

#11

inzicht

EEN INITIATIEF VAN ERNST & YOUNG IN SAMENWERKING MET DE TIJD EN L'ECHO | 17 SEPTEMBER 2010

OPERATIE TOEKOMST

Interview met Jo Sanders,
Sven Ghyselincx,
Lieven Bauwens 2 - 3

ZAKENMODEL IS TOPPRIORITEIT

In vier stappen
naar een businessmodel 4

FINANCE MOET ZELF EFFICIËNT ZIJN


De toekomst
van de financiële afdeling 5

VEREENVOUDIG DE IT-APPLICATIES

De IT-organisatie
van morgen 6

LEIDERSCHAP IS MEER DAN TOPSPORT

Hefboom voor verandering 7

 Vragen over
deze problematiek?
Wilt u dit dossier
ook online raadplegen?
www.tijd.be/future



ILLUSTRATIE: EEF CLAESSEN

Waarom **kapitaal** belangrijk is

Nu het stof van de financiële crisis langzaam is gaan liggen, wordt duidelijk dat de gevolgen nog tot ver in de toekomst zullen doorwerken. Terugkeren naar 'business as usual' is een illusie: onzekerheid wordt de nieuwe norm. Hoe gaan de leiders van morgen met die uitdaging om? Dat vroeg Ernst & Young in een grootschalig onderzoek aan meer dan 400 topmanagers van 's werelds grootste bedrijven: 'Why Capital Matters'. Nu het stof van de financiële crisis langzaam is gaan liggen, wordt duidelijk dat de gevolgen nog tot ver in de toekomst zullen doorwerken. Terugkeren naar 'business as usual' is een illusie: onzekerheid wordt de nieuwe norm. Hoe gaan de leiders van morgen met die uitdaging om? Dat vroeg Ernst & Young in een grootschalig onderzoek aan meer dan 400 topmanagers van 's werelds grootste bedrijven: 'Why Capital Matters'. Nu het stof van de financiële crisis langzaam is gaan liggen, wordt duidelijk dat de gevolgen nog tot ver in de toekomst zullen doorwerken. Terugkeren naar 'business as usual' is een illusie: onzekerheid wordt de nieuwe norm. Hoe gaan de leiders van morgen met die uitdaging om? Dat vroeg Ernst & Young in een grootschalig onderzoek aan meer dan 400 topmanagers van 'sy Capital Matters'.

EDITORIAAL

Na de crisis is de enige zekerheid de onzekerheid.

Hoewel we onmiskenbaar een wereldwijde heropleving waarnemen, is het herstel ongelijk verdeeld. Sommige regio's en sectoren kruipen sneller uit het dal, in andere gaat het herstel tergend langzaam. Europa hinkt achterop, zoveel is duidelijk. Waar in de 'emerging markets' bedrijven de draad opnemen alsof er niets gebeurd is, wordt het in Europa nooit meer als vroeger.

Een volatiele economie, tragere groei, toegenomen concurrentie, veeleisender klanten die bovendien de vinger op de knip houden, financieel verzwakte overheden die minder uitgeven, als bedrijfsleider zou je voor minder je hoofd laten hangen en enkel focussen op overleven. Als je naar de grond kijkt, zul je minder snel struikelen, maar echt vooruit gaat het ook niet.

De nieuwe "normale" situatie is de uitdaging.

Groei wordt niet meer gerealiseerd door terug te keren naar de business as usual van voor de crisis. Bedrijven die succesvol bleken tijdens (en zullen zijn na) de crisis vertonen twee kenmerken: snelle reactie op een opportuniteit of een bedreiging en een organisatorische flexibiliteit die een snelle reactie mogelijk maakt.

Ambitieuze bedrijven zijn al begonnen hun business modellen ingrijpend aan te passen. De eerste hakbijl besparingen heeft plaatsgemaakt voor doordachte veranderingen waarbij de klant centraal staat en komaf gemaakt wordt met logge administratieve introverte structuren. De transactionele processen worden gecentraliseerd in shared service centers, kennis wordt vergaard, ontwikkeld en gedeeld in centers of excellence, de supply chain wordt centraal uitgetekend en uitgerold om bestaande en nieuwe klanten optimaal te kunnen bedienen tegen de laagste kosten. De marktgerichte activiteiten worden in functie van de klant aangestuurd: lokaal voor lokale klanten, centraal voor geglobaliseerde klanten.

Het resultaat is een kostenefficiënte, klantgerichte organisatie die optimaal gebruikmaakt van kennis en snel kan inspelen op veranderingen in de markt.

Enkel de bedrijven die de veranderingen grondig aanpakken en niet, zoals voor de crisis, wat "optimaliseren", zullen profiteren van de nieuwe groei, marktaandeel winnen en gewapend zijn tegen het geweld van de groeimarkten dat nu pas echt volop zal losbarsten.

Marc Guns, Managing Partner Ernst & Young
Transaction Advisory Services België en Nederland

COLOFON

Une initiative de : Ernst & Young

- Harry Everaerts, Partner Sustainability Services
- Corinne Soubies, Senior Manager Sustainability Services
- Eric Dierckx, Senior Auditor Sustainability Services
- Renate Degrave, Manager Sustainability Services

Editeur responsable : Jo Sanders

www.ey.com/be • Tél. : 02 774 91 11 • Fax : 02 774 90 90

Une réalisation de :
Mediafin Publishing

Coördinatie :
Veronique Soetaert
Redactie : David Hendrickx
Lay-out : Björn De Greef
Photographe : Sofie Van Hoof
Editeur : Dieter Haerens

Info?
publishing@mediafin.be

KLANTEN SNELLER EN FLEXIBELER BEDIENEN

De recepten van voor de crisis hebben afgedaan

De onderneming die haar reactiesnelheid en flexibiliteit klantgericht benut, krijgt nog een goede prijs voor haar producten en diensten. Zij wint zelfs marktaandeel van concurrerende producten, die worden gedegradeerd tot een commodity. Maar wordt u niet snel, flexibel en klantgericht? Dan ondergaat u zelf zo'n degradatie.

DOOR NICOLAS CAMERMAN

De titel van uw nieuwste Ernst & Young-paper is 'De nieuwe normale situatie aanvaarden'. Wat bedoelt u daarmee? Hoe ziet de situatie voor business er nu uit?

Thomas Sileghem: Het is duidelijk: de crisis uitzweten werkt niet. Wie dat probeerde, is er niet beter van geworden. Alleen maar rekenen op de groeimarkten valt vaak tegen. Europa zit in een behoorlijk lange fase van heel trage groei. Het wordt nooit meer zoals vroeger. Dat bedoel ik niet conjunctureel. Wat vroeger normaal was, komt niet meer terug.

Nicolas Camerman: Er blijft wel een licht optimisme leven. Maar steeds meer moeten managers zich afvragen wat voortaan 'normaal' zal zijn. De volatiliteit en de concurrentie zijn sterk toegenomen. Daar moet je goed op reageren. Dan word je nog beter van de crisis.

Bedrijven moeten zich voortaan altijd aanpassen aan veranderingen. Dat staat in uw paper voorop. Maar hoe krijgt u een organisatie echt zo ver?

Andy Deprez: Het is hoog tijd voor een mentaliteitsverandering, een mindshift, omdat drie nieuwe factoren de groei bepalen. Je moet ten eerste flexibel zijn om ten tweede snel de klant te kunnen volgen. Daarvoor moet je ten derde je business zo organiseren dat de klantgerelateerde processen zo dicht mogelijk bij de klant staan, desnoods door decentralisatie in een anders gecentraliseerde wereld.

Thomas Sileghem: Dat is absoluut noodzakelijk, omdat de klant en het koopgedrag flink veranderd zijn. Jij moet met je organisatie mee. Daarbij moet je snel beslissen en handelen. In een eerste fase van de crisis zijn veel bedrijven gered door hun cashvoorraad, maar al snel werden reactiesnelheid en flexibiliteit cruciaal. Wie deze troeven klantgericht benut, krijgt nog een goede prijs voor zijn producten en diensten. Zo win je marktaandeel van concurrerende producten, die tot een commodity worden gedegradeerd.

U pleit er ook voor om bepaalde businessaspecten weer te centraliseren. Wat heeft dat te maken met deze veranderingen?

Thomas Sileghem: Je moet natuurlijk de marktbenadering decentraal houden, maar je organiseert je operations en ondersteuning best centraal. De lokale vertakkingen moeten zich kunnen focussen op hun klanten. Je kunt je zelfs afvragen of centrale dienstencenters altijd zin hebben. Zij blijven tot op een bepaald niveau nuttig. Maar je moet decentraal maken wat je helpt om flexibel te zijn voor de klant.

Dat is het ideale plaatje, maar hoe gaat het in de realiteit met de bedrijven?

Nicolas Camerman: Zij staan voor grote uitdagingen in verband met hun businessprocessen. De versnippering van functies en het dubbel gebruik tieren nog welig. Daar kunnen bedrijven nog veel geld en tijd vrijmaken, om niet klantgebonden functies te centraliseren en te harmoniseren. De vrijgekomen middelen kunnen ze dan benutten voor klantgerichte actie. Zij kunnen veel meer service creëren voor veel minder kosten.

Het is hoog tijd voor een mentaliteitsverandering, een mindshift, omdat nieuwe factoren voortaan de groei bepalen.

Andy Deprez



Risicobeheer krijgt een sleutelrol. Niet zozeer om risico's te vermijden, maar om bewust de juiste risico's te nemen. Risico's die ervoor zorgen dat je beter wordt dan de concurrentie.

Michel Brabants

Zulke veranderingen vinden allicht niet zonder slag of stoot hun weg in organisaties.

Andy Deprez: Bij zulke veranderingsprocessen moet zeker genoeg aandacht gaan naar de weerstanden. In landelijke organisaties voelt een ceo zich door deze verandering nu al soms gedegradeerd tot een veredelde verkoopdirecteur. Want zijn organisatie houdt vooral klantgerichte taken over. Zo sneuvelen er ook bepaalde jobs. Maar aan commerciële kant komen er dan weer jobs bij.

Michel Brabants: Bij veel reorganisaties wordt verandering verkeerd 'verkocht'. Dan raken zij soms afgeblokt. Het is ontzettend belangrijk dat er genoeg aandacht gaat naar de zachte aspecten van transformaties.

In uw paper stelt u vast dat er een nieuwe prestatieagenda in bedrijven ontstond. Wat houdt die in?

Thomas Sileghem: Op elk domein verandert er veel. Op alle fronten is een andere respons nodig om veranderingen te doen slagen. Zo moeten bedrijven hun markt bereik zowel geografisch als qua segmenten en niches nu bijzonder scherp definiëren. Operationeel moet je een zo grote flexibiliteit aankunnen, dat je op de vele en snelle veranderingen in de volatiel geworden economie kunt blijven inspelen. Ook de snelheid van beslissen moet je aanscherpen.

De crisis uitzweten werkt niet. En het wordt nooit meer zoals vroeger. Wat vroeger 'normaal' was, komt niet meer terug.

Thomas Sileghem

Op welke manier bouwt men in deze sterk veranderende context een informatietechnologie uit?

Andy Deprez: IT heeft de laatste tijd veel te maken gehad met kostenbesparingen. Maar nu dringen zich nieuwe investeringen op. De cio's staan voor de uitdaging dat ze vaak met minder geld meer moeten klaarspelen, tot zelfs het helpen sturen van de business.

Beheert men in deze nieuwe constellatie ook risico's anders?

Michel Brabants: De enige zekerheid heet voortaan onzekerheid. Risicobeheer krijgt een sleutelrol. Bedrijven moet hun risico's ter discussie stellen. Niet zozeer om risico's te vermijden, maar om bewust de juiste risico's te nemen. Risico's die ervoor zorgen dat je beter wordt dan de concurrentie of er nog meer voorsprong op neemt. Dat kun je pas doen, als je de risico's heel goed kent. Er is een wildgroei aan instrumenten voor risicobeheer ontstaan, vaak ook binnen een zelfde organisatie. Die moet je stroomlijnen om ze optimaal te benutten.

Risicomangement wordt een soort negenproef om te checken of je op de acht cruciale drivers van het performantiewiel goed bezig bent. Je benut risicobeheer om naar nieuwe markten te kijken en te voorkomen dat je met een auto zonder remmen rijdt.

Waar situeren voor bedrijven de grootste risico's

Michel Brabants: De belangrijkste risico's noemen managers de onzekerheid in regel- en wetgeving, de moeilijkheid om kren-

diet vast te krijgen en het aanwerven en behouden van talent. Het maatschappelijk verantwoord ondernemen duikt voor het eerst de top tien binnen.

Andy Deprez: De bekommernis om talent vertaalt zich in meer lerende ondernemingen. Veel functies veranderen ook fundamenteel van inhoud. Ondertussen stellen kandidaten en medewerkers steeds meer eisen, met vooral meer aandacht voor zachte waarden. Van hun kant zoeken bedrijven talenten met de juiste attitude, een soepele opstelling. Zodra zij die identificeren, komen die talenten in de organisaties ook bovendrijven. Organisaties met veel zulke talenten zullen snel genoeg veranderen.

Op welke resultaten mag een bedrijf hopen, als het op de juiste manier verandert en blijft veranderen? Hoe zorgt dit voor nieuwe groei?

Thomas Sileghem: Het wordt duurzame groei, niet enkel in de groene betekenis van de term, maar vooral in de zin van langetermijnresultaten en het centraal plaatsen van andere waarden, ook bij de klanten en de medewerkers. Deze transformatie verhoogt het bewustzijn en verandert de inhoud van het begrip groei.

De klant is mondiger, de eisen liggen hoger en de concurrentie is scherper. Maar je kunt in een paar maanden anders leren denken én verkopen, als je organisatie ondernemend genoeg is. En als je jouw markten volgt en je keuzes goed maakt. Je moet altijd wat meer geven om geen commodity te worden. Dus moeten je processen echt wel 'klantefficiënt' worden.



DE HYBRIDE ORGANISATIE: HET BESTE VAN TWEE WERELDEN

- Marktgerichte activiteiten worden lokaal aangestuurd
- Ondersteunende activiteiten standaardiseert, vereenvoudigt en optimaliseert u het best in een centrale eenheid:
 - Centers of excellence bevorderen de kennisdeling
 - Gedeelde diensten ('shared services') bieden schaalvoordelen bij wekerende taken
 - Outsourcing geeft ook een schaalvoordeel of dient om niet-bedrijfskritische kennis bij een derde in te kopen

De voordelen? Kostenefficiëntie, optimaal gebruik van kennis, hoge kwaliteit van dienstverlening door specialisatie, centrale en dus overzichtelijke aansturing, en ten slotte toch een lokaal verankerde business.

OP ZOEK NAAR EEN EVENWICHT TUSSEN CENTRAAL EN DECENTRAAL

Doordacht centraliseren is weer **sexy én effectief**

Meer dan ooit noopt de competitieve omgeving bedrijven tot prioriteiten stellen. Het lijkt logisch dat ondernemingen van het momentum gebruik zouden maken om orde op zaken te stellen. Maar dan moeten bedrijven organisch gegroeide structuren ombuigen en nog wel door te centraliseren. Dat vereist visie en veel moed. Maar een doordachte centralisatie leidt tot kostefficiëntie en kwaliteitswinst. Het geeft lokale entiteiten de ruimte om zich volledig op de markt toe te leggen.

Hoe globaler de actieradius van een bedrijf wordt, hoe complexer het wordt om grip te krijgen op de drivers van de supply chain. De neiging bestaat dan om vooral aan operationele efficiëntie te sleutelen. Dat kan best verdienen, maar ook suboptimaal. Waar het vooral om draait, is de strategische helderheid waarmee u werkt. Een bedrijf laat de totale blauwdruk van zijn supply chain best centraal uittekenen en uitrollen. Professionele en deskundige begeleiding is geen overbodige luxe. Een bedrijf moet in staat zijn om een fiscaal optimale supply chain en een strategisch aankoopprogramma uit te werken, een geaggregeerde forecasting op te stellen, nieuwe

klienten in nieuwe markten via nieuwe kanalen (channel management) te bedienen en shared servicecenters op te zetten om gestandaardiseerde processen in te verankeren.

Stevig veranderingsbeheer

Dit soort projecten doorkruist horizontaal de lokale baroniën en breekt functionele silo's open. Hierbij kan flink wat weerstand opduiken. Een gedegen veranderingsmanagement is dus onontbeerlijk. Zulke grote veranderingen gaan best gepaard met een professioneel risicomangement. Niet alleen om de verandering te doen slagen, maar ook om een degelijke basis te creëren voor prestatieverbeteringen. Zodra de strategie helder is uitgewerkt, leggen de supply chain professionals zich toe op het ver-

DOOR AUTEUR

Een kleine quote aub, Een kleine quote aub, Een kleine quote aub, Een kleine quote aub

Naam auteur

De decentrale organisatie breekt zuur op

Met andere woorden, de decentrale organisatie vertoont flinke beperkingen, die bedrijven nu moeten aanpakken. Ondersteunende diensten zijn er verspreid en dus duurder. De kritische kennis is niet overal aanwezig. Centrale aansturing is moeilijk. Systemen en processen zijn niet gestandaardiseerd, evenmin als interne controle. Die zijn dan ook moeilijk op te volgen. Door gebrek aan lokale specialisatie vergen specifieke analyses node-loos veel tijd.

De oplossing is niet om alles weer blind te centraliseren. Er is wel een nieuw evenwicht nodig tussen het centrale en het decentrale. De slinger is in de meeste bedrijven te veel richting centralisatie doorgeslagen.

EEN STAPPENPLAN NAAR DE HYBRIDE ORGANISATIE

1. Bepaal een visie voor de organisatie: hoe centraal moet/kan de onderneming aangestuurd worden?
2. Maak uit welke taken lokaal (marktgericht) moeten blijven, wat centraal kan en welke taken niet strategisch zijn
3. Werk een organisatiestructuur uit
4. Pas systeem en processen aan
5. Voer een proefproject uit
6. Rol de nieuwe organisatie uit in alle vestigingen, divisies, landen

TIJD VOOR NIEUWE MARKETING

Niets verandert bedrijven zo sterk als hun klantenrelaties

In alle bedrijfstakken blijven bedreigingen bestaan, zelfs nu de wereldeconomie opklimt uit de recessie. Dat blijkt uit het derde jaarlijkse rapport 'Global Business Risk' van Ernst & Young. Het gaat dan niet alleen om bekende, maar ook om nieuwe bedreigingen die de ontwikkeling van bedrijven afremmen. Nummer één blijft de onzekerheid als gevolg van veranderende wet- en regelgeving en nalevingsvereisten.

DOOR AUTEUR



STAAT UW KLANT AL CENTRAAL?

1. Doen uw klanten graag zaken met u?
2. Appreciëren zij uw producten en dienstverlening?
3. Zijn ze loyaal?

Driemaal volmondig ja? Dan zit uw onderneming al dicht bij het ideale klantencentrisme. Wie zelfs maar twijfelt over het antwoord, heeft werk aan de winkel.

De crisis drong ondernemingen plots fikse veranderingen op. Na tien jaar van groei zagen veel bedrijven plots omzetsdalingen van 20 tot 50 procent. Er ontstond een kopersmarkt en de concurrentie nam fors toe. Producenten en dienstverleners gingen vechten om dezelfde klanten. Het gevoel van 'prijs is alles' overheerste. Bovendien werden de markten transparanter, onder meer door de groeiende kracht van het internet. Iedereen negotieert nu over elke aankoop. De klant is veranderd. Je kunt hem moeilijker in een hokje duwen. De segmenten van vroeger werken niet meer. De klant is veel-eisender en minder loyaal geworden. Een klant is sneller ontevreden en toont dat ook. Hij vertelt dat niet meer aan zeven vrienden of collega's, maar schrijft het op zeven blogs of andere online fora. Managers proberen de service aan te passen aan de vraag van de klanten, maar meestal zijn de interne structuren en processen niet flexibel genoeg. Businessunits hebben ook diverse behoeftes.

Wat is het meest nodig? Hoe snel een organisatie beslissingen kan nemen en veranderingen kan doorvoeren, bepaalt hoe goed zij zich aan de nieuwe realiteit kan aanpassen. Welke veranderingen voeren bedrijven nu vaak door?

- Zij delegeren verantwoordelijkheden meer naar de frontlinie
- Planning wordt een continu proces
- De top kijkt meer naar de kloof tussen markt en ambities; wat minder naar de directe kwartaalprestaties
- Minder management, meer leiderschap

Innovatie moet veel sneller

De veranderingen moeten wel snel gaan. Westerse bedrijven doen er nog 18 maanden over om een volgende generatie mobiele telefoons te lanceren. Chinese producenten klaren die klus in twee maanden. We moeten niet alleen sneller producten of diensten vernieuwen. Ook de opbouw van solide klantenrelaties moeten we snel genoeg vernieuwen. Dat heeft belangrijke consequenties. In crisistijd is de eerste reflex: niet innoveren, maar besparen. In de meeste bedrijven kwam verkoop en marketing al snel in het besparingsvizier. Uit een enquête van Ernst & Young blijkt dat 60 procent van de ondernemingen tot 10 procent kosten hebben bespaard, 29 procent van hen zelfs tot 20 procent. Maar onderzoek toont ook aan dat de meeste de besparingseffecten niet kunnen vasthouden, zeker niet als de economie weer aantrekt. Zij moeten overschakelen op kostenoptimalisatie op lange termijn om meer te bereiken met een lager budget.

Ken uw klantensegmenten

Er is al veel mogelijk door de juiste klantenrelaties met een efficiënt accountmanagement en aangepaste verkoopprocessen aan te pakken. De verkoop wordt optimaal in cash omgezet, met een efficiënte afwikkeling vanaf het eer-

ste klantencontact tot de betaling. Je focust meer op segmenten met hoog potentieel, die metertijd meer opbrengst opleveren tegen een lagere kostprijs.

Krijg je een klantensegment niet rendabel? Dan stoot je het af. Dit vergt wel een grondige analyse van de klantensegmenten. Maar dan kan het bedrijf het tij keren en duurzame winst realiseren. Veel bedrijven vinden die stap moeilijk. Zij houden vast aan wat ze hebben en 'pakken mee wat er te rapen valt'.

Tijd voor nieuwe marketing

De onderneming meer klantgericht maken. Dat is een mooie slogan die niemand tegenspreekt, maar weinigen in praktijk weten te brengen. Dit vergt een nieuwe marketing, waarin de traditionele 4 P's (product, price, place, promotion) worden vervangen door de 4 C's:

- **Customer** - Zonder voldoende aandacht voor de klantbehoeften, overleeft een bedrijf niet. Het moet zijn klanten bestuderen om er beter op in te spelen. Kortom: vervul de wensen van uw klant en anticipeer erop.
- **Cost to satisfy** - Wie zich blindstaart op de prijs en geen andere voordelen biedt, verliest marktaandeel. Bijkomende service kan het verschil maken. Kortom: geef de klant telkens weer waar voor zijn geld.
- **Convenience to buy** - De distributiekanalen zijn drastisch gewijzigd. Ken uw klantensegmenten en weet waar de klant wil kopen en hoe. Zoniet verliest u omzet. Kortom: bouw solide relaties met uw klanten op.
- **Communication** - Niet alleen promotionele communicatiekanalen zijn belangrijk, maar alle klantencontacten. Bij elk contact kan de klant ontevreden geraken of zich meer laten binden. Klantondersteuning en hotlines verdienen bijzondere aandacht. Vreemd genoeg zijn zij vaak niet de meest klantvriendelijke afdelingen. Kortom: communiceer permanent en persoonlijk.

Het businessmodel heruitvinden

Een klantgerichte filosofie legt de lat dus bijzonder hoog voor elke onderneming. Zij brengt dit pas in de praktijk als zij niet alleen haar bedrijfscultuur aanpast, maar ook haar businessmodel heruitvindt. Alle schakels in de waardeketen moeten op de klant gericht zijn. De beschotten tussen afdelingen moeten weg. De organisatie moet tijdig de kwaliteit leveren die ze belooft. Productiebedrijven moeten snel hun producten vermarkten en ermee inspelen op verwachte klantenbehoeften. Dankzij korte beslissingslijnen en snelle processen verspilt u geen tijd meer aan interne discussies en gaat alle aandacht naar de zorg voor de klant.

Marc Cosaert
Partner Ernst & Young
M&A Advisory
mail adresse



MINDER CENTRAAL EN MINDER LOG

IT moet flexibeler worden en de business mee sturen

Om snel op marktkansen in te spelen, moeten operationele processen flexibel genoeg zijn. IT moet die flexibiliteit bieden, maar dat zal voortaan niet eens meer volstaan. IT moet de business mee begeleiden in zijn evolutie. IT zal dan ook wat dichterbij de business en zijn marktbenadering komen te staan waardoor het misschien noodzakelijk wordt een stuk minder centraal te gaan werken.

DOOR AUTEUR

Het succes van een bedrijf wordt bepaald door twee zaken. Het bedrijf moet snel genoeg inspelen op kansen op de markt en zijn operationele processen moeten flexibel genoeg zijn om dit te ondersteunen. Bij dat laatste speelt informatietechnologie natuurlijk een sleutelrol.

IT moet niet meer alleen de business ondersteunen. Steeds vaker verwachten managers dat IT concreet gaat meesturen en dus helpt uitmaken hoe de business kan evolueren. Business en IT moeten dus continu in de twee richtingen beter op elkaar afgestemd raken.

De make-over van IT

Tot voor kort gingen bedrijven IT steeds meer centraal aansturen om schaalvoordelen te realiseren en managementinformatie centraal en uniform te vatten. Maar nu rijst de vraag of die centralisatiepolitiek ook de toekomstige noden van de business op een adequate ma-

Een kleine quote aub, Een leine quote aub, Een kleine quote aub, Een kleine quote aub

Naam auteur

nier kan ondersteunen. Zal virtualisatie van IT voldoende transparantie bieden? Ook om sneller te reageren of zelfs te anticiperen op marktmogelijkheden groeit de gezonde neiging om opnieuw meer zaken decentraal te organiseren.

Dit heeft een aanzienlijke impact, zowel op IT als op de manier waarop bedrijven het organiseren. Meestal beschouwen bedrijven opnieuw of verder investeren in nieuwe technologie en IT als een prioriteit om meer flexibiliteit in hun operationele

processen in te bouwen. Bedrijven verwachten hierdoor dat ook de IT-functie, -rollen en -verantwoordelijkheden significant zullen veranderen, meer dan om het even welke andere functie (figuur toe te voegen).

Oude kostenvreters eruit

In een context waarin de kosten nog verder te reduceren zijn, krijgen cio's zeker te maken met de vraag of de eis om meer te doen met hetzelfde of zelfs met minder. Vaak speelt dit nu al behoorlijk sterk. In heel wat bedrijven was de laatste twee jaar het runnen van de bestaande omgeving tegen een zo laag mogelijke prijs prioritair. Daarbij stond de IT-Capex sterk onder druk of was die zelfs onbestaand.

Het gevolg? Bestaande systemen zijn niet langer effectief genoeg om te beantwoorden aan de groeiende behoefte aan flexibiliteit. Behoorlijk veel verouderde IT-infrastructuur is niet meer kosteneffectief. In sommige gevallen ondersteunen zij zelfs de business niet langer.

Wat zelf doen en wat niet

Er is natuurlijk heel wat nieuwe technologie, zoals cloud computing of Web 2.0, die de cio helpt zijn IT-omgeving op een kostenefficiëntere manier in te richten. Maar er zijn nog andere aspecten die aandacht verdienen. Zo onderzoeken bedrijven best eens goed wat zij uitbesteden en of zij dan kiezen voor near-shore of off-shore. Kunnen zij niet beter een aantal zaken weer binenshuis aanpakken? Vaak is dit geen zwart-witverhaal. Vanuit een operationeel en kostenperspectief is de beste uitkomst vaak een combinatie van interne en externe taken.

In de komende jaren krijgt de IT-functie de kans om een actieve rol te spelen in innovatie en groei van een bedrijf. Bedrijven moeten dan wel de IT-organisatie als zelfstandige businessseenheid runnen, met duidelijke verantwoordelijkheden voor zijn eigen rendabiliteit. Tegelijk moeten ze investeren in de waardecreatie voor de business. Vanuit kostenperspectief is het dan weer cruciaal de levenscyclus van applicaties en infrastructuur nauw op te volgen en zo kostefficiënt mogelijk in te richten.

Marc Guns
Partner Ernst & Young Transaction Support
mail adresse

Marc Guns
Partner Ernst & Young Transaction Support
mail adresse

EEN RISICORADAR GEEFT EEN TOTAALBEELD

Onzekere wet- en regelgeving blijft grootste bedreiging

Van alle noodzakelijke veranderingen in de bedrijfsstrategie hebben de klantengebonden processen de grootste impact op de structuur van een onderneming. Dat is de mening van een overgrote meerderheid van managers. Het is ook logisch, gezien de verschuivingen op de markten. De gevolgen zijn niet min.

DOOR AUTEUR

Een serie diepte-interviews met ruim 70 directeuren en analisten van toonaangevende ondernemingen uit 14 sectoren leverde een overzicht op van de belangrijkste zakelijke risico's voor elke sector tot eind 2011.

In de meeste sectoren kwam de onzekerheid als gevolg van veranderende wet- en regelgeving en compliance opnieuw als grootste bedreiging naar voren. Maar ook hoog op de ranglijst van zorgwekkende punten staan de toegankelijkheid van krediet en de dreiging van voortdurende zwakke economische prestaties in sommige delen van de wereld.

Forse stijgers met stip op de risicohitparade vormen het werven en behouden van talent en het zakendoen met opkomende markten. Risico's in verband met maatschappelijke acceptatie en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) zijn dit jaar nieuwkomers op de ranglijst.

Vooruitkijken met achterdocht

Het bedrijfsleven krijgt te maken met andere uitdagingen, nu het economisch herstel vorm begint te krijgen. Het normale leven lijkt weer op gang te komen. Bedrijven gaan zich opnieuw richten op hoe ze beschikbaar talent kunnen inzetten in de concurrentiestrijd. Ze kijken niet meer alleen naar de risico's, maar ook naar de kansen van investeringen in opkomende markten.

Toch blijft de toegankelijkheid van financiering nog steeds het op één na grootste risico waar ondernemingen mee te maken krijgen. Het risico op een nieuwe recessiedip staat als derde op de ranglijst. Alle ogen moeten dus op de bal gericht blijven. Bedrijven kunnen het zich niet veroorloven de aandacht te laten verslappen.

Anticiperen is de boodschap

Risico's in de sectoren uiten zich op verschillende manieren. Vermogensbeheerders, het bankwezen en in mindere mate de verzekeringsmaatschappijen krijgen na de mondiale financiële crisis te maken met een politieke reactie en grondige herzieningen van wet- en regelgeving. De olie-, gas-, vastgoed-, mijnbouw- en metaalindustrie kampen met overheidsmaatregelen als gevolg van beperkte beschikbaarheid van middelen, die hen hinderen om hun omzet te vergroten. Organisaties in de over-

heidssector moeten het hoofd bieden aan lastige besluiten van politieke leiders die onder grote druk staan.

Gebrek aan toegankelijkheid van krediet, tweede op de ranglijst van voornaamste risico's, heeft op de diverse sectoren een verschillende uitwerking. Die kan variëren van kwaliteitsproblemen met kredieten in het

bankwezen tot gebrekkige toegang tot kapitaal, bijvoorbeeld bij energiemaatschappijen en nutsbedrijven.

Organisaties in alle sectoren moeten de omgeving blijven afspieuren om opkomende risico's vroegtijdig te onderkennen. Nu meer dan ooit is het vermogen om te anticiperen op bedreigingen en er adequaat op te reage-

ren een kritieke factor in de bedrijfsvoering.

Meer en meer voeren bedrijven periodieke risicoanalyses uit om zicht te krijgen op de grootste risico's. Deze analyses moeten een antwoord geven op vragen als: "Wat zijn de belangrijkste risico's?" en "Nemen we de juiste acties?". Hiervoor wordt vaak een risicoradar opgesteld, analoog aan de '2010 Ernst & Young Radar'.

De voornaamste voordelen van de risicoradar:

- De radar geeft een foto van de belangrijkste strategische risico's voor het bedrijf
- Hij geeft aan welke acties het bedrijf moet nemen om de risico's te reduceren en ze voortaan beter op te volgen
- De radar is bruikbaar als communicatie-instrument tussen management en raad van bestuur

Via de volgende stappen kan een bedrijf een risicoradar ontwikkelen:

- Het identificeert zijn risico's
- Ieder risico krijgt een inschatting en dus een plaats op de risicoradar
- Het bedrijf beslist welke acties het neemt voor de voornaamste risico's, ...
- Om te kunnen monitoren bepaalt u de KRI's (key risk indicators), de voornaamste risico-indicatoren



- ▲ toegenomen risico
- ▼ afgenomen risico
- ⊖ ongewijzigd risico
- ★ nieuw risico in de top tien

Hoe dichterbij het midden van de radar staat, hoe belangrijker het is voor de ondervraagde bedrijven. Op de radar staat de top tien van risico's voor alle ondervraagde bedrijven samen.

