

# INTERNET TOPICS

ONDERNEMERS ZONDER EEN INTERNET STRATEGIE MISSEN DE BOOT

A person's hands are holding a tablet computer. The screen of the tablet is white and displays a red error message in a bold, sans-serif font. The background of the image is a dark, textured surface, possibly a wooden table.

**DEZE WEBSITE  
IS NA 18.00 UUR  
GESLOTEN**

WILLEM VERMEEND EN REMCO TOMEÏ

[www.internettopics.nl](http://www.internettopics.nl)

---

---

# **INTERNET TOPICS**

---

---

**ONDERNEMERS ZONDER EEN INTERNET STRATEGIE MISSEN DE BOOT**

**WILLEM VERMEEND EN REMCO TOMEÏ**

[www.internettopics.nl](http://www.internettopics.nl)

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	3
<b>Inleiding</b>	4
Een adequate internet strategie start met een excellente visie	7
Creëer of koop je eigen concurrent	11
Kansen pakken en het omzeilen van bedreigingen	14
Voordelen van de online wereld	17
Inzet sociale media voor zakelijke doeleinden	20
De interne impact van internet	31
De menselijke factor	34
Uitbesteden	37
Omgaan met internet projecten en mislukkingen	39
Opnieuw het businessmodel uitvinden	44
Marktonderzoek met behulp van het internet	47
Gebruik maken van het internet bij in- en verkoop	49
Topic Big Data	52
<b>Cases</b>	57
Case 1: de apotheek	57
Case 2: de startup 3D-design.com	63
Case 3: Afvalverwerker Garbaged 2.0	68

# Voorwoord

## De smartphone-tablet economie

Elk bedrijf, groot of klein en in iedere branche, gaat de enorme impact ondervinden van de wereldwijde digitalisering nu al aangeduid als de smartphone en tablet economie. Deze digitalisering leidt nu al tot het nieuwe denken, leren, werken en ondernemen waarbij het internet een centrale rol speelt. Bedrijven krijgen te maken met klanten die mondiger en veeleisender worden en die mede dankzij het internet een toenemende invloed hebben op de dienstverlening en producties en bedrijfsimago's kunnen maken en breken. Maar ook met creatieve start ups die met een optimaal gebruik van de digitalisering het winnen van grote traditionele bedrijven met dure administratieve diensten en kostbare ICT-afdelingen. Voorbeelden zien we in de muziekindustrie, de detailhandel, in de reissector en de uitgeefwereld. Maar daarbij blijft het niet. Zo ondervindt de taxiwereld steeds meer concurrentie van uber ([www.uber.com](http://www.uber.com)) en hotels van airbnb ([www.airbnb.com](http://www.airbnb.com)). De komende jaren zal de omzet van ondernemingen steeds meer beïnvloed worden door de snelle opmars van de smartphone en tablet economie. Bestaande verdienmodellen moeten op de schop en zonder een adequate strategie die optimaal inspeelt op het vaste en mobiele internet en nieuwe technologie als 3D-printen, het internet of things, big data, robotica en cloudcomputing, lopen bedrijven de kans niet te overleven.

Hoe ziet een succesvolle digitale strategie er uit en hoe ontwikkel je die? Hoe maak je een 'traditioneel' bedrijf gereed voor de smartphone en tablet economie zodat het kan concurreren met een flitsende internet start up? Hoe pak je dat zowel intern als extern aan? In dit boekje bespreken wij de belangrijkste 'topics', met concrete voorbeelden, die relevant zijn voor ieder bedrijf bij het bepalen en uitvoeren van een succesvolle digitale strategie. Het is een praktisch 'doe-boek' met cases en vele voorbeelden. Het is vooral bedoeld voor lezers die in het kader van hun studie, opleiding, beroep of onderneming over voldoende kennis moeten beschikken over de bedrijfseconomische aspecten van de smartphone en tablet economie.

*Den Haag, november 2014*

*Willem Vermeend  
Remco Tomeï*

# Inleiding

## 1. Topics voor een internet bedrijfsstrategie

### *Alle bedrijfsprocessen worden door het internet beïnvloed*

De impact van het internet dwingt ieder bedrijf om zichzelf de komende tien jaar opnieuw uit te vinden. Alle onderdelen en bedrijfsprocessen worden door de wereldwijde digitalisering direct of indirect beïnvloed, zoals marketing, IT, in- en verkoop, public relations, klantenservice, operations en financiën. Ook startende ondernemers moeten daar bij de opzet van hun bedrijf direct al rekening mee houden. Bedrijven die niet snel genoeg inspelen op de opmars van het internet, zullen geconfronteerd worden met teruglopende bedrijfsresultaten. Wereldwijd zien we bedrijven die te laat zijn en omvallen. Bekende voorbeelden in Nederland zijn de muziekketen Free Record Shop en reisorganisatie OAD.

Daarom is het voor alle ondernemers van essentieel belang dat ze binnen hun bedrijf een adequate internet bedrijfsstrategie (e-business strategy) ontwikkelen die alle bedrijfsprocessen omvat. Zonder een dergelijke strategie lopen ze het risico de concurrentieslag met concurrerende ondernemingen te verliezen.

In de praktijk zien we dat bij grote ondernemingen de discussies over hoe het internet een rol zou kunnen spelen meestal binnen de verschillende afdelingen wordt gevoerd. Deze aanpak is onvoldoende. Het moet gaan om een integraal bedrijfsbreed internetbeleid. Internet is een essentieel element van de bedrijfsinfrastructuur. Door de enorme impact van het internet op de toekomst van ieder bedrijf moet op het niveau van het bestuur/managementteam het voortouw worden genomen om een bedrijfsbrede internetstrategie te ontwikkelen. De belangrijkste topics die daarbij aan de orde moeten komen, passeren in de volgende hoofdstukken de revue. Ze zijn niet alleen relevant voor grote bedrijven, maar ook voor het midden- en kleinbedrijf en startende ondernemers.

## 2. De belangrijkste topics die aan de orde moeten komen

### *Een bedrijfsbrede internet strategie*

Bij het ontwikkelen van een bedrijfsbrede internet strategie zouden in ieder geval de volgende topics betrokken moeten worden.

- Iedere goede internet strategie start met een excellente visie;
- Creëer of koop je eigen concurrent;
- Kansen pakken en het voorkomen van bedreigingen;
- Voordelen van de online wereld;
- Sociale media gebruiken voor zakelijke doeleinden;
- De interne impact van internet;
- De menselijke factor;
- Uitbesteden;
- Omgaan met internet projecten en mislukkingen;
- Opnieuw het businessmodel uitvinden;
- Marktonderzoek met behulp van het internet;
- Gebruik maken van het internet bij in- en verkoop;
- Gebruik maken van big data.

Het is de bedoeling dat bij het ontwikkelen van een internet bedrijfsstrategie in ieder geval deze topics aan de orde komen en in de discussies worden betrokken. Daarbij kunnen de voorbeelden die wij bij de verschillende topics hebben opgenomen een nuttige rol vervullen. Het is van groot belang om periodiek de effecten van de strategie te meten en te evalueren. De noodzaak daarvan wordt onderstreept door de razendsnelle veranderingen op het terrein van het internet en de (technologische) vooruitgang bij concurrenten, die kunnen nopen tot snelle bijstellingen. Aan de andere kant moet ook voorkomen worden dat de internetstrategie om de haverklap wordt aangepast. De focus gaat verloren en ook het zicht op de resultaten van de strategie.

## **Box 1 Het internet verandert de wereld**

### *De opmars van online*

De wereld telt in 2014 ongeveer 2,7 miljard internetters (circa 35% procent van de wereldbevolking) en in 2015 komen we boven de 3 miljard uit. Vijf jaar geleden lag het aantal gebruikers rond de 1 miljard. China is het land met de meeste internetters: 550 miljoen (42% van de bevolking). Daarna volgt de Verenigde Staten met 250 miljoen internetgebruikers (circa 77% van de bevolking). In Europa staat Duitsland op de eerste plaats: circa 51 miljoen internetters (63% van de bevolking). Ruim 60 procent van de mensen die in de wereld toegang tot het internet heeft, is dagelijks online; in Nederland is dit meer dan 70 procent. De komende jaren nemen deze percentages nog verder toe. Steeds meer goederen en diensten worden online aangeboden of aangeschaft. Het aantal online (commerciële) transacties op allerlei terreinen en het online betalen nemen explosief toe. Dat geldt ook voor het gebruik van de zogenoemde sociale media als Facebook, Google+, Twitter, Pinterest, Tumblr en LinkedIn; steeds meer bedrijven zetten deze netwerken in voor zakelijke doeleinden. Met ruim 1 miljard leden is Facebook verreweg de meest bezochte netwerksite.

### *Nieuwe concurrentieverhoudingen*

De opmars van het internet leidt in het bedrijfsleven tot nieuwe concurrentieverhoudingen en ook een nieuw type kleine ondernemers die vooral met hun pc, laptop, tablet en smartphone ondernemen. Daardoor zullen er in de verschillende bedrijfssectoren nieuwe verdienmodellen geïntroduceerd worden. Bij die modellen moet rekening worden gehouden met de snelle opmars van het mobiele internet (smartphones, tablets) dat nu in veel landen al belangrijker is dan het vaste net. Veel bedrijven onderschatten de snelheid waarmee de digitalisering om zich heen grijpt en de gevolgen voor hun bedrijfsresultaten.

Zo zien we dat door de opmars van het online winkelen en online bestellen de omzet vooral in de traditionele detailhandel fors is afgenomen. Dit heeft al geleid tot het omvallen van reisbureaus, platenzaken, boekwinkels en zaken die consumentenelektronica verkopen. Deze ondernemers hebben niet onderkend dat door de online concurrentie hun omzetten en winsten fors zouden dalen. Ze hebben op deze ontwikkeling niet, te laat of verkeerd gereageerd en worden genadeloos afgestraft, zoals de beroemde muziekketen Free Record Shop. Onlineverkoop zijn in veel bedrijfssectoren een succes. Zelfs bij mode en schoenen, wat bijna ondenkbaar leek. Een voorbeeld is de Duitse webwinkel Zalando, de grootste

online schoenenverkoper; opgericht in 2008 en in 2013 al een omzet van meer dan 1,8 miljard euro. Ook in het eerste halfjaar van 2014 groeit de omzet weer door en in het 3e kwartaal is Zalando op de beurs genoteerd. De traditionele marktleider op het terrein van schoenenzaken Macintosh heeft vooral door de komst van Zalando veel klanten verloren en winkels moeten sluiten. Inmiddels is het ook online gegaan, maar de vraag is of het management van Macintosh het (commerciële gebruik van) internet niet te laat heeft ontdekt. Voor veel winkelketens ligt de toekomst in een uitgebalanceerde combinatie van online en offline; biedt klanten gemak en service op een geavanceerde website en een excellente koopbeleving in de winkels.

### ***Het belang van een aantrekkelijke vestigingsplaats***

De beschikbaarheid van supersnel internet via glasvezelnetwerken wordt daarnaast een steeds belangrijker vestigingsfactor voor bedrijven, start ups, kennisinstellingen, kenniswerkers en jongeren. Daardoor kunnen er nieuwe diensten ontstaan, bijvoorbeeld op het terrein van zorg (e-health), onderwijs, communicatie en beveiliging. Steden kunnen met supersnel internet hun lokale economie versterken; het leidt onder meer tot extra start ups. Het internet wordt steeds belangrijker voor de groei van de economie en werkgelegenheid. Daarom zijn in diverse landen politieke beleidsmakers bezig met het ontwikkelen van een internetbeleid waarmee deze groei door de overheid in samenwerking met het bedrijfsleven kan worden gestimuleerd. Steeds meer steden proberen zich te ontwikkelen tot zogenoemde smart cities, 'intelligente steden' met supersnel internet en geavanceerde wifi-netwerken die het Internet of Things ondersteunen. Deze steden worden ook wel aangeduid als e-towns en zijn vooral voor de creatieve industrie een aantrekkelijke vestigingsplaats.

Regeringen van landen moeten er tevens rekening mee houden dat bedrijven door de mogelijkheden van het web minder honkvast worden. Het belang van een internationaal aantrekkelijk bedrijfsklimaat neemt daardoor toe. Het internet maakt het voor een aantal ondernemers gemakkelijker dan voorheen om de bestaande vestigingslocatie te verlaten en te vertrekken naar een land met het 'beste' ondernemingsklimaat. Aantrekkelijke fiscale regimes voor bedrijven spelen daarbij een belangrijke rol.

*Bron: The Impact of the Internet*

# Een adequate internet strategie start met een excellente visie

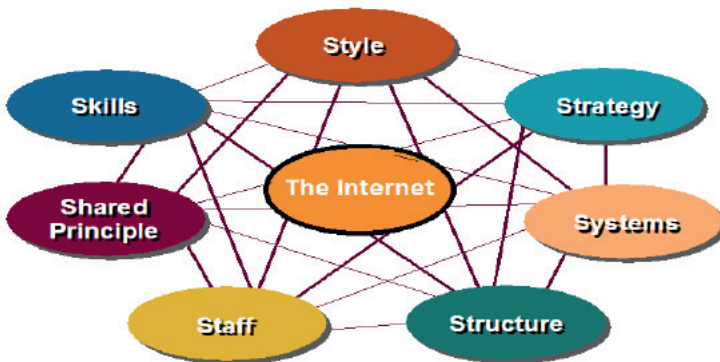
## 1. De noodzaak van een visie

### *Alle bedrijfsprocessen onder de loep nemen*

Grotere bedrijven hebben veelal een bedrijfsmissie, een visie op de toekomst en doelstellingen geformuleerd. Bij het ontwikkelen van een internet bedrijfsstrategie dient gestart te worden met een goed doortimmerde analyse van de impact van het internet daarop. Alle relevante bedrijfsonderdelen en bedrijfsprocessen worden daarbij onder de loep genomen. Daarbij staat de vraag centraal hoe en in welke mate het internet gevolgen zal hebben voor de huidige en toekomstige marktpositie en de diensten en productie die worden aangeboden. Essentieel zijn ook de verwachte ontwikkelingen op het terrein van het internet zelf, zoals de snelle opmars van het mobiele internet (de smartphone-tablet economie).

In het ergste geval zou deze analyse wel eens tot de uitkomst kunnen leiden dat er op termijn geen markt meer is voor het bestaande diensten en productenpakket omdat de digitalisering het hele portfolio zal vervangen. De impact van het internet is nu al groot en zal de komende jaren in iedere willekeurige branche nog sterk toenemen. Alle bedrijfsonderdelen en bedrijfsprocessen worden direct of indirect beïnvloed. Om dit in een plaatje te laten zien, wordt het bekende 7-S model van McKinsey gebruikt met één aanpassing; het internet neemt de centrale plek in.

Wie zich gaat beraden over een internetstrategie moet zich niet alleen breed oriënteren, maar vooral leren van bedrijven die nu al laten zien dat ze met webtoepassingen succesvol zijn. Buiten de zogenoemde netwerksites zijn er mooie voorbeelden van toppers, zoals Starbucks, Amazon, Coca Cola, Google, Apple, Nutella en Red Bull. Nederlandse voorbeelden zijn onder anderen: Bol.com, Belvilla.nl, Kwikfit.nl, KLM.com, Fleurop.nl, Booking.com. Deze bedrijven maken ook deel uit van de kopgroep van beste websites.



*McKinsey 7-S Model met centraal het internet*



## *Voorbeelden van visie statements*

Een visie verwijst naar het gewenste lange termijn perspectief van een organisatie. In het visie statement wordt de focus van het bedrijf kort samenvat voor de komende jaren. Het is de basis voor de verdere plannen. Voor enkele voorbeelden van visie statements zie Yourdictionary.com. Hieronder staan ter inspiratie twee visies van succesvolle internet bedrijven die iedereen kent.

### *Amazon*

*“Our vision is to be earth’s most customer centric company; to build a place where people can come to find and discover anything they might want to buy online.”*

### *Google*

*“Google’s aim is to organize the world’s information and make it universally accessible and useful. ”*

Een visie is ook de basis voor het ontwikkelen van de internetstrategie en helpt onder andere om de focus te behouden bij alles wat er ondernomen wordt. De belangrijkste kenmerken zijn:

- Het gaat over de toekomst en ‘spreekt’ in de toekomstige tijd door woorden te gebruiken als ‘zullen zijn’ of ‘zullen maken’;
- De visie moet een zichtbaar en duidelijk toekomstbeeld bieden;
- De visie straalt ambitie uit;
- De visie is beschrijvend, kort en krachtig; na het vastleggen van het visie statement volgt een nadere toelichting op de visie zelf;
- De visie omvat veelal een periode van minimaal vijf tot tien jaar.

## **2. Het ontwikkelen van scenario’s**

*Internet moet een essentieel onderdeel worden van werk- en bedrijfsprocessen.*

Alleen met een bedrijfsbrede internetstrategie, worden de kansen en voordelen van het internet optimaal benut. Daarmee wordt ook bereikt dat van de werkvloer tot de top het internet een essentieel onderdeel wordt van de dagelijkse organisatie en de werk- en bedrijfsprocessen. Van groot belang is dat in het kader van een gedegen voorbereiding vooraf, zorgvuldig wordt geïnventariseerd hoe het internet een optimale bijdrage kan leveren aan de reeds bestaande en eventuele nieuwe bedrijfsdoelstellingen en strategieën.

Daarbij moeten in ieder geval de volgende vragen aan de orde komen: wat is mijn doelgroep, wie zijn mijn klanten, waar zitten ze, wat zijn hun wensen, wat verwachten ze van mij en hoe kan ik daaraan het beste voldoen, hoe bereik ik ze het best en hoe hou ik ze vast?

Ook is van belang in welke taal er via het internet wordt gecommuniceerd. De hoofdregel is dat klanten in hun eigen taal benaderd moeten worden. Bedrijven die internationaal werkzaam zijn, zullen hun internetcommunicatie en website meertalig moeten inrichten en niet zoals nu nog vaak het geval is internationaal uitsluitend in het Engels blijven communiceren. Juist details zoals het correct communiceren in iedere taal en bijvoorbeeld het

gebruiken van alle relevante betaalmogelijkheden (betaalgemak) in een webshop zijn voor ieder land van essentieel belang. Ze kunnen het verschil tussen succes of falen betekenen.

### *Een breed draagvlak*

Uit onze ervaring blijkt dat een succesvolle internetstrategie alleen maar mogelijk is als alle belanghebbenden binnen de organisatie overtuigd zijn van het nut en de voordelen daarvan. Een breed draagvlak is essentieel. In veel gevallen houdt dat in dat iedereen in het kader van de voorbereiding van ontwikkeling van de internetstrategie in de gelegenheid wordt gesteld voldoende kennis van zaken op te doen over de relevante aspecten van het beoogde gebruik van internettoepassingen. Van essentieel belang is dat binnen de organisatie wordt vastgesteld op welke wijze het internet kan bijdragen aan meer doelmatigheid en doeltreffendheid op het vlak van werkprocessen en het beter realiseren van bedrijfsdoelstellingen. Maar daarnaast ook aan een verbetering van het werkklimaat.

### *Verskillende scenario's*

Bij de opzet van een internet bedrijfsstrategie wordt vaak gewerkt met verschillende scenario's. Voor het ontwikkelen van kwalitatief goede scenario's is het nodig dat bij de ontwikkeling en uitwerking een bedrijfsbrede selectie van medewerkers wordt betrokken. Zo wordt gewaarborgd dat alle kennis over relevante bedrijfsprocessen die door het internet beïnvloed kunnen worden aanwezig is. Bedrijven die onvoldoende internet kennis in huis hebben, zullen deskundigen van buiten moeten inhuren. Een van de manieren die in de praktijk wordt toegepast is het organiseren van workshops. In de praktijk kan de mogelijke impact van het internet verwerkt worden in een drietal waarschijnlijke scenario's. Daarin moet duidelijk worden beschreven hoe de markt zich naar verwachting zal ontwikkelen en ook op welke manieren klanten in de toekomst producten en diensten zullen gaan kiezen. De meest waarschijnlijke van deze drie scenario's is het vertrekpunt voor het formuleren van de internetstrategie.

Op basis van het gekozen scenario zal een concreet actieplan gemaakt moeten worden waarin wordt aangegeven hoe en waar internettoepassingen worden ingezet en hoe en wanneer de (beoogde) effecten worden gemeten. Het gaat om meetbare doelen op basis waarvan na een bepaalde periode de effecten van de internetstrategie kunnen worden beoordeeld, geëvalueerd en eventueel aangepast. Vanwege de razendsnelle veranderingen op het terrein van het internet zijn herijkingen eerder regel dan uitzondering.

Op zich is het ontwikkelen van een internetstrategie veelal een formeel proces met regelmatige vergaderingen en overleggen, maar probeer daarbij wel te voorkomen dat dit ten koste gaat van creativiteit. Het web vraagt juist om creatieve toepassingen.

In het actieplan wordt per bedrijfsproces de digitaliseringsaanpak vorm gegeven en de wijze van feitelijke implementatie en het tijdschema daarvoor. Hierbij past een waarschuwing. Onze praktijkervaringen wijzen uit dat het regelmatig voorkomt dat bestaande bedrijfsprocessen niet of niet in voldoende mate aangepast worden aan de introductie van geavanceerde internettoepassingen. Dit kan bijvoorbeeld leiden tot vertragingen bij leveringen aan klanten met alle schade die dit met zich meebrengt. Daarom is het van groot belang dat alle bedrijfsprocessen die met internet 'verrijkt' worden voordat ze officieel in de dagelijkse praktijk gaan draaien op hun (uit)werking zijn getest (elke toepassing

moet alvorens daadwerkelijk te worden ingevoerd eerst met een beperkt aantal gebruikers te worden beproefd). Na invoering is het noodzakelijk om de werking op de voet te volgen en te beoordelen.

## Box 2 Het essentiële belang van de 'beste' website

### *Visitekaartje*

Een website is het digitale visitekaartje van een bedrijf of instelling. Bezoekers moeten in één oogopslag kunnen zien van wie de site is en wat deze te bieden heeft. Onderzoek wijst uit dat veel websitebezoekers in minder dan één seconde besluiten of ze op de site gaan rondkijken. De eerste indruk is cruciaal. Voor steeds meer bedrijven is een site niet alleen van essentieel belang voor de communicatie, het bedrijfsimago maar ook de omzet. Het is dan ook niet verwonderlijk dat er wereldwijd talloze (technische) boeken en andere publicaties zijn verschenen over het bouwen en beheren van websites.

Wanneer is een website geslaagd? Volgens de gezaghebbende internationale internetexpert, Jacob Nielsen is een website 'geslaagd' als deze voldoet aan de eisen van usability. Dit begrip kan in het Nederlands worden weergegeven als gebruiksvriendelijkheid. Hoewel het hier gaat om een subjectief begrip, komt uit internationaal website onderzoek naar voeren dat een site door bezoekers in het algemeen als gebruiksvriendelijk wordt ervaren als de site gemakkelijk te begrijpen is en eenvoudig en snel te gebruiken. Huiselijk gezegd, het moet gaan op een 'prettige' website die bij de doelgroep een goed gevoel te weeg brengt door aan de verwachtingen te voldoen en bezoekers tegemoet komt.

Inmiddels zijn er verschillende internationale studies verschenen waarin criteria zijn opgenomen voor gebruiksvriendelijkheid. Deze criteria worden door veel gespecialiseerde websitebouwers gehanteerd om voor bedrijven en instellingen 'de beste' websites te bouwen. Zelf zijn wij enthousiast over de usabilitytips die zijn opgenomen in het boek *De Internet Scorecard 2.0*. Leer ook van de internationale lijstjes van de 'beste' websites. Zie bijvoorbeeld: Techland. Bij deze sites wordt veelal een goed gebruik gemaakt van beeld- en videomateriaal, zonder dat dit ten koste gaat van de inhoud.

### *Een website moet responsive zijn*

Veel websites maken nog geen gebruik van de responsive website-techniek. Dankzij een responsive website is een website altijd goed leesbaar, ongeacht of de bezoeker gebruik maakt van een pc, laptop, tablet of een smartphone. De opgevraagde internetpagina past zich automatisch aan de schermgrootte van het apparaat aan. Een responsive website kan speciale apps overbodig maken. Ook op het terrein van onderwijs en opleidingen zijn deze websites in opkomst. Zie bijvoorbeeld *The Impact of the Internet*.

# Creëer of koop je eigen concurrent

## 1. Een internetstrategie buiten de eigen onderneming

### *Het implementeren van de internet visie en strategie*

Na het bepalen van de visie en de internet strategie is de kernvraag of en hoe het bedrijfsbeleid moet veranderen om de visie en strategie succesvol te kunnen implementeren. Er zijn twee mogelijkheden:

**1. Het bedrijf is zelf in staat om de transformatie vorm te geven en kan zich aanpassen door middel van een klein of groot veranderingsproces waarin alle stappen doorlopen worden van het implementatieplan van de internet strategie.**

*Of*

**2. Het bedrijf is in niet in staat om dit veranderingsproces binnen een realistisch en noodzakelijk tijdsbestek door te voeren.**

Het is niet eenvoudig om vast te stellen of een bedrijf in staat is alle benodigde veranderingen met eigen mensen in een voldoende tempo door te voeren. Met voldoende doelen wij op de noodzaak om met het oog op de toenemende invloed van het internet op omzet en winst zo snel mogelijk een internetstrategie te implementeren. De concurrentie zit niet stil; snelheid is daarom belangrijk.

In dit hoofdstuk bezien we de situatie dat een bedrijf niet in staat is de internetstrategie met voldoende snelheid zelf te implementeren of voor een andere oplossing wil kiezen. Stel dat dit het geval is; welke stappen kunnen dan worden gezet? In beginsel zou dan besloten kunnen worden een eigen losstaande internetstartup op te zetten of een bestaand internetbedrijf over te nemen. Er kunnen verschillende redenen zijn waarom een bedrijf het bestaande verdienmodel niet wil aanpassen en het niet wenselijk vindt binnen de eigen organisatie een internet strategie te implementeren.

### *Voorbeeld: telecomsector*

In de telecom industrie zien we internetstartups die slimme apps bouwen waarmee het mogelijk is om mobiel vrijwel gratis te communiceren. De meeste traditionele telecombedrijven zijn groot en relatief traag in innovatie en de implementatie van innovaties neemt veel tijd in beslag. Dat geldt ook voor de aanpassing van het verdienmodel, zoals het vervangen van inkomsten uit verkeer door inkomsten uit verkochte software (betaalde apps). Deze veranderingen zijn risicovol, vergen veel tijd, extra investeringsgeld en moeite (zoals bijvoorbeeld het aannemen of inhuren van deskundigen op dit vlak).

De oplossing voor een telecombedrijf zou kunnen zijn het zelf in de markt zetten van een eigen internetstartup zijn die de volledige vrijheid krijgt om de telecommarkt opnieuw uit

te vinden met een nieuw verdienmodel dat inspeelt op (toekomstige) ontwikkelingen op het terrein van het web. Dit is wat wij bedoelen met het creëren van de eigen concurrent. Maar dan wel een concurrent waarvan het bedrijf zelf de eigenaar is.

### *Voorbeeld: branche van cursussen en trainingen*

In het verleden werden cursussen en trainingen veelal verkocht via magazines of verkopers die op bezoek gingen bij het personeelsmanagement van de grotere bedrijven. Op het moment dat de distributie van opleidingen verschoof naar het internet verloor het bestaande businessmodel zijn bestaansrecht. Het internet is nu het belangrijkste distributiekanaal geworden en dat geldt ook voor de methoden van verkoop, zoals affiliate marketing, Google AdWords, search engine optimization (SEO).

Affiliate marketing is een vorm van marketing via het internet waarbij adverteerders hun zakenpartners (affiliates) belonen voor de gegenereerde verkopen of leads, zoals lidmaatschappen, abonnementen, enz. Affiliates kunnen dit realiseren door advertenties van adverteerders op hun eigen website te plaatsen. Als het doorverwijzen van klanten naar de adverteerders tot een verkoop of lead leidt, ontvangt de affiliate hiervoor een vergoeding van de adverteerder. Er kan ook per click of per pageview betaald worden. Voorbeelden van affiliate toepassingen zijn vergelijkingswebsites, nieuwsbrieven en cashbacksites. Zie bijvoorbeeld het Amazon affiliate program.

## **2. Maak gebruik van een startup**

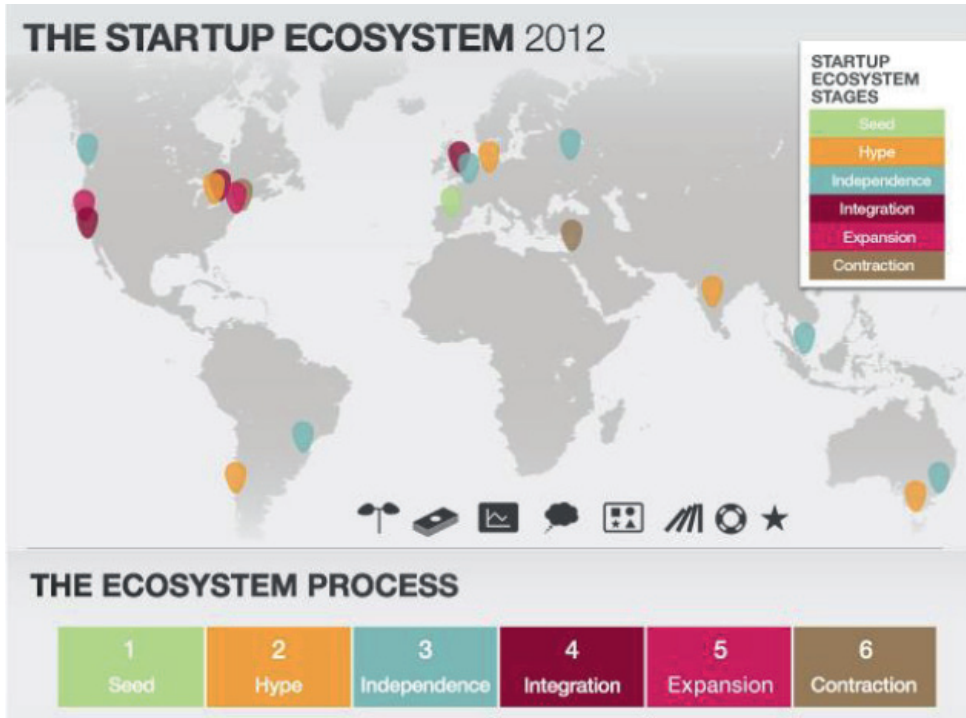
### *Een startup moet creatief kunnen blijven*

Traditionele bedrijven zijn vaak niet in staat om snel genoeg op nieuwe ontwikkelingen, zoals de opmars van het web, in te spelen. Daardoor lopen ze het risico dat ze hun markt of delen daarvan verliezen aan slimme internet-startups. In dit soort situaties ligt het meer voor de hand om een startup te kopen of er een te beginnen dan om het traditionele bedrijf om te vormen.

Nadat een internet-startup is overgenomen of zelf is opgezet door een traditioneel bedrijf rijst de vraag: hoe nu verder? Vaak zien we dat deze startups uiteindelijk eindigen als een van de afdelingen van het grotere bedrijf. Langzaam maar zeker wordt de startup meer en meer geïntegreerd in het bedrijf. Het moet management rapportages opstellen, reviews bijwonen, verplicht gebruik maken van de personeelsafdeling en inkoopafdeling en dezelfde huisvesting en IT platformen. Deze integratie heeft één heel groot nadeel. De creativiteit, vrijheid en ondernemende mentaliteit die cruciaal zijn om succesvol te kunnen worden als online startup zullen verdwijnen. Wie dat niet wil, moet er voor zorgen dat de startup zo zelfstandig mogelijk in de markt kan opereren, kan blijven innoveren en ook kan dienen als kraamkamer voor nieuwe diensten en producten. Het stelt een bedrijf in staat om relatief gemakkelijk nieuwe onzekere markten te betreden zonder al teveel risico's te hoeven nemen. Het is het verschil tussen het van koers veranderen van een rank zeilschip en een olietanker.

## Meerdere startups

Grotere bedrijven die in veel product/markt combinaties opereren zouden een internetstrategie moeten overwegen waarbij meerdere startups worden gekocht of opgezet die allemaal een deel van de markt afdekken in een soort hub. Zie bijvoorbeeld de aanpak van het Spaanse Telefónica, het grootste telecomconcern in Europa. Hieronder hebben we daarvan een overzicht opgenomen.



Bron: <http://blog.digital.telefonica.com/?press-release=startup-ecosystem-report-2012>

## Startup om snel te leren

Volgens Eric Ries, auteur van de Amerikaanse bestseller *Lean Startup*, is het doel van een startup vooral om te leren; om interactief met echte klanten zo snel mogelijk uit te vinden welke producten en diensten in de praktijk daadwerkelijk commercieel levensvatbaar zijn. Aangezien veel nieuwe veelbelovende internetstartups moeite hebben met het vinden van investeerders, lijkt de tijd rijp voor grotere bedrijven, ook buiten de telecom sector, om investeringen in startups te overwegen die passen bij hun eigen core business. Langs die weg kan vaak een snellere bijdrage worden geleverd aan een succesvolle internetstrategie.

---

---

# DE IMPACT VAN HET INTERNET OP DE RESULTATEN VAN BEDRIJVEN ZAL DE GEVOLGEN VAN DE HUIDIGE CRISIS DOEN VERBLEKEN.

---

---

Met ongekeerde snelheid verdwijnen bestaande winkels en organisaties van naam. Tegelijkertijd ontstaan talloze succesvolle efficiënte en doelgerichte internet bedrijven.

En daar blijft het niet bij. We staan pas aan het begin van een tijdperk dat groter zal zijn dan de industriële revolutie: de internet revolutie. Elk bedrijf, groot of klein en in iedere branche, gaat de enorme impact van het internet ondervinden. Bestaande verdienmodellen moeten op de schop en zonder een adequate internetstrategie lopen bedrijven de kans niet te overleven.

Hoe ziet een succesvolle internetstrategie er uit en hoe ontwikkel je die? Hoe maak je een 'traditioneel' bedrijf gereed voor het internettijdperk zodat het kan concurreren met een flitsende internet startup? Hoe pak je dat zowel intern als extern aan? Zelfs als het lijkt alsof je de boot hebt gemist kun je met dit boek het tij nog keren.

Ons boek beschrijft de belangrijkste 'topics', met concrete voorbeelden, die relevant zijn voor ieder bedrijf bij het bepalen en uitvoeren van een succesvolle internet strategie.

[www.internettopics.nl](http://www.internettopics.nl)



WILLEM VERMEEND & REMCO TOMÉ



[www.einsteinbooks.nl](http://www.einsteinbooks.nl)

ISBN 9789082239010

