

Nieuwe rol van het dealerkanaal in online marketing & sales

6 dealerkanaal strategieën voor uw online businessmodel

Executive Summary

Veel producenten danken hun succes aan een jarenlang goed functionerend dealerkanaal. In de Value Chain van Porter heeft het partnerkanaal niet voor niets altijd een prominente plaats ingenomen.

Het internet leidt echter tot een belangrijke shift in alle sectoren die werken met een dealerkanaal. Het dealerkanaal verliest over de breedte zijn kracht, maar verdiept. Er komen minder, maar wel sterkere dealers. In sommige sectoren zijn tussenschakels tussen bedrijf en klant inmiddels volledig verdwenen. Dit fenomeen staat bekend als desintermediatie: het verdwijnen/verwijderen van tussenschakels tussen producenten en klanten.

Welke dealerstrategie werkt het meest optimaal voor uw online business? In deze whitepaper vindt u 6 strategieën voor inzet van dealerkanalen die u verder kunnen helpen. Met voorbeelden van bedrijven die ze toepassen, de voor- en nadelen. Bovendien: 12 praktische aanbevelingen voor optimalisatie van uw dealerkanaal.

Directie en online consultants van Maxlead hebben veel en intensief contact met directie & management van nationale en internationale ondernemingen in allerlei sectoren. Veel van onze relaties werken met resellers/dealers en vragen ons advies over integratie van online business met het dealerkanaal. Met deze whitepaper willen wij onze expertise en ervaringen delen.

Inhoud

1) Belangrijke veranderingen

- Online customer journey
- Transparant aanbod
- Dealermarge
- Traditionele versus moderne businessmodellen
- Nieuwe toetreders

2) Invloed van internet op het dealerkanaal

- Digitale marketingkanalen herdefiniëren de salesfunctie
- Positie van dealers/resellers in het nieuwe marketing & salesproces

3) 6 Dealerstrategieën voor online businessmodellen

1. Intermediary Support
2. Differentiation
3. Channel Absorption
4. Conflict Avoidance
5. Information Sharing
6. Profit Sharing

4) Welke dealerstrategie past het best bij uw bedrijf?

- Toegevoegde waarde van de dealer in het nieuwe model
- 6 fundamentele vragen

12 aanbevelingen voor optimalisatie van uw dealerkanaal

Voorbeeld affiliatiemodel

1. Belangrijke veranderingen

De consument oriënteert zich online

In de nieuwe customer journey oriënteren consumenten zich massaal – anoniem - op internet. Dit is voor hen de kortste weg naar informatie en leidt vaak direct naar de producent. Consumenten beoordelen zodoende vaker het aanbod van de producent dan van de dealer. Bovendien beschouwen consumenten internet als een betrouwbare bron.

Sommige producenten houden de consument nog teveel buiten de deur door nog steeds structureel door te verwijzen naar de dealer. Dit beleid vasthouden kan echter ten koste gaan van het merk, de merkbeleving en de loyaliteit aan het merk.

Transparant aanbod

Internet zorgt niet alleen voor meer informatie naar de consument, ook het aanbod is veel transparanter en beter te vergelijken. Voor de dealer zijn beschikbaarheid, prijs en service vaak nog de enige elementen waarop hij zich kan onderscheiden.

Dealermarge

Dealers ontvangen over de gehele waarde van een product in veel gevallen nog een substantiële marge. Dat kan - in de gewijzigde marktomstandigheden – voor producenten leiden tot een belemmerende of zelfs krimpemde werking op de omzetgroei in de toekomst. Vertegenwoordigt die marge nog wel de reële toegevoegde waarde?

Traditionele versus moderne businessmodellen

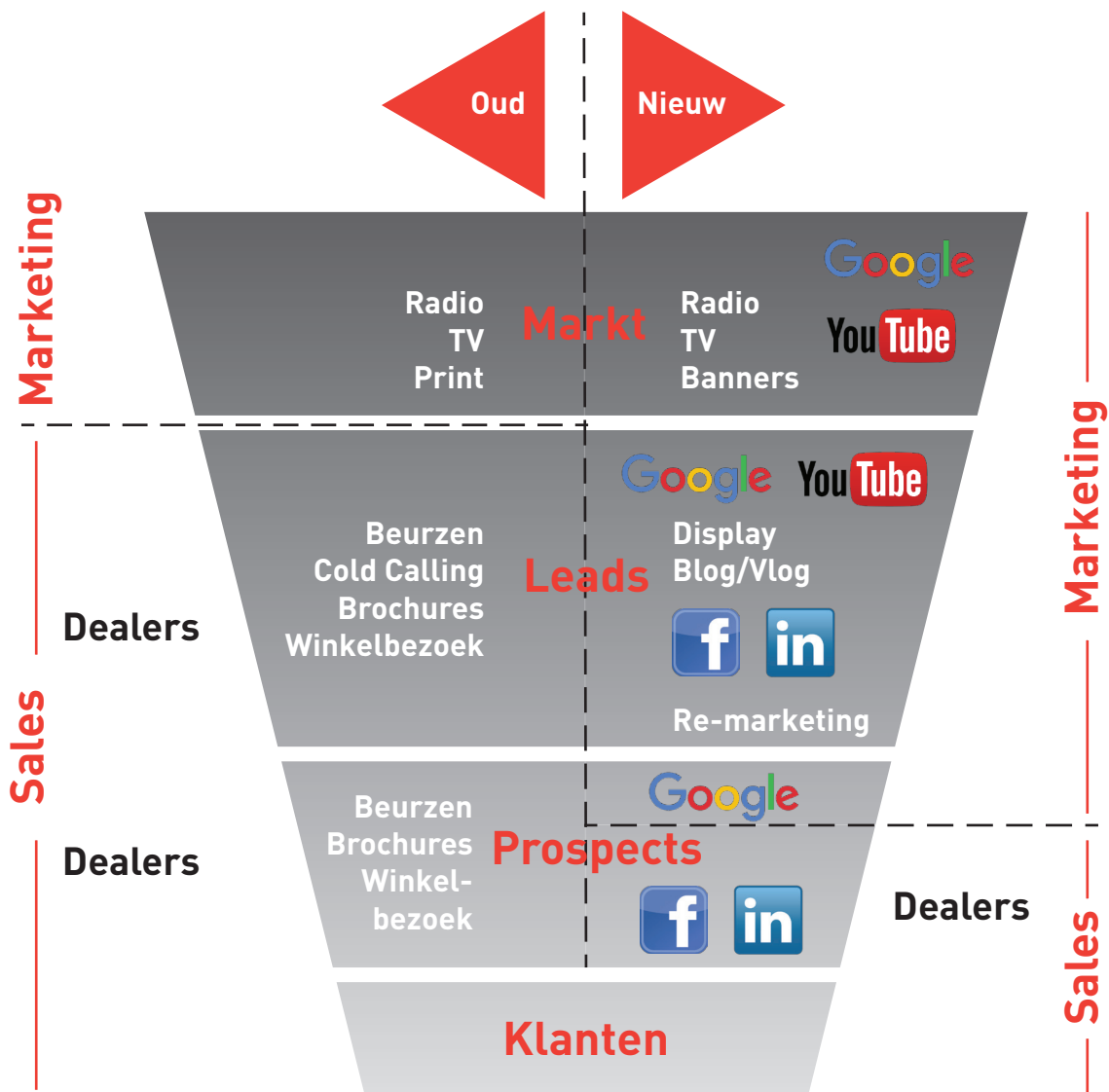
Producenten hebben in veel gevallen niet de budgetten vrijgemaakt en de organisatie ingericht om consumenten rechtstreeks te bereiken. Merkvoorkeur en merkbeleving zakken daardoor langzaam weg. We zien nu al hoe dit werkt in het voordeel van nieuwe toetreders. Zij krijgen gemakkelijk voet aan de grond in bestaande markten. Kijk naar Tesla in Automotive, Stella in E-bikes of Canyon in sportbikes. Deze nieuwkomers in de markt bereiken en bedienen de consument rechtstreeks dankzij de inzet van online middelen. Het internet is voor hen een belangrijk saleskanaal.

Nieuwe toetreders

Start ups denken nauwelijks na over een dealerkanaal. De jonge generatie ondernemers is opgegroeid met het internet en integreert dit automatisch in hun businessmodel. Veel start ups zijn opgericht door ondernemers die deel uitmaken van de nieuwe millennium generatie (geboren tussen 1980 en 2000). De oudste millenials zijn nu 35 jaar en hun invloed op de markt als ondernemer, professional en consument neemt snel toe.

Uitgangspunt van start ups is het rechtstreeks benaderen van lokale doelgroepen en leveren via het internet. Dankzij dit 'slanke businessmodel' hebben start ups meer marge om een markt agressiever te bewerken.





- Rol van dealers wordt steeds kleiner
- Steeds groter deel van dealersales verschuift naar marketing
- Rol van dealers op het gebied van marketing wordt steeds meer begrensd

2. Invloed van internet op het dealerkanaal

Steeds meer branches ontdekken dat ze in een internet-gestuurde markt terecht zijn gekomen. Het is verassend te zien hoe snel internet hun markt kan veranderen, maar ook hoe producenten gevangen zitten in hun jarenlange dealerbeleid.

Consumenten ondervinden door het internet nog nauwelijks drempels om contact te zoeken met producenten. Voor veel branches is marketing nooit eerder zo belangrijk geweest in de sales strategie. Het model op pagina 6 laat zien hoeveel invloed digitale marketingkanalen hebben gekregen op het salesproces in de loop van jaren.

Oude situatie: Rol van Marketing & Dealersales

Voor de opkomst van het internet was de rol van marketing in het salesmodel minimaal.

De rol van dealersales daarentegen was juist van groot belang. Marketing werd ingezet om bezoek van de consument aan de dealer te stimuleren middels brochures, promotiemateriaal voor dealers, advertenties of het organiseren van beurzen.

Dealers hadden een belangrijke toegevoegde waarde, namelijk sales. Ze informeerden de consument op de winkelvloer en uiteindelijk vond de transactie met de dealer plaats op een fysieke dealerlocatie.

Nieuwe situatie: Rol van Marketing & Dealersales

In het nieuwe salesproces speelt marketing een grote rol. Nu consumenten zich massaal op internet bevinden, heeft online marketing een belangrijk deel van het dealersalesproces overgenomen.

Consumenten zoeken via Google naar een voor hen geschikt product, laten zich beïnvloeden door sociale media (vrienden, blogs en vlogs) en worden in verschillende fasen van het aankoopproces met een relevante boodschap via online marketingkanalen bewerkt.

Als de consument nog bij de dealer komt, is hij al zeer goed geïnformeerd. De rol van de dealer in het aankoopproces is sterk veranderd.

3. 6 dealerstrategieën voor online businessmodellen

Kanaalconflicten tussen producenten en hun dealers zijn niet nieuw. Het huidige conflict gaat vooral over het integreren van dealerstrategieën in businessmodellen waarin internet een grote rol speelt. Producenten zoeken hiervoor naar oplossingen. Hieronder vindt u 6 verschillende strategieën* toegelicht die online business combineren met een dealerkanaal.

Strategieën*

1. Intermediary Support
2. Differentiation
3. Channel Absorption
4. Conflict Avoidance
5. Information Sharing
6. Profit Sharing

***Coping with Internet Channel Conflict
by Younghwa Lee, Zoonky Lee & Kai R.T. Larsen*



**ONLINE
ADVERTISING**



1. Intermediary Support Strategy

In dit model is de producent meer en meer in direct online contact met de consument en ondersteunt hij de verschillende dealers. Hij biedt informatie op de website en stuurt leads naar de dichtstbijzijnde dealers. Dit model wordt vooral toegepast bij vaak complexere producten, waarbij internet een belangrijke rol speelt in het aankoopproces. Deze strategie wordt ook toegepast in markten waar co-creatie een steeds grotere rol gaat spelen.

Voorbeelden:      



- Producent heeft de regie over de consument
- Eenvoudig om inzichten in consumenten te verkrijgen
- Centraal aan te sturen marketingorganisatie
- Marge afhankelijk van conversie naar klant
- Zeer geschikt voor B2B en B2C markten
- Eenvoudige omschakeling mogelijk naar eCommerce model gericht op de consument
- Affiliatiemodel goed toepasbaar wanneer gewerkt wordt met groeiend aantal webwinkels (*zie bijlage*)



- Sterk afhankelijk van kleine selectie goed presterende dealers
- Dekkingsproblemen als er landelijk onvoldoende spreiding is
- Bij gebruik van fysieke winkels is online profilering op consumenten beperkt mogelijk
- Dealers nemen vaak teveel marge waardoor producent geen budget kan vrijmaken om deze strategie goed uit te voeren.

DISPLAY AD

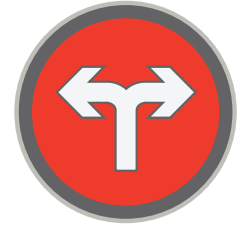


MOBILE ADVERTISING



SEARCH ENGINE MARKETING

2. Differentiation Strategy



De producent maakt een onderverdeling in doelgroepen. Zijn dealers/resellers verkopen producten aan een bepaalde groep klanten en de producent concentreert zich op een ander klantsegment.

Bijvoorbeeld Xerox die kleine printers direct aan consumenten verkoopt, maar de grote orders voor bedrijven via resellers laat verlopen. Hierbij verkopen producenten en dealers wel verschillende productsoorten.

Voorbeeld: **xerox** 

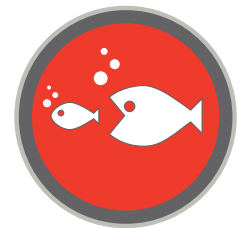


Hogere marges
Centrale marketing organisatie
Goed uitvoerbaar als producten zowel op B2B als B2C markt verkocht worden



Marketing is qua organisatie niet efficiënt uit te voeren voor zowel B2B als B2C markt.
Aanpak van B2B marketing is wezenlijk anders dan van B2C marketing. Ook budgettair is dit een uitdaging

3. Channel Absorption Strategy



De producent bepaalt in grote mate hoe dealers moeten opereren en verbreekt in sommige gevallen de banden met dealers. Vaak nemen producenten dealers over om zo de controle in handen te krijgen. Deze beweging zien we momenteel in veel markten: overnames van webshops of goede fysieke locaties. Webshops die een steeds groter aandeel in de afzet hebben van een producent zijn vaak een prooi voor overname.

Voorbeelden:  



Controle over de hele keten
Klantprofielen opbouwen en CRM programma's opbouwen



Dure strategie
Single brand stores zijn nooit een gegarandeerd succes (Björn Borg, Giant)
Consumenten in de informatiefase willen graag een breed aanbod van producten om uit te kiezen. Als een dealer wordt overgenomen, moeten daarom ook concurrerende producten worden verkocht. Dit levert vaak leveranciersconflicten op.



4. Conflict Avoidance Strategy

Deze strategie staat dichtbij het rechte lijn leveren aan de consument, maar wel met respect voor het dealerkanaal. Een strategie die we steeds meer zien in de retail van kledingmerken.

De producent gebruikt zijn website voor directe verkoop van het product/centrale opvolging. De website verwijst echter ook naar locaties en aanbiedingen van de dichtstbijzijnde dealers, zodat klanten zelf hun keuze kunnen maken tussen online bestellen of in een winkel ophalen.

Voorbeelden:



Controle over de keten

In eigen beheer opbouwen van online klantprofielen

Bredere afzet door ondersteuning van dealers

Affiliatiemodel goed toepasbaar wanneer gewerkt wordt met groeiend aantal webwinkels (zie bijlage)



Eigen website concurreert met dealers op prijs

Meten van ROI op eigen marketingactiviteiten is gecompliceerd: niet duidelijk of eigen marketing invloed heeft op verkoop

van dealers aan consumenten

In deze strategie ligt ook weer een kans. Lokale dealers hebben vaak slechte webshops waarbij de voorraad niet inzichtelijk is. De zoektocht van de consument naar een dealer die wel een product op voorraad heeft, resulteert maar al te vaak in een deceptie. Hoe vaak hoort de consument niet 'die kan ik voor je bestellen'. Vooral de impuls koper zit hier niet op te wachten. Voorraad en snel leveren bij de bron/producent is voor sommige doelgroepen vaak prijsongevoelig. De producent die deze strategie inzet, kan goed gebruik maken van Google Shopping. Met de propositie 'snel leverbaar' in Google Shopping is het eenvoudig om deze consumenten op de eigen website te krijgen. Conflicten met de dealer zijn vaak minimaal.

5. Information Sharing Strategy



De producent wisselt informatie uit met dealers/resellers over klanten en leads, zoals buying habits, market intelligence, lokale proposities etc. De kennis die de producent online opdoet, deelt hij met dealers om een concurrentievoordeel te verkrijgen.

Dit is een sterke strategie met toekomst. Met name geschikt voor internet-gestuurde B2B markten of B2C markten met meer complexe fysieke producten. Vaak producten die training en opleiding vergen van de dealers. Deze strategie wordt nog beperkt toegepast. De kenniskloof tussen producent en dealer op het gebied van online marketing is nog te groot.

Met deze strategie kunnen producenten juist vanuit een centrale marketing/sales strategie meer efficiëntie bereiken. IT vormt in deze strategie een enorme belangrijke factor. CRM programma's, online marketing, lead distributie, conversie ratio's, opvolgsnelheid, leadkwalificatie e.d. zijn belangrijke sturende factoren.

Omdat dealers leads krijgen van de producent is het van belang dat de performance in conversie van lead naar klant transparant wordt. Leads worden vaak vanuit marketing direct gedistribueerd naar een dealer.

Voorbeelden:



Regie over consument en dealers

Centrale marketing voor internationale markten

In eigen beheer opbouwen van online klantprofielen, CRM programma's, centrale leadopvolging en distributie

Efficiënte inrichting van de organisatie, snel uit te rollen over meerdere landen.

Marge voor dealers vaak mede afhankelijk van lead/klant conversie in plaats van voororders en voorraad

Geschikt voor grotere volumes via een dealerkanaal

Dealers gaan door opgebouwde kennis sneller en effectiever te werk

Affiliatiemodel goed toepasbaar wanneer gewerkt wordt met groeiend aantal webwinkels (*zie bijlage*)



Succes vaak afhankelijk van beperkt aantal dedicated dealers

Noodzaak van sterk opererende online marketing organisatie

Vaak beperkte marketing budgetten door het weg moeten geven van marges aan dealers

Conversie ratio's van lead naar klanten via dealers vaak 50% lager (dealers zijn geen verkopers maar vaak product georiënteerde partijen).

Gevaar dat dealers concurrenten worden met eigen labels/merken

*Information Sharing
Strategy - Praktijkvoorbeeld*

De producent adverteert in zoekmachines met het merk rondom een dealer locatie. Bezoekers komen via deze advertenties op de website van de producent, welke als conversie gedreven website is ingericht. De producent legt de profielen van de bezoekers vast en gaat met relevante marketing op zoek naar verschillende vormen van contact. Na contact wordt de bezoeker onder regie van de producent gekwalificeerd en aangeleverd bij de dealer. De producent monitort de voortgang van de lead. Na aankoop meet de producent of de klant tevreden is over de dealer en of de dealer tevreden is over de klant. Inzicht in dit proces levert kennis over waarin de producent kan investeren om meer leads te genereren. (klant beoordeelt leverancier en leverancier beoordeelt klant: het Uber model!)

6. Profit Sharing Strategy



Deze strategie dateert uit de IT-markt van de jaren 80 en wordt momenteel nog amper toegepast. Het werd ingezet voor kapitaal intensieve producten met een lange salescycle. Dit model is zeer financieel gedreven en goed uitvoerbaar bij overmatige vraag naar producten waar dealers relatief weinig waarde aan kunnen toevoegen. De producent geeft de winst die hij haalt uit directe verkopen aan de consument – gedeeltelijk - door aan zijn dealers. De dealer fungeert veelal regionaal als logistieke partner.

Voorbeeld: **COMPAQ**



Dealers blijven loyaal, geschikt voor internationale B2B markten



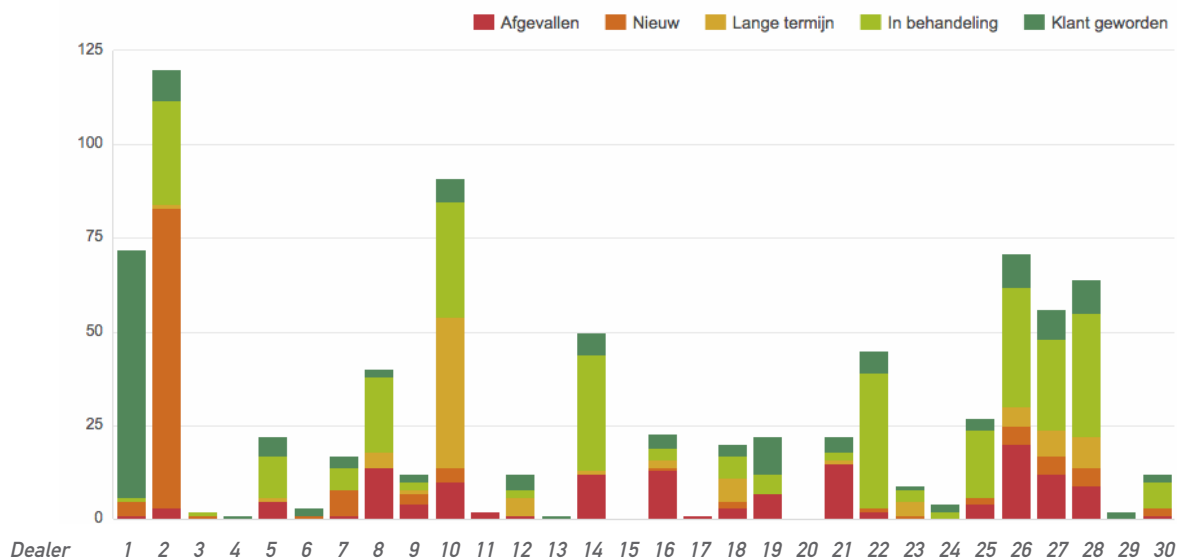
Dealers gaan nog minder doen

4. Welke dealerstrategie past het best uw bedrijf?

Voor een gefundeerde beslissing over de rol die u wilt toekennen aan uw dealerkanaal moet u eerst weten welke waarde uw huidige dealers vertegenwoordigen.

Dealers worden nu vaak beoordeeld op hun omzetbijdrage. In nieuwe modellen rekent u dealers ook af op het oppakken van aangereikte leads en de conversie naar orders. Omdat nieuwe klanten zich veelal op het internet bewegen, is het cruciaal dat dealers de internetleads professioneel en vooral snel oppakken. Dealers zijn – door hun geringe budgetten - onvoldoende in staat zelfstandig een significante bijdrage te leveren aan uw online omzetgroei.

Cruciaal voor een objectieve beoordeling van uw dealer kanaal is dat u inzicht krijgt in de effectiviteit van uw marketingactiviteiten. Er zijn voldoende IT-tools beschikbaar die u deze transparantie in performance kunnen leveren.



Voorbeeld uit de praktijk:

De producent heeft de prestaties van zijn dealers m.b.t. de opvolging van leads (B2C) transparant gemaakt.

6 fundamentele vragen

Wilt u een nieuwe dealerstrategie voor uw bedrijf kiezen?

Begin met het beantwoorden van deze 6 vragen:

1. In welke mate bepaalt internet de markt van uw product of dienst?
2. Welk businessmodel hanteert u nu?
3. Welke concurrentie ziet u opkomen?
4. Levert u producten met een complex of eenvoudig aankoopproces?
5. In hoeverre moet u gebruik maken van een landelijk service netwerk?
6. Welke toegevoegde waarde moeten uw dealers bieden?

Dat grote veranderingen in het dealermodel gaan plaatsvinden is een feit, maar u bepaalt zelf welke nieuwe kansen u gaat creëren.



12 aanbevelingen voor optimalisatie van uw dealerkanaal

Organisatie & Strategie

- 1) Focus op wat IT/internet momenteel kan betekenen voor online leadgeneratie en de optimalisatie van uw dealerstrategie
- 2) Transformeer de eigen marketingcommunicatie (branding) naar een leadgeneratie organisatie die 1 op 1 gaat communiceren met consumenten
- 3) Regel leadopvolging in de eigen organisatie. Maak prestaties transparant voor producent, dealer en consument
- 4) Neem waar mogelijk de communicatie met de consumenten over van de dealer. Doe dit vooral met goedkope online middelen
- 5) Start met de opbouw van online profielen van consumenten om 1 op 1 te kunnen communiceren. Over 5 jaar bent u te laat!

Samenwerking met dealers

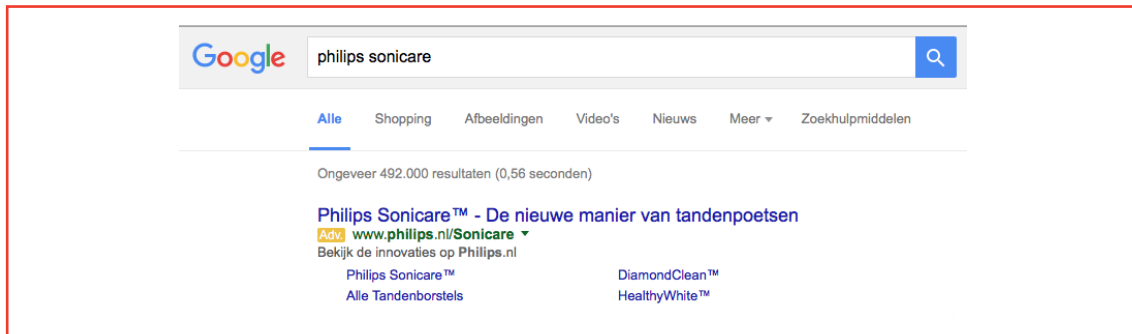
- 6) Denk na over de rol van dealers. Maak dashboards die de performance van dealers real time beoordelen
- 7) Stel duidelijke doelen per dealer
- 8) Maak de unieke propositie van dealers duidelijk voor lokale consumenten
- 9) Zorg voor korter lopende contracten met dealers in deze sterk veranderende markten

Aansturing van dealers op basis van online KPI's

- 10) Ondersteun lokale dealers met lokale marketing en verreken dat met de marge. Maak met hulp van IT inzichtelijk wat u als producent toevoegt in dit proces. Dealers gaan hierdoor excelleren
- 11) Maak dealermarges niet meer afhankelijk van voororders, maar koppel marketing, leadopvolging en customer satisfaction aan de marge
- 12) Voer het bookings.com meetmodel in. Hoe beter de dealer zijn leadopvolging doet des te meer business (leads) hij krijgt toegespeeld door de producent. Hoe beter de consument een dealer beoordeelt des te meer business deze dealer doorgestuurd krijgt

Voorbeeld affiliatiemodel

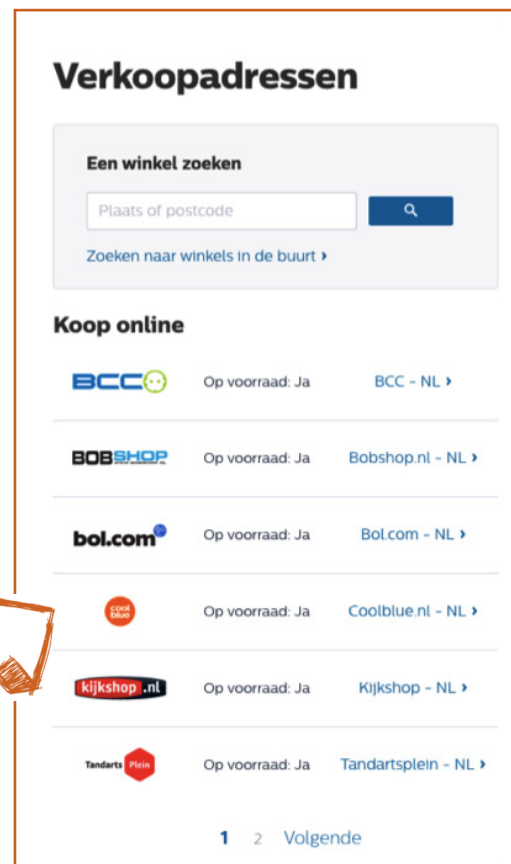
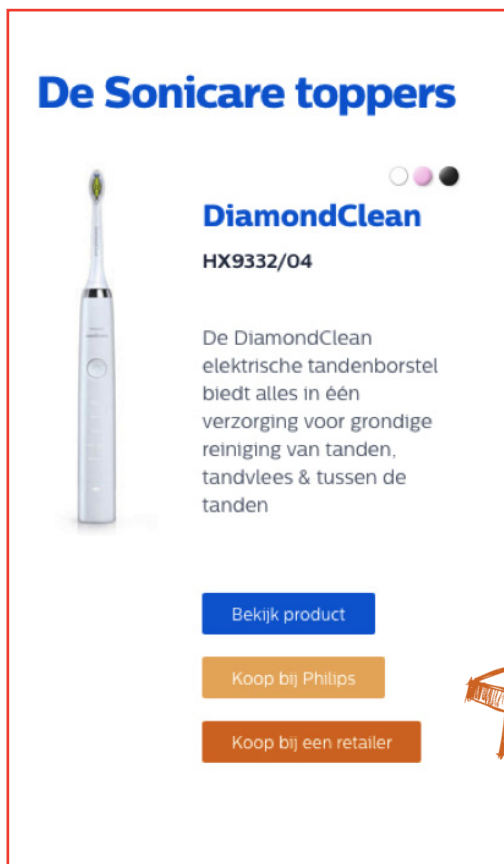
Philips zorgt ervoor dat de zoekende consument haar producten vindt.



Enmaal aangekomen op de website van Philips kan er gekocht worden bij:

Philips zelf (ook refurbished)

Webwinkels (dealers)



Omdat Philips de marketing naar de consument uitvoert en deze bij de dealer aflevert kan er gekozen worden voor een margedifferentiatie.

Wij horen graag uw mening

Graag horen wij uw mening over dit whitepaper.

Wilt u ons laten weten wat u ervan vindt, mail ons dan uw reactie.

Wilt u uw visie over of ervaringen met dealerstrategieën met ons delen? Dan bent u bij deze van harte uitgenodigd om met ons in gesprek te gaan.

Is uw onderneming actief in internationale B2B markt?

Download dan het Maxlead whitepaper: De Toekomst van Internationale Online B2B Marketing.

Ronald van Klooster,

directeur Maxlead Online Marketing

ronald@maxlead.com

tel. 31 (0)71 542 53 06

www.Maxlead.com



*Download het
Whitepaper '
De toekomst van
internationale
online B2B marketing.
op www.maxlead.com*



Over de auteur Ronald van Klooster

Ronald van Klooster is mede-eigenaar van Maxlead online marketing en sinds 2002 specialist in online lead generatie.

Maxlead is een internationaal opererende online marketing organisatie gericht op E-Business en E-Commerce ondernemingen met centraal of decentraal aangestuurde marketing. Met 65 collega's adviseert Maxlead diverse ondernemingen over online marketing en optimalisatie van dealerkanalen, zoals Hunter Douglas, TomTom Telematics, DRU gashaarden, Sparta en Batavus Fietsen, Fast Forward Wheels, Visma Software.

Online specialisten van Maxlead ondersteunen ondernemingen bij de realisatie van hun online marketing doelstellingen met strategisch advies en operationele uitvoering.

This Whitepaper Is Powered By



Wilhelminapark 17
2342 AD Oegstgeest

I www.maxlead.com

T 31 (071) 542 53 06

E info@maxlead.com



www.facebook.com/maxleadnl



www.twitter.com/maxlead



www.linkedin.com/company/maxlead