

BOUWEN AAN DIGITAAL SUCCES



Technologie heeft een grote impact op organisaties in alle sectoren. Voor veel bestuurders is niet meer de vraag óf zij gebruik gaan maken van de mogelijkheden van digitale technologie, maar hóe ze dat voor elkaar krijgen. Dit artikel beschrijft vijf bouwstenen van digitale innovatie. Bestuurders kunnen deze bouwstenen gebruiken om de juiste keuzen te maken op weg naar digitaal succes.

Innovatie en technologie zijn beide complexe en relatief nieuwe vakgebieden die vragen om een heldere en systematische aanpak. Door de hoge snelheid waarmee ontwikkelingen elkaar opvolgen, laten zij zich slecht voorspellen. Dit vraagt om een aanpak die draait om experimenteren en waarin de behoeften van klanten meer dan ooit centraal staan. Het onderwerp digitale innovatie kan bestuurders afschrikken, maar dat is niet nodig. Hoewel er geen recept is voor succesvolle digitale innovatie zijn er wel degelijk concrete stappen die organisaties kunnen zetten om de succeskans te vergroten. In dit artikel beschrijven de auteurs vijf bouwstenen van digitale innovatie. Vijf thema's met keuzes die bestuurders kunnen maken om strategisch voordeel te realiseren met behulp van digitale technologie.

Bouwsteen

1

Strategie

We kennen allemaal de voorbeelden van sectoren die door digitale innovatie op de kop worden gezet. Denk aan Uber in de taxibranche, Airbnb in de hotelbranche of Bitcoin en de Gulden in de financiële sector. Uit dezelfde voorbeelden blijkt dat verandering altijd gepaard gaat met weerstand. Processen veranderen, belangen en verhoudingen verschuiven en mensen moeten zich hieraan aanpassen. Dat lukt alleen als sprake is van een ambitieuze en richtinggevende visie en liefst een duidelijke leider die deze visie op inspirerende wijze uitdraagt. De visie op digitale technologie gaat allereerst over de droom die je als organisatie hebt en de situatie die je wil bereiken. Wil je de eerste zijn die in een bepaalde sector rechtstreeks aan de eind-

gebruiker gaat leveren? Of wil je de omslag maken van een producent van producten naar een leverancier van diensten? Een dergelijke ambitie vormt de basis voor alle verandering die je binnen en buiten de organisatie wil realiseren. Iedere organisatie zal een visie moeten ontwikkelen die past bij de eigen unieke situatie.

Bouwsteen

2

Organisatie

De tweede bouwsteen is de organisatie van digitale innovatie. Deze bouwsteen gaat niet alleen over een nieuw blokje in het organogram, maar ook over het ontwikkelen van de juiste competenties en het inrichten van een innovatieproces. Dat digitale innovatie een relatie heeft met de activiteiten van de bestaande IT-afdeling is evident, maar dat wil niet zeggen dat digitale innovatie automatisch ook een verantwoordelijkheid moet zijn van diezelfde IT-afdeling. Digitale innovatie is een strategisch onderwerp en vraagt daarom steun van het hoger management in woord en daad en grote betrokkenheid van alle functies van de organisatie. In de praktijk komen de volgende vormen regelmatig terug:

1.

IT+

De bestaande IT-afdeling krijgt er met digitale innovatie een nieuwe taak bij.

2.

Bimodale IT

Digitale innovatie wordt belegd bij een apart team dat naast de bestaande IT-afdeling wordt geplaatst, maar dat wel rapporteert aan de CIO. Van de CIO wordt

verwacht dat hij/zij de twee IT-rollen (continuïteit en innovatie) beide kan aansturen. In de uitvoering worden deze rollen gescheiden.

3.

Guerrilla business

Digitale innovatie wordt geïntegreerd in de businessunits. Bestaande businessunitmanagers worden verantwoordelijk voor het organiseren van digitale innovatie binnen hun unit. Benutten van technologie wordt een primaire taak voor de businessunits.

4.

Business changes

Digitale innovatie wordt belegd bij een apart team dat naast de businessunits wordt geplaatst. Het team rapporteert aan de businessunitmanagers of een afdeling daarvan. Businessunitmanagers zijn verantwoordelijk en sturen op gezamenlijke benutting van mogelijkheden van technologie.

5.

Strategisch IT

Digitale innovatie wordt belegd bij een strategische stafdienst dicht tegen de raad van bestuur. De RvB gebruikt digitale innovatie als instrument om de toekomst van de organisatie opnieuw vorm te geven.

6.

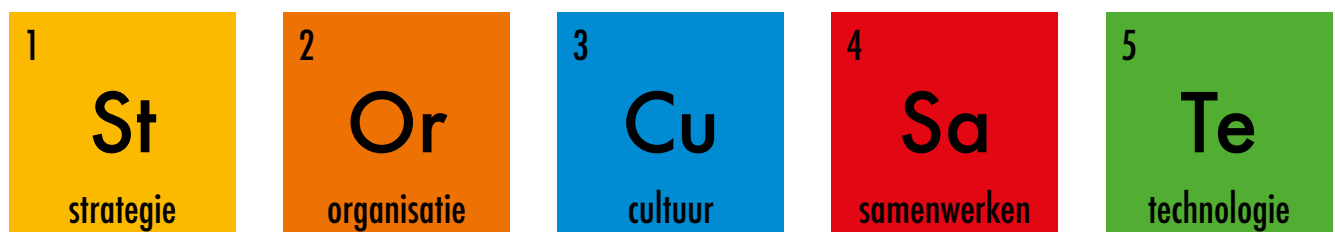
NewCo

Digitale innovatie wordt gerealiseerd in de vorm van een nieuw marktlabel. De RvB doet een risicovolle investering in een nieuw, op technologie gebaseerd businessmodel, zonder het bestaande businessmodel weg te gooien.

De positionering van digitale innovatie in de organisatie bepaalt niet alleen wie daarvoor verantwoordelijk is, maar het zorgt er ook voor dat op de juiste plaats in de organisatie aandacht is voor digitale innovatie. Naast de keuze voor de positionering van digitale innovatie is uiteraard de vorming van een team voor digitale innovatie van belang. Welke kennis en ervaring daarin aanwezig moeten zijn, hangt sterk af van het type organisatie, de sector en de activiteiten van de organisatie. In bouwsteen zes wordt nader ingegaan op de competenties die nodig zijn voor succesvolle digitale innovatie.

Een verkeerde keuze ten aanzien van de organisatiestructuur kan remmend werken op de digitale innovatie, maar een goede structuur zal op zichzelf nooit zorgen voor succesvolle digitale innovatie. Daarvoor is een team nodig met voldoende digitaal talent. Zowel binnen de IT-afdeling als in de rest van de organisatie. In het binnen Europa vastgestelde e-Competence Framework (e-CF) zijn veertig IT-competenties beschreven¹. Steeds meer organisaties hanteren e-CF als competentieraamwerk. In onderdeel 'A.9 Innovating' is beschreven welke competenties nodig zijn om te innoveren binnen het digitale domein². Binnen e-CF wordt van verschillende competenties beschreven op welk niveau deze zich bevinden, welke kennis dit vraagt en welke vaardigheden nodig zijn. ▶

"HET ONDERWERP DIGITALE INNOVATIE KAN BESTUURDERS AFSCHRIKKEN, MAAR DAT IS NIET NÓDIG"



1. Vijf bouwstenen van digitale innovatie

Bouwsteen

3

Cultuur

Bouwsteen 3 heeft alles te maken met de capaciteit van een organisatie om te innoveren. In de organisatieer zijn veel manieren te vinden van de positieve effecten van werken in omgevingen met gedeelde doelen, principes en waarden. Deze omgevingen zijn dan ook de basis voor heel innovatieve samenwerkingsverbanden, of juist heel behoudende verbanden. Er zijn verschillende eigenschappen om innovaties en de innovatiecultuur van een bedrijf te bevorderen. Zo is het belangrijk om fouten te belonen. Innoveren doet men met vallen en opstaan. Heel veel ideeën die tot innovatie kunnen leiden, halen het niet tot implementatie. Vuistregel is dat één op de vijftig incrementele innovaties tot succes leiden en één op de tienduizend radicale innovaties succesvol wordt. Daarom is het belonen van het maken van 'fouten' van belang om uiteindelijk een succesvolle cultuur voor innovatie te realiseren. Een andere eigenschap van innovatieve organisaties is het toepassen van dienend leiderschap. De wereld om ons heen verandert in rap tempo, mede door technologie. Samenwerken is daarvoor cruciaal voor succesvolle innovaties. Daarom zorgt een digitaal leider ervoor dat zoveel mogelijk mensen betrokken raken. Een leider die zoekt naar verbinding draagt daardoor bij aan een innovatieve cultuur. Een laatste eigenschap (maar er zijn er meer) is het stimuleren van het delen van ideeën. Vaak worden ideeën tussen medewerkers of vanuit externen niet met elkaar gedeeld, door angst dat iemand anders 'er met het idee vandoor gaat'. Daardoor blijven veel ideeën vaak hangen. Door een omgeving te creëren waar iedereen profiteert van het delen van deze ideeën, is de kans veel groter dat er uiteindelijk innovaties ontstaan.

Digitale innovatie is in veel organisaties nog geen vanzelfsprekendheid. Om dit onderwerp onderdeel te maken van het organisatie-DNA is volharding en herhaling nodig. Het kan daarbij helpen om een bewuste keuze te maken in het te hanteren innovatieritme. Is innovatie een continu aandachtspunt voor de hele organisatie, of staat het als terugkerend onderdeel op de agenda

van de IT-planningscyclus? Beide keuzen kunnen prima werken. Zorg ervoor dat een bewuste keuze wordt gemaakt en dat daar vervolgens ook naar gehandeld wordt. Een organisatie die ervoor kiest om continu en organisatiebreed aandacht te besteden aan digitale innovatie legt de lat hoog, maar zal hier dan ook goede redenen voor hebben. Voor sommige organisaties volstaat het om digitale innovatie te faciliteren op de momenten dat zich kansen voordoen. Door een bewuste keuze te maken in het innovatieritme, en deze keuze ook binnen de organisatie bekend te maken, weet iedereen wat er van hem of haar verwacht wordt.

Bouwsteen

4

Samenwerking

De vierde bouwsteen gaat over de samenwerking met externe partijen. Door samen te werken met externe partijen is de organisatie in staat om gebruik te maken van veel meer resources dan wanneer alleen met de eigen organisatie geïnnoveerd wordt. Er zijn verschillende externe partijen waarmee een organisatie een samenwerking aan kan gaan ter bevordering van digitale innovatie. Zaak is wel om te bepalen met welke externe partijen en op welke manier samen te werken. Zo kan bijvoorbeeld een IT-serviceprovider de rol innemen van strategisch adviseur binnen een traject. Maar het is ook mogelijk dat deze partij een uitvoerende rol heeft. Van alle samenwerkingspartijen is van belang dat er wederzijds duidelijke verwachtingen zijn over de meerwaarde van de samenwerking en de gezamenlijke en verschillende belangen.

Bouwsteen

5

Technologie

De implementatie van innovatie in een bestaand IT-landschap is een zeer complex onderdeel van digitale innovatie. Het zal waarschijnlijk leiden tot weerstand bij de IT-architecten als een groot gedeelte van de IT wordt uitbesteed bij de serviceprovider of contractmanager. Zij willen namelijk een omgeving die stabiel is, dus een ingrijpende wijziging zal niet op prijs

“ER ZIJN CONCRETE STAPPEN DIE ORGANISATIES KUNNEN ZETTEN OM DE SUCCESKANS TE VERGROTEN”

worden gesteld. Er zijn echter verschillende manieren om innovatie in het IT-landschap op te nemen. Een eerste manier is om helder te krijgen welk onderscheid er nodig is tussen IT gericht op stabiliteit en die van vernieuwing. Vaak hebben de stakeholders van stabiliteit en de stakeholders van vernieuwing en innovatie nog geen overeenstemming bereikt hierover. Door met elkaar af te stemmen in hoeverre vernieuwing nodig en mogelijk is en wat de impact hiervan op de omgeving is, wordt duidelijk hoe met het huidige IT-landschap om moet worden gegaan.

Tot slot

Er zijn nog maar weinig organisaties die de impact van technologie niet onderkennen. De eerste reactie op dit besef is vaak een aanpak waarin de technologie centraal staat. De praktijk laat zien dat technologie weliswaar een belangrijk onderdeel is van digitale innovatie, maar dat er belangrijke voorwaarden zijn die bepalen of organisaties succesvol gebruik kunnen maken van de mogelijkheden van digitale technologie. De bouwstenen beschrijven vijf van deze voorwaarden. Organisaties die de grote mogelijkheden van digitale technologie willen benutten, doen er verstandig aan deze voorwaarden in te vullen. De bouwstenen kunnen helpen bij het invullen van de voorwaarden en het bespreken van verschillende keuzes die daarbinnen te maken zijn.

BART VAN DER LINDEN is oprichter van Source2Innovate en richt zich daarmee op IT-innovatie & IT-sourcing. Hij is associate bij Giarte & Bridgehead en momenteel bezig met een promotieonderzoek aan de Nyenrode Business Universiteit over innovatie binnen IT-sourcingrelaties. MAARTEN KUIPER werkt als adviseur en projectmanager bij Moore Partners. Hij helpt organisaties gebruik te maken van de mogelijkheden van innovatieve technologie en is daarnaast als docent Informatiemanagement verbonden aan de Business School Nederland en als docent Innovatie aan de Hogeschool Windesheim.

NOTEN

- 1 <http://www.ecompetences.eu/e-cf-overview/>
- 2 http://relaunch.ecompetences.eu/wp-content/uploads/2014/02/e_CF_3.0_draft_CWA_Part_I_Annex_A.pdf