



Guus Pijpers & Arno Oosterhaven

DE ONVOLTOOIDE TOEKOMST VAN INTERNET

Ten behoeve van dit (mini-)themanummer hebben wij enkele auteurs gevraagd naar hun mening over de lessen die tot nu toe zijn geleerd met 'internet in business', en naar hun kijk op de toekomst. Zij hebben deze vraag vanuit verschillende invalshoeken benaderd.

'Ik ga even wat internetten, even opzoeken, dan kijk je toch gewoon op internet.' De snelheid waarmee internetbegrippen in de taal worden opgenomen is een goede aanwijzing voor de acceptatie en adoptie van datzelfde internet. Het is dan ook geen vraag meer of het bedrijfsleven voorop loopt of dat we in onze thuissituatie internet stevig omarmen. De wisselwerking is duidelijk aanwezig. Kijk maar eens naar de tijdstippen waarop internet wordt gebruikt of e-mails worden verstuurd. Bijna iedereen ervaart dagelijks dat het gemakkelijker wordt om infor-

matie te krijgen die vroeger vaak pas na lang zoeken beschikbaar was. Niet in de laatste plaats omdat de betreffende persoon die de informatie bezit, niet aanwezig was. Toegang tot de informatie over het bedrijf en zijn omgeving is niet meer beperkt tot het bedrijfsterrein. Nu de meeste systemen effectief aan elkaar worden gekoppeld, levert enkel de beschikbaarheid van informatie geen concurrentievoordeel meer op. We krijgen al goede en betrouwbare informatie over onze klant. Wat heeft hij gekocht, welke delen van ons assortiment lopen niet, waar in de

keten zitten onze kosten? De koppeling van systemen en processen is zeker versneld met de opkomst van de standaard die internettechnologie heet.

Veel organisaties zijn de laatste twee jaar bezig geweest om intern een goede netwerkinfrastructuur aan te leggen. De kwakkelende economie heeft daarbij in zekere zin geholpen. Door te zorgen dat binnen de organisatie de zaken op orde komen en goed na te gaan met wie je eigenlijk allemaal zakelijke relaties wil, wordt een solide basis gecreëerd voor de hernieuwde ervaring van de economie. Standaardisatie is het middel gebleken om de grote diversiteit aan systemen, informatiestromen en bedrijfsprocessen met elkaar te verbinden. IT is daarbij vaak leidend, maar soms ook volgend als een duidelijke visie en betrokkenheid van het management aanwezig is. Over de mogelijkheden van internet hierbij zijn deze managers vaak uitgesproken. Niet in de laatste plaats omdat ze een deel van de informatie over het gebruik en de inzet van internet en internettechnologie krijgen aangereikt door hun eigen medewerkers. Dat zijn immers de belangrijkste innovators. Zij hebben dagelijks met de eigenaardigheden van hun werk te maken. Zij zullen, net als in hun privé-situatie, een zo praktisch mogelijke werkwijze willen. En internet is voor velen een welkome zegen, persoonlijk en bedrijfsmatig.

BEHEERSTE GROEI

Kosten staan op dit moment hoog op de agenda van elke topmanager. De transactiekosten moeten omlaag. Doelgericht ontwikkelen van nieuwe activiteiten, diensten en producten is het credo. Investeringskosten moeten een korte terugverdientijd hebben. Innovaties mogen niet ontbreken, maar de vrijblijvendheid is er vanaf. Tegelijkertijd zien we een verhoogd en versneld gebruik van internettechnologie en standaarden als XML en webservices om aan deze terechte vraag van het verantwoordelijke management tegemoet te komen. Internet en internettechnologie zijn daarmee een randvoorwaarde geworden voor goed ondernemerschap. Of we de nu

te maken kosten ooit als baten terug zien, ligt vooral in de nieuwe toepassingen die ermee en ervoor bedacht worden.

Innovatie met internet en bijbehorende technologieën is een belangrijk middel om continuïteit van de onderneming te garanderen. Maar het tempo van de groei is gestaag, zeker niet exponentieel. Voor een deel is dat te verklaren door de gebruikte systemen en processen. Die zijn immers nog niet alle 'web-enabled'. Maar belangrijker is de veranderingsgezindheid van de mens. We kennen onszelf goed genoeg om te weten dat niet elke verandering voor ons werk en privé-leven ook een verbetering is, als zodanig wordt gezien, of, nog sterker, de mens zelfs niet wil op dit moment.

We kunnen stellen dat de toekomst van 'internet in business' nog lang niet is voltooid

Mobiele telefonie heeft ongetwijfeld enkele intermenselijke processen verbeterd. Maar we praten nog steeds graag en veel met anderen, omdat dat juist veel extra informatie en kennis oplevert. Zo kan de toekomst van het gebruik van internet in al zijn toepassingen in het bedrijf het beste beschreven worden door haar juist niet te voorspellen. Veel deskundigen hebben zich in het verleden bezondigd door het bezit of het gebruik van nieuwe technologische middelen te voorspellen in aantallen of bezit in bepaalde periodes of tijden. Niets is minder waar gebleken. Het gebruik en zeker het vernieuwende gebruik laat zich pas achteraf verklaren.

Toch mag daaruit niet geconcludeerd worden dat internet in een organisatie geen toekomst heeft. Integendeel. Overal duiken grote en kleine internetprojecten op: binnen bedrijven, bij overheidsorganisaties en bij vele particuliere instellingen. Ervaring opdoen is de grootst gemene deeler. Maar ook praktische toepassingen zijn al legio aanwezig. Vaak ontstaan die toepassingen uit het beter structureren en toegankelijk maken van bestaande systemen en informatiestromen. Soms zijn de praktische toepassingen ook echt vernieuwend omdat werkstromen anders kunnen gaan lopen, minder persoonlijke tussenkomst nodig is, of nieuwe groepen mensen bij el-



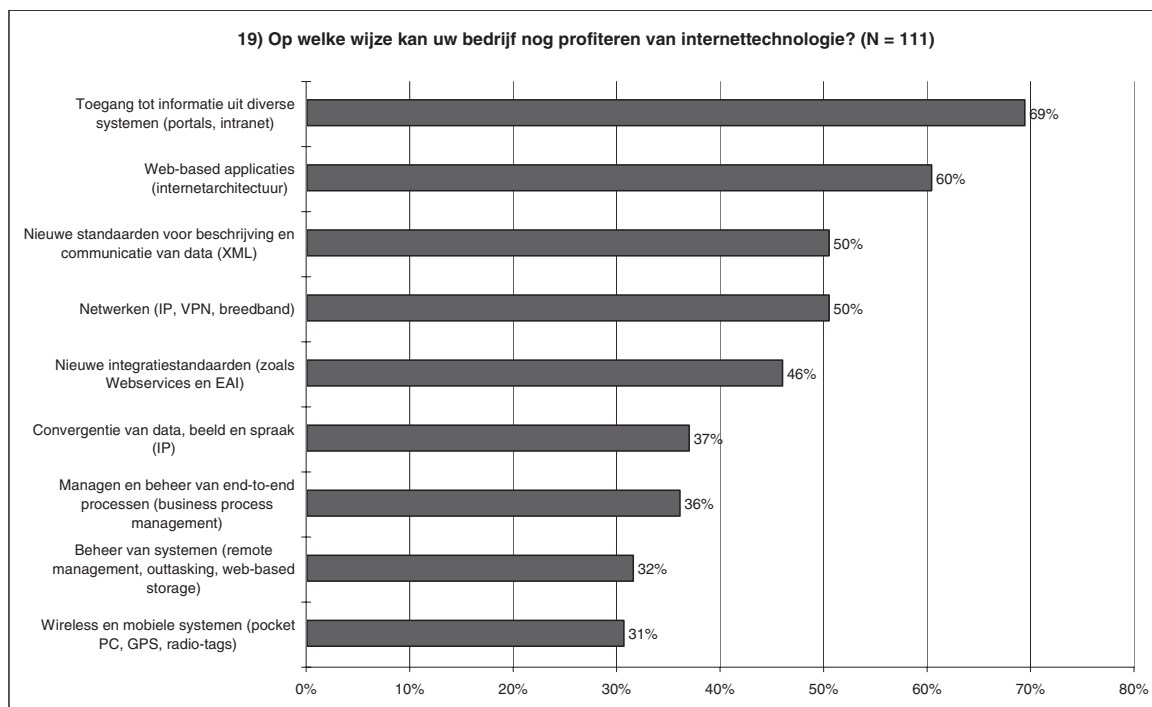
kaar worden gebracht. Want wat blijkt uit de voorbeelden in deze special en de succesverhalen uit de praktijk? Niet het koppelen van systemen en processen geeft de meeste toegevoegde waarde, maar het bij elkaar brengen van mensen en de juiste informatie.

Toch zijn sommige managers bevreesd voor het nieuwste internetproject, vaak gekoppeld aan welklinkende namen of technisch gerelateerde acroniemen. Technologie alleen, zeggen zij, heeft nog nooit een revolutie bewerkstelligd. Natuurlijk, maar een evolutie is zeker geen groot woord in dit geval. Iedereen is intussen vertrouwd met de eerste fase van internet, de informatiefase. Langzaam gaan we over naar de tweede fase, de transactiefase. Daarbij moeten de backoffice systemen geschikt zijn om transacties te kunnen verwerken. Urenregistraties, klachtenformulieren of order entry schermen zijn niet de meest geïntegreerde of complexe invoergegevens. Ze geven wel aan waar het naar toe gaat. Maar eerst moeten de basis, de infrastructuur, de systemen en processen, de menselijke internet(des)kundigheid op voldoende niveau worden gebracht.

UIT DE PRAKTIJK

In een recent onderzoek is de vraag gesteld wat de toepassingsgebieden van internet zijn waarvan bedrijven nog kunnen profiteren. In onderstaande tabel zijn de resultaten weergegeven. De gegevens zijn ontleend aan het onderzoek 'IT impact 2003' dat is verricht door het onderzoeksbureau Giarte in opdracht van Cisco. In totaal hebben 111 respondenten, allen hoger management van grote organisaties, meegedaan aan het onderzoek.

De managers geven aan dat toegang tot informatie het onderscheidend kenmerk wordt voor de komende jaren. Ze realiseren zich dat het huidige systeemlandschap zo divers en zo veranderlijk is, dat standaardisatie op infrastructuurniveau onvermijdelijk is. Een randvoorwaarde zelfs voor echte communicatie over de inhoud van de bedrijfsgegevens. Verder worden veel technische middelen en standaarden aangewezen als noodzakelijk voor de verdere ontwikkeling en invoering van internet. Niet zo opmerkelijk overigens. Iedereen kent tenslotte de infrastructuur van zijn woonomgeving. Als je immers ergens plezierig woont, heb je geen last van het slecht functioneren van onderdelen



van deze infrastructuur. Zover zijn we met het internet nog niet. Dat blijkt uit de technisch gerichte terminologie die met internet samenhangt. Bovendien ervaren velen ook in hun bedrijfsomgeving dat er nog veel vaklieden aan te pas moeten komen, alvorens alles goed (samen)werkt. Daarna komen volgens vele managers pas de toepassingen die het voor de gemiddelde gebruiker nog gemakkelijker moeten maken om zijn werk te doen. Internet is daarmee nog niet echt een bouwrijpe kavel. Maar dat belet niemand natuurlijk om naar hartelust te experimenteren en aardige optrekjes, winkels, of een uitgebreid dienstencentrum neer te zetten. Als er geld te verdienen valt, je goed uitkijkt waar je loopt en niet bang bent voor af en toe wat improvisatie, kun je nog heel mooie zaken regelen.

GELEERDE LESSEN

Ten behoeve van dit (mini-)themanummer hebben wij enkele auteurs gevraagd naar hun mening over de lessen die tot nu toe zijn geleerd met 'internet in business', en naar hun kijk op de toekomst. Zij hebben deze vraag vanuit verschillende invalshoeken benaderd.

Marcel Creemers probeert een antwoord te geven op de vraag waarom ICT, in het bijzonder internet, tot nu weinig heeft bijgedragen aan het verhogen van de productiviteit van bedrijven. Hij stelt dat bedrijven ICT nog steeds onderbenutten om hun transactie- en coördinatiekosten te verlagen. Vooral in de afstemming tussen bedrijven (externe coördinatie) zitten veel imperfecties die door internet zouden kunnen worden weggenomen. Daartoe moeten niet zozeer producten worden gestandaardiseerd, maar juist de coördinatie tussen bedrijven zelf. Om dat te bereiken moet vooral naar de processen worden gekeken, aldus Creemers.

Het toepassingsgebied waar internet de grootste bijdrage zou leveren aan de verlaging van transactie- en coördinatiekosten is e-procurement, zo werd een paar jaar geleden voor-

speld. In hoeverre is deze verwachting bewaarheid? Arjan van Weele rapporteert hierover op basis van een onderzoek naar de stand van zaken in Nederland. Het blijkt dat e-procurement zich in een grote belangstelling mag verheugen, maar dat het gebruik in de praktijk tegenvalt. De voordelen laten zich niet eenvoudig realiseren, onder meer omdat het absorptievermogen van bedrijven om de nieuwe mogelijkheden in hun werkprocessen te integreren beperkt is en het veel tijd kost. Bovendien zijn bedrijven kopschuw om grote investeringen te doen omdat nieuwe technische oplossingen elkaar in hoog tempo opvolgen. Het aantal succesvolle implementaties is dus nog beperkt, zeker in kleinere bedrijven. Op dat punt zijn de verschillen tussen Nederland en de VS overigens gering, zo stelt Van Weele.

Het bij elkaar brengen van mensen en de juiste informatie geeft de meeste toegevoegde waarde

Otto Ruijs bericht over de uitkomsten van een onderzoek van Twijnstra The Bridge naar enkele internet-initiatieven in de uitgeverij-, bank-, luchthaven- en retailsector. De onderzoekers hebben de succesfactoren van deze initiatieven geanalyseerd en vertaald naar een aantal 'best practices'. Zij constateren dat de ontwikkeling van New Business volgens een aantal fasen verloopt, de ondernemersfase, de ontwikkelingsfase en de adoptiefase. Elke fase vraagt om een eigen aanpak van de structurering en besturing van de innovatie. Communicatie, beheersing en integratie bleken belangrijke succesfactoren te zijn in de onderzochte praktijkgevallen.

Ook Ben Tiggelaar, internetstrateeg van het eerste uur, heeft zich afgevraagd waarom sommige internetprojecten wel succesvol zijn en andere niet. Volgens hem lopen projecten niet zozeer mis omdat de techniek niet deugt, maar omdat de factor menselijk gedrag vaak onvoldoende wordt uitgewerkt. Men vraagt zich nauwelijks af welke gedragsverandering men met een internettoepassing wilt bewerkstelligen bij klanten, leveranciers of medewerkers. Hij pleit



ervoor dit gewenste gedrag vooraf expliciet te maken en te betrekken in de ontwerpbeslissingen. De 'theory of planned behaviour' kan daarbij behulpzaam zijn, aldus Tiggelaar.

CONCLUSIES

Welke conclusies kunnen we nu verbinden aan de meningen van deze auteurs? Een eerste conclusie moet zijn dat de voordelen minder snel kunnen worden binnengehaald dan ons ooit is 'beloofd'.

Ten tweede concluderen wij, als belangrijkste verklaring hiervoor, dat het integreren van internetinitiatieven in de bedrijfsvoering veel inspanning en tijd kost. Het gaat vaak om fundamentele veranderingen in bedrijfsprocessen en het gedrag van mensen (klanten, leveranciers en medewerkers). En dat kost nu eenmaal tijd.

De derde conclusie is dat de 'grote productiviteitsbelofte' pas kan worden waargemaakt als bedrijven eraan toekomen de onderlinge afstemming in de bedrijfstak te verbeteren door niet alleen hun informatie-uitwisseling, maar ook hun proceskoppelingen te standaardiseren. Ook dat zal nog wel even op zich laten wachten. Immers een vergelijkbare opgave, interne standaardisatie, is nog lang niet voltooid.

Ten slotte stellen wij vast dat internet business 'gewone business' is geworden. Dat betekent dat we nu ook op internetinitiatieven dezelfde besturingsregels toepassen als op andere projecten om tot een succesvol resultaat te komen. En dat is winst!

Al met al kunnen we stellen dat de toekomst van 'internet in business' nog lang niet is voltooid.

Over de auteurs

Dr. ir. drs. Guus G.M. Pijpers RE is Managing Director van ePortals. Prof. drs. J. Arno Oosterhaven is partner van Rijnconsult/Ordina en deeltijdhoogleraar aan de Vrije Universiteit te Amsterdam. Beiden zijn lid van de redactie van Management & Informatie.