

Point of View

‘Voor de governance van digitale verandering is nauwe samenwerking binnen het directieteam nodig’



Het internet heeft de afgelopen tien jaar gezorgd voor een fundamentele verandering in de manier waarop mensen communiceren, klanten zich gedragen en bedrijven opereren.

Iedereen verwacht tegenwoordig dat interactie en transacties altijd en overal mogelijk zijn en bovendien veilig kunnen plaatsvinden. Daardoor groeit de behoefte aan snelle netwerken, geavanceerde mobiele apparaten en uitgebreide beveiliging om ervoor te zorgen dat het misbruik van nieuwe technologieën beheersbaar blijft.

Digitale krachten ontwikkelen zich razendsnel en verstoren complete bedrijfstakken, maar creëren tegelijkertijd mogelijkheden en kansen voor bedrijven om te voldoen aan de veranderende behoeften van hun klanten, werknemers en leveranciers. Zulke nieuwe digitale mogelijkheden worden onder meer geschapen door de snelle ontwikkelingen in social media, data-analyse, cloud computing, cyber security en mobiele toepassingen

Nieuwe uitdagingen

Bedrijven maken steeds meer gebruik van deze digitale ontwikkelingen en passen hun organisatie en hun bedrijfsvoering daar op aan. Technologie verandert de manier waarop bedrijven met klanten omgaan, heeft invloed op vrijwel alle interne processen en leidt zelfs tot nieuwe businessmodellen, die moeten helpen om maximaal voordeel te behalen uit de nieuwe technologische ontwikkelingen. Dat voordeel kan leiden tot omzetgroei, efficiëntere en effectievere bedrijfsprocessen of het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten voor bestaande of nieuwe markten en klanten.

Digitalisering brengt ook nieuwe risico's met zich mee. Tijdig innoveren is belangrijker dan ooit. Ondernemingen krijgen te maken met meer bedreigingen. De markt kan ineens overspoeld worden door goedkope alternatieven voor bestaande producten, en goede innovatieve ideeën moeten soms in een heel andere richting worden gezocht dan gebruikelijk. Daarbij is innoveren alleen niet genoeg: wie de concurrentie voor wil blijven moet het ook nog eens snel doen.

Digitale technologie creëert dus veel nieuwe mogelijkheden, maar zorgt ook voor nieuwe uitdagingen. Uit onderzoek blijkt dat een goede organisatiestructuur en governance belangrijk zijn om een digitale transformatie succesvol te ondersteunen; de juiste coördinatie en het delen van digitale initiatieven, in lijn met de bedrijfsstructuur, cultuur en strategische prioriteiten, zijn daarbij essentieel. Ineffectieve governance zorgt uiteindelijk voor gemiste kansen, wat de digitale verandering van een bedrijf onnodig risicovol en kostbaar maakt.

Nauwe samenwerking

Voor de governance van digitale verandering is een nauwe samenwerking binnen het directieteam nodig tussen de chief marketing officer, de chief innovation officer, de chief risk officer en de chief information officer. In een aantal bedrijven is ook de nieuwe functie van chief digital officer al gesignaleerd. De chief digital officer is aangesteld om in een complexe en snel veranderende omgeving (en over de bedrijfsfuncties heen) de organisatiebrede digitale transformatie te overzien. Uit onderzoek onder bedrijven blijkt dat het governancemodel op verschillende manieren kan worden opgezet. Sommige bedrijven kennen een digital governance committee, waarin senior executives uit verschillende disciplines zitting hebben. Ook het opzetten van een gedeelde digital unit kan een oplossing zijn. Zo'n unit brengt experts met specifieke digitale kennis en ervaring samen en zorgt voor een versnelde uitrol van digitale transformatie in de organisatie. De chief digital officer kan een welkome toevoeging aan zo'n unit zijn, al hangt dat mede af van de verantwoordelijkheden en de scope die aan deze functie worden gegeven.

Leiderschap is doorslaggevend

Hoe de governance ook wordt vormgegeven, van doorslaggevend belang is de impact die de governance heeft op de digitale transformatie. De meeste senior executives moeten permanent betrokken zijn bij dit proces. Door digitalisering worden business cycles immers korter, sneller en meer geïntegreerd, loopt de bedrijfsreputatie meer risico doordat incidenten op sociale media breed kunnen worden uitgemeten en is er een toenemende vraag naar kennis en ervaring uit alle delen van de organisatie. Het hebben van een chief digital officer helpt, maar uiteindelijk blijft een succesvolle digitale transformatie afhangen van top-down leiderschap dat samenwerking tussen verschillende functies faciliteert.

Het optimale governancemodel wordt uiteindelijk bepaald door de digitale volwassenheid van de organisatie. Omdat digitale ontwikkelingen voortdurend veranderingen met zich meebrengen, moet ook het governancemodel regelmatig aan die ontwikkelingen worden aangepast. De meeste organisaties zullen moeten zoeken naar de vorm die het beste bij hen past. Toch is het belangrijk dat ze die zoektocht daadwerkelijk ondernemen, want het ontbreken van de juiste governance is in elk geval niet bevorderlijk voor een succesvolle digitale transformatie.