

INTERNET FITS ALL

*EEN VERGELIJKEND ONDERZOEK NAAR DE STRATEGISCHE
BESLISSINGEN VAN DRIE MODEBEDRIJVEN*

ROTTERDAM, FEBRUARI 2003

Mark Dumay
Remco Groeneweg
Sebastiaan Karssen

**Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit Bedrijfskunde**



Voorwoord

Dit rapport behoort bij het vak “Strategic decision making in the internet age” (vakcode BKMME23). Het wordt aangeboden als minor in de opleiding Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Totale omvang van dit studieonderdeel is zeven punten.

In het rapport wordt ingegaan op de strategische besluitvorming van drie bedrijven uit de kledingbranche. De invloed van internet hierop vormt het belangrijkste onderzoeksgebied. Hiertoe worden een geslaagd en een gefaald internetbedrijf onderling vergeleken met een traditionele kledingverkoper. Deze bedrijven zijn Boo.com, Possen.com en Hennes & Mauritz. In het verslag zullen een aantal strategische beslissingsmodellen de revue passeren. Er zal een analyse van de strategische beslissingen gemaakt worden. Tot slot zullen we komen tot een reflectie op de strategische modellen zelf.

Mark Dumay,
Remco Groeneweg en
Sebastiaan Karssen.

Rotterdam, donderdag 27 februari 2003.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	2
1 INLEIDING	4
2 STRATEGISCHE BESLUITVORMING NADER BEKEKEN	5
2.1 STRATEGISCHE BESLUITVORMING VOLGENS MINTZBERG	5
2.2 DE BALANCED SCORECARD ALS INSTRUMENT VOOR BESLUITVORMING	7
3 BESCHRIJVING VAN BOO.COM	9
3.1 PROFIELSCHETS	9
3.2 CHRONOLOGISCH OVERZICHT VAN BELANGRIJKE GEBEURTENISSEN	11
3.3 AFGELEIDE STRATEGISCHE BESLISSINGEN	13
4 BESCHRIJVING VAN POSSEN	15
4.1 PROFIELSCHETS	15
4.2 CHRONOLOGISCH OVERZICHT VAN BELANGRIJKE GEBEURTENISSEN	17
4.3 AFGELEIDE STRATEGISCHE BESLISSINGEN	18
5 BESCHRIJVING VAN HENNES & MAURITZ	20
5.1 PROFIELSCHETS	20
5.2 CHRONOLOGISCH OVERZICHT VAN BELANGRIJKE GEBEURTENISSEN	22
5.3 AFGELEIDE STRATEGISCHE BESLISSINGEN	23
6 BALANCED SCORECARD VAN POSSEN.COM	25
6.1 DE STRATEGIE EN VISIE VAN POSSEN.COM	25
6.2 KRITISCHE SUCCESFACTOREN VOOR POSSEN.COM	25
6.3 DE KERN PRESTATIE INDICATOREN	28
7 ANALYSE VAN DE STRATEGISCHE BESLUITVORMING	31
7.1 STRATEGISCHE BESLUITVORMING EN HET INTERNET	31
7.2 DE ROL VAN INTERNET OP DE KLEDINGMARKT IN HET ALGEMEEN	31
7.3 KWALITATIEVE ANALYSE VAN DE STRATEGISCHE BESLUITVORMING	32
8 REFLECTIE OP STRATEGISCHE BESLUITVORMING	34
8.1 RATIONALISATIE VAN HET BESLUITVORMINGSPROCES	34
8.2 DE BALANCED SCORECARD GEÏNTEGREERD MET DE ORGANISATIE	34
8.3 EFFECTEN VAN DE HARDE SYSTEEMBENADERING VOOR ORGANISATIES	35
8.4 RANDVOORWAARDEN BIJ PRAKTISCHE TOEPASSING VAN DE THEORIE	36
9 CONCLUSIE	37
LIJST VAN FIGUREN EN TABELLEN	38
REFERENTIES	39

1 Inleiding

Een goede strategie kan een belangrijke factor zijn voor het succes van een onderneming. In dit verslag nemen we de strategie van een aantal bedrijven onder de loep. Leidende vraag is of e-commerce bedrijven andere strategische beslissingen nemen dan traditionele bedrijven. Verder zijn we geïnteresseerd in hoe verre deze beslissingen juist zijn gebleken. We vergelijken hiertoe de strategie van drie verschillende, in dezelfde sector opererende bedrijven. Het eerste bedrijf is een internetbedrijf dat over de kop is gegaan, het tweede bedrijf is een succesvolle internetonderneming, en het derde een traditioneel bedrijf. Door de strategische besluiten van deze bedrijven over de periode 1998 - 2002 met elkaar te vergelijken zoeken we een antwoord op bovengenoemde vraagstelling.

Om de drie bedrijven te kunnen vergelijken dienen we inzicht te hebben in de strategische besluitvorming. Wegens de afhankelijkheid van jaarverslagen en externe bronnen zit hier een kleine bottleneck in het onderzoek. Om een grondige analyse te kunnen uitvoeren is het eigenlijk noodzakelijk inzage te krijgen in notulen van bestuursvergaderingen, gesprekken te voeren met bestuurders, etc. De werkwijze van het onderzoek is dan ook om aan de hand van gebeurtenissen en feiten over de periode 1998 – 2002 de strategie af te leiden. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de volgende bronnen:

- Predicast Overview of Markets and Technology (PROMT), Gale Group;
- ABI/Inform Global, ProQuest;
- Jaarverslagen.

De uitkomst van het bronnenonderzoek wordt vervolgens in een model gezet, teneinde meer inzicht te krijgen in de achterliggende besluitvormingsprocessen.

Dit verslag zal beginnen met een stuk theorie over strategische besluitvorming. In ons verslag zullen we gebruikmaken van twee modellen voor strategische besluitvorming, namelijk het *model van Mintzberg* en de *Balanced Scorecard*. In hoofdstuk 2 zullen deze toegelicht worden.

In de hoofdstukken 3, 4 en 5 zal een casusbeschrijving van de verschillende bedrijven gegeven worden. In deze hoofdstukken zullen Boo.com, Possen.com en Hennes & Mauritz beschreven worden. Aan de hand van gebeurtenissen en bronnenmateriaal zullen de strategische beslissingen van de bedrijven over de genoemde periode in kaart gebracht worden. De strategische beslissingen zullen vervolgens in het model van Mintzberg geplaatst worden.

In hoofdstuk 6 zal voor Possen.com de balanced scorecard ingevuld worden. Vervolgens zullen in hoofdstuk 7 aan de hand van de geïntroduceerde modellen de strategische beslissingen van de behandelde bedrijven kwalitatief geanalyseerd worden. In hoofdstuk 8 zal een reflectie gegeven worden op het proces van strategische besluitvorming. Tot slot geeft het laatste hoofdstuk de conclusie van het rapport weer.

2 Strategische besluitvorming nader bekeken

Dit hoofdstuk beschrijft strategische besluitvorming van organisaties vanuit een tweetal invalshoeken. Allereerst wordt een model beschreven dat het proces van de besluitvorming uiteenzet. Daarna wordt middels de Balanced Scorecard getoond hoe de gekozen strategie kan worden gekoppeld aan de operationele kant van de organisatie.

2.1 Strategische besluitvorming volgens Mintzberg

Strategische besluitvorming komt op het eerste gezicht als een grotendeels ongestructureerd proces over. Een studie van Mintzberg halverwege de jaren '70 naar deze besluitvorming bij 25 verschillende bedrijven, geeft echter aan dat er wel degelijk een algemeen beeld voor kan worden opgesteld [48]. Deze paragraaf geeft een overzicht van de bijbehorende theorie en modelvorming.

2.1.1 Typering van strategische besluitvorming

De definitie van een beslissing volgens Mintzberg is dat er wordt gebonden tot het ondernemen van een handeling, waarbij dit vaak betekent dat er middelen (bijvoorbeeld personeel en/of financiën) voor worden toegewezen. Het proces van besluitvorming is dan *“een verzameling van handelingen en dynamische factoren dat begint met de identificatie van een aanleiding tot het ondernemen van actie en eindigt met een binding tot het ondernemen van een specifieke handeling”*¹.

Als er naar de aanleiding van een strategische beslissing wordt gekeken, dan kan deze volgens Mintzberg worden getypeerd als een mogelijkheid, een probleem of een crisis, waarbij deze typering kan verschuiven in verloop van de tijd². Een probleem dat zich voordoet kan zodoende, terwijl het besluitvormingsproces nog gaande is, veranderen in een crisis. Vaak spelen externe factoren een belangrijke rol bij dit soort verschuivingen.

De oplossing, ofwel de gekozen handeling waaraan de organisatie zich bindt, kan worden getypeerd als vaststaand, bestaand, specifiek of aangepast. Een beursgang kan bijvoorbeeld worden getypeerd als een vaststaande oplossing, indien van tevoren al bekend is dat dit gewenst is. Het besluitvormingsproces behelst dan niet het zoeken naar de juiste oplossing, maar heeft meer te maken met zaken als timing en autorisatie. In andere gevallen zal er gezocht worden naar bestaande oplossingen, of eventueel een nieuwe oplossing worden ontworpen. Dit proces kan worden gekenmerkt als iteratief.

2.1.2 Modelvorming van strategische beslissingen

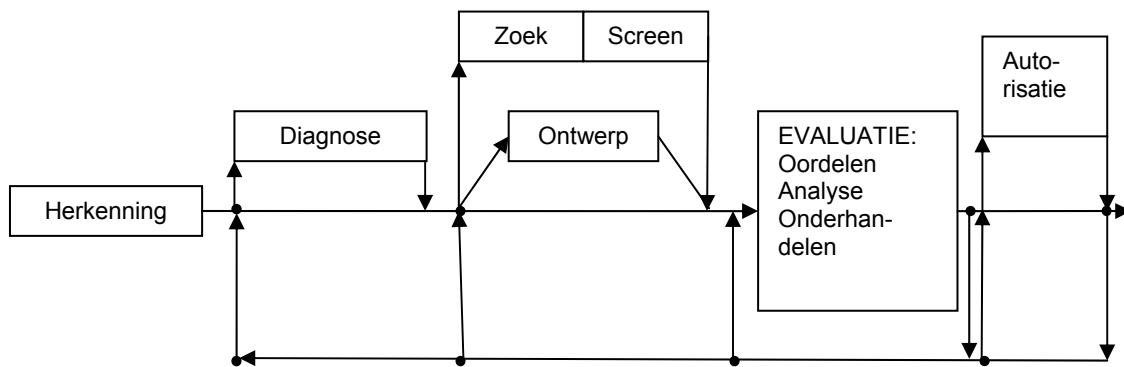
Globaal gezien leert empirisch onderzoek dat een strategisch besluitvormingsproces kan worden ingedeeld in de fasen identificatie, ontwikkeling van een oplossing en selectie van de oplossing. De selectie is echter vaak slechts een (willekeurige) *keuze* van het

¹ Zie [48], p 246.

² Zie [48], p 251.

management, dan dat het wordt onderbouwd met een gedegen analyse³. In detail bestaat de identificatie van een probleem uit de herkenning van een beslissing en een diagnose van de situatie. De eerder genoemde typering van de aanleiding bepaalt wat voor signaal er wordt waargenomen en hoe sterk dit signaal is. Acute geldnood is dan bijvoorbeeld een krachtig signaal, terwijl een nieuwe doelgroep aanspreken meer een idee kan zijn. De diagnose tracht grotendeels door het verzamelen van relevante informatie de geldende situatie zo goed mogelijk in kaart te brengen.

Als het bovenstaande in een model wordt gezet, dan ontstaat het beeld dat is weergegeven in figuur 2-1. De vertaling is ontleend aan [47]. Zoals aan de pijlen valt te zien, doet niet elke fase zich voor in ieder besluitvormingsproces. Het is goed denkbaar dat in een crisis, vanwege de grote tijdsdruk, zo snel mogelijk tot handelen moet worden gekomen. Wat nog niet eerder genoemd is, is de fase van autorisatie. Dit beschrijft echter niet meer dan een (formele) goedkeuring, van bijvoorbeeld een bevoegd persoon of management. Het model beschrijft een cyclisch proces, dit betekent dat de fasen niet per definitie lineair worden doorgelopen, maar dat er herhalingen mogelijk zijn.



figuur 2-1 Model van strategische besluitvorming volgens Mintzberg

Naast de genoemde elementen in het model, zijn er nog een aantal processen die een belangrijke rol lijken te spelen in de besluitvorming. Dit zijn de planning en beheersing van het besluitvormingsproces zelf, communicatie tussen de verschillende betrokkenen en ‘politieke’ invloeden. Zo zijn onderhandelen en overtuigen om tot een bepaalde oplossing te komen zijn typisch zaken die veelal persoonlijk gedreven zijn. Tot slot zijn er ook nog dynamische factoren die een belangrijke rol kunnen spelen. Te denken valt aan nieuwe impulsen of problemen bij het uitvoeren van een planning. Vooral als er een hoge druk staat op het besluitvormingsproces, lijkt het aannemelijk dat er veel van dit soort factoren invloed uitoefenen op de gang van zaken⁴.

³ Zie [48], p 258.

⁴ Zie [48], p 264.

2.2 De Balanced Scorecard als instrument voor besluitvorming

In deze paragraaf zal uiteengezet worden wat een Balanced Scorecard is en hoe ze toegepast kan worden in organisaties. Allereerst wordt de achtergrond uiteengezet, gevolgd door een inhoudelijke beschrijving.

2.2.1 De aanleiding en doelen van de Balanced Scorecard

De Balanced Scorecard (BSC) is een methode om de strategie van een bedrijf concreet te maken. Het komt erop neer dat je een aantal belangrijke aspecten van de bedrijfsstrategie in kaart brengt. Onder het motto “*wat je meet is wat je krijgt*”, pretendeert de methode het hogere management een snelle maar volledige indruk te geven van wat er in het bedrijf gebeurt. De methode valt onder de noemer *strategisch management*, dit vakgebied van de bedrijfskunde bestudeert bedrijfsstrategieën en alles wat hiermee samenhangt. Het idee van de BSC is begin jaren '90 van de vorige eeuw ontwikkeld onder leiding van Robert S. Kaplan, een vooraanstaande professor in de accountancy aan de Harvard Business School [44].

Definitie “*De Balanced Scorecard is een instrument die de strategie van een organisatie koppelt aan een aantal meetpunten. De meetpunten vormen een indicator voor de mate van realisatie van de strategie. De BSC is een systeem dat bestaat uit wederzijds gekoppelde doelstellingen, prestatie-indicatoren, streefwaarden en initiatieven, die gezamenlijk de organisatiestrategie beschrijven en de manier waarop deze bereikt wordt.*” [46]

Het hoofddoel van de Balanced Scorecard is om het functioneren van een organisatie in strategische termen inzichtelijker te maken. Het dwingt het hogere management tot het formuleren van een duidelijke visie / strategie. De strategie wordt geoperationaliseerd in meetbare doelen en het slagen van de strategie kan in principe elk moment worden ‘uitgelezen’. In dit opzicht kan het de organisatie brengen in een continu verbeterproces, totdat de gewenste doelen zijn bereikt.

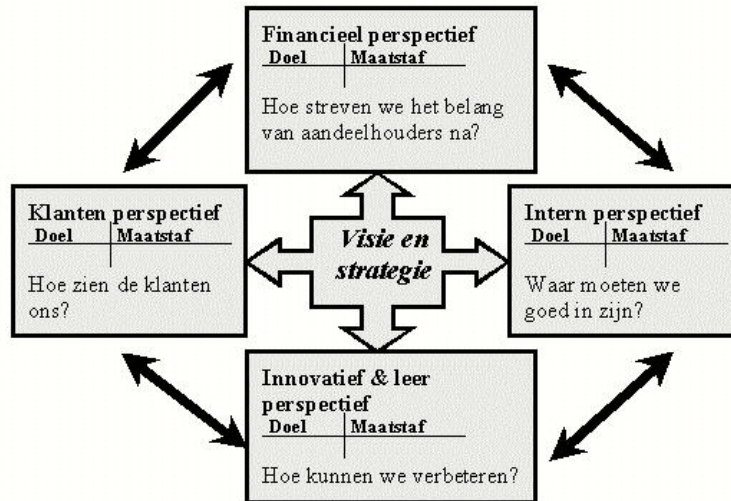
Een BSC kan een zeer praktisch communicatiemiddel zijn, en is niet alleen bedoeld voor de communicatie binnen het management. Een goed geformuleerde BSC dient door de gehele organisatie gedragen te worden. Het is een bewustwordingsproces waarbij het handelen van de mensen binnen de organisatie gebaseerd is op de binnen de BSC gestelde doelen. Tot slot is een voordeel van de BSC dat het strategie, visie en doelen integreert.

2.2.2 Werking en toepassing van de Balanced Scorecard

De opzet van de BSC is schematisch weergegeven in figuur 2-2. De visie en strategie van een onderneming worden vanuit vier perspectieven bekeken, namelijk het financiële perspectief, het perspectief van de interne processen, het perspectief van de klant en het innovatie & leerperspectief.

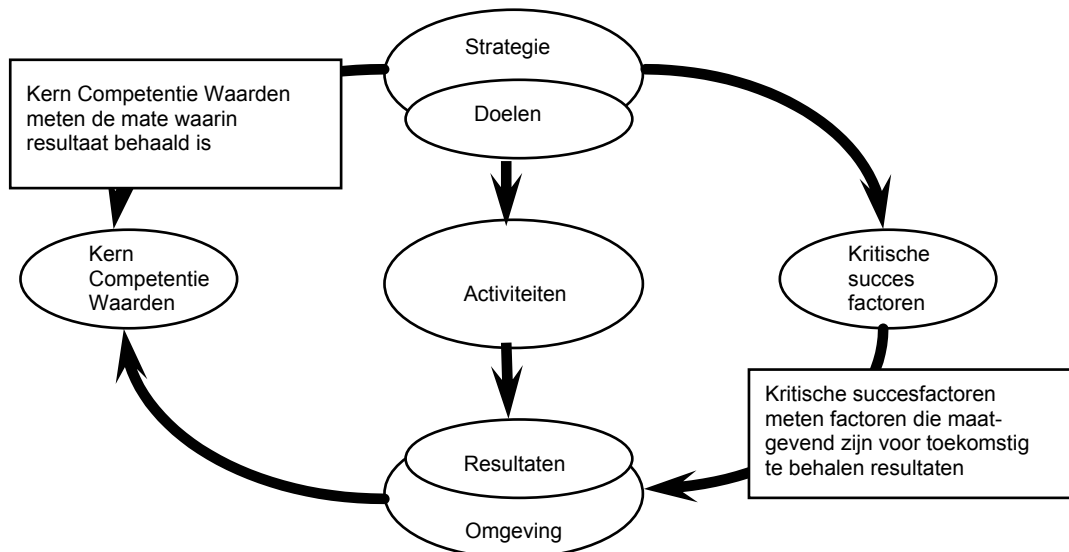
Deze vier perspectieven zijn binnen het model van de BSC de belangrijkste zaken waar een organisatie op moet letten om een succesvolle strategie te volgen. Vanuit elk

perspectief worden doelen gesteld die belangrijk zijn om tot een succesvolle strategie te komen. De doelen worden geoperationaliseerd in meetbare schalen in de vorm van *Key Performance Indicators (KPIs)*. Het management kan aan de hand van deze KPIs zien of een bepaald doel gehaald wordt, of dat bijsturing nodig is.



figuur 2-2 Opzet van de Balanced Scorecard

Als het systeem van de BSC juist wordt toegepast worden doelen geformuleerd in termen van een oorzaak/gevolg relatie. De strategie wordt vertolkt door de met elkaar samenhangende doelen. Toepassing van de BSC zou moeten leiden tot een continu verbeterproces, dit is schematisch weergegeven in figuur 2-3.



figuur 2-3 De Balanced Scorecard als continu verbeterproces

3 Beschrijving van Boo.com

Dit hoofdstuk geeft een beschrijving van het bedrijf Boo.com, welke van 1998 tot 2000 werkzaam was als verkoper van exclusieve mode via internet. Allereerst wordt een profielschets van het bedrijf gegeven. Hierna volgt een chronologisch overzicht van belangrijke gebeurtenissen in de bestaansgeschiedenis van Boo.com. Aan de hand van deze gebeurtenissen worden de achterliggende strategische beslissingen getypeerd en beschreven.

3.1 Profielschets

Bedrijfsnaam	BOO COM GROUP Ltd.
Plaats van vestiging	Londen, Groot-Brittannië
Jaar van oprichting	1998
Oprichters	Ernst Malmsten (ceo) Patrik Hedelin (cfo) Kajsa Leander (chief marketing)
Bedrijfsconcept	Het aanbieden van exclusieve mode voor een breed publiek middels internet.
Doelgroep	Een trendgevoelig en Westers publiek, bestaande uit zowel mannen als vrouwen in een brede leeftijdscategorie.
Investeerdere/aandeelhouders	21 Invest Bain Capital Goldman J.P. Morgan UK Markas Holdings Sachs
Geïnvesteed vermogen	\$110 miljoen [03]
Schuld	£278 miljoen [11]
Hoofdkantoor wereldwijd	London
Hoofdkantoor VS	New York
Regionale kantoren	Stockholm, Parijs, Amsterdam, München
Distributiecentra	Louisville (VS), Cologne (Duitsland)
Aantal medewerkers	oktober 1999: +/- 400 [07]

tabel 3-1 Profielschets van Boo.com

Algemene omschrijving

Het bedrijf Boo.com is in 1998 opgericht door Ernst Malmsten, Kajsa Leander en Patrik Hedelin. Malmsten en Leander hadden eerder gezamenlijk de website www.bokus.com opgericht [01], een site waar *online* boeken kunnen worden besteld. Deze is een jaar na oprichting verkocht aan het Zweedse bedrijf Kooperatieve Forbundet [16]. Leander heeft daarvoor als model gewerkt [20]. Hedelin is als directeur verantwoordelijk voor het

financiële beleid van het bedrijf, na daarvoor als *investment banker* te hebben gewerkt [01].

Bedrijfsconcept

Middels de website www.boo.com verkoopt het bedrijf mode en aanverwante artikelen. Hierbij biedt het met name de collecties van de exclusievere merken aan. De prijzen zijn gelijk aan de gangbare verkoopprijzen, om de bestaande relaties tussen de fabrikanten en hun afnemers niet te verstoren [10]. De voordelen van de site boven een gebruikelijke winkel zijn, dat enerzijds het productaanbod veel groter is, en anderzijds dat er meer informatie over een product wordt geboden. Om het exclusieve karakter van de verkochte artikelen te waarborgen, worden er op termijn ook geen kortingsacties opgezet [15].

De doelgroep waar Boo zich op richt, is een trendgevoelig en merkbewust publiek, waar leeftijd en/of geslacht geen prominente rol in spelen [18]. Er wordt actief gewerkt om van Boo een merk op zich te maken. Zo is er onder andere een speciaal magazine (BOOMagazine), welke is ontwikkeld door Digit [18]. Daarnaast worden de bestelde artikelen niet rechtstreeks door de leverancier verzonden, maar worden deze opnieuw verpakt in één van de twee distributiecentra van Boo [05]. Elke zending draagt hiermee het uiterlijk van Boo.

De website richt zich bij de lancering op klanten in totaal 12 landen, waarbij eenieder een eigen taal kan kiezen. Bij betalen is het mogelijk dit in meerdere muntsoorten te doen. Voor specifieke vragen is er team aanwezig die vragen persoonlijk af kan handelen, 24 uur per dag [16]. Via de website kan de status van elke zending worden gevolgd, welke gegarandeerd binnen vijf werkdagen wordt afgeleverd. De kosten van het transport zijn inbegrepen bij de prijs, en terugsturen kan zonder extra kosten [01].

Investeerders

De oprichters hebben middels JP Morgan UK een aantal Amerikaanse en Europese investeerders aangetrokken [01]. De totale omvang van het risicokapitaal is nooit officieel vrijgegeven, maar een schatting van \$110 miljoen lijkt reëel [03]. Markas Holdings is de privé-investeringsmaatschappij van Bernard Arnault, de voorzitter van LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton. De grootste aandeelhouder van 21 Invest is Edizione Holding, de investeringsmaatschappij van de Benetton familie. Beide aandeelhouders hebben een binding met de mode, en met name met exclusieve markten [16].

Technologie

De verwachting is dat het merendeel van de klanten via hun werk de site zullen bezoeken. De minimale toegangssnelheid van een 56K modem en eisen aan de browser lijken hiermee geen obstakel [16]. Aan de eindgebruikerskant wordt veel besteedt aan het uiterlijk van de site. Een persoonlijke assistent, Ms Boo, geeft tekst en uitleg. Met behulp van *spin-and-zoom* kunnen producten in 3D worden bekeken. Daarnaast kunnen de producten in verschillende kleuren worden aanschouwd, en op een virtuele mannequin worden gezien [14].

Doordat de sites voor de verschillende landen gebruik maken van dezelfde infrastructuur, is deze niet alleen vanuit technisch oogpunt consistent, maar wordt er ook gewaarborgd dat het merk Boo wereldwijd hetzelfde wordt ervaren [16]. De site is ontwikkeld door het Engelse bedrijf Organic, waarbij de nadruk vooral op de visuele aspecten ligt [12]. Fabrikanten hebben de mogelijkheid om hun uitstraling op de site van Boo zelf aan te passen. Daarnaast is er nauw overleg tussen de verschillende partijen, om te garanderen dat de aanwezigheid van Boo op de sites van de fabrikanten voldoet aan de richtlijnen.

Distributieconcept

Zoals eerder vermeld wordt elke zending in één van de twee distributiecentra verpakt in materiaal van Boo. Het uitgangspunt is dat elke bestelling binnen vijf dagen wordt geleverd. Het centrum in Lousiville bedient de Amerikaanse en Canadese markt, en de vestiging in Cologne handelt bestellingen voor de Europese landen af. Deze splitsing voorkomt dat er teveel invoerrechten moeten worden betaald [01]. De daadwerkelijke levering is in de Verenigde Staten uitbesteed aan UPS Worldwide Logistics. In Europa wordt het verzorgd door Deutsche Post [13].

3.2 Chronologisch overzicht van belangrijke gebeurtenissen

Datum	Omschrijving
1999	
Januari	Start ontwikkeling website
Mei	Start ontwikkeling reclamecampagne
Oktober	Aanname Rob Shepherd als CTO
November	Lancering website
2000	
Januari	Afprijzen collectie
	Reorganisatie
	Aanname merchandise executives
	Skidmore naar senior management
	Start implementatie nieuwe website
Februari	Aankondiging nieuwe reclamecampagne
	Vertrek Patrik Hedelin, opgevolgd door Dean Hawkins
Maart	Lancering nieuwe website
	Verspreiding catalogus
April	Partners met Europese portal sites
	Vertrek Dean Hawkins als finance director
Mei	Boo.com bankroet
	Technologie opgekocht
Juni	Merk en domeinnaam opgekocht

tabel 3-2 Belangrijke gebeurtenissen voor Boo.com

In januari 1999 wordt met de ontwikkeling van de website begonnen. Uitvoerder van het project is het Britse bedrijf Organic. Doel is om op 21 juli 1999 live te gaan [08]. In mei

wordt bekend gemaakt dat een reclamecampagne, met een geraamd budget van £15 miljoen, wordt opgezet. Het bedrijf BMP DDB is de verantwoordelijke voor de uitvoering. De campagne wordt gevoerd op zowel de televisie als in magazines, met daarbij posters op billboards. Doel van de campagne is om de site publiekelijk bekend te maken, deze zal dan ook vlak voor de lancering van de site worden aangevangen [21].

In oktober wordt bekend gemaakt dat er een nieuwe chief technology officer is aangetrokken, Rob Shepherd. De lancering van de site is dan inmiddels al diverse malen uitgesteld. Het verantwoordelijke bedrijf, Organic, lijkt met name bij de projectsturing te falen. Daarnaast heerst het gevoel dat de uitvoerder te zwaar leunt op de presentatiekant van de website, en te weinig kennis van zaken heeft op het gebied van de technische implementatie [12]. Uiteindelijk gaat de website dan toch live op 3 november [16].

Na de kerstverkoop worden in januari enkele statistieken vrijgegeven. Hoewel er geen verkoopcijfers worden vrijgegeven, lijkt de levering en ondersteuning zonder veel problemen te zijn verlopen. Op dat moment worden 18 landen bereikt, is de site in zeven verschillende talen te bekijken en biedt het producten van bijna 30 merken [14].

Ondanks het uitgangspunt dat Boo.com nooit haar producten af zou prijzen (zie paragraaf 3.1), worden in januari toch artikelen afgeprijsd, met een maximale korting van 40% [15]. Eveneens vindt er een reorganisatie plaats, met als motivatie dat de organisatie naar een operationeel model moet worden omgevormd. Er worden 20 tot 30 mensen ontslagen, waarvan tenminste de gehele redactie van BOOMagazine. Enkele mensen van serviceafhandeling zijn overbodig geworden door verdere automatisering [19].

In het management vinden enkele veranderingen plaats. Michael Skidmore, tot voorkort verantwoordelijk voor merchandise krijgt een positie in het senior management. Maryann McGeorge en Ed Whitehead worden aangetrokken om de rol van Skidmore te vervullen [19].

Tot slot wordt er begonnen met een herontwerp van de website. Uit gebruikersevaluaties blijkt dat site slecht toegankelijk is, doordat er met name veel grafische eisen worden gesteld [12]. In de nieuwe site zullen een aantal zaken worden verwijderd, waaronder de virtuele assistent Ms Boo, en zal de navigatie worden verbeterd.

In februari wordt bekend gemaakt dat er een nieuwe reclamecampagne wordt gestart [09]. Deze zal in maart worden vertoond. Daarnaast wordt bekend gemaakt dat Patrik Hedelin, één van de drie oprichters van Boo.com, zijn functie neerlegt. Hij wordt vervangen door Dean Hawkins [06]. Hawkins is afkomstig van Adidas-Salomon AG, waar hij onder meer verantwoordelijk was voor de internetstrategie.

In maart wordt de vernieuwde website gelanceerd. Zoals eerder vermeld tracht deze site de klachten omtrent toegangssnelheid en gebruiksgemak te verhelpen. Tevens wordt er een catalogus uitgegeven, in een oplage van 50.000 stuks. De roulatie vindt plaats in meerdere landen [17]. In april worden met een aantal Europese portal sites, waaronder Yahoo, Wanadoo en Ilse, afspraken gemaakt omtrent reclame [06]. Dean Hawkins verlaat Boo.com, na er nog geen twee maanden gewerkt te hebben.

Op 19 mei valt definitief het doek voor Boo. Hoewel de omvang van de investeringen nooit publiekelijk bekend zijn gemaakt, blijkt uit een rapport dat de totale schuld £178 miljoen bedraagt. De bedrijfsactiva hebben een totale waarde van £1,4 miljoen, waarbij inbegrepen £564.184 aan contanten en £303,293 aan computersystemen en intellectuele eigendommen [11]. Aan het eind van de maand wordt alle technologie opgekocht door Bright Station PLC voor een bedrag van £250.000 [04]. In juni wordt het merkrecht en het Boo.com domein gekocht door fashionmall.com, waarschijnlijk voor een bedrag dat tussen de \$0,5 miljoen en \$1 miljoen ligt [02].

3.3 Afgeleide strategische beslissingen

De strategie van Boo die bepaald is voordat het bedrijf daadwerkelijk operationeel wordt, is uitgebreid beschreven in paragraaf 3.1. In het kort kan het als volgt puntsgewijs worden samengevat:

- Het productaanbod betreft een breed assortiment van exclusieve modemerken;
- De doelgroep is de gehele westerse wereld, waarbij zoveel mogelijk rekening wordt gehouden met lokale verschillen in cultuur, taal, munteenheid en betaalwijze;
- Boo wordt als merk gepositioneerd, waarbij een consequente uitstraling centraal staat;
- Om het exclusieve karakter van Boo te benadrukken, zullen er geen kortingsacties op producten worden uitgevoerd;
- Er wordt gestreefd naar een korte leveringstijd, waarbij informatie over de levering en persoonlijk contact bij de afhandeling van vragen voorop staan;
- Door het aantrekken van investeerders met een achtergrond in mode en/of merkpositionering wordt getracht een duurzame relatie aan te gaan met deze investeerders;
- Boo wil zich onderscheiden van concurrenten door groot belang te hechten aan technologische innovatie;
- De distributie en afhandeling van bestellingen wordt uitbesteed aan kundige partners.

Op basis van de gebeurtenissen die de vorige paragraaf zijn behandeld, worden hier de achterliggende strategische keuzen uiteengezet. De aanleiding van een strategische keuze kan worden getypeerd als een mogelijkheid, een probleem of een crisis. Na een diagnose van de aanleiding worden er één of meerdere oplossingen ontworpen. Evaluatie van deze oplossingen geeft tot slot een advies aan de autoriserende instantie. Die besluit wat er daadwerkelijk kan worden uitgevoerd.

De volgende tabel geeft een overzicht van de diverse aanleidingen en hun typering die tijdens de bedrijfsvoering van Boo naar voren zijn gekomen. Voor elk van deze geïdentificeerde mogelijkheden, problemen en/of crisissen wordt vervolgens de gekozen oplossing of, indien van toepassing, oplossingen beschreven.

Datum	Omschrijving aanleiding	Typering
1999		
Oktober	te weinig bezoekers	Probleem
2000		
Januari	te hoge operationele kosten	Probleem
Januari	te grote voorraad	Probleem
Maart	te weinig bezoekers	Probleem/crisis
April	te weinig bezoekers	Crisis

tabel 3-3 Overzicht van gebeurtenissen bij Boo.com volgens Mintzberg

In oktober 1999 wordt duidelijk dat de site te weinig bezoekers trekt. De diagnose wordt gesteld dat dit komt doordat de site niet goed toegankelijk is. De oplossing wordt gezocht in een herontwerp van deze site. Hierdoor kunnen mensen met minder geavanceerde computerapparatuur en minder snelle verbindingen ook beter gebruik maken van de site. Het heeft wel als gevolg dat de technologische innovatie naar de achtergrond verdwijnt. Dit betekent dat het onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrentie afneemt.

In januari 2000 dienen zich een aantal problemen aan. Allereerst zijn de operationele kosten te hoog. De voor de hand liggende diagnose luidt dan dat er teveel geld wordt uitgegeven ten opzichte van de behaalde omzet. Een eerste oplossing is het automatiseren van de dienstverlening, zodat een deel van het personeel kan worden ontslagen. Dit heeft dan wel als gevolg dat het persoonlijke contact goeddeels verdwijnt. Een tweede oplossing is het opheffen van het magazine, BOOMagazine geheten. Ontslag van de redactie is eveneens een kostenreductie. Het heeft echter wel als gevolg dat de merkuitstraling vermindert.

Daarnaast zijn er aanzienlijke voorraden opgebouwd in de distributiecentra. Een te lage omzet wordt als diagnose gesteld. De oplossing is om een forse prijsreductie toe te passen. De vermeende exclusiviteit van Boo als merk wordt dan wel aangetast.

In maart 2000 wordt duidelijk dat de site nog steeds te weinig bezoekers trekt. Doordat de gekozen oplossing voor de eerder gestelde diagnose simultaan wordt uitgevoerd, wordt er een tweede oplossing uitgevoerd: de verspreiding van een papieren catalogus. In april is niet duidelijk of de gestelde diagnose de juiste is. Om meer bezoekers te trekken worden er contracten gesloten met diverse portals. Het probleem verandert in april in een acute crisis, als blijkt dat de geldvoorraad snel opraakt. Als laatste redmiddel wordt er een grootscheepse reclamecampagne opgezet.

4 Beschrijving van Possen

Dit hoofdstuk geeft een beschrijving van Possen.com. Allereerst wordt een profielschets gegeven van het bedrijf en volgt er een algemene beschrijving (3.1). Vervolgens wordt er een chronologisch overzicht van de belangrijke beslissingen gegeven (paragraaf 3.2). De periode van dit overzicht strekt zich uit over de periode 1999-2002. Tot slot worden de strategische beslissingen in modelvorm nader geanalyseerd (paragraaf 3.3).

4.1 Profielschets

Bedrijfsnaam	POSSEN.COM BV
Plaats van vestiging	Nuth (zuid-Limburg, Nederland)
Jaar van oprichting	1999
Oprichters	Bas Possen
Bedrijfsconcept	Een traditionele modewinkel die opereert in een virtuele omgeving en vice-versa. Possen.com heeft het zogenaamde e-tailor concept ontwikkeld dat gebruik maakt van de voordelen van de traditionele en de nieuwe wereld: internet en CAD/CAM technieken in combinatie met het traditionele zien, voelen en passen. [22]
Doelgroep	Voornamelijk zakenmensen die op zoek zijn naar een maatpak en er niet van houden daarvoor naar winkels te gaan en zich op moeten laten meten. [23]
Investeerders/aandeelhouders	Bas Possen Hans Veldhuizen [23] e.a.
Geïnvesteed vermogen	Fl. 1 miljoen [24]
Hoofdkantoor wereldwijd	Nuth
Regionale kantoren	Amsterdam, Den Haag
Andere vestigingen	Mobile fashion room
Aantal medewerkers	40 (maart 2001)

tabel 4-1 Profielschets van Possen.com

Algemene omschrijving

Initiatiefnemer en oprichter van Possen.com is Bas Possen. Op 29 jarige leeftijd staat hij voor de keuze om voor vijf jaar naar Amerika te gaan voor zijn toenmalig werkgever PriceWaterhouseCoopers, waar hij op dat moment werkzaam is als register accountant, of voor zichzelf te beginnen [28]. Na zijn studie bedrijfseconomie werd Possen ingezet in de financiële sector, maar later specialiseerde hij zich in hightech bedrijven. Toen hij voor de keuze stond aarzelde Possen geen moment en besloot hij zijn droom na te streven [23].

Bedrijfsconcept

Possen.com verkoopt maatpakken voor mannen middels het ‘clicks & bricks’ concept. Hierbij worden de principes van een traditionele kledingwinkel gecombineerd met de voordelen van het internet. Door gebruik te maken van de nieuwste technologieën creëert Possen.com een groot voordeel op de gevestigde bedrijven: de prijzen van een maatpak liggen 50% lager dan die van de concurrentie en de levertijd is aanzienlijk korter [27].

Het bedrijf is de eerste in haar branche die gebruik maakt van 3-dimensionale scanners en moderne CAD/CAM technieken om de maten op te nemen van haar klanten. Nadat de klant zijn wensen kenbaar heeft gemaakt worden de gegevens van de klant digitaal doorgestuurd naar ateliers in Duitsland en Italië. Daar worden de stoffen automatisch gesneden en door ervaren kleermakers in elkaar gezet. De klant heeft zijn of haar bestelling binnen drie tot vier weken in huis [26].

De strategische doelstelling van Possen.com is een standaard zetten in de mode-industrie en haar concept in de gehele wereld te implementeren. Ook willen ze binnenkort een winkel, specifiek gericht op vrouwen, openen om mantelpakken op dezelfde manier te verkopen. De gedachte leeft om op termijn casual kleding middels deze methode te gaan verkopen.

Possen.com ziet zichzelf als *multichannel retailer*, waarbij de wensen van de klant centraal staan [25].

Investeerders

Na het businessplan geschreven te hebben en een bestelling voor drie 3-dimensionale scanners gedaan te hebben gaat Bas Possen op zoek naar investeerders voor zijn concept. Allereerst gaat hij naar de SNS bank, waar hij in het verleden ook zaken mee deed, en sluit een persoonlijke lening van 1 miljoen gulden af. Het businessplan is voornamelijk gebaseerd op een traditionele kijk op de kledingindustrie met gebruikmaking van CAD/CAM technieken, het internet speelt in deze opzet slechts een kleine rol.

Bij de praktische invulling krijgt hij hulp van Wim en Lilly Possen (zijn ouders), die reeds een rijke schat aan ervaring hebben van de traditionele kant van de markt. Zij hebben 35 jaar bedrijven gehad die maatpakken aan de man brachten en hebben kennis van de technieken om kleding te maken [23].

Het internet krijgt pas na een gesprek met Hans Veldhuizen, oprichter van Nedstat, een prominente plaats in het concept. Possen zag voor het gesprek met Veldhuizen het internet als communicatiekanaal, maar op aanraden van Veldhuizen wordt het internet gebruikt om te verkopen en niet voor reclame. Allereerst wordt er een *bodyscan* gemaakt (in een traditionele winkel of in de *mobile fashion room*) en een pak aangemeten. Hierna komt het internet om de hoek kijken: eventuele herhalingsinkopen kunnen gemakkelijk via internet gedaan worden.

Veldhuizen investeerde een paar ton in de ontwikkeling van het systeem en bracht Possen in contact met grotere investeerders die de expansie konden financieren [23]. In eerste instantie zagen de investeerders alleen brood in het internet gedeelte van het concept, maar Possen hield vast aan zijn ‘clicks en bricks’ concept en wist de investeerders in tweede instantie te overtuigen van de levensvatbaarheid van zijn concept [25].

Technologie

Technologie en innovatie neemt een belangrijke plaats in bij de bedrijfsvoering van Possen.com. Het begint al bij het opnemen van de maten van de klant met behulp van 3-dimensionale scanners van het Duitse bedrijf Tecmath, waarmee het menselijk lichaam in enkele seconden opgemeten en ingescand wordt [29].

Ook de productie van de pakken stoelt in belangrijke mate op technologische processen. De stoffen worden automatisch gesneden en hebben dus tot op de millimeter nauwkeurige afmetingen.

Innovativiteit is ook terug te vinden in de mobile fashion room. Dit is een vrachtwagen, die ingericht is als winkel met een 3-dimensionale scanner en een verkooppriimte. Deze vrachtwagen bezoekt industrieterreinen en gezelschappen, zodat deze niet naar de winkel hoeven te gaan. De winkel komt daarentegen naar hen toe. Dit levert voor de klant een aanzienlijke tijdswinst op.

Nog een opvallende inpassing van technologie in de bedrijfsvoering is het gebruik van internet voor de herhalingsaankopen. Bij de scan wordt een 3-dimensionale afbeelding van de klant gemaakt die opgeroepen kan worden bij een bezoek aan de website. Deze virtuele representatie van de klant kan vervolgens gebruikt worden om pakken te bekijken en te 'passen'. Door de toegezonden stoffenstalen (samples van de stoffen, zodat de klant deze kan voelen) krijgt de klant een voldoende goed beeld om een pak te bestellen zonder daarvoor naar de winkel te hoeven [27].

De combinatie van bovenstaande technologische aspecten biedt Possen.com de mogelijkheid om mass-customization toe te passen door standaard materialen en modellen op te delen in componenten en de klant de samenstelling van de verschillende componenten te laten bepalen.

4.2 Chronologisch overzicht van belangrijke gebeurtenissen

Datum	Omschrijving
1999	
Februari	Aanschaf drie 3-dimensionale scanners bij het bedrijf tecmath [30]
Februari	Businessplan geschreven, begin met acquisitie
	Contact met Hans Veldhuizen, internet wordt in het concept ingepast [23]
Eind	Wim en Lilly Possen helpen met het opzetten van Possen.com
Augustus	Begin van bouwen internetsite
2000	
Begin	Financiering is rond, de exploitatie kan beginnen
April	Opening eerste Fashion Room (winkel) in van Bearlestraat in Amsterdam [29]
Juli	Ingebruikname van de mobile fashion room [31]
Zomer	Introductie van het DigiTwin systeem
2001	
Maart	Plannen voor het openen van een vrouwenwinkel worden opgesteld. De eerste winkel moet eind 2002/ begin 2003 haar deuren openen [32]

Juli	Plannen om nieuwe winkels te openen in Den Haag, Maastricht, Antwerpen en Brussel in 2002 en 2003 [33]
2002	
	Opening fashion room in Den Haag

tabel 4-2 Belangrijke gebeurtenissen voor Possen.com

Uit bovenstaand overzicht blijkt dat Bas Possen, voordat het bedrijf haar deuren opende, een goed bedrijfsconcept heeft opgesteld. Hij heeft experts uit de traditionele en internet bedrijven geraadpleegd om tot een goede onderbouwing van zijn ideeën te komen. Ook is de financiering goed bekeken en de groei is gebaseerd op het succes van de reeds operationele winkels.

Met de planning van de nieuw te openen winkels lijkt het erop dat Possen.com een goede combinatie heeft gevonden van de traditionele ambacht en de mogelijkheden van internet en CAD/CAM technieken.

4.3 Afgeleide strategische beslissingen

Om de afgeleide strategische beslissingen te achterhalen moet in het achterhoofd genomen worden wat het bedrijf nu eigenlijk wil en hoe het daar denkt te komen [40]. Daarom moeten nu eerst de volgende vragen beantwoord worden: “*Waar willen we naartoe?*” en “*Hoe komen we daar?*”. Met de eerste vraag moet een antwoord gevonden worden op de strategische intenties van Possen.com en met de tweede vraag moeten we achterhalen hoe Possen.com heeft getracht deze strategische doelstellingen te realiseren.

4.3.1 Waar wil Possen.com naartoe?

Om deze vraag te beantwoorden moeten we eerst bepalen in welke fase van ontwikkeling Possen.com zich bevindt. De periode die in dit verslag beschreven wordt betreft de introductie- en groeifase van Possen.com. We hebben hier dus te maken met twee antwoorden op de vraag “*waar willen we naartoe?*”

Het eerste antwoord is te vinden in het opzetten van een bedrijf wat in staat is winst te maken en zich te onderscheiden door innovatieve processen. Het bedrijf moet haar legitimiteit veilig stellen en haar bestaansrecht bewijzen.

Het tweede antwoord is een vervolg op het eerste antwoord en heeft als antwoord: de expansie van Possen.com bewerkstelligen in zowel Nederland als de rest van Europa. Hier gaat het dus om het groeiaspect van de onderneming. Om de tweede doelstelling te behalen moet de eerste doelstelling eerst met succes zijn gehaald. We zullen dan ook zien dat het eerste gedeelte van de strategische beslissingen (in chronologische volgorde opgesteld) gericht zijn op het neerzetten van een onderneming die bestaansrecht heeft in de markt; het tweede gedeelte van de strategische beslissingen heeft betrekking op de expansie.

4.3.2 Hoe komt Possen.com daar?

Met andere woorden: hoe moet de strategie van Possen.com ingevuld worden, zodat het aan de antwoorden van de eerste vraag gestalte kan geven. Een samenvatting van de

strategische beslissingen wordt hieronder gegeven. Bij elke beslissing wordt aangegeven of deze betrekking heeft op (1) bestaansrecht verwerven of (2) expansie bewerkstelligen:

- Gebruikmaken van scanners voor het opnemen van de maten van de klanten (1);
- Internet gebruiken als afzetkanaal (1);
- Amsterdam als vestigingsplaats voor de eerste winkel (1), (2);
- Ingebruikname van een mobile fashion room (winkel op wielen) (1);
- De keuze om gebruik te gaan maken van een digitale paspop op de website (1);
- Keuze om een winkel voor dameskleding te gaan openen (2);
- Beslissing om meerdere winkels te openen in zowel Nederland als België en Engeland (2).

4.3.3 Strategische beslissingen

In de onderstaande tabel is inzichtelijk gemaakt wat de impact is van de strategische beslissingen die gemaakt zijn bij Possen.com. De beslissingen zijn vervolgens ingepast in het model van Mintzberg (paragraaf 2.1):

Datum	Beslissing	Omschrijving aanleiding	Typering
1999			
Februari	Gebruiken van drie-dimensionale scanners voor het opnemen van de maten van de klant	Verwerven bestaansrecht en onderscheiden van de concurrentie	Mogelijkheid
Maart/april	Gebruik van internet als afzetkanaal	Verwerving van bestaansrecht	Mogelijkheid
2000			
April	Vestigingsplaats Amsterdam gekozen als eerste verkooppunt	Verwerving bestaansrecht en groeimogelijkheid	Mogelijkheid
Juli	Keuze om gebruik te maken van een mobile fashion room	Onderscheiden van de concurrentie	Mogelijkheid
Zomer	Keuze voor het gebruik van een digitale paspop	Onderscheiden van de concurrentie	Mogelijkheid
2001			
Maart	Keuze om de afzetmarkt te vergroten door ook vrouwenwinkels te openen	Groeimogelijkheid	Mogelijkheid
Juli	Beslissing om meerdere winkels te openen in zowel Nederland, België en Engeland	Groeimogelijkheid	Mogelijkheid

tabel 4-3 Overzicht van gebeurtenissen bij Possen.com volgens Mintzberg

5 Beschrijving van Hennes & Mauritz

Hennes & Mauritz (H&M) is een bedrijf dat zich al ruim 50 jaar bezig houdt met het verkopen van mode. Allereerst geeft een profielschets van H&M een globale indruk van het bedrijf. Dit wordt gevolgd door chronologisch overzicht van gebeurtenissen in de periode van 1998 tot nu. Als laatste worden de afgeleide strategische beslissingen beschreven.

5.1 Profielschets

Bedrijfsnaam	Hennes & Mauritz AB
Plaats van vestiging	Stockholm, Zweden
Jaar van oprichting	1947
Oprichters	Erling Persson
Bedrijfsconcept	“Mode en kwaliteit voor de beste prijs”
Doelgroep	De massa consumentenmarkt: kleding voor vrouwen, mannen, jongeren en kinderen
Belangrijkste aandeelhouders [34]	The Stefan Persson family (69,1% stemrecht, 36,5% aandelenkapitaal) Liselott Tham (2,2% stemrecht, 4,4% aandelenkapitaal) Robur Fonder (1,7% stemrecht, 3,4% aandelenkapitaal) Alecta (1,6% stemrecht, 3,2% aandelenkapitaal) SEB Fonder (1,1% stemrecht, 2,2% aandelenkapitaal) Etc.
<i>Financiële gegevens</i> [34] Omzet 2001 (incl. BTW) Operationele winst 2001	SEK M 46.528 (€ 5,039 miljard (koers JAN-2002)) SEK M 5.477 (€ 593 miljoen (koers JAN-2002))
Hoofdkantoor wereldwijd Winkels wereldwijd [34] Productiecentra / naaiateliers [35]	Stockholm 771 in 14 landen 900 in 21 landen (voornamelijk in Bangladesh, China en Turkije), elk land heeft zijn eigen productiekantoor.
Aantal medewerkers	34.000

tabel 5-1 Profielschets van H&M

Algemene omschrijving

Hennes & Mauritz is een groot kleding(ontwerp)bedrijf. De kleding is gericht op de massaconsumentenmarkt, dit vertaalt zich in goedkope, trendy confectiekleding. Voor de verschillende doelgroepen (vrouwen, mannen, jongeren en kinderen) heeft H&M 16 verschillende kledingconcepten. Het voornaamste verkoopkanaal is een internationale keten van winkels. In een beperkt aantal landen verkoopt H&M ook kleding via de postorder en internet / online bestelling.

Hennes & Mauritz is zeer succesvol. Met een omzetstijging van 30% en een winststijging van maar liefst 50% tegen 2000 liet het bedrijf zelfs in het economisch moeilijke jaar 2001 geen krimp.

De winkels zijn alle tussen de 300 en 4000 vierkante meter groot, zien er mooi en licht uit, stralen een bepaalde chic uit. Alle winkels zijn gevestigd op de beste commerciële locaties in steden. Ze zijn in bezit van en worden gerund door Hennes & Mauritz; er wordt niet gewerkt met bedrijfsvormen als franchising of joint-ventures.

Historisch overzicht

Hennes & Mauritz is opgericht in 1947 door de Zweed Erling Persson. Met het aantreden van Stefan Persson (de zoon van Erling Persson) richt de keten zich op internationalisering. De eerste winkel in Nederland werd geopend in 1989. De grote expansie vindt plaats vanaf begin jaren '90. In 1994 provoceerde de keten openbaar vervoerreizigers met een linteriereclame inabri's. Op de poster stond Anna Nicole Smith, playmate van het jaar uit de playboy. De posters werden zelfs uit deabri's gestolen. Dit alles leverde H&M veel publiciteit op, de internationale expansie kon doorgaan. In 1994 waren er 350 winkels in negen noord-Europese landen [36]. Deze strategie wordt nog steeds gecontinueerd.

Bedrijfsconcept

Het bedrijfsconcept is al lange tijd onveranderd, namelijk het verkopen van mode en kwaliteit tegen de beste prijs. In de eerste decennia van haar bestaan ging het vooral om de prijs, met de toegenomen welvaart hebben mode en kwaliteitsaspecten een grotere rol gekregen. Om kleding volgens de laatste mode te kunnen aanbieden heeft H&M een eigen ontwerp- en inkoopafdeling die de verschillende kledingconcepten onderhoudt. Het bedrijf heeft geen eigen kledingfabrieken, de productie is uitbesteed aan leveranciers in Azië en Europa, voornamelijk in Bangladesh, China en Turkije.

Door een slimme manier van inkopen en een zeer korte productietijd kan het bedrijf kleding tegen de bekende lage prijzen aanbieden. Het concern is reeds tientallen jaren in de kledingmarkt actief is heeft zo een grote kennis verkregen van de markt. Het inkopen gebeurt met zo min mogelijk tussenkomst van tussenhandelaren en in grote volumes. De grote inkoopvolumes zorgen ervoor de een lange prijs bedongen kan worden. De productietijd (de tijd tussen tekentafel en eindproduct) is in sommige gevallen niet meer dan 3 weken [35]. Elk productieland heeft een kantoor dat de lokale productie coördineert en controleert. Verder is er een orgaan actief dat toeziet op de naleving van de *code of conduct*, een gedragscode die kinderarbeid en uitbuiting moet tegengaan.

H&M verkoopt alleen in Zweden, Denemarken, Finland en Noorwegen zijn producten ook online. Het zogenaamde e-shopping is in maart 1998 in Zweden geïntroduceerd als een pilot. In 2001 heeft H&M haar e-commerce site vernieuwd en verbeterd om het online kopen voor klanten gemakkelijker te maken. Momenteel heeft ze de expertise en capaciteit om een snel groeiende vraag naar e-commerce services aan te kunnen. Het

internet is eigenlijk één van de vele verkoopkanalen en H&M voorziet voor de toekomst dat het merendeel van de verkopen in de winkels zal blijven plaatsvinden⁵.

Management

Het hogere management kenmerkt zich door een grote soberheid [35]. Er wordt geen business klasse gevlogen, er wordt alleen in noodgevallen een taxi genomen, etc.. Dit alles past in het bedrijfsconcept: alleen door de overheadkosten zo laag mogelijk te houden kan de kleding tegen de beste prijs verkocht worden.

5.2 Chronologisch overzicht van belangrijke gebeurtenissen

In het onderstaande overzicht van persberichten staan de belangrijkste gebeurtenissen in de periode 1998- 2002.

Datum	Omschrijving
1998	
	6 winkels geopend in Frankrijk.
1999	
November	Introductie shop-online in Denemarken en Finland, H&M Rowells in Borås, Zweden verzorgt de distributie.
December	Millenniumbonus voor het personeel, 10 aandelen H&M.
2000	
27 januari	Jaarverslag 1999 (1 december 1998 – 30 november 1999), door warme herfst en verkeerde inschatting inkoop (teveel modieuze kleding in het assortiment) valt de winst iets tegen.
23 maart	Rolf Eriksen nieuwe managing director H&M groep
29 maart	H&M opent eerste winkel in de V.S., er zijn voor 2000 totaal vijf winkels gepland in de omgeving van New York.
3 april	H&M opent eerste winkels in Spanje, in Barcelona en Zaragoza. Er zullen totaal 5 winkels geopend worden in 2000.
20 december	America's National Retail Federation roept H&M uit tot beste internationale winkel 2000.
2001	
25 januari	Jaarverslag 2000.
6 februari	Leif Persson nieuwe CFO H&M groep.
10 april	In de Zweedse krant 'Aftonbladet' verschijnt een stuk over de slechte arbeidsomstandigheden in Aziatische naaiateliers. H&M reageert met een persbericht dat 4 van de 5 genoemde ateliers niet voor H&M werken en dat alle kledingfabrieken die voor H&M produceren zich aan de code of conduct moeten houden.
2002	
30 januari	Jaarverslag 2001.
25 oktober	H&M plant winkels in Portugal, de eerste zal in de lente van 2003 openen in Lissabon.

⁵ Zie [34], blz. 11.

15 november	H&M kondigt winkels aan in Polen en Tsjechië, ze zullen openen in de lente van 2003.
2003	
29 januari	Jaarverslag 2002.

tabel 5-2 Belangrijke gebeurtenissen voor H&M

5.3 Afgeleide strategische beslissingen

Volgens een artikel uit *The Economist* beantwoordt strategie de volgende twee belangrijke vragen: “*Waar willen we naar toe?*” en “*Hoe komen we daar?*” [40]. In deze paragraaf proberen we de antwoorden op deze vragen vanuit de perspectief van H&M te vinden. Vervolgens zullen we deze strategische beslissingen analyseren.

5.3.1 Waar wil H&M naar toe?

De strategie van H&M is vooral gericht op internationale expansie. Voor de komende jaren heeft het concern verschillende landen aangewezen waar deze toekomstige uitbreiding moet gaan plaatsvinden. De belangrijkste beslissing van de laatste jaren is om winkels te openen in Noord-Amerika. Tevens ziet het concern mogelijkheden door te groeien in Oost Europa.

5.3.2 Hoe komt H&M daar?

Bovenstaande vraag definieert hoe de strategie geïmplementeerd zal gaan worden. H&M is een zeer succesvol bedrijf dat in het verleden ruime ervaring heeft opgedaan bij het verkennen en veroveren van nieuwe markten. Bovendien beschikt ze over een uitgebreid netwerk van leveranciers over de hele wereld. Het bedrijf heeft dus een zeer sterke basis voor expansie. De succesformule ziet er in hoofdlijnen als volgt uit:

- Gecontroleerde zelfgefinancierde groei;
- Mode & kwaliteit tegen de beste prijs;
- 16 verschillende kledingconcepten voor kinderen, jongeren, mannen en vrouwen;
- H&M heeft 80 kledingontwerpers die samen met een team – bestaande uit 50 dessinontwerpers, 100 inkopers en een aantal economen – de kledingcollecties creëren. Het team heeft een goed gevoel, in de vorm van ruime kennis en ervaring, voor de kledingmarkt;
- Grote ruime winkels op de beste commerciële locaties in steden;
- Winkels zijn in het bezit van en worden gevoerd door H&M zelf;
- De kledingproductie is uitbesteed, H&M werkt samen met ongeveer 900 leveranciers in 21 landen. De productie wordt in elk land gecoördineerd vanuit een productiekantoor;
- De kleding wordt ingekocht in grote volumes;
- Door invoering van geavanceerde informatietechnologie wordt de logistiek steeds beter. Hierdoor worden voorraden zoveel mogelijk voorkomen en kan zeer snel op de marktvrage ingespeeld worden;
- Sober management.

Deze formule moet wel aangepast worden aan lokale marktomstandigheden. In de Verenigde Staten bleek in het begin dat het assortiment te modieus was voor het Amerikaanse publiek. Het kledingaanbod en de voorraden zijn hier op aangepast.

5.3.3 Beslissingen

In onderstaande tabel is een overzicht te zien van strategische beslissingen geplaatst in het model van Mintzberg (zie paragraaf 2.1 voor een toelichting).

Datum	Beslissing	Omschrijving aanleiding	Typering
1998			
	Marktexpansie Frankrijk	Groeimogelijkheden	Mogelijkheid
1999			
November	Introductie shop-online in Denemarken/Finland	Afzetmogelijkheid	Mogelijkheid
2000			
Januari	Minder modieuze kleding in assortiment	Teveel restvoorraden uit herfst / winter 1999	Probleem
Maart	Marktexpansie V.S.	Groeimogelijkheden	Mogelijkheid
April	Marktexpansie Spanje	Groeimogelijkheden	Mogelijkheid

tabel 5-3 Overzicht van gebeurtenissen bij H&M volgens Mintzberg



6 Balanced Scorecard van Possen.com

In paragraaf 2.2 is reeds ingegaan op de theorie achter de balanced scorecard (BSC). Zoals genoemd kan het BSC concept goed inzichtelijk maken wat een bedrijf moet veranderen en waar het op moet letten om een goede strategische bedrijfsvoering te verkrijgen. In dit hoofdstuk wordt de BSC geïmplementeerd voor Possen.com, het succesvolle internetbedrijf.

6.1 De strategie en visie van Possen.com

De balanced scorecard kent vier gebieden waarop de strategie gereflecteerd dient te worden. Deze zijn het financiële perspectief, de interne bedrijfsprocessen, innovatie en leren en als laatste het markt- en klantenperspectief. In de komende paragrafen zullen deze gebieden één voor één behandeld worden en gekeken worden, welke kritische succesfactoren binnen deze gebieden leiden tot een betere strategische bedrijfsvoering. De basis van een BSC wordt bepaald door de strategie en visie van het bedrijf. Deze is voor Possen.com als volgt geëxpliciteerd:

Strategie: *“Door middel van het leveren van unieke maatkleding marktleider worden op het gebied van zakelijke maatkleding.”*

Visie: *“Possen.com combineert jarenlange ervaring op het gebied van mode en maatkleding met zeer innovatieve technologieën voor bodyscanning en effectief gebruik van het internet.”*

6.2 Kritische succesfactoren voor Possen.com

Op basis hiervan kunnen de vier gebieden van de balanced scorecard bekeken worden en kunnen de kritische succesfactoren voor Possen.com bepaald worden.

6.2.1 Het innovatie en leer perspectief

Bij het innovatie en leerperspectief draait het om de mensen, systemen en procedures van de organisatie. De vraag is dan ook hoe deze het beste benut kunnen worden om tot een optimale strategische bedrijfsvoering te komen. Voor Possen.com gelden de kritische succesfactoren die in tabel 6-1 staan weergegeven.

Aspect	Beschrijving	Kritische succesfactor
Mensen	Adequate bemensing met de juiste vaardigheden, opleiding en motivatie	Gespecialiseerd personeel
Systemen	Medewerkers moeten kunnen beschikken over de informatie die ze nodig hebben	Geautomatiseerde systemen met een grote mate van foutreductie
Procedures	De manier waarop de werknemers en de onderneming haar activiteiten uit moeten voeren	Standaardprocedures

tabel 6-1 Kritische succesfactoren vanuit het innovatie en leer perspectief voor Possen.com

De kritische succesfactoren hebben nog enige uitleg nodig:

- **Gespecialiseerd personeel**

In de winkels (fashion rooms) van Possen.com staan medewerkers met jarenlange ervaring in de maatkleding. Deze medewerkers kunnen de klant goed adviseren en stralen vertrouwen uit. Aan de uitvoerende kant, bij de productie, wordt eveneens gebruik gemaakt van ervaren kleermakers om de kleding in elkaar te zetten. Deze mensen moeten goed op de hoogte zijn van de gangbare technologieën om het innovatieve denken van Possen.com kracht bij te zetten. Het is voor Possen.com dus een kritische succesfactor om mensen met goede en gespecialiseerde ervaring neer te zetten.

- **Geautomatiseerde systemen met een grote mate van foutreductie**

Door het automatisch meten van mensen, via driedimensionale scanners, heeft Possen.com de informatie over haar klanten die het nodig heeft om hen een goed product te leveren. De medewerkers (bij de assemblage van de pakken) beschikken op deze manier dus over goede informatie (die ze ook nodig hebben). Ook dit is een kritische succesfactor voor Possen.com.

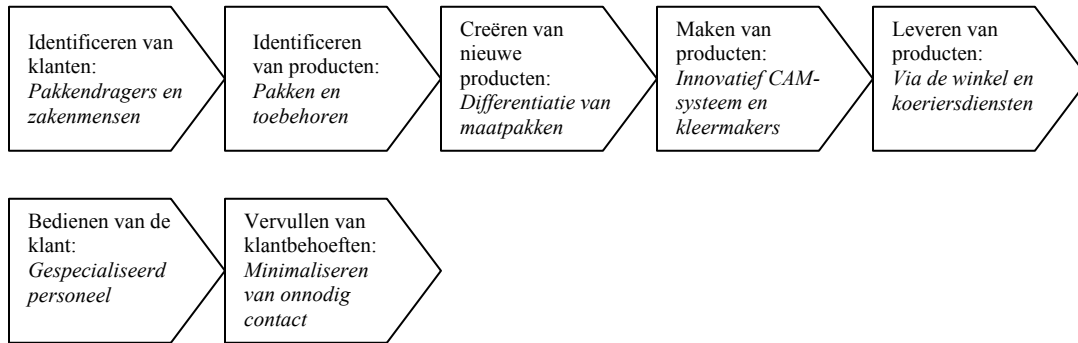
- **Standaardprocedures**

Een groot deel van de procedures worden overgenomen door geautomatiseerde CAM-systemen. Het betreft hier voornamelijk de systemen waar makkelijk menselijke fouten gemaakt kunnen worden. Het is nu zaak duidelijk te maken welke procedures het personeel moet volgen en welke procedures door de machines uitgevoerd worden. Dit leidt tot een set van standaard procedures, waardoor er minder fouten gemaakt worden en de medewerkers goed op de hoogte zijn van wat hen verwacht wordt.

6.2.2 Interne bedrijfsprocessen

Voor het bepalen van de kritische succesfactoren op het gebied van de interne bedrijfsprocessen moet de waardeketen van Possen.com inzichtelijk gemaakt worden. Aan de hand van de waardeketen is het dan mogelijk de kritische succesfactoren op te stellen.

De waardeketen voor Possen.com ziet er als volgt uit:



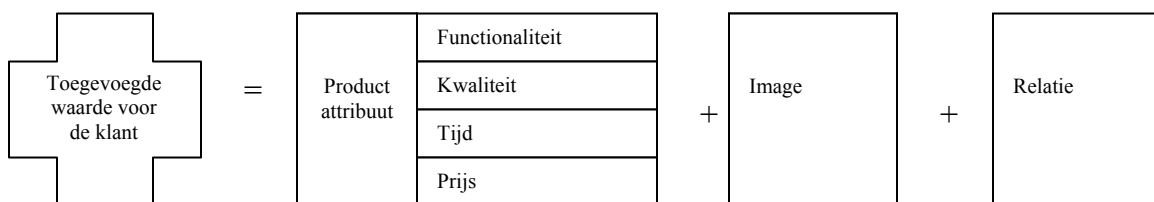
tabel 6-2 Waardeketen voor Possen.com

Uit de waardeketen af te leiden kritische succesfactoren:

- Efficiency**
 Het proces van aankoop tot aflevering moet soepel verlopen. Het is voor Possen.com zaak om middels de nieuwste technologie en gespecialiseerd personeel een zo efficiënt mogelijk proces te creëren.
- Doorlooptijd**
 De doorlooptijd moet kort gehouden worden. Omdat de opzet van Possen.com gestoeld is op het verbeteren van de processen binnen de traditionele maatpakindustrie is het een aantoonbaar voordeel te verkrijgen in de doorlooptijd van een bestelling. Dit is een zeer zwak punt is in de traditionele markt van maatkleding. Possen.com kan op deze manier een zwakte van de concurrentie omzetten in een sterkte voor zichzelf.
- Standaardisatie van unieke producten**
 Possen.com heeft een uniek concept in handen en zal haar uiterste best moeten doen om het standaardisatieproces van unieke producten voort te zetten en uit te breiden. Door de toegepaste technologie en de specialistische kennis die zij in huis heeft kan de concurrentie een genadeklap toegediend worden.
- Build-to-order**
 Het concept van Possen.com biedt de mogelijkheid om weinig tot geen voorraden hoeven te hanteren. Dit is een aanzienlijke kostenbesparende maatregel, aangezien de kosten van het op voorraad houden van producten enorm op kunnen lopen.

6.2.3 Markt- en klantenperspectief

Voor een bedrijf is het van groot belang dat het product dat zij levert een toegevoegde waarde heeft voor de klant. Voor het bepalen van de indicatoren is de waarde voor de klant is het volgende model op te stellen:



tabel 6-3 Model voor het markt- en klantenperspectief van Possen.com

Het is voor Possen.com (net als alle andere organisaties met een winstdoelstelling) noodzaak zoveel mogelijk toegevoegde waarde aan de klant te leveren. Om dit te bereiken kunnen de volgende kritische succesfactoren opgesteld worden:

- **Korte levertijd (in relatie tot de concurrenten)**
Dit is een onderdeel van de productattributen en moet zorgen voor een grote toegevoegde waarde van het product. Possen.com moet zich onderscheiden van de concurrentie door een sterke focus te leggen op een korte doorlooptijd van een order. De uitgebreide ondersteuning in de bedrijfsprocessen van technologie maakt het mogelijk kortere leadtimes dan de concurrentie te behalen.
- **Goede service (klantengemak)**
De service bepaalt voor een groot deel de klanttevredenheid. Aangezien het hier om een zeer klantspecifiek product gaat is goede service belangrijk bij de verkoop. De service voor en na de verkoop bepaald voor een groot gedeelte de bereidheid van de klant om tot een herhalingsaankoop over te gaan en of de mondelinge reclame positief of negatief is.
- **Lage prijzen (ten opzichte van de concurrentie)**
De consument is prijsbewust en Possen.com kan hierop inspringen door haar opzet van de productieprocessen. De manier van produceren waar Possen.com voor heeft gekozen biedt haar de mogelijkheid om maatpakken voor 50% van de prijzen van de consument aan te bieden. Zij zullen dit feit ook richting de klant moeten communiceren om hier optimaal rendement uit te halen.
- **Vertrouwen van de consument**
Possen.com moet goed in de peiling houden dat zij in een internetomgeving opereert. Het nadeel van een internetomgeving is veelal het vertrouwen van de consument, vaak omdat zij de bedrijfsvoering van bedrijven op het internet niet kunnen doorzien en begrijpen. Door de slechte verhalen die over het internet de ronde hebben gedaan is het noodzaak voor Possen.com vertrouwen in de richting van de consument over te brengen. Door het fysiek aanwezig zijn op de markt in de vorm van winkels kunnen zij wellicht het vertrouwen van de consument winnen.

6.2.4 Het financiële perspectief

Al de bovenstaande kritische succesfactoren leiden tot de factoren op het financiële gebied. De financiële kritische succesfactoren meten of de ondernomen acties in lijn zijn met de strategische doelen.

Dit leidt tot de volgende kritische succesfactoren:

- **Gecontroleerde groei**
Aangezien Possen.com een kleine speler is op het gebied van pakken en confectiekleding moeten zij constant bezig zijn met de groeimogelijkheden. Het is wel belangrijk de groei te blijven controleren, omdat op die manier groei niet ten koste gaat van andere kritische succesfactoren.
- **Hoge marge per handelseenheid**
Possen.com heeft op dit moment hoge kosten bij de verwerking van de eerste order van een klant. Bij de herhalingsaankopen is de marge aanzienlijk hoger. Possen.com moet mogelijkheden zien te vinden om de herhalingsaankopen te verbeteren.

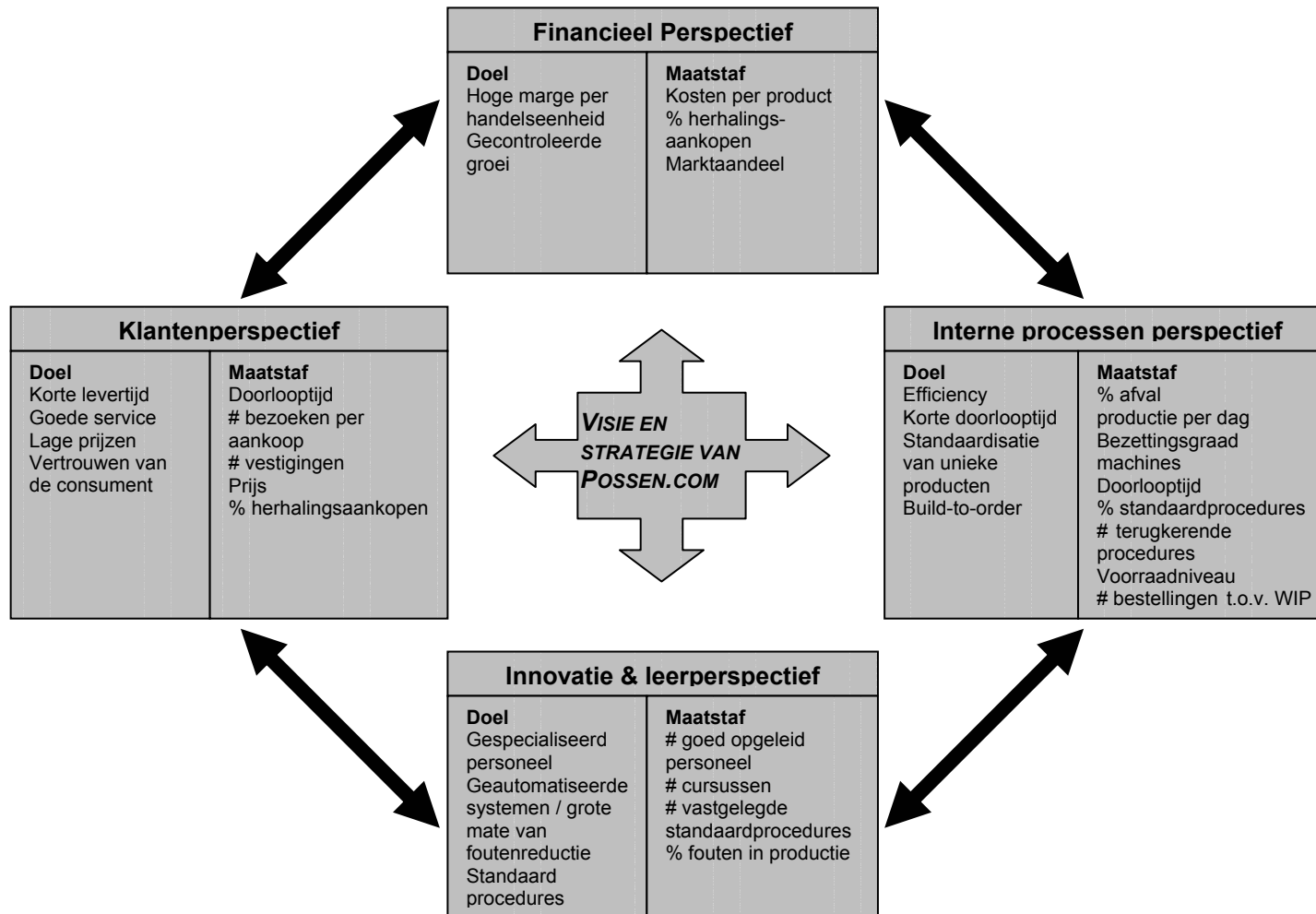
6.3 De kern prestatie indicatoren

Of de kritische succesfactoren behaald worden, moet tijdens het proces ook gemeten kunnen worden. Dit meten wordt gedaan door middel van kern prestatie indicatoren. Deze indicatoren worden ook wel de maatstaven of middelen van de kritische succesfactoren genoemd. Hieronder worden de kern prestatie indicatoren per kritische succesfactor uiteengezet:

Kritische succesfactor	Kern prestatie indicatoren
Hoge marge per handelseenheid	Kosten per geproduceerd product % herhalingsaankopen
Kritische succesfactor	Kern prestatie indicatoren
Gecontroleerde groei Hoge efficiency	Marktaandeel % afval Aantal geproduceerde eenheden per dag Bezettingsgraad machines
Korte doorlooptijd Standaardisatie van unieke processen	Tijd van bestelling tot afleveren Aantal terugkerende procedures % standaardprocedures
Build-to-order	Voorraadniveau Aantal bestellingen tegenover work in process
Korte levertijd Goede service	Tijd van bestellen tot afleveren Aantal bezoeken per aankoop Aantal vestigingen
Lage prijzen Vertrouwen van de consument	Prijs % herhalingsaankopen
Geautomatiseerde systemen met een grote mate van foutreductie Gespecialiseerd personeel	% fouten in productie Aantal goed opgeleid personeel Cursussen
Standaardprocedures	Aantal vastgelegde standaardprocedures

tabel 6-4 Kern prestatie indicatoren voor Possen.com

De kern prestatie indicatoren moeten aangeven hoe de voortgang van de implementatie gemeten kan worden en of de gestelde doelen behaald worden. Wanneer we dit alles combineren met de eerder geïdentificeerde kritische succesfactoren, dan komen we tot het model dat in figuur 6-1 is weergegeven.



figuur 6-1 Balanced Scorecard van Possen.com

7 Analyse van de strategische besluitvorming

In dit hoofdstuk wordt, na een algemene inleiding, allereerst de markt waarin de drie verschillende bedrijven opereren onder de loep genomen (paragraaf 7.2). Vervolgens wordt in paragraaf 7.3 de strategie van de drie verschillende bedrijven bekeken en hun inpassing van internet in de te volgen strategie.

7.1 Strategische besluitvorming en het internet

Het volgen van een strategie is een keuze die het bedrijf een bepaalde weg instuurt en is na vaststelling vaak moeilijk te wijzigen. In een strategie dienen alle aspecten van de bedrijfsvoering meegenomen te worden en een plaats te krijgen in het groter geheel. Ook voor het gebruik van het internet is dit niet anders. Het internet kan niet los gezien worden van de rest van de bedrijfsvoering en dient dus ingeweven te worden binnen de andere functionele gebieden van een bedrijf. Alhoewel het internet op zichzelf een aantal mooie kansen biedt voor een bedrijf kunnen verkeerde strategische beslissingen vaak desastreuze gevolgen hebben voor bedrijven en soms zelf leiden tot een faillissement.

Hoewel het internet mogelijkheden geeft voor nieuwe strategieën en bedrijven de kans geeft om relatief eenvoudig hun afzetmarkt te vergroten, brengt het ook een aantal misvattingen hierover met zich mee [42]:

1. De eerste zijn levert niet altijd de kwalitatief beste producten op;
2. Een groter bereik kan leiden tot een verlies van focus;
3. Klanten zitten niet altijd te wachten op oplossingen en door teveel oplossingen voor de klant kan een bedrijf haar focus verliezen;
4. Internet is geen markt op zichzelf;
5. Samenwerken wordt makkelijker, maar zonder gemeenschappelijke belangen is deze samenwerking niets waard;
6. Globalisatie wordt makkelijker, maar niet elke doelgroep is hetzelfde;
7. Technologie als strategie is goed, maar de andere functionele gebieden van het bedrijf mogen niet over het hoofd gezien worden.

Hieruit blijkt dat de te volgen strategie ten aanzien van het internet zorgvuldige overweging met zich meebrengt.

7.2 De rol van internet op de kledingmarkt in het algemeen

De kledingmarkt is van oorsprong een traditionele markt, het gevoel van de kopers neemt een prominente plaats in bij de aanschaf van kleding. In deze branche is het zien en voelen van de producten een essentieel onderdeel in het overgaan tot aanschaf van de consumenten. Bij de verkoop van vooral duurdere kleding is ook service een belangrijk aspect om goede verkoopresultaten te realiseren als bedrijf. Hierdoor is het persoonlijk contact bij het verkopen van kleding vaak onmisbaar.

Om deze reden zijn er al een aantal bedrijven ten onder gegaan aan het idee om kleding te verkopen via internet (bijvoorbeeld Boo.com). Door de deze eigenschappen van de markt functioneert de gebruikelijke vorm van e-commerce niet in deze branche. Bedrijven die toch online kleding willen verkopen moeten daarom creatief omgaan met het begrip e-commerce, zij moeten traditionele structuren combineren met nieuwe en zo structuren creëren die een online winkel ondersteunen [26].

7.3 Kwalitatieve analyse van de strategische besluitvorming

Op basis van het onderzoek naar de drie onderzochte bedrijven, wordt hier een oordeel gegeven over de achterhaalde strategie. Dit waardeoordeel is onvermijdelijk gekleurd, aangezien er geen objectieve maatstaven gespecificeerd zijn om de strategieën te analyseren. Niettemin zien we een toegevoegde waarde in onze opmerkingen.

7.3.1 De strategie van Boo.com

In het overzicht van paragraaf 3.3 wordt duidelijk dat er een groot structureel probleem is: Boo.com trekt te weinig bezoekers. Het aantal bezoekers dat daadwerkelijk een aankoop doet, is te laag om de hoge investeringen rendabel te maken. Niet alleen de initiële investeringen zijn hier debet aan. In januari 2000 blijkt namelijk dat de operationele kosten te hoog zijn, oftewel de kosten overstijgen structureel de opbrengst. Dit staan dan nog los van de kosten die gemoeid zijn met bijvoorbeeld marketing en ontwikkeling van de site.

Marketing als concept lijkt een prominente rol te spelen in de strategie van Boo. Ondanks signalen, bijvoorbeeld het tegenvallende aantal bezoekers, wordt de oplossing van de problemen steeds opnieuw gezocht in het vergroten van de naamsbekendheid. Pas aan het eind van 1999 wordt de technologie van de site heroverwogen. Van begin af aan lijkt kostenbeheersing geen grote rol te spelen, totdat de geldstroom toch erg snel aan het opdrogen is. Ondanks enkele reorganisaties wordt er ogenschijnlijk voor de lopende kosten geen break-even bereikt. Het lijkt hier dat het vertrouwen in de investeerders, die werden aangetrokken om hun kennis en lange termijn visie, te groot is geweest.

Vanwege de grote investeringen voor aanvang van de operationele activiteiten, is het erg lastig later in het traject nog goede strategische keuzen te maken. In het overzicht blijkt dan ook dat de problemen onopgelost blijven, totdat er uiteindelijk een crisis ontstaat.

7.3.2 De strategie van Possen.com

Uit het model van Mintzberg is op te maken dat Possen.com vooral beslissingen heeft genomen op strategisch gebied die tot mogelijkheden voor het bedrijf hebben geleid. Het lijkt bijna of Possen.com het zogenaamde 'gat in de markt' heeft gevonden. Alles wat ze hebben ondernomen heeft positief uitgepakt en geleid tot een groei van het bedrijf in haar geheel. Zowel het verwerven van het bestaansrecht van de onderneming als de daaropvolgende groei lijkt geen problemen met zich mee te brengen.

Toch zijn er ook kanttekeningen te maken bij de gevolgde strategie van Possen.com. Deze kanttekeningen hebben vooral betrekking op beslissingen die *niet* genomen zijn en daarom ook als verkeerde beslissingen te bestempelen zijn.

Op de eerste plaats is de groei van Possen.com langzaam gegaan door een gebrek aan goede marketing. Het bedrijf heeft zich op geen enkele wijze bekend gemaakt aan haar potentiële klanten en is daarom na ruim drie jaar operationeel te zijn nog niet bekend bij een grote groep van deze klanten. Ze hadden zich beter moeten richten op de markt van de confectiehandel, in plaats van alleen de bestaande markt van de maatpakken. De markt is daarom kleiner dan Possen.com zelf in de gaten heeft. De gecontroleerde groeistrategie is in dit perspectief ook te begrijpen, want op een bestaande markt klanten winnen is moeilijker dan een nieuwe groep klanten aanboren.

Ook kan gezegd worden dat Possen.com zich teveel gefocust heeft op de operationele kant en te weinig bezig is geweest met de vraag: “*Wat willen de klanten van ons?*”. Ze hebben voornamelijk een *push-strategie* gevoerd, zonder echt rekening te houden met de klantenwensen. Het management van Possen.com was overtuigd van haar eigen gelijk en gelukkig voor hen is dat wel gebleken. Maar de gevolgen bij eventuele verwerping van de markt van haar producten had rampzalige gevolgen kunnen hebben (denk hierbij ook aan wat er bij Boo.com is gebeurd).

7.3.3 De strategie van Hennes & Mauritz

Als we de strategische beslissingen van Hennes & Mauritz in het model van Mintzberg beschouwen valt op dat de aanleiding van de beslissing in bijna alle gevallen te typeren is als een mogelijkheid. Er dient zich slechts eenmaal een probleem aan en er zijn geen crisissen. Het bedrijf zit duidelijk in rustig vaarwater. De strategische beslissingen van het aanboren van nieuwe markten zijn overal juist gebleken, met die kanttekening dat over de laatste beslissingen nog weinig gezegd kan worden.

Een belangrijke kanttekening bij bovenstaande constatering is dat we ons gebaseerd hebben op slechts die strategische beslissingen, die door het bedrijf wereldkundig zijn gemaakt. Ons onderzoek is dus te smal om harde uitspraken te doen.

8 Reflectie op strategische besluitvorming

Met inachtneming van de voorgaande hoofdstukken, zetten we hier onze persoonlijke ervaringen met de theorie en modelvorming uiteen. Als eerste beschrijven we de theorie van Mintzberg, gevolgd door een beschouwing over de Balanced Scorecard. Hierna kijken we naar de effecten die beide, toegepast in modelvorm, op organisaties kunnen hebben. Tot slot behandelen we enkele kanttekeningen bij het praktisch gebruik ervan.

8.1 Rationalisatie van het besluitvormingsproces

Mintzberg heeft empirisch onderzoek gedaan naar 25 verschillende bedrijven om zijn theorie en model over strategische besluitvorming te vormen. Bij het analyseren van de resultaten van de verkregen gegevens over die bedrijven, is er uiteindelijk een aantal fasen te onderscheiden. In het algemeen geeft een procesmodel aan dat de uitkomst van het doorlopen van het beschreven proces op een logisch deductieve manier tot stand komt. Een model legt lineaire verbanden aan tussen verschillende toestanden als beschrijving van de realiteit. De verkregen werkelijkheid, dat wil zeggen een afgeleide van de realiteit in termen van het opgestelde model, biedt een houvast voor een anders (te) complexe situatie.

Toch plaatst Mintzberg enkele kanttekeningen bij zijn model. Zo merkt hij onder andere op dat er wel degelijk andere factoren een rol spelen, zoals bijvoorbeeld persoonlijke beweegredenen, wat hij aanduidt als 'politieke invloeden'. Daarnaast geeft hij aan dat, met name voor crisissituaties, het model minder fundering biedt dan in de eerste plaats lijkt. Zijn slotopmerking is dan ook dat deze en andere aspecten meer empirisch onderzoek rechtvaardigen.

8.2 De Balanced Scorecard geïntegreerd met de organisatie

De Balanced Scorecard is een instrument om de mate van realisatie van de bedrijfsstrategie meetbaar te maken. Dit gebeurt op basis van zogenaamde *Key Performance Indicators* (KPIs). Zoals Kaplan en Norton zelf terecht opmerken in [45], biedt dit echter nog geen mogelijkheid om de geformuleerde strategie ook daadwerkelijk duidelijk te maken aan iedereen binnen de organisatie, laat staan dat zij zich daar naar gaan gedragen. Een insteek die zij voorstellen is dan ook de introductie van de *Strategy Map*. De strategy map geeft weer hoe de algemene strategie van het bedrijf zich vertaalt in het handelen van medewerkers. Zij geeft in rationele termen aan 'hoe' en 'met welk doel' deze handelingen plaatsvinden⁶. Impliciet is de verwachting dat medewerkers zich op basis van rationele argumenten laten overtuigen om in lijn van deze strategie te handelen. Duidelijke causale verbanden geven immers aan wat de voordelen hiervan zijn.

⁶ Zie [45], p 168.

8.3 Effecten van de harde systeembenadering voor organisaties

Zowel Mintzberg als Kaplan en Norton kiezen voor de harde systeembenadering van organisaties. In deze benadering is een organisatie een logisch geheel van samenhangende elementen. Toestandsveranderingen kennen duidelijke causale verbanden. Als gevolg van deze verbanden blijft ook bij toenemende abstractie de modellering van systemen nog betrekkelijk eenduidig en eenvoudig. Hoewel een dergelijk model, zeker als de mate van abstractie stijgt, een duidelijke en eenvoudige weergave van de organisatie kan bieden, is het grootste gevaar dat zaken die buiten het model liggen worden genegeerd. Het is zelfs legitiem deze buiten beschouwing te laten, immers, zij hebben geen invloed op de toestand zoals die is beschreven door het model.

De harde systeembenadering gaat ervan uit dat mensen in het model *actoren* zijn, die rationeel handelen. Zoals eerder opgemerkt, geeft Mintzberg echter ook al aan dat dit niet altijd het geval is. Toch blijft hij vasthouden aan de systeembenadering, iets wat in [42] wordt omschreven als de rationaliteitswig⁷.

Rationaliteitswig “Je kunt wel in ‘rationaliseren en overtuigen’ een ander paradigma herkenbaar maken, je kunt wel een model maken hoe je zou moeten handelen en dat door ‘construeren en macht’ opleggen, maar daarmee sta je nog niet in dat andere paradigma en kun je de betekenis overeenkomstig dat paradigma niet tot gelding brengen.”

Bij de Balanced Scorecard wordt de strategie van een bedrijf meetbaar gemaakt. De opgestelde KPIs vormen samen een model van de strategie. Actoren in de organisatie worden veelal in de Angelsaksische benaderingswijze afgerekend op hun prestatie. Een doelstelling zou bijvoorbeeld geformuleerd kunnen zijn als: “wij wensen de komende vijf jaar een minimale van omzetgroei van 5% per jaar te realiseren”. Door het uitlezen van de juiste KPIs en het koppelen van een beloning aan behalen van de doelstelling, wordt getracht de betrokkenen in lijn met de strategie te laten handelen. Deze benadering, ook wel te typeren als win-win spelen, kan echter juist een averechts effect sorteren. Aangezien de mensen op een specifiek aantal punten worden beoordeeld, is het niet onaannemelijk dat zaken die *niet* geëxpliciteerd zijn worden verwaarloosd, ofwel genegeerd. Een nog extremere situatie dient zich aan als de betrokkenen bewust de meting gaan beïnvloeden om hun persoonlijke gewin te behalen.

Een recent voorbeeld hiervan is te vinden bij de koersval van het aandeel van Ahold. In de Volkskrant staat weergegeven dat de boekhoudkundige winst bewust is gemanipuleerd teneinde de financiële bonussen van het middenkader te verhogen [43]. Het dochterbedrijf U.S. Foodservices kent zodoende dezelfde problemen als eerder al bij Enron boven water zijn gekomen. De schijnbaar gekozen oriëntatie, waarbij medewerkers op hun (individuele) prestaties worden afgerekend, lijkt als gevolg te hebben dat de

⁷ Zie [42], p 98.

uiteindelijke handelingen van deze medewerkers niet langer meer met de algemene belangen van de organisatie stroken.

8.4 Randvoorwaarden bij praktische toepassing van de theorie

De theorie van Mintzberg heeft, althans in de vorm die in het artikel in [48] staat beschreven, in onze ogen een beperkte waarde. Het biedt een rationele blik op het proces van strategische besluitvorming, maar gaat voor bij aan de essentie: mensen handelen, met name onder hoge druk, nauwelijks rationeel. We zien dan ook vooral een toegevoegde waarde bij het analyseren van de beslissingen van bedrijven die in rustig vaarwater verkeren. De categorisatie die door Mintzberg, als naar de aanleiding van een beslissing wordt gekeken, valt te typeren als *mogelijkheid*.

Bij de praktische toepassing van de theorie bij de door ons onderzochte bedrijven, blijkt ook dat het met name lastig is om voor Boo.com deze theorie toe te passen. De echte reden van een beslissing, of de omstandigheid waarin iets ontstaat, laat slechts naar zich raden.

Het BSC concept lijkt het beste toepasbaar in middelgrote tot grote winstgerichte ondernemingen, die zijn ingericht volgens het Angelsaksische model. De BSC lijkt ons minder toepasbaar bij non-profit organisaties, omdat de betekenisgeving van de organisaties en manier waarop ze in de wereld staat niet past bij een bedrijfsgerichte aanpak⁸. Bij kleine bedrijven zal de overhead van toepassing van BSCs te groot zijn.

De meest voor de hand liggende valkuil bij het toepassen van de BSC is het uit het oog verliezen van alles dat niet in de BSC staat genoemd. Kort gezegd, het BSC concept is een model van de werkelijkheid, verlies de realiteit niet uit het oog.

Een belangrijke randvoorwaarde bij het gebruik van het BSC-concept is dat het concept in de hele organisatie wordt doorgevoerd, het is ineffectief als het alleen voor statistische doeleinden wordt gebruikt of als communicatiemiddel binnen het hogere management.

Het toepassen van het BSC-concept bij verschillende bedrijven heeft grote veranderingen teweeg gebracht in de manier waarop tegen het meten van bedrijfsprestaties wordt gekeken⁹. Waarbij meer traditionele *performance measurement* methoden teveel de nadruk leggen op beheersing en controle richt het BSC-concept zich op strategie en visie. Deze traditionele methoden leggen teveel vast wat medewerkers moeten doen om een bepaald doel te bereiken. Het BSC-concept tracht bij alle medewerkers een gevoel voor visie en strategie te ontwikkelen. Deze gezamenlijke visie vormt voor de medewerkers de basis voor productief handelen binnen de onderneming.

⁸ Om vertrouwd te raken met de gedachtegang die achter deze opmerking schuilgaat, raden wij aan [42] te lezen.

⁹ Zie [44], p 79 derde alinea.

9 Conclusie

In ons onderzoek hebben we drie verschillende bedrijven uit de kledingsector onder de loep genomen. Centrale vraag hierbij is of internetondernemingen andere strategische beslissingen nemen dan traditionele bedrijven. In ons verslag hebben we besproken: Boo.com, een failliete dot.com, Possen.com, een succesvolle internetonderneming en tot slot Hennes & Mauritz, een traditioneel kledingbedrijf.

Allereerst zijn de ondernemingen afzonderlijk bestudeerd, de ontstaansgeschiedenis, investeerders, omzet, groeicijfers en is er een overzicht gegeven van belangrijke gebeurtenissen over de periode 1998-2002. Met behulp van het model van Mintzberg is de strategie van de drie bedrijven als dynamische entiteit uiteengezet. Voor het bedrijf Possen.com is tevens gebruik gemaakt van de Balanced Scorecard. Deze illustreert hoe de mate van realisatie van een strategie meetbaar kan worden gemaakt.

Kleding is een product dat zich slecht via internet laat verkopen. Alvorens de consument kleding koopt wil hij het graag zien, voelen en vaak passen. Emotie speelt een grote rol in het koopgedrag. Hennes & Mauritz heeft dit principe goed begrepen en heeft het internet goeddeels links laten liggen. Het bedrijf bestaat al meer dan 50 jaar, bewerkstelligt nog steeds een degelijke jaarlijkse groei en houdt zich sterk vast aan zijn bedrijfsconcept. Door zijn jarenlange ervaring kent het de kledingmarkt door en door.

Possen.com is een relatief jong bedrijf dat de principes van de kledingmarkt combineert met de mogelijkheden van het internet. Het gaat hierbij zeer innovatief te werk, maar begrijpt de noodzaak tot het hebben van fysieke winkels. De winst die het bedrijf maakt wordt geïnvesteerd in verdere groei.

Boo is volledig aan de basisprincipes voorbijgegaan. Het hele avontuur is gefinancierd met risicokapitaal, heeft van begin af aan een te grote speler willen zijn en mist een duidelijk bedrijfsconcept. Boo is een sprekend voorbeeld van de internetgekte die eind jaren '90 heerste.

Aangezien de onderzochte bedrijven onderling nogal verschillen, is het niet eenvoudig antwoord te geven op de onderzoeksvraag. Als we echter uitgaan van het model van Mintzberg voor strategische besluitvorming, dan is de invloed van internet vooral terug te voeren op vergroting van de tijdsdruk op de te nemen beslissingen. Met name de besluitvorming van Boo.com laat zien dat, wellicht als gevolg van de *internet-hype*, de keuzen weinig gefundeerd zijn op analyses, maar destemeeer gekleurd zijn door persoonlijke interventies. De twee succesvolle bedrijven, en in het bijzonder Possen.com, laten zien dat de kern van een succesvolle strategie zit in het weloverwogen toepassen van de mogelijkheden die internet al dan niet biedt. Het hoofd koel houden in een turbulente omgeving lijkt hier de belangrijkste voorwaarde voor succesvol ondernemerschap.

Lijst van figuren en tabellen

Lijst van figuren

<i>figuur 2-1 Model van strategische besluitvorming volgens Mintzberg</i>	6
<i>figuur 2-2 Opzet van de Balanced Scorecard</i>	8
<i>figuur 2-3 De Balanced Scorecard als continu verbeterproces</i>	8
<i>figuur 6-1 Balanced Scorecard van Possen.com</i>	30

Lijst van tabellen

<i>tabel 3-1 Profielschets van Boo.com</i>	9
<i>tabel 3-2 Belangrijke gebeurtenissen voor Boo.com</i>	11
<i>tabel 3-3 Overzicht van gebeurtenissen bij Boo.com volgens Mintzberg</i>	14
<i>tabel 4-1 Profielschets van Possen.com</i>	15
<i>tabel 4-2 Belangrijke gebeurtenissen voor Possen.com</i>	18
<i>tabel 4-3 Overzicht van gebeurtenissen bij Possen.com volgens Mintzberg</i>	19
<i>tabel 5-1 Profielschets van H&M</i>	20
<i>tabel 5-2 Belangrijke gebeurtenissen voor H&M</i>	23
<i>tabel 5-3 Overzicht van gebeurtenissen bij H&M volgens Mintzberg</i>	24
<i>tabel 6-1 Kritische succesfactoren vanuit het innovatie en leer perspectief voor Possen.com</i>	26
<i>tabel 6-2 Waardeketen voor Possen.com</i>	27
<i>tabel 6-3 Model voor het markt- en klantenperspectief van Possen.com</i>	27
<i>tabel 6-4 Kern prestatie indicatoren voor Possen.com</i>	29

Referenties

Referenties voor Boo.com

- [01] BOEHNING, J.C., "Ghost In The Machine; Will Boo.Com Be Able To Meld Whats Hot In Athletic Footwear Across Continents?", *Footwear News*, 2 augustus 1999: 66.
- [02] BRAUNSCHWEIG, C., "VC Nightmare Boo.com Returns To Scare Up Public Investors", *The IPO Reporter*, 6 november 2000.
- [03] DAGENS INDUSTRI, "Sweden: Boo.Com Bankrupt", *Dagens Industri*, May 19, 2000: 8.
- [04] DENNIS, S., "Bright Station Snaps Up Boo.com For \$375,000 05/30/00", *Newsbytes*, 30 mei 2000.
- [05] FALLON, J., "Boo.com ready to bow", *WWD*, 3 juni 1999: 8-10.
- [06] FALLON, J., "Boo.Com Enters Into European Tenancy Agreements; On Downside, Troubled E-Commerce Site Loses Recently-Hired CFO.", *WWD*, 10 april 2000.
- [07] FALLON, J. EN V. SECKLER, "Fashion In Cyberspace: Can Boo.Com Deliver After Scary First Act?", *WWD*, 22 februari 2000: 1.
- [08] GOLDBLATT G., E.A., "Cool companies 1999", *Fortune*, New York, 5 juli 1999: 92-110.
- [09] HARDING, M.L., "Boo plans campaign to silence critics", *New Media Age*, 17 februari 2000.
- [10] KAVANAGH, M., "Boo.com opens its virtual doors", *Marketing Week*, volume 19, 10 juni 1999: 43.
- [11] NEW MEDIA AGE, "Boo.com", *New Media Age*, 24 augustus 2000: 5.
- [12] NEW MEDIA AGE, "Why browsers go boom on Boo.com; When Boo.com said its site would be different, few imagined just how different. NMA asked its chief technologist about the site.", *New Media Age*, 25 november 1999: 28-29.
- [13] PARKER, J., "Big hands out", *Traffic World*, 29 mei 2000 v262 i9: 18.
- [14] PR NEWSWIRE, "Boo.com Delivers This Holiday Season: 99% of All Orders Placed by December 21st Arrived in Time for Christmas", *PR Newswire*, Jan 6, 2000.
- [15] PRECISION MARKETING, "Boo.com discounts in face of rumours", *Precision Marketing*, 31 januari 2000: 2.
- [16] SECKLER, V., "Boo.Com Bows Today, Flying Fashion's Flag In Many Languages", *WWD*, 3 november 1999: 1-4.
- [17] SECKLER, V., "Boo Links Web Site To Catalog", *WWD*, 18 april 2000: 2.
- [18] VICKERS, A., "Boo.com guns ", *New Media Age*, 27 mei 1999: 1.
- [19] SECKLER, V., "Boo.Com Overhauls Operations, After Shopper Feedback", *Footwear News*, 14 februari, 2000: 12.
- [20] WWD, "Troubled Boo.com says it will liquidate", *WWD*, 18 mei 2000: 7.
- [21] YATES, K., "Global sports brand Boo.com to appoint BMP DDB for launch", *Campaign*, 14 mei 1999.

Referenties voor Possen.com

- [22] POSSEN.COM, “Het concept”, zie <http://www.Possen.com/nl/digitwin/default.asp> , 19 december 2002.
- [23] HEIJDEN, T. VAN DER., “Business XXI Possen“, *Management Team*, 22 september 2000.
- [24] BIZZ, “Op het lijf geschreven“, *Bizz*, 25 oktober 2000.
- [25] VEEN, P. VAN DER., “Nieuw: De e-tailor, een digitale paskamer“, *Het Parool*, 21 september 2001.
- [26] FOCUS, “Kleding – Maatwerk voor iedereen“, *Focus*, 30 april 2001:18.
- [27] MARKERT, B., “De rijdende bodyscanner“, *TextilWirtschaft*, 1 maart 2001.
- [28] WEYEL, I., “Digitaal Maatpak“, *Elsevier*, 15 juli 2000.
- [29] NIEUWS TRIBUNE., “Winkel van de toekomst“, *Nieuws Tribune*, 30 maart 2000.
- [30] DIJK, B., “Benauwde pashokje is voortaan verleden tijd: Maatpak door de virtuele paspop“, *Eindhovens Dagblad/De Limburger*, 28 juni 2000.
- [31] TEUNISSEN, J., “Maatpakken via internet“, *Trouw*, 10 juni 2000.
- [32] GREEF, J. DE & W. KARTOIJDOJO, “Laat je pakken!“, *Man*, Maart 2001.
- [33] BETLEM, J., “Oud ambacht in een nieuw jasje“, *FEM week*, 14 juli 2001.

Referenties voor Hennes & Mauritz

- [34] HENNES & MAURITZ, “Annual report 2001”, Stockholm 30 januari 2002.
- [35] CAPPEL, K., “HIP H&M The Swedish retailer reinvents the world of affordable fashion”, *BusinessWeek*, Stockholm 11 november 2002.
- [36] JOHANSSON, C., “Sweden: Clothes stores have the look of success”, *International Management*, mei 1994.
- [37] HENNES & MAURITZ, “Feiten over H&M”, zie http://www.hm.com/corporate/about_hm/Holland.pdf, 11 november 2002.
- [38] HENNES & MAURITZ, “Annual report 1999”, Stockholm 27 januari 2000.
- [39] HENNES & MAURITZ, “Archive finance”, zie http://www.hm.com/nl/hm/press/archive_finance.jsp.
- [40] EISENHARDT, K.M., “Strategy as Strategic Decision Making”, *Sloan Management Review*, lente 1999.
- [41] KAHNEMAN, D. EN A. TVERSKY, “Choices, Values and Frames”. *American Psychologist*, april 1984 (modified).

Overige referenties

- [42] DINTEN, W.L. VAN, *Met gevoel voor realiteit – over het herkennen van betekenis bij organiseren*, Eburon Delft 2002.
- [43] DOUWES, D. EN W. THIJSSSEN, “Boekhoudschandaal breekt beursfavoriet op”, *de Volkskrant*, 25 februari 2003.
- [44] KAPLAN, R.S. EN D.P. NORTON, “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance”, *Harvard Business Review*, januari-februari 1992: 71-79.
- [45] KAPLAN, R.S. EN D.P. NORTON, “Having trouble with your strategy? Then Map It”, *Harvard Business Review*, september-oktober 2000: 167-176.
- [46] KOELEWIJN, A., *Business Intelligence – Eerst het doel, dan de middelen*, presentatie Atos KPMG consulting aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, 29 januari 2003.

- [47] KOPPIUS, O., *Strategic Decision Making in the Internet Age*, presentatie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, 8 januari 2003.
- [48] MINTZBERG, H. E.A., “The Structure of “Unstructured” Decision Processes”, *Administrative Science Quarterly*, volume 21, 1976: 246-275.
- [49] RANGAN, S. EN R. ADNER, “Profits and the Internet: Seven Misconceptions”, *MIT Sloan Management Review*, Summer 2001: 44-53.