

Inzicht via analyse van klantgedrag en distributie

WEDERGEBOORTE KANAAALCONFLICT

Wat gebeurt er wanneer een fabrikant besluit rechtstreeks via internet producten te gaan verkopen terwijl hij ook gebruikmaakt van onafhankelijke retailers? Met het volwassen worden van het web als distributiekanaal is een oud fenomeen weer nieuw leven ingeblazen: het kanaalconflict. Maar hoe los je dit op? En wie kunnen dat? De winnaars in deze onzekere markt zijn diegenen met de juiste visie, maar nog meer de lef om die uit te voeren, is de opinie van Eduard de Wilde.

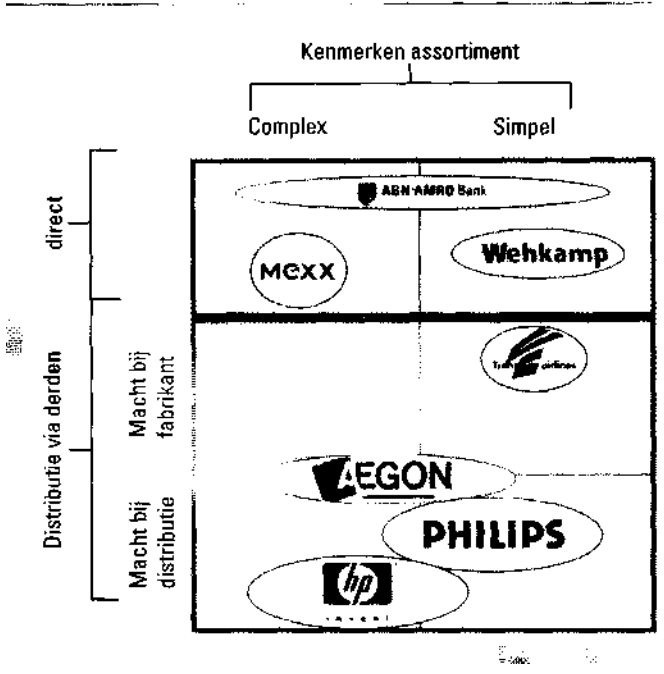
Veel bedrijven zijn beducht om de confrontatie met hun distributiepartners aan te gaan. Vaak zonder zich te verdiepen in de werkelijke omvang van het probleem. Een goede analyse van klantgedrag en distributie kan verhelderend werken.

Maak een inschatting

De opkomst van de multichannel-consument heeft voor de retailers drie belangrijke negatieve gevolgen:

- 1) ze worden geconfronteerd met beter geïnformeerde consumenten, die vervolgens offline het onderste uit de kan willen halen;
- 2) hun toegevoegde waarde wordt misbruikt omdat een deel van de consumenten na uitgebreid voorgelicht te zijn uiteindelijk de transactie bij een ander op internet doet - dit 'freerider'-fenomeen deed zich eerder voor tussen de gespecialiseerde detaillisten en discounters;
- 3) consumenten willen in toenemende mate rechtstreeks zakendoen met de fabrikanten. Doen de fabrikanten dit niet, zoekt de multichannel-consument 'gewoon' een andere aanbieder.

Het is voor de fabrikant van groot belang een inschatting te maken van het kanaalgedrag van zijn doelgroep. Wanneer die doelgroep tot het segment behoort dat wél op internet



informatie zoekt, maar de transactie offline afrondt, is de kanaalstrategie uiteraard een andere dan wanneer de doelgroep uit vooruitstrevende multichannel-consumenten bestaat. Bovendien is het van belang vast te stellen in welke mate het assortiment geschikt is voor directe verkoop.

Conflictomvang

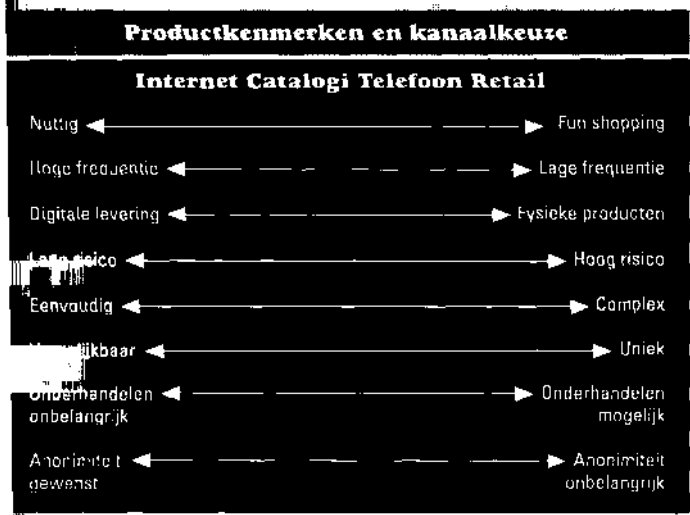
Het type product of dienst speelt een cruciale rol in de vraag of een aanbieder meerdere kanalen moet inzetten in de transactiefase van het aankoopproces. Bepaalde typen producten lenen zich eenvoudigweg slecht voor online-verkoop, andere kunnen juist niet meer op internet als transactiekanaal heen. Producten en diensten kunnen op een aantal aspecten worden ingedeeld. Een fabrikant zal het volledige assortiment moeten scoren op dit model. Voor de meeste bedrijven zal de uitkomst zijn dat een deel van de producten waarschijnlijk goed via internet kan worden verkocht, en de rest voornamelijk via de fysieke retail. Het zijn juist deze bedrijven die tegen het kanaalconflict aanlopen.

Bedrijven met eenvoudige producten en een vooruitstrevende klantgroep zullen worden gedwongen hun busi-

nessmodel om te gooien naar de directe kanalen. Denk hierbij aan luchtvaarttickets, aandelen en muziek. Je zou kunnen stellen dat hier nauwelijks sprake is van een kanaalconflict. Immers de massaliteit waarmee de consument deze producten online koopt, rechtvaardigt dat de fabrikant hierin meegaat. Zo accepteert de branche dat Transavia tickets in het vervolg rechtstreeks verkoopt. Anders zou Transavia niet meer bestaan. Ook voor bedrijven met complexe adviesproducten is de keuze makkelijk. Ze zouden immers zichzelf in de voet schieten wanneer ze de strijd aangaan met hun distributiepartners, die verantwoordelijk zijn en voorlopig blijven voor 95 procent van hun omzet. De pijn zit 'm bij bedrijven met een breed assortiment en bij wie de detailhandel slechts voor een deel toegevoegde waarde biedt. Denk hierbij aan de intermediaire verzekeraars, maar ook Philips en Hewlett Packard hebben er mee te maken. Juist deze bedrijven moeten gaan experimenteren met directe verkoop om concurrerend te kunnen blijven.

De omvang van het kanaalconflict is afhankelijk van:

- 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 distributiepartners. Immers, er is sprake van pull, klanten komen naar de winkel toe om de Ipod van Apple te kopen. Wanneer de retailer Apple uit het assortiment gooit, snijdt hij in zijn eigen (omzet)vlees.
- de 'machtsverhouding tussen fabrikant en distributie' - Bepalend hierbij is het omzetaandeel van de fabrikanten bij de individuele distributiepartners en vice versa. Bij een hoog omzetaandeel zal de gepercipieerde dreiging voor de bewuste retailer groot zijn. Immers wanneer de fabrikant succesvol is in zijn directe verkoop, zal dat voor hem een behoorlijke kannibalisatie op de omzet kunnen opleveren. Wanneer de indivi-



Nieuwe consument

De multichannel-consument gaat zijn eigen weg en zoekt zelf vaak de benodigde informatie via verschillende kanalen om uiteindelijk een aankoop te doen waar hij de beste prijs/waardeverhouding realiseert. In een recent onderzoek van VODW Marketing, Erasmus Universiteit en Market-response blijkt dat 50 procent van de Nederlandse consumenten als echte multichannel-consument kan worden aangemerkt. Dat wil zeggen dat die consumenten per product en fase in het koopproces bepalen welk kanaal ze op dat moment het meest geschikt vinden. Dertig procent van de consumenten oriënteert zich online, maar koopt offline en 20 procent houdt vast aan zijn traditionele koopgedrag en blijft voorname-lijk gericht op de winkel

Alleen een goede analyse kan de discussie objectiveren en uit de emotionele sfeer trekken

duale retailers ook nog eens een hoge bijdrage leveren aan de omzet van de fabrikant, zullen ze een sterke vuist kunnen maken. Het zijn de grote retailketens die hiervan kunnen profiteren. Vaak hebben ze de fabrikant in de houdgreep, waardoor die het niet aandurft direct te gaan verkopen.

Strategieën

Het is dus niet eenvoudig is de omvang van het potentiële kanaalconflict van tevoren goed in te schatten. Een gedegen analyse van het klantengedrag, assortiment en distributie is zeer verhelderend. Opvallend is dat in de boardroom een behoorlijk taboe rust op het kanaalconflict; vrijwel geen enkele CEO durft het risico van een inkoopstaking aan. Echter een groot deel van de discussies wordt gevoerd vanuit een black box: 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.

Het grote probleem is de fasering. Hoelang duurt het voordat een deel van het assortiment massaal direct verkocht gaat worden en wanneer moet je als fabrikant besluiten om hierin mee te gaan? Het consumentengedrag verandert geleidelijk en helaas is er geen sprake van een duidelijk moment waarop je de knop kan omzetten. Zeker voor de bedrijven met een samengesteld assortiment zal alleen een winwinstrategie mogelijk zijn. Deze strategieën zijn gebaseerd op het gegeven dat je aan je eigen voordeel denkt, terwijl je tegelijkertijd probeert je huidige partners mee te laten profiteren

Lees meer over het kanaalconflict op pagina 18

Er is een aantal strategieën om het kanaalconflict te beheersbaar te maken:

- *Lead-generatie* - Verstrek productinformatie om de consument te verleiden het product van de fabrikant te kopen. En verwijst ze vervolgens door naar de retailers die voor de fabrikant het belangrijkste zijn. Fabrikantvoordeel: een relatie opbouwen met de eindconsument om daarmee kennis op te bouwen en grip krijgen op hun koopgedrag. Voordeel retailer: prospects in de winkel zijn al op de hoogte van het product en kosten minder tijd om een product te verkopen.
- *Co'delivery* - Rechtstreeks producten verkopen via internet en laten uitleveren door de retailer. In Amerika blijken retailers die klanten aanbieden om de producten af te komen halen bij de winkel uiterst succesvol. Circuit City was één van de eerste die het concept van 'pick up in store' toepaste. Redenen voor het succes: 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 aan cross-selling te doen.
- *Exclusiviteit* - Geef belangrijke distributiepartners exclusiviteit voor de verkoop van een specifieke productlijn. Als tegenprestatie krijgt de fabrikant de mogelijkheid om met andere producten te experimenteren met directe verkoop.
- *Voorwaartse integratie* - Wanneer de retailers veel macht hebben, kan de fabrikant onder een andere naam een eigen online-retailer op te zetten. Melbay past deze strategie toe. De Amerikaanse muziekwitgeverij

heeft Baysidepress.com opgezet om direct te kunnen verkopen, terwijl op de eigen website wordt verwezen naar de distributiepartners.

- *Uniforme prijzen* - Hanteer dezelfde prijs online, dat geeft een krachtig argument richting de detailhandel: de klant zit aan de knoppen en bepaalt waar hij wil kopen. Hij zal het kanaal kiezen dat voor hem de meeste toegevoegde waarde biedt.
- *Educatie* - 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 distributiepartners op te leiden: deel kennis over de ontwikkelingen in de markt en biedt hulp aan hoe zij hun businessmodel zodanig kunnen aanpassen dat ze ook in de toekomst nog toegevoegde waarde hebben.

Welke?

Er is niet één recept te geven voor het omgaan met het kanaalconflict. Daarvoor is het aantal variabelen te groot: merk, consumenten, producten, machtsverhoudingen fabrikant-retailer. Bovendien kunnen de genoemde strategieën ook gecombineerd worden toegepast. Maar er zijn wel degelijk mogelijkheden om met de veranderingen in de markt mee te gaan zonder de toekomst van het bedrijf op het spel te zetten door de retailpartners tegen zich in het harnas te jagen...

Eduard de Wilde is ex-partner van VODW Marketing en onafhankelijk e-commerce specialist:
www.brickmeetsbyte.com