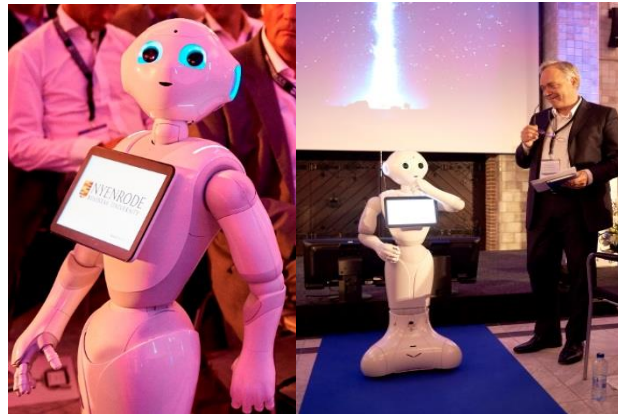


Executive Session New Board Program
21 juni 2017
Nyenrode Business Universiteit

Zijn we voorbereid op de Digitale Revolutie?

Opening Executive Session 2017



Digital Transformation is tegelijk een van de meest ingrijpende én ongrijpbare ontwikkelingen van deze tijd. Werk, organisatie, technologie, concurrentie en maatschappelijk leven zullen diepgaand veranderen. De Executive Session 2017 op 21 juni is erin geslaagd over de kansen en bedreigingen van digitale transformatie een heldere en gestructureerde discussie te voeren, compleet met bruikbare strategische adviezen. Conclusie: helemaal Prepared zijn we nog niet, maar de Awareness is dankzij deze Session aanzienlijk vergroot!

Zomaar een bericht in de krant dezer dagen: 40% minder fietsendiefstallen dankzij de inzet van lokfietsen met een track & trace systeem. Een goed voorbeeld van digitalisering met een positief maatschappelijk effect. Het spaart politietijd die anders besteed kan worden. En daar zit dan meteen het tweede, minder gunstige effect van digitalisering: banenverlies. Zie hier in een notendop de discussie tijdens de Executive Session 2017 van het New Board Program: Digital Transformation: Are you Prepared?

Onder leiding van Tom Cummings, New Board Program faculty member, discussieerden ruim honderd NBP-deelnemers en alumni over een van de meest urgente onderwerpen van deze tijd: de snel oprukkende digitalisering die alle aspecten van het menselijk bestaan fundamenteel aan het veranderen is. Uitdaging van deze middag is om niet te blijven hangen in de techniek maar via analyse en discussie zicht te krijgen op de bedrijfskundige én de maatschappelijke consequenties, inclusief de mogelijke beleidsmaatregelen.



Binnen 30 seconden een taxi

Vernietigt digitalisering banen? Digi-optimist Maarten Oonk, strateeg bij Deloitte Center for the Edge, nuanceert dat beeld. In New York rijden nu 45.000 Uber-taxi's rond, terwijl het totale aantal traditionele Yellow Cabs ongeveer 13.000 was. Binnen 30 seconden heb je een Uber-taxi. Het aanbod schept zijn vraag. Oonk denkt dan ook dat autonoom autorijden de vraag naar auto's zal vergroten in plaats van verkleinen, zoals velen verwachten. Via de lokale opiniepeiler Buzzmaster geeft twee-derde van de deelnemers aan dat zij verwachten zich over vijf jaar in een zelfrijdende auto te vervoeren. Hoe anders dan ruim 100 jaar geleden, toen bijna niemand geloofde dat de automobiel enige toekomst had: waar moest je alle koetsiers en meniers vandaan halen, die nu de paarden bestuurden? Mensen zijn geneigd de effecten van digitalisering te bekijken vanuit hun bestaande wereldbeeld en vinden het heel moeilijk buiten dat referentiekader te denken. Dat maakt het zo lastig om de juiste strategie te bepalen of een adequaat overheidsbeleid te voeren.



Think more fundamentally

Het is dus zaak om vandaag te proberen “to think more fundamentally” zoals Cummings het formuleert. Dat is precies wat de volgende spreker, prof. Bob de Wit (o.a. Nyenrode), al jaren doet over digital transformation. De Wit begon bij de technologie, maar inmiddels onderzoekt hij vooral de maatschappelijke en persoonlijke effecten. Een historisch overzicht van agrarische via industriële naar digitale economie leidt naar het tijdperk van de Artificial Intelligence (a.i.), dat inmiddels begonnen is. Digitale systemen kunnen nu al bijna alles beter dan de mens het zelf kan. Daarnaast leren zij zelfstandig zich te verbeteren. Overhead verdwijnt vrijwel omdat systemen zelf hun taken managen. De gezondheidszorg zal onherkenbaar transformeren van de behandeling van ‘zieken’ naar preventie. Daardoor zullen kosten drastisch dalen. Volgens Google-technoloog Kurzweil zal a.i. de mens rond 2029 gepasseerd hebben.



Technologisch mag dit beeld optimistisch zijn, maar De Wit is heel bezorgd over de maatschappelijke effecten. Hij waarschuwt dat het onmogelijk is om de bestaande machtsverdeling van arbeid en kapitaal in stand te houden. Er zullen zo snel administratieve en industriële banen verdwijnen dat er grote fricties en sociale disrupties ontstaan. Om te voorkomen dat grote groepen mensen geen bestaansmiddelen meer hebben, moet de maatschappij maatregelen nemen. Het belasten van robots, zoals Bill Gates voorstelt, noemen diverse deelnemers in de zaal defensief en contraproductief. Maar we moeten constateren dat er niet veel ideeën zijn over wat er dan wél moet gebeuren.

“Disrupt yourself”

In break-outs gaan de deelnemers proberen antwoorden te formuleren op de opgeworpen vragen. Dat blijkt niet mee te vallen. Op onderwerpen als ‘nieuwe businessmodellen’, ‘cultuur’ en ‘nieuwe competenties’ komen meer vragen dan antwoorden naar boven. Een interessante opmerking is: “disrupt yourself, zo creëer je de mindset om binnen en buiten je organisatie naar oplossingen te zoeken.” Er komt in de discussie een tweedeling naar voren tussen het persoonlijke en bedrijfsmatige aanpassingsvermogen aan de ene kant en de maatschappelijke wendbaarheid aan de andere kant. Deelnemers blijken redelijk optimistisch over het eerste maar veel sceptischer over de weerbaarheid van bestaande maatschappelijke en politieke belangen. Die staan snelle aanpassingen aan de nieuwe technologische mogelijkheden in de weg. Dat de persoonlijke wendbaarheid in de zaal groot lijkt, ligt voor een deel aan de leeftijd en maatschappelijke positie van de meeste deelnemers: tussen de 40 en 50 jaar en hoogopgeleid.



Zelfs de bouw wordt digitaal

Tot de ‘techno-optimisten’ moet ook de volgende spreker gerekend worden. Wassili Bertoen, partner van Deloitte Center for the Edge, kijkt met de blik van de manager naar digitale transformatie in bedrijfsorganisaties. Wat de ontwikkeling van een ‘digital DNA’ in de weg staat zijn gevestigde belangen en angst van personen maar ook de manier waarmee het geld in de onderneming wordt verdiend. Die wil en kun je niet zomaar opgeven. Volgens Bertoen moet het management beproefde methoden voor strategievorming loslaten: geen strategisch plan van 5 jaar, maar een continu proces van ‘zoom-out-and-in’. Dat betekent bereid zijn constant te leren, dus weg met de vaste mission statement, naar een ‘narrative’ dat flexibel is, plus een grondig besef dat je de wijsheid niet in pacht hebt.



Bertoen noemt vele ondernemingen die (bijna) volledig digitaal werken, zoals autoproducent Tesla en retailer Picnic. Maar ook bouwbedrijf BAM ontwikkelt zijn digitale DNA. Gevolg is dat het bedrijf veel flexibeler wordt en aanpassingen zelfs op de bouwplaats nog kan doorvoeren. Dat werkt efficiënter en klanten worden beter bediend.

Een belangrijke stelregel van digitale transformatie: vanuit het oude concept digitaliseren werkt niet, je moet naast de bestaande structuur een digitale organisatie opzetten. Plaats die niet terug in de oude 'core' maar integreer het bestaande in het nieuwe.

Vier idioten in een garage

In een tweede break-out proberen de deelnemers de nieuwe inzichten over digitale transformatie te verwerken. Enkele uitkomsten: "Nieuwe competenties voor managers zijn nieuwsgierigheid, flexibiliteit en co-creatie". En: "Lineair denken domineert in veel besturen. Als dat zo is, zoek dan bij stakeholders de nieuwe mindset die nodig is om de digitaliseringsslag te beginnen."

De laatste presentatie komt van Mark Dijkman, oprichter van oneUp, dat startups helpt creëren binnen corporates. Zijn binnenkomer: "Je volgende concurrent is niet een andere corporate, maar vier idioten in een garage, die helemaal vrij zijn om te denken en doen wat ze willen." Daardoor zijn ze altijd sneller dan de bedrijven met hun rigide structuren en rapportagelijnen. OneUp werkt zelf snel, schetst Dijkman: binnen 2 weken raast een team door een probleemstelling, een leerfase, een productiemodel, een pilot én een lancering. Dat kan door telkens terug te koppelen, daarvan te leren en aanpassingen te doen gaande de rit. Technologisch ligt hun focus op Data Science, IoT en Blockchain.



Ook Dijkman gaat in op het probleem dat de werkwijzen van de corporate (de 'coreco') en de start-up (de 'newco') met elkaar botsen. Drie regels voor het opzetten van een 'newco' naast een 'coreco' zijn dan ook: forget (hoe je moest werken in de coreco), borrow (wat je kunt gebruiken van de coreco), en learn (van elkaar).

Aanpassingen moeten ‘bottom-up’ ontstaan

Tijdens deze Executive Session zijn achtereenvolgens de digitale technologie geschetst, de maatschappelijke risico's benoemd, de bedrijfsmatige kant van digitalisering verkend en de symbiose tussen corporate en startup getoond. Ruud Kok, Nyenrode's directeur van de board & governance programma's, start de discussie tussen de deelnemers en de diverse sprekers na het tonen van een film die de verreikende consequenties van digitale transformatie nog eens keihard naar voren brengt. Burgers en overheden zijn daarop onvoldoende voorbereid.

Volgens Bob de Wit zijn de maatschappelijke en politieke structuren dermate dichtgetimmerd dat de noodzakelijke aanpassingen 'bottom-up' moeten ontstaan. Mark Dijkman waarschuwt voor nachtmerriescenario's; digitalisering zal veel nieuwe vraag creëren, alleen hebben we daar nu nog geen duidelijk beeld van. Wassili Bertoen pleit dan ook voor flexibiliteit in onderwijs en economie: denk niet in termen van controle. Over de sociale aspecten merkt Tom Cummings op dat digitalisering sociale inclusie kan bevorderen en geeft als voorbeeld bankieren via de mobiele telefoon in Afrika. Maarten Oonk is ervan overtuigd dat een goede toepassing van digitale technologie de democratie vergroot. Burgers kunnen dan beter geïnformeerde keuzes maken op gebied van bijvoorbeeld onderwijs, zorg, werk en vrije tijd.

De conclusie is dat de vraag die deze Executive Session opwerpt, ***Digital Transformation; Are you Prepared?***, voorlopig ontkenkend moet worden beantwoord. Maar de Awareness is daarentegen wel aanzienlijk vergroot!

Belangrijkste leerpunten van Executive Session 2017:

- Digitalisering zal nieuwe werkgelegenheid creëren, maar nog veel meer bestaande banen overbodig maken;
- Mensen vinden het heel moeilijk buiten hun bestaande referentiekader te denken. Dat maakt het zo lastig om de juiste strategie te bepalen of adequate beleidsmaatregelen te nemen;
- Maatschappij en politiek moeten zich nu gaan voorbereiden om grote sociale instabiliteit te voorkomen;
- Gevestigde economische en maatschappelijke belangen remmen de voortgang van de digitale transformatie;
- Vanuit het oude concept digitaliseren werkt niet, je moet naast de bestaande structuur een digitale organisatie opzetten;
- Ondernemingen die willen digitaliseren moeten strategische 5-jaarplannen vervangen door een continu proces van 'zoom-out-and-in', constant leren en aanpassen;
- Digitalisering zal op nu nog onbekende terreinen nieuwe vraag en behoeftes scheppen; burgers en overheden moeten flexibel zijn om hierop optimaal in te kunnen spelen.