

Internet mag distributievorm niet bepalen

Internet biedt de mogelijkheid voor andere distributievormen, maar moet deze keuze niet voorschrijven. Ieder bedrijf zal zich moeten beraden op zijn strategische positie. Afhankelijkheidsverhoudingen spelen daarbij een belangrijke rol, meent Gerrit van Bruggen.

Als aftrap van het onlangs gestarte discussieforum Internet poneert Martijn Hoogeveen (*Computable*, 6 maart) de stelling dat Nederlandse ondernemers de kansen die Internet biedt, missen. Met name de meerwaarde van distributie via Internet is nog niet voldoende doorgedrongen. Bedrijven die te lang blijven rommelen in de marge met pr-sites kunnen wel eens gevoelig onderuit gehaald worden door nieuwkomers die de markt wel gebruiken en tegen veel lagere kosten werken, aldus Hoogeveen. Goed ondernemerschap vereist het benutten van nieuwe mogelijkheden. Dit wil niet zeggen dat iedere organisatie ook daadwerkelijk via Internet moet gaan distribueren zodra dat technisch mogelijk is. Blijven werken met 'slechts' een pr-site kan een bewuste en goede keuze zijn; hetzelfde zou moeten gelden voor daadwerkelijk distribueren via Internet.

Zodra leveranciers hun producten via Internet (direct) gaan distribueren worden zij concurrenten van hun eigen distributiekanaal. Dit kan ertoe leiden dat relaties met huidige kanaalpartners (groothandel, detailhandel, enzovoort) onder druk komen te staan. Zo zullen reisagenten niet erg te spreken zijn over het feit dat diverse luchtvaartmaatschappijen via Internet rechtstreeks vliegtickets verkopen. Zolang deze reisagenten echter afhankelijker zijn van luchtvaartmaatschappijen voor het realiseren van omzet dan andersom, zullen zij, weliswaar morrend, akkoord moeten gaan. Zodra echter de afhankelijkheidsverhoudingen in het voordeel van de reisagenten zouden veranderen, zouden luchtvaartmaatschappijen niet zonder consequenties kunnen overgaan tot directe Internet-distributie. Een dergelijke situatie ontstaat wanneer reisagenten in hun dienstverlening aan klanten zoveel toegevoegde waarde realiseren door het geven van advies, voorlichting en vanwege het betalingsgemak, dat klanten de tickets liever daar kopen.

Afhankelijkheidsverhoudingen kunnen ook verklaren waarom producenten (Unilever, Procter and Gamble, enzovoort) van zogenaamde *fast-moving consumer goods* erg terughoudend zijn, waar het gaat om directe distributie. Zolang dergelijke producenten voor een zeer belangrijk deel van hun omzet afhankelijk zijn van grote detailhandelsketens (in Nederland bijvoorbeeld Albert Heijn), kunnen zij het zich niet veroorloven om deze distributiepartners voor het hoofd te stoten door een concurrerende distributierol te gaan vervullen. Dit zou immers kunnen leiden tot een verminderde aandacht van distributeurs voor producten van de desbetreffende producent en eventueel zelfs tot verwijdering uit het assortiment.

Pr-site niet minderwaardig

Nieuwe organisaties en producenten die reeds aan directe distributie doen, hebben op dit punt een voordeel. Zij kunnen, zonder zich te bekommeren om de huidige distributiepartners, bepalen wat de meest aantrekkelijke vorm van distributie is. Dit verklaart mede het succes van Internet-distributeurs als computerfabrikant Dell en de virtuele boekhandel Amazon.com. Dell distribueerde al rechtstreeks en hoefde dus bij het afsluiten van transacties via Internet geen rekening te houden met computerdealers. Voor een leverancier als IBM, waar het dealerapparaat een belangrijke rol speelt, ligt dit duidelijk anders. Dit leidt ertoe dat organisaties er vaak voor kiezen om slechts zeer voorzichtig te experimenteren met Internet-distributie door alleen accessoires direct te leveren of producten tegen niet concurrerende voorwaarden (bijvoorbeeld hoge prijzen).

Wanneer voor dealers in de toekomst een belangrijke rol voorzien blijft, bijvoorbeeld met betrekking tot onderhoud van geleverde producten, hoeft een zogenaamde pr-site zeker geen minderwaardig alternatief te zijn. Zeker wanneer een dergelijke site goede productinformatie bevat en tevens aangeeft hoe het product gekocht kan worden. Een goed voorbeeld is de site van de Amerikaanse producent van zware apparatuur Caterpillar. Wie deze site bezoekt, kan zien waar de dichtstbijzijnde dealer zich bevindt. Op deze manier kan een pr-site dus relaties tussen schakels in het distributiekanaal verbeteren, hetgeen de prestatie van het kanaal als geheel ten goede komt.

Organisaties zullen een welbewuste afweging moeten maken tussen wat technisch gezien mogelijk en

distributiestrategisch wenselijk is. Technologie biedt de mogelijkheden voor andere distributievormen, maar moet deze keuze niet dicteren. De voorkeuren van afnemers moeten centraal staan. Overigens betekent dit uitdrukkelijk niet dat er voor een grote groep organisaties dus niks aan de hand is. Ieder bedrijf zal zich onder invloed van de huidige ontwikkelingen op technisch gebied moeten beraden op zijn strategische positie. Vooral tussenhandelaren moeten onder de dreiging van virtuele concurrenten nadenken over de wijze waarop zij in de toekomst, al dan niet met behulp van Internet, toegevoegde waarde voor zowel klant als leverancier kunnen blijven genereren. Vooral de informatiefunctie lijkt cruciaal te worden. Wanneer tussenhandelaren erin slagen om hun positie dicht bij de klant uit te buiten door zowel informatie aan hen te vertrekken als over hem te verzamelen, zullen zij voor leveranciers aantrekkelijke distributiepartners blijven. Ook het op efficiënte en effectieve wijze vervullen van logistieke functies kan hieraan bijdragen. Door passief als doorgeefluik van leveranciers te functioneren zullen op termijn de overlevingskansen van distributeurs ernstig afnemen.

Dr.ir. Gerrit H. van Bruggen

Faculteit Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam