

Complexe transformatie? Zo wordt het behapbaar

GRIP OP VERANDERING MET HET BUSINESS TRANSFORMATIE CANVAS

Een strategie formuleren lukt veel organisaties wel, maar de uitvoering daarvan stuit nogal eens op problemen, ziet Marc Beijen. Een hulpmiddel kan het Business Transformatie Canvas zijn, waarmee de digitale business transformatie - in samenhang - in kaart kan worden gebracht.

DE BUITENWERELD WORDT STEEDS DYNAMISCHER, MEDE DOOR DE INVLOED VAN NIEUWE TECHNOLOGIEËN, en organisaties zijn evenmin eenvoudig te doorgronden. Bedrijfsmodellen veranderen, data, tech en AI beïnvloeden het speelveld, klanten en toezichthouders stellen nieuwe eisen, de spelregels veranderen voortdurend. Succesvolle digitale business transformatie staat daarom hoog op de agenda van veel organisaties. Maar een terugkerende vraag is: hoe pakken we dat aan?

Een van de redenen dat hier geen eenduidig antwoord op kan worden gegeven, is dat digitale transformatie een enorm scala aan vormen kan aannemen. Het kan gaan over het creëren van een unieke klantervaring, het optimaliseren en digitaliseren van bedrijfsprocessen, het benutten van data, het omarmen van nieuwe technologie, het opzetten van nieuwe businessmodellen en ga zo maar door. En meestal gaat het over een combinatie hiervan. Maar er is niet één marsroute, het is een reis waarin elke organisatie zijn eigen weg moet vinden. Managers staan onder enorme druk om die reis succesvol te leiden.

Dit start met het formuleren van een heldere strategie en stip op de horizon. Maar dat is pas het begin. Je moet de hele veranderingscyclus in jouw organisatie



Beeld: Shutterstock



Figuur 1: Business Transformatie Canvas

goed organiseren. Focussen op die veranderingen die de meeste waarde creëren. Organiseren van teams om dit snel, maar ook met de juiste kwaliteit te implementeren. Ontwikkelen onder architectuur. En ervoor zorgen dat de organisatie het verandervermogen heeft om kort-cyclisch aanpassingen door te voeren en te leren van mislukkingen en successen.

Complex proces

Om een transformatie goed uit te werken, moet je honderden ontwerpkeuzes maken, over allerlei verschillende disciplines en van verschillend detail-niveau. Keuzes die ook nog eens samenhangen en op elkaar in werken. Dit vraagt nogal wat van de organisatie. Het Business Transformatie Canvas helpt hierbij. Je kan het canvas in veel verschillende situaties gebruiken. Ga je fuseren, heb je een nieuwe strategie, wil je datagestuurd gaan werken, wil je klanten excellent bedienen of wil je jouw processen gaan digitaliseren?

Voor al die situaties (en nog veel meer) is het Business Transformatie Canvas toepasbaar.

De evolutie van een raamwerk

Het Business Transformatie Canvas is gebaseerd op de evolutie van vele jaren praktijkervaring en een degelijke theo-

retische onderbouwing. Al een hele tijd geleden, nog voor de eeuwwisseling, is de eerste versie ontstaan. Deze richtte zich volledig op de informatievoorziening van organisaties: applicaties, gegevens, technische infrastructuur en de organisatie van de informatievoorziening. Rond 2006 is het raamwerk

uitgebreid naar de businesskant: bedrijfsprocessen, besturing, producten/diensten en distributie. Hiermee is een strategisch model ontstaan dat organisaties helpt bij digitale transformatie, organisatieverandering en enterprise architectuur. Het maakt complexe verandervraagstukken overzichtelijk en beheersbaar. Het helpt bij het plannen

en uitvoeren van transformaties, zonder losse initiatieven die elkaar tegenspreken. Het combineert strategie, klantbediening, bedrijfsprocessen, informatie en technologie om organisaties toekomstbestendig te maken. En het zorgt ervoor dat IT-ontwikkelingen goed aansluiten op bedrijfsdoelen.

Digitale transformatie is een reis waarin elke organisatie zijn eigen weg moet vinden

Digitalisering is belangrijk, maar competente medewerkers maken echt het verschil

Het raamwerk is inmiddels door vele organisaties met succes en waardering geadopteerd en toegepast. Groot en klein, corporate en startup, bedrijfsleven en overheid, zowel in binnenland als daarbuiten. Maar de wereld draait door, het is tijd voor vernieuwing.

Canvas

Een canvas is visueel, praktisch en voor iedereen duidelijk en hanteerbaar. In de cellen van een canvas kan je dingen opschrijven of plakken, het is daarmee uitermate geschikt om samenhang te laten zien en er samen, op een creatieve en speelse wijze mee te werken. Je kan het canvas op verschillende detailniveaus inzetten. Je kan het 'quick & dirty' doen, op een one-pager, dit geeft al snel veel inzicht. Je kan het een spade dieper uitwerken, een one-pager per bouwsteen van het canvas. En je kan het gedegen uitwerken, door alle resultaten per bouwsteen goed met elkaar te doorlopen. Je kan ook van grof naar fijn werken: begin met de one-pager en werk die vervolgens verder uit, waarbij je zorgt voor steeds meer betrokkenheid van de mensen uit de organisatie.

Mensen en competenties

Een andere belangrijke vernieuwing is de opname van 'mensen & competenties' als aparte pijler in het canvas. De mens is de sleutel tot succes bij verandering en verdient een prominente plek in het raamwerk. De effectiviteit en prestaties van medewerkers zijn aan veel factoren onderhevig. Kennis en kunde, gezondheid, focus en privé-omstandigheden zijn hier voorbeelden

van. Diverse factoren kunnen we niet of maar moeilijk beïnvloeden. Maar op andere factoren kunnen we wel sturen, bijvoorbeeld op het selecteren van de juiste mensen, het ontwikkelen en ontplooiën van medewerkers, op de juiste leiderschapsstijl en zelfs op de cultuur van de organisatie.

Digitalisering wordt steeds belangrijker, maar als het er echt toe doet, gaat het om medewerkers die over de juiste vaardigheden, houding en gedrag beschikken. Leiderschap vervult hierbij een bepalende rol: goede leiders zijn in staat om een werkomgeving te creëren waarin mensen geïnspireerd en gemotiveerd worden om het beste uit zichzelf te halen, waardoor innovatie en groei ontstaat. Vooral als de organisatie voor grote veranderingen staat, zijn competenties, leiderschap en cultuur cruciaal. Daarom is deze pijler misschien wel de belangrijkste van het Business Transformatie Canvas. 



Marc Beijen

is oprichter en partner van Kingfisher & Partners. Hij is auteur van diverse boeken en publicaties op het gebied van strategie, digitale business transformatie en informatie-management. Hij is co-auteur van het nieuwe boek 'Business Transformatie Canvas'.

Casus

Het Business Transformatie Canvas is een visuele structuur met samenhangende bouwblokken die gezamenlijk de belangrijkste elementen van een transformatie beschrijven. Aan de hand van een casus wordt dit toegelicht.

De fusie en integratie van twee pensioen-uitvoeringsorganisaties

De nieuw gevormde directie heeft veel ambitie en wil marktleider worden.

Het plan is om een nieuwe organisatie 'green-field' op te zetten en de vestigingen naar deze nieuwe processen en systemen te migreren.

De vestigingen hebben hun bedenkingen en na het doorrekenen van de businesscase blijkt deze strategie sowieso financieel onhaalbaar. Doelstelling van toepassing van het canvas is herijking van de strategie hoe marktleider te worden, door transformatie naar een efficiënte organisatie met de beste prijs/kwaliteit verhouding in de markt.

1. KLANTEN & DIENSTVERLENING

Gestart is met een analyse van de dienstverlening door de verschillende vestigingen. De kern van de problematiek wordt snel duidelijk: de concurrentiepositie staat flink onder druk door slechte bereikbaarheid, het matig presteren van de klantcontactcentra, fouten in informatie aan klanten en onvoldoende selfservice mogelijkheden voor werkgevers en deelnemers. Werkgevers en deelnemers klagen steen en been; pensioenfondsen dreigen hun contracten op te zeggen.

2. PROCESSEN & ORGANISATIE

Uit de analyse van de verwerkingsprocessen blijkt dat er eigenlijk niet zo veel mis is met de bestaande operatie. Er zijn weliswaar tal van knelpunten en verbetermogelijkheden in de backoffice processen, maar die zijn goed oplosbaar. Echter, de performance van de klantinteractie processen laat sterk te wensen over. De pijlpijn raakt meer en meer verstopt



Figuur 2: Casus

en men belandt in een negatieve vicieuze cirkel.

3. MENSEN & COMPETENTIES

De medewerkers met klantcontact zijn de wanhoop nabij. Enerzijds voelen ze de druk van de klant om deze beter te bedienen, anderzijds wordt hun werk gedecteerd door vakspecialisten in de backoffice met veel kennis van pensioenregelingen en verzekeringen. De specialisten willen 100% perfectie en geven informatie pas vrij als ze er zeker van zijn dat die klopt. Gezien de matige kwaliteit van data zit hier een grote bottleneck.

4. INFORMATIE & TECHNOLOGIE.

De administratiesystemen van de verschillende vestigingen blijken voldoende in orde. Niet hypermodern,

maar voldoende robuust en voorbereid op de toekomst. Maar de systemen voor klantbediening schieten tekort. De grootste uitdagingen zitten in de matige kwaliteit van klantdata en in een gebrekkige informatievoorziening aan klanten. Er is behoefte aan een gemeenschappelijke schil over de systemen heen en aan betere functionaliteit voor klantbediening in alle kanalen.

5. STRATEGIE

De analyses van de verschillende pijlers van het Business Transformatie Canvas maken duidelijk dat de ambitie om marktleider te worden niet haalbaar is met het greenfield neerzetten van een nieuwe organisatie. De focus moet liggen op het vernieuwen van de voorkant, ofwel het professionaliseren van klant

interactie, ondersteund door een gemeenschappelijke CRM-oplossing en klantgerichte portalen. De backoffice processen en systemen van de vestigingen worden 'ingepakt' en via een generieke schil ontsloten, met als onderdeel een 'data-wasstraat'.

6. VERANDERPORTFOLIO

Deze strategie kost een fractie van de oorspronkelijke plannen om de gehele organisatie greenfield te ontwerpen en de vestigingen daarnaar te migreren. Eenmaal concreet gemaakt in een realiseerbaar veranderportfolio, kan de strategie rekenen op draagvlak van het management en alle vestigingen. Binnen een half jaar zijn de eerste resultaten opgeleverd, waarna de klanttevredenheid gestaag groeit en de concurrentiepositie verbetert.