

## Maurice de Hond en de Nieuwe Economie

Begrippen als e-commerce, telecommunicatie en Internet worden vrijwel altijd in één adem genoemd met 'de nieuwe economie'. Het grote publiek kent de nieuwe economie vooral uit krantenkoppen en nieuwsberichten. Relatief jonge beursgenoteerde ondernemingen worden zo hoog gewaardeerd, dat zij in staat zijn om bedrijven uit 'de oude economie' op te slokken. Sprekend voorbeeld hiervan is de overname van Time Warner door America Online. De halve wereld was verbaasd door deze situatie waar, een in werknemers gemeten veel kleiner bedrijf, het veel grotere en statige media bedrijf overnam. Welkom in de wereld van de nieuwe economie.

Vertolker bij uitstek van de nieuwe economie in Nederland is Maurice de Hond, die zijn visie duidelijk doet gelden: in 1995 schreef hij een boek over de nieuwe economie en in het dagelijks leven fungeert hij als directeur van Newconomy te Amsterdam.

Manajournal sprak met hem over de nieuwe economie.

### Nederland en de nieuwe economie

Maurice de Hond ziet zichzelf als ondernemer, als grijper van kansen. "Op het moment dat Internet eraan kwam, zag ik onmiddellijk de potentie ervan." Het was ook in die tijd, we schrijven 1995, dat de Hond zijn boek '*Dankzij de snelheid van het licht*' schreef over de nieuwe economie. Bij Wegener was hij verantwoordelijk voor zowel IT als Internet. Op het moment dat zijn contract hier afliep, besloot hij voor zichzelf te beginnen: dit betekende het begin van Newconomy (1998/1999). De Hond: "Nog steeds liggen er ontzettend veel kansen. De meeste partijen zien ze echter nog niet. Nou, dan pak ik ze zelf wel."

Om verschillende redenen zien bedrijven in Nederland deze kansen niet. De Hond voert als eerste reden aan dat de top van bedrijven en directeuren van werkmaatschappijen lange tijd niets van Internet wisten en het beschouwden als een *hype*. Een zekere mate van zelfvoldaanheid bij deze bedrijven sluit daarbij aan.

In de tweede plaats heeft De Hond het gevoel dat "we in Nederland minder over de grens kijken dan we pretenderen. Landen als Engeland en Amerika lopen ver voor." Bovendien vindt De Hond "dat we in Nederland nooit als bedrijfsleven of als land heel innovatief zijn".

Het blijkt dat in Nederland relatief weinig geld uitgegeven wordt aan Research & Development en onderwijs. Een bedrijf als 'Amazon.com' investeert jaarlijks meer in Product Development op internet dan alle bedrijven in Nederland tezamen. Op het onderwijs in Nederland heeft De Hond ook het een en ander aan te merken. "Twee jaar geleden vroeg ik op een congres aan studenten economie wie 'Amazon.com' eens bezocht had. Het resultaat was 4 % van de studenten!" En hij vervolgt: "Tot voor kort was het ideale bedrijf voor studenten om te werken de KLM! Dat geeft al aan hoe het in Nederland gesteld is. Over 'Amazon.com': "dit is een perfect voorbeeld van een nieuwe economie bedrijf. Als je dat niet eens als case krijgt! Wat mijn stelling is: op veel plekken worden we perfect voorbereid op de jaren tachtig in plaats van op de toekomst."

Ook als de potentie er wel is in Nederland, is er volgens De Hond een belemmering om succesvol te zijn als bedrijf. "Onze financiële markten zijn niet echt volwassen waar het de nieuwe economie betreft. Ik ken bedrijven die, als ze in Amerika zouden starten, tot de top 25 ter wereld zouden behoren. Hier lukt dat echter niet: de hoeveelheid benodigd kapitaal wordt niet verstrekt. De kapitaalmarkt in Amerika ondersteunt de internationale expansie veel meer."

De Hond vervolgt: “Amerikanen zijn goed in het grootschalig organiseren. Nederlanders hebben deze eigenschap niet. Amerikanen zijn ook veel hiërarchischer ingesteld dan Nederlanders. In Nederland geldt nog steeds het poldermodel: als de laatste het er mee eens is, dan gaan we iets doen. Het probleem is echter dat een dergelijke filosofie in de nieuwe economie niet meer geschikt is.” Kort gezegd ontbreekt het in Nederland aan de mogelijkheid en *mindset* om te internationaliseren. Zal Nederland de inhaalslag met het buitenland (Amerika) nog wel kunnen maken? Maurice de Hond: “Nee!”, en hij vervolgt: “Het is een verloren zaak, de *window of opportunity* is gesloten.”

## De Nieuwe Economie

De vraag dringt zich nu op wat de kenmerken zijn van een nieuwe economie bedrijf en in welke omstandigheden een dergelijk bedrijf goed tot zijn recht kan komen. Volgens Maurice de Hond is ‘Amazon.com’ op veel manieren een rolmodel voor de nieuwe economie.

Een eerste karakteristiek betreft de grootte van het marktaandeel en het groeipercentage.

‘Amazon.com’ heeft in de USA, een marktaandeel van 75 % en de omzet groeit jaarlijks met zo’n 300 %.

Verwijderd: momenteel wereldwijd

Een tweede karakteristiek kan gezocht worden in de structuur van kosten en omzet. Zoals al eerder vermeld, wordt er ontzettend veel geld geïnvesteerd in Product Development van met name het softwaresysteem (op jaarbasis 150 miljoen dollar). Ook wordt er veel geld gespendeerd aan marketing om het marktaandeel te behouden en vanuit die basis te vergroten (jaarlijks zo’n 300 miljoen dollar). Maurice de Hond vervolgt: “Bij oude economie bedrijven is er een sterke onderlinge interrelatie tussen kosten en omzet. Bij nieuwe economie bedrijven is die relatie veel meer ontkoppeld. Er zijn vooral aanloopkosten (net zoals bij ‘Amazon.com’ de marketing kosten). Op den duur loopt het kostengedeelte niet in dezelfde mate mee als de omzet. De kostenstructuur loopt veel platter dan de omzet. Als je voorbij het omslagpunt bent, dan levert elke gulden bijvoorbeeld 80 cent winst op. Volgens Maurice de Hond is dit het essentiële van de nieuwe economie: namelijk dat er “bepaalde partijen zullen zijn die door die ontkoppeling van kosten en opbrengsten winsten gaan maken van een heel andere orde dan de oude economie bedrijven.”

De markt is echter nog niet volledig uitgekristaliseerd. Maurice de Hond: “Op den duur zal de groeifactor afvlakken, maar tot een jaar of drie tot vijf van nu zal de markt zich blijven verdubbelen. In deze fase van zulke enorme groei kun je beter proberen je marktaandeel te vergroten, vanwege de kosten- en omzetstructuur.”

Winst, als maatstaf om de potentie van bedrijven te meten, is in dat geval een criterium dat onder druk komt te staan. Maurice de Hond: “Zolang de aandeelhouders van een onderneming als ‘Amazon.com’ het bedrijf in staat stellen om in de diepte te investeren, dan is in een markt die zich nog zo ontwikkelt, het winststreven een streven dat op zichzelf onzin is! En hij vervolgt: “Waarom zou een onderneming winst gaan maken als het genoeg geld krijgt van beleggers om in de diepte te investeren in een markt die per jaar nog drie keer over de kop gaat. De uitspraak ‘maar ze maken nog geen winst’ betekent gewoon dat je niet snapt wat er aan de gang is.”

In een recent artikel in de NRC schreef professor Bomhoff van de Erasmus Universiteit een bedrijf als Newconomy niet naar de beurs zou mogen gaan omdat het nog geen winst maakte. Maurice de Hond: “De uitspraak: ‘maar ze maken nog winst’ betekent dat je niet snapt wat er aan de gang is. Sinds 1990 zijn er wereldwijd al meer dan 1000 bedrijven naar de beurs gegaan die nog geen winst maakten met als uitstekend voorbeeld, AOL dat in 1992 naar de beurs ging en pas in 1998 voor het eerst winst maakte. Als zij zich iets van Bomhoff hadden

aangetrokken hadden ze in 2000 nooit Time Warner kunnen overnemen. Jullie, studenten worden opgeleid door de Bomhoffs van deze wereld die blijkbaar ongeveer sinds 1985 niet meer naar buiten kijken!” Het idee van de beurs is eigenlijk achterhaald, volgens de Hond: het gaat niet meer primair om je winst per aandeel of en je dividend, het gaat erom wat de waardeestijging is van de aandelen zelf.” Hij illustreert: “Endemol aandelen waren niet primair waard omdat er dividend uitkwam, de Endemol aandelen waren veel geld waard omdat Telefonica er een waarde van 12 miljard aan toekende.

Uiteindelijk, als de grote groei uit de markt verdwenen is, zal er volgens de Hond wel winst worden gemaakt. Tot die tijd kun je dus beter proberen om je marktaandeel te vergroten. “De situatie begint zich af te tekenen waarbij in de toekomst een aantal bedrijven grootmachten zullen gaan worden, bijvoorbeeld AOL, Microsoft en Yahoo.”

“Uiteindelijk zal er één economie zijn,” aldus Maurice de Hond. “Nu is er alleen een tegenstelling waarbij bedrijven uit de oude economie veelal een omslag moeten maken en dit om meerdere redenen niet goed kunnen, bijvoorbeeld de organisatie en IT die nog niet goed in elkaar zitten en de mentaliteit van het bedrijf. Er zal de komende vijf tot tien jaar ontzettend veel in structuur veranderen. Veel gevestigde bedrijven en merken zullen verdwijnen, maar er zullen er ook veel opkomen die over enkele jaren huismerken zijn. Maar veel oude economie bedrijven zullen wel blijven, omdat die de omschakeling wel goed zullen maken.”

“We gaan naar een toekomst waarin kennis en vaardigheden zich op een heel andere manier zullen gaan organiseren. Als je er namelijk vanuit dat Internet altijd en overal aanwezig is, dan betekent dit dus dat kennis altijd paraat is. Het overgrote gedeelte van kennis is in geactualiseerde vorm aanwezig. We gaan naar een wereld waar kennis veel meer ‘Just-in-Time’ gaat worden: op het moment dat ik het nodig heb, dan kan ik het achterhalen. De hele manier van kennis verzamelen, opleiden en vaardigheden opdoen, zal ingrijpend van karakter veranderen in de nabije toekomst.”

**In dit artikel is nader ingegaan op de nieuwe economie en de rol van Nederland in de nieuwe economie, een en ander naar de visie van Maurice de Hond. Geconstateerd is dat het Nederlandse bedrijfsleven ver achterloopt waar het de nieuwe economie betreft. Dit wordt veroorzaakt door verschillende factoren. Als eerste kan een zekere mate van ongeïnteresseerdheid aangevoerd worden. Ten tweede blijkt dat in vergelijking met het buitenland relatief weinig geld wordt uitgegeven aan Research & Development en onderwijs. Waar het onderwijs betreft, worden volgens de Hond bepaalde vaardigheden niet aangeleerd die toch essentieel zijn in de nieuwe economie. De bezetting van sleutelposities in het onderwijs door personen die de plank die nieuwe economie heet volledig mislaan, is hieraan onder andere debet. Als laatste factor kan de kapitaalmarkt in Nederland genoemd worden, die een internationale expansie van Nederlandse bedrijven in de weg staat.**

**Voorts is ingegaan op enkele kenmerken en tendensen in de nieuwe economie. Een echt nieuw economie bedrijf is voor de Hond ‘Amazon.com’. Kenmerkend zijn hoge groei-, en marktaandeelpercentages, grote investeringen in Product Development en Marketing en een ontkoppelde kosten-, omzetstructuur. Essentieel in deze fase van de nieuwe economie is volgens de Hond tevens dat een nuancering van het winststreven: zolang de aandeelhouders een onderneming van geld blijven voorzien, dienen er diepte-investeringen gedaan te worden om voldoende marktaandeel op te bouwen. In de nieuwe economie zal kennis steeds meer ‘Just-in-Time’ worden, waardoor vaardigheden en wijzen van opleiden aanzienlijk zullen veranderen.**

Daan Padmos  
Nikolaj Niepce