

Point of
Tien

‘Digitale
bedrijfsmodellen
opzetten is lastig,
maar noodzakelijk’

De digitalisering van de samenleving is al een tijd aan de gang, maar gaat steeds sneller naarmate de technologische mogelijkheden toenemen. Met name cloud computing en data-analyse hebben grote gevolgen voor de snelheid waarmee ondernemingen kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen. De economische crisis dwingt tot kostenbesparing; tegelijk bieden digitale kanalen nieuwe mogelijkheden om markten te ontginnen. Dat zorgt ervoor dat bedrijven scherper naar digitalisering kijken. Een andere reden om dat te doen is dat nieuwkomers een versnelling op de markt teweegbrengen.

In het algemeen kunnen we zeggen dat bedrijven digitaliseren, maar het is belangrijk om daarbij onderscheid te maken tussen de frontoffice en de backoffice. Ondernemingen zijn al langer bezig met het digitaliseren van hun backoffice. Veel ondernemingen gebruiken digitale kanalen om informatie uit te wisselen met leveranciers en voor het inkoopproces.

Inmiddels verschuift de aandacht meer naar de frontoffice, en daar ligt het iets genuanceerder. Bij bedrijven die producten produceren en leveren, dus de maakindustrie, verloopt digitalisering anders dan bij bedrijven waar de corebusiness bestaat uit informatievoorziening. In die laatste groep digitaliseert vaak de hele bedrijfskolom, terwijl het zwaartepunt van de digitalisering bij de zware industrie meer ligt bij de backoffice. Bij bepaalde bedrijven neemt digitalisering dus de hele bedrijfsvoering over, terwijl het bij andere maar een onderdeel is van de bedrijfsvoering.

Cloud computing

Informatiesystemen worden steeds sneller ontwikkeld, terwijl up-frontinvesteringen lager worden. Dat betekent dat organisaties digitale processen sneller kunnen adopteren en implementeren. Cloud computing wordt daarmee een logische optie. Uiteraard creëert dat additionele vraagstukken ten aanzien van security en privacy, maar cloud computing betekent in elk geval dat organisaties zich beter kunnen aanpassen aan veranderende marktomstandigheden. Het is daarnaast een hulpmiddel voor organisaties die veel geïnvesteerd hebben in bestaande systemen en die gebonden zijn aan de manier waarop applicaties zijn ingericht.

Data-analyse

Data-analyse gaat veel invloed hebben op het beoordelen van processen en de beslissingen die op basis daarvan worden genomen. Data-analyse wordt toegankelijker, en zal vrijwel overal vaker worden ingezet. Bedrijfsprocessen worden daardoor verder geoptimaliseerd. Hoewel bedrijven nog dezelfde problemen moeten oplossen als voorheen, kunnen ze die oplossingen wel sneller en flexibeler vinden. Data-analyse neemt nu al een grote vlucht bij het analyseren van trends en het segmenteren van klantenbestanden.

Chief digital officer

In een gedigitaliseerde samenleving hoort de digitale manier van zakendoen hoog op de agenda van de board te staan. Het is dan ook logisch dat de cio, de chief information officer, steeds vaker deel uitmaakt van de board. Inmiddels is ook de cdo, de chief digital officer, bezig aan een opmars. Een cio houdt zich immers vooral bezig met informatievoorziening, het onderhoud van systemen en de backoffice-ondersteuning van het primaire proces. Naarmate dat primaire proces digitaal wordt is steeds vaker ook een cdo nodig, die zich specifiek concentreert op een digitale manier van zakendoen. De cdo is de businessmanager die digitale bedrijfsprocessen aanstuurt.

Het succes van nieuwe bedrijven

Digitalisering stelt bedrijven in staat om snel nieuwe businessmodellen op te zetten en tot leven te brengen. Er zijn talloze voorbeelden van bedrijven die uit het niets de markt betreden en het de bestaande orde daarbij moeilijk maken. Daarbij hebben ze het voordeel dat ze direct volledig digitaal kunnen werken; ze worden immers niet gehinderd door verouderde systemen en kunnen hun bedrijfsvoering zo instellen dat ze optimaal gebruik maken van de laatste technologische mogelijkheden. Omdat ze bestaande methoden omzeilen maken zulke bedrijven een snelle opmars.

Gevestigde ondernemingen hebben doorgaans niet de vrijheid om hun bestaande systemen en processen buitenspel te zetten. Ze hebben geïnvesteerd in fysieke vestigingen, in hun personeel en in hun infrastructuur, en het is moeilijk om daar snel verandering in aan te brengen. Daar komt bij dat ze meestal veel aandacht besteden aan risico's, en minder oog hebben voor kansen.

Kansen voor gevestigde namen

Het is lastig om binnen bestaande organisaties digitale bedrijfsmodellen te ontwikkelen en tot wasdom te brengen. Toch kan het wel. Achmea heeft ervoor gekozen om met InShared een onafhankelijke digitaal opererende tak op te zetten, die alle voordelen heeft van een startend bedrijf. Binck is ingelijfd in de bancaire sector, maar heeft wel de mogelijkheid gekregen om zijn bedrijfsmodel op zijn eigen manier te blijven uitvoeren.

Raden van bestuur moeten voortdurend op zoek zijn naar nieuwe mogelijkheden voor het bedrijf, waarbij bestuurders openstaan voor inzichten in de marktontwikkelingen en nieuwe technologische mogelijkheden. Veranderingen volgen elkaar steeds sneller op, en wie de boot mist, loopt een ernstig risico. Gevestigde namen hebben één groot voordeel, en dat is hun kapitaalcrachtigheid. Ze beschikken over de financiën om start-ups van de grond te krijgen en, indien ze succesvol zijn, te ondersteunen met middelen die voor die start-ups zelf moeilijker toegankelijk zijn.

Mario van Vliet

Partner Deloitte,
Lid van de Raad van Bestuur
Bijzonder hoogleraar
Information & Technology
Management aan de Vrije
Universiteit Amsterdam