

# Killer App

© 1999, Coert Visser

Bespreking van Larry Downes Chunka Mui: Killer App. Digitale strategieën voor een dominante marktpositie. Contact B.V., 1998

## Killer apps

Dit boek gaat over killer applications, of kortweg killer apps. Onder een killer app verstaan de auteurs nieuwe producten of nieuwe diensten die het begin vormen van een volslagen nieuwe categorie. De personal computer, elektronisch overmaken van geld en het eerste tekstverwerkingsprogramma zijn voorbeelden van killer apps. Bij killer apps is het first mover advantage aan de orde: als eersteling binnen de nieuwe product categorie domineert de killer app de categorie en levert een rendement van enkele honderden procenten op de begininvestering.

De stijgbeugel, middeleeuwse killer app  
De stijgbeugel was volgens dit boek de belangrijkste killer app van de Middeleeuwen. Met een stijgbeugel kon een krijger te paard zijn lans met veel meer kracht stoten zonder van zijn paard te vallen. Karel Martel, die de stijgbeugel voor het eerst toepaste, bereikte grote militaire successen en baseerde zijn hele militaire strategie op de stijgbeugel.

Zo lag de stijgbeugel ten grondslag aan het rijk van Karel de Grote, de zoon van Karel Martel. Maar het effect van de stijgbeugel ging nog verder. Ter ondersteuning van de gespecialiseerde krijgers van een cavalerie riep Karel Martel een nieuwe klasse van grondbezittende adel in het leven, die voldoende inkomen had uit het land dat hij hen gaf om mannen, paarden en expertise te leveren. Om dit plan te kunnen uitvoeren ontnam hij de Katholieke Kerk een deel van haar gigantische bezit, waardoor de relatie tussen kerk en staat veranderde. Ook creëerde hij een sociaal en politiek systeem waarin boeren niet alleen moesten gehoorzamen aan de koning maar ook aan de landeigenaren, die bekend werden als ridders.

De wetten achter de transformatie van vandaag

De killer apps van vandaag komen volgens de auteurs vooral voort uit een aantal volgende

economische en technologische krachten die kunnen worden begrepen aan de hand van de volgende wetmatigheden:

### DE WET VAN MOORE

Gordon Moore, de oprichter van Intel voorspelde in de jaren zestig dat de chipdichtheid en dus de capaciteit van computers elke anderhalf jaar zal verdubbelen, bij gelijkblijvende kosten.

### DE WET VAN METCALFE

Robert Metcalfe, oprichter van 3Com Corporation observeerde dat netwerken (van telefoons, computers of mensen) drastisch in waarde toenemen met elk extra knooppunt of met elke extra gebruiker. Volgens de wet van Metcalfe is de waarde van een netwerk het kwadraat van het aantal gebruikers.

### DE WET VAN ONTWRICHTING

Deze wet beschrijft een secundair effect, namelijk de gecombineerde werking van de wet van Moore en de wet van Metcalfe. De wet van de ontwricting luidt: sociale, politieke en economische systemen veranderen incrementeel; technologie verandert exponentieel. Internet is bij uitstek een voorbeeld van een fenomeen waarbij de wet van de ontwricting van toepassing is; de wet van Moore en de wet van Metcalfe werken in de ontwikkeling van Internet samen.

### DE WET VAN COASE

De econoom Ronald Coase ontdekte het concept van transactiekosten. Coase observeerde dat bedrijven worden opgezet omdat de extra kosten die de organisatie en het onderhoud daarvan met zich meebrengen, lager liggen dan de transactiekosten die ontstaan als men via de markt zaken doet. Coase stelt dat bedrijven ontstaan en groeien om transactiekosten te vermijden. Hij beweert dat een bedrijf meer activiteit naar zich zal toetrekken tot het moment dat het punt is bereikt dat het net zoveel kost om een extra transactie binnen het bedrijf uit te voeren als dezelfde transactie door ruil op de open markt te realiseren.

## DE WET VAN DE KRIMPENDE BEDRIJVEN

In de huidige omstandigheden worden markten steeds efficiënter door de invloed van digitalisering, mondialisering en deregulering. De wet van Coase toegepast op deze marktomstandigheden leidt tot de wet van de krimpende bedrijven: als de transactiekosten in de open markt steeds lager worden, zullen bedrijven steeds minder voordeel hebben van omvang. Grote bedrijven zoeken momenteel naarstig naar manieren om hier een antwoord op te vinden en efficiëntievoordeel te vinden door uitbesteden, inkrimpen, opsplitsing, verdringing van tussenhandel, fusies of overnames.

De twaalf principes voor het ontwerp van killer apps

Op basis van de hierboven beschreven wetten formuleren Downes en Mui twaalf principes voor het ontwerpen van killer apps.

## HET LANDSCHAP VERANDEREN

De eerste vier principes hebben betrekking op het veranderen van de interactie van de organisatie met de veranderde omgeving. De auteurs noemen dit 'Het landschap veranderen'.

- Uitbesteden aan de klant
- Uw markt kannibaliseren
- Elke klant als een apart marktsegment behandelen
- Gemeenschappen van waarde scheppen

## NIEUWE VERBINDINGEN OPBOUWEN

De volgende vier principes hebben betrekking op de opbouw van interfaces tussen de organisatie en diverse zakenpartners.

- Onbeleefde interfaces vervangen door lerende interfaces
- Continuïteit garanderen voor de klant, niet voor uzelf
- Zoveel mogelijk informatie weggeven
- Iedere transactie als een joint venture structureren

## HET INTERIEUR HERDEFINIËREN

De laatste vier principes gaan over het herinrichten van de organisatie.

- Uw bedrijfsactiva als passiva behandelen
- Uw waardeketen vernietigen
- Innovatie als een portefeuille van opties beheren
- De kinderen in dienst nemen

Interessant begin, teleurstellend vervolg

De eerste helft van het boek is boeiend om te lezen. De auteurs hebben het vermogen om complexe dingen op een eenvoudige manier te beschrijven. Het boek bevat een groot aantal interessante metaforen en ideeën die veel managers aan het denken kunnen zetten. Toch groeide bij het verder lezen een gevoel van teleurstelling. Ik heb twee hoofdbezwaren tegen het boek. In de eerste plaats: veel van de voorbeelden van killer apps in het boek zijn ontleend aan Internet of houden daarmee verband. Het hoofdonderwerp lijkt zelfs meer te gaan over hoe u uw bedrijf geschikt kunt maken voor de internet-markt dan over killer apps.

Een tweede, zwaarwegender, bezwaar betreft de manier waarop de 12 principes worden beschreven. Er wordt momenteel door veel auteurs beweerd dat in de informatie-economie andere, fundamenteel nieuwe, economische wetmatigheden van toepassing zijn. Frappant is dat die auteurs veelal geen economen zijn. Ze beschrijven meestal in meestal prachtig klinkende woorden, voorzien van indrukwekkende metaforen, hoe alles nu anders werkt dan vroeger. Vaak echter schiet dit soort auteurs te kort in de onderbouwing van hun verhaal: geen analyses, modellen en onderzoek. Deze kritiek lijkt mij ook in enige mate van toepassing op Downes en Mui. De 12 principes worden fraai beschreven. De voorbeelden die erbij worden gegeven zijn echter anekdotisch en hier en daar oppervlakkig.