

Digitale transformatie wordt volwassen

Gartners CIO-studie

Hét gesprek met de Raad van Bestuur. Voor enkele CIO's een gelijkwaardige uitwisseling van informatie, plannen, ideeën en besluiten. Voor veel it-managers een uitdaging van nachtmerrie-achtige proporties. Onbegrip tussen business en ICT zal nooit volledig verdwijnen, maar veel kan worden bereikt met enkele praktische handreikingen.



Andy Rowsell-Jones, Gartner Vice President, beschrijft levendig de intimiderende sfeer van het bezoek aan de RvB: “Het is voor de mensen achter die deur ernst. In zekere zin spelen zij poker met enorme inzetten. Hoe breng je jouw boodschap zo effectief mogelijk voor het voetlicht?” De basis voor de hieronder beschreven handreikingen, komt van Gartners CIO survey die inmiddels dertig jaar loopt. Zo rond 2010 zijn we de derde fase van ICT ingegaan, het digitale tijdperk. Al enkele jaren ligt het experimentele achter ons en is digitalisering mainstream en een omvangrijke activiteit geworden. “Jij als it-manager weet dit wel”, waarschuwt Rowsell-Jones. “Maar de kans is groot dat jouw bestuursleden IT nog altijd associëren met het leveren van efficiency-oplossingen, waar de medewerker de ‘klant’ is. Aan jou de schone taak hen ervan te overtuigen dat IT dat industriële stadium al geruime tijd is ontgroeid.”

“Hoe meer initiatieven je ontplooit, hoe beter je presteert”

Het businessmodel (1)

Sinds 2015 stijgen de it-budgetten wereldwijd. Het afgelopen jaar met 3 procent en in 2019 naar verwachting met 2,9 procent. Er is meer vertrouwen en meer geld ter ondersteuning van nieuwe ideeën en concepten waarmee digitalisering kan opschalen. Rowsell-Jones observeert vier belangrijke ontwikkelingen die relevant kunnen zijn voor dat gesprek met de RvB. “Bijna de helft van de EMEA-bedrijven geeft aan dat hun businessmodel verandert. Dit kan kleinschalig zijn, zoals een focus op nieuwe klantengroepen, maar ook grootschalig door de oude propositie van het bouwen en verkopen van fysieke machines te transformeren naar het leveren van services. Vertel jouw RvB dat ze hun businessmodel nog eens goed tegen het licht moeten houden en geef enkele voorbeelden van bedrijven die dit hebben gedaan. Digitale volwassenheid heeft een kantelpunt bereikt. Het is niet langer een idee, maar een concrete activiteit waaruit een serieuze winst voortkomt. Het afgelopen jaar ontplooid 20 procent van de EMEA-organisaties digitale initiatieven met economisch bestaansrecht. Het komende jaar groeit dit aantal naar 35 procent. Deze volwassenheid van digitale bedrijfsvoering is een sterke stimulans voor veranderende businessmodellen.”

De consument (2)

De hedendaagse verwachtingen van consumenten – klanten en burgers – zijn de drijvende kracht achter veranderende businessmodellen. Rowsell-Jones: “Vertel de RvB dat iedere inspanning om de consument aan je te binden uit een combinatie van factoren bestaat. Het gaat niet alleen om de frontoffice, maar ook om de backoffice. Toppresteerders zijn goed in het combineren van beide disciplines. Uit ons onderzoek blijkt heel duidelijk dat de best presterende bedrijven de meeste activiteiten ontplooiën. Er springt niet één activiteit

bovenuit, het gaat om de veelheid aan activiteiten op het gebied van consumentengagement. Hoe meer programma's er lopen in de frontoffice én de backoffice, hoe hoger de klanttevredenheid. Daar zit geen hersenchirurgie tussen. Het gaat om eenvoudige en voor de hand liggende activiteiten, zoals het vergemakkelijken van feedback geven of het gebruik van digitale kanalen en services om kosten te reduceren. De toppers meten hun consumentengagement op KPI's als ‘Het aantal consumenten dat regelmatig onze apps gebruikt’, en ‘Impact op de klantervaring’, en ‘Tijdsbesparing voor onze klanten’. Hun ROI op digitale investeringen meten ze op KPI's als: ‘Tijd bespaard voor de organisatie’, en ‘Inkomstenpercentage van nieuwe digitale kanalen, producten en services’. Ook hier geen rocket science, maar weer die combinatie van diverse metingen. Deze boodschap over de veelheid van initiatieven samen met enkele KPI's geeft de RvB houvast. Daar hebben ze iets aan.”

Productfocus en AI (3 en 4)

Zoals Andy Kyte al tijdens de keynote (zie het artikel ‘Voortdurend Voorwaarts’) vertelde, draait het in de digitale wereld om producten en niet om projecten. Van de EMEA-respondenten aan de CIO-studie zegt 55 procent dat ze een productcentrische werkwijze hebben geïmplementeerd, op kleine of grote schaal. Enkele van de voordelen van deze benadering zijn een grotere betrokkenheid tussen ICT en de business, een sterkere consumentgerichte cultuur in ICT, een versnelde oplevering van nieuwe waarde en (deel)producten en grotere consumentengagement. Enkele van de stappen die tot productgericht werken leiden: cultuurverandering, architectuuroplossingen, microservices, DevOps, het opleiden van stakeholders zeker wanneer het over budgetten gaat. “Ook hier geldt weer”, herhaalt Rowsell-Jones: “Hoe meer initiatieven je ontplooit,

hoe groter de kans dat je bij de toppers komt.” Sinds 2015 – wat ongeveer het jaar is van de wedergeboorte van AI – is de adoptie van AI met 270 procent gegroeid. Grote kans dus dat de RvB binnenkort met jou hierover wil praten. Rowsell-Jones geeft een lijstje van toepassingen: chatbots, procesoptimalisatie, fraudedetectie, marktsegmentatie, diagnostiek, callcenter assistentie, sentimentanalyse. “Hiermee kun je AI voor de RvB terugbrengen tot iets tastbaars en begrijpelijks.”

Security

Dit alles heeft geen enkele waarde zonder goede security. Uit de CIO-studie blijkt dat vrijwel alle deelnemers (97%) geloven dat het gevaar van cyberdreigingen in de nabije toekomst zal toenemen. Rowsell-Jones laat er geen misverstand over bestaan: “Dit is een gedragsissue en geen technologisch ding. Het is een probleem van de business en niet iets dat ICT in zijn eentje kan oplossen. Toch blijft men ten onrechte naar de CIO kijken als de eindverantwoordelijke voor security. Als je zeker van je zaak bent, kun je jouw RvB ervan proberen te overtuigen dat zij verantwoordelijk zijn voor dit onderwerp. Hoewel, voordat je jouw hoofd op het hakblok legt, is het misschien zinvoller om het gesprek aan te gaan met auditoren, de interne risico-mensen. Zij kunnen helpen deze boodschap over te brengen. De studie toont aan dat het met cybersecurity net zo is gesteld als met consumentengagement; de toppers doen de meeste activiteiten op het gebied van technologie én gedrag. Hoe meer je doet in beide domeinen, hoe hoger het vertrouwen zal zijn in jouw security team.” Rowsell-Jones toont een overzicht met mogelijke activiteiten en sluit af: “Als je enkele van de hier getoonde activiteiten doet, moet je jezelf misschien afvragen of je ze niet gewoon allemaal moet gaan doen.”