

# Elektronische Zaken

**Mary Schilder en Erik Kleinreesink**

TrefIC<sup>1</sup> - ICT Consultancy - Rozenhoflaan 3 - 7255 AS Hengelo (Gld) - Telefoon 0575-464940 -  
E-mail m.schilder@trefic.nl en e.kleinreesink@trefic.nl

**Bijna alle organisaties hebben een website en e-mail-adressen. Het lijkt een vooruitgang in communicatie en zakendoen. De meerwaarde voor bedrijf en klant blijkt echter nog niet altijd. Er kan zelfs sprake zijn van minderwaarde. Om het internet bij te laten dragen aan het succes van de onderneming is een strategische aanpak nodig.**

Trefwoorden: internet, strategie, e-business

## Inleiding

Internet wordt een steeds interessanter medium voor zakendoen. Het gebruik groeit sterk. Hoewel volgens schattingen nog maar 5 % van de wereldbevolking online is, omvat het netwerk toch al ruim 300 miljoen mensen (zie tabel 1). In hoog tempo werken organisaties nu aan hun aanwezigheid op het internet. Bij de grote beursgenoteerde ondernemingen ligt hier een internetstrategie aan ten grondslag. Deze bedrijven worden tegenwoordig ook in belangrijke mate gewaardeerd naar hun internetstrategie. Voor andere bedrijven is de 'e'-aanwezigheid niet altijd strategisch. Men gaat vaak online om mee te doen. De aandacht en verantwoordelijkheid ligt niet op managementniveau, maar bij de automatiseringsafdeling.

Techniek krijgt in deze opzet meer aandacht dan het bieden van meerwaarde, dit kan zelfs leiden tot minderwaarde. Zo wordt bedrijfsinformatie vaak niet bijgehouden - 'In 1998 zullen wij ons ISO-9002 laten certificeren' - en zijn activiteitenagenda's niet actueel. De verkoop op het internet wordt erbij gedaan en is niet geïntegreerd met de rest van het verkoopproces; de productcatalogus op het internet loopt bijvoorbeeld een seizoen achter bij de postcatalogus. De mogelijkheid van e-mail op de website wordt vaak niet gezien als extra mogelijkheid om met de klant of prospect te communiceren. De e-mailrespons is laag, blijkt uit diverse onderzoeken. 'Meer dan de helft van de 44 ICT-bedrijven reageerde niet op e-mail' (Polytechnisch Tijdschrift). Bij 10 grote Nederlandse gemeenten waren de resultaten vergelijkbaar: '6 reageerden niet binnen de meettermijn van 5 werkdagen, slechts 1 reageerde dezelfde dag' (NetBeheer). Een aantal bedrijven besteedt zelfs geen aandacht meer aan zijn site. "Veel MKB-sites sterven een zachte dood" (MKB-Congres 2000).

Tabel 1: Online in cijfers (Nua Internet Surveys, March 2000)

Africa	2.580.000
Asia/Pacific	68.900.000
Europe	83.350.000
Middle East	1.900.000
Canada & USA	136.860.000
South America	10.740.000
World Total	304.33

De internetinvesteringen leiden zo niet tot het gewenste rendement. Een andere aanpak ligt voor de hand.

## Andere aanpak

Een andere, meer renderende aanpak is om vooraf te analyseren hoe het internet toegevoegde waarde kan bieden aan het bedrijf. Deze bedrijfskundige aanpak voor gebruik van het internet is nog niet vanzelfsprekend. Een website wordt besteld als ware het kantoormeubilair: het moet er mooi uitzien en ik wil het snel hebben. De impact op de bedrijfsvoering wordt onderschat. In dit artikel wordt gepleit voor de ontwikkeling van een internetstrategie en een e-businessplan. Deze stappen zijn voorwaarden voor succesvolle aanwezigheid op het internet.

## Strategische analyse

Wat kan uw bedrijf met het internet? Is het een kritieke succesfactor of een handig hulpmiddel? Het antwoord op deze vraag bepaalt de verdere uitwerking van zakendoen op het internet. Een strategische analyse geeft zicht op de kansen en bedreigingen en de eigen sterktes en zwaktes. In de interne en externe analyse komen de bedrijfsdoelstellingen, de bedrijfsprocessen, de relaties en de relevante trends aan de orde.

Op basis van een strategische analyse heeft de bloemenveiling Aalsmeer met handelspartners een nieuwe ketenformule ontwikkeld, FlowerAccess. Bij FlowerAccess speelt de veilinglocatie geen rol meer. De bloemendetailhandel wordt rechtstreeks verbonden met de groothandel en de kwekers. FlowerAccess omvat een informatie- en bestelsysteem via het internet, dat door de Bloemenveiling Aalsmeer wordt ontwikkeld en beheerd. Elektronisch zakendoen leidt zo tot ketenverkorting. Dit betekent kortere levertijden en een verser product. (Hogervorst, 1999)

<sup>1</sup> TrefIC heeft in een index Elektronisch Zakendoen ([www.trefic.nl/ez-index](http://www.trefic.nl/ez-index)) op gestructureerde wijze de opzet en performance van een aantal e-businesses beschreven. Het gaat hier zowel om bedrijven die hun reguliere verkoop ondersteunen met het internet, ook wel de click & brick-bedrijven genaamd, als bedrijven die al hun geld verdienen op het internet, de zogenaamde dotcoms.

Het internet kan voor iedere organisatie grote invloed hebben. Nieuwe bedrijven hebben zich nog nooit zo snel een positie kunnen verwerven. Dit levert zelfs concurrentie op voor grote concerns. Het internet is een heel geschikt medium voor afstemming van vraag en aanbod. Tot nu toe zien niet ICT-intensieve intermediaire partijen als bevrachtungskantoren, reisbureaus, uitzendbureaus en dergelijke, hun markt sterk veranderen. Het internet verandert posities in de keten, zoals hierboven geïllustreerd. Het internet verandert het aanbod (bijvoorbeeld de mogelijkheid van maatwerk). Het internet verandert de wensen van klanten (bijvoorbeeld snelle reactie en goede service). Het internet biedt ook kansen voor bedrijven in traditionele dienstverlening, omdat sommige bedrijfsprocessen door bedrijven die verkopen op het internet juist worden uitbesteed, zoals distributie.

Een strategische analyse geeft het belang en de mogelijkheden van elektronisch zakendoen voor een bedrijf weer. Het bedrijf bepaalt dan zijn strategie voor elektronisch zakendoen.

## EBusinessplan

De visie en strategie krijgen handen en voeten in een e-businessplan. In dit plan worden doelstellingen, marketing, bedrijfsprocessen, investeringen en performance opgenomen. Het is belangrijk in een e-businessplan meetbare doelstellingen te definiëren. Bijvoorbeeld als het bedrijf het internet ziet als extra verkoopkanaal, welke omzetdoelstelling hoort daar dan bij? Wehkamp stelt: over 4 jaar willen we 40% van de omzet via het internet halen. Bij de uitwerking van de markt hoort daar zowel de benadering van de huidige markt bij als van eventueel nieuwe doelgroepen, bijvoorbeeld een producent die een tussenschakel wil overslaan om directer in contact te komen met de eindgebruikers. Zo levert de Achterhoekse klompenfabriek Nijhuis via [woodenshoes.nl](http://woodenshoes.nl) rechtstreeks aan consumenten.

Het businessmodel is van belang. Welke rol wil een bedrijf spelen en waarmee verdient het bedrijf dan zijn geld? Veel gehanteerde businessmodellen zijn e-verkoper (Nijhuis met [woodenshoes.nl](http://woodenshoes.nl)) of e-intermediair (Le Château met [chateau.nl](http://chateau.nl), als intermediair tussen wijnboeren en consument). De opbrengsten zijn gerelateerd aan het aantal transacties. Welke marketing vraagt mijn e-business? Bezoekers en klanten komen niet zomaar. Zo maken de traditionele media op dit moment gouden tijden door, door de vele advertenties voor het nieuwe medium internet. Hoe ga ik de bedrijfsprocessen (her)inrichten? Belangrijk hierbij is de samenhang tussen de processen en de systemen. Door de goede inrichting van de combinatie *frontoffice* en *backoffice* kunnen op een efficiënte

manier bestelde goederen of diensten tijdig en correct aan de klant worden geleverd.

Welke financiële middelen zijn nodig voor realisatie van de e-business? Wat is de exploitatie van de e-business? Kosten en opbrengsten zijn belangrijke resultaatindicatoren. Daarnaast zijn er andere *performance* indicatoren die kunnen en moeten worden gebruikt voor succesvol elektronisch zakendoen. Meten is weten geldt zeker op het internet. Het gaat dan onder meer om indicatoren voor bezoek, contact (zoals de reeds genoemde e-mailrespons), succesvolle totstandkoming en afronding van transacties, service, klantentrouw, innovatie en organisatie. Uit onderzoek blijkt dat tenminste een kwart van de pogingen tot transacties mislukken, zowel in de *Business-to-Business* (Forrester Research) als in de *Business-to-Consumer* (Boston Consulting Group) markt. Het gaat dan om technische problemen (toegankelijkheid, betrouwbaarheid), het niet beschikbaar zijn van producten, leveringsproblemen of de betaling.

## Conclusies en aanbevelingen

Als het internet wordt gezien als een middel voor elektronisch zakendoen, dan is het duidelijk dat het een verantwoordelijkheid is van het management. Het is bedrijfsomvattend. Pas bij een duidelijk visie en een strategische analyse van de mogelijkheden en meerwaarde is e-business zinvol. Een e-businessplan geeft inhoud en fasering aan de realisatie ervan. Een plan voor beheer en onderhoud is een noodzakelijke aanvulling. Indien deze plannen niet zijn uitgewerkt, is het ongewis of internetinvesteringen meerwaarde hebben voor bedrijf en klant.

## Bronnen

Tiggelaar, B. (1999), *Internetstrategie – Concurrentievoordeel in de digitale economie*, Addison Wesley;  
Vliet, G. van (1999), *Handboek E-Commerce – geld verdienen met internet*, Media Business Press;  
Noordam, P. et al (2000), *Trends in IT 2000*, ten Hagen & Stam;  
Hogervorst, D. (1999), *FlowerAccess: de formule voor samenwerking*, Agro Informatica, jaargang 12, nr. 1;  
*Automatisering Gids 24-03-'00*, E-handel vaak slecht beheerd – Forrester Research en Meer dan kwart van online aankopen gaat niet door - Boston Consulting Group;

### URL's:

[www.polytech.nl](http://www.polytech.nl) (Polytechnisch tijdschrift)  
[www.emerce.nl](http://www.emerce.nl) (NetBeheer)  
[www.nua.ie](http://www.nua.ie) (Nua Internet Surveys).