

Strategie dossier TomTom; missie bereikt, bestemming nog niet.

27 april 2009 | ManagementSite

Door: Christian ter Maat

[link naar het originele ManagementSite artikel](#)



TomTom is het Nederlands beurswonderkind van weleer. Sinds de overname van Tele Atlas in november 2007 (eerste bod 2 miljard euro, na verhoging 3 miljard), bevinden ze zich nu in redelijk zwaar weer. Door de schuldenlast raakt de navigatiekoning de weg kwijt. De automotive industrie zoekt de weg door de kredietcrisis, voor nu; minder nieuwe auto's zijn minder navigatieapparaten. Door 'commoditization' vinden de prijsvechters de weg naar boven. TomTom (marktaandeel NL 30%) en Garmin (marktaandeel VS 37%) hebben het nakijken. Nokia heeft de kaartenontwikkelaar Navteq in december 2007 overgenomen. En het Nederlandse AND Publishers heeft net een grote order van Google ontvangen.

Volgens Harold Goddijn van TomTom blijft navigatie op je mobiel; '*gehannes, het is zo ingewikkeld dat weinig mensen meer met hun telefoon doen dan bellen*'. Soort gelijke dingen hebben we eerder gehoord in de geschiedenis; de trein en het vliegtuig zijn geen concurrenten, de computer zal de typemachine niet verslaan; SMS is een eendagsvlieg. Als Goddin & Co. eens goed gingen rondkijken, dan zien ze dat mensen vandaag al meer andere dingen doen met hun smartphone dan bellen; surfen, chatten, emailen, twitteren, gamen, TV kijken en navigeren. TomTom verkondigde drie jaar geleden, dat de GSM en GPS zenders elkaar zouden storen, zodat het niet denkbaar was dat navigatie en GSM op een toestel zouden kunnen worden samengevoegd. Op dat moment waren de eerste GSM/GPS toestellen al op de markt in Korea?

De externe markt voor navigatiefabrikanten en kaartenmakers verandert snel; commodization, hevige concurrentie van mobiele aanbieders, verwende klanten, stagnerende automarkt etc. (bedreigingen). De interne capaciteiten (sterkten) van o.a. TomTom, lees innovatie zijn te langzaam en niet voldoende schaalbaar. Een van

de combinaties van een 'sterkte en een kans is de 'HD Traffic'. Een TomTom wordt voorzien van een Vodafone simkaart met GPRS verbinding. Via het netwerk van Vodafone ontvangen TomTom gebruikers geanonimiseerde locatiegegevens van Vodafone abonnees. Het netwerk van de provider staat in verbinding met het TomTom HD Traffic centrum. De informatie over de locatie van de Vodafone bellers wordt elke drie minuten ververs. En zo worden nauwkeurig de files, ook in de binnensteden, aangeven.

Het Financieele Dagblad publiceerde vorige week het artikel; ['Navigatiemakers slingerend op weg naar nieuwe verdienmodellen'](#). Scherper geformuleerd; 'Navigatiemakers verblindt door tegenlicht en kans op frontale botsing'. Als het management de groei en winst niet meer kan zekerstellen, kan dat frontaal gaan botsen met de aandeel- en obligatiehouders. Zeker als er geen airbagstrategie voorhanden is. De TomTom missie: *'to improve people's lives by using the Group's combined knowledge and expertise in the field of routing, digital mapping, and guidance services.'* is geslaagd. De automobilist heeft haar bestemming bereikt. Over de visie; wat wil TomTom bereiken, is men onduidelijk. Is er wel een visie of is de visie; meer van hetzelfde, sneller, goedkoper, 3D? Als er geen visie is past deze onderneming wellicht goed in de visie van andere onderneming?

Breaking news; Microsoft buys TomTom!

Microsoft is met haar besturingsystemen (Windows) en haar gebruikers software (Office pakketen) nog steeds heer en meester in twee domeinen; personal computers prive & zakelijk en smartphones met Windows Mobile en Office. Er ontbreekt maar een segment in het Microsoft aanbod; de personal car computer. Op dit gebruiksmoment kan Microsoft haar klanten nog niet aan zich binden. Als Microsoft TomTom overneemt heeft het toegang tot navigatiesoftware in auto's en kan het de voormalige Tele Atlas kaarten integreren in diverse Microsoft applicaties. Zo kan Microsoft weer wat tegengas geven aan Google en Apple. De TomTom hardware, de kastjes, zijn toch niet meer interessant, want autofabrikanten gaan die steeds vaker integreren in het dashboard. Stelt u zich eens voor, u bestuurt uw personal car computer door voice technologie. *'Open email aan de heer Janssen, betreft; afspraak volgende week. tekst; Geachte heer Janssen.....'*
Het ontbreken van een visie kan een onderneming naar de afgrond of in de handen van strategische koper navigeren. Bijvoorbeeld van TomTom naar MicroTom.

Door Christian ter Maat; Directeur Carevolution; organisatie & managementadvies. Strategie, fusies & overnames, reputatiemanagement en veranderadviseur. Recente adviesopdrachten; in de vrijetijds-, zorg-, retail-, verzorgings- en onroerend goed sector.

© Copyright 2009 Carevolution