

Slik lykkes B2B-virksomheter i B2C-markedet

Inngangsstrategier og praktiske tips for å ta
steget fra B2B til B2C-markedet

INTRODUKSJON

Flere og flere virksomheter som opprinnelig opererer i B2B-markedet velger å endre strategi og selge sine produkter direkte til sluttkunden - og med god grunn: Å ta steget fra B2B til B2C-markedet gir produsenter og forhandlere mer enn bare direkte tilgang til kundene sine. Det kan også åpne opp nye markeder og dermed skape ytterligere vekst.

Før bedriftene tar dette skrittet må de vurdere de utfordringene som er forbundet med endringen. Med alt

fra bestilling til distribusjon til betaling er det mange barrierer - relativt høye for noen produsenter – som må overvinnes på veien for å oppnå salg og det som skal til for å lykkes i B2C-markedet.

I et eksklusivt intervju med Arvato Financial Solutions forklarer e-handelsekspert Stefan Mrozek hva selskapene må huske på når de går i fra B2B til B2C-virksomhet og hvilke fordeler som venter dem etterpå.

Stefan Mrozek, hvorfor ønsker et B2B-firma også å rette seg mot B2C-markedet?

Dette kan komme av mange ulike grunner og avhenger selvfølgelig alltid av bransjen og posisjonen. Forhandlere ønsker å åpne opp et nytt marked, mens produsenter ønsker direkte kundekontakt eller nye salgsmarkeder. Men det som forener alle er utsiktene til vekst. Virksomhetene kjenner produktet sitt og uunngåelig innser de at inntektene som mellommennene genererer, eller som kan være mulig å oppnå i nye B2C-markeder, potensielt kan inkorporeres i egen balanse.

Hvis det er så enkelt, hvorfor gjør ikke alle virksomheter dette?

Før en entreprenør tar dette steget må de stille seg selv et grunnleggende spørsmål: Er produktet mitt egentlig for B2C-markedet? Hvis en virksomhet produserer

høyteknologiske verktøymaskiner som bare er relevante for B2B-markedet gir det selvsagt ingen mening. Hvis verdikjeden er rettet mot en B2C-bedrift, men den hittil bare har blitt realisert gjennom grossister og mellommenn er det et potensiale for å gå inn i den direkte B2C-virksomheten.

Likevel må en trå varsomt. Selv om mellommennene kan virke overflødige ved første øyekast må ikke selskapene glemme sin opprinnelige salgsstruktur, fordi det er denne kundene allerede kjenner og aksepterer. Mens mange vellykkede virksomheter har noe merkevarebevissthet, støttes denne ofte av lokal tilstedeværelse og mellommenn. Hvis virksomheten for eksempel bestemmer seg for å selge produktet direkte gjennom sin nettbutikk er det en risiko for å forstyrre de opprinnelige salgsstrukturene og dermed ødelegge de viktigste salgsdriverne.



Stefan Mrozek er konsulent for digitale forretningsmodeller i Bielefeld. I løpet av sin yrkeskarriere, inkludert roller som prosjektleder og strategikonsulent innen e-handel, har han allerede bistått en rekke virksomheter på veien fra B2B til B2C. Med sin bedrift STARTUP

LANDSCHAFT bistår han også ledere innen digital transformasjon med coaching, og hjelper virksomheter med å implementere digitale ideer og å skape spinn-off-effekter av egen oppstart.

Kontakt: s.mrozek@startup-landschaft.de
Website: www.startup-landschaft.de



Hvordan kan en virksomhet forhindre at den eksisterende distribusjonskanalen blir ødelagt dersom de starter sin egen B2C-bedrift?

Det finnes ulike strategier. På den ene siden er det fullt mulig å selge merkevaren sin på nettet uten å fjerne den eksisterende distribusjonspartneren og dermed skape merverdi for begge parter. For det første kan merkevarebildet styrkes i nettbutikken. Ettersom produktene her ofte er dyre og spesialiserte kan kunden fortsatt søke direkte kontakt med selgeren. I dette tilfellet må produsenten aktivt annonsere på nettet hvilken distributør som også har produktet tilgjengelig. I tillegg brukes ofte provisjonsmodeller for å kompensere for manglende salg fra den lokale distributøren. Til dette formål blir faktureringsadressen og plasseringen til den elektroniske kunden bestemt ved geotagging og den tilhørende online-inntekten er delvis eller helt allokert til den lokale partneren, fratrukket kostnader for online infrastruktur.

En annen tilnærming er å starte en ny merkevare med egen merkevarebygging. I dette tilfellet snakker vi om en ny produktlinje samtidig som den opprinnelige distribusjonskanalen fortsatt er på plass. La oss ta for oss eksemplet til Bosch: For den tekniske B2B-sektoren produseres blått verktøy og for B2C-virksomheten blir det produsert grønt. Så her har vi to produktserier, en for profesjonell sektor og en for sluttkunden. Her må imidlertid forhandleren først vurdere om etterspørselen er stor nok til å oppnå markedspenetrasjon med et undermerke.

Hva er årsakene til at det kan lønne seg å ta de nevnte risikoene?

De fleste B2B-virksomheter som produserer produkter til sluttbrukere er avhengige av mellommenn og lokale distribusjonsnett. Virksomheten er vanligvis kun i direkte kontakt med sine kunder når det gjelder kundestøtte eller klager, men det er forhandlerne, ikke produsentene, som har det siste ord når det gjelder produktpresentasjon og markedsføring. Kanskje produktet blir plassert helt annerledes enn opprinnelig planlagt. Hvor skal varene mine vises? Hvordan presenteres de? Vil min merkevarebygging anses som tilstrekkelig? Svarene på disse spørsmålene er ikke lenger i virksomhetens hender, men i mellommannens.

Dermed kan forhandlere utnytte teknologiske fremskritt og redusere denne avhengigheten. Med den raske utviklingen innen e-handel er det veldig enkelt å etablere direkte kontakt med kunden. Og i dag, når det er så mye fokus på sluttkunden, må produsenter og forhandlere være forbrukerdrevet. Kunden aksepterer ikke lenger å være begrenset av åpningstider, lokal tilgjengelighet eller regionale prisforskjeller. De vil kunne handle når og hvor de vil. Ofte har ikke virksomheter noe annet valg enn å distribuere sine egne produkter - ellers vil forbrukerne se etter alternativer på Internett.

Hvorfor er direkte kontakt med kundene så viktig?

Det viktigste er at produktet selges til slutt, ikke sant? Sånn overordnet stemmer kanskje det, men problemet er at virksomhetene i dette tilfellet gir bort en av



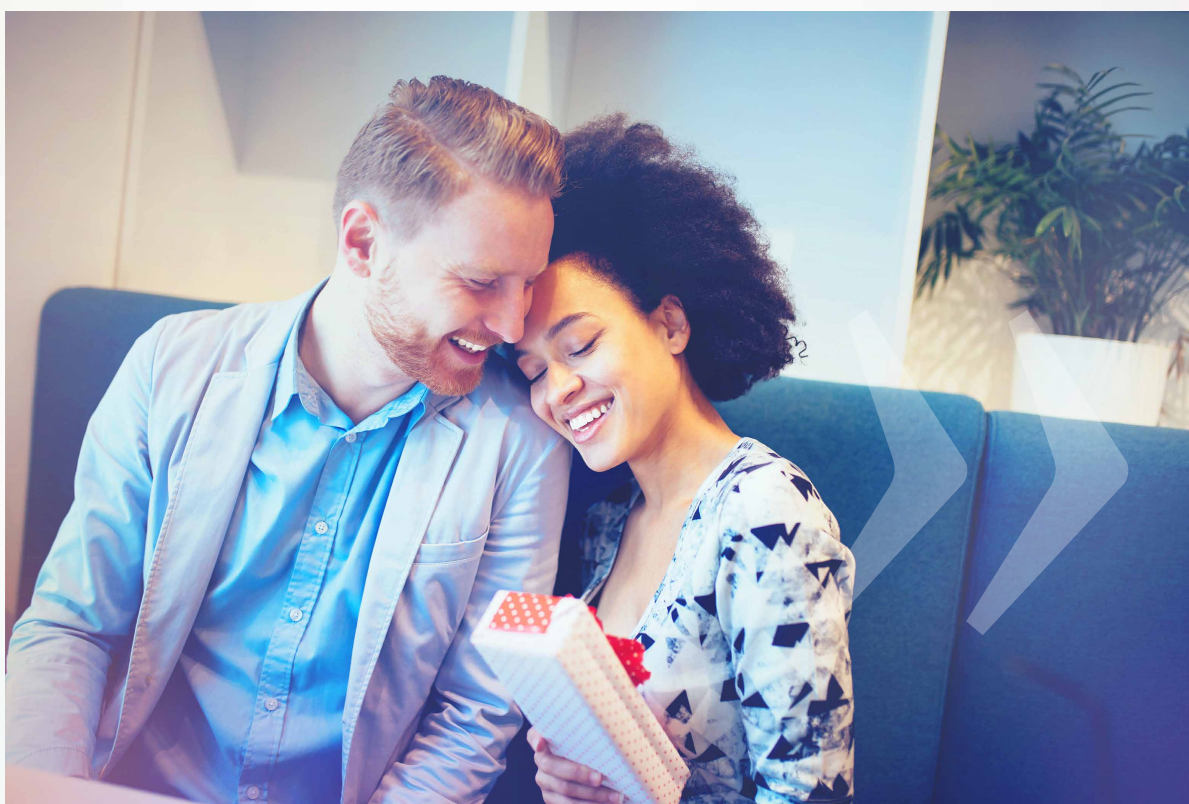
STRATEGIER FOR B2B-VIRKSOMHETER SOM GÅR INN I B2C MARKEDER

| | Eksisterende marked | Nytt marked |
|------------------------|---|---|
| Ny merkevare | Markedspenetrasjon gjennom et nytt undermerke eller en produktlinje tilpasset spesielle krav | Markedsøkning f.eks. gjennom en ny merkevare i en annen prisklasse |
| Eksisterende merkevare | Markedsforskyvning av eksisterende distribusjonspartnere, f.eks. via direkte salg på Internett. | Markedsekspanasjon ved å henvende seg til nye kundemålgrupper i et annet land, segment eller priskategori |

de viktigste salgsdriverne i verden til mellommenn: kundedata. Dersom virksomheten ønsker å bruke kundedata for å videreutvikle produktet eller til å gjøre mer målrettet markedsføring må den revurdere handelsstrukturen. For å kunne henvende seg til kundene sine på en målrettet måte må en ha relevant kundedata. Og når et ytterligere handelsnivå er lagt inn har en produsent faktisk en konkurransemessig ulempe.

Til eksempel: Hvis en produsent av gulvbelegg selger parkett til en kunde på nettet som har registrert seg med e-postadresse kan han i neste omgang tilby

grunn av de store aktørene som Amazon eller Zalando. Produktene skal være lett tilgjengelige, med rask levering og enkel retur. Som en logisk konsekvens må selskapets struktur være rettet mot en 24/7-virksomhet. Derfor står virksomhetene plutselig overfor meget høye krav til kundeservice og distribusjon - to områder som må økes i form av personell og logistikk når de flyttes fra B2B til B2C. Minst like viktig er kundeopplevelsen, som må gjøres så behagelig som mulig. I motsetning til B2B-sektoren, der funksjonalitet og fakta er viktig, har følelser en mer sentral rolle innen direkte forbrukerkontakt. B2C-selgere bør derfor fokusere på sluttkunden for å kunne



de riktige pleieproduktene, braketter eller utvidelser via e-post. Bytte fra B2B til B2C gjør det mulig for produsenter å bruke kryssalg- og mersalgstrategier som er viktige drivkrefter for inntekter.

Hva er de grunnleggende egenskapene en produsent må ha for å kunne bruke slike strategier og lykkes innen B2C-virksomheten på lang sikt?

Nøkkelordet er hastighet. Hastigheten innen B2C-virksomheter er mye raskere enn i B2B-virksomheter. Kundene har strenge krav som ses på som standard på

tilby en shoppingopplevelse som er minst like god som det de store nettbutikkene tilbyr.

Hvordan kan en entreprenør oppnå denne hastigheten?

Først må de spørre seg selv om hva de virkelig er gode til og hva de absolutt ikke kan gjøre. Og da har de to alternativer: På den ene siden automatiseringen av egne prosesser og på den annen side outsourcing av områdene som andre kan gjøre bedre. Så snart automatiserte prosesser er opprettet øker ikke bare hastigheten, men også skalerbarheten. Dette gjelder alt



fra bestillingsprosessen til distribusjonen og betalingen. Mens B2B-virksomheter er kjent med salgsdataene til sine personlige kontakter har de plutselig tusenvis av anonyme kunder innen B2C-virksomheten. Resultatet er flere ordrer med mindre beløp og dermed mye mer komplekse prosesser som debitorstyring, kundeservice eller administrasjon av returer. I tillegg til de nye salgsmulighetene skaper dette også nye risikoer som virksomheten må vurdere når de bytter fra B2B til B2C virksomhet.



Kan du gi noen eksempler på den type risiko?

I tillegg til spørsmålene om logistikkbehandling og kundeservice gjelder dette hovedsakelig det automatiserte utvalget og den individuelle beregning av kundenes kredittverdighet. I B2B-sektoren har bedriftene en oversikt over sine kunders data og tall, men med private sluttkunder kan ikke dette kartlegges manuelt lengre. Og fordi produkter fra B2B-miljøet ofte er dyre må virksomhetene sikre seg at sluttkundene virkelig kan betale. Kredittsjekk og adresseverifisering er derfor to nøkkelord som enhver produsent bør ha i tankene.

Hvordan skal en virksomhet håndtere disse utfordringene i praksis?

Det avhenger av størrelsen på virksomheten. I de fleste tilfeller har virksomheter som utvider tilbudene fra B2B til B2C-markedet et relativt lite e-handelsteam som sporadisk kan ha tatt hånd om B2B nettbutikken tidligere. Når man bytter til B2C blir nettbutikkene konfrontert med mange flere utfordringer.

Forhandlere og produsenter bør derfor spørre seg selv om hvilke oppgaver de fortsatt skal håndtere internt og hvilke som bør outsources. Spesielt når det gjelder

betalinger er det verdt å vurdere å leie inn spesialiserte tjenesteleverandører. Hvis større betalinger uteblir kan dette være spesielt problematisk for små og mellomstore virksomheter. Det er derfor tilrådelig å ansette en ekstern tilbyder av betalingstjenester som overtar prosessene bak betalingsprosedyren, for eksempel risikostyring eller purringer, da kortsiktig skalering vanligvis ikke er mulig.

Hvilke betalingsmåter skal forhandlere tilby i en nettbutikk?

Dette avhenger hovedsakelig av produktet. Enkelte næringer er vanligvis tilordnet en bestemt betalingsmåte. I mote- og elektronikkbransjen er for eksempel kjøp over konto svært populær blant kundene og er den viktigste betalingsmåten for en god konverteringsfrekvens. I motsetning til at virksomheter fra B2B-sektoren tradisjonelt tilbyr et dyrere produktutvalg som i tillegg til de klassiske betalingsmåtene som direkte debet eller kredittkort også krever andre betalingsmodeller, som for eksempel kjøp på avbetaling.

Møbelprodusenter, f.eks., bør også velge fleksible betalingsmåter med avbetalingsmodeller. Hvis en kunde har mulighet til å kjøpe på avbetaling når han besøker en møbelbutikk vil han kreve det samme alternativet på nettet. Kundeopplevelsen forblir ikke bare den samme, men kundens forventninger øker enda mer når de handler på nettet. Dette gjelder igjen fra bestillingsprosessen til levering og betaling og innebærer dermed en kompleks prosess som selgeren må finne en eller flere løsninger på.

Grundig planlegging av de nye prosessene kombinert med organisatorisk respons på kundenes nye krav er derfor de viktigste første skrittene mot å skifte fra B2B-markedet til direkte salg til sluttkunder. Produsenter har en fordel her: fordi sluttkundene ofte foretrekker direkte merkevarekontakt har virksomheter allerede en generell velvilje på sin side.





5 PRAKTISKE TIPS

1. PRODUKTETS MARKEDSFUNKSJON:

Virksomheter bør spørre seg selv om deres B2B-produkt også er egnet for sluttkunder, eller om det må endres eller utstyres med tilleggstjenester og forklaringer.

2. SALGSSTRATEGI:

Et skifte av produkter til sluttbrukermarkedet fører ofte til at eksisterende B2B-mellommenn blir opprørte. Disse mellommennene bør varsles på forhånd og informeres om årsakene til endringene. For å unngå frustrasjon og ikke opprøre noen salgspartnere er det tilrådelig, om nødvendig, å merke egne B2C-produkter annerledes eller distribuere dem under et nytt undermerke.

3. PROSESSIKKERHET:

Hastigheten i B2C-virksomheter er vanligvis mye raskere. Virksomhetene bør derfor på forhånd forsikre seg om at bestillinger, returer og klager kan håndteres raskt og enkelt. Ellers står dårlig tilbakemeldinger fra kunder i horisonten, noe som raskt kan ødelegge virksomhetens omdømme i markedet.

4. KUNDETILNÆRMING:

Tonen og utarbeidelsen av informasjonen i B2B-virksomheter er vanligvis objektiv og begrenset til de viktigste. I motsetning til dette er en tiltalende visualisering av produkter og følelser viktig i mange B2C-markeder. Som en konsekvens må presentasjonen av produktene og bedriften på nettsidene og i nettbutikken tilpasses.

5. JURIDISKE OG FUNKSJONELLE FORSKJELLER:

For å kunne selge produkter til sluttkunder må det tas hensyn til en rekke juridiske aspekter. Dette gjelder for eksempel tilpasning av vilkår og betingelser, presentasjoner og betegnelser av knapper og instruksjoner i handlekurven samt for merking av selve produktene. I tillegg må funksjonelle forskjeller i behandling tas i betraktning, for eksempel ved valg av betalingsmåter, kredittsjekk og adresseverifikasjon og ved presentasjon av rabatter og belønninger i handlekurven.



Arvato Financial Solutions –
convenience in every transaction
finance.arvato.com

arvato
BERTELSMANN