

We staan pas aan het begin
van een digitale revolutie

De marsroute naar digitale transformatie

_ inclusief checklist

Als gevolg van de mondialisering wordt onze wereld gevoelsmatig steeds kleiner, terwijl de intensiteit van veranderingen toeneemt. Eén van die veranderingen is het gebruik van informatietechnologie. De wijze waarop we leven wordt steeds meer bepaald door digitale techniek – zowel op het werk als thuis gebruiken we steeds meer software en slimme apparaten. We staan eigenlijk nog maar aan het begin van de digitale revolutie.



Roy Drissen

Eigenaar Armana

“Ga er maar vanuit: de concurrent die jou het leven echt zuur gaat maken moet nog worden opgericht.”



Over wat dit allemaal voor ons zal betekenen in de toekomst, tasten we nog in het duister. Toch is het een feit dat veel organisaties digitaal moeten transformeren om relevant te blijven. Maar wat betekent dat, 'relevant blijven'? Wanneer ben je digitaal getransformeerd? Moet je alle IT-ontwikkelingen op de voet volgen of verschilt dit voor iedereen? Dit artikel laat zien dat ieders marsroute naar digitale transformatie er anders uitziet en illustreert welke handvaten je kunt gebruiken om een marsroute te formuleren voor jouw organisatie.

Door: Roy Drissen

Laten we, tegen onze intuïtie in, beginnen met het einde van het proces. Wat is het effect van digitaal transformeren en waarom is het belangrijk? Om relevant te blijven is aanpasbaar vermogen de sleutel – zowel bij jezelf als bij je organisatie. Je wil immers snel kunnen schakelen bij veranderingen in de omgeving. COVID-19 heeft ons wat dat betreft een spiegel voorgehouden: we hebben aan den lijve ondervonden wat plotseling aanpassen betekent. Die situatie was weliswaar extreem, maar het wordt steeds normaler dat plotse veranderingen vragen om snelle aanpassingen.

Digitale transformatie staat (vaak) gelijk aan verandering

We bevinden ons momenteel in een golf van veel veranderingen met een dominante digitale component: software, een internetdienst of

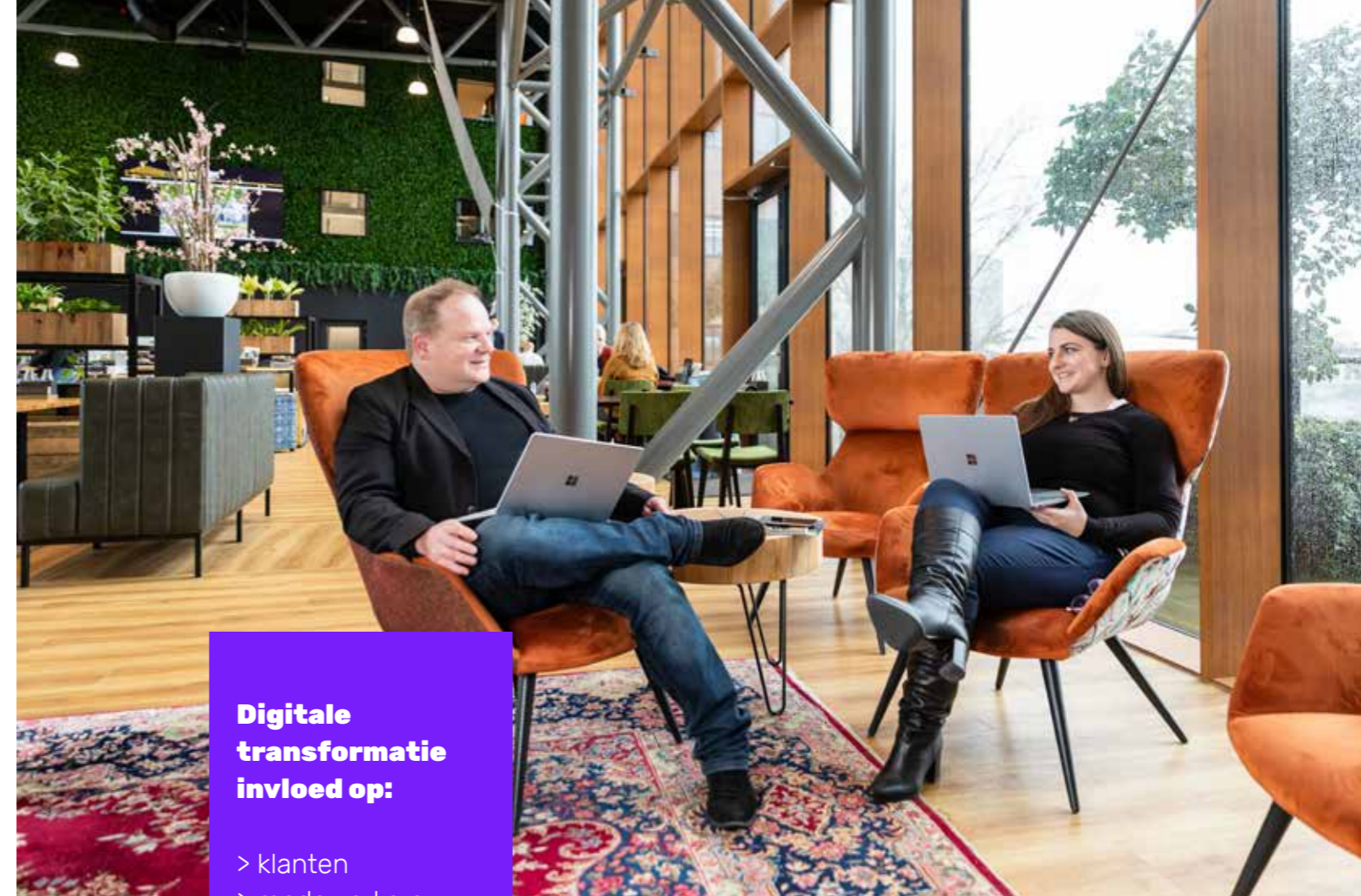
een 'slim apparaat' zorgen dan voor het onderscheidend vermogen. Daarom staat digitale transformatie vaak gelijk aan verandering.

Digitale transformatie heeft effect op verschillende fronten

De zichtbaarheid en merkbaarheid van digitale transformatie is groot voor iedereen, maar heeft op verschillende vlakken een andere invloed. We onderscheiden voor organisaties vier effect-dimensies, die onderling ook invloed op elkaar hebben.

Het effect op klanten

Dankzij digitale transformatie is niet alleen het beeld van je klanten en het verloop van de service zeer nauwkeurig geworden, maar digitale tools stellen je ook in staat om voorspellingen te doen over hun gedrag, op basis van je businessmodel, de marktomstandigheden en bedrijfs-



Digitale transformatie invloed op:

- > klanten
- > medewerkers
- > de organisatie
- > digitale omgeving

cultuur. Wanneer zal een klant jouw dienst of product weer nodig hebben? Wil je je onderscheiden, dan moet je extra aandacht besteden aan de klant. Om je te onderscheiden is persoonlijke aandacht nodig voor de klant – daar komt de medewerker bij kijken.

Het effect op medewerkers

Je medewerkers kunnen zelfstandig, digitaal vaardig en on-the-fly IT-toepassingen optimaliseren. Ze hebben diverse soft skills in huis om klantbelevingen op maat aan te bieden. Desondanks, hoe efficiënt we ook werken met allerlei slimme systemen, komt de klantervaring neer op het ultieme samenspel tussen data en beleving. Alleen maar efficiënt werken is uitstel van

executie. Zonder innovatie geen creatie! Het is de organisatie die medewerkers de ruimte moet geven om tijd te besteden aan persoonlijke beleving en aandacht.

Het effect op de organisatie

Digitale transformatie kan effect hebben op bedrijfstakken of businessmodellen op manieren die zelfs de werkwijze van een branche tot in de basis veranderen. De digitale mogelijkheden die ont-

De invloed van digitale techniek op ons dagelijks leven

Steeds meer producten zijn geproduceerd met behulp van 3D-printers.

In de zakelijke dienstverlening is een webportaal een vanzelfsprekendheid.

Simulatie en gaming kan steeds vaker invulling geven aan opleidingen of het plegen van complex machine-onderhoud.

Doordat we steeds meer data kunnen verwerken is het uitlopen van projecten inmiddels voorspelbaar en kun je hier tijdig op bijsturen.

Wie maakt er nog gebruik van een reisbureau? Alles verloopt tenslotte online.

Grote kans dat digitale ontmoetingen binnen een aantal jaar de werkelijkheid kunnen benaderen. Wat zal het effect zijn op wonen en werken? Zijn steden dan nog wel de place to be?

Schakel je een marketingbureau in of promoot je je product via een influencer met vier miljoen volgers?

Handel in effecten en aandelen gebeurt grotendeels via apps en geautomatiseerde handelsalgoritmen.



staan confronteren bedrijven met nieuwe servicemodellen. Ga er maar vanuit: de concurrent die jou het leven echt zuur gaat maken moet nog worden opgericht. Denk aan wat Netflix betekende voor Videoland, of aan hoe Uber de taxibranche op zijn kop zette. Zo kan digitalisering de klantervaring en businessmodellen compleet veranderen.

Het effect op de digitale omgeving

Alle routinematige handelingen zijn geautomatiseerd. Kunstmatige intelligentie, ondersteund door een centraal dataplatform, speelt op alle niveaus van besluitvorming een belangrijke rol. De leiding van de organisatie is actief betrokken bij het stellen van prioriteiten op het gebied van automatisering – deze heeft immers direct invloed op het onderscheidend vermogen van de organisatie. Het ecosysteem van IT-toepassingen bestaat uit een uitgekende balans tussen investeren en inhuren, tussen zelfredzaamheid en uitbesteden, tussen strategische aankopen en leveranciers van commodities.



Digitale transformatie vraagt om een bestemming

Voordat je een marsroute rond digitale transformatie uitstippelt voor jouw organisatie, zul je je missie onder de loep moeten nemen. Voor de meeste organisaties is het reëel om een missie te formuleren voor een periode van drie tot vier jaar. De kunst is om bij het opmaken van je missie concrete doelen te formuleren, zonder daarbij meteen te diep in detail te treden. In plaats van het concretiseren van technische aspecten, komen bij de missie vooral organisatieaspecten aan bod. Aan de hand van de organisatiemissie, kun je een inschatting maken van de impact op informatietechnologie voor jouw organisatie. Daarop baseer je de marsroute.

Roy Drissen

“Het is de organisatie die medewerkers de ruimte moet geven om tijd te besteden aan persoonlijke beleving en aandacht.”

Digitale transformatie kent verschillende fases



Het formuleren van je missie voor digitale transformatie is een begin, maar met uitgangspunten alleen ben je er nog niet.

Digitale transformatie kent verschillende fases die je moet doorlopen in een periode van ongeveer drie jaar, om alles uit het proces van digitalisering te kunnen halen.

1 | Fundamentsfase

In deze eerste fase leg je organisatorisch en technisch het fundament voor de transformatie. Je pakt niet direct bedrijfsapplicaties aan, maar zorgt eerst dat processen – zoals management en primaire processen – zijn beschreven en getoetst in de praktijk: werkt je organisatie zoals je deze hebt beschreven? Daarnaast zorg je alvast voor optimalisatie van de digitale infrastructuur – zoals een cloud – en opleiding voor je medewerkers, zodat ze digitaal vaardig zijn. Ten slotte formuleer je ideeën over de ideale digitale klantbeleving: wat verwachten klanten van jouw digitale communicatie?



CHECKLIST

- ☉ Je hebt inzicht in de gewenste digitale klantbeleving.
- ☉ Je medewerkers hebben de benodigde digitale basisvaardigheden.
- ☉ Je medewerkers hebben altijd en overal toegang tot data en applicaties.

- ☉ Je hebt een duidelijk beeld of de huidige processen en het beschikbare applicatielandschap bij elkaar passen.

2 | Bouwfase

Je hebt een fundament gelegd, dus je kunt beginnen met bouwen. Samen met je meest ervaren mensen optimaliseer je zowel je IT-inkoopbeleid als je applicaties. Nu je processen op orde zijn, kun je direct zoeken naar de juiste match tussen applicaties en behoeften. Aan de hand van het WAAROM, WAT en WANNEER, ga je met medewerkers steeds op zoek naar het HOE. Op deze wijze kunnen gebruikers en managers ook al zelfstandiger mogelijke IT-vraagstukken ter hand nemen. Tot slot zorg je voor de implementatie van verantwoorde quick wins van de digitale klantbeleving: pas als je zeker weet dat het bestaan en de werking staan als een huis, implementeer je extra digitale klantvoorzieningen in je bedrijfsproces.



CHECKLIST

- ☉ Het beeld voor de langere termijn begint voor de gehele organisatie duidelijk te worden.
- ☉ Je applicaties passen beter bij de organisatie.
- ☉ Het contractmanagement van IT-leveranciers wordt eenvoudiger.
- ☉ Je klanten beginnen de eerste ervaringen te waarderen.

3 | Verbeterfase

Na de bouwfase ontstaat er ruimte om verbeteringen door te voeren. Je zet een verbetercultuur op, waarbij je rekening houdt met de aard en de doelen van je organisatie. Vaak gebruiken organisaties Lean om deze cultuur te stimuleren en vorm te geven. Op het vlak van klantbeleving zorg je dat een veilig digitaal identificatiemiddel wordt ingezet, zodat klanten meer zelf kunnen regelen. Daarnaast zullen een aantal medewerkers zich bezighouden met zogenaamde “low code/ no code”-oplossingen. Deze gebruikers, ook wel citi-

zen ontwikkelaars, realiseren samen met IT-professionals de nodige verbeteringen binnen de bestaande IT-omgeving. Tot slot breng je in deze fase de data van je applicaties onder in een centraal dataplatform, om de kwaliteit en relevantie van de data te verbeteren.



CHECKLIST

- ☉ Je organisatie heeft een verbetercultuur die zorgt dat je kunt blijven ontwikkelen.
- ☉ Klanten zullen verbeteringen steeds meer ondervinden als aandacht.
- ☉ Medewerkers krijgen een uitdagendere job die meer voldoening geeft.
- ☉ Je IT-omgeving is optimaal beveiligd.

4 | Excelleerfase

Het sturen van de organisatie wordt steeds eenvoudiger. Vergaderingen gaan niet meer over de cijfers zelf, maar over de effecten hiervan. De digitale transformatie maakt de organisatie platter, flexibeler en vooral

eenvoudiger te besturen. Je medewerkers ontwikkelen meer soft skills, omdat digitale processen routine-matige of data-intensieve werkzaamheden hebben overgenomen. De klant krijgt meer aandacht, die op basis van aanwezige data persoonlijker wordt gemaakt. Het tijdperk van managers komt ten einde: deze worden vervangen door actief meewerkende voormannen en -vrouwen in zelfregulerende teams. Deze teams kunnen sneller en beter de klanten en partners helpen.

Digitale transformatie is nooit af...

Onder invloed van alle digitale veranderingen zal digitale transformatie nooit afgerond zijn, ook niet voor jouw organisatie. ‘One small step for the digital world’ is nou eenmaal ‘one giant leap for mankind’. Met een goede marsroute maak je je organisatie steeds bestendiger voor alle digitale uitdagingen die je nog zal tegenkomen.