

In elke beslissing schuilt een voorspelling
en de uitkomst ervan bepaalt onze toekomst.

*In every decision lurks a prediction,
the outcome of which determines our future.*

THE

POWER

TO



PREDICT

DE HOLLANDSE OBSESSIE

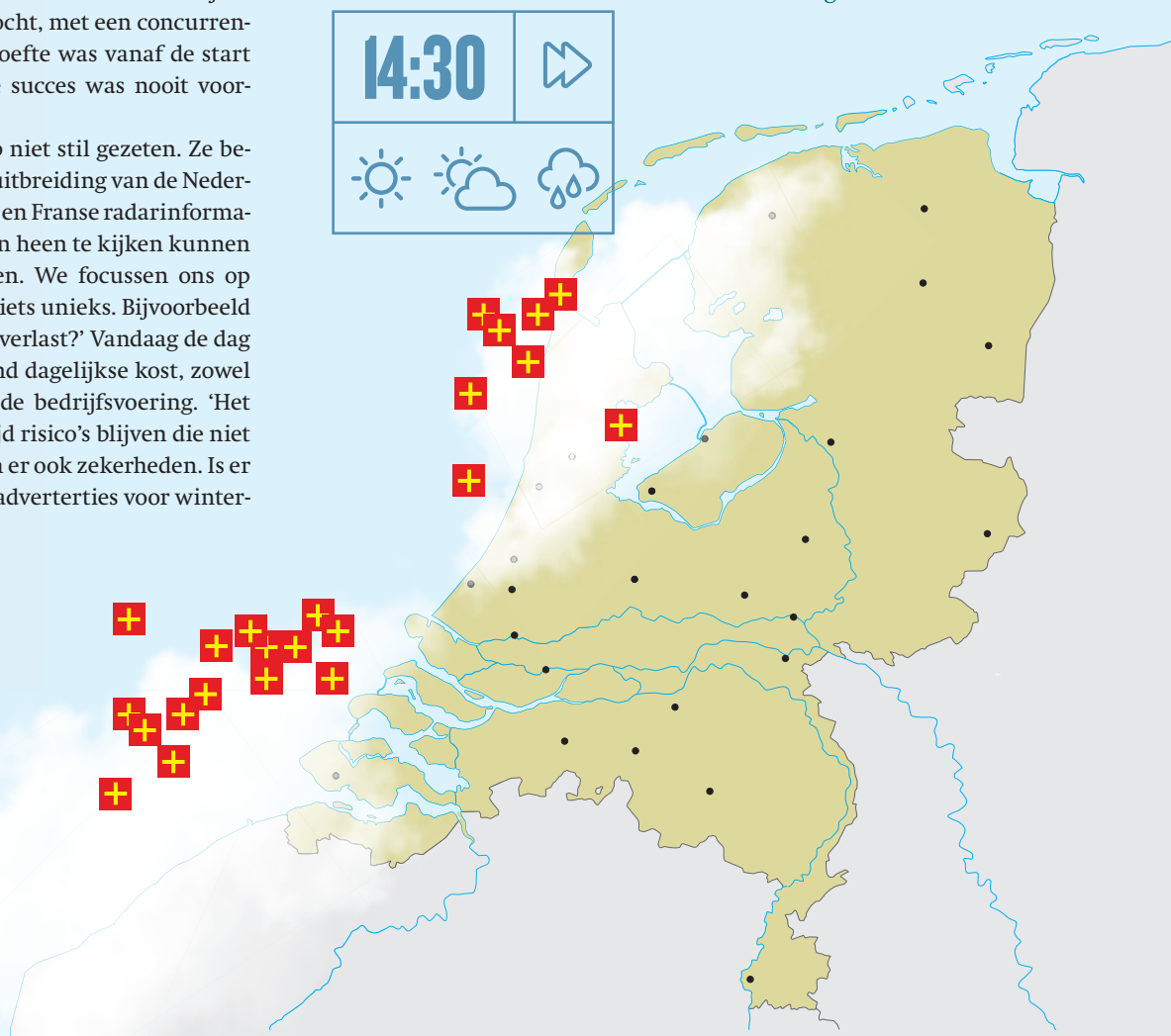
THE DUTCH OBSESSION

Als Wijnand Rijkaart van Cappellen op een dag met zijn broer Edwin in Amerika in een lift staat, ziet hij op een digitaal scherm wolken en regenbuien. 'Het was het weer. Real time. Hier, nu én straks. Het voorzag in onze behoefte, dus waarom ook niet in die van anderen?' Het idee is geboren. Wijnand ontwikkelt samen met zijn broers Edwin en Stefan een platform met actuele weerinformatie: Buienradar.nl. De website werd eerst als test actief weergegeven op sites voor weeramateurs en daarna getest op diverse buitenactiviteiten. Al snel werd Nederland één grote weer-olievlek.

'Had je eenmaal ervaren hoe handig het was, dan wilde je niet meer zonder', vertelt Wijnand. Na een aantal jaar wordt de website succesvol verkocht, met een concurrentiebeding van drie jaar. 'De behoefte was vanaf de start evident, maar het commerciële succes was nooit voorspeld.'

De broers hebben na de verkoop niet stil gezeten. Ze bedachten Weerslag.nl. Het is een uitbreiding van de Nederlandse radar met Duitse, Engelse en Franse radarinformatie. 'Door over onze landsgrenzen heen te kijken kunnen we betere voorspellingen maken. We focussen ons op meer details en creëren zo weer iets unieks. Bijvoorbeeld wanneer ontstaat ergens wateroverlast?' Vandaag de dag is 'power to predict' voor Wijnand dagelijkse kost, zowel in de weersvoorspelling als in de bedrijfsvoering. 'Het mooie aan het weer is dat er altijd risico's blijven die niet voorspelbaar zijn. Daarnaast zijn er ook zekerheden. Is er sneeuw in aantocht, dan zijn er advertenties voor winterbanden en Unox-worsten.'

One day Wijnand Rijkaart van Cappellen, and his brother Edwin, were in an elevator in America when they saw clouds and rain showers on a digital screen. "It was the weather. In real time. We found it useful, so we figured that others would, too." An idea was born. The brothers developed a platform with current weather information, called Buienradar.nl. (Shower Radar). It proved a resounding success with the weather-loving Dutch. •



REGEREN IS VOORUITZIEN

POWER TO PREDICT

In 2008 voorspelden we dat onze wereldwijde omzet over 2009 de 1 miljard dollar zou gaan overstijgen. Dat hebben we niet gehaald, sterker nog, we zijn nu een aantal jaren de helft van onze verwachting van toen, een “500 miljoen-bedrijf”.

In 2008 we predicted that our global annual turnover in 2009 would exceed one billion dollars. We didn't reach that target. In fact we have been a 500 million dollar company for several years, which is only half of what we expected. With regard to predictions and taking decisions, my advice for 2015 is to analyse, project and realise your dreams. And, more importantly, if things don't go according to plan make timely adjustments and learn from the experience. •

Was die voorspelling gebaseerd op harde data of een gezamenlijke droom? Feiten of fictie. Iedereen zag in die tijd alleen maar economische groei, maar was dat reëel?

Voorspellen is 1, acteren op een voorspelling die niet uitkomt is 2, 3, 4 en 5. Voorspellen, analyseren en reageren horen bij succesvol sturen, in elke boardroom.

Regeren is vooruitzien, zo luidt het gezegde. Zeker in deze turbulente en ook moeilijk te voorspellen tijden zal de ‘power to predict’ onze en ook uw concurrentiekracht vergroten. De hoogste tijd dus om in te zoomen op deze competentie. Dat doen we in dit magazine.

Mijn advies voor 2015? Face the facts van de toekomst. Analyseer, projecteer en realiseer je dromen! Maar nog belangrijker: wanneer dingen niet zo gaan zoals je had gedacht..... stuur tijdig bij en leer! •

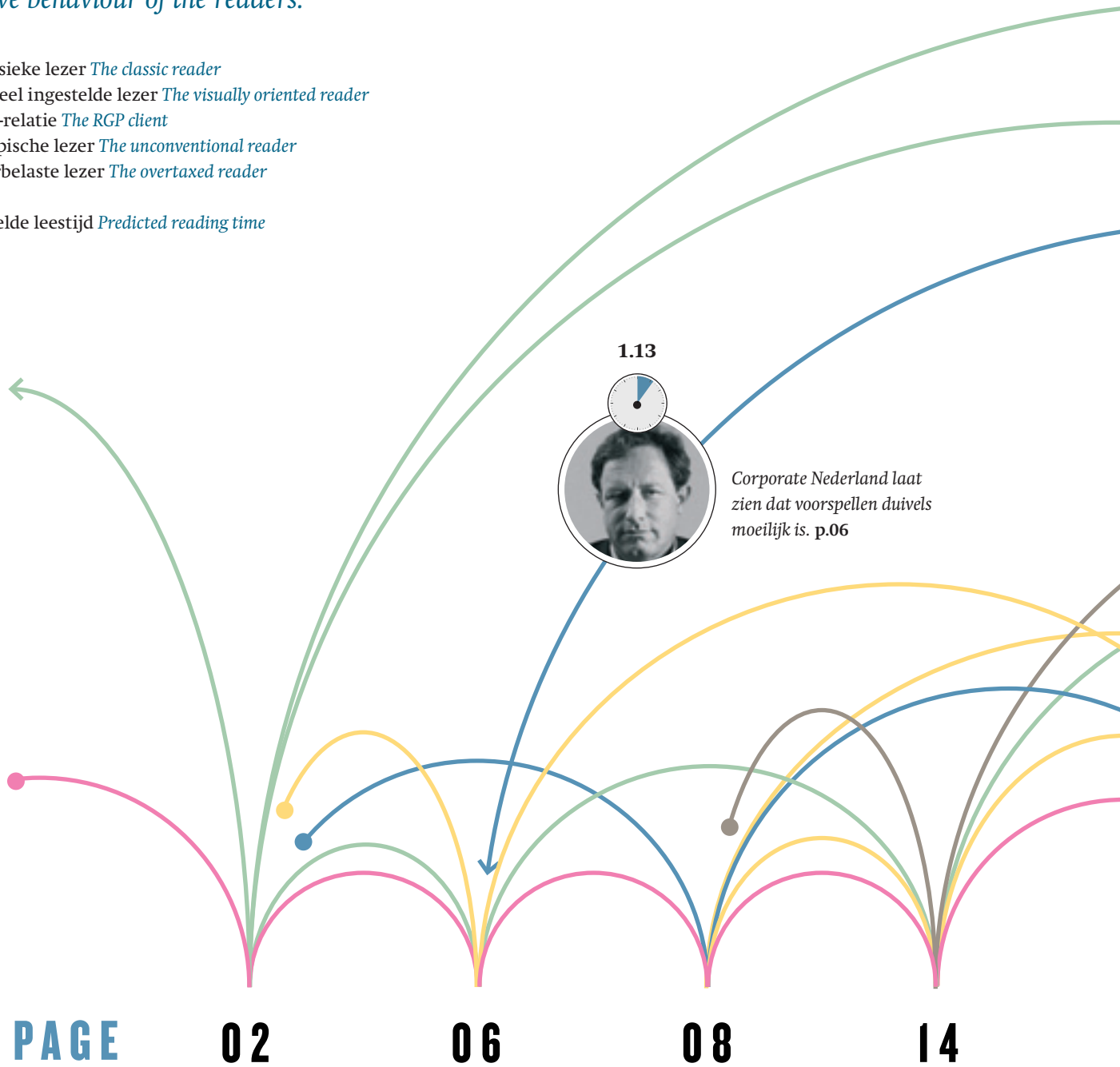
Arthur Izeboud,
Hoofdredacteur RGP Dialogue

Arthur Izeboud,
RGP Dialogue Editor-in-chief



Voorspeld leesgedrag van de lezers:
Predictive behaviour of the readers:

- De klassieke lezer *The classic reader*
 - De visueel ingestelde lezer *The visually oriented reader*
 - De RGP-relatie *The RGP client*
 - De a-typische lezer *The unconventional reader*
 - De overbelaste lezer *The overtaxed reader*
- 🕒 Voorspelde leestijd *Predicted reading time*



PAGE

02

06

08

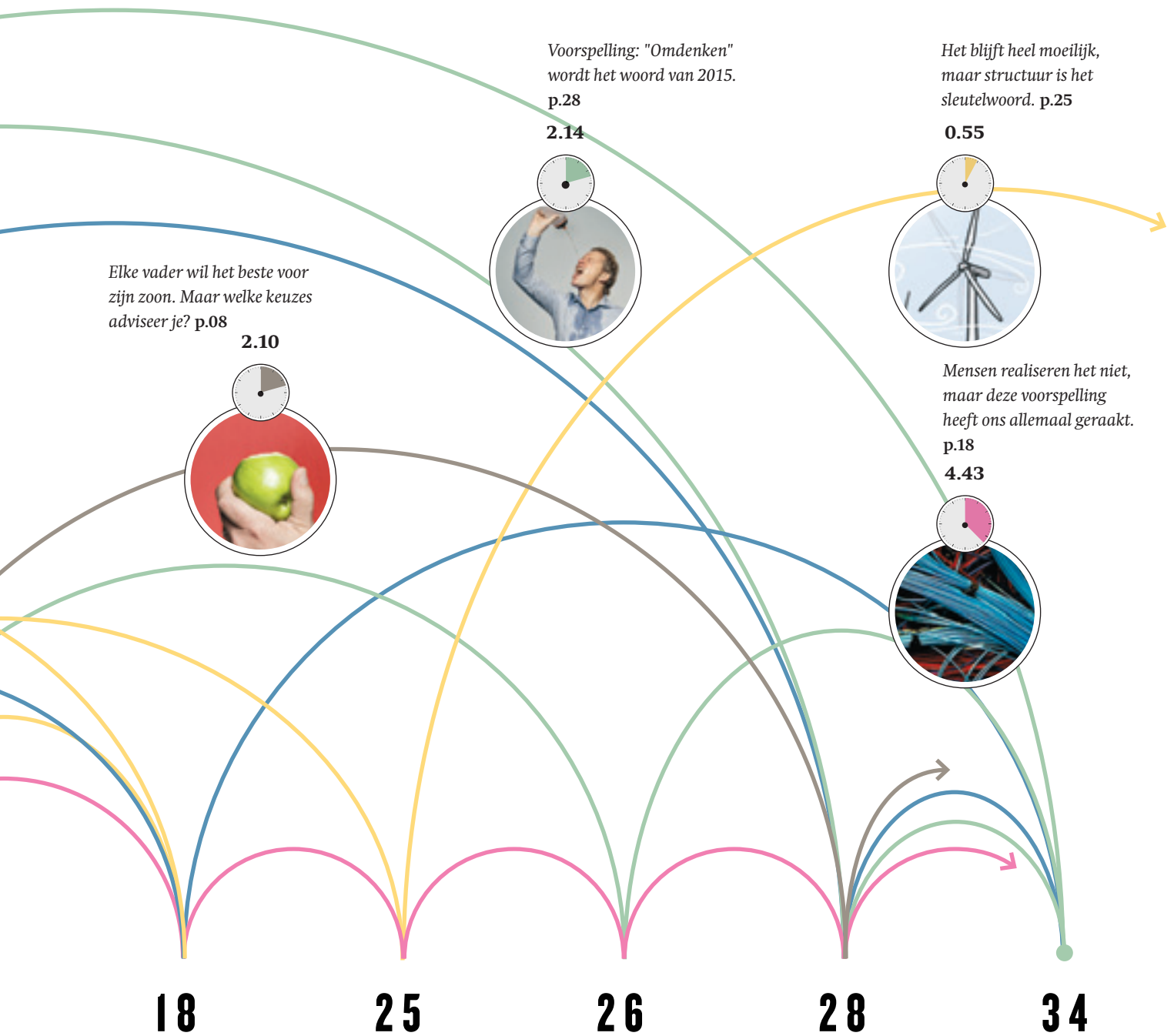
14

BUIENRADAR
Niets zo veranderlijk als het weer. En wij Nederlanders willen die veranderingen op de voet volgen.
Nothing is as variable as the weather, and in the Netherlands, we like to keep track of any change.

ANALYSE
Hoe groot is het voorspellend vermogen van corporate Nederland?
How great is the predictive power of Dutch corporations?

PORTRETTEEN
Voorspellen doen we allemaal, elke dag. Thuis, op het werk, waar dan ook. 3 cases.
We all make predictions every day – at home, at work, wherever we happen to be. 3 cases.

RGP-WAY
Data gaat het bedrijf van de toekomst maken. En sommige bedrijven breken.
Data will make or break the businesses of the future.



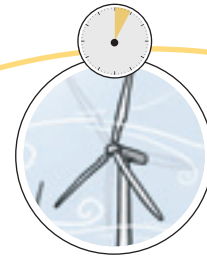
Voorspelling: "Omdenken" wordt het woord van 2015. p.28

2.14



Het blijft heel moeilijk, maar structuur is het sleutelwoord. p.25

0.55



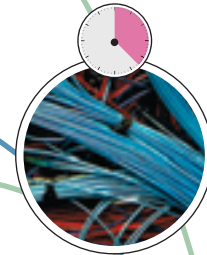
Elke vader wil het beste voor zijn zoon. Maar welke keuzes adviseer je? p.08

2.10



Mensen realiseren het niet, maar deze voorspelling heeft ons allemaal geraakt. p.18

4.43



18

25

26

28

34

BEELDEND

Wat Gordon Moore (Intel) in 1965 voorspelde geldt voor ASML in 2015 nog steeds.

What Gordon Moore (Intel) predicted in 1965 is still valid in 2015 for ASML.

KORT

Hoe nemen bedrijven als APX en Bacardi beslissingen? Aan forecasts ontcom je niet.

How do companies like APX and Bacardi make decisions? Forecasts are unavoidable.

START UPS

Tja, hoe is het eigenlijk ooit begonnen? Met een droombeeld? Jonge ondernemers zitten er nog midden in.

So how did it all start? With a dream? Young entrepreneurs are still dreaming.

ACHTERGROND

Een Tour de France-commentator en een RGP-directeur: over doping in de business én de wielersport.

A Tour de France commentator and an RGP Director discuss doping in business and the cycling world.

CIJFERS

Nederland voorbereiden op 2030? Dan moet je wel weten hoe ons land er dan uitziet.

Is the Netherlands ready for 2030? To answer this we have to know what the country will look like then.

DUIVELS MOEILIK

DEVILISHLY DIFFICULT

TEKST *Dirk van der Lit*
 BEELD *Steve Nestorovski*

Een ezel stoot zich geen twee keer aan dezelfde steen. In het verlengde daarvan ligt de vraag: hoe groot is het voorspellend vermogen van corporate Nederland?

How great is the predictive power of corporate Netherlands?

Are we learning from our mistakes or are we still falling into the same traps?

Wat mij betreft zijn er twee dingen om te voorspellen: wat doet de markt en wat kan de onderneming zelf. Over de markt kunnen trendwatchers prachtige verhalen afsteken. Zoals dat wereldwijd de middenklasse de komende jaren met twee miljard mensen groeit. En dat er steeds meer megasteden ontstaan. Toch leidt dat er niet toe dat vergelijkbare bedrijven eenzelfde koers varen. Siemens kiest voor infrastructuur, Philips voor gezondheidszorg. Ook de eigen competentie van bedrijven is een factor van betekenis voor hun toekomst. Maar helaas weten veel ondernemingen maar bar slecht wat ze in hun mars hebben. Op Nyenrode hebben studenten uitgezocht wat bedrijven 25 jaar geleden voor strategische doelstellingen formuleerden en wat daarvan in de praktijk is terechtgekomen. Dat is een weinig opwekkend beeld.

Natuurlijk zijn er positieve uitzonderingen. Reed Elsevier had dertig jaar geleden al glashelder voor ogen dat het Nederlandse taalgebied te klein is en dat vooral wetenschappelijke informatie geweldig rendeert. Randstad zag dat het mechanisme van vakbonden om bestaande banen te beschermen tot de opkomst van flexwerk zou leiden. En Shell heeft tijdig beseft dat uitsluitend olie tot een wankel businessmodel leidt en zette verstandig in op gas. Dat Shell al decennia pioniert met toekomstverkenningen op basis van scenarioplanning heeft

overigens niet kunnen verhinderen dat het met projecten op het gebied van mijnbouw en zonne-energie ook zepers heeft behaald.

Er zijn genoeg voorbeelden van corporate vergezichten die op een regelrechte flop zijn uitgedraaid. De Nederlandse rederijsector, die fuseerde tot Nedlloyd, is een puinhoop geworden – echt onbestaanbaar voor een

**'RANDSTAD EN SHELL
 ZIJN DE UITZONDERINGEN'**

**'RANDSTAD AND SHELL
 ARE THE EXCEPTIONS'**



PAUL FRENTROP

(1954) was hoogleraar corporate governance and capital markets op Nyenrode Business Universiteit. Hij is auteur van diverse boeken.

PAUL FRENTROP (1954) former professor of corporate governance and capital markets at Nyenrode Business University in the Netherlands.

Author of several books.

Research carried out at Nyenrode Business University has revealed that few of the strategic objectives set by businesses are realised in practice. Although there are some positive exceptions, such as Reed Elsevier, Randstad and Shell, disappointments are far more common. The Dutch shipping sector is in chaos following various mergers, and telecom giant KPN, letter and parcel delivery company TNT, and even brewer Heineken, have struggled with market changes and with their own limitations. Admittedly, it is easy to judge from the sidelines, so let us just say that making predictions is devilishly difficult. In my case, I always learn the most from the past. The seats on the train of progress all face backwards. •

zeevarende natie. KPN en TNT: misschien zagen ze de markt wel goed, maar ze vertilden zich aan hun eigen mogelijkheden. Fugro investeerde in diensten waar geen vraag naar was en het voormalige CSM dacht dat melkzuur het nieuwe suiker was. Dat denken ze trouwens al twintig jaar.

Tenslotte zijn er de vraagtekens. Heineken kiest voor een strategie als global brand, maar in een consoliderende markt is weinig financieringsruimte vanwege het controlerende familiebelang misschien een probleem. En Unilever weet al dertig jaar dat personal care een fantastische groeiemarkt is, maar vond het ook moeilijk activiteiten af te stoten om daarvoor groei-ruimte te creëren.

Ik geef toe: het is makkelijk om bedrijven vanaf de zijlijn de maat te nemen. Laten we het erop houden dat voorspellen gewoon duivels moeilijk is. Zelf leer ik altijd het meest van het verleden. Niet voor niets wordt wel gezegd dat in de trein van de vooruitgang de stoelen naar achteren zijn gericht. En ondernemen blijft natuurlijk risico nemen; er zijn geen zekerheden in de toekomst. We zullen nog genoeg voorbeelden zien van ondernemingen die, omdat ze hun toekomst verkeerd inschatten, niet het eeuwige leven blijken te hebben. Die voorspelling durf ik wel aan. •



ZO VADER ZO ZOON, TOCH?

LIKE FATHER LIKE SON?

TEKST Yvonne Dudock

BEELD Martin Dijkstra

Elke ouder wil het beste voor zijn kind en denkt mee over zijn school- en baankeuze. Hoe we de bekende appel en de boom soms een duwtje in de rug willen geven.

All parents want the best for their children and like to voice their thoughts on school and career choices. The apple does not fall far from the tree, but sometimes it needs a helping hand.

'Eigenlijk ga je ervan uit dat je redelijk kunt voorspellen hoe je kinderen zich ontwikkelen, ze zijn immers een mix van jouw DNA en dat van je partner. Maar de praktijk is soms anders. Zo heeft onze oudste zoon een vorm van ADHD met vooral concentratie- en gedragsproblemen. Medicijnen brachten rust, tot het moment dat hij stopte die te slikken. Hij zit nu in mavo 4 en we bevinden ons in de fase waarin we keuzes moeten maken voor zijn toekomst. Hoe maakte ik die destijds? Uiteraard adviseerde mijn vader mij, gebaseerd op zijn ervaringen: een opleiding met baanzekerheid en waar je op termijn een goed salaris mee verdient. Ik koos voor HTS Automatiseringstechniek,

maar meer omdat een vriend dat ook ging doen. Gaandeweg kwam ik erachter dat het niet mijn passie was. Met die ervaring en mijn beste wensen voor mijn zoon zijn we op zoek gegaan naar zijn passie en talent: creativiteit. Het is natuurlijk een lang proces, maar ik zie dat het bij hem past en dat het hem ook aanspreekt. Hij heeft alleen tijd nodig om te toetsen, hij is pas zeventien en wat betekent werk überhaupt voor hem? Belangrijk is dat hij een doel voor ogen heeft. Hij erkent zijn talent en we onderzoeken nu of daar toekomstmu- ziek inzit. Op dit moment focussen we op een baan in de mediabranche. Na de mavo wil hij een audiovisuele mbo-opleiding gaan volgen, een praktisch ingestelde opleiding, die past bij zijn talenten. Uiteindelijk wil hij wel regisseur worden. Daar is hij nog niet, eerst maar die opleiding en in dat vakgebied aan de slag. Ik wil niet zeggen dat hij het nu weet, maar door hem zelf te laten zien waar zijn kracht ligt en wat hij ermee kan, zie je dat hij ineens een eigen visie voor de toekomst ontwikkelt.' •

'Parents generally assume that they can predict fairly accurately how their children will develop. After all, children are a mixture of both parents' DNA. However, things may turn out differently in practice. For instance, our eldest son has a form of ADHD, which manifests itself mainly in concentration and behavioural difficulties. He is now entering a phase in which he has to make specific education choices. It is so tempting to put all kinds of ideas in his head, but we are not doing this. We are persuading him to consider his future dreams. He wants to be a director in the entertainment sector. Although we realise that he has a very long way to go, we are trying to show him where his strength lies.' •

DAVID ZEMAN

is Client Service Director bij RGP en focust zich op project- en programmamanagement in de EMEA-regio.

DAVID ZEMAN

is a Client Service Director at RGP and focuses on project and programme management in the EMEA region.



TIJD VOOR KWALITEIT

TIME FOR QUALITY

Het belang van een goede relatie met de klant wordt vaak onderschat. Mondiger klanten en nieuwe marktontwikkelingen vragen om een andere aanpak.

The importance of good customer relations is often underestimated.

Informed customers and new market developments call for a different approach.

'Vandaag de dag onderscheid je je als bedrijfsadviseur niet slechts meer met product- of dienstaanbiedingen, maar vooral ook door je attitude en wie je bent als persoon. Elk bedrijf worstelt wel ergens mee. Door naast het businessprobleem ook te luisteren naar een persoon of professional, hun ambities, waar ze tegenaan lopen en waar hun zorgen zitten, creëer je bijvoorbeeld een persoonlijke relatie en word je een sparring partner op lange termijn. Op het gebied van informatiemanagement zien we vooral dat aspecten als integrated data governance- en management hot topics zijn en dat er behoefte is aan advies en ondersteuning op dit gebied. Data is een belangrijke asset van een bedrijf en de technologie ontwikkelt zich ongelooflijk snel. Die bak met data – structured en unstructured – groeit zo hard en is zo complex dat je goed moet weten wat je eruit moet halen om je strategie voor de toekomst te kunnen bepalen. Predictive analyses zijn daar een belangrijk voorbeeld van, zeker nu de

consument aan zet is en bedrijven dwingt om meer customer orientated te worden. Bestaande organisatiestructuren zullen meer afbrokkelen, en bestaande businessmodellen moeten op de schop om nog te kunnen voldoen aan wat de markt wil. Kijk bijvoorbeeld naar de energiemarkt, daar gaat straks alles nog meer online. Je ziet die bedrijven zoeken naar een match met andere zaken, zoals een combinatie met energie en datastorage. Een bedrijf zal in de toekomst door aandeelhouders ook op de return on data (ROD) worden afgerekend. Wat heeft die data opgeleverd, heeft een goede data-analyse de organisatie weten te veranderen? Wil je dat goed uitvoeren, dan betekent dat enerzijds met de klant de strategie goed definiëren en anderzijds ervoor zorgen dat het implementatie-effectief gebeurt met behulp van pragmatisch change management. We dagen organisaties uit zich eerst af te vragen of ze tevreden zijn met de kwaliteit van hun data, hoe ze aan data komen, wat ze met de data-analyses en reports willen bereiken om vervolgens met 'reverse engineering' de data governance te organiseren. Daar ligt een nieuwe adviserende rol voor ons, waarbij we organisaties bij de hand nemen in hun reis naar een hoger return on data.' •

'In the future, shareholders will evaluate businesses on the basis of their return on data (ROD). To do this properly, on the one hand the strategy has to be clearly formulated together with the client, and on the other hand effective implementation must be ensured with the aid of pragmatic change management. Here lies a new consultancy role for us, in which we guide organisations in their quest for a higher return on data.' •

ELLEN HERMANS

is Practice Director Information Management binnen RGP en richt zich volledig op het opzetten van een service line op het gebied van informatiemanagement.

ELLEN HERMANS

is Practice Director Information Management at RGP and focuses fully on the establishment of a service line in the field of information management.



DE FOCUS VAN MORGEN

TOMORROW'S FOCUS

De huidige markt is continu aan verandering onderhevig en klanten worden veeleisender. Hoe bepaal je vandaag de dag de focus van morgen?

The current market is subject to continuous change and customers are becoming increasingly demanding. How can we determine tomorrow's focus today?

'Waar moeten we als organisatie naartoe in deze markt? Hoe moeten we ons verder positioneren en wat betekent dat voor onze medewerkers en voor onze klanten? Het zijn vragen die we ons continu stellen. Feit is dat de markt volop in ontwikkeling is en dat we onze koers daarop móeten aanpassen willen we voorop blijven lopen ten opzichte van anderen. Dat doen we vooral door ons te baseren op datgene wat we van onze klanten en uit de markt horen, maar ook onze eigen visie gebaseerd op jarenlange ervaring speelt daarbij een rol. Een belangrijke ontwikkeling is dat we meer kennis gedreven worden; we maken gebruik van best practices die we opdoen in projecten en vertalen dat weer naar oplossingen voor

anderen. Niet alleen nationaal, maar juist ook internationaal. Als wereldwijde organisatie bundelen we de krachten, kennis en competenties en stellen we op basis daarvan ons beleid voor de toekomst samen. Het gaat qua klantvraag ook de specialistische kant op, waarbij onze cliënten nog meer behoefte hebben aan een partner die kan helpen de veranderingen daadwerkelijk te implementeren: dat betekent naast specialisme en implementatie, vooral ook maatwerk. Op dit moment zie je dat generieke adviseurs het erg moeilijk hebben. Je moet als organisatie kunnen aantonen waar je goed in bent, waar je een visie op hebt, en hoe je dat kunt vertalen richting de klant en zijn behoefte aan executie. Een klant verwacht dat van je. En dat vraagt het nodige van onze mensen, zij blijven zich doorontwikkelen om hieraan te kunnen voldoen. Dat is een continu proces, dat stopt nooit. Ik vind ook dat we flexibel zijn om snel te kunnen reageren op veranderingen. We zijn een wendbare organisatie, met een platte structuur, snel overleg en snelle besluitvorming. Zijn we met dit alles klaar voor de toekomst? Nee, de toekomst blijft een moving target en wij als organisatie moeten daarin mee bewegen. In dat licht: Is de toekomst klaar voor ons?' •

'Generic consultants are currently experiencing very difficult times. An organisation has to be able to demonstrate where its qualities lie and how these qualities can be used for the benefit of the client and the client's needs. This makes tough demands on our people, who have to develop continuously in order to meet those needs. This is an ongoing process that never stops. With this in mind, I can say that we are ready for the future, but is the future ready for us?' •

FRANK VAN DER HAGEN

werkt als Managing
Director Netherlands
samen met het RGP-team aan
concrete oplossingen voor
businessproblemen, zowel
nationaal als internationaal.

FRANK VAN DER HAGEN

*is the Managing Director
Netherlands working together
with the RGP team on concrete
solutions for business problems,
both nationally and
internationally.*



Als ergens geen gebrek aan is, dan is het wel aan data. De hoeveelheid data groeit in een ongelooflijk tempo, terwijl de kwaliteit daarmee absoluut geen gelijke tred houdt. De roep om betere data zwelt aan.

Data quantity is growing at an unbelievable rate, but data quality is not keeping pace at all. The call is getting louder for better data.

DATA, DATA



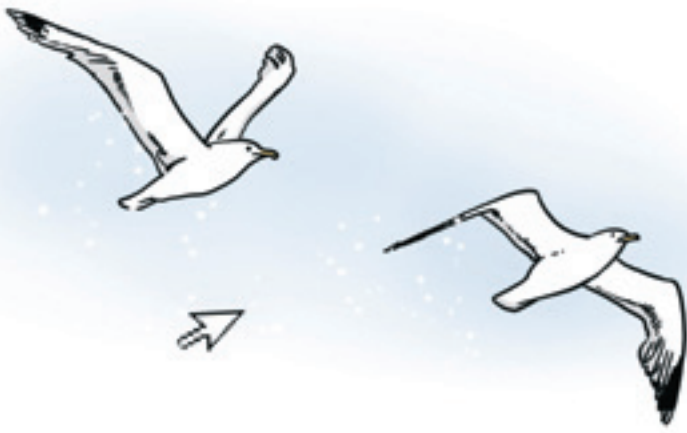
DATA

TEKST Dirk van der Lit
BEELD Steve Nestorovski



Topfunctionarissen roepen het al een poosje: we moeten de bedrijfsvoering minder complex maken en beter in kaart brengen. Alleen dan kunnen we in Nederland onze efficiency en effectiviteit verhogen. Bruikbare data is daarbij hét geheime wapen in de aankomende jaren.

Onderzoeksbureau Gartner heeft uitgezocht dat een gebrekkige datakwaliteit de primaire reden is voor het feit dat van veertig procent van alle ondernemingsinitiatieven de beoogde voordelen niet waargemaakt worden. Niet verwonderlijk voor wie beseft dat 9 van de 10 bedrijven een datastrategie hanteren dat niet door de board is gezien of is goedgekeurd. En van de organisaties die menen hun datastrategie wel geborgd te hebben door een Chief Data Officer (CDO) in de board te benoemen, realiseren zich te weinig dat gemiddeld genomen de helft van de CDO's geen budget heeft en de andere helft geen staf. Op die manier is het een illusie om te veronderstellen dat je stapsgewijs progressie kunt boeken volgens de ideale reeks: van data naar informatie, van informatie naar kennis en van kennis naar wijsheid.



DATAWAREHOUSES STELLEN TELEUR

Veel grote organisaties werken met een datawarehouse, sommige zelfs met meerdere. Ondanks aanzienlijke investeringen leveren deze warehouses in de praktijk teleurstellend weinig op. Oorzaak is dat in bijna alle datawarehouses de data op de een of andere manier is bewerkt; er is een betekenis aan gekoppeld. Daarmee gaat de zuivere waarde van ruwe data verloren. Het is dan ook een groot misverstand om te denken dat datawarehouses de interne klant goed kunnen bedienen, stelt Althea Davis die bij RGP werkzaam is als Director of Data Strategy. Niet dat ze iets tegen datawarehouses heeft overigens, maar wel dat ze zich in het domein van IT-afdelingen bevinden. 'Veel mensen denken dat IT verantwoordelijk is voor data', zegt Davis, 'maar dat is helemaal niet zo. IT moet ondersteuning bieden ten aanzien van het gegevensbeheer, meer niet. Voor CIO's is het soms een pijnlijke kwestie als ze te horen krijgen dat data niet tot hun verantwoordelijkheid behoort.' (Zie kader pagina 15.)

Voor de beslissers in de boardroom is er in relatie tot data één vraag cruciaal: waar staan we vandaag en waar



Research agency Gartner has discovered that poor data quality is the main reason for the fact that forty percent of all business initiatives do not deliver the desired benefits. That is not surprising if you realise that only one in ten businesses pursue a data strategy that has been approved by the board. Many large organisations work with one or more data warehouses. In spite of substantial investments, the yield from these warehouses is disappointingly low in practice. The reason is that the data from almost all data warehouses has been processed in one way or another, and has been allocated a meaning. This compromises the pure value of raw data. →

gaan we naartoe? Het antwoord op die vraag mag soms een gevoelskwestie zijn, maar ondersteuning door betrouwbare data die houvast bieden, is in ieder geval zeer gewenst. In veel organisaties is de datakwaliteit echter helaas ver onder de maat, is Davis' ervaring. Gevolg: negen van de tien boards nemen beslissingen op basis van onjuiste data. 'Gemiddeld genomen kun je zeggen dat tachtig procent van alle data overtollig, verouderd of vervuild is. Bedrijven zijn zich daar meestal niet van bewust, terwijl het enorme kosten veroorzaakt. Ik durf de stelling aan dat de kosten van onbruikbare data voor de grote multinationals ongeveer 20 tot 25 procent van de netto winst uitmaken. Dus een financiële instelling met een kwartaalwinst van € 800 miljoen heeft zeker € 160 miljoen aan kosten gemaakt doordat mensen onder andere druk waren met het handmatig controleren van data. En dan niet één keer, maar meerdere keren. Controles worden namelijk vaak dubbel uitgevoerd en niet zelden zijn er extra kosten voor inhuur van externe capaciteit.' Davis spreekt in dit verband over 'verborgen kosten' omdat bedrijven deze werkzaamheden als een vorm van basishygiene beschouwen, terwijl ze volgens Althea Davis strikt genomen overbodig zijn. Bovendien: als mensen voortdurend bezig zijn met het repareren van data, besteden ze hun energie aan activiteiten die per saldo geen waarde toevoegen.

APPLICATIECENTRISCH EN DATACENTRISCH

Het gevaar dreigt dat deze mensen op korte termijn meer dan de helft van hun tijd met zulke werkzaamheden bezig zijn omdat het dataprobleem er vooraansnog niet kleiner op wordt. De grote corporates hebben jaarlijks te maken met een gemiddelde groei van de hoeveelheid data in de orde van grootte van 35 tot 50 procent. Maar meer investeren in technologie om data beheersbaar te houden is niet het juiste antwoord, stelt Davis. Als het gaat om hoe bedrijven hun datastrategie vormgeven, onderscheidt ze

**'80% VAN ALLE DATA IS
VEROUDERD OF VERVUID'**

**'80% OF ALL DATA IS
ANTIQUATED OR POLLUTED'**



twee benaderingen: applicatiecentrisch en datacentrisch. De laatste aanpak is de enig juiste in de ogen van Davis. 'Bedrijven die de datacentrische aanpak hanteren hebben een duidelijk focus wat ze met de beschikbare data willen bereiken. Bijvoorbeeld innovatie of een hogere effectiviteit; in ieder geval niet allebei tegelijk. Datacentrische organisaties boeken aantoonbaar meer succes dan de applicatiecentrische bedrijven. De laatste gaan weliswaar ook uit van de strategie en bijbehorende doelstellingen, maar richten zich vervolgens meteen op de tools, de technologie. Daarmee slaan ze een cruciale stap over en ontbreekt de koppeling met de strategie. De kans is bijzonder klein dat ze vervolgens de juiste data gebruiken. Ze slagen er niet in om de stap van data naar wijsheid te zetten.'

De meeste bedrijven vinden het moeilijk om de voordelen voor grootschalige investeringen in gegevensbeheer te benoemen. In het bijzonder ervaren zij uitdagingen rond het genereren van return on data, dat wil zeggen de bewijsvoering dat betere of additionele data de kwaliteit van besluitvorming positief beïnvloedt. Nog maar heel weinig bedrijven boeken vorderingen op dit gebied. Ontegenzeggelijk zijn financiële maatstaven zoals de kwaliteit van het debiteurenbeheer een stuk makkelijker meetbaar dan meer ongrijpbare grootheden als het verkorten van het besluitvormingsproces en de voorspelbaarheid van resultaten.

It is therefore a great misconception to think that data warehouses can serve internal clients well, according to Althea Davis, Director of Data Strategy at RGP. In her experience, data quality in many organisations is sadly inadequate. As a consequence, nine out of every ten boards take decisions based on incorrect data. She states, 'You could say that on average eighty percent of all data is superfluous, antiquated or polluted. Businesses are usually unaware of this, even though it incurs substantial costs. I venture to claim that the cost of unusable data amounts to around twenty to twenty-five percent of the net profits of large multinationals.' Davis has this advice: 'Data should be treated as a strategic asset.' She adds, 'I visit companies that have mountains of big data. The data sets are unstructured and are often concealed in emails and social media. These companies know they should do something with the data but they have no idea what.' •

RETURN ON DATA

Een datacentrische aanpak stelt bedrijven in staat om return on data te genereren. Dat kan langs drie lijnen: resultaatverbetering, kostenreductie en risicomangement. In het bankwezen hebben we bijvoorbeeld gezien dat instellingen hun datastrategie aanvankelijk vormgaven vanuit het risicoperspectief. Ze wilden hun toezichthouders bewijzen de zaken op orde te hebben. Wat we nu zien is dat banken hun strategie meer richten op commerciële doelstellingen. De grote retailbedrijven zijn deze weg al eerder ingeslagen.

'Je moet data behandelen als een strategische asset', adviseert Davis. 'Ik kom over de vloer bij bedrijven die beschikken over een berg aan big data. Die berg is ongestructureerd en de data zit bijvoorbeeld verstopt in e-mails en social media. Ze weten dat ze er iets mee moeten, maar hebben geen idee wat. Sommige bedrijven ervaren dat als een regelrechte noodsituatie. Ik durf de stelling aan dat het mogelijk is om samen met een technologiepartner snel structuur aan te brengen in de data. Afhankelijk van de omvang van de onderneming kost dat enkele weken tot enkele maanden. Mijn rol daarbij is om op basis van de informatiestromen te kijken naar wat bedrijven nodig hebben, niet naar waar ze om vragen. Dat lijkt erg ingewikkeld, maar dat is het niet. Ik beschouw vraagstukken op het gebied van integrated data governance eigenlijk als een grote puzzel waarvan de stukjes niet goed passen. Vaak wordt ook gedacht dat een goede datastrategie duur is, dat klopt evenmin. Alleen al door verborgen kosten te elimineren verdien je de investering heel snel terug.'

**'JE CONCURRENTIEKRACHT
NEEMT TOE OF JE BEDRIJF
VALT OM'**

**'INCREASE
COMPETITIVE STRENGTH
OR YOUR COMPANY WILL
COLLAPSE'**

Dat geldt in versterkte mate voor het internationaal managen van data. Dat is in zijn aard al extreem ingewikkeld en kostbaar als gevolg van inconsistenties in lokale wet- en regelgeving en afwijkende kenmerken van het zakelijk verkeer. Daarbij wordt vaak het argument gebruikt dat lokale markten zodanig uniek van karakter zijn dat deze een afwijkende aanpak ten aanzien van databeheer en informatiestromen verdienen. Dat werkt niet alleen kostenverhogend, het maakt het bovendien moeilijker om internationaal resources te delen en prestaties te vergelijken. Centralisatie en standaardisatie zijn daarom sleutelbegrippen in een goede datastrategie. Of, zoals Althea Davis het zegt: 'Ondernemingen die data omarmen zien hun concurrentievermogen toenemen. De andere bedrijven vallen om.' •

WAAROM DATAWAREHOUSEPROJECTEN MISLUKKEN

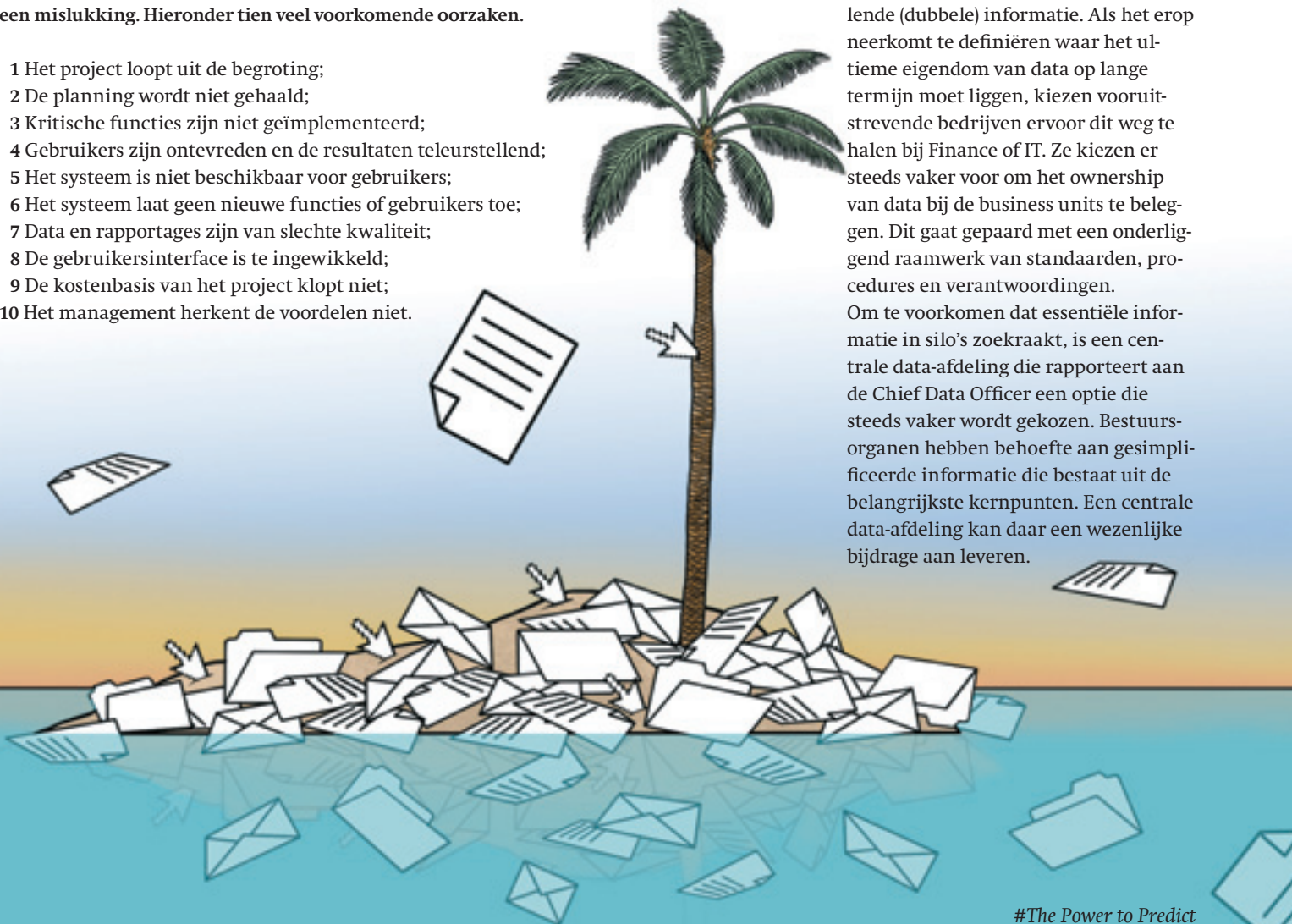
De helft van alle datawarehouseprojecten draait gemiddeld uit op een mislukking. Hieronder tien veel voorkomende oorzaken.

- 1 Het project loopt uit de begroting;
- 2 De planning wordt niet gehaald;
- 3 Kritische functies zijn niet geïmplementeerd;
- 4 Gebruikers zijn ontevreden en de resultaten teleurstellend;
- 5 Het systeem is niet beschikbaar voor gebruikers;
- 6 Het systeem laat geen nieuwe functies of gebruikers toe;
- 7 Data en rapportages zijn van slechte kwaliteit;
- 8 De gebruikersinterface is te ingewikkeld;
- 9 De kostenbasis van het project klopt niet;
- 10 Het management herkent de voordelen niet.

WIE IS DE EIGENAAR VAN DE DATA?

Terwijl business data zich exponentieel vermenigvuldigt, is het noodzakelijk om te achterhalen waar het eigendom van data rust. In de praktijk zie je dat er een heleboel eigenaars van data zijn. Het zijn de professionals die data creëren en ze tegelijk ook weer gebruiken. Daar komt bij dat het type data verschilt van transactiedata tot klantdata en financiële data. Het gevaar ligt dan ook altijd op de loer dat zich inconsequenties in de informatiestroom voordoen.

Veelal is het eigendom van data historisch gegroeid op basis van een specifiek bronsysteem of proces. In zwaar gereguleerde sectoren, zoals de financiële dienstverlening, hebben bedrijfskritische functies zoals risicomangement en compliance moeite om op geaggregeerd niveau informatie te verkrijgen. Dit leidt soms tot de creatie van aanvullende (dubbele) informatie. Als het erop neerkomt te definiëren waar het uiteindelijke eigendom van data op lange termijn moet liggen, kiezen vooruitstrevende bedrijven ervoor dit weg te halen bij Finance of IT. Ze kiezen er steeds vaker voor om het ownership van data bij de business units te beleggen. Dit gaat gepaard met een onderliggend raamwerk van standaarden, procedures en verantwoordingen. Om te voorkomen dat essentiële informatie in silo's zoekraakt, is een centrale data-afdeling die rapporteert aan de Chief Data Officer een optie die steeds vaker wordt gekozen. Bestuursorganen hebben behoefte aan gesimplificeerde informatie die bestaat uit de belangrijkste kernpunten. Een centrale data-afdeling kan daar een wezenlijke bijdrage aan leveren.



1970

DEC Hard drive Assembly .



De Wet van Moore stelt dat de denkkraft van computers elke twee jaar verdubbelt. In 1965 deed Gordon Moore (een van de oprichters van chipfabrikant Intel) deze voorspelling, die voor onze vaderlandse trots, ASML, nog altijd geldt.

Moore's Law states that the processing power of computers doubles every two years.

This prediction was made in 1965 by Gordon Moore, one of the founders of chip manufacturer Intel. The law is still valid in the case of Dutch national treasure ASML.

DE WET VAN

MOORE MOORE'S

LAW

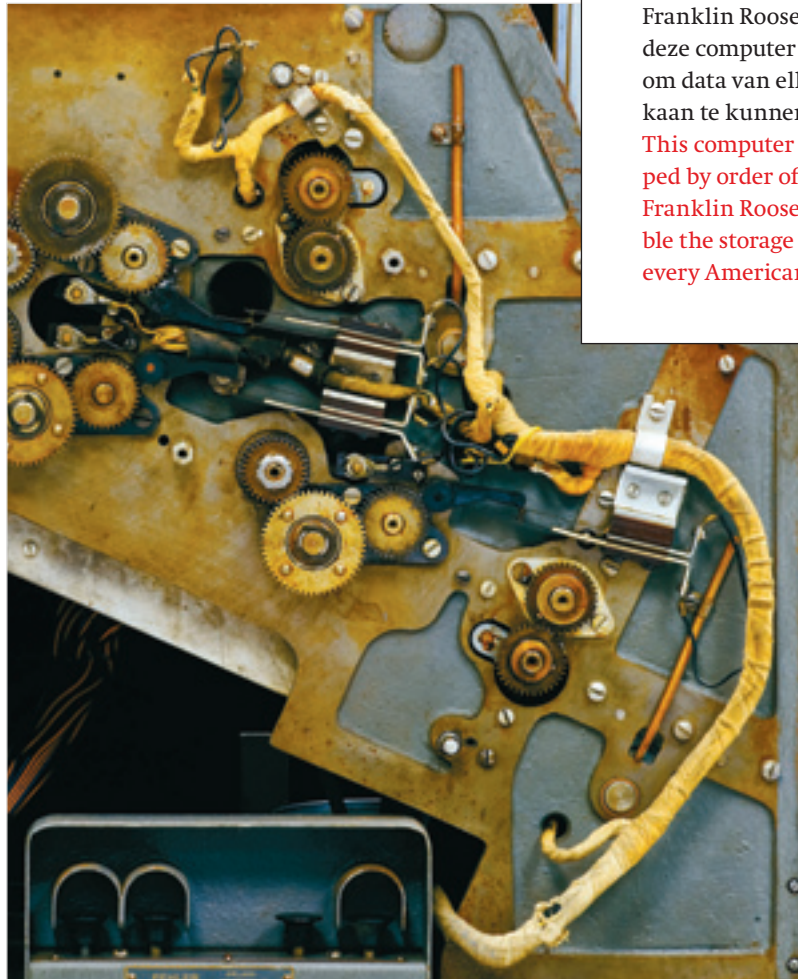
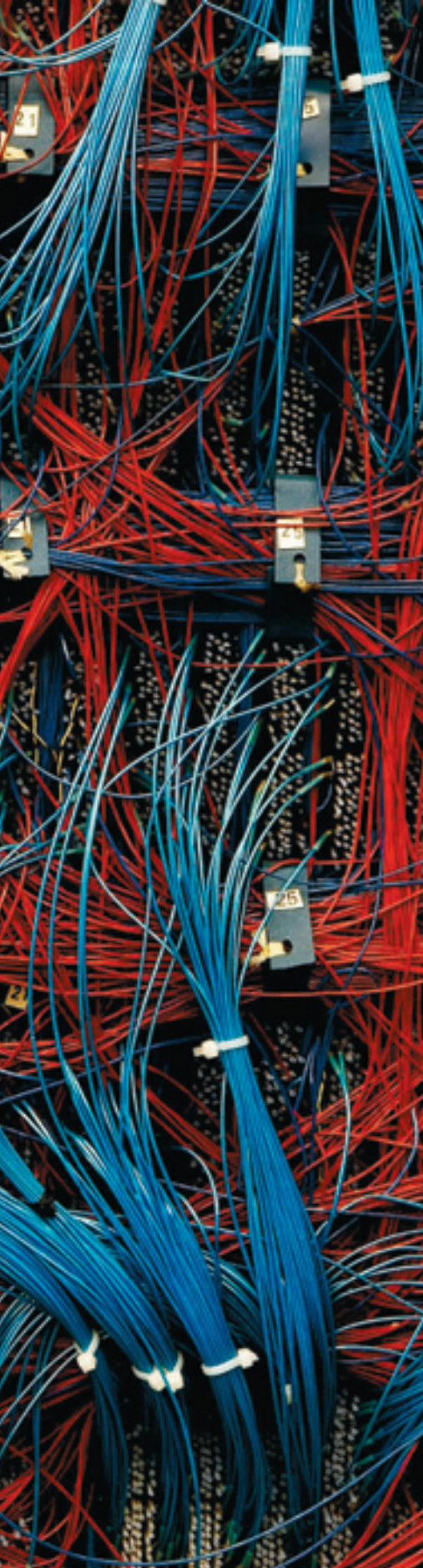
BEELD *Mark Richards*



BURROUGHS ILLIAC IV

Deze zogenaamde Super Computer was tussen 1964 en 1971 de eerste poging om meerdere processors parallel aan elkaar te schakelen om te werken met grote hoeveelheden data. NASA was de eerste afnemer van deze computer.

Between 1964 and 1971 this so-called Super Computer represented the first attempt to connect several processors in parallel in order to work with large volumes of data simultaneously. NASA was the first customer to buy such a computer.



IBM MODEL 077 1937

In opdracht van president Franklin Roosevelt werd deze computer ontwikkeld om data van elke Amerikaan te kunnen opslaan.

This computer was developed by order of President Franklin Roosevelt to enable the storage of data on every American citizen.

VERTRAGEN DECELERATION

Eind 2006 kondigde Gordon Moore aan dat zijn wet niet eeuwig geldend zou zijn. 'Er worden inmiddels limieten bereikt die niet overschreden kunnen worden.' Alternatieven zoals nanotechnologie zouden de elektronica kunnen vervangen, maar Moore ziet een aantal bezwaren. Deels omdat het formaat van geminiaturiseerde schakelingen al op dezelfde schaal is, maar ook omdat elektronica een 'gigantische industrietak' is: 'Die vervang je niet zomaar.' Toen Moore de voorspelling in 1965 deed, ging hij nog uit van een verdubbeling per jaar. In 1970 stelde hij de voorspelling bij en zei ervan uit te gaan dat het groeitempo zou vertragen tot een verdubbeling per twee jaar. •

At the end of 2006, Gordon Moore announced that his law would not apply indefinitely, stating, 'limits are now being reached that cannot be exceeded.' Alternatives such as nanotechnology could replace electronics. •

HET GELOOF VAN ASML

ASML'S CONVICTION

'Voor ons geldt Moore's Law nog altijd'

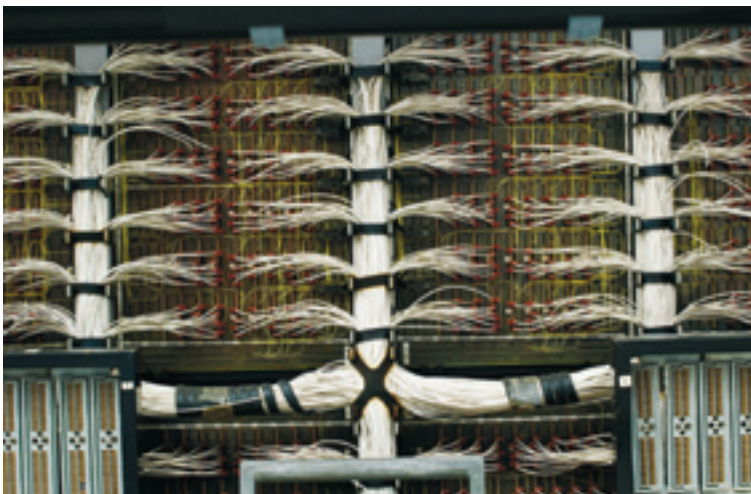
'For us Moore's Law is still valid'

De functionaliteit van de chip moet elke twee jaar verdubbelen tegen dezelfde kosten, stelt Bert Savonije – Senior Vice President and Head of the Presidents' Office, ASML. Precies zoals Moore een halve eeuw geleden voorspelde.

'De technologie blijft zich continu ontwikkelen en dankzij research zijn er nog steeds mogelijkheden om Moore's Law te blijven volgen. Daar zijn we met de hele industrie mee bezig, wij als machinebouwers én de chipproducenten. Het is heel open, we zijn eigenlijk een community die best practices deelt om die technologie steeds maar weer naar een hoger niveau te tillen. Vraag is natuurlijk wanneer houdt het op? Als industrie

zien we nog geen einde in Moore's Law. De technische visibility gaat wel een jaar of vijf vooruit, en de oplossingsrichting daarna gaat nog weer vijf jaar vooruit. Research en Development staat daarbij centraal, niet de voorspellingen.' •

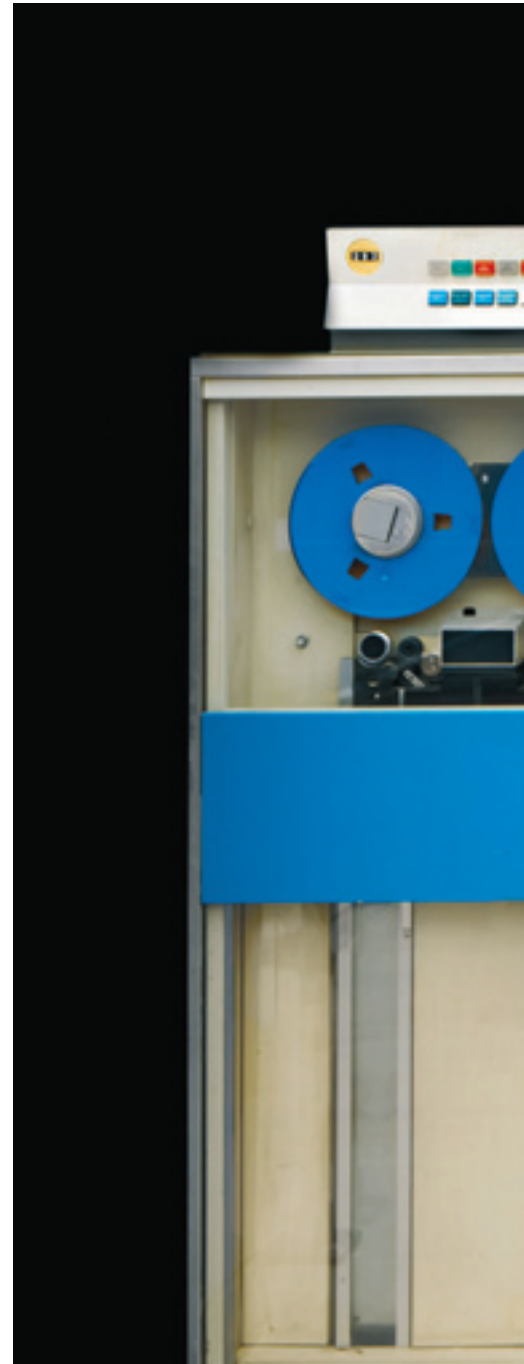
The question is, of course, when will it stop? Bert Savonije, Senior Vice President and Head of the Presidents' Office at ASML, says, 'Within the industry we do not yet envisage the end of Moore's Law. Technical visibility will progress for about five years and the subsequent possible applications will take us forward another five years. This is based primarily on Research and Development, not on predictions.' •



1965

IBM 360 Super Computer,
detail van bekabeling.

*Cabling in the IBM 360
Super Computer*

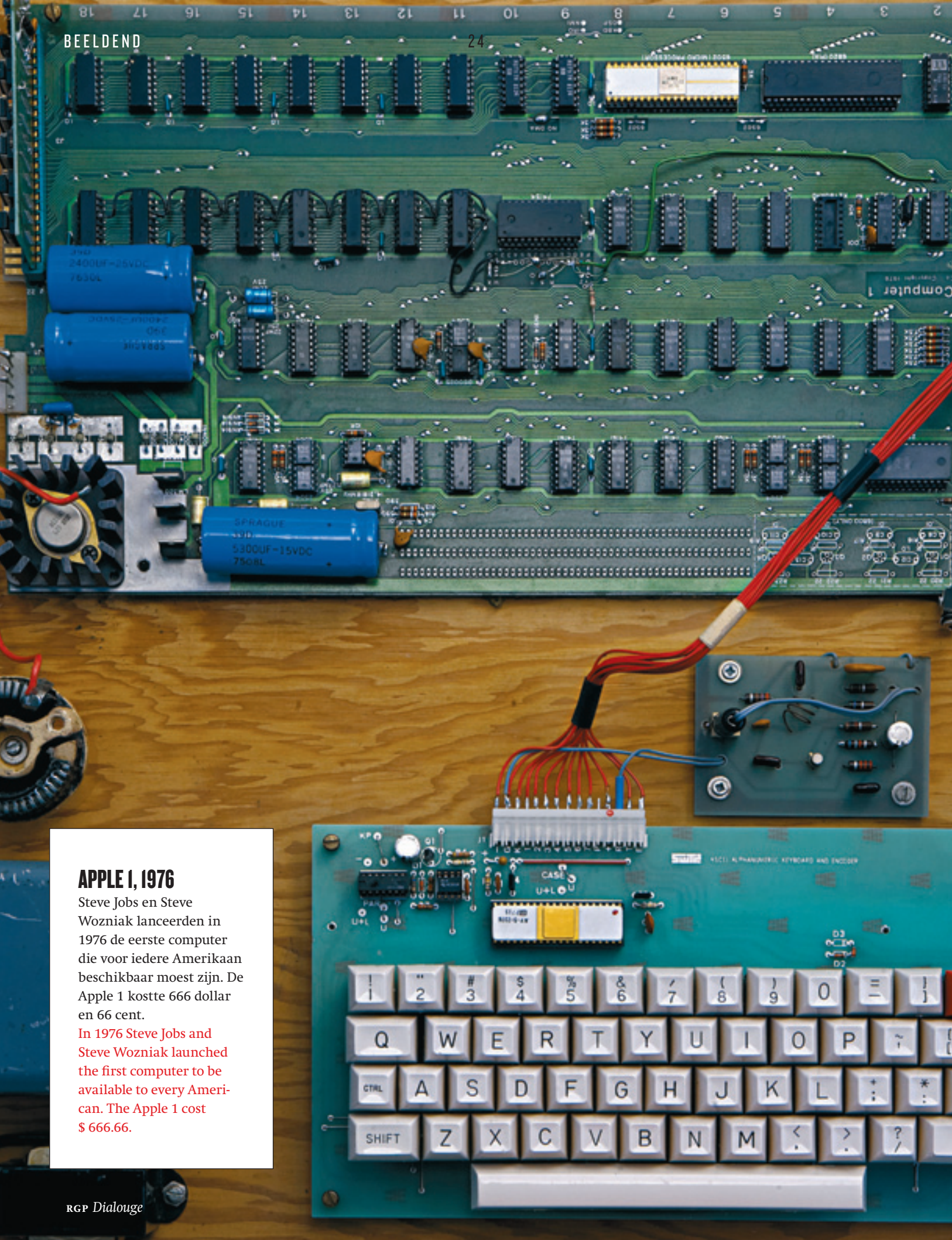




IBM

Op de foto een model uit 1965. IBM is altijd een voorvechter geweest van vooruitgang. In de jaren negentig bouwde zij de snelst denkende schaakcomputer (Deep Blue) die wereldkampioen Gary Kasparov in 1995 uitdaagde voor een serie matches. De computer verloor van de mens. In een re-match in 1996 won Deep Blue II wel. De verbeterde computer kon 2,2 miljoen schaakstellingen per seconde berekenen.

The picture shows a model dating from 1965. IBM has always been a pioneer of progress. In the nineties, the company built the fastest chess computer (Deep Blue) and challenged world chess champion, Gary Kasparov, to a series of matches in 1995. On that occasion the computer lost, but in a rematch in 1996, Deep Blue II managed to win. The improved computer could compute 2.2 million chess moves per second.



APPLE I, 1976

Steve Jobs en Steve Wozniak lanceerden in 1976 de eerste computer die voor iedere Amerikaan beschikbaar moest zijn. De Apple 1 kostte 666 dollar en 66 cent.

In 1976 Steve Jobs and Steve Wozniak launched the first computer to be available to every American. The Apple 1 cost \$ 666.66.

DROMEN EN VERBEELEN

DREAMS AND IMAGINATION

Het voorspellend vermogen van bedrijven.

The predictive power of businesses.

APX

'In de energiemarkt woedt een grote storm. Van de conventionele gas- en kolencentrales, die vanuit een centraal systeem iedereen van elektriciteit voorzagen, bewegen we ons in hoog tempo naar een decentraal georganiseerd systeem dat gevoed wordt door duurzame energiebronnen. Wat de uitkomsten van die transitie zullen zijn? Zeker is dat we een nieuwe ordening van rollen, functies en partijen gaan zien. Grote organisaties als Nuon en Essent worstelen enorm met het heruitvinden van hun rol in deze veranderende markt. Dat geldt in zekere zin ook voor APX: hoe kunnen we ons bestaansrecht bestendigen? Daartoe monitoren we continu de ontwikkelingen in de wereld, praten met stakeholders en experts in de sector, participeren in een denktank, kijken naar omringende landen en best practices. En uit dat alles creëren we beelden en dromen – en dus onze visie – van hoe APX er in de toekomst uit gaat zien.'

René Kerkmeester – CEO van APX

'We constantly monitor developments in the world, talk with stakeholders and experts within the sector, participate in think tanks, and look at neighbouring countries and best practices. From all that, we create impressions and dreams, about what APX will look like in the future.'

BACARDI

'Net als in elke organisatie speelt ook bij Bacardi power to predict een grote rol. Onze planningscyclus bestaat uit drie fasen: we zetten een plan op in lijn met de corporate doelstellingen. Gedurende het jaar analyseren we het daadwerkelijke presteren en stellen we onze doelen en acties bij, afhankelijk van de externe ontwikkelingen. Het opstellen van het initiële plan is een geïntegreerd proces tus-



sen marketing, sales, logistics en finance waarbij de beschikbare informatie wordt meegenomen zoals marketingcampagnes, timing van innovaties, kanaalplannen, prijsstrategieën en marktontwikkelingen. Ook kijken we naar externe data zoals trends, concurrenten, klantbewegingen en marktaandeelen. De uitdaging zit in het vinden van de juiste balans tussen de corporate doelstellingen en de bottom-up plannen. Dit laatste is met name relevant voor het meten van voortgang en het verkrijgen van accountability. Het frequent en grondig doorlopen van deze cyclus is cruciaal om voorop te blijven lopen in onze markt.'

Joost Onland – Senior Manager Financial Planning & Analyses, Bacardi

'During the year, we analyse our actual performance and adjust our goals and actions in accordance with external developments. Drawing up the initial plan is an integrated process between marketing, sales, logistics and finance based partly on the available information such as marketing campaigns, the timing of innovations, channel plans, price strategies and market developments.'



DE DROOM DIE ELKE ONDERNEMER OOIT HAD

TEKST Yvonne Dudock
BEELD Steve Nestorovski

THE DREAM EVERY ENTREPRENEUR ONCE HAD



Als beginnende ondernemer zie je de toekomst kristalhelder. 3 starters vertellen waarom. *New entrepreneurs have a crystal clear vision of the future. 3 starters explain why.*



PROFIEL / C.V.

Bas van den Bogerd (39), CFO en Business Development, startte twee jaar geleden The Bioplastics Factory, een specialist in natuurlijke verpakkingsmaterialen. Daarnaast is hij Associate Consultant bij RGP. Website: www.thebioplasticsfactory.com

DUURZAME VERPAKKINGEN

'Ik heb altijd de droom gehad om iets van scratch op te bouwen. Met The Bioplastic Factory – specialist in verpakkingen, disposables en durables gemaakt van natuurlijke materialen – ben ik, denk ik, een heel eind op weg. Samen met twee compagnons kwam ik in de wereld van Bioplastics terecht. Een zeer interessante wereld. Het idee van duurzame verpakkingsmaterialen hebben wij zeer uitvoerig met elkaar getoetst, veel overlegd en geconcretiseerd tot we op een punt kwamen dat we zeiden 'we gaan ervoor'. Wouter Geldhof is onze technicus, als hij het niet kan beetpakken, dan kan iets ook niet. Alfred Sandee is een echt rasondernemer, doet alles op zijn gevoel en gaat achteraf pas nadenken of het wel zo'n goed idee was. Zelf ben ik heel strategisch, kan risico's goed inschatten en denk misschien wel te veel na. Voeg daarbij ons geloof in het product en het herkennen van mondiale trends zoals verduurzaming, de druk op aardolie en de ontwikkelingen in consumentengedrag. Al die aspecten tezamen gaf ons het vertrouwen dat deze niche een kans van slagen heeft en zelfs veel groter gaat groeien. Dat de start-up zo succesvol zou zijn, had ik nooit durven dromen. De omarming van het concept ging veel sneller dan verwacht, terwijl de daadwerkelijke acceptatie van de innovatie – in de vorm van deals – daarentegen weer langer duurde. Je denkt dat te kunnen voorspellen, maar je onderschat het eigenlijk altijd. En dat is misschien maar goed ook, want anders zou je nooit beginnen met dit soort ondernemersavonturen.'

'I always dreamed about building something from scratch. The Bioplastic Factory, which specialises in packaging, disposables and durables made from natural materials, goes a long way towards realising my dream.' However, although the innovation quickly met with approval, acceptance in the form of securing business deals took much longer. 'I thought I would be able to predict that process fairly accurately, but my estimates proved to be too positive. It is a good thing that entrepreneurs are unaware of this in advance, otherwise they may never get started.'

VAN FRUSTRATIE NAAR NIEUWE DIUKWERELD

'Steeds als ik ging duiken, was het vooraf een zoektocht. Ik werd gek van de overload aan informatie, die bovendien slecht vindbaar was. Uiteindelijk vormde mijn frustratie zich om tot een idee voor één platform waar je alles over duikbestemmingen vindt, van soort duik tot duikniveau en van duikschool tot duikhorloge. Een duikgids met reviews à la Tripadvisor, een zelfregulerende community eigenlijk.

Ik maakte een business case om te bepalen of mijn idee gezond was, maar wellicht was dat meer een rechtvaardiging om een risico te nemen. De praktijk laat zich immers slecht voorspellen. Naast research voerde ik ook gesprekken met mensen uit mijn netwerk, onder andere bij it-bedrijven, om de haalbaarheid te bekijken. De duikwereld is een wereld waar miljarden in om gaat. Bovendien geldt voor internet dat als iets heel groot is, met veel content en een grote doelgroep, het geld waard is. Iedereen vond het dus zeker interessant. Uiteindelijk vond ik via mijn netwerk een sterke it-partner. Ondernemers met passie, ze waren meteen enthousiast. Het zetten van mijn handtekening onder het contract, vond ik enorm spannend, ik tekende namelijk als privépersoon. Maar ik dacht: je kunt beter spijt hebben van de dingen die je wel gedaan hebt, dan van de dingen die je niet hebt gedaan. Dat tekenen is al lang een gepasseerd station. De site is nu net online, dit is dé test of mijn idee levensvatbaar is. Natuurlijk kijk ik ook vooruit. Je moet wel wil je je verder blijven ontwikkelen. In mijn droom ben ik al drie stappen verder.' •

'Every time I went diving I searched for information in advance. However, the information overload drove me crazy, and good information was hard to find. Eventually my frustration developed into an idea for a single platform containing comprehensive information on diving, including locations, type of diving, level of difficulty, diving schools and diving watches. This is a diving guide with Tripadvisor-style reviews, so it is a sort of self-regulating community.' •



PROFIEL / C.V.

Roger van der Spek (40), Client Service Director bij RGP, ontwikkelde TheDivingguide.com, een onafhankelijk platform voor duikers wereldwijd.
Website: www.thedivingguide.com



PROFIEL / C.V.

Delano Dellink (25) is als Global Marketing Director medebedenker van de SmartOrderApp, een app voor roomservice voor gasten van grotere hotels.
Website: www.smartorderapp.com

DE DIGITALE BUTLER

'Het is allemaal begonnen met een film die ik zag, zo'n oude uit de jaren '30. Een aristocraat trok aan een bel en een butler kwam aanlopen. Net roomservice, dacht ik. Later had ik het er met goede vrienden over: waarom kun je niet eenvoudig aan een bel trekken als je een drankje wilt bestellen, bijvoorbeeld op het terras? Al snel was het idee voor SmartOrderApp geboren: de digitale butler op je smartphone. We waren ervan overtuigd dat het een kans van slagen had: roomservice was in tientallen jaren tijd niet wezenlijk veranderd, terwijl de wereld was geëxplodeerd met smartphones. Dit is de toekomst, zeiden we, de opkomst van de smartphone als alles-omvattend-medium. Terwijl vier ontwikkelaars aan het werk gingen, reisden ik, Inte Ali en Michel Gjaltema – resp. CEO en Hoofd Technology – van grote luxe resorts naar kleinere boetiekhotels om professionals te overtuigen van SmartOrder. Het is een marketingtool waarmee ze gemak en service bieden en bovendien meer omzet genereren. Waar hotelgasten ook zijn in het hotel, ze kunnen altijd het menu inzien en iets bestellen. Bijzonder is ook dat er geen 'lost in translation'-effect is. De app herkent de herkomst van een telefoon en schakelt automatisch naar die taal.' •

'It all started with a film I saw. An aristocrat rang a bell and a butler appeared. At a later date I discussed this with some good friends of mine. Why not just ring a bell if you want to order a drink - for instance, if you are sitting on a terrace? The idea for the SmartOrderApp was born, the digital butler on your smartphone.' •

WEG MET DIE
DOPING, STOP MET
VALSSPELEN

BANISH DOPING,
STOP THE CHEATS

TEKST *Jan Bakker*
BEELD *Martin Dijkstra*

De business en de wielerved:
ze moeten veranderen! Maar hoe?
*The business world and the cycling world
have to change, but how?*

Hans Wichink (links) en
Maarten Ducrot verplaatsen
zich in elkaars wereld.



A

Onderwerp van gesprek
*Voorspelbaarheid van
 wielrenners en topbestuurders*
 Conversation topic
*Predictability of cyclists
 and top executives*

In stadscafé De Verdraagzaamheid – hoe kan het mooier – durven twee mannen de uitdaging aan. Maarten Ducrot (tegenwoordig vooral bekend als NOS-commentator van de Tour de France en voormalig profwielrenner) en Hans Wichink (managing director van RGP en adviseur

van bedrijven en topbestuurders). Ze spreken over de excessen in elkaars wereld en vragen zich vanaf de zijlijn hardop af of de machtspiramide in staat is om te veranderen.

Wie zich verdiept in de materie – die van topwielrenners en topbestuurders - vindt eenvoudig de bevestiging van een spijkerhard oordeel: de wereld is gretig en het uitzicht op de top van de berg maakt mensen nog gretiger. Of het nu de Maserati rijdende-woningcorporatiedirecteur is, de slapende accountant, de miljoenen verdienende bankier en hun falende toezichthouder, de nietsontziende bouw- en vastgoedfraudeur of de graaiende Goede Doelen-directeur: geld werkt als een verslavende doping.

Voor de wielierliefhebbers is er een andere, lange lijst; Maarten Ducrot wordt er tijdens het gesprek een beetje kribbig van. Joop Zoetemelk, Pedro Delgado, Gert-Jan Theunisse, de gehele PDM-ploeg in 1991, de gehele Festina-ploeg in 1998, Jan Ulrich, Alberto Contador, Floyd Landis, geletrui-drager en Rabo-renner Rasmussen, Michael Boogerd en niet te vergeten de grootste van allemaal: zeventvoudig Tour-winnaar (niet op pasta's en andere koolhydraten), Lance Armstrong.

Maarten Ducrot schuift op zijn stoel. 'Wat is dit joh? Waar gaat dit naartoe.'

Hans Wichink: 'Ik ken beide lijstjes wel, volgens mij zijn ze in werkelijkheid nog veel langer.'

De bediening komt voorbij en een vrolijke Maarten

herpakt zich: 'Schenken jullie al whisky? ... Doe maar een kopje thee.'

Hij richt zich tot Hans: 'Ik zag in L'Équipe (Franse krant red.) het bewijs geleverd worden tegen Armstrong en ik belde Mart Smeets. Armstrong wordt opgeknoopt hoor, zei ik tegen hem. Tegen beter weten in natuurlijk. Ik kende de wieleregels en wist dat het nog lang kon duren: al zie je een spuit erin gaan, je moet blijven ontkennen. Zo zat de wielersport lange tijd in elkaar. Ontkennen, ontkennen, ontkennen.'

Hans: 'Doodzonde, dat dit onderdeel was van de sport. Ik ben een wielervan, kijk naar het wielrennen op televisie en fiets graag zelf, maar mijn liefhebberij is de afgelopen jaren behoorlijk op de proef gesteld. Ja, ik ben teleurgesteld.'

Maarten: 'Weet je wat het fascinerende is? Niet eens het dopingverleden, hoor. Als je als sport of als sector wilt veranderen dan kan dat. Maar dat begint bij de manier van denken. En die is niet veranderd in de wielersport. Dat is het ergste!'

Hans: 'Wat bedoel je?'

Maarten: 'De dopingautoriteiten zitten er bovenop. Er wordt nu 1000 procent minder doping gebruikt dan toen, daar durf ik vergif op in te nemen en we blijven – gelukkig - spijkers op laag water zoeken. Oké, er zijn een paar verdwaasde gasten achter de Kaukasus die denken dat

**'DIE VOORSPELBAAR-
 HEID DOOR VERGAANDE
 ONDERLINGE DEALS IS
 IN FEITE HETZELFDE
 BEDROG'**

niemand ze ziet en van alles naar binnen mieteren om een nieuw wielcontractje te verdienen. Maar het stelselmatische dopinggebruik (van bloeddoping en epo-artsen) is uitgeroeid. Mooi zou je zeggen, maar dat is niet waar. Ik ben pessimistischer dan ooit: het “omdenken” heeft niet plaatsgevonden. De doping heeft plaatsgemaakt voor andere krachten: de communicatie-oortjes waardoor wielrenners voortdurend in contact staan met ploegleiders die exact berekenen wanneer een team hard moet gaan rijden en wanneer juist niet. Maar we hebben ook steeds vaker te maken met andere strategische opdrachten: koersinstructies van wielerbazen die verbieden om mee te “springen” met een kopgroep omdat daarmee de kans tot een goede eindklassering minder wordt. In feite wordt de uitslag daarmee nog steeds vervalst en is de wielersport oersaai geworden.’

Hans: ‘Je weet wanneer er een koploper wordt teruggepakt, zeg zo’n vijf kilometer voor de finish.’

Maarten: ‘Precies. We maken voor de wedstrijd of voor een wedstrijdseizoen onze eigen voorspellingen en kijken daar geen seconde van af. We worden liever derde in een Tour de France dan dat we risico nemen om eerste te worden, met de kans dat we buiten de top-10 kukelen. Tekentafelwielrennen noem ik dat. Daar word ik echt chagrijnig van.’

Hans: ‘In de wielwereld was de realiteitszin compleet verdwenen. En misschien nog steeds wel. Zo was het in de business natuurlijk ook. De lijst met wantoestanden is verschrikkelijk lang.’

Maarten lachend: ‘Nog langer dan al die dopingfraudeurs? Ooh, gelukkig, dat beurt op!’

Hans: ‘In elke sector waren een stel slimmeriken die in eerste instantie de regels heel goed kenden en de mazen



**'PREDICTABILITY THROUGH
EXTREME MUTUAL DEALS
IS A SIMILAR KIND OF
DECEPTION'**

van de wet opzochten. Als we uit die wereld willen komen, dan moeten we een cirkel doorbreken. Wat ik zie: we maken regels en later nog meer regels. Daarmee proberen we nakoming af te dwingen en meer controle uit te voeren. Ik ben daar niet tegen. Maar ik constateer dat we achter de feiten aanlopen en dat we niet leren van het cirkeltje – nieuwe regels opleggen, gevolgd door nieuwe manieren om deze te omzeilen gevolgd door weer nieuwe regels opleggen.’

Maarten: ‘Maar wat verwacht jij dan? Hoe gaat de top, de echte grote bestuurder van Financieel BV Nederland, hoe gaat die veranderen?’

Hans: ‘Ik voorspel dat dat niet zomaar gaat gebeuren. Soms laait de verontwaardiging van het grote publiek op. Maar dat is vaak alleen omdat de media aandacht besteedt aan een vertrekpremie die als een schandaal wordt uitgelegd. Verder dan dat komen we niet.’

Maarten: ‘Pffff. Ik denk dat we op een kantelpunt staan en dat het minder somber is.’

Hans: ‘Ik zeg niet dat je de regels moet afschaffen of hierop niet moet controleren, maar topbestuurders dienen zich meer bewust te zijn van gedrag en voorbeeldgedrag en het voorspellend vermogen daarvan. Het lastigste is dat verandering op mentaliteitsvlak veel moeilijker is dan het maken van regels. Maar als het echt lukt dan voorspel ik je een succesvoller bedrijf waar ook regels gewoon regels zijn en waar ontduiking van die regels veel minder gewoon is.’

Maarten: ‘Dan zijn er geen directeuren meer die wegkomen met een onverdiende vette miljoenenbonus?’

Hans: ‘Als we echt willen dat er zaken in de business gaan veranderen dan moeten we ons niet blijven focussen op die vijf miljoen van een topbestuurder. Dat is een afgesproken bedrag in een contract, goedgekeurd door RvC’s

of aandeelhouders. Kijk, als hij dat bedrag krijgt na mismanagement ... dat is een heel ander verhaal. Dan snap ik de verontwaardiging.’

Er valt een stilte.

Maarten: ‘Ik ben het met je eens Hans, de verandering moet van binnenuit komen. En ik ben er van overtuigd dat het gaat gebeuren. Over vijftien jaar ben ik zeventig jaar oud. Dan is alles anders. Dan ziet de wielersport er heel anders uit, de zorgsector trouwens ook. Ik denk niet dat als we zo doorgaan het dan nog mogelijk is dat er iemand mijn ruggetje komt wassen als ik hulp nodig heb. We zullen met andere oplossingen moeten komen.’

Hans: ‘Ondank het feit dat de voorspelbaarheid van business steeds moeilijker wordt, weet ik zeker dat die oplossingen komen. Jij spreekt over het “omdenken” Maarten, ik vind dat trouwens wel een mooie. Dat omdenken zie ik ook binnen het MKB, waar crisis altijd maar weer noodgedwongen leidt tot nieuw ondernemerschap. Waar risico’s nog genomen worden op basis van gevoel en eventueel-succes vaak leidt tot groei naar multinationale omgevingen. Dat is ook een soort kracht van binnenuit. Drukwerkdeal.nl is een mooi voorbeeld, vind ik.’

Maarten: ‘Bij het wielrennen zie ik die kracht in de regio’s. De populariteit van professioneel wielrennen heeft wellicht een dieptepunt bereikt, maar ik heb nog

**‘GELOOF IS DE BASIS EN EEN
HELLEND VLAK TEGELIJKERTIJD’**

**‘BELIEF FORMS THE BASIS AND
A SLIPPERY SLOPE AT THE SAME TIME’**

nooit zoveel fietsers op een zondagmiddag gezien als de afgelopen zomer. Mensen zeggen dus: bekijk het maar, wij gaan het zelf doen.'

Hans: 'Dat is zowel in positieve zin – mensen fietsen nu meer dan ooit zelf - als in negatieve zin een uitvloeisel van wielrennen van de afgelopen twintig jaar. Het cynische is dus dat jij heel veel recreanten ziet, maar dat het voor hen dus niet meer om het professionele wielrennen gaat, zoals het lange tijd ging. Voor de buis, nagelbijtend van de spanning.'

Maarten: 'Nee, als de sport niet meer geloofwaardig is dan is het een soort Circus van Rome. Waar de gladiatoren in het Colosseum wachten op het oordeel van de keizer. Duim omhoog is nog even in leven blijven, duim naar beneden betekende opgegeten worden door roofdieren.'

Hans: 'Als jij het hebt over geloofwaardigheid: hoe zie jij dan het wielrennen over tien, vijftien jaar?'

Maarten: 'Dan zijn er meer professionele ploegen maar met minder renners per ploeg. Kleinere ploegen die op een soort WK-circuits van 20 kilometer om sponsorende steden en door regio's gaan. Misschien zelfs landenploegen. Een belangrijke verandering zal de manier zijn waarop het in beeld gebracht gaat worden. Wielrennen zal op een andere manier interessant worden gevonden. Meer op een live-te volgen manier. Niet live zoals we nu kennen, maar bijna letterlijk onderdeel uitmaken van het peloton met camera's op de fiets. De gewone mensen en liefhebbers in de regio's, waar de koers doorheen trekt, gaan weer tellen. Let op mijn woorden.'

Hans: 'Ja, dat zie ik ook wel voor me. Ik zie ook dat er grote bedrijven zijn die moeite hebben met het behouden van het grote publiek. Wie had een paar jaar geleden gedacht dat de mobiele telecom door andere toepassingen van Wifi en Whatsapp problemen zou hebben met het verdienmodel? Of wie had voorspeld dat de energiesector - met de grote 100-jaar-oude energiebedrijven - zich maar heel moeilijk kunnen aanpassen aan decentrale duurzame ontwikkelingen? Ondernemingen kijken voor de risico's vaak naar voren (naar de bekende patronen en concurrenten) maar de risico's voor het verdienmodel komen vaak van opzij! Als jij het over "omdenken" hebt dan denk ik daar aan.'

Maarten: 'Kleinere initiatieven. Mensen pikken dat containerdenken van grote ketens namelijk niet langer. Elke winkelstraat in Nederland ziet er straks hetzelfde uit. Nee, de pockets (in de kleinschaligheid op menselijk niveau red.) gaan voor beweging zorgen in Nederland. Je ziet de verbinding tussen mensen en daarbij de realiteit teruggekomen.'

Hans: 'Mee eens. Het past bij mijn stelling: verandering dwing je zeker niet alleen met regels af.'

Maarten: 'Wat zeg je daar mee?'

Hans: 'Dat de boosheid over een dikke bonus van top-

bestuurders prima is, maar niet de oplossing van het probleem. Kijk naar de Russische doping in de sport. Als de verhalen kloppen dan helpen zelfs de sportautoriteiten daar mee om de doping te maskeren. Ik zeg: je moet niet primair slimmer willen zijn dan degene die het in jouw ogen niet goed doet. Het aanleggen van governance is niet alleen de remedie.'

Maarten: 'Wat is dan wel de oplossing?'

Hans: 'Ik geloof in een breed gedragen inhoudelijke dialoog, waarbij de innovaties en nieuwe ideeën van mensen uit alle windstreken bestaande muren laten trillen. Dan is de verandering onomkeerbaar.' •

Taking a closer look at the worlds of both top cyclists and top executives, it is easy to find confirmation of a harsh truth. People are greedy, and having the summit in sight makes people even greedier. This world has to change, according to RGP Managing Director Hans Wichink and former professional cyclist Maarten Ducrot. They are confident this will happen.

Hans: 'I see that some large businesses have difficulty keeping hold of the general public. This means that change is already happening. A few years ago who would have thought that telecommunications service providers would run into revenue problems due to applications such as WiFi and WhatsApp? In my view that is a prime example of the new way of thinking.'

Maarten: 'Smaller initiatives are the start of a larger whole. Yes, things are happening. People are no longer prepared to put up with the container thinking of large chains, otherwise every shopping street in the Netherlands will soon look the same. The small-scale pockets will set things in motion in the Netherlands. We see connections between people returning, and with this a sense of reality.'

Hans: 'I believe in a broad-based, substantive dialogue, in which innovations and new ideas from people everywhere will cause tremors that will break down existing barriers. The change will then be irreversible.' •

ROBOTS PAKKEN ONZE

BANEN AF



2 tot 3 miljoen banen zullen verdwijnen in de komende 10-20 jaar als gevolg van automatisering.

2 to 3 million jobs will disappear in the next 10-20 years due to automation.

HOREN EN

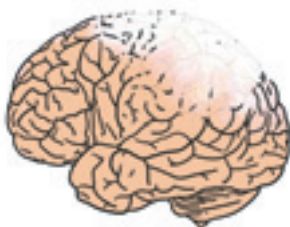
ZIEN



Hoger opgeleiden hebben in 2030 minder lichamelijke beperkingen op het gebied van horen, zien en mobiliteit: 20%, tegenover circa 26% in 2011.

In 2030, the well-educated will have fewer physical limitations with respect to sight, hearing and mobility: 20% compared to around 26% in 2011.

DEMENTIE



In 2030 is dementie doodsoorzaak nummer 1 (21.000 sterfgevallen), als we kanker verdelen in verschillende kankersoorten.

In 2030, dementia will be the leading cause of death (21,000 cases) if we subdivide cancer into different types.

EVEN DIK



In 2030 heeft de helft van de bevolking overgewicht, evenveel als vandaag de dag.

In 2030, half the population will be overweight, which is just as many as today.

190 DUIZEND BABY'S



In 2030 worden 190 duizend geboorten verwacht, tegenover 171 duizend in 2013, in 2060 zijn dat er na een daling opnieuw 190 duizend.

In 2030, 190,000 births are expected, compared to 171,000 in 2013. After a further rise, this figure will fall to 190,000 again in 2060.

84 JAAR



Wie in 2030 wordt geboren, heeft een levensverwachting van circa 84 jaar. De verwachting is dat mannen 82,5 jaar en vrouwen 85,2 jaar zullen worden.

A person born in 2030 will have a life expectancy of around 84 years. Expectations are that men will live to an age of 82.5 and women 85.2.

M/V-BEJAARDEN

GELIJKER



De man-vrouwverhouding onder 80-plussers wordt gelijk. Waren in 2013 nog 65% vrouw, in 2040 is dat 55%.

In 2040, the male-female ratio among people aged over 80, will equalize.

ZORGKOSTEN SLOKKEN 50%

VAN BRUTO INKOMEN OP



In 2040 geeft een doorsnee gezin de helft van het bruto inkomen uit aan verplicht verzekerde zorg. In 2012 was dat 23,5 procent.

In 2040, an average family will spend half of its gross income on compulsory health insurance. In 2012 this figure was 23.5 percent.

Hoofdreductie

Arthur Izeboud
arthur.izeboud@rgp.com

Concept & Realisatie

E Media Content
www.elmacontent.nl

Tekst

Jan Bakker, Marleen Bakker,
Yvonne Dudock en Dirk van der Lit

Art direction

Matthijs Koppen
www.matthijskoppen.nl

Beeld

Martin Dijkstra, Mark Richards
en Steve Nestorovski

Vertaling

Alinea Lingua

Drukwerk

Print Consult, Fred Langendoen

Redactieadres

RGP Nederland
Papendorpseweg 79 3528 BJ Utrecht
+31 30 686 70 00
info@resources.nl

Dialogue Magazine

Dit magazine is een uitgave van RGP Nederland. Centraal staat "Power to predict". De drang naar toekomstvoorspellingen, het effect op de beslissingen die we dagelijks nemen en de impact van juiste voorspellingen op onze businessmodellen en toekomstverwachtingen. Een intrigerend evenwicht.

Dialogue Magazine

This magazine is a publication by RGP Netherlands. The central theme is "Power to predict" - the desire to predict the future, the effect this has on our daily decisions, and the impact of correct predictions on our business models and future expectations. An intriguing balance.

BACK TO THE FUTURE

In de jaren '80 leek 2015 nog heel ver weg. In de sciencefiction filmtrilogie Back to the Future (1989) reist de hoofdpersoon Marty McFly met een tijdmachine (een omgebouwde DeLorean-auto) naar 2015. Hoewel scenarioschrijvers niet altijd even accuraat waren, hadden ze soms toch een verrassend goede blik op 2015. Flatscreens, skateboards zonder wielen en Skype (videocommunicatie) zijn uitgekomen voorspellingen. Zelfstrijkende veters en vliegende auto's zijn tot op de dag van vandaag nog altijd science-fiction. •

2015 seemed to be a long way off in the eighties. In the science fiction movie trilogy Back to the Future (1989), the main character, Marty McFly, travels back to the year 2015 in a time machine (a converted DeLorean car). •



Covermodel Althea Davis, Director of Data Strategy RGP: 'Ik ken de auto uit de films. Heel speciaal om er nu even in te mogen zitten.'
Cover model Althea Davis, Director of Data Strategy RGP: 'I know the car from the films. It feels very special to be allowed to sit in it now.'