



JOHAN VAN LOOY
IS CEO VAN INNO.COM

Waarom digitalisering bij grote bedrijven zo moeilijk verloopt

Heel wat grote bedrijven beseffen dat ze dringend moeten digitaliseren, voordat kleinere spelers hen van de markt duwen. Banken zijn bijvoorbeeld als de dood voor FinTech, terwijl de gevestigde waarden in de sector net meer middelen, ervaring en data ter beschikking hebben dan de gemiddelde start-up. Je hoort vaak dat het een kwestie van mentaliteit is, en dat grote bedrijven nu eenmaal log en archaisch te werk gaan. Het bestuur en de medewerkers wat coachen zou soelaas bieden, maar wij merken dat dit helaas niet voldoende is. Er moet méér gebeuren dan dat.

Een reorganisatie in twee richtingen

Grote bedrijven zitten vaak op een schat aan bedrijfsgegevens, klantencontacten, succesformules en vooral veel opgebouwde kennis. Die willen ze uiteraard behouden om verder te kunnen groeien. Maar ze zitten ook vastgevoet in hun organisatie. We weten allemaal dat business en it de handen in elkaar moeten slaan als het over digitale transformatie gaat en toch zien we dat bedrijven die zich in de loop der jaren hebben opgedeeld in grote silo's, die elk hun product of dienst verzorgen, moeite hebben om terug als één geheel te functioneren.

Als bedrijven bij ons langskomen om hen te begeleiden bij een transformatietraject, is het allereerste wat wij vragen: zijn jullie bereid om jullie organisatiestructuur te herzien? In eerste instantie stuit dat vaak op verzet, maar het is voor ons een *conditio sine qua non*. Alleen door iedereen te laten samenwerken, kan het bedrijf zijn nalatenschap gestaag verder uitbouwen.

Tegelijk zetten we binnen dit grote geheel kleine clusters op, die aan een aparte snelheid

kunnen schakelen. Logge banken zijn bang van FinTech omdat die start-ups snel en wendbaar zijn. Zij moeten niet wachten op goedkeuring van hogerhand. Ze lijken elke nachtelijke ingeving de dag nadien al op de markt te brengen. Tegelijk kunnen start-ups alleen maar dromen van de berg data waarop multinationals rusten. We willen de cluster dus zeker linken aan het grote bedrijf, maar er niet volledig in verweven. Een aparte omgeving met gestructureerde informatie-uitwisseling zorgt ervoor dat het niet meer het traagste onderdeel van de machine is die de snelheid bepaalt. Het beste van twee werelden, dus.

De enterprise architect als dirigent

Wie wil digitaliseren, moet dus leren leven met blijvende reorganisaties en verschillende snelheden. De langetermijnvisie moet het bedrijf als geheel vooruithelpen en de continuïteit verzekeren. Maar ook op korte termijn kan en moet er veel gebeuren om de technologische ontwikkelingen bij te benen of – idealiter – voor te blijven. Je hebt dus een orkest nodig dat op nieuwe instrumenten, en in verschillende maatsoorten speelt. Een ervaren dirigent is daarbij onontbeerlijk.

Wie duurzaam wil digitaliseren, neemt dus best een enterprise architect in huis. Dat is een vrouw of man of beter nog: een team dat het overzicht

behoudt en kan helpen om alle aspecten van de bedrijfsvoering steeds weer opnieuw op elkaar af te stemmen: mensen en hun competenties, processen, informatie en it. We geloven in de duurzaamheid van deze profielen op de arbeidsmarkt. Digitaliseren doe je immers niet één keer, met een deel van het bedrijf. Blijvend transformeren is volgens ons het grootste concurrentievoordeel op de markt. ☺

Start-ups lijken elke nachtelijke ingeving de dag nadien al op de markt te brengen