

---

# DIGITALE TRANSFORMATIE ROADMAP

---

## Introductie

Digitale transformatie is absoluut geen nieuw concept. We weten het al langere tijd; om te overleven in het huidige digitale landschap is verandering nodig. Organisaties die erin slagen om opkomende technologieën zoals “Internet of Things”, AI en machine learning toe te passen, stellen zichzelf in staat om beter te presteren dan de concurrent en voorzien beter in de behoefte van de steeds veeleisendere consument.

Vandaag de dag nemen deze organisaties het voortouw. Deze leaders of the pack verzamelen relevante klantinzichten, optimaliseren processen en vernieuwen hun business modellen; ze verhogen hun klant acquisitie- en retentie ratio's en daarmee uiteindelijk ook hun omzet.

Het mag duidelijk zijn: digitale innovatie is niet langer een prioriteit, het is een noodzaak. Executives spenderen meer dan ooit aan nieuwe tools om deze noodzakelijke verandering te kunnen bewerkstelligen. In 2021

zal de investering in digitale transformatie over de 2 triljoen uitkomen<sup>1</sup>. Echter, studies laten ook zien dat minder dan 30% zal slagen<sup>2</sup>. Hoe komt dat?

Het probleem zit hem in het feit dat velen digitale transformaties zien als een doel dat behaald moet worden. Maar we moeten beseffen dat digitale transformatie niet een eenmalige verandering is. Het is niet iets dat simpelweg gekocht kan worden door de nieuwste technologie aan te schaffen. Bij BrandPit geloven wij erin dat digitale transformatie een capability is in plaats van een fase. Het is een continue reis die constant evolueert, zonder eindbestemming.

**“Digitale transformatie is alles behalve een fase op de tijdlijn van een organisatie. Het is een nieuwe capability die zijn vaste plek binnen een organisatie verdient.”**

In dit eBook delen wij inzichten die wij hebben verzameld door het helpen van organisaties bij het herinrichten van hun digitale toekomst.

---

<sup>1</sup> Michele Moore, “Organizations struggle to make progress with their digital transformation investments”, *Capgemini*, 3 July 2018, accessed 20 May 2019 <https://www.capgemini.com/fi-en/news/organizations-struggle-to-make-progress-with-their-digital-transformation-investments/>

<sup>2</sup> Hortense de la Boutetière, Alberto Montagner and Angelika Reich, “Unlocking success in digital transformations”, McKinsey & Company, October 2018, accessed 20 May 2019 <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>

## Het ontwikkelen van een roadmap voor de digitale transformatie van jouw organisatie

Digitale transformatie is vaak onderverdeeld in silo's, daardoor ontstaat er een ongelijke transformatie. Sommige afdelingen veranderen in een rap tempo, anderen lopen daarin achter. Afdelingen zoals IT en Digitale Marketing beschikken veelal over de juiste mensen met de benodigde skills en mindset om continue te innoveren. Andere afdelingen blijven achter.

Daarnaast zien we dat er zelfs een scheiding kan ontstaan binnen teams op dezelfde afdeling. Experts op het gebied van digitale marketing nemen het voortouw, innoveren met nieuwe initiatieven op basis van customer insights, terwijl traditionele marketeers nog niet in hetzelfde tempo mee bewegen.

Niet de technologie is daarmee de grootste barrière binnen een digitale transformatie, maar de mensen en processen. Waar sommige afdelingen zoals juist ontzettend snel gaan, maken andere afdelingen op een veel langzamer tempo progressie. Dit betekent dat ondanks dat de technologische verandering ontzettend snel gaat, deze zich altijd zal moeten aanpassen aan de snelheid waarmee mensen en processen binnen de organisatie veranderen. Een culturomslag is nodig en heeft nou eenmaal meer voeten in

aarde; het kost tijd en vraagt aandacht wil het echt wortelen.

Dit betekent niet dat het onmogelijk is om jouw organisatie digitaal te transformeren. Het betekent simpelweg dat je strategisch moet kijken naar de verandering die je wil doorvoeren. In plaats van in één keer een volledige digitale verandering door te voeren, is het beter om dit op te delen in kleine behapbare stukjes; een roadmap. De roadmap is afgestemd op de organisatie-doelstellingen en gericht op veranderingen die het hoogste rendement opleveren. Het dwingt prioriteiten te stellen en afhankelijkheden te duiden.

**“De grootste barrière voor digitale transformatie is niet de technologie maar zijn de mensen en de processen”**

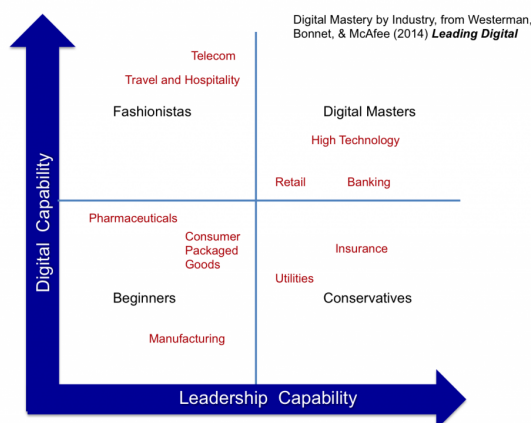
### Begin met identificeren waar je bent en waar je naartoe wil

Transformatie gaat niet alleen over hoe je van punt A naar punt B komt. Onderweg zul je moeten stoppen om te tanken, om nieuwe passagiers op te pikken of om de navigatie opnieuw in te stellen omdat je een weg-

versperring bent tegengekomen. Veel bedrijven volgen één op één de stappen die andere bedrijven hebben genomen. Deze one-size-fits-all methode voor een transformatie, is geen aanrader. In plaats daarvan is het juist nodig om goed te kijken naar jouw eigen organisatie om te zien waar je staat en wat dan de beste aanpak is. Hoe doe je dit?

Bij BrandPit gebruiken we graag het model Leading Digital om te bepalen waar een organisatie staat op de schaal van digitale innovatie.

In Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation<sup>3</sup> wordt er door de auteurs onderscheid gemaakt tussen vier type organisaties; Digital Masters, Fashionistas, Conservatives en Beginners.



**Digital Masters** zijn organisaties die zowel de digitale mogelijkheden als de leiderschapskwaliteiten bezitten voor een continue innovatie. Wanneer het aankomt op hun

digitale mogelijkheden, hebben ze een duidelijk beeld van in welke type technologieën ze moeten investeren. Dit omdat de leadership teams een duidelijke en gedeelde visie hebben op de manier waarop de digitale transformatie moet plaatsvinden.

Ondanks dat **Fashionistas** misschien wel de digitale mogelijkheden en het juiste talent in huis hebben, ontbreekt het vaak aan een duidelijke richting vanuit het management. Richting zorgt voor eenheid in de visie en de processen. Het ontbreken hiervan resulteert in verkeerd uitgelijnde en soms ook tegenstrijdige, digitale initiatieven tussen de verschillende afdelingen. Deze organisaties hebben sturing nodig vanuit het management zodat alle neuzen dezelfde kant op staan. Dit krijg je voor elkaar door een universele visie te communiceren en mensen aan te stellen om dit door de hele organisatie te coördineren.

Aan de andere kant hebben we de **Conservatives**. Deze organisaties beschikken over sterk leiderschap en duidelijke processen, maar hier ontbreekt het juist aan de digitale mindset die nodig is om alle kansen optimaal te benutten. In deze gevallen loont het de moeite om gebruik te maken van het leiderschap bij het identificeren van problemen en te starten met het uitvoeren van experimenten. Zorg ervoor dat je de gehele

<sup>3</sup> Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Press., accessed 20 May 2019

organisatie aan boord krijgt en zet je werknemers in zodat ze volledig in hun kracht staan.

Als laatste hebben we de **Beginners**. Zij staan aan het begin van hun digitale transformatie. Vaak proberen zij eerst een bepaalde zekerheid te creëren voordat ze over gaan tot implementatie. Deze organisaties kunnen het idee hebben dat digitale verandering voor hen niet nodig is of ze missen leiderschap om het daadwerkelijk op te pakken. Wat deze bedrijven het beste kunnen doen is experimenteren en analyseren. Begin met hetgeen wat natuurlijk aanvoelt en bepaal vanuit daar een gedeelde visie.

Zoals je kunt zien dient iedere organisatie eerst zijn richting te vinden en het tempo te bepalen waarin de transformatie plaatsvindt. Het kan gebeuren dat de visie gaandeweg veranderd, dat is niet erg. Zolang er een duidelijk beeld is waar jouw organisatie nu staat en waar je heen wilt, zal je niet verdwalen.

Een digitale transformatie vereist soms het heroverwegen van de fundamenten van je organisatie. Je dient verder te kijken dan alleen de technologieën die je gebruikt, maar bijvoorbeeld ook de manier waarop teams zijn gevormd, de wijze waarop gecommuniceerd en samengewerkt wordt en de manier waarop er leiding wordt gegeven.

Als organisatie moet je weten wat je wil, want een verandering van werkwijze vergt veel van een organisatie. Bij elke stap vooruit, zal je er ook weer drie terug doen. Gaandeweg het proces zul je wellicht mensen verliezen, maar dit maakt je bedrijf toekomstbestendig. Het proces ligt niet vast, maar gaat altijd door.

## Twee vormen van digitale transformatie

Kijkende naar onze klanten, zien wij twee methoden om een digitale transformatie aan te pakken. De eerste aanpak omvat een volledige herstructurering van een organisatie naar een digital savvy omgeving; alle teams, rollen en de processen pak je tegelijkertijd aan. Deze aanpak zien wij veelvuldig en is ook direct de meest ingrijpende. De tweede optie zorgt voor stabiliteit in het proces. Hierbij introduceer je veranderingen in een langzamer en/of gefragmenteerder tempo, maar wel met meer controle.

## Hervormen van de organisatie-structuur

Om een volledige digitale transformatie door te voeren zijn er vier essentiële stappen te nemen.

**1. Start met multidisciplinaire teams:** Door disciplines met elkaar te laten samenwerken, zorg je ervoor dat informatie, ideeën en digitale tools met elkaar gedeeld worden. Zonder deze teams blijft informatie maar op

één plek wat leidt tot een ongelijke transformatie.

De grootste uitdaging zit hem in het bruggen slaan tussen de verschillende disciplines om zo een optimale customer experience te creëren. Om dat te bereiken krijgen de teams een gehele make-over. In plaats van statische teams, is het bij een digitale transformatie van belang dat er agile teams zijn. Daarmee wordt het gedachtegoed van de transformatie verworven met de gehele organisatie.

**2. Creëer digitale rollen:** Niet alleen organisaties denken in afdelingen, ook mensen zijn gewend om vast te houden aan wat ze gewend zijn. Vooral in traditionele organisatie kan er weerstand komen van werknemers tegen het leren van nieuwe digitale skills en methoden.

Het is tijd om traditionele functies om te buigen naar een digitale oriëntatie. Als voorbeeld, in plaats van een Marketing Manager, is er een Digital Marketing Manager verantwoordelijk voor de digitale strategie van alle marketing gerelateerde activiteiten.

Je hebt misschien al de juiste mensen in huis voor de nieuwe rollen of je zult mensen moeten omscholen. Een andere optie is om een [nieuwe recruitment strategie](#) op te stellen om de juiste mensen op het juiste moment aan te trekken. Een personele roadmap is

daarbij onmisbaar als onderdeel van je transformatie roadmap

**3. Centraliseer de norm, decentraliseer de besluitvorming:** De nieuw gevormde teams moeten aan de ene kant de autonomie krijgen om besluiten te kunnen en mogen nemen. Aan de andere kant hebben ze kaders nodig om ervoor te zorgen dat hun besluiten in overeenstemming blijven met de bedrijfsdoelstellingen.

Het centraliseren van de norm en de processen zorgt er voor dat de neuzen van alle teams dezelfde kant op staan als het aankomt op de strategie. Aan de andere kant moeten werknemers ook vrij worden gelaten om te experimenteren met innovatieve ideeën. Sterk en autonoom leiderschap is hierbij key!

**4. Automatiseren & Personaliseren:** Automatiseer eenvoudige processen zodat werknemers zich kunnen focussen op de klant. Automatisering helpt om processen sneller en efficiënter te maken. Toch hebben we nog steeds het menselijk oordeel en creativiteit nodig voor de binding met de klant. Zorg er dus voor dat het automatiseren van bijvoorbeeld een e-mail flow altijd onder controle blijft van het menselijke oog.

## Hervorming door BrandPit

Door de snelheid van de technologische ontwikkelingen, kunnen organisaties simpelweg niet meer statisch zijn. In plaats daarvan

moeten bedrijven in staat zijn om zich flexibel te kunnen aanpassen en mee te kunnen groeien met alle veranderingen zodat ze niet achter gaan lopen.

BrandPit heeft samen met Bakker.com hun organisatie hervormt zodat ze bestand zijn tegen de snelle ontwikkelingen en tegelijkertijd klaar zijn voor schaalbaarheid. Wij geloven dat professionals van nature flexibel en gedreven zijn; de backbones van zelfsturende teams. In het geval van Bakker.com hebben wij een outline gecreëerd voor een meer agile bedrijfsstructuur. Op basis van deze nieuwe structuur hebben wij de juiste professionals gezocht die passen bij de organisatie, de cultuur en de doelen.

### **Bakker.com**

“Wij stonden aan het begin van onze grote digitale transformatie. In onze zoektocht naar hulp kwamen wij BrandPit tegen. Met hun kennis en ervaring binnen dit domein waren wij direct gecharmeerd van hun aanpak.

Al binnen een paar maanden slaagde BrandPit erin om een hele nieuwe structuur neer te zetten, daar de juiste mensen bij te vinden en om de organisatie lean en schaalbaar te maken.”

**- Arthur Clement, CCO van Bakker.com**

Gaandeweg het veranderingsproces dien je te beseffen dat het proces intensief is. Blijf geloven in het doel dat je voor ogen hebt, leer van de hindernissen die je tegenkomt en vergeet bovenal niet dat het een journey is waarvan je mag genieten.

### Digital twins

Voor grotere organisaties is een digitale transformatie vaak een must, willen zij in de toekomst concurrerend blijven. En juist zij zien veel beren op de weg als ze eenmaal deze noodzaak onderkennen. De grootste beer is misschien wel het gemis aan een de juiste (digitale) cultuur die nodig is om veranderingen door te voeren. De hervorming die nodig is voor een volledig digitale organisatie wordt daarmee ontzettend ingrijpend; een risico wat geen enkel bedrijf kan en of zou moeten nemen.

Voor bedrijven die willen vasthouden aan hun huidige business model maar ook een transformatie willen doorvoeren kan het creëren van een digital twin of meerdere twins een uitkomst zijn.

Digital twin organisaties (DTO) kunnen volledig nieuwe entiteiten zijn of slechts een herziening van een onderdeel. Het is als ware een kopie van (een deel van) je huidige organisatie maar dan data/tech gedreven. Dit maakt het mogelijk om de mensen, de

processen en systemen waar je mee werkt te analyseren om zo knelpunten te achterhalen. Op deze manier kan je de processen heroverwegen en optimaliseren. Wat leidt tot een duidelijke transformatie strategie.

Digital twins zorgen ervoor dat bedrijven op een andere manier gaan kijken naar hoe hun producten en processen ontworpen, gebouwd en ingericht zijn. [Gartner](#) voorspelt dat in 2021 de helft van alle grote industriële organisaties gebruik maken van digital twins, wat zal leiden tot een efficiëntie toename van 10 procent.

## Digital twin door BrandPit

In het geval van digital twins is de vuistregel waar wij ons aan vasthouden “houd het simpel en gedetailleerd”. Onze klant is een grote industriële fabrikant die al sinds de jaren 70 marktleider is. Ondanks dat de zaken goed gaan, worstelen zij met het bijbenen van de technologische ontwikkelingen en daarmee de toenemende (gefragmenteerde) concurrentie. Het ontbrak hen aan kennis en het tempo dat nodig is om te kunnen omgaan met de nieuwe technologieën. Ze wisten dat als de transformatie niet zou slagen, ze hier op de lange termijn last van gaan ondervinden. Met een complexe organisatie en personeel dat niet beschikt over de skills die de laatste technologie trends vereisen, is omscholen een lang proces.

Om ze te helpen de digitale transformatie vaart bij te zetten, heeft BrandPit de personele roadmap voor het inrichten van een digital twin ontwikkeld. We hebben verschillende teams gebouwd die zijn onderverdeeld in design, development en uitvoering. Per team is eerst goed gekeken naar wat er nodig is. Prioriteiten stellen en afhankelijkheden vaststellen is daarbij key. Van daaruit zijn we dit gaan ontwerpen en daadwerkelijk gaan inrichten.

Voor deze klant hebben we ervoor gezorgd dat er een perfecte balans ontstond tussen nieuwe professionals en het huidige personeel. Zo maakten we gebruik van interimmers om het proces vaart bij te zetten en huurden we experts in op specifieke gebieden die van belang zijn; IT-architecten voor het selecteren van software om alle applicaties op een duurzame manier te verbinden en analytische goeroes om te sturen op details en het data landschap inzichtelijk te krijgen.

Een digital twin kan zo groot en zo breed zijn als je wil. Om er zeker van te zijn dat de uitkomsten toepasbaar zijn, dien je echter constant te kijken naar waar je stopt of waar er een tweede twin overwogen moet worden. In deze case werd duidelijk dat het behalen van succes binnen een kleinere markt en een specifiek onderdeel van de organisatie, het makkelijker maakte om veranderingen door de voeren bij het moederbedrijf.

## What's next?

In plaats van nieuwe technologieën aan de processen toe te voegen, gebruiken we ze juist om onze huidige processen te heroverwegen en ze zo in te richten dat bedrijfsdoelstellingen sneller worden behaald. Technologie stelt ons in staat om meer te creëren dan ooit. Wij verliezen de potentie die technologie met zich meebrengt als we blijven vasthouden aan onze huidige manier van werken.

De volgende twee hoofdstukken zijn gericht op het herinrichten van twee essentiële processen om het personeel en de organisatie vooruit te helpen.