

Digitale disruptie maakt toezicht houden spannender

Gisteren, 06:00



Een board heeft digitale experts nodig. Ervaring in management alleen is niet meer genoeg. Een paar dagen geleden kreeg ik van een van mijn voormalige studenten een interessant artikel toegestuurd uit de nieuwste Harvard Business Review. Het was geschreven door Dominique Barton, de topman van McKinsey, en Mark Wiseman, de ceo van de Canada Pension Plan Investment Board, een Canadese versie van APG.

Het artikel beschreef een onderzoek van beide genoemde instituten naar de effectiviteit van toezichthouders van grote bedrijven. De titel voorspelde al niet veel goeds: 'Where boards fall short'. En inderdaad, de hoofdconclusie is dat de meeste boards te veel op kwartaalresultaten zijn gericht en te weinig inzicht hebben in de dynamiek van de industrie, in de manier waarop het bedrijf waarde creëert en in de langetermijnstrategie.

In het artikel worden aanbevelingen gedaan voor de samenstelling van de board (meer specialisten en industrie-experts), de bezigheden (meer tijd en begrip voor langetermijnstrategische vragen), intensievere communicatie met langetermijninvesteerders en andere betalingsmodellen. Zinnvolle ideeën, die nog verder moeten worden aangescherpt voor bedrijven die in de digitale transformatie zitten of dreigen te raken, met name voor wat betreft de samenstelling van de board en de strategische oriëntatie.

Het onderzoek laat zien dat veel commissarissen van beursgenoteerde bedrijven worden gekozen op basis van hun algemene ervaring als succesvol manager. Ervaring die nodig is om in een beperkte tijd en met beperkte informatie een oordeel te kunnen vellen over complexe vragen en de kwaliteit van het management.

Dezelfde ervaring kan ook in de weg staan als het gaat om het op tijd herkennen van een radicale digitale disruptie. Het kenmerk van digitale disrupties is dat ze uit onverwachte hoeken komen en exponentieel groeien, zoals Airbnb in de reisindustrie, WhatsApp in de telecommunicatie en Netflix bij televisie. Binnen een raad van commissarissen zouden meerdere stemmen vertegenwoordigd moeten zijn die de dynamiek van deze wereld kennen en ook geloofwaardig kunnen overbrengen. Een pure internetgoeroe werkt hier meestal niet, beter is iemand die in beide werelden actief is geweest.

Een andere belangrijke eigenschap van digitale disruptie is dat de rol van IT fundamenteel verschuift: is bij de meeste klassieke bedrijven IT vooral dienstverlener, bij digitale bedrijven zijn IT en datamanagement het hart van het bedrijf. Dit betekent dat een board genoeg kennis moet hebben om de juiste kritische vragen over IT te kunnen stellen en de antwoorden ook te snappen. Het zou voor een board wel eens net zo belangrijk kunnen worden naast een financieel expert een expert in

digitale technologie in zijn midden te hebben.

Ook wat betreft de strategie moet de board haar benadering aanpassen. Een bedrijf dat de digitale transformatie ingaat, moet vaak meerdere jaren investeren in het opbouwen van en experimenteren met digitale platformen en vaardigheden terwijl tegelijkertijd het traditionele businessmodel als sneeuw voor de zon verdwijnt. Voor boards betekent dit dat ze de moed moeten hebben om te accepteren dat een aantal jaren geïnvesteerd wordt met teruglopende resultaten en weinig dividenden en dat producten die vele jaren de winst gegenereerd hebben, gekannibaliseerd worden.

Tegelijkertijd moeten ze de wijsheid hebben om te beoordelen of de investeringen op den duur zullen lonen en de juiste parameters gebruikt worden om dit te meten en te communiceren aan de aandeelhouders. Vaak zal het om een nieuw soort niet-financiële grootheden gaan en om voorspellende modellen die gebaseerd zijn op complexe algoritmen. Het onderschrijven van deze cijfers en modellen door de board, zal een belangrijke factor zijn om de geloofwaardigheid bij de investeerders te vergroten.

Al met al betekent het dat de rol van de toezichhouder in een digitale transformatie een stuk complexer, maar ook veel leuker wordt en dat algemene managementvaardigheden niet meer voldoende zijn. Een board moet digitale experts in zijn midden hebben en er kan minder op ervaring worden afgegaan.

Gelukkig gelden andere factoren, die managers ooit succesvol hebben gemaakt, nog steeds: nieuwsgierigheid, ondernemingszin en leergierigheid. Toezicht houden is niet meer een welverdiende levensavond, maar een tweede jeugd.

Annet Aris doceert digitale strategie aan businessschool Insead in Fontainebleau en is commissaris bij diverse bedrijven. Wekelijks schrijft zij over bedrijfsvoering, governance en digitale media.