

# De ultieme gids voor Digitale Transformatie



## De ultieme gids voor Digitale Transformatie

Om zowel te gedijen als te overleven in de digitale wereld van vandaag, moeten organisaties transformeren naar een digitaal bedrijf. De manier om dat te doen? Digitale transformatie.

Nu ons dagelijks leven niet alleen doordrenkt is met technologie, maar ook erdoor verandert, verandert ook de manier waarop we zaken doen – tenminste, dat zou moeten. 'Digitale transformatie' is echter zo'n modewoord geworden, dat het voor velen onduidelijk is wat het precies inhoudt en wat het betekent voor jouw organisatie.

# Inhoudsopgave

<b>De definitie van digitale transformatie</b>	<b>1</b>
Dus wat betekent digitale transformatie voor jouw organisatie?	1
<b>Wat zijn de drijfveren van digitale transformatie?</b>	<b>2</b>
Drijfveer 1: Versnelde digitale vooruitgang	2
Drijfveer 2: IT als bijdrager aan organisatiedoelen	3
Drijfveer 3: Veranderende verwachtingen van de klant	3
Drijfveer 4: COVID-19	3
<b>Het belang van digitale transformatie</b>	<b>4</b>
De noodzaak van snelheid	4
De kritische consument	5
Innoveren om te overleven en uit te blinken	6
De Transcenders: Succesvolle digitale organisaties	6
<b>Het digitale transformatieproces</b>	<b>7</b>
Een digitaal transformatieteam vormen	7
Behoeften onderzoeken en digitale transformatiedoelen stellen	10
Het digitale transformatie framework	11
Een digitale transformatiestrategie ontwikkelen	13
<b>Cultuur als onderdeel van digitale transformatie</b>	<b>16</b>
Waarom cultuur in de kern van digitale transformatie zit	16
4 Karakteristieken van een succesvolle digitale cultuur	16
Leiderschap in een digitale cultuur	18
<b>8 belemmeringen voor digitale transformatie</b>	<b>19</b>
Legacy technologie	19
Een gebrek aan IT-talent	19
Een technologie-eerst aanpak	19
Een gebrek aan leiderschapsvisie	19
Geen digitale mentaliteit	20
Ontoereikend verandermanagement	20
Organisatiesilo's	20
Gebrek aan standaard KPI's	20
<b>Verandermanagement in digitale transformatie</b>	<b>21</b>
Waarom adoptie en verandermanagement belangrijk zijn	21
<b>Wat nu? Een continu veranderende organisatie</b>	<b>23</b>
Hoe Workspace 365 jouw digitale transformatie ondersteunt	23
Leer Workspace 365 kennen	24

# De definitie van digitale transformatie

Tegenwoordig lijkt het alsof de term 'digitale transformatie' overal voorkomt. Het lijkt te worden gebruikt voor elk project waarvoor enige digitale inspanning nodig is, maar is dat terecht? Wat definieert eigenlijk een digitale transformatie?

Er zijn veel verschillende definities, sommige specifieker dan andere. **Salesforce** definieert het als:

*"Digitale transformatie is het proces waarbij digitale technologieën worden gebruikt om nieuwe bedrijfsprocessen, cultuur en klantervaringen te creëren of bestaande bedrijfsprocessen, cultuur en klantervaringen aan te passen om te voldoen aan veranderende zakelijke en marktvereisten."*

Terwijl George Westerman, hoofdonderzoeker van het MIT en auteur, het **in een interview met CIO** definieert als:

*"Digitale transformatie markeert een radicale heroverweging van hoe een organisatie technologie, mensen en processen gebruikt om bedrijfsprestaties fundamenteel te veranderen."*

Opvallend is dat in beide definities de focus niet op 'digitaal' ligt. Het gaat om het veranderen van de manier waarop je zaken doet en waarde levert. Waar de definitie van Salesforce het gebruik van technologie noemt om dit te doen, is het interessant op te merken dat George Westerman technologie helemaal niet uitlicht, maar ernaar verwijst als een onderdeel van het geheel.

## Dus wat betekent digitale transformatie voor jouw organisatie?

Een digitaal transformatieproces ziet er voor elke organisatie anders uit, maar is in zijn fundament hetzelfde.

*Digitale transformatie draait niet alleen om het gebruik van digitaal in jouw bedrijf, maar ook om het veranderen van jouw bedrijf om waarde te leveren in een digitale wereld.*

Zoals eerder gezegd, is een veel voorkomende misvatting dat bij digitale transformatie alles draait om het integreren van technologie. In werkelijkheid is dit er maar een deel van. In de afgelopen decennia heeft technologie de hele wereld enorm veranderd. Het heeft mensen over de hele wereld dichter bij elkaar gebracht. Het heeft de manier veranderd waarop mensen werken, hoe we reizen, hoe we met elkaar verbonden zijn, hoe we eten, slapen en sporten. Het heeft zelfs de manier veranderd waarop we denken, verwachten en waarde inzien. Technologie heeft onze huizen, ons leven en de manier waarop we als mensen functioneren doordrenkt. En het zal alleen maar sneller vooruitgaan en vanaf hier meer impact hebben.

Digitale transformatie draait om het begrijpen hoe digitaal verweven is in ons leven en niet alleen jouw technologie aanpassen, maar ook jouw processen, mensen, cultuur en organisatiestructuur om in een digitale wereld te bestaan en voortdurende verandering mogelijk te maken.

# Wat zijn de drijfveren van digitale transformatie?

Digitale transformatie wordt gedreven door een combinatie van meerdere trends en triggers; sommige hebben ons al een aantal jaar beïnvloed, andere decennia, en sommige slechts sinds kort. We bespreken vier grote trends en triggers die digitale transformatie aandrijven.

## Drijfveer 1: Versnelde digitale vooruitgang

We leven in het digitale tijdperk. In de afgelopen decennia is **de technologie vooruitgegaan met een exponentieel toenemende snelheid** en heeft het zijn weg gevonden naar ons dagelijks leven, op een manier die we ons zo'n dertig jaar geleden niet eens hadden kunnen voorstellen. En het zal de komende jaren zo doorgaan.

Dit betekent dat deze ontwikkelingen ook de komende jaren ons leven zullen blijven veranderen in de manier waarop we werken, winkelen, noem maar op. En dit heeft grote gevolgen voor jouw organisatie, dat snel op deze veranderingen moet kunnen reageren.

Digitale transformatie is dus niet iets waar je één keer doorheen gaat, zoals een 'ronde van upgrades' in je technologie, en je klaar bent. Het is een fundamentele verandering van jouw organisatie om niet alleen toekomstbestendig te worden, maar ook te blijven. Het vereist een meer flexibele en innovatievere manier van zakendoen en het aanbieden van producten en diensten.

Een goed voorbeeld van een organisatie die deze flexibele en innovatieve manier van zakendoen en niet één keer, maar constant transformeren heeft omarmd, is Amazon, één van de eerste grote bedrijven die producten online verkoopt. Amazon heeft zijn producten en diensten continu uitgebreid en aangepast. Begonnen als een online boekhandelaar, is ze uitgegroeid naar duizenden consumentenproducten, de B2B-markt en zelfs online streaming, waarbij ze haar klanten unieke diensten aanbiedt.

## Veerkracht en flexibiliteit

Wendbaar en innovatief zijn draait niet slechts om concurrentievoordeel – het gaat om overleven. Jouw organisatie moet veerkrachtig zijn voor veranderingen, en niet alleen degenen die je kunt verwachten. Dit werd vooral duidelijk door de COVID-19 uitbraak, die een duidelijk onderscheid creëerde tussen veerkrachtige bedrijven die zich snel aanpasten en nieuwe en innovatieve manieren omarmden om nog steeds inkomsten en waarde voor hun klanten te genereren, en degenen die dat niet deden.

Maar veerkrachtig zijn is niet hetzelfde als reactief zijn. Het is inderdaad belangrijk om snel op veranderingen te kunnen reageren, maar de organisaties die deze veranderingen omarmen – niet alleen voor nu, maar ook voor de toekomst – hebben meer kans om te gedijen dan degenen die dat niet doen.

## Drijfveer 2: IT als bijdrager aan organisatiedoelen

Voor lange tijd was de IT-afdeling voor veel organisaties er vooral om de systemen draaiende te houden en zich bezig te houden met de dagelijkse gang van zaken. Om de servers online te houden, het datacenter te onderhouden, ervoor te zorgen dat iedereen toegang heeft tot wifi, nieuwe hardware aan te schaffen, enzovoort.

De rol van IT is echter aan het veranderen. CIO's krijgen steeds meer de verantwoordelijkheid om bij te dragen aan inkomstengeneratie, innovatie mogelijk te maken en concurrentievoordeel te creëren. **De meeste digitale transformaties worden immers gedreven door groeimogelijkheden.** Er wordt verwacht dat IT zowel legacy systemen elimineert en de juiste technologie implementeert, als bijdraagt aan een cultuur van innovatie en een verschuiving in de organisatiestructuur.

## Drijfveer 3: Veranderende verwachtingen van de klant

Wij consumenten zijn verwend. Als we vandaag iets bestellen, verwachten we dat het morgen voor de deur staat. Dat is niet verrassend, aangezien veel bedrijven ons deze ervaringen al hebben gegeven. En zodra we het hebben gehad, willen we meer.

Door het gebruik van technologie is er zo veel mogelijk geworden. Elke dag vinden organisaties nieuwe toepassingen van data om jou een nog persoonlijkere ervaring te bieden, terwijl ze je al aangepaste kortingen kunnen aanbieden op items die je eerder in de maand hebt bekeken, of berichten kunnen automatiseren die jou extra informatie geven over artikelen die je hebt gekocht. En dat is wat we nu verwachten: **70% van de klanten zegt dat verbonden processen erg belangrijk zijn om hun klandizie te winnen.**

Zou je liever producten kopen van een bedrijf met een realtime klantenservice chat, of een bedrijf waar je moet bellen en een half uur in de wacht staat, mocht je problemen ondervinden of een vraag hebben? Kun je je tegenwoordig überhaupt een succesvol bedrijf voorstellen zonder online klantenservice? Een paar jaar geleden misschien wel, maar onze verwachtingen zijn veranderd. In onze interacties als consument, maar ook in het bedrijfsleven.

Elke keer dat we zo'n ervaring hebben gehad, stijgen onze verwachtingen. Wat in een notendop in feite betekent dat als één organisatie hun niveau verhoogt, alle anderen dit ook moeten doen. Niet voldoen aan de klantverwachtingen betekent achterop raken, en andersom. Dit betekent dat organisaties continu moeten innoveren en zich moeten ontwikkelen om bij te blijven.

## Drijfveer 4: COVID-19

Een voor de hand liggende, maar daarom niet minder belangrijk. Door de pandemie moesten organisaties over de hele wereld hun manier van werken heroverwegen. Kantoren gingen dicht en er werd minder nadruk gelegd op locatie. Gedurende een periode van drie maanden aan het begin van de pandemie zijn de technologie-uitgaven sneller gestegen dan ooit tevoren. Er moesten nieuwe oplossingen en processen worden geïntroduceerd om de operationele efficiëntie te waarborgen.

Maar het dwong organisaties niet alleen om snel de juiste technologie gereed te krijgen om werken op afstand mogelijk te maken; het bood een nieuwe kijk op werken op afstand en ook op het gebruik van technologie.

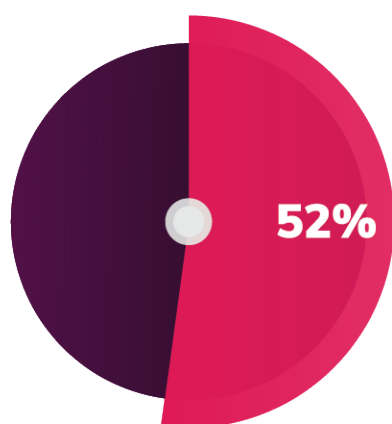
Neem bijvoorbeeld het wervingsproces. Als mensen toch op afstand werken, zijn er geen beperkingen aan het wervingsgebied: de wereld is je arbeidsmarkt. Dit besef heeft veel organisaties doen nadenken over de manier waarop ze mensen aannemen, maar ook over de manier waarop ze samenwerken en hun organisatie vormgeven.



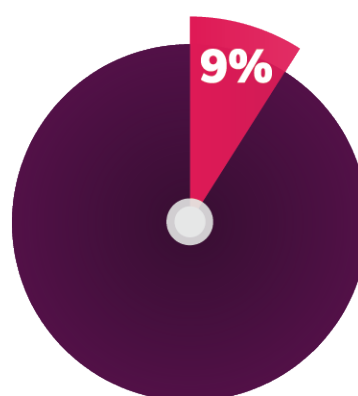
## Het belang van digitale transformatie

Uit een onderzoek van PwC bleek dat **52% van de bedrijven van plan is om investeringen te verlagen of uit te stellen vanwege de COVID-19 uitbraak**. Echter zal slechts 9% van de ondervraagden bezuinigen op de digitale transformatie. De pandemie heeft een enorme impact op de uitgaven van bedrijven, maar niet zozeer op de uitgaven voor digitale transformatie. **Gartner voorspelt zelfs dat de wereldwijde IT-uitgaven met 4% zullen toenemen**. Waarom is dat?

Omdat digitale transformatie belangrijk – nee, cruciaal – is voor organisaties. Nu waarschijnlijk zelfs meer dan ooit tevoren, aangezien veel organisaties door wereldwijde lockdowns gedwongen werden om over te stappen op online diensten en werken op afstand. Hoewel de pandemie zeker niet de oorzaak is van dit belang, heeft het de zaken wel versneld en de digitale transformatie voor velen bovenaan de prioriteitenlijst geplaatst.



van de bedrijven is van plan om te bezuinigen of investeringen uitstellen



van deze bezuinigingen of uitstel geldt voor de digitale transformatie.

## De noodzaak van snelheid

Naarmate de technologie steeds sneller ontwikkelt, zou jij dat ook moeten doen. En de COVID-19 pandemie heeft de zaken nog meer versneld.

Veel organisaties zijn nog te traag. Tegen de tijd dat ze een kans of bedreiging hebben herkend, de implicaties voor hen begrijpen en hebben nagedacht over hoe ze zullen reageren, is de wereld al aanzienlijk veranderd. Met als gevolg dat ze de gebeurtenissen op de markt niet kunnen bijhouden. Door digitale transformatie kunnen organisaties deze snelheid en wendbaarheid verkrijgen die nodig is om snel te reageren en zich aan te passen aan gebeurtenissen, veranderingen en kansen – niet alleen reactief, maar ook proactief. Het draait tegenwoordig niet langer om de grote bedrijven die de kleine verslaan, maar de snelle die de trage verslaan.

Dit sijpelt ook door naar de verwachtingen van de klant. Zij hebben bedrijven zich al snel zien aanpassen, producten en diensten zien introduceren en aanpassen, en op korte termijn in zien spelen op trends en actuele gebeurtenissen, waardoor ze dit ook van anderen verwachten. **63% van de klanten verwacht dat bedrijven vaker dan ooit tevoren nieuwe producten en diensten aanbieden**, en **56% van de klanten zoekt actief naar de meest innovatieve bedrijven in hun aankoopproces**.

## De kritische consument

Zoals we al bespraken bij de drijfveren van digitale transformatie, hebben klanten steeds hogere verwachtingen, simpelweg omdat er al zo veel mogelijk is. **76% van de consumenten verwacht dat bedrijven hun behoeften en verwachtingen begrijpen.**

### Klanten blijven als ze emotioneel verbonden zijn

Bedrijven hebben tegenwoordig echt een voordeel ten opzichte van hun concurrentie nodig. Het aanbieden van een goed product of goede dienst is niet meer genoeg. Tenslotte zijn er tegenwoordig waarschijnlijk honderden anderen die hetzelfde aanbieden als jij, of op zijn minst een goed alternatief.

Je moet een stap verder gaan voor jouw klant. Zowel op klantenserviceniveau als op emotioneel vlak: de ultieme klantbeleving. Uit een rapport van Motista bleek dat **klanten met een emotionele band met het merk een 306% hogere klantwaarde hebben.**

### Technologie gebruiken om een emotionele brand te creëren

Je vraagt je nu misschien af: een emotionele band creëren met klanten, is dat niet een kwestie van branding, klantenservice en communicatie, niet van IT? Nou, ja en nee. Ten eerste, zoals we al eerder vaststelden, is digitale transformatie niet de verantwoordelijkheid van en heeft het niet alleen gevolgen voor IT: het is een organisatiebrede verandering. Ten tweede: gebruiken het marketing & communicatie- en klantenserviceteam geen technologie? Hoe weten ze hoe en wat ze het meest effectief met hun klanten kunnen communiceren? Juist, door het gebruik van data.

Dit is een goed voorbeeld van hoe belangrijk het is om technologie te omarmen in elk gebied van jouw organisatie en het op korte termijn jouw manier van werken te laten beïnvloeden. Gebruik data en tools om je klant te leren kennen, patronen te ontdekken, gedrag te voorspellen en zeer gepersonaliseerde ervaringen te bieden. Gebruik digitale tools en creëer een cultuur waarin informatie vrij door de organisatie stroomt en samenwerking tussen verschillende disciplines wordt ondersteund, om optimale klantenservice en communicatie mogelijk te maken die consistent en op maat is via elk kanaal en elk platform. Door digitale transformatie te omarmen, kun je het niveau van jouw organisatie verhogen en boven de concurrentie uitstijgen.





## Innoveren om te overleven en uit te blinken

Digitale transformatie is cruciaal om voor jouw organisatie om stand te houden en veerkrachtig te zijn. Kijk bijvoorbeeld naar de recente COVID-19 crisis: **de drie op de tien organisaties met de meest succesvolle digitale bedrijfsstrategieën, beschikten al over een groot deel van de infrastructuur om de crisis het hoofd te bieden.** Maar laten we voor eens en voor altijd duidelijk maken dat ja, hoewel digitale transformatie nodig is om te overleven, het niet draait om overleving alleen, maar ook om welvarendheid.

Als jouw organisatie niet bij de tijd blijft, is de kans inderdaad groot dat het niet zal overleven. Maar je moet digitale transformatie niet alleen zien als 'nog een ding om te doen' (een houding waar je waarschijnlijk toch niet ver mee komt) of als een wanhopige zet om te overleven – je moet het als een kans zien. Een kans om te groeien, afstand te nemen van handmatige processen en te kunnen focussen op zakelijke kansen en innovatie.

## De Transcenders: Succesvolle digitale organisaties

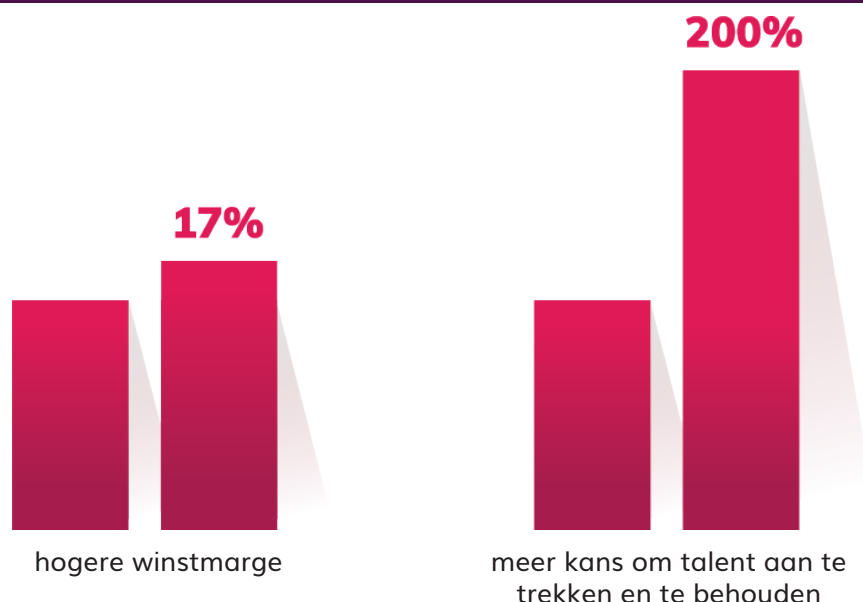
Om te laten zien hoe dit er uit kan zien, kijken we naar een groep organisaties die winnen op digitaal gebied. Of zoals PwC ze noemt: de Transcenders. Zij zijn de winnende 5%. PwC ontdekte dat Transcenders consequent investeren in nieuwe manieren van werken en aanzienlijke waarde halen uit digitale investeringen op elk gebied dat PwC beoordeelde.

En deze aanzienlijke waarde is serieus:

- Transcenders hebben een 17% hogere winstmarge-groei
- 98% van de Transcenders is niet bang voor de ondergang van hun bedrijf
- Transcenders hebben 200% meer kans om toptalent aan te trekken en te behouden

Indrukwekkend, toch? Voorbeelden van bedrijven die als Transcenders bestempeld kunnen worden zijn Netflix, Sony, Porsche en Amazon. Ontdek meer feiten en statistieken over Transcenders in het onderzoek van PwC.

Dus ja, digitale transformatie is essentieel om te overleven in onze moderne wereld. Maar het is ook nodig om succesvol te kunnen zijn.



# Het digitale transformatieproces

Allereerst is het belangrijk om te benadrukken dat geen twee digitale transformatieprocessen er hetzelfde uitzien. De manier waarop je jouw digitale transformatie vormgeeft is volledig afhankelijk van de huidige staat van jouw organisatie, de operationele markt, de medewerkers en de organisatiedoelen van jouw organisatie. Er zijn echter bepaalde fasen die elke organisatie doorloopt of moet overwegen tijdens het digitale transformatieproces, hoewel de inhoud van deze fasen er voor iedereen anders uit kan zien.

## Een digitaal transformatieteam vormen

Hoewel digitale transformatie een organisatorische inspanning is, is het verstandig om een team samen te stellen die 'de leiding heeft' over de digitale transformatie. Het hebben van een toegewijd team zorgt ervoor dat er permanent aandacht is voor de transformaties en dat er altijd mensen bovenop zitten om ervoor te zorgen dat het topprioriteit blijft en om verantwoording af te leggen.

## Wat zijn de verantwoordelijkheden van het digitale transformatieteam?

De belangrijkste verantwoordelijkheid is het opzetten, leiden en begeleiden van de inspanningen voor digitale transformatie, terwijl ze er ondertussen voor zorgen dat het team dat voorop loopt niet in de weg staat van een zinvolle organisatiebrede verandering. Het belangrijkste doel is het worden en blijven van een digitaal bedrijf, waardoor digitale transformatie de organisatie opnieuw vormt en bijdraagt en vorm kan geven aan bedrijfsdoelen.

Met de nodige visie, kennis en motivatie om verandering binnen de organisatie te realiseren en te blijven realiseren, is dit team de drijvende kracht achter jouw digitale transformatie op elk gebied. Dit betekent dat het zich niet alleen richt op de technologische kant van digitale transformatie, maar ook op elk ander aspect, zoals cultuur, veranderingmanagement en financiën.

Dit team moet daarom een diepgaand begrip hebben van jouw organisatie, diens cultuur en hoe deze werkt. Omdat elke persoon in het team zijn of haar eigen expertise en verantwoordelijkheden heeft, loopt dit team voorop bij het afbreken van silo's (groepen medewerkers, vaak op basis van afdeling, die gescheiden werken van andere groepen, wat communicatie, samenwerking en het delen van informatie in de weg staat).

## Hoe ziet een digitaal transformatieteam er uit?

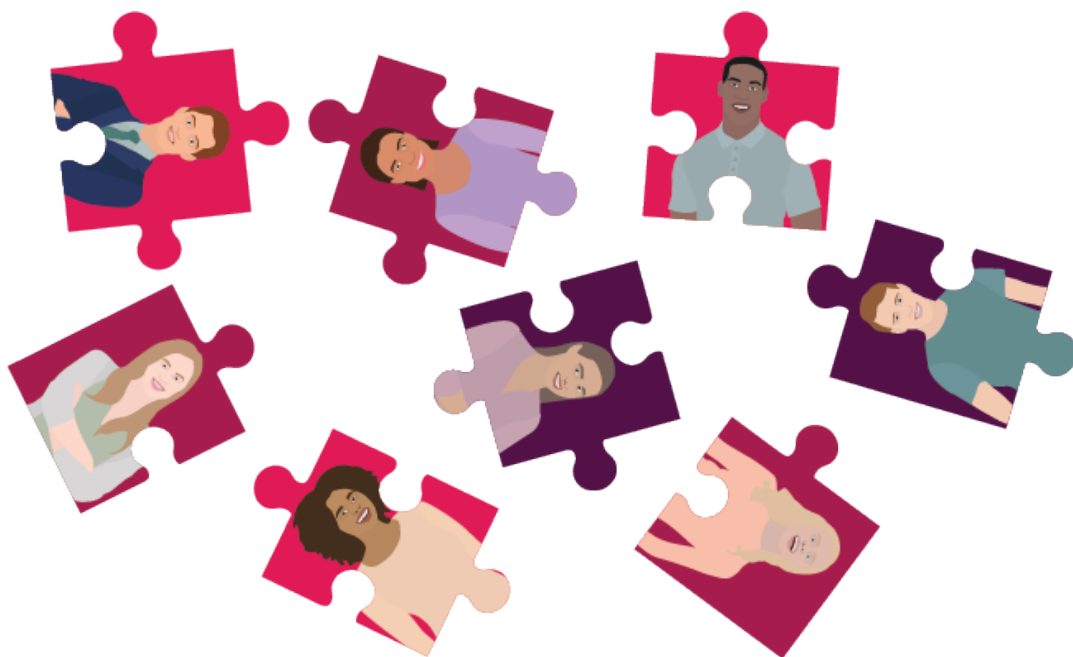
Hoewel elk digitaal transformatieteam anders kan zijn afhankelijk van jouw digitale transformatie-doelen en -inspanningen, zien de algemene verantwoordelijkheidsgebieden voor de betrokken rollen er over het algemeen hetzelfde uit voor elk team. Het digitale transformatieteam leidt op elk gebied van digitale transformatie en moet bruggen kunnen slaan tussen technologie, IT en de zakelijke kant van de transformatie.

### Creëer de perfecte mix

Jouw team moet daarom experts uit verschillende gebieden van het bedrijf bevatten om een combinatie van technische kennis, communicatieve vaardigheden, culturele en organisatorische veranderingsexpertise, creativiteit en leiderschap te verzekeren. Het vereist ook de juiste mix van zachte en harde vaardigheden, zoals technische kennis versus het vermogen om ruimdenkend te zijn, problemen op te lossen of in een team te werken. Meestal bestaat een team van deze experts uit 8 tot 12 mensen, en velen van hen werken dicht bij de medewerkers, zodat ze korte communicatielijnen en echte kennis van en ervaring met de dagelijkse gang van zaken hebben.

Jouw digitale transformatieteam heeft bedrijfsexperts nodig die de stem zijn van de zakelijke kant van de inspanningen, IT-inspanningen begeleiden en ervoor zorgen dat deze bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelen. Het heeft ook mensen nodig die verantwoordelijk zijn voor financiële zaken, die inzicht hebben in de financiële waarde van de inspanningen en budgetten vaststellen en bewaken, en kampioenen op het gebied van verandering die de weg kunnen wijzen op het gebied van adoptie en verandermanagement.

En natuurlijk heeft jouw digitale transformatieteam IT-experts nodig. Zij spelen een cruciale rol, omdat ze het vermogen hebben om de technologie binnen de organisatie te adviseren, implementeren en beheren. IT doet veel van het harde werk om ervoor te zorgen dat de juiste technologie op de juiste plaats komt en blijft. Daarentegen zijn ze vaker niet dan wel verantwoordelijk voor het digitale transformatieteam.



## Leiderschap van jouw digitale transformatieteam

Dus, wie heeft de leiding dan wel? Nogmaals, dit kan voor elke organisatie anders zijn, maar het leiderschap van een digitaal transformatieteam moet altijd over bepaalde vaardigheden beschikken en opereert meestal in dezelfde delen van het bedrijf.

### Visionaire en technisch onderlegde zakelijke leiders

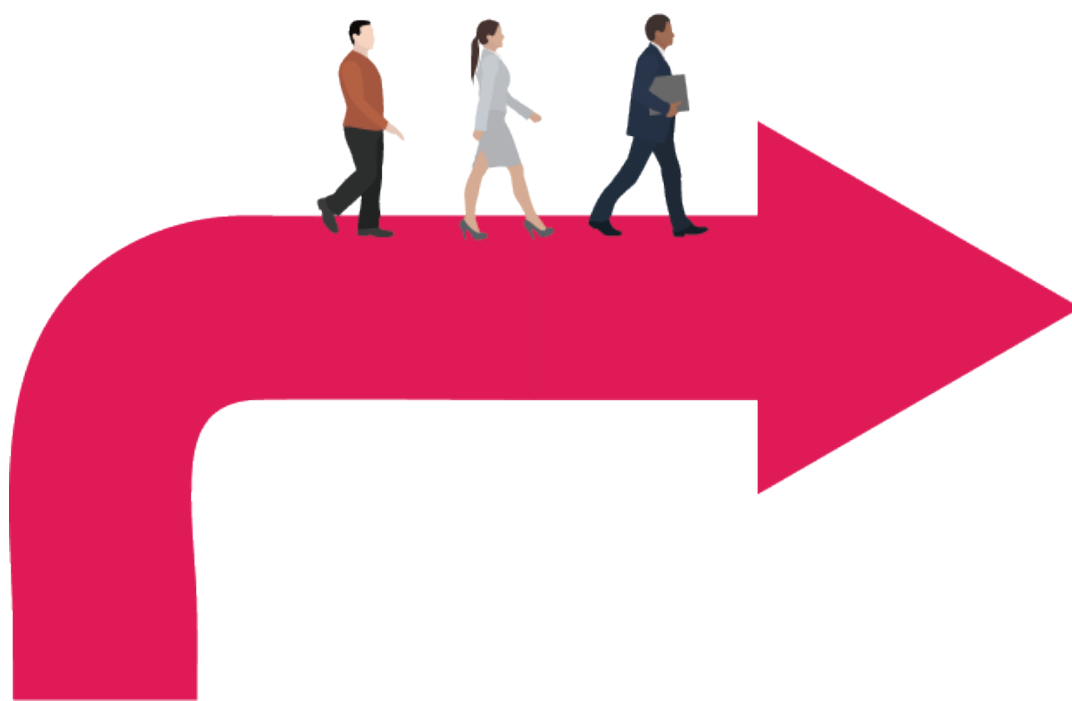
Digitale transformatie is niet zozeer een technologiekwesitie, maar een mensenkwesitie. Het gaat tenslotte om het gebruik van technologie om fundamenteel te veranderen hoe jouw organisatie werkt en waarde biedt. Leiders van digitale transformatie moeten daarom de mogelijkheid hebben om bedrijfsdoelen te prioriteren boven IT- en technologie doelen, en weten hoe ze IT en technologie kunnen gebruiken om deze bedrijfsdoelen te bereiken. Ze moeten de visie en kennis hebben om processen, bedrijfsmodellen en strategieën opnieuw uit te vinden, innovatie te leiden en anderen aansporen om hetzelfde te doen (waar we verder op ingaan in 'Leiderschap in een digitale cultuur'). Leiders van verandering moeten in staat zijn om verder te kijken dan de korte termijn en voortdurend zoeken naar manieren om processen en systemen te verbeteren.

### Een prioriteit op C-level

Om dit niveau van expertise en betrokkenheid te bereiken, komt leiderschap voor digitale transformatie meestal van C-level. Om deze fundamentele verandering aan te sturen heb je immers niet alleen senior ervaring nodig, maar ook senior invloed. Invloed om grote veranderingen aan te sturen en voor elkaar te krijgen met andere C-level leiders en het bestuur, zoals het regelen van financiering en het afstemmen van de digitale transformatiestrategie op de bedrijfsstrategie.

### De tijd van CDO's

Hoewel de CTO misschien als eerste in je opkomt, leidt de CIO vaker het digitale transformatieteam. Het komt ook regelmatig voor dat de CMO de leiding heeft. Steeds meer organisaties creëren echter een nieuwe rol om de inspanningen voor digitale transformatie en het digitale transformatieteam permanent te leiden: de Chief Digital Officer (CDO). Aangezien deze rol relatief nieuw is, zijn de verantwoordelijkheden en expertisegebieden minder "in steen gebeiteld" zoals bij de meeste andere C-level rollen, waardoor het gemakkelijker wordt om de perfecte balans tussen zakelijke en technische en softe en harde leiderschapsvaardigheden te vormen en zoeken.



## Behoeften onderzoeken en digitale transformiedoelen stellen

De eerste en belangrijkste stap van jouw digitale transformatie is het bepalen van het 'waarom'. Hoe kun je tenslotte het succes bepalen en het proces begeleiden, zonder te weten wat je wilt bereiken? En hoe moet je alle belanghebbenden in het proces op één lijn brengen, zonder dat ze weten waar ze naartoe werken?

### Waarom heb je een digitale transformatie nodig?

Dus je wilt transformeren, geweldig! Maar waarom? Zijn er specifieke bestaande of potentiële toekomstige problemen die je op wilt lossen? Zijn er kansen die je nu niet grijpt of kunt benutten? Of zijn er specifieke doelen die je wilt bereiken, wat niet mogelijk is zonder jouw organisatie te veranderen?

Begin met het definiëren van het doel van jouw digitale transformatie. Schets een beeld van waar je wilt zijn en welke gebieden moeten veranderen om daar te komen.

### Digitale transformiedoelen stellen

Als jouw transformatie succesvol is, wat heb je dan bereikt? Heb je jouw klantervaring geoptimaliseerd, productiviteit verhoogd, de winstgevendheid verbeterd? Door doelen te bepalen en deze te verbinden aan jouw zakelijke doelen, kun je een duidelijke intentie definiëren van jouw transformatie-inspanningen.

Het is echter goed om in gedachten te houden dat het niet één verandering is die je door wilt voeren, maar continue verandering wilt bereiken. Dit betekent dat het realiseren van een succesvolle digitale transformatie jouw organisatie zal veranderen om verdere transformatie in de toekomst mogelijk te maken. Of met andere woorden: op de lange termijn zullen jouw doelen en inspanningen voortdurend veranderen en zich verder ontwikkelen.

Dit, in combinatie met andere factoren, kan het moeilijk maken om specifieke doelen te stellen om de ROI van specifieke digitale transformatie-inspanningen te meten. Vooral omdat veel inspanningen, zoals cultuurverandering, een grote impact kunnen hebben, maar niet per se direct meetbaar zijn. Daarom is het bij het stellen van doelen voor digitale transformatie essentieel om het grote geheel in gedachten te houden: hoe creëer je waarde? Voor alle betrokkenen, dus ook voor jouw klanten en medewerkers.

Ga voor een holistische benadering met een focus op innovatie, wat inhoudt dat je projectdoelen los ziet van (maar nog steeds gerelateerd aan) jouw transformiedoelen. Dit zorgt ervoor dat één falend of slecht presterend project niet direct invloed heeft op jouw volledige transformatie-inspanning, waardoor het gemakkelijker wordt om risico's te nemen en potentiële mislukkingen dreigend worden. Dit soort denken heeft ook veel te maken met het opbouwen van een innovatieve cultuur, waar we later verder op in zullen gaan.

## Het digitale transformatie framework

Transformeren naar een digitaal bedrijf is niet een kwestie van op zichzelf staande verbeteringen toepassen en losse technologieën upgraden. Jouw transformatie moet als een geheel worden gezien, in plaats van als een som van de delen.

Een digitale transformatie framework helpt je hierbij. Het helpt te bepalen hoe en wanneer je wijzigingen aanbrengt in welke delen van het bedrijf, en ze allemaal op één lijn te krijgen om een nauwkeurig afgestemde mix te creëren. Met het juiste framework kun je kansen in de gehele organisatie identificeren en ervoor zorgen dat geen enkel deel van het bedrijf onaangetast blijft, zodat je technologieën op een gerichte manier kunt implementeren.

Er zijn veel verschillende kant-en-klare frameworks beschikbaar van meerdere organisaties zoals Cognizant, MIT en Gartner, die kunnen worden aangepast aan de behoeften van jouw organisatie, of je kunt jouw eigen framework creëren. Veelvoorkomende thema's bij bestaande frameworks zijn:

- Klantervaring en -betrokkenheid
- Organisatie, werkzaamheden en processen
- Mensen en cultuur
- Data and analytics
- Technologie en integraties

### Klantervaring en -betrokkenheid

Organisaties kunnen niet langer overleven door slechts één product of dienst aan te bieden. Nu de concurrentie elke dag heviger wordt en het aantal alternatieven toeneemt, is het noodzakelijk om meer aandacht te besteden aan klantenservice en de klantervaring, door hen een optimale ervaring te bieden tijdens elke stap van hun 'customer journey', wat uiteindelijk de klantloyaliteit verhoogt.

Gebruik jouw digitale transformatietraject om erachter te komen hoe je deze ervaringen kunt bieden en zinvolle relaties kunt creëren. Dit kun je doen door technologie te gebruiken om een beter begrip te krijgen van je klant, hoe ze denken en voelen, en hoe je producten en diensten kunt aanpassen om meer op hen af te stemmen en hen unieke waarde te bieden.

### Organisatie, werkzaamheden en processen

Het is tijd om eens goed te kijken naar hoe jouw organisatie functioneert en opereert. Jouw organisatie (en de mensen daarin) moet snel en consistent kunnen reageren en anticiperen op de snel veranderende markt. Het zou kunnen dat om dit te doen, je jouw processen en activiteiten moet heroverwegen – misschien zelfs jouw hele organisatiestructuur.

Silo's moeten worden afgebroken om meer verbonden processen te creëren, er moet samenwerking plaatsvinden tussen teams en informatie moet vrij door de organisatie stromen. Je kunt technologie gebruiken om bijvoorbeeld processen te automatiseren en te standaardiseren, waardoor het werk van mensen wordt verschoven van het handmatig uitvoeren naar het ontwerpen en controleren ervan. Je kunt ook een kijkje nemen buiten jouw organisatie: bestaat de expertise die je nodig hebt of zoekt men al elders? Of kunnen bepaalde taken en processen worden uitbesteed, zodat je je intern kunt richten op belangrijkere zaken?



## Mensen en cultuur

Mensen zijn de belangrijkste aanwinst voor jouw organisatie. En digitale transformatie heeft een grote impact op het 'menselement' van jouw organisatie, bijvoorbeeld het wervingsproces en de standaarden, de bedrijfscultuur (waar we later verder op in gaan) en de adoptie van technologie.

Bekijk welke vaardigheden jouw organisatie al in huis en nog nodig heeft om de nieuwe initiatieven die digitale transformatie met zich meebrengt te ondersteunen. Om echt te transformeren, hebben mensen een digitale mentaliteit nodig: de uitvoering moet snel zijn, innovatie moet worden beloond en mensen moeten niet bang zijn om te experimenteren. Ze moeten meer autonoom zijn om snelle samenwerking, veranderingen en innovaties mogelijk te maken. Daarom zal het vermogen om te leren in de toekomst essentieel worden.

Je kunt ook buiten jouw organisatie kijken en externe expertise inschakelen om jouw medewerkers te helpen om met jou te veranderen.



## Data and analytics

Het hebben van de juiste data is een gigantische aanwinst en zal in de toekomst nog belangrijker worden. Als je over deze data beschikt en deze op de juiste manier gebruikt, kun je slimmere, beter geïnformeerde beslissingen nemen, trends ontdekken en nauwkeurigere voorspellingen doen. Zo kan data jou helpen bij het ontwikkelen van jouw product of dienst, klantervaring, jouw strategie, werkzaamheden en nog veel meer.

'Juist' is hier het sleutelwoord: welke gegevens moet je verzamelen en zijn waardevol voor jou? En hoe interpreteer je deze data, zodat je er ook waarde aan kunt ontleen? Bedenk hoe je data op een slimme manier kunt verzamelen en verwerken, zodat het bijdraagt aan de besluitvorming die uiteindelijk helpt bij het behalen van jouw organisatiedoelen.

## Technologie en integraties

We hebben het keer op keer benadrukt: digitale transformatie draait niet uitsluitend om technologie, hoewel het er een groot deel van uitmaakt.

Begin niet zomaar met het willekeurig upgraden van jouw huidige technologie, maar kies voor een holistische benadering bij het aanschaffen en ontwikkelen van nieuwe technologieën. Denk eerst aan het doel, en pas daarna aan de technologie zelf, en blijf investeren in technologieën die je hierbij helpen.

Hoewel je technologie niet moet gebruiken vanwege de nieuwheid ervan, is het wel verstandig opkomende disruptieve technologieën in de gaten te houden en te bedenken welke gevolgen ze kunnen hebben voor jouw bedrijf. En nog belangrijker: hoe jij het voor jouw bedrijf kunt gebruiken – mogelijk door jouw diensten aan te passen of zelfs een geheel nieuw bedrijfsmodel te creëren. Denk bijvoorbeeld aan Uber en Netflix, die technologie gebruikten om de gehele markt te veranderen en verstoren.

## Een digitale transformatiestrategie ontwikkelen

Nu je hebt bepaald waar je heen wilt, is het tijd om te beslissen hoe je daar gaat komen. Dit doe je door jouw digitale transformatiestrategie te ontwikkelen.

### Wat is een digitale transformatiestrategie?

De digitale transformatiestrategie bepaalt niet alleen de richting waar jij en jouw organisatie naartoe willen, maar beschrijft ook hoe je daar wilt komen. Het gaat niet alleen om het stellen van een doel, maar ook om het maken van een beschrijvend en concreet actieplan om je te begeleiden bij jouw digitale transformatie.

#### Hoe kom je van A naar B?

Wanneer je een digitale transformatiestrategie maakt, begin je met kijken waar je nu bent, versus waar je wilt zijn. Wat moet je bereiken om daar te komen? Wat moet er veranderen? Hoe meet je dit? Definieer de stadia van jouw transformatie op een tijdlijn met mijlpalen, maatstaven en tussentijdse doelstellingen voor verschillende teams en gebieden binnen jouw organisatie.

#### Betrek de (toekomstige) markt

Jouw strategie moet ook een beschrijving van de huidige markt omvatten, inclusief concurrenten, wet- en regelgeving, en het liefst ook voorspellingen van hoe dit er in de toekomst uit zal zien. Dit om ervoor te zorgen dat je niet alleen verandert om in de huidige markt te passen, maar ook in die van morgen en de jaren daarna, en dat jouw strategie jou in staat stelt om een wendbare en toekomstbestendige organisatie op te bouwen.

#### Analyseer om risico's in de hand te houden

Bekijk ook de risico's die je kunt lopen tijdens jouw digitale transformatie. Als je deze bedreigingen van tevoren kent en in kaart brengt, kun je ze in de gaten houden en de kans minimaliseren dat ze echte problemen veroorzaken.

#### Houd het adaptief

Het is belangrijk om bij het creëren van jouw digitale transformatiestrategie in gedachten te houden dat het geen to-do lijst is om af te werken. Het is niet slechts een takenlijst, en ook geen handleiding die je woord voor woord moet volgen. Je moet adaptief zijn en veranderen met je strategie, zodat je ruimte overlaat voor jezelf om te herdefiniëren hoe succes eruitziet als veranderingen of nieuwe kansen zich voordoen. Het is cruciaal om te blijven testen en de impact van jouw inspanningen te blijven analyseren. En als er iets niet werkt, verander het dan; blijf niet bij hetzelfde, alleen omdat je het zo in jouw strategie hebt beschreven. Want het gaat niet alleen om het repareren van wat er kapot is, maar ook om het verbeteren, aanpassen en optimaliseren van wat er (nog niet) is.

## Waarom is het belangrijk om een digitale transformatiestrategie te hebben?

Als je van punt A naar punt B wilt komen, zou je dan eerst een routebeschrijving controleren of gewoon beginnen te dwalen in de hoop dat je er uiteindelijk wel komt? Laten we aannemen dat je wilt weten waar je heen gaat: hetzelfde geldt voor digitale transformatie. Het biedt een routekaart die je kunt volgen om met succes te transformeren. Er zijn echter meer redenen waarom een effectieve strategie erg waardevol is.

### Splits jouw transformatieproces op in beheersbare stappen

De kans is groot dat er veel (en dan bedoelen we heel veel) moet gebeuren om echt het soort organisatie te worden dat je wilt zijn, en om dat voort te zetten in de toekomst. Het kijken naar een berg aan veranderingen kan onheilspellend en ontmoedigend zijn, en nog belangrijker: het zorgt niet bepaald voor het soepelste en meest effectieve proces.

Door een digitale transformatiestrategie te creëren, kun je het transformatieproces opdelen in kleinere, beter beheersbare stappen, orde scheppen in de chaos en prioriteit geven aan de veranderingen die eerst moeten plaatsvinden, wat resulteert in een logisch proces. En binnen dit logische proces heb je ook de mogelijkheid om jouw middelen bij elke stap toe te wijzen en te beheren.

### Filter de ruis van wat belangrijk is

Je kunt voorspellen en anticiperen wat je wilt, maar het is altijd waarschijnlijk dat je dingen tegenkomt waarop je niet bent voorbereid (slechts één van de redenen waarom jouw strategie adaptief moet blijven). Het hebben van een digitale transformatiestrategie waarin jouw prioriteiten staan vastgesteld, helpt je om de ruis weg te filteren en te bepalen wat daadwerkelijk belangrijk is voor jouw transformatieproces en waarmee rekening gehouden moet worden, en wat randproblemen zijn waar je niet direct aan de slag mee hoeft.

### Creëer een organisatiebreed begrip voor verandering

Zoals eerder gezegd is digitale transformatie een organisatorische inspanning. Daarom is het van het grootste belang dat de hele organisatie bij het proces betrokken wordt. Dit begint met het maken van jouw strategie. Deze strategie zal functioneren als een zichtbaar sjabloon, of "stappenplan", voor medewerkers. Dit helpt hen begrijpen welke veranderingen op komst zijn, wat ze voor hen betekenen en wat van hen verwacht wordt, en laat zien dat de transformatie zowel de organisatie als degenen daarin ten goede zal komen. Het helpt om iedereen vanaf het begin er bij te betrekken – een essentieel onderdeel van een succesvolle digitale organisatie, waar we later op ingaan wanneer we het belang van cultuur bespreken.

## Collectieve focus en afstemming behouden

Digitale transformatie vereist veel verschillende veranderingen op veel verschillende gebieden, voor veel verschillende teams en afdelingen. Iedereen in de organisatie die aan elk project samenwerkt als één immens team is gewoon niet haalbaar – of toch?

In de zin dat iedereen in de organisatie aan elk klein project samenwerkt: nee, dat is het niet. Echter werkt iedereen in de organisatie wel aan het bereiken van gemeenschappelijke doelen en een gemeenschappelijke staat van zijn. Teams en afdelingen werken dus los van elkaar, maar allemaal om dezelfde dingen te bereiken.

Het hebben van een strategie houdt deze collectieve focus in stand en fungeert constant als een herinnering waar mensen naartoe werken, en het feit dat ze dit allemaal samen doen. Dat de projecten waar ze aan werken bijdragen aan een groter doel. Dit helpt ook om al deze verschillende inspanningen op één lijn te houden.

## Bewaak en leid jouw voortgang

Als je dus van punt A naar B loopt met jouw routebeschrijving in de hand, zal de routebeschrijving af en toe iets zeggen als 'je ziet nu een grote boom aan jouw linkerhand' of 'als je eenmaal het kleine gele huis gepasseerd bent, sla je rechtsaf'.

Jouw digitale transformatiestrategie stelt je in staat voortdurend overzicht te houden op jouw voortgang in vergelijking met jouw oorspronkelijke plan, wat je al hebt bereikt en nog moet bereiken. Werk je nog steeds aan dezelfde doelen? Dragen al jouw inspanningen daar nog aan bij? Of ben je afgeleid door bijzaken of andere projecten? Jouw digitale transformatiestrategie is er om jou te laten weten of je nog op schema ligt.



# Cultuur als onderdeel van digitale transformatie

Een vaak over het hoofd gezien maar essentieel element van digitale transformatie is de organisatiecultuur. Je kunt alle andere elementen, zoals technologie, data en producten en diensten perfect uitgezocht en op elkaar en jouw organisatie afgestemd hebben, maar als je geen aandacht besteedt aan jouw cultuur, kun je net zo goed alle andere inspanningen stopzetten – die zullen toch mislukken.

Om een digitale organisatie te worden, heb je een digitale cultuur nodig.

## Waarom cultuur in de kern van digitale transformatie zit

We kunnen blijven herhalen dat cultuur belangrijk is, maar we laten het je liever zien. Om het belang van jouw organisatiecultuur tijdens een digitale transformatie te illustreren, hebben we enkele feiten en cijfers verzameld:

- In een onderzoek van BCG van 40 digitale transformaties hadden bedrijven die zich concentreerden op cultuur vijf keer (90%) meer kans om baanbrekende prestaties te behalen dan bedrijven die de cultuur verwaarloosden (17%).
- Van de 5% van bedrijven die winnen op digitaal gebied, stelt 84% samenwerken en functieoverschrijdend werk verplicht.
- Van diezelfde winnende 5% legt 92% ideeën van alle personeelsniveaus vast en handelt ernaar.
- De belangrijkste factor bij het aantrekken en behouden van talent is een sterke cultuur en leiderschap – het is zelfs belangrijker dan een goede vergoeding.

Nu vraag je je misschien af wat handelen naar ideeën van alle personeelsniveaus en functieoverschrijdend werk te maken hebben met een digitale cultuur. We leggen het uit.

## 4 Karakteristieken van een succesvolle digitale cultuur

Er zijn vier belangrijke gebieden die een digitale cultuur differentiëren van een traditionele cultuur.

### 1. Autonome en functieoverschrijdende teams

Jouw digitale organisatie moet snel bewegen, en daarmee iedereen erin. Om dit te kunnen doen, moeten de traditionele silo's en afdelingen worden afgebroken en moet er aandacht worden besteed aan de vaardigheden en kennis van mensen, in plaats van hun positie in de organisatie. Je kunt dit realiseren door cross-functionele teams met mensen uit verschillende delen van het bedrijf, vaak projectmatig, samen te laten werken. Dit maakt crowdsourcing van kennis en ideeën mogelijk, waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van de expertise binnen de organisatie.

Ook moeten deze teams de autonomie hebben om zelf afwegingen te maken en snelle beslissingen te nemen, zonder dat deze beslissingen heen en weer op de hiërarchische ladder hoeven te gaan, zodat snelle besluitvorming mogelijk is.

## 2. Een platte organisatiestructuur

Over de hiërarchische ladder gesproken: daar moet je afscheid van nemen. Natuurlijk zal er waarschijnlijk altijd een bepaalde mate van hiërarchie bestaan, maar deze mag niet bepalen wie mag innoveren of met nieuwe ideeën kan komen. Om functieoverschrijdende teams en organisatiebrede samenwerking te bereiken, om nog maar te zwijgen van het gebruiken van kennis en ideeën van elk niveau van de organisatie, heb je een platte organisatiestructuur nodig. Hierdoor kunnen medewerkers meer betrokken zijn en kunnen beslissingen sneller worden genomen in de eerder besproken autonome teams.

## 3. Snelle innovatie en initiatieven

Mindset is een zeer belangrijk element van een digitale cultuur, net als het aanmoedigen van deze mentaliteit. Een digitale cultuur moet innovatief denken en een ondernemende houding aanmoedigen, mensen motiveren om met nieuwe ideeën te komen, zelfstandig projecten te starten en samen met partners en klanten nieuwe oplossingen te ontwikkelen. Mensen moeten zich op hun gemak gaan voelen met het ongemakkelijke, want het is oké als niet alle projecten succesvol zijn – zolang mensen snel falen, ervan leren en blijven experimenteren en verbeteren.

Wendbaarheid maakt ook deel uit van deze mentaliteit. Niet alleen in de manier van werken, maar ook in de rollen van mensen. Hun rol kan namelijk niet alleen heel flexibel zijn door in cross-functionele teams te werken, maar vanwege het aanpassingsvermogen van de digitale organisatie kunnen hun rollen ook continu veranderen.

## 4. Aandacht voor educatie en bijscholing

Aangezien de rollen en verantwoordelijkheden van mensen niet zo in steen gebeiteld zijn in een digitale organisatie, geldt dit ook voor hun vaardigheden. De organisatie moet blijven veranderen en verbeteren, net als de kennis van mensen. Het zijn tenslotte de mensen in jouw organisatie die werken aan het behalen van de organisatiedoelen. Een echte digitale organisatie investeert daarom in de opleiding van haar medewerkers en helpt hen nieuwe kennis en vaardigheden op te doen, die kunnen worden toegepast om de doelen te behalen.

Vooraf omdat de grenzen tussen traditionele rollen en teams vervagen, hebben mensen cross-functionele vaardigheden nodig om bij te blijven. Mensen in de IT hebben bijvoorbeeld steeds vaker soft skills nodig, terwijl verschillende andere rollen die voorheen weinig tot geen technische vaardigheden vereisten, met meer softwaretools moeten kunnen werken dan ooit tevoren.



## Leiderschap in een digitale cultuur

Een nieuw soort organisatie vereist een nieuw soort leiderschap. Het soort leiderschap dat niet alleen de digitale cultuur en mindset kan omarmen, maar ook kan versterken en aanmoedigen.

Echt digitaal leiderschap heeft oog voor de dagelijkse gang van zaken, maar blijft hier niet in hangen en kan ook naar de toekomst kijken. Ze zien niet alleen de dingen die moeten worden opgelost, maar zien ook de dingen die wel werken, maar kunnen worden verbeterd. Ze zoeken elke dag naar onbenutte kansen en potentieel, en zijn niet bang om ernaar te handelen; zelfs als dat betekent dat ze zich in onbekende wateren moeten wagen. Want hoe kun je anders iets nieuws creëren?

Dit betekent niet dat digitale leiders onzorgvuldig zijn. Bij het vooruitdenken moeten ze altijd rekening houden met mogelijke risico's en anticiperen op bedreigingen om zich daarop voor te bereiden.

Bovendien stelt het leiderschap in een digitale organisatie anderen in staat hetzelfde te doen en hun eigen potentieel te maximaliseren, om dit voor het bedrijf te benutten. Er moet tijd en energie worden gestoken in het faciliteren van de digitale cultuur die we eerder bespraken. Hiervoor hebben ze geweldige soft skills nodig om mensen door veranderingen te leiden en moeten ze mensen kunnen prijzen als ze falen en leren van hun mislukkingen. Ze moeten een grote kennis hebben van het bedrijf, de bedrijfscultuur en de mensen.

## 8 belemmeringen voor digitale transformatie

Digitale transformatie kan uitdagend zijn; voor sommigen meer dan voor anderen. Hoewel elke organisatie eigen uitdagingen heeft om mee om te gaan, zijn er een paar veelvoorkomende barrières die veel digitale transformatieprocessen in de weg staan. We lichten de acht belangrijkste toe.

1

### Legacy technologie

Organisaties die proberen te transformeren zijn vaak nog afhankelijk van hun legacy systemen. Het is een groot en kostbaar project om de oude technologie te vervangen, waardoor velen proberen te transformeren naast hun oude technologie, of zelfs er bovenop. Maar als je het grootste deel van jouw IT-budget besteedt aan het onderhouden en operationeel houden van die systemen, blijft er niet veel over om jouw organisatie naar de toekomst te brengen. Bovendien helpt het niet om jouw organisatie te veranderen: het voegt alleen maar meer tools en verwarring toe.

2

### Een gebrek aan IT-talent

Sinds de jaren 90 begonnen steeds meer organisaties hun IT uit te besteden, waardoor steeds meer IT-talent naar outsourcing- en leveranciersbedrijven stroomde. Dit liet organisaties achter met IT-talent dat zich voornamelijk bezighield met het onderhoud en operationeel houden van IT, terwijl het externe talent ervaring opdeed met het ontwikkelen van technologie en het creëren van oplossingen, en daarmee een innovatieve en creatieve mindset. Dit was een tijdje prima, maar het zijn deze mindset en vaardigheden die veel bedrijven nu in hun IT-team nodig hebben om hun digitale transformatie te ondersteunen.

3

### Een technologie-eerst aanpak

Veel organisaties falen in hun transformatie voordat ze er zelfs aan beginnen met een omgekeerde benadering, door de technologie te kiezen die ze willen gebruiken en de rest van hun bedrijf er omheen te bouwen. Dit zorgt ervoor dat jouw transformatie faalt, omdat je niet duidelijk weet welke bedrijfsdoelstellingen je wilt bereiken met het gebruik van deze technologie en niet optimaal werkt aan het bereiken van deze doelen. Misschien werk je wel met de compleet verkeerde technologie om dit te doen.

4

### Een gebrek aan leiderschapsvisie

Er bestaat vaak nog een grote misvatting over wat digitale transformatie eigenlijk is. Het is niet ongebruikelijk dat organisaties denken dat ze net een succesvolle digitale transformatie hebben doorgemaakt, terwijl ze in feite alleen hun IT-systemen hebben geüpgraded. Soms hebben het leiderschap of de CIO hun zinnen gezet op het upgraden van de functionele aspecten van technologie, maar slagen ze er niet in om de holistische benadering te volgen die nodig is om elk onderdeel van de organisatie te beïnvloeden. Of ze denken na over welke veranderingen op korte termijn nuttig zijn, zonder de veranderingen door te voeren die nodig zijn om succesvol te zijn in de toekomstige markt.

5

## Geen digitale mentaliteit

Problemen met visie of mentaliteit zijn niet alleen problematisch bij het leiderschap, maar ook bij de rest van de organisatie. Enerzijds heeft dit te maken met cultuur. Een digitale organisatie moet innovatie en risico's omarmen, hoewel sommige medewerkers dat simpelweg niet willen of kunnen, waardoor ze zich tegen de verandering verzetten. Aan de andere kant heeft het te maken met vaardigheden en de bereidheid om deze te verwerven. Niet alleen IT moet over technologische vaardigheden beschikken: iedereen in de organisatie zou ze moeten hebben, in ieder geval tot op zekere hoogte, om te kunnen omgaan met de digitale tools die ze nodig hebben om te werken. Natuurlijk zal niet iedereen deze vaardigheden meteen hebben, maar het is een probleem als mensen niet bereid zijn te leren, onderzoeken en experimenteren. Dat hoort tenslotte allemaal bij de digitale mindset die nodig is in een succesvolle digitale organisatie.

6

### Ontoereikend verandermanagement

Digitale transformatie is niet slechts één grote verandering, maar vertegenwoordigt veel grote veranderingen gedurende een lange periode, waardoor je in de toekomst nog vaker en sneller kunt veranderen. Als dit niet goed wordt aangepakt, zullen mensen deze veranderingen beu worden, met het risico dat ze zich er uiteindelijk tegen verzetten. Het is daarom belangrijk om experts in verandermanagement in jouw team te hebben, of dit nu intern of extern is, om medewerkers te helpen om continue verandering te omarmen, hen te ondersteunen bij het inzien van de waarde en hen te helpen aan te passen.

7

### Organisatie silo's

Een groot deel van het digitale transformatieproces gaat over het doorbreken van bedrijfssilo's en het mogelijk maken van samenwerking tussen cross-functionele teams. Anders krijg je mogelijk te maken met een gebrek aan communicatie binnen de organisatie en beginnen verschillende teams of afdelingen te strijden om middelen. Maar hoewel het voltooiën van een digitale transformatie met behoud van deze silo's simpelweg onmogelijk is, kan het afbreken van deze silo's ook een moeilijk proces zijn. Mensen zijn tenslotte gewoontedieren en zijn gewend geraakt aan bepaalde hiërarchieën en duidelijke verantwoordelijkheidsgebieden. Met het vervagen van deze grenzen kan ook de angst ontstaan dat "ere wie ere toekomt" in gevaar komt.

8

### Gebrek aan standaard KPI's

Laten we het voor de zekerheid nog maar een keer herhalen: elke digitale transformatie is anders. Elke organisatie heeft zijn eigen unieke digitale transformatie doelstellingen. Digitale transformatie is nog relatief nieuw. En bovendien vereist digitale transformatie veel veranderingen die niet direct resultaten opleveren met een direct meetbare ROI. Dit alles betekent dat het moeilijk kan zijn om de maatstaven voor succes vast te stellen, wat vaak door leidinggevenden of aandeelhouders als reden wordt gebruikt om helemaal niet te transformeren. Wat, als dat nog niet duidelijk was, geen verstandige beslissing is.

# Verandermanagement in digitale transformatie

Mensen zijn het meest vitale, maar vaak ook het lastigste element in digitale transformatie. Mensen houden over het algemeen niet van verandering. Ironisch, want een succesvolle organisatie draait om voortdurend veranderen - en vooral ontwikkelen. Daarom moeten adoptie en verandermanagement blijvende fenomenen worden in jouw organisatie.

## Waarom adoptie en verandermanagement belangrijk zijn

De meest voorkomende reden voor het mislukken van veranderprocessen, is omdat ze niet gekoppeld zijn aan adoptieplannen. Het is daarom niet verrassend dat, volgens [IDG's Digital Business Survey](#), 89% van de bedrijven prioriteit zal geven aan digitale adoptie.

[De ervaring van jouw medewerkers heeft een directe impact op jouw organisatie](#), aangezien het jouw medewerkers zijn die jouw resultaten leveren. Tegenwoordig [besteden werknemers gemiddeld 22 minuten per dag aan het uitzoeken](#) hoe ze taken kunnen uitvoeren tijdens het werken met nieuwe applicaties. Stel je voor dat je bedrijf constant snel veranderingen onderging, zonder enige vorm van verandermanagement – hoe zou die ervaring zijn? Hoe gelukkig, en niet te vergeten productief, zou de werknemer zijn en hoeveel tijd zou er verspild worden?

## Waarom functionele training niet genoeg is

Dus wanneer je organisatie veel veranderingen doormaakt, is het zinvol om in training te investeren, toch? Ja, maar dat is echter lang niet genoeg. Trainingen zijn vaak te oppervlakkig om echt impact te hebben. Er kunnen bergen kennis worden gedeeld, maar als mensen de vaardigheden niet verwerven of niet zowel de applicatie als implicatie en de waarde ervan begrijpen, kun je jouw trainingssessies net zo goed annuleren.

Naast de functionaliteit van de technologie moeten mensen de voordelen van alle veranderingen bij elkaar begrijpen; [waarom ze moeten veranderen](#), welke waarde ze eruit halen en hoe alle veranderingen in het grotere plaatje passen.

Mensen moeten de waarde zien van de transformatie en het potentieel die gepaard gaat met deze verbeteringen, zoals de technologieën, processen en cultuurverandering. Bij het doorlopen van een digitale transformatie moeten tijd en moeite worden geïnvesteerd in het realiseren van een uitgebreid verandermanagement- en adoptieplan, voor nu en toekomstige ontwikkelingen. Op deze manier wordt een optimale werknemerservaring bereikt - in een continu ontwikkelende organisatie. En worden ze niet slechts getraind in het functioneel gebruik van de veranderingen.

## Vertel jouw digitale transformatie verhaal

Een digitale organisatie worden is niet alleen iets wat je doet, het wordt een deel van wie je bent. Omarm die identiteit en neem jouw medewerkers mee in het traject.

Wanneer je transformaties doormaakt, kun je jouw medewerkers alle grafieken, bulletpoints en statistieken laten zien die je wilt. Die overtuigen misschien de hersenen, maar – hoe cliché het ook klinkt – ze overtuigen niet het hart; ze hebben geen emotionele waarde.

Investeer bij jouw adoptie- en verandermanagementinspanningen in het leren kennen van jouw “doelgroepen” (werknemersgroepen) en de waarde die ze uit de transformatie halen; hoe hun toekomst er uit zal zien. Ontwikkel een visie van wat die toekomst zal zijn voor jouw organisatie, en wat het betekent voor de mensen erin. **Door middel van storytelling** kun je de betekenis van jouw inspanningen op het gebied van digitale transformatie tot uitdrukking brengen, bovenop enkel de functionele waarde.



## Wat nu? Een continu veranderende organisatie

Als digitale organisatie ben je nooit klaar met veranderen. Je zult waarschijnlijk nooit klaar zijn met transformaties of verbeteringen, en dat is maar goed ook. Omdat het jou zal helpen om in de toekomst succesvol te worden en blijven, en het nu onderdeel is van wie je bent, het DNA van jouw organisatie.

Verlies bij deze voortdurende transformatie het 'waarom' niet uit het oog; verander niet alleen om te veranderen, maar omdat je echt gelooft dat het zal bijdragen aan het bereiken van jouw doelen. Blijf om feedback vragen, analyseren, pilots testen en aanpassen, om ervoor te zorgen dat je nog steeds op het goede spoor zit en jouw focus behoudt.

Een digitale transformatie kan intimiderend zijn, maar als het goed wordt gedaan, is het uiteindelijk de moeite waard. Word toekomstbestendig en start vandaag nog met jouw digitale reis.

### Hoe Workspace 365 jouw digitale transformatie ondersteunt

Workspace 365 biedt een adaptive workspace op maat waarmee je al jouw technologieën en informatie op één plek kunt samenbrengen en vereenvoudigen, zodat ze altijd en overal toegankelijk zijn. Workspace 365 ondersteunt jouw digitale transformatie door:

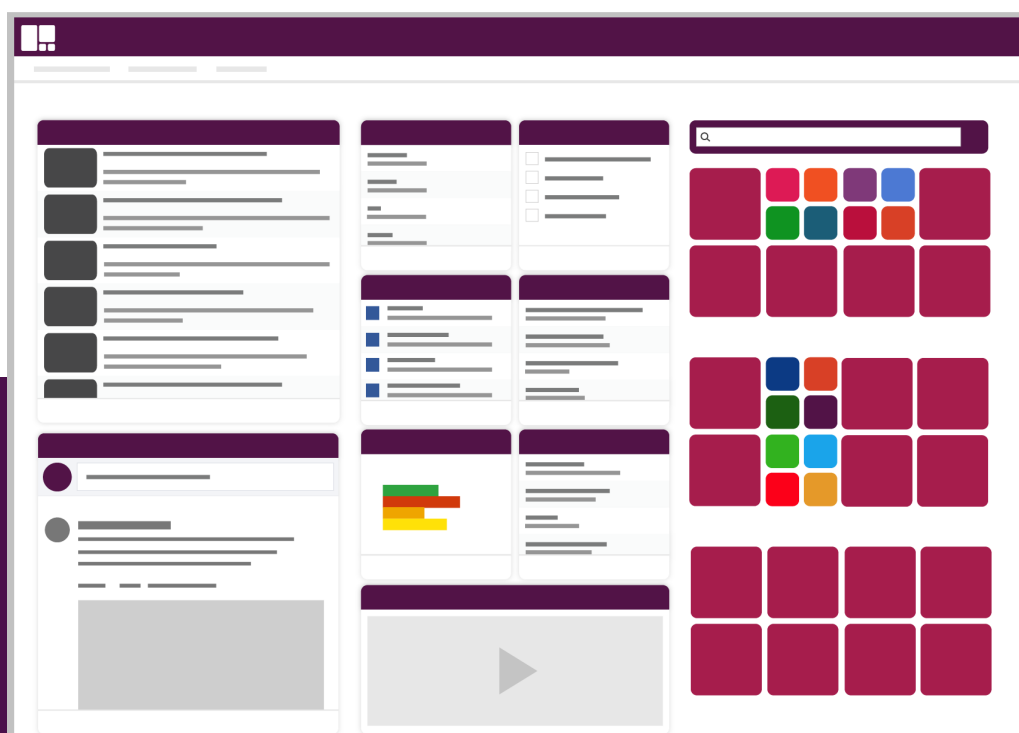
- Alles wat een persoon nodig heeft tijdens zijn of haar werkdag op één plek samen te brengen en te vereenvoudigen, waardoor een slimmere en efficiëntere manier van werken mogelijk wordt
- Technologie-onafhankelijkheid en wendbaarheid te bieden, door jou in staat te stellen van technologie te wisselen en deze onder de oppervlakte aan te passen, zonder het werk van mensen te onderbreken
- Het bieden van één gebruiksvriendelijke interface die medewerkers ondersteunt om gemakkelijk met verschillende technologieën te werken
- Het aanbieden van tools als Micro Apps en live-tegels om de adoptie van technologie onder medewerkers te ondersteunen
- Het aanbieden van tools als Micro Apps en live-tegels om communicatie en samenwerking tussen teams, afdelingen en de hele organisatie mogelijk te maken
- De behoeften van de markt en mensen continu in de gaten te houden, om snel aanpassingen en verbeteringen door te voeren om tegemoet te komen aan jouw digitale transformatie en zakelijke behoeften.



## Leer Workspace 365 kennen

We helpen mensen om meer te bereiken, door ze te laten focussen op wat echt belangrijk is: hun werk. Daarom bieden we oplossingen om complexiteit te vereenvoudigen en het inefficiënte te stroomlijnen.

Van applicaties, documenten, e-mail en bedrijfsprocessen, tot intranet, communicatie en meer: de adoptieve workspace levert alles wat een persoon nodig heeft om te werken, met een eenvoudige en gepersonaliseerde ervaring, die zich aanpast aan jouw rol, apparaat, locatie en meer.



**Ontdek meer over Workspace 365**

**Contact opnemen**

**Probeer een demo**

 **Workspace365**