

Kijk uit voor digitale disruptie!

De meeste commissarissen hebben weinig kennis van en ervaring met digitalisering en IT, blijkt uit recent onderzoek van NR Governance. In de update van de Code Corporate Governance wordt hier echter expliciet aandacht voor gevraagd.

Arnoud Klerkx schreef *Digitalisering en IT voor commissarissen en toezichthouders* en legt hierin helder uit wat ‘digitaal’ en ‘IT’ inhouden. Zijn ‘Digi&IT cockpit’ geeft aan op welke onderwerpen commissarissen toezicht dienen te houden en welke vragen zij daarover kunnen stellen.

Voor *Goed Bestuur & Toezicht* gaat hij in drie artikelen in op items waarover commissarissen zelf veel vragen hebben. Eerder schreef hij over informatiebeveiliging en grote IT-projecten. In dit derde deel gaat het over digitale disruptie.

Sinds de jaren tachtig wordt IT (informatietechnologie) gebruikt om processen binnen bedrijven te automatiseren. Als klant stuurde je een formuliertje met de post, bijvoorbeeld de aanvraag voor een verzekeringspolis. Dit formulier werd vervolgens verwerkt en in het polissysteem van het bedrijf gezet. Op deze manier konden bedrijven veel meer polis-aanvragen sneller en beter verwerken en administreren dan voorheen. Dit zorgde voor veel efficiëntie en minder fouten. Maar rond 2010 vond er een grote verandering plaats. Bedrijven begonnen via internet online contact te leggen met klanten en leveranciers. Dat wordt ook wel digitalisering genoemd. Klanten konden het formulier zelf online invullen, waardoor dit automatisch in het systeem van de verzekeraar kwam. Er kwam een digitale connectie. En we spraken plotseling over de ‘customer journey’ en de ‘customer experience’. Inmiddels wordt niet alleen digitaal contact gelegd met mensen, maar ook met dingen. Dit wordt ‘the internet of things’ genoemd. Denk aan de lampen die je via internet kunt bedienen of de printer die zelf inkt bestelt. Deze verandering leidde tot een compleet nieuw verdienmodel.



Arnoud Klerkx is Operating Partner bij private equity firma Triton Partners. Hij heeft ervaring in management consulting (Accenture en Gartner), directieposities (Ziggo, Sanoma Learning, Kramp) en als commissaris (onder meer ANWB Unigarant verzekeringen en Kruitbosch/Cortina). Hij is auteur van diverse (wetenschappelijke) artikelen over toezicht op IT en docent bij de commissarissenopleiding van de Erasmus Universiteit en de Governance University. In 2015 werd hij verkozen tot CIO van het jaar.

De impact van deze digitaliseringsgolf wordt vaak ‘digitale disruptie’ genoemd. Zie deze disruptie als een orkaan in het Caribische gebied. Als een orkaan over een Caribisch eiland raast, dan blijft daar weinig van over. De beelden van Sint Maarten uit 2017 spreken boekdelen. Dit vernietigende effect geldt ook voor sommige bedrijven, zoals Kodak. Digitale disruptie maakte een einde aan dit bedrijf. Echter, een aantal eilanden die in het zuiden van het Caribische gebied liggen, zoals Curaçao, hebben niets te duchten van orkanen, want die komen daar

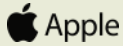
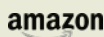
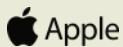
niet voor. Daar is het elke dag 28 graden, half bewolkt en er is een heerlijke zeebries. Maar toch hebben die eilanden indirect wel degelijk met het effect van orkanen te maken. Als er een orkaan actief is in het Caribische gebied, dan trekt deze al het slechte weer naar zich toe. En dat heeft tot gevolg dat het op Curaçao plotseling windstil wordt en dat de temperatuur hoog oploopt. Hier zit de analogie met de digitale disruptie. Niet elk bedrijf zal compleet disrupt worden, maar dat wil niet zeggen dat het er niets mee te maken krijgt.

De disruptie van bedrijven is al jaren in alle hevigheid aan de gang. In het begin van deze eeuw bestonden de vijf grootste bedrijven die wereldwijd op de beurs genoteerd waren

‘De impact van de digitaliseringsgolf wordt vaak ‘digitale disruptie’ genoemd’

uit oliemaatschappijen, banken en supermarkten. De top 20 was niet anders. In slechts vijftien jaar tijd werden de vijf grootste beursondernemingen ter wereld, de FAAMG, allemaal IT-bedrijven (Facebook (Meta), Apple, Amazon, Microsoft en Google (Alphabet). En ook in de top 20 is het beeld niet veel anders, met bedrijven zoals Alibaba en Tesla. De top 5 van big tech giants heeft op dit moment gezamenlijk meer dan 500

Figuur 1. Top 5 grootste beursondernemingen 2001-2022

2001	 \$406B	 Microsoft \$365B	 \$272B	 \$261B	 \$260B
2006	 \$446B	 \$383B	 \$327B	 \$293B	 \$273B
2011	 \$406B	 \$376B	 \$277B	 \$237B	 \$228B
2016	 \$582B	 \$556B	 \$452B	 \$364B	 \$359B
2022	 \$2.901B	 \$2.522B	 \$1.917B	 \$1.691B	 \$935B

miljard dollar beschikbaar voor investeringen en vormt daarmee een bedreiging voor andere ondernemingen.

Sinds het begin van deze eeuw is 52 procent van alle bedrijven in de wereld failliet gegaan of ten prooi gevallen aan een overname die te maken had met digitale disruptie. Geen enkel bedrijf kan het zich permitteren om dit te negeren. En dus zullen commissarissen in hun toezicht goed moeten kijken naar de kansen en bedreigingen van de digitale schokgolf. Die kansen en bedreigingen gaan over data en schaalgrootte, maar ook over de ontwikkeling van nieuwe businessmodellen. Dit kan een grote bedreiging, maar zeker ook een kans zijn voor bedrijven.

De killer app

Toen start-up Spotify op de markt kwam, was het vrij snel gedaan met de Free Record Shop. Kodak bestaat niet meer door Instagram. En Netflix heeft ervoor gezorgd dat Videoland in zijn oorspronkelijke vorm niet meer bestaat. Dit noemen we ook wel *killer apps*. Killer apps lijken plotseling op te doemen. Een populaire gedachte is dat killer apps razendsnel zijn. Niets is minder waar. Gemiddeld duurt het bij dit soort ontwikkelingen zeven jaar om echt impact op te bouwen, dus je kunt ze wel degelijk zien aankomen. Er zijn vier soorten killer apps.

- De eerste is de *lethal app*. Dit zijn de voorbeelden van Spotify, Netflix en Instagram. Zij komen in de markt met een aangepast businessmodel en ruïneren de gevestigde bedrijven.
- De tweede soort is de *gatekeeper app*. Dit is een bedrijf dat in de waardeketen tegen de klanten van de onderneming ‘aanschurkt’. Als dit soort killer apps tussen jouw

bedrijf en je klant komen in te staan, dan krijgen ze een machtige positie. En dat kan heel vervelend uitpakken, omdat zo’n killer app commissie zal vragen voor de business die de onderneming al doet met zijn klanten. Een bekend voorbeeld is Booking.com, aan wie hotels tot wel 25 procent commissie moeten betalen. Bezorgplatformen zoals Deliveroo en Thuisbezorgd vragen ook commissies van 15 tot wel 20 procent. Als bedrijf kun je uiteraard besluiten niet met hen samen te werken, maar succesvolle gatekeeper apps zijn zo goed en sterk dat je eigenlijk geen keuze hebt, aangezien zij directe toegang tot de klanten hebben verkregen. Zonder samenwerking lukt het een bedrijf niet (meer) om bij deze klanten te komen.

- De derde categorie heet oneerbiedig de *parasieten app*. Dit zijn killer apps die alleen de zogenaamde krenten uit de pap halen. Een goed voorbeeld is Uber. Uber pakt alle lucratieve ritjes in Amsterdam op zaterdagavond, maar is in grote delen van Oost-, Zuid- en Noord-Nederland niet te vinden. Daarnaast hoeft Uber zich vooralsnog nauwelijks aan wetgeving en regels te houden, terwijl een taxibedrijf wel gebonden is aan diverse richtlijnen.

‘Sinds het begin van deze eeuw is 52 procent van alle bedrijven in de wereld failliet gegaan of ten prooi gevallen aan een overname die te maken had met digitale disruptie’

Een ander voorbeeld is de online supermarkt Picnic. Picnic kan alleen maar succesvol zijn als fysieke supermarkten blijven bestaan. Picnic bedient namelijk maar een deel van de dagelijkse boodschappen. Zij kapen dit deel van de omzet weg bij de reguliere supermarkt, maar leveren geen totaal assortiment.

- De vierde soort is FAAMG. Ofwel: Facebook, Apple, Amazon, Microsoft en Google en nog een stuk of twintig van deze big tech giants. Ook zij kunnen een killer app voor een bedrijf zijn. Apple pay is een goed voorbeeld. Vijf jaar geleden wilde ING bank de betaaldata van zijn rekeninghouders gaan analyseren. Dat werd niet goed ontvangen: van grote koppen in de kranten, DNB die het hier niet mee eens was tot Kamervragen die werden gesteld. ING heeft het plan snel ingetrokken. Inmiddels betalen we bijna allemaal met Apple pay. Apple doet natuurlijk wél wat ING zich had voorgenomen om te gaan doen en ongetwijfeld ook nog eens vele malen beter. Alleen hoor je er nu helemaal niemand meer over.

Vragen voor de commissaris

De belangrijkste vragen die een commissaris kan stellen zijn:

1. Wat is de killer app van ons bedrijf?
2. Hoe ziet onze industrie er over tien jaar uit in de digitale wereld?
3. Hoe gaan wij ons wapenen tegen digitale disruptie?

Kortom, de grote vraag voor elk bedrijf is dan ook: welk businessmodel zou iemand kunnen ontwikkelen waardoor ons bedrijf in serieuze problemen kan komen en wat is onze killer app?

Scenario's in de digitale toekomst: de disruptietest

De ontwikkelingen op digitaal gebied gaan razendsnel. Het gaat daarbij niet zozeer over het digitaliseren zelf, waar de meeste bedrijven allang mee bezig zijn. Digitaliseren gaat over de digitale content. Wat nu veel belangrijker is, is de vraag hoe een bedrijf acteert in een digitale wereld. Dat gaat over de digitale context.

Om een goed beeld te krijgen van mogelijke digitale disruptie en de digitale context kun je als commissaris vragen om een zogenaamde disruptietest te laten uitvoeren. Daarbij worden scenario's uitgewerkt over de vraag wat de komende tien jaar zou kunnen gebeuren in de industrie. Er wordt gekeken waar mogelijke disruptie kan ontstaan. Tien jaar lijkt ver weg, maar is zeker goed in te schatten. Hoe ontwikkelen de businessmodellen zich? Welke van de huidige businessmodellen zijn bestand tegen verdere digitalisering en welke niet? In welke businessmodellen willen we nog investeren? En waar verwachten we dat de disruptie vandaan komt? Allemaal relevante vragen die een commissaris kan stellen om de bedrijfscontinuïteit op langere termijn te borgen. Het doel van zo'n disruptietest is om zowel

'De grote vraag voor elk bedrijf is: welk businessmodel zou iemand kunnen ontwikkelen waardoor ons bedrijf in serieuze problemen kan komen en wat is onze killer app?'

de kansen als de bedreigingen in kaart te brengen. Om vervolgens te bepalen welke kansen interessant zijn om te gaan verken- nen. En welke bedreigingen zouden moeten worden afgewend.

Geen eenmalige exercitie

Een disruptietest is geen eenmalige exercitie. Orkanen gaan noch stoppen, noch verdwij- nen. Technologische ontwikkelingen gaan versneld door. Een recent voorbeeld is ChatGPT met generative AI technologie. Er wordt veel van deze ontwikkeling verwacht, alhoewel het nog vooral onduidelijk is wat dit dan precies is. Wat generative AI wel doet, is dat het de orkaan van digitale disruptie van categorie 4 naar categorie 5 brengt. En wellicht deze keer, ondanks de natuurwetten, de orkaan toch van koers kan laten wijzigen en laten afbuigen naar het zuiden. Dit betekent alle hens aan dek. Als commissaris is het daarom belangrijk om de status quo te allen tijde ter discussie te blijven stellen. ‘Wat is onze killer app?’ is een vraag die bij wijze van spreken in elke vergadering aan bod moet komen.

Uiteraard dient een bedrijf zich daarnaast continu op de hoogte te houden van alle

ontwikkelingen. Laat je als commissaris ook vooral inspireren. Een bedrijf kan ook de stap naar voren maken om zich te wapenen tegen disruptie. En het kan actief nieuwe en eigen digitale verdienmodellen gaan ontwikkelen. In sommige gevallen kan een bedrijf zelfs besluiten om zichzelf te gaan ‘disrupten’. Voordat een ander het doet. «

Literatuur

Een-meting digitale transformatie in boardrooms in Nederland, 2022, onderzoek door NR Governance https://issuu.com/nationaalregistertest/docs/nr_toolkit_digi-onderzoek_compleet_148x210_loos/2.

De Nederlandse Corporate Governance Code 2022, Monitoring Commissie Corporate Governance Code.

Digitalisering en IT voor commissarissen en toezicht- houders, Arnoud Klerkx, Boom uitgeverij, 2022, ISBN9789024452897/

Toezicht op IT begint met het stellen van de juiste vragen, *Goed Bestuur & Toezicht*, platform voor governance, 3 2021 pag. 16, Arnoud Klerkx.

De drie onderwerpen waar commissarissen de meeste vragen en onduidelijkheden over hebben, zijn gebaseerd op de vragen van meer dan 2500 commissarissen die de module ‘Goed toezicht op digitalisering en IT’ hebben gevolgd bij onder andere het on-executive program van de Erasmus Universiteit, de commissarissenopleiding bij de Governance University en het boardprogramma van NR Governance.