

Verder denken

# Dutch Digital Masters

*Wie zijn ze en waarom zijn ze zo succesvol?*





**MARCO DERKSEN**

@marcoderksen | marco@upstream.nl

## **Ondernemer**

Oprichter/ partner Upstream,  
Marketingfacts, Arnhem Direct, Foodlog,  
FoodNext, SportNext, TravelNext,  
EnergieNext, Koneksa Mondo

## **Digitaal strateeg**

BrandmarC/VODW, Sanoma, TUI  
Nederland, T-Mobile, Vodafone,  
Samsung, ING, Rabobank, Knab,  
Randstad, Cito, UMC St Radboud,  
NBTC, NOC\*NSF, Deli XL, LBL, Vivare

## **Onderwijs**

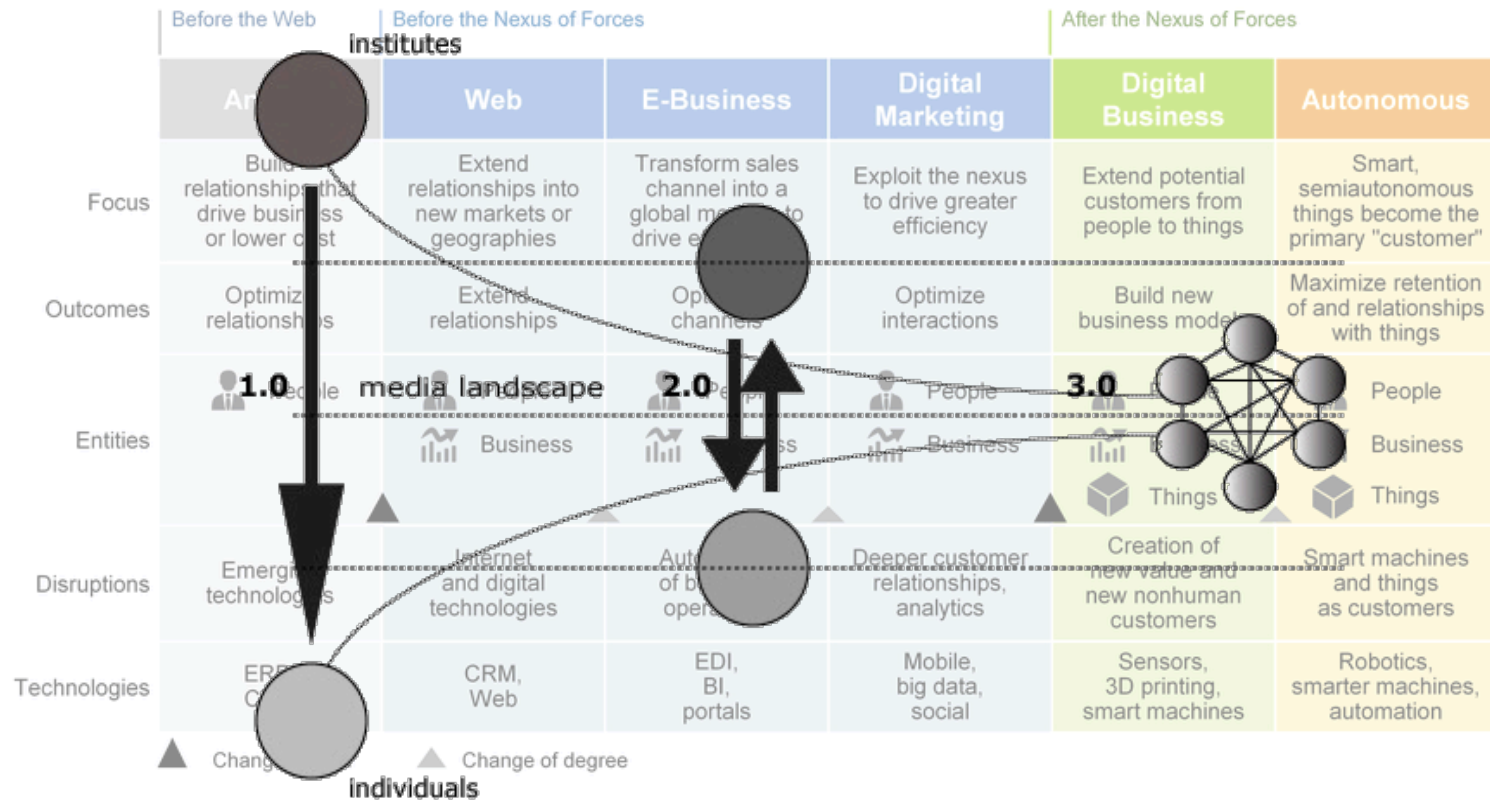
HAN, HHS, HAS, NHTV, WUR,  
**AOG/RUG**

## **Bestuurder**

RvT VPRO (vanaf 2007), Bestuurslid  
Luxor Live (vanaf 2009), Voorzitter IAB  
(2007 t/m 2011)

# DIGITAL MASTERS

## Verschuiving naar netwerkorganisaties



# DUTCH DIGITAL MASTERS

Adyen

**adyen**

ABOUT SERVICES NETWORK TECHNOLOGY DEVELOPERS

## Accept payments globally

Adyen is the leading technology provider powering payments for global commerce in the 21st century. With a seamless solution for mobile, online and in-store transactions, our technology enables merchants to accept almost any type of payment, anywhere in the world.

- Global
- Omni-channel
- Technology

Heidi @ Adyen  
Sales Manager

Heidi @ Adyen

Hello, can I help further?

# DUTCH DIGITAL MASTERS

3D Hubs



3D HUBS

3D PRINT

TALK

LEARN

SIGN UP

LOG IN

3D PRINT

CONNECTING YOU TO  
**22,436**  
LOCAL 3D PRINTERS

[BROWSE LOCAL PRINTERS](#) [HOW IT WORKS](#)


FEATURED HUB  
 [Ken's Hub](#)  
★★★★★

[f](#) [t](#)  
**#WEARE20K**

# DUTCH DIGITAL MASTERS

Springest

Voor: [Opleiders](#) [Zakelijk](#) [Mediapartners](#) [Pro](#) [Over Springest](#) [Helpdesk](#) [Mijn Springest](#)



Verder leren? Het begint op Springest.nl

[Home](#) [In-company](#) [Thuisstudie](#) [E-learning](#) [MBO](#) [HBO](#) [Master](#) [Tests](#) [Regio's](#) ▾

## Vergelijk 37.189 opleidingen, trainingen en cursussen

Zoek op onderwerp

bijvoorbeeld timemanagement, cursus excel, ...

Zoeken

Bekijk hoe Springest voor je werkt



YouTube

### Hogerop komen in je werk

- [Leiderschap](#)  
291 Opleidingen | ★ 8,7 (gem.)
- [Middle management](#)  
54 Opleidingen | ★ 8,2 (gem.)
- [Coachend Leidinggeven](#)  
52 Opleidingen | ★ 8,4 (gem.)

### Slimmer leren werken

- [Time Management in 1 dag? » T...](#)  
€ 395 | ★ 8,7
- [1-Daagse Braintraining - Snellez...](#)  
€ 397 | ★ 9,1
- [Persoonlijke profilering](#)  
€ 2.095 | ★ 9,7

### Populaire onderwerpen

- [\(Financieel\) Administratief Mede...](#)

### Nieuwe baan vinden

- [Gesprekstechnieken II - Beïnvlo...](#)

# DUTCH DIGITAL MASTERS

Blendle



 Nederland ▾

Bij Blendle lees je je  
favoriete kranten en tijdschriften  
zonder abonnement.

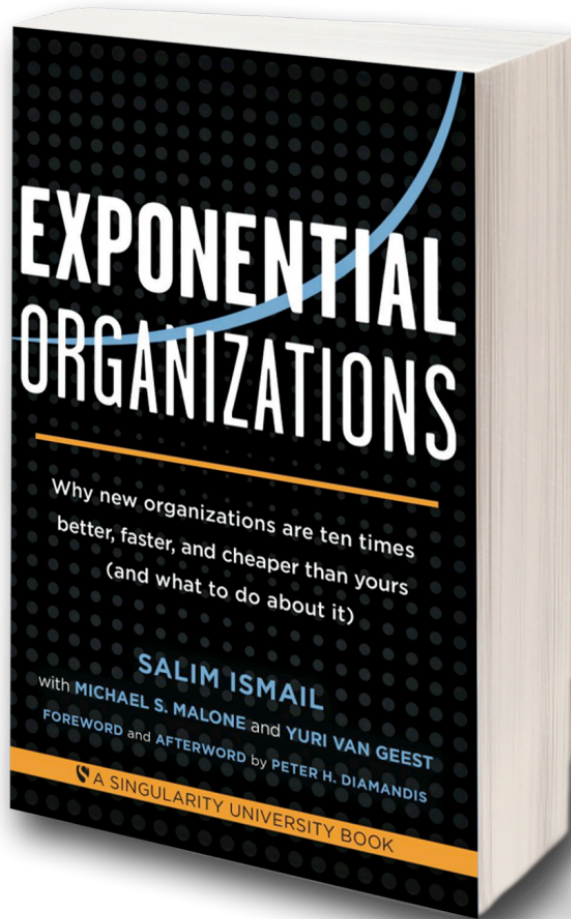
Klik op je favoriete kranten en tijdschriften om  
het **gratis te proberen**.

De **populairste** titels op Blendle

You can ask us anything and we try to  
respond as fast as we can 😊

# EXPONENTIELE ORGANISATIES

Exponential Organizations (Ismail, Malone, Van Geest, 2014)



**exponentiële  
organisaties  
zijn  
10x beter,  
10x sneller,  
10x goedkoper**



# EXPONENTIELE ORGANISATIES

Adyen, Blendle, Uber, Airbnb

The image is a collage of four screenshots from the websites of Adyen, Blendle, Uber, and Airbnb.

- Adyen:** The top-left screenshot shows the Adyen website header with navigation links: ABOUT, SERVICES, NETWORK, TECHNOLOGY, DEVELOPERS, and Blendle. The main content area features the headline "Accept payments globally" and a sub-headline: "Adyen is the leading technology provider powering payments for global commerce in the 21st century. With a seamless solution for mobile, online and in-store transactions, our technology enables merchants to accept almost any type of payment, anywhere in the world." Below this are three icons representing "Global", "Omni-channel", and "Technology".
- Blendle:** The top-right screenshot shows a red banner with the text: "Bij Blendle lees je je favoriete kranten en tijdschriften zonder abonnement." Below the banner is a search bar and a button that says "Klik op je favoriete kranten en tijdschriften om het gratis te proberen."
- Uber:** The bottom-left screenshot shows a black and white image of a man and a woman in a car. The text "UBER" is at the top, "MOVING PEOPLE" is in large letters in the center, and "THE UBER APP CONNECTS YOU WITH A DRIVER AT THE TAP OF A BUTTON" is below it. A "SIGN UP FOR UBER" button is at the bottom.
- Airbnb:** The bottom-right screenshot shows the Airbnb website header with the text "De populairste titels op Blendle". Below that is a search bar with the text "Waar gaat u heen?" and a "Zoeken" button. The main content area features a large image of a house with the headline "Vind een fijne plek voor uzelf" and the sub-headline "Verblijf bij locals in meer dan 34.000 steden en 192 landen". Below this is another search bar with fields for "Waar wilt u heen?", "Aankomst", "Vertrek", and "1 gast", and a "Zoeken" button.

# EXPONENTIELE ORGANISATIES

Airbnb

	Age	Rooms	Hotels	Countries
Airbnb	7	1.500.000	-	190
Marriott	88	700.000	4.000	80
Hilton	96	680.000	4.100	90
InterContinental	69	675.000	4.900	100
Accor Hotels	48	500.000	3.700	92

Bron: Marco Derksen (Upstream, 2015)

# EXPONENTIELE ORGANISATIES

## Airbnb

### 10 miljoen 'deelovernachtingen' in 2018

#### Klein toeristenhotel het meest gevoelig voor Airbnb

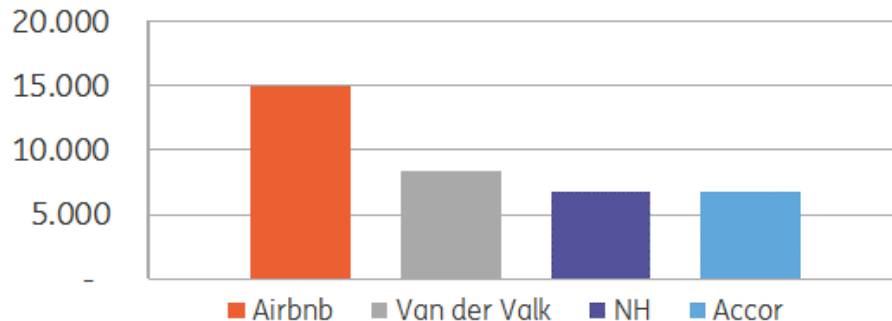
Amsterdam, 07-09-2015 08:14

Hoteliërs concurreren in toenemende mate met verhuurders van woningen. In hotels worden jaarlijks 30 miljoen nachten doorgebracht en dat aantal groeit licht. Het aantal geboekte nachten via platforms als Airbnb groeit veel sneller. Door toename van het aanbod, grotere bekendheid bij gasten en het wegnemen van barrières kan de grens van 10 miljoen overnachtingen al in 2018 zijn bereikt. Vooral kleine toeristenhotels in steden zijn vatbaar voor die extra concurrentie. In de zakelijke markt ondervinden hotels vooralsnog minder druk.

"De huidige dominante positie van hotels in de markt voor overnachtingen is vanwege de opkomst van de deeleconomie minder vanzelfsprekend. Hotels zijn echter ook in staat om te profiteren: door hun eigen unieke dienstenaanbod en door slimme samenwerkingsverbanden af te sluiten die meeliften op de groei van de deeleconomie" stelt Jan van der Doelen, ING Sectormanager Bouw, Vastgoed en Hotellerie.

#### Airbnb is grootste hotelketens voorbijgestreefd

Totale aanbod van hotelkamers/accommodaties in Nederland



Bron: Airbnb, Horwath HTL



#### Contact voor de media

Arjen Boukema

+31 6 3064 8709

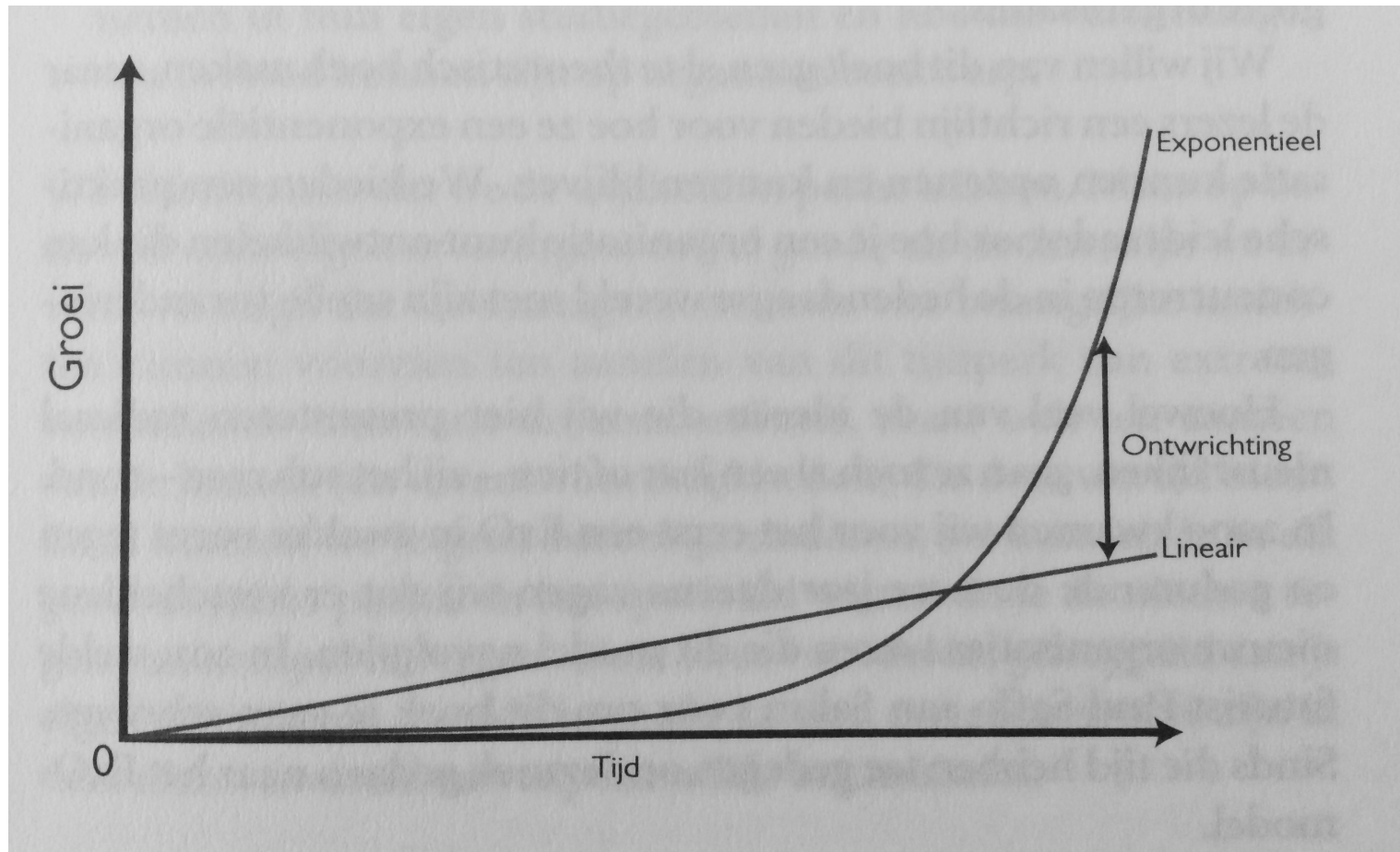
[arjen.boukema@ing.nl](mailto:arjen.boukema@ing.nl)

#### Documenten bij dit bericht

Hotels en de deeleconomie

# EXPONENTIELE ORGANISATIES

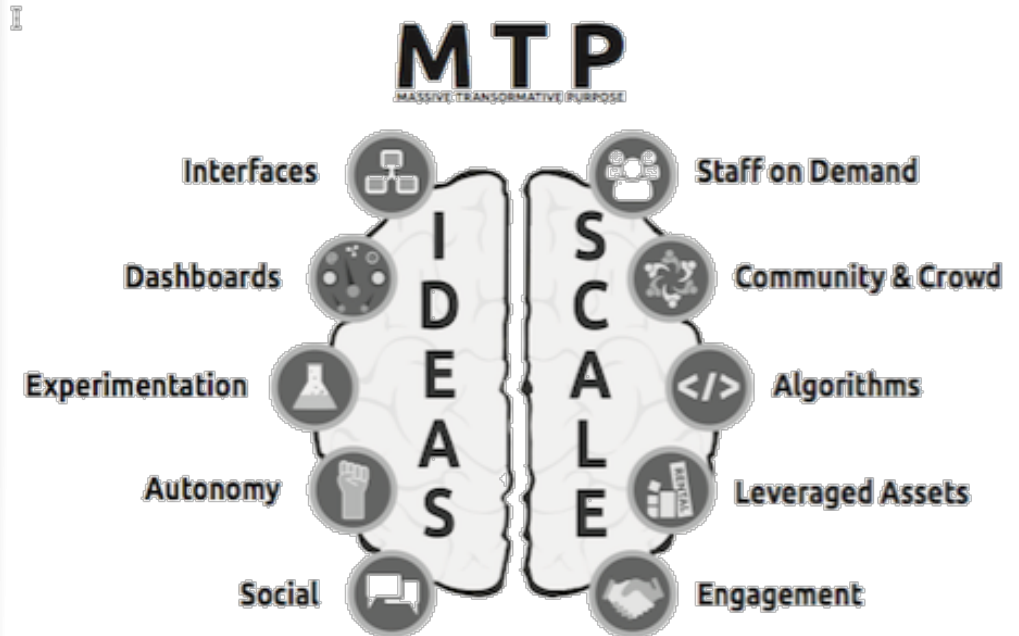
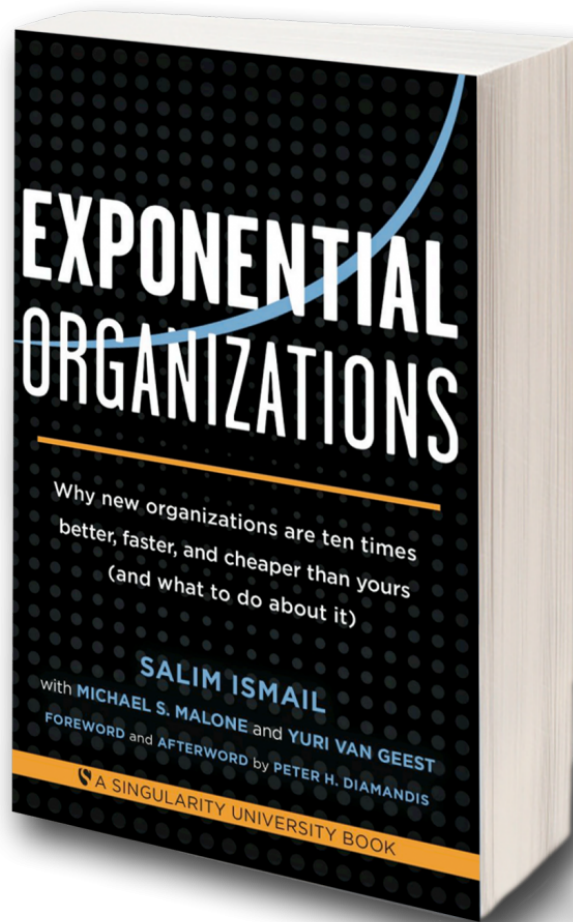
Lineair vs exponentieel



Bron: Exponentieel Organisations, 2015

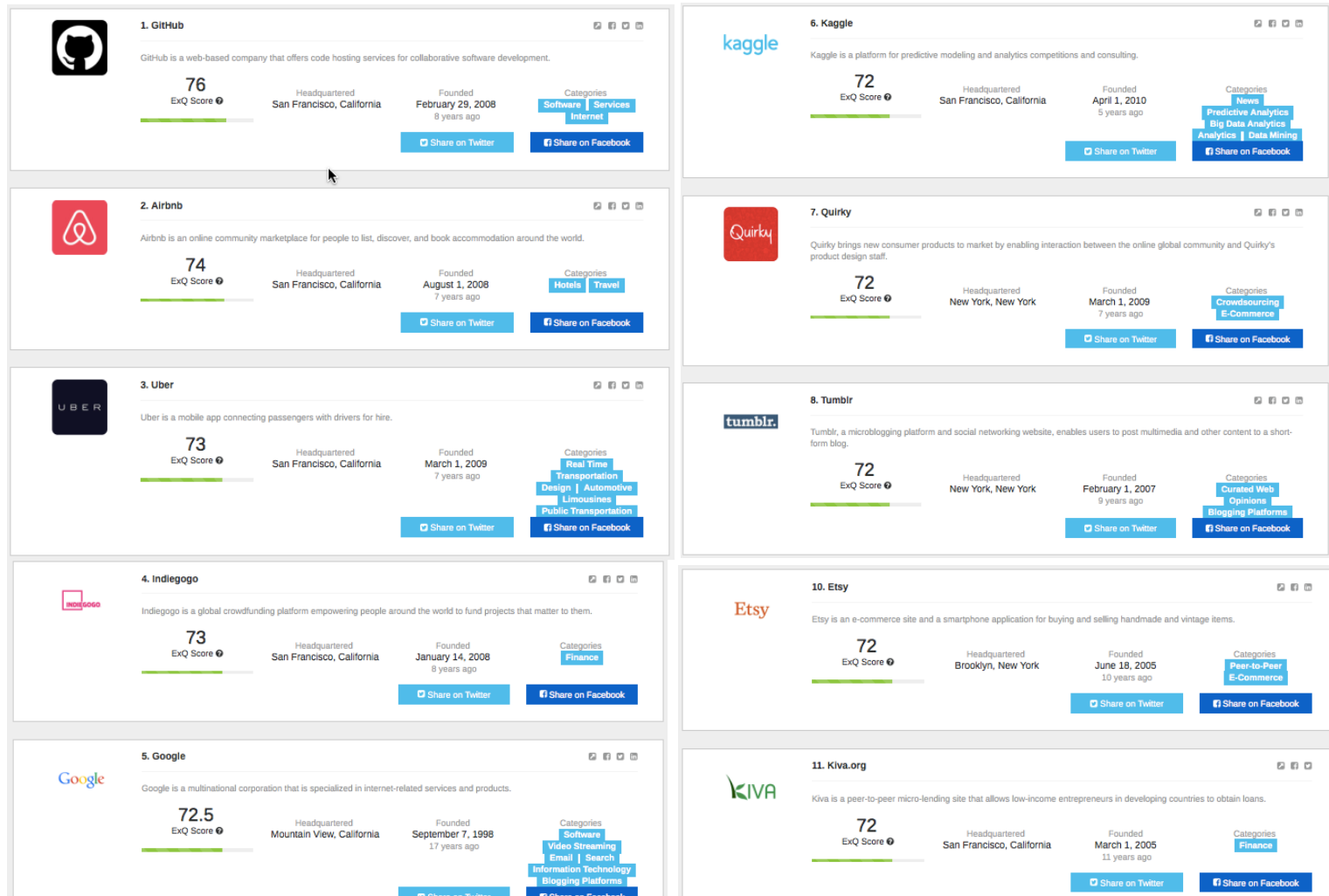
# EXPONENTIELE ORGANISATIES

Exponential Organizations (Ismail, Malone, Van Geest, 2014)



# EXPONENTIELE ORGANISATIES

## Top 100 ExOs



# EXPONENTIELE ORGANISATIES

Exponential Organizations (Ismail, Malone, Van Geest, 2014)

## MTP

Massive Transformative Purpose

### **Externals (SCALE)**

Staff on demand  
Community & Crowd  
Algorithms  
Leveraged Assets  
Engagement

### **Internals (IDEAS)**

Interfaces  
Dashboards  
Experimentation  
Autonomy  
Social Technology

# LEADING DIGITAL

10 critical capabilities that correlate with stronger financial performance

## *10 critical digital attributes*

**01** | CEO champion

**02** | Digital leaders set strategy

**03** | Executive team engaged

**04** | Strategy-sharing across the organization

**05** | Outside-in approach

**06** | Driven by competitive advantage

**07** | Effective use of business data

**08** | Proactive cybersecurity

**09** | Digital roadmap

**10** | Consistent measurement



# LEADING DIGITAL

Leading Digital (Westerman, Bonnet, McAfee, 2014)



# LEADING DIGITAL

Leading Digital (Westerman, Bonnet, McAfee, 2014)

TABLE A.1

## How well is your organization building digital capabilities?

Answer each question, using a scale from 1 to 7, where 1 = strongly disagree; 4 = neutral; and 7 = strongly agree, and then total your digital capability score.	Score
We are using digital technologies (such as analytics, social media, mobile, and embedded devices) to understand our customers better.	
We use digital channels (such as online, social media, and mobile) to market our products and services.	
We sell our products and services through digital channels.	
We use digital channels to provide customer service.	
Technology is allowing us to link customer-facing and operational processes in new ways.	
Our core processes are automated.	
We have an integrated view of key operational and customer information.	
We use digital technologies to make better operational decisions.	
Digital technologies are improving our performance or	

TABLE A.2

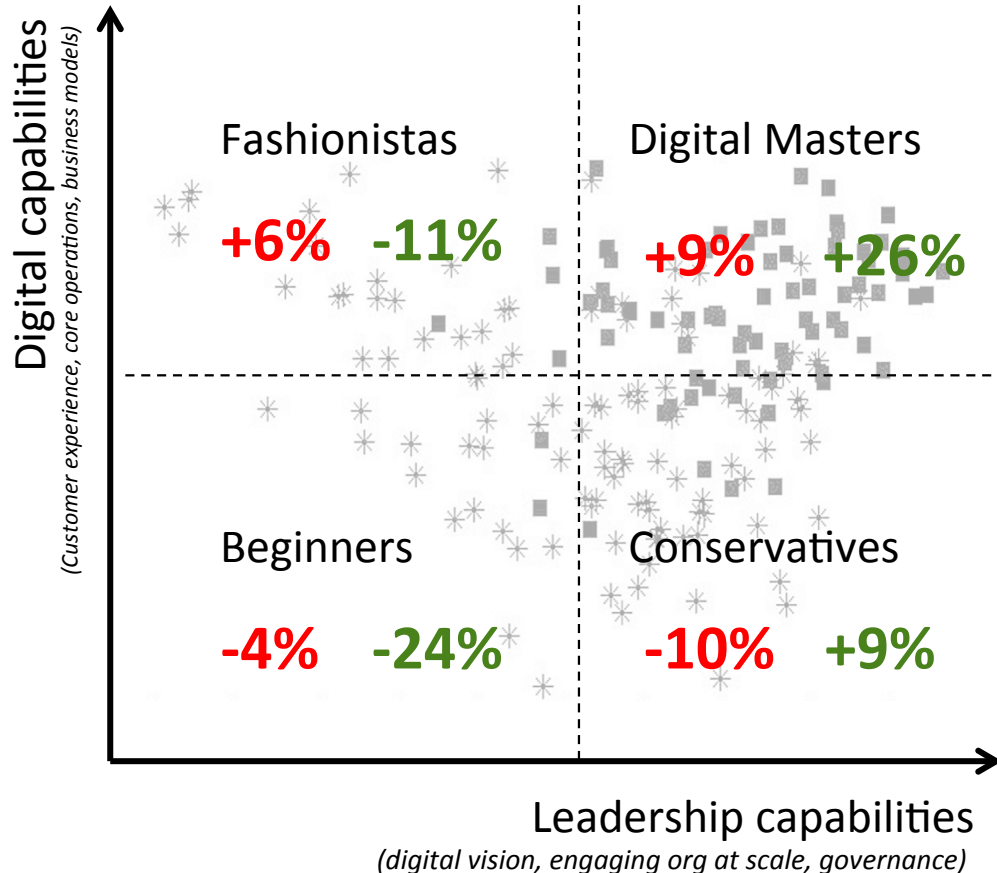
## How well is your organization building digital capabilities?

Answer each question, using a scale from 1 to 7, where 1 = strongly disagree; 4 = neutral; and 7 = strongly agree, and then total your leadership score.

Senior executives have a clear vision of our company's digital future.
Senior executives and managers are driving digital transformation.
There are possibilities for a new conversation around digital transformation.
The company is proactively driving digital transformation.
The company is investing in digital transformation.
Digital initiatives are being prioritized.
Roles and responsibilities are being defined for digital transformation.
Digital initiatives are being managed effectively.
IT and business units are working together on digital transformation.
The IT organization is driving digital transformation.

# LEADING DIGITAL

Leading Digital (Westerman, Bonnet, McAfee, 2014)



## Research

- 391 companies
- 30 countries
- > \$500 million

## Revenue generation efficiency

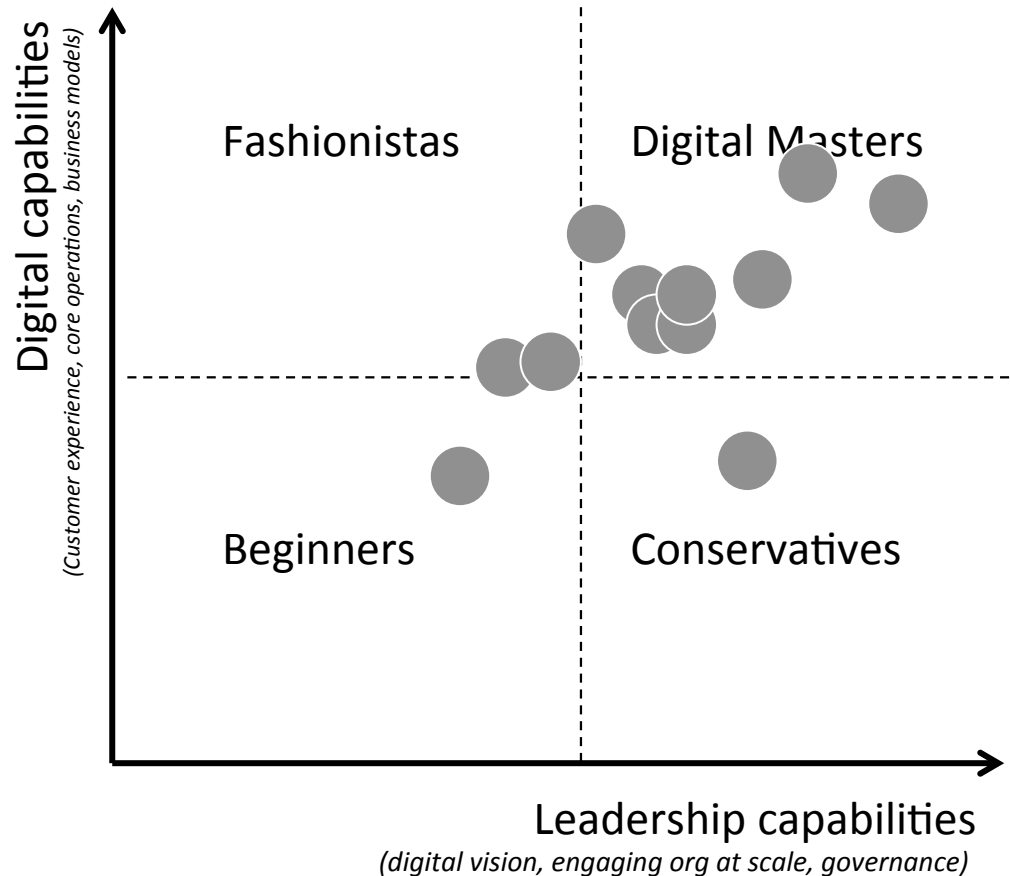
- Revenue/employee
- Fixed-assets turnover

## Profability

- EBIT margin
- Net profit margin

# LEADING DIGITAL

Waar staan jullie zelf?



# LEADING DIGITAL

Digital capabilities

**wij maken gebruik van  
digitale technologieën om  
de klant beter te begrijpen**

# LEADING DIGITAL

## Social media monitoring



# LEADING DIGITAL

## Samsung Unpacked 2014 @ MWC14

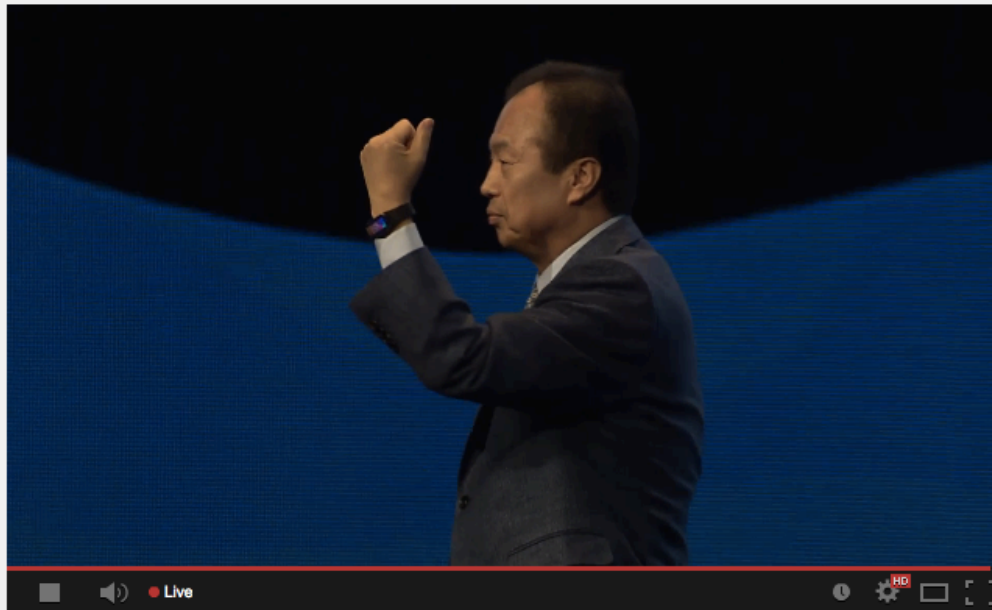
YouTube NL



Uploaden



marco@upst



### Samsung UNPACKED 2014 Episode 1 Livestream



Samsung Mobile · 341 video's

Abonneren

714.027

318,934 nu aan het kijken

5.682 297



Leuk



Over

Delen

Toevoegen aan



#### Alle reacties

Reacties zijn uitgeschakeld voor deze video



**Keep On Pushing - Episode heroes are back**  
door Samsung Mobile  
49.745 weergaven



**Keep On Pushing - Episode Ice**  
door Samsung Mobile  
31.366 weergaven



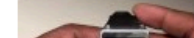
**Keep On Pushing - M/V**  
door Samsung Mobile  
18.184 weergaven



**GALAXY Note 3 + Gear me  
Trek Bikes and Kidrobot**  
door Samsung Mobile  
52.817 weergaven



**NOTE 3: All You Need to K**  
door Erica Griffin  
716.327 weergaven



**Samsung Galaxy Gear "Re:  
Part 1**

# LEADING DIGITAL

## Samsung Unpacked 2014 @ MWC14

Samsung | Galaxy | S5 | "Gear Fit" |

TITEL



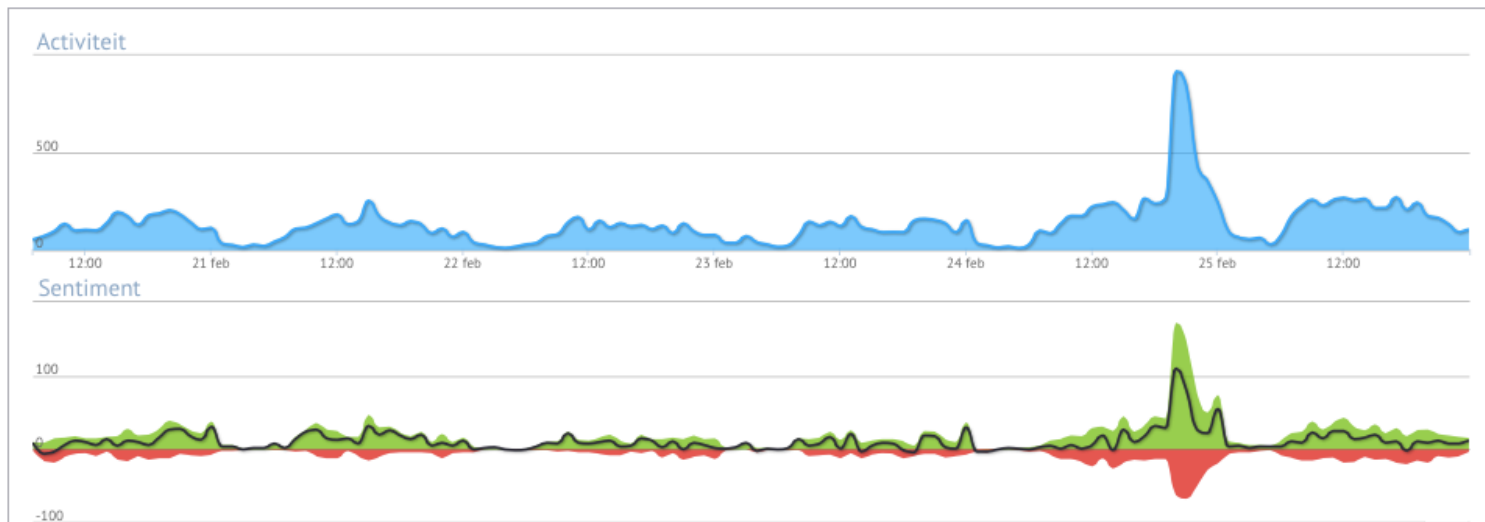
Zoeken

19.218  
berichten



van 20 februari 2014 07:00  
tot en met 26 februari 2014 00:59

### Activiteit & sentiment





# LEADING DIGITAL

Digital capabilities

**wij hebben  
nieuwe business modellen  
gelanceerd op basis van  
digitale technologieën**

# LEADING DIGITAL

Leadership capabilities

**senior executives en  
middenkader delen een  
gemeenschappelijke visie  
als het gaat om  
digitale transformatie**

# LEADING DIGITAL

Leadership capabilities

**er zijn mogelijkheden voor  
iedereen in de organisatie  
om deel te nemen  
aan het gesprek rond  
digitale transformatie**

# LEADING DIGITAL

Leadership capabilities

**de organisatie bevordert  
de noodzakelijke  
culturele veranderingen  
voor digitale transformatie**

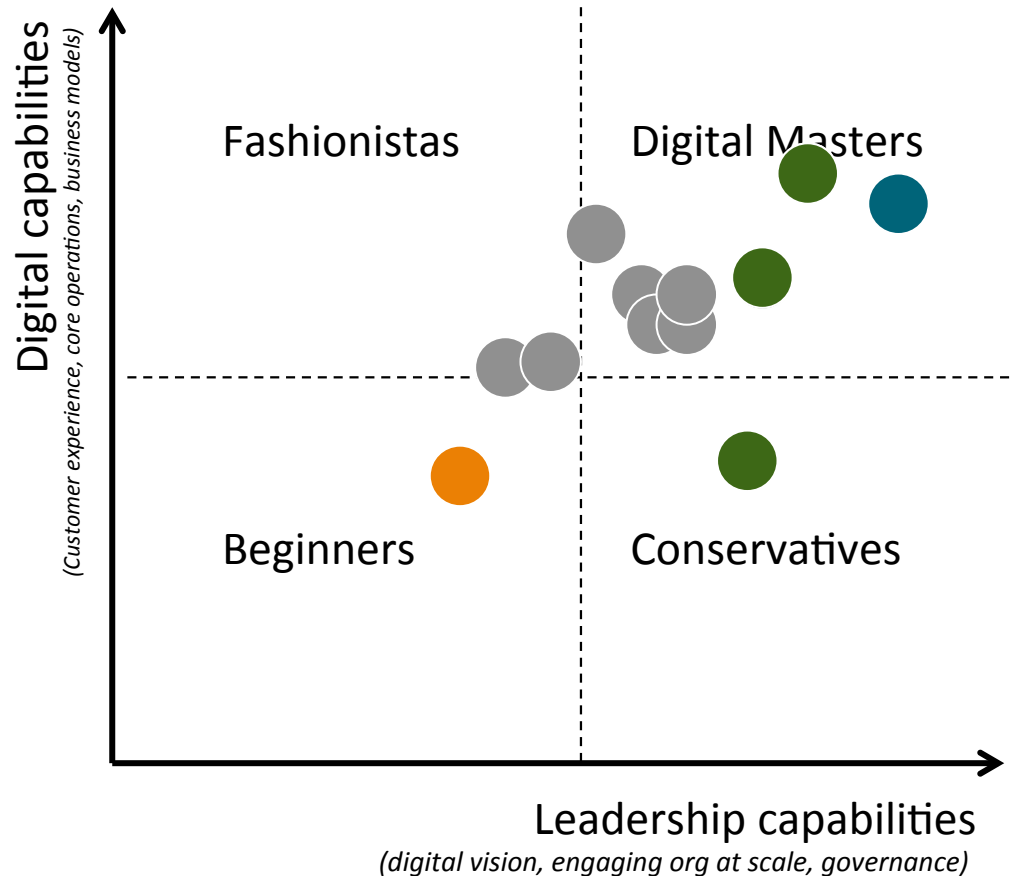
# LEADING DIGITAL

Leadership capabilities

**de organisatie investeert  
in de benodigde  
digitale vaardigheden**

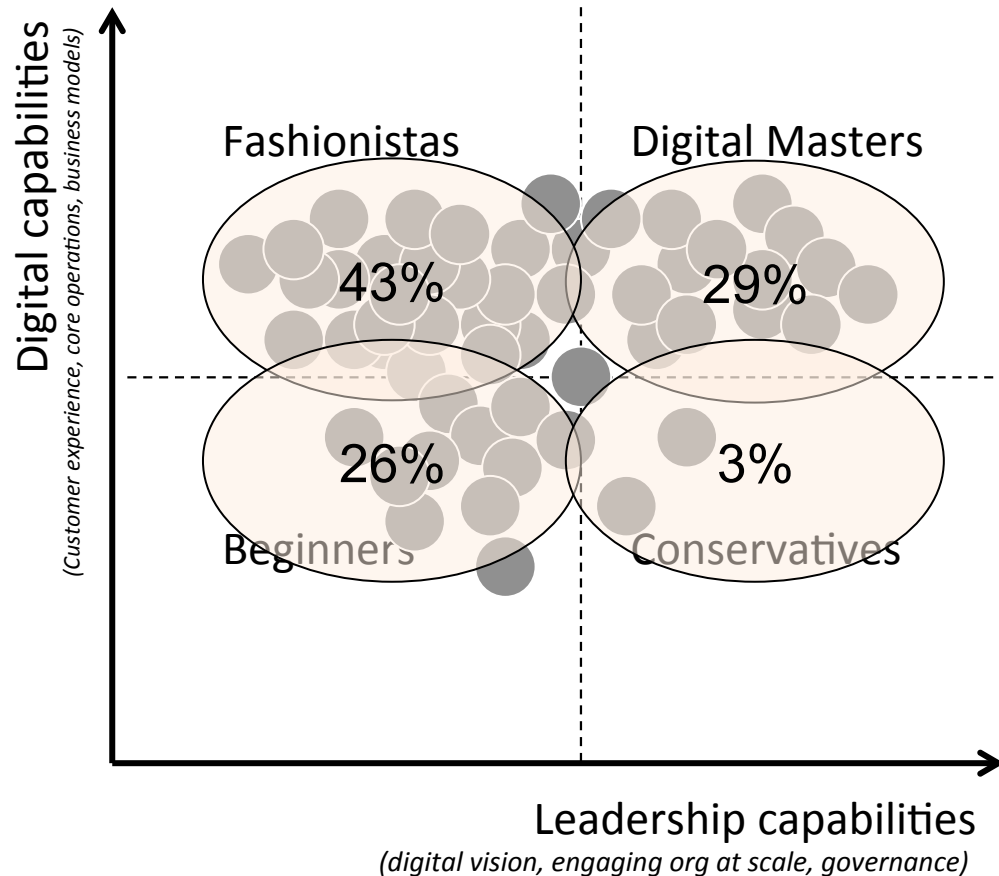
# LEADING DIGITAL

Waar staan jullie zelf?



# LEADING DIGITAL

Zorgverzekeraar



# DUTCH DIGITAL MASTERS

InformationAge *Insight and analysis for IT leaders*



DatacenterDynamics  
**CONVERGED**  
THE BUSINESS OF DATA CENTERS.

**europe**

18-19 November, 2015 | ExCeL, London  
THE EUROPEAN DATA CENTER AND CLOUD  
TRANSFORMATION EVENT

HOME | IT MANAGEMENT | TECHNOLOGY | INDUSTRY

Go

Risk and compliance

## By 2018 big data will be responsible for half of ethics violations in business - study

A new report from analyst firm Gartner warns that the biggest pitfalls of analytics are business - not technology - related, and sets out some best practise guidelines to avoid them

Latest Whitepapers [View all >](#)



**Proactive communications during major...**  
Major incidents start to...

[Read more >>](#)



**5 Models For Data Stewardship**  
A technology's success or...

[Read more >>](#)



**Information Age**  
magazine, September



# DUTCH DIGITAL MASTERS

 **Achmea**  
7 dagen geleden

Privacy Lagere premie bij **Achmea** als klant privégegevens deelt

 € 0,01 ...

## Privacy Lagere premie bij Achmea als klant privégegevens deelt

Amsterdam. Verzekeraar Achmea wil klanten van brand- en autoverzekeringen premiekortingen bieden in ruil voor privégegevens. Verzekerden kunnen thuis of in de auto een meetkastje laten installeren dat informatie over bijvoorbeeld rijgedrag verzamelt, bevestigt het bedrijf. De informatie blijft

 **Achmea**  
6 dagen geleden

**Achmea:** korting in ruil voor privédata

 € 0,15 ...

## Verzekeraar wil via kastje in huis of auto gegevens verzamelen

### Achmea: korting in ruil voor privédata

Wen er maar aan: steeds nadrukkelijker zullen bedrijven hengelen naar uw data. Persoonsgegevens zijn het nieuwe goud en steeds meer geld waard, zegt Merel Eilander van het College Bescherming Persoonsgegevens. Ze reageert on

 **Achmea**  
6 dagen geleden

Verzekeraar **Achmea** wil het zijn klanten gaan aanbieden.

 € 0,15 ...

## De big-dataverzekering komt een stap dichterbij

**KRISTEL VAN TEEFFELEN**

Geef een stukje privacy op en u krijgt een mooie korting op de premie. Verzekeraar Achmea wil het zijn klanten gaan aanbieden. Met een slimme meter in huis die bijvoorbeeld gekoppeld is aan de rookmelders en een meetkastje in de auto, wil het bedrijf kijken of iemand veilig woont en veilig

# DUTCH DIGITAL MASTERS

Achmea

TITEL

16



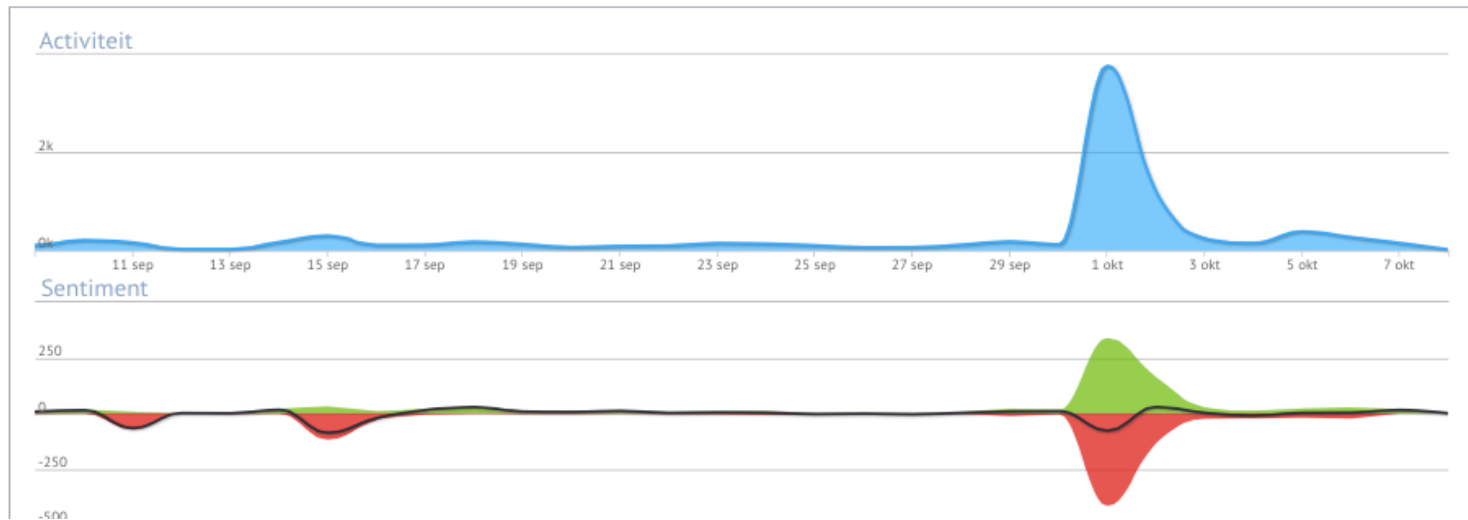
Zoeken

8.813  
berichten



van 9 september 2015  
tot en met Nu

## Activiteit & sentiment



## ING geeft adverteerder inzicht in klantgedrag

Bank wil klanten aan zich binden als verdediging tegen Google

Ivo Bökterink en Pieter Lalkens  
Amsterdam

ING wil bedrijven als Albert Heijn inzicht gaan geven in het betalingsgedrag van klanten om hun op maat gesneden advertenties te kunnen aanbieden. De bank heeft daarvoor een speciaal 'big data'-team geformeerd, dat de gegevens uit het betalingsverkeer kan analyseren.

Dat zegt directeur Particulieren Hans Hagens van ING in een gesprek met deze krant. Hij verwacht dit jaar nog van start te kunnen gaan met een proef met enkele duizenden ING-klanten. Als deze succesvol is, kan de dienst worden uitgerold naar de circa 4,2 mln klanten die bij ING bankieren.

ING springt met deze nieuwe dienst in op de mogelijkheden die digitalisering van de bankprocessen biedt. 'Digitaal bankieren groeit massief, vooral via de mobiele

app. ING doet het meeste betalingsverkeer in Nederland. We weten niet alleen waar aan mensen hun geld uitgeven, maar ook waar ze dat doen', aldus Hagens.

ING mengt zich met dit model in een lucratieve markt die nu nog vooral wordt gedomineerd door giganten als Google. Volgens Hagens is deze vorm van dienstverlening ook een manier om de dominante positie van de bank in het betalingsverkeer te verdedigen tegen het oprukken van nieuwe concurrenten.

'Als het extra fees gaat opleveren zullen we dat niet nalaten. Maar als het nodig is voor acceptatie in de samenleving kan het ook zijn dat we er geen stuiver aan gaan verdienen. Die afweging moeten we maken.' Bedrijven moeten ING waarschijnlijk gaan betalen om de klanten van de bank te kunnen benaderen, maar zeker is dat nog niet.

ING kan bijvoorbeeld nu al zien of een klant die aan de balie komt twee keer kin-

derbijslag ontvangt en maar één kinderspaarrekening bij de bank heeft. De balie-medewerker ziet dat op zijn scherm en kan de klant vragen of deze behoefte heeft aan nóg een spaarproduct.

Volgens Hagens biedt de komende generatie datagebruik nog meer mogelijkheden. ING kan zien of een klant in verhouding tot anderen in zijn wijk meer betaalt voor energie of telefonie en die een aanbieding van een andere leverancier doen. 'Een tuincentrum wil graag weten dat je elk jaar in maart € 150 uitgeeft aan tuinspullen. Hij kan op het juiste moment een scherp aanbod doen.' Adverteerders staan volgens hem al opgelijnd om mee te doen.

Het plan van ING is uniek in de Europese bankensector. In de VS experimenteren bedrijven als Bank of America en retailer Macy's al wel met het gebruik van zogeheten 'customer intelligence'.

De bank is er zich van bewust dat het plan tot privacydiscussies kan gaan leiden. 'Daar zal lawaai over worden gemaakt, dat weten we. De privacygevoeligheid ligt in de VS lager dan in Nederland en Duitsland. We moeten dan ook ruim binnen de grenzen blijven van wat de maatschappij accepteert. Ook al is er technisch meer mogelijk.'



# DUTCH DIGITAL MASTERS



geenstijl

Tendentieus, Ongefundeerd  
& Nodeloos kwetsend

HEADLINES

07-10

266444 leden / 325 stijllozen online

e-penis:  68K

## Pooierbank ING gaat rekeninghouders verhoereren



Bindend productadvies voor 4,2 miljoen Nederlandse ING-kanten: zeg uw ING-rekening(en) op. Allemaal. De klanten- en privacyhatende hatende staatsbank ING gaat namelijk uw betalingsgegevens verkopen aan andere klanten- en privacyhatende bedrijven, zodat deze bedrijven 'op maat gesneden advertenties kunnen aanbieden'. Dat staat vandaag op

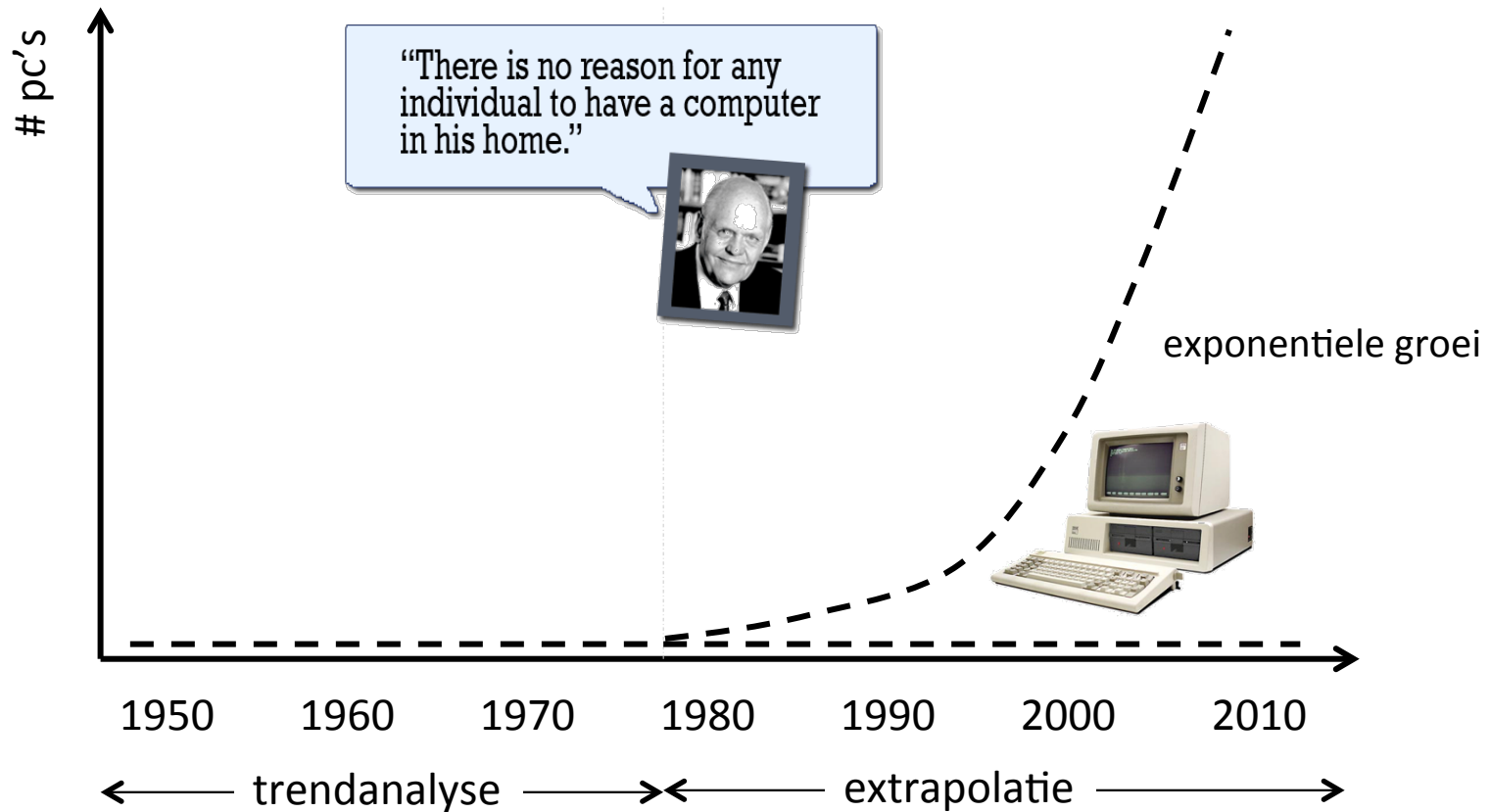
de voorpagina van Het Financieele Dagblad. En niet omdat FD dit doodenge plan dankzij klokkenluiders heeft ontrafeld, maar gewoon omdat directeur Particulieren Hans Hagens het zelf trots vertelt. *"ING wil bedrijven als Albert Heijn inzicht gaan geven in het betalingsgedrag van klanten om hun op maat gesneden advertenties te kunnen aanbieden. De bank heeft daarvoor een speciaal 'big data'-team geformeerd, dat de gegevens uit het betalingsverkeer kan analyseren."* WTF. ING, dat haar eigen internetbankieren geen twee dagen achter elkaar in de lucht kan houden zonder storing, wil uw data gaan verhandelen voor geld. ING, dat haar klanten de schuld geeft als hun eigen systemen falen, wil haar rekeninghouders ALS HOER VERPOOIEREN. En ING wéét dat ze fout zit. *"Hagens zegt dat het plan tot discussies over privacy kan leiden. 'Daar zal lawaai over worden gemaakt. dat*

TOT SLOT...

vraagt niet alleen  
**kennis en vaardigheden,**  
maar vooral ook andere  
**cultuur en leiderschap!**

# TOT SLOT...

Ken Olsen (Digital Equipment Corporation)





**DANK EN TOT OP TWITTER!**

Marco Derksen | @marcoderksen