

De financiële impact van BYOD

Een model van BYOD-voordelen voor internationale bedrijven

Jeff Loucks / Richard Medcalf
Lauren Buckalew / Fabio Faria



Samenvatting

"Bring Your Own Device" (BYOD) is de nieuwe mantra van werknemers die op vernieuwende manieren kunnen werken met behulp van de technologische tools van hun voorkeur. Deze groeiende trend is inmiddels goed gedocumenteerd. In ons oorspronkelijke onderzoek van BYOD, beschreven in "BYOD: een wereldwijd perspectief", heeft de Cisco® Internet Business Solutions Group (IBSG) van januari tot juli 2012 een onderzoek uitgevoerd onder bijna 4.900 zakelijk leiders en IT-besluitvormers in negen landen.¹ Uit het onderzoek bleek dat maar liefst 89% van de bedrijven hun werknemers de mogelijkheid biedt hun eigen apparaten – mobiele apparaten zoals laptops, smartphones en tablets – te gebruiken voor hun werk. Uit het onderzoek bleek ook dat 69% van de IT-besluitvormers (tot 88% in sommige landen) BYOD een positieve ontwikkeling voor hun organisatie vinden.

Maar liefst 89% van de bedrijven biedt werknemers de mogelijkheid hun eigen apparaten te gebruiken voor werkdoeleinden.

Er is de laatste tijd echter enige twijfel ontstaan over de voordelen die bedrijven kunnen verwachten van de overstap op BYOD. BYOD doet verleidelijke beloften, zoals grotere productiviteit van werknemers, maar sommigen vrezen dat beveiligingsrisico's en de complexiteit van het beheer van apparaten op meerdere platforms zwaarder zullen wegen dan de voordelen.² Bedrijven staan voor een dilemma: Leidinggevenden³ en kenniswerkers willen de apparaten, toepassingen en cloudservices van hun keuze gebruiken,⁴ en vragen om toegang tot het bedrijfsnetwerk en IT-ondersteuning. Bedrijven werken mee, maar weten niet zeker of BYOD de risico's en de kosten waard is.

Cisco IBSG heeft in zes landen een gedetailleerde financiële analyse van BYOD uitgevoerd om bedrijven te helpen de huidige en potentiële waarde van BYOD te bepalen. Uit onze bevindingen blijkt dat BYOD bedrijven gemiddeld geld bespaart en werknemers helpt productiever te worden. De waarde die bedrijven momenteel aan BYOD ontleen, valt echter in het niet bij de winst die behaald zou worden als ze BYOD strategischer zouden implementeren.

Ons onderzoek en aanvullende research schetsen samen een duidelijk beeld van de financiële impact van BYOD op een "gemiddeld" bedrijf in de zes landen die we hebben geanalyseerd.

Methodologie van het onderzoek

Cisco IBSG verzamelde informatie voor het financiële model door een onderzoek uit te voeren onder meer dan 2.400 mobiele gebruikers⁵ in 18 bedrijfstakken in zes landen: de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, India, China en Brazilië.⁶ Respondenten waren afkomstig uit middelgrote bedrijven (500-999 werknemers) en ondernemingen.⁷ Ons financiële model gebruikte als input ook een Cisco IBSG-onderzoek onder 135 IT-besluitvormers,⁸ uitgebreid secundair onderzoek en gegevens afkomstig uit Cisco's eigen ervaring met BYOD. Ons onderzoek en aanvullende research schetsen samen een duidelijk beeld van de financiële impact van BYOD op een "gemiddeld" bedrijf⁹ in de zes landen die we hebben geanalyseerd.

In het financiële model worden de kosten en de voordelen van BYOD in twee verschillende scenario's berekend:

- "Basis-BYOD" is de manier waarop BYOD tegenwoordig meestal in bedrijven is geïmplementeerd, als een onvolledige lappendeken van voorzieningen en beleid. Dit scenario vertegenwoordigt ook het gemiddelde niveau van BYOD-mogelijkheden in bedrijven.
- "Uitgebreide BYOD" is een meer strategische aanpak van BYOD en omvat acht kernvoorzieningen waarover bedrijven moeten beschikken om effectief gebruik te maken van BYOD. We geven hieronder een completere beschrijving van uitgebreide BYOD.

Dankzij deze aanpak konden we het hele traject naar BYOD bekijken en de voordelen van elke fase onderzoeken: van helemaal geen BYOD naar basis-BYOD en verder naar uitgebreide BYOD.

We hebben onze onderzoeksresultaten en de interne gegevens van Cisco gebruikt om de impact op de productiviteit te schatten van deze verschillende overgangsfasen in zeven categorieën: beschikbaarheid, samenwerking, efficiëntie, nieuwe manieren van werken, vermijden van verstoringen, minder uitvaltijd en verminderd beheer. We hebben ook gekeken naar de potentiële kostenbesparingen op het gebied van hardware en telecommunicatie. We hebben deze voordelen in alle volgende situaties onderzocht:¹⁰

- Mobiele werknemers die overstappen van bedrijfsapparaten op BYOD
- Mobiele werknemers die overstappen van door het bedrijf betaalde abonnementen op door de werknemer betaalde abonnementen
- Mobiele werknemers die al zijn overgestapt op BYOD
- Werknemers die op BYOD overstappen om voor het eerst te profiteren van mobiliteit

We hebben ook de IT-kosten beoordeeld van de overgang naar de verschillende BYOD-niveaus. Dit waren de kostencategorieën:

- Software (inclusief extra licenties voor samenwerkingstools)
- Ondersteuning en training (inclusief helpdeskondersteuning en zelfondersteuning)
- Beleid en beveiliging (inclusief beleidsbeheer en beheer van mobiele apparaten)
- Telecommunicatie (eindgebruiker en bedrijfs-WAN)
- Netwerk en bedrijfsvoering (Wi-Fi-access points, netwerkbeheer, onderhoud)

Voor bedrijven in alle landen komt het grootste deel van de waarde van BYOD voort uit een meer strategische aanpak van de provisioning van apparaten, het leveren van IT-ondersteuning en de ontwikkeling van mobiel beleid.

In alle landen die we hebben onderzocht, konden het gemiddelde bedrijf aanzienlijke financiële voordelen behalen als gevolg van de overstap naar uitgebreide BYOD.

Vervolgens hebben we de voordelen en de kosten berekend die een gemiddeld bedrijf kan verwachten in de twee BYOD-scenario's. Alle cijfers zijn voor de duidelijkheid afgerond op de dichtstbijzijnde \$ 50.

Belangrijkste bevindingen

Bedrijven zijn in alle landen waar we het onderzoek hebben uitgevoerd, reactief geweest in het ontwikkelen van hun BYOD-mogelijkheden en -beleid. Ze reageerden op een vraag naar een grotere verscheidenheid aan apparaten en toepassingen en ontwikkelden niet zozeer een visie met het oog op grotere flexibiliteit en kostenbesparing. Sommige bedrijven zijn er beter dan andere in geslaagd te profiteren van deze lappendeken aan mogelijkheden, die we basis-BYOD noemen. Voor bedrijven in alle landen komt het grootste deel van de waarde van BYOD voort uit een meer strategische aanpak van de provisioning van apparaten, het leveren van IT-ondersteuning en de ontwikkeling van mobiel beleid. Deze aanpak noemen we uitgebreide BYOD. Als gevolg van uitgebreide BYOD zien bedrijven die al succes hebben met het reduceren van kosten en het vergroten van de productiviteit van werknemers, hun winst aanzienlijk groter worden. Bedrijven die eerder moeite hadden om significante waarde te genereren, kunnen uitgebreide BYOD gebruiken om net zo veel of meer winst te behalen als bedrijven in landen die tot nog toe het meest succesvol zijn geweest.

Hier volgen enkele van de belangrijkste inzichten die het onderzoek heeft opgeleverd:

Met basis-BYOD boeken bedrijven over de hele wereld productiviteitswinst.

Ondanks de beperkingen van basis-BYOD besparen bedrijven geld en worden werknemers productiever. Bedrijven profiteren echter niet in alle landen in dezelfde mate. De gemiddelde BYOD-gebruiker (of "BYOD'er") in de verschillende landen bespaart 37 minuten per week doordat hij of zij een eigen apparaat gebruikt, met een maximum van 81 minuten per week in de Verenigde Staten en een minimum van 4 minuten per week in Duitsland. Basis-BYOD genereert jaarlijks gemiddeld \$ 350 aan waarde per mobiele gebruiker (inclusief BYOD-gebruikers en gebruikers van bedrijfsapparaten).

Met uitgebreide BYOD kunnen bedrijven jaarlijks nog eens \$ 1.300 per mobiele gebruiker verdienen.

Een reactieve in plaats van strategische houding ten aanzien van de implementatie van BYOD-mogelijkheden betekent dat bedrijven in de zes landen gemiddeld \$ 1.300 laten liggen. In alle landen die we hebben onderzocht, konden de gemiddelde bedrijven aanzienlijke financiële voordelen behalen als gevolg van de overstap naar uitgebreide BYOD.

Uitgebreide BYOD stimuleert door werknemers geleide innovatie in ontwikkelde landen en reduceert productiviteitsverlies in opkomende markten.

Als bedrijven uitgebreide BYOD implementeren, kunnen ze de productiviteitsvoordelen van BYOD vergroten. We constateerden dat de grootste productiviteitswinst uit de overstap van basis-BYOD naar uitgebreide BYOD in ontwikkelde markten (de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland) viel te behalen door mobiele gebruikers de mogelijkheid te bieden de manier waarop ze werkten te innoveren. In opkomende markten (India, China en Brazilië) kwam de grootste winst uit het beperken van productiviteitsbelemmeringen voor mobiele gebruikers, zoals verstoringen en uitvaltijd, en uit het vergroten van hun beschikbaarheid (de mogelijkheid buiten standaardkantooruren en op andere locaties te werken).

In de zes landen die we hebben geanalyseerd, zal het aantal BYOD-apparaten tussen 2013 en 2016 met 105% stijgen, tot bijna 405 miljoen.

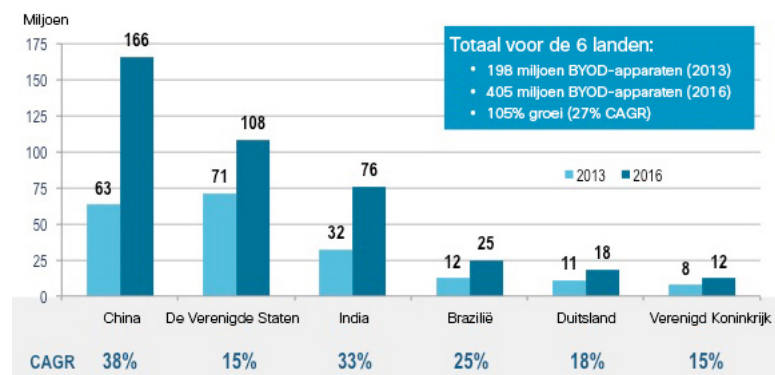
Uitgebreide BYOD betaalt zichzelf terug. Naast de potentiële productiviteitswinst betaalt uitgebreide BYOD zichzelf terug door middel van concrete kostenbesparingen. De belangrijkste kostenbesparingen doen zich op drie gebieden voor:

- **Hardwarekosten:** werknemers schaffen apparaten aan die voorheen door het bedrijf werden gekocht.
- **Ondersteuningskosten:** bedrijven kunnen ondersteuningskosten verlagen met BYOD, zoals Cisco heeft gedaan, door de implementatie van community-ondersteuning, wiki's, forums en andere gestroomlijnde ondersteuningsopties.
- **Telecommunicatiekosten:** door sommige mobiele gebruikers van bedrijfsabonnementen te migreren naar zelf betaalde abonnementen kunnen bedrijven de kosten van telecommunicatie terugbrengen. Volgens de bedrijven hebben ze op deze manier ongeveer 20% van de bedrijfsgebruikers gemigreerd naar zelf bekostigde abonnementen.

BYOD is een groeiend fenomeen dat tot grote productiviteitswinst kan leiden

De meest recente research en analyse van Cisco IBSG bevestigen de conclusies van ons eerdere breed opgezette onderzoek: BYOD is een omvangrijk fenomeen dat nog steeds verder groeit. In de zes landen die we hebben geanalyseerd, zal het aantal BYOD-apparaten tussen 2013 en 2016 met 105% stijgen en bijna de 405 miljoen bereiken. Dat is een samengestelde jaarlijkse groei (CAGR) van 27%. China zal in 2016 bovenaan staan met 166 miljoen BYOD-apparaten, gevolgd door de Verenigde Staten en India met respectievelijk 108 miljoen en 76 miljoen. Bedrijven in Brazilië, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk zullen de komende drie jaar ook een aanzienlijke groei zien van het aantal apparaten dat eigendom is van werknemers (zie afbeelding 1).

Afbeelding 1. Geschat aantal BYOD-apparaten op het werk, per land.

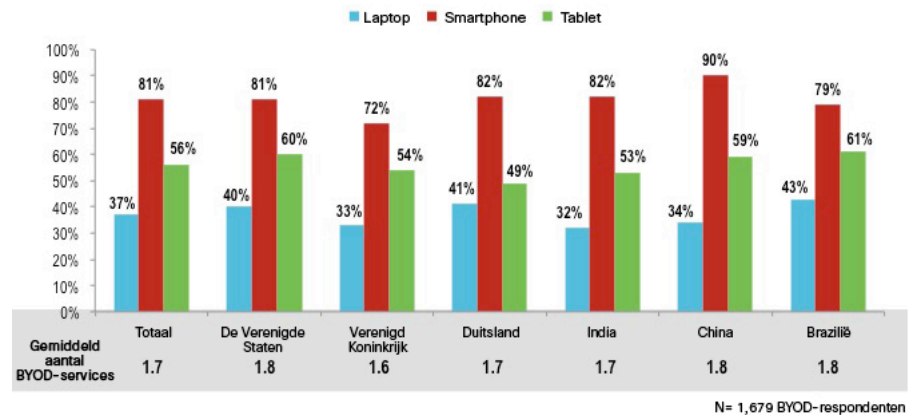


Bronnen: EIU, Strategy Analytics, Cisco IBSG, 2013

De behoefte aan grotere mobiliteit wordt interessant genoeg niet genoemd als belangrijke reden waarom werknemers hun eigen apparaten mee naar hun werk nemen.

Mobiele gebruikers die hun eigen apparaten voor hun werk gebruiken, bezitten gemiddeld 1,7 BYOD-apparaten. De smartphone is verreweg het favoriete apparaat voor BYOD'ers, maar tablets winnen snel terrein. 56% van de BYOD-gebruikers in alle landen gebruikt een eigen tablet voor het werk, wat aangeeft hoe belangrijk deze apparaten zijn geworden (zie afbeelding 2). Het percentage mobiele gebruikers dat eigen laptops voor het werk gebruikt, was ook hoog (37%) en een gangbare praktijk in alle landen.

Afbeelding 2. Percentage BYOD'ers dat laptops, smartphones en tablets mee naar het werk neemt.



Bron: Cisco IBSG, 2013

Waarom kiezen BYOD'ers er dan voor hun eigen apparaat mee naar hun werk te nemen? Er zijn drie hoofdredenen die in alle landen en voor alle apparaten consistent zijn: productiviteit, flexibiliteit en initiatief.

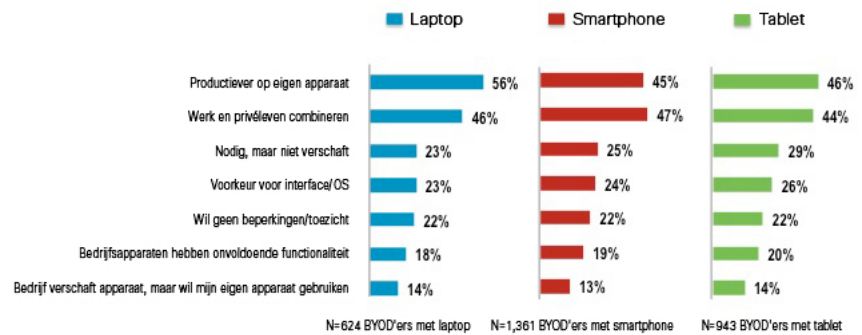
De behoefte aan grotere mobiliteit wordt interessant genoeg niet genoemd als belangrijke reden waarom werknemers hun eigen apparaten mee naar hun werk nemen. Mobiele gebruikers die aan BYOD doen en werknemers die alleen bedrijfsapparaten gebruiken, ("bedrijfsgebruikers") besteden hetzelfde percentage van hun werkdag achter een bureau of op een andere vaste locatie: 70%.

Waarom kiezen BYOD'ers er dan voor hun eigen apparaat mee naar hun werk te nemen? Er zijn drie hoofdredenen die in alle landen en voor alle apparaten consistent zijn: productiviteit, flexibiliteit en initiatief.

Op de eerste plaats krijgen BYOD'ers meer gedaan met hun eigen apparaten (zie afbeelding 3). Dat was de allerbelangrijkste reden waarom BYOD'ers hun eigen laptops voor hun werk gebruiken en het verklaart waarschijnlijk het verrassend hoge percentage BYOD-laptops. De laptop is voor de meeste mobiele gebruikers het belangrijkste productiviteitsapparaat, althans wanneer ze achter een bureau of op een andere vaste locatie werken.¹¹ Zoals we zullen zien, moeten "BYO-laptops" een belangrijke onderdeel van de strategie zijn voor bedrijven die de voordelen van BYOD willen vergroten. Het is belangrijk op te merken dat verbeteringen van de productiviteit het gevolg zijn van de combinatie van het apparaat en de software, de mobiele apps en de cloudservices die op het apparaat worden gebruikt. BYOD'ers hechten veel waarde aan de mogelijkheid de toepassingen en services van hun keuze te kunnen gebruiken, in plaats van te worden beperkt tot wat hun bedrijf aanbiedt.¹²

BYOD'ers waarderen ook het feit dat ze in de loop van de dag flexibel en naadloos kunnen schakelen tussen hun werk en hun privéleven. Dat vinden ze zelfs bijna net zo belangrijk als de toegenomen productiviteit.

Afbeelding 3. Belangrijkste redenen voor BYOD'ers om hun eigen apparaten voor hun werk te gebruiken.



Bron: Cisco IBSG, 2013

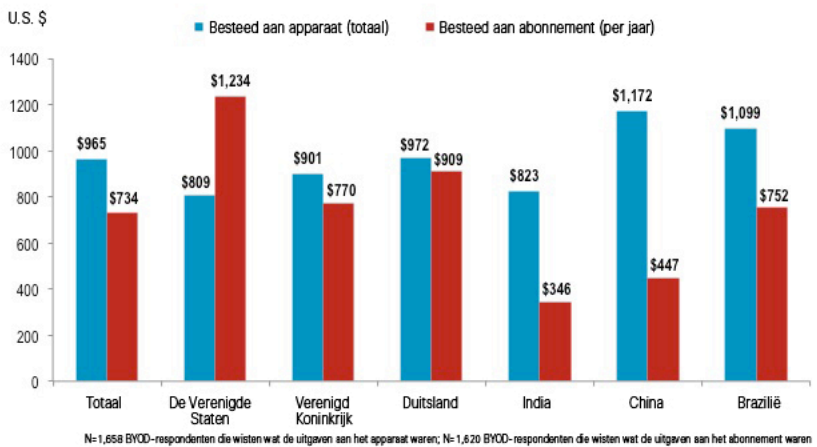
BYOD'ers waarderen ook het feit dat ze in de loop van de dag flexibel en naadloos kunnen schakelen tussen hun werk en hun privéleven¹³. Dat vinden ze zelfs bijna net zo belangrijk als de toegenomen productiviteit. Deze flexibiliteit omvat de mogelijkheid om tijdens werktijd toepassingen en services te gebruiken die geen verband houden met werk (zoals sociale netwerksites), en om "in de tijd van de baas" persoonlijke zaken te regelen. Zoals we hieronder zullen zien, leidt de mogelijkheid om werk en persoonlijke activiteiten te combineren voor de meeste BYOD'ers tot hogere productiviteit. Aangezien ze op hetzelfde apparaat zowel persoonlijke zaken regelen als werk verrichten, kunnen ze contact houden met vrienden en familie, hun bankzaken regelen, zaken plannen, en dan snel weer aan het werk gaan.

Ten slotte brengt, afhankelijk van het apparaat, tussen 23% en 29% van de BYOD'ers hun eigen apparaten mee omdat ze vinden dat ze die voor hun werk nodig hebben, ook al verschaft hun bedrijf geen apparaten aan werknemers. Deze werknemers nemen het initiatief hun productiviteit te verhogen en betalen daar zelf voor. BYOD-gebruikers besteden gemiddeld \$ 965 (Amerikaanse dollars) aan hun eigen apparaten voor werkdoeleinden. Ze besteden nog eens \$ 734 per jaar aan mobiele spraak- en data-abonnementen voor hun eigen BYOD-apparaten. De kosten van deze abonnementen variëren sterk van land tot land, van meer dan \$ 1.200 in de Verenigde Staten tot minder dan \$ 400 in India (zie afbeelding 4).

Wat echter niet verschilt van land tot land, is het feit dat BYOD'ers zich niet druk maken om hun persoonlijke uitgaven aan apparaten en abonnementen die ze voor hun werk gebruiken. Toen we BYOD'ers vroegen wat voor maatregelen hun productiviteit op werkapparaten zouden verhogen, gaf slechts ongeveer 20% aan dat het subsidiëren van de kosten van hun apparaat of mobiele abonnement een positief effect zou hebben. Dat geeft aan dat BYOD-gebruikers bereid zijn te betalen voor de apparaten en de abonnementen die ze nodig hebben om effectief te werken.

De Verenigde Staten staat waar het gaat om de huidige productiviteitswinst per BYOD-gebruiker, ver bovenaan met 81 minuten per week, gevolgd door het Verenigd Koninkrijk met 51 minuten.

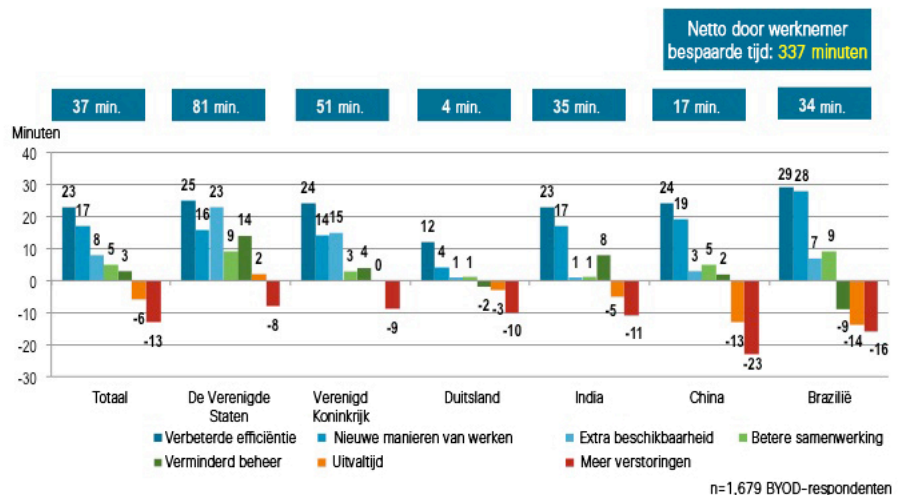
Afbeelding 4. Gemiddelde uitgave per BYOD-gebruiker aan apparaten; jaarlijkse uitgave aan abonnementen.



Bron: Cisco IBSG, 2013

De mogelijkheid om de provisioning van apparaten via BYOD te bekostigen is aantrekkelijk voor bedrijven en, zoals we hieronder zullen zien, draagt bij aan hoe BYOD zichzelf kan terugbetalen. Grotere productiviteit van werknemers is echter een veel groter, meer strategisch voordeel van BYOD. BYOD'ers besparen gemiddeld 37 minuten per week met BYOD, zoals het nu in hun bedrijven is geïmplementeerd (zie afbeelding 5). De Verenigde Staten staat wat betreft de huidige productiviteitswinst per BYOD-gebruiker, ver bovenaan met 81 minuten per week, gevolgd door het Verenigd Koninkrijk met 51 minuten. In beide landen boeken BYOD'ers een indrukwekkende winst doordat ze efficiënter werken en beter beschikbaar zijn voor hun collega's en managers.

Afbeelding 5. Basis-BYOD: bronnen van productiviteitswinst en -verlies, per land.

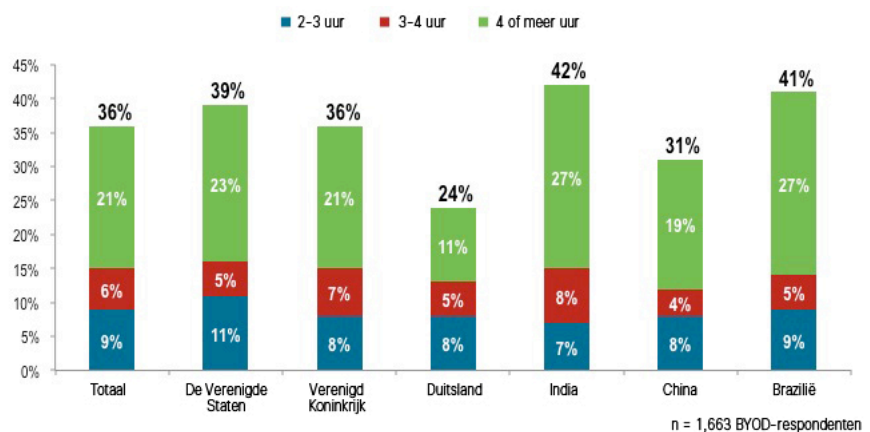


Bron: Cisco IBSG, 2013

Wellicht de belangrijkste bevindingen over productiviteit betreffen werknemers die hun eigen mobiele apparaten, software, apps en cloudservices gebruiken om nieuwe manieren van werken te vinden.

Een aanzienlijk deel van de BYOD-gebruikers – 36% over het geheel genomen – is "hyperproductief" en bespaart ten minste twee uur per week door eigen apparaten voor werk te gebruiken. 21% bespaart ten minste vier uur per week. Deze uiterst productieve werknemers¹⁴ komen in alle landen van ons onderzoek voor, hoewel Duitsland en China achterblijven op dit punt (zie afbeelding 6).

Afbeelding 6. Percentage BYOD'ers dat twee of meer uur per week heeft bespaard met behulp van BYOD-apparaten.



Bron: Cisco IBSG, 2013

Naarmate bedrijven meer uitgebreide BYOD-mogelijkheden ontwikkelen, neemt het potentieel voor bottom-up innovatie toe.

Wellicht de belangrijkste bevindingen over productiviteit betreffen werknemers die hun eigen mobiele apparaten, software, apps en cloudservices gebruiken om nieuwe manieren van werken te vinden. Een verbazingwekkende 53% van de BYOD-werknemers heeft de productiviteit vergroot door middel van eigen innovaties¹⁵ en 38% bespaart 30 minuten per week of meer. Met uitzondering van Duitsland boekten BYOD'ers in alle landen grote winst op dit gebied. BYOD kan bedrijven helpen een krachtige waardebron aan te boren wanneer kenniswerkers hun eigen apparaten en tools gaan gebruiken om hun manier van werken te veranderen. Deze transformatie kan veel verder reiken dan het sneller uitvoeren van het bestaande werk. Met betaalbare, geavanceerde apparaten, overal toegang tot een snel netwerk, innovatieve (en vaak gratis) cloudservices en uitstekende mobiele apps beschikken kenniswerkers over de tools die ze nodig hebben voor constante innovatie. Naarmate bedrijven meer uitgebreide BYOD-mogelijkheden ontwikkelen, neemt het potentieel voor bottom-up innovatie toe.

De beperkingen van basis-BYOD zijn in veel landen echter een duidelijke rem op de productiviteitswinst. In Duitsland meldden BYOD'ers verwaarloosbare algehele productiviteitswinsten en is het percentage "hyperproductieve" BYOD'ers lager dan in enig ander land. De huidige implementatie van BYOD biedt Duitse werknemers duidelijk niet de mogelijkheid effectiever te werken. Met name in China en Brazilië staat tegenover de indrukwekkende verbeteringen van de efficiëntie en de nieuwe manieren van werken de tijd die BYOD'ers kwijttraken aan het oplossen van problemen met hun apparaten en aan afleiding door persoonlijke activiteiten zoals sociale netwerken. En met uitzondering van de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk vergroten BYOD'ers hun efficiëntie niet door middel van grotere beschikbaarheid.

BYOD plaatst bedrijven in een benijdenswaardige positie: werknemers zijn bereid voor hun eigen apparaten te betalen, waardoor ze productiever en innovatiever worden in het werk dat ze doen.

BYOD is in het algemeen een positieve ontwikkeling voor bedrijven over de hele wereld en dat verklaart het enthousiasme bij de IT-besluitvormers in ons oorspronkelijke onderzoek.¹⁶

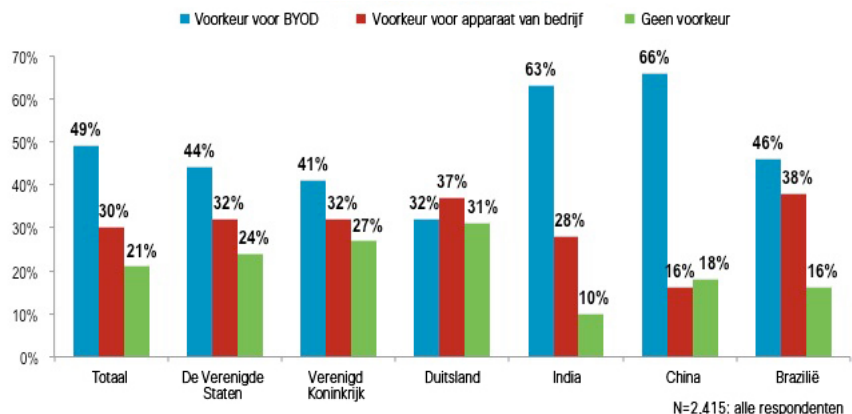
BYOD is het juiste beleid voor de meeste – maar niet alle – mobiele gebruikers

BYOD plaatst bedrijven in een benijdenswaardige positie: werknemers zijn bereid voor hun eigen apparaten te betalen, waardoor ze productiever en innovatiever worden in het werk dat ze doen. Dit betekent echter niet dat bedrijven altijd moeten *eisen* dat mobiele gebruikers hun eigen apparaten meebrengen.

Over alle landen gezien gaf 30% van de mobiele gebruikers aan dat ze liever door het bedrijf geleverde apparaten zouden gebruiken (zie afbeelding 7). Dit loopt van 37% van de ondervraagde Duitsers tot slechts 16% van de ondervraagden in China. Hun voorkeur voor door het bedrijf geleverde apparaten is bovendien groot, evenals de wens van BYOD'ers om hun eigen apparaten te gebruiken.

Bij de vraag hoe groot de "tekenbonus" moest zijn om respondenten over te halen om in dienst te treden bij een bedrijf dat het gebruik van het favoriete apparaat niet toestaat, kwam het gemiddelde bedrag op iets meer dan \$ 2.200.¹⁷ Er was enige variatie tussen de landen, maar interessant genoeg was er gemiddeld weinig verschil in de gewenste tekenbonus tussen werknemers die hun eigen apparaat willen meebrengen (\$ 2.086) en werknemers die dat juist niet willen (\$ 2.419).

Afbeelding 7. Voorkeur voor herkomst van apparaat, per land.



Bron: Cisco IBSG, 2013

Bedrijven moeten proberen vast te stellen welke bedrijfsgebruikers denken te kunnen profiteren van BYOD. 36% van de bedrijfsgebruikers zegt dat ze liever BYOD gebruiken. De belangrijkste reden die bedrijfsgebruikers noemen om geen BYOD te willen, is dat het bedrijf vereist dat ze bedrijfsapparaten gebruiken.

Door BYOD mogelijk te maken voor werknemers die er gebruik van willen maken en aan anderen apparaten van het bedrijf te verschaffen, kunnen bedrijven BYOD-werknemers helpen hun productiviteit te vergroten, terwijl anderen kunnen werken op de manier die ze het prettigst vinden.

Bedrijven moeten ook vaststellen welke gebruikers die momenteel BYOD gebruiken, liever een bedrijfsapparaat zouden gebruiken of, los van hun voorkeur, geen goede kandidaten voor BYOD zijn. Een kwart van de huidige BYOD'ers zou liever een door het bedrijf verschaft apparaat gebruiken. Bovendien is 15% van de BYOD'ers erg onproductief als ze hun eigen apparaat voor hun werk gebruiken. Deze "probleem-BYOD'ers"¹⁸ verliezen gemiddeld meer dan vier uur per week doordat ze hun eigen apparaat voor hun werk gebruiken. In India, China en Brazilië is ongeveer 20% van alle BYOD'ers probleemgebruiker. Dat is tweemaal zo hoog als in de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. Aangezien ze zoveel tijd verliezen door het gebruik van hun eigen apparaten, hebben BYOD'ers in deze landen een negatief effect op de algehele productiviteit van BYOD.

29% van de probleem-BYOD'ers zou liever een bedrijfsapparaat en de bijbehorende IT-ondersteuning hebben en bedrijven zouden er goed aan doen om aan deze voorkeur tegemoet te komen. Het zou echter kunnen dat deze en andere probleem-BYOD'ers met de juiste ondersteuning, training en toegang tot bedrijfsresources productieve, innovatieve werknemers zouden kunnen worden. Door middel van het beleid en de mogelijkheden voor uitgebreide BYOD kunnen verstoringen worden beperkt en kunnen werknemers de BYOD-ervaring krijgen die ze verwachten van een bedrijfsapparaat.¹⁹

De boodschap is duidelijk: tot het moment dat bedrijven in staat zijn strategische en uitgebreide BYOD-richtlijnen en -mogelijkheden te bieden, moet BYOD een optie zijn en geen verplichting. Door BYOD mogelijk te maken voor werknemers die er gebruik van willen maken en aan anderen apparaten van het bedrijf te verschaffen, kunnen bedrijven BYOD-werknemers helpen hun productiviteit te vergroten, terwijl anderen kunnen werken op de manier die ze het prettigst vinden.

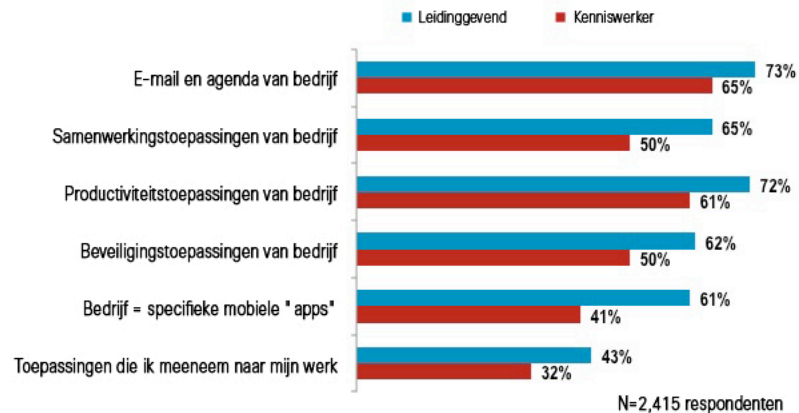
Niet-structurele aanpak beperkt voordelen van BYOD

Voor werknemers die hun eigen apparaat meebrengen (49% heeft een voorkeur voor deze optie), moeten bedrijven beleid hebben en mogelijkheden bieden waarmee de maximale waarde uit BYOD kan worden gehaald en tegelijkertijd de kosten en complexiteit kunnen worden beperkt.

Helaas toont ons onderzoek aan dat de meeste bedrijven zich reactief in plaats van strategisch hebben opgesteld bij de implementatie van BYOD. Veel bedrijven hebben tijdelijke toegang tot bedrijfsnetwerken en -toepassingen tot stand gebracht, vaak in reactie op vraag van leidinggevenden. Het goede nieuws is dat, volgens ons wereldwijde onderzoek onder IT-besluitvormers, 89% van de bedrijven BYOD in zekere mate hebben ingevoerd en dat 71% ten minste enige ondersteuning voor BYOD-apparaten biedt.²⁰ Het slechte nieuws is dat ze niet systematisch hebben bepaald welke BYOD-mogelijkheden ze willen bieden – en aan welke werknemers ze het willen bieden – om het bereik en de impact van BYOD te optimaliseren. Aangezien leidinggevenden in veel bedrijven de drijvende kracht zijn geweest achter BYOD, hebben zij toegang tot veel meer toepassingen dan hun directe ondergeschikten (zie afbeelding 8).

Als BYOD door een bedrijf vanuit een strategisch perspectief – als een bron van mogelijkheden – wordt bekeken, blijkt er een aanzienlijke prestatieverbetering en zelfs een hogere winstmarge haalbaar. Daarmee wordt de mythe ontkracht dat goed BYOD-beleid per definitie duurder is dan traditionele provisioning door het bedrijf.

Afbeelding 8. Toepassingen die zijn toegestaan op apparaten van werknemers.



Bron: Cisco IBSG, 2013

Het feit dat kenniswerkers minder BYOD-mogelijkheden krijgen, heeft een negatieve impact op de productiviteit. BYOD is misschien begonnen als een trend op initiatief van leidinggevend, maar kenniswerkers volgden al snel en bedrijven hebben moeite om de ontwikkelingen bij te houden.

Het traject naar " uitgebreide BYOD"

Als BYOD door een bedrijf vanuit een strategisch perspectief wordt bekeken – als een bron van mogelijkheden – is er een aanzienlijke prestatieverbetering en zelfs een hogere winstmarge haalbaar. Daarmee wordt de mythe ontkracht dat goed BYOD-beleid per definitie duurder is dan traditionele provisioning door het bedrijf. Om de effectiviteit en de kwaliteit van huidige BYOD-plannen te kunnen meten en een waarde te kunnen koppelen aan een hypothetisch ideaal BYOD-" ecosysteem", heeft Cisco IBSG een concept ontwikkeld dat we " uitgebreide BYOD" noemen en dat wordt gedefinieerd door de volgende mogelijkheden:

- De mogelijkheid bedrijfsgegevens te bewaken en op afstand te wissen
- Automatische toepassing en handhaving van het toegangs- en gebruiksbeleid voor het bedrijfsnetwerk, op basis van door het bedrijf gedefinieerde criteria
- Dubbele configuratie voor personen en apparaten (" dual persona" -oplossing)
- De mogelijkheid naadloos en veilig tussen netwerken te schakelen
- De mogelijkheid voor gebruikers zich via meerdere apparaten tegelijkertijd aan te melden
- Bedrijfsmatige samenwerkingstools die werken op alle typen en merken apparaten van eindgebruikers
- Eenvoudige en gebruikersvriendelijke verificatie voor alle apparaten
- Veilige toegang tot het bedrijfsnetwerk door middel van bekabelde, externe, mobiele en Wi-Fi-verbindingen

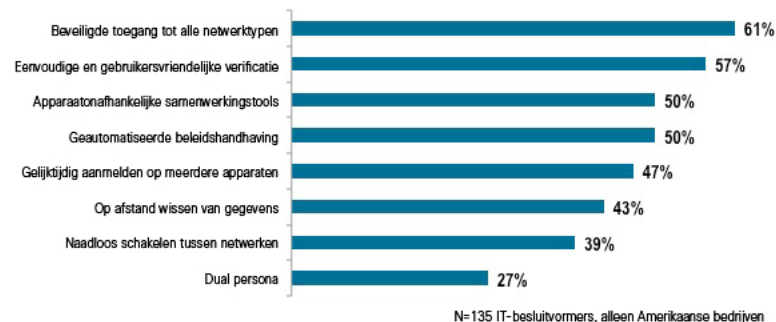
Zelfs geavanceerde bedrijven hebben het concept 'uitgebreide BYOD' nog niet in zijn geheel geïmplementeerd, wat aangeeft dat er zelfs bij de beste bedrijven ruimte is voor verbetering.

De overgrote meerderheid van de bedrijven in ons onderzoek, namelijk 74%, heeft geen mogelijkheden die ook maar in de buurt komen van uitgebreide BYOD. In het algemeen hebben zelfs geavanceerde bedrijven het concept 'uitgebreide BYOD' niet in zijn geheel geïmplementeerd, wat aangeeft dat er zelfs bij toonaangevende bedrijven ruimte is voor verbetering.

Aangezien we een beeld wilden krijgen van de verwachte kostenimplicaties van uitgebreide BYOD, vroegen we een panel IT-besluitvormers hoe dicht zij in de buurt kwamen bij het ondersteunen van al deze mogelijkheden en wat de geschatte extra kosten zouden zijn als het hele pakket voor hun personeel zou worden geïmplementeerd. We vroegen mobiele gebruikers ook naar hun mening over het concept uitgebreide BYOD, om te kijken hoe het van invloed zou zijn op hun productiviteit.²¹

Het bleek dat bepaalde BYOD-mogelijkheden meestal het eerst worden geïmplementeerd, terwijl andere later komen in de BYOD-evolutie van een bedrijf. Beveiligde toegang tot de verschillende typen netwerk en eenvoudige, gebruikersvriendelijke verificatie werden in het algemeen het snelst doorgevoerd. Dat geeft aan dat alle bedrijven deze zaken van essentieel belang vinden, ook de bedrijven die vrijwel geen andere BYOD-mogelijkheden bieden (zie afbeelding 9). Dual persona-configuratie en naadloos schakelen tussen netwerken zijn voorzieningen van een hogere orde, met over het geheel genomen de laagste implementatieniveaus.

Afbeelding 9. Elk bedrijf implementeert BYOD-mogelijkheden op zijn eigen manier, maar sommige mogelijkheden springen eruit (Amerikaans voorbeeld).

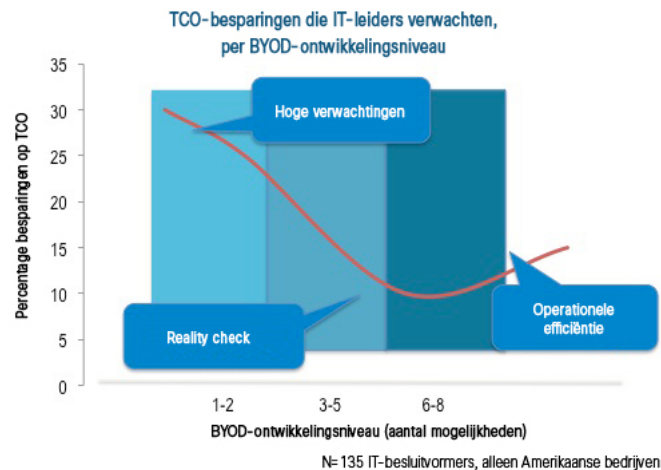


Bron: Cisco IBSG, 2013

Wat betreft de verwachte kostenbesparingen is het BYOD-traject soms net een rit op een achtbaan (zie afbeelding 10). Bedrijven die net met BYOD zijn begonnen en die nog maar een of twee mogelijkheden hebben geïmplementeerd, zijn wellicht te optimistisch en verwachten kostenbesparingen in de orde van 20% tot 30% (de fase van de "hoge verwachtingen"). Bedrijven die verder zijn met hun BYOD-programma, en die drie tot vijf mogelijkheden bieden, hebben uiteraard al wat meer problemen achter de rug en zijn meestal pessimistischer over de impact op de totale eigendomskosten (TCO). De verwachtingen zijn daar vaak gezakt tot rond de 10% (de fase van de "reality check"). Naarmate bedrijven meer systematische mogelijkheden, automatisering en beleid creëren, eindigen de verwachtingen vaak op rond de 15% (de fase van de "operationele efficiëntie").

Met basis-BYOD kan een bedrijf een begin maken, maar een robuustere, meer strategische aanpak van de implementatie levert een veel grotere totale waarde op.

Afbeelding 10. Bedrijven met geavanceerde BYOD-mogelijkheden verwachten significante besparingen.



Bron: Cisco IBSG, 2013

Uit gegevens van respondenten blijkt dat de kostenvoordelen van BYOD reëel zijn, maar dat er een "kritische massa" aan BYOD-mogelijkheden vereist is om duurzame waarde op de lange termijn te creëren. Een bedrijf kan een begin maken aan de hand van basis-BYOD, maar een robuuste, strategische aanpak van de implementatie levert een veel grotere totale waarde op. Het is van kritiek belang dat het management een visie heeft die het bedrijf door de lastige tussenfase kan loodsen.

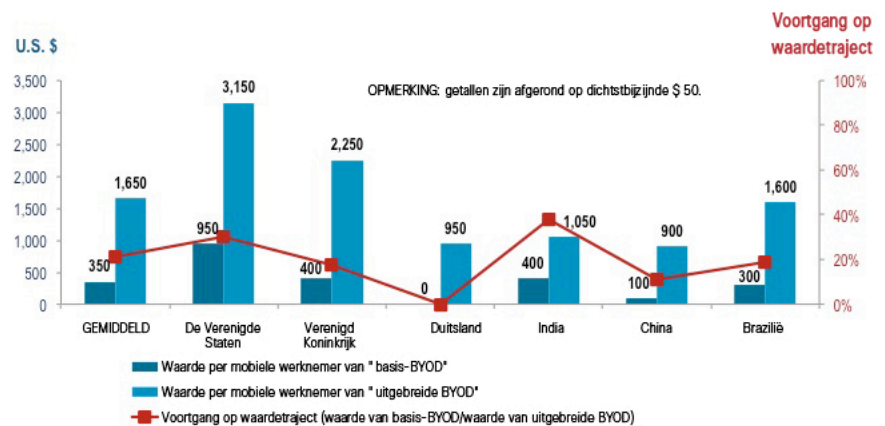
Cisco IBSG wilde verder gaan dan alleen de onderzoeksgegevens over een basisimplementatie en de kosten ervan, en een idee krijgen van wat een "gemiddeld" bedrijf – dat halverwege het traject van de BYOD-implementatie is – zou moeten doen om BYOD completer te implementeren. We vroegen ons met name af wat voor investering er nodig zou zijn en op welke gebied, en wat de verwachte bruto-opbrengst zou zijn in termen van productiviteit van werknemers en innovatie. Om een antwoord te krijgen op deze vragen, hebben we een financieel model gemaakt. Daarbij hebben we geput uit onze onderzoeksgegevens, openbaar beschikbare statistieken en Cisco's eigen ervaring (zie de bijlage op pagina 21 voor meer informatie over het financiële model). Het onderstaande gedeelte bevat onze gedetailleerde analyse van de voorspelde kosten en de waarde voor een gemiddeld bedrijf dat van basis-BYOD overstapt op uitgebreide BYOD.

De voordelen van uitgebreide BYOD wegen veel zwaarder dan de kosten

De analyse van Cisco IBSG laat zien dat een bedrijf met een gemiddelde BYOD-implementatie slechts 21% van het bekende "waardetraject" heeft afgelegd (zie afbeelding 11). (Een gemiddeld bedrijf heeft zo'n vier van de acht mogelijkheden van uitgebreide BYOD geïmplementeerd.) Doordat het bedrijf deze basistoestand heeft bereikt, heeft het een jaarlijkse nettowinst gegenereerd van ongeveer \$ 350 per mobiele werknemer (dit is het gemiddelde van alle werknemers, zowel gebruikers van een bedrijfsapparaat als BYOD'ers).

Er blijft nog een bedrag van \$ 1.300 over dat kan worden verdiend door over te stappen op een uitgebreid BYOD-beleid.

Afbeelding 11. Jaarlijkse waarde per mobiele werknemer, afgeleid van basis-BYOD en uitgebreide BYOD.



Bron: Cisco IBSG, 2013

Dat lijken wellicht al aantrekkelijke voordelen, maar met uitgebreide BYOD zouden ze meer dan verviervoudigen en een jaarlijkse nettowinst opleveren van \$ 1.650 per mobiele werknemer.²² Met andere woorden, er valt nog \$ 1.300 meer te verdienen (per jaar per mobiele gebruiker) door over te stappen op een uitgebreid BYOD-beleid. Bedrijven die denken dat ze al over BYOD beschikken, zijn nog maar net begonnen.

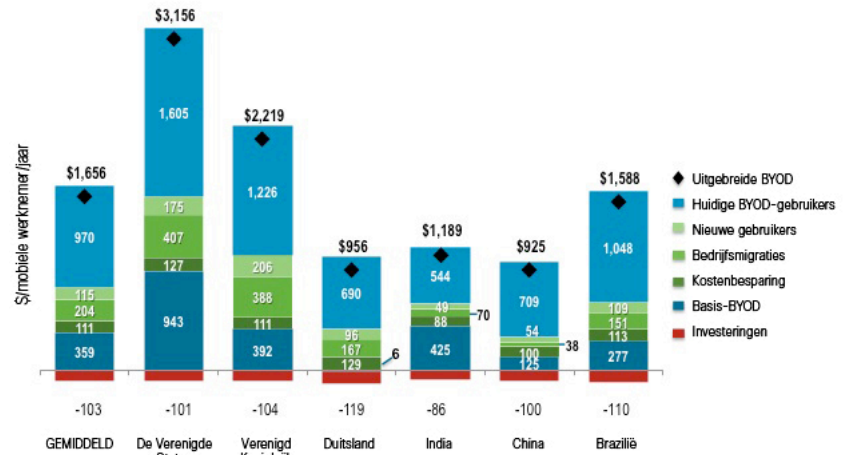
Het startpunt voor een gemiddeld bedrijf en de potentiële waarde die bedrijven kunnen halen uit uitgebreide BYOD, varieert sterk van land tot land. Een gemiddeld bedrijf in de Verenigde Staten behaalt de grootste winst uit basis-BYOD, met \$ 950 per mobiele werknemer per jaar, maar kan dat bedrag verhogen tot een indrukwekkende \$ 3.150 door uitgebreide BYOD te implementeren. Aan het andere einde van het spectrum profiteren gemiddelde Duitse en Chinese bedrijven nu per mobiele werknemer nauwelijks tot niet van BYOD. Ze kunnen jaarlijks echter \$ 900 of meer per mobiele werknemer verdienen met uitgebreide BYOD.

Waar komt deze waarde vandaan? Er zijn enkele kostenbesparingen, maar die vallen in het niet bij het feit dat uitgebreide BYOD mobiele werknemers productiever maakt, waardoor ze meer aan het bedrijf kunnen bijdragen.

Het grootste deel van de waarde komt doordat huidige BYOD'ers productiever worden, maar andere typen werknemers profiteren ook (zie afbeelding 12). Wanneer obstakels voor de overstap worden weggenomen, worden sommige bedrijfsgebruikers ook gestimuleerd over te stappen.²³ Dat is het tweede belangrijkste gevolg.

Als bedrijven BYOD goed aanpakken, kunnen ze werknemers succesvol laten overstappen op BYOD, waardoor ze tevredener en productiever worden.

Afbeelding 12. Impact van overstap van basis-BYOD op uitgebreide BYOD.



OPMERKING: in de tekst en in afbeelding 11 zijn de waarden voor basis-BYOD en uitgebreide BYOD afgerond op de dichtstbijzijnde \$ 50. Dit diagram toont de exacte cijfers

Bron: Cisco IBSG, 2013

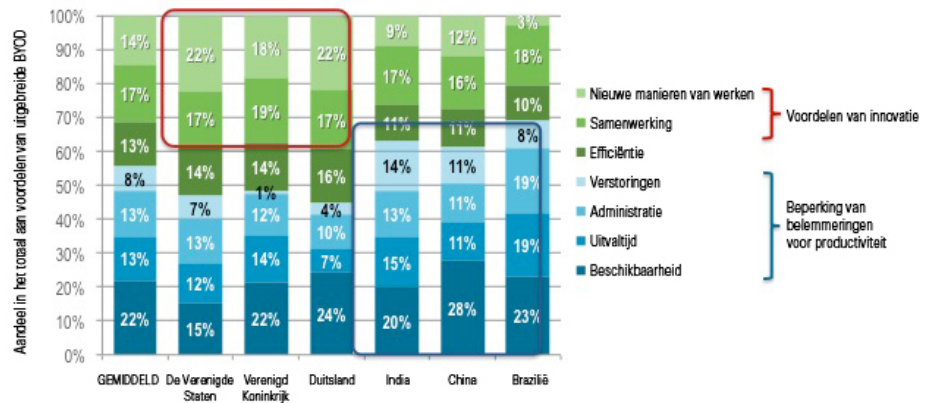
Vergeleken met basis-BYOD levert uitgebreide BYOD aanzienlijk betere toegang tot bedrijfsnetwerken en -toepassingen, en meer opties voor IT-ondersteuning. In antwoord op de vraag aan bedrijfsgebruikers waarom ze de voorkeur geven aan bedrijfsapparaten, noemden ze als belangrijkste redenen betere toegang tot het bedrijfsnetwerk (51%), betere IT-ondersteuning (50%) en betere toegang tot bedrijfstoepassingen (49%). Als bedrijven BYOD goed aanpakken, kunnen ze werknemers succesvol laten overstappen op BYOD, waardoor ze tevredener en productiever worden.

Bedrijven kunnen ten slotte extra voordeel halen uit werknemers die hun eigen apparaten gebruiken om voor de eerste keer mobiel te gaan werken.

Wanneer we kijken hoe uitgebreide BYOD mobiele gebruikers productiever maakt dan ze al zijn met basis-BYOD, komen drie dingen naar voren (zie afbeelding 13). In ontwikkelde markten (de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland) is een vijfde van alle productiviteitswinst door de overstap van basis-BYOD naar uitgebreide BYOD het gevolg van het mogelijk maken van nieuwe manieren van werken: door werknemers geleide innovatie van functierollen. In de eerdere bespreking van productiviteitswinst merkten we op dat dit soort innovatie van groot belang kan zijn als bron van concurrentievoordeel. Met uitgebreide BYOD wordt de winst op dit terrein vergroot, wat voor bedrijven in deze landen een extra stimulans is om hun mogelijkheden en beleid verder te ontwikkelen dan alleen basis-BYOD.

Niet minder dan 17% van de winst is een gevolg van verbeterde samenwerking. Mobiele gebruikers zijn namelijk van mening dat ze beter gebruik van samenwerkingstools kunnen maken om met hun managers en collega's samen te werken.

Afbeelding 13. Productiviteitswinst doordat bedrijven overstappen van basis-BYOD naar uitgebreide BYOD.



Bron: Cisco IBSG, 2013

We zien ook dat de grootste winst in India, China en Brazilië wordt behaald door het beperken van belemmeringen voor de productiviteit, zoals persoonlijke afleiding en uitvaltijd, en door de beschikbaarheid van werknemers te vergroten. Toegenomen beschikbaarheid vertegenwoordigt, als afzonderlijke bron van productiviteitswinst, minstens 20% van de verbetering in deze landen, omdat mobiele gebruikers meer werk kunnen doen als ze niet op hun werkplek zijn of na kantooruren. Zoals BYOD nu is geïmplementeerd in China, India en Brazilië wordt geen toegang tot het bedrijfsnetwerk verleend, kunnen geen samenwerkingstools worden gebruikt en is er geen IT-ondersteuning. Daarom zijn mobiele gebruikers niet productief.²⁴ Het bleek dat er in deze landen een onevenredig hoog percentage "probleem-BYOD'ers" is die minder productief zijn met hun eigen apparaten. Door de overstap van basis-BYOD op uitgebreide BYOD verliest deze groep 67% minder tijd.

De overstap van basis-BYOD op uitgebreide BYOD vergroot bovendien in alle landen de mogelijkheid om samen te werken. Niet minder dan 17% van de winst is een gevolg van verbeterde samenwerking. Mobiele gebruikers zijn namelijk van mening dat ze beter gebruik van samenwerkingstools kunnen maken om met hun managers en collega's samen te werken. Naast de nieuwe manieren van werken vergroot ook het feit dat werknemers overal en altijd met collega's en deskundigen kunnen samenwerken, het vermogen van een bedrijf om te innoveren.²⁵

Wanneer bedrijven upgraden van basis-BYOD naar een uitgebreide aanpak, komt 88% van de totale gecreëerde waarde op rekening van kenniswerkers.

In een concurrerende omgeving waar elk voordeel ten opzichte van de concurrentie wordt gekoesterd, zouden leidinggevenden en IT-leiders uitgebreide BYOD moeten zien als een strategisch, in plaats van tactisch, initiatief.

De grootste waarde van BYOD zal afkomstig zijn van kenniswerkers

BYOD begint misschien met een verzoek van leidinggevenden om hun persoonlijke tablets in de bestuurskamer te kunnen gebruiken, maar houdt daar niet op. Wanneer BYOD volwassen wordt, zal de grootste waarde afkomstig zijn van de extra mogelijkheden voor kenniswerkers. Wanneer bedrijven upgraden van basis-BYOD naar een uitgebreide aanpak, komt 88% van de totale gecreëerde waarde op rekening van kenniswerkers. Dat komt doordat de eerste BYOD-golf al heeft voorzien in de behoeften van leidinggevenden, waardoor daar minder winst valt te behalen.

Wanneer bedrijven overstappen van basis-BYOD op uitgebreide BYOD, profiteren kenniswerkers van 90 minuten productiviteitsvoordeel per week, tegenover slechts 41 minuten voor leidinggevenden. Dat is inclusief door werknemers geleide innovatie: op dat gebied boeken kenniswerkers een winst van 15 minuten per week, naar 30 minuten. De implicatie is dat zakelijk leiders met IT moeten samenwerken om BYOD-toegang en -functionaliteit als standaard, niet als uitzondering, voor alle werknemers beschikbaar te maken.

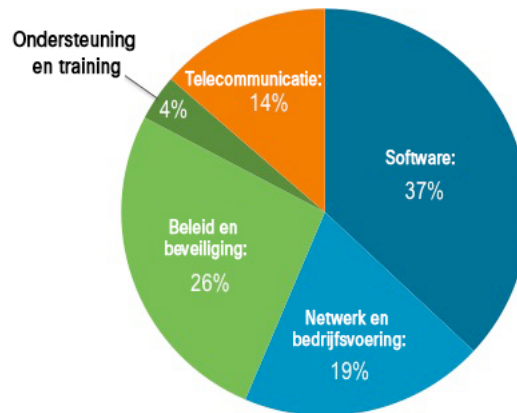
Het is duidelijk dat mobiele werknemers door uitgebreide BYOD innovatiever en productiever worden. Door meer in hun netwerk te investeren en BYOD in een vroeg stadium mogelijk te maken kunnen bedrijven een latente bron van waarde aanboren. In een concurrerende omgeving waar elk voordeel ten opzichte van de concurrentie wordt gekoesterd, zouden leidinggevenden en IT-leiders uitgebreide BYOD moeten zien als een strategisch, in plaats van tactisch, initiatief.

De ontwikkeling van uitgebreide BYOD vereist investeringen

Vrijwel elk bedrijf, ongeacht waar het zich bevindt in het BYOD-traject, zal extra investeringen moeten doen om een uitgebreid, strategisch BYOD-programma te ontwikkelen (zie afbeelding 14). Een gemiddeld bedrijf zal relatief lage investeringen nodig hebben om uitgebreide BYOD te faciliteren. De belangrijkste kosten betreffen software (vooral samenwerkingstools), netwerk en bedrijfsvoering, toegangsbeleid en beveiliging, en WAN-telecommunicatiekosten. Deze kosten zijn opvallend consistent in de verschillende landen. Welke investeringen precies vereist zijn is afhankelijk van de BYOD-visie van het bedrijf en van de reeds geïmplementeerde technologie. Een architectuuraanpak van BYOD – waarbij herbruikbare bouwstenen worden ontwikkeld ter ondersteuning van mobile computing in het hele netwerk – zal de kosten op de lange duur verlagen, waardoor BYOD de investering waard zal zijn, ongeacht op welk punt een bedrijf aan het traject begint.

In het algemeen biedt de introductie van BYOD een gelegenheid om over te stappen van een traditionele helpdeskaanpak naar selfservice en community-ondersteuning door middel van wiki's, discussieforums en dergelijke.

Afbeelding 14. Typische kostendistributie van de upgrade van basis-BYOD naar uitgebreide BYOD.



Feitlijke vereiste investeringen afhankelijk van de huidige netwerkmogelijkheden

Bron: Cisco IBSG, 2013

Het dient te worden opgemerkt dat we verwachten dat de kosten van ondersteuning zullen dalen. De besparing dankzij de beperking van IT-helpdeskvereisten is veel groter dan de kosten van het implementeren van alternatieve modellen voor community-ondersteuning. In het algemeen biedt de introductie van BYOD een gelegenheid om over te stappen van een traditionele helpdeskaanpak naar selfservice en community-ondersteuning door middel van wiki's, discussieforums en dergelijke. Strikt genomen kunnen deze technieken worden geïmplementeerd zonder wijziging van de BYOD-aanpak. In de praktijk blijkt echter dat BYOD een unieke gelegenheid biedt om mobiel beleid en ondersteuning van mobiel gebruik opnieuw te evalueren.

Concrete kostenbesparingen

Zoals eerder gezegd, draait het bij BYOD in wezen om productiviteitswinst. Daar liggen de grootste voordelen. We weten echter dat veel bedrijven er zeker van willen zijn dat er concrete kostenbesparingen worden geboekt, afgezien van de mogelijke productiviteitsvoordelen. Het mooie is dat BYOD voor het gemiddelde bedrijf zichzelf financiert als gevolg van concrete kostenbesparingen (zie afbeelding 15).

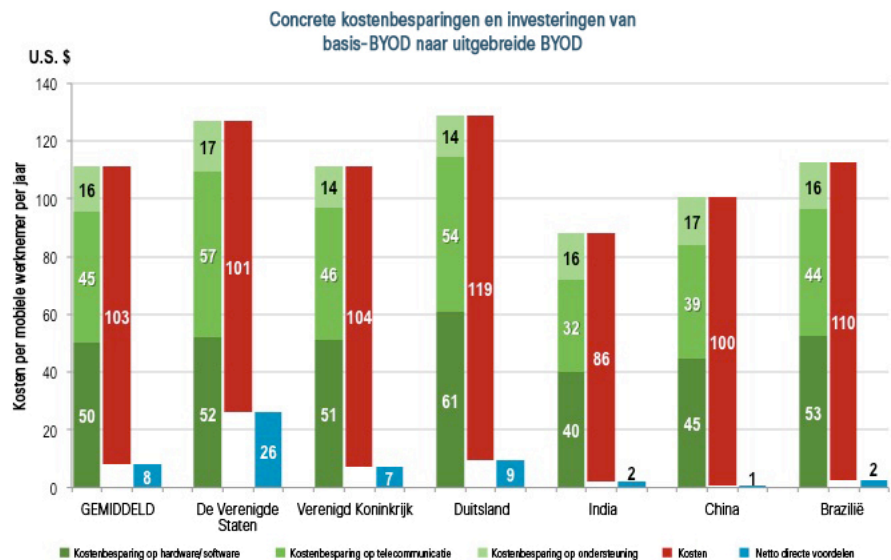
De belangrijkste concrete kostenbesparingen doen zich op drie gebieden voor:

- **Hardwarekosten:** werknemers schaffen apparaten aan die voorheen door het bedrijf werden gekocht.
- **Ondersteuningskosten:** de implementatie van uitgebreide BYOD biedt een uitstekende gelegenheid om ondersteuning opnieuw onder de loep te nemen en om community-ondersteuning, wiki's, forums en andere gestroomlijnde ondersteuningsopties te ontwikkelen. Cisco is een voorbeeld van een bedrijf dat de kosten van ondersteuning op deze manier heeft teruggebracht.

BYOD is niet alleen een kwestie van tablets en smartphones: "BYO-laptop" zou ook een essentieel onderdeel moeten zijn van elke uitgebreide BYOD-strategie.

- **Telecommunicatiekosten:** we nemen aan dat het bedrijf enige inkoopkracht zal inleveren op het gebied van telecommunicatiecontracten, maar dat wordt gecompenseerd door het feit dat een deel van de gebruikers van bedrijfsabonnementen naar zelf betaalde abonnementen kan worden gemigreerd. Sommige bedrijven hebben gemeld dat ze op deze manier zo'n 20% van de gebruikers in het bedrijf kunnen migreren naar zelf betaalde abonnementen. De reden waarom het bedrijf kan ophouden met betalen voor de abonnementen is dat deze gebruikers hun werk bijvoorbeeld prima kunnen doen met Wi-Fi-toegang, in plaats van volledig mobiele toegang.

Afbeelding 15. De overstap van basis-BYOD op uitgebreide BYOD betaalt zichzelf alleen al terug door concrete kostenbesparingen.



Bron: Cisco IBSG, 2013

Het belang van "BYO-laptop"

Bedrijven zouden niet alleen moeten kijken naar de relatieve winst die kan worden geboekt per type werknemer, maar ook per type apparaat. Uit onze analyse in deze fase van het onderzoek bleek dat BYOD niet alleen draait om tablets en smartphones: "BYO-laptop" zou ook een belangrijk kenmerk moeten zijn van een uitgebreide BYOD-strategie. Als het gaat om de potentiële winst door uitgebreide BYOD per type apparaat, schat Cisco IBSG dat laptops meer dan de helft van de potentiële toekomstige winst vertegenwoordigen, uitgedrukt in jaarlijkse waarde per mobiele werknemer (ongeveer \$ 750 van de geschatte \$ 1.650). Voor de meeste kenniswerkers blijft de laptop de primaire productiviteitstool en de mogelijkheid zelf de laptop, het besturingssysteem en de toepassingen te kunnen kiezen zal aanzienlijk bijdragen aan het productiviteitsvoordeel.

Zodra IT en de zakelijk leiders zien hoeveel strategische winst BYOD oplevert op het gebied van werknemerproductiviteit, moeten ze zich realiseren dat het niet alleen een methode voor kostenbesparing is, maar ook een trend die kan leiden tot een nieuwe definitie van het begrip 'werk'!

Volgende stappen: BYOD-voordelen optimaliseren

Wanneer IT-afdelingen werknemers aanmoedigen de apparaten en de tools te gebruiken waarmee ze het liefst werken, kunnen deze bedrijven profiteren van een aanzienlijk concurrentievoordeel. Om deze situatie te bereiken moet IT echter een uitgebreide BYOD-strategie ontwikkelen voor een beveiligde, kosteneffectieve implementatie op basis van door beleid ondersteunde, beveiligde en naadloze connectiviteit, algemene toegang tot samenwerkingstools en gestroomlijnde bedrijfsvoering.

Organisaties moeten bovendien nadenken over de vraag hoe ze nieuwe technologie in de toekomst zullen omarmen. In plaats van gebruikers te dwingen op nieuwe technologie over te stappen door middel van gecentraliseerde programma's is het veel waardevoller om werknemers toe te staan zelf te innoveren, door de sociale tools te bieden waarmee werknemers "viral kunnen gaan" wanneer ze hun successen met elkaar te delen.

BYOD moet geen gevecht worden tussen IT en de werknemers. Zodra IT en de zakelijk leiders zien hoeveel strategische winst BYOD oplevert op het gebied van werknemerproductiviteit, moeten ze zich realiseren dat het niet alleen een methode voor kostenbesparing is, maar ook een trend die kan leiden tot een nieuwe definitie van het begrip 'werk'. Hierdoor wordt BYOD een zakelijke kwestie waarbij een executive sponsor van buiten de IT-organisatie is vereist.

Als bedrijven maximaal willen profiteren van BYOD, moeten ze een robuust mobiliteitsbeleid ontwikkelen waarin keuzevrijheid en het creëren van draagvlak voor de werknemer centraal staan. Werknemers zullen beter innoveren en samenwerken als ze zelf mogen bepalen hoe ze willen werken. In dit model van gedecentraliseerde controle wordt informatiebeveiliging uiterst belangrijk. Een effectief BYOD-beleid houdt daarom niet alleen keuzevrijheid van werknemers in. Het moet er ook door middel van virtualisatie, cloudtoepassingen en andere technologie voor zorgen dat het bedrijf kan bepalen waar en hoe gegevens worden opgeslagen en gebruikt.

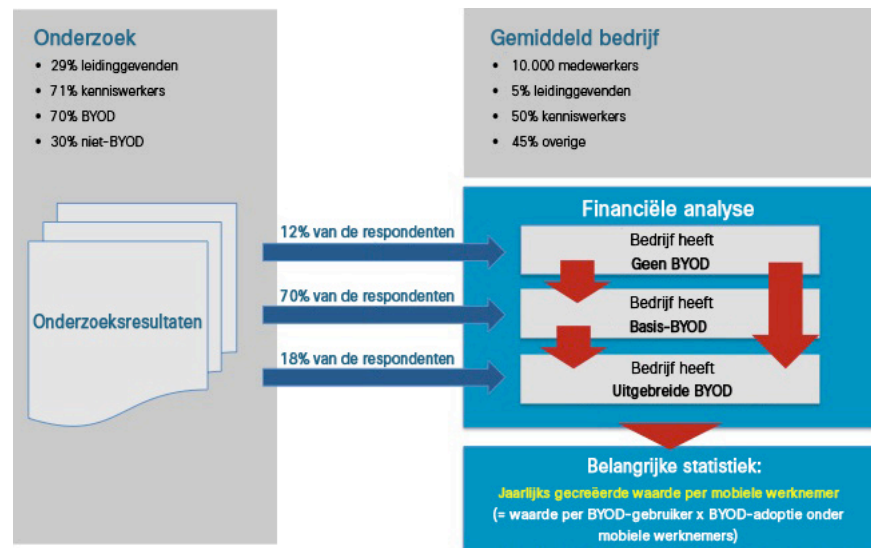
Het allergrootste voordeel van BYOD bestaat uit omzetgroei, maar dat neemt niet weg dat alle bijbehorende kosten voor het bedrijf kunnen en moeten worden beperkt. Het goede nieuws is dat wanneer BYOD strategisch wordt geïmplementeerd en niet als een reeks noodmaatregelen, de voordelen groter zijn dan de kosten van de investering in een ecosysteem voor uitgebreide BYOD. De mogelijkheid concrete kostenbesparingen te bereiken is juist een belangrijk argument vóór BYOD, vergeleken met een eenvoudig bedrijfsbeleid dat er alleen maar uit bestaat dat werknemers hun eigen bedrijfsapparaat kunnen kiezen. Het is echter belangrijk dat bedrijven de overstap op BYOD aangrijpen om de aanpak van mobiele ondersteuning en het beleid ten aanzien van mobiele abonnementen opnieuw te bezien om te zorgen dat efficiënt gebruik wordt gemaakt van resources.

Indien uitgevoerd met de juiste combinatie van planning en ondersteuning levert BYOD alleen maar winst op voor bedrijven en werknemers.

Bijlage: het financiële model

In het financiële model dat we hebben ontwikkeld, wordt gekeken naar de waarde van drie adoptieniveaus van BYOD in een bedrijf: geen BYOD-implementatie, basis-BYOD en uitgebreide BYOD (zie afbeelding 16).

Afbeelding 16. Financiële analyse: onderzoeksresultaten leiden tot voordelenanalyse voor bedrijven die overstappen op betere BYOD.



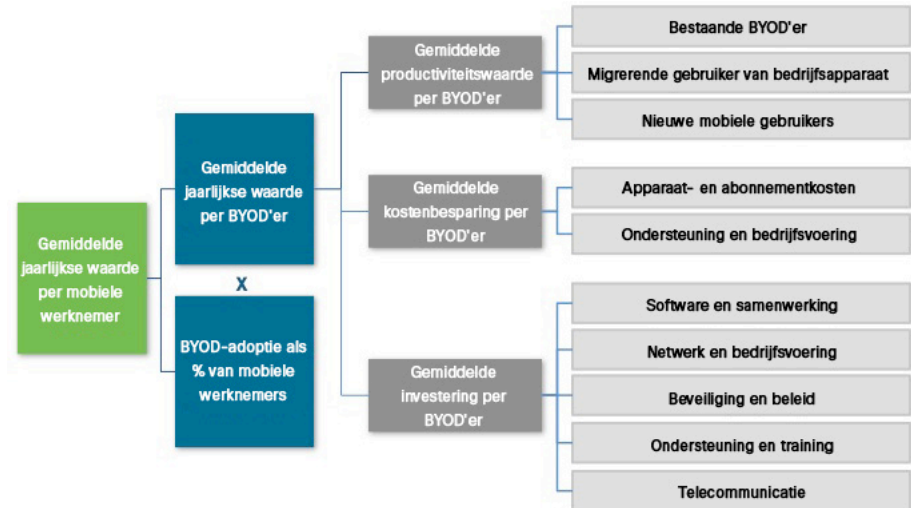
Bron: Cisco IBSG, 2013

We hebben de primaire onderzoeksresultaten in de financiële analyse opgenomen door de onderzoeksgegevens op te splitsen op basis van het adoptieniveau van BYOD. Vervolgens zijn de resulterende gegevens opgenomen in het overeenkomstige gedeelte van het model. We hebben de onderzoeksgegevens ook aangepast om rekening te houden met het verschil tussen de combinatie van leidinggevenden en kenniswerkers in ons gemiddelde bedrijf (5% leidinggevenden, 50% kenniswerkers, 45% overige werknemers) en de combinatie volgens het onderzoek (29% leidinggevenden, 71% kenniswerkers).

We zijn ervan uitgegaan dat ons "gemiddelde" bedrijf 10.000 werknemers op verschillende locaties heeft, alhoewel het exacte aantal werknemers niet wezenlijk van invloed is op de modelresultaten omdat we alle resultaten formuleren per werknemer en de impact van de vaste kosten op de resultaten per werknemer gering is. De modelresultaten kunnen daarom goed worden toegepast op kleinere bedrijven.

We presenteren de resultaten als een *jaarlijkse waarde per mobiele werknemer* (zie afbeelding 17). Dat is de jaarlijkse waarde per BYOD-gebruiker, vermenigvuldigd met het percentage BYOD-adoptie onder mobiele werknemers. Dankzij deze aanpak kunnen bedrijven de resultaten vlot met het aantal mobiele werknemers in hun organisatie vermenigvuldigen om een ruwe schatting te krijgen van de potentiële waarde voor hun bedrijf.

Afbeelding 17. Waardebepaling van BYOD: uitgebreid financieel model.



Bron: Cisco IBSG, 2013

Eindnoten

1. Zie het recente onderzoek van Cisco IBSG, "BYOD: een wereldwijd perspectief", september 2012, http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/re/BYOD_Horizons-Global.pdf
2. Uit een recent iPass/MobileIron-onderzoek bleek dat 68% van de IT-besluitvormers denkt dat de mobiliteitskosten van hun bedrijf volgend jaar zullen stijgen, voornamelijk als gevolg van trends die het gevolg zijn van BYOD: de groei van het aantal mobiele gebruikers en het toenemend gebruik van meerdere apparaten door werknemers. Bron: het iPass/MobileIron, Mobile Enterprise Report, 2013. In een rapport van Aberdeen Research uit 2012 werd bovendien geconcludeerd dat het beheer van een bedrijfsapparaat 14% minder kost dan het beheer van een apparaat dat eigendom is van een werknemer.
3. Zowel uit anekdotisch bewijs als uit gegevensanalyse komt de suggestie naar voren dat BYOD in eerste instantie een door leidinggevenden geleid fenomeen was. Leidinggevenden die hun eigen laptops en tablets wilden gebruiken, gaven IT-leiders opdracht te zorgen dat dit kon. Zie "Why IT Leaders Should Reconsider BYOD" (Waarom IT-leiders BYOD moeten heroverwegen) *CIO Magazine*, 12 oktober 2012. Cisco IBSG-analyse toont aan dat leidinggevenden over meer BYOD-mogelijkheden beschikken dan kenniswerkers, wellicht omdat BYOD een prioriteit van leidinggevenden was, en niet zozeer een door IT geleide strategie.

4. Cisco IBSG constateerde dat de wens van werknemers om hun favoriete softwaretoepassingen en cloudservices te gebruiken, een drijvende kracht achter BYOD was. 52% van de IT-besluitvormers wereldwijd (en in sommige landen meer dan 65%) zei dat niet-goedgekeurde toepassingen (toepassingen die niet specifiek goedgekeurd en verschaft waren door IT) meer voorkwamen dan twee jaar geleden. IT-leiders gaven ook aan dat de wens om de gebruiksbeperkingen van bedrijfsapparaten te omzeilen een belangrijke reden was waarom werknemers BYOD wilden. Deze bevindingen zijn door andere onderzoeken bevestigd. Osterman Research constateerde dat 14% van de werknemers cloudgebaseerde services, zoals Dropbox, gebruikte met toestemming van de IT-afdeling, maar dat 44% dat zonder toestemming deed.
5. "Mobiele gebruiker" werd gedefinieerd als een kantoormedewerker die een of meer mobiele apparaten gebruikt (laptop, smartphone of tablet) voor werkdoeleinden. 29% bestond uit leidinggevendenden (hoger management) en 71% bestond uit kenniswerkers (managers, supervisors, professionals, technici, verkopers, klantenservicemedewerkers en administratieve medewerkers).
6. Respondenten kwamen uit middelgrote bedrijven (500-999 werknemers) en ondernemingen (1.000 of meer werknemers) in de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, India, China en Brazilië. Er waren ongeveer 400 respondenten per land. Deze gegevens omvatten ook de resultaten van een onderzoek onder 322 Amerikaanse mobiele gebruikers uit augustus 2012. In februari 2013 werd een aanvullend onderzoek gehouden onder nog eens 81 Amerikaanse respondenten en onder alle respondenten uit andere landen. Alle overige respondenten werden ondervraagd in februari 2013.
7. De respondenten kwamen voor 27% uit middelgrote bedrijven (500 tot 999 werknemers) en voor 73% uit grote ondernemingen (meer dan 1.000 werknemers).
8. Dit onderzoek onder Amerikaanse IT-besluitvormers, was speciaal bedoeld om input te leveren voor het financiële model van Cisco IBSG en werd gehouden in augustus 2012. De IT-besluitvormers in dit onderzoek waren verantwoordelijk voor alle mobiliteitskwesties in hun bedrijf.
9. In deze paper gebruiken we het woord "gemiddeld" voor een bedrijf met het gemiddelde niveau van BYOD-mogelijkheden voor leidinggevendenden en kenniswerkers.
10. In het financiële model werd ervan uitgegaan dat een gemiddeld bedrijf drie typen werknemers kent (leidinggevendenden, kenniswerkers en alle overige werknemers, allen kantoormedewerkers). Aangezien de meeste zakelijke voordelen echter betrekking hebben op leidinggevendenden en kenniswerkers, richten we ons in deze paper op die werknemers.
11. In een apart onderzoek naar gebruikers van mobiele apparaten heeft Cisco geconstateerd dat de laptop verreweg het waardevolste productiviteitsapparaat voor werknemers is wanneer zij zich achter hun bureau of op een andere vaste locatie bevinden, en dat laptops voor veel essentiële functies, zoals schrijven en bewerken van tekst, worden gebruikt wanneer mobiele werknemers onderweg zijn.
12. De allerbelangrijkste reden voor BYOD – "Ik kan met mijn eigen apparaat en toepassingen meer doen" – combineert de opinies "Ik kan met mijn eigen apparaat meer doen (het is sneller/beter/nieuwer)" en "Ik kan met de software/mobiele apps meer doen".

13. De tweede algemene reden waarom mobiele werknemers voor BYOD kiezen – "Ik wil werk en persoonlijke zaken combineren" omvat de opinies "Ik wil tijdens werktijd toegang hebben tot niet-werkgerelateerde toepassingen" en "Ik wil persoonlijke activiteiten uitvoeren tijdens werkuren".
14. Deze uiterst productieve werknemers werken in het algemeen in grote ondernemingen, met name buiten de Verenigde Staten (VS 59%, VK 84%, Duitsland 83%; India 83%, China 91%, Brazilië 79%). In Europa is de kans groter dat het managers zijn (in het Verenigd Koninkrijk vertegenwoordigden leidinggevend 47% van de hyperproductieve BYOD'ers en in Duitsland vertegenwoordigden ze 41%). In de Verenigde Staten en in opkomende landen is de kans groter dat het kenniswerkers zijn (VS 67%, India 86%, China 83% en Brazilië 68%).
15. Deze bevinding bevestigt wat we aangeven in "BYOD: een wereldwijd perspectief", waar het potentieel voor door werknemers geleide innovatie voor het eerst werd genoemd.
16. Zie het recente onderzoek van Cisco IBSG, "BYOD: een wereldwijd perspectief", september 2012 (http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/re/BYOD_Horizons-Global.pdf). Gemiddeld 69% van de IT-besluitvormers vond BYOD een positieve ontwikkeling voor hun organisatie. Van de Duitse IT-besluitvormers was interessant genoeg slechts 52% positief over de trend. Hun aarzeling om over te stappen op BYOD zou de te verwachten voordelen kunnen beperken.
17. Aanpassing van salaris gedurende het eerste jaar is acceptabel als dan kan worden gewerkt voor een bedrijf dat de gewenste provisioningstijl biedt (BYOD of bedrijf).
18. We definiëren "probleem-BYOD'ers" als werknemers die ten minste 30 minuten per week verliezen als gevolg van uitvaltijd, plus 30 minuten als gevolg van verstoringen.
19. Probleem-BYOD'ers in India en Brazilië geven aan dat betere IT-ondersteuning hun productiviteit aanzienlijk zou verbeteren, terwijl men in China betere toegang tot het bedrijfsnetwerk noemt.
20. Cisco IBSG, "BYOD: een wereldwijd perspectief", september 2012, http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/re/BYOD_Horizons-Global.pdf
21. Ondervraagden: kenniswerkers. Vraag: "Stel dat uw bedrijf een beleid invoerde dat u toestond het mobiele apparaat van uw keuze, zoals een laptop, e-reader, smartphone, enzovoort, voor uw werk te gebruiken. Dat zou inhouden: volledige toegang tot het bedrijfsnetwerk en de bedrijfstoepassingen op kantoor en daarbuiten, volledige integratie met tools voor samenwerking binnen het bedrijf (IM, e-mail, video, adresboek), toestemming en aanmoediging om uw apparaten te gebruiken om de manier waarop u uw werk doet te vernieuwen (bijvoorbeeld door apps van derden te downloaden), volledige IT-ondersteuning van de toepassingen die door het bedrijf worden verschaft, toegang tot interne forums en wiki's om best practices en tips te delen, en dezelfde spraak- en data-abonnementen als voor bedrijfsapparaten."
22. Zie bijlage voor meer informatie.

23. Het ontwikkelen van een uitgebreide BYOD-strategie biedt een uitstekende gelegenheid om te bepalen welke mobiele gebruikers in aanmerking moeten komen voor door het bedrijf gefinancierde mobiele apparaten en abonnementen. Naarmate steeds meer consumenten beschikken over een mobiel apparaat, kunnen steeds meer werknemers van een bedrijfsapparaat worden gemigreerd naar BYOD. Het bedrijf kan geld besparen op de kosten van apparaten en abonnementen, maar ook profiteren van schaalvoordeel en deze gebruikers hetzelfde niveau van ondersteuning bieden, waardoor BYOD aantrekkelijker voor hen wordt. Cisco IBSG schat dat normaal gesproken maximaal 20% van de werknemers op deze manier kan worden gemigreerd.
24. In India, China en Brazilië zeiden mobiele gebruikers vaker dan in de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland dat betere toegang tot het bedrijfsnetwerk, samenwerkingsoplossingen en IT-ondersteuning hun productiviteit zou verhogen. Dit gold zowel voor BYOD'ers als voor bedrijfsgebruikers, hoewel BYOD'ers vaker connectiviteitsproblemen noemden dan bedrijfsgebruikers.
25. In een ander Cisco IBSG Horizons-onderzoek, genaamd " Decision-Driven Collaboration" (Op beslissingen gebaseerde samenwerking) hebben we geconstateerd dat samenwerking innovatie kan stimuleren door middel van verbeterde besluitvormingsmogelijkheden, met name wanneer dit wordt gecombineerd met de juiste technologie en bedrijfsprocessen. Door werknemers geleide innovatie is een van de potentiële voordelen van op beslissingen gebaseerde samenwerking. (http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/re/DDC_IBSG-Horizons.pdf)

Over Cisco IBSG Horizons

Horizons is een multimodaal onderzoeks- en analyseprogramma, ontworpen om kansen voor bedrijfstransformatie te signaleren op basis van technologische innovatie. De multimodale aanpak van het Horizons-programma is gericht op drie kerngebieden: (1) primair onderzoek, zoals research onder klanten, onderzoek van focusgroepen en interviews met materiedeskundigen; (2) uitgebreid secundair onderzoek van marktleiders en invloedhebbenden; en (3) de toepassing van voorspellende analyses om kennis te verzamelen over technologische innovaties en de effecten daarvan te kwantificeren.

Neem voor meer informatie over de financiële impact van BYOD contact op met:

Richard Medcalf

Cisco IBSG Research & Economics Practice
rmedcalf@cisco.com

Jeff Loucks

Cisco IBSG Research & Economics Practice
jeloucks@cisco.com

Lauren Buckalew

Cisco IBSG Research & Economics Practice
labuckal@cisco.com

Fabio Faria

Cisco IBSG Research & Economics Practice
ffaria@cisco.com

Meer informatie

Cisco IBSG (Internet Business Solutions Group) helpt klanten hun marktwaarde te verhogen door ze baanbrekende technologie en consultancyservices op CXO-niveau te bieden en innovatieve oplossingen te bedenken en te ontwerpen. Door strategie, processen en technologie te verbinden, fungeert Cisco IBSG als een vertrouwde adviseur die klanten helpt beslissingen te nemen voor veranderingsprocessen en goede ideeën om te zetten in tastbare waarde.

Meer informatie over IBSG kunt u vinden op <http://www.cisco.com/ibsg>



Hoofdkantoor Amerika
Cisco Systems, Inc
San Jose, CA

Hoofdkantoor Zuidoost-Azië
Cisco Systems (USA) Pte. Ltd.
Singapore

Hoofdkantoor Europa
Cisco Systems International BV Amsterdam,
Nederland

Cisco beschikt wereldwijd over meer dan 200 kantoren. Adressen, telefoonnummers en faxnummers vindt u op de Cisco-website op www.cisco.com/go/office.

Cisco en het Cisco-logo zijn merken of gedeponeerde merken van Cisco Systems, Inc. en/of zijn dochterondernemingen in de VS en andere landen. Ga voor een overzicht van de handelsmerken van Cisco naar: www.cisco.com/go/trademarks. Hier genoemde handelsmerken van derden zijn eigendom van hun respectieve eigenaren. Het gebruik van het woord 'partner' impliceert geen partnerschapsrelatie tussen Cisco en enig ander bedrijf (1110R)