

De onverschrokken organisatie

Peter Hinssen

Digitale transformatie. Er wordt zoveel over gepraat, en toch blijven heel wat organisaties de impact van het digitale onderschatten. Velen denken namelijk enkel in termen van software, apps en architectuur. 'Ik moet dringend naar de cloud verhuizen.' 'Mijn salesteam moet slimmer mobiel ondersteund worden.' 'We moeten "iets" met big data doen om onze klanten dezelfde gepersonaliseerde aanpak als Amazon te kunnen geven.' Dergelijke IT-veranderprojecten zijn op zich al complex genoeg, maar de transformatie die bedrijven vandaag de dag moeten ondergaan, gaat heel wat verder – en dieper – dan dit.

Digitaal gaan is al lang geen kwestie meer van een concurrentievoordeel, of een manier om bedrijven efficiënter te runnen. Het heeft consumenten veranderd. Het heeft werknemers getransformeerd. De concurrentie is erdoor onherkenbaar geworden. We moeten het niet meer opnemen tegen bedrijven die worstelen met dezelfde (logge) processen, dezelfde winstmarges en dezelfde cultuur. Tegenwoordig zijn onze concurrenten jonge hongerige ondernemers met een straf idee dat ze tegen erg lage kosten op een online platform kunnen testen. Opboksen tegen hun lage winstmarges is de grootste nachtmerrie van heel wat hedendaagse CEO's. Want wat doe je als je markt en je volledige businessmodel overhoop worden gooid door een Uber, een Airbnb of een Netflix?

Organisatie als netwerk

Technologie, en het sociale internet in het bijzonder, hebben niet enkel de binnenkant van onze bedrijven veranderd, ze hebben de buitenwereld getransformeerd in een netwerk. Om te overleven, zullen organisaties zelf ook een netwerk moeten worden. Alleen dan zullen ze snel en flexibel genoeg zijn om slim te reageren op de komst van de Uber van hun markt. Beter zelfs, om die komst al tijdig geanticipeerd te hebben. Alleen dan zullen ze voldoende radicaal kunnen innoveren om een ommekeer van 360 graden in hun markt te kunnen overleven, en er zelfs voordeel uit te halen.

Maar hoe wordt een organisatie een netwerk? Door de kracht van het digitale op doorgedreven wijze toe te passen in een bedrijf, uiteraard. Door hun markt voortdurend te monitoren met intelligente oplossingen zodat ze voorbereid zijn bij de eerste tekenen van een radicale ommezwaai. Via het internet der dingen,

allerlei mobiele apps, software-defined anything, predictive analytics, gamification, een doorgedreven veiligheidscultuur, ... En dit alles op een intelligente, coherente en geconvergeerde manier geïmplementeerd. Want de meest succesvolle bedrijven van vandaag zijn informatiebedrijven. Data zijn hun meest waardevolle bezit. Wie slim omgaat met alle massaal beschikbare data – binnen én buiten het bedrijf – kan voorspellen wat een consument wil, hoe een markt zal reageren op ogenschijnlijk kleine details of waar de concurrentie heen aan het evolueren is. Wie slim omgaat met technologie bezit de snelheid om de ‘clock speed’ van de markt te kunnen evenaren.

Misleidend gevoel van veiligheid

Maar zelf digitaal worden is slechts de eerste stap in de transformatie die bedrijven moeten ondergaan als ze willen gedijen wanneer hun omgeving de structuur en de snelheid van een netwerk aangenomen heeft. Een netwerk heeft een platte structuur. Het is een meritocratie. Alles is er met elkaar verbonden. Het zorgt ervoor dat informatie en inzichten beter en sneller worden gedeeld. Niets blijft er verborgen. Transparantie heerst er en controle of planning is – zeker op lange termijn – vrijwel onmogelijk. Voor vele bedrijven voelt dit compleet tegennatuurlijk aan. Ze menen dat ze veilig zijn als ze een vijfjarenplanning voorleggen aan de raad van bestuur. Of wanneer ieder nieuw voorstel de zeven verschillende lagen van de organisatie moet doorlopen om goedgekeurd te worden. Wanneer elke afdeling als een eilandje – als een netjes afgebakende silo – binnen het geheel kan functioneren. Of wanneer het management de belangrijkste informatie enkel op topniveau verspreidt om zo de macht stevig in eigen handen te houden.

Kortom, veel beslissingsnemers voelen zich alleen gerust in hun vertrouwde omgeving die ongeveer elk axioma van het netwerk met voeten treedt. Maar dit is een valse veiligheid. Want als je omgeving zich ontwikkelt met de snelheid van het licht is het niet aan te bevelen om te blijven doen wat je altijd deed. Dan is het tijd om mee te evolueren. Een vis in een langzaam uitdrogende vijver moet geen energie steken in beter en sneller zwemmen. Wat hij moet doen is leren om mobiel te worden op het droge, en leren ademen op het droge. Radicaal veranderen dus.

Bedrijven die op de traditionele manier blijven functioneren, laten zich te veel leiden door angst. In kantelperiodes zoals deze – ingezet door het digitale, en geradicaliseerd door de netwerken – moet men onverschrokken zijn. Als men zijn relevantie wil behouden, tenminste. Onbevreesd managen en functioneren als een netwerk, het houdt heel wat in. Een wendbare strategie, een platte structuur, extreme innovatie, open samenwerkingen en kleinere winstmarges: dit zijn slechts een paar van de te ondernemen stappen. Maar volgens mij is er geen echte optie. Het draait vooral om een cultuur die erop gericht is om te overleven.

Onverschrokken strategie

In een VUCA-omgeving – gekenmerkt door ‘volatility’, ‘uncertainty’, ‘complexity’ en ‘ambiguity’ – is een langetermijnplanning wel heel erg obsoleet geworden. Voorstellingen en modellen werken namelijk alleen wanneer een omgeving, economie, markt of organisatie functioneert als een eenvoudig lineair systeem. Een eenvoudig te voorspellen dynamiek van oorzaak en gevolg zit er echter al lang niet meer in. Daarvoor verandert alles te snel, en te plotseling. Controle is vandaag een vage droom. Een strateeg is niet iemand meer die schaakt. Iemand die ernstig kijkend de tegenstander een paar stappen vooruit probeert te zijn. Een goede strateeg beseft dat een markt van de ene dag op de andere radicaal kan veranderen. Een goede strateeg weet meer dan een ander dat een ‘zwarte zwaan’ – een toevallige, onvoorspelbare gebeurtenis die een gigantische impact heeft – zijn bedrijf compleet overhoop kan gooien. Dat zijn zaken waartegen planningen ons niet kunnen beschermen. Wat we nodig hebben zijn organisaties die snel en wendbaar zijn en onmiddellijk kunnen reageren als er iets onverwachts gebeurt.

Onbevreesde structuur

Een dergelijke flexibiliteit krijg je enkel in een platte structuur. Bedrijven met logge hiërarchieën, waarbij alles top-down wordt beslist en bottom-up-ideeën eerst tal van strikte processen moeten doorlopen, zijn veel te traag om snel te kunnen reageren op een radicale verschuiving in hun industrie.

Generaal Stanley McChrystal ondervond dit aan den lijve. Hij werd door het Amerikaanse leger ingeschakeld om Al-Qaeda in Irak te bestrijden. Het leger had een extreem gelaagde, regelgebonden en dus trage structuur. Deze manier van werken was absoluut geen match voor de wendbare en snel uitvoerende organisatie die Al-Qaeda was. McChrystal begreep al snel dat er maar één manier was om uit die impasse te geraken: ‘It takes a network to fight a network’. Hij maande het leger aan om veel minder als een hiërarchie en veel meer als een netwerk te opereren: waarbij de ‘top’ de andere niveaus het vertrouwen, de verantwoordelijkheid én de juiste informatie geeft om hun eigen intelligente beslissingen te kunnen nemen. Enkele van de meest innovatieve bedrijven zoals Gore-Tex, SpaceX en Zappos functioneren erg succesvol als een extreem platte omgeving.

Stoutmoedige open relaties

Een genetwerkt bedrijf durft open te zijn in al zijn relaties, zonder een enkele uitzondering: mét werknemers, klanten, partners en zelfs de concurrentie. Het vergt moed om werknemers op hetzelfde niveau als het management te zetten. Om de meest strategische informatie en inzichten over het hele bedrijf te delen, niet enkel over de toplagen. Nog een stapje verder is die ondernemer die bereid is om zijn deuren open te zetten naar de buitenwereld: naar partners uit andere sectoren die misschien met hetzelfde probleem worstelen en daar een pionierende oplossing voor gevonden hebben. Of naar partners die bereid zijn om hun complementaire

ervaring en talenten naast het jouwe te leggen om samen tot een veel intelligentere oplossing te komen. Andere pioniers werken hand in hand met de consument of het publiek. Boehringer Ingelheim werkte met Kaggle – een platform waar je wedstrijden kunt organiseren om complexe wetenschappelijke problemen op te lossen – om via crowdsourcing een nieuw model te vinden op het vlak van moleculaire ontwikkeling. Een moedige zet in een dergelijk geregulariseerde sector.

De meest moedige bedrijven zijn die zoals Tesla dat al haar patenten aan iedereen beschikbaar stelde, en dus ook aan de concurrentie. Of het zijn de bedrijven zoals Clorox die in hun marketingcampagnes producten van de concurrentie aanraden, wanneer die beter zijn. Of het zijn concurrenten zoals Harvard en MIT die samen werken aan EDX, een non-profitorganisatie die gratis online opleidingen verschaft. Zij begrijpen dat dit de manier is om vertrouwen te scheppen. Dat dit de openheid is die klanten verwachten. En dat enkel organisaties die verregaand open zijn en slimme bruggen slaan tussen hen en anderen, over voldoende extreme innovatiekracht zullen beschikken om de ‘disruptive’ impact van digitale kometen als Airbnb te overleven.

Onvervaarde innovatie

Duurzame innovatie – het zogenoemde ‘veilige’ broertje van extreme innovatie – is vandaag de dag ronduit gevaarlijk. Veel organisaties blijven namelijk investeren in het beter, sneller of slimmer – en dus duurder – maken van hun bestaande producten en diensten, of in het goedkoper maken van de eigen productieprocessen. Met één doel: grotere winstmarges. Ze vergeten daarbij dat het crisis is, en dat de consument steeds kritischer wordt. Hij wil niet ‘de zoveelste versie van hetzelfde, maar dan net iets optimaler’. Hij wil steeds vaker iets dat snel en goedkoop is. Iets dat radicaal anders is. Liefst iets dat een plaats gevonden heeft in de ‘sharing economy’ waar we zo vaak over horen.

Ingrijpend innoveren doe je niet zomaar. Apple maakte de sprong van ‘computerfabrikant’ naar ‘s werelds grootste muziekverdelers. Daarvoor heb je de intelligentie van een open en transparante aanpak nodig. Je bereikt het zeker niet in een gesloten R&D-laboratorium met een aantal genieën die jarenlang aan hetzelfde project schaven tot het perfect is. Voor een dergelijke aanpak is vandaag gewoonweg geen tijd meer. Lenige start-ups en sommige van de bekendste innovatoren – zoals GoogleX, Semco of Spotify – hanteren een voortdurend experimenterende ‘fail fast-aanpak’ om te vernieuwen. De beste ideeën worden, vaak op kleine schaal, uitgetest en snel aangepast waar nodig, uitgerold indien succesvol of stopgezet wanneer ze niet blijken te werken. Zo zijn ze in staat om op goed geoliede wijze, en zonder al te veel risico, zichzelf te blijven heruitvinden. En blijven ze leren en evolveren, zelfs uit de projecten die niet werken.

Moedige winstmarges

Maar waar hedendaagse bedrijven wellicht nog de meeste angst zullen moeten overwinnen, is op het vlak van hun winstmarges. Door de goedkope digitale kanalen die 'disruptive' start-ups gebruiken en de gevolgen van de sharing economy, zijn de tijden van enorme winstmarges definitief voorbij. Ik beseft dat dit voor veel organisaties bijna surreëel zal klinken. 'Waarom zouden we in godsnaam gaan voor kleinere winstmarges wanneer we het nu al zo moeilijk hebben en minder verkopen dan ooit?' Maak niet de fout die Polaroid maakte bij de opkomst van de digitale fotografie. De top van het bedrijf weigerde haar businessmodel en aanpak te innoveren omdat digitale fotografie hun veel minder winst zou opleveren dan hun huidige model. Het resultaat van hun weigering om mee te evolueren met de markt werd hun fataal. In 2001 ging het bedrijf failliet. Geen winstmarges meer dus. Behoorlijk ironisch.

Ik ben er zeker van dat heel wat beslissingsnemers die dit artikel lezen, nu al aan het rationaliseren zijn. 'Ach, als ik hier en daar investeer om mijn bedrijf digitaler te maken, zullen we er wel komen', denken ze. Maar ze vergissen zich. Digitaliseren is inderdaad een must, maar de transformatie die we moeten ondergaan, reikt verder. De vraag is niet meer 'ga ik voor digitaal?'. De vraag is veel complexer en luidt: 'Hoe verander ik mijn bedrijfsarchitectuur én -cultuur zodat we de massieve transformatie van mijn omgeving die digitaal heeft ingezet, kunnen overleven?' Velen hebben nog een hele weg te gaan. Dit is niet de tijd om het geweten te sussen met digitale 'snufjes'. Dit is de tijd om onversaagd te durven transformeren. Een tijd waarin enkel de moedigen zullen overleven.