

## Internet

**Internet heeft, anders dan werd gedacht, intermediairs niet overbodig gemaakt. In tegendeel, er zijn talloze sites die toegevoegde waarde proberen te bieden als schakel tussen vragers en aanbieders. Maar het spel op internet wordt anders gespeeld dan in de oude economie: de klant heeft immers veel meer macht. Om geloofwaardig te blijven zul je als intermediair nu echt de belangen van die klant moeten gaan behartigen.**

# Intermediairs op internet

## Nieuw spel, andere regels



Internet zou intermediairs overbodig maken, dacht men. Immers, met behulp van internet zouden producenten eindgebruikers rechtstreeks kunnen benaderen. Deze *disintermediation* is er echter nooit gekomen.

Want het mag dan voor leveranciers interessant zijn om de klant rechtstreeks te benaderen, voor klanten is dit rechtstreekse contact helemaal niet zo gunstig. De klant wil keuze, een onpartijdig en deskundig advies en een goede prijs. En in een één-op-één relatie is dit allemaal niet haalbaar.

Het gevolg is geen disintermediation, maar juist *re-intermediation*. Het web is vol sites die ergens in de keten tussen vragers en aanbieders toegevoegde waarde bieden en proberen daar ook inkomsten mee te genereren. Want in de nieuwe wereld zijn er vele nieuwe businessmodellen: portals, community sites, marketplaces - allemaal rollen die ook in de oude economie herkenbaar zijn, maar die in

de nieuwe economie een grote vlucht hebben genomen.

Traditioneel zijn intermediairs vaak de verlengde arm van de leverancier, de vertegenwoordiging die het product of de dienst bij de klant moet brengen. Het reisbureau dat trots het KLM-logo op de gevel heeft, de verfwinkel die geheel in Flexa-stijl is ingericht, de dozenschuiver die gecertificeerd Compaq-dealer is, het zijn allemaal voorbeelden van intermediairs die een deel van hun kracht ontlenen aan de merken die zij vertegenwoordigen. Maar niet alleen dat: ze worden vaak ook door de leverancier betaald door middel van provisies of courtage.

### Onafhankelijk?

Het businessmodel waarbij de intermediairs meestal door de leveranciers worden betaald ligt onder vuur in de nieuwe economie. Wiens brood men eet, wiens woord men

spreekt en het moge duidelijk zijn dat de onafhankelijkheid die vele tussenpersonen claimen, in de praktijk vooral neer komt op de vrijheid om die producten aan te bevelen waarop de grootste marge wordt gemaakt. Twee voorbeelden om dit te illustreren: hypotheekadviseurs en reisbureaus. Wie wat shopt tussen verschillende zogenaamd onafhankelijke hypotheekadviseurs ziet vaak steeds dezelfde hypotheekverschaffer geadviseerd worden, hoewel het betreffende aanbod helemaal niet het gunstigst hoeft te zijn voor de betreffende huizenkoper. Zou dat iets te maken kunnen hebben met het feit dat deze maatschappij de meest ruimhartige provisies geeft? Bij reisbureaus is deze dynamiek het beste zichtbaar in de zakelijke markt voor vliegtickets. Er zijn weinig artikelen waar de prijsdifferentiatie zo ver is doorgevoerd als in deze markt (de hoogste en de laagste prijs voor een bepaald ticket verschilt op sommige routes een factor tien!), maar de gemiddelde zakenreiziger merkt daar weinig van. Want in plaats van de trukendoos wijd open te gooien en door een slimme reisplanning vele duizenden gulden te besparen, biedt het reisbureau de reiziger meestal het standaard *full-fare* ticket aan. Kan het zijn dat het reisbureau, dat betaald krijgt naar rato van de prijs van het ticket, niet graag in eigen vlees snijdt?

### Geloofwaardig?

Het is een klassiek dilemma waarbij het belang van de tussenpersoon en dat van de klant haaks op elkaar staan. Maar dit dilemma heeft door internet een nieuwe dynamiek gekregen. Want internet heeft een

Door: Jaap de Mare

**Trefwoorden**

internet

intermediair

tussenpersoon

machtsverschuiving tweegebracht van aanbieders naar vragers en dit stelt nieuwe eisen aan de rol die intermediairs kunnen spelen. Kort gezegd moeten zij zich transformeren van de verlengde arm van de aanbieder naar de belangenbehartiger van de klant. En om hierin geloofwaardig te zijn is het nodig dat de beloning van de intermediair hiermee in het verlengde wordt gebracht. Om de veranderingen die internet op dit gebied veroorzaakt te kunnen inschatten is het van belang te beseffen waar de positie van intermediairs in de oude economie op is gebaseerd:

- informatie- en kennisvoorsprong ten opzichte van de afnemers;
- de distributie en de fysieke nabijheid bij klanten, die ook bij bijvoorbeeld adviesproducten van groot belang is;
- inkoopmacht ten opzichte van de leveranciers.

Internet betekent een fundamentele kantseling in de balans tussen leveranciers, tussenpersonen en afnemers:

- kennis en informatie zijn aanzienlijk toegankelijker geworden;
- het maken van vergelijkingen is veel eenvoudiger geworden en vereist vaak geen fysieke nabijheid meer. Nu is het nog steeds vrij omslachtig om als afnemer zelf allerlei vergelijkingen te maken en dit is één van de oorzaken van de bovengenoemde re-intermediation. Maar het is in ieder geval een stuk eenvoudiger geworden om diverse intermediairs in te schakelen;
- het is voor groepen afnemers gemakkelijker zich te organiseren om zo zelf of gebruik

makend van nieuwe intermediairs, inkoopmacht te verkrijgen ten opzichte van leveranciers.

**Nieuw spel**

In deze gekantelde machtsverhoudingen is het voor intermediairs veel moeilijker geworden om zich marge toe te eigenen. In die zin is er wel degelijk sprake van disintermediation op internet: er zijn weliswaar minstens zo veel tussenpersonen als vroeger, maar de marges die zij behalen zijn vaak een stuk lager dan die in de 'oude' economie. Op dit nieuwe speelveld moeten de nieuwe intermediairs een nieuw spel spelen, namelijk dat van de belangenbehartiging van de klant. Het sleutelwoord om deze nieuwe rol goed in te kunnen vullen, is geloofwaardigheid.

Internet lijkt vol met opportunisten die

len om, als een surfer naar het woord 'Toyota' zocht, steeds Ford-sites bovenaan het zoekresultaat te tonen? En dat Amazon zich op een zeker moment door uitgevers liet betalen voor bepaalde boekrecensies? En dan zijn dit nog de grote; er zijn massa's sites die zich objectief noemen maar waarbij het onduidelijk is waar de inkomsten vandaan komen. Waarbij internet overigens wel weer een goed correctiemechanisme heeft: door zijn transparantie is informatie over dit soort manipulaties snel in grote kring bekend. Maar voor de minder bekende sites geldt dat veel minder.

De toekomst van internet ligt in de ongeconditioneerde behartiging van de belangen van de consument. En daarbij hoort natuurlijk ook dat de beloning van de intermediair in lijn ligt met de belangen van deze consument. Een geloofwaardige benadering zou

## *Het moge duidelijk zijn dat de onafhankelijkheid die vele tussenpersonen claimen in de praktijk vooral neer komt op de vrijheid om die producten aan te bevelen waarop de grootste marge wordt gemaakt.*

onder de vlag van het behartigen van klantbelangen bepaalde partijen bevoordelen. Hoe anders dan uit opportunisme valt bijvoorbeeld te verklaren dat Yahoo!, toch niet de eerste de beste, zich door Ford liet beta-

bijvoorbeeld kunnen zijn dat de consument separaat betaalt voor de diensten van de intermediair, maar geen opslag betaalt over de producten van de leverancier.

**Alles gratis**

Maar daar ligt een probleem: de internetconsument is niet gewend om te betalen voor wat hij krijgt. Veel nieuwe businessmodellen die op internet zijn uitgetoet, zijn gebaseerd op het verschaffen van toegevoegde waarde aan de consument zonder hiervoor iets in rekening te brengen: van het gratis aanbieden van de content van Encyclopedia Britannica tot aan het gratis aanbieden van internettoegang en -hosting. Nu lopen de meeste van deze modellen weliswaar al weer aardig op hun laatste benen, maar de indruk die gewekt is, is dat op internet alles gratis is. Maar *There is no free lunch*,

zo luidt een van de oudste wijsheden uit het zakenleven, dus wie iets gratis krijgt, moet erop bedacht zijn dat de rekening indirect toch wordt betaald.

In de b-to-b-wereld is deze wijsheid overigens nooit uit het oog verloren. Daar heerst over het algemeen een gezonde afkeer van alles wat 'gratis' is, in de eerste plaats omdat voor niets de zon op gaat en ten tweede omdat 'gratis' een professionele klant-leverancierrelatie in de weg staat. De nieuwe intermediairs moeten dus naar andere modellen zoeken om hun toegevoegde waarde in klinkende munt om te zetten.

Twee modellen die daarbij gehanteerd zouden kunnen worden zijn:

- het in rekening brengen van een uniform tarief, ongeacht de provisie die van de leverancier wordt ontvangen. Dit is een model dat goed bruikbaar is voor bijvoorbeeld het

genoemde hypotheekadvies (en door sommige adviseurs uit de oude economie ook al wordt gehanteerd): de klant krijgt een uniform tarief van bijvoorbeeld een procent in rekening gebracht en aan het eind van het jaar wordt de winst verdeeld onder de klanten, dit alles onder toezicht van accountants; • het tarief laten afhangen van de besparing die door de intermediair is gerealiseerd. Dit is denkbaar bij bijvoorbeeld vliegtickets, waar gewerkt zou kunnen worden met een provisie op basis van wat bespaard is ten opzichte van full-fare.

Het scheppen van vertrouwen, het creëren van een imago van geloofwaardigheid is niet eenvoudig en vereist een lange adem. Voor veel start-ups waarschijnlijk een te lange adem, terwijl het voor de bestaande intermediairs vaak een brug te ver zal zijn om

hun bestaande inkomstenbron te vernietigen (en omdat ze bovendien geen onpartijdig imago hebben). Er is echter één groep die in een ideale positie is om deze rol op internet in te vullen en wel de bestaande organisaties van belangenbehartiging: Vereniging Eigen Huis, de Consumentenbond, de ANWB. Indien deze organisaties af kunnen stappen van de enge definitie van hun doelstelling als het behartigen van ledenbelangen, maar in plaats daarvan een volwassen rol als tussenpersoon gaan spelen op een manier die het klantbelang in alle aspecten centraal stelt, kunnen zij een grote rol spelen in het nieuwe spel zoals dat op internet gespeeld gaat worden. ☺

*Drs. J.T. de Mare MBA is E-business Practice Leader bij Getronics Consulting (voorheen BMG) in Amsterdam.*