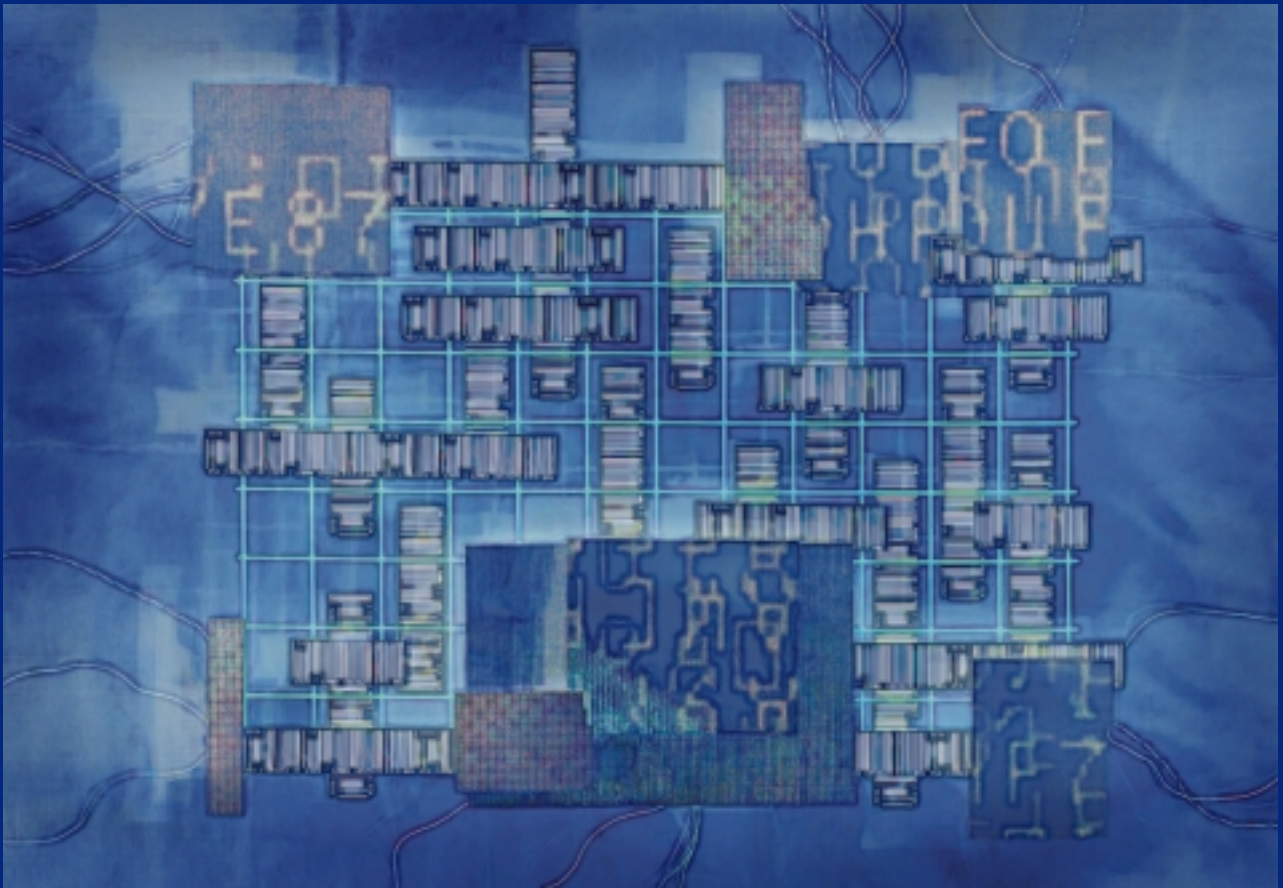


Ordina Finance Management Consultants

New Economy? Old Capabilities!



Ordina Artikelen Reeks

NEW.ECONOMY? OLD.CAPABILITIES!¹

Niets nieuws onder de zon?

Indien een onderneming er niet in slaagt om met een heldere focus vast te houden aan haar strategische koers en er vervolgens niet in slaagt om deze koers consequent te operationaliseren is zij gedoemd te mislukken. In dit artikel gaan we nader in op 3 cases uit de 'new economy' die uiterst actueel zijn, mede gezien de recente turbulentie rond 'new economy' ondernemingen, maar toepasbaar zijn in hun algemeenheid. De lessen die getrokken worden gelden niet alleen voor 'new economy' ondernemingen, maar zijn van toepassing op elke onderneming. De conclusie is dan ook, dat om enige onderneming succesvol te laten zijn, zij de volgende 3 management- en organisatievaardigheden dient te hebben, dan wel te ontwikkelen:

- Ability to Focus;
- Ability to Execute;
- Ability to Network.

Paul van der Marck (1963) is afgestudeerd aan de KUB te Tilburg en studeerde aan het IMD te Lausanne; hij is sinds 1987 actief op het gebied van sales- en marketingmanagement, bij diverse multinationals en sinds 1/1/2000 is hij als Managing Partner werkzaam binnen de sector Finance van Ordina en publiceert regelmatig over onderwerpen op het gebied van strategie & organisatie.

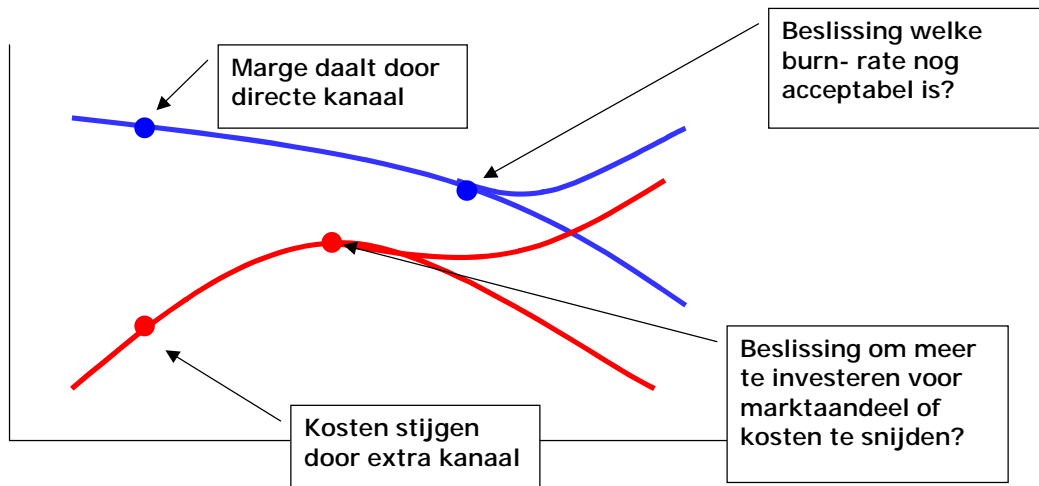
3 'New Economy' casussen

1. Als eerste de case van de grote bankverzekeraar (Top 3 in Nederland) die bijna 1 miljoen klanten via haar indirecte bank-verkoopkanaal aan zich heeft weten te binden, door middel van een 'pakketpolis'. De verzekeraar focust zich op het efficiënt en effectief verwerken van deze **indirecte** stroom klanten; er is geen klantcontact in het gehele verkoopproces. Omdat het 'bon ton' is besluit de top van de onderneming zo'n 18 maanden geleden dat hetzelfde product tegen dezelfde condities (en prijsstelling) online moet worden aangeboden en **direct** aan de

¹ Eerder gepubliceerd in *m@n@gement*, www.managementsite.net

eindconsument moet worden verkocht. De randvoorwaarden van zelfde product, zelfde condities en prijs is na moeizaam onderhandelen met het eigen bankkanaal tot stand gekomen, ter voorkoming van conflicten met het indirecte kanaal. De directie verbaast zich erover dat na maanden van ontwikkelen en miljoeneninvesteringen er geen klanten zijn en men besluit verder te investeren in het doorontwikkelen van het online product en gaat experimenteren met meer services in het product opnemen (gratis abonnementen op diverse diensten, zoals alarmdiensten en creditcards).

Na verloop van tijd bevindt men zich in onderstaande squeeze:



De directie staat op dit moment voor de beslissing of het verder zal gaan met dit avontuur of alle energie en de opgedane kennis zal richten op het inzetten van Internet-technologie in de ondersteuning van haar relatie met het bankkanaal.

De vraag die hieruit naar voren komt is hoe een indirect verkopende 'operational excellence' organisatie überhaupt het idee kan hebben op deze wijze succesvol te zijn; er is in de gehele organisatie geen cultuur, systeem, proces of wat dan ook dat enige directe kennis en ervaring heeft met 'klanten'. Een heldere focus op de eigen kracht en strategie zou in dit geval hebben voorkomen dat nodeloos miljoenen zijn geïnvesteerd die tot een veel hoger rendement hadden geleid indien ze waren geïnvesteerd in lijn met het eigen waardebod en werkmodel²; dit is de eerste les die we (in ieder geval) uit deze case kunnen leren.

2. Een 2^e voorbeeld is Receptenweb.nl (een inmiddels failliet avontuur van een aantal gerenommeerde investeerders, met een negatief saldo van ruim €5 Mio.); het idee was een 'leuk' idee, namelijk een online kookboek met alle mogelijke 'ingangen' zoals ingrediënten ('Wat kan ik maken met een bloemkool, wat aardappelen en een biefstuk'), regionaal ('Wat is een lekker recept uit Toscane met ...'), wat heb ik in mijn ijskast nog liggen etc.. Gerenommeerde koks gaven hun keukengeheimen prijs op Receptenweb.nl.

² "De discipline van Marktleiders", Treacy & Wiersema, 1995



De gedachte was dat een 'leuk idee', met veel animo, ook zou moeten leiden tot een businessmodel. Het bedrijfsplan was in hoge mate gebaseerd op inkomsten uit banner-advertising. Helaas bleek dat voor de (overigens) goede en leuke inhoud niemand bereid was te betalen en alleen het gratis model bezoekers opleverde. Een grove misschatting dat een 'leuk idee' met veel enthousiaste 'klanten' (wellicht kan men beter spreken van bezoekers) ook toegevoegde waarde oplevert (de basis van elk businessmodel). Er kan pas sprake zijn van toegevoegde waarde indien er betalende gebruikers zijn. Toen het schip al bijna gezonken was deed men nog een laatste poging om de inhoud en technologie aan te bieden in licentie, aan een aantal Internet providers (onder andere Zonnet, een gratis Internet provider). Dit is echter het verschuiven van de ene partij die geen betalende klanten heeft naar een andere partij met niet-betalende klanten. Deze uitbreiding van het concept naar de Business-to-Business markt kwam sowieso te laat om Receptenweb.nl nog te redden; begin van dit jaar ging het roemloos ten onder.

De lessen die hieruit te trekken zijn talrijk, maar in het kader van dit artikel volstaat het om ons te concentreren op de strategische focus (zie case 1) en de operationalisering van de strategie. In veel gevallen (ook deze) blijkt dat het operationaliseren van een strategie vaak lastiger is dan het verzinnen ervan. Het consequent en consciëntieus uitvoeren van de strategie en er zorg voor dragen dat alle operationele activiteiten worden gestuurd in de richting van het verwezenlijken van de strategie is de grootste uitdaging voor het hedendaags management.

3. Een derde interessante case is Kozmo.com (ondertussen sinds eind april 2001 failliet met 1.100 ontslagen en na een investering van ruim \$280 miljoen), een bedrijf in de USA dat online shoppers garandeerde dat binnen 1 uur de producten aan de deur (door middel van 'bikers') werden afgeleverd (video's, Cd's, maar ook etenswaren etc.). Een goed idee met betalende klanten! Het idee was met name zo sterk omdat een van de meest in het oog springende problemen van online shopping de tijdsfactor is tussen moment van koop en levering; impulsaankopen zijn op die

manier uitgesloten. Helaas ging alles wat in de operationalisering fout kan gaan ook fout. Allereerst was er geen controle en grip op de kostenstructuur; het aantal leveringen per uur was dramatisch laag en er vond weinig sturing plaats op het verhogen van de efficiency van het grote aantal (stilstaande) koeriers. Daarnaast ontbrak de grip op de productmix; in het assortiment zaten producten (o.a. de video's) met uiterst lage marges. Toen men besloot om de meest loyale klanten (met een omzet van USD 1000 in 6 maanden) verder uit te bouwen, bleek men de uiterst verliesgevende videobanden te promoten. Met eenvoudige portfolioanalyses was dit te voorkomen geweest. Te laat heeft men de assortiment-servicemix aangepast en producten met hogere marges (onder ander wijn) toegevoegd aan het assortiment.

Er was ook geen variatie in het serviceaanbod; alles en iedereen kreeg het aanbod om enig product binnen 1 uur thuis te krijgen. Pas toen het te laat was maakte men verschil in de prijsstelling van het product en het serviceniveau; bijvoorbeeld door producten goedkoper te maken bij levering in de nabije toekomst (bijvoorbeeld over 24 uur, maar met gegarandeerde levering binnen een timewindow van 1 uur) waardoor planning van de routes en capaciteit mogelijk werd. Het serviceaanbod werd in de laatste dagen pas uitgebreid naar de zakelijk markt; te laat kwam men er achter dat de koeriers in de consumentenmarkt met name in de vroege morgen en avond actief waren, maar tijdens kantooruren 'stilstonden'; toen men hier achter kwam werd naar de zakelijke markt het aanbod gedaan om lunches (weinig Amerikaanse kantoren kennen een kantine) aan te bieden ('afgeleverd aan de deur'). Ook dit was te laat.

In haar nadagen probeerde Kozmo nog een alliantie aan te gaan met Amazon.com, waarbij Amazon zorgde voor shopfront/traffic, technologie en billing en Kozmo voor de micrologistiek. Voor Kozmo een mogelijkheid om risico en kansen te spreiden en voor Amazon een ideale gelegenheid om de hete adem van Barnes & Noble (die met hen fysieke boekwinkels in alle grote Amerikaanse steden 'same day delivery' boden voor online bestellingen) een antwoord te bieden. Ook dit was voor Kozmo te laat. Het idee om alles zelf te willen doen (en ook te denken dit te kunnen) is één van de grootste bedreigingen voor het management en een van de belangrijkste lessen uit deze case, naast het belang van een goede 'operationaliseringsstrategie'.

De lessen; oude wijn in nieuwe zakken

Op basis van bovenstaande cases komen wij tot de conclusie dat een drietal kernvaardigheden in de nieuwe en oude economie een sleutelrol spelen, namelijk:

- Ability to Focus (zie case 1);
Ken uw eigen kracht/kernvaardigheden (Product Leadership, Operational Excellence of Customer Intimacy) en focus al uw energie/tijd en investeringen in het uitbouwen en behouden van deze kracht (en het daarbij behorende 'werkmodel') als concurrentievoordeel.
- Ability to Execute (zie case 2 & 3);
Van denken dat u het doet, naar denken en doen. Naast een (corporate) strategie moet elke onderneming een operationaliseringsstrategie hebben; het succes of falen van een onderneming wordt eerder bepaald door de operationalisering van de strategie dan de strategie zelf. Of zoals Peter Senge zei: "It is not what the vision is, it is what the vision does".
- Ability to Network (zie case 3);
Het is een illusie te denken dat in een wereld waarin iedereen met iedereen concurreert, een onderneming in staat is het allemaal zelf te doen. Helaas is het vandaag de dag zo dat het verwachtingspatroon van de consument op alle dimensies 'world-class' is en derhalve niet meer accepteert dat een 'world-class' product op een 'middle-of-the-road' manier wordt geprocessed en of de klant-leverancier relatie niet op vergelijkbaar niveau wordt ingevuld. De enige mogelijkheid om aan deze 'catch 22' te ontsnappen is het inrichten van een netwerkonderneming of nog moderner een 'valuweb', waarbij door een aantal partner-bedrijven vanuit ieders eigen, complementaire kracht, kennis en kunde wordt ingebracht. Er ontstaat derhalve een 'multi-venture' waarbij diverse partners vanuit eigen kracht, hun waarde inbrengen en de partners gezamenlijk risico en opbrengsten delen.