

1. Inleiding

Uit de meest recente statistieken blijkt dat bijna alle bedrijven en instellingen in ons land een website hebben. Dat klinkt mooi en modern, maar wat de bezoekers op die websites kunnen vinden of doen (de functionaliteit van de site) loopt sterk uiteen. Een greep uit recent nieuws laat zien dat ruim 60% van de ondernemers in de gevestigde detailhandel een eigen website heeft (HBD Monitor september 2008). Zij doen dat vooral om op het internet gevonden te kunnen worden. Met name woninginrichters doen relatief veel (86%), terwijl de ambulante handelaars – begrijpelijk – bijna niets met internet doen.

Daar staat tegenover dat de helft van de Nederlandse winkels geen e-mail beantwoordt, terwijl slechts één op de zes gemeenten dat niet doet. Het hebben van een website zegt op zich dus niet zo veel. Hoe websites door de organisaties worden ingezet en hoe de bezoekers de aangeboden functies gebruiken, zegt veel meer over de penetratie van het internet in economie en samenleving.

Ook zijn er grote verschillen ten aanzien van de positie die de website in de organisatie heeft. In de ene organisatie is het niet iets waar veel aandacht – en geld – heen gaat, maar iets “dat er nu eenmaal bij hoort tegenwoordig”. Vooral in sectoren van zware techniek en andere kapitaalgoederen is dit het geval. De fijnheid van het internet komt uit een heel andere cultuur en heeft daar nog nauwelijks intrede gedaan. In andere organisaties wordt er juist veel aandacht aan het web besteed. En ook zijn er verschillen tussen organisaties als het gaat om de vraag waar de website is ondergebracht in de organisatiestructuur. In de ene organisatie is het een onderdeel van ICT, in de andere is het een instrument van marktcommunicatie. Dat zegt veel over de manier waarop die organisaties naar websites kijken. De een ziet het als techniek, de ander als marketing.

Sommige organisaties gaan tamelijk formeel met hun website om, andere lijken het wel te zien als een kanalisering van creativiteit.

Er zijn niet zoveel organisaties die moeten leven van hun webactiviteit. Dat geldt natuurlijk voor bedrijven als Amazon of Bol en ook in sterke mate voor bedrijven die grotendeels leven van hun web sales, zoals Dell. We zien dan ook vaak dat die organisaties veel meer aandacht geven aan hun website dan gemiddeld, maar dan nog zijn er grote onderlinge verschillen te zien, die ook aantoonbaar leiden tot grote verschillen in online omzet en conversie. En om de een of andere onverklaarbare reden zijn zelfs die organisaties niet allemaal even betrokken bezig met hun website.

Het is voor onderzoekers en adviseurs altijd een intrigerende vraag of al die verschillen verklaard kunnen worden en of er vervolgens dan ook iets geadviseerd kan worden ten aanzien van verbetering van de situatie (de site zelf of de organisatie eromheen). Die vraag houdt mij als onderzoeker – en adviseur – al bezig sinds 1995 en het begint te dagen.

Ik had in juli van dat jaar voor het eerst een boek besteld bij *www.amazon.com*, wat in die tijd een heel waagstuk was. Die firma was net naar de beurs gegaan (nasdaq) en het bood maar liefst 1 miljoen titels aan, terwijl ze het stadium van garagebox ondernemer nog maar net ontgroeid waren. Waar zouden ze die boeken dan wel hebben en hoe gaan ze die afleveren?

Het bestelde boek werd inderdaad niet afgeleverd en de koopsom werd twee keer van mijn rekening afgeschreven. Dat heb je ervan als je via het internet gaat kopen. Gesterkt door de ervaringen van een VU-collega die een camera via het internet gekocht had en waarvan de koopsom in totaal zeven keer van zijn rekening was afgeschreven, stuurde ik een e-mail naar Amazon met de mededeling dat ik voor het eerst in mijn leven had begrepen wat een *virtuele* boekwinkel betekende: het boek krijg je niet te zien, maar je moet er dubbel voor betalen.

Binnen 12 uren had ik antwoord van Amazon: mijn boek werd in de Rotterdamse haven opgehouden bij de Nederlandse douane om te zien of ik de invoerbelasting had willen ontduiken (wat niet zo was, omdat het bedrag onder de 60 gulden was gebleven) en die dubbele betaling, ja dat was een probleem waar zij nog aan werkten. Dat zou worden hersteld.

Enkele dagen later kreeg ik mijn boek via de post. Het pakketje was flink gemolesteerd door de douane, maar het boek was nog heel en ik werd niet beschuldigd van illegale import. Ook kreeg ik mijn geld weer terug. Ook weer twee keer, wel te verstaan. Daarover heb ik Amazon toen weer een mail gestuurd, want ik wilde best één keer voor mijn boek betalen, nu het was aangekomen, maar het prompte antwoord was dat ik dit boek maar als een geschenk moest beschouwen. Alles werd in het werk gesteld om mijn negatieve ervaringen in positieve belevenissen om te buigen. Later, uit het boek van Robert Spector over Amazon [1], begreep ik dat dit gewoon het beleid van die organisatie was: doe alles om de klant – en zeker de eerste keer – tevreden te stellen, vooral wanneer die een negatieve ervaring heeft gehad en zelfs wanneer Amazon daar zelf niets aan kon doen. “Denk over de hele keten!” was hun motto. Sterker nog: dat was hun kerncompetentie.

Dat was voor mij de aanleiding om onderzoek te gaan doen naar dit soort van processen. Was de strategie van Amazon niet een beetje overdreven, of leidde die juist tot succes? Wat maakt een elektronisch verkoopproces goed of slecht? Het waren allemaal prangende vragen. Nu was onderzoek in die periode en in de wereld van het snelle internet niet erg populair. Er waren vele wilde experimenten. De nieuwe economie was in aantocht. En veel bedrijven zagen niets in onderzoek. Dat hoorde nog bij de oude wereld, toen er nog tijd was om iets uit te zoeken. Ook economen en bedrijfskundigen hadden het niet gemakkelijk in die tijd. Al hun wetten deugden niet meer. Maar die wilde tijd is definitief voorbij. Dat gebeurde zo net na 2000.

Het onderzoek is er toch wel van gekomen. We hebben aansluiting weten te vinden bij vele pioniers in e-business en de vraagstukken die we aanpakten hebben veel afgestudeerden en ook promovendi bezig gehouden. In de loop der jaren hebben we zo een goed zicht gekregen op de vele factoren die succes van internetactiviteit (commercieel of niet) bepalen. In 2004 leidde dit alles tot een echt adviesbedrijf: SYNQ. Met SYNQ zijn we de weg van de strategische advisering opgegaan. Intussen hebben veel bedrijven al zo’n advies van SYNQ ingewonnen. Het zijn meestal middelgrote innovatieve bedrijven, die een gezonde twijfel hadden over de effectiviteit van hun elektronische kanalen. Bedrijven ook die de lat hoger wilden leggen.

In de laatste twintig jaren hebben elektronische transacties dus een groot deel van mijn professionele leven uitgemaakt. En vanuit dat transactieperspectief is er veel veranderd. Bijvoorbeeld in het betalingsverkeer. Verliep in de tachtiger jaren het interbancaire verkeer nog door de uitwisseling van BGC-tapes, tegenwoordig hebben we het over SEPA (Single Euro Payment Area). Andere sectoren staan nog aan het begin van dergelijke ontwikkelingen. In juli 2008 was ik nog uitgenodigd door het Ministerie van Justitie, waar men – het ministerie en de ketenpartners – begonnen is met nadenken over de digitalisering van het

rechtsbestel. Dat ministerie verkeert nog in het *informatiestadium* en de beleidsmakers hebben nog een lange weg te gaan voordat zij toe zijn aan elektronische *transacties*.

In ons land heeft e-business zich intussen wel gevestigd. Veel bedrijven hebben bijvoorbeeld een virtuele winkel, maar over de kwaliteit daarvan ben ik niet altijd erg te spreken. De lat kan daar zeker hoger! Zeker als onze bedrijven internationale aspiraties mochten hebben, dan schieten zij ruim tekort.

Voor een deel komt dit door de te gesloten community van de belangrijkste vaderlandse e-business bedrijven. Een aantal van hen heeft bijvoorbeeld de Nederlandse Thuiswinkelorganisatie opgericht en binnen die club worden elk jaar prijzen uitgewisseld voor de beste e-winkel, ongeveer zoals dat in schrijversland ook gaat: om beurten vallen ze dan in de prijzen. Maar zo kan dat natuurlijk niet werken. Zo maak je van “eenooig” vrij gemakkelijk “koning”. En er is altijd wel weer een bekende Nederlander te vinden die bereid is om de prijs in een exclusieve galavoorstelling uit te reiken. Dat mag dan even een warm gevoel geven, maar op het internet is niet Nederland je referentie, maar de hele wereld. Nederlandse consumenten kunnen gemakkelijk in het buitenland bestellen en doen dat ook in grote aantallen.

Ook gaat er in ons land een grote hoeveelheid “kennis” rond die niet klopt. De *overtuiging* van “hoe het moet” staat meestal centraal en die leidt – helaas – vaak tot slechte elektronische klantprocessen. Deels komt dit doordat bouwers van web sites zich specialiseren op bepaalde technieken (bijvoorbeeld Ajax) en daar letterlijk alles mee kunnen doen. Dan wordt Ajax al gauw de richtsnoer voor de functionaliteit van alle nog te bouwen websites. Maar voor een ander deel komt de beperkte kennisopbouw ook doordat opdrachtgevende organisaties zelf niet goed weten hoe zij hun e-strategie vorm moeten geven. Als zij dan in de handen van Ajaxbedrijven vallen, verwordt hun strategie tot een technisch hoogstandje Ajax en dat is niet altijd de beste bedrijfsstrategie. Veel Nederlandse bedrijven hebben zo’n gemankeerde strategie. Ook daarover gaat dit boek.

Niemand zal ervan opkijken als ik beweer dat het ontwikkelen en realiseren van de goede website informatie en goede website functionaliteit een *competentie* is. Een competentie die in een organisatie moet worden opgebouwd en onderhouden. Maar wat velen nog niet goed door hebben is dat die competenties voor elke organisatie anders moeten zijn. Dé webdeskundige bestaat niet. Er is een groot palet van deskundigheden. Het is aan iedere organisatie om zelf te bepalen wat het belang van het elektronische marktkanaal is, hoe het wordt vormgegeven en gemanaged.

Natuurlijk zijn er naast probleemgevallen ook vele voorbeelden van hoe het wel moet. In de afgelopen jaren heb ik zoveel mogelijk contact gezocht met mensen die iets bijzonders hebben gedaan op het internet. Mensen die voor zichzelf en hun bedrijf de lat erg hoog hebben gelegd. Mensen die snaptten dat je elektronische kanalen er niet zomaar even bij doet, maar dat je er hard aan moet werken om daarvan een succes te maken. Echte e-business competenties opbouwen is geen kleinigheid. Dit brengt ons bij het hoofdthema van dit boek: de lat moet hoger!

Ook in e-Nederland.

Opzet van dit boek

Dit boek is opgezet van eenvoudig naar moeilijk. Het begint (hoofdstuk 2) met een schets van de ontwikkelingen van het internet die begint met het beschikbaar maken van informatie (dat noem ik laag 1 van het internet) en die eindigt – in de huidige tijd – bij de moderne functie ervan: het “mogelijk maken”.

In hoofdstuk 3 bespreken we de eerste laag van het internet, die erop gericht was data of informatie beschikbaar te stellen aan de bezoeker. In de jaren '90 was dat voldoende voor alle organisaties, maar tegenwoordig is het maar voldoende voor enkele “corporates” en moeten de andere bedrijven en instellingen meer doen.

In hoofdstuk 4 gaat het over het internet in de volgende laag: de elektronische interactie. We bespreken de problemen van interactie en de mogelijkheden die het web hierbij biedt. Ook hier geldt dat sommige organisaties er al voldoende aan hebben als ze goed kunnen informeren en communiceren, maar dat er voor andere organisaties andere eisen gelden.

In hoofdstuk 5 gaat het over de derde laag van het internet: de elektronische transactie. Wie transactie zegt, zegt conversie: het omzetten van kijkers in kopers. Transacties zijn niet per se commercieel. Ook in de not-for-profitwereld zijn er transacties. Het CBS bijvoorbeeld biedt statistisch materiaal aan en elke keer als iemand die informatie downloadt, vindt er een transactie plaats. Steeds meer bedrijven en instellingen zijn met elektronische transacties bezig.

In hoofdstuk 6 gaat het over de laatste mij bekende laag van het internet: die van het “gebruik”. Hier maken we kennis met bedrijven die veel verder gaan dan transacties en die de bezoekers van hun websites ondersteunen bij een ingewikkeld proces, dat de bezoekers in staat stelt iets te doen dat zonder die website onmogelijk zou zijn, zoals het maken van meubels of het uitgeven van boeken.

In hoofdstuk 7 gaat het over de problemen bij het opbouwen van competenties en het vinden van een internetstrategie. Aan het einde stel ik een methode voor die organisaties kunnen gebruiken.

In dit boek gaat het dus *niet* over internettechniek. Daarover is al zo veel geschreven. Zelfs gebruik ik de technische ontwikkelingen van het internet niet als basis voor mijn betoog, wat in veel publicaties wel gebeurt. Ik wordt altijd een beetje moe van al die web2.0 verhalen waarin alle nieuwtjes op een hoop worden geveegd en waarin vervolgens wordt uitgelegd dat dit de wereld revolutionair gaat veranderen. Dat is niet mijn stijl en ook niet de inhoud van dit boek. Het ligt allemaal veel genuanceerder dan menigeen vaak doet vermoeden.

Het zijn mensen en organisaties die internettechnieken inzetten voor een bepaald doel dat hen voor ogen staat. Zij kunnen een gegeven techniek zowel goed als verkeerd inzetten. En zelfs dan nog zegt dat weinig over succes of falen, omdat ook goede toepassingen soms nog door een slechte organisatie weer verprutst worden. Dat is een kwestie van competenties. Succes op het internet is veel meer dan techniek. Dit boek gaat daarom helemaal over het *organiseren* van internetactiviteit en het opbouwen van internet- of e-business competenties.

In dit boek zult u ook heel veel voorbeelden vinden, waarmee ik steeds wil illustreren wat ik bedoel. Ik heb erover getwijfeld of ik de namen van de bedrijven en instellingen uit die voorbeelden wel of niet zou moeten noemen, maar uiteindelijk heb ik besloten dat wel te

doen. Het is niet erg fraai voortdurend te spreken over “de elektronicareus uit het zuiden des lands” of “de internetbazaar uit Nieuwegein”. Man en paard noemen is beter en helderder. Dit doe ik natuurlijk niet om die bedrijven te kijk te zetten of na te trappen, al voelen ze dat vaak wel zo, maar om het beter mogelijk te maken dat organisaties kunnen leren van fouten, problemen en ervaringen van anderen. En leren is alleen maar goed en dat gebeurt veel te weinig. Te vaak proberen we de schone schijn op te houden en mooie praatjes te verkopen. Bovendien is de kans dik aanwezig dat veel van de door mij genoemde problemen intussen alweer verholpen zijn. Des te mooier, dan hebben anderen er in ieder geval nog iets van kunnen leren.

Ik ben van mening dat we veel meer van elkaars fouten en problemen zouden moeten kunnen leren en elkaar dus niet alleen maar lof moeten toezwaaien. Overigens zwaai ik iedere experimenterende organisatie lof toe. Het is de enige manier om het vak te leren en de competenties op te bouwen. Het enige dat ik hieraan nog wil toevoegen is: de lat moet hoger!

Ten slotte wil ik nog benadrukken dat ik in dit boek regelmatig teruggrijp op het gedachtegoed van het onderzoek van de VU (tegenwoordig KINresearch) en van SYNQ. De vele jaren die wij (Tibert Verhagen en ik) onderzoek hebben verricht en de vele studies die we in de praktijk hebben gedaan, hebben het mogelijk gemaakt een enigszins coherent stelsel van contentfactoren en competenties te formuleren. Daarbij hoort natuurlijk een bepaald taalgebruik – of jargon misschien wel – dat specifiek is voor het gedachtegoed van de mensen die aan de VU en aan SYNQ verbonden zijn. Steeds waar ik in dit boek spreek over “factoren” van website-functionaliteit, is dat het geval. Die factoren worden in dit boek toegelicht en geplaatst in hun context en ook worden ze gerelateerd aan competenties, maar ze worden hier niet wetenschappelijk afgeleid. Dit om de leesbaarheid te bevorderen.