



DIGITALE TRANSFORMATIE

# OP WEG NAAR DE SLAGVAARDIGHEID VAN EEN STARTUP

Digitale transformatie is het hete hangijzer waarmee veel bedrijven zich nog geen raad weten. De experts Rolf Meester en William Rice van CGI zetten uiteen waarom. Een artikel over digitale transformatie waarin nu eens niet de termen disruptie, agile en DevOps de boventoon voeren. Terwijl het toch precies daarover gaat.

**D**e term digitale transformatie wekt de indruk dat het om informatietechnologie gaat, maar dat is slechts ten dele waar. Digitaal transformeren gaat veel meer over het meenemen van medewerkers ondanks hun natuurlijke behoefte vast te houden aan wat ze kennen, zoals processen, targets en forecasts. Het gaat over bedrijven die al tientallen jaren doen waar ze goed in zijn en langzaam maar zeker ontdekken dat dit geen garantie meer is voor een gezonde toekomst. Die bedrijven moeten met lede ogen aanzien hoe hun businessmodel wankelt door de concurrentie van startups met daadkracht en vernieuwingsvisie.

Maar vooral gaat digitale transformatie over hoe bedrijven de kansen kunnen grijpen die er zijn. Door zelf nieuwe ideeën te ontwikkelen om de markt mee op zijn kop te zetten. Want vroeg of laat gebeurt dat. In elke branche, in elke industrie. Wie daar niet op is voorbereid, wie niet zelf het initiatief naar zich toetrekt, delft onherroepelijk het onderspit. Het gebeurt overal om ons heen, zelfs bij bedrijven die decennialang hun markt wisten te domineren.

## **Whizzkids**

Sneller zijn dan die slimme whizzkids, dat is dus waar het om gaat. Dat lukt alleen in een organisatie waar de lijntjes kort zijn. Hoewel bijna ieder bedrijf dat van zichzelf zegt, is het zelden waar. Korte lijntjes bestaan niet in traditionele organisaties. Alleen al het beslissingstraject om een nieuw product te ontwikkelen neemt meer tijd in beslag dan een startup nodig heeft om de eerste versie te lanceren. Dat is nou eenmaal inherent aan de ouder-

wetse *command & control*-structuur met zijn *business cycle planning*, kwartaalcijfers en *salestargets*.

Om de slagvaardigheid van een startup te krijgen, zal je die hiërarchische managementstructuur moeten loslaten en de organisatie opknippen in kleinere, autonome teams. Een netwerkorganisatie, waarin teams naar eigen inzicht kunnen beschikken over budget en expertise om een product te ontwikkelen en naar de markt te brengen, desnoods in een rudimentaire versie, als *minimum viable product*. Dat levert zowel mislukkingen op als successen, maar de voltreffers zijn de toekomst van de organisatie.

### Bedrijfsresultaat

Het punt is dat niets zo moeilijk is als het transformeren van een bedrijfscultuur. Die is in jaren gegroeid tot wat het is, en biedt medewerkers belangrijke zekerheden in termen van verwachtingen, prestatieniveaus en waardering. Daarom kan zo'n transformatie alleen top-down worden ingezet met enige kans van slagen. De transformatie van een organisatielaag gaat immers vrijwel altijd gepaard met

## “NIETS IS ZO MOEILIK IS ALS HET TRANSFORMEREN VAN BEDRIJFSCULTUUR”

een tijdelijke daling van prestaties. Als dat van invloed is op het bedrijfsresultaat – en dat zal het in veel gevallen zijn – dan is er naast een welbewust streven een stevig mandaat nodig om die omschakeling ook echt van begin tot eind door te voeren. Dat vraagt om een directie met lef. Vooral sterk gelaagde bedrijven zullen er een flinke kluit aan hebben. Uit ervaring blijkt dat de transformatie van een organisatielaag al gauw zes maanden in beslag neemt, en dat terwijl lagen niet zonder

meer tegelijkertijd aan een transformatie kunnen beginnen. Het traject moet daarom bijzonder strak gestuurd worden, wil je niet dat er in bepaalde fases disalignement optreedt in de organisatiestructuur.

### De diepte in

Vrijwel alle grote IT-dienstverleners onderkennen de risico's. Om erachter te komen wat werkt en wat de kansen en mogelijkheden zijn als het gaat om digitale transformatie, biedt een zogenaamde

canvas, SWOT-analyse, de bestaande cultuur en de uitdagingen waar het bedrijf voor staat. Zo'n traject is enorm intensief voor beide partijen, want de organisatie zelf moet ook aan de bak. Zo worden medewerkers van verschillende disciplines in teams gezet en krijgen ze opdrachten mee, zoals het verzinnen van een model om het eigen bedrijf marktaandeel af te snoepen. Het aardige is dat daar niet zelden bruikbare innovaties uitkomen, als een vorm van nuttige bijvangst.

### DIGITAL DAY

Tachtig procent van de bedrijven die hun technische organisatie prima op orde hebben, slagen er desondanks niet in met voldoende krachtige innovaties te komen of adequaat te reageren op startups die hun markt verstoren. Technologie is in die zin maar een fractie van het vermogen om te vernieuwen. De bedrijfsvoering en vooral alle onderdelen samen moeten urgentie voelen en richting kiezen om te vernieuwen, ook als er ogenschijnlijk geen grote dreigingen zijn. Om erachter te komen wat werkt en wat de kansen en mogelijkheden zijn als het gaat om digitale transformatie, organiseert CGI voor klanten een zogenaamde Digital Day, waarbij met een bedrijf echt de verdieping wordt gezocht.

#### Workshop

Aan zo'n dag gaat veel vooraf, om te beginnen een 'digital workshop' waarin alles draait om context en doelen. Directie en thought leaders van het bedrijf worden vervolgens geïnterviewd naar aanleiding van de bevin-

dingen uit de workshop. De resultaten van al die surveys worden zodanig gestructureerd dat daar waardevolle inzichten uit voortkomen om de eigenlijke Digital Day mee in te gaan. Wat is bijvoorbeeld de grootste technologische bedreiging voor je sector? Een goed voorbeeld is blockchain: als die techniek ergens impact heeft, dan is het in de bankensector. Maar welke kansen biedt blockchain bijvoorbeeld voor de energietransitie? Met een multidisciplinair team vanuit de klantorganisatie worden digitale strategieën en een roadmap ontwikkeld om tot dat doel te komen. Daarbij komt men ook tot antwoorden op vragen waar het bestuur wellicht al wat langer van wakker ligt, zoals: 'waar willen we met dit bedrijf over een aantal jaar staan en moeten we onze hele organisatie dan omgooien?' Of: 'waar liggen onze concrete kansen en groeimarkten?' De Digital Day is het startpunt van een reis die de best denkbare routekaart oplevert voor de digitale transformatie van een organisatie.

Digital Day (zie kader) uitkomst, waarin met een bedrijf echt de diepte in wordt gegaan. Daarbij wordt vooraf in kaart gebracht wat de trends en ontwikkelingen in een gegeven industrie zijn en waar de risico's en kansen voor een bedrijf liggen – op welke markten de digitale organisatie zich moet richten en welke bedrijfsmodellen daar het best bij passen.

In het geval van CGI worden in zo'n traject weken van vooronderzoek geïnvesteerd. Industrie-analyse, businessmodel

### Beproeving

Bottom line, digitale transformatie is niet voor risicomijdende mensen. Sterker: het is de zwaarste beproeving die je ooit met je bedrijf zult aangaan. Maar toch doe je het, omdat je weet dat er ook voor jouw industrie een gretige startup op de loer ligt. En dat is een nog veel enger vooruitzicht. ✘

ROLF MEESTER en WILLIAM RICE zijn respectievelijk Innovation Lead en Thought Leader Digital Transformation bij CGI.