VOKA

PAPER

APRIL 2021

SUCCESFACTOREN VOOR DIGITALE TRANSFORMATIE

Hoe maken we onze ondernemingen future proof?

Een maandelijkse uitgave van Voka vzw | Verschijnt niet in augustus | Jaargang 5 - april 2021
Koningsstraat 154-158, 1000 Brussel | P912687

Meer info, tips en interviews
over digitale transformatie
www.voka.be/digitaletransformatie

SUCCESFACTOREN VOOR DIGITALE TRANSFORMATIE
Hoe maken we onze ondernemingen future proof?

De essentie **3**

Het concept van digitale transformatie **5**

Digitale transformatie in Vlaanderen: waar staan we? **8**

De bouwstenen van digitale transformatie **11**

Naar een succesvolle invulling van de bouwstenen van digitale transformatie **13**

Overheid kan digitale transformatie versnellen **20**

Besluit en aanbevelingen **22**

colofon

Voka-kenniscentrum
Frank Beckx | Directeur kennis- en lobbycentrum
Bart Van Craeynest | Hoofdeconoom
Sonja Teughels | Arbeidsmarkt
Helena Muyldermans | Sociaal recht en arbeidsmarkt
Jonas De Raeve | Onderwijs
Daan Aeyels | Welzijns- en gezondheidsbeleid
Goedele Sannen | Mobiliteit en logistiek
Katelijne Haspeslagh | Milieu en klimaat
Lorenzo Van de Pol | Klimaat en energie
Steven Betz | Ruimtelijke ordening en milieu
Karl Collaerts | Fiscaliteit en begroting
Johan Guldix | Innovatie en ondernemen
Gilles Suply | EU en internationaal ondernemen
Dieter Somers | Digitale transformatie

Eindredactie
Sandy Panis

Foto's
Dann en Shutterstock

Vormgeving
Capone

Druk
INNI Group, Heule

'Succesfactoren voor digitale transformatie' is een brochure van Voka, Vlaams netwerk van ondernemingen. De overname of het citeren van tekst uit deze Voka Paper wordt aangemoedigd, mits bronvermelding.

Verantwoordelijke uitgever
Hans Maertens i.o.v. Voka vzw - Burgemeester
Callewaertlaan 6 - 8810 Lichtervelde
info@voka.be - www.voka.be

De essentie

De wereldeconomie is in volle transformatie en technologische ontwikkelingen stapelen zich op. Dit zorgt voor nieuwe trends en manieren waarop ondernemingen handel drijven. Digitalisering is een belangrijke disruptieve en drijvende kracht hierachter. De snelheid van verandering is daarbij echter ongezien. Er is een nieuwe fase aangebroken waarbij inzetten op digitalisering niet langer een optie is, maar eerder een noodzaak om competitief te blijven. Meer zelfs, voor ondernemingen die future proof willen zijn, wordt het cruciaal om de kracht van digitale technologieën door te trekken in het ganse bedrijfsmodel en in te zetten op digitale transformatie.

Digitalisering wordt steeds meer het nieuwe normaal en COVID-19 versnelde deze trend verder. Er is echter nog een verschil tussen digitalisering en digitale transformatie. Digitale transformatie definiëren we in deze Voka Paper als het veranderingsproces waarbij ondernemingen door middel van digitale technologieën en vaardigheden, belangrijke bedrijfsdimensies (bijvoorbeeld bedrijfsprocessen, organisatiestructuur, businessmodel, geleverde diensten, klantenrelaties) transformeren en verbeteren om zo meer toegevoegde waarde of betere prestaties te bekomen. Het betreft dus het grondig hertekenen van het bedrijfsmodel van de onderneming. Het belang hiervan is groot, het maakt de onderneming immers niet enkel future proof maar het zorgt ook voor andere positieve effecten zoals een hogere productiviteit, hoogwaardige producten of een betere dienstverlening.

> "Voor ondernemingen die future proof willen zijn wordt het cruciaal om de kracht van digitale technologieën door te trekken in het ganse bedrijfsmodel."

De transversaliteit en complexiteit van digitale transformatie zorgt er echter voor dat slechts een kleine minderheid van ondernemingen dit succesvol kan implementeren. Vaak vermelde uitdagingen zijn het tekort aan digitaal talent, het creëren van een digitale mindset en het juiste businessmodel, en de afhankelijkheid van een externe IT-partner. Bestaande indicatoren rond digitalisering geven ook aan dat we internationaal achterlopen. Zo bengelen we bijna achteraan het staartje van de Digital Transformation Index van Dell Technologies en verliezen we terrein in de DESI-Index (Digital Economy & Society Index) en de IMD Digital Competitiveness Ranking. Zo scoren we onder meer ondermaats op het aantal digibeten, het aantal STEM-afgestudeerden of ICT-experten, de adoptie van cloud services en de aanwezigheid van AI-bedrijven.

Het is duidelijk dat we een tandje moeten bijsteken en veel meer moeten inzetten op digitale transformatie. In de paper schuiven we een model met sterk samenhangende bouwstenen

→

WIE?
DIETER SOMERS
Senior adviseur
Digitale Transformatie
dieter.somers@voka.be
Dieter Somers volgt op het Voka-keniscentrum dossiers op rond digitale transformatie.

Structurele partner:
sdworx

naar voren om succesvol het digitale transformatietraject vorm te geven. Het model houdt rekening met de veelzijdigheid van het concept en het belang van menselijk kapitaal binnen de onderneming. Er worden ook aandachtspunten en succesfactoren vermeld om de bouwstenen succesvol in te vullen. Deze bouwstenen zijn de klant, visie en strategie, leiderschap, organisatie, talent en HR, processen, systemen en data. Het uitgangspunt daarbij is de klant. Deze klant moet je centraal plaatsen in je bedrijfsmodel. In een sterk veranderende bedrijfsomgeving moet je als onderneming altijd proberen om perfect de behoeften en verwachtingen van klanten te capteren om hier goed op in te kunnen spelen. Het creëren van een zo goed mogelijke klantenervaring is hier essentieel. In het model krijgen visie en strategie ook een belangrijke plaats, die zijn immers nodig als leidraad en baken binnen de organisatie. Een rode draad doorheen het model zijn ook data. Het belang om in een digitale wereld voldoende te focussen op het verzamelen en analyseren van data is vanzelfsprekend heel hoog. Gebaseerd op dit model en de succesfactoren geven we in het besluit van de paper de belangrijkste lessen. Hieronder geven we ze beknopt weer.

> "Een rode draad doorheen het digitale-transformatiemodel is het verzamelen en analyseren van data."

Aanbevelingen bedrijven

- Zorg voor een holistische aanpak waarbij je rekening houdt met alle bedrijfsdimensies en zie digitale transformatie als een flexibel traject en niet als eindbestemming.
- Zet de klant centraal en ent je businessmodel en bedrijfsprocessen hierop.
- Zie technologie als middel, niet als doel.
- Stel een duidelijke langetermijnvisie op met bijhorende strategie om die visie te verwezenlijken. Maak duidelijk als onderneming waar je je vlag wenst te plaatsen.
- Denk na over strategische partnerschappen en vorm een netwerk om je te versterken.
- Besteed voldoende aandacht aan het menselijke kapitaal in de onderneming. Investeer in change management en de betrokkenheid van je mensen.
- Stel een verantwoordelijke aan om het transformatietraject te sturen.

Meer info, interviews, tips & tricks over digitale transformatie op voka.be/digitale transformatie

- Communiceer voldoende én transparant.
- Focus op het creëren van een digitale mindset en cultuur van verandering.
- Maak werk van een geïntegreerde talentstrategie om je medewerkers te ondersteunen, opleiden, coachen, motiveren en evalueren.
- Gebruik data als hefboom om te komen tot nuttige inzichten.

Aanbevelingen overheden

In de paper bespreken we ook de rol van de overheid en hoe die de digitale transformatie in Vlaanderen kan faciliteren. De voornaamste aanbevelingen voor de overheid hebben we hier ook beknopt weergegeven.

- Zorg voor een up-to-date onderwijs dat voldoende rekening houdt met snel veranderende functievereisten en competenties in de arbeidsmarkt. Focus voldoende op digitale en 21ste-eeuwse vaardigheden in zowel lesinhoud als lesvorm.
- Maak levenslang leren een topprioriteit.
- Stimuleer datadeling tussen ondernemingen, maar ook tussen ondernemingen en overheden. Investeer voldoende in standaarden en interoperabiliteit om dit mogelijk te maken.
- Maak regelgeving 'digital en future proof'.
- Zorg voor een flexibele arbeidsmarkt die meer mobiliteit en nieuwe arbeidsvormen mogelijk maakt.
- Ondersteun het ecosysteem rond digitale transformatie. Zet in op meer kennisdeling en samenwerking tussen de betrokken stakeholders. Versterk bestaande goede initiatieven en zorg voor een digitale topinfrastructuur.

1. Het concept van digitale transformatie

In dit hoofdstuk ontleden we het begrip van digitale transformatie. We geven aan hoe het verschilt van eenvoudigere vormen van digitalisering en hoe we het kunnen definiëren. Daarnaast wijzen we verder op het belang ervan en geven we de voornaamste uitdagingen mee om succesvol digitaal te transformeren.

Digitalisering kan uiteraard meerdere vormen of intensiteiten aannemen. Maar in zijn eenvoudige vorm betreft dit het vertalen van bestaande operationele of administratieve processen naar een digitale drager of omgeving. Deze vorm is voornamelijk gericht op het creëren van meer efficiëntie. De meeste ondernemingen hebben hier al stappen ondernomen of zijn dit stadium al ver voorbij.

Digitalisering versus digitale transformatie

Digitale transformatie gaat echter nog veel verder. Digitale transformatie is het veranderingsproces waarbij men door middel van digitale technologieën en vaardigheden, belangrijke bedrijfsdimensies (zoals industriële bedrijfsprocessen, organisatiestructuur, bedrijfsmodel, geleverde diensten, klantenrelaties) gaat transformeren en verbeteren om zo meer toegevoegde waarde of superieure prestaties te bekomen. Het betreft dus het grondig hertekenen of veranderen van de onderneming om zo meer toegevoegde waarde te creëren voor de klant. De toegevoegde waarde kan hier breed worden gedefinieerd en is dus niet enkel profit-gericht. De bedrijfsdimensies die men wenst te hertekenen staan in functie van het creëren van deze toegevoegde waarde en zijn dus context-specifiek. Binnen digitale transformatie ziet men de integratie van technologie of tools ook nooit als een einddoel, het gaat meer om hoe men de technologie aangrijpt als accelererende hefboom voor een betere dienstverlening of efficiënter bedrijfsmodel.

Het is belangrijk het transversaal karakter van digitale transformatie voldoende te benadrukken. Hoewel digitale transformatie gestoeld is op belangrijke digitale technologieën, zorgt het fundamentele veranderingskarakter ervoor dat het een impact heeft op de ganse onderneming en hoe die is georganiseerd. Zo dringt digitale transformatie vaak door in alle functionele departementen en dit zowel op strategisch als operationeel niveau. Een studie van Deloitte[1] – gebaseerd op een onderzoek met 361 kaderleden in elf landen – stelde dat digitale transformatie typisch diepgaande implicaties heeft voor de strategie, talent, businessmodellen en zelfs voor de manier waarop het bedrijf georganiseerd is. Bedrijven die succesvol digitaal willen transformeren, moeten voldoende rekening houden met deze transversaliteit. Daarnaast is het ook essentieel om binnen het transformatieproces voldoende aandacht te schenken aan het menselijke kapitaal in de organisatie. Het is enkel wanneer technologie en mens in symbiose zijn dat digitale transformatie succesvol kan zijn.

"Binnen digitale transformatie ziet men de integratie van technologie nooit als een einddoel, maar als hefboom voor een betere dienstverlening of efficiënter bedrijfsmodel."

1. Deloitte Insights (2018). The Industry 4.0 paradox. Overcoming disconnects on the path to digital transformation

Het grote belang van digitale transformatie

Digitale transformatie is uitermate belangrijk omdat het kan leiden tot tal van verschillende positieve effecten zoals een verhoogde productiviteit, hoogwaardigere producten, een beter voorraadbeheer, betere dienstverlening en het verbeteren van de kwaliteit van het aanbod om in te spelen op de stijgende eisen van de klanten. Ook binnen de organisatie kan digitale transformatie positieve effecten hebben op de tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers (zeker als digitale technologie wordt aangewend om de medewerkers te ondersteunen en te versterken). Daarnaast is digitale transformatie essentieel om toekomstbestendig te zijn en om overeind te blijven in een sterk veranderende omgeving. Digitale transformatie zorgt immers voor de nodige wendbaarheid en aanpassingsvermogen.

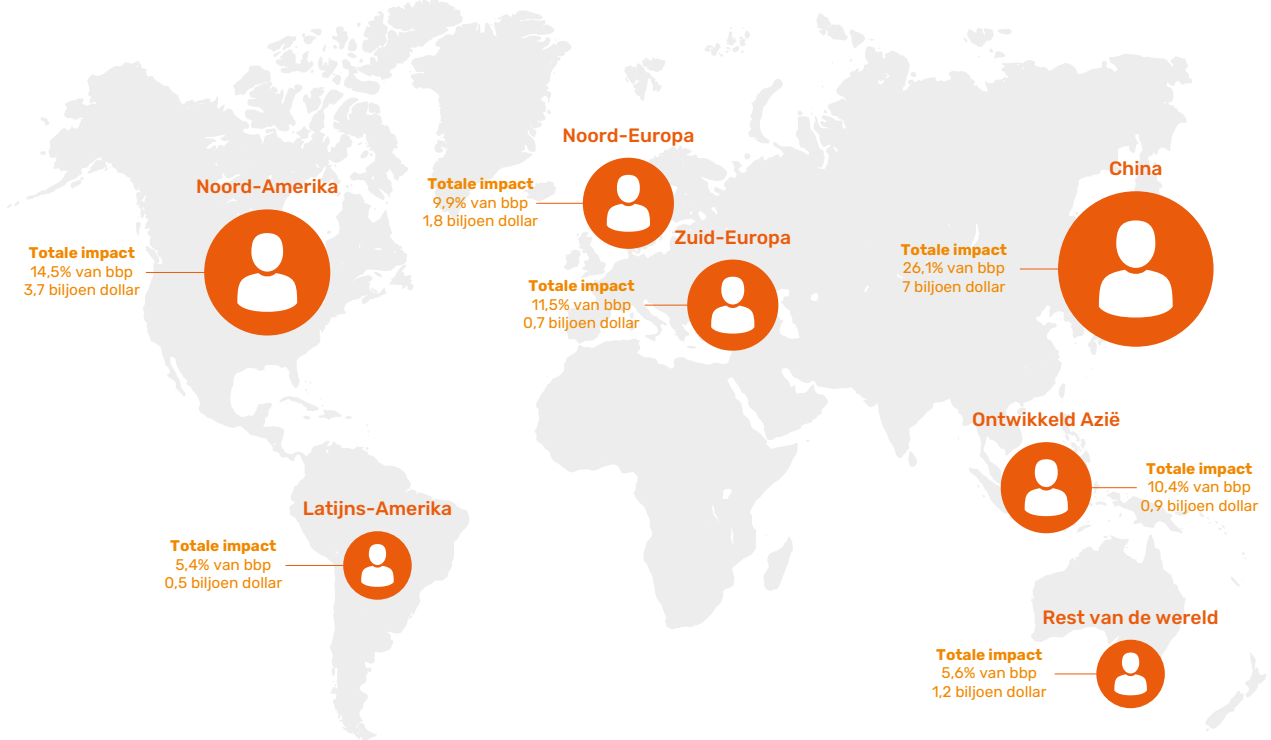
Omwille van het transversale karakter is het moeilijk om cijfers te plakken op de positieve effecten van digitale transformatie. Maar als we kijken naar enkele cijfers over onderliggende digitale technologieën die de transformatie aansturen, spreken die boekdelen. In de figuur hieronder zien we bijvoorbeeld een schatting van PWC over de impact van artificiële intelligentie op het bbp van verschillende regio's in 2030. Dit is gebaseerd op een rapport uit 2018 waarin wordt aangegeven dat AI leidt tot belangrijke verbeteringen in de arbeidsproductiviteit door de automatisering van bepaalde taken en rollen.[2] In 2030 zou de technologie in Noord-Europa maar liefst 10% van het bbp aansturen, in andere regio's is dit percentage zelfs nog een stuk hoger.[3]

3,7
In België kunnen 3,7 nieuwe jobs worden gecreëerd voor elke vacature die in de toekomst verloren gaat door de digitalisering.

Positieve impact op jobcreatie, maar jobs veranderen

Ondanks de doemscenario's die soms circuleren in populaire media en die beweren dat verregaande digitalisering leidt tot een significant verlies van jobs, zien we dit effect niet verschijnen in studies die dit empirisch testen. Zo gaf een studie van het Wereld Economisch Forum aan dat er naar schatting minstens 1,78 jobs kunnen bijkomen per job die de komende jaren verloren gaat door digitalisering.[4] Ook een studie van Agoria[5] geeft aan dat er in België 3,7 nieuwe jobs kunnen worden gecreëerd voor elke vacature die in de toekomst verloren gaat door de digitalisering (mits de overheid én de ondernemingen gepaste maatregelen treffen). De ondernemingsenquête van de SERV uit 2018[6] gaf ook al aan dat er op bedrijfsniveau een positief verband blijkt te zijn tussen een toename van het aantal werknemers

Figuur 1: **Economische impact AI per regio in 2030**



Bron: PWC 2018: Global Artificial Intelligence Study: Exploiting the AI Revolution

en investeringen in automatisering of robotisering. Ook studies van de Europese Commissie of de OESO schetsen een positief verhaal.

Wat wel vaststaat is dat we een verschuiving zien van jobs. Ook de invulling van deze jobs en de benodigde profielen zullen veranderen. Maar ook hier kunnen we een positief beeld schetsen, want digitale technologieën kunnen immers ook aangewend worden om de werkbaarheid van jobs te verbeteren door bijvoorbeeld repetitieve of afstompende taken over te nemen of door werknemers te ondersteunen in hun analyses met behulp van bijvoorbeeld digitale dashboards, voorspellingen aan de hand van artificiële intelligentie of slimme brillen uitgerust met 'augmented reality'-technologie. Digitale technologieën kunnen met andere woorden worden aangewend om bepaalde jobs ook rijker en veelzijdiger te maken zodat ook de intrinsieke motivatie van medewerkers de hoogte in gaat.

De digitale transformatieparadox

Ondanks dat vele leidinggevenden binnen ondernemingen zich goed bewust zijn van het potentieel en het belang van digitale transformatie, zien we dat velen niet tot actie overgaan. Zo wordt binnen een recent onderzoek nog aangehaald dat 75% van de leidinggevenden wereldwijd het belang van digitaliseren zeer hoog inschat, maar dat slechts een derde van deze personen ook effectief van plan is om deze digitale technologieën toe te passen of te implementeren in de organisatie.[7] In de literatuur spreekt men over de paradox van digitale transformatie: terwijl werknemers en leidinggevenden geloven in de kracht en de vele voordelen van digitale transformatie, geven de meeste leidinggevenden toe dat hun bedrijf niet de juiste acties onderneemt om nieuwe technologie en digitale strategieën te implementeren.

> "Ondanks dat vele leidinggevenden binnen ondernemingen zich goed bewust zijn van het potentieel en het belang van digitale transformatie, zien we dat velen niet tot actie overgaan."

Voornaamste uitdagingen voor digitale transformatie

UITDAGINGEN	
Tekort aan digitaal talent	Beperkte technische expertise
Gebrek aan digitale cultuur of mindset	Integratie met legacy systemen
Het selecteren van de juiste technologie/tools	Hoge kapitaalintensiteit
Geen ondersteuning management	Te weinig ruimte voor experimentatie
Nood aan externe partners	Geen rekening gehouden met aanwezig menselijk kapitaal
Strategie houdt geen rekening met IT-infrastructuur	Niet het juiste businessmodel

Bron: eigen gesprekken met Vlaamse ondernemingen

Noot: donkeroranje = grootste uitdagingen voor kmo's, de tabel is niet exhaustief

De transversaliteit en complexiteit van digitale transformatie zorgt er ook voor dat slechts weinig bedrijven dit succesvol kunnen implementeren. De tabel bovenaan lijst de voornaamste uitdagingen op voor Vlaamse ondernemingen. Wat hier opvalt is dat veel van de aangehaalde uitdagingen betrekking hebben op menselijke aspecten zoals strategie en talent. Het is deze factor van talent of medewerkers die het meeste wordt aangehaald: vaak is er een tekort aan digitaal talent, of men houdt onvoldoende rekening met het aanwezige menselijk kapitaal, en men heeft niet de juiste digitale cultuur of mindset. Een zeer belangrijke externe uitdaging is de zoektocht naar de juiste strategische IT-partner. Want zeker omwille van de snelheid waarmee de digitale technologieën evolueren, ben je steeds meer afhankelijk van externe partners om je te ondersteunen.

2. PWC 2018: Global Artificial Intelligence Study: Exploiting the AI Revolution
3. Het wereldwijde bbp zou maar liefst 14% hoger zijn in 2030 door AI.
4. World Economic Forum, Future of Jobs rapport, 2018
5. Agoria, Shaping the Future of Work – Digitalisering en de Belgische arbeidsmarkt, 2018
6. SERV Rapport, Digitalisering in de Vlaamse ondernemingen en organisaties, Ondernemingsenquête 2018, maart 2019
7. https://www.spie-ics.be/nl/de-paradox-van-de-digitale-transformatie/

2. Digitale transformatie in Vlaanderen: waar staan we?

In dit hoofdstuk geven we een overzicht van waar we staan op het vlak van digitale transformatie in België en Vlaanderen. Met andere woorden: wat is onze uitgangspositie en waar liggen onze zwakke en sterke punten.

We scoren slecht op internationale rankings

Omwille van de transversaliteit én complexiteit van het concept is het moeilijk om goede internationale vergelijkende indicatoren rond digitale transformatie te vinden. Bovendien wordt meestal enkel een vergelijking op landenniveau gemaakt en niet op regionaal niveau. Vaak betreft het ook indicatoren die maar een gedeelte van digitale transformatie capteren en meer focussen op enkele inputcondities zoals het aanwezige digitaal talent in het land of regio of de adoptie van digitale technologieën door ondernemingen. Wat wel opvalt is dat we ondermaats scoren in quasi elke internationale vergelijkende indicator of ranking.

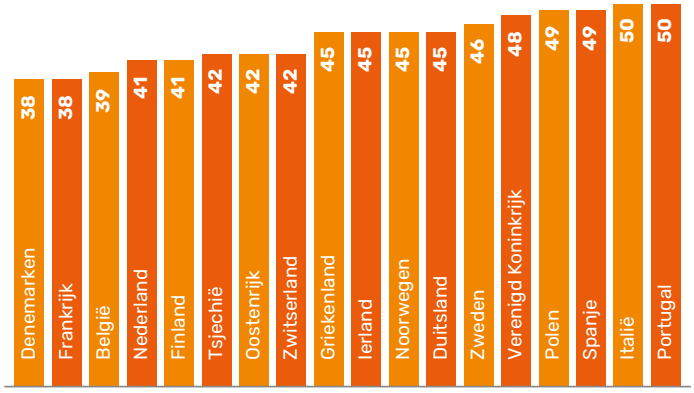
> "We scoren ondermaats in quasi elke internationale vergelijkende indicator of ranking."

De figuur hiernaast geeft de Digital Transformation Index weer in 2018 (enkel de Europese landen worden hier getoond). Deze werd opgesteld door Dell Technologies en in de studie werden 4.600 bedrijfsleiders bevraagd in 42 landen. De studie peilt naar hoe deze personen staan tegenover digitale transformatieprocessen en welke huidige en geplande investeringen zij uitvoeren. Op basis daarvan wordt elk land een maturiteitsscore gegeven. België bengelt duidelijk achteraan in de ranking, enkel 3 landen scoren nog slechter op wereldvlak. Als we enkel kijken naar de Europese landen staan we op plaats 16 van de 18. De studie rapporteert onder meer dat 37% van bedrijfsleiders in België onvoorbereid is op het tempo van verandering en dat 39% vreest dat ze beginnen achter te lopen in de wereldwijde digitale race.

Ook in andere internationale rankings bekleden we geen topplaatsen. Als we bijvoorbeeld kijken naar onze industrie zien we dat we ook daar een achterstand hebben tot de top met betrekking tot Industrie 4.0. In het WEF Future of Production Readiness Report (2018)[8] staat België op de 17e plaats (op 100) op de 'Industry 4.0 readiness' (met subindicatoren zoals technologie en innovatie, menselijk kapitaal en institutioneel framework). De top wordt hier ingenomen door het Verenigd Koninkrijk, Nederland, Duitsland en Zweden.

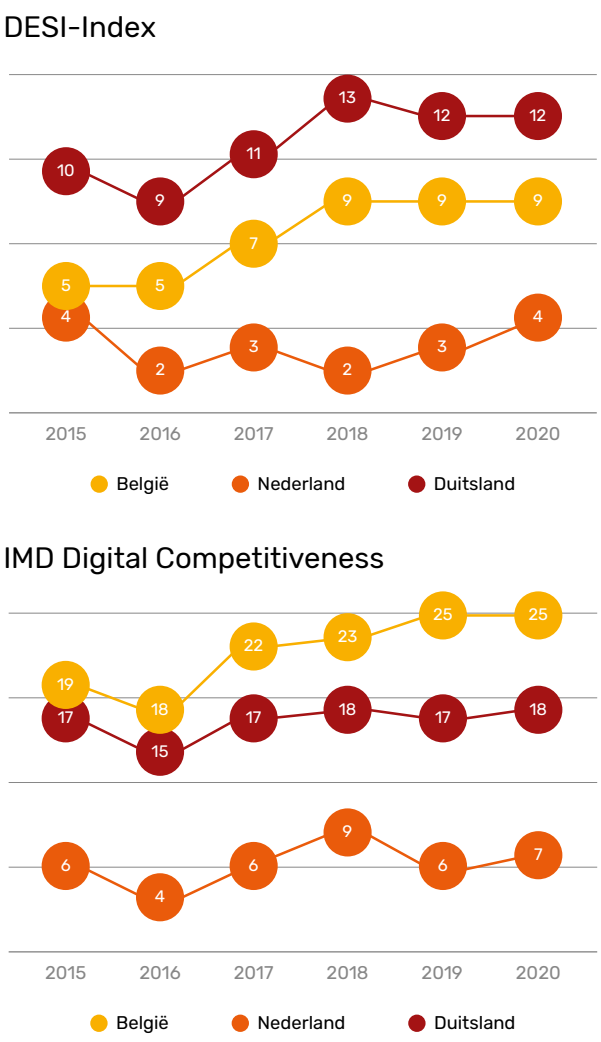
De figuren hiernaast geven een evolutie van de rankings voor België binnen de IMD Digital Competitiveness Index en deze van DESI, die de digitale performantie van Europese landen in kaart brengt (voor de laatste vijf jaar). Tevens wordt een vergelijking gemaakt met Nederland en Duitsland, twee belangrijke buurlanden. Wat hier opvalt is dat de positie van België duidelijk verslechtert. We scoren onder meer ondermaats op menselijk kapitaal, integratie van digitale technologie en aantal afgestudeerden in IT, drie belangrijke zaken die digitale transformatie kunnen faciliteren.

Figuur 2: **België bengelt achteraan in de ranking**
Digital Transformation Index 2018 (Europese landen)



Bron: Digital Transformation Index, Dell Technologies, 2018.
Noot: inmiddels verscheen de 2020 ranking, maar België werd daar niet in opgenomen.

Figuur 3: **Positie van België verslechtert**



Bronnen: The Digital Economy and Society Index 2015-2020, IMD Digital Competitiveness rankings 2015-2020. Eigen verwerking

Zwakke én sterke punten van Vlaanderen op digitaliseringsindicatoren

ZWAKKE PUNTEN	STERKE PUNTEN
• Digitale vaardigheden • Mobiele breedbandbeschikbaarheid • 5G-uitrol en bijhorende infrastructuur • Specifieke ICT-opleidingen • STEM-opleidingen • ICT-start-ups • Investeringen in robotica • AI-actoren • Cloud services • E-government • Digitale overheidsdiensten • Computergebruik • ICT-veiligheidsbeleid • ...	• Adoptie big data analyse • Vaste breedbandbeschikbaarheid • Gebruik ERP- en CRM-pakketten • 3D-printing • Algemene scholingsgraad • Fundamentele kennis cybersecurity • ...

Bronnen: Eurostat, Wereld Economisch Forum, OESO, Europese Commissie

Uitgangspositie Vlaanderen niet denderend

Wanneer we inzoomen op Vlaanderen ziet de situatie er niet veel rooskleuriger uit. De laatste SERV Ondernemingsenquête[9] leert ons dat in een gemiddeld bedrijf digitale vaardigheden vereist zijn voor driekwart van de werknemers, dit terwijl 19% van de ondernemingen hier duidelijk een gebrek aan ervaart. Wanneer we kijken naar de Voka Digitale Quick Scan[10] zien we dat meer dan 1 op 10 van de ondernemingen die de scan invulden, nog niet heeft nagedacht over een strategie rond digitalisering. Ook merken we dat bijna 6 op 10 Vlaamse ondernemingen nog geen actieplan hieromtrent heeft opgesteld.

De tabel onderaan lijst enkele zwakke én sterke punten van Vlaanderen op rond indicatoren gelinkt aan digitale transformatie. Meer bepaald gaat het voornamelijk over de adoptie van digitale technologieën, het aanwezige digitaal talent, en enkele macrocondities die beïnvloed worden door de overheid.[11] Hier wordt duidelijk dat onze economie voornamelijk zwakke punten optekent, er is klaarblijkelijk werk aan de winkel. Zo scoren we ook slecht op het vlak van digibeten (individuen met lage digitale vaardigheden in % van het totale aantal 16- tot 74-jarigen). Het percentage van digibeten ligt maar liefst bijna twee keer zo hoog in vergelijking met de top.[12] Maar liefst veertien EU-landen scoren hier beter. Nog op het vlak van menselijk kapitaal hebben we veel te weinig STEM-afgestudeerden. We scoren hier beduidend slechter dan het EU-gemiddelde. Daarnaast hebben we ook een zeer gering aantal ICT-experten of ICT-opleidingen. Als we kijken naar de adoptie van digitale technologieën bij ondernemingen, kunnen we opmerken dat we bijzonder slecht scoren op cloud services. Qua investeringen in robotica zien we ook in de laatste SERV Ondernemingsenquête dat slechts 6% van de ondernemingen en organisaties investeert in

8. http://www3.weforum.org/docs/FOP_Readiness_Report_2018.pdf
9. https://www.serv.be/stichting/project/ondernemingsenquete
10. Deze scan werd ontwikkeld in samenwerking met Deloitte Private en met ondersteuning van VLAIO (Vlaams Agentschap Innoveren en Ondernemen). De scan staat open voor alle ondernemingen en peilt naar de digitale maturiteit van de onderneming. Ondernemingen krijgen na het invullen van de scan een rapportje met enkele tips en tricks, alsook een gratis én verdiepend opvolggesprek.
11. Enkele van deze indicatoren zijn enkel op federaal niveau beschikbaar (zoals digitale overheidsdiensten en breedband).
12. https://www.statistiekvlaanderen.be/nl/digitale-vaardigheden-bij-burgers

robotica. Vlaanderen telt ook een beperkt aantal ICT-start-ups of AI-bedrijven (zie bijvoorbeeld de AI Watch[13], gelanceerd door de Europese Commissie). We scoren ook bijzonder slecht op E-government. Bij de sterke punten kunnen we noteren dat het percentage bedrijven dat gebruik maakt van big-data analyse en softwarepakketten zoals CRM en ERP hoog ligt binnen Vlaanderen.[14] In 2020 analyseerde 8% van de Vlaamse ondernemingen (met meer dan tien werknemers) big data uit slimme apparaten of sensoren. In 2019 gebruikte 50% van de Vlaamse ondernemingen met minstens tien werknemers, CRM-pakketten. Ook het gebruik van ERP-pakketten ligt hoog bij Vlaamse ondernemingen. Daarnaast is de algemene scholingsgraad in Vlaanderen uiteraard ook zeer goed, maar het aantal specifieke ICT-opleidingen is nog te beperkt (zeker bijvoorbeeld in vergelijking met Nederland).

Kmo's lopen achter

Het is ook zo dat we binnen Vlaanderen vooral de kleine ondernemingen moeten meekrijgen. Velen hiervan moeten de eerste stap naar digitalisering nog zetten en lopen sterk achter. Dit zien we duidelijk in de cijfers die de adoptiegraad van bepaalde digitale technologieën binnen Vlaanderen monitoren. Deze cijfers worden vooral gedreven door de grotere ondernemingen. Als we enkel kijken naar de kmo's ligt de adoptiegraad bedroevend lager. Bovendien is de kloof tussen grote en kleine bedrijven qua digitaliseringsgraad bijna nergens in Europa zo groot als in Vlaanderen. De redenen die hiervoor vaak worden aangehaald, zijn dat kmo's door hun kleinere schaal over minder middelen en mankracht beschikken. Ze hebben vaak ook geen eigen IT-afdeling waardoor zij vaker zijn aangewezen op externe partners om bepaalde zaken te implementeren. Maar in het kader van digitale transformatie heeft deze kleine schaal ook voordelen. Zo kunnen kmo's wendbaarder zijn dan grotere ondernemingen en kan het makkelijker zijn om transformatieprocessen in de organisatie op te starten én door te voeren. Het biedt hen ook opportuniteiten om de menselijke factor binnen digitale transformatie beter mee te nemen. Met andere woorden: digitale transformatie is zeker niet iets dat enkel voor grotere ondernemingen is weggelegd.

> "We moeten streven naar een verbetering van het gehele ecosysteem rond digitale transformatie."

We moeten duidelijk tandje bijsteken

Het is duidelijk dat we minder goed scoren op tal van indicatoren, zowel op het vlak van adoptie en integratie van digitalisering door ondernemingen als op het vlak van flankerende factoren zoals aanwezig menselijk kapitaal. We moeten dus streven naar een verbetering van het gehele ecosysteem rond digitale transformatie (dus niet enkel ondernemingen maar ook de overheid en burgers). Dit past ook binnen het kader van het Plan Samen Groeien[15] van Voka waarin we de digitale transformatie willen doortrekken naar de ganse samenleving. Een belangrijke rol is ook weggelegd voor de overheid, zoals we in een later hoofdstuk ook aangeven. Het is echter hoopgevend dat de Vlaamse overheid hier steeds meer middelen voor vrijmaakt. Zo is het bijvoorbeeld positief dat binnen de Vlaamse relanceplannen er maar liefst 800 miljoen euro wordt vrijgemaakt voor digitale transformatie. Ook heeft de Vlaamse overheid in 2019 al een duidelijk signaal gegeven door nu ook een minister bevoegd te maken voor Digitalisering (toegevoegd aan de portefeuille van Vlaams minister-president Jan Jambon).

13. https://knowledge4policy.ec.europa.eu/ai-watch_en
14. https://www.statistiekvlaanderen.be/nl/economie/digitale-economie
15. https://plansamengroeien.be/

3. De bouwstenen van digitale transformatie

Volgens cijfers van het onderzoeksbureau IDC strandt maar liefst 70% van alle digitale transformatie initiatieven. De meeste projecten sneuvelen omdat men niet de juiste focus legt of omdat er onvoldoende rekening gehouden wordt met implicaties voor de verschillende bedrijfsdimensies. In dit hoofdstuk schuiven we een model naar voren dat rekening houdt met de veelzijdigheid van digitale transformatie én voldoende aandacht schenkt aan het menselijke kapitaal dat uniek is binnen elke onderneming.

Er bestaat geen vast stramien of aanpak om digitale transformatie-projecten vorm te geven. Dit zal steeds afhankelijk zijn van de context, het type onderneming, alsook de bestaande cultuur. Belangrijk in die aanpak is dat je digitale transformatie bekijkt als een traject, niet als een eindbestemming. Binnen dat traject moeten er ook voldoende feedbackloops en iteraties worden ingebouwd, het is dus allesbehalve een lineair proces. Maar ook al bestaat er geen vastgelegde methodiek, toch bestaan er algemeen geldende succesfactoren en bouwstenen waar ondernemingen rekening mee kunnen houden. Er is wel nood aan een holistische aanpak die deze bouwstenen verbindt en rekening houdt met de samenhang.

Bouwstenen van digitale transformatie

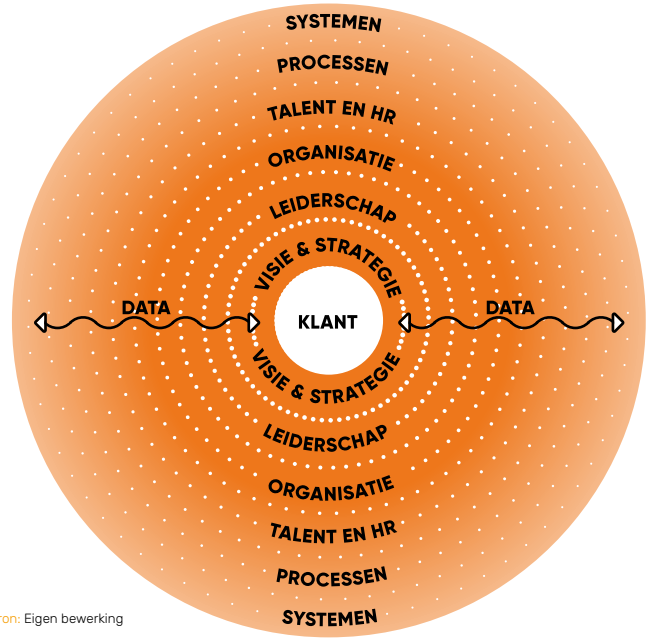
Het cirkelmodel hiernaast geeft de belangrijkste bouwstenen van digitale transformatie weer. Het zijn deze elementen die aandacht verdienen van elke onderneming die in een dergelijk traject wenst te stappen. Het is gebaseerd op de veelzijdigheid van het concept, alsook algemene succesfactoren en stappen die succesvolle frontrunners al hebben genomen. Deze bouwstenen zijn: de klant, visie en strategie, leiderschap, organisatie, talent en HR, processen, systemen en data.

Alle bouwstenen in de cirkel zijn onlosmakelijk verbonden met elkaar. De kern én het uitgangspunt van het model is de **Klant**. Alle beslissingen die je neemt in deze eerste bouwsteen bepalen mee de invulling van de volgende bouwstenen. In een sterk veranderende wereld is het essentieel dat je de klant centraal plaatst en probeert om een zo goed mogelijke klantenervaring te creëren. Als je product of dienst immers niet meer aansluit bij de wensen of behoeften van de klant kan je rol immers snel zijn uitgespeeld. Elke onderneming kan best zijn businessmodel en bedrijfsprocessen enten op het leveren van een zo goed mogelijke dienstverlening voor zijn huidige of toekomstige klanten.

De volgende bouwsteen is **Visie en Strategie**. Een goede en duidelijke langetermijnvisie die rekening houdt met externe tendensen én uiteraard de klant, is essentieel als start binnen een transformatieproces.

> "Er is nood aan een holistische aanpak die de bouwstenen van het traject naar digitale transformatie verbindt."

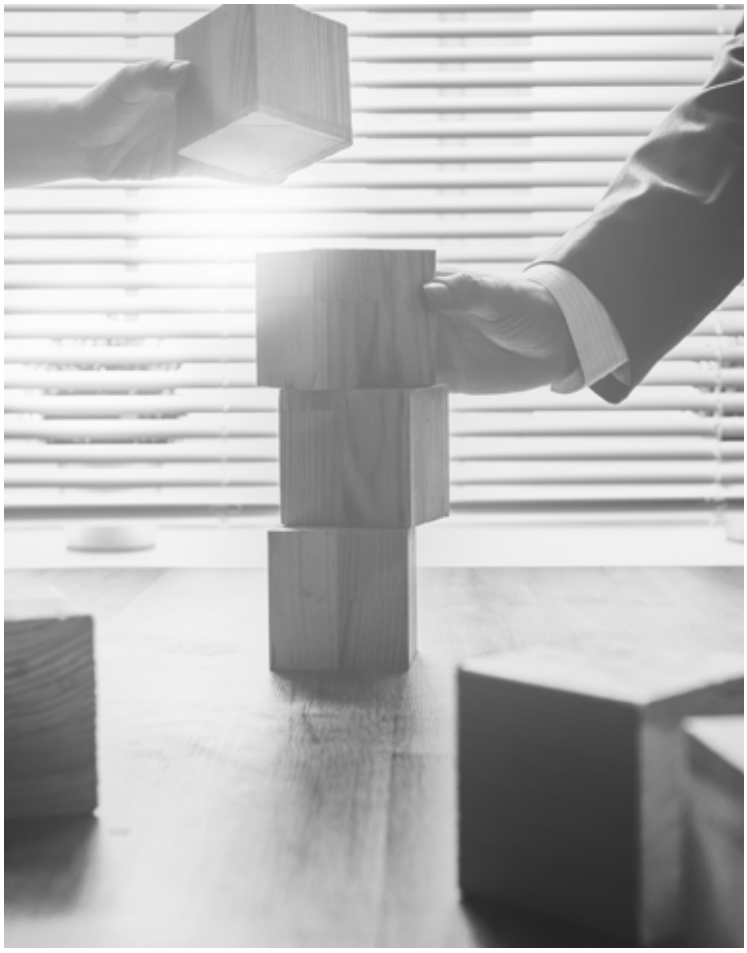
Figuur 4: **Het cirkelmodel van digitale transformatie**



Bron: Eigen bewerking

Daaraan gekoppeld is er een strategie nodig om dit stapsgewijs te verwezenlijken. In deze visie en strategie geeft een onderneming aan welke rol ze wenst te spelen en welke acties ze daartoe wil ondernemen. Beide elementen moeten voldoende wendbaar zijn om snel te kunnen schakelen binnen de sterk veranderende context. Deze visie en strategie is ook nodig als algemene leidraad binnen de organisatie.

Vervolgens kan je het model verder aankleden met andere bouwstenen. In de bouwsteen **Leiderschap** kan je bepalen wie de digitale transformatie-project(en) gaat trekken en aansturen. Essentieel hierin is dat je ook nadenkt over hoe je draagvlak kan creëren voor de veranderingen die op til zijn. Het leiderschapsteam moet vanzelfsprekend sterk gealigneerd zijn op de digitale toekomstvisie en strategie van de onderneming. Daaraan gekoppeld moet je in de bouwsteen **Organisatie** bepalen hoe je een organisatiestructuur creëert die projecten optimaal vorm kan geven. Het gaat hier om het opzetten van zowel een organisatiestructuur als organisatiecultuur die voldoende wendbaar zijn en die op een slimme manier beslissingsbevoegdheden en werkprocessen kunnen verdelen en delegeren.



"Met recht en rede wordt er verwezen naar data als het nieuwe goud in het digitale normaal."

De volgende bouwsteen rond **Talent en HR** is sterk gericht op het menselijk kapitaal binnen de organisatie. Hier kan je nadenken over hoe de werknemers te ondersteunen, op te leiden, en mee te krijgen in het veranderingsproces. Enerzijds moet je bekijken hoe technologische ontwikkelingen en digitale trends een invloed hebben op de benodigde vaardigheden en competenties. Anderzijds moet je ook nagaan welke trainingen of opleidingen nodig zijn om de huidige werknemers te ondersteunen en hun vaardigheden en competenties bij te schaven.

De volgende twee bouwstenen zijn de **Processen** en **Systemen** binnen de organisatie. Het onderscheid tussen beide is belangrijk. Processen verwijst naar de flow in de organisatie, dus meer bepaald welke stappen en handelingen worden ondernomen van bij de start in de organisatie tot het afleveren van het finale product of dienst aan de klant én de bijhorende nazorg. Hier moet je bekijken hoe het transformatieproces dit proces kan optimaliseren of waar het nu botst. Systemen gaat dan meer over welke methodes je kan gebruiken om het veranderingsproces te faciliteren en de medewerkers te ondersteunen en versterken. De systemen bevinden zich in de buitenste ring van het model om te benadrukken dat deze slechts een middel zijn om de voorgaande elementen te ondersteunen en om te komen tot het finale doel: het creëren van meer toegevoegde waarde en een betere klantenervaring.

Finaal kunnen we het belang van **Data** niet voldoende benadrukken. Data vormt de doorsnede van het cirkelmodel en is cruciaal in alle andere bouwstenen. In een sterk veranderende en digitale wereld heb je immers data nodig om te komen tot de juiste inzichten en beslissingen. Vanzelfsprekend heb je ook data nodig als je bepaalde zaken wenst te digitaliseren. Met recht en rede wordt er dan ook verwezen naar data als het nieuwe goud in het digitale normaal. De metafoor met olie is echter treffender, net zoals bij olie zit de meerwaarde van data in de verwerking. Data is weinig waard als het niet kan leiden tot nuttige informatie waarop een onderneming kan handelen. In de bouwsteen van data dient een onderneming te bekijken hoe data de strategie kan ondersteunen, het veranderingsproces faciliteren en toegevoegde waarde kan creëren.

4. Naar een succesvolle invulling van de bouwstenen van digitale transformatie

Na de uiteenzetting over het kader en bijhorende bouwstenen van digitale transformatie, gaat dit hoofdstuk dieper in op hoe je die bouwstenen kan invullen voor de realisatie van een succesvol transformatieproces. We bekijken voor elke bouwsteen wat de voornaamste aandachtspunten en succesfactoren zijn. Ondernemingen kunnen hiermee aan de slag gaan voor het creëren van een future proof roadmap.

Klant

Het wordt steeds belangrijker om de klant centraal te plaatsen. Het is cruciaal om de behoeften en verwachtingen van de klant te capteren en om zo te bekijken hoe je die kan inlossen én hoe digitale hulpmiddelen hierbij kunnen faciliteren. Vier elementen zijn essentieel om hierbij mee te nemen: de klantenervaring, de klantenrelatie, de klanteninzichten en je relevantie voor de klant. De **klantenervaring** (ook customer experience of CX genoemd) is het totaalbeeld dat de klant heeft van je onderneming, en dit na al het mogelijke contact dat de klant heeft gehad met jouw diensten of producten. Het is belangrijk om deze klantenervaring hoog in het vaandel te dragen daar klanten steeds meer onderscheid maken tussen bedrijven op basis van ervaringen en minder op basis van specifieke productkenmerken en -functies. Dit werd nog eens bevestigd door een recent onderzoek in opdracht van Salesforce[16]: maar liefst 84% van de 8.000 bevraagde klanten wereldwijd is van mening dat de ervaring die een bedrijf biedt, minstens zo belangrijk is als de producten en services. Een goede klantenervaring zorgt ook voor een belangrijk sneeuwbaleffect: tevreden klanten keren vaker terug én zij kunnen zich ontpoppen als ambassadeurs voor jouw onderneming en zo zorgen voor nieuwe klanten.

> "Een goede klantenervaring zorgt voor een belangrijk sneeuwbaleffect: tevreden klanten keren vaker terug én zij kunnen zich ontpoppen als ambassadeurs voor jouw onderneming."

16. https://www.salesforce.com/nl/form/pdf/state-of-the-connected-customer/

Een andere belangrijke factor is de **klantenrelatie**. Elke onderneming moet nagaan hoe er wordt geconnecteerd of gecommuniceerd met de klant. Een goede relatie is essentieel om connectie te houden met de behoeften van de klant doorheen de tijd. Daaraan gekoppeld moet je nagaan hoe je de relatie goed kan onderhouden zodat je een goede klantenbinding en -retentie bekomt.

Een goed **klanteninzicht** is een andere succesfactor. Dit heeft alles te maken met hoe je klanteninformatie gaat verzamelen, interpreteren en analyseren. Een goede start is vaak het in kaart brengen en analyseren van de 'customer journey'. Deze customer journey geeft aan hoe en waar de klant in contact komt met de onderneming en welke acties er worden ondernomen. Daarnaast kan je pas tot goede inzichten komen als je voldoende data hebt om een volledig beeld te schetsen van jouw klant(en). Dit vereist dat je ook de juiste gegevens gaat verzamelen van zodra er een connectie of communicatie is met de klant en dat die ook op de juiste manier worden verwerkt en geanalyseerd. Daar er veel ondernemingen ook via verschillende kanalen in contact komen met de klant is het belangrijk dat dit steeds op een consistente wijze gebeurt en dat de data die binnenkomen in de verschillende kanalen ook onderling gelinkt en gesynchroniseerd worden.[17]

Finaal staat of valt alles ook met de **relevantie** voor de klant. Elke onderneming zou zichzelf de vraag moeten stellen wat de toegevoegde waarde van zijn product of dienst is voor de klant. Van zodra deze relevantie of toegevoegde waarde wegvalt, verdwijnt ook de klant. Ondernemers moeten deze vraag continu in het achterhoofd houden en ook goed nadenken hoe ze in de toekomst relevant kunnen blijven, namelijk hoe future proof is de onderneming?

Van Hoecke: customer centricity en kennisdeling

Van Hoecke is een Vlaamse onderneming met hoofdzetel in Sint-Niklaas. Door te springen op de sterke trend naar meer maatwerk evolueerde Van Hoecke van verdeler van meubelbeslag naar producent van voorgemonteerde lades (incl. meubelbeslag) op maat. De sleutel tot succes is de combinatie van een sterk doorgedreven customer centricity met operationele excellentie en verregaande digitalisering. Zo maken ze gebruik van een online configuratiesysteem waar maar liefst 48 miljard productcombinaties mogelijk zijn. Deze worden vervolgens binnen de 72 uur geleverd bij de klant. Daarnaast bestaat er een klantenplatform Van Hoecke Circle waar ze nog sterker de verbinding leggen met de klant en hen betrekken binnen het innovatieproces. Kennisdeling staat hier centraal.

Visie en Strategie

Een goede visie en strategie zijn essentieel voor de nodige sturing binnen het digitale transformatietraject. De visie moet in de eerste plaats voldoende vooruitstrevend en op de **lange termijn** gericht zijn. Je moet daarbij aangeven waar je het verschil wenst te maken, alsook wat de unieke bestaansreden is van de onderneming. Vanzelfsprekend is dit ook gelinkt aan het creëren van een unieke klantenervaring.

Daaraan gekoppeld moet je ook nadenken over de **waarden** van de onderneming. Met deze waarden laat je zien waar de onderneming voor staat. Ze geven je je identiteit. Het draagt ook bij aan het creëren van een gezamenlijke cultuur en het verbindt je medewerkers (het kan ook een zinvolle invulling geven aan het werk). Daarnaast is het belangrijk dat je een **actieplan** en **KPI's** gaat koppelen aan je visie en strategie. Dit leg je best vast

met prioriteiten op korte en lange termijn. Het is evenwel belangrijk om te starten met kleine stapjes en voldoende flexibiliteit in te bouwen. De KPI's zijn daarentegen best geënt op het realiseren van je doel. De fout die velen maken is om hier enkel harde en economische KPI's op te stellen,

> "Het aanstellen van een verantwoordelijke of coördinator voor digitale transformatie is een belangrijke stap richting succes."

het is echter verstandig om de KPI's ook te gaan oriënteren op andere zaken zoals klantenervaringen of de tevredenheid van medewerkers.

Wat nog essentieel is, is dat je voldoende rekening houdt met de **externe omgeving**. Je kan best in de strategie rekening houden met bepaalde technologische trends, verschuivingen in klantengedrag, en je concurrenten. Ook **samenwerking** is key binnen digitale transformatie. Omwille van de snelheid van verandering en de toenemende complexiteit is het immers verstandig om bepaalde partnerschappen aan te gaan of nauw samen te werken binnen het bredere ecosysteem.[18] Deze samenwerkingen kunnen divers zijn: het kan gaan over samenwerkingen met ondernemingen binnen of buiten de sector, maar evengoed met leveranciers en klanten. Finaal is het belangrijk om voldoende **tijd en capaciteit** (budget en mensen) te voorzien om alles uit te werken en te implementeren.

Leiderschap

De ingrediënten die goed leiderschap definiëren zijn vierledig: (1) verantwoordelijkheden en rollen, (2) leiderschapsstijl, (3) communicatie en (4) transparantie. Het is in de eerste plaats belangrijk om duidelijkheid te scheppen over de **verantwoordelijkheden en rollen**[19] binnen het digitale transformatietraject. Succesvolle frontrunners tonen aan dat het aanstellen van een verantwoordelijke of coördinator rond digitale transformatie een belangrijke stap is richting succes.[20] Deze verantwoordelijke moet ook de nodige mandaten en beslissingskracht meekrijgen vanuit het management. Daarnaast moet hij ook een transversale focus aanhouden en alle departementen betrekken in het proces. De manier waarop leidinggevenden handelen en beslissingen nemen heeft ook een invloed op hoe medewerkers het transformatieproces beleven. Zodoende is een **leiderschapsstijl** die in lijn is met de waarden en strategie van het bedrijf, cruciaal. Merk trouwens ook op dat het leiderschap van de 21ste-eeuw steeds meer evolueert van een directieve naar een coachende rol.

Ook goede en frequente **communicatie** binnen de ganse organisatie is onontbeerlijk om iedereen mee te krijgen. Concreet moet je in de communicatie bewustzijn creëren, duiden op de meerwaarde en anticiperen op mogelijke bezorgheden. Dit zal de betrokkenheid van de medewerkers verhogen. Ook **transparantie** over wat je wenst te veranderen, op welke manier en wat de verwachtingen van alle medewerkers zijn, is van belang.

Organisatie

Hier ga je zorgen voor de juiste structuur voor het faciliteren van verandering en digitaliseringsinitiatieven. Concreet is dit ook gerelateerd aan het verdelen en delegeren van taken en beslissingsbevoegdheden. Een cruciale succesfactor is het creëren van de juiste **overlegplatformen** en **coördinatie** over de verschillende departementen. Ook doorslaggevend is experimenteren: er moet voldoende **experimenteerruimte** zijn zodat medewerkers worden gestimuleerd om dingen uit te proberen. Je moet komen tot een cultuur van durven, proberen en falen, én leren uit elkaars fouten. Daaraan gekoppeld moeten er ook voldoende **feedbackloops** worden ingebouwd en moet het delen van kennis worden gestimuleerd. Je kan best ook nadenken over het juiste **organisatiemodel** en **hiërarchie** in de organisatie. Vaak wordt opgemerkt dat klassieke organisatiestructuren die voornamelijk een functionele verdeling kennen van departementen niet meer gepast zijn om snel te schakelen binnen digitale transformatie. Zo zien we dat organisaties steeds meer met teams werken en naar een vlakkere organisatiestructuur[21] evolueren waarbij taken naar een zo laag mogelijk niveau worden gedelegeerd. Er

17. Hiervoor bestaan verschillende CRM-systemen.
18. Samenwerking wordt ook steeds belangrijker in algemene innovatieprojecten. Zie ook: Stijn Ronsse (2021). Als de raket niet opgaat.
19. Een goede methodiek hiervoor is het RASCI-model (Responsible, Accountable, Supporting, Consultable, i-Informable) dat vaak gehanteerd wordt om rollen en verantwoordelijkheden in nieuwe processen toe te kennen en te communiceren in de organisatie.
20. Zie ook de studie van Agoria (2019): Digitaal is een mindset: De digitalisering van de Belgische industriële kmo's.
21. Het organisatiecanvas van Workitects kan hier ook inspiratie geven. Het model kan ondernemingen helpen bij het evolueren naar een 'innovatieve arbeidsorganisatie' door te focussen op zowel structurele als culturele dimensies van de organisatie en te bekijken hoe samenwerking tussen teams en individuen best kan worden vormgegeven. Zie: https://www.workitects.be/organisatiecanvas

wordt ook vaak gewerkt met multidisciplinaire en quasi zelfsturende teams die werken rond specifieke projecten die crossfunctioneel zijn. Efficiënt samenwerken in teams wordt dus steeds belangrijker.[22] Om teams goed te aligneren op de strategische doelen van de onderneming gaat men vaak ook werken met OKR's (Objectives en Key Results) in plaats van KPI's om ze aan te sturen.[23]

Ook een goed **change management** is essentieel binnen elk digitaal transformatieproces. Dit is dé sleutel voor het meekrijgen van je medewerkers. Een goede methodiek hiervoor is bijvoorbeeld het achtstappenplan dat John Kotter al ontwikkelde in 1996.[24] De acht stappen kan je onderverdelen in drie grote blokken: (1) het creëren van de juiste omstandigheden voor verandering, (2) het betrekken van mensen en het voorbereiden van de organisatie, en (3) het implementeren en ondersteunen. Finaal is het ook belangrijk om te voorzien in een goede **projectopvolging**.

Talent en HR

Hier ligt de klemtoon op het menselijk kapitaal en hoe je alle werknemers beter kan ondersteunen, opleiden en meekrijgen in het transformatieproces. De focus is tweeledig: namelijk welke competenties en vaardigheden hebben we nodig in een sterk veranderende context, versus welke vaardigheden en (digitale) competenties hebben we nu in de organisatie en hoe kunnen we de kloof best overbruggen.[25] Om dit te verwezenlijken is een **geïntegreerde talentstrategie** aangewezen die niet enkel gaat bekijken welke **opleidingen**, **coachingprogramma's**, en **loopbaanbegeleiding** er nodig zijn voor elke medewerker, maar ook of er nood is aan additioneel talent. Een goed kader hiervoor zijn de 6B's van talent management (zie figuur onderaan de pagina). Die staan voor: Buy (aanwerven), Build (talentontwikkeling), Boost (doorstromen van talent), Borrow (outsourcing), Bounce (afstoten), en Bind (retentie van talent).

In het kader van de talentstrategie is het ook uiterst belangrijk om naast het inzetten op opleiding en training van digitale vaardigheden ook voldoende in te zetten op **future skills**, met name zeker ook de zogenaamde 21ste-eeuwse skills (zoals kritisch en oplossingsgericht denken, creativiteit, sociale vaardigheden, samenwerken).

Het creëren van de **betrokkenheid** van elke medewerker is ook een belangrijke sleutel tot een succesvolle verandering. Hier is het vooral zaak om sterk te wijzen op de complementariteit tussen de mens en de nieuwe digitale technologie(tools), maar ook om de medewerkers voldoende inspraak en eigenaarschap te geven.

Ook **jobdesign** en **autonomie** worden steeds belangrijker. Meer autonomie in de eigen job kan ervoor zorgen dat medewerkers beter gemotiveerd zijn. Tegelijk kan zo makkelijker ingezet worden op veelzijdige, leerrijke en flexibele jobs. Autonomie is belangrijk om medewerkers de kans te geven hun potentieel te tonen en te benutten. In een sterk veranderende context waar specifieke skills snel verouderen is het ten slotte belangrijk dat je focust op het leren op zich. Dit impliceert een **growth mindset** waarbij alle medewerkers focussen op het continu bijleren en meeblijven in de digitale wereld. Concreet begint dit al bij de aanwerving waar de screening op motivatie en lerende attitude belangrijker wordt.

Processen

Binnen de bouwsteen van processen zijn er twee zaken nodig voor het uittekenen van elk transformatieproces, namelijk eerst het mappen van alle stappen en bedrijfsprocessen in de huidige situatie ('as is') en vervolgens het proberen te mappen van dezelfde elementen in de gewenste situatie ('to be'). Op basis van deze oefening kun je de bestaande processen optimaliseren en digitaliseren. Twee aspecten staan centraal in de

Figuur 5: **Het 6B's model van talent management**

B1	**BUY** Het aanwerven van nieuw extern talent.
B2	**BUILD** Het aanleren of verder ontwikkelen van vaardigheden via upskilling, reskilling en on-the-job training.
B3	**BOOST** Het laten doorstromen van talent.
B4	**BORROW** Het outsourcen van bepaalde rollen.
B5	**BOUNCE** Overbodig talent laten afvloeien (outskilling).
B6	**BIND** Retentie van belangrijk talent.

Bron: Norm Smallwood, The RBL Group

optimalisatie-oefening: namelijk het realiseren van operationele **efficiëntie** en het verzekeren van **continuïteit**.

Systemen

Systemen verwijzen naar het geheel aan technologieën, technieken en tools om de organisatie en het veranderingsproces te ondersteunen. Ook al moet je het implementeren van systemen eerder als een middel zien om verandering te realiseren, toch wordt het kiezen van de juiste tool of technologie als een belangrijke succesfactor beschouwd. Die keuze kan een organisatie immers in een bepaalde richting duwen. Vaak zijn ondernemingen hiervoor afhankelijk van een externe technologieleverancier. In dat geval is het zeer belangrijk om zeer goed af te stemmen met de partner en zeker te zijn van voldoende nazorg. Bij de selectie van de juiste technologie of tool zijn er belangrijke aandachtspunten die de kans op succes beïnvloeden:

- ✓ Kunnen de systemen gebruikt worden om bedrijfsprocessen adequaat op te volgen? Is het belangrijk dat alle bedrijfsprocessen automatisch gekoppeld worden en zo ja, kan het nieuwe systeem dit verwezenlijken?
- ✓ Kunnen de systemen gebruikt worden ter ondersteuning of versterking van het werk van het personeel (bijvoorbeeld via digitale dashboards)?
- ✓ Is de technologische omgeving binnen de onderneming voldoende flexibel en schaalbaar om te veranderen?
- ✓ Is de huidige infrastructuur nog up-to-date? Zo nee, hoe kan je ze best vervangen

22. Merk op dat er steeds meer innovatieve ondernemingen zijn die tools ontwikkelen voor het beter samenwerken in teams. Een goed voorbeeld is de Gentse start-up Uman.ai die een platform biedt om kennis binnen en buiten de organisatie overzichtelijk en bereikbaar te maken. Het zorgt ervoor dat teams beter kunnen samenwerken rond kennis.
23. De OKR-methodiek is ontstaan in Silicon Valley en wordt gezien als een goede methode om doelstellingen van je organisatie te koppelen aan meetbare resultaten. Daarbij wordt een werkwijze gehanteerd die zich focust op betere samenwerking tussen afdelingen en medewerkers. OKR's helpen je om snel veranderingen te implementeren, ideaal dus binnen digitale transformatie.
24. Zie zijn boek Leading the Change.
25. Een interessante start-up die hierbij kan helpen is TechWolf. Deze Gentse onderneming helpt organisaties met de hulp van AI-tools om de skills van hun medewerkers in kaart te brengen en in te schatten of werknemers met de juiste competenties op de juiste projecten werken. TechWolf kan ook voorspellen welke skills nodig zijn om bedrijven future proof te maken.

of nieuwe componenten integreren met de legacy systemen?

- ✓ Welke architectuur (technologische samenhang tussen de bedrijfsprocessen, functionaliteiten, applicaties en technische infrastructuur) beoog je? Zo kun je bijvoorbeeld kiezen tussen een 'best of breed' (combinatie van applicaties, vaak van verschillende aanbieders, maar wel superieur in hun kernfuncties) of een 'best of suite' (combinatie van op elkaar afgestemde oplossingen, geleverd door één partij). Elke keuze heeft zijn voor- en nadelen, het is belangrijk om ze goed af te wegen. Het is een misvatting dat een onderneming altijd best kiest voor één geïntegreerde applicatie.

Data

Data zijn essentieel binnen elk digitaal transformatieproces, ze vormen de rode draad doorheen alle andere bouwstenen. Er zijn tal van verschillende databronnen gaande van data over klanten, tot machines en bedrijfsprocessen en werkinstructies. Maar ongeacht de databron, leveren de data pas toegevoegde waarde op als ze verwerkt en geanalyseerd kunnen worden. Enkel dan krijg je relevante inzichten in bijvoorbeeld de huidige of toekomstige markt, klanten, klantengedrag, bedrijfsprocessen of afwijkende patronen. Een onderneming die start in een digitaal transformatietraject moet er een totaalvisie op nahouden die rekening houdt met de volledige keten waarlangs data zich bewegen in een organisatie of ecosysteem, gaande van de captatie of collectie tot de analyse. Men kan de volgende cruciale componenten hierbinnen onderscheiden: (1) **captatie en collectie**, (2) **integratie en verwerking**, (3) **kwaliteit**, (4) **activering**, (5) **visualisatie**, en (6) **analyse**.

Lees het interview met Stas op voka.be/digitale-transformatie

Allereerst moet je nagaan hoe je data kan capteren en verzamelen. Dit capteren kan divers zijn, gaande van automatische sensoren tot klantenformulieren of applicaties. Mogelijks capteer je ook al veel data (in productieprocessen capteren veel machines al automatisch data) zonder dat je dit echt beseft of dit actief gaat verzamelen. Na captatie van data moet dit natuurlijk ook worden opgeslagen. Vervolgens kan je nadenken over hoe je verschillende databronnen kan integreren of koppelen aan elkaar. Om dit mogelijk te maken moeten de data vaak eerst nog verwerkt worden. Daarnaast kan je je de vraag stellen of het nuttig is om deze data te koppelen aan externe data binnen het bredere ecosysteem. Zo is er vandaag een trend om de datalaag te implementeren in de cloud en te koppelen met externe data. De cloudinfrastructuur biedt hiervoor een krachtig en schaalbaar platform. Op basis van bijvoorbeeld AI-tools kan men nieuwe inzichten of functionaliteiten ontwikkelen gebaseerd op de analyse van de gecombineerde data.

Daarnaast is de kwaliteit van de data natuurlijk uitermate belangrijk. Enkel kwaliteitsvolle data laten toe om de juiste analyses uit te voeren. Data moeten ook eerst geactiveerd worden, men moet data efficiënt kunnen aanspreken en beheren.

Stas: inzetten op digitale transformatie

Stas is een Vlaamse onderneming met hoofdzetel in Waregem. De onderneming is een specialist in zelflossers en klippers. Net zoals Van Hoecke kregen zij het Factory of the Future award van Agoria en Sirris (prijs voor sterk innoverende en toekomstgerichte bedrijven uit de maakindustrie). Stas zet al enkele jaren sterk in op digitale transformatie. Bij het ontwikkelen van systemen of die tools gaan ze ook steeds bekijken hoe die de werknemers kunnen ondersteunen. Ze laten daarbij steeds eenvoud en functionaliteit primeren (keep it simple). Hierdoor ging het aanleren van bepaalde vaardigheden vanzelf bij de medewerkers en werd het veranderingsproces snel omarmd. Alle medewerkers kregen ook een bijkomende opleiding en het aankweken van digitale vaardigheden werd bijkomend gestimuleerd door dit mee te nemen in de verloning. Door de sterke focus op de medewerker is het dan ook niet verbazend dat Stas eerder dit jaar werd bekroond met de award van 'Top Employer'.

"Wat opvalt bij de succesfactoren is de grote focus op het menselijke kapitaal."

Dat kan door ze uit hun functionele silo's te halen en te integreren. Finaal zijn er nog twee belangrijke componenten, namelijk de visualisatie en de analyse. Visualisatie heeft vooral betrekking op hoe je data kan gebruiken om bepaalde processen te monitoren (bijvoorbeeld via dashboards) of om werknemers bij te staan. Analyse gaat over hoe je kan komen tot relevante informatie en wat je daarmee gaat doen. Met andere woorden: hoe kan ik data analyseren en gebruiken om mijn doel te realiseren. Of anders gesteld: hoe kan ik een data driven organisatie worden?

Los van deze ketenbenadering is het ook belangrijk om na te gaan of er in de onderneming wel voldoende competenties aanwezig zijn om data op de juiste manier te verwerken en om te komen tot strategische inzichten.

Aandacht voor menselijk kapitaal is essentieel

Wat opvalt bij de succesfactoren is de grote focus op het menselijke kapitaal. Ondernemingen die willen omgaan met continue verandering, moeten ook inzetten op menselijke eigenschappen en vaardigheden die hen in staat stellen om blijvend te transformeren. Dit impliceert een bepaalde denkwijze en digitale mindset, alsook een zeer sterke betrokkenheid van alle medewerkers.[26] Enkel wanneer deze laatsten de nieuwe digitale tools of technologieën gaan omarmen wordt het een succesverhaal. Zie kaderstuk voor de case van Stas die een mooi voorbeeld is van hoe menselijke operators worden ondersteund door digitale tools en hoe dit een succesverhaal werd.

Voka-traject Digitale transformatie

Om actief ons steentje bij te dragen richting de brede digitale transformatie van onze samenleving, start Voka dit jaar met een meerjarig begeleidingstraject voor organisaties die digitaal willen transformeren. Concreet biedt Voka een leidraad voor organisaties om gestructureerd en systematisch het digitaal transformatieproces te doorlopen (met een focus op het menselijke kapitaal), zodanig dat men kan evolueren naar een toekomstbestendige organisatie. Voka begeleidt en ondersteunt organisaties als coach en verwijst door naar relevante aanbieders en leveranciers in het opgebouwde ecosysteem. Dit traject wordt opgezet met financiële ondersteuning van ESF en we laten ons inspireren door experten van Nexxworks (Rik Vera), Cegeka (Anik Stalmans en Thibaut Heeren), Workitects (Seth Maenen), en Mint Europe (Ward Decraemer). Het traject bouwt ook verder op het theoretisch model hier ontwikkeld in de paper. Ook daarvoor haalden we inspiratie bij deze experten.

Info: https://www.voka.be/digitaal-transformatie-traject

26. Zie ook het onderzoeksrapport: Digitale transformatie op bedrijfsniveau (2019). Uitgevoerd door IDEA Consult (An De Coen, Miriam Van Hoed, Dieter Somers) in opdracht van de Vlaamse overheid (Departement Werk en Sociale Economie).

5. Overheid kan digitale transformatie versnellen

De overheid heeft een belangrijke invloed op verschillende flankerende aspecten van digitale transformatie en kan ondernemingen of burgers (on)rechtstreeks ondersteunen. Meer bepaald kan de overheid dit realiseren via haar eigen dienstverlening of werking, door het faciliteren van een digitale topinfrastructuur, via haar onderwijs- en arbeidsmarktbeleid of andere regelgeving, via het stimuleren van datadeling, of ten slotte via stimuli voor bedrijven.

Dienstverlening overheid

De overheid kan zelf een voortrekkersrol opnemen door digitale transformatie te vertalen in haar eigen werking en dienstverlening naar zowel burgers als ondernemingen. Op die manier worden die laatsten ook sterker gestimuleerd om zelf digitale technologieën te implementeren. Via Vlaanderen Radicaal Digitaal 2.0[27] probeert de Vlaamse overheid hierop in te zetten. Daarnaast werd recent de nieuwe entiteit Digitaal Vlaanderen[28] opgestart waarin het agentschap Informatie Vlaanderen en de afdeling ICT van het Facilitair Bedrijf hun krachten bundelen om zo Vlaamse en lokale overheidsdiensten oplossingen te bieden rond digitale transformatie. Dit zijn uiteraard lovenswaardige initiatieven, maar we hebben hier nog een heel eind te gaan. Dit reflecteert zich trouwens ook binnen internationale vergelijkingen (zie eerder hoofdstuk).

Digitale infrastructuur

Een goede digitale infrastructuur is cruciaal voor digitale transformatie. Gezien de grote focus op data, is connectiviteit ook belangrijk (als drager voor het verbinden en transfereren van data). Helaas hebben we nog steeds een achterstand op het vlak van glasvezelnetwerken[29] en 5G. De 5G-veiling komt stilaan in zicht (waarschijnlijk wel pas in Q1 2022), maar nog steeds is het ondernemingsklimaat nog niet ideaal om dit te stimuleren met onder meer de grote administratieve rompslomp, strikte stralingsnormen en stijgende taksen.

Up-to-date onderwijs en goed functionerende arbeidsmarkt

Om ervoor te zorgen dat men de juiste vaardigheden of competenties aanleert of bijschaaft is er nood aan een up-to-date onderwijs en vormingsaanbod. Het onderwijs moet daarbij voldoende rekening houden met evoluties in functievereisten en competenties. Men moet daarbij voldoende focussen op digitale én 21ste-eeuwse vaardigheden en het onderwijs moet de digitale transformatie ook doortrekken in de leermethodes. Het is zeer positief dat daarmee in de eindtermen van het secundair onderwijs meer rekening mee gehouden wordt en dat er van de relancemiddelen ook een groot deel naar het onderwijs gaat. Nog in het onderwijs blijft de focus op levenslang leren en duaal leren echt noodzakelijk. De attitude van levenslang leren is immers onontbeerlijk in de snel veranderende digitale context.

> "Een goede digitale infrastructuur is cruciaal voor digitale transformatie."

Snelle evoluties qua benodigde vaardigheden en competenties zullen in combinatie met een sterk onvoorspelbare omgeving ook de roep naar meer mobiliteit en flexibiliteit op de arbeidsmarkt versterken. Daarnaast ontstaan er ook nieuwe hybride werkvormen. Dit alles vraagt om een aanpassing van de huidige starre arbeidswetgeving en een grotere focus op werknaar-werk loopbaantransities. De overheid heeft echter te veel ingezet op jobzekerheid in plaats van werkzekerheid (wat uiteraard nadelig is voor arbeidsmobiliteit). Wij willen echter meer inzetten op flexicurity[30], een combinatie van flexibele arbeidsregels met een hoge sociale bescherming.

Grote opportuniteiten door meer datadeling

Steeds meer ondernemingen verzamelen en analyseren data. De mogelijkheden zijn echter gigantisch wanneer ondernemingen hun beschikbare data zouden uitwisselen en gezamenlijke analyses kunnen worden uitgevoerd (dit geldt ook voor de overheid). Dit kan tal van nieuwe inzichten creëren en horizontale én verticale integratie binnen en tussen ondernemingen stimuleren. Data zitten vaak echter in afzonderlijke silo's bij bedrijven, sectoren en overheidsdiensten. Daarnaast worden ze vaak opgeslagen in verschillende formats wat de uitwisseling bemoeilijkt. Vandaar het belang om hiervoor het gebruik van standaarden te stimuleren. Dit kan de overheid mee faciliteren. In die context is het ook zeer positief dat zowel de Vlaamse, als de federale en Europese overheid een strategie heeft gelanceerd om datadeling te stimuleren. In Vlaanderen werd zelfs een 'datanutsbedrijf' boven het doopvont gehouden. Nu is het echter zaak om deze strategieën op elkaar af te stemmen en het delen van data niet verplicht te maken, maar eerder de juiste incentives daarvoor te ontwikkelen.

Future proof regelgeving

Digitale transformatie zorgt niet enkel voor nieuwe arbeidsvormen, maar ook voor nieuwe jobinvullingen en benaderingen van de eindklant. De huidige regelgeving is echter niet altijd future proof (of in dit geval 'digital proof') en gaat daardoor sommige innovaties beknotten (zoals initieel het geval was met e-commerce). Vaak is er ook onduidelijkheid over aspecten rond veiligheid, aansprakelijkheid en privacy. Het is dus belangrijk om steeds te checken of huidige of nieuwe regelgeving wel digital proof is en niet aangepast moet worden. Het is best om dit proactief te doen.[31]

Ondersteuning van het ecosysteem

De overheid kan het ecosysteem van digitale transformatie verder ondersteunen door meer in te zetten op het stimuleren van structurele kennisdeling, samenwerking en experimentatie. Op Vlaams niveau zijn er al verschillende goede voorbeelden zoals onder meer de proeftuinen Industrie 4.0 (en weldra de Digitale Experimenteerruimtes) waar bedrijven op een laagdrempelige manier kunnen experimenteren met technologieën. Ook de impulsprogramma's rond AI en CS zijn goede voorbeelden omdat ze ondernemerschap linken met onderzoek en opleidingen.

27. https://overheid.vlaanderen.be/informatie-vlaanderen/vlaanderen-radicaal-digitaal
28. https://www.vlaanderen.be/digitaal-vlaanderen
29. Op het vlak van de dekkingsgraad van glasvezelnetwerken zijn we de laatste jaren wel een van de sterkste groeiers binnen Europa.
30. Samensmelting van flexibility (flexibiliteit) en security (zekerheid).
31. In het kader van de snelle opmars van AI-tools loopt er nu een Europese oefening om te bekijken of we dit strikter moeten reguleren. Het is positief dat men meer duidelijkheid tracht te scheppen hier, maar anderzijds moet nieuwe regelgeving ook niet te belastend worden en moet deze vooral geënt zijn op bestaande regelgeving. We zijn vooral vragende partij voor pragmatische tools en niet te stringente conformiteitschecks.

6. Besluit en aanbevelingen

Het is duidelijk dat inzetten op digitale transformatie essentieel is om je onderneming toekomstbestendig te maken. In dit afsluitende hoofdstuk geven we de belangrijkste bevindingen van de paper weer en zetten we ondernemingen op weg met 11 belangrijke lessen of aanbevelingen. Ook voor overheden formuleren we 6 aanbevelingen.

In deze sterk veranderende wereld is het essentieel voor ondernemingen om nieuwe digitale evoluties en technologieën stelselmatig te integreren in de werking en het businessmodel. Inzetten op digitalisering is niet langer een optie, maar eerder een noodzaak. Wanneer je als ondernemer echt future proof wenst te zijn moet je de digitalisering doortrekken in de ganse werking van de onderneming en volledig inzetten op digitale transformatie. In de paper wezen we er op dat dit vooral een veranderingsproces is waarbij digitale technologieën of tools voornamelijk gebruikt worden als middel om een bepaald doel te bereiken. Het is ook een zeer transversaal concept waardoor maar weinig ondernemingen het succesvol kunnen doormaken. Cijfers van IDC leren ons ook dat maar liefst 70% van alle digitale transformatie-initiatieven gedoemd zijn om te mislukken. In de paper lazen we over enkele veel voorkomende uitdagingen zoals onder meer het tekort aan (digitaal) talent, niet het juiste businessmodel om het te valoriseren, het gebrek aan digitale mindset en experimentatie. Met andere woorden: er zijn tal van redenen waarom de digitale transformatie-motor sputtert, maar vaak zijn ze gelinkt aan de factor van menselijk kapitaal.

> "Er zijn tal van redenen waarom de digitale transformatie-motor sputtert, maar vaak zijn ze gelinkt aan de factor van menselijk kapitaal."

Er bestaat geen vast stramien of aanpak om elk digitale transformatie-project tot een succes te maken. Maar op basis van enkele universeel geldende succesfactoren, de veelzijdigheid van het concept, en vaak vermelde uitdagingen, hebben we in de paper een geïntegreerd model naar voren geschoven dat alvast bijdraagt tot het succesvol implementeren van digitale transformatie. Op basis daarvan geven we hieronder beknopt de 11 voornaamste lessen voor ondernemers om aan de slag te gaan met digitale transformatie. Afsluiten doen we met een aantal aanbevelingen voor de overheid om mee het omgevingsklimaat rond digitale transformatie positief in te kleuren.

Lessen voor ondernemers

1. Zorg voor een geïntegreerde aanpak waarbij je rekening houdt met alle bedrijfsdimensies die geïmpacteerd kunnen worden en zie digitale transformatie als een traject met feedbackloops en niet als eindbestemming.
2. Zet de klant centraal en probeer een zo goed mogelijke klantenervaring te creëren. Ent je businessmodel en bedrijfsprocessen hierop.
3. Zie technologie als middel niet als doel.
4. Stel een duidelijke langetermijnvisie op met bijhorende strategie om die visie te verwezenlijken. Maak duidelijk als onderneming waar je je vlag wenst te plaatsen. Hou hier voldoende rekening met externe trends en voorzie voldoende budget en middelen.
5. Denk na over strategische partnerschappen en vorm een netwerk om je te versterken. Samenwerkingen kunnen divers zijn: het kan gaan over samenwerkingen met ondernemingen binnen of buiten de sector, maar evengoed met leveranciers en klanten.
6. Besteed voldoende aandacht aan het menselijke kapitaal in de onderneming. Digitale transformatie kan enkel slagen als de medewerkers de verandering en technologie omarmen en als het draagvlak voldoende groot is. Investeer daarom voldoende in change management en de betrokkenheid van je mensen.
7. Stel een verantwoordelijke aan om het transformatietraject te sturen. Deze verantwoordelijke moet beschikken over de nodige mandaten en beslissingskracht.

8. Communiceer voldoende én transparant. Communiceer ook om bewustzijn te creëren, de meerwaarde te duiden en te anticiperen op mogelijke bezorgdheden.

9. Focus op het creëren van een digitale mindset en cultuur van verandering. Probeer te komen tot een cultuur van durven, experimenteren en continu leren.

10. Maak werk van een geïntegreerde talentstrategie om benodigde vaardigheden en competenties te screenen, maar ook om te bekijken hoe je medewerkers verder kan opleiden, coachen, motiveren en evalueren.

11. Gebruik data als hefboom om te komen tot nuttige inzichten. Ga na of je data beter kan capteren, verzamelen en beheren om zo te komen tot onderbouwde analyses om je bedrijfsprocessen of je dienstverlening te optimaliseren.

Aanbevelingen voor overheden

1. Zorg voor een up-to-date onderwijs dat voldoende rekening houdt met snel veranderende functievereisten en competenties in de arbeidsmarkt. Focus voldoende op digitale en 21ste-eeuwse vaardigheden in zowel lesinhoud als lesvorm.

2. Maak levenslang leren een topprioriteit. Continu leren of het aankweken van een growth mindset is immers essentieel binnen digitale transformatie.

3. Stimuleer datadeling tussen ondernemingen, maar ook tussen ondernemingen en overheden. Stem de bestaande strategieën daaromtrent op de verschillende niveaus goed op elkaar af. Investeer ook voldoende in standaarden om dit mogelijk te maken.

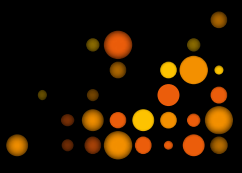
4. Maak regelgeving 'digital en future proof'. Zorg ervoor dat huidige regelgeving nieuwe arbeidsvormen, industrieniches en innovatieve technologieën niet beknot.

5. Zorg voor een flexibele arbeidsmarkt met meer mobiliteit. Focus op werk-naar-werk loopbaantransities en maak eindelijk werk van flexicurity.

6. Ondersteun het ecosysteem rond digitale transformatie. Zet in op meer kennisdeling en samenwerking tussen de betrokken stakeholders. Versterk bestaande goede initiatieven (zoals impulsprogramma's AI en cybersecurity, innovatieve overheidsaanbestedingen, Sandbox Vlaanderen) en bouw hier op voort. Zet meer in op innovatieve publiek-private partnerschappen rond digitale transformatie (onder meer binnen het kader van smart cities) en speel een voortrekkersrol.

Beluister de podcast over digitale transformatie op voka.be/digitale-transformatie

DIGITAAL

SUCCESFACTOREN VOOR DIGITALE TRANSFORMATIE

Hoe maken we onze ondernemingen future proof?