

Visies: Maurice de Hond

Economische structuren zijn altijd sterk bepaald geweest door de technologische mogelijkheden. Zo hebben nieuwe transportwijzen (trein, auto, vliegtuig) in het verleden ingrijpende gevolgen gehad voor de organisatie van onze economie. Individuen konden bijvoorbeeld dankzij de auto langere afstanden afleggen en ook winkels buiten loopafstand bezoeken, waardoor de buurtwinkels voor het grootste deel verdwenen. .

Internet is ook zo'n technologische vernieuwing die grote invloed heeft op de inrichting en werkwijze van bedrijven en organisaties. De veranderingen kunnen aan de hand van een aantal principes in beeld worden gebracht:

- **Afstand en tijd spelen geen rol (the death of distance).** Websites zijn in principe altijd bereikbaar, dus ook 's nachts en in het weekend. Voor de klant is de herkomst van een site niet relevant; je surft net zo makkelijk naar een Marokkaanse als een Amerikaanse site. Met andere woorden: een website kan in principe 24 uur per dag, 7 dagen per week een wereldwijd publiek bereiken. Je reist als het ware met de snelheid van het licht over de aarde.

- **Aanbieders hebben voor veel activiteiten de keuze tussen de fysieke wereld en de virtuele wereld.** Voor iedere menselijke activiteit waarbij je niets hoeft vast te pakken, te proeven of te ruiken kan Internet gebruikt worden. Allerlei economische activiteiten kunnen dus in de virtuele wereld uitgevoerd worden.

- **Dankzij de computertechnologie kan een grote klantenkring volledig geïndividualiseerd geholpen worden.** Net zoals vroeger eenmansbedrijven hun afnemers persoonlijk kenden. De bakker, de slager en de groenteman speelden precies in op de voorkeuren van hun klanten. Door Internet is dat nu mogelijk op een zeer grote schaal.

- **De IT-systemen van aanbieder en klant worden aan elkaar gekoppeld.** De wereldwijde verspreiding van de Internet-standaarden zorgt ervoor dat IT-systemen steeds minder op zichzelf staan, en steeds meer aan elkaar gekoppeld worden.

Iedere ondernemer krijgt dus te maken met vragen als: Hoeveel beter kan ik mijn klanten bedienen met behulp van Internet? Waar kan ik het best toegevoegde waarde produceren, in de virtuele of de fysieke wereld? Hoe pas ik mijn bedrijfsprocessen aan? En last but not least: hoe verandert mijn bedrijfstak onder invloed van al deze ontwikkelingen?

De beste manier om zinvol na te denken over toekomstige ontwikkelingen is om de behoefte van de klant en niet de technologie als uitgangspunt te nemen.

Veranderende marketingprincipes

Internet zorgt ervoor dat de markt groter en doorzichtiger wordt. Bedrijven krijgen concurrentie uit plaatsen en landen waar men tot nu toe nooit concurrenten vermoedde. En bedrijven benaderen markten die tot dusver onbereikbaar waren. Nieuwe toetreders hebben grote kansen en de consument wordt machtiger.

De aanbieder: Wereldwijde schaal

Internet stelt aanbieders in staat wereldwijd met individuen een relatie op te bouwen. Iedereen kan een website beginnen en heel snel een globale *brand* vestigen. Zo verkoopt

het vier jaar oude Amazon.com vanuit Seattle boeken aan 10 miljoen particulieren overal ter wereld. Concurrenten van Amazon, zoals het Duitse Bertelsmann, doen dat op dezelfde schaal. En omdat de consument vanuit huis eenvoudig door dit aanbod heen kan surfen, is er een nieuw adagium ontstaan: 'de concurrentie zit slechts een muisklik verderop.'

De klant: Onbeperkte oriëntatie

De klant heeft met Internet een perfect middel om zich heel breed te oriënteren op het totale aanbod. Iemand die een koelkast wil kopen, zoekt vergelijkbare informatie over alle merken, een test van de Consumentenbond, ervaringen van andere gebruikers et cetera. Het is in dit oriëntatieproces niet meer van belang waar de aanbieder zich fysiek bevindt of wanneer zijn winkel open is. Het aanbod wordt voor de klant dus steeds transparanter. Aanbieders die niet adequaat op de vraag reageren, vallen snel af.

De aanbieder: Inspelen op voorkeuren en leveren van maatwerk

De aanbieder die het beste en snelste op de wensen van de consument inspeelt, heeft de meeste kans op een relatie met de klant. Tijd is schaars en gemak is gewenst. Dienstverlening is dus onderscheidend. Daarom draait one-to-one marketing om het vastleggen en analyseren van klantgegevens (lees: voorkeuren). Zo houdt Amazon bij welke boeken haar klanten hebben gekocht. Bij een herhaald bezoek wordt de klant persoonlijk toegesproken en krijgt hij advies over boeken die hij mogelijk ook interessant vindt.

De klant: Meer macht

Klanten kunnen op Internet makkelijk op zoek naar producten en diensten. Ze kunnen ook makkelijk op zoek naar medegebruikers. Dat betekent ook dat ze zich kunnen verenigen om hun wensen kracht bij te zetten. Om scherpere prijzen te bedingen of om te klagen. Klanten trekken dus steeds meer aan de touwtjes. De omkering van vraag en aanbod is bijvoorbeeld te zien bij Priceline.com: consumenten kunnen een prijs noemen die ze bereid zijn te betalen voor een vliegticket. Priceline zoekt dan een aanbieder die daarop wil ingaan.

Veranderingen in de distributie en waardeketen

De schakels tussen producent en afnemer veranderen van functie of verdwijnen onder invloed van Internet. Zeker wanneer de toegevoegde waarde van een tussenschakel 'informatie' betreft, kan Internet die rol overnemen. Maar ook 'distributie' kan een functie van het netwerk zijn, als het product uit informatie (tekst, geluid, beeld) bestaat. Daarnaast maakt Internet nieuwe vormen van toegevoegde waarde mogelijk.

Koppeling IT-systemen: integratie bedrijfsprocessen

Een van de belangrijkste ontwikkelingen van de laatste tijd is de koppeling van afzonderlijke IT-systemen. Voorheen hadden bedrijven, en afdelingen binnen bedrijven, ieder hun eigen IT-systeem. Het resultaat van deze 'eiland-automatisering' was dat de afdeling sales niet wist wat de afdeling klantenservice deed, en andersom. Klanten hadden, met andere woorden, steeds te maken met verschillende aanspreekpunten. Nu dergelijke systemen aan elkaar gekoppeld worden, ook dankzij Internet-technologie, is het mogelijk om bedrijfsactiviteiten te integreren, en klanten weer met één mond te benaderen.

Koppeling met de buitenwereld: nieuwe servicemogelijkheden

Maar het gaat verder. Ook de systemen van klanten en leveranciers kunnen aan elkaar geknoopt worden. IT is zo van een introverte, op de eigen organisatie gerichte toepassing,

een extraverte, op de buitenwereld gerichte oplossing geworden. Het gevolg is onder meer dat bestel-, koop- en afleverprocessen transparant worden.

Een bekend voorbeeld is Federal Expres die haar klanten via Internet laat bekijken wat de status van de *delivery* is: komt deze op tijd aan, waar zit het pakketje vast et cetera. Deze doorzichtigheid van het proces betekent een extra mogelijkheid om service te verlenen. Wie bij de online retailer CDNow een CD bestelt, en de volgende dag toevallig weer één, krijgt automatisch de vraag of deze bestellingen gebundeld moeten worden om kosten uit te sparen. Een mooi voorbeeld van de koppeling van bestel-, administratie- en shippingsystemen. Die bovendien via Internet ook rechtstreeks gekoppeld zijn aan het huis-, tuin- en keuken-systeem van de klant.

Koppeling met buitenwereld: nieuwe logistieke- en distributiesystemen

Ook met leveranciers kunnen online-verbindingen opgezet worden. Wie een pc bestelt bij Dell, zet op dat moment het productieproces in werking. Dell bestelt pas op dat moment online bij zijn afnemers de onderdelen en bespaart zo op voorraadkosten. Bovendien kan het bedrijf de nieuwste onderdelen inkopen.

Een retailer als CDnow heeft maar één winkel en dat is haar website, die bovendien een wereldwijd publiek bereikt. Dure fysieke filialen worden vervangen door 'loketten' op andere websites. Traditionele, lokale kanalen zoals de Free Record Shop krijgen dus concurrentie van een wereldspeler.

Personalisering: toegevoegde waarde en concurrentiekracht

Gegevens over producten, diensten en klanten - alles kan worden geregistreerd in databases en uitgewisseld via Internet. Dat leidt idealiter tot personalisering van de gepresenteerde informatie (*mijn* krant, *mijn* winkel) en dat biedt nieuwe vormen van toegevoegde waarde, met onverwachte gevolgen voor de concurrentieverhoudingen. Commisionair Charles Schwab heeft een netwerk van 4500 (WEET IK NIET ZEKER) zaken in de VS waar hij tegen discount-prijzen effecten verhandelt, zonder advies of toegevoegde waarde orders uitvoeren. Via zijn website bleek hij onverwacht zeer veel toegevoegde waarde in de vorm van (geautomatiseerd) persoonlijk advies en portfolio-beheer te kunnen bieden tegen veel lagere kosten. Schwab de discounter concurreert daardoor opeens met high profile effectenmakelaars zoals Merrill Lynch. Dezelfde toegevoegde waarde (persoonlijk advies) had hij niet tegen dezelfde kosten in zijn winkels kunnen aanbieden.

Gevolgen

De gevolgen van koppelingen tussen de IT-systemen van leveranciers, producenten en klanten zijn:

- Tussenschakels zoals winkels verliezen hun functie in branches waar de kooporiëntatie net zo goed of beter via Internet kan.
- De inkoop en logistiek veranderen omdat productie volgt op bestellingen.
- De distributie verandert omdat er vaker rechtstreeks van de producent aan de klant geleverd wordt.
- Bedrijfsprocessen worden transparant, en bieden daardoor mogelijkheden voor extra service.
- Nieuwe vormen van toegevoegde waarde beïnvloeden bestaande concurrentieverhoudingen.

Veranderingen in de interne organisatie

Tijd en afstand bepalen voor een groot deel de organisatie van arbeid. Werknemers melden zich op een bepaalde tijd op kantoor of in de fabriek. Dat levert problemen op, waarvan de

files de bekendste zijn. Daarnaast is er voor iedereen een aparte werkplek nodig, hetgeen vaak onnodig hoge kosten met zich meebrengt.

Medewerkers: van uitvoerders naar dienstverleners

Doordat op transactieniveau computers steeds vaker rechtstreeks met elkaar communiceren zonder de *tussenkost* van medewerkers, zal de taakinvulling van deze medewerkers wezenlijk veranderen. Tot nu toe was de taak van een administratieve medewerker primair gericht op het foutloos uitvoeren van transacties en was serviceverlening een ondersteunende activiteit. Doordat de rol van transactieuitvoerder in de toekomst wegvalt, zal serviceverlening een primaire activiteit voor de betreffende medewerker worden. In deze rol zal de medewerker nieuwe vaardigheden moeten ontwikkelen maar ook de rol van zijn afdelingshoofd zal veranderen van supervisor naar coach. Daarnaast zullen de prestaties van medewerkers op een nieuwe manier beoordeeld moeten worden.

Videomail: decentralisatie zet door

In 2010 zal iedereen full screen videobeelden via een intranet met elkaar kunnen uitwisselen (vergelijkbaar met de manier waarop Pia Dijkstra in het Journaal live met de correspondent in Washington praat). Het overbruggen van een afstand zal in de toekomst in het zakelijk verkeer steeds meer op die manier, dus virtueel, geschieden. Fysieke overbrugging kost immers steeds meer tijd door de toenemende files.

De weerstand tegen virtuele communicatie zal verminderen omdat er een generatie instroomt die met beeld, televisie, Nintendo en dergelijke is opgegroeid. De 'beleving' van communicatie per video zal vrijwel hetzelfde zijn als bij fysieke ontmoetingen.

Voordeel is dat de kantoren met minder werkplekken toe kunnen. Die ontwikkeling is al te zien bij Interpolis, maar ook bij KPMG zelf. Veel organisaties zullen toegroeien naar een decentrale aanpak, waarbij het hoofdkantoor slechts voor bepaalde activiteiten gebruikt wordt.

Intranet: Keuze tussen virtueel of fysiek

Videovergaderen, gegevens uitwisselen en de bedrijfsdatabases raadplegen kan via het bedrijfsbrede (wereldwijde) intranet. De vrijdagmiddagborrel of belangrijke vergaderingen en presentaties zijn echter sociale gebeurtenissen, waarbij iedereen wel fysiek bij elkaar in de buurt wil zijn. Er is dus een keuzemogelijkheid om activiteiten op kantoor, thuis of willekeurig elke andere plek uit te voeren.

Intranet: Nieuwe businessmogelijkheden

De voordelen van intranet-systemen zijn niet alleen de verbeterde communicatie en het opheffen van schotten tussen de afdelingen. Het vergroten van de toegankelijkheid van de verschillende databases via een intranet leidt tot nieuwe analyse- en dus businessmogelijkheden. Centraal inkoop-management bijvoorbeeld. (Microsoft en Cisco rapporteren een vermindering van hun inkoopstaf met 90%). En uiteraard de kans om de klant weer vanuit één punt te benaderen, zo meer service te leveren en daardoor de loyaliteit te verhogen.

Intranet: kennismangement

De Internet-technologie is gekoppeld aan geheugens: gegevens worden niet alleen digitaal uitgewisseld maar kunnen ook in databases opgeslagen worden. Dat wil zeggen dat alle medewerkers zich op het bedrijfsbrede intranet kunnen organiseren rondom bepaalde onderwerpen, klanten of interesses. De informatie die wordt toegevoegd blijft staan, wordt

becommentarieerd en kennis groeit zo met de dag. En nieuwe medewerkers kunnen daar bijvoorbeeld weer makkelijk uit putten om zich in te werken.