



ER IS NIET ZOIETS ALS 'DIGITALE TRANSFORMATIE'!

Michiel Croon

VERANDERING

Elke onderneming doet er goed aan om de hype van ‘digitale transformatie’ te splitsen in ‘digitalisering’ en ‘transformatie’. Daarmee doe je recht aan het verschil in noodzaak, activiteiten en tijdslijnen die je voor beide nodig hebt. Een korte scan helpt bij het bepalen waar je op dit moment staat, en welke vervolgstap je wilt nemen.

In de sterk veranderende wereld van vandaag worden belangrijke technische en sociale veranderingen regelmatig (te) sterk versimpeld. Iedereen die een stukje van de taart hoopt te consumeren beweert te begrijpen waar die veranderingen over gaan. Uiteindelijk zal deze vorm van overmatige interesse wel weer instorten. Op een gegeven moment maakt het opgefokte onderwerp van gesprek namelijk wel weer plaats voor een nieuw onderwerp.

Een dergelijke (actuele) hype is de zogenaamde ‘digitale transformatie’. Dit begrip wordt door Gartner gedefinieerd als ‘het proces waarmee digitale technologie wordt benut en het ondersteunen van de capaciteiten voor het creëren van een robuust nieuw digitaal business model’.¹ Terecht maakte Bilefield echter al in 2016 het onderscheid tussen ‘digitale transformatie’ en ‘business transformatie’. Laatstgenoemde gaat volgens hem over de organisatorische structuur, het

operating model, de cultuur, taal, enz. (Seitz, 2016). De te verwachten tijdslijnen, instrumenten en betrokkenen voor respectievelijk digitalisering en organisatorische transformatie verschillen zodanig, dat deze termen het verdienen om apart te worden benoemd: digitalisering en transformatie in plaats van digitale transformatie. Natuurlijk zijn digitalisering en transformatie samen van belang. Ze kunnen prima naast elkaar ‘bestaan’ en elkaar versterken.

Digitalisering leidt tot het creëren, veranderen en bouwen van min of meer tastbare zaken, zoals gedigitaliseerde bedrijfsprocessen. Dit kan bijvoorbeeld te maken hebben met competitief blijven door middel van kostenbesparing, efficiency in de organisatie of een snellere marktlancering van een nieuw product. Een dergelijke verbetering kan worden bereikt met een webshop, een digitaal afsprakenformulier bij een gemeente, maar ook via gedigitaliseerde afhandeling

HET IS HEEL GOED
MOGELIJK DAT EEN
ORGANISATIE WERKT
AAN DIGITALISERING
ZONDER TE
TRANSFORMEREN

van post en de gedigitaliseerde facturatie naar de leveranciers van een onderneming. Daarbij worden tools als Robotic Process Automation (RPA), sensors en 'workflow management'-systemen gebruikt, maar ook (koppelingen met) Enterprise Resource Planning (ERP)-systemen en Customer Relations Management (CRM)-pakketten.

Transformatie leidt tot een abstracte structurele verandering van organisaties en mensen richting een nieuw organisatorisch en businessmodel dat niet meer kan worden teruggedraaid. Zo zal Netflix nooit meer DVD's per post opsturen naar zijn klanten. Zo is dit bedrijf wel begonnen voordat het films ging streamen. En inmiddels is het ook een filmproductiebedrijf geworden. De kans dat Nokia net als bij de oprichting in 1865 weer een houtpulp-molen begint, is ook niet zo groot.

Het is heel goed mogelijk dat een organisatie werkt aan digitalisering zonder te transformeren: het automatiseren van processen en het introduceren van nieuwe digitale middelen is mogelijk zonder te veranderen naar een nieuw paradigma. Met deze digitalisering kunnen (personeels)kosten worden bespaard en kan bijvoorbeeld via een snellere marktlanding waarde worden gecreëerd. Echter, door alleen te digitaliseren (en niet te transformeren) kan een 'glazen plafond' worden bereikt: processen worden digitaal 'gehard', waardoor het lastiger kan worden om een transformatie te ondergaan. Het schaalniveau van een gedigitaliseerd proces, het in systemen inbakken van procedurele uitzonderingen en het gebrek aan een niet-digitaal alternatief kunnen de flexibiliteit doen verminderen.

RELEVANTE PERSPECTIEVEN VOOR EEN TRANSFORMATIE

Een transformatie bestaat uit een set van veranderingen gekoppeld aan een visie op het organisatorisch en verdienmodel van de toekomst. Het topmanagement zal het risico moeten willen nemen om deze verande-

VOORKOM DAT HET DIGITALISEREN VAN HUIDIGE PROCESSEN DOORSCHIET EN DAARMEE DE TRANSFORMATIE VAN DE ORGANISATIE BELEMMERT

ringen door te voeren en de medewerkers daarin mee te nemen. Om die veranderingen om te zetten in de transformatie naar een nieuw paradigma, heb je een urgentie of impuls nodig die medewerkers en de organisatie als geheel motiveert om gedrag en werkwijzen aan te passen. Medewerkers moeten worden gemotiveerd om mee te bewe-

gen. Zij worstelen toch al met het almaar toenemende tempo van verandering, en zoeken naar manieren om hun onzekerheid over de toekomst te hanteren.

Vanuit organisatorisch perspectief voorkom je met zo'n paradigmaverschuiving dat je als organisatie irrelevant wordt en verdwijnt (denk aan bedrijven als Kodak, V&D, enz.). Zoals gezegd leidt een transformatie naar een nieuw paradigma tot een nieuwe werkelijkheid die onomkeerbaar is. Er ontstaat een nieuw perspectief waarmee mensen naar die nieuwe werkelijkheid kijken. Belangrijke onderdelen van dat perspectief zijn:

- *Van positiedenken naar continue reis* – Zodra we ons in dat nieuwe paradigma bevinden, zal het onmogelijk blijken om vast te houden aan enige status quo. In plaats daarvan hebben organisaties het vertrouwen, de kennis en het doorzettingsvermogen om constant te 'reizen' van de ene positie naar de volgende. De vroegere comfortabele positie komt nooit meer terug. Een sprekend voorbeeld is Amazon met hun filosofie van 'day one', waarbij het bedrijf elke dag acteert alsof het als bedrijf pas net is begonnen.
- *Van asset-georiënteerd naar netwerk-georiënteerd (relational rent; Dyer & Singh, 2008)* – Organisaties moeten hun concurrentievoordeel niet meer zoeken in het product maar in de relatie met hun klanten. Denk hierbij aan Uber en Airbnb.
- *Van controlerend raamwerk naar faciliterende besturing* – Bereik meer wendbaarheid en voorkom de schijnzekerheid van planning & control. Rapportage en besturing in een organisatie moeten volledig ten dienste staan van een groeigedachte in plaats van de vroegere focus op beheersing en een 'vaste mentaliteit' (*fixed mindset*). Bij een controlerend raamwerk horen rapporteerbare Kritische Prestatie Indicatoren

(KPI's). Bij het faciliteren van wendbaarheid ga je als management meer het gesprek aan over geleverde prestaties en stimuleer je een cultuur waarin groei wordt gewaardeerd en tegelijk het maken van fouten is toegestaan.

- *Van producent/consument-relatie naar 'prosumerization'* – De consument neemt actief deel aan het productieproces (bijvoorbeeld bij internetbankieren, vliegtickets boeken, het ontwerpen van Nike-schoenen, de Lego Digital Designer, het 3D printen van reserve onderdelen, enz.).

BEPAAAL DE EIGEN POSITIE MET HET VIZIER VAN DIGITALISERING EN TRANSFORMATIE

In dit tijdperk van versnellende verandering helpen de drie vragen die al door Eliyahu Goldratt (1984) werden geformuleerd om mensen te helpen de periode van onrust van digitalisering en transformatie door te komen, en koers te zetten naar de nieuwe zekerheden van morgen. Recentelijk voegde Will Evans (2019) daar een vierde vraag aan toe, waarmee we de volgende opsomming krijgen:

- *Waarom* veranderen (Evans): dit gaat over de aanleiding, de urgentie
- *Hoe* veranderen (Goldratt): op welke manier wil je mensen in beweging krijgen?
- *Wat* veranderen (Goldratt): dit gaat met name over objecten en processen
- *Waartoe* veranderen (Goldratt): dit betreft doelstellingen en resultaten.

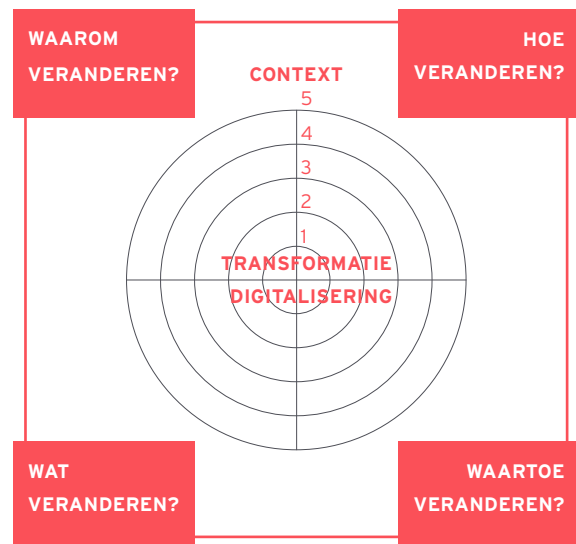
Deze vragen zijn van toepassing op zowel *digitalisering* als *transformatie*. Twee van deze vragen kunnen echter met nadruk worden gekoppeld aan transformatie (waarom veranderen, hoe veranderen). De twee andere vragen neigen juist meer naar digitalisering (wat veranderen, waartoe veranderen). Samen vormen de vier vragen een model dat bedrijven kan ondersteunen bij digitalisering en transformatie. Aan de hand van de eerste twee genoemde vragen in dit model kan de manager toetsen of de eigen organisatie voldoende aandacht besteedt aan digitalisering. Met de derde en vierde vraag wordt dezelfde controle uitgevoerd met betrekking tot aandacht voor een transformatie. Zie figuur 1.

Voor een organisatie kan elk van de vier vragen (respectievelijk waarom, hoe, wat, waartoe) in het model op vijf niveaus worden beantwoord: zweven, voelen, maken, worden, zijn. Zo wordt duidelijk in welke mate (op welk niveau) de organisatie werkt aan het waarom, hoe, wat en waartoe:

- *Zweven* – Er is geen bewustzijn of gevoel van urgentie om met deze vraag bezig te zijn en de organisatie te digitaliseren dan wel te transformeren
- *Voelen* – De urgentie van een gewenste verandering gekoppeld aan deze vraag wordt gevoeld en herkend door interne en externe betrokkenen
- *Maken* – Er worden initiatieven gepland (of deze lopen al) om de organisatie op het gebied van deze vraag in beweging te krijgen
- *Worden* – Er is sprake van gecoördineerde en bestuurde initiatieven om een gedefinieerd doel te bereiken
- *Zijn* – De organisatie werkt vanuit een nieuw paradigma en/of gedigitaliseerd proces.

Het model wordt als het ware een vizier. Staat uw vizier op scherp? Om dat te bepalen, voert het management aan de hand van het model (bij herhaling) een quick scan uit. De quick scan maakt steeds duidelijk op welk niveau de organisatie op dat moment opereert ten aanzien van elk van de vier vragen. Zo bepaalt men

FIGUUR 1. 'VIZIER' OP DIGITALISERING EN TRANSFORMATIE - MODEL VOOR POSITIEBEPALING



waar de organisatie staat ten aanzien van digitalisering en/of transformatie. Door deze 'stand van zaken' bij evaluatie te koppelen aan de formeel gedefinieerde doelstellingen van de organisatie, brengt men dan in beeld waar eventueel meer nadruk en bijsturing gewenst is. Daarmee ondersteunt het model veranderingen.

QUICK SCAN VOOR DIGITALISERING EN TRANSFORMATIE

De quick scan voor digitalisering en transformatie houdt in dat voor elk van de vier kwadranten (waarom, hoe, wat, waartoe) vier stellingen worden beoordeeld, één voor elk van de niveaus 4 tot en met 1. Voor niveau 5 ('Zweven') is geen stelling opgenomen in de lijst met stellingen voor de quick scan omdat elke organisatie begint op dat niveau; zoals gezegd betekent niveau 5 ('Zweven') dat de organisatie niet bewust bezig is met het betreffende kwadrant, maar nog 'zweeft' ten aanzien van dat aspect.

Door de scan in te vullen, komt men per kwadrant uit op een score tussen één en vijf. Die score geeft een indicatie in hoeverre de organisatie bezig is met de vier vragen, en dus met digitalisering en/of transformatie. Indien in de lijst hieronder voor geen enkel kwadrant een stelling bevestigend kan worden beantwoord, bevindt de organisatie zich in elk kwadrant op niveau 5 (voor een totale score van 20 punten). Dat betekent dat ze niet werkt aan digitalisering en ook geen aandacht heeft voor transformatie.

Indien een van de stellingen kan worden bevestigd, valt het betreffende niveau af voor dat kwadrant en daalt de totale score navenant. De totale score wordt dan meer naar het midden getrokken. Wanneer voor alle vier kwadranten niveau 1 ('Zijn') is bereikt (en de totale score is gedaald tot nog slechts 4 punten), geeft dat aan dat digitalisering en transformatie binnen de organisatie het juiste doel en de juiste richting.

De lijst met stellingen voor de quick scan is als volgt:

EEN TRANSFORMATIE NAAR EEN NIEUW PARADIGMA LEIDT TOT EEN NIEUWE WERKELIJKHEID DIE ONOMKEERBAAR IS

Waarom veranderen?

- Niveau 4 (*Voelen*) – Interne (in)formele stakeholders houden ondanks een onbestendig gevoel vast aan 'business as usual'
- Niveau 3 (*Maken*) – De formele bedrijfsplanning maakt duidelijk dat er een reden (noodzaak) voor verbetering van het bedrijfs- of verdienmodel is
- Niveau 2 (*Worden*) – Formele en informele interne en externe stakeholders onderkennen de noodzaak voor verandering van het bedrijfs- of verdienmodel
- Niveau 1 (*Zijn*) – Het resultaat van organisatorische verandering krijgt positieve externe (pers)aandacht.

Waartoe veranderen?

- Niveau 4 (*Voelen*) – De huidige situatie van de organisatie is niet duidelijk gedefinieerd.
- Niveau 3 (*Maken*) – Er is een gemeenschappelijk beeld over de huidige situatie van de organisatie
- Niveau 2 (*Worden*) – Er is een bestaande organisatorische routekaart die duidelijk maakt welke doelen dienen te worden bereikt
- Niveau 1 (*Zijn*) – Medewerkers kunnen uitleggen waar de organisatie naartoe beweegt.

Wat veranderen?

- Niveau 4 (*Voelen*) – Er is een algemeen gebrek aan grip in de organisatie over de tastbare zaken die veranderd moeten worden
- Niveau 3 (*Maken*) – De definitie van verandering bestaat uit één enkel perspectief of proces
- Niveau 2 (*Worden*) – De definitie van verandering bestaat uit meerdere perspectieven (bijvoorbeeld mens, proces en platform)
- Niveau 1 (*Zijn*) – De definitie van verandering leidt tot economische voordelen voor de organisatie.

Hoe veranderen?

- Niveau 4 (*Voelen*) – Men wil veranderen maar er is geen overeenstemming over de werkwijze, methode of aanpak om de verandering te dragen
- Niveau 3 (*Maken*) – Er is overeenstemming over de

werkwijze, methode of aanpak om de verandering te dragen

- Niveau 2 (*Worden*) – Sommige (in)formele dragers van de verandering zijn al begonnen met onderdelen van de verandering
- Niveau 1 (*Zijn*) – Er is een breed opererend programma, project of beweging waarmee een herkenbare werkwijze voor de verandering wordt gehanteerd.

DE QUICK SCAN MAAKT DUIDELIJK HOE SCHERP UW VIZIER IS

Zoals gezegd levert de quick scan steeds een score op, die weergeeft in hoeverre de organisatie bezig is met de vier vragen, en dus met digitalisering en/of transformatie. De waarde van die score moet wel worden bekeken vanuit een context. Indien de organisatie bewust heeft gekozen om eerst te werken aan digitalisering, kan het verdedigbaar zijn dat ze daar beter op scoort dan op transformatie. Voor een andere organisatie is die score misschien juist een signaal dat er meer aandacht moet komen voor transformatie. Hieronder schets ik drie mogelijke uitkomsten, gerelateerd aan verschillende soorten organisaties.

Een overheidsorgaan: digitaal op de goede weg, transformatie nog onduidelijk

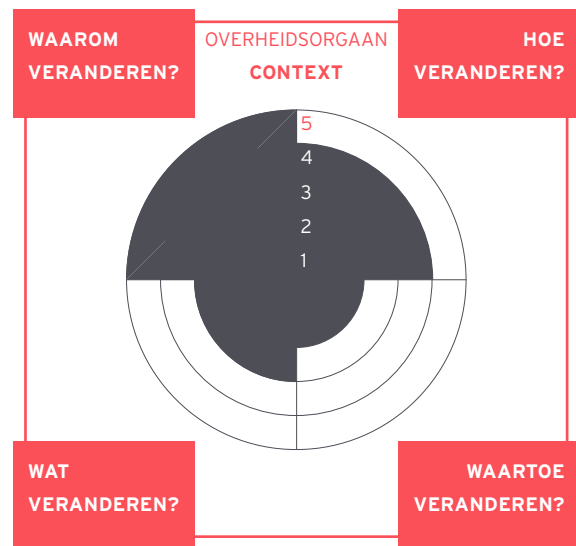
De gemiddelde overheidsorganisatie werkt aan het digitaliseren van het contact met burgers en ondernemers. Of dit nu gaat om het digitaal afhandelen van facturen via betaalstandaards als HR-XML of het Digitaal Stelsel voor de te lanceren Omgevingswet (DSO). Op het gebied van transformatie is de noodzaak mede door het ontbreken van een duidelijke concurrent een stuk minder groot en de weg voorwaarts (dus) minder helder. Tegelijk zou er voldoende aanleiding en materiaal moeten zijn om als participerende overheid zichzelf opnieuw uit te vinden. De hoge scores op transformatie (niveaus 5 en 4) mogen dus kritisch bekeken worden.

Een startup: digitaal wijs en een voorbeeld voor transformatie

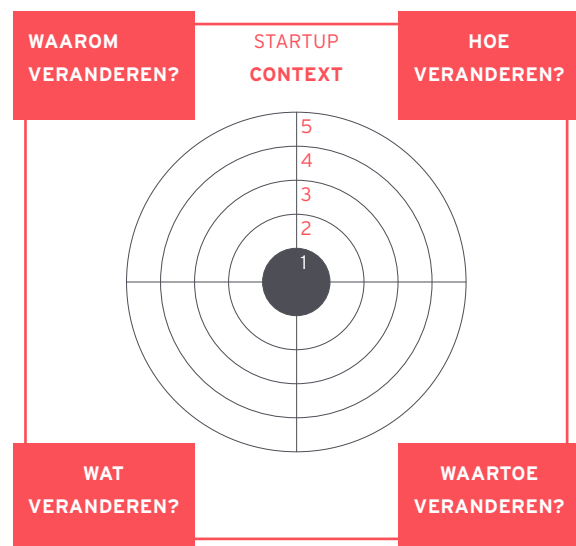
Een gemiddelde startup heeft geen last van historische ballast en heeft zijn huishouding gedigitaliseerd.

Het is misschien raar om van een nieuw bedrijf te stellen dat het in zijn korte leven al is getransformeerd. Aan de andere kant is de kans groot dat de startup in plaats van het positiedenken zichzelf de continue reis eigen heeft gemaakt en dus onophoudelijk is gespitst op doorlopend blijven veranderen.

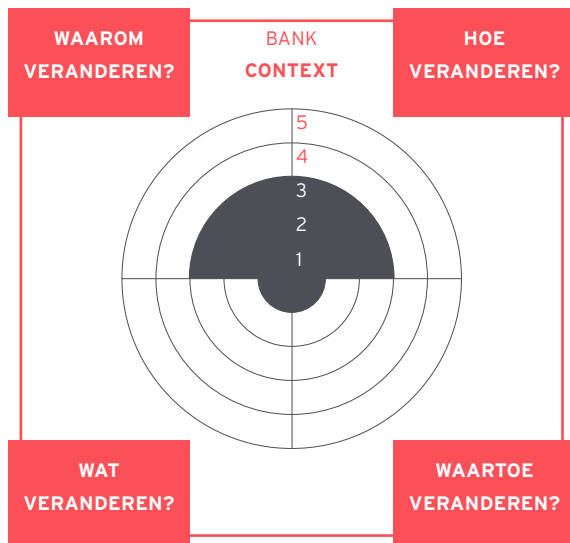
FIGUUR 2. HET 'VIZIER' UITGEWERKT VOOR EEN OVERHEIDSORGAAN



FIGUUR 3. HET 'VIZIER' UITGEWERKT VOOR EEN STARTUP



FIGUUR 4. HET 'VIZIER' UITGEWERKT VOOR EEN BANK



Een bank: digitaal veteraan, voor transformatie nog werk te verzetten

Banken zijn al decennia bezig met het digitaliseren van hun bedrijfsvoering. Dit hebben ze over het algemeen goed onder controle. Met betrekking tot transformatie moeten banken nog wel meters maken. Een onderwerp als blockchain en de Bitcoin draagt zeker bij aan een gevoel van urgentie, maar dit leidt nog niet tot een duidelijke transformatie.

ZET U DE VOLGENDE STAP?

Het invullen van de scan leidt tot een aantal vragen die het management zal moeten beantwoorden. Biedt het huidige businessmodel nog wel het juiste fundament voor de toekomst? Is de organisatie datacenter-gericht, of is ze datacentrisch? Welke processen dient de organisatie (nog) te digitaliseren? En hoe voorkomt u dat u doorschiet in het digitaliseren van processen en daarmee de transformatie in de wielen rijdt? Dit zijn allemaal relevante vragen waarop u hopelijk het antwoord al hebt of snel bedenkt. W.E. Deming zei het tenslotte lang geleden al: 'Overleven is een keuze, niemand hoeft te veranderen'.

Noot

1. <https://www.gartner.com/it-glossary/digital-business-transformation>

Over de auteur

Drs. M. Croon is business consultant bij Conclusion Implementation. Hij werkt sinds 1995 voor een gevarieerde groep klanten: overheid, industrie, zorg, openbaar vervoer en zakelijke dienstverlening. Hij ondersteunt organisaties met zowel digitalisering als transformatie, afwisselend als adviseur, trainer, teamleider, projectmanager of coach.



Literatuur

- Dyer, J.H. & H. Singh (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23/4, pp. 660-679.
- Evans, W. (2019). *Designing Resilience: The Strategy, Structure, and Spirit of Enterprise Agility*.
- Goldratt, E. (1984). *The Goal*. North River Press.
- Seitz, B. (2016). [Interview met James Bilefield.] Digital transformation: The three steps to success. McKinsey, april (<https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/digital-transformation-the-three-steps-to-success>)