

## Congres E-business, M-commerce and beyond?

### Organisatorische verwonderpunten

*Prof. drs. J. Arno Oosterhaven*

#### 1. *Ketenomkering*

Internet leidt tot een grotere transparantie van de markt. Afnemers van producten en diensten zouden daardoor meer marktmacht kunnen ontwikkelen: omkering van de keten. Zij kunnen bijvoorbeeld gemakkelijker producten en prijzen vergelijken voorafgaand aan de aankoop. Ook kan men zich makkelijk bundelen in tijdelijke inkoopcombinaties. Recente ontwikkelingen laten zien dat internetbedrijven die dit soort mogelijkheden ondersteunen failliet zijn gegaan of hun inkomsten hebben zien slinken: Nokdown, Letsbuyit, Mercata, Priceline.

Leidt internet inderdaad tot grotere markttransparantie en meer macht voor afnemers?

#### 2. *Prijsvorming*

Markttransparantie, alsmede lage zoek- en transactiekosten op internet zouden leiden tot lagere prijzen. Er zou een grote toekomst zijn voor veilingen, zowel voor traditionele waarbij afnemers bieden op een product van een aanbieder als ook voor 'reversed auctions' waar aanbieders mogen bieden op een gevraagd product. Ook klant-inkoopcombinaties (zie 1) en individuele prijsonderhandelingen via 'intelligent agents' zouden leiden tot lagere prijzen. We zien echter een grote prijsdifferentiatie op het internet omdat het medium het ook mogelijk maakt geïndividualiseerd toegevoegde waarde-diensten te leveren waarvoor de klant extra wil betalen.

Leidt internet uiteindelijk nu wel of niet tot prijserosie?

#### 3. *Vertrouwen*

Nieuwe internetbedrijven kunnen alleen succesvol zijn als zij het vertrouwen van een grote groep afnemers weten te winnen. Dat kost veel tijd. Om dit te versnellen dienen zich Trusted Third Parties aan die borg staan voor de authenticiteit en betrouwbaarheid van handelspartners door 'zegels' af te geven die op een website kunnen worden geplaatst. Gevestigde ondernemingen daarentegen beschikken al over een vertrouwenwekkende bedrijfsnaam en hun merken.

Geeft dit laatste voordeel niet een onmiskenbare voorsprong van gevestigde bedrijven op de meeste nieuwe internet-startups en hebben de laatste voldoende 'Ausdauer' om zich een plaats te verwerven op de markt?

#### 4. *Multi-channel*

De meeste afnemers lijken niet genoeg te hebben aan communicatie met een leverancier via internet alleen. Zij willen (soms) ook telefonisch contact en/of persoonlijk contact in een winkel of kantoor. Wel gaan zij ervan uit dat de leverancier hen (her)kent, welk kanaal zij ook gebruiken. Dit werpt twee vragen op:

- a) Heeft 'brick and mortar' echt de toekomst en zal 'internet-only' een zeldzaamheid zijn?
- b) Zijn alleen die bedrijven succesvol die internet in hun distributie weten te *integreren* (via CRM)?

#### 5. *'Fulfillment'-processen*

Transacties via het internet uitvoeren kan snel. De afnemer verwacht dan dat de leverancier ook daarna snel handelt, dus snel bezorgt, snel e-mails afhandelt, etc. En vervolgens verwacht de afnemer ook sneller dan voorheen bediend te worden in *andere* kanalen dan internet: het blijkt te kunnen dus verwacht men dat het ook daar gebeurt.

Vereist dit bij de meeste gevestigde ondernemingen niet een drastische herziening van hun 'fulfillment'-processen? Dus een 'revival' voor BPR?

## 6. *Logistiek*

Distributie in de detailhandel is de laatste decennia geoptimaliseerd en volledig uitgebalanceerd: grootschalige distributie via regionale distributiecentra en 'over night'-levering, voor lage voorraden in de winkel ('efficient consumer response'). Geïndividualiseerde levering voor aankopen via internet vraagt om een totaal ander distributieconcept: fijnmazig. Het lijkt ondenkbaar in een dichtbevolkt land dat er voldoende bestelauto's door de straten kunnen rijden. Dit werpt twee vragen op:

- a) Zijn er niet totaal andere distributiesystemen nodig, bv. levering (en ophalen) bij een depot aan de rand van de stad of bij de benzinepomp?
- b) Of is aflevering bij de lokale buurtwinkels de oplossing?

## 7. *Portalen*

Voor internetportalen die kopers en/of verkopers aggregeren en bij elkaar brengen zou een grote toekomst zijn weggelegd. Veel internet-startups hebben zich daarom op deze lucratieve markt gestort om deze dienst voor de gevestigde bedrijven te organiseren. Ook hier zien we inmiddels de eerste erosie. De gevestigde orde laat zich de potentiële verlaging van de transactiekosten niet zomaar (gedeeltelijk) afsnoepen. Men beschikt over waardevolle 'content' en heeft daarmee marktmacht om zelf portalen te organiseren. Dit werpt twee vragen op:

- a) Zal de 'portaalwereld' uiteindelijk niet worden gedomineerd door de gevestigde bedrijven met *eigen* portalen (eventueel verzelfstandigd en naar de beurs gebracht)?
- b) Is het opzetten van een portaal door een enkel gevestigde bedrijf zinvol of is dit alleen een succesvol businessmodel als het *collectief* (dus met concurrenten) wordt gedaan?

## 8. *Bedrijfsnetwerken*

Het internet zou leiden tot het meer en meer uitbesteden van activiteiten aan partners, en het aanbieden van producten en diensten via 'netwerkondernemingen'. De redenen zouden zijn dat transacties tussen bedrijven snel via internet kunnen plaatsvinden en dat de lagere transactiekosten niet zouden opwegen tegen het zelfdoen. Echter, door met meerdere partners te werken nemen de *afstemmingskosten* meer dan proportioneel toe.

Is er een natuurlijke grens aan het aantal partners dat in een bedrijfsnetwerk kan opereren? Kortom is het bij een bepaalde grens, zeg 5 partners, toch niet voordeliger om toch maar meer zelf te blijven doen?