

**"Ik wil mijn geld  
altijd bij de hand."**

**"Electronic Self Banking",  
zei hij.**

**ASLK** 

Bankier waar ik best mee opschiet.

**Sterima** N.V.

Zonnekestraat 13, 8501 Bissegem-Kortrijk  
Telefoon: 056/35 26 32 - Telefax: 056/35 74 67

Verplegings- en OP-materiaal  
Incontinentiemateriaal  
Dialyseconcentraten, ontsmettingsproducten & toebehoren  
Disposables voor anesthesie en beademing  
Wonddrainage en sondes



## CASE-STUDIE

Paul Matthysens \*

Michiel van Doornik \*\*

### Industriële distributiekana- len als strategisch wapen

*In de industriële marketingpraktijk en -literatuur krijgt het beleid van distributiekana-  
len vaak onvoldoende aandacht. In deze case komt een praktijksituatie aan bod waarbij  
een internationaal team van managers, onder leiding van een consultant, op systemati-  
sche wijze de tendensen in de internationale distributie van componenten heeft vastge-  
legd. Vervolgens werd een vernieuwd beleid uitgewerkt waarvan hier de pijlers worden  
besproken. De case illustreert de rol en de dynamiek van de industriële distributiekana-  
len, evenals het belang van een creatief "channel management".*

#### Inleiding

Er zijn nog veel ondernemingen waar over agenten of grossiers gespro-  
ken wordt als een "noodzakelijk kwaad" of als tegenstanders die het  
best vermeden kunnen worden. In dit artikel, gebaseerd op een reële  
case in de sector van de industriële componenten, wordt ingegaan op  
de rol van industriële tussenpersonen en op de bouwstenen van uit-  
muntend kanalenbeleid. Aangezien "channel management" zowel in  
de literatuur als in het beleid een ondergewaardeerd terrein is, vult dit  
artikel de industriële marketing aan.

\* Economische Hogeschool Limburg en Universitaire Faculteiten Sint-Ignatius te Ant-  
werpen (UFSIA), Universiteit Antwerpen

\*\* Weidmüller International

\* Economisch en Sociaal Tijdschrift, 1993/1, pp. 129-139

De case sluit aan bij de ervaring van de firma Weidmüller, een Duits "Mittelstandsunternehmen" met vestigingen over de hele wereld. Met een omzet van ongeveer 800 miljoen DM is Weidmüller de wereldleider op het vlak van elektromechanische en elektronische verbindingselementen. Naast een gamma klemmen biedt de onderneming ook industriële stekkers en relais aan. De onderneming is eveneens actief in de zogenaamde sensoren- en gereedschap-business.

## 1. Rol van de groothandel

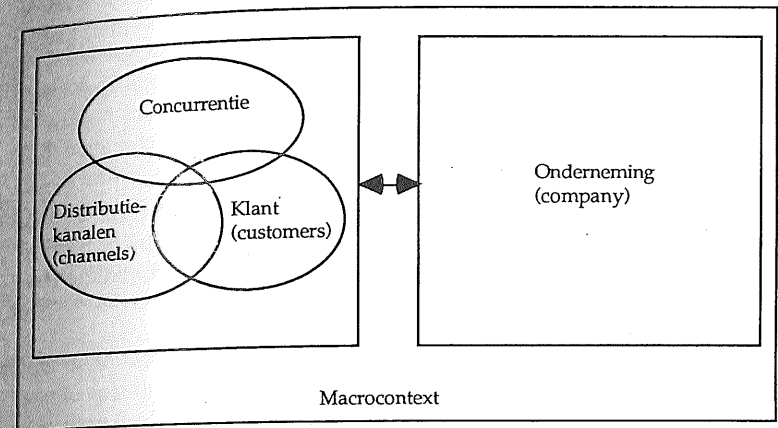
Distributiekanaalen zijn continu in beweging. In opdracht van de Europese Commissie werd nagegaan wat de huidige en toekomstige rol van de groothandel is (De interne markt ..., 1990). De onderzoekers noemden deze sector "de slapende reus". Het rapport schetste immers het toenemende belang van logistieke informatie en de commerciële functie. Steeds groter wordende distributiebedrijven zullen op deze vlakken de doelmatigheid en doeltreffendheid opvoeren.

Geconfronteerd met een veranderende marktomgeving besliste de onderneming Weidmüller begin 1992 om haar kanalenbeleid grondig door te lichten en mogelijk haar strategie op dit vlak te herzien. Er werd een groep samengesteld van interne en externe specialisten uit vijf Europese landen, met het doel de huidige aanpak te evalueren en, zo nodig, te herzien. De groep onderzocht diverse bronnen over evoluties en tendensen in de industriële distributiesector. Verder werden verschillende distributiemodellen vergeleken. Bijvoorbeeld, in één land heeft het Weidmüller-filiaal gekozen voor een directe marktbenadering via een eigen handelsfirma. Andere landen dan weer zijn zeer distributie-minnend en bewerken de markt bijna uitsluitend via onafhankelijke dealers.

## 2. Situatietanalyse

De situatietanalyse werd uitgevoerd volgens de methode van de vijf C's (Kympers e.a., 1992), waarbij respectievelijk de "context" (macroniveau) en de concurrentie, afnemers (customers), distributiekanaalen (channels) en de onderneming (company) op microvlak werden geanalyseerd (figuur 1). Het "macroniveau" werd beperkt tot die factoren die volgens het team de meeste impact op de afzetstructuur hadden en die de onderneming weinig of niet kan beheersen.

Figuur 1  
De vijf C's voor situatietanalyse



## 3. Vaststellingen voor de macrocontext

De volgende tendensen beïnvloeden de afzetstructuur op dit niveau.

### A. Internationalisering

Het denken binnen een nationaal-economisch kader en in nationale produkten lijkt in de huidige open wereldeconomie achterhaald. De "ethnocentrische" multinationale onderneming moet een "global company" worden. Daartegenover staat echter een contrasterende evolutie: de snelle ontplooiing van het nationalisme, waarin eigen cultuur en identiteit centraal staan. De slogan "All business is local" is zeker nog op zijn plaats. Dit is zeer belangrijk in verband met de distributie van produkten. Een gecentraliseerde benadering moet met lokale flexibiliteit gecombineerd worden. "Think global, act local" is hierbij een goed uitgangspunt.

### B. EG 1993

In de EG zijn dit jaar de invoerbepalingen grotendeels weggefallen. Gevolgen zijn onder meer doorzichtigheid van prijzen, parallelinvoer

en concurrentievervalsing (cf. het Cecchini-rapport van 1992). Innovatie en kostenverlaging zullen daardoor nog belangrijker worden dan nu het geval is. Kostenbeheersing kan gedeeltelijk door *partnerships* gerealiseerd worden. Allianties met distributeurs of concurrenten maken het immers mogelijk een deel van de investeringen te delen.

### C. Informatica

De snelheid waarmee informatie verspreid wordt, neemt toe. Zo openen zich nieuwe mogelijkheden voor EDI, prijsvergelijkingen, concurrentievergelijking, communicatie enz. De informatietechnologie heeft haar intrede in de relatemarketing gedaan.

### D. Technische normen

Technische normen en bepalingen worden op wereldschaal gestandaardiseerd. Inconsequenties in het productengamma worden door grote internationale klanten niet meer geaccepteerd.

### E. Nieuwe structuren

In de moderne economie treffen we naast versplintering (b.v. fragmentatie van markten) ook vervingingen aan (b.v. joint ventures, ketens). De beste toekomstkansen hebben de "vrij geassocieerde verbindingen", b.v. inkoopgroepen in de distributie, kanaalsystemen leverancier-handelaar enz.

## 4. Vaststellingen voor de microcontext

We formuleren hier kort een aantal bedenkingen, verspreid over de vier C's van de microcontext.

### A. Kanalen

De Weidmüller-groep behaalt ongeveer een kwart van haar omzet via groothandelaars. Cijfers van consultants projecteren echter dat in de toekomst meer dan 50 % van het verkoopcijfer in de Europese installatiesector gerealiseerd zal worden via groothandelaars.

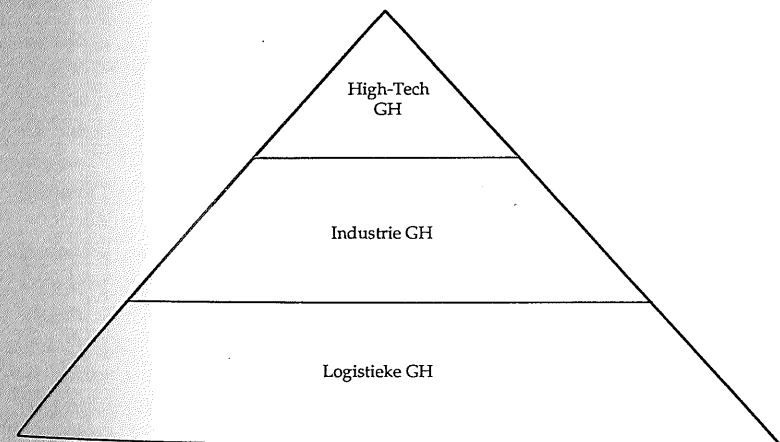
Binnen de Weidmüller-groep behalen Duitsland en Nederland reeds elk jaar meer omzet via het indirecte kanaal. Spanje en Italië bereiken al een grotere omzet via groothandelaars dan via de directe verkoop.

De handelaars van de European Union of Electrical Wholesalers (zij vertegenwoordigen gemiddeld 75 % van de installatie-business in Europa) behaalden in 1989 35,7 % van hun omzet met installatiemateriaal. In 1991 nam het installatiemateriaal voor gebouwen en industrie reeds 45,1 % van hun omzet voor zijn rekening.

De strategie van deze bedrijven is duidelijk geconcentreerd op elektro-mechanische produkten voor nieuwe gebouwen (privé en industrie) en op het onderhoud van elektrische apparaten en machines. Installatiemateriaal is duidelijk één van hun groeipolen.

Door de invoering van strategische marketing zal de profilering van bekende groothandelaars in de toekomst steeds duidelijker worden. Wij gaan uit van drie types (figuur 2): high-tech distributeurs (veelal regionale, nationale ondernemingen), industriële groothandelaars (idem) en logistieke ondernemingen (in de toekomst voornamelijk internationale ketens). Deze laatste soort is momenteel nog in de meerderheid. Daarnaast bestaan nog enkele ketens of associaties, die in een geconsolideerde onderneming twee of drie groothandelstypes verenigen.

Figuur 2  
Drie types van groothandelaars



In tabel 1 worden deze types beknopt beschreven. Hun ondernemings- en marketingconcept verschilt zeer duidelijk.

Tabel 1  
Beschrijving van groothandelstypes

| LOGISTIEKE GROOTHANDEL  | INDUSTRIE-GROOTHANDEL  | HIGH-TECH GROOTHANDEL  |
|---|--|--|
| Verhandeling van gestandaardiseerde producten (in catalogus opgenomen)              | Beperkte ondersteuningsbekwaamheid met gekwalificeerd personeel (ingenieurtype)                              | Gering aantal met uitgesproken marktspecialisatie en/of produktspecialisatie               |
| Geen raadgevende functie, enkel een verdeelfunctie                                  | Selectief assortimentsbeleid   | Leveranciers- en merkeントrouw   |
| Alleen geïnteresseerd in producten die geen ondersteuning nodig hebben (zelflopers) | Heeft behoefte aan hogere marges   | Nauwe partnerrelatie met leveranciers (open communicatie)                                  |
| Slechts 3-4 (top)merken in voorraad en totaal gebrek aan merkeントrouw                | Houdt zich alleen bezig met reeds in de markt geïntroduceerde producten                                      | Aanbieden van een totaaloplossing van het project, over planning tot service na de verkoop |
| Grote firma's met enorm inkooppotentieel die vaak internationaal actief zijn        | Bereidheid tot scholing in twee richtingen:<br>- scholing van de GH-medewerkers<br>- klantenscholing         | Kleine ondernemingen (regionaal of kleine teams in internationale ondernemingen)           |
| Voor eenvoudige producten noodzakelijke schakel                                     | Tendens naar specialisten m.b.t. producten/toepassingen (vb. elektronica, installatie)                       | Gericht op software en ontwikkeling  |
| Strategie gericht op kwantiteit   | Momenteel eerder regionaal dan nationaal/internationaal actief, doch steeds meer internationale vervechtling |  |
| In de toekomst mogelijk eigen merken  |  |  |

### Logistieke groothandel

Het beleid van de logistieke groothandel is gericht op kwantiteit van gestandaardiseerde en bekende producten die nauwelijks of geen ondersteuning behoeven. Meestal gaat het hier om grote ketens die veel geïnvesteerd hebben in hun logistieke processen. Bovendien kopen deze firma's wereldwijd aan. Daarom werken ze efficiënter dan kleine logistieke groothandelaars, die steeds meer in de verdrukking komen. Deze bedrijven tenderen naar kosten-leiderschap binnen de Porter-strategietypes. In de toekomst zullen vele industriële ondernemingen niet zonder deze "logistiekers" kunnen: hun marktmacht neemt alsmaar toe. Voorbeelden van zulke groepen zijn Sonepar (F) met een omzet (1991) van meer dan 120 miljard frank en CDME (F) met ±100 miljard frank omzet.

### Industrie-groothandelaars

Deze handelaars volgen een duidelijke differentiatiestrategie. Ze trainen hun medewerkers om technisch produktadvies te kunnen geven. Steeds meer kiezen deze firma's voor een verbreding van hun produktenassortiment binnen een aantal welafgelijnde specialismen. We zijn ervan overtuigd dat deze handelaars zich steeds verder zullen specialiseren.

### High-tech groothandelaars

Een klein aantal industrie-groothandelaars is geëvolueerd tot een hoog specialistisch niveau dat zich toespitst op één verticale niche. Zij integreren markt-specifieke software in het produkt. In elk land zijn er momenteel slechts een handvol van zulke specialisten.

In de loop van 1992 werden ongeveer vijftig distributeurs doorheen Europa bezocht om hun *verwachtingen* betreffende de producenten vast te leggen. Het gemiddelde Europese verwachtingspatroon van de grossier werd in de volgende criteria vastgelegd (naar dalend belang):

- 1 marktaandeel (image)
- 2 produktkwaliteit
- 3 marge
- 4 logistieke service
- 5 concurrentiële prijzen
- 6 assortimentsbreedte en -diepte

- 7 technische en commerciële ondersteuning door de leverancier
- 8 een toegankelijke en volledige catalogus
- 9 open communicatie
- 10 duidelijke afspraken.

Opvallend was tevens dat er enkele verschillen opgemerkt werden tussen landen. Zo benadrukten de Britse grossiers "image van de leverancier" als een essentiële parameter, en Italiaanse en Spaanse grossiers benadrukten het belang van "exclusieve rechten voor het grossierskanaal". Tenslotte pleitten Duitse grossiers het meest voor "marktgericht innovatie".

Weidmüller scoorde meestal sterk op produkt- en servicefactoren, doch was zwakker op het vlak van prijsniveau en toegekende marges.

### B. Klanten

Door de toenemende verspreiding van *uitbestedingsstrategieën* willen steeds meer afnemers van industriële componenten korte levertijden, kleine bestelhoeveelheden, *zero-defects* leveringen en flexibele logistieke service. Een en ander impliceert o.i. een toenemende rol van lokale leveringscapaciteit, wat praktisch het gebruik van grossiers voor standaardprodukten impliceert.

Verder speelt in vele markten dat afnemers meer *ervaren* worden. Zeker voor oudere componenten (b.v. relays) geldt dat de trouw van deze ervaren klanten aan hun leveranciers afneemt. Zij gaan steeds meer eisen dat componenten wisselend inzetbaar zijn.

Naarmate produkten naar de laatste fasen van hun levenscyclus groeien, ontstaat daardoor prijsdruk en wordt differentiatie steeds moeilijker. Na analogie van consumer marketing kan men stellen dat een voorname plaats "op het schap" van de tussenpersoon in deze fase evenzeer aan belang wint.

Tot slot stellen we vast dat afnemers voor strategische produkten zich *coöperatiever* opstellen (zie ook Kypers e.a., 1992). Hierdoor dient een leverancier als Weidmüller, die zowel standaard- als maatwerkprodukten levert, voor die laatste categorie steeds meer te investeren in de interactie met afnemers. Om het verkoop- en serviceteam te ontlasten, lijkt het daarom raadzaam de marktwerking voor standaardprodukten uit te besteden, zodat meer tijd vrijkomt voor applicatie-ondersteuning.

### C. Concurrentie

De concurrentiedruk neemt toe in deze markt. Enerzijds is er de toenemende concurrentie van een substituuotechnology (elektronische componenten). Anderzijds voeren de grootste concurrenten (naast Weidmüller met name Phönix, Entelec e.a.) een innovatie- en prijzenoorlog. Daarbij valt op dat enkele concurrenten het accent verleggen naar een distributie-vriendelijk beleid.

### D. Onderneming

Weidmüller wil verder groeien. De basisprincipes die deze groeistrategie voeden, kunnen we als volgt samenvatten:

- Zoveel mogelijk marketingbeslissingen dienen lokaal (in de filialen) genomen.
- Groei dient voornamelijk in de bestaande en verwante produkt/marktcombinaties gezocht te worden. Het bedrijf vermijdt resoluut diversificatie.
- Weidmüller wil zijn image en positie van marktleider behouden.
- Een optimale markt-"coverage" dient bereikt.
- De klant dient optimale service te krijgen.
- Een direct contact met innovatieve afnemers dient absoluut behouden omwille van marktfeedback (dus nooit 100 % produkten afzetten via dealers).

## 5. Naar een uitmuntend kanalenbeleid

De interne en externe analyse leidde tot de formulering van een vernieuwd distributiebeleid, waarvan we hier kort de essentie weergeven.

### A. Optimale marktwerking

Weidmüller wenst in de toekomst zowel het directe als het indirecte afzetkanaal te behouden. Voor strategische klanten en voor strategische marktsegmenten (applicaties) zal *directe* distributie verder worden uitgebouwd. Account managers zullen deze klanten de nodige applicatie-ondersteuning geven.

Voor de *indirecte* kanalen geldt voortaan een gedifferentieerd beleid met telkens een aangepaste marketing mix. Tevens zal men binnen elke categorie "strategische partners" voor de toekomst bepalen. Voor de cate-

gorieën van de logistieke en de industrie-groothandel is hier reeds een aanzet genomen op het einde van 1992.

### B. Distributieteam

De distributiefirma's evolueren steeds meer tot multinationals of groeperen zich in grensoverschrijdende allianties. Om de pan-Europese coördinatie ten opzichte van deze groepen te verhogen werd einde 1992 een overleggroep samengesteld. Dit team zal eveneens op regelmatige tijdstippen Europese tendensen binnen de distributie inventariseren. Deze groep dient ook jaarlijks aan de Executive Board en de nationale managing directors verslag uit te brengen over deze tendensen om een flexibel distributiebeleid mogelijk te maken.

### C. Kanaalleiderschap

In de optiek dat "partnerships should not merely be declared, they must be earned", wil Weidmüller evolueren tot een echte kanaalleider. De pijlers van deze aanpak zijn:

- verdere investering in de uitbouw van het "merk" en het image om het pull-effect te vrijwaren;
- herzien van de discountstructuur voor grossiers om de trouwe en goede grossiers nog beter te belonen;
- verdere uitbouw van een trainingspakket voor de vertegenwoordigers van de dealers;
- verbetering van de logistieke service aan dealers (b.v. meer frequente leveringen);
- het bouwen aan een grossier-vriendelijke cultuur binnen het bedrijf, waardoor de groothandel op termijn als waardetoevoegende partner zal worden gezien.

Met deze opties hoopt Weidmüller zijn leiderschap te behouden.

### Referenties

- De interne markt: een uitdaging voor de groothandel*, Amsterdam Consulting Group, februari 1990.
- KYMPERS, L., E.-J. VAN DER LEK, P. MATTHYSSENS en J. VOLLERING, *Toegepaste Industriële Marketing*, Deventer, Kluwer, 1992.
- Het managen van bedrijven in een veranderende omgeving*, Doctoral Assignment M.D. VAN DOORNIK, 1992.

#### *Abstract Industrial Distribution Channels*

*Distribution channels are often overlooked in business life as in the industrial marketing literature. This case describes the tendencies in the international distribution of components as identified by an international management team under the supervision of an external consultant. On the basis of this analysis a renewed policy was established. The case discusses the essence of this approach. In this way the authors illustrate the important role and the dynamic nature of distribution channels. Also, the importance of a creative channel management is emphasized.*