de websitemanager van Gibson, was hun grootste fout dat ze dealers niet geïnformeerd hadden over hun plannen om gitaren online te gaan verkopen.

## Strategieën voor fabrikanten

Er is een aantal strategieën om het kanaalconflict te beheersbaar te maken. Dit wordt bepaald door de macht van de fabrikant en de complexiteit van het product.

### ***De fabrikant heeft de macht, het product is eenvoudig***

Wanneer de fabrikant de macht heeft en simpele producten heeft die makkelijk via internet verkocht worden, kan hij de strijd met zijn distributiekanaal zonder veel risico aangaan. De moraal hierbij is, of we gaan direct verkopen, of ons bestaansrecht komt in gevaar. De keuze is dan eenvoudig. Fysieke retailers van producten die makkelijk online gekocht worden zullen sowieso grote problemen gaan ondervinden die losstaan van hun relatie met een individuele leverancier. Zo zullen de reiswinkels hun toegevoegde waarde moeten bewijzen en kunnen ze niet meer volstaan met het doorgeven van de brochure. Dat kan de consument nu zelf eenvoudig en goedkoper online doen.

### ***De distributie heeft de macht en het product is eenvoudig***

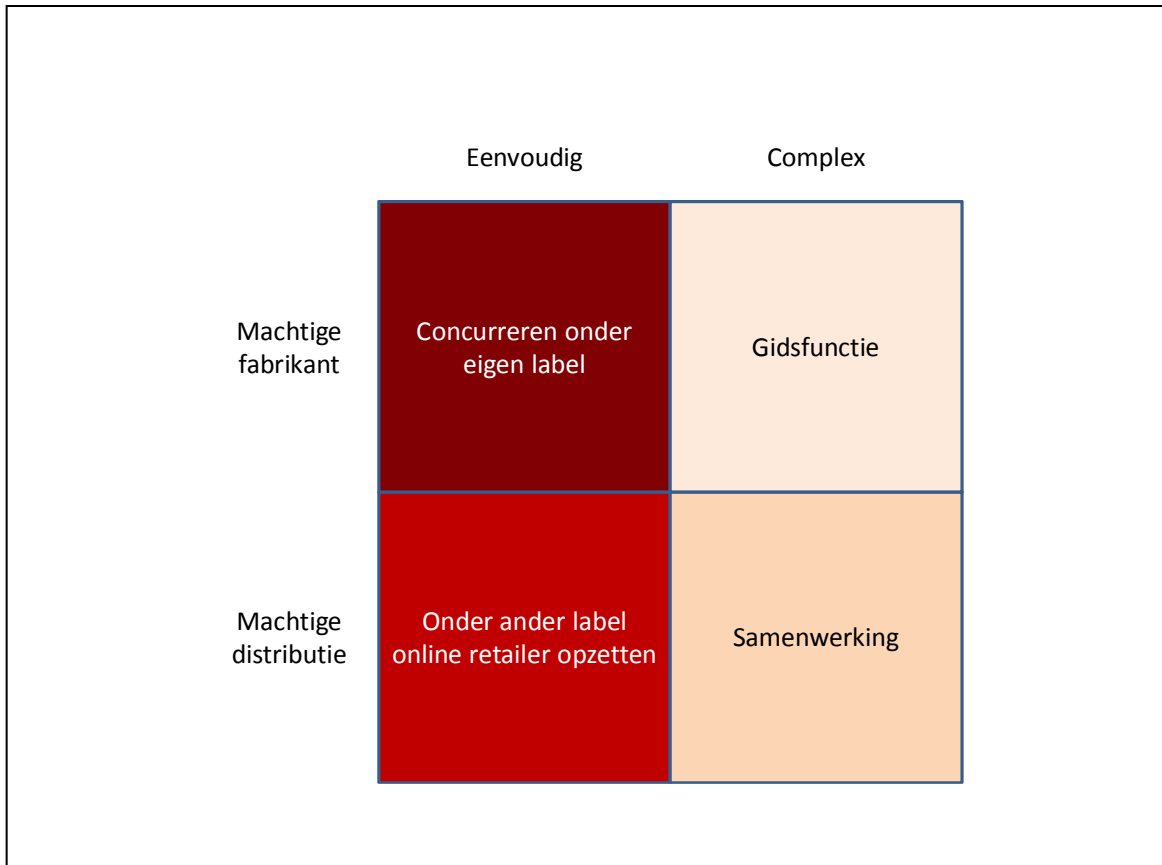
In dit geval zullen de retailers hun eigen internet initiatieven ontwikkelen. Voor de fabrikant zijn er weinig mogelijkheden om onder eigen label directe verkoop op te zetten. De meest voor de hand liggende mogelijkheid is dan om onder ander label een nieuwe retailer op te zetten en op die manier toch te profiteren van de directe verkoop zonder dat het bedreigend is voor de huidige distributie. De Amerikaanse muziekitgeverij Melbay past deze strategie toe. Zij heeft baysidepress.com opgezet om direct te kunnen verkopen, terwijl ze op haar eigen website verwijst naar haar distributiepartners. Deze strategie wordt ook veel toegepast door financiële dienstverleners. Denk aan Dato van Fortis, Proteq van SNS-Reaal, Moneyou van ABN-Amro etc. Een groot nadeel van deze strategie is dat het opzetten van een nieuw label enorme investeringen vergt. Met name in de financiële dienstverlening is betrouwbaarheid gekoppeld aan naamsbekendheid. Het nieuwe label zal dan ook behoorlijk succesvol moeten zijn om de investering te rechtvaardigen.

### ***De fabrikant heeft de macht en het product is complex***

Voor veel kleine detaillisten is het pompen of verzuipen. Ze hebben niet de bronnen om zich te verdiepen in de consequenties van internet voor hun businessmodel. Hier ligt een kans voor de fabrikant om zijn distributiepartners op te leiden. Kennis over de ontwikkelingen in de markt delen en hulp aanbieden bij het aanpassen van hun businessmodel zodat ze ook in de toekomst nog toegevoegde waarde kunnen hebben. De fabrikant kan zelf experimenteren met eigen online modellen en de kennis delen die hiermee wordt opgedaan.

### ***De distributie heeft de macht, de producten worden niet massaal online gekocht***

De distributiepartners zijn belangrijk voor de omzet en er is geen sprake van een massale verschuiving naar online aankopen door de consument. Samenwerking is dan de beste optie. Denk hierbij aan het delen van klanten, marges en immateriële zaken zoals het merk. Door samen te werken om tegemoet te komen aan de behoeften van de consument kunnen fabrikanten en retailers het kunstmatige onderscheid overbruggen dat consumenten niet zien.



Bron: Accenture

## *Samenwerking ultieme oplossing voor het kanaalconflict*

Afhankelijk van de genoemde situatie zal de fabrikant al dan niet de strijd met zijn distributiekanaal aangaan. In de meeste gevallen ligt samenwerking echter voor de hand. Hierbij zijn er diverse mogelijkheden. Ik noem er een aantal:

### ***Aanbieden van online shops***

Zoals al eerder genoemd is het voor retailers erg prettig om te profiteren van de merkbekendheid van de leverancier. Veel fabrikanten bieden hun retailers dan ook de mogelijkheid om eigen online winkels op te zetten met de infrastructuur van de aanbieder. De retailer krijgt hierbij de beschikking over een e-commerce shop die te duur was om zelf te ontwikkelen.

Een voorbeeld is de al eerder genoemde Makita. Ze biedt haar retailers de mogelijkheid om onder eigen naam een website van Makita in te richten. Makita is vervolgens wel zo slim om er een maximum kortingspercentage van 15% in op te nemen om te voorkomen dat ze elkaar de markt uit prijzen.

### ***Leadgeneratie***

Verstrekken van productinformatie om de consument te verleiden het product van de fabrikant te kopen. En ze vervolgens doorverwijzen naar de retailers die het belangrijkste zijn voor de fabrikant. Voordeel voor de fabrikant: een relatie opbouwen met de eindconsument om daarmee kennis op te bouwen en grip te krijgen op hun koopgedrag. Voordeel retailer: prospects in de winkel die al op de hoogte zijn van het product en minder tijd kosten om een product aan te verkopen. Denk hierbij aan Philips die op zijn website de mogelijkheid biedt om meteen door te klikken naar een online retailpartner.

### ***Co-delivery***

Rechtstreeks producten verkopen via internet en laten uitleveren door de retailer. In Amerika blijken die retailers het meest succesvol te zijn die gebruik maken van de mogelijkheid om producten af te halen bij de winkel. Circuit City was een van de eerste die het concept van 'pick up in store' toepaste. De helft van hun online klanten komt zijn spullen ophalen in de winkel. Redenen voor het succes van het ophalen in de winkel zijn: klanten kunnen hun aankoop controleren, ze besparen verzendkosten, hoeven niet te wachten op de bezorger en weten waar ze de producten kunnen terugbrengen bij problemen. Voordeel voor de retailer is de mogelijkheid om te cross sellen.

### ***Voorraadposities dealers online laten zien***

Het grote probleem van een gefragmenteerd distributiekanaal is dat de consument door de bomen het bos niet meer ziet. Ze gaat niet elke website langs om te zien wat de aanbiedingen zijn. De fabrikant kan daarin een rol spelen door deze informatie te bundelen waardoor het voor de consument makkelijk wordt gemaakt om de juiste dealer te vinden. Forddirect.com heeft bijvoorbeeld de occasions van zijn dealers op haar site staan. De consumenten kunnen daar zien welke dealer een bepaald type Ford in de aanbieding heeft en worden vervolgens naar de website van die dealer geleid.

## **Exclusiviteit**

Belangrijke distributiepartners exclusiviteit geven voor de verkoop van een specifieke productlijn. Als tegenprestatie krijgt de fabrikant de mogelijkheid om met zijn andere producten te experimenteren met directe verkoop. Hierbij speelt het concept van de 'Longtail' een belangrijke rol. De longtail betekent in het kort dat dankzij het bereik van internet en de lage kosten van schapruimte het rendabel is om nicheproducten aan te bieden. Nicheproducten zijn vaak minder rendabel voor fysieke retailers vanwege de lage omloopsnelheid. Voor deze producten is het minder bedreigend dat de fabrikant deze online aanbiedt, terwijl hij de hardlopers overlaat aan de retailer. Een mooi voorbeeld hiervan is Kitchenaid. De populaire kleuren van de keukenmachines zijn roestvrijstaal en wit. De exotische kleuren zijn voor de retailers minder interessant. Kitchenaid verkoopt daarom de afwijkende kleuren wel online, zonder dat ze in aanvaring komt met haar distributiekanaal.

## **Uniforme prijzen**

Het hanteren van dezelfde prijs online geeft een krachtig argument richting de detailhandel: de klant zit aan de knoppen en bepaalt waar hij wil kopen. Hij zal dat kanaal kiezen dat voor hem de meeste toegevoegde waarde biedt.

## **Delen van kennis**

De fabrikant kan de kennis over het gedrag van de eindklant die hij opdoet op zijn website delen met zijn retailers zodat zij er ook weer hun voordeel mee kunnen doen.

## **Callaway als voorbeeld van een 'win-win'-samenwerking**

Een prachtige vorm van online verkoop én samenwerking is die van Callaway. Dit is een fabrikant van golfclubs. Een deel van de golfers koopt de golfclubs ongezien online, anderen laten zich uitgebreid voorlichten in de winkel. Directe verkoop kan veel voordelen opleveren voor Callaway. Het verbetert de concurrentiepositie ten opzichte van de andere fabrikanten en levert een betere voeling op met zijn eindafnemer. De verschuiving naar internet is echter niet massaal. De opzet van een direct distributiekanaal zonder rekening te houden met haar fysieke partners zou zeer nadelig kunnen uitpakken.

Callaway heeft vervolgens voor een hybride distributie gekozen. Ze heeft een website opgezet waar consumenten direct hun golfclubs kunnen aanschaffen. Hun bestaande retailers kunnen vervolgens inloggen op de achterkant van deze website en een bod doen op de transactie in hun regio. Dat hoeft niet. Als ze het niet doen, levert Callaway zelf direct aan de klant. De tevredenheid bij de retailers is groot. Ze krijgen zonder extra inspanning nieuwe omzet en klanten. Tegelijkertijd kunnen ze hun voorraad optimaliseren door alleen die deals te pakken waarvan ze nog producten op voorraad hebben.



Bron: David Shofman, Callaway direct, thiswinkel Update 2007

## Conclusie

Het moge duidelijk zijn dat kanaalconflicten een complexe materie vormen. In veel gevallen is de verleiding voor fabrikanten om direct te gaan verkopen groot. Multichannel distributie is erg verleidelijk, maar er is een groot risico de relaties met bestaande retailers te beschadigen en daarmee de huidige omzet in gevaar te brengen.

Desalniettemin is het voor veel fabrikanten noodzakelijk om directe relaties aan te gaan met de eindconsument. Het is voor deze partijen dan ook zinvol om bij de ontwikkeling van hun multichannel strategie meteen te kijken op welke wijze de huidige distributiepartners hierbij kunnen worden betrokken. Samenwerking levert in de meeste gevallen een hoger rendement op dan multichannel-modellen waarbij de fabrikant alles zelf invult. De beschreven voorbeelden laten zien dat het de uitdaging is om de kerncompetenties van beide partijen te benutten. De fabrikant heeft het merk, marketing know how, marktkennis en (meestal) het geld. De retailers kennen de klant, hebben inzicht in diens behoeften, een fysieke locatie waar klanten langskomen, keuze etc.

Door de competenties van beide partijen goed in kaart te brengen en het businessmodel daarop af te stemmen, ontstaat een situatie waarin iedereen gaat doen waar hij goed in is. De noodzakelijke investeringen zullen voor beide partijen lager zijn dan wanneer ieder zijn eigen plan trekt en een win-lose model nastreeft.

Om dit te bereiken is het wel noodzakelijk dat er vertrouwen bestaat tussen fabrikant en leverancier. Er zal moeten worden geïnvesteerd om de kennis van beide partijen op hetzelfde niveau te krijgen zodat de juiste discussies kunnen worden gevoerd. Er zal een dialoog moeten ontstaan waarbij beide partijen respect voor elkaar hebben en waar geen verborgen agenda's bestaan. Alleen dan kan samenwerking tot een succes leiden.

### Literatuur:

Accenture, New Channel Opportunities, 2001

Lena Goldkuhl, Multiple Marketing Channel Conflict with a Focus on the Internet, 2005

VODW Marketing: Multichannel onderzoek 2005

[www.brickmeetsbyte.com](http://www.brickmeetsbyte.com), weblog over multichannel en e-commerce strategie

Twinkle, de wedergeboorte van het kanaalconflict, 2006