

## Sceptis én enthousiasme over elektronische handel bij professor Arno Oosterhaven

# “Ondanks alles ligt e-business nog behoorlijk op snelheid”

*Eind 2000 verscheen het boek 'E-business voor gevestigde ondernemingen', geschreven door prof. drs. Arno Oosterhaven. Begin 2002 heeft de uitgave volgens de auteur nog niets van zijn actualiteitswaarde verloren. "Alleen is het tempo van de ontwikkelingen wat afgezwakt. Vernieuwingen zijn leuk. Maar je moet er wel geld voor hebben."*

Oosterhaven is aan de ene kant vrij sceptisch over de ontwikkelingen die rond het fenomeen elektronische handel plaatsvinden. Aan de andere kant is hij ook nog steeds enthousiast

over de mogelijkheden die internet de wereldeconomie te bieden heeft. "Ik ben in de tweede helft van het jaar 2000 intensief met het schrijven van het boek bezig geweest. En de

verwachtingen die ik toen heb opgeschreven, heb ik nog steeds. Het enige is dat het tempo waarin al de veranderingen plaatsvinden, door de economische tegenwind wat is afgezwakt. Maar ik blijf er nog steeds bij dat er maar een paar 'internet-only'-bedrijven zullen overblijven. Het zullen juist de gevestigde ondernemingen zijn die de mogelijkheden van internet gaan benutten. Ze kunnen immers hun bestaande ervaring op het gebied van het opbouwen van klantenloyaliteit en merkentrouw, logistiek en distributie combineren met de mogelijkheden die e-business biedt. In het samenvoegen van beide, van 'clicks & bricks' ligt in mijn optiek de toekomst. Maar om zo'n combinatie te realiseren zullen de gevestigde bedrijven moeten samenwerken met gespecialiseerde internetbedrijven. Of ze moeten zo'n bedrijf overnemen om de gespecialiseerde kennis binnen te halen", aldus Oosterhaven, die als zelfstandig consultant is geassocieerd met Rijnconsult. Hij is deeltijd hoogleraar 'Managen van IT' aan de postdoctorale managementconsultantopleiding aan de Vrije Universiteit te Amsterdam.

### Bedrijfsvoering en interne organisatie

Toch is het nog niet zo eenvoudig om de nieuwe manier van zakendoen zo maar in een bedrijf te implementeren. "De invoering van e-business heeft ingrijpende gevolgen voor de bedrijfs-



Foto: Hans van Oort

*Professor Oosterhaven: "Ik blijf er nog steeds bij dat er maar een paar 'internet-only'-bedrijven zullen overblijven. Het zullen juist de gevestigde ondernemingen zijn die de mogelijkheden van internet gaan benutten."*

voering en de interne organisatie. Vooral als een bedrijf de voordelen van de nieuwe wereld wil gaan combineren met de traditionele werkwijzen. Zakendoen met nieuwe media vraagt immers om een hernieuwde aandacht voor zowel de relatie met de afnemers als het 'fulfilment', dat wil zeggen het afwickelen van de orders. Organisaties moeten worden omgebouwd en geschikt gemaakt om zo'n nieuw businessmodel aan te kunnen. Dat is tegelijkertijd de achilleshiel van de gevestigde ondernemingen. Wanneer het ze niet of niet snel genoeg lukt om de nieuwe media in de bedrijfsvoering te integreren, kunnen ze in de problemen komen", is de overtuiging van Oosterhaven, die een aantal ingrijpende veranderingen opsomt die een bedrijf moet doorvoeren.

### **Ingrijpende veranderingen**

Zo zal een organisatie moeten beschikken over een integraal klantbeeld. De moderne afnemer wil immers worden herkend bij elk contact met het bedrijf, langs welke weg (distributiekanaal, communicatiemedium) hij zich ook aanmeldt. Ook verwacht de klant dat zijn transacties met het bedrijf - zeker de recente - bekend zijn op het moment van contact: offerte, aankoop, betaling, klacht. Customer relationship management (CRM) is hier het gevleugelde woord. Oosterhaven: "Het is duidelijk dat invoering van een CRM-pakket slechts een middel is. Het moet het sluitstuk zijn van een proces van verbetering van de attitude naar de klant en het doorbreken van afdelingsautonomie in het beheer van klantgegevens." Ook de back-office moet transparant zijn voor de klant. Hij wil desgevraagd op de hoogte worden gebracht van de status van behandeling van zijn bestelling, vraag of opmerking. Hiervoor is tracing & tracking nodig door de hele uitvoerende procesketen heen. Dat vereist een integraal



*"Prognoses geven aan dat meer dan tachtig procent van het handelsverkeer over internet een B2B-karakter zal dragen."*

logistiek systeem voor fysieke goederen, in de vorm van een ERP-pakket of workflowmanagementsoftware voor dienstverlenende en administratieve processen. De procesketens van de onderneming en zijn partners moeten via dergelijke systemen aan elkaar en aan de klant worden gekoppeld. "Het is duidelijk dat ook dit meer een kwestie is van organiseren van de samenwerking dan van techniek", meent Oosterhaven, die aangeeft dat een dergelijke wijze van bedrijfsvoering vraagt om procesgericht organiseren. "Daarvoor is niet noodzakelijkerwijs een structuurwijziging nodig maar zijn wel speciale coördinatiemaatregelen gewenst, bijvoorbeeld het aanwijzen van proceseigenaren, het beleggen van verantwoordelijkheden bij procesmanagers en het invoeren van een systeem van casemanagement om de klant beter te bedienen. Bovendien is het nodig direct op procesprestaties te sturen en de betrokkenen daarop aan te spreken (beoordelen) en af te reke-

nen (belonen). Ook zijn gerichte interventies gewenst om de juiste 'mindset' en samenwerking in het proces te bewerkstelligen. Invoering van e-business verlangt dus 'business process redesign' in veel ondernemingen, en zelfs door de hele traditionele keten heen."

### **Innovatief werkklimaat**

Om de veranderingen door te voeren is een innovatief werkklimaat nodig. Ook traditionele ondernemingen moeten in de ogen van Oosterhaven proberen elementen van de cultuur van internetstartups in hun bedrijf te incorporeren: korte lijnen, ruimte voor 'out-of-the-box'-denken, ruime kaders met veel individuele vrijheid, beloning van ondernemerschap, minimale procedures, snel leren door frequent experimenteren, externe partnerships. "Maar", zegt Oosterhaven, "zo'n internetcultuur stelt bijzondere eisen aan het leiderschap, dwars door bestaande belangen heen. Een sponsor in de topleiding is onontbeerlijk,



*“Elektronische handel staat iets minder prominent op de agenda van de raden van bestuur. De investeringen in ICT zijn er nu vooral op gericht om de bestaande bedrijfsprocessen te verbeteren en efficiënter te maken.”*

evenals aanjagers van initiatieven en een apart budget. Waar interessante ideeën opbloeien om de bestaande business te versterken, kunnen verantwoordelijkheden het beste in de lijn worden belegd, mits goede randvoorwaarden kunnen worden gecreëerd om de innovaties te laten gedijen. Dat voorkomt een complex integratieproces in een latere fase. Als die condities niet aanwezig zijn of als het gaat om het betreden van nieuwe businesspaden, is onderbrengen van de initiatieven in een aparte onderneeming aan te bevelen.”

### **Portalenstrijd**

E-business betekent niet alleen het elektronisch handeldrijven tussen organisaties en consumenten (B2C), maar ook tussen leveranciers en andere zakenpartners (B2B). Oosterhaven verwacht dat hier de belangrijkste verbeteringen en veranderingen gaan plaatsvinden. “Prognoses geven

aan dat meer dan tachtig procent van het handelsverkeer over internet een B2B-karakter zal dragen. Elektronische inkoop zal een verlaging van de productkostprijs tot gevolg hebben van gemiddeld 12,5 procent. Tenminste, wanneer de processen in het bedrijf en in de keten vergaand worden gestroomlijnd en geautomatiseerd. Dat is een lange weg van (re)organiseren voordat de besparingen daadwerkelijk gerealiseerd gaan worden. Voor de ‘business-to-business’-markt zijn horizontale, elektronische markten, veilingen en verticale portalen opgezet. Sommige zijn concurrentie-neutraal, andere hebben een ‘bias’ aan de vraag- of de aanbodkant”, aldus Oosterhaven, die constateert dat grote traditionele marktspeleers deze ontwikkelingen met lede ogen aanzien. Nieuwkomers dreigen immers een deel van het potentiële inkoopvoordeel op te eisen. Dit is voor veel fabrikanten reden om zichzelf op het

e-inkooppad te begeven. Voorbeelden daarvan zijn te vinden in onder meer de automobieliindustrie (Covisint) en de voedingsmiddelenindustrie (Transora). Met deze initiatieven is een gevecht om de portalenmarkt ontbrand tussen nieuwkomers die zich vooral richten op het managen van de klantrelaties (aanbieders, afnemers) en de traditionele bezitters van de ‘content’ (het aanbod en de vraag naar goederen en diensten). Schattingen over het aantal B2B-portalen op internet lopen uiteen van achthonderd tot veertienhonderd. De algemene verwachting is dat er slechts ruimte zal zijn voor twee à drie portalen per branche, zodat maar een paar honderd portalen de strijd zal overleven.

### **Tweede rang**

E-business maakt inmiddels deel uit van het (zaken)leven van alledag. “Maar ik zie wel dat de e-business-trein wat is afgeremd door de economische situatie. Ik merk het in mijn consultantspraktijk. Elektronische handel staat iets minder prominent op de agenda van de raden van bestuur. De investeringen in ICT zijn er nu vooral op gericht om de bestaande bedrijfsprocessen te verbeteren en efficiënter te maken. Daar komt bij dat bedrijven e-businessinitiatieven steeds meer gaan bekijken met een traditionele bedrijfseconomische bril. Wanneer een e-businessproject niet binnen een afzienbare tijd geld oplevert, dan wordt er niet in geïnvesteerd. Ondanks alles ligt de e-business nog behoorlijk op snelheid. Wie nu niet aanhaakt, zit straks tweede rang of mist de voorstelling.”

### **Literatuur**

1. Prof. drs. J. A. Oosterhaven, E-business voor gevestigde ondernemingen, Van Gorcum/-Stichting Management Studies, 2000, ISBN 90-232-3661-0.

### **Cok de Zwart**

*Cok de Zwart is freelance journalist.*