

# INHOUD

## Inleiding

De waarde van het virtuele 7

## Deel I

**Digits over widgets: de volgende eeuw van business en technologie** 15

1. 'Zal het ons overkomen?' Een miljardenkans of gedoemd te verdwijnen 17
2. Je persoonlijke code halo: toets 1 voor de echte jij 25
3. De vijf code halo's voor organisaties: klanten, producten en organisaties met elkaar verbinden 37
4. De anatomie van succesvolle code halo's 48
5. De SMAC Stack: de nieuwe technologie van code halo's 67
6. Het patroon van digitale ontwrichting: het kruispuntmodel 81
7. De code halo-economie: de economie van informatie 96

## Deel II

**Vier principes voor succes in de code halo-economie** 113

8. Schitterende producten en ervaringen leveren 115
9. Don't Be Evil 2.0: het vertrouwen winnen en behouden in een transparante wereld 129
10. Je carrière managen op basis van codes: succes in de wirearchy 156
11. IT als spel in de code halo: transformeer het technologische kader 169

## Deel III

**Succes boeken met het kruispuntmodel** 185

12. Voordeel pakken in de ionisatiefase: gewaarworden, innoveren, pilot voorbereiden 187
13. Een vonk ontsteken: een pilot van je beste code halo-oplossingen uitvoeren 204
14. Verrijken en opschalen met de snelheid van internet: van vonk tot uitslaande brand 220

## **Tot besluit**

Succes boeken in de nieuwe codestormloop 233

Noten 237

Dankwoord 248

Fotoverantwoording 250

Register 251

# INLEIDING

## De waarde van het virtuele

Nu je de titel hebt gezien en in dit boek wilt duiken, heb je waarschijnlijk een paar vragen: *Waar gaat het nu echt over? Is het goed? Is het belangrijk voor mij? Helpt het me om succesvol te zijn? Wie leest het nog meer? Wie zijn die drie auteurs en waarom zou ik hen serieus moeten nemen?*

In het verleden zou je het nodige voorwerk hebben moeten doen om deze vragen te beantwoorden: een paar recensies lezen, door het boek bladeren en praten met vrienden en collega's om te ontdekken wat zij vinden: *Wat vond jij van het boek? Heeft het jou geholpen? Denk je dat ik er tijd in moet steken om het te lezen?*

Dat is wat je vroeger had moeten doen. Maar als je die vragen nu eens in minder dan een minuut zou kunnen beantwoorden. Of nog beter, als je de antwoorden al zou hebben voordat je de vragen hoeft te stellen.

Dat zou kunnen als je gebruikmaakt van de informatievelden die wij code halo's noemen. Ze omringen jou, dit boek, je vrienden en collega's, de uitgever en andere boeken in dit genre. Het boek is een fysiek object van papier, inkt en lijm (of zit in een fysiek product zoals een tablet of een e-reader) dat een code halo van virtuele informatie om zich heen heeft: recensies, verkoopinformatie, het aantal gelijkgestemden dat ook het boek leest, LinkedIn-profielen van de auteurs, en nog veel meer. Op dezelfde manier heb jij ook, als lezer, je eigen rijke en unieke digitale vingerafdruk, die bestaat uit je persoonlijke voorkeuren en aversies, je smaak in literatuur en andere vormen van entertainment, de verantwoordelijkheden in je huidige baan, je netwerk van vrienden en collega's en je persoonlijke voorkeuren als het gaat om zakelijke ideeën. Als je de informatie over jezelf en de inhoud van dit boek met elkaar in verband zou kunnen brengen, zou je – zelfs voordat je begint met lezen – al weten of je iets aan het boek hebt.

De 'halo' in de term 'code halo' verwijst naar de gegevens die zich rondom mensen, apparaten en organisaties verzamelen – gegevens die robuust en krachtig zijn en voortdurend waardevoller en complexer worden. De halo's bevatten de code die bedrijven, merken, werknemers en

partners kunnen gebruiken om mensen of objecten beter te begrijpen. Het ontrafelen van de informatie in dat onzichtbare veld, het ontwarren van de inzichten en het ontwikkelen van nieuwe commerciële modellen gebeurt niet automatisch en is niet eenvoudig. Maar iedere medewerker, elk product, elk gebouw en elke organisatie zou een code halo moeten hebben – in dit boek leggen we uit hoe en waarom.

---

*De halo's bevatten de code die bedrijven, merken, werknemers en partners kunnen gebruiken om mensen of objecten beter te begrijpen.*

---

Omdat technologie code halo's mogelijk maakt, overtreffen ze concepten als IT, big data en analytics. Code halo's leggen betekenisvolle verbindingen tussen mensen, organisaties en apparaten in een bedrijfsomgeving. Betekenis geven aan code halo's – en dat begrip toepassen in bedrijfsstrategieën en -praktijken – is een nieuwe, maar nog niet volledig heldere of breed gedragen managementvaardigheid. Het doel van dit boek is om een op feiten gebaseerd begrip te kweken voor het fenomeen code halo, en om een praktische benadering te beschrijven om de prestaties te verhogen met de kracht van code halo's.

## **De opkomende code halo-economie**

We bevinden ons in een unieke periode in de geschiedenis van het handelsverkeer, die belangrijker is dan enige andere periode die we in onze eigen loopbaan hebben meegemaakt. Traditionele productiemethoden stagneren, terwijl virtuele middelen exponentieel groeien. We hebben al code halo-ideeën in actie gezien in het hart van e-businessgiganten zoals Google, Amazon, Facebook en Twitter.

De code halo-leiders van nu gaan veel verder dan transactionele relaties; ze creëren diepe menselijke verbanden en zelfs magische momenten. Het kan soms aanvoelen alsof deze bedrijven je gedachten lezen wanneer ze anticiperen op behoeften en wensen die je zelf nog niet eens had herkend. *Dat was mijn favoriete liedje toen ik nog naar school ging! Ik heb nog nooit van deze zanger gehoord, maar het klinkt te gek!*

Vandaag de dag sluiten steeds meer traditionele bedrijven zich aan bij de e-businessleiders uit Silicon Valley om de kracht van code halo's aan te wenden. General Electric ontwikkelt een enorme economische waarde en rijkere klantcontacten door gebruik te maken van code halo's bij het bouwen van wat zij 'briljante machines' noemen. Nike omarmt code halo's met zijn Nike+ FuelBand. Disney heeft de MagicBand geïntroduceerd om de ervaring tijdens een bezoek aan een van hun amusementsparken te veranderen. Allstate geeft autoverzekeringen een nieuwe vorm met zijn Drivewise.

Je kunt gaan samenwerken met de concurrentie, of, zoals andere bedrijven in bedrijfstakken die al uiteen zijn gevallen – waaronder Borders, Blockbuster en Kodak – je neemt het risico dat je ten prooi valt aan wat wij een 'uitsterfconstructie' noemen, waarbij bedrijven volledig verdwijnen als gevolg van het negeren van het belang van deze transitie.

### Het kruispuntmodel van concurrentie

Om in deze nieuwe wereld te kunnen wedijveren is het noodzakelijk voor managers om te begrijpen hoe de code halo-economie werkt. Om die reden hebben wij hier bij Cognizants Center for the Future of Work onderzoek gedaan onder honderden van de tweeduizend grootste bedrijven ter wereld in tientallen bedrijfstakken, om de zienswijzen van hun leiders te analyseren. Onze bevindingen zijn fascinerend: zodra code halo's volgroeid zijn, raken ze industriële structuren volgens een consistent en heftig patroon dat wij het kruispuntmodel noemen. Er zijn vier stadia in dat model, en wat bedrijven doen – of niet doen – met de code halo in elke fase, bepaalt hun toekomst als ze onvermijdelijk op een kruispunt komen te staan. De ene route kan leiden tot nieuwe niveaus in marktsucces, terwijl een ander pad kan leiden tot 'uitsterven'.

Als je het patroon herkent, kun je duidelijk zien dat het wegvagen van Borders door Amazon geen specifiek 'boekending' was, en dat het voorbijstreven van zijn concurrenten Nokia en BlackBerry voor Apple geen 'mobieltjesding' was, net zomin als het feit dat Netflix Blockbuster van de troon stootte een 'filmverhuurding' was. Het blijkt dat elk van deze ontwrchtingen in deze branches een 'code halo-ding' was.

## De regels kennen

In deel I van dit boek (hoofdstukken 1 tot en met 7) zullen we in detail beschrijven wat code halo's zijn, wat de anatomie is van een optimale oplossing, welke businessmodellen ze volgen en hoe de economie van informatie in de echte wereld eruitziet.

Het definiëren van het kruispuntmodel is essentieel bij het herkennen van wat er gaande is in je bedrijf en je branche. Maar minstens zo essentieel is het verkrijgen van kennis over de managementvaardigheden die nodig zijn om met het model te kunnen werken. Daarvoor bieden we in deel II (hoofdstukken 8 tot en met 11) een set van vier principes die aan de basis van succes staan. We verklaren elk principe en geven tactische, actiegerichte richtlijnen over de manier waarop je organisatie code halo's kan inzetten.

In deel III (hoofdstukken 12 tot en met 14) geven we specifieke aanbevelingen voor de manier waarop ook jouw organisatie succesvol met het kruispuntmodel kan worden bestuurd.

## Waarom we *Code halo's* hebben geschreven

We waren in eerste instantie niet van plan om een boek te schrijven over code halo's. In onze rol als leidinggevend van Cognizants Center for the Future of Work hebben we het voorrecht om honderden klanten te helpen bij het creëren van gunstige omstandigheden voor hun organisaties met behulp van alle nieuw beschikbare technologie. Tijdens ons werk zagen we een patroon verschijnen. Hoe vaker we ernaar keken, hoe duidelijker het werd dat dit simpelweg te belangrijk was om te negeren. Dus besloten we om het niet-alledaagse proces van het schrijven van een boek te starten om onze gegevens en conclusies te delen. Sinds de oprichting van Cognizants Center for the Future of Work zagen we twee gelijktijdige veranderingen:

- Ten eerste: in de internationale wereld na de kredietcrisis werden onze klanten geconfronteerd met belangrijke wereldwijde veranderingen in hun bedrijfstakken. Bij banken, productiebedrijven, detailhandel, media, verzekeringen, gezondheidszorg en overheden heeft men dui-

delijk gemerkt – hoewel dat met enige verwarring gepaard ging – dat de oude regels van het zakendoen niet langer toepasbaar zijn.

- Ten tweede: alsof het al niet moeilijk genoeg was, ontstond er ook nog een vergelijkbare wereldwijde verandering in technologie. De consumententechnologie van mobiliteit en social computing is in hoog tempo het bedrijfsleven binnengedrongen, waarbij de verwachtingen van klanten en werknemers ten aanzien van technologie fundamenteel zijn veranderd – en de rol van de IT-organisatie zelf.

Deze tweeledige wereldwijde verschuivingen hebben vanaf ongeveer 2008 tot nu een hoop verwarring en ruis in de markt veroorzaakt. Terwijl veel organisaties trachtten om gebruik te maken van nieuwe consumententechnologie zoals sociale, mobiele en cloudoplossingen en deze toe te passen in een bedrijfsomgeving, waren slechts enkele bedrijven daarin echt succesvol. Als we de bedrijven die daar wél in slaagden eens nader bekijken, dan zien we hoe zij deze nieuwe technologische mogelijkheden gebruikten om nieuwe uitdagingen het hoofd te bieden. Het was alsof de beperkingen van het economisch tij op hen niet van toepassing waren. Toen we dit nader onderzochten, zagen we twee patronen:

- Ten eerste zagen we dat de code halo's dienden als kleine bouwstenen voor de succesvolle commercialisering van de consumententechnologie.
- Ten tweede zagen we dat bedrijven die code halo's op een zeer consistente manier breed implementeerden en ongeacht hun branche tot grote prestaties kwamen.

Gebaseerd op jarenlange ervaring en een berg aan gegevens concludeerden we uiteindelijk dat er iets immens aan het gebeuren is. Bedrijven die in het verleden succesvol waren, waren zich óf snel aan het aanpassen óf raakten in grote problemen.

Met z'n drieën hebben we bij elkaar vele jaren ervaring in het helpen van wereldwijd vooraanstaande advies-, consultancy- en technologiebedrijven om bedrijfswaarde te genereren uit technologische toepassingen. Wij hebben vanuit de loopgraven en vanuit de commandoposten enkele van de belangrijkste bedrijfstecnologische veranderingen zien plaatsvinden: de opkomst van de pc, bedrijfsapplicaties, client-serverconstruc-

ties, internet, en wereldwijde internetdekking. We hebben praktijkervaring met het herkennen van bedrijfsmatige en technologische trends en vervolgens met het helpen van klanten om te innoveren en succesvol te zijn, onafhankelijk van hun marktpositie en hoe lang ze al bestaan. En toch werd ons duidelijk dat de code halo-beweging iets groters was dan we ooit eerder hadden gezien.

---

*Of je nu een productmanager bent of hoofd van een marketing- of IT-afdeling, een klein bedrijf runt, leidinggeeft aan een overheidsinstelling of de strategie van je bedrijf vormgeeft, het is essentieel om te begrijpen hoe relevant deze enorme verandering voor je is.*

---

Hoe meer we onze ideeën testten, hoe enthousiaster we raakten over het feit dat we een taal aan het ontwikkelen waren om de dynamiek te beschrijven die mensen voelen. We ontdekten een patroon in de manier waarop deze verandering plaatsvindt en heeft plaatsgevonden in vele bedrijfstakken. Toen we eenmaal het juiste kader hadden – het idee van code halo's en het kruispuntmodel – begonnen steeds meer elementen van bestaande technologische transformaties in het bedrijfsleven duidelijk te worden. We wilden onze bevindingen en ideeën delen met bestuurders van grote bedrijven, leiders van middelgrote bedrijven, investeerders op zoek naar mogelijkheden voor het financieel ondersteunen van de volgende trend, ondernemers die de volgende trend wilden vormgeven en studenten die vaardigheden aanleerden om te kunnen werken in een wereldwijde economie. We hoopten een bijdrage te kunnen leveren aan betere bedrijven en sterkere economieën. Het resultaat van die verkenning is het boek dat voor je ligt.

Voordat we in het diepe duiken, geven we een waarschuwing: veel beslissers zien code halo's als een zaak van de CIO. Anderen focussen zo intens op het behalen van hun verkoopdoelen dat ze niet in staat zijn om vooruit te kijken en het kruispuntmoment te herkennen dat zeker gaat komen. In beide gevallen mis je een enorme kans.

Code halo's zijn een zaak voor iederéén. Of je nu een productmanager bent of hoofd van een marketing- of IT-afdeling, een klein bedrijf



run, leidinggeeft aan een overheidsinstelling of de strategie van je bedrijf vormgeeft, het is essentieel om te begrijpen hoe relevant deze enorme verandering voor je is. De fundamentele basis voor waardetoevoeging is op dit moment aan het veranderen. Mensen binnen en buiten de grenzen van jouw organisatie willen in contact met je komen op een manier die drastisch verschilt van hoe het vroeger was. Hun verwachtingen van interactie, transactie, communicatie en samenwerking met jou veranderen in een hoog tempo.

De vaardigheden voor het bouwen en managen van code halo's worden voor zover wij weten nog nergens in een onderwijsprogramma aangeboden. Bovendien worden ze wereldwijd nog in geen enkel bedrijf consistent toegepast. Maar deze verandering is de centrale uitdaging en kans voor de volgende generatie managers. Op dezelfde manier als een leidinggevende kennis moet hebben van financiën, verkoop, marketing, productontwikkeling, productie en strategieformulering, is het onze overtuiging dat het genereren van waarde uit de virtuele wereld via code halo's vanaf nu een onderdeel moet zijn van de kennis en vaardigheden van managers. Zoals ons onderzoek laat zien, is dat op dit moment dé mogelijkheid voor managers om de meeste waarde te genereren – of juist te vernietigen – meer dan welk ander instrument ook.

De kansen die code halo's bieden zijn enorm, en de keerzijde van het missen van deze trend is hard en meedogenloos. Hoe je de komende jaren met deze dynamiek omgaat, kan bepalen hoe je carrière eruitziet. Denk een decennium vooruit, wanneer mensen je ongetwijfeld de volgende twee vragen zullen stellen: *Heb je deze technologische golf van veranderingen zien aankomen? Was je in staat de commerciële kansen te benutten?*

Dit boek is bedoeld om je te helpen deze vragen te beantwoorden: *Ja en ja.*