



Mariëlle Roozmond

THEMA: INTERNET IN BUSINESS

## E-COMMERCE NA DE HYPE

*E-commerce na de hype: met beide benen op de grond staan en simpelweg één doel hebben: geld verdienen. Eduard de Wilde en Marcel van Brenk laten met hun boek *Down to Earth* zien in welke situaties dit mogelijk is én met welke facetten de internetondernemer anno 2003 rekening moet houden.*

Het zal je maar gebeuren: samen met een collega een boek schrijven, het manuscript inleveren bij uitgeverij Pearson Education die het boek vervolgens uitgeeft in de Financial Times/Prentice Hall-reeks. Wat daar erg aan is? Nou, dat deze reeks de claim meedraagt: verlichte visies voor professionals. Getsie. Daar wil je toch juist als professional niet mee worden gezien? Visies, oké. Heldere visies: gaat net, ondanks dat niemand het ooit over troebele visies heeft. Maar verlichte visies? Nee en nog eens nee. Werk is werk en levensbeschouwing is levensbeschouwing. Bijna bleef het boek *Down to earth*, e-commercestrategieën na de hype bij de boekhandel liggen. Gelukkig bleek de prijssticker net groot

genoeg om die weëige claim op de kaft mee te verhullen. Een noodzaak om het boek zonder ergernis op te pakken.

En dan blijkt de lezer gewoon een fatsoenlijk vakboek in handen te hebben. Geschreven door Eduard de Wilde en Marcel van Brenk, beiden werkzaam bij VODW Marketing. Met dit boek presenteren zij een roadmap voor e-commercestrategie zodat de lezer voor zichzelf het denkproces rondom e-commerce kan structureren. De auteurs nemen de business to consumer markt als uitgangspunt.

E-commerce in de business to consumer markt, is dat niet zo'n beetje passé? Geenszins,

betogen de auteurs. Met het internet is er een nieuw kanaal bijgekomen dat kenmerken bezit die prima aansluiten bij hedendaagse maatschappelijke ontwikkelingen. Dat moeten bedrijven uitnutten. Maar gezien de mislukkingen van afgelopen jaren – wat zijn de succesfactoren voor rendabele e-commerce? Daar geven de auteurs geen antwoord op omdat deze nu eenmaal van bedrijf tot bedrijf verschillen. Ze reiken echter wel handvatten aan zodat de lezer een elementair antwoord kan formuleren dat bij z'n eigen situatie past.

---

## INTERNETGEVOELIGHEID

Het boek is opgedeeld in drie secties. In sectie één wordt de veranderende omgeving uit de doeken gedaan, in sectie twee gaan de auteurs in op het door hun ontwikkelde e-commerce-strategiemodel en in sectie drie beschrijven ze de elementen die bij de uitwerking van een strategie om de hoek komen kijken.

De eerste sectie, over de veranderende omgeving, is minder Obligaat dan je als lezer verwacht. Uiteraard, wel een analyse van de e-society met tendensen als globalisatie, liberalisatie en individualisatie, maar de auteurs worden al vrij snel concreter door negen businessspelregels op te sommen die inherent zijn aan internet en die bedrijven naar hun eigen situatie moeten vertalen willen ze meedoen in de online markt. Ook gaan ze in het eerste deel in op verdienmodellen, businessmodellen en de faalfactoren van dotcoms.

In het tweede deel staat strategie centraal. Allereerst schenken de auteurs aandacht aan de internetgevoeligheid van een branche. Zo zullen typische digitale branches als nieuws, software en muziek als eerste te maken krijgen met drastische veranderingen omdat het gehele verkoopproces – van informatie en advies tot after sales en klachtenafhandeling – online plaatsvinden. Branches waarbij het verkoopproces zich grotendeels in de fysieke wereld af moet blijven spelen, de kappersbranche bijvoorbeeld, zullen daarentegen niet zo snel iets zien veranderen als gevolg van internet.

---

## ER VOL INGAAN

Naast de internetgevoeligheid van een branche zijn bedrijfsspecifieke assets en kerncompetenties van invloed op de e-commercestrategie. Het valt moeilijk vast te stellen hoe dat precies werkt. 'Zo kan een back-office die geschikt is voor het ontsluiten van transacties wel eens van minder waarde zijn dan een back-office die een geïntegreerd klantbeeld kan genereren', schrijven de auteurs ter verduidelijking. De internetgevoeligheid in de branche samen met de fit tussen de kenmerken van het internet en de specifieke assets van een bedrijf bepalen de e-commerce hoofdstrategie.

Als internet bijvoorbeeld een hoge impact op de branche heeft, maar een organisatie over weinig of geen assets beschikt die van nut zijn bij een online bedrijfsvoering, adviseren de auteurs om de strategie van 'troepen rekruteren' te volgen. Dit wil zeggen, een greenfield operatie buiten de bestaande organisatie opzetten om zo zonder ballast de concurrentie in de branche aan te kunnen. In het geval internet een hoge impact op de branche heeft en een organisatie over veel assets beschikt die van nut zijn bij een online bedrijfsvoering, adviseren de auteurs een strategie van er 'vol ingaan': onder de vlag van het bestaande merk e-commerce bedrijven.

### *Een fatsoenlijk vakboek*

Boeiend in het deel over e-commercestrategieën zijn de praktijkbeschrijvingen. Zo wordt de 'troepen rekruteren-strategie' geïllustreerd met een interview over de oprichting van online beursordersysteem Alex, de greenfield operatie van Bank Labouchere. De strategie van er 'vol ingaan' illustreren de auteurs met een beschrijving van Wehkamps e-commerceaanpak.

---

## DIEF VAN EIGEN PORTEMONNEE

In deel drie staat de uitwerking van de strategie centraal. Bedrijven moeten eerst hun positie scherp formuleren en deze daarna uit-



werken in een online marketingbeleid. Daarvoor moet nagedacht worden over zaken als online customer management, branding, productbeleid en online pricing. Vooral bij dit laatste onderwerp laten de auteurs zich van hun sterke kant zien. Ze maken meteen korte metten met de mythe dat het internet als kanaal alleen geschikt is voor prijsvechters. Natuurlijk, door prijsgebonden concurrentie zijn e-commercebedrijven als Amazon groot geworden, maar in de praktijk blijkt slechts acht procent van de online consumenten actief prijskoper te zijn. Voor een krappe eenderde deel van de online consumenten geldt dat ze online kopen om het leven gemakkelijker te maken. En bovendien: driekwart van de online consumenten shopt slechts bij twee tot vijf sites. Een sterk retailmerk vergroot het vertrouwen van consumenten. Om die reden zijn ze vaak bereid om meer te betalen voor een product dat bij een onbekende concurrent goedkoper is.

### *E-commerce na de hype: gewoon geld verdienen*

In het hoofdstuk over online pricing is ook een interview opgenomen met Igor Verhoeven, manager internet van de Free Record Shop. Hij legt haarfijn uit wanneer prijsvechten nuttig is wanneer niet: 'Als marktleider ga je natuurlijk niet met prijzen stunten. Veel concurrenten stunten wel online met hun cd-prijzen, sommige verkopen zelfs de nieuwste cd's onder de kostprijs. Dat is dom als je daar juist je rendement uit moet halen. Stunten heeft alleen zin als je traffic wilt genereren naar je winkel en dan andere hoogrenderende producten kunt verkopen. Anders ben je een dief van je eigen portemonnee.'

---

## AFTERHYPE BOEK

Als lezer merk je dat de auteurs zich het meest thuis voelen bij de onderwerpen in het derde deel. Sowieso beslaat dit deel ongeveer de helft van het totaal aantal pagina's, maar er

klinkt ook meer plezier door in de tekst. Zo van: een online marketingbeleid uitdenken is gewoon één van de leukere dingen om te doen. Deze marketinginvalshoek maakt het boek extra interessant voor lezers die in hun dagelijks werk alleen met de technische kant van IT te maken hebben. Maar voor potentiële e-commerce initiatiefnemers is het boek daardoor juist weer wat minder geschikt. De auteurs maken zich bijvoorbeeld nergens druk over het belang van ICT-business alignment, de keuze voor de juiste architectuur of integratie van gegevensstromen. Ook niet onbelangrijk bij e-commerce.

Down to earth is het eerste 'afterhype' boek dat ik van kaft tot kaft gelezen heb en ik moet zeggen, de toon bevalt me wel. Sporadisch wordt nog wat met die typische wild west taal gestrooid, bijvoorbeeld in het motto bij de inleiding van deel drie in het boek: 'The man who follows the crowd will usually get no further than the crowd. The man who walks alone is likely to find himself in places no one has ever been' (Alan Ashley-Pitt). Maar verder knalt het realisme van de pagina's. De lessen uit de hype zijn verwerkt. E-commerce werkt alleen bij sommige producten en diensten, en dan nog moet er goed over alles worden nagedacht.

**Eduard de Wilde en Marcel van Brenk: Down to earth: E-commercestrategieën na de hype. Pearson Education Uitgeverij BV: 2002. ISBN: 90-430-0517-7. 215 pagina's. Prijs: € 32,95**

### *Over de auteur*

Drs. N.M.J. (Mariëlle) Roozmond werkt bij The Vision Web.