

E-business for executives

Drs. ing. R. van de Geer

Dit artikel gaat in op e-businessaspecten die belangrijk zijn bij de strategiebepaling van organisaties. Tevens zal inzicht worden gegeven in de manier waarop e-business binnen organisaties kan worden aangepakt.

Inleiding

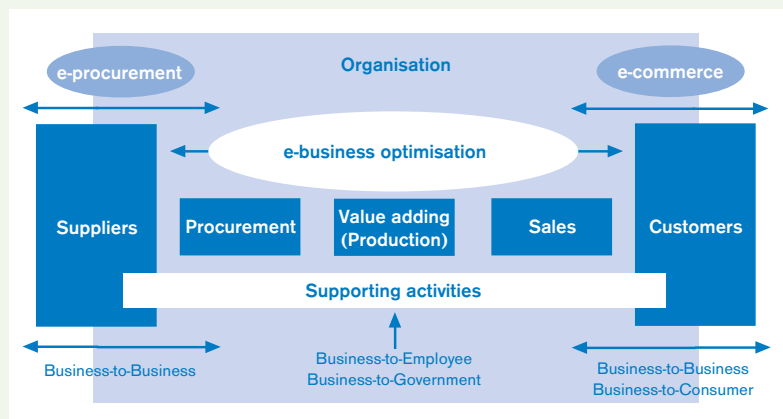
In de jaren tachtig en negentig hebben we gezien dat verschillende landen, waaronder Japan, zich ontwikkelden tot een belangrijke concurrent van de Verenigde Staten en Europa. Nieuwe, vaak zeer efficiënte productietechnieken dwongen bedrijven na te denken over hun bedrijfsstrategieën en bedrijfsprocessen. Om te overleven werden bedrijven gedwongen efficiënter te opereren en/of zich sterker te onderscheiden van concurrenten. Uiteindelijk zagen we twee belangrijke bedrijfsstrategieën, te weten differentiatie en cost leadership. Nu, in het jaar 2001, kunnen we constateren dat de nu nog bestaande bedrijven in staat zijn geweest zich aan te passen aan de nieuwe regels opgelegd door de sterke concurrentie.

De mogelijkheden van internet en internetgerelateerde technologie versterken de onderlinge concurrentie van bedrijven. Enerzijds doordat steeds verdergaande efficiëntieverbeteringen mogelijk zijn en anderzijds doordat nieuwe producten en diensten mogelijk worden gemaakt.

De ongekennde mogelijkheden van deze technologie zorgen ervoor dat veel bedrijven hun strategieën zouden moeten heroverwegen en bezien op welke wijze ze in de steeds sneller veranderende markt opereren en op welke wijze internettechnologie kan bijdragen aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Eén ding staat vast: internet heeft invloed op elke organisatie. Bij de ene organisatie leidt dit tot beperkte veranderingen en bij de andere zal het leiden tot een rigoureuze verandering van de organisatiestrategie.

1) Indeling en toelichting zijn gebaseerd op de indeling van Ravi Kallakota en Marcia Robinson, *e-business: roadmap for success*, Addison-Wesley, 1999.

Figuur 1. E-business binnen organisaties.



E-business en e-commerce

Er zijn veel definities van e-business en e-commerce en deze begrippen worden veelal door elkaar gebruikt. Figuur 1 geeft een overzicht van de begrippen zoals ze in dit artikel zijn gebruikt. E-commerce voor de 'customer facing'-processen, e-procurement voor de inkoopprocessen en e-business optimisation als een verzamelnaam voor alle activiteiten die binnen de organisatie op de een of andere manier gebruikmaken van internet of internetgerelateerde technologie.

Wat is de status van uw organisatie?

Het moge duidelijk zijn dat we slechts aan het begin staan van een periode waarin technologie ongekennde mogelijkheden biedt om organisaties efficiënter te laten opereren en waarin dezelfde technologie kan zorgen voor een soms verrassende nieuwe strategische richting. Heeft u enig idee van de e-businessstatus binnen uw eigen organisatie?

Een eerste indruk van de status van e-business binnen een organisatie is vaak relatief eenvoudig en snel te bepalen. Beantwoord hiervoor voor uw organisatie de volgende vragen¹:

1. Heeft de recente technologische innovatie geleid tot een nieuwe manier van zakendoen en het herbepalen van prioriteiten binnen uw organisatie?
2. Reageert uw organisatie op de veranderende wensen van de afnemers en leveranciers? Weet de organisatie wat de klant belangrijk vindt en wat hij waardeert (prijs, kwaliteit, merk/image, service of de 'experience', de zogenaamde 'dimensions of value')?
3. Is de organisatie bereid om huidige aannames ter sprake te stellen en te veranderen teneinde nieuwe kansen te benutten met gebruikmaking van de huidige investeringen in mensen, technologie en data?
4. Is uw organisatie succesvol in het verlagen van de operationele kosten terwijl de complexe interne systemen geschikt worden gemaakt om aan de veranderende eisen van een veranderende markt met een korte time-to-market te kunnen voldoen?

Afhankelijk van het aantal vragen dat u met ja heeft beantwoord, kan de organisatie gekenschetst worden als één van de onderstaande typen:

Innovator of marktleider

Indien alle vragen met ja beantwoord kunnen worden, is uw organisatie een innovator of marktleider. Uw organisatie mag zich gelukkig prijzen want deze situatie is voorsnig uniek!

Early adopter of visionair

Indien u twee of drie vragen met ja heeft beantwoord, kan uw organisatie gezien worden als een early adopter of visionair. Uw organisatie is één van de weinige die technologische innovatie benut heeft voor het realiseren van voordeel ten opzichte van concurrenten. Deze organisaties zijn nog redelijk uniek.

Silent majority ofwel de stille meerderheid

Indien de meeste vragen met nee zijn beantwoord, valt uw organisatie in de categorie van de stille meerderheid. Binnen deze categorie zien we drie typen, afhankelijk van de mate van risico die ze bereid zijn te nemen:

* **Pragmatists.** De organisatie ziet de wereld veranderen maar wil eerst bewijs dat het langetermijnveranderingen zijn voordat ze tot actie overgaat. Deze organisaties blijven vaak dicht bij hun bestaande klantenbestand.

* **Old guard conservatives.** Van de old guard conservatives zou je kunnen zeggen dat ze in de ontkenningfase zitten. Deze organisaties negeren groeikansen die niet in lijn zijn met hun kernactiviteiten. Het management is vaak pessimistisch over de mogelijke voordelen van technologische investeringen en doet deze alleen indien ze onontkoombaar zijn.

* **Die hard sceptics.** De die hard sceptics zijn overtuigd dat technologische innovatie hen niet zal raken. Ze zien het allemaal als een mediahype. Deze organisaties zouden vergeleken kunnen worden met de spoorwegen die weigerden te geloven dat vervoer per vliegtuig zou gaan concurreren met het spoor.

Organisatieonderdelen vallen binnen één van deze stereotypen. Als u zich herkent en de plaats bevalt u niet, dan is het van belang te bepalen waar u liever wilt zijn. Hiervoor is het nodig om te begrijpen dat de omgeving verandert en dat de organisatie zich zal moeten aanpassen. In het vervolg van dit artikel wordt aangegeven welke stappen hiervoor doorlopen kunnen worden.

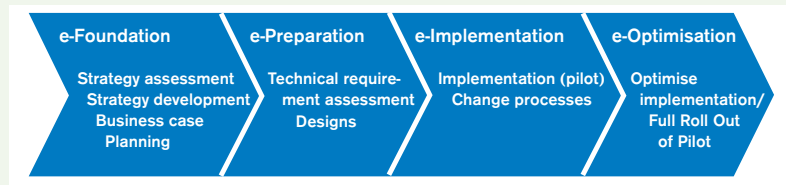
Aanpak van e-business binnen organisaties

E-businessprojecten zijn vaak omvangrijk en complex. Een gestructureerde aanpak is noodzakelijk. Het belangrijkste is het leggen van een goede basis waarin duidelijk is welke positie de organisatie wil innemen in de markt en op welke wijze de organisatie wil voldoen aan de wensen van de afnemers. Op basis hiervan moet worden bepaald welke activiteiten noodzakelijk zijn om de gewenste situatie te bereiken en vervolgens moeten deze activiteiten ook daadwerkelijk worden uitgevoerd. Figuur 2 geeft deze fasen weer.

Een korte toelichting van de vier fasen:

e-Foundation

E-business voor organisaties start met een inventarisatie van de huidige situatie. Zowel binnen de organisatie als in de omgeving waarin de organisatie opereert. Vervolgens kan de organisatie, mede op basis van de uitkomsten van de inventarisatie, bepalen waar zij naartoe wil. Als dit eenmaal duidelijk is kan gekeken worden welke stappen nodig zijn om daar te komen. Binnen de aanpak die KPMG hiervoor hanteert, de zogenaamde e⁴-Services Methodology, worden deze stappen de current state, future state en roadmap genoemd. Deze stappen worden verderop in dit artikel nader uitgewerkt.



Figuur 2. Vier fasen van e-business-implementatie.

e-Preparation

In de e-Preparation-fase worden de voorbereidingen getroffen voor de implementatie. Hierbij kan men onder andere denken aan het maken van een functioneel, technisch en organisatorisch ontwerp. Tevens vinden in deze fase de eventuele selectie van partners, componenten en pakketten plaats.

e-Implementation

In deze fase vindt de daadwerkelijke implementatie van processen en systemen plaats. Hierbij is over het algemeen veel aandacht nodig voor organisatorische en cultuurveranderingen binnen de organisatie. In veel gevallen is het goed om niet te richten op een implementatie van de volledige oplossing met alle 'toeters en bellen', maar te beginnen met een implementatie die te overzien is qua scope en complexiteit. Op basis van deze eerste implementatie kan de oplossing vervolgens worden uitgebreid. Deze stapsgewijze implementatie vereenvoudigt de projecten aanzienlijk en kan helpen voorkomen dat implementaties duurder worden dan begroot, langer duren dan gepland en minder functionaliteit bezitten dan gehoopt.

e-Optimisation

Binnen de e-Optimisation-fase valt het streven naar het vinden van mogelijke verbeteringen van de geïmplementeerde oplossing. Deze verbeteringen kunnen onder andere mogelijk zijn door zaken binnen de organisatie te veranderen of door gebruik te maken van (nieuwe) mogelijkheden die buiten de organisatie liggen.

Dit artikel zal verder niet ingaan op de details van de fasen e-Preparation, e-Implementation en e-Optimisation. De e-Foundation-fase zal nu nader worden toelicht.

e-Foundation nader belicht

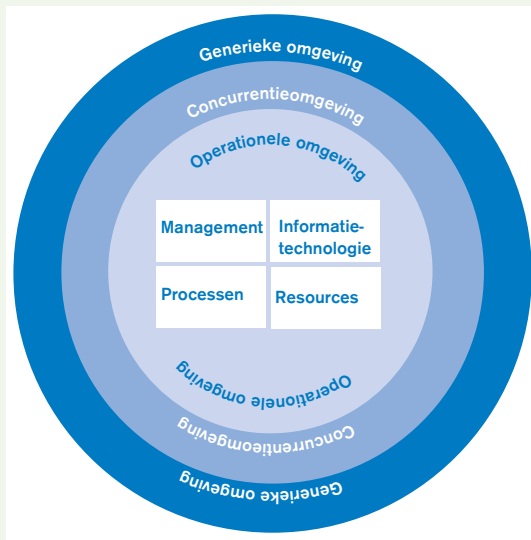
Current state

Voor het bepalen van de current state maken we gebruik van het SWOT-model zoals dit ruim vijftien jaar geleden is beschreven door Porter². SWOT staat voor Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats. Aan de hand van dit model kijken we naar de huidige sterkten en zwakten van de organisatie (interne analyse) en de kansen en bedreigingen vanuit de omgeving van de organisatie (externe analyse). Figuur 3 geeft inzicht in de aandachtsgebieden van interne en externe analyse³.

De kern van het raamwerk bestaat uit de vier kwadranten die het bereik van de *interne analyse* weergeven. De drie cirkels eromheen representeren de drie niveaus van organisatieomgeving en bakenen het bereik van de *externe analyse* af. Hoewel in de praktijk beide analyses parallel aan elkaar worden uitgevoerd, worden hierna beide analyses afzonderlijk behandeld.

2) Michael Porter, *Competitive Advantage: creating and sustaining superior advantage*, The Free Press, New York 1985.

3) Beschrijving van de interne en externe analyse is mede gebaseerd op: Martijn Verbree, *KPMG & e-Business*, RISK, juni 2001.



Figuur 3.
De aandachtsgebieden van interne en externe analyse.

De externe analyse

De externe analyse bestaat uit het identificeren van de kansen en bedreigingen vanuit de organisatieomgeving. Binnen de externe analyse wordt een onderscheid gemaakt tussen de generieke, concurrentie- en operationele omgeving.

- * De *generieke omgeving* biedt kansen op macroniveau zoals globalisering, economische ontwikkelingen, toename van het aantal internetgebruikers, een bredere acceptatie van het verrichten van betalingen via internet en de steeds sneller gaande technologische ontwikkelingen. Voorbeelden van bedreigingen zijn strengere (privacy)wet- en regelgeving, de steeds groter wordende kennis kloof tussen de zogenaamde 'have's' en 'have not's' en de huidige druk op e-businessinvesteringen.

- * De *concurrentieomgeving* richt zich op het identificeren van (potentiële) concurrentiekrachten zoals die van afnemers, leveranciers en mogelijke substituu-producten. Deze analyse geeft inzicht in markten met sterke en minder sterke concurrentie. Voor mondiale spelers wordt het, door gebruik te maken van internettechnologie, beter mogelijk om lokale markten te betreden. Anderzijds worden de meer traditionele spelers en markten geconfronteerd met een groeiend aantal levensvatbare aanvallen van nieuwe en vaak innovatieve spelers.

- * Op *operationeel niveau* wordt gekeken naar de kansen en bedreigingen die handelspartners, leveranciers en klanten bieden, zoals de bereidheid tot het koppelen van informatiesystemen, het gezamenlijk inkopen van secundaire goederen of het aangaan van strategische allianties⁴. Bedreigingen in de operationele omgeving zijn bijvoorbeeld desintermediatie – het overslaan van bepaalde schakels binnen de waardeketen – of een te lage automatiseringsgraad bij de voornaamste klanten. Hierdoor kan het zijn dat het verrichten van elektronische transacties op korte termijn met deze klanten niet of nauwelijks mogelijk is.

De resultaten van de externe analyse geven de organisatie inzicht in haar kansen en bedreigingen. Vervolgstap voor de organisatie is het bepalen op welke wijze de organisatie de kansen kan benutten en de bedreigingen kan beperken. In bepaalde gevallen kan hiervoor het gebruik van internet en internetgerelateerde technologie een uitkomst bieden.

De interne analyse

De interne analyse richt zich op het identificeren van de sterkten en zwakten van de organisatie waarmee rekening dient te worden gehouden bij het bepalen van de e-businessstrategie. De interne analyse richt zich op de volgende vier domeinen die achtereenvolgens worden toegelicht: Management, Informatietechnologie, Resources en Processen.

- * *Management* behelst onder andere aandachtspunten rondom de bestuurlijke aspecten van e-businessinitiatieven. Is het topmanagement zich bewust van de (on)mogelijkheden van e-business, heeft het een heldere visie op de toekomst van de organisatie, is het in staat het middenmanagement te motiveren, zijn er voldoende beheersingsmethoden voor e-businessprojecten en wordt er voldaan aan (internationale) wetgeving, dat zijn vragen die in dit domein beantwoord moeten worden.

- * *Informatietechnologie* heeft betrekking op de technologische bekwaamheid van de organisatie met betrekking tot informatiesystemen, IT-infrastructuren, IT-organisatie en beveiligingsaspecten rondom e-business.

- * *Resources* richt zich op het geheel van organisatieactiva zoals financieel draagvlak, personele competenties, de organisatiecultuur, de status van externe relaties waaronder die met partners, klanten en leveranciers en ten slotte zogenaamde 'competitive advantages' zoals intellectuele eigendommen, patenten, unieke geregistreerde domeinnamen en 'unique selling positions'.

- * Ten slotte richt het domein *Processen* zich op de mate waarin de bestaande primaire en secundaire processen gereed zijn of kunnen worden aangepast voor het realiseren van de e-businessdoelstellingen.

De resultaten van de interne analyse verschaffen als het ware een 'foto' van de huidige status van de organisatie en geven inzicht in de mate waarin de organisatie in staat is bepaalde zaken te realiseren, de zogenaamde 'capabilities'.

Future state

De vragen die organisaties zich moeten stellen, zijn: welke nieuwe producten en/of diensten moet en kan ik aanbieden en welke processen kan ik optimaliseren met behulp van internet en internetgerelateerde technologie. Bij het beantwoorden van deze vragen wordt gebruik gemaakt van de resultaten van de interne analyse, maar daarnaast is er nog een 'creatieve component' van belang. Hiertoe doorlopen we veelal de volgende stappen:

- * genereren van ideeën voor nieuwe businessmodellen, producten en diensten;
- * opstellen van selectiecriteria;
- * selecteren van de meest geschikte ideeën (veelal worden ongeveer drie tot vijf ideeën geselecteerd);
- * uitwerken van deze ideeën in business cases.

4) Peter van Walsem en Ronald Koorn, *Beheersing e-allianties*, Economisch Magazine, nr. 4, september 2000, blz. 86-87.

Bij het bedenken van nieuwe businessmodellen, producten en diensten zou rekening gehouden moeten worden met de 'rules of e-business' zoals beschreven in het kader.

Rules of e-business

1. Technologie is niet langer een afgeleide van de organisatiestrategie maar in toenemende mate een oorzaak en 'driver' daarvan.
2. Het stroomlijnen, structureren, beïnvloeden en controleren van informatiestromen is vaak 'machtiger' en meer kosteneffectief dan het verplaatsen en produceren van fysieke producten.
3. Het niet in staat zijn het achterhaalde business design te verlaten kan leiden tot een verslechterende concurrentiepositie of zelfs de ondergang van organisaties.
4. Het doel van nieuwe businessmodellen is het creëren van flexibele allianties tussen bedrijven die niet alleen zorgen voor het beheersen van de kosten maar uiteindelijk ook zorgen voor een beter product of betere dienst naar de klant.
5. E-commerce maakt het mogelijk voor bedrijven om beter naar de klanten te luisteren en op basis daarvan te zorgen de goedkoopste te zijn, de meeste vertrouwde of de beste.
6. Gebruik technologie niet alleen voor het produceren van het product maar gebruik technologie ook voor innovatie en het verbeteren van de gehele klantervaring rondom het product of de dienst. Dit vanaf selectie en bestelling tot aan aflevering en service van het product of de dienst.

Een ander aandachtspunt is dat geen enkele organisatie (nog) in staat is geweest uit te blinken met de laagste kosten, de hoogste kwaliteit, de laagste prijs, het grootste gemak én de grootste mate van gebruiksvriendelijkheid. Altijd gaat het uitblinken op één van de elementen ten koste van een ander. Daarom zou een bedrijf moeten kiezen voor een bepaalde focus.

Ideaaltypen

Een bedrijf zou kunnen focussen op één van de onderstaande gebieden⁵:

- * *Service excellence*: zonder 'gedoe' leveren wat de klant wil. Het product of de service heeft superieure waarde voor de koper. De koper krijgt niet alleen het product of de dienst maar ook een stuk, vaak niet tastbare, toegevoegde waarde.
- * *Operational excellence*: leveren van een product of dienst met een hoge kwaliteit, zonder fouten en gebreken tegen een redelijke prijs.
- * *Continuous innovation excellence*: leveren van producten en diensten die de bestaande grenzen overschrijden en klanten keer op keer verbazen.

In de praktijk zie je vaak combinaties van de verschillende benaderingen. Deze worden nu achtereenvolgens toegelicht.

Service excellence

Stel, u vliegt regelmatig tussen Amsterdam en Dublin. Hoe zou u het vinden als iedere persoon van de luchtvaartmaatschappij met wie u in contact komt, bij het inchecken bij de gate en bij het instappen wist hoe u heet en wat uw reisvoorkeuren waren. Bijvoorbeeld dat u het liefst 's avonds vliegt, een stoel bij het gangpad hebt, vegetarisch eet en dat u net voor het landen even wilt bellen om door te geven dat u opgehaald kunt worden. Als klant zou u zich belangrijk en gewaardeerd voelen. Het verstevigt de relatie met de luchtvaartmaatschappij en waarschijnlijk zou u aan verschillende kennissen vertellen hoe goed je bij die maatschappij verzorgd wordt.

Bij service excellence gaat het om het selecteren van een 'high value'-klantsegment en er vervolgens voor zorgen dat u deze klanten optimaal bedient. Deze strategie vergt excellent customer relationship management. Het anticiperen op de wensen van de klant en het managen van informatie zijn hierbij van essentieel belang. Binnen dit model zijn er vier kenmerkende 'operating principles'.

Bereid u voor op onverwachte situaties. Hoe reageert u indien een klant belt met de mededeling dat de grootste concurrent de prijs met tien procent heeft verlaagd? Bent u als organisatie in staat op zo'n bedreiging te reageren en mensen, prioriteiten en processen snel aan te passen? Bent u anderzijds ook in staat snel op nieuwe kansen in te springen?

Verzamel en onderhoud de benodigde informatie en zorg dat het beschikbaar is waar en wanneer u het nodig hebt. De organisatie moet in staat zijn uit de verzamelde klantinformatie de relevante informatie te extraheren die noodzakelijk is voor het leveren van de diensten.

Realiseer klantcontactmanagement. Bij een klantcontact moet u weten wanneer de klant voor het laatst met u in contact is geweest en via welk kanaal, en wat van dit contact de reden en de uitkomst waren.

Ontwikkel een organisatiecultuur waarin het vooruitdenken over klantenservice centraal staat. Organisaties met deze cultuur faciliteren het proces van revolutionaire verbeteringen van de klantenservice en 'value proposition'.

Operational excellence

Stelt u zich voor dat we barrières tussen verschillende organisaties konden wegnemen zodat we beter konden samenwerken met leveranciers en afnemers. Hoeveel simpeler zou het niet zijn als we leveranciers toegang gaven tot de informatie die ze nodig hebben. Als ze inzicht zouden hebben in voorraadniveaus, productontwerpen, productieplannen en dergelijke zouden leveranciers veel beter in staat zijn aan te sluiten bij de behoefte van de organisatie. We zouden minder tijd kwijt zijn met telefoneren en faxen voor routineaankopen. Stelt u zich aan de andere kant voor hoe makkelijk het zou zijn

5) Indeling en toelichting zijn gebaseerd op Ravi Kallakota en Marcia Robinson, *e-business: roadmap for success*, Addison-Wesley, 1999.

als we toegang hadden tot de planning van de leverancier, de beschikbaarheid van materialen en productieplannen. U zou dan kunnen samenwerken als één virtuele organisatie in plaats van als twee gescheiden organisaties. Operational excellence gaat over het aanbieden van producten en diensten tegen de laagste kosten waarbij tegelijkertijd de problemen voor de klant worden geminimaliseerd. Organisaties met een focus op operational excellence ervaren het samenwerken met leveranciers en afnemers als het werken in één organisatie met verschillende departementen of business units.

Het succes van operational excellence hangt af van onder andere de volgende 'operating principles':

Efficient gebruik van middelen. Middelen worden op de meest efficiënte manier gebruikt tegen de laagst mogelijke kosten.

Efficiënt management van transacties. Voor grotere efficiëntie en snelheid kunnen processen tussen leveranciers en de organisatie worden geïntegreerd.

Management van verkoopinformatie. Als producent van bijvoorbeeld computers moet men weten wat op dit moment verkoopt, waar dit gebeurt en wanneer. Men moet inzicht hebben in de laatste trends en in staat zijn al deze gegevens te vertalen in bruikbare sturingsinformatie.

Meten is weten. Organisaties gericht op operational excellence moeten de processen voortdurend monitoren en meten om te zoeken naar manieren om kosten te verlagen en zowel service als kwaliteit te verbeteren.

Managen van klantverwachtingen. Onder het motto 'variety kills efficiency' moeten organisaties zorgen voor een afgewogen verzameling van producten en diensten waarbij de klantverwachting zorgvuldig moet worden gemanaged.

Continuous innovation excellence

Continue innovatie vereist niet alleen toewijding bij het aanbieden van de beste producten en diensten maar ook voor het leveren van steeds weer nieuwe en interessante ervaringen voor de klanten. Continue innovatie leidt tot product leadership en daarom is continue innovatie essentieel om voor te blijven op de concurrentie.

Indien organisaties niet in staat zijn zich aan te passen aan de snelheid en turbulentie van technologische veranderingen kan dit zelfs bij de beste en grootste organisaties ter wereld leiden tot het verliezen van een leidende positie.

De vier belangrijkste 'operating principles' van continuous innovation zijn:

Risicogeoriënteerde managementstijl. Organisaties die toonaangevend zijn met betrekking tot het aanbieden van een bepaald product of bepaalde dienst, zijn innovatoren. Innovatie binnen organisaties vereist het onderkennen van risico's die inherent zijn aan nieuwe avonturen.

Groei door samenwerkingsverbanden en overnames. Het huidige succes en de toekomstige mogelijkheden van een organisatie worden mede bepaald door acquisitie van nieuwe producten en diensten en de mensen die deze nieuwe producten en diensten ontwikkelen.

Markteducatiestijl. Het afzetten van innovatieve producten en diensten vereist dat onderkend wordt dat de organisatie voorop moet lopen bij het informeren van de markt over hoe het product of de dienst gebruikt moet worden en wat de voordelen voor de gebruikers zijn.

Stimuleren van innovatie. Om daadwerkelijk continu te kunnen innoveren dient dit principe onderdeel te zijn van de organisatiecultuur en moet dit gestimuleerd worden door het belonen van succesvolle innovatie.

Naast de 'six rules of e-business' en de drie ideaaltypen is het bij het bepalen van de e-businessstrategie verder van belang stil te staan bij de 'inside out'- versus de 'outside in'-benadering.

'Inside out'- versus 'outside in'-benadering

Momenteel zien we twee belangrijke ontwikkelingen. Enerzijds zien we snel veranderende technologie en anderzijds zien we veranderende markten en klantwensen. Beide veranderingen zorgen voor een toenemende noodzaak van flexibiliteit van processen en systemen. Alleen technologie kan er niet voor zorgen dat een organisatie flexibel genoeg is om op veranderingen in de omgeving in te spelen. Het is juist de combinatie van technologie en de manier waarop de organisatie is ingericht (het businessmodel) die ervoor kan zorgen dat de organisatie flexibel genoeg is om op veranderingen in de omgeving in te spelen. Dit wordt nader toegelicht door het beschrijven van twee 'uitersten': de 'inside out'- versus de 'outside in'-benadering.

Bij het definiëren van het businessmodel kan het belangrijk zijn dat we het traditionele 'inside out'-denken loslaten en gebruikmaken van een 'outside in'-benadering. Bij de 'inside out'-benadering richt de organisatie zich sterk op het produceren van producten en diensten. Deze producten en diensten zijn met name gebaseerd op wat de organisatie goed kan, de core competencies, en veel minder op wat de klant wil. Vervolgens wordt pas bepaald via welke kanalen de producten of diensten aan de man kunnen worden gebracht. Binnen deze organisaties wordt veelal gewerkt volgens vast omschreven procedures en met vrij rigide infrastructuren. Er is veelal een grote afstand tussen de delen van de organisatie die in contact staan met de klanten en de delen van de organisatie die verantwoordelijk zijn voor productie. Dit soort organisaties is heel erg intern gericht. Bij de 'outside in'-benadering draait het veel meer om het vertalen van de klantwens naar producten en diensten. Bij organisaties die opereren volgens de 'outside in'-benadering wordt uitgegaan van de werkelijke of verwachte behoefte van de klant. Als hier goed zicht op is, wordt bepaald welke kanalen voor het beoogde aanbod het meest geschikt zijn. Vervolgens worden de producten of diensten aangeboden met gebruik van zoveel mogelijk flexibele pro-

cessen en infrastructuur. Veelal worden de zaken die niet tot de core competenties behoren uitbesteed. De figuren 4 en 5 geven de verschillende benaderingen weer.

We zien steeds meer maar vooral steeds snellere veranderingen. Hierdoor is het belangrijk dat een organisatie in staat is in te spelen op de veranderende klantwensen en niet te sterk is gebonden aan een rigide infrastructuur en organisatieprocessen. Een flexibele infrastructuur maakt het voor een organisatie mogelijk zich continu aan te passen aan de veranderende klantwensen. De twee beschreven benaderingen kunnen het management van organisaties helpen bij het vormgeven van een flexibeler organisatie die op elk moment in staat is op de veelal snelle veranderingen in de omgeving in te spelen.

Roadmap

Op basis van de door de organisatie bepaalde future state kunnen de stappen bepaald worden die nodig zijn om de geformuleerde doelen te halen.

De roadmap geeft inzicht in de tijd en middelen die nodig zijn om een en ander te realiseren. Tevens worden eventuele onderlinge afhankelijkheden zichtbaar gemaakt.

E-businessvalkuilen

Om te begrijpen op welke wijze e-business succesvol door organisaties kan worden benaderd, geven we hieronder een opsomming van veelvoorkomende fouten en valkuilen op de weg naar succesvol opereren:

- * het ontbreken van een e-businessstrategie dan wel het hanteren van een onvolledige of onjuiste e-businessstrategie;
- * e-business uitsluitend benaderd vanuit efficiëntie-invalshoek zonder rekening te houden met de nieuwe mogelijkheden die e-business de organisatie kan bieden;
- * monodisciplinaire benadering: sterk technologische dan wel commerciële invalshoek;
- * onderschatting van de impact van de veranderingen op de organisatie;
- * niet benutten van de on line mogelijkheden door de angst voor kannibalisatie van bestaande kanalen;
- * onduidelijkheden binnen de organisatie over centrale dan wel decentrale invulling;
- * onderschatting van de complexiteit van de veranderingen;



Figuur 4.
Traditioneel business design, de 'inside out'-benadering.



Figuur 5.
E-business design, de 'outside in'-benadering.

- * gebrek aan geschikte mensen voor zowel voorbereiding, implementatie als operatie;
- * e-businessproject benaderd als een allesomvattend project dan wel als een versplinterd geheel van lokale deelprojecten zonder structuur;
- * ontbreken van een duidelijke planning en projectmanagement.

Dr. ing. R. van de Geer is werkzaam als e-business-adviseur en leidt het e-Services cluster binnen KPMG Information Risk Management. Dit cluster adviseert klanten op het gebied van e-business en ontwikkelt daarvoor de e⁴-Services Methodology, een aanpak voor het plannen, implementeren en optimaliseren van e-businessoplossingen.

Succesvolle e-businessimplementaties

Kenmerken van succesvolle e-businessprojecten zijn dat de proposities helder en customer driven zijn. De verschillende e-businesskansen/initiatieven moeten worden geïdentificeerd en vervolgens moeten prioriteiten worden gesteld. De eerste te ondernemen activiteiten richten zich veelal op quick wins om de organisatie te mobiliseren. Vervolgens worden meer fundamentele veranderingen doorgevoerd. Een project wordt opgesplitst in deelprojecten die ieder een korte doorlooptijd hebben. Projectteams zijn vaak multidisciplinair. In veel gevallen is 'ruthless execution' noodzakelijk, waarbij de echte winnaars in staat zijn om bijvoorbeeld met behulp van balanced scorecards het hele traject meetbaar te maken en op basis daarvan een en ander te coördineren. Als dat allemaal gerealiseerd is, kan de organisatie zich richten op het verder optimaliseren. De moeilijke taak voor het management is het afstemmen van de businessstrategie, processen en applicaties, snel, goed en allemaal tegelijk. Sterk leiderschap is essentieel!