

Riktige kanal- og distribusjonsstrategier – høye kostnader, men lav kunnskap

Myten om at bare man har undertegnet avtale med en distribusjonspartner, så «er jobben gjort» – kombinert med uvitenhet om kanalmarginer og forutsetninger bak ulike typer av distribusjon, er en spesielt bekymringsfull kombinasjon!

Her er en påstand: Store deler av næringslivet har påfallende lav kunnskap om distribusjon og mangler kanalstyring! En overdrivelse synes du kanskje?

Har du tenkt over at kostnadene med salg og distribusjon ofte er langt høyere enn produksjonskostnadene? Ta en bedrift som selger gjennom et kjedesystem med f.eks. 45% distribusjons-margin. Salgsprisen til kjeden er da 55, egne salgs-kostnader er typisk 10% (5); selskapets direkte produksjonskostnader er gjerne 55% (av 55), dvs. 30. Da er salgs og distribusjonskostnadene $5 + 45 = 50$; altså 1,7x større enn kostnadene for produksjonen. Men hvilke kostnader er det vi typisk fokuserer på?

Du ser poenget!

Kunnskap om distribusjonskanaler, kanalmarginer og de forutsetninger som driver spredningen av varer og tjenester fra produsent frem til konsument eller til bedriftskunde, er overraskende lav i næringslivet generelt, og i oppstarts-bedrifter er denne kunnskapen nesten helt fraværende. Når også kostnadene er så høye, hvorfor er da ikke dette området høyere oppe på agendaen?

Kanalstrategier som *differensierende* fortrinn

En distribusjonskanal er, riktig designet, et B2B partnerskap. Utgangspunktet er at kanalens tilgang til leverandørens målgrupper er et reelt fortrinn pga. *spesialistkompetanse, kunderelasjoner* eller *ressurser* (f.eks. antall selgere).

Kanalen skaper verdi inn mot målgruppene gjennom tilbud om *support, service, betjening* og *økonomiske betingelser* – som vist i figur 1 på neste side. Produsenten bidrar i et arbeids- og ansvarsfellesskap i form av ulike støttetiltak. Limet i partnerskapet er en margin- og bonusstruktur som er konkurransedyktig ift. kanalens alternative leverandører, og for produsenten fordi kanalen er kostnadseffektiv ift. leverandørens andre alternativer for outsourcing av salg og distribusjon.

Men manglende kunnskap om hvilken reell merverdi ulike kanaler tilfører målgruppen, gjør at mange selskaper mangler kunnskap for å kunne sette sammen en kanalstrategi i samsvar med konkurransestrategien.

Distribusjonskanaler og deres karakteristika

All distribusjon dreier seg om å *nå målgrupper*. Det er segmenteringen (se *fagnotat #29 om segmentering – mest misforstått blant strategiske verktøy*) som bestemmer hvilke målgrupper som skal nås, og *hvordan man skal konkurrere for å vinne kjøpsbeslutningene for akkurat disse målgruppene*.

Riktig kanalstrategi er en svært viktig del av denne konkurransestrategien – spesielt når den er *differensierende*, når den er knyttet opp mot *sluttkundernes preferanser*, og når den er *kostnadseffektiv*. Med disse forutsetningene på plass, så representerer etablerte kanaler sterke inngangsbarrierer: Kanalen ønsker ikke å ta risikoen på en annen leverandør, og leverandøren ønsker heller ikke å omgå kanalen.

La oss se nærmere på distribusjonsalternativene for en typisk bedrift:

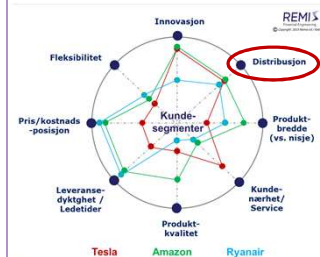
Direkte salg / egne selgere

En egen salgskanal er dyrt. Typisk koster selgere ca. 1-1,5 MNOK pr. år i lønn, reisekostnader og insitamenter. Selgere skaper bidrag ift. lønn på ca. 5-7x, og derfor ofte bruttomarginer på i området 5-8 MNOK, tilsvarende et salg på 10-15 MNOK. En direkte salgskanal koster derfor ofte ca. 10% av omsetningen (marketingkostnader kommer i tillegg).

Egne selgere er nødvendige når produkter eller beslutningsprosesser har *høy kompleksitet, hvilket* gjør det krevende å outsource salget til andre selskaper. Dette skaper dilemmaer, fremfor alt at økonomien ikke går opp. Salgstransaksjoner på under ca. 80' NOK (10' USD) eller med en nåverdi (hensyntatt varigheten på kunderelasjonen / «churn») lavere enn ca. 120' NOK (15'+ USD) er vanligvis ikke lønnsomme nok for en egen salgskanal.

Utover *kompleksitet vs. økonomi* er det viktigste argumentet for å ha en egen salgskanal å ha *direkte sluttkundecontact*. Derfor kan egne selgere ha sin berettigede plass i en kanalportefølje mot en utvalgt målgruppe, der man parallelt også benytter andre kanaler.

Ovennevnte enkle resonnerer for når direkte salg er lønnsomt og når *ikke*, kombinert med forholdet til kompleksitet, er overraskende lite kjent. Jeg har f.eks. deltatt i diskusjoner der oppstartsbedrifter baserer seg på at ERP type systemer kan selges via web (en tvilsom antakelse); eller – når man erkjenner kompleksitetsproblemet – å basere strategien på å selge direkte selv med enhetssalg på f.eks. under NOK 10.000 – hvilket er en



NB: Se også fagnotatene #16 (Strategi, konkurransekraft og konkurransestrategier), #17 (Innovasjonsstrategier) og #28 (Riktigere forretningsmodeller) vedr. beslektede temaer

Riktig kanalstrategi er en svært viktig del av konkurransestrategien – når den er *differensierende*, når den er knyttet opp mot *kundernes preferanser*, og når den er *kostnadseffektiv*

Egne selgere er nødvendige når produkter har *høy kompleksitet, hvilket* gjør det krevende å outsource kundebehandling til andre selskaper

Fagnotat #32: Riktige kanal- og distribusjonsstrategier – høye kostnader, men lav kunnskap

like urealistisk antakelse). Slike dilemmaer, som er typiske for oppstartsbedrifter og i «go-to-market» situasjoner, illustrerer hvorfor kanalstrategier er langt mer utfordrende enn de fleste antar.

La oss gravlegge en annen oppfatning med det samme: ... det å forveksle nettbasert ordre/logistikk med nettbasert salg. Ordre og forsendelse via nettet *når kunden allerede har tatt sin kjøpsbeslutning*, er trivielt. Det å lykkes med selve kjøpsbeslutningen over nettet er derimot *ikke!* Dette er to helt separate utfordringer, men som ofte sauses sammen i én og samme vurdering.

Salg av «enkle» produkter kan naturligvis realiseres via en egen nettløsning, men en slik kanal bør ikke sammenliknes med «egne selgere»; heller med at man «eier sin egen forhandler» i form av en web butikk.

Så la oss derfor se litt nærmere på forhandlerkanalen.

Forhandlere

Forhandlere finnes både i B2C (detaljister), f.eks. en byggevarebutikk; og i B2B markedet (proff-butikker), som f.eks. selger til snekkere eller elektrikere. Forhandlere skaper typisk verdi gjennom å tilby et *bredt vareutvalg med eksponering, spesialisert support, og service til utvalgte målgrupper* (se oversikt i figur 1).

Marginene til en typisk norsk fag-forhandler er ca. 45% (dvs. de kjøper inn for 55 og selger for 100 + mva); i enkelte bransjer høyere (f.eks. innen klær/mote). Kostnadene dekker betjening, butikkklager, svinn, husleie, avskrivninger på butikkinnredning og lokal markedsføring. Fordi B2C forhandlere oftest selger kontant, har de normalt en lav arbeidskapital (noen ganger negativ), men ofte også lav lønnsomhet. Detaljisters fallende lønnsomhet de siste årene skyldes ikke kun glidningen mot netthandel, men også f.eks. trenden mot omsetningsbaserte husleier opp mot 8-10%.

B2B forhandlere tilbyr normalt *kreditt* som et verdiskapende element samt ulike typer support og service, f.eks. *problemløsning, lojalitetsrabatter* for årlig volum og *direkte levering* ut til byggeplass for håndverkere.

For forhandlere som inngår i kjedesystemer er det ofte en 2 trinns kanalstruktur der kjeden har et eget grossistledd (se senere avsnitt) med typiske marginer på i området 25-30%, hvilket betyr at de 2 leddene samlet har en margin på ca. 60% (produsenten selger for ca. 40 til grossisten, grossisten videreselger for ca. 55 til forhandleren, som så selger ut for 100 + mva.).

KANALENS VERDITILFØRSEL	Support	Service	Betjening	Betingelser
Verdiforslag 	Problemløsning <ul style="list-style-type: none"> Opplæring og kurs Kundekonferanser Brukerdokumentasjon Enklere tekniske forespørsler (1. linje) Dypere teknisk problemløsning (2. linje) Vertikal bransjekunnskap og spesialistkompetanse 	Pålitelighet <ul style="list-style-type: none"> Lagerhold og ledetider Leveringspresisjon Reservedeler og reparasjoner Utkjøring/installasjon/montering/tilleggs-tjenester Sortimentsbredde og tilleggs-produkter/«pakker» «Koblinger» mot andre leverandører/allianser 	Betjeningsvennlighet <ul style="list-style-type: none"> Kundebesøk Ordrekontor/ordrebehandling Elektroniske ordresystemer inkl. Web og EDI Forespørsler/henvendelser Reklamasjonshåndtering Tilbakemeldinger og respons Håndtering av store kunder / KAM betjening 	Konkurransedyktighet <ul style="list-style-type: none"> Priser/marginer Kreditt-/betalingsbetingelser Kontanrabatter Returpolitikk Frakt-/gebyrpolitikk Volum-/storkunderabatter Lojalitetsprogrammer
Marketing	Annonsering, kampanjer, messer, konferanser, artikler, web, spesielle satsinger mot bransjevertikaler			
Ressurser	Markedsandeler, salgsorganisering, # selgere og produktsjefer, # kundebesøk, størrrelse på service-/kundesenter			
PRODUSENTENS KANALSTØTTE	<ul style="list-style-type: none"> Teknisk dokumentasjon Teknisk support (2. linje) Deltakelse på kanalens kurs, messer, konferanser Fabrikkbesøk 	<ul style="list-style-type: none"> Leveringspresisjon mot kanal Ledetider Produktkvalitet og -ansvar Produktutviklingsprogram Prognosesamarbeid 	<ul style="list-style-type: none"> Ordrehåndtering Tilbudshåndtering (prosjekter) Reklamasjonshåndtering (inkl. ansvarsfordeling med kanal) 	<ul style="list-style-type: none"> Prismodell/bonuser Kampanjer Spesielle prosjektrabatter, f.eks. ifm. introduksjoner Returpolitikk/garantier
Marketing	Tiltak, deltakelse og kostnadsdeling i samarbeid med kanalen; f.eks. i form av kampanjer, konferanser, etc.			
Typiske kanal-konflikter	Mangel på avklaring av HVEM kanalen skal betjene ift. produsenten selv (f.eks. mht. kundestørrrelse, kvalitet/pris, bransjer), interessekonflikter mht. kanalens produktbredde (konkurrenter, kanalens egne merkevarer)			

Figur 1: En anbefalt systematikk for vurdering av distribusjonskanaler, deres verditilførsel mot målgrupper, og arbeidsdeling mot leverandører

Web shops og e-handels systemer

I web-handelssystemer har det etablert seg en praksis med en margin på detaljistnivå (siste ledd før sluttkunde) på ca. 30% (vs. ca. 45% for konvensjonelle forhandlere). Kostnadsstrukturen bak denne marginen inkluderer typisk IKT, markedsføring og salgssøtte (kundesenter/support). Men web-butikker (forhandlere) for fysiske produkter trenger også en infrastruktur for vareforsyning, hvilket gjør at grossist funksjonen (med tilhørende kostnader) er like aktuell her som i konvensjonell varehandel.

Grossister

Grossister er typiske mellomledd som prinsipielt er ment å betjene kunder som det ikke er lønnsomt for et selskap å betjene direkte selv (ref. tidligere nevnte kostnader forbundet med en egen salgskanal).

Grossisters merverdi er normalt knyttet til en kombinasjon av 1) *bredt varesortiment*, 2) *profesjonell logistikk*, 3) *finansiering/kreditt*, og 4) *spesialisert markedstilgang* - f.eks. mot utpekte bransjer.

Det enkle resonnementet for når direkte salg er lønnsomt og når ikke, kombinert med forholdet til produkters kompleksitet, er overraskende lite kjent

Fagnotat #32: Riktige kanal- og distribusjonsstrategier – høye kostnader, men lav kunnskap

Innenfor byggevarer kan f.eks. en grossist betjene ikke-kjedetilknyttede forhandlere, håndverksfirmaer og mindre entreprenører, mens produsenten selv betjener de største entreprenørene. Økonomisk er en slik arbeidsdeling logisk. Men entreprenørenes behov for et bredt vareutvalg og direkte levering på byggeplass kan likevel gi grossisten en rolle også mot de største kundene, spesielt pga. deres profesjonelle logistikk-apparat med høy leveringspresisjon og samlevering av varer fra ulike leverandører.

Jeg poengterte tidligere at et profesjonelt salgsapparat typisk koster ca. 10% av omsetningen. Grossister supplerer ofte dyre selgere med et rimeligere inne-salgsapparat for høyere kostnadseffektivitet. Profesjonell logistikk (infrastruktur for vareforsyning) koster typisk 6-7%, og transportkostnader minimum ca. 3%. Marketingkostnader (inkl. produksjefer) ligger ofte på ca. 5-6%; og administrasjon, økonomi og IKT ca. 8-10%, tilsammen i området 30-35%. Dette er årsaken til at grossister har marginer på rundt dette nivået. Som tidligere nevnt har grossister som er integrert med forhandlerkjeder normalt et noe lavere marginnivå, men dette er særlig avhengig av nivået på marketing og salg, der de samlede kostnadene for et selvstendig selskap kan være 15% eller høyere.

Verdiøkende videreselgere (VAR – «value adding resellers») / ulike typer av verdiøkende partnere

I både B2B og B2C markedet er det vanlig med spesielle forhandlere som «legger på» eller integrerer andres produkter eller tjenester med sine egne; og som så videreselger «pakker». I håndverkermarkedet er f.eks. denne modellen vanlig. Når man bestiller installasjon fra en elektriker, bruker disse ofte ikke-spesifiserte komponenter som er hentet fra en proff-forhandler og som videreselgeres til kunden med et påslag. I dette eksempelet får varen påslag i 3 ledd: hos grossist, i proff-butikk og gjennom håndverkeren, og installasjonen er den verdiøkende tjenesten. Rørleggere, malere og snekkere opererer på samme måte. Men vareflyten kan også gå mer direkte, f.eks. via et importledd og deretter direkte til en håndverker.

I B2B markedet er det mange tilsvarende eksempler; tenk f.eks. på reklamebyråer som integrerer design eller foto-tjenester i sine kampanjer; interiørarkitekter som videreselger møbler sammen med interiørløsninger; eller IKT konsulenter som videreselger IT rådgivning sammen med programvareløsninger. De fleste bransjer har verdiøkende videreselgere.

Agenter

Agenter kjøper ikke varer eller tjenester for videresalg; de er døråpnere som representerer utvalgte leverandører og skaffer disse inngang mot

slutt kunder, f.eks. i SMB markedet dersom leverandøren ikke ønsker å bearbeide kundene selv pga. høye faste kostnader; eller de åpner døren til forhandlere som det ellers ville vært krevende å få adgang til.

Agenter jobber normalt på provisjoner i størrelsesorden 10-15%, som er konsistent med nivået for en bedrifts egne salgs-/marketing kostnader. Både grossister og forhandlere representerer typisk flere leverandører, hvilket gjør at en enkelt leverandør ikke får samme fokus som ved å selge direkte selv. Agenter representerer derimot sjelden konkurrerende produkter, og de kan derfor brukes som et supplement til egne selgere eller en forhandlerkanal, f.eks. ved å jobbe inn mot spesielle kundegrupper der forhandlerkanalen ikke har tilgang eller ikke har eksklusive rettigheter.

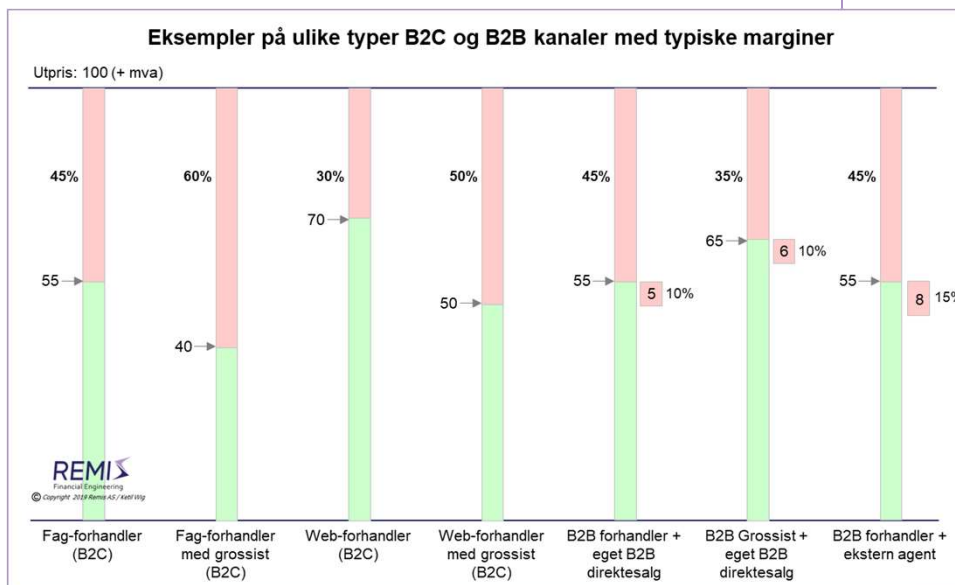
Kombinasjoner – multikanalstrategier

Distribusjonsstrategier skal være en konsekvens av segment inndelingen, dvs. *hvordan man velger å konkurrere mot ulike målgrupper*. Et selskap kan f.eks. utvikle en kanalportefølje i form av: **1) en storkundegruppe** med egne direkte selgere som betjener kunder med over 200 ansatte og der fysisk levering gjøres gjennom en logistikkpartner (der produsenten kun betaler for vareforsyningen, og ikke for salgsfunksjonen); **2) Forhandlere i**

Grossisters merverdi er 1) bredt sortiment, 2) profesjonell logistikk, 3) kreditt, og 4) spesialisert markedstilgang - f.eks. mot utpekte bransjer

De fleste bransjer har verdiøkende videreselgere, som integrerer andres produkter eller tjenester med sine egne

Agenter kjøper ikke for videresalg, de er døråpnere som skaffer inngang til kanaler i bytte mot provisjoner



Figur 2: Typiske marginer for ulike typer av distribusjon med kombinasjoner av distribusjonskanaler

Fagnotat #32: Riktige kanal- og distribusjonsstrategier – høye kostnader, men lav kunnskap

SMB segmentet (for kunder med under 200 ansatte) bortsett fra på Østlandet; **3) en inne-salgsguppe som betjener SMB kunder på Østlandet** i samarbeid med **4) eksterne agenter** som åpner disse kundene og closer salgene i samarbeid med inne-salgssapparatet; **5) Web støtte**, der en roterende vakt-ordning tilbyr produktstøtte via telefon og video konferanser til SMB forhandlerne og agentene; og **6) en VAR partner som integrerer med egne løsninger i en bransjevertikal**.

De 6 viktigste feilvurderingene og tabber i utvikling av distribusjonsstrategier

Feilvurderinger i valg av distribusjonsløsninger er høyt på listen over områder der lav kunnskap kan få spesielt alvorlige og langsiktige konsekvenser. Her er min liste av situasjoner man særlig bør unngå.

Ikke

1. start med distributøren, men derimot med målgruppen
2. tro at produktet er viktigere enn «veien til brukeren»
3. undervurder alle kanalens behov for systematisk støtte
4. glem å matche kanalens verdiforslag med målgrupper/kostnader
5. undervurder tidsbruk for egen kanalutvikling ift. produktets levetid
6. la kanalkonflikter få utvikle seg uten avklaring

Tabbe #1: Starter med distributør fremfor med målgruppe: Det er ingen erstatning for en direkte dialog med kunder om hvem de *ønsker* å kjøpe fra og *hvorfor!* Gode distribusjonsstrategier starter ikke med en dialog med kanalen, den starter med de kundegruppene som skal betjenes av dem.

Tabbe #2: Tror at produktet er viktigere enn «veien til brukeren»: Produktingeniører tror at «produktet» er det de har tatt frem. I virkeligheten omfatter en riktig definisjon av «produktet» noe langt mer: f.eks. tilleggstjenester i form av «produkt-pakker», finansiering, returordninger, problemløsning og leveringsevne ... sammen med andre verdiforslag fra de *kanalene* som betjener sluttkunden og som leverer alt dette.

Tabbe #3: Undervurderer kanalenes behov for systematisk støtte: En riktig arbeidsdeling mellom kanal og leverandør er et sentralt element i distribusjon, som vist i figur 1. Systematisk og kontinuerlig oppfølging av denne arbeidsdelingen er en klar suksessfaktor for alle kanalstrategier.

Tabbe #4: Matcher ikke kanalens verdiforslag ift. kostnader: Fordi distribusjon er dyrt (dyrere enn produksjon) er det spesielt viktig at kanalens verdiskapende aktiviteter benyttes opp mot de målgruppene som virkelig har bruk for dem. Alternativet er omfattende sløsing og lav kanaleffektivitet.

Tabbe #5: Undervurderer tid for utvikling av kanaler ift.

produktlevetider: Det tar tid å bygge distribusjon, normalt lengre tid enn tiden det tar å utvikle og teste ut et produkt for en målgruppe. Derfor må utvikling av kanaler starte tidlig nok, og man må benytte kanaler som gir rask kundetilgang ift. salgssykluser og produktens levetid (se også *fagnotat #9 om internasjonalisering av teknologibedrifter*).

Tabbe #6: Avklarar ikke kanalkonflikter tidlig nok: Når relasjonen mellom produsent og kanal *ikke* fungerer, så representerer det en betydelig risiko. Kanalkonflikter oppstår f.eks. i situasjoner der leverandøren ønsker å betjene kundene selv, f.eks. gjennom å utestenge kanalen fra geografiske områder eller kundetyper, eller ved at distributøren ønsker å satse på egne merkevarer (EMV) eller å ta inn konkurrerende leverandører med samme pris/kvalitets profil. Fordi en velfungerende kanalportefølje er en inngangsbarriere for konkurrenter, er det en svært dårlig idé å la slike konflikter utvikle seg over lang tid uten opplevd og rettferdig avklaring.

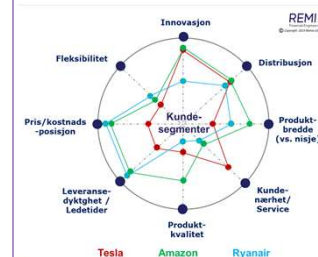
Riktige distribusjons- og kanalstrategier har høye kostnader, men samtidig lav kunnskap

Salg- og distribusjonskostnadene for en typisk bedrift overstiger produksjonskostnadene med god margin! Samtidig er en velfungerende kanalportefølje en helt sentral del av konkurransestrategien og «hvordan man vinner». Kanalvalget skal møte ulike målgruppers unike krav til velfungerende og foretrukket betjening. Kanalen skal produsere kostnadseffektiv merverdi ift. denne oppgaven, som belønnes gjennom en rettferdig og markedstilpasset margin og bonus-struktur.

Kunnskapen i næringslivet om dette helt sentrale temaet er påfallende svak, og blant oppstartsbedrifter er den nærmest fraværende.

Denne artikkelen er et innspill for å dekke inn dette gapet!

Ketil Wig er daglig leder i Remis AS, og bygget tidligere opp spesialistselskapet Rokade AS innen M&A og integrasjoner/snuoperasjoner som ble overtatt av KPMG i 2012. Fra 2013-15 var han ansvarlig for M&A området i Deloitte Norge. Tidligere bakgrunn er fra McKinsey & Co., Andersen Consulting/Accenture, samt fra en rekke management-for-hire oppdrag i Norge og internasjonalt. Han er utdannet sivilingeniør fra NTH/NTNU, samt siv.øk./MBA fra Stanford University. Han arbeider nå selvstendig med rådgivningsoppdrag og styreverv. Se også www.linkedin.com/in/ketilwig



NB: Se også fagnotatene #16 (Strategi, konkurransekraft og konkurransestrategier), #17 (Innovasjonsstrategier) og #29 (Riktigere segmentering) vedr. beslektede temaer

Salg- og distribusjonskostnadene for en typisk bedrift overstiger kostnadene for produksjonen med god margin

Kunnskapen i næringslivet om dette helt sentrale området er påfallende svak, og blant oppstartsbedrifter er den nærmest fraværende!

