

PETER SNOECKX

# ZINVOL DIGITALISEREN

WAT DISRUPTIE EN ANDERE DURE WOORDEN  
VOOR JOUW ORGANISATIE BETEKENEN

D/2018/45/499 – ISBN 978 94 014 5604 3 – NUR 801

VORMGEVING OMSLAG Gert Degrande | De Witlofcompagnie  
VORMGEVING BINNENWERK Bananas.net

© Peter Snoeckx & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2018.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en  
multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar  
gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op  
welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke  
toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus  
Erasme Ruelensvest 179 bus 101  
3001 Leuven  
België  
[WWW.LANNOOCAMPUS.BE](http://WWW.LANNOOCAMPUS.BE)

# INHOUD

---

<b>VOORWOORD DOOR JURGEN INGELS</b> .....	7
<b>HOOFDSTUK 1: ZONDER DIGITALISEREN LUKT HET NIET MEER</b> .....	9
Drempels vallen weg .....	12
Traditionele bedrijven worden wakker .....	13
Versterk je door zinvol te digitaliseren .....	14
<b>HOOFDSTUK 2: NAAR EEN DIGITALE STRATEGIE</b> .....	17
Klanten 2.0 .....	19
Maar wat wil mijn klant 2.0 nu eigenlijk? .....	27
Waar wil de klant voor betalen? .....	32
Andere evoluties in de markt .....	40
<b>CASESTUDY: MATERIALISE</b> .....	46
<b>HOOFDSTUK 3: DE IMPACT VAN DIGITALISEREN OP JOUW OMGEVING</b> .....	49
Trede 1: digitaal management is de hevigste verdediger van de transformatie .....	53
Trede 2: digitale productie: nieuwe productietechnologieën maken je het leven makkelijker .....	61
Trede 3: digitale producten en diensten leveren een grotere toegevoegde waarde .....	67
Trede 4: 'ver-dienste' producten – betaal al naargelang je verbruik .....	74
Trede 5: substitutie van producten – niets duurt voor altijd .....	77
Trede 6: nieuwe productdomeinen – word de nieuwe Facebook .....	81
<b>CASESTUDY: STAD ANTWERPEN &amp; DIGITALE PARKEERVERBODSBORDEN</b> .....	86
<b>HOOFDSTUK 4: IS JE ORGANISATIE WEL KLAAR OM TE DIGITALISEREN?</b> .....	93
Maak je organisatie wendbaar, om snel te reageren op digitale trends ....	95
Maak je organisatie efficiënt door je processen onder controle te hebben	102
Ken je huidige (systeem)omgeving, om ze te kunnen verbeteren .....	105
Data: het fundament waarop je verder bouwt .....	108
Conclusie .....	114

<b>CASESTUDY: NXTPORT</b> .....	115
<b>HOOFDSTUK 5: WAAR GA JE BEGINNEN?</b> .....	119
Kruipen alvorens te stappen: de eerste stappen naar verbetering .....	121
Rechtstaan en rondkijken: wat moet er in een project zitten? .....	122
De eerste stapjes: projecten identificeren en prioriteren .....	131
<b>HOOFDSTUK 6: TRANSFORMEREN!</b> .....	135
Digitaliseren staat vooraan in de prioriteiten .....	137
Samenstellen van het projectteam .....	138
'Make or buy'? .....	140
Technologieselectie .....	141
Wendbaarheid in de uitvoering .....	146
<b>HOOFDSTUK 7: KLAAR! ... EN NU?</b> .....	153
De nazorg, en het volgende project ... ..	155
<b>HOOFDSTUK 8: STA EVEN STIL BIJ DE SNELLE VOORUITGANG DIE JE BOEKT</b> .....	159
Mag iedereen weten wie jij bent? .....	163
Wat is nog echt? .....	165
Laat je een computer over je lot beslissen? .....	167
Zijn we binnenkort allemaal werkloos? .....	169
Transparantie als oplossing? .....	171
Go digital, go green! .....	174
Word jij de 'CQO'? .....	177
<b>TOT SLOT</b> .....	180
<b>EINDNOTEN</b> .....	184

# DIGITALISEREN ONTSLUIT DE VIJFDE SUCCESFACTOR

---

Wat maakt een bedrijf succesvol? Stel de vraag aan een zaal vol ondernemers en je krijgt vaak de volgende antwoorden: een goed team, een goed product, een grote markt en heel veel geld. Zonder een goed team kun je geen succes bereiken. Een goed team kan zelfs een slecht product omtoveren in iets goeds. Dat ook een grote markt een succesfactor is, is geen verrassing. De investeringen die nodig zijn om een wereldwijd bedrijf uit te bouwen worden steeds groter, waardoor ook de toegang en beschikbaarheid van financiële middelen een belangrijke factor is. Lees er wat managementboeken op na en je zult deze vier heilige factoren telkens opnieuw zien opduiken als dé elementen die een bedrijf succesvol maken. Maar klopt dit nog in een wereld waarin digitalisering steeds meer opduikt?

Volgens mij is er een vijfde element dat in een digitale wereld een steeds grotere rol speelt. Dat vijfde element is tijd. De meest succesvolle bedrijven zijn diegene die erin slagen om tijd te reduceren. Het voelt wat vreemd aan, maar bedrijven kunnen dit op honderden manieren bewerkstelligen. Hoe meer tijd je kunt reduceren, hoe sneller je kunt schakelen en hoe succesvoller je zult worden. Laat nu net digitalisering hét sleutelement zijn dat je kan helpen om die tijd te reduceren. Digitalisering laat je immers toe om efficiënter en vooral sneller te werken. Als je moet opboksen tegen bedrijven die wel over dit vijfde element beschikken, dan verlies je altijd.

Digitalisering is hét modewoord van de laatste jaren. Je kunt vandaag geen krant meer openslaan, geen artikel of blog meer lezen of dat magische woord verschijnt. Digitalisering wordt daarbij aanzien als de toverformule die alle problemen uit de wereld zal helpen en die bedrijven hyperefficiënt zal laten werken.

Wanneer ik artikels over digitalisering lees, valt het me echter op dat ze vaak blijven steken in algemeenheden en dikwijls vanuit een theoretisch kader geschreven worden. Zelfverklaarde digitale experts geven zelden concreet

advies hoe een bedrijf een degelijke digitale strategie in werkelijkheid moet implementeren.

Dit boek wil alvast anders zijn en, naast de lezer inzicht te geven in de wereld van digitalisering, ook een concrete handleiding zijn voor het implementeren van een degelijke digitale strategie. Dit succesvol toepassen zal je toelaten in de wereld van the fifth element en zal je bedrijf op weg zetten naar succes.

Ik wens je veel leesplezier en vooral veel inspiratie toe.

Jurgen Ingels

Vlaams ondernemer, bezieler van technologiefestival SuperNova

## HOOFDSTUK 1

# ZONDER DIGITALISEREN LUKT HET NIET MEER







*Wat is de digitale disruptie?*

*Waarom is het nodig om NU te digitaliseren?*

*Wat kan dit boek je bijbrengen?*

Een tijdje geleden ging ik met mijn vrouw een avondje cultuur opsnuiven bij het Antwerp Symphonic Orchestra. Normaal is het de gewoonte dat de gsm voor de hele avond uit gaat, of minstens op 'niet storen' gezet wordt. Deze keer verraste de presentatrice echter met de vraag om net wél een smartphone boven te halen, en naar een website te surfen. Twee Nederlanders van het Smartphone Orchestra<sup>1</sup> kwamen uitleggen wat de bedoeling was: terwijl het orkest een werk zou spelen dat speciaal door Dirk Brossé gecomponeerd was, werden ook muziek en ander geluid naar de telefoon gestreamd.

Het resultaat was fantastisch. Door de vele honderden gsm's in de zaal muziek te laten spelen, kreeg je het effect midden in de soundscape te zitten. Ik kreeg echter ook om een nog andere reden kippenvel: zélf klassieke muziek zet de stap naar digitale transformatie ... Het menselijke, het analoge blijft primair, maar de digitale laag erbovenop zorgt voor het wow-effect.

In de bedrijfswereld rond ons zien we dat het wow-effect bereikt wordt door relatief nieuwe spelers zoals Tesla, Google, Apple en Facebook. Ze brengen producten die net die extra hebben, waardoor ze veel klanten aantrekken. Deze bedrijven komen als eerste naar voren wanneer we het over de nieuwe technologieën hebben. 'Oude' bedrijven staan aan de zijlijn, en kijken met enige afgunst naar de waardering die de nieuwe uitdagers scoren bij klanten, op de beurs, in de media en bij mogelijke werknemers. De beurswaarde van Tesla is begin 2018 ongeveer even groot als die van Ford of General Motors, terwijl het bedrijf slechts een fractie van de omzet heeft van deze giganten, en nog geen dollar winst heeft gemaakt. Iedereen kent het gezicht van Elon Musk, de CEO van Tesla, net als die van andere tech-CEO's zoals Steve Jobs en Mark Zuckerberg. Weet jij echter wie de CEO's van General Motors en Ford zijn? Laat staan dat je weet hoe zij eruitzien?

## DREMPELS VALLEN WEG

Waarom komen die nieuwe ondernemingen net nu in de schijnwerpers? Voornamelijk omdat barrières wegvallen. Waar vroeger IT-infrastructuur een zware investering vroeg, kun je die nu 'huren' bij gespecialiseerde datacentra. Je betaalt enkel wat je nodig hebt. Dit laat toe om klein te beginnen, en snel op te schalen wanneer er meer mensen je site bezoeken of van je diensten gebruikmaken.

Wil je geen dienst aanbieden, maar een écht product? Ook daarbij kunnen andere bedrijven je helpen. Je moet heus niet zelf een chip- of andere fabriek uit de grond te stampen, je laat je producten gewoon produceren door een contractant. In vele gevallen vind je zijn fabrieken in het Verre Oosten, waar veel kledij en elektronica gemaakt worden. Maar ook in Europa zijn er ondernemingen die producten maken in opdracht van andere ondernemers. Nagenoeg alle categorieën van producten kun je op deze manier aanbieden. Zelfs voeding en geneesmiddelen worden vervaardigd in opdracht van derden. Kijk maar eens naar alle producten die je supermarkt als private label aanbiedt. De retailers maken die heus niet zelf, maar besteden de productie uit.

Dergelijke partijen kun je makkelijk vinden via het internet en de moderne communicatiemiddelen. Die middelen maken de wereld bovendien kleiner, zodat ook de opvolging van een afstand eenvoudiger wordt.

Een goed idee volstaat – de vaardigheden om dit uit te werken zijn optioneel. Die vind je bij freelancers of besteed je uit naar Azië. Zij zetten je idee dan om in computercode, een leuke website of een ontwerp van hardware.

Financiering is ook al geen probleem. Door een crowdfunding-campagne op te zetten, laat je mensen een financiële bijdrage leveren nog voor het product op de markt is. In ruil daarvoor krijgen ze dan als eerste een exemplaar tegen een sterk verlaagde prijs.

En dat zijn de redenen waarom verandering sneller kan gebeuren en uit onverwachte hoek kan komen: het verlagen van de drempels en het netwerken van middelen.

## TRADITIONELE BEDRIJVEN WORDEN WAKKER

De traditionele bedrijven zetten misschien al enkele stappen om zich aan te passen aan de nieuwe realiteit, maar 'digitaal' beperkt zich – met enige overdrijving – maar al te vaak tot een website langs waar klanten producten kunnen bestellen, een aanwezigheid op sociale media en waarschijnlijk enkele interne systemen die de communicatie vereenvoudigen of de boekhouding ondersteunen.

Dit is onvoldoende. Terwijl huidige spelers bezig zijn met de lopende gang van zaken, zijn er nieuwe uitdagers die op het toneel verschijnen. Die uitdagers leveren ofwel een bijkomende toegevoegde waarde door gebruik te maken van nieuwe technologie, of ze verminderen de kosten van een bestaand product. Neem bijvoorbeeld Uber. Met deze app zie je perfect waar de wagen is die jou kan meenemen, én de dienst is goedkoper dan de traditionele taxi's.

Initieel zullen de uitdagers geen frontale concurrentie vormen, maar eerder in de niches van de huidige markt opereren. Uber was bijvoorbeeld opgezet om ritten te delen, zoals bij carpooling. Omzet van de traditionele aanbieders neemt slechts zeer geleidelijk of zelfs helemaal niet af. Ondertussen doet de uitdager echter ongehinderd ervaring op. Hij kan zien wat goed werkt, fouten in de technologie wegwerken en aanpassingen doorvoeren in het model van zijn bedrijf.

Op een bepaald moment ontdekken de klanten van de traditionele bedrijven het waardevoorstel van de uitdager, en beginnen de verkopen wél te zakken. Maar wanneer je pas handelt wanneer het écht pijn begint te doen, is het al te laat. De uitdager heeft ondertussen een klantenbasis uitgebouwd, en de kennis die hij verworven heeft, valt niet meteen te dupliceren.

Alle organisaties, ook die van jou, moeten beginnen denken zoals de nieuwe uitdagers, of zullen zonder genade worden geëlimineerd. Weglopen kan niet meer. Digitale disruptie, de term waarmee we de verstoring van de markt door digitale technologieën aangeven, net als de uitdagers die er gebruik van maken, zijn overal. We moeten onze traditionele organisaties er tegen wapenen, door ze op een verstandige en zinvolle manier te digitaliseren. Digitale transformatie heet dit.

Dit geldt voor de bedrijven waarin we werken, voor de overheden met wie we als burger interageren én voor de non-profits die we steunen of die ons helpen.

De vraag is alleen in welke mate die organisaties hier klaar voor zijn. Een studie in maart 2018 van BNP Paribas Fortis<sup>2</sup> vermeldt dat een op de drie Belgische bedrijven ronduit toegeeft niet klaar te zijn voor de verandering. Zestig procent beweert wél klaar te zijn, maar ik ben er zeker van dat in die groep een aantal ondernemingen de impact onderschatten. Tot slot zegt 'slechts' zeven procent van de bedrijven in de studie dat ze voorliggen op de rest. Gezien de internationalisering is dit een beangstigend laag cijfer. Moeten we er niet naar streven dat minstens vijftig procent van de ondernemingen zich op de borst mag kloppen, omdat ze voorliggen op het gemiddelde?

## VERSTERK JE DOOR ZINVOL TE DIGITALISEREN

Over digitale transformatie en disruptie vonden al vele seminars plaats en verschenen al tientallen boeken, artikels en marketingfolders. Dit boek draagt een steentje bij aan die golf, maar door een andere benadering mag het toch een plaats claimen in die zondvloed van informatie. In plaats van de heel strategische of de heel technische benadering die je in andere publicaties en uiteenzettingen vindt, legt dit werk je pragmatisch uit hoe een organisatie zich kan aanpassen aan de nieuwe werkelijkheid. Dit is door gericht de juiste prioriteiten te leggen, zonder hypes achterna te hollen.

Het doelpubliek is dan ook niet de IT-verantwoordelijke of andere personen met een technische achtergrond. Als je zo'n rol hebt, kun je dit boek natuurlijk wel kopen om je baas te overtuigen van de nood om te digitaliseren. Als jij bedrijfsleider, financiële, operationeel of marketingmanager bent, dan is dit werk wél voor jou geschreven. Omdat informatica niet je voornaamste bekommernis is, heb je logischerwijs geen grondige kennis van de nieuwste ontwikkelingen op het vlak van digitale veranderingen. En als je er interesse in hebt, word je overstelpt door de grote hoeveelheid informatie en misinformatie. Ik probeer daarom doorheen dit boek telkens aan te tonen hoe nieuwe technologie kan uitpakken, met concrete voorbeelden in verschillende soorten organisaties. Wanneer ik specifieke technologieën bespreek, beperk ik me tot het aspect ervan dat relevant is voor de bedrijfsvoering.

Ik weet dat je als manager – terecht – focust op het rendabel en efficiënt laten draaien van je operaties, en op het tevreden houden van je klanten. Weet echter dat hun wensen volop verschuiven. Ze wensen meer functionaliteit van je product, en ze willen die toevoegde waarde sneller dan voordien ... Iedereen in je organisatie moet beseffen dat je die toegenomen wensen alleen nog kunt vervullen als je de een of andere digitale technologie inzet. In dit boek leg ik allereerst uit op welke manieren je de wensen van de klant moet bekijken in digitale tijden.

In het volgende hoofdstuk help ik je om als organisatie systematisch na te denken over hoe je in verschillende stappen digitaal kunt transformeren. Ik haal daarbij de mogelijke opportuniteiten aan, maar ook de eventuele bedreigingen waarvoor je moet opletten.

Alvorens je als organisatie kunt transformeren, moet je er even stil bij staan of je daar wel klaar voor bent. De randvoorwaarden die je moet vervullen, en die eigenlijk sowieso tot een normaal, goed beheer van een organisatie horen, bespreek ik in het vierde hoofdstuk.

Daarna ga ik vanaf hoofdstuk vijf verder met een systematisch plan van aanpak, om het maximale te halen uit de technologie. Dit omvat een aantal zaken. Je moet de juiste prioriteiten stellen en een goed team bij elkaar zetten, om de verbetering optimaal in te voeren.

Na de uitvoering is er geen tijd om op je lauweren te rusten. Een van de eigenschappen van de digitale wereld is immers dat verandering altijd sneller en sneller gaat. Daarom moeten ook projecten elkaar opvolgen, om bij te blijven met die veranderingen. Zelfs bedrijven zoals Google moeten blijven innoveren, zodat ze niet voorbijgestoken worden door nieuwe uitdagers, zoals Baidu, Tencent en Alibaba. Deze bedrijven zijn bij ons nog niet erg bekend, maar zijn in China de marktleiders in het versturen van berichten, zoekopdrachten of onlineverkopen. Als zij de oversteek maken naar onze markt, zullen Facebook en Google dit voelen. Over die continue opeenvolging van projecten gaat het zevende hoofdstuk.

In het achtste en laatste hoofdstuk haal ik enkele ‘ethische’ bedenkingen aan waar je aandachtig voor moet zijn. Technologische vernieuwing brengt immers vragen met zich die nooit eerder aan de orde zijn geweest, en waar je als organisatie vanaf het begin rekening mee moet houden.

Doorheen de tekst vind je opdrachten en casestudies. Door de opdrachten uit te voeren – liefst met een groep collega's – pas je de tekst toe op je eigen organisatie. Hierdoor zet je al de eerste stappen in je digitaliseringsproces. De drie casestudies tonen hoe andere lokale organisaties de digitalisering aanpakken, ter inspiratie voor je eigen traject. Daarbij moeten niet altijd de bekende internationale bedrijven inspireren, ook hier hebben we heel wat competenties!

Succes met de reis!

## HOOFDSTUK 2

# NAAR EEN DIGITALE STRATEGIE







*Hoe kun je jouw digitale klanten begrijpen?*

*Hoe kun je hen blijven bedienen?*

*Waar kan digitalisering je helpen?*

‘Digitaliseren’ is niet het doel op zich, maar slechts een middel. Het ultieme doel van iedere organisatie moet zijn om producten te leveren waarvoor de klanten willen betalen. Om dit doel scherp in beeld te krijgen, zijn twee zaken nodig. Ten eerste moet je goed nadenken over wie je ‘klanten’ zijn. Ten tweede moet je in kaart brengen wat ze als ‘toegevoegde waarde’ beschouwen, om te beoordelen of zij de innovaties die op stapel staan, ook effectief wensen.

Het eerste deel van dit hoofdstuk beschrijft hoe klanten en hun algemene verwachtingen veranderd zijn. Ze zijn bijvoorbeeld veeleisender en mondiger dan vroeger. Om je klanten goed te begrijpen, moet je een goed zicht hebben op hen en hun wensen. Het tweede deel reikt je een methode aan om hierover na te denken.

Vervolgens focussen we op de ervaring die klanten hebben met je producten. In ieder proces zijn er momenten waar je de interactie met hen kunt verbeteren. Om die momenten in kaart te brengen en te optimaliseren, stel ik je een model voor.

Tot slot komen enkele andere marktverschillen aan bod die spelen in een gedigitaliseerde wereld.

## **KLANTEN 2.0**

Zinvol digitaliseren moet starten bij een goed begrip van wat de wensen en verwachtingen van je klanten zijn. Uiteindelijk doe je alles om hen tevreden te houden. Om te beginnen: de klant 2.0 is enorm veeleisend, en wil op zijn wenken bediend worden.

Zijn eisen schuiven ook op, en je aanbod moet volgen. Zo volstaat het niet langer dat je klant online kan bestellen wanneer je concurrent een volledig portaal aanbiedt waarin de bestelling volledig opgevolgd kan worden, dat

bijkomende diensten biedt zoals handleidingen en reviews, en waarmee je snel contact kunt opnemen met de klantendienst. Beter nog dan te volgen is om je klant te overstellen met een wow-moment, een beleving die hij of zij niet verwacht had of een product waarvan hij tot voor kort niet wist dat hij het zou wensen. Als je dat kunt bieden, onderscheid je je van de concurrentie, en zal je klant terugkomen. Enkel de meest innovatieve bedrijven kunnen zich zo onderscheiden. Daarvoor moet je de hoogste trede van het innovatiemodel uit het volgende hoofdstuk betreden.

De klant verrassen om hem minstens heel tevreden te houden, is belangrijker dan ooit, omdat er een enorme keuze van producten en diensten is. Als hij bij jouw bedrijf zijn gading niet vindt, zoekt hij in de catalogus van je concurrenten.

Om de klant tevreden te houden moet je uitgaan van een aantal zaken die impact hebben op jouw manier van zakendoen. Zo is de klant digitalisering gewoon, en verwacht hij dit van zijn leveranciers. Omdat in de digitale wereld alles sneller kan, verwacht hij ook dat goederen snel geleverd worden. Wanneer die dienstverlening achterblijft, is de klant mondiger dan ooit en laat hij zijn ongenoegen heel publiekelijk op sociale media of gespecialiseerde sites blijken.

Op die laatste kan de klant ook heel transparant de kwaliteit en prijs van verschillende producten en diensten vergelijken. Dat wil daarom niet zeggen dat hij de producten altijd wil kopen. Meer en meer groeit een besef dat de échte waarde van een product in het 'gebruik' ervan zit, zonder dat je het moet 'bezitten'.

Laat me dieper ingaan op deze eisen en verwachtingen.

### VOOR GENERATION DIGITAL IS DIGITALISERING DE GEWOONSTE ZAAK TER WERELD

Een eerste evolutie is dat klanten gewoon zijn om met digitale toestellen te werken. Van 's morgens tot 's avonds gebruiken ze apps die met een eenvoudige gebruikersinterface antwoord bieden op allerlei gerichte vragen. Wanneer komt de volgende bus? Wat is er in de wereld gebeurd? Wanneer zal het regenen, en moet ik dus mijn barbecue stoppen? Wat zijn mijn vrienden aan het doen?