



Delft University of Technology

Wees voorbereid op het onverwachte

Adaptief vermogen is in disruptieve economie de sleutel tot succes

Janssen, Marijn

Publication date

2016

Document Version

Final published version

Citation (APA)

Janssen, M. (2016). Wees voorbereid op het onverwachte: Adaptief vermogen is in disruptieve economie de sleutel tot succes. IT executive.

Important note

To cite this publication, please use the final published version (if applicable).
Please check the document version above.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

Takedown policy

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights.
We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

*This work is downloaded from Delft University of Technology.
For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to a maximum of 10.*

BoardroomIT

DIGITAL VISION & INNOVATION

#digitaltransformation

#digitaltransformation

inhoudsopgave

03 66% publieke sector werkt in 2018 geheel digitaal

Twee op de drie IT-beslissers in de sector verwachten dat vooral productontwikkeling, facturatie, klantcontact, HR onboarding en contractontwikkeling zullen zijn gedigitaliseerd.

05 Schaven aan cultuur en competenties

Hoe kun je als financiële instelling stappen zetten in de digitale transformatie? "Je moet snelheid kunnen maken", zegt Aegon-CIO Kees Smaling.

15 CIO die de concurrentie op afstand houdt, dát is innovatief

Tijdens de recente Business innovation Summit in de Villa te Vught werden opkomende technologieën bekeken vanuit het perspectief van de CIO en de business.

16 Technologie, de stand van zaken

Nederland kan een veel grotere rol spelen op het gebied van hoogwaardige technologie. Dat betogen hoge functionarissen van bedrijven in drie toonaangevende segmenten.



20 Synergie en symbiose, maar nog geen symfonie

Bij digitalisering staat veel meer ter discussie dan het optimaliseren en digitaliseren van de bestaande processen. Dat dringt nog niet overal even makkelijk door.

23 Data is de grondstof van de klantervaring

Jos van der Have, Business Information Manager bij Aegon, deelt ervaringen met het realiseren van een 360 gradenklantbeeld, datakwaliteit, NPS en customer experience.

28 CIO wordt steeds vaker afgerekend op omzet

CIO's worden in toenemende mate medeverantwoordelijk gehouden voor de bedrijfsresultaten. Bovendien worden zij steeds vaker geconfronteerd met uitdagingen die nauwelijks raakvlakken hebben met traditionele IT.

33 Businessmanager moet meer weten van big data

De keuze van de bigdatatechnologie is mede bepalend voor de realisatie van businessvalue. De businessmanager zal zich dus met technologische keuzes moeten gaan bemoeien.

Boardroom onvoldoende toegerust voor digitalisering



Hoewel directeuren uit het Nederlandse bedrijfsleven zich bewust zijn van de snelle ontwikkelingen in digitalisering, zijn hun organisaties hiermee nog nauwelijks succesvol in de praktijk. Daarop duidt een enquête door OkDelta en Holtrop Ravesloot onder ruim 130 Nederlandse bedrijven met een omvang vanaf 250 medewerkers.

Door onze redactie.

VUGHT – Grote bedrijven in Nederland blijven achter met concrete digitaliseringsinitiatieven. Projecten zijn schaars en geïsoleerd. Minder dan 30% van de ondervraagden heeft digitalisering in zijn strategie opgenomen. Dat betekent niet dat respondenten onwetend zijn: zeven op de tien zijn zich bewust van de kansen en gevolgen van digitalisering. "Je ziet te vaak dat er wel initiatieven zijn, maar dat deze geïsoleerd worden uitgevoerd en onvoldoende businessresultaat opleveren. De oorzaak hiervan ligt vooral in een gebrek aan de aanwezigheid van kennis en capaciteit van hoog tot laag. Strategische borging ontbreekt hierdoor", zegt Herman Koning, directeur van OkDelta.

Kennisgebrek

Nog geen kwart van het grootbedrijf heeft de specialistische kennis en het management in huis om digitalisering tot een succes te maken. "Het werven van digitaal talent is niet alleen lastig vanwege schaarste, maar vraagt ook veel van het adaptief vermogen van organisaties", zegt Jan Beerling, partner bij Holtrop Ravesloot.

"Digitale frontrunners zijn niet gewend aan de weerstand binnen traditionele orga-

nisaties. Daarnaast willen zij deze alleen trotseren als er voldoende draagvlak is vanuit de board en de aandeelhouder en hen ook structureel de ruimte wordt geboden om de transformatie te realiseren."

In de top van bedrijven is er weinig sturend vermogen op het gebied van digitalisering. Nauwelijks 35% van de ondervraagden geeft aan dat in de eigen RvC digitalisering structureel op de agenda staat. Daarnaast geven acht op de tien ondervraagden aan dat er onvoldoende kennis van en ervaring met digitalisering aanwezig is in de board.

"De strategische noodzaak om meer te investeren in kennis over digitalisering geldt óók en wellicht nog meer, voor de top van organisaties", zegt Boudijn Driesen, partner bij Holtrop Ravesloot. "Vaak ontbreekt het in de top van bedrijven en bij toezichthouders aan een heldere visie over hoe de toekomst digitaal moet worden vormgegeven."

Volgens de onderzoekers moeten organisaties veel sterker inzetten op digitaal leiderschap, het continu nadenken over nieuwe businessmodellen en het creëren van een bedrijfscultuur waarbij innovatie centraal staat en waar nodig de innovaties los van het traditionele bedrijf georganiseerd worden. Op deze wijze wordt de uitgangspositie van Nederlandse bedrijven nog sterker en kan een extra groeimotor ontstaan.



Personele samenstelling banken verandert door digitalisering

Door onze redactie.

VUGHT - Door de voortschrijdende digitalisering in de financiële sector hebben medewerkers bij Nederlandse banken steeds vaker een IT-achtergrond. Ruim een vijfde (22%) werkt voor de IT-afdeling, terwijl dit negen jaar geleden nog maar 12% was. Deze groep moet systemen in de lucht houden die vaak zelf zijn ontwikkeld. Pakweg driekwart van de organisaties overweegt deze echter op termijn te vervangen door commerciële software. Dat blijkt uit jaarlijks onderzoek door KPMG.

Hoewel respondenten zeggen dat hun legacy-systemen bij veel banken nog altijd naar tevredenheid werken, staan deze systemen wel onder druk. Ze raken verouderd en zijn niet flexibel genoeg voor de dienstverlening in de toekomst.

"Veel banken zijn bovendien van mening dat de bestaande IT-systemen weinig kostenefficiënt zijn", zegt Brigitte Beugelaar, partner bij KPMG IT Advisory. "IT wordt in het algemeen als een flinke kostenpost gezien. Dat komt met name omdat de verouderde systemen vaak op kostbare mainframes draaien."

Spagaat

Wijzigingen in de systemen zijn kostbaar en omslachtig, terwijl klanten zitten te springen om tools waarmee ze simpeler kunnen bankieren. Deze spagaat leidt ertoe dat banken voorsnog weinig ruimte hebben om op IT-kosten te besparen, want ze kunnen customer experience niet in de ijskast zetten. Deze moet in feite constant verbeteren om klanten te behouden en al helemaal om nieuwe klanten binnen te kunnen halen.

[lees meer op p.3](#)

#digitaltransformation

Agile transformatie levert fikse verkorting time-to-market op

Door onze redactie.

VUGHT - Bedrijven die transformeren tot een agile organisatie kunnen een aanzienlijke versnelling van de time-to-market van nieuwe producten en diensten verwachten. Het potentiële resultaat van 'agile' is een verbetering van de time-to-market met 40% en een toename van het marktaandeel met 20%. Daarop duidt een recente enquête uitgevoerd door IT-consultancyorganisatie Xebia onder 300 Nederlandse senior managers.

Minder dan een op de tien managers verwacht dat een agile transformatie geen positief effect zal hebben op de time-to-market. Daarentegen verwacht bijna 10% van de respondenten dat zij door agile-methodieken in te zetten hun producten twee keer zo snel op de markt kunnen brengen.

Gevraagd naar de effecten van een time-to-marketversnelling van 10%, verwachten de ondervraagden een gemiddelde groei van 7% van het marktaandeel. Minder dan 20% verwacht geen effect op het marktaandeel bij een versnelling van de time-to-market.

Wanneer een 10% time-to-marketversnelling leidt tot een gemiddelde groei van 7% marktaandeel, dan zal naar verwachting een versnelling met 40% leiden tot een toename in marktaandeel van 15 tot 25%.

Nederlandse bedrijven laten aantoonbaar marktaandeel en dus omzet liggen, wanneer zij niet overgaan tot een agile transformatie van de organisatie", zegt Enrique Zschuschen, business unit manager bij Xebia. "Dit heeft uiteraard ook effect op de concurrentiekracht van het Nederlandse bedrijfsleven, nationaal maar zeer zeker ook internationaal."

Adaptief vermogen is in disruptieve economie de sleutel tot succes

Wees voorbereid op het onverwachte

Digitale ontwikkelingen overrompelen. Organisaties ondernemen vaak pas actie als het water hun aan de lippen staat. Dan is het niet zelden al te laat. Of ze springen onvoorbereid op de rijdende trein, zonder te weten waar het heen gaat. Om te overleven is een *digital vision* noodzakelijk. De crux: wees voorbereid op het onverwachte. Of zoals managers veel zeggen: expect the unexpected.

Door prof. dr. ir. **Marijn Janssen**, hoogleraar ICT & Governance aan de TU Delft. Kerndocent van de module 'Business Processes and Technology', onderdeel van de Modulair Executive MBA in Business & IT aan Nyenrode Business Universiteit.

BREUKELLEN - 'We hebben te maken met een disruptieve economie'. Deze veel gehoorde uitspraak suggereert een plotse radicale verandering, maar dat klopt niet helemaal. Vaak is de innovatie die een branche opschudt het resultaat van incrementele ontwikkelingen. Samen leiden deze kleine stappen tot het naderen van een omslagpunt waarna de disruptieve werking zichtbaar wordt. Reisbureaus die verdwijnen, warenhuizen die failliet gaan. Als be-

drijven deze stappen bijhouden en al vroeg in het proces aansluiten, dan weten ze op een gegeven moment waar ze sterk in zijn en wat het beste werkt voor hun klanten.

Adaptive governance

De toekomst is koffiedik kijken. We weten niet wat er op ons af komt, maar we weten wel dat er veranderingen blijven komen. Hoe gaan we om met die grote onzekerheid? Door er klaar voor te zijn. De sleutel tot succes is niet technologie. Of bedrijven met succes de digitale golf pakken hangt af van hun adaptief vermogen. Is onze organisatie in staat zich snel aan te passen aan verandering? Hierbij moeten zoveel mogelijk opties open gehouden worden. De ICT moet flexibel zijn, het 'operating model' moet in staat zijn om de business snel aan te passen. Via *open interfaces* moet een bedrijf in staat zijn eenvoudig bouwstenen in en uit te pluggen, maar ook de aansturing moet ervoor zorgen dat het bedrijf niet log is maar snel kan reageren voordat de trein gepasseerd is.

Durven experimenteren

We kunnen niet allemaal de volgende Bookings.com of Spotify worden. Met andere woorden: andermans ideeën kopiëren is niet aan te raden. Want wellicht werken ze niet voor elk bedrijf, omdat een bedrijf in een andere markt kan opereren, omdat de resources niet beschikbaar zijn, de key assets anders zijn of omdat een bedrijf simpelweg te laat is. Bedrijven moeten teruggaan naar de essentie. Voor veel bedrijven zal dat zijn: hoe krijg ik mijn product of dienst zo snel mogelijk bij de klant. Hoe? Dat maakt niet uit. Bedrijven moeten durven experimenteren. Wat werkt? Hoe reageren de klanten? Bedrijven moeten niet wedden op één paard – niemand weet of dat paard de race gaat winnen.

Sterkte benutten

Bedrijven moeten kijken waar ze sterk in zijn. Een retailorganisatie heeft bijvoorbeeld fysieke winkels. Deze moeten niet direct afgestoten worden, want dan gooien ze wellicht een *key asset* weg. Een ander optie

is om dienstverlening complementair aan de digitale wereld te maken door klanten lokaal te bedienen, direct producten mee te geven, een beleving te geven en maatwerk te leveren. Het kan natuurlijk zijn dat de corebusiness verandert. Kijk maar naar de banken. Zij moeten nu vooral een goede ICT-partij zijn.

Mensen mobiliseren

In een reactie op de onzekerheid proberen organisaties allemaal de beste kennis en kunde in huis te halen. Dat is lastig, want dat willen de concurrenten ook. En het is niet altijd nodig. Vaak is de kennis en kunde die een bedrijf nodig heeft al in huis. Veel ICT-professionals houden privé ontwikkelingen bij en zitten vol ideeën. Het is dan zaak om deze talenten te benutten. De veelhorens moeten door de hele traditionele hiërarchische structuur zitten. Bedrijven moeten zorgen voor een minimale bureaucratie, zodat een vernieuwend voorstel snel zijn weg vindt naar de bestuurskamer en

hiermee rekening wordt gehouden bij het toekennen van het jaarlijkse budget. Ideaal is het als interdisciplinaire teams zonder beperkingen innovaties kunnen uitwerken.

Bedrijfsprocessen aanpakken

Als een bedrijf helder heeft waar ze sterk in zijn, is het goed om de bedrijfsprocessen onder de loep te nemen. Bij complexe processen heeft vaak niemand het overzicht. Ze doen hun werk, maar het is de vraag of dat efficiënt en klantvriendelijk gebeurt en de mogelijkheden van technologie benut worden. Een bedrijfsproces verbeteren kan op drie manieren.

- Bepaal of het proces echt nodig is. Zo niet? Weg ermee.
- Beperk variaties in de uitkomsten en maak het proces op maat gesneden en voorspelbaar. Dan is de kans groot dat de klant krijgt wat hij verwacht.
- Pak aan wat het proces het meest belemmert – de *bottleneck*.

Data moet benut worden. Tegenwoordig is alles in een proces meetbaar, inclusief hoe de klanten op veranderingen reageren en de gegevens zijn sneller beschikbaar dan ooit.

In ecosystemen investeren

Niemand kan alles in zijn eentje doen. Het is namelijk kostbaar om een volwaardige ICT-afdeling in huis te hebben. We zien dat disruptieve bedrijfsmodellen vaak open zijn. Denk aan Booking.com. Van een internationale hotelketen tot kleine bed & breakfasts – iedereen kan zich daarbij aansluiten. Geheime hoeven niet allemaal prijsgegeven te worden, maar maak het eenvoudig om samen te werken. Dat is te zien bij autofabrikanten, die ontwikkelen samen met TomTom smart auto's. En Nike gaf data over hun supply chain vrij om ideeën van buiten de organisatie te krijgen over hoe hun bedrijfsvoering beter kon: duurzamer, minder belastend voor het milieu. Samenwerking en openstaan voor verandering is de kern om niet overrompeld te worden door de ontwikkelingen om je heen. Het is een mooi voorbeeld van de kansen die digitalisering schept.

..... :

Module Business Processes & Technology

Door de digitalisering verliezen veel bedrijven hun grip op bedrijfsprocessen. In de module Business Processes & Technology van Nyenrode Business Universiteit pakken CIO's en IT-managers de regie terug en leren ze wat processen effectief, efficiënter en toekomstbestendig maakt. De module maakt deel uit van de MBA Business & IT, maar deelnemers kunnen de module ook apart volgen. Voor meer informatie: www.nyenrode.nl/BPT.