

Inhoud

Inleiding	7
DEEL I - AFSTAND VOOR OVERZICHT	
1 De hele olifant	17
2 De essentie van de digitale transformatie	31
3 Een snellere rups of een vlinder?	51
DEEL II - DE FAALFACTOREN	
Inleiding op de faalfactoren	65
4 Faalfactor 1 Het Red Queen-effect. Hollen in hetzelfde paradigma	69
5 Faalfactor 2 Penny wise, pound foolish. Focus op de technologie in plaats van echt waarde toevoegen	87
6 Faalfactor 3 Laat duizend bloemen bloeien. Geen of te weinig visie vanuit de top en te veel bottom-up-initiatieven	109
7 Faalfactor 4 Grote mond, slappe knieën. De bestaande organisatiestructuur en -cultuur werken de transformatievisie tegen	135
8 Faalfactor 5 Bad karma. Je blindstaren op de klant in plaats van waarde toe te voegen aan het ecosysteem	153
DEEL III - OP WEG NAAR EEN NIEUWE REALITEIT	
9 De -factor van leiderschap in een transformatie	179
10 De toekomst is aan de olietankers. What doesn't kill you makes you stronger	191
11 De mens als zwakste schakel. Een morele uitdaging in de digitale transformatie	211
Noten	225

‘Niets is lastiger om aan te pakken, hachelijker om de leiding over te nemen, of minder zeker van succes, dan het invoeren van nieuwe dingen.’

Niccolò di Bernardo dei Machiavelli

in *Il Principe*, 1513-1515

Inleiding

Met een zware klap en een diepe zucht gooit mijn gesprekspartner een dikke map op de tafel. Hij is innovatiedirecteur bij een middelgroot bedrijf in de zakelijke dienstverlening. Ik blader door de printjes en zie fragmenten van rapporten van consultants, twee-bij-twee-matrixen, vellen vol met bolletjes, pijlen en andersoortige stroomschema's, afvinklijsten en ga zo maar door. 'Weet je wat het is, Menno, we hebben alles wat er maar te weten is over hoe je als organisatie digitaal transformeert wel in deze map zitten, we hebben er een enorm veranderplan op gebaseerd, zijn nu al twee jaar onderweg, maar we zitten volledig vast. De visie en de strategie kloppen op papier helemaal, maar toch verandert er ondanks alle inspanningen heel weinig. Sterker nog, de huidige business is enorm onder druk komen te staan door alle digitaliseringsprojecten. Ik krijg echter steeds beter zicht op waar het wringt en het lastige is: er valt eigenlijk niets aan te doen. Het gaat namelijk om het gebrek aan werkelijke motivatie in de top van onze organisatie om te transformeren. Wat we doen, is proberen te optimaliseren. En weet je waarom? Onze wordt vooral afgerekend op onze volgende kwartaalcijfers en die cijfers zijn gebaseerd op ons huidige businessmodel. Hij wordt niet of nauwelijks aangesproken op de toekomstige relevantie van wat we als organisatie doen en daardoor komen we geen steek verder met de voorgenomen transformatie. Zo zie ik het onderhand. Nog een bakje koffie?'

Vind maar eens een organisatie die niet aan het transformeren is, of beter geformuleerd: die niet zelf zegt digitaal aan het transformeren te zijn. Steeds vaker wringen de uitdagingen van de digitale eenentwintigste eeuw met de organisatiestructuren en leiderschapsprincipes uit de twintigste eeuw waarop de meeste organisaties gebouwd zijn.¹ Overigens is dit een vrij recent inzicht; nog in 2015 gaf maar 1 procent van de leiders de 'digitale transformatie' topprioriteit.² Nu zegt meer dan 90 procent er nagenoeg alles voor opzij te

zetten.³ In mijn boek *De disruptieparadox* beschreef ik uitgebreid hoe nieuwe technologieën bestaande patronen van productie, consumptie, samenwerken en organiseren beïnvloeden. Of het nu digitaal is of niet, het transformeren van organisaties is van alle tijden. Het draait daarbij om creatieve destructie: je vernietigt het oude om iets nieuws te laten opbloeien. Elke cyclus begint met een aantal nieuwe uitvindingen die de overgang naar een ander tijdperk aanjagen. En elke keer dat de mensheid overgaat naar een nieuw tijdperk, vindt ze een nieuwe manier om samen te werken en zich te organiseren.

Wat betreft de digitale transformatie lonken gouden bergen. Naar verwachting zal binnen afzienbare tijd grofweg de helft van het wereldwijde bruto binnenlands product bestaan uit digitale diensten.⁴ Digitale ‘koplopers’ zouden 6-9 procent beter presteren dan het gemiddelde in hun branche.⁵ Volgens weer een ander onderzoek groeide de omzet van de ‘digitale leiders’ over de afgelopen drie jaar met gemiddeld 14 procent, waar de ‘digitale achterblijvers’ bleven steken op een gemiddelde groei van 7 procent. Ook de winstgevendheid steeg bij de voorlopers harder dan bij de achterblijvers: 83 procent wist de marges over een periode van drie jaar te verbeteren, maar voor de achterblijvers bleef dat beperkt tot 40 procent. Nog weer andere onderzoeken zeggen aan te tonen dat bij de organisaties die niet of nauwelijks een aanvang hebben gemaakt de omzetgroei de afgelopen jaren gehalveerd is en de winstgroei met een derde afnam.⁶ De keuze voor de digitale transformatie lijkt dan ook logisch: in elke sector en bij elke ondernemingsgrootte blijken de digitale koplopers de concurrentie te overklassen.⁷ Niet verwonderlijk dat ongeveer de helft van de organisaties in enige vorm begonnen is met ‘de digitale transformatie’, ondersteund door een waar bombardement aan transformatiemodellen, canvassen, inspiratieboeken en consultancytrajecten.

Wegzakken in het moeras

Mijn gesprekspartner staat bepaald niet alleen in het gevoel dat het na een enthousiast begin lijkt alsof hij wegzakt in een eindeloos transformatiemoeras. Een tijdje geleden concludeerde *Het Financieele Dagblad* dat zelfs de voorlopers in de digitale transformatie dreigen te verzanden. ‘Ze waren lekker op dreef, de grote Nederlandse bedrijven in hun moordende race met digitale concurrenten. Ze kochten start-ups bij de vleet, zetten experimentele “labs” op, gingen “agile” werken, betrokken klanten bij hun innovaties. [...] Maar nu

stokt het tempo. De digitale kampioenen lopen tegen een grens aan. De invoering van digitale technologieën betaalt zich niet meer uit in een hoger bedrijfsresultaat.⁸ In het artikel komen enkele organisaties aan bod die merken dat de opbrengsten van de 'digitale transformatie' afnemen. Zo zegt Wilbert Mulders, innovatiemanager bij Randstad: 'We zijn in een nieuwe fase gekomen waarin de transformatie niet direct nieuwe omzetstromen genereert.' Mulders geeft aan dat het een proces van vallen en opstaan is en maakt de vergelijking met de beroemde Wright-broers, de luchtvaartpioniers: 'Hun machine kwam van de grond, maar daarna moesten ze sneller, hoger en langer vliegen.'

Het overgrote gedeelte van de organisaties loopt bij de digitale transformatie naar eigen zeggen tegen aanzienlijke problemen aan.⁹ Of zoals Lucien Engelen, voormalig directeur van het REshape Center for Innovation bij het Radboudumc, zijn ervaringen omschreef: 'Het was geen muur waar ik tegenaan liep, meer een slijmerig moeras waar ik niet meer uit kwam.'¹⁰ Of er is wel succes op de korte termijn, maar de 'digitale transformatie' kon niet duurzaam geborgd worden in de organisatie. Zelfs in bedrijfstakken zoals media, entertainment en intensieve technologie, waar je toch wat zou mogen verwachten, lijken de resultaten tegen te vallen. Slechts een klein deel van de organisaties zegt dat de beoogde transformatie heeft gezorgd voor betere resultaten en een fundament heeft gelegd om de doorgevoerde veranderingen ook in de toekomst te verankeren.¹¹ In ongeveer 70 procent van de gevallen daarentegen heeft de 'digitale transformatie' volgens betrokkenen meer gekost dan dat ze heeft opgeleverd.¹²

Het aantal organisaties dat een digitale transformatie weet om te zetten in meer toegevoegde waarde lijkt ondanks alle goedbedoelde inspanningen vooralsnog dus beperkt.¹³ Aan de investeringen zal het waarschijnlijk niet direct liggen. Het wereldwijde budget dat organisaties besteden aan hun 'digitale transformatie' is al op weg naar de twee biljoen dollar. Voor zo'n 30 procent van de bedrijven gaat het om een investering van meer dan 10 procent van hun jaaromzet. Projecten onder de noemer 'digitale transformatie' beslaan onderhand 40 procent van alle -bestedingen.¹⁴

Men is dus blijkbaar enthousiast en vaak ook noodgedwongen begonnen met de digitale transformatie, denkt daarbij flinke stappen te maken, maar dan blijkt er toch eigenlijk niet zoveel te veranderen. Of er veranderen wel zaken, maar echte (financiële) winst valt nog niet te ontdekken. Eerder het tegen-

overgestelde, want het hele proces kost enorm veel tijd, geld en menskracht. John Kotter, bedrijfskundige en emeritus hoogleraar organisatiekunde en verandermanagement aan Harvard University, wijst op de zeer beperkte succesratio van transformaties in het algemeen. Volgens hem is slechts een klein aantal daarvan een succes, een klein aantal een faliekante mislukking, terwijl de meeste initiatieven een beetje ertussenin hangen, en de meeste neigen naar een mislukking.¹⁵

Dan is natuurlijk de vraag: waar gaat het fout, en vooral: wat kunnen we eraan doen? Dat de wereld onder invloed van digitalisering snel verandert, is inmiddels genoegzaam bekend. Om relevant te blijven moeten we deels behouden wat werkt, maar ook nieuwe wegen inslaan. Maar wanneer we het gaan hebben over het waarheen en het hoe, wordt het ineens enorm ‘fuzzy’; er ontstaat een brij van begripsverwarring. Als je niet oppast, klinken de plannen vooral heel groot en abstract, terwijl je ook ergens praktisch moet beginnen. Paradoxaal genoeg zorgen allerlei praktische initiatieven vaak wel voor veel beweging, maar lang niet altijd voor een duurzame verandering.

Reparatie, optimalisatie of transformatie?

Ik had het hiervoor steeds over de digitale transformatie, maar eigenlijk is dat in veel gevallen niet de goede term. Want zoals mijn gesprekspartner al treffend opmerkte, is wat we een digitale transformatie noemen vaak eigenlijk een digitale optimalisatie. Of het is zelfs een digitale reparatie: een soort hoognodige inhaalrace omdat men veel te laat geanticipeerd heeft op de overgang van het analoge naar het digitale tijdperk. Een onverwachte crisis zoals bijvoorbeeld de-19-pandemie maakt het achterstallig onderhoud vaak pijnlijk duidelijk. Zo hebben we al heel wat jaren de technologische middelen om prima op afstand te kunnen werken. Toch bleken op het moment dat we grotendeels thuis moesten werken heel veel zaken op dat gebied niet op orde. Tegelijkertijd maakt juist een crisis veel zaken vloeibaar en kan het zorgen voor juist een versnelde reparatie.

Veel organisaties gaan er echter ten onrechte van uit dat als ze digitale interfaces toevoegen aan bestaande processen, producten en diensten, ze bezig zijn met een digitale transformatie. In een rapport¹⁶ van het Center for Digital Business en Capgemini Consulting wordt in dit kader de term ‘digitale intensiteit’ gebruikt. Dit zijn investeringen en acties die ervoor zorgen dat de orga-

nisatie technologie inzet om op een meer efficiënte en klantgerichte manier te opereren. Bestaande business wordt geoptimaliseerd door het digitaliseren van de operatie en het ten volle inzetten van in de distributieketen.¹⁷ Onderzoeksbureau Gartner noemt in dit verband de ultieme digitale strategie de mate waarin een organisatie haar operatie en klantaanbod kan digitaliseren. Op dit vlak maken veel organisaties flinke stappen. Zo is inmiddels gemiddeld 20 procent van de producten, diensten en waardeproposities voor klanten gedigitaliseerd. Qua werkplek, productie en processen ligt de mate van digitale intensiteit al een stuk hoger met 39 procent en uitschieters naar 50 procent.¹⁸

Dit is heel relevant en belangrijk, maar het gaat daarbij niet om een digitale transformatie, maar om een optimalisatie. Je gebruikt namelijk digitale technologie om (grotendeels) hetzelfde te doen wat je al deed, alleen dan sneller, beter of goedkoper. Laat ik direct zeggen dat er helemaal niets mis is met digitale optimalisatie. Sterker nog, je kunt er heel succesvol mee zijn en het vormt tegelijk het fundament voor een eventuele digitale transformatie, maar digitale optimalisatie en digitale transformatie zijn twee heel verschillende dingen. En die vragen ook elk om een heel andere aanpak en leidden ook nog eens tot uiteenlopende uitkomsten.

‘Het optuigen van een website maakt je nog niet direct een e-commercebedrijf. Hetzelfde geldt voor software, data, , blockchain en elke andere nieuwe hype. Door het simpelweg gebruiken van die technologie word je nog niet zo’n bedrijf.’

Hari Harikrishnan, medeoprichter van gezondheidsplatform Plethy¹⁹

Over dit boek

Voor dit boek heb ik me bijna twee jaar lang begraven in nagenoeg alles wat er over de digitale transformatie te vinden is en heb ik tientallen gesprekken gevoerd met mensen die dagelijks bezig zijn of waren met de digitale transformatie in een organisatie. Geen enkele keer was de conclusie dat het heel voorspoedig liep. In dat licht kan ik alle hiervoor genoemde onderzoekscijfers direct bevestigen. De digitale transformatie blijkt bovendien veel minder tastbaar te zijn dan we denken en hopen. Daarbij ontvouwt ze zich allesbehalve lineair en stapsgewijs. Iedereen die ermee geconfronteerd wordt, geeft er zijn eigen duiding aan. Het is een beweging die zich in organisaties afspeelt en tegelijkertijd een maatschappelijk fenomeen is - waarbij het lang niet altijd duidelijk is hoe het een het ander beïnvloedt. Dit is ook een van de redenen waarom het kopiëren van een elders (vermeend) succesvolle aanpak vaak

niet werkt. Net zomin als allerlei generieke stappenplannen en invulcanvassen organisaties uiteindelijk echt helpen in de transformatie. En toch is dat wat we vaak zoeken: een handig overzichtje van zaken die we in een bepaalde volgorde moeten doen, waarna het gewenste resultaat als vanzelf volgt. Ook voor een auteur is de verleiding groot om complexiteit terug te brengen tot een paar overzichtelijke schema's. De vraag daarbij blijft of het ons echt verder helpt om betekenisvol te transformeren.

Hans Strikwerda, Nederlands bedrijfskundige, organisatieadviseur en hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam, omschreef het mooi in een kritische noot over uitgevers van managementboeken: 'Uitgevers houden vast aan hun beleid dat managementboeken moeten worden geschreven in de stijl van de *Reader's Digest* rond 1900. Het publiek moet het onmiddellijk vatten, zonder te hoeven nadenken. Dat werkt dus niet meer... Het gaat om *simplicity beyond complexity*. Je moet eerst de nieuwe complexiteit begrijpen van de economie, van de markten, van de technologie. Pas dan kun je betrouwbaar de nieuwe eenvoud definiëren.'²⁰

Deel 1: Afstand voor overzicht

Deze boodschap indachtig ben ik tijdens mijn onderzoek niet zozeer op zoek gegaan naar de ultieme aanpak, maar veel meer naar de afzonderlijke brokstukken. Dit omdat al snel duidelijk werd dat elke digitale transformatie voor elke organisatie uniek is. Een puzzel met zijn eigen stukjes. Deze verschillende puzzelstukjes komen in het eerste deel van dit boek aan bod. Wat is de stand van zaken nu en welke impact heeft dat op organisaties, hun businessmodellen en de manier waarop ze georganiseerd zijn? 'Eerst uitzoomen om weer in te zoomen' is hierbij het motto. Want afstand nemen zorgt ervoor dat je de details beter in hun onderlinge verband kunt zien. Een en ander wordt voorafgegaan door drie cases die elk een andere aanpak illustreren als het gaat om de digitale transformatie.

Deel 2: De faalfactoren

Hoewel ik geen allesomvattende aanpak voor de digitale transformatie heb kunnen identificeren, zijn er wel belangrijke lessen te leren van organisaties die al een transformatieproces doorlopen hebben. Hierbij heb ik me vooral gericht op de faalfactoren. Deze geven ons naar mijn idee meer inzicht en handvatten om tot een succesvolle transformatie te komen dan de vaak generieke

stappenplannen. Interessant hierbij is dat bijna alle onderzoeken rond de digitale transformatie zich juist richten op de succesfactoren. Uiteindelijk heb ik vijf belangrijke faalfactoren geïdentificeerd. Ze komen in dit deel in afzonderlijke hoofdstukken uitgebreid aan bod. Tegelijk formuleer ik ook mogelijke oplossingsrichtingen om deze faalfactoren te repareren of te vermijden.

Deel 3: Op weg naar een nieuwe realiteit

In deel 3 kijk ik vooral vooruit en onderzoek ik de toekomst van (al langer) bestaande organisaties; ik omschrijf hoe juist deze ‘olietankers’ de beste kaarten hebben om succesvol te zijn in de digitale transformatie. Daarnaast schets ik een beeld van hoe we in de toekomst zullen omgaan met werk en hoe we met elkaar, maar vooral ook met *artificial intelligence* zullen samenwerken. Hoe gaat die digitale revolutie er concreet uitzien? Wat zijn de kansen, maar ook de bedreigingen daarbij?

Tijdens het schrijven heb ik veel moeite gedaan om waar dat aan de orde is de inhoud van relevante bronnen te voorzien. In een flink aantal gevallen hebben we daarbij de websitevermelding opgenomen om zo het eenvoudig doorlinken vanuit een eventueel e-boek te vergemakkelijken. Tegelijkertijd heb ik de vrijheid behouden om regelmatig een aanneme te doen, om voor bestaande mythes een andere realiteit te bieden. Dit vanuit het idee dat we deels afstevenen op een compleet nieuwe realiteit die ook vraagt om nieuwe, wellicht soms zelfs ‘domme’ vragen. Om vanuit daar concepten te lanceren die mogelijk (nog) niet gevalideerd zijn door onderzoek. Ook daar zit waarde in. Ideeën of inzichten uit de praktijk of vooruitblikken naar mogelijke invloeden in de toekomst kunnen wellicht de aanzet zijn tot verder (wetenschappelijk) onderzoek.

Ik wens je heel veel leesplezier. Vragen, opmerkingen en andere reacties zijn van harte welkom op info@mennolanting.nl.

‘We zijn verdwaald,
maar we schieten lekker op.’

Lawrence Peter, alias ‘Yogi Berra’,

legendarische Amerikaanse honkbalspeler