

Groeien met een digitale transformatie



Stijn Viaene (professor Digital Transformation aan de Vlerick Business School)

In zijn nieuwe boek pleit professor Stijn Viaene voor een nieuwe kijk op de digitale technologie. Deze moet een bedrijf niet alleen efficiëntiewinsten bieden, maar ook groei aan de hand van nieuwe producten, diensten en businessmodellen.

“De belangrijkste doelstelling is het vinden van opportuniteiten voor groei. Veel mensen denken bij digitale transformatie nog aan automatisering, kostenbesparing en productiviteitswinsten. Dat is volgens mij verkeerd. Een bedrijf moet in de eerste plaats kijken naar manieren waarop het zijn klanten beter kan bedienen”, zegt Stijn Viaene, professor Digital Transformation aan de Vlerick Business School. Hij bundelde twintig jaar kennis over de thematiek in zijn nieuwste boek: *‘Digital Transformation Know How’*.

Die vaststelling betekent meteen dat de bedrijfsleider, ondernemer of CEO van dichtbij betrokken moet zijn bij het proces. Het gaat over de bedrijfsvoering zelf en niet over een activiteit van het IT-departement. Uit het onderzoek van Stijn Viaene en zijn team blijkt dat organisaties op drie mogelijke manieren naar groei kunnen streven.

- Ten eerste krijgt de kernactiviteit van een onderneming een nieuwe dimensie door de toevoeging van digitale technologie zoals onder andere sociale media, mobiele applicaties, cloudtoepassingen, en *internet of things*.
- In andere gevallen is de nieuwe activiteit losser verbonden met de huidige kernprocessen. Denk aan een kantoor dat van oudsher financieel advies geeft en die activiteit nu onderdeel maakt van een verbreed aanbod van advies rond *smart housing*, energie of mobiliteit. Het financieel advies wordt een anker in de nieuwe serviceverlening, maar zal de waarde-propositie niet meer definiëren.
- Ten slotte lanceren bedrijven ook radicaal nieuwe groeimotoren. Die kanibaliseren potentieel de huidige kernactiviteit. De organisatie laat zichzelf dan toe om zich als een start-up te gedragen die mogelijkwerwijs het huidige bedrijf overbodig maakt, maar wel toekomstbestendigheid garandeert.

Alles of liever niet

“Dit maakt meteen duidelijk dat de digitale transformatie een enorme impact heeft op de strategie, de organisatie, de processen, de klanten en de technologie van de organisaties. Iedereen is er dan ook bij betrokken. Je kan dit niet in een hoekje laten uitvoeren door enkele enthousiastelingen. Het hele bedrijf doet mee, of je doet het beter niet. De bedrijfsleider kan dit ook onmogelijk delegeren”, zegt Stijn Viaene.

“Je kan geen luie leider zijn. Je zal zelf je huiswerk moeten maken.”

Die inzet van de top van het bedrijf is nodig omdat bij een digitale transformatie onvermijdelijk ook moeilijkheden optreden. Heel wat medewerkers zullen zich erg oncomfortabel voelen wanneer ze hun jarenlang opgebouwde competenties in vraag moeten stellen.

AVR: gedigitaliseerde aardappelteelt

Het West-Vlaamse AVR produceert landbouwmachines specifiek voor de aardappelteelt. Het bedrijf mikt op precisielandbouw, waarbij het landbouwactiviteiten efficiënter maakt met behulp van digitale technieken.

De nieuwste machines worden standaard voorzien van sensoren die allerlei data verzamelen. Zo worden er opbrengstdata van de oogst verzameld, maar ook machinedata zoals het vermogen en verbruik van de motor. De boer krijgt toegang tot een portal met dashboard. Daar heeft hij zicht op alle machinedata van zowel op als naast het veld, weergegeven op een detailkaart.

De meerwaarde is er voor alle betrokken partijen. De boeren maken gebruik van AVR Connect om hun opbrengst te optimaliseren en hun kosten te doen dalen. Door de gedetailleerde dataweergave zien ze op de kaart welke delen van hun veld meer of minder besproeid en bemest moeten worden. AVR ziet een extra opbrengstpotentieel van 10%. Dealers van AVR-machines gebruiken de machinedata dan weer om hun onderhouds- en reparatiediensten te optimaliseren. (PO)

brengt op termijn wel een cultuur met zich mee met ruimte voor experimenten. Dat zou eigenlijk in het DNA moeten zitten van een echte ondernemer”, zegt Stijn Viaene.

Focus op de visie

De echte uitdaging is niet om zo veel mogelijk technologie in te voeren in het bedrijf, maar net heel goed te focussen op de juiste technologie om het verschil te maken in de markt. Daarvoor is het nodig om duidelijke strategische keuzes te maken. “Belangrijk is dat die keuzes gepaard gaan met de nodige investeringen en het toewijzen van voldoende middelen. Kijk ook steeds naar mogelijke samenwerkingen met externe partijen. Bundel krachten in de optiek van één plus één is drie. Zo dien je te kijken naar nieuwe samenwerkingen als Streamz (met DPG, Telenet en de VRT) en de recent aangekondigde samenwerking tussen Proximus en Belfius”, aldus Stijn Viaene.

Tekst: Peter Ooms | Foto: GF

Ondernemer als sherpa

“Daar heb je leiderschap voor nodig. Leiders moeten ook durven toegeven dat de organisatie op een reis vertrekt die veel meer weg zal hebben van een ruimtereis naar ongekende plaatsen dan van een trip naar het zuiden van Frankrijk. Samen met hun mensen moeten ze zoeken hoe ze de tocht tot een succes kunnen maken. De leider is meer een *sherpa* die de anderen ondersteunt en gidst, dan een superheld. Tegelijk moet de leider kalm kunnen blijven wanneer er dingen mislukken”, zegt Stijn Viaene.

“De leider is meer een sherpa die de anderen ondersteunt en gidst, dan een superheld.”

De professor weet heel goed dat digitale technologie voor de meeste ondernemers niet bepaald hun hoofdbekommernis is. “Toch zullen ze hun schroom moeten overwinnen om voldoende kennis te vergaren over de verschillende technologieën, om door de bomen het bos te blijven zien. Ze zullen de hulp van een netwerk van technologen, academici, consultants, andere experts en ondernemers goed kunnen gebruiken. Maar bovenal zal je toch geen luie leider mogen zijn. Je zal zelf je huiswerk moeten maken.”

Anderzijds is het doel niet zozeer een digitaal bedrijf als wel een *agile* organisatie te worden die flexibel kan inspelen op snel wijzigende omstandigheden. “Het na-deel daarvan is dat het in eerste instantie onrust creëert in de organisatie. Maar het



Viaene, Stijn (2020), *Digital Transformation Know How. Connecting digital transformation, agility and leadership*, Leuven: Acco Uitgeverij, 160 blz., ISBN: 9789463798136.