

Tele-informatiediensten en handel

Door de integratie van automatisering en telecommunicatie (telematica) ontstaan in de handel nieuwe diensten die erop gericht zijn goederen-, informatie- en geldstromen tussen fabrikant, handel en consument effectiever en goedkoper te maken. Deze nieuwe vormen van dienstverlening zullen naar verwachting leiden tot de opkomst van nieuwe bedrijven, met name in de handel. De kaarten in de handel worden opnieuw geschud. In dit artikel wordt aangegeven wat de gevolgen van deze ontwikkeling zijn voor de bij de handel betrokken partijen.

G. DE JONG – DRS. J.G.A.M. DE JONG*

Inleiding

De opkomst van tele-informatiediensten kan een grote invloed hebben op de handel in consumptiegoederen. Zo kan als gevolg van de mogelijkheden die deze diensten bieden de structuur van de handel veranderen. Het is de vraag welke gevolgen deze veranderingen zullen hebben voor de groot- en detailhandel en voor de partijen die met de handel te maken hebben, zoals fabrikant/importeur en dienstverleners (bij voorbeeld vervoerders).

Voor de handel is de opkomst van zowel nieuwe bedrijfsgerichte als nieuwe consumentgerichte diensten van belang. In ons onderzoek hebben we ons op vier groepen geconcentreerd:

- transactiecommunicatie; dit zijn systemen die gestandaardiseerd niet-interactief elektronisch berichtenverkeer mogelijk maken;
- interactief berichtenverkeer; dit is communicatie met behulp van beeldschermen die in netwerken aan elkaar zijn gekoppeld;
- elektronisch betalen;
- teleshopping.

De handel in 1995

In de detailhandel in consumptiegoederen zijn in Nederland momenteel 135.000 ondernemingen actief. Deze bedrijven hebben bijna 160.000 verkooppunten en een jaarlijkse omzet van ca. f 100 mrd. Daarnaast zijn er ongeveer 25.000 groothandelondernemingen met een jaarlijkse omzet in binnen- en buitenland van een kleine f 90 mrd. In het midden van de jaren negentig zal in de handel veel gebruik worden gemaakt van allerlei tele-informatiediensten. Verwacht wordt dat technische en wettelijke belemmeringen dan goeddeels verdwenen zullen zijn. Knelpunten in de infrastructuur zullen, mede door voltooiing van de Euro-

pese interne markt, uit de weg zijn geruimd. Er zullen tegen die tijd geavanceerde telefooncentrales en datanetten in gebruik zijn genomen, er zal een internationale koppeling van communicatienetwerken tot stand zijn gekomen en er zullen internationale normen en standaarden gelden voor de uitwisseling van informatie. Naar verwachting wordt de Mediawet aangepast aan de technologische en Europese realiteit en worden (fiscaal-)juridische belemmeringen voor elektronisch berichtenverkeer weggenomen. Er wordt dus ruim baan gemaakt voor toepassing van tele-informatiediensten in de handel. Het is echter de vraag of het bedrijfsleven er brood in ziet om van die nieuwe mogelijkheden gebruik te maken. Stimulerende factoren zijn in dit verband:

- de toenemende concurrentie en de krappe marges. Deze maken de efficiency-verbetering die van telematica is te verwachten aantrekkelijk;
- de schaalvergroting en de parallelisatietendensen (het aanbieden van zowel goederen als diensten door één bedrijf). Deze vormen een vruchtbare voedingsbodem voor tele-informatiediensten;
- de omstandigheid dat aanbieders van diensten, zoals vervoerders, klaarstaan om met hun logistieke systemen bepaalde functies van de handel over te nemen;
- de verfijnde vormen van marktsegmentatie door gedifferentieerde consumentenwensen. Deze geven impulsen aan direct-marketingactiviteiten, waarvoor gedragsgegevens van de consument in databanken kunnen worden opgeslagen;

* De auteurs zijn werkzaam bij het Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (EIM). Zij danken drs. M.J.P.M. Peek voor zijn bijdrage aan dit artikel, dat is gebaseerd op een onderzoek dat het EIM en Prodis hebben uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken. Een uitgebreid onderzoeksverslag is uitgebracht onder de titel *Tele-informatiediensten en de toekomst van de handel; gevolgen van de integratie van automatisering en telecommunicatie voor de handel in consumptiegoederen*, EIM/Prodis, Zoetermeer, 1988.

- de verwachting dat internationale distributeurs, zeker na 1992, tele-informatiediensten zullen gebruiken als middel om op de Nederlandse markt te penetreren;
- de omstandigheid dat (internationale) fabrikanten met hun merkartikelen meer greep willen krijgen op het distributiekanaal.

Belemmerende factoren voor de doorbraak van de telematica zijn onder meer:

- het gebrek aan kennis bij met name kleine bedrijven op het gebied van automatisering, logistiek en dergelijke. Hierdoor worden nieuwe mogelijkheden met wantrouwen bekeken. De voordelen zijn moeilijk te taxeren, terwijl de kosten wel direct zichtbaar zijn;
- de weerstand bij het management – ook van grotere bedrijven – om de bestaande organisatie van mensen en middelen (winkels, centrale magazijnen, distributiesystemen) drastisch te wijzigen. Werknemers in de handel staan veelal ook niet te juichen bij de invoering van tele-informatiediensten;
- de hoge drempel die technisch complexe systemen hebben;
- de omstandigheid dat conventionele telecommunicatiediensten (telefoon en fax) nog altijd concurrerend zijn.

Tele-informatiediensten in 1995

In kringen van zowel handel als techniek wordt verwacht dat tele-informatiediensten geleidelijk maar zeker zullen worden toegepast in de handel. Er is sprake van een onomkeerbaar proces. Dit betekent dat de handel rond 1995 zal worden gekenmerkt door:

- een belangrijke rol voor het elektronisch berichtenverkeer. Voorbeelden zijn elektronisch bestellen, informatie over voorraadpositie, informatie over klanten en bestellingen (profielen) van detailhandel aan leverancier, aanbiedingen, klachtenmeldingen en opleidingen;
- een brede toepassing van elektronisch betalen. Ongeveer 10% van de betaaltransacties in winkels zal elektronisch plaatsvinden; het gaat dan om 20% van de detailhandelsbestedingen. Na 1995 wordt een sterke groei van elektronisch betalen verwacht;
- veel toepassingen van teleshopping¹. Zowel op Europees niveau als op nationaal en lokaal niveau (lokale commerciële televisie, kabelkranten en dergelijke) houden detaillisten, maar ook andere aanbieders, zich met teleshopping bezig. Naast telewinkeldiensten wordt een groot aantal andere diensten aan de consument aangeboden: elektronisch spoorboekje, telefoongids, gouden gids, elektronisch bankieren, reserveren van plaatsen in theaters en restaurants en dergelijke. Nieuwe aanbieders, zoals elektronische service-merchandisers², zowel uit binnen- als buitenland, zullen voor innovaties op het gebied van teleshopping zorgen;
- een vervaging van het onderscheid tussen handel en dienstverlening. Handelsbedrijven gaan (nieuwe) diensten aanbieden, terwijl dienstverleners bepaalde functies van de handel gaan vervullen. Er ontstaat netwerken waarbinnen een voortdurend wisselend spel van uitbesteden en toeleveren plaatsvindt;
- een sterke branchevervaging. Produktverwantschap tussen artikelen (levensmiddelen, textiel en dergelijke) zal steeds minder betekenis hebben. Logistieke verwantschap en koopverwantschap worden doorslaggevende factoren voor de beslissing waar artikelen worden gekocht. Traditionele branchegrenzen worden doorbroken. Geparalleliseerde winkelformules zullen een breed assortiment aanbieden. Dit verloopt door toepassing van

zelfbediening, teleshopping (terminals in de winkel) en gespecialiseerde assortimenten goederen en diensten via 'shop-in-the-shop' aanpak³. Speciaalzaken 'nieuwe stijl' met doelgroepverwante assortimenten en hoogwaardige dienstverlening nemen de plaats in van traditionele speciaalzaken;

- verwatering van het onderscheid tussen het grootschalige grootwinkelbedrijf en het kleinschalige midden- en kleinbedrijf (mkb). Het grootwinkelbedrijf zal zowel met grootschalige geparalleliseerde als met kleinschalige gespecialiseerde formules op de markt opereren. Combinaties met teleshopactiviteiten en databases met klantgegevens bieden mogelijkheden voor een zeer ge-segmenteerde marktbenadering. Het mkb zal door samenwerking (in commerciële organisaties, met de groothandel of met nieuwe dienstverleners) de kleinschalige formules kunnen versterken. Bovendien biedt samenwerking de mogelijkheid om tele-informatiediensten, waarvoor een zekere schaalgrootte nodig is, als kleine ondernemer toch te kunnen gebruiken.

Tele-informatiediensten zullen in de jaren negentig de volgende omvang hebben voor de handel in consumptiegoederen:

- 70 miljoen elektronische documenten per jaar;
- meer dan 20.000 ondernemingen met videotextuitwisseling;
- f 2-3 mrd. per jaar aan teleshoppingomzet;
- per jaar 350 miljoen elektronische consumentenbetalingen in winkels.

Kansen en bedreigingen

Detailhandel

In de detailhandel krijgen zowel de kleine als de grote bedrijven te maken met kansen en bedreigingen die de toepassing van tele-informatiediensten met zich meebrengt. De uitgangspositie voor de traditionele, kleine bedrijven is minder goed. Vooral het gebrek aan (automatiserings)kennis en de zwakkere logistieke organisatie maken het moeilijk alert in te haken op de nieuwe mogelijkheden. Er bestaat een grote kans op marktverlies door concurrentie van de geparalleliseerde detailhandel en door rechtstreekse leveranties van de fabrikant/groothandel aan de klant via teleshopformules.

Toch kan juist het mkb ook profiteren van tele-informatiediensten. Er moet dan wel worden gekozen voor samenwerking binnen commerciële organisaties (inkoopcombinatie, vrijwillig-filiaalbedrijf, franchiseorganisatie en dergelijke), en samenwerking met leveranciers en met dienstverlenende bedrijven in het vervoer en de tele-informatie. Hierdoor worden aan de bekende voordelen van kleinschaligheid de technisch-organisatorische voordelen van grootschaligheid toegevoegd. Logistiek en informatievoorziening worden sterke punten. Het zijn de nieuwe wapens waarmee in de jaren negentig om de consumentengulden wordt gestreden. Naast samenwerking zal vooral (bij)scholing van essentieel belang zijn voor de marktkansen van het mkb. Het grootbedrijf in de detailhandel heeft doorgaans al een interne infrastructuur (mensen, middelen en organisatie) om op de ontwikkelingen op het gebied van tele-informatiediensten te kunnen inspelen. Dit doet het zo-

1. Zie ook R.A. Hof en J.G.A.M. de Jong, Teleshopping; een revolutie in de distributie?, *ESB*, 7 oktober 1987, blz. 952.

2. Deze bedrijven bemiddelen met hun informatiediensten tussen leverancier en consument. Comp-U-Card is er een voorbeeld van.

3. Dat kan in eigen beheer, maar ook met concessionairs (zelfstandige winkeliers die een deel van de winkel huren) of via service-merchandising.

wel met nieuwe bedrijfsvormen als met integratie met bestaande (winkel)operaties. Het grootbedrijf kan met behulp van tele-informatiediensten ook gemakkelijker kleinschalige, flexibele, operaties opzetten. Daarmee wordt de concurrentie verlegd naar segmenten van de markt waar nu het mkb een sterke positie inneemt.

Toch wordt niet verwacht dat het grootbedrijf alle vormen van tele-informatiediensten van harte zal omarmen. Op het gebied van transactiecommunicatie, informatie-uitwisseling via videotextsystemen en elektronisch betalen zijn vooral weerstanden bij het middenkader en het uitvoerende personeel te verwachten, omdat de aard en de hoeveelheid van het werk gaan veranderen. Toepassing van teleshopping zal ook weerstanden oproepen, omdat daarmee bestaande investeringen in distributieve formules worden bedreigd. Grootwinkelbedrijven, die veel in hun vestigingennetwerk (mensen, panden, en dergelijke) hebben geïnvesteerd, staan niet te trappelen om allerlei vormen van niet-winkelverkoop in huis te halen. Die terughoudendheid kan gevaarlijk zijn. *Nieuwkomers op de markt – die niet gehinderd worden door bestaande investeringen in winkels en dergelijke – kunnen kansen sneller benutten.* Buitenlandse grootwinkelbedrijven, die al meer ervaring hebben met teleshopping, zouden hun inspanningen op dit terrein wel eens op andere landen – ook Nederland – kunnen richten. De éénwording in Europa zal deze grensoverschrijdende concurrentie versterken. Ook de Nederlandse postorderbedrijven hebben mogelijkheden om – al dan niet in samenwerking met andere bedrijven – goederen maar ook diensten af te zetten op nieuwe deelmarkten.

Groothandel

Voor de groothandel ontstaat gevaar voor uitschakeling door toenemende directe leveringen en het optreden van nieuwe dienstverleners. Deze gaan met gewijzigde dienstenpakketten stukken van de groothandelsfunctie overnemen (bij voorbeeld vervoerders met opslag- en orderuitvoeringsfaciliteiten). Achterwaartse integratie door de detailhandel zal toenemen, mede door de groeiende betekenis van de categorie bedrijfsmatige afnemers. De groothandel hoeft deze gevaren niet zo maar over zich heen te laten komen. De uitgangspunten voor het opzetten van en deelnemen aan nieuwe distributiesystemen zijn niet ongunstig. De automatisering in de groothandel is relatief goed ontwikkeld⁴, en samenwerking met andere schakels in de bedrijfskolom is deze sector ook niet vreemd. Bovendien zal een verdergaande internationalisering van de handel de inschakeling van de groothandel bevorderen⁵.

Voor de gespecialiseerde groothandel ontstaan kansen om in 'branchevreemde' kanalen te penetreren. Dit betekent overigens ook dat men in de eigen branche met nieuwe concurrenten te maken krijgt. De (geïntegreerde) groothandel die in samenwerkingsverbanden werkt, zal relaties met de aangesloten detaillisten verder moeten uitbouwen en eventueel vervangen door contractuele samenwerking op onderdelen. De niet-georganiseerde en regionale/lokale groothandel lijkt vanwege het kleine draagvlak het kwetsbaarst voor de nieuwe ontwikkelingen.

Dienstverleners

Dienstverleners gaan door het gebruik van tele-informatiediensten een stevig woordje in de handel meespreken. Informatieleveranciers, netwerken, gespecialiseerde transactie-afwikkelaars, vervoerders, opslagbedrijven, financiële dienstverleners, reparatie- en onderhoudsbedrijven, installateurs en andere dienstverlenende bedrijven staan klaar om bepaalde taken van de handel over te nemen. Er ontstaan koppelingen van netwerken waarin handel en dienstverlening van elkaars sterke punten gebruik maken om de goederen-, geld- en informatiestroom van fa-

brikant naar consument (en terug) efficiënt en effectief te laten verlopen.

Er ontstaan steeds meer internationale netwerken. Gespecialiseerde dienstverleners stellen kleinschalige bedrijven in groot- en detailhandel in staat om van de voordelen van tele-informatiediensten te profiteren. De toegangsdrempels voor het mkb worden daardoor lager. Er ontstaan nieuwe vormen van commerciële en logistieke samenwerking rond onafhankelijke dienstverleners. Bestaande organisaties, zoals vrijwillig-filiaalbedrijf en inkoopcombinaties, zullen hun takenpakket kritisch moeten bekijken.

Industrie

Tele-informatiediensten zullen een belangrijke rol spelen in de industrie. Niet alleen kan de distributie efficiënter verlopen en beter aansluiten op het productieproces; ook de greep op het distributieproces kan versterkt worden. Bovendien gaat de directe verkoop door fabrikanten toenemen. Zowel richting winkel – met uitschakeling van de zelfstandige importeur of groothandel – als richting consument. Vooral in de non-food sfeer leent zich een aantal artikelen voor 'non-store retailing', zoals verkoop via teleshopping. Buitenlandse aanbieders die nog geen distributienetwerk in Nederland hebben en daarom niet bang hoeven te zijn voor negatieve reacties uit de handel, gaan als voortrekker fungeren.

Wanneer de handel onvoldoende inspeelt op de kansen met nieuwe distributiesystemen, dan zullen fabrikanten/importeurs met andere, onafhankelijke dienstverleners netwerken opbouwen.

Gevolgen voor de structuur van de handel

Arbeid

In het voorafgaande zijn effecten aangegeven in termen van kansen en bedreigingen voor de bij de handel betrokken bedrijven. Deze ontwikkelingen zullen hun uitwerking niet missen op de werknemers in deze bedrijven. Omvang en kwaliteit van werkgelegenheid en functie-inhoud zullen zeker beïnvloed worden. Voor stijl van management en vormgeving van het commercieel beleid geldt hetzelfde. Er komt een grote behoefte aan personeel met kennis op het gebied van automatisering en informatica om nieuwe functies met hogere kwalificaties te kunnen vervullen. Arbeid zal flexibeler worden ingezet, zowel voor het uitvoeren van bedrijfsinterne werkzaamheden als voor contacten met toeleveranciers en afnemers. Elektronische diensten doorbreken immers formele grenzen van bedrijfstijden en winkeluren.

Dienstbetoon

Verwacht wordt dat de vrijkomende 'ruimte' door een efficiëntere beheersing van goederen- en informatiestromen door veel bedrijven gebruikt zal worden om de persoonlijke dienstverlening aan de klant te verbeteren. Bedrijven die efficiency alleen vertalen in uitstoot van personeel krijgen het moeilijk tegen bedrijven die 'high tech' en 'high touch' op evenwichtige wijze met elkaar weten te verbinden.

Nieuwe machtsposities

Er zullen ook gevolgen zijn voor de machtsverhoudingen in de bedrijfskolom. Bedrijven die zich opwerpen als beheerders van logistieke en informatiestromen kunnen

4. Zie R. Hof, *Goederenstroombeheersing in de groothandel*, EIM, Zoetermeer, 1988.

5. De groothandel neemt nu al circa 40% van de import en ruim 20% van de export voor zijn rekening.

sleutelposities gaan innemen. Er moet voor worden ge-
waakt dat de invoering van tele-informatiediensten belem-
meringen voor gezonde economische mededinging gaat
opleveren. Open netwerken, standaarden en uniformering
zijn een belangrijk middel om dat te voorkomen.

Branche-organisaties en overheid moeten er actief aan
werken om de vorming van open systemen – ook in inter-
nationaal verband – van de grond te krijgen. Zeker voor het
midden- en kleinbedrijf is dat van wezenlijk belang. Niette-
min zullen de wederzijdse afhankelijkheidsrelaties tussen
handel en fabrikant enerzijds en binnen de handelsscha-
kels anderzijds aanmerkelijk veranderen⁶.

Actie

De mate waarin en de wijze waarop tele-informatiedien-
sten in de handel worden ingevoerd, hangen voornamelijk
af van de bij de handel betrokken partijen zelf. Het kan
daarbij gaan om het stimuleren van het gebruik van tele-in-
formatiediensten, maar ook om het tegengaan van onge-
wenste effecten. Duidelijke stimulansen gaan uit van:

- het meefinancieren van openbare infrastructuur. De tijd
dat de overheid de investeringen in de infrastructuur vol-
ledig voor haar rekening nam, is voorbij. Overheid, (ge-
privatiseerde) PTT, banken, dienstverleners (informati-
cabedrijven, databankexploitanten, kabelnetexploitan-
ten en dergelijke) en productie- en handelsbedrijven
moeten samen het geld opbrengen om een goede infra-
structuur te realiseren;
- investeren in een infrastructuur voor handelspartijen. Er
moet worden geïnvesteerd in netwerken tussen bedrij-
ven en in interne automatiseringsfaciliteiten. De combi-
natie van bedrijfs- en openbare infrastructuur bepaalt im-
mers de effectiviteit van de infrastructuur als geheel;
- investeren in kennis. Alleen technische infrastructuur is
niet voldoende. Veel, zo niet alles, hangt af van de vraag
of er voldoende kennis en managementkwaliteiten in de
bedrijven aanwezig zijn om op nieuwe ontwikkelingen te
kunnen inspelen. Aandacht voor opleidingen en
(om)scholing zal voor veel bedrijven bepalend zijn voor
slagen of falen. Kleine ondernemingen mogen niet ach-
terblijven. Zij hebben vaak al een gebrek aan automati-
seringskennis;
- samenwerking. Dit is wellicht de belangrijkste voorwaar-
de om de mogelijkheden van tele-informatiediensten te

kunnen benutten. Samenwerking – met behoud van
zeggenschap – op commercieel en logistiek gebied tus-
sen bedrijven in dezelfde branche, bedrijven in verschil-
lende branches ('cross-trading'), bedrijven in dezelfde
regio/plaats, bedrijven uit verschillende geledingen van
de bedrijfskolom (fabrikant, groothandel, detailhandel),
bedrijven uit verschillende sectoren (bij voorbeeld han-
del en dienstverlening), grote en kleine bedrijven, bin-
nen- en buitenlandse bedrijven.

Overheid en (branche)organisaties uit het bedrijfsleven
kunnen door het bevorderen van voorlichtings- en demon-
stratieprojecten een stimulerende rol spelen bij de toepas-
sing van tele-informatiediensten in de handel⁷. De omvang
van kosten en opbrengsten is nog niet duidelijk. Wat be-
treft de harde opbrengsten lijken diensten rond transactie-
afwikkeling het snelst rendabel te zijn. De zachte besparin-
gen op het gebied van intern bedrijfsbeleid zullen het voor-
delige saldo verder vergroten. Ook de opbrengsten van in-
teractief elektronisch berichtenverkeer (videotex) zullen op
niet al te lange termijn groter zijn dan de kosten. Bij elek-
tronisch winkelen en elektronisch betalen is het beeld on-
duidelijker. De belangen van partijen buiten de handel, met
name die van de consument en van handelsbanken, staan
daar meer op de voorgrond dan bij typische bedrijfsfunc-
ties. Binnenkort start een praktijkproef elektronisch betalen
in Woerden die voor deze tele-informatiedienst inzicht in
kosten en opbrengsten gaat opleveren.

Hoewel afweging van kosten en opbrengsten voor de
handel als geheel natuurlijk belangrijk is, moeten individu-
ele bedrijven andere afwegingen maken. Er moet ook re-
kening worden gehouden met de risico's die de nieuwe ont-
wikkelingen met zich meebrengen. De rendementsbereke-
ningen van nieuwe distributiesystemen zijn nu eenmaal
niet op de gulden nauwkeurig te maken. De contouren van
de handel in de jaren negentig tekenen zich al voorzichtig
af. De handel staat voor de uitdaging daar verder vorm aan
te geven.

G. de Jong
J.G.A.M. de Jong

6. Voor een beschouwing over de afhankelijkheidsrelaties in de
handel zie J. Bunt, *Veranderende commerciële relaties*, Leiden,
1976.

7. Organisaties uit groot- en detailhandel bereiden thans samen
met het Ministerie van Economische Zaken een omvangrijk voor-
lichtingsprogramma voor.