

9. DISTRIBUTIESTRATEGIE

9.1. DE LAATSTE HORDE: DE VIERDE P

Plaats heeft betrekking op waar, maar ook wanneer en hoe snel het product aan de eindconsument ter beschikking wordt gesteld

De lezer zal ondertussen begrepen hebben waarom dit handboek de titel 'Marketing in beweging' kreeg. Die beweging is misschien wel het grootst te noemen in de vierde P van de marketingmix: **plaats**, het onderwerp van dit laatste hoofdstuk. Wanneer, waar en hoe snel het product aan de eindconsument ter beschikking wordt gesteld, is de laatste maar tevens essentiële strategische horde die dient genomen te worden.

We bekijken in dit hoofdstuk in de eerste plaats de distributiestrategie vanuit het standpunt van de producent, en slechts indirect vanuit het standpunt van de retailer. De strategische beslissingen aangaande 'plaats' vormen de distributiestrategie. Consumenten mogen er dan van overtuigd zijn dat het product betaalbaar en misschien zelfs het beste ter wereld is, het product moet tevens op de plaats en het moment ter beschikking zijn waar de consument is of waar hij zich naartoe wil begeven. Een goede verkrijgbaarheid kan een belangrijke stimulans of zelfs een motief voor consumenten zijn om product A in plaats van product B te kopen. De rol van een goede distributie kan in het succes van nieuwe producten bijvoorbeeld niet overschat worden. Als consumenten producten niet kunnen vinden, kunnen ze die gewoonweg niet kopen.

Retailmanagement is het vakgebied binnen marketing dat zich richt op de marketingactiviteiten van organisaties die actief zijn in de detailhandel. Deze bedrijven noemen we retailers, kleinhandelaars of detaillisten

Logistiek is het vakgebied dat zich bezighoudt met het organiseren, plannen, besturen en uitvoeren van de productenstroom. Dit begint vanaf de ontwikkeling en inkoop van een product, via productie en distributie tot aan de eindafnemer

Het is van groot belang dat de producent goed nadenkt over zijn distributiestrategie. De machtsverhouding tussen producent en retailer is de laatste decennia immers in heel wat sectoren opgeschoven ten voordele van de retailer, waardoor deze laatste meer en meer invloed kreeg op wat consumenten aangeboden krijgen. Producenten dienen zich bijgevolg schrap te zetten tegenover retailers. Gezien de steeds prominentere rol van de retailer in het distributieproces, wordt de distributieproblematiek vanuit het standpunt van retailers in het vakgebied **retailmanagement** uitgediept. Hoe producten efficiënt te verplaatsen van punt A naar punt B hoort thuis in het **vakgebied logistiek**.

Het logistieke proces bestaat uit drie componenten:

- handling = verzendklaar maken van de bestellingen, ontvangst en verwerking retours;
- eigenlijke verzending = transport;
- aanhouden voorraden of *warehousing* = fysiek bewaren van producten in afwachting van verkoop

Uiteraard beïnvloeden logistieke en commerciële distributiebeslissingen van producent en distributeur elkaar sterk. Als een producent beslist om zijn mattentaarten te verkopen via kleine zelfstandige bakkers, dan heeft dat op het vlak van **logistiek** natuurlijk andere gevolgen dan wanneer hij ze verkoopt via supermarkten of via zijn eigen webwinkel. Efficiëntere logistieke modellen en concepten zoals robotisering voor de handling in distributiecentra of drones voor de levering van producten, zullen de distributiestrategie van de producent beïnvloeden. Ontegensprekelijk hebben de spelers die het logistieke proces het snelst en/of het meest efficiënt kunnen afwickelen, meer dan ooit een strategisch voordeel in een markt waar consumenten snelle levering belangrijk vinden. De producent moet meer dan ooit rekening houden met dit gegeven.

AMAZON LANCEERT DRONE DIE BINNEN HALFUUR BEZORGT

Amazon heeft een nieuwe drone ontwikkeld die pakketten tot 2,20 kilogram in minder dan dertig minuten vanuit de distributiecentra kan bezorgen. De drones zouden een beter zicht hebben dan mensen, stabielere zijn dan eerdere varianten en een afstand tot 25 kilometer kunnen afleggen. Pakketten kunnen binnen een halfuur bij de consument bezorgd worden. Amazon wil binnen enkele maanden een bezorgdienst met de drone lanceren. Over de locatie en het aantal consumenten dat het hoopt te bedienen is nog niets bekend. (LogistiekProfs, 2019a)

9.2. DE NIEUWE ARENA

De retailsector is de sector die instaat voor de distributie van producten aan de eindconsument. Een synoniem is de detailhandel

Het zijn tumultueuze tijden voor iedereen die betrokken is bij het tot bij de eindconsument krijgen van producten. Als er één sector is waarin de technologie in een absurd snel tempo is veranderd, is het de **retailsector**. De veranderingen liggen zowel bij nieuwe kooppaden als bij nieuwe spelers.

NIEUWE KOOPPADEN

De consument bevindt zich dankzij zijn smartphone en pc in een steeds meer geconnecteerde markt. Informatie over, en ook toegang tot, het aanbod in (web)winkels werd digitaal ontsloten. Dat heeft grote gevolgen voor het kooppad:

- consumenten hebben direct en 24/7 toegang tot veel meer retailers, wat impliceert dat niet alleen het concurrentieveld is vergroot, maar tevens de transparantie. Heel wat retailers kwamen hierdoor in zware problemen of gingen zelfs op de fles, omdat ze onvoldoende hadden geanticipeerd op de noodzaak van digitale aanwezigheid;
- nieuwe technologieën grijpen in op het hele kooppad: consumenten oriënteren zich steeds meer via tal van websites, zijn actief op sociale media, maken boodschappenlijstjes via apps of zoeken thuis of in de winkel informatie op webwinkels over producten, prijzen en beschikbaarheid;
- de opsplitsing online/offline kopen is stilaan achterhaald. Voor de consument lopen online en offline steeds vaker door elkaar. Consumenten bereiden hun fysieke winkelbezoek bijvoorbeeld voor via de webwinkel. Dit fenomeen wordt aangeduid met de term **webrooming**. De consument kan in alle stadia van de *customer journey* in de webwinkel terecht voor inspiratie, oriëntatie, informatie en klachten zonder daarom over te gaan tot **conversie**. De webwinkel fungeert hier dus eerder als communicatiekanaal richting de fysieke winkel waar de consument het product koopt. Andere consumenten doen aan *showrooming*: na een bezoek in de winkel bestellen ze het product op het internet. Consumenten kopen ook in fysieke winkels zonder eerst digitaal iets te ondernemen, en vice versa;
- de transformatie van het kooppad is des te ingrijpender doordat de consument steeds meer inspraak krijgt over waar en wanneer het product te kopen en geleverd te krijgen, en zelfs – gratis – te retourneren. Dat leidt ertoe dat in sommige sectoren de macht verlegd wordt naar de distributeurs die in staat zijn om de consument (ook) via e-commerce

Bij *webrooming* oriënteren consumenten zich online, voorafgaand aan een aankoop in de fysieke winkel. De tegenpool is *showrooming*, waarmee we het onderzoek in de winkel bedoelen als voorbereiding op een online aankoop. Beide fenomenen worden samengebracht onder de afkorting ROPO. ROPO staat voor *research online, purchase offline*, maar evengoed voor *research offline, purchase online*

Conversie is de omzetting van een bezoek aan een website naar een bepaald conversiedoel, zoals een aankoop

te benaderen. Hierbij zijn de spelers die genieten van een grote naam-bekendheid en die het logistieke proces efficiënt kunnen sturen de winnaars wat omzet betreft. We komen daar verder op terug, met de nodige nuances, aangezien de kosten van e-commerce zwaar doorwegen.

NIEUWE HOOFDROLSPELERS

E-commerce is een verzamelaar voor transacties in de distributiesector die op digitale wijze worden geïnitieerd en/of afgehandeld

Een van de grootste drijvers achter de veranderingen was de opkomst en het stijgende succes van het internet in het algemeen, en **e-commerce** in het bijzonder. Er kwamen, naast de traditionele gevestigde retailers met een of meerdere fysieke winkels in hun portefeuille, ook nieuwe spelers.

BRICKS AND CLICKS

Geleidelijk en behoedzaam begonnen de traditionele retailers in de jaren negentig e-commerceactiviteiten te ontwikkelen door een eigen website en vervolgens een eigen webwinkel te bouwen. E-commerce veranderde de keten tussen producent en consument ingrijpend, omdat het bekijken van, zich informeren over en eventueel het bestellen van producten niet-plaatsgebonden is, en steeds meer op het internet start. Voor bepaalde diensten, zoals het boeken van reizen en het bestellen van tickets, gebeurt de levering eenvoudigweg virtueel aan de hand van een ticket in de mailbox.

In heel wat sectoren veranderde het koopgedrag meer of sneller dan in eerste instantie door experts werd verwacht. De kleding- en schoenenmarkt leken in eerste instantie niet bedreigd door e-commerce. Toch is e-verkoop tegenwoordig ook daar geen onbelangrijk gedeelte van de totaalomzet. De foodsector lijkt flink bestand te zijn tegen e-commerce, hoewel ook die sector mogelijk sneller dan verwacht zou kunnen veranderen.

PURE PLAYERS

Er ontstaan **pure players**, retailers met een webwinkel, zonder fysieke winkel. Heel wat **pure players** zijn kleine bedrijven, zelfs eenmanszaken, die niet renderend zijn. Andere zijn wel belangrijke spelers: denk aan HelloFresh, Coolblue en Picnic.

Pure players zijn bedrijven met alleen een webwinkel

PICNIC KAN VRAAG GROTE STEDEN NIET AAN

Amper vier jaar na haar oprichting in 2015 belevert de Nederlandse onlinesupermarkt Picnic, bekend van de smalle rood-witte elektrische karretjes, vanuit vijf distributiecentra meer dan zestig steden en dorpen. Picnic bedient nu 190.000 klanten in Nederland en 10.000 in Duitsland. Ruim 75.000 mensen staan op de wachtlijst om klant te mogen zijn. Hoewel de boodschappendienst nog maar in twee steden winst maakt, noemt het bedrijf blijvende groei op dit moment belangrijker.

(Nagtzaam, 2018)

ONLINE MARKTPLAATSEN

Een nieuw type speler deed zijn intrede in het retaillandschap: de **online marktplaats**. Een online marktplaats stelt niet alleen het digitale platform ter beschikking aan wederverkopers (producenten, distributeurs of particulieren), maar ondersteunt hen ook door activiteiten zoals marketingcommunicatie, betalingen, *fulfilment*, *warehousing* en consumentenservice op zich te nemen. In ruil voor deze service betaalt de verkoper een vast bedrag en/of een commissie aan de online marktplaats. Ook Google en Facebook banen zich een weg naar de retailsector. Google heeft zijn Google Shopping, Facebook een eigen Marketplace, maar hun kracht bestaat vooral uit hun dominantie op andere vlakken zoals databeheer en communicatie (zie hoofdstuk 8). Zonder zelf helemaal retailer te zijn, worden deze online marktplaatsen belangrijke participanten bij het verdelen van producten naar de eindconsument. Zoals een stad vroeger haar marktplaats tegen een vergoeding ter beschikking stelde aan de marktkramers, doen technologiereuzen als Amazon, Alibaba, Facebook en Google dat op hun wereldwijd actieve digitale marktplaatsen.

Een online marktplaats is een digitaal platform waarop producten van verschillende 'wederverkopers' worden aangeboden. Online marktplaatsen komen in verschillende vormen voor. Voorbeelden zijn Amazon, Alibaba en bol.com

Een distributiecentrum, vaak afgekort tot DC, is een verzamelpunt waar producten worden verzameld en vervolgens verdeeld en vervoerd naar winkels of eindconsumenten. Distributiecentra worden steeds vaker volledig geautomatiseerd of geïndustrialiseerd, waardoor er steeds minder nood is aan menselijke arbeid. Er is echter een grote hoeveelheid bestellingen nodig om de schaalgroottes te hebben om dit kostenefficiënt te kunnen implementeren

BEGONNEN ALS E-BOEKENVERKOPER

De online reus Amazon begon in 1994 als boekhandelaar op het internet, maar groeide in amper vijftien jaar tijd uit tot een van de grootste bedrijven ter wereld. Amazon bouwde een wereldwijd netwerk van 80 **distributiecentra** om de producten wereldwijd te bezorgen. Amazon heeft enerzijds een breed eigen productenaanbod, inclusief talloze diensten van bestelling tot levering aan de deur, maar fungeert tevens als een online marktplaats, Amazon Marketplace. Dit digitale platform biedt producenten, distributeurs of individuen de mogelijkheid om te verkopen.

HET JUISTE PERSPECTIEF BLIJFT NOODZAKELIJK

De groei en de impact van e-commerce zijn groot en zelfs indrukwekkend, maar dienen in het juiste perspectief gezien te worden. Er wordt nogal eens geschreeuwd dat het einde van de fysieke winkel nabij is. De vraag is hoe ver we daar anno 2019 van verwijderd zijn.

De BeCommerce Market Monitor, een grootschalig onderzoek dat in opdracht van BeCommerce wordt uitgevoerd door GfK, toont aan dat in 2018 ondertussen 20% van de bestedingen in België online gebeuren. De top drie van online bestedingen zijn diensten: vliegtuigreizen/accommodatie, tickets voor attracties en evenementen, en pakketreizen waarbij de problematiek van logistiek onbestaande is. Ook elektronica, speelgoed en schoenen die wel moeten geleverd worden, laten zich prima online verkopen. Toch dient benadrukt te worden dat het behalen van omzet online niet automatisch betekent dat een fatsoenlijk rendement kan worden behaald. Omzet is geen synoniem voor winst.

Bovendien blijft in België vier vijfde van de totale bestedingen offline gerealiseerd, dus in de fysieke winkels gekocht. De aankopen komen dus nog steeds grotendeels op het conto van de fysieke winkel. Die conversie is in de winkel vaak wel pas tot stand gekomen dankzij de webwinkel, die de klant veelal vooraf bezocht. Tijd om in te zoomen op het distributiekanaal om dit beter te kunnen plaatsen.

9.3. HET DISTRIBUTIEKANAAL

Nu bovenstaande algemene schets is gegeven, en vooraleer in te gaan op de concrete mogelijkheden van een distributiestrategie, is inzicht in het distributiekanaal essentieel.

SITUERING VAN HET DISTRIBUTIEKANAAL IN DE BEDRIJFSKOLOM

De bedrijfskolom is de keten van schakels die een product doorloopt voor het terechtkomt bij de eindconsument

Een distributiekanaal is een onderdeel van de **bedrijfskolom**. De bedrijfskolom loopt van de grondstoffenproducent via productieondernemingen en distributieondernemingen tot en met de detailhandel waar de eindconsument als laatste schakel in de bedrijfskolom het product koopt. Hierbij zijn soms enkele (bijvoorbeeld bloemkolen) en soms heel wat schakels (bijvoorbeeld wagens) betrokken. Schakels kunnen opgesplitst worden in productie- en distributiebedrijven. Het geheel van de distributiebedrijven (bijvoorbeeld groothandelaren, kleinhandelaren, online marktplaatsen) die instaan voor het voortstuwende van de producten doorheen de bedrijfskolom noemen we het distributiekanaal. Het distributiekanaal is dus de min of meer permanente verbinding tussen de (oer)producent en de eindconsument. Iedere distributieschakel voegt in principe waarde toe aan het product. We bekijken de componenten van deze toegevoegde waarde verderop, in de paragraaf ‘Rol van de distributeur’.

In het distributiekanaal komen zowel collecterende als distribuerende handelaars voor.

De collecterende handel verzamelt de verschillende kleine partijen (grondstoffen, halffabricaten) tot grotere partijen

- De **collecterende handelaars** bevinden zich doorgaans vooraan in de bedrijfskolom. Hun taak bestaat erin grondstoffen en halffabricaten te verzamelen en naar de eindproducent te sturen. Deze grote partijen worden door een bepaalde industrie verwerkt tot een eindproduct, bijvoorbeeld de bij vele boeren gecollecteerde melk die door de producent tot boter wordt verwerkt.

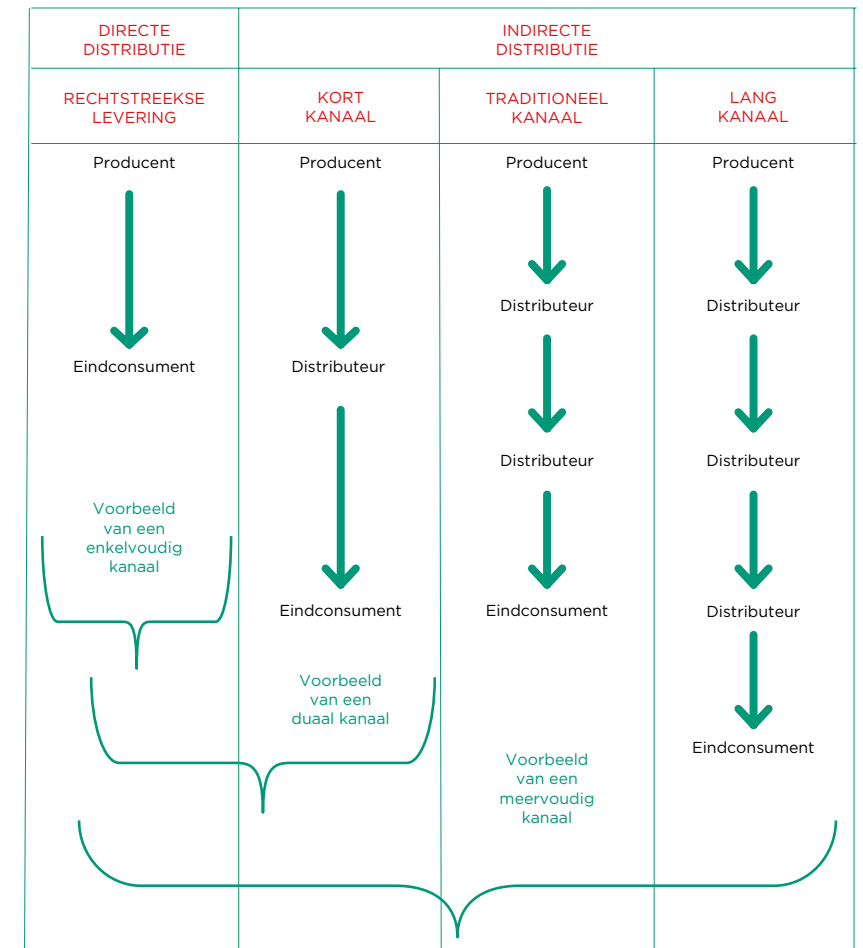
De distribuerende handel verdeelt de verschillende grote partijen in kleinere partijen

- De **distribuerende handelaars** verdelen (= distribueren) vervolgens de grote partijen eindproducten in steeds kleinere hoeveelheden, tot bij de eindconsument. De eindconsument heeft in tegenstelling tot productiebedrijven een absolute voorkeur voor relatief kleine porties, bijvoorbeeld een pakje boter van 250 gram. Het is over deze laatste schakel van de

distribuerende handel dat dit hoofdstuk gaat, en in het bijzonder over de retailer. Die staat in dit hoofdstuk in de belangstelling omdat alle voorafgaande schakels samen instaan voor en zich dienen aan te passen aan deze laatste schakel, waar de eindconsument het product zal kopen. Binnen het distributiekanaal is het steeds meer de eindconsument die beslist waar zijn product te kopen.

ALGEMENE VOORSTELLING VAN SOORTEN DISTRIBUTIEKANALEN

Een vereenvoudigde algemene voorstelling van een aantal traditionele distributiekanaalen ziet er als volgt uit:



Figuur 9.1. Algemene voorstelling van het traditionele distributiekanaal

Hieronder lichten we de begrippen uit figuur 9.1. toe.

DIRECTE DISTRIBUTIE

Bij directe distributie gaat het product rechtstreeks van de producent naar de consument. Schoolvoorbeelden zijn: de boer die zijn oogst rechtstreeks aan de eindconsument verkoopt; een fabriekswinkel die rechtstreeks aan eindconsumenten verkoopt.

De vorige decennia is het belang van directe distributie sterk gedaald. Het succes en de mogelijkheden van e-commerce brachten daar recentelijk een ommekeer in teweeg. De populariteit van het directe kanaal is toe te schrijven aan de mogelijkheden van het internet, dat steeds meer producenten de mogelijkheid biedt om naast de productie ook voor de distributie in te staan, aangezien ze via een eigen (web)winkel in contact kunnen komen met de consument.

PRODUCENTEN WORDEN DISTRIBUTEURS

Nestlé liet jaren geleden met Nespresso al zien hoe een fabrikant de groot- en kleinhandel overbodig maakte en de eindconsument dus rechtstreeks – met succes – kon bewerken. Ook Lego verkoopt een deel van haar producten online, via de webwinkel, en verbindt dat met crowdsourcing, zoals we in hoofdstuk 5 zagen. Dell en Nike geven de consument zelfs de mogelijkheid hun product te **customizen** en leveren het product vervolgens rechtstreeks aan de eindconsument.

Customizen is het aanpassen van een product aan de individuele wensen van een consument

Voordelen voor de producent

De ontwikkeling richting steeds meer directe distributie biedt zes voordelen voor de producent:

- rechtstreekse toegang tot consumentendata, waardoor de producent zijn producten beter en sneller kan aanpassen aan de wensen van de doelgroep en/of markt;
- rechtstreekse en dus betere controle over de merkidentiteit en positionering van het product;
- hogere betrokkenheid van eindconsumenten bij innovatie en cocreatie, bijvoorbeeld via crowdsourcing;

- goedkoper en minder risicovol testen van nieuwe producten in de eigen (web)winkel;
- mogelijkheid om sneller extra advies te verlenen, in het bijzonder voor complexe producten zoals bijwerkingen van voedingssupplementen op andere medicatie, of de installatie van vliegenramen;

Velux, fabrikant van dakramen, heeft een eigen webwinkel die zich richt tot de eindconsument. Met de 'vervangingsconfigurator voor uw oude dakvenster' helpt ze websitebezoekers bij het maken van de juiste keuze en bij de installatie. Ook geeft de fabrikant inspiratie voor renovatie- en decoratietrends via een leuke blog.

- extra service mogelijk via de verkoop van accessoires en (vervang)onderdelen waarvoor retailers meestal geen interesse of mogelijkheid hebben;
- geen marge af te geven aan tussenschakels.

Natuurlijk dient de producent de nodige expertise te bezitten om het product bij de consument te krijgen, en dus de distributie te verzorgen. De expertise van produceren en de expertise van distribueren zijn fundamenteel verschillend. Ook dient directe distributie rendabel te zijn.

Voordelen voor de consument

Consumenten kiezen directe distributie als er voordelen aan verbonden zijn zoals een lagere prijs, beter advies, snellere levering, betere kwaliteit of versheid of bijvoorbeeld de mogelijkheid tot *customizen*.

Uiteraard is de assortimentssamenstelling vanuit het standpunt van de consument ook zeer belangrijk. Beeld je even in dat je de wekelijkse voedingsaankopen moet doen via de diverse fabrikanten van de producten die in je winkelkar liggen. Dat zou pas een tijdrovende bezigheid zijn!

Bezwaren van retailers

Zelfs bij interesse bij de consument is het de vraag of de traditionele retailers toestaan dat de producent grote volumes rechtstreeks verkoopt aan consumenten. Zeker wanneer producenten dat aan fors lagere prijzen zouden doen, zou dat een kanaalconflict met zich kunnen meebrengen.

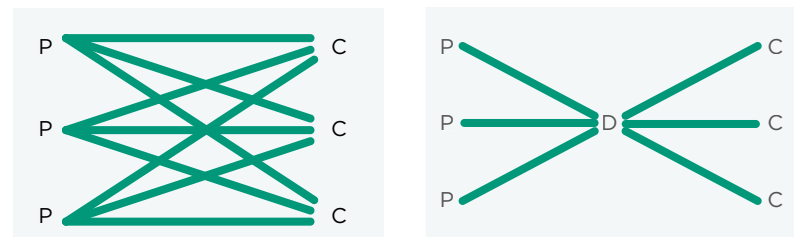
Bij veel producten is de retailer immers de machtige partij in de onderhandelingen. Dat is de reden waarom menig producent niet voor directe verkoop durft te gaan.

Er moeten dus goede redenen zijn die verklaren waarom de meeste producenten toch nog steeds indirect distribueren. We bekijken dat in het volgende punt.

INDIRECTE DISTRIBUTIE

Bij indirecte distributie wordt in het distributiekanaal minstens één distributeur ingeschakeld vooraleer het product de eindconsument bereikt. Er zijn twee goede hoofdredenen om deze tussenschakels in te voegen:

- de tussenschakels vervullen belangrijke functies die van grote betekenis zijn voor de consument en waarvoor de producent onvoldoende expertise of zelfs mogelijkheden heeft. We verwijzen, gezien het belang van deze functies, naar een volgende paragraaf, waarin ze apart worden besproken;
- het aantal contacten wordt sterk gereduceerd door een extra schakel, namelijk een distributeur, toe te voegen, waardoor het ruilproces tussen producent en eindconsument zowel commercieel, administratief als logistiek efficiënter en goedkoper verloopt.



Directe distributie heeft 9 contacten Indirecte distributie heeft 6 contacten

$$P \times C = 3 \times 3 = 9$$

$$P + C = 3 + 3 = 6$$

P = Producent D = Distribuant C = Consument

Figuur 9.2. Aantal contacten bij directe en indirecte distributie

In bovenstaand vereenvoudigd schema is slechts één distributeur betrokken bij het overbruggen van de kloof tussen drie producenten en drie consumenten. In werkelijkheid zijn er natuurlijk veel meer spelers en mogelijkheden. We spreken respectievelijk van een kort, traditioneel of lang kanaal (zie figuur 9.1.) naargelang het aantal distributeurs dat wordt ingeschakeld.

Vanuit het standpunt van een producent dient de vraag gesteld te worden hoeveel soorten distributiekanaalen hij zal inzetten om zijn product bij de eindconsument te krijgen. Zo kan een producent van vitaminen denken aan traditionele apothekers, online apothekers, supermarkten, drogisterijen zoals Kruidvat en/of online marktplaatsen zoals bol.com. Ook kan hij zelf rechtstreeks aan de consument leveren.

Indien de producent slechts één kanaal kiest, spreken we van een enkelvoudig kanaal, bij twee kanalen van een duaal kanaal. Bij een meervoudig kanaal maakt de producent gebruik van meer dan twee types (zie figuur 9.1.).

Enkelvoudig kanaal of single channel

Hierbij maakt de producent gebruik van één kanaal. Een bakker verkoopt brood en gebak doorgaans enkel in zijn winkel. Maar ook Action, een van de sterkst groeiende retailers, had tot voor kort geen website. Bestellen via de website blijft onmogelijk, maar sinds kort kan de consument via de website wel het aanbod terugvinden.

Sommige aanbieders verkopen echter enkel online. We noemen hen *pure players*. Voorbeelden zijn De Notenshop, Picnic en HelloFresh. De winstgevendheid van *pure players* is echter klein, want ondanks hun succes zijn ze niet rendabel. Verdere groei richting een online marktplaats (zie Zalando) of investeringen in fysieke winkels (zie Coolblue) is voor heel wat *pure players* onvermijdelijk.

PURE PLAYERS GOOIEN HET OVER EEN ANDERE BOEG

Coolblue zoekt verdere groei in fysieke winkels en neemt daarmee definitief afscheid van het *pure player*-concept. Webwinkel Coolblue gaat in 2019 vijf nieuwe fysieke winkels openen in Nederland en België. Daarmee wil het bedrijf, dat vorig jaar de resultaten opvoerde, verder groeien. Met een winstpercentage van amper één procent en een negatief werkkapitaal wil Coolblue de komende jaren 25 nieuwe grote winkels uit de grond stampen.

Pure player Zalando maakte in 2017 bekend dat het een faciliterend modeplatform wil worden. Bij een omzet van een miljard wist Zalando als *pure player* jaar na jaar enkel verliezen te rapporteren. Zalando rekent haar partners een commissie aan voor alle via haar website bestelde producten. De fysieke retailer staat wel zelf in voor de verpakking en de verzending van de artikelen en draagt ook de kosten die eraan verbonden zijn.

(Pelgrim, 2019 en Solarz, 2017)

Meervoudig kanaal of multichannel

Bij *multichanneling* (dual of meervoudig kanaal) opereert elk kanaal los van de andere kanalen en heeft het bijvoorbeeld zijn eigen prijzen, voorraad en contactmogelijkheden. De eerste webwinkels opereerden in eerste instantie los van de fysieke winkel. Deze vorm is ondertussen voor de meeste retailers achterhaald, en vervangen door *cross-* of zelfs *omnichanneling*, waarover verderop meer.

Belangrijke overwegingen voor de distributeur

De hedendaagse consument is meer dan vroeger gewonnen voor meervoudige distributie. De consument wil kunnen kiezen uit meerdere kanalen die min of meer los van elkaar opereren. Het feit dat de consument een grote keuze heeft in waar hij het product koopt, kan voor de producent uitmonden in een hogere omzet. Er kan echter ook sprake zijn van *kanibalisme*, omdat de omzet van een product in een bepaald kanaal ten koste gaat van producten in een ander kanaal.

Toch dient de producent goed na te denken hoeveel en welke kanalen hij wel, en welke hij niet inzet. De volgende afwegingen dienen te worden gemaakt:

- ieder extra ingevoegd kanaal brengt extra kosten voor de producent met zich mee;
- ieder ingevoegd kanaal brengt minder controle voor de producent met zich mee;
- de verschillende kanalen moeten zodanig op elkaar afgestemd worden dat er geen sprake is van een **kanaalconflikt**. Een kanaalconflikt duidt op een situatie waarbij een kanaaldeelnemer het gedrag van een andere kanaaldeelnemer ervaart alsof het hem op een niet-geoorloofde manier belet zijn doel te bereiken. De fabrikant die hoogwaardige vitamines verkoopt, kan er daarom expliciet voor kiezen om niet via drogisterijen te verkopen, uit angst dat de kwaliteitsperceptie bij de consument daalt en dat apothekers niet langer waarderen dat de vitamines ook in een drogisterij worden verkocht. Diezelfde producent wil mogelijk niet via supermarkten verkopen omdat die grote druk zullen uitoefenen om tegen zeer lage prijzen in te kopen, waardoor de producent zijn marge ziet dalen;
- ook consumenten willen niet altijd kunnen kiezen tussen meerdere kanalen. Consumenten kunnen het bijvoorbeeld niet appreciëren dat hun favoriete en exclusieve handtassenmerk ook in ordinare winkels te verkrijgen is.

Integratie van meerdere distributiekkanalen tot één distributiekanaal

Met de komst van e-commerce kan de consument kiezen tussen verschillende distributiekkanalen over de verschillende aankopen heen. Hij koopt zijn lievelingsshampoo de ene keer in de supermarkt, en de volgende keer bij de apotheker. Dit fenomeen lichtten we in de vorige paragraaf reeds toe.

Een kanaalconflikt is een onenigheid (over wat dan ook) tussen de kanaaldeelnemers die zich bezighouden met de distributie van producten.

Er dient een onderscheid gemaakt te worden tussen:

1. Een horizontaal kanaalconflikt: een horizontaal conflict heeft betrekking op kanaalleden van hetzelfde niveau in de bedrijfskolom:

- ofwel gaat het om een intratypeconflict, bijvoorbeeld discounters onderling;
- ofwel gaat het om een intertypeconflict, dus tussen concurrenten van een verschillend type zoals discounters en supermarkten.

2. Een verticaal kanaalconflikt: een verticaal kanaalconflikt heeft betrekking op kanaalleden van een verschillend niveau in de bedrijfskolom, zoals een groot- en kleinhandelaar, of een producent en een kleinhandelaar

De hedendaagse consument kan echter ook binnen één aankoop gebruikmaken van meerdere distributiekkanalen. De connectie tussen de verschillende kanalen is te danken aan de digitalisering van informatie en kanalen, waardoor het aspect ‘plaats’ eigenlijk een heel andere betekenis heeft gekregen. In dit verband is er sprake van een evolutie die grofweg kan weergegeven worden via de volgende termen, die de mate van samenwerking tussen de kanalen omschrijven.

Crosschannel

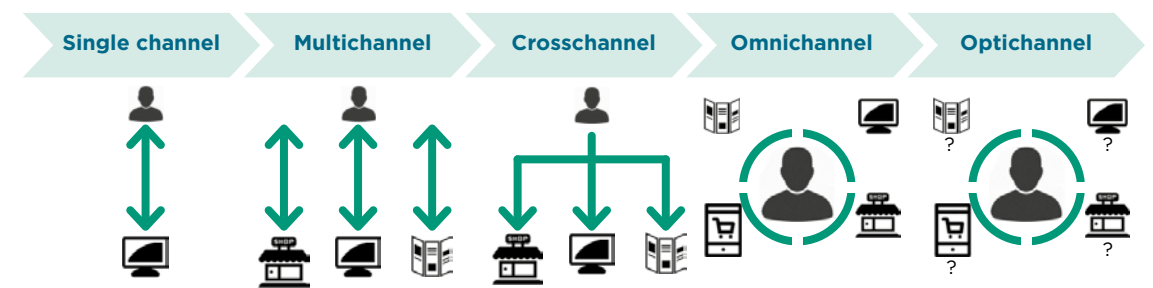
Bij *crosschanneling* werken de verschillende kanalen samen zodat de consument binnen één aankoop achtereenvolgens een beroep kan doen op het ene of andere kanaal. De consument bestelt bijvoorbeeld via de website en haalt zijn bestelling af in de winkel. Hij kiest ervoor om reeds via de webwinkel te betalen, maar kan dat ook in de winkel. Voor klachten kan hij bij beide terecht.

Omnichannel

Bij *omnichanneling* kan de consument binnen één aankoop ieder kanaal naast, maar ook binnen het andere kanaal gebruiken. De consument kan bijvoorbeeld via een webzuil in de winkel (kanaal 1a) samen met de verkoper in de webwinkel (kanaal 2) gaan zoeken waar zijn maat nog te vinden is, en vervolgens een bestelling uitvoeren die hij thuis, in de desbetreffende winkel of zelfs in een andere winkel (kanaal 1b) laat leveren. Het betreft hier een uiterst transparante en geïntegreerde distributie waarbij kanalen vloeiend in elkaar overlopen.

Optichannel

Optichannel is de meest recente (*buzz*)term die wil benadrukken dat naast *omnichanneling* ook bijkomend werk kan gemaakt worden van de analyse van consumentendata, om op basis daarvan de juiste combinatie van kanalen uit te rollen. De optimale combinatie is niet noodzakelijk degene die ‘alle’ kanalen gebruikt, bijvoorbeeld omdat de consument er eigenlijk niet naar vraagt of gewoon omdat het onbetaalbaar is.



Figuur 9.3. Single, multi-, cross-, omni- en optichannel

Een vorm van integratie van kanalen is onontbeerlijk geworden aangezien de hedendaagse consument zich veelal eerst oriënteert via de webwinkel om vervolgens het product in de winkel te kopen, of vice versa. Toch zijn euforie en hysterie uit den boze, zoals Van Ossel (2018) terecht schrijft. In de praktijk blijkt nog geen één op vijf retailers aan *omnichanneling* te doen. Daarvan is maar 7% winstgevend. E-commerce mag dan wel groeien en populair zijn, de winstgevendheid moet ook op lange termijn verzekerd zijn.

BEWEGINGEN IN HET DISTRIBUTIEKANAAL

Het distributiekanaal is uiteraard geen statisch gegeven. Volgende bewegingen zijn mogelijk:

VOORWAARTSE INTEGRATIE

Bij voorwaartse integratie gaat een schakel de functies van de volgende schakel overnemen, waardoor die laatste verdwijnt

Voorwaartse integratie is een vorm van verticale integratie waarbij een organisatie de activiteiten van een andere organisatie die dicht bij de eindconsument staat, overneemt. De producent kan ervoor kiezen om eigen merkwinkels of een eigen webwinkel te openen om rechtstreeks aan de eindconsumenten te verkopen. (Merk)producenten kiezen sinds kort in toenemende mate voor het rechtstreekse verkoopkanaal via eigen webshops of via online marktplaatsen als bol.com of Amazon. Chinese producenten bieden hun assortiment wereldwijd aan via de online marktplaats Alibaba.

Bij achterwaartse integratie gaat een schakel de functies van de vorige schakel overnemen, waardoor die laatste verdwijnt

ACHTERWAARTSE INTEGRATIE

Achterwaartse integratie is een vorm van verticale integratie waarbij een organisatie de activiteiten van een andere organisatie die verder van de eindconsument staat, overneemt. Een detailhandelaar kan er bijvoorbeeld voor kiezen om zijn producten niet langer bij de groothandel te kopen, maar rechtstreeks bij de producent.

HET DISTRIBUTIEKANAAL VAN MUZIEK ONDERGING EEN METAMORFOSE

In 2008 zag de Zweedse start-up Spotify de mogelijkheid om platenzaken en groothandelaars – voor zover die laatste er nog waren – te negeren. Spotify wil nu ook steeds meer de grote platenmaatschappijen voorbijsteken door muzikanten de gelegenheid te geven hun muziek rechtstreeks via het platform van Spotify aan de man te brengen. Voor het verdelen van de muziek van deze muzikanten is het distributiekanaal via achterwaartse integratie zeer kort geworden. Dit fenomeen beperkt zich voorlopig nog tot een nichemarkt, maar het betekent wel dat het belang van platenmaatschappijen langzaam (maar zeker?) afneemt.

ZIJWAARTS INHAKEN

Door de komst van online marktplaatsen kunnen producenten of distributeurs inpluggen/inhaken op hun platform. De meest bekende marktplaatsen zijn bol.com, Amazon en Alibaba. Een van de grootste e-commercespelers in België is bol.com, met een omzet van 950 miljoen euro in 2018. Dat staat echter nog steeds in schril contrast tot Alibaba (20 miljard euro) en Amazon (144 miljard euro).

GAMECHANGERS

Nieuwe wereldspelers als Amazon en Alibaba fungeren als *game-changer*. Amazon is bezig om heel Europa vol te bouwen met distributiecentra, zodat het consumenten binnen een uur kan beleveren. De Chinese internetgigant Alibaba bouwt zijn eerste Europese distributiecentrum, dat in Luik wordt gevestigd. Producenten slaan hele schakels over en halen daardoor veel kosten en marges uit de keten. De groothandel lijkt zo meer en meer overbodig te worden.

9.4. DE ROL VAN DE DISTRIBUTEUR: DICHTEN VAN KLOVEN

Herinner je hoe we er in hoofdstuk 1 op wezen dat het ontstaan van marketing grotendeels toe te schrijven is aan de nieuwe massaproductiewijze, die de kloof tussen vraag en aanbod vergrootte op macro- maar ook op microniveau. We hebben er toen op gewezen dat marketing ontstaan is vanuit de noodzaak om die kloven te overbruggen, en dat als gevolg van die grotere kloof vooral de noodzaak van distributie als vierde P van de marketingmix prominent werd.

Hierboven werd reeds herhaaldelijk gezegd dat het inschakelen van een distributeur er niet alleen voor zorgt dat het aantal transacties vermindert, wat het distributiekanaal dus efficiënter maakt, maar dat dit tevens voor extra toegevoegde waarde zorgt in het distributiekanaal. Het wordt tijd om even in te zoomen op deze kerntaak.

De distributeur heeft als taak het overbruggen van verschillen tussen de producent, die op grote schaal produceert, en de consument, die op kleine schaal consumeert, en die soms ver verwijderd zijn van elkaar. Deze toegevoegde waarde kan het beste uitgedrukt worden als het ‘dichten van de kloven’ tussen producent en eindconsument. We onderscheiden zes kloven, die de distributeurs in een bepaald distributiekanaal in meer of mindere mate zullen dichten.

DE KLOOF VAN PLAATS

De plaatsen van productie en consumptie zijn dikwijls ver van elkaar verwijderd. De distributeur zal via zijn (web)winkels het product dichterbij de consument brengen, waardoor de consument toegevoegde waarde krijgt, aangezien hij geen verre verplaatsing dient te maken. Stel dat je je kledij zou kopen waar ze geproduceerd wordt, dan zou dat beslist een (te) verre en dure verplaatsing naar de andere kant van de wereld met zich meebrengen. In grote steden overbruggen superettes deze kloof beter dan de supermarkten, vandaar hun groeiend succes. De detailhandelaar vestigt zich relatief dicht bij de woon- of werkplaats van de eindconsument, of

brengt in het geval van e-commerce het product zelfs bij de consument thuis of op een ander afgesproken leverpunt.

DE KLOOF VAN HOEVEELHEID

De distributeur zorgt ervoor dat het product voor de consumenten in (aan)gepaste hoeveelheden aanwezig is in de (web)winkel. De container kleding die uit Thailand komt, wordt in verschillende kleine partijen verdeeld over de verschillende winkels. De consument kan bij de distributeur bovendien een kleine hoeveelheid kopen, bijvoorbeeld één paar sokken. Bij de slager kan de consument terecht voor 50 gram of een andere gewenste hoeveelheid vlees. Gelukkig is hij niet zoals de slager verplicht een (groot deel van een) koe te kopen. Bij e-commerce kan de consument zelfs na de levering nog kiezen hoeveel van de bestelde producten hij koopt. Het succes van e-commerce is mede te danken aan het feit dat consumenten een gratis retourmogelijkheid hebben en thuis kunnen kiezen welke – en dus hoeveel – producten ze kopen.

DE KLOOF VAN KEUZEMOGELIJKHEID

De distributeur stelt een aantrekkelijk assortiment samen dat afkomstig is van verschillende producenten, waardoor de consument een interessante voorselectie van producten in de (web)winkel krijgt. Een kledingwinkel zal in veel gevallen een assortiment van verschillende producenten samenstellen dat aansluit bij de stijl en andere wensen van de doelgroep. De consument vindt het prettig een assortiment van verschillende producenten te vinden dat is afgestemd op zijn voorkeuren. Online marktplaatsen met tienduizenden artikelen maken het keuzeproces gemakkelijker via filters. Websites die deze ondersteuning niet bieden, worden kortstondig en zonder conversie bezocht.

DE KLOOF VAN TIJDSTIP

De distributeur zal er via zijn inkooppolitiek en voorraadbeheer voor zorgen dat de producten tijdig beschikbaar zijn voor de consument. De consument kan tijdens de openingsuren in de winkel terecht en kan het product meestal meteen meenemen. In een warme zomer zal de kledingdistributeur ervoor zorgen dat zomerkledij in de rekken hangt, ook al is die reeds maanden tevoren geproduceerd. Valt de zomer toch tegen, dan zal de distributeur ervoor proberen te zorgen dat er meer regenjassen voorradig zijn.

E-commerce heeft geen openingsuren om te bestellen, dus dient de klant te wachten op de levering bij hem thuis. Zalando en bol.com leveren de volgende dag. Steeds meer kan de consument ook het moment van levering kiezen. Hoe sneller of specifieker het tijdstip, hoe meer toegevoegde waarde, waarvoor de consument iets meer zal (willen of moeten) betalen.

PRIME IS PRIMA

Met een Prime-abonnement bij Amazon krijgt de consument bestellingen – ongeacht de bestelwaarde – gratis en binnen één dag thuis geleverd. Hij hoeft dus geen verzendkosten meer te betalen, maar opgelet: de snelle en gratis levering geldt alleen voor Prime-producten. De Prime-producten zijn op de website makkelijk te herkennen aan het Amazon Prime-logo.

DE KLOOF VAN INFORMATIE

De distributeur geeft de eindconsument in meer of mindere mate informatie in de winkel, onder andere via de verkoper. De consument krijgt bijvoorbeeld advies bij de aankoop van een bruidsjurk, verf, planten of een saxofoon. Ook de webwinkel voorziet de koper tegenwoordig meer en meer van gedetailleerde informatie, met tekst, beeld, video of chatbots.

DE KLOOF VAN BETALING

Soms geeft de distributeur uitstel van betaling of krediet aan de consument, bijvoorbeeld bij de aankoop van een wasmachine of wagen.

De producent dient dus na te denken in hoeverre en op welke manier de consument deze kloven overbrugd wil zien, en welke distributeurs hierbij het interessantst zijn. Dat dit niet altijd dezelfde uitkomst geeft, blijkt uit www.deeleenkoe.be.

DEEL EENS EEN KOE

Via de website www.deeleenkoe.be kunnen consumenten een deel van een koe aankopen. De koe wordt pas geslacht wanneer zo'n 30 tot 35 vleespakketten van ongeveer tien kilo zijn besteld. De consument koopt één of meerdere pakketten van tien kilo runds- of varkensvlees, waarbij hij dus de opslag van het vlees voor zijn rekening neemt. Het vlees is kwalitatief hoogstaand, want gekweekt in dier- en milieuvriendelijke omstandigheden, omdat de leveranciers-veetelers zorgvuldig worden uitgekozen en gecontroleerd op factoren zoals bemesting van weides, vrije uitloop en antibioticagebruik. Ook wordt het vlees op ambachtelijke wijze verwerkt, dus zonder toevoeging van water of andere producten. De pakketten worden enkel op zaterdagochtend geleverd.

Steeds dient in het achterhoofd gehouden te worden dat het dichtn van een kloof niet alleen toegevoegde waarde biedt, maar ook geld kost. Deze kost moet doorgerekend worden aan de eindconsument. Gratis leveren en retourneren is het overbruggen van een kloof, maar kost e-commerce-bedrijven zoals Zalando handenvol geld. Dat is volgens Zalando zelf niet langer vol te houden.

ZALANDO BEZWIJKT ONDER GRATIS RETOUR VAN PAKJES

Zalando slaagt er niet in om uit haar grootschalige e-commerce-activiteiten – met 24 miljoen consumenten – ook winst te puren. Het bedrijf lijdt reeds tien opeenvolgende jaren verlies. Die rode cijfers hebben alles te maken met het bijzonder dure werkingsconcept van Zalando. De consumenten kunnen hun aangekochte producten altijd gratis terugsturen als ze er na levering niet (meer) tevreden over zijn of als de maat niet goed is. De helft (!) van alle geleverde producten wordt op die manier teruggestuurd en dat zadelt het bedrijf op met enorme kosten voor transport, controle, terugbetaling, opnieuw labelen en verpakken. Zalando test momenteel uit hoe het aantal retours en het aantal beschadigingen te reduceren, evenals de mogelijkheid om van het gratisretourbeleid af te stappen.

(Rasking, 2018)

9.5. BENADERINGEN VAN HET DISTRIBUTIEKANAAL

Een producent die een product in de markt wil zetten, dient na te denken hoe, wanneer en waar het product bij de eindconsument te krijgen. Nadenken over welke distributeurs de kloven dichtn zoals de producent verkiest, is hierbij aan de orde. Er zijn drie essentiële benaderingen mogelijk.

SUPPLYCHAIN-BENADERING

Hierbij bekijkt de producent het distributiekanaal als een lineair opgebouwd kanaal, waarbij ieder schakel zich achtereenvolgens en onafhankelijk afvraagt hoe het product voort te sturen naar de volgende schakel. Deze benadering houdt zich vooral bezig met welke toegevoegde waarde de eerstkomende schakel zal leveren, om het product vervolgens aan de volgende schakel te verkopen. Pas de voorlaatste schakel bekommert zich om de wensen van de eindconsument, zodat die pas op het einde – en dus te laat – in beeld komt.