

# ‘Je moet je eigen businessmodel opnieuw uitvinden’

*Willem Eelman*

---

Digitale trends als mobile, social media en de cloud horen bij alle grote ondernemingen op de agenda te staan van het bestuur en de raad van commissarissen, vindt cio en auditcommissievoorzitter Willem Eelman. Toch is dat in zijn ervaring nog niet overal doorgedrongen. “Het hangt heel erg van de mate van maturity af in hoeverre een onderneming digitale trends kan omarmen.” Wie niet in staat is om alle mogelijkheden tot innovatie te benutten verspeelt zijn concurrentiepositie. “Want anderen, die niet bang zijn voor nieuwe ontwikkelingen en die geen belangen hebben bij de gevestigde orde, staan in de coulissen al klaar om het over te nemen.”



Het mobiele kanaal, met name smartphones, is zowel intern als extern belangrijk, zegt Eelman. "Intern moeten werknemers te allen tijde toegang hebben tot e-mail en andere bestanden, en moeten ze met collega's kunnen overleggen. Ook de belangrijke bedrijfsapplicaties moeten overal beschikbaar zijn. Je kunt ook social media aanbieden om mensen beter te laten samenwerken. Dat is de interne digitale wereld."

#### **Het ontstaan van nieuwe businessmodellen**

Interessanter is hoe je digitale mogelijkheden kunt benutten om je markt te bewerken. Eelman: "Je kunt ze gebruiken om efficiënter te worden, maar bovendien kun je er op een heel andere manier mee communiceren met de externe wereld, met je klanten. Dat is waar de nieuwe

Hoe kan een onderneming nu het beste op deze trends reageren? "Bestuurders moeten zich allereerst afvragen in hoeverre het traditionele winstmodel wordt ondergraven door al deze nieuwe trends. Vervolgens moeten ze zich buigen over de strategische vraag hoe ze die nieuwe digitale mogelijkheden kunnen gebruiken in go-to-marketmodellen, zodat hun onderneming ervan profiteert."

#### **Weerbaarheid**

Een andere vraag waar bestuurders en auditcommissies zich in toenemende mate over buigen is hoe ze moeten omgaan met aspecten als veiligheid en privacy, zegt Eelman. "Digitale trends dwingen je onderneming er namelijk toe om je meer open te stellen voor toegang van buitenaf. Sterker nog: dat wordt een deel van je businessmodel. De oude, overzichtelijke benadering, waarbij je je opsloot achter een hoge firewall en een heel gereguleerde communicatie onderhield met de buitenwereld, is volledig op z'n kop gezet. Je personeel, je partners, je klanten, je leveranciers zijn met elkaar aan het integreren. Dat heeft een enorme impact op de cybersecurity.

Die verwevenheid betekent ook dat je steeds afhankelijker wordt van elkaar. Hoe kun je je weerbaarheid in zo'n wereld handhaven? Neem de recente (D)DoS-aanvallen op banken. Zelfs als hackers niet in staat zijn je interne systemen aan te vallen, dan nog kunnen ze je bedrijf met zulke acties lamleggen omdat jouw klanten je uren- of dagenlang niet meer kunnen bereiken. Je moet dus op een heel andere manier gaan nadenken over security. Dat gaat niet meer alleen over het beschermen van je interne systemen door firewalls; het gaat over het wezen van je transactiemodel en je verdienmodel. Daarom denk ik dat de externe component veel aandacht van besturen behoeft. Het is belangrijk dat een bestuur die trends begrijpt, en ziet welke gevolgen ze kunnen hebben voor de continuïteit van de business."

#### **Is het bestuur op de hoogte?**

Hoe haalt een bestuur de benodigde kennis in huis? "De klassieke samenstelling van een bestuur, met een cfo voor de financiële vraagstukken en een ceo die let op het ondernemerschap, is in de huidige situatie misschien niet meer voor elke sector toereikend", denkt Eelman. "In de industriële sector valt het nog mee, maar ben je een verzekeraar of een bedrijf als Philips, dan moet je er toch voor zorgen dat je bestuurders kennis hebben

---

## 'Bepaalde schakels in de keten die vroeger noodzakelijk waren, worden overbodig door digitale kanalen.'

businessmodellen ontstaan. In bijna alle sectoren zie je nu direct-to-consumermodellen, waarbij je de tussenhandel in feite uitschakelt door zaken met consumenten te doen via webshops. Bepaalde schakels in de keten die vroeger noodzakelijk waren, worden overbodig door digitale kanalen. De eindproducten van die ketens zijn hetzelfde gebleven, maar de manier waarop je de eindgebruiker bereikt is fundamenteel veranderd. Je ziet dat bijvoorbeeld in de verzekeringsbranche, waar de traditionele intermediair niet meer nodig is om de eindgebruiker effectief te benaderen. De wetgeving werkt die ontwikkeling in de hand, omdat de verzekeraars de kosten van het advies niet meer in hun producten mogen verwerken. De consument moet de adviseur zelf betalen.

Je ziet het ook in de toeristenindustrie. Hoeveel reisbureaus zie je nog in de gemiddelde winkelstraat? De grote touroperators hebben tegenwoordig allemaal een digitaal kanaal, en een steeds groter deel van de omzet loopt via die kanalen."

van digitale ontwikkelingen. Dat geldt trouwens ook voor raden van commissarissen. Die moeten de raad van bestuur immers de vraag stellen of de onderneming afdoende kan reageren op de kansen én de bedreigingen in de markt.”

Voor de gemiddelde bestuurder is dat nogal een opgave, erkent Eelman. “Ik weet niet precies hoe de besturen van grote Nederlandse ondernemingen zijn samengesteld, maar ik geloof niet dat daar veel mensen bij zitten met een bewezen track record op digitaal gebied. De meeste besturen hebben wel aandacht voor de security, maar als je het daar bij laat, dan schiet je in mijn optiek tekort. Wie zich alleen maar verschuilt achter hoge muren is niet in staat om gebruik te maken van alle mogelijkheden tot innovatie. Op de lange termijn verspeel je daarmee je concurrentiepositie. Want anderen, die niet bang zijn voor nieuwe ontwikkelingen en die geen belangen hebben bij de gevestigde orde, staan in de coulissen al klaar om het over te nemen.”

Eelman kent de voorbeelden. “Tot voor kort was het heel moeilijk om met je mobiele telefoon te bankieren. Een nieuwe aanbieder als Alex is vol in dat gat gesprongen. Die hebben geen vast kantorennetwerk, doen alles per internet en hebben dus veel lagere kosten. Daardoor konden ze heel snel business weghalen bij de gevestigde banken. Dan zie je dus wat er gebeurt als je die trends alleen als bedreigend ziet. Ze zijn ook een mogelijkheid om je bedrijf wezenlijk te veranderen en je klanten een betere dienstverlening te bieden tegen lagere kosten. Ik zou ervoor pleiten dat een bestuur een of twee keer per jaar een sessie aan zulke vraagstukken wijdt, en eventueel een externe adviseur in de arm neemt om te zien waar de onderneming op dit gebied staat.”

### Het creëren van mogelijkheden

Een cio kan dit soort onderwerpen in z'n eentje niet effectief aankaarten, denkt Eelman. “Om dat in grote ondernemingen met gevestigde verdienmodellen te doen, moet ook de ceo iets begrijpen van de mogelijkheden die je kunt creëren. De chieft marketing officer moet die kansen eveneens zien, zeker als je in een markt zit waar je de consument, de eindgebruiker, rechtstreeks kunt benaderen. Vroeger deden we aan one(Merk)-to-N(Consumenten) marketing, waarbij N stond voor een anonieme groep consumenten. De campagnes van een merk waren dus afgestemd op een doelgroep, maar niet op individuen. Door social media kunnen we als merk veel meer een één(Merk)-op-

---

## ‘Weinig bestuurders hebben een bewezen track record op digitaal gebied.’

één(Consument) relatie met de klant opbouwen. In onze industrie is dat een revolutie.

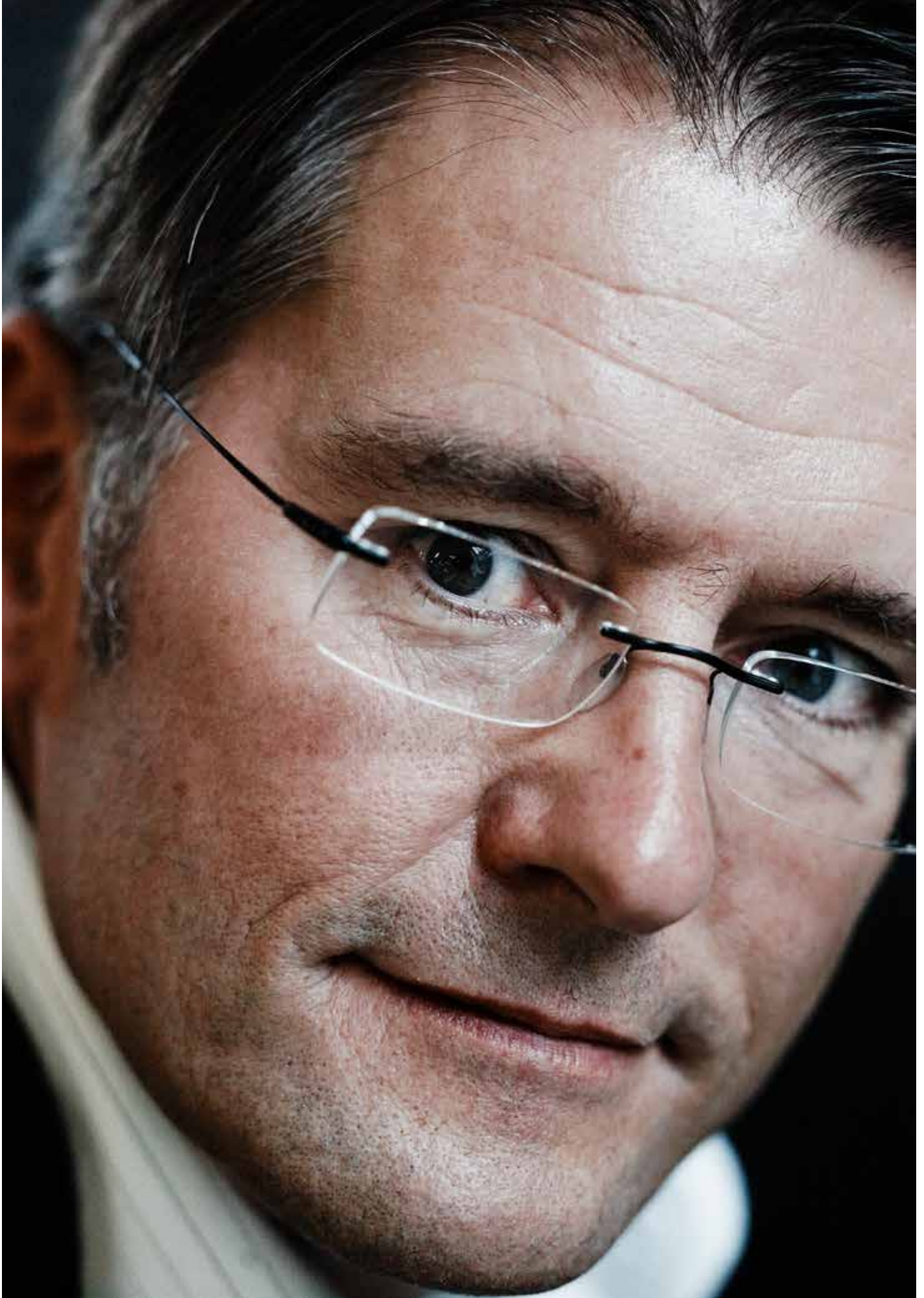
Op bestuursniveau moet het besef leven van de mogelijkheden die dit schept. Besef ook dat we het niet hebben over een aparte IT-strategie; het is een bedrijfsstrategie waar IT volledig in verankerd is, en die je als onderneming gezamenlijk moet uitvoeren. Elk facet van het ondernemingsbeleid en van de strategie moet doordeesemd zijn van het besef wat de betekenis is van de veranderingen die door de technologie mogelijk worden. Denk aan nieuwe strategieën, nieuwe verkoopkanalen, nieuwe verdienmodellen. Dat is de meest effectieve manier om digitale ontwikkelingen op de agenda te zetten.”

### Snel succes voor starters

Snelheid is een cruciaal aspect waarmee starters zich in de digitale wereld kunnen onderscheiden. “Vooral omdat ze mobile, social en cloud kunnen combineren. Voorheen maakten grote bedrijven de dienst uit, en dat betekende dat de markt werd gekenmerkt door een zekere inertie. Het succes van een bedrijf hing voor een groot deel af van de bestaande marktverhoudingen, waarbij schaalgrootte een concurrentievoordeel betekende. Nu kunnen starters hun verdienmodel veel sneller opschalen, omdat ze zich volledig baseren op een digitale strategie. Ze hoeven geen datacentrum te bouwen en geen netwerk te creëren. Dat kun je allemaal flexibel inkopen. Daarmee zijn de barrières voor kleine spelers veel lager geworden.”

De vraag is dus: hoe kun je ervoor zorgen dat je als grote speler behendig blijft reageren? “Innovatie komt zelden van de grote partijen. Je kunt innovatie daarom het beste organiseren in kleine modules, die desnoods los staan van de moederorganisatie, en die de vrijheid hebben om die innovatie door te duwen en nieuwe businessmodellen te ontwikkelen.”





### De consument neemt het initiatief

In die businessmodellen kan de consument een andere rol toebedeeld krijgen. Waar bedrijven vroeger de kanalen bepaalden waarlangs gecommuniceerd werd, zijn het nu veel meer de consumenten die via social media en smartphones het contact leggen. Volgens Eelman kunnen bedrijven daarmee het primaat in de communicatie over hun producten verliezen. "De consument reist nog steeds en verzekert zich nog steeds uitvoerig. Maar de manier waarop hij zijn reis boekt en zijn verzekeringen afsluit, die verandert wel. Bovendien wil de consument wel meer weten dan vroeger over het product en de onderneming waar het vandaan komt, en hij kan ook over die informatie beschikken. Hij kan zich via allerlei netwerken een mening vormen over de onderneming en over het product, zonder dat hij daarvoor rechtstreeks contact hoeft te hebben met die onderneming. De onderneming is dus de regie kwijtgeraakt over de manier waarop er over haarzelf en haar producten wordt gesproken. En die controle krijg je ook niet meer terug. Er is een dialoog gaande waarin je moet participeren. Je kunt proberen die te sturen, maar meer kun je niet doen. Meninge n over jouw product kunnen zich razendsnel over sociale netwerken verspreiden, als ze geëtaleerd worden door de juiste opinion makers."

### Veranderende bedrijfsculturen

Bedrijven kunnen daar het beste op inspelen door zelf transparanter te worden, denkt Eelman. Ook – of juist – als er dingen fout gaan. Als je problemen niet kunt tegenhouden, kun je ze immers maar het beste voor zijn. "Dat betekent wel dat bedrijfsculturen soms behoorlijk moeten veranderen, en dat zijn moeilijke processen. Het kan zijn dat je van een marketingmodel dat gebaseerd was op campagnes, nu moet omschakelen naar het model van een continue dialoog. Ook een bestuur moet zich daarvan bewust zijn, en moet zich de vraag stellen of de onderneming het juiste antwoord heeft op die trends."

## 'Meningen over jouw product kunnen zich razendsnel over sociale netwerken verspreiden.'

### Sneller schakelen

"Wat al deze digitale trends gemeen hebben, is dat ze het mogelijk maken dat veranderingen veel sneller gaan. Dat komt doordat je met digitale technieken minder afhankelijk bent van fysieke assets. Je kunt dus veel sneller schakelen, maar aan de andere kant komen innovaties die de markt ontwrichten ook veel sneller op. Een bestuur moet niet alleen alert zijn op de bedreigingen die nieuwe toetreders kunnen vormen voor het businessmodel, maar moet ook achterhalen wat het bedrijf zelf kan doen om zijn eigen businessmodel opnieuw uit te vinden."

**Willem Eelman** is chief information officer bij Unilever en voorzitter van de auditcommissie van GrandVision, de eigenaar van o.m. de opticienketen Pearle.

Na zijn afstuderen aan de Universiteit Wageningen volgde hij de Harvard Advanced Managementopleiding. In 1989 liep hij stage bij Unilever. In de jaren daarna hielp hij bij de uitbreiding van Unilever in Tsjechië en Slowakije. In Londen was hij namens de afdeling Mergers & Acquisition betrokken bij de overname van Bestfood in 2000. In 2001 werd hij finance director in Duitsland. Na een tussenstop in Nederland verhuisde hij weer naar Londen, waar hij in 2010 werd benoemd tot global chief information officer.