

De nachtmerrie van een bestuurder

David Langley

Beste bestuurder: in de krant verwijt men u naviteit, een gemis aan visie en een gebrek aan daadkracht. U blijkt niet in staat om de organisatie toekomstbestendig te maken. Alles lijdt onder uw management. Incompetentie!

U schrikt wakker, zwetend en angstig. Het is maar een nare droom. Niets aan de hand. Dat beeld is toch ver van de realiteit? U kent uw organisatie door en door, meer dan wie ook. Vooral u weet wat goed is voor uw organisatie.

Maar toch. Het gevoel bekruipt u al een tijdje dat uw organisatie onvoldoende voorbereid is op het aankomende tijdperk. De digitale wereld wordt steeds invloedrijker. U hoort steeds meer over het internet der dingen en u weet dat uw huidige mensen hier moeite mee zullen hebben. IT is niet uw corebusiness. Inmiddels vreest u dat zich een vaardigheidskloof opent die moeilijk te dichten valt.

Iets soortgelijks is anderen al eerder overkomen. Vanaf de jaren negentig zijn vele bedrijven ondergegaan door digitalisering. U kent het verhaal van Kodak, dat digitale fotografie uitvond, maar niet in staat was de bedrijfsstrategie om te zetten — binnen tien jaar van wereldwijde marktleider tot faillissement.

Op het gebied van e-commerce hebben alles-winkels, zoals Amazon, vooral de nieuwe kansen in de consumentenmarkt gepakt. Nu vindt Amazon zich opnieuw uit als leidende verkoper van digitale diensten aan bedrijven.

Tien jaar geleden kwam een tweede internetgolf op gang: de sociale media. U hebt wellicht nu pas goed door wat de kracht is van de zogenoemde many-to-many-vorm van communiceren. Uber, Airbnb, LinkedIn: ze zijn allemaal heel jong en toch per stuk tientallen miljarden dollars waard. Krantenlezers zoals die van het FD weten het ook al: de onlinekrant geeft een rijkere ervaring wanneer de lezers meediscussiëren in de reacties onder de artikelen.

We zien nu dus de nieuwste internetgolf, het internet der dingen, die u vrees inboezemt. Sinds dit jaar worden allerlei fysieke objecten, zoals kleding, waterleidingen en koeien, met het internet verbonden. Door slimme computersturing gaan die dingen zich automatisch aanpassen: aan de omstandigheden en aan elkaar. Met innovatief gebruik van deze nieuwe data zullen combinatiediensten over sectoren heen steeds vaker worden ontwikkeld. Dan gaan digitaal vaardige bedrijven dus uw terrein betreden. Het zijn niet uw oude bekende concurrenten die u moet vrezen.

Het spijt me, maar uw organisatie heeft op dit moment gewoon niet de juiste bekwaamheden of digitale capaciteiten in huis. Kijk naar uw primaire proces. Uw medewerkers missen de achtergrond of expertise om de mogelijkheden van het internet der dingen te zien of te verzilveren. Andere organisaties kunnen dat wel. Opeens IT'ers werven en vervolgens verwachten dat ze in de huidige organisatie wonderen gaan verrichten, is niet realistisch. Structurele hervorming is nodig. Sommigen zeggen: richt een dochteronderneming op die de



ILLUSTRATIE: JACOB STEAD VOOR HET FD

Het probleem bent u
De digitale kloof in
vaardigheden is het
grootst bij u en uw
medebestuurders,
geboren in de jaren
vijftig en geschoold
met krijtbord en pen

moeder gaat kannibaliseren. Maar zo'n hele nieuwe organisatie optuigen: is dat het antwoord? U weet niet zo goed wat u moet doen.

Zo komen we aan de plek in de organisatie waar de digitale vaardigheidskloof misschien het grootst is, en zeker het schadelijkst. Ik heb het over u en uw medebestuurders. Geboren in de jaren vijftig van de vorige eeuw. Geschoold met krijtbord en met pen. Afstudeerscriptie op een mechanische schrijfmachine getypt. In de tussentijd hebt u uw tijd gebruikt om ervaring in uw eigen domein op te doen. Dat is zeker logisch geweest, maar nu betekent het dat u de digitale vaardigheden en inzichten mist — althans op het hoogste niveau — om de juiste koers te kunnen bepalen.

Inmiddels zou het duidelijk moeten zijn: uw IT-strategie is uw organisatiestrategie. IT is niet langer onderge-

schikt aan uw strategie. Vanaf nu hebben succesvolle ondernemingen een digitale bedrijfsstrategie. Punt uit. Niet als onderdeel van een hoofdstrategie. En ook niet ernaast.

IT doordeesemt uw corebusiness, uw stakeholderrelaties en zal uw toekomst gaan bepalen. De juiste keuzes voor uw organisatie in het internet-der-dingen-tijdperk moeten door u worden genomen. Gelooft u werkelijk dat u hiervoor dé geschikte persoon bent? In het redactioneel van de *The Wall Street Journal* stond het zo: 'Waarschijnlijk is de volgende ceo van uw bedrijf op dit moment een directeur IT'. Ik voeg hieraan toe: hoe sneller, hoe beter.

De uitdaging is aan de raad van toezicht. Hoe helpt u uw bestuurder uit deze nachtmerrie zonder dat de domeinkennis waarvoor het bedrijf gestreden heeft verloren gaat?