



ROGIER
DE LANGHE

TECHNOLOGIEBLINDHEID

In samenwerking met de opleiding Netwerkeconomie (Howest) begeleid ik geregeld digitale transformaties. Het technologische luik is daarbij zelden het moeilijkste. De technologie bestaat vaak al, inclusief handleidingen, hulplijnen en servicepakketten. Die nieuwe technologie op een betekenisvolle manier inzetten, daar knelt het schoentje. Onderzoek wijst uit dat het effect van digitaliseringstrajecten meestal bescheiden blijft. Schijnbare productiviteitswinsten worden godeloos uitgehold door nieuwe kosten voor training, onderhoud en updates.

Als digitale technologie weinig meerwaarde heeft, waar komt het succes van al die nieuwe digitale spelers dan vandaan? Een verrassende vaststelling is dat heel wat hippe techbedrijven als Uber en Airbnb in essentie helemaal niet zo hoogtechnologisch zijn. In de begintijden was er geen Uber-app waarop je je rit kon zien naderen, of waarmee je vlot kon boeken en betalen. Er was enkel een... telefoonnummer waarop je een dispatcher kon bellen als je een rit wou. In die tijd was Airbnb nog Airbed and Breakfast, en nauwelijks meer dan een prikbord voor couchsurfers. Hun meest impactvolle innovatie in die vroege dagen was geen revolutionaire AI of diepgravende big data analyse, maar... het overtuigen van verhuurders om betere foto's te gebruiken.

Waarom groeiden deze bedrijven dan toch uit tot symbolen van de technologie-industrie? Precies. Hun voorsprong lag niet in de technologie zelf, maar in hun vermogen die betekenisvol te benutten. Was Uber een gewoon taxibedrijf, dan zou het digitale tools hebben gebruikt voor problemen die voordien ook al werden opgelost: communicatie, facturering, personeelsadministratie,... Digitalisering kan die processen misschien wat versnellen, maar verwacht geen mirakels. In plaats daarvan werd Uber een platform, waarop mensen met een eigen wagen kunnen werken wanneer ze willen. Het omzeilt de rigiditeit die gepaard gaat met het beheer van een wagenpark en personeel. Aanbod kan in grote hoeveelheden en op de meest onmogelijke momenten in een wip worden ontplooid.

Om drie uur 's nachts op een zaterdag hoeft Uber niet beter te zijn dan concurrerende taxibedrijven. Er gewoon al zijn, is voldoende. Uber bedacht geen nieuwe oplossing, maar een nieuw probleem. Een probleem dat zich als geen ander leent om met (reeds bestaande) digitale technologie op te lossen: het op een platform samenbrengen van onbenutte capaciteit en onbeantwoorde vraag.

Ook Airbnb begon met het creëren van aanbod waar klassiek georganiseerde spelers er geen konden bieden. In steden waar door een groot evenement geen hotelkamer meer te vinden was, toverde het alsnog bijkomend aanbod bij elkaar. Het via (bestaande) digitale netwerken verbinden van particulieren bleek een bron van onbenutte infrastructuur. Het aanbod dat zo werd aangeboord, hoefde niet eens zo spectaculair of hoogtechnologisch te zijn. Soms was een luchtbed of sofa al genoeg. Als het er maar was.

Het klinkt paradoxaal. Overschat niet de rol van technologie bij digitale transformaties. En onderschat niet de rol van de organisatie. Bestaande processen in organisaties zijn gebouwd rond de technologische beperkingen uit het verleden. Wie zich blindstaart op de technologie, maar geen processen verandert, zal weinig opportuniteiten vinden om de kracht van die nieuwe technologie te benutten. Bedrijven als Uber en Airbnb innoveren niet door nieuwe technologie, maar door nieuwe processen die de mogelijkheden van die technologie veel beter benut dan een taxibedrijf of hotelketen ooit zou kunnen.

Wees dus geen slachtoffer van de digitalisering. De mate waarin je organisatie is blootgesteld aan de voordelen van de digitalisering, bepaal je zelf. Managers, wacht dus niet op de ingenieurs uit Silicon Valley om jullie problemen op te lossen. Oplossingen zijn er genoeg. De kunst is om het probleem dat je organisatie oplost te herdenken op zo'n manier dat die nieuwe technologie er een oplossing voor *wordt*. ◀

Rogier De Langhe is economiefilosof aan de UGent.