

## **STILSTAAN OP DE SNELWEG: CONSULTANTS EN DE INTERNET REVOLUTIE**

Maurice de Hond ontleent zijn landelijke bekendheid vooral aan perioden waarin verkiezingen het dagelijkse nieuws domineren. Zijn reputatie als marktonderzoeker en opiniepeiler is ook buiten onze landsgrenzen groot. Zijn activiteiten richten zich inmiddels vrijwel volledig op het Internet, inmiddels via zijn nieuwe bedrijf ICOM. Ook hier is hij, zeker naar Nederlandse maatstaven, vooruitstrevend bezig. Tijd voor een ‘ouderwets’ face-to-face interview, met speciale aandacht voor de rol van consultants in de Internet revolutie.

*Enkele jaren geleden lanceerde je het digitale Deltaplan. Wat is de kern van dit verhaal?*

De essentie van het boek is dat het Internet de komende twintig á vijfentwintig jaar de dominante factor van alle economische activiteit zal zijn. Er zullen zich grote veranderingen gaan voordoen in allerlei verschillende facetten van de economie waarbij Internet de driving force is. Als je in Nederland hierbij een dominante positie wil innemen, dan moet je de kwaliteiten van Nederland profileren en tegelijkertijd de zwakten van anderen uitbuiten. Hiertoe heb ik in 1995 het Digi-Deltaplan geïntroduceerd, dat uit drie hoofdfacetten bestaat:

- bevordering van de vraag
- bevordering van het aanbod
- een zo optimaal mogelijke basisinfrastructuur, het glasvezelnet

Nederland heeft een relatief kleine markt. Een groot deel van de ontwikkeling dient plaats te vinden vanuit de lokale markt, voordat je de wereldmarkt op kunt gaan. Belangrijker is echter de infrastructuur.

*Waarom is die infrastructuur zo belangrijk in jouw verhaal?*

De ultieme vorm van infrastructuur is een glasvezelnet, omdat dit onbeperkte mogelijkheden biedt en gigantische snelheden. Dit maakt bijvoorbeeld ook mogelijk dat videobeelden via grootbeeldschermen via het Internet verzonden en ontvangen kunnen worden. De kwaliteit moet zo worden dat net zo met zakenrelaties kan worden gecommuniceerd als wat nu mogelijk is als op het journaal met een correspondent uit Moskou wordt gesproken. Als die kwaliteit geleverd kan worden, hoef je niet twee uur in de auto te zitten voor een gesprek van een half uur met een klant. De kern van het verhaal? Leg in een compact land als Nederland een glasvezelnet aan. Hierdoor zijn de kosten voor de gebruiker de eerste tien jaar laag. Daarnaast hebben wij in Nederland dan een infrastructuur die de rest van de wereld pas over meer dan tien jaar beschikbaar krijgt.

*Je hebt toen nog al uitgehaald naar de aanleg van de Betuweroute. Jouw boodschap was dat de ruim 8 miljard voor deze spoorlijn beter gebruikt kon worden voor de uitvoering van het Digitale deltaplan en de aanleg van het glasvezelnet.*

De overheid stelt dat de financiering van Internet gebruik een zaak is van het bedrijfsleven. Ik stel dat een dergelijke benadering dan net zo goed voor de Betuwespoorlijn zou moeten gelden. De achtergrond van mijn idee rondom het glasvezelnet ligt er niet zozeer in dat je uit

publieke middelen iets financiert als wel dat je nu al iets kan aanleggen dat over 10 of 15 jaar toch tot stand komt. Hiermee overbrugt de overheid alleen het renteverlies. Na 2010 of 2015 is een dergelijk glasvezelnet ook rendabel te exploiteren.

*Er is de laatste tijd nogal wat negatieve publiciteit verschenen over het Internet. Dat loopt van stijgende depressiviteit en minder sociale contacten bij Internetgebruikers tot kinderporno en van tegenvallende verkopen via het net tot informatie-junkies. Hoe kijk jij aan tegen de ontwikkeling van het Internet?*

Ik kom net terug uit Amerika en heb daar de laatste cijfers over het gebruik van Internet, of liever gezegd het aantal mensen met een aansluiting, te horen gekregen. In de laatste 9 maanden is het aantal mensen met een aansluiting in Amerika gestegen van 51 miljoen naar 78 miljoen. De stijgingspercentages liggen nog steeds op ongeveer 2,5% per maand. Het aantal kopers via Internet is in dezelfde periode gestegen van 8 miljoen naar 20 miljoen. Wereldwijd is het aantal gebruikers inmiddels 150 miljoen. In 1995 was dit aantal nog maar 20 miljoen.

Een bedrijf als Cisco met een omzet van ongeveer 10 miljard dollar verwacht dit jaar 70% van haar omzet via het Internet te verkopen. Waar praten we dan nog over?

*Je spreekt over de enorme groeicijfers. Nederland is pas geleden nog verrast door cijfers omtrent e-commerce waar een bedrag van 1,1 miljard gulden werd genoemd. Hoe kijk jij daar tegen aan?*

Ik sprak net over Cisco, een leverancier van routers, die alleen al goed is voor 200 miljoen gulden per jaar aan leveringen naar Nederland. Dit is weliswaar voor grote klanten, zoals KPN-Telecom, Siemens, maar deze bestellen wel alles alleen via Internet. Dus zo vreemd vind ik het genoemde cijfer niet.

*Het Internet is inmiddels aangevuld met begrippen als Intranet en Extranet. Zal dit onderscheid nog effecten hebben voor de ontwikkeling van het Internet?*

Ik vind dat verschil nogal kunstmatig. De gebruiker weet op een gegeven moment echt niet of hij bezig is met Internet, Extranet of een Intranet. Het onderscheid is goed voor de bouw en de aanmaak van de systemen. Voor de bouw is het verschil wel fundamenteel anders. Wat mijn punt blijft is dat de beslissers, en dus ook veel consultants, deze technologie niet kennen en er ook geen gebruik van maken. Ik vraag mij af hoe je in godsnaam bedrijven kunt adviseren over wat ze naar de toekomst moeten doen als je over zoiets cruciaals als Internet geen visie hebt.

*Je ziet in de praktijk nog steeds zeer veel consultants die niet of nauwelijks iets doen met of kennis hebben van Internet. Wat is jouw ervaring hiermee?*

Het niveau van Internet is bij de gemiddelde consultant niet veel groter dan van de gemiddelde beslisser. Dat ligt tegen het dramatische aan. Ik vind het vanuit bedrijven geredeneerd onverantwoord wat er aan de hand is. Ik maak graag een vergelijking met het verleden: in 1965 is er een ruimtelijke nota gemaakt, waarin Nederland in het jaar 2000 stond geschetst. Onlangs is er weer zo'n nota gemaakt, nu voor het jaar 2030. Bij dat hele stuk dat zo over 2030 hebben geschreven, hebben ze geen rekening gehouden met de ruimtelijke

consequenties van Internet. En dat terwijl de gevolgen zeer groot zullen zijn. Dit lijkt op de nota van 1965. Toen hebben ze bij de opstelling hiervan helemaal niet gedacht dat bijvoorbeeld het auto- of luchtvaartgebruik in het jaar 2000 zo snel zou zijn toegenomen. Daar plukken we nu ook de wrange vruchten van. Niet alleen met betrekking tot de wegen en Schiphol, maar ook ten aanzien van de locatie. Een groot deel van de problemen 's ochtends en 's avonds kan worden teruggevoerd op het feit dat we de wonenden in Almere hebben en de werkplaatsen in Amsterdam. We hebben een deel van de problemen dus zelf gecreëerd.

*Gaat Internet dan invloed op dergelijke ruimtelijke aspecten uitoefenen?*

Internet gaat hier zeker gevolgen voor hebben. De gehele ruimtelijke ordening gaat anders worden door Internet. De consequenties van de technologie zijn dus groot, maar een belangrijk deel van de personen die voorspellingen doen weet niet eens hoe deze technologie werkt. Ze zijn er gewoon intellectueel niet mee bezig.

*Is de traditionele houding van 'éerst zien, dan geloven' mede debet aan het achterblijven van Internet in Nederland?*

Nee, ik denk dat we in Nederland in het onderwijs te weinig gebruik maken van technologie. In Engeland staan er op 100 leerlingen 12 computers, in Nederland 2,5. In Duitsland zijn dit 6 stuks en in Frankrijk ongeveer 4. Als ik dat vergelijk met Amerika, dan lopen we nog verder achter. In Nederland is het alleen maar een kwestie van thuis met de computer spelen en werken.

Een Amerikaan heeft daar eens een prachtig verhaal over geschreven. Hij stelde dat als je iemand in 1898 van de straat zou plukken en in een willekeurige stad in 1998 zou plaatsen, dan wordt deze persoon ter plekke gek. Maar haal je deze persoon uit 1898 uit een klaslokaal, dan kan deze gewoon meedoen in een klas anno nu. De onderwijsindustrie is in 100 jaar gewoon niet veranderd.

*De algemene trend op Internetgebied in Nederland is die dus van een behoorlijke achterstand. Zijn er adviesbureaus die wél goed bezig en up-to-date zijn?*

Dan moet ik toch weer verwijzen naar Amerikaanse bedrijven als Ernst & Young en Arthur Andersen. En dan doel ik niet op de Nederlandse equivalenten, maar op de Amerikaanse counterparts en hun siteconcept met de virtuele consultant Ernie. Een groot deel van hun vraag komt naar mijn mening toch voort uit vragen rondom de grote veranderingen die op bedrijven afkomen.

Minister Wijers zat er in 1995, te zamen met Jorritsma, vrij snel bovenop. Zij hebben Internet als aandachtsgebied gedefinieerd. Er zijn vanuit EZ twee á drie activiteiten gestart. Een daarvan, 'Visie met Versnellen', betrof een actieplan dat met zo'n 18 participerende bedrijven gemaakt werd. Inhoudelijk was dat rapport huilen met de pet op. Dat lag enerzijds aan de bedrijven die hieraan mee deden en nog geen visie op de Internet ontwikkelingen hadden, maar ook aan de begeleiding hiervan door het onderzoekende adviesbureau. Nu heeft Booz, Allen & Hamilton (BAH) een aantal grote opdrachten van EZ binnen gehaald (BAH heeft enkele jaren geleden Horinga & De Koning overgenomen, het adviesbureau waar Wijers voor zijn aantreden als minister werkzaam was, G.V.).

*En een Nederlandse site, zoals bijvoorbeeld De Zaak, of een goed Intranet?*

De Zaak probeert het wel, maar het niveau blijft beperkt. Aan de andere kant, het bezoek stelt ook nog niet zoveel voor. Dus behoefte, vraag en aanbod communiceren in dit verband ook met elkaar. Ik heb pas geleden wel het Intranet van CapGemini gezien en die zijn duidelijk het verst. Daar zie je ook feitelijk een sterke vermindering van papiergebruik.

*Er blijft een weifeling bestaan bij consumenten ten aanzien van het shoppen via Internet. Ligt dit alleen aan de angst omtrent de onveiligheid van het betalingsverkeer?*

Amerika bewijst momenteel het tegendeel. Het Internet shoppen is gewoon een kwestie van gemak. Men koopt daar van alles, van computers tot auto's. Ook de financiële belemmeringen zijn heel beperkt. Als je met credit cards betaalt en geen handtekening zet, dan kan je dat binnen zes maanden retour vragen. De verhalen in de pers werken de twijfel bij consumenten in de hand. Al die verhalen over fraude, kinderporno en depressiviteit. Mensen die zelf op Internet zitten lachen er om. Maar wie niet op Internet zit wordt er door beïnvloed. Zo wordt je volgens mij ook depressief als je de hele dag door alleen naar TV kijkt. Daar heeft Internet echt geen monopolie op.

*Momenteel ben je bezig met een nieuwe activiteit, ICOM. Wat is ICOM voor business concept?*

ICOM staat voor Internet Competence network. Het concept is een mix van twee afzonderlijke gedachten. Enerzijds het idee van het verenigen van jonge, goede bedrijven die zich gezamenlijk naar de markt toe kunnen profileren. Omdat dergelijke partijen bij elkaar één grote partij vormen, kan je concurreren met bijvoorbeeld de big six adviesbureaus of grote reclamebureaus, maar ook met grote kranten. Anderzijds richt ICOM zich op het participeren in kansrijke organisaties. Daarbij maken wij gebruik van ons netwerk om hen te begeleiden. In ICOM zitten bijvoorbeeld bedrijven die zich richten op websitebouw, exploitatie van advertentie, kennismanagement, online onderzoek, opleiding, producten en patenten die ook in Amerika kansen hebben etc.. In optimale vorm denk ik dat er tussen de 20 en 30 bedrijven werkzaam zijn. Eind 1999 verwacht ik dat er in deze bedrijven ruim 200 mensen werken.

*Moet je om succes te hebben niet direct de internationale markt op?*

ICOM bedrijven richten zich deels op de Nederlandse markt, deels op de internationale markt. De Nederlandse markt is nog zo'n groeimarkt, er gebeurt hier nog zó weinig. Maar een bedrijf dat bewezen heeft hier levensvatbaar te zijn, kan ons netwerk weer gebruiken om te internationaliseren. Het bedrijf dat de Nationale Internet Monitor heeft uitgevoerd, waar verrassend de 1,1 miljard gulden aan aankopen uitkwam, is hiervan een voorbeeld. Met de hulp van ICOM probeert dit bedrijf nu in de grote landen, Engeland, Duitsland, Frankrijk, vergelijkbare projecten op te zetten.

*Als je jouw CV leest, zie je een enorme hoeveelheid activiteiten die je in de afgelopen twintig, dertig jaar hebt opgezet. Waar komt je drive vandaan om steeds weer iets nieuws op te zetten?*

Dat is een combinatie van nieuwsgierigheid, ondernemerschap en de toevalligheid om in een vroeg stadium van mijn carrière met automatisering in aanraking te zijn gekomen. En in deze branche hebben zich de laatste dertig jaar nu eenmaal de grootste veranderingen voltrokken. Vanaf het midden van de jaren zestig ben ik voor een deel betrokken geweest bij deze veranderingen, van mainframe tot desktop-publishing tot Internet. Internet is daarbij de grootste verandering van alle geweest.

*Waarom? Komt Internet dichterbij de mensen dan de andere ontwikkelingen?*

De consequenties zijn voor veel mensen het grootst. Het Internet omvat zoveel elementen van het economische en sociale leven. Telefoon en televisie omvatten maar een deel van dit leven en die hebben al een enorme consequentie gehad. Maar het Internet heeft een invloed die vele malen groter is.

*Voor de handel is het effect van Internet wel duidelijk, ook al laat Nederland als een van oudsher handelsnatie veel mogelijkheden liggen. Maar hoe zie jij de rol van Nederland als dienstenleverancier via Internet?*

Het ligt eraan hoe je je eigen producten definieert. Het niet nodig hebben van de fysieke component is een kracht in plaats van een zwakte. Ik kan dan in mijn dienstverlening gebruik maken van het feit dat ik niet meer belemmerd wordt door tijd en plaats. Zo kan Nederlandse data entry het goedkoopst plaatsvinden in Suriname. Men spreekt er Nederlands, maar de salarissen zijn er veel lager. Dat houdt in, dat als je het probleem van de afstand hebt overbrugd, je makkelijker zaken in Suriname kan laten plaatsvinden dan in Nederland. Dat begint al een beetje te gebeuren. Fysieke afstand wordt onbelangrijk. Amerikaanse adviseurs die in Amerika optreden en Amerikaanse bedrijven adviseren kunnen net zo makkelijk hun adviezen in Europa doen, zonder per definitie fysiek in Nederland aanwezig te hoeven zijn.

Als ik met adviseurs te maken had, kwamen ze vaak zo'n twee uur met je praten. Maar eigenlijk kan je alle schriftelijke dingen al via Internet doen. En de mondelinge zaken kunnen ook binnen nu en tien jaar via het net plaatsvinden.

Neem het ontwikkelingstempo van televisie. In de eerste dertien jaar van de TV werden 15 miljoen mensen bereikt. Internet haalt in vijf jaar 50 miljoen mensen. Waarom zal Internet dan niet een 100% dekking halen terwijl de televisie dat wel heeft gehaald? Zo is de ontwikkeling van auto's ook veel langzamer gegaan.

*In je boek 'dankzij de snelheid van het licht', schrijf je over een groot aantal problemen met betrekking tot het Internet gebruik in Nederland. Wat is er sindsdien gebeurd?*

Niets. Geen ontwikkelingen bij de overheid en ook niet bij het bedrijfsleven. Weliswaar wordt het Internet steeds meer gebruikt, maar van een grootschalige aanpak om kansen te benutten zie ik weinig. Het begint langzamerhand door te sijpelen, en je merkt dat je mensen niet meer hoeft te overtuigen dat Internet belangrijk is. In 1996 zei Scherpenhuizen Rom, nota bene voorzitter van een door Wijers ingestelde werkgroep omtrent Internet, nog dat internet het speeltje was van rijkelui zoontjes, die in de tijd van de baas met computers zaten te spelen. Als je me vraagt, zijn er de afgelopen twee, drie jaar fundamentele dingen veranderd in Nederland, dan zeg ik: absoluut niet. Kijk naar het regeerakkoord of naar de samenstelling

van het kabinet, dan zie je daar niets tussen waarvan je zegt: eindelijk wordt Internet serieus genomen.

*Waar liggen de grootste opportuniteiten op Internet voor bedrijven?*

Elk bedrijf dat met klanten omgaat heeft opportuniteiten. Als je naar de particuliere markt kijkt, zou je kunnen verwachten dat Internet het eerst in aanmerking komt in sectoren waar traditioneel de postorder groot is. Mijn stelling is dat Internet juist zo fantastisch is als je praat over customer loyalty en customer support, omdat je 24 uur per dag 7 dagen in de week een open loket hebt. Een loket waar klanten informatie kunnen opvragen, waar ze kunnen volgen wat er met hun leverantie is gebeurd, waar ze met hun vragen terecht kunnen. Bestellen is maar één onderdeel binnen het hele proces van aankoopgedrag. En daar zou ik Internet bij willen gebruiken. Ondernemers in Nederland beseffen überhaupt niet wat de kracht en mogelijkheden van het Internet zijn. Dankzij de technologie kan je een grotere intensiteit met klanten realiseren dan wanneer je uitgaat van de fysieke wereld.

*We praten nogal positief over de mogelijkheden van het Internet. Maar er zijn natuurlijk ook behoorlijke negatieve effecten. Bepaalde groepen komen in de problemen.*

Bij ingrijpende veranderingen vallen slachtoffers. Ik heb geen enkele twijfel over het feit dat er door het Internet veel slachtoffers zullen vallen. Een van mijn motivaties om zo zwaar en op een zo'n vroegtijdig moment het belang van Internet te verkondigen is om te voorkomen dat er zoveel slachtoffers gaan vallen. Kijk eens naar het thuisgebruik. Dat is grotendeels gekoppeld aan inkomen. Als je in een achterstandssituatie wordt geboren, dan heb je niet of nauwelijks de mogelijkheid om op Internet te gaan, je hebt aansluitkosten, telefoontikken etc. In Amerika zijn de lokale kosten van telefoongesprekken vast, hoe lang je ook belt. Over dit fenomeen heeft Nicolas Negroponte gezegd: the Dutch PTT fucks the Dutch children. Door de hoge lokale kosten ontnemt de PTT kansarme kinderen het Internet te gebruiken. Zo creëer je groepen die een duidelijke achterstandssituatie krijgen.

*Terug naar adviseurs. Als ik jou zo beluister, dan moet een adviseur die een strategisch verhaal voor een klant aan het schrijven is, dus kennis hebben van het Internet?*

Ja, anders kan hij geen advies geven. Behalve als hij wil adviseren hoe ze het in het verleden hadden moeten doen.

*Dan wordt het strategisch achterwaarts adviseren! Maar het verhaal dat je nu houdt over Internet, dat werd in de jaren zestig en zeventig toch ook gehouden over automatisering en computerisering?*

Nee, Internet is fundamenteel anders. Gebruik van computers in bedrijven is vooral gericht op bezuiniging van kosten. Ik dik het een beetje aan, maar dergelijke automatisering raakt niet het hart van de onderneming. Internet is iets heel anders. Het is het contact met de buitenwereld, met klanten. De 'oude' IT was naar binnen gekeerd, introvert. Als afnemer wist je niet hoe de interne automatisering verliep. Ik kan nog steeds niet zeggen of de ABN-AMRO een betere automatisering heeft dan bijvoorbeeld de ING. Internet gaat over de relatie met klanten. Daar wordt je als klant geconfronteerd met aanbieders die het herkenbaar beter doen. Met de oude IT was dat misschien op papier wel zo, maar feitelijk niet zo. Ik ben vaak in contact gekomen met bedrijven waar ik de stand van zaken van de IT matig tot slecht vond,

maar de rest van de bedrijfsmatige zaken het toch goed bleken te doen. IT is dus toch van minder strategisch belang dan altijd gedacht werd. Met Internet is dit wel het geval.

*Een van de grootste successen op Internet is toch wel Amazon.com, de Internet boekwinkel. Toch maakt dit bedrijf, ondanks astronomische groeicijfers van de omzet, nog steeds tientallen miljoenen verlies. Kan je dan nog wel van een succes spreken?*

Dat is een kwestie van schaal. Als je naar het groeitempo kijkt dan zie dat Amazon over drie jaar tussen de 5 en 10 miljard dollar omzet gaat halen. Daarnaast hebben ze op alle belangrijke locaties exclusieve rechten. Het is de boekwinkel van de toekomst. Ze investeren fors in de structuur omdat ze weten dat ze daarmee de expansie kunnen regelen. Dat is in Nederland ondenkbaar. Ik was in Amerika bij een bedrijf dat nu in de derde founding ronde (financiering) zit, van ruim 20 miljoen dollar. En dat na twee eerdere ronden waarin het om ongeveer dezelfde bedragen ging. Toen ik daar was vertelde ik dat in Nederland de tweede founding ronde 'faillissement' genoemd wordt.

*Betekent dat niet dat het in Nederland altijd een beetje problematisch zal blijven?*

Dat zal zeker problematisch blijven. De financiële wereld heeft echt gebrekkige kennis van de Internet ontwikkelingen, waardoor ze ook amper hierin investeren. In Silicon Valley had ik een heel ander niveau van financiering en snelheid gehad dan wanneer ik dat hier doe. Ik participeer nu in een aantal bedrijven waarvan ik zeker weet dat als die autonoom naar een venture capitalist zouden zijn gegaan, ze nooit geld zouden hebben gekregen.

*Waarom haal je je geld dan niet daar? Internet heeft toch geen grenzen?*

Amerikaanse Venture Capitalist bedrijven werken heel anders dan hier in Nederland, ze zitten veel dichtter op de board van het bedrijf dan hier in Nederland. Ze willen wel investeren als je in Silicon Valley zit, maar niet als je in Nederland zit. Dat is voor hen toch ver van hun bed, ze willen je in hun nabijheid hebben. Er wordt in Silicon Valley echt gevochten door financiers die geld willen steken in goede bedrijven.

*Welke stappen kunnen en moeten adviseurs maken om met Internet aan de gang te gaan?*

Stap 1, 2, 3, 4 en 5: op Internet gaan zitten, rondkijken, gaan nadenken en in Amerika gaan rondlopen. Ze lopen daar twee jaar voor op Nederland. Je kan daar in de toekomst kijken. Als je dat fysiek niet kan, doe het dan via Internet. En ga dan eens denken voor de bedrijfstukken waar je in werkzaam bent: wat gaat het voor hen betekenen?

*In de praktijk zie je dat er veel adviesbureaus zijn die wel een Intranet hebben, maar waar de adviseurs niet mogen surfen op Internet. Wat is jouw mening hierover?*

Stompzinnig! Hier heb ik echt geen ander woord voor. Hetzelfde is als je alleen maar intern bellen en naar buiten toe alleen via de telefoniste. Het is een totaal gebrek aan produktiviteit en vertrouwen in de eigen mensen. Je laat iemand die met een krant binnenkomt zijn krant toch ook niet afgeven omdat er een kruiswoordpuzzle in staat? Ik krijg ook wel de tegenwerping dat iemand die van buiten komt ook ongewenst naar binnen kan. Maar daarop zeg ik: je laat de deuren van je kantoor toch ook niet dichtmetselen? Het is echt stomzinnig als je je eigen mensen niet toegankelijk tot het externe net biedt.

*Kan het gebrek aan interesse in het Internet ook voortkomen uit de steeds verdergaande specialisering en hokjesmentaliteit binnen het bedrijfsleven?*

Het heeft meer te maken met het algemene beeld dat uit de politiek en het bedrijfsleven naar voren komt bij het gebrek aan interesse voor Internet: men verschuilt zich achter gebrek aan tijd, ze kennen het belang niet en geven het dus ook niet voldoende prioriteit. Ik heb een mooi verhaal gehoord over de redenen waarom de top van bedrijven niet aan de gang gaat met technologie. Als de leider van het bedrijf met de technologie gaat beginnen is hij of zij vaak dommer op dit onderwerp dan de laagste in de hiërarchie. Dat betekent dat de primus inter pares op een laag niveau bezig is gerelateerd aan de rest van de organisatie en bij velen tast dit het gevoel aan van wat het betekent om de baas te zijn. Dan kan je jezelf beter 'out of the league' plaatsen dan in de league onderaan te bungelen.

*Internet bladen zijn veelal gratis en daardoor een bedreiging voor de gedrukte media. Zijn uitgevers daarom zo huiverig om hierin te investeren?*

Wat je constateert is een gebrek aan visie, waar gaat de wereld naar toe en waar zit die wereld op dit moment? Er heerst ook een gevoel van: als ik dat ga doen bedreig ik mijn eigen markt, dan ga ik kannibaliseren. Ik denk dan altijd maar dat je beter jezelf kunt kannibaliseren dan dat anderen dat met je doen. En als derde component: als ze al wat willen doen, dan weten ze niet wát ze moeten doen. Deze drie elementen zijn nou niet direct een formule voor succes. De partijen die de grootste kans hebben zijn dan ook volledig nieuwe partijen. De grootste zoekmachine op Internet is Yahoo, niet een bestaande partij als de Gouden Gids. Als ik de Gouden Gids was geweest had ik al in 1994 Yahoo gekocht.

*Over zoekmachines gesproken, is het niet juist de combinatie die deze sites zo sterk maakt. Bij het blad Wired zie je bijvoorbeeld de koppeling met de zoekmachine HotBot en zeer goede websites met nieuws en artikelen.*

Dat zie je momenteel heel sterk. Een totale uitbreiding van het geheel, bijvoorbeeld bij AltaVista. In de markt speelt nu een consolidatie, waarbij er een gevecht gaande is om de zogenaamde eye-balls, de bezoekers. Yahoo heeft iedere maand 40 miljoen bezoekers. De reclame-inkomsten zijn dit jaar alleen al 200 miljoen dollar.

*Is er nog een site waar je van onder de indruk bent?*

Ik vind [www.musicmusicmusic.com](http://www.musicmusicmusic.com) erg goed. Daar kan je één woord ingeven en dan krijg je een lijst met alle liedjes waar dat woord in voorkomt. Ik was bezig met de roadshow voor de funding van ICOM en dacht dat het wel leuk zou zijn om deze site hierbij te gebruiken. Ik gaf het woord 'money' op en kreeg 25 liedjes met dit woord erin verwerkt, met als eerste money, money, money van Abba. Je kan al die nummers 'at random' laten draaien. Toen ik een en ander nog even controleerde voor aanvang van de roadshow bleek het eerste nummer 'Take the money and Run' van de Steve Miller Band te zijn. Die heb ik veiligheidshalve maar even laten over slaan!

Gyuri Vergouw

