



De relatie-economie

Auteur(s):

Hiemstra, Y.

*De auteur is zelfstandig management-consultant.***Verschenen in:**

ESB, 86e jaargang, nr. 4307, pagina D14, 3 mei 2001

Rubriek:

Dossier: Informatiegoederen en marktwerking

Trefwoord(en):

next, generation

Ict bevordert dat informatiegoederen opgaan in relaties. De typische problemen van markten voor informatiegoederen boeten daarom aan belang in. Daarentegen kunnen relaties organisaties machtiger maken hetgeen ten koste kan gaan van concurrentie, pluriformiteit van het aanbod en privacy.

Informatiegoederen bezitten typische eigenschappen die een goede marktwerking kunnen verstoren. Door reproductie van gedrukte media, muziek, of software lopen producenten inkomsten mis en extreme schaalvoordelen kunnen kleine spelers uit de markt prijzen. Technologische ontwikkelingen versterken deze eigenschappen. Waar bij gedrukte media marginale kosten nog een duidelijke rol spelen, maken dragers als compactcassette, videocassette en cd reproducen makkelijk en goedkoop. De introductie van een elektronische markt stelt de problemen nog scherper omdat er sprake is van perfecte informatiegoederen: overdraagbaar zonder drager.

De zorg over een goede marktwerking is gebaseerd op transacties als bron van economische waarde: de levering van een informatiegoed tegen een bepaalde prijs. Het toegenomen belang van service en de opkomst van één-op-één marketing markeren een trend die de bron van waarde verschuift van transactie naar relatie. Neem het voorbeeld van de auto: service, financiering, maatwerk in de vorm van specifieke uitvoering en events om van het autorijden iets bijzonders te maken voegen doorslaggevend waarde toe. Fiat heeft recentelijk een service opgezet waar CNN ook aan meewerkt om klanten in de auto van allerlei informatie te voorzien. Er is niet meer sprake van een enkele transactie maar van een relatie, een samenhangende verzameling van waarde-toevoegende activiteiten in de tijd.

Informatiegoederen zijn in het bijzonder ontvankelijk voor deze trend. We bespreken deze trend eerst nader en gaan daarna na of de typische problemen rond marktwerking bij informatiegoederen relevant zijn ten aanzien van relaties. Vervolgens bespreken we enkele effecten van relaties op markt en bedrijfstak en de rol van de overheid.

De relatie-economie

Ict biedt aan de ene kant nieuwe mogelijkheden om informatie en kennis te verwerken om de klant te bedienen en processen te beheersen. Voorbeelden zijn datawarehousing, software voor relatiebeheer, executive information systems en enterprise resource planning. Aan de andere kant zijn er uiteenlopende technologieën om contact te hebben met klant en toeleverancier, van mobiele communicatie, smart cards, internet en call centers tot digitale tv. Dit biedt vele nieuwe mogelijkheden tot interactie met en het op individuele basis bedienen van de klant waardoor ict het mogelijk maakt veel krachtigere relaties aan te gaan. We kunnen zelfs spreken van intelligente relaties waar deze zich kenmerken door een interactief, individueel karakter.

In deze visie bewerkstelligt ict geen elektronische markten, maar een relatie-economie. In de agrarische economie stuurden de beperkingen van natuurlijke hulpbronnen het aanbod. In de markteconomie bepaalt de vraag de aanwending van de mogelijkheden tot massaproductie. De relatie-economie kenmerkt zich door af te stappen van transacties ten gunste van de relatie als bron van waarde.

agrarische economie > markteconomie > relatie-economie

De trend richting meer intelligente relaties dient zich in de praktijk al aan. Online beleggen omvat de functionaliteit van informatiegoederen als periodiek, krant, en tv door het karakter van een relatie aan te nemen, bestaande uit informatievoorziening (zoals koersen, achtergrondinformatie, nieuws, portefeuilleoverzicht, en overzicht van alle transacties), orderverwerking, online advies en individuele berichtenservice. Toegang loopt via meerdere kanalen, en de relatie moet betrouwbaar zijn en in het contact met de klant de juiste toon treffen. In de muziekindustrie ontstaan websites over artiesten met informatie, interviews, previews en mogelijkheden om te chatten om de relatie met de consument te versterken. Free Record Shop versterkt de klantrelatie via cross-selling door naast cd's ook andere artikelen te verkopen, door cd's op zicht mee te geven en experimenteert met het individueel samenstellen van cd's. *De Telegraaf* bouwt de relatie uit via een multichannel aanpak met het tv-station sbs6 en zet de eerste stappen op weg naar interactie met bijvoorbeeld AutoTelegraaf.nl.

Relaties en marktfalen van informatiegoederen

Typische problemen rond de werking van de markt van informatiegoederen zijn kostenstructuur, non-rivaliteit, informatieasymmetrie en

netwerkeffecten. Het uitgangspunt van relaties is echter geheel anders en derhalve pakken deze effecten anders uit.

Kostenstructuur

De marginale kosten van informatiegoederen zijn laag. Daardoor dalen de gemiddelde kosten bij toenemende afzet hetgeen kleinere spelers uit de markt kan drukken. De schaalvoordelen van massaproductie van relaties zijn aanzienlijk gegeven de vereiste investeringen. Ze zijn echter niet zo extreem als bij informatiegoederen. Zo hangen de kosten van call-centers en het aanbieden van een online platform sterk samen met schaalgrootte.

Non-rivaliteit

Informatiegoederen zijn niet-rivaliserend, gebruik of kopiëren doet geen afbreuk aan de kwaliteit. Desondanks lijkt particulier kopiëren een beperkt probleem voor producent en intermediair. Het kopiëren van cd's bijvoorbeeld levert ook reclame op en samen met het voordeel van de cd als goedkope drager is de muziekindustrie met cd beter af dan zonder. Kopiëren via internet is echter zo aantrekkelijk dat de balans waarschijnlijk naar de andere kant doorslaat.

Een relatie leent zich echter per definitie niet voor kopiëren omdat interactie en maatwerk niet overdraagbaar zijn. En als een informatiegoed als onderdeel van een relatie te kopiëren is, hoeft dit geen probleem te zijn. Zo verschaft Red Hat, een Linux dienstverlener, dit operating system gratis omdat de klant betaalt voor aanpassing en service.

Informatieasymmetrie

Als klanten niet in staat zijn vooraf een goed beeld te verkrijgen van de kwaliteit van een informatiegoed zijn ze niet bereid een hoge prijs te betalen. Het gevolg kan zijn dat goederen van een hoge kwaliteit niet meer worden aangeboden. Interactieve demo's bieden nieuwe mogelijkheden om klanten goed voor te lichten. Omdat een relatie uiteraard een ander karakter heeft dan een eenmalige transactie, heeft de aanbieder een motief om de juiste kwaliteit te leveren. Met de leus "we buy for you" geeft de Amerikaanse winkelketen WallMart aan dat de klanten mogen vertrouwen op een goede aanbieding. Voorts maakt kennis van klanten die dankzij relaties ontstaat, het mogelijk een advies te geven met een objectief karakter door het advies te baseren op het gedrag van andere klanten en het past in een relatie om klanten koopwaar op zicht mee te geven.

Netwerkeffecten

Als klanten die een bepaalde aanbieder hebben gekozen alleen tegen aanzienlijke kosten kunnen overstappen is er sprake van interne netwerkeffecten (lock in). Relaties kennen een sterk intern effect doordat aanbieder en klant elkaar leren kennen en programma's als AirMiles de klant binden. Externe netwerkeffecten bestaan uit de meerwaarde van een grote oplage voor de individuele afnemer. Door meer interactie en maatwerk in de relatie-economie kunnen bestaande externe netwerkeffecten teloor gaan. Een voorbeeld is de ondermijning van massamedia zoals bijvoorbeeld de erosie van prime time op televisie omdat we minder naar hetzelfde nieuws en vergezellende reclame van een acht-uur journaal kijken.

Effecten van relaties op markt en bedrijfstak

Relaties hebben een grote invloed op markten en op de organisatie van de bedrijfstak. We bespreken een vijftal effecten.

Prijsvorming

Een relatie kent niet een prijs zoals die kenmerkend is voor een transactie. In plaats daarvan hanteren aanbieders opbrengstenmodellen, zoals de complexe tariefstructuur die we zien in de telecomsector met allerlei soorten abonnementen, tarieven, voorkeurnummers, enzovoort. Plaats en omvang van een advertentie zijn niet langer noodzakelijkerwijs bepalend voor advertentie-opbrengsten. In principe is het mogelijk dat media verdienen aan de wijze waarop individuele potentiële klanten omspringen met interactieve reclame. Relatieprogramma's als AirMiles geven de vaste klant korting, die naar eigen voorkeuren besteed kan worden.

Toe- en uittrekking

Een relatie met een klant betekent dat cross-selling aantrekkelijk is. De drempel om loyale klanten te ontwikkelen door een breder pakket van diensten aan te bieden, is laag in vergelijking met de drempel om nieuwe klanten te winnen. Nieuwe klanten moeten tenslotte elders uit een relatie losgeweekt worden. In de fase van introductie van nieuwe technologie zijn relaties nog pril en zal er sprake zijn van felle concurrentie om de klant. Naarmate de technologie rijpt is en relaties post hebben gehad, schermen relaties de markt af. Naast het klantenbestand vormt dan tevens de beschikbaarheid van geschikte partners zoals toeleveranciers, een aanzienlijke drempel om toe te treden. De meest aantrekkelijke kandidaten zullen waarschijnlijk in een vroeg stadium allianties smeden die andere samenwerkingsverbanden bemoeilijken.

Horizontale en verticale integratie

Transactiekosten economie verklaart de organisatie van de bedrijfstak uit de kosten, verbonden aan transacties. De dragers van informatiegoederen zijn een bepalende factor van transactiekosten. De krant die zowel redactie als drukkerij omvat is een klassiek voorbeeld van ketenintegratie verklaard door transactiekosten economie. In de relatie-economie spelen uiteraard andere krachten ¹.

Relaties zijn een prikkel tot verticale integratie om de klant beter te leren kennen en maatwerk te leveren. Free Record Shop experimenteert als intermediair met het produceren van cd's op maat, terwijl Sony als producent contact met de consument zoekt door zelf muziek te verkopen.

In de tweede plaats is een drager niet even geschikt voor ieder informatiegoed en stelt daarmee grenzen aan de horizontale integratie. Online beleggen is een voorbeeld hoe uiteenlopende informatiegoederen als een blad, software, koersinformatie en televisie opgaan in een relatie. Daarom zijn relaties tevens een prikkel tot horizontale integratie. Free Record Shop gaat naast cd's ook boeken verkopen. Sony produceerde oorspronkelijk alleen hardware, maar biedt nu ook muziek aan en heeft een bank geopend om de consument te financieren. De multichannel benadering om relaties te ontwikkelen vormt eveneens een prikkel tot horizontale integratie zoals de *Telegraaf* en SBS6 aantonen.

Transparantie

Relaties zijn door de vele aspecten zoals een complexe tariefstructuur en de rol van tijd, lastig te vergelijken. Aan de andere kant maakt online marketing de markt transparanter dan voorheen. Door de klant beter te leren kennen en de relatie daar op af te stemmen kan beter aan de wensen van de klant voldaan worden. Een interactief programma kan veel effectiever zijn dan een campagne. Een digitaal klantpaspoort dat bestedingspatroon en financiële gegevens bevat, maakt het mogelijk dat de aanbieder klanten bekijkt en benadert in plaats van andersom. Een initiatief in deze richting is www.passport.com. Mits de klant op z'n hoede is, ligt daar een groot potentieel voordeel.

Statische en dynamische efficiëntie

Transparante vraag en een goede afstemming van waardecreatie op de vraag, door maatwerk, beloven een efficiëntere waardecreatie dan louter op basis van terugkoppeling via de markt. De nieuwe mogelijkheden om te leren van de klant vormen een natuurlijk onderdeel van een relatie. Dit stimuleert innovatie, hetgeen de dynamische efficiëntie bevordert. Aan de andere kant beperken hogere toetredingsdrempels de concurrentie en werken relaties in de hand dat onderscheidende ingrediënten van de relatie een beloning toevult die zich niet vertaalt in evenredige stijging van de productiviteit. Een bank kan entertainment zoals voetbal inzetten om de relatie vorm te geven, maar deze extra inkomsten maken voornamelijk spelers rijker, niet beter.

Rol overheid

Zoals besproken zal falen van de relatie-economie niet te wijten zijn aan typische eigenschappen van informatiegoederen. Toch is er voldoende aanleiding voor de overheid om alert te zijn. We bespreken drie aandachtspunten: concurrentie, aanbod en privacy.

Concurrentie

Door horizontale en verticale ketenintegratie en de grotere schaalvoordelen, die met relaties samenhangen, is er sprake van concentratie. Verder doen ingewikkelde prijsstructuren afbreuk aan de transparantie van het aanbod en worden drempels om toe te treden hoger. Dit alles komt de concurrentie niet ten goede. Organisaties die de klantrelatie beheersen kunnen een hogere marge claimen ten koste van klanten of bedrijven die meer van concurrentie te duchten hebben zoals bedrijven die eenvoudig productiewerk uitvoeren. Gezonde concurrentieverhoudingen zijn daarom een punt van aandacht.

Aanbod

De klant mag in de relatie-economie maatwerk verwachten, maar kan niet eenvoudig om de grote marktpartijen heen die tengevolge van de concentratie die de relatie-economie in de hand werkt, alom aanwezig zijn. Nieuws op maat is een vooruitgang, maar ook als de bron steeds CNN blijkt te zijn? Eigen correspondenten zijn voor een krant snel te duur als bijvoorbeeld financiële dienstverleners ook nieuws over de economie aanbieden en marktaandeel afsnoepen. Pluriformiteit in het aanbod is daarom een zorg.

Privacy

De relatie-economie treedt klanten tegemoet met een geheugen en een selectieve benadering die meer dan ooit onderscheid maakt tussen klanten. Wat kan de individuele klant ondernemen als dit voor hem nadelig uitpakt? Het ligt op de weg van de overheid om na te denken over een infrastructuur die het ontwikkelen van relaties bevordert, maar die het tegelijkertijd mogelijk maakt de positie van de individuele klant te waarborgen. Moet de overheid meewerken aan een digitaal paspoort dat demografische, medische en andere gegevens ten behoeve van marketing bevat?

Conclusie

Ict bevordert dat informatiegoederen opgaan in relaties. De typische problemen die markten voor informatiegoederen kunnen treffen boeten daarom aan belang in. De relatie-economie die nu in opkomst is heeft eigenschappen die evenzeer tekortkomingen met zich mee kunnen brengen. Voorlopig zal de concurrentie om klanten voor relaties te winnen fel zijn. Maar het beheersen van relaties kan organisaties machtiger maken hetgeen een risico vormt voor gezonde concurrentieverhoudingen, pluriformiteit van het aanbod, en privacy

1 O. Williamson, Transaction cost economics, in *Handbook of industrial organization*, R. Schmalensee and R. D. Willig (red.), North-Holland, 1989, blz. 135-182.