

MARC BEIJEN



# SUCCESVOL DIGITAAL TRANSFORMEREN

EEN SURVIVAL GUIDE VOOR  
MANAGERS EN BESTUURDERS

## Succesvol digitaal transformeren

## Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT en IT-management;
- Enterprise-architectuur;
- Projectmanagement;
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: Agile Consortium, ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, CM Partners, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, KNVI, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Onderwerpen per domein zijn:

### IT en IT-management

ABC of ICT  
ASL®  
CMMI®  
COBIT®  
e-CF  
ISM  
ISO/IEC 20000  
ISO/IEC 27001/27002  
ISPL  
IT4IT®  
IT-CMF™  
IT Service CMM  
ITIL®  
MOF  
MSF  
SABSA  
SAF  
SIAM™  
TRIM  
VersiSM™

### Enterprise-architectuur

ArchiMate®  
BIAN  
GEA®  
Novius Architectuur Methode  
TOGAF®

### Businessmanagement

*BABOK® Guide*  
BiSL® and BiSL® Next  
BRMBOK™  
BTF  
CATS CM®  
EFQM  
eSCM  
FSM  
IACCM  
ISA-95  
ISO 9000/9001  
OBM  
OPBOK  
SixSigma  
SOX  
SqEME®

### Projectmanagement

A4-Projectmanagement  
DSDM/Atern  
ICB / NCB  
ISO 21500  
MINCE®  
M\_o\_R®  
MSP®  
P3O®  
*PMBOK® Guide*  
Praxis®  
PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net)

# Succesvol digitaal transformeren

**Een survival guide voor managers en  
bestuurders**

**Marc Beijen**



# Colofon

Titel: Succesvol digitaal transformeren  
Ondertitel: Een survival guide voor managers en bestuurders

Auteur: Marc M. Beijen

Uitgever: Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch,  
[www.vanharen.net](http://www.vanharen.net).

ISBN Hard copy: 978 94 018 0692 3

ISBN eBook (pdf): 978 94 018 0693 0

ISBN ePUB: 978 94 018 0694 7

Druk: Eerste druk, eerste oplage, november 2020

Lay-out en ontwerp: Coco Bookmedia, Amersfoort

Copyright: © Van Haren Publishing en M.M. Beijen, 2020

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: [info@vanharen.net](mailto:info@vanharen.net).  
Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

# Inhoud

<b>VOORWOORD DOOR ERIK BEULEN</b> .....	<b>VII</b>
---	------------

<b>VOORWOORD DOOR MARCO KEIM</b> .....	<b>IX</b>
--	-----------

<b>AANBEVELINGEN</b> .....	<b>XI</b>
----------------------------	-----------

<b>1 DIGITALE REVOLUTIE IN DE 21<sup>E</sup> EEUW</b> .....	<b>1</b>
---	----------

1.1 Uitdagingen van organisaties .....	1
1.2 Opdracht voor managers en bestuurders .....	2
1.3 Drijfveren voor verandering.....	5

<b>2 DIGITALE TRANSFORMATIE IN PERSPECTIEF</b> .....	<b>9</b>
--	----------

2.1 Fasemodel voor digitale transformatie .....	9
2.2 Niet één maar twee digitale transformaties?.....	11
2.3 Vijf digitale doorbraken .....	16

<b>3 DIGITALE STRATEGIE ALS VERTREKPUNT</b> .....	<b>19</b>
---	-----------

3.1 Elementen van een digitale strategie.....	19
3.2 Raamwerk voor businesstransformatie .....	23
3.3 Digitale doorbraken geprojecteerd op het raamwerk.....	28

<b>4 DIGITALE DOORBRAAK 1: DATAGEDREVEN WERKEN</b> .....	<b>31</b>
--	-----------

4.1 Waarom is datagedreven werken zo belangrijk?.....	31
4.2 Problemen en uitdagingen met datagedreven werken .....	33
4.3 Hoe ziet een datagedreven organisatie eruit? .....	34
4.4 Hoe word je een datagedreven organisatie? .....	37

<b>5</b>	<b>DIGITALE DOORBRAAK 2: SLIMME, DIGITALE PROCESSEN</b>	<b>41</b>
5.1	Waarom zijn slimme, digitale processen zo belangrijk?	41
5.2	Problemen en uitdagingen met slimme, digitale processen	42
5.3	Wat is er nodig voor slimme, digitale processen?	44
5.4	Hoe word je een digitale, procesgerichte organisatie?	51
<b>6</b>	<b>DIGITALE DOORBRAAK 3: BRILJANTE CUSTOMER EXPERIENCE</b>	<b>55</b>
6.1	Waarom is een briljante Customer Experience zo belangrijk?	55
6.2	Problemen en uitdagingen met Customer Experience	56
6.3	Wat heb je nodig om een briljante Customer Experience te bereiken?..	58
6.4	Hoe ontwikkel je een briljante Customer Experience?	63
<b>7</b>	<b>DIGITALE DOORBRAAK 4: WENDBARE ORGANISATIE</b>	<b>67</b>
7.1	Waarom is een wendbare organisatie zo belangrijk?	67
7.2	Problemen en uitdagingen in IT-processen en besturing	69
7.3	Wat heb je nodig om een wendbare organisatie te worden?.....	71
7.4	Hoe wordt jouw organisatie een wendbare organisatie?.....	73
<b>8</b>	<b>DIGITALE DOORBRAAK 5: DIGITALE BUSINESSMODELLEN</b>	<b>77</b>
8.1	Waarom zijn digitale businessmodellen zo belangrijk?	77
8.2	Problemen en uitdagingen met digitale businessmodellen	81
8.3	Wat heb je nodig om een digitaal businessmodel op te zetten?.....	84
8.4	Hoe ontwikkel je een digitaal businessmodel?	86
<b>9</b>	<b>SUCCESVOL VAN DIGITALE STRATEGIE NAAR EXECUTIE</b>	<b>89</b>
9.1	Digitale strategie als onderdeel van de verandercyclus.....	89
9.2	Prioriteiten stellen: een eerste schifting.....	92
9.3	Acht kernprincipes voor succesvolle verandering.....	94
9.4	Tenslotte: en nu?.....	97
	<b>LITERATUURLIJST</b>	<b>101</b>
	<b>NAWOORD</b>	<b>105</b>
	<b>OVER DE AUTEUR</b>	<b>107</b>
	<b>INDEX</b>	<b>109</b>

# Voorwoord door Erik Beulen

*Professor of Information Management, Tilburg University; Academic Director Executive Master Information Management, TIAS School for Business and Society*

Succesvol digitaal transformeren is voor veel organisaties nog altijd een grote uitdaging. Markten zijn volop in beweging, de technologische mogelijkheden en compliance-vereisten zijn groter dan ooit. In deze dynamiek moeten organisaties digitaal transformeren. Ik zie bij vele onvoldoende innovatief gebruik van IT. Het is voor organisaties immers essentieel dat zij zichzelf voortdurend blijven vernieuwen. Het uitvoeren van een eenmaal gekozen strategie is al lang niet meer voldoende; een continue adoptie van innovatie is noodzakelijk om te kunnen overleven. Opkomende technologieën zoals artificial intelligence, blockchain, internet of things en robotica kunnen worden ingezet door jouw organisatie maar ook door jouw concurrenten. Focus daarom op het aanpassen van het DNA - pas continu jouw organisatie, processen en werkwijzen radicaal aan.

In dit boek wordt succesvol digitaal transformeren uitgewerkt aan de hand van een fasemodel en vijf digitale doorbraken die gebruikt kunnen worden in de uitwerking van de business-strategie om ambities te realiseren.

Het gepresenteerde fasemodel bevat drie fasen - van productfocus in de eerste fase naar klantoriëntatie in de tweede fase, gevolgd door een derde fase waarin de klant centraal staat. Het boek beschrijft wat er nodig is om deze stappen te zetten - de opgenomen checklist geeft organisaties richting. Dat helpt bij het opstellen van een strategie en het komen tot een goede routekaart voor organisaties om te transformeren.

Wel zullen zij zich de vraag moeten stellen of er voldoende tijd is om volgtijdelijk te transformeren. Voor veel organisaties is het vijf voor twaalf en is het de vraag of er nog tijd is om te versnellen door je in eerste instantie alleen te richten op de no-regret keuzes. Een parallelle transformatie, waarbij de stap naar de tweede fase



wordt overgeslagen, is soms de enige mogelijkheid om niet uit de markt gedrukt te worden door digitale concurrenten. Een risicovol scenario maar soms moet je gewoon doorpakken en vertrouwen op intuïtie. Laat het opstellen van een strategie maar even voor wat het is.

Daarnaast worden er vijf digitale doorbraken uitgewerkt. De eerste, datagedreven werken, is de belangrijkste. Samen met de vierde doorbraak, een wendbare organisatie, zijn deze, naar mijn mening, de basis voor de drie andere doorbraken. Over agile werken is al veel gezegd, al hebben de meeste organisaties nog te weinig voortgang geboekt met de adoptie daarvan. Data blijft de achillespees voor veel digitale transformaties - de datakwaliteit is onvoldoende, master data management is een zorgenkindje en de volumes van beschikbare data groeien exponentieel. Probeer dan maar eens om jouw organisatie datagedreven te laten werken. Maar door een focus op data, wordt het mogelijk om effectief in te zetten op de introductie van nieuwe businessmodellen (doorbraak 5), customer experience (doorbraak 3) en het verbeteren van bedrijfsprocessen (doorbraak 2).

Veel succes met digitaal transformeren!

Erik Beulen

# Voorwoord door Marco Keim

*CEO Aegon International en lid van de Management Board van Aegon N.V.*

IT is niet meer weg te denken in de huidige bedrijfsvoering. Kon je tien jaar geleden als leidinggevende nog stellen dat jij je beperkt tot de business en de IT-afdeling ervoor zorgt dat die adequaat ondersteund wordt, vandaag de dag is dat ondenkbaar. IT is een integraal onderdeel van de business voor iedere bestuurder, directielid of manager. Het is geen keuze meer, het is een gegeven geworden! Op alle niveaus, van C-level tot in de operatie, moet je begrijpen wat er speelt. Je hoeft als bestuurder, directielid of manager geen expert te zijn, natuurlijk niet, maar je moet jezelf wel voortdurend de vraag stellen welke bijdrage IT aan jouw business kan leveren en er samen met de IT-afdeling voor zorgen dat die waarde daadwerkelijk wordt bereikt. Mogelijk voel je nu een drempel om dit op te pakken. Waar moet je beginnen, wat is belangrijk en wat niet, er komen zoveel termen en buzzwords langs. Waar haal je de juiste informatie vandaan, hoe maak je die vervolgens toepasbaar, wie gaat je daarbij helpen?

De auteur van dit boek, Marc Beijen, is als geen ander in staat om je in deze veelomvattende materie de weg te wijzen. Ik ken Marc al meer dan 20 jaar en werk al die tijd met grote regelmaat en veel plezier met hem samen. Vanaf mijn eerste jaren als jonge manager heeft hij me wegwijs gemaakt in de voor mij toen nog onbekende wereld van IT en business architectuur. De kracht van Marc is dat hij niet alleen alles weet over de nieuwste technieken en ontwikkelingen maar dat hij dat ook op begrijpelijke wijze vertaalt naar realistische, pragmatische, werkende oplossingen en toegevoegde waarde voor mijn organisatie. Marc maakt complexiteit toegankelijk en begrijpelijk voor niet IT'ers zoals ik en is daarmee de ideale auteur voor dit boek.

*Succesvol transformeren - Een survival guide voor bestuurders en managers* is een waardevolle reflectie op in de dagelijkse praktijk ontwikkelde kennis en opgebouwde ervaring, toegespitst op de aanpak van hedendaagse digitale

business-uitdagingen. Geschreven in begrijpelijke taal en vanuit een krachtige, logische opbouw, waardoor het een zeer toegankelijk boek is geworden dat van begin tot einde blijft boeien. Het leert je onderwerpen die er toe doen te begrijpen zoals de noodzaak voor digitaal transformeren, de samenhang met de business-strategie en de essentiële verschillen in uitgangsposities tussen organisaties. Wat nu te doen wordt concreet en praktisch uitvoerbaar gemaakt door vijf noodzakelijke digitale doorbraken te benoemen en uit te werken tot heldere doelen, die als onderdeel van jouw digitale strategie in de verandercyclus zouden moeten worden opgenomen.

Ik heb dit boek met veel aandacht en plezier gelezen. Het maakt je bewust van de noodzaak van verdere digitalisering om in business te blijven. Het zet je aan het denken hoe je met moderne informatietechnologie het verschil kan gaan maken en een doorslaggevend concurrentievoordeel kan gaan behalen. Onderwerpen waar elke manager en bestuurder mee te maken heeft en dus een boek dat elke bestuurder en manager naar mijn mening zou moeten lezen. Neem daarbij de tijd om al die rijke en waardevolle informatie op je in te laten werken. Lees het bijvoorbeeld niet in één keer uit maar hoofdstuk voor hoofdstuk. Laat steeds de inhoud eerst bezinken en plaats het in de context van jouw business voordat je verder gaat. Dat gaat je helpen de juiste richting aan je business transformatie te geven.

Marco Keim

# Aanbevelingen

*'Het boek 'Succesvol Digitaal Transformeren' leest als een trein. Knap hoe in amper 100 pagina's de essentie van het vakgebied digitale transformatie is gevat. Maar het thema is ook nog eens heel praktisch gemaakt, de onderliggende vakgebieden (zoals datamanagement, enterprise architectuur, changemanagement) zijn aan elkaar geknoopt én begrijpelijk uitgelegd. Ik denk dat het boek in een grote behoefte voorziet, omdat veel boeken en artikelen over dit thema ofwel vol zitten met niet verder beschreven buzzwords, of vervallen in academisch jargon dat voor de gemiddelde lezer onbegrijpelijk is. Dit boek zit mooi tussen academische wereld en praktijk, zonder in compromissen te vervallen'*

Frank Harmsen, bijzonder hoogleraar Digital Transformation,  
Maastricht University

*'Met plezier heb ik Marc Beijen's "survival guide" voor digitaal transformeren gelezen. Voor mij las het als een digitaal kookboek! Het is niet makkelijk om een goed gerecht te maken uit een enorme verscheidenheid aan ingrediënten. Een goede kok moet niet alleen de smaken en de bereiding van de ingrediënten kennen. Maar ook snappen welke samengaan. En welke juist niet. Daarnaast kent een goede kok de benodigde bereidingstijd en begrijpt dus dat hij soms aan het dessert moet werken terwijl hij ook met het voorgerecht bezig is. Marc is erin geslaagd te helpen met deze complexiteit. Alle ingrediënten staan erin. Van Techniek & Data tot Business Model & Organisatie. Inclusief de drie verschillende fases waarin (meestal tegelijkertijd) gewerkt moet worden. Dit boek staat daarmee garant voor veel inspiratie en kookplezier in de digitale keuken; zowel voor de (eindverantwoordelijke) kok zelf als voor de bezoeker die een heerlijk driegangenmenu verwacht (de bestuurder)'*

Sjoerd Blüm, CIO Schiphol

*'Marc Beijen neemt met dit nieuwste boek een grote stap door de noodzaak tot digitale transformatie als dwingend leidend thema te nemen. Een trigger die vooral van buiten de organisatie komt, niet zozeer vanuit eigen behoeften of mogelijkheden. Alignment is dood! Het is alle hens-aan-dek: ervoor 'vluchten kan*

*niet meer!' (Jenny Arean en Frans Halsema). Maar ja... hoe dan? De meestentijds weerbarstige uitgangssituatie (organisatie, vaardigheden, legacy-systemen, enz.) die een transformatie belemmeren, neemt Marc in zijn aanpak mee. De eigen digitale strategie wordt omgezet in een bestuurbare integrale transformatiekalender. Deze overlevingsgids gun ik iedere manager die een dergelijke transformatie tot een goed einde moet brengen. Ik gun dit ook de toezichthouders bij deze steeds sneller veranderende organisaties.'*

Eric Sluis, tot 2010 CIO van Achmea Verzekeringen, vervult thans een aantal commissariaten bij financiële instellingen

*'Er wordt veel geschreven over digitale transformatie. Slechts weinig bedrijven slagen in het transformeren van het bedrijfsmodel op basis van digitale technologie. Met dit boek is Marc Beijen er in geslaagd digitale transformatie tot de essentie terug te brengen. Marc beschrijft op een heldere en begrijpelijke manier de digitale doorbraken. Het is daarmee een naslagwerk, leidraad en inspiratiebron tegelijk voor iedereen die leiding geeft aan een organisatie of verantwoordelijk is voor digitalisering of ICT.'*

Erik Hietkamp, CIO / Directeur IT DAS Rechtsbijstand

*'Na lezing van dit boek weet je wat je te doen staat om jouw organisatie digitaal te transformeren. Het leest vlot weg en de actieve schrijfstijl maakt dat je in korte tijd de te nemen stappen van dit complexe onderwerp goed voor je ziet.'*

Gert van der Kooij, Chief Digital Officer,  
Hoogheemraadschap van Rijnland

*'Marc Beijen geeft blijk van grote deskundigheid en ervaring. Op heldere en overzichtelijke wijze wordt de samenhang weergegeven tussen nieuwste inzichten op de gebieden digitale strategieën, businessmodellen en -processen, emerging IT trends en veranderkundige aspecten. De praktijkvoorbeelden helpen bestuurders en managers de vertaalslag naar hun organisatie te maken.'*

Albert de Bree, IT Directeur, Rotterdam School of Management,  
Erasmus University

*'Een mooie compilatie die inzichtelijk is verwoord. Vanuit de praktijk geschreven, waarvan ik voor een stuk deelgenoot mocht zijn.'*

Peter van Wijk, Change & Program Director, Aegon Nederland

*'Het is een mooi boek dat makkelijk wegleest. Het bevat uiterst nuttige adviezen en handreikingen voor eenieder die werkt aan de digitale transformatie van de eigen organisatie of daarmee wil starten. Digitale transformatie is een brede opgave die raakt aan zowel people, proces als technology - in die volgorde. Het boek beschrijft dit treffend, evenals de opgaven en verandergebieden die hierbij een rol spelen en het belang van een weldoordachte transformatievisie en strategie. Het realiseren*

*van die visie en strategie blijft, juist ook vanwege het vaak ingrijpende karakter van de verandering, uiteindelijk voor iedere organisatie de grote opgave. Digitaal transformeren blijkt dan in de praktijk vaak een hobbelige weg, met onverwachte bochten, noodzakelijke versnellingen, mooie vergezichten en naast successen ook de nodige teleurstellingen. Juist dan is het van belang een heldere, weldoordachte koers te hebben. Dit boek levert hiervoor een aantal heel waardevolle ingrediënten.'*

Arnoud van Petersen, CIO Cyber Security Center

*'De samenhang van complexe digitale veranderingen is in dit boek hanteerbaar gemaakt voor strategievorming én executie. Begrijpelijk en noodzakelijk voor iedere bestuurder.'*

Rob Heerkens, voorzitter Pensioenfonds MN

*'Ik vind het heel herkenbaar, het boek geeft een goed overzicht van de actuele vraagstukken met concrete suggesties voor een succesvolle digitale transformatie. Je kan er zo mee aan de slag in de praktijk.'*

Henriette Setz, Directeur Operations - Essent

*'Het boek is een soort "Zwitsers zakmes" waarin relevante digitale ontwikkelingen geschetst worden en vervolgens praktische modellen, aanpakken en tips aangereikt worden hoe hier in jouw organisatie mee om te gaan.'*

Arie van Burgel, CEO Univé Zuid-Nederland

*'Mooi geschreven, helder en gestructureerd verhaal over complexe materie dat zich in de praktijk heeft bewezen! Ik herken veel uitdagingen en zie dat het nodig is om de veranderopgave te structureren; het boek geeft mooie en eigentijdse handvatten voor een strategische aanpak. Daarnaast zit er voldoende diepgang in als input voor bijvoorbeeld strategische personeelsplanning van organisaties.'*

Wim van der Meer, Chief Digital Officer, Waterschap Vallei en Veluwe

*'Digitale transformatie is niet meer weg te denken. Zowel in de wijze waarop we werken als hoe we de wereld in deze uitdagende tijd vormgeven. Maar om deze potentie te realiseren, is een andere kijk op je organisatie nodig. Dit boek maakt deze complexe opgave tastbaar, met concrete methodieken en oplossingen om stappen te maken. Daarmee is het een goede basis voor iedere organisatie die door deze transformatie gaat.'*

Erik Oostwegel, CEO Royal HaskoningDHV



# 1

## Digitale revolutie in de 21<sup>e</sup> eeuw

### ■ 1.1 UITDAGINGEN VAN ORGANISATIES

De wereld verandert snel. Organisaties uit alle sectoren staan voor enorme uitdagingen. Of het nu retail, zorg, financiële dienstverlening, vervoer of overheid betreft, overal is er sprake van radicale veranderingen. De behoeften en het gedrag van consumenten wijzigen fundamenteel. Ze eisen snellere respons, transparantie, een uitstekende prijs-kwaliteitverhouding en 24-uurs service. Klanten organiseren zich steeds meer, worden assertiever en minder loyaal aan leveranciers en dienstverleners. En klanten willen er zeker van zijn dat zakendoen veilig is.

Er verschijnen nieuwe organisaties op de markt met nieuwe bedrijfsmodellen, die zich vóór de oorspronkelijke dienstverlener in het contact met de klant positioneren. Ze stelen jouw klantcontact en drukken je in een leveranciersrol met marginale opbrengsten. Jouw positie van de oorspronkelijke dienstverlener is voorgoed verloren! Hoe ga je op dit alles inspelen?

Tegelijkertijd versnelt de technologische vooruitgang met een duizelingwekkende snelheid voor organisaties. Dat roept weer nieuwe vragen op. Wat geeft waarde aan klanten, medewerkers, samenleving en aandeelhouders? Wat moet je vasthouden en waar moet je afscheid van nemen? Welke kansen ga je benutten in termen van marktbenadering, businessmodellen, efficiëntieverbeteringen en technologie? Welke keuzes moet je maken?

De snelheid van veranderingen in de samenleving en technologie heeft tot gevolg dat organisaties hun flexibiliteit, veerkracht en tempo drastisch moeten vergroten. Een agile manier van werken draagt hier zeker aan bij maar er is meer nodig. De grootste obstakels van corporates, die al langere tijd in de markt acteren, worden gevormd door legacy-problemen. Niet alleen van verouderde systemen en technologie maar ook van bijbehorende processen, organisatie, werkwijzen, zelfs van cultuur. Hoe zorg je ervoor dat deze legacy jouw strategie niet blokkeert? Hoe



creëer je overzicht en inzicht in welke maatregelen je moet nemen, welke projecten door kunnen lopen of waar je snoeihard moet ingrijpen?

De Griekse filosoof Heraclitus verkondigde het lang geleden: *panta rhei*. Dit betekent: "alles is in beweging", vrij vertaald: "verandering is de enige constante". Dit vereist een afweging tussen vernieuwing en verbetering van het bestaande, vaak naast elkaar. Dus renoveren met de winkel open. Hoe zorg je er dan voor dat jouw organisatie soepel overgaat naar de beoogde situatie? Zodanig dat klanten geen negatieve effecten ervaren en de organisatie controle behoudt? En bereik je die beoogde situatie ooit of is het een voortdurende reis naar Utopia?

## ■ 1.2 OPDRACHT VOOR MANAGERS EN BESTUURDERS

In de huidige samenleving is digitalisering een belangrijke factor om in business te blijven. Meer dan ooit zullen organisaties moeten nadenken en keuzes moeten maken over hoe digitalisering waarde kan creëren en bijdragen aan productaanbod, dienstverlening, ketensamenwerking en bedrijfsvoering. Optimaal gebruik van moderne informatietechnologie kan het verschil maken tussen doorslaggevend concurrentievoordeel, overleven en verliezen. Naast de focus op korte termijn moet ook gekeken worden naar de toekomst: welke structurele veranderingen kan je verwachten en hoe reageer je daarop? Welke (nieuwe) technologie biedt waarde aan stakeholders? Welke kansen pak je in marktbenadering, efficiëntieverbetering en technologie? Is wat je wil ook haalbaar? En hoe moet je digitale innovatie organiseren?

De afhankelijkheid van digitale technologie wordt dagelijks groter. Als online banking niet beschikbaar is, valt de wereld al snel stil. Een mislukte ERP-implementatie kan het einde van jouw business betekenen. Te laat digitale kanalen ontwikkelen kan ervoor zorgen dat jouw klanten overstappen naar concurrenten. Investerings in digitale technologie maken dan ook een significant deel uit van de begroting. Digitale innovatie is niet langer een prioriteit, het is een noodzaak. Dus vraagt het structureel aandacht van en sturing door managers. Elke manager en bestuurder dient daarom met betrekking tot digitale technologie te beschikken over de benodigde kennis, inzicht en daadkracht. Dit kan je niet overlaten aan specialisten in jouw organisatie of uitbesteden aan een leverancier of consultant.

Managers en bestuurders moeten de wereld van robotica, IoT, Big Data, block-chain, machine learning en artificiële intelligentie kennen en begrijpen. De juiste keuzes maken vanuit een scherpe kijk op marktontwikkelingen, technologische mogelijkheden en business perspectief. En een helder beeld hebben hoe die

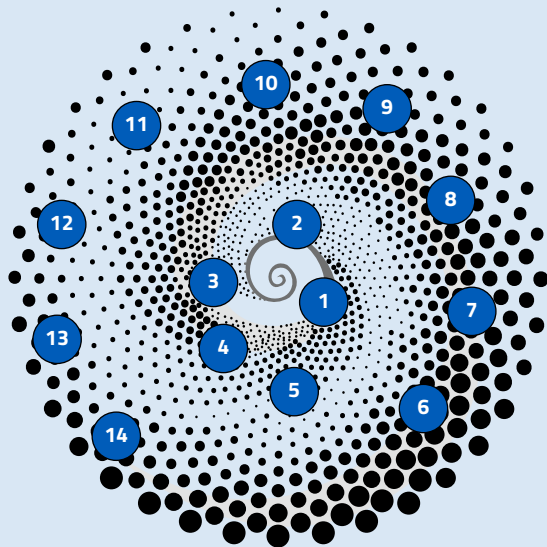
transitie succesvol te organiseren en besturen. Men spreekt dan over digitale transformatie: een integrale bedrijfstransformatie waarbij digitale technologie een overheersende rol speelt. Met als doel een wendbare organisatie te creëren en de kansen, mogelijkheden en verwachtingen van digitale technologie in te zetten. Denk hierbij aan het benutten van data, het optimaliseren van processen en het centraal zetten van de klant. Digitale transformatie start met het formuleren van een bestendige en succesvolle *digitale strategie*, een strategie waarbij digitale technologie de belangrijkste driver is voor verandering.

Literatuur over digitale transformatie verschijnt de laatste jaren met de regelmaat van de klok. Vaak met beloften en (veelal wederkerende) succesverhalen over disruptieve businessmodellen, bijvoorbeeld in toerisme (Airbnb, Booking), vervoer (Uber), media (Spotify, Netflix) en retail (Amazon, Alibaba). Hoewel we hier inderdaad veel van kunnen leren, blijkt in de praktijk dat organisaties enorm worstelen met digitale transformatie. Onderzoeksbureaus zoals IDC voorspellen dat de wereldwijde uitgaven in digitale transformatie in 2023 naar verwachting rond de 2300 miljard dollar uitkomen. Echter, diverse studies laten zien dat slechts een minderheid van alle initiatieven zal slagen. Waarom is het zoveel moeilijker dan het wordt voorgeschoteld? Wat zijn daar de oorzaken van?

Daar is wel een antwoord op te geven. Ten eerste zijn de succesverhalen vaak mooi opgepoetst; over mislukkingen (en dat zullen er vele meer zijn) wordt niet of nauwelijks geschreven. En dat is jammer want dat zou nog veel meer en betere inzichten en leermomenten opleveren. Ten tweede gaan de casusbeschrijvingen vrijwel altijd over nieuw opgezette ondernemingen die de 'luxe' hebben van een greenfield-omgeving, hetgeen overigens niets afdoet aan hetgeen ze gepresteerd hebben. Dit in tegenstelling tot de gevestigde orde, de bestaande corporates, die meestal een ondoorzichtige hoeveelheid ballast meetorsen uit het verleden. Zij hebben last van complexe producten, historisch gegroeide bedrijfsprocessen, achterhaalde informatietechnologie, zelfs van verouderde competenties en cultuur. Complexiteit waarover niemand nog het overzicht heeft. En we weten allemaal: iets afleren is veel moeilijker dan iets nieuws aanleren.

## De digitale vortex

1. Media & entertainment
2. Technologie
3. Retail
4. Financiële dienstverlening
5. Telecom
6. Consumentengoederen
7. Onderwijs
8. Zakelijke dienstverlening
9. Toerisme
10. Maakindustrie
11. Transport & logistiek
12. Vastgoed
13. Zorg & pharma
14. Energie & nutsbedrijven



Het Global Center for Digital Business Transformation beschrijft de 'digitale vortex'<sup>1</sup>. Een draaikolk illustreert de wanorde en complexiteit van digitale disruptie. Sommige industrieën worden sneller en zwaarder getroffen door digitale disruptie dan andere. Sectoren in het midden van de draaikolk worden het meest geraakt, terwijl de effecten aan de buitenranden nog licht zijn. Maar de draaikolk oefent een roterende kracht uit. Hierdoor worden sectoren zoals zorg, de maakindustrie en energie ook de draaikolk in getrokken. Sectoren die er als eerste aan moeten geloven hebben nog flinke slagen te maken in efficiency, gemak voor de klant en transparantie. Steeds meer organisaties krijgen dus te maken met de ontwrichtende krachten van digitale disruptie. Leaders van deze organisaties zijn zich hier meer en meer van bewust maar een groot deel van hen neemt nog geen of te weinig actie.

Hoe ga je digitale transformatie aanpakken? Waarom, waar en wanneer ga je ermee aan de slag en hoe sluit dit aan op de doelen die je hebt? Hoe creëer je overzicht op het geheel en bepaal je wat relevant voor jou is? Hoe verdeel je schaarse middelen en resources over het in stand houden van de huidige bedrijfsvoering en de implementatie van structurele verbeteringen en radicale vernieuwingen? Organiseer je vernieuwing *in* de bestaande organisatie of bewust daarbuiten? Maar moet je dit dan niet op een later moment toch integreren? Of laat je, bij gebleken succes, het bestaande langzaam uitsterven? Welke klantrelaties, dienstverlening en bedrijfsprocessen worden met dit alles verbeterd en hoe verhoudt dit zich tot

1 *The Digital Vortex in 2017: It's not a question of when*; een 4-delige serie artikelen over digitale disruptie, door Professor Michael R. Wade.

lopende verandertrajecten? Waar moeten (des)investeringen plaatsvinden? Welke keuzes moeten gemaakt worden uit de verschillende veranderopties?

Dit zijn slechts enkele van de praktijkvraagstukken die om een oplossing vragen, het is enorm ingewikkeld geworden. Niemand heeft nog het totaaloverzicht, als je aan één touwtje trekt, bewegen andere mee met onbekende gevolgen, alles hangt met alles samen. Hoe kom je hieruit? De kern van de oplossing: complexiteit weer hanteerbaar maken. Door structuur aan te brengen, dingen uiteen te rafelen en ze holistisch, in samenhang te beschouwen. Door hoofd- van bijzaken te onderscheiden, de 80/20-regel te hanteren en heldere prioriteiten te stellen. Daar gaat dit boek over.

## ■ 1.3 DRIJFVEREN VOOR VERANDERING

Complexiteit weer hanteerbaar maken start met het goed definiëren van de problematiek, oftewel het zien van kansen en het omgaan met uitdagingen waarmee je te maken hebt. Dit begint met het onderkennen van drijfveren voor verandering, de zoektocht naar de WHY.

Leestip:



*When digital becomes human;*  
Steven van Belleghem,  
2014

Er zijn vele drijfveren - in de zin van aanleidingen, motieven, beweegredenen en stimulansen - te onderkennen die impuls kunnen geven aan digitale transformatie. Deze zijn voor het gemak geclusterd in zes groepen. Deze staan niet volledig op zichzelf, er zijn onderlinge afhankelijkheden, ze zullen op elkaar inwerken:

### 1. Ontstaan van nieuwe markten en bedrijfsmodellen.

Organisaties, machines en mensen worden onderling steeds vaker met elkaar verbonden, ze vormen samen een web van digitale connecties. Deze realtime interacties en datastromen creëren nieuwe waarden waardoor op een snellere en efficiëntere manier nieuwe producten en services kunnen worden geleverd. Er is sprake van een verschuiving van traditionele, technisch gesloten infrastructuren, naar open ecosystemen die organisatorische barrières doorbreken. Dit klinkt nog wat abstract maar denk aan het boeken van een vlucht bij een vliegtuigmaatschappij: in een paar klikken heb je ook een hotel, huurauto en tickets voor het pretpark afgenomen. Binnen een minuut is het geregeld en heb je bevestigingen van alle betrokken organisaties. Bij deze transacties zijn niet alleen de leveranciers van hetgeen je afneemt betrokken (luchtvaartmaatschappij, autoverhuurder, pretpark) maar ook een digitaal platform, een of meerdere verzekeraars, een betaaldienst en jouw bank. Organisaties veranderen in de manier waarop zij opereren door onderdeel te worden van deze 'connected economy'. Waardeketens worden ontbundeld,