

DATA

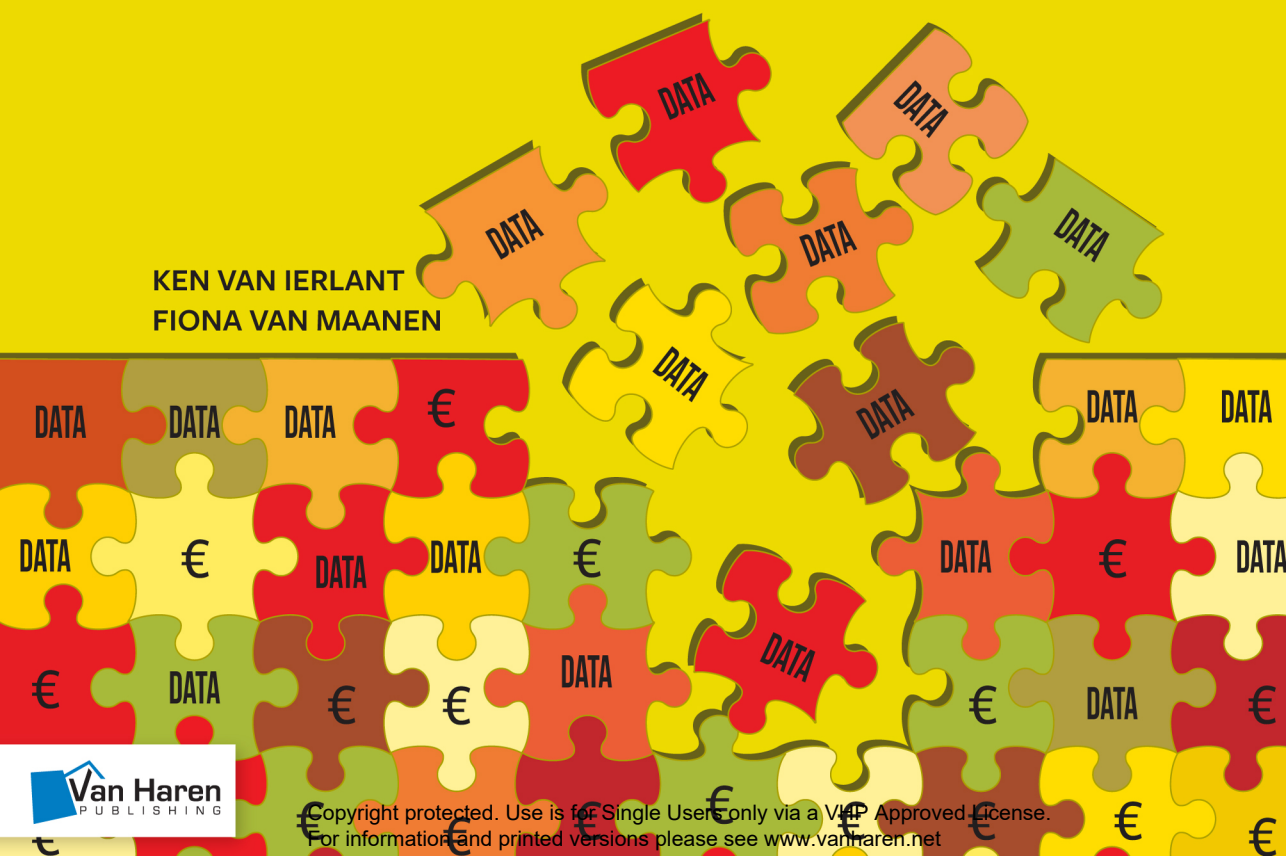
Zo verdien je geld

WAARDE

in het digitale tijdperk

CREATIE

KEN VAN IERLANT
FIONA VAN MAANEN



Data-waarde-creatie

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT en IT-management;
- Enterprise-architectuur;
- Projectmanagement;
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: Agile Consortium, ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, CM Partners, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, KNVI, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Onderwerpen per domein zijn:

IT en IT-management

ABC of ICT
ASL®
CMMI®
COBIT®
e-CF
ISM
ISO/IEC 20000
ISO/IEC 27001/27002
ISPL
IT4IT®
IT-CMF™
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA
SAF
SIAM™
TRIM
VeriSM

Enterprise-architectuur

ArchiMate®
BIAN
GEA®
Novius Architectuur Methode
TOGAF®

Projectmanagement

A4-Projectmanagement
DSDM/Atern
ICB / NCB
ISO 21500
MINCE®
M_o_R®
MSP®
P3O®
PMBOK® Guide
Praxis®
PRINCE2®

Businessmanagement

BABOK® Guide
BiSL® en BiSL® Next
BRMBOK™
BTF
CATS CM®
DID®
EFQM
eSCM
FSM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
OBM
OPBOK
SixSigma
SOX
SqEME®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net

Data-waarde-creatie

**Zo verdien je geld
in het digitale tijdperk**

Ken van Ierlant, Fiona van Maanen e. a.



Colofon

Titel:	Data-waarde-creatie
Subtitel:	Zo verdien je geld in het digitale tijdperk
Auteurs:	Ken van Ierland, Fiona van Maanen (eindredactie) m.m.v.: Jeroen Aalbers, Abdulmohaimen Amer, Adjiedj Bakas, Martin van den Berg, André Biesheuvel, Klaas Brongers, Ron Brummans, Corjan Dasselaar, Natascha van Duuren, Edward Flink, Marco Gianotten, Martin Grasdijk, Peter de Haas, Ruud Huisman, Abdullah Keteldijk, Ernst Jan Louwers, Fiona van Maanen, Jolanda ter Maten, Bert Pijnse van der Aa
Uitgever:	Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch, www.vanharen.net
ISBN Hard copy:	978 94 018 0777 7
ISBN eBook:	978 94 018 0778 4
ISBN ePub:	978 94 018 0779 1
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, augustus 2021
Lay-out en DTP:	Coco Bookmedia, Amersfoort – NL
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2021

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: info@vanharen.net

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

It's all about the data, stupid!

We leven in een paradoxale tijd waar onzekerheid en richtingenstrijd, maatschappij, en politiek heel veel wissels trekken op de bestuurbaarheid van maatschappij, economie en samenleving. De disruptie van een virus is wel het laatste waar we op zaten te wachten en heeft een spoor van vernieling achtergelaten op alle mogelijke terreinen. Maar tegelijkertijd biedt deze crisis wel de kansen om eens out of the box te gaan denken en handelen. Never waste a good crisis! We realiseren ons steeds meer dat belangrijke maatschappelijke vraagstukken niet meer zijn op te lossen vanuit een paradigma waarbij traditionele denkpatronen en oplossingsrichtingen veelal vanuit een eenzelfde optiek worden benaderd. Dagelijks worden we geconfronteerd met besluitvorming die gebaseerd is op iteratieve en incrementele waarheidsbevinding ofwel gewoon door voortschrijdend inzicht terwijl de onderliggende data ons al lang had kunnen vertellen dat de oplossingsrichting een geheel andere kant op moet, in een fractie van de tijd en tegen substantieel lagere kosten. De onbekendheid op bestuurlijk niveau om holistisch en data-gedreven te denken en te handelen is eigenlijk schokkend omdat de benodigde technologie en data ruimschoots voorhanden is maar niet op de juiste wijze wordt toegepast. Onbekend maakt onbemind; en daarom is een digitale transformatie ook een sociologisch vraagstuk omdat het alle lagen in een organisatie mobiliseert om het business- en operating model eens scherp tegen het licht te houden en de juiste keuzes te maken, gebruikmakend van data.

De ontwikkeling van 'emerging technologies' is in een stroomversnelling geraakt, zeg maar gewoon een tsunami, die door bestuurders op politiek en bedrijfsniveau niet meer kan worden bijgebeend. En daarnaast is er sprake van verwarring en paniek die is ontstaan omdat op geopolitiek niveau wereldmachten op globaal niveau strijden om het technologisch leiderschap. Er ontstaat voor een beperkt aantal spelers een geweldige voorsprong, als gevolg van hun voorsprong op de toepasbaarheid van die technologie. De achterblijvers dreigen te worden weggevaagd. Er ontbreekt daardoor een level playing field waardoor de Fortune 500 lijst er over vijf jaar volledig anders uit zal zien.

Tien jaar geleden stonden de oliebedrijven aan de top van de lijst van de Fortune 500. Nu wordt deze gedomineerd door data-gedreven 'Big tech' met hun multi-sided platforms. Tegelijkertijd zien we dat smalltechs in de vorm van unicorns in slechts een paar jaar tijd bestaande markten disrupten en incumbent spelers wegvagen. En..., het spel is nog maar net begonnen.

Europa voelt zich in het nauw gedreven en wordt gesandwiched door de big techs in de USA en China en tracht via regulering zijn positie te behouden. Dit achterhoedegevecht leidt tot een geweldige interne richtingenstrijd waarbij de bureaucratie in Brussel voorsorteert op een vorm van staatskapitalisme met tritsen aan ideële doelstellingen die een bijna religieus karakter hebben gekregen. De harde realiteit daarentegen vraagt van de reële economie om ambitieus ondernemerschap, innovatie, veranderingsgezindheid, risicodragend kapitaal en een vechters- en winners-mentaliteit. De wereld is er in ieder geval niet overzichtelijker op geworden, waarbij heer Bommel zich vertwijfelt afvraagt: "Tom Poes verzint een lijst..." Het succes en de continuïteit van onze samenleving en bedrijfsleven zullen moeten komen vanuit ondernemerschap waarbij de overheid deze dient te faciliteren en niet andersom.

Data is de nieuwe olie waar heel veel waarde, welvaart maar ook welzijn mee kan worden gegenereerd. Maar daarvoor zal het net als olie upstream eerst moeten worden geëxploreerd voordat het downstream kan worden geëxploiteerd en worden geconverteerd in waardecreatie. Het meest geruststellende nieuws is, is dat onze maatschappij drijft op data die latent in alle vezels van onze maatschappij aanwezig is. Maar wat heb je eraan als je er niet op de juiste wijze bij kan komen zodat je het momentum verliest om deze latente rijkdom te converteren in financiële en maatschappelijk equity? Er is veel meer data dan olie en deze bron is ook nog onuitputtelijk zolang je er maar op de juiste wijze mee omgaat en bereid bent om je data te verrijken door creativiteit en goede ideeën te bundelen.

We leven in een tijd waarbij er een chronisch gebrek aan tijd en geld is. 75 jaar denken en handelen in het model van het producenten-surplus heeft de maatschappij, de overheid als de vrijemarkteconomie opgezadeld met een ongelofelijke hoeveelheid legacy in denken, doen, processen en systemen waardoor voortbrengingsprocessen veel te kostbaar en complex zijn geworden. Digitalisering biedt de mogelijkheid om de goede dingen uit het verleden te behouden maar ook om afscheid te nemen van de verkeerde dingen die leiden tot waarde-destructie. Met andere woorden het huidige model is stuk en sub-optimalisatie, geitenpaadjes, hoekse- en kabeljauwse twisten of wel 'lipstick on a pig' gaan daar geen oplossing op termijn meer voor bieden.

Met andere woorden: het roer moet om, snel, efficiënt en effectief! Bestaande paradigma's, management tegeltjeswijsheden, trendy hypes en oude wijn in nieuw zakken leiden slechts tot desillusies en waarde-destructie.

In een samenspel van diverse experts die jarenlang actief zijn geweest bij tal van bedrijven en organisaties hebben wij in dit boek onze kennis en ervaring gebundeld en opgetekend om bestuurders een uitweg te bieden aan de uitdagingen waar zij als leiders nu voor staan.

Dit boek biedt een visie en aanpak om vanuit een holistisch perspectief (en met data als de bron voor waardeontwikkeling) een antwoord te formuleren op de vele uitdagingen. Zowel op geopolitiek en macroniveau maar ook op bedrijfsmatig microniveau biedt de Digitale transformatie 4.0, zoals beschreven in dit boek, een duidelijke, hanteerbare visie en aanpak om onze samenleving en economie een nieuwe boost te geven, gebruikmakend van data als de nieuwe bron voor waardecreatie.

Ken van Ierlant

Inhoudsopgave

IT'S ALL ABOUT THE DATA, STUPID! V

Ken van Ierlant

MANAGEMENT SUMMARY DATA – WAARDE – CREATIE XV

Ken van Ierlant

1 INLEIDING IN DE TOEKOMST VAN ONDERNEMEND NEDERLAND 1

Bert Pijnse van der Aa en Ken van Ierlant

1.1	Digitale economie 4.0 na Covid-19	4
1.1.1	De strijd tussen de vrijemarkteconomie en de planeconomie (The Great Reset)	4
1.1.2	Productie	5
1.2	De post-corona wereld wordt niet radicaal anders	11
	<i>Adjedj Bakas</i>	
1.2.1	Artificial Intelligence (AI) & Facial Recognition (FR)	11
1.2.2	Overheid machtiger dan ooit.....	11
1.2.3	Overheid moet slimmer en efficiënter gaan werken	12
1.2.4	Staatskapitalisme wordt het nieuwe normaal.....	12
1.2.5	De Vooruitgangsmix versus De Grote Verarming	13
1.2.6	Vliegen na corona.....	14
1.2.7	China versus het Westen: de machtsstrijd is al beslist	14
1.2.8	Digitalisering 4.0	15
1.2.9	Tijden veranderen en wij veranderen met de tijd	16

1.3	Emerging Technologies	18
	<i>Jolanda ter Maten</i>	
1.3.1	Innovatie door de eeuwen heen	18
1.3.2	Nieuwe technologie is geen IT-feestje	20
1.3.3	Blockchain	20
1.3.4	Artificial Intelligence.....	21
1.3.5	Internet of Things.....	22
1.4	AI als ware het 'data fracking'	23
	<i>Ken van Ierlant</i>	
1.4.1	Convergence: waar nieuwe technologieën samenkomen	28
1.4.2	Leven en werken in een Smart City.....	28
1.5	Case: Toepassing van New Tech: IKKE	31
	<i>Corjan Dasselaar</i>	
1.5.1	IKKE (en zijn data) EERST.....	32
1.6	Wat heb ik nodig om die nieuwe technologieën te gebruiken in mijn organisatie?	36
	<i>Ken van Ierlant</i>	
1.6.1	Van applicatie-centrisch naar data-centrisch.....	36
1.6.2	De onvermijdelijke digitale transformatie	37

2 WAAROM NU STARTEN MET DIGITALE TRANSFORMATIE 4.0? 39

Ken van Ierlant

2.1	De sociologische paradox van nieuwe technologieën en de digitale transformatie.....	44
	<i>Ken van Ierlant</i>	
2.1.1	Het sociologisch vraagstuk	44
2.1.2	Nieuwe economische wetten.....	49
2.1.3	De psychologie van het Rijnland-model	50
2.1.4	Impact op bedrijfsvoering.....	51
2.2	Impact door GDPR-Wetgeving	54
	<i>André Biesheuvel en Ken van Ierlant</i>	
2.2.1	Wisselwerking tussen de Europese Algemene Verordening Gegevensbescherming en de Digitale transformatie.....	56
2.2.2	Verdieping op de werking van de AVG	56
2.2.3	Case Het Zorg-domein.....	58
2.3	Rise of the platforms	60
2.3.1	Case Overheid	62
2.3.2	Private equity en aandeelhouderswaarde.....	65
2.3.3	Case: Ontwikkelingen in de system integrations	66

2.4	Technologie en IT als doel of als tool	71
	<i>Ken van Ierlant</i>	
2.4.1	De demystificatie van het IT-domein is enerzijds aanjager en anderzijds de grootste bedreiging van de Digitale transformatie	71
2.4.2	De komst van de personal computer	72
2.4.3	IT versie 4.0	73
2.4.4	De lelie in de vijver	74
2.4.5	De Nieuwe realiteit 4.0	75
2.4.6	Het grote misverstand	77
2.4.7	De illusie van Big data, BI en The Customer Experience	78
2.4.8	Game changer 4.0	80
2.4.9	Data-centrisme als enige uitweg uit deze crisis	80
2.4.10	The mother of all speedbumps	81
2.5	The new normal in Business & IT.....	82
	<i>Ken van Ierlant</i>	
2.5.1	Digitale transformatie is holistisch	84
	<i>Marco Gianotten</i>	

3 DIGITALE TRANSFORMATIE 4.0: NUT, NOODZAAK EN WERKELIJKHEID 87

3.1	Antithese: waarom gaat het gaat fout?.....	87
	<i>Ken van Ierlant</i>	
3.1.1	Ons Nederlandse innovatietheater	87
3.1.2	Producent en consument niet in sync	89
3.1.3	Moonshots versus platforms	90
3.1.4	Cost leadership of marktleiderschap?.....	92
3.1.5	De bedrijfseconomische kant van digitale transformatie.....	95
3.1.6	De consument betaalt én bepaalt: the disruptors' rule.	98
3.1.7	Digitaal leiderschap: start top-down.....	100
3.1.8	Het businessprobleem ontrafeld	102
3.1.9	Digitale transformatie = disruptief en holistisch	103
3.1.10	Conclusie	105
3.2	De echte drivers om te starten met een Digitale transformatie 4.0.....	106
	<i>Ken van Ierlant</i>	
3.3	Kritische succesfactoren bij Digitale transformatie 4.0	108
	<i>Ken van Ierlant</i>	
3.3.1	Operationele kosten versus investeringen	109
3.3.2	Customer engagement, ofwel klantbenadering	109
3.3.3	Kennis van de mogelijkheden en wanneer wordt het een IT-aangelegenheid?.....	110
3.3.4	Tenslotte.....	111

3.4	De onschatbare waarde van verandervermogen	111
	<i>Marco Gianotten</i>	
3.4.1	Onomkeerbare keuzes?	112
3.4.2	Experimenteren als tweede natuur	113
3.4.3	Aanpassen is niet voldoende	113
3.4.4	Winnaar	114
3.5	Alles draait om data-centrisme	115
	<i>Abdulmohaimen Amer en Abdullah Keteldijk</i>	

4 DE DIAMANT VAN DIGITALE TRANSFORMATIE 4.0. 123

4.1	Digitale strategie formuleren.....	124
	<i>Martin van den Berg, Klaas Brongers</i>	
4.1.1	Drijfveren en visie	125
4.1.2	Businessmodel	125
4.1.3	Operating model.....	126
4.1.4	Digitaal-vaardige medewerkers	128
4.1.5	Snelheid en durf	128
4.1.6	Een data-centrische benadering	128
4.1.7	Governance	129
4.1.8	Conclusie	131
4.2	Businessmodel en IT operating model	131
	<i>Ken van Ierlant</i>	
4.2.1	De impact van de verandering op de balans.....	134
4.2.2	Waarom is die data-centrische architectuur randvoorwaardelijk?	135
4.3	Financial re-engineering van de balans.....	136
	<i>Ken van Ierlant</i>	
4.3.1	Data-centrisch ondernemen	137
4.4	Governance, risk en compliance	142
	<i>Ken van Ierlant</i>	
4.4.1	Digitale transformatie en het recht	144
	<i>Ernst Jan Louwers en Natascha van Duuren</i>	
4.4.2	Juridische dilemma's bij digitale transformatieprojecten.....	144
4.4.3	Juridische aandachtspunten bij digitale transformatie- projecten: een stappenplan.....	145
4.4.4	Checklist voor bestuurders	150
4.5	Leiderschap in digitale organisaties	151
	<i>Jeroen Aalbers</i>	
4.5.1	Bedrijfskundige aspecten van data-gedreven organisaties	152
4.5.2	Een leiderschapsmodel	156
4.5.3	Leiding geven aan change; 'Knowing is not doing!'	160

4.6	Gedrag van leiders bij digitale transformatie	162
	<i>Ron Brummans</i>	
4.6.1	Gedrag van leiders wanneer sprake is van organisatorische traagheid	163
4.6.2	Gedrag van leiders in ambidextere organisaties	166
4.6.3	De digitale leider	168
4.7	Sociale innovatie	170
4.7.1	Een leven lang vaardigheden ontwikkelen	172
4.7.2	De nieuwe banen: future jobs	173

5 DE HOW-TO VAN DIGITALE TRANSFORMATIE 4.0 175

Ken van Ierlant

5.1	De kern van de Digitale transformatie 4.0	176
5.2	Enterprise architectuur is aan het veranderen	180
	<i>Peter de Haas</i>	
5.2.1	Agile architecture	180
5.2.2	Focus op waardecreatie; gebruik architectuur-principes	181
5.2.3	De waarde zit opgesloten in uw data	183
5.2.4	Maak de stap van een applicatie-centrische naar een data-centrische aanpak	183
5.2.5	Maak de stap van een applicatie-centrische naar een data-centrische bedrijfsarchitectuur.....	184
5.2.6	Wat levert dit uw organisatie op?	186
5.3	De kracht van informatie	187
	<i>Martin Grasdijk en Edward Flink</i>	
5.3.1	Van kunstmatig complex naar natuurlijk eenvoudig.....	187
5.3.2	Inzoomen brengt eenvoud	188
5.3.3	Informatie-centrisch automatiseren	189
5.3.4	De kracht van informatie.....	191
5.4	Data discovery	191
	<i>Ontleend aan een tekst van Abdulmohaimen Amer en Klaas Brongers</i>	
5.4.1	De juiste data vinden	193
5.4.2	Data-verkenning	195
5.4.3	Data-indexering	195
5.4.4	Data cleaning	196
5.4.5	Conclusie	197
5.5	Digitale transformatie 4.0: hoe?.....	198
	<i>Ken van Ierlant</i>	
5.5.1	Werk volgens een transparant draaiboek.....	201

5.6 Aanpak Digitale transformatie 4.0 203
Ken van Ierland
5.6.1 De analyse-fase 203
5.6.2 De delivery-fase 205
5.6.3 De beheer-fase 208
5.6.4 De exploitatie-fase 210

IT'S ALL ABOUT DATA STUPID..... 213

Ken van Ierland

BIJLAGE 1 AANBEVELINGEN 215

BIJLAGE 2 OVER DE AUTEURS 221

BIJLAGE 3 VERDER LEZEN 227

BIJLAGE 4 EMERGING TECH NADER TOEGELICHT 229

Management summary

Data – Waarde – Creatie

Ken van Ierlant

Digitale transformatie 4.0. De term leidt waarschijnlijk tot vragen: Slaan we 2.0 en 3.0 niet over? Is hier geen sprake van zinloze inflatie? Het antwoord is: nee. Juist als we een tandje minder hadden bijgezet, juist als we hadden gekozen voor een titel met '2.0', zouden we geen recht doen aan de werkelijkheid. Dan hadden we namelijk gesuggereerd dat wij digitale transformatie zien als een geleidelijke aanpassing, als een aantal kleine, incrementele stapjes vooruit die uw bedrijf net iets efficiënter maken. En dat is absoluut niet waar we naar streven.

Daarom pleiten wij niet voor een digitale transformatie zoals u die ziet bij een gemiddelde bank van enige omvang. Daar ontwikkelen ze allerlei manieren om bestaande diensten aan te bieden aan nog meer klanten. Maar in feite gaat het steeds om de 'oude wijze' van dienstverlening. Hetzelfde businessmodel, hetzelfde operating model. Al die glimmende gadgets die ze presenteren, al die apps en nieuwe betaalmethodes... het is lipstick on a pig.



Want digitale transformatie – *echte* digitale transformatie – vormt een totale breuk met het verleden. Daarom kiezen wij niet voor add-ons en cosmetische oplossingen, wij richten ons rechtstreeks op het operating model. Bij echte Digitale transformatie 4.0 zorgt u ervoor dat de kosten van dat model gigantisch naar beneden gaan, en dat uw organisatie nieuwe productmarktcombinaties kan bedenken die aansluiten

bij de behoefte van uw klant. Anders gezegd: wij spiegelen bij Digitale transformatie 4.0 uw bedrijf aan snelgroeïende startups en scale-ups, en internetgiganten als Google en Amazon. Die kunnen elke markt disrupten, of het nu gaat om levensmiddelen of verzekeringen. Zij hebben namelijk gemakkelijk toegang tot de juiste data.

Met dat laatste woord – data – stuiten we op de kern van het probleem. Verreweg de meeste CEO's zien digitale transformatie als een technisch vraagstuk, iets voor IT. En dus besteden ze dit onderwerp uit aan de CIO, CDO of CTO. Dat is geen goed idee, want juist IT vormt meestal een hinderpaal. Veel traditionele bedrijven kampen wat betreft hun IT namelijk met zogenoemde legacy. Al hun data liggen versnipperd over talrijke applicaties die tientallen jaren aan elkaar zijn geknoopt. Kijk bijvoorbeeld naar een bekende Duitse autofabrikant. Daar beschikken ze over maar liefst zeven verschillende klantendatabases die verdeeld zijn over zes verschillende applicaties, en dus moet iedere wijziging ook zes (of zeven?) keer worden ingevoerd. Buitengewoon inefficiënt, buitengewoon duur, maar toch kunnen IT-mensen hier niet goed afscheid van nemen. Sterker nog: hun hele denken is afgestemd op het in stand houden van juist die applicaties, en dus maken ze het proces nodeloos ingewikkeld.

Tijd dus voor een andere kijk op digitale transformatie. Dit is geen onderwerp voor de CIO, CDO of CTO, maar voor de CEO, want het is geen technologisch vraagstuk, maar een businessprobleem. Anno 2021 is technologie namelijk een commodity. U kunt het overal krijgen en het kost nauwelijks nog geld. Sterker nog, u hoeft het niet eens meer in huis te halen: u kunt het gemakkelijk buiten de deur plaatsen. Geen enkele reden dus om nog kapitalen te besteden aan IT. En al helemaal geen reden om u door IT te laten vertellen hoe u uw business moet runnen. Welnu, het is net zo absurd om IT te laten beslissen over een digitale transformatie.

Een businessvraagstuk dus – maar wel een complex vraagstuk. Want digitale transformatie dwingt bedrijven om op een andere manier te gaan werken: niet applicatie-gedreven maar data-centrisch. Dat betekent ook dat applicaties en legacy versneld worden afgeschreven. Het betekent ook dat de data in die applicaties moeten worden opgespoord en opgeschoond. Zo'n 85% van die data is namelijk ballast, ook wel ROT genoemd: Redundant, Obsolete en Trivial.

Een simpel voorbeeld: een alinea waarin de ene partij aangeeft dat hij de andere partij € 150.000 schuldig is, moet zeker worden bewaard. Maar de aanhef en de ondertekening van diezelfde brief – geachte heer, met vriendelijke groet – zijn natuurlijk minder interessant. Dus wilt u alleen die 15% zuivere data overhouden. Die wordt vervolgens ondergebracht in een database van een externe aanbieder, bijvoorbeeld Google.

Laten we eerlijk zijn: dat klinkt als een dure operatie, zeker in een tijd waarin de balansen van ondernemingen versneld zijn leeggegeten. Toch valt dit reuze mee, want het proces financiert zichzelf. Ga maar na, in de huidige situatie zitten bedrijven vast aan talrijke applicaties, en dus ook aan dure licenties en beheerkosten. Op het moment dat u die applicaties afstoot, komt er geld en tijd vrij. Hierdoor is ruimte voor focus op business en kansen, en voor nieuwe product-marktcombinaties die aansluiten op de behoefte van de klant. Voeg daarbij dat de gehele digitale transformatie een factor zes sneller kan dan een gemiddeld adviestraject, en u begrijpt dat bovengenoemd geld ook snel beschikbaar komt.

Hoe is het mogelijk om Digitale transformatie 4.0 zo snel te laten werken? Welnu, wij geloven erin dat dit in eerste instantie voor alle lagen van de organisatie inclusief het middelmanagement, maar ook de board dit boek belangrijk is. Juist in de startfase wilt u het middelmanagement bij het proces betrekken ondanks dat ook die middelmanagers hun eigen belangen hebben. Net als de IT'ers willen zij de bestaande structuren in stand houden. Daar is iedereen immers aan gewend maar zonder draagvlak van het middelmanagement mislukt iedere transformatie.

Natuurlijk, de bezwaren tegen een top-down aanpak liggen voor de hand. Want creëert u met zo'n top-down benadering wel draagvlak onder de medewerkers? Wij denken van wel. Laten we weer eens teruggaan naar de Duitse autofabrikant met zijn zeven verschillende databases. Nogmaals, de medewerkers daar zijn de hele dag bezig om die databases te vullen met exact dezelfde data. Bedenk eens wat er gebeurt als u die mensen vertelt dat u hun werk veel interessanter gaat maken. Dat ze vanaf nu taken gaan uitvoeren waarmee ze daadwerkelijk een bijdrage leveren aan de winstgevendheid van de organisatie. En dat u ze ook nog aanbiedt om ze bij die nieuwe werkwijze te begeleiden. De meesten van hen reageren dan heel enthousiast. Veel enthousiaster in ieder geval dan wanneer zo'n verandering wordt ingezet door de IT-afdeling. Daar bouwen ze in de beleving van veel collega's gewoon een nieuw systeem of een nieuwe infrastructuur waar de organisatie dan mee moet leren werken. Voor draagvlak is dan vaak weinig aandacht.

Kort samengevat zijn de twee belangrijkste leerpunten in dit boek:

- Waarom is Digitale transformatie 4.0 een business-vraagstuk en geen IT-probleem?
- Hoe snel kan Digitale transformatie 4.0 uit eigen middelen worden uitgevoerd?



Inleiding in de toekomst van ondernemend Nederland

Bert Pijnse van der Aa en Ken van Ierland

Net als in ons persoonlijk leven, denken ondernemers vaak aan de toekomst. Die gedachte over de toekomst leidt meestal tot vragen en doelstellingen over meer of minder. We gaan kosten besparen, meer omzet maken, meer klanten bedienen, nieuwe diensten introduceren. Dergelijke gedachten over de toekomst zijn echter vooral gebaseerd op kennis en ervaringen die u heeft opgedaan tot het huidige moment. Het beeld van de toekomst waaraan u uw doelen wilt spiegelen, is namelijk vooral gebaseerd op datgene wat al in uw voorstellingsvermogen ligt. Met andere woorden, wat u al eens eerder in een mogelijk andere context heeft meegemaakt. Zelf of via ervaringen van anderen. Maar alles wat u of anderen al hebben meegemaakt, is eigenlijk geen echte toekomst meer. Er is geen wereld *na* Covid-19, er is alleen een wereld *met* Covid-19.

Wat u zich niet kunt voorstellen, kunt u ook niet vooraf bedenken. U kunt de toekomst nu eenmaal niet voorspellen. Welke ondernemer kon vooraf bedenken dat de Covid-19-pandemie zou uitbreken? Dat dit zou leiden tot een nieuwe kijk op thuiswerken? Hoe waardevol zijn doelen over meer en minder als dergelijke onvoorspelbare situaties zich voordoen? De toekomst is vol van corona-virussen, zwarte zwanen en andere niet voorspelbare events die onze bedrijfsvoering zullen beïnvloeden, figuur 1.1. Die ons in een crisis doen belanden.

Of in de woorden van Andy Grove, de eerste CEO van Intel Corporation: "Bad companies are destroyed by crisis, good companies survive them, Great companies are improved by them." Het is niet de verandering of de crisis zelf die onze bedrijfsvoering beïnvloedt. Het zijn de beslissingen. De besluiten die ondernemers op cruciale momenten van verandering nemen, zijn bepalend voor de toekomst van de onderneming.



Figuur 1.1 Zwarte zwaan

Dat er nu een crisismoment is, is helder. Het is daarom tijd om besluiten te nemen over de transformatie, die het verschil voor de toekomst gaan maken voor de organisatie.

Na het nemen van dergelijke cruciale besluiten, het inslaan van een nieuwe weg, of niets doen, denkt u waarschijnlijk: wat is er nu eigenlijk echt veranderd? Disruptie is in die hoedanigheid een toverwoord. Tech-disruptie is dat ook.

In feite is ook tech-disruptie gewoon een moment van transformatie. Dit betekent dat velen kunnen en zullen gaan verliezen, maar ook dat er voor anderen veel te winnen valt. Een nieuw normaal is nooit goed of slecht. Een nieuw normaal is alleen maar de bevestiging dat er geen normaal is.

Covid-19 heeft geleerd dat niemand de toekomst kan voorspellen. Covid-19 heeft dit proces van tech-disruptie waarin we zitten en die ons noodzaakt om beslissingen te nemen, wel enorm versneld. U kunt de toekomst dus alleen maar creëren. Door de besluiten die u als ondernemer op cruciale momenten neemt.

Succes is nooit gegaan over voorspellen, succesvolle bedrijven zijn nooit ontstaan door de toekomst te voorspellen. Ze zijn succesvol door een goed begrip van het NU. Welke problemen moeten NU opgelost worden, welke kansen zijn er NU op dit moment? Als u de huidige situatie goed beschouwt, kunt u dan nu bepalen en besluiten wat u (NU) gaat doen?

Wat we NU kunnen constateren is dat er een toegenomen snelheid van verandering is. Elke minuut verandert ons lichaam. Verandering is een constante in ons leven. Daar kunnen we biologisch al goed mee omgaan. Die veranderingen zien we vaak al niet meer. Snelheid is echter iets waar we niet zo gemakkelijk mee om kunnen gaan en wat ons niet 'automatisch en onbewust' is aangeleerd. De adoptie van de

auto duurde circa 67 jaar¹. De snelheid van adoptie van de tablet was rond de vier jaar. Die snelheid van innovatie neemt nu alleen nog maar exponentieel toe. Door digital tools gaat alles steeds sneller. Covid-19 heeft daarnaast een extra boost gegeven aan bijvoorbeeld thuiswerken en aan het online boodschappen doen.

Economische groei is de basis van onze lifestyle. De enorme verandering en groei in de afgelopen jaren heeft echter veel impact gehad op ons verbruik van grondstoffen en CO₂- uitstoot. De afgelopen 50 jaar is 60% van alle dieren verdwenen. Het gaat niet over de planeet, maar over hoe onze toekomst er uit gaat zien. Technologie vertelt ons dat we ook echt kunnen veranderen. Onze kleinkinderen zullen terugkijken op ons als de generatie die nog stierf aan Covid-19. Kennis zal ons helpen.

Technologie is dus een belangrijke driver waardoor ons leven razendsnel verandert. Dit wordt gesterkt door de sociologische ontwikkelingen en de druk die er vanuit de maatschappij wordt gelegd. Besluitvormers die ons in deze tijd van verandering niet alleen in woorden, maar ook in wet- en regelgeving richting de verandering duwen.

In diezelfde snelheid van verandering zitten voor ondernemers de kansen. Laurence Fink, CEO van de grote internationale vermogensbeheerder BlackRock, zei: "Wij veranderen onze aanpak, al is het simpelweg om het risico van de oude manier van werken te verminderen." Op dit moment zijn vermogensbeheerders actief op zoek naar talentvolle nieuwe medewerkers die met de nieuwe technologie kunnen werken. Crypto geld is uit de eerste ontwikkelingsfase. Hoe snel duurt het voordat iedereen met crypto geld gaat betalen?

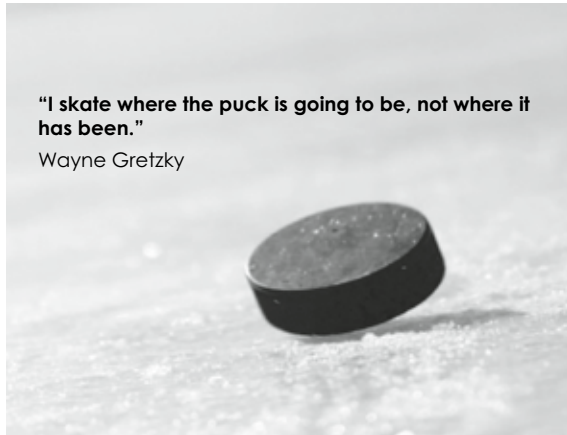
Daarom is het belangrijk dat ondernemingen mee veranderen. Business as usual is geen optie meer. Als ondernemer staat u nu op de fundering voor verandering. Focus op het nu, op dit moment. Wat voor probleem gaat u nu oplossen?

Kortom, de noodzaak tot het inzetten van Digitale transformatie 4.0 is terug te voeren naar de wereld waarin we leven. De wereldwijde pandemie, de politieke instabiliteit, maar ook de snelheid van innovatie, versterken nut en noodzaak. In paragraaf 1.2 spiegelt Adjiedj Bakas u de toekomst voor van de maatschappij in tijden van digitalisering. Gartner benadrukt dat organisaties maar één item op de agenda hebben voor de komende tien jaren: digitale transformatie². Jolanda ter Maten laat vervolgens in paragraaf 1.3 zien dat de echte impact van nieuwe technologie op één belangrijke pijler is gebaseerd.

1 Dit is de tijd die het duurde voordat iedereen een auto had, nadat de T-Ford op de markt kwam.

2 <https://executive-people.nl/657867/gartner-dit-is-het-decennium-van-digitale-transformatie.html>

Er zal veel veranderen in de toekomst door dit beslissende moment. You can come out of it as a hunk, a muck or a drunk.



Figuur 1.2 "I Skate where the puck is going to be, not where it has been" (Wayne Gretzky)

■ 1.1 DIGITALE ECONOMIE 4.0 NA COVID-19

Ken van Ierland in samenwerking met Bert Pijnse van der Aa

1.1.1 De strijd tussen de vrije markteconomie en de planeconomie (The Great Reset)

We leven in een bijzondere tijd. Een waarin in veel opzichten 'niets is wat het lijkt' (als je maar goed kijkt) zoals de Utrechtse dichter Cees Crone verwoordde. Een, waarin de mensen voortdurend worden gemanipuleerd en voor de gek gehouden.

Speciaal geldt dat voor het begrip 'economie' wat niet meer is waarvan ze dachten wat het was. Waarin de markt koopman zijn waar inkoop en weer verkoopt op de 'markt', de plek waar de handel zich afspeelt en waarbij dan 'winst' gemaakt moet worden om te overleven, investeren, reserves opbouwen en bij te dragen aan de gemeenschap in de vorm van belasting betalen.

Op de markt zijn meerdere kooplieden actief die dezelfde waar aanbieden en zo met elkaar concurreren om de hoogste prijs. Die zal afhankelijk zijn van de belangstelling voor hun waar /product als gevolg van de wet van vraag en aanbod die al geldt sinds de Assyriërs handel gingen drijven circa 6000 v.Chr.

In ondernemen, zoals in het woord besloten ligt, is een risico besloten. Ondernemers zijn mensen die risico durven nemen in de competitie met anderen. Net als in een gokspel zetten ze hun geld in met het risico dat geld te kunnen verliezen, maar ook met de mogelijkheid te kunnen winnen. De winst investeert de ondernemer