

Tekst/text: Mariëtta Nollen

## **Maurice de Hond kruist de degens met de KLM over e-commerce**

### **‘Geen trendsetter maar wel een trendvolger’**

Het Nederlandse bedrijfsleven is niet voortvarend genoeg op het gebied van e-commerce. Dat vindt internetgoeroe en voormalig opinieonderzoeker Maurice de Hond (leeftijd). De oprichter van het tot de verbeelding sprekende bedrijf, Newconomy, vindt dat er kansen blijven liggen. En dat terwijl de voordelen van e-commerce zo evident zijn. De KLM behoort volgens De Hond tot de schoorvoetende trendvolgers. Marco Visser (37), Vice President Commercial Development & e-commerce van de divisie Passage, nauw betrokken bij de ICT-initiatieven van de KLM, durfde als trendvolger de discussie tussen met de trendsetter wel aan.

Ter illustratie: in 1986 zat De Hond al met zijn laptop op schoot in het vliegtuig. Visser werkte toen nog voor Hak als brandmanager, waar op dat moment een discussie werd gevoerd over het wel of niet aanschaffen van een faxapparaat. Maar beide heren vinden elkaar in de toekomst wanneer het allemaal om e-commerce draait.

Misschien is het prachtig vormgegeven bedrijfspand van Newconomy in Amsterdam een doorkijkluikje naar de toekomst. Voor ieder werkmoment een andere sfeer en decor: overleg voeren in een blokhut, strategieën uitzetten tijdens een partijtje poolbiljart, leidinggeven vanuit één kamer, met het managementteam aan één tafel. En overal computerschermen, de vensters naar de rest van de wereld. De zogenaamde take-off kamer is de plaats waar nieuwe ideeën ontstaan. Om deze functie uit te beelden, heeft de styliste oude KLM-vliegtuigstoelen tegenover elkaar geplaatst. Maurice de Hond: "Als je de initiatieven van luchtvaartmaatschappijen op het gebied van ICT wereldwijd naast elkaar zet, is de KLM zeker geen koploper. Ze hobbelen zo'n beetje met de rest mee. Vooralsnog zie ik weinig visie en daadkracht."

In hoeverre heeft De Hond gelijk? Er is nog veel te doen, maar het gaat de goede kant op, vertelt Marco Visser. "De ontwikkelingen bij de KLM hebben drie dimensies: een meer persoonsgerichte benadering, de ontwikkeling van producten (e-services) en het zoeken naar nieuwe distributiekanaalen. Het percentage e-commerce-omzet is nu nog klein, maar met een groei van vierhonderd procent per jaar wordt hard gewerkt aan een inhaalslag. Naast stijgende omzetcijfers zien wij bijvoorbeeld ook dat inmiddels 500.000 mensen per maand onze site bezoeken, of dat nu 87 procent van de Flying Dutchman-*awardtickets* nu on-line wordt geboekt.

Ook het aantal initiatieven neemt toe, zowel naar de consument, tussenhandel alsook de corporate markt. Alles is gericht op het op maat bedienen van onze klanten en zakenpartners, of het nu is door middel van *self service check* in machines, *corporate bookingtools*, of extranet verbindingen. Daarnaast starten wij gezamenlijke initiatieven, zoals het *on-line travel portal* waar de KLM (mede)-aandeelhouder van is, of het *aero-exchange* platform, waarbij een aantal partners de krachten heeft gebundeld om gezamenlijk in te kopen."

De Hond vliegt veel en bekijkt de stand van zaken bij de KLM vooral vanuit het perspectief van de passagier. De Hond: "Ik vind dat er nog veel te weinig vanuit de problematiek van de klant wordt gedacht. Die zou zijn vlucht zelf moeten kunnen regelen. Dat is veel klantvriendelijker. Een voorbeeld: een aantal weken geleden vloog ik met de KLM naar New York. Ik zou via Boston terugvliegen omdat ik daar nog een bespreking had. Maar die afspraak ging niet door. Dat betekende dat ik een dag eerder en rechtstreeks terug kon. Het duurde veertien minuten voordat ik iemand via het servicenummer 4747747 aan de lijn kreeg. Dat is irritant. Ik wil dit soort telefonische handelingen voortaan via internet kunnen doen. Even ter vergelijking: het annuleren van mijn hotel, dat ik via internet had besproken, kostte me twintig seconden."

Visser kent de kritiek en legt uit dat er hard wordt gewerkt om de service te verbeteren. Op het gebied van elektronisch boeken en inchecken worden grote sprongen gemaakt. Visser: "Wij moeten keuzes maken als het gaat om de ontwikkeling van onze elektronische dienstverlening. Daarbij laten we ons leiden door onze mogelijkheden én onze klanten. Zo hebben we onlangs een Nipo-marktonderzoek laten doen naar de gebruikersvriendelijkheid van onze site en de conclusies daarvan gebruikt voor aanpassingen. Verder wordt onze dienstverlening binnen enkele maanden uitgebreid in de richting van het zogenaamde m-commerce. Dat betekent dat we straks klantgerichte informatie (*click & go*, *schedule/arrival info*, *delay messages*) doorgeven via de mobiele telefoon in de vorm van WAP- en SMS-berichten."

Uiteindelijk zal de techniek de klant ten goede moeten komen, vindt ook Visser. Maar tegelijkertijd maakt het internet een organisatie transparant. Dat betekent dat pijnpunten niet langer verdoezeld kunnen worden. Het systeem van kortingen is zo'n pijnlijk punt, volgens De Hond. Hij geeft een voorbeeld: "Ik boek voor 1200 gulden een retour New York. Mijn zoon moet een week later 1400 gulden betalen voor dezelfde vlucht. Dan drie weken voor vertrek wordt diezelfde reis voor 799 gulden aangeboden. Maar ik kon mijn tickets niet meer omzetten. Daar begrijp ik als klant dus niets van." Visser verweert zich: "Stel, je koopt de ene dag een pot pindakaas voor 1,99 en de volgende dag is hij in de aanbieding voor 1,79. Dan krijg je je geld toch ook niet terug? Een aanbieding geldt bij ons voor een bepaalde periode. We hebben eerst mensen nodig die meer betalen, om onze prijs omlaag te kunnen doen."

De Hond vindt dit soort formules te ingewikkeld voor een open systeem als het internet. De Hond: "De mogelijkheden liggen ergens anders. Het internet biedt je de kans om je klanten persoonlijke aandacht te geven tegen minimale kosten. Kijk naar het klassieke voorbeeld van Amazon.com. Dat is een imitatie van de boekwinkel in de Kinkerstraat uit de jaren vijftig. Daar stond een man achter de toonbank, die alles las wat uitkwam en precies wist wat zijn klanten wilden lezen. Die individuele zorg is nu weer mogelijk. Geef de consument alle informatie die hij nodig heeft en laat hem zijn eigen reis uitstippelen. De provisie die nu naar de reisagenten gaat, kun je dan naar je klanten in korting brengen."

Visser wil daar even pas op de plaats maken: "De elektronische ontwikkeling dwingt ons om onze commerciële structuren te herzien, maar het is een misvatting te denken dat wij nu opeens de reisagent niet meer nodig hebben. Hij is nog steeds een belangrijke link naar het merendeel van onze klanten. Natuurlijk zal de reisagent uiteindelijk wel zijn toegevoegde waarde moeten bewijzen. Ook De Hond is het daar mee eens. Op het ANVR-congres in Porto had hij de reiswereld onlangs nog bezworen dat het kunstmatig vasthouden aan commissie-afspraken een teken is van zwakte. De Hond: "Ze kunnen hun energie beter steken in het herdefiniëren van hun rol."

Die les heeft ook betrekking op Europa. Nederland in het bijzonder. De Hond: "In 1995 beschreef ik in mijn boek (titel Dankzij de snelheid van het licht) al de noodzaak van het zo vroeg mogelijk innemen van nieuwe posities in een veranderende tijd. Dat geeft je een voorsprong die veel kan opleveren. De KLM is veel te laat begonnen. Ik herinner me een tripje naar Silicon Valley, in de zomer van 1998. Daar was KLM-topman Max Rens\* ook bij. Ik heb hem letterlijk van zijn stoel zien vallen, toen hij zag wat er allemaal mogelijk was. Pas toen is bij hem het kwartje echt gevallen." Visser ziet overigens ook een positieve kant van het zogenaamde "te laat" beginnen. De KLM volgt, net als iedereen, het Amerikaanse voorbeeld. Visser: "Amerika is de *mother of all battlefields in e-commerce*. Uit de ervaringen van bijvoorbeeld onze partner Northwest trekken wij weer onze lessen."

Het kan niet verhelpen dat de initiatieven van de KLM in de media zijn omschreven als "lachwekkend" (Roel Pieper) en "los zand" (Voormalig KLM-er Jaap Favier van Forrester). Visser laat zich niet uit het veld slaan: "Er zijn partijen die van de daken schreeuwen wat ze allemaal doen. Wij houden het wat bescheidener. Maar als ik bij elkaar optel waar we mee bezig zijn, gaat het zeker de goede richting uit." Ook De Hond haalt zijn schouders op: "Het begint altijd als los zand. Ook bij de KLM. Gelukkig maar, want als ze het integraal hadden doorgevoerd, was er pas over vijf jaar iets gebeurd. De stappen die nu per onderdeel worden gezet, zullen uiteindelijk wel in een groter geheel geïntegreerd worden."

IS DIT NIET 2 KEER?? Het kan niet verhelpen dat de initiatieven van de KLM in de media soms zijn omschreven als "lachwekkend" (Roel Pieper) en "los zand" (voormalig KLM-er Jaap Favier van Forrester). Visser laat zich niet uit het veld slaan: "het begint altijd als los zand. Ook bij de KLM. Gelukkig maar, want als ze het integraal hadden doorgevoerd, was er pas over vijf jaar iets gebeurd. De stappen die nu per onderdeel worden gezet, zullen uiteindelijk wel in een groter geheel worden geïntegreerd."

Die integratie zal ook plaatsvinden tussen de nieuwe en de oude economie. Daar zijn Visser en De Hond het over eens. Uiteindelijk hebben die twee elkaar nodig. De Hond: "Het slagveld om de verdeling van kracht- en machtsverhoudingen begint zich te ontwikkelen. Daarna zal er symbiose ontstaan."

De Hond en Visser zijn het over nog iets eens: ICT heeft de toekomst. Wat betekent dat op de langere termijn? De Hond: "Door de voortschrijdende techniek wordt *video conferencing* een reëel alternatief. Dit betekent dat het aantal zakelijke vluchten duidelijk zal dalen. Maar de mens blijft mobiel, omdat de vrije tijd zal toenemen. De digitale wereld zal zich daarbij ontwikkelen tot

persoonlijke reisleader." Visser voegt toe: "*customer benefits*, samenwerkingsvormen met andere commerciële partners, veilingen, niet airlineproducten op onze site: slechts een greep uit de gebieden die we nog veel verder kunnen ontwikkelen. En wat te denken van internet aan boord? We hebben miljoenen passagiers urenlang in onze vliegtuigen. Zouden wij daar nog meer voor kunnen doen? Straks kunnen onze passagiers met elkaar chatten, maar ook black Jack spelen of hun tax free-aankopen doen. Een visoen voor 2005? Vliegen is gratis en de KLM boekt forse winst dankzij allerhande internetverkoop. Maar aan beide activiteiten geld verdienen is natuurlijk nog veel mooier ...!"

\*Max Rens was tot voor kort Chief Information Officer bij de KLM. Hij heeft het bedrijf inmiddels verlaten en is nu Chief Executive Officer van het internetbedrijf Autobytel Europe. Dit bedrijf richt zich op de verkoop van auto's via internet.