



Van digitale lappendeken naar samenhang

Vijf stappen om je organisatie
digitaal sterker te maken



Hoe ontstaat een digitale lappendeken?

Vrijwel iedere organisatie heeft de afgelopen jaren flink geïnvesteerd in digitalisering. Sales kreeg een CRM om beter zicht te krijgen op klanten en kansen. Finance werkt met een financieel pakket, de operatie met een ERP en de marketingafdeling met een CMS en verschillende marketingtools. Daar kwamen applicaties bij voor planning, HR, service, rapportages en andere specifieke werkzaamheden...

Voor iedere investering was op dat moment waarschijnlijk een goede reden. Een proces kon efficiënter, een afdeling had behoefte aan betere ondersteuning of klanten verwachtten meer digitale dienstverlening. Zo groeit het digitale landschap mee met de organisatie.

Waar begint het te knellen?

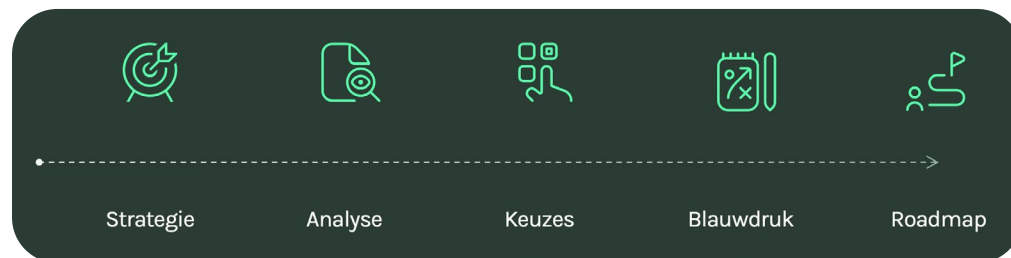
Na verloop van tijd wordt het alleen lastiger om het geheel te overzien. Gegevens staan op verschillende plekken. Systemen wisselen beperkt informatie uit. Medewerkers voeren gegevens meerdere keren in of gebruiken Excel om informatie van het ene systeem naar het andere te krijgen. Een proces werkt binnen een afdeling prima, maar zodra informatie naar een andere afdeling moet, ontstaat vertraging of extra handwerk.

Goede medewerkers weten dat vaak verrassend lang op te vangen. Ze kennen de uitzonderingen, weten wie ze moeten bellen en hebben voor sommige situaties hun eigen werkwijze ontwikkeld. Daarmee worden mensen in de praktijk soms zelf de koppeling tussen systemen.

Zeker bij groei gaat dat steeds meer knellen. Wat bij honderd orders per maand nog prima handmatig te regelen is, vraagt bij duizend orders veel capaciteit. Het aantal overdrachten groeit, uitzonderingen stapelen zich op en veranderingen worden ingewikkelder omdat steeds meer systemen en processen van elkaar afhankelijk zijn.

Van losse oplossingen naar samenhang

Veel organisaties komen dan op een punt waarop een volgende losse digitale oplossing weinig toevoegt. Er is behoefte aan overzicht en samenhang. Om die samenhang aan te brengen, werken we bij TRES vanuit vijf stappen.



De stappen helpen om vanuit de koers of ambities van de organisatie richting te geven aan bredere digitaliseringsvraagstukken en de keuzes die daarbij horen.

Stap 1: Strategie

Wat wil je als organisatie bereiken?

Digitalisering komt vaak op de agenda door een concreet vraagstuk. Een systeem is aan vervanging toe, medewerkers ervaren veel handmatig werk, klanten vragen om meer digitale mogelijkheden of er ontstaat interesse in wat AI kan betekenen. Het helpt om zo'n vraagstuk eerst te verbinden aan de koers van de organisatie.

Waar wil je de komende jaren naartoe? Misschien wil je wel groeien zonder dat het aantal medewerkers in hetzelfde tempo hoeft mee te groeien. Of wie weet wil je een nieuwe markt bedienen, klanten sneller helpen, je rendement verbeteren of medewerkers productiever maken. Dat maakt nogal uit voor de keuzes die daarna volgen.

Stel dat je de komende jaren flink wilt groeien. Als voor iedere procent omzetgroei ongeveer evenveel extra capaciteit nodig is, ontstaat op termijn een probleem.

Zeker wanneer goed personeel moeilijk te vinden is.

Bij een organisatie die zich juist wil onderscheiden op persoonlijke dienstverlening ligt het accent ergens anders. Daar wil je misschien vooral dat medewerkers sneller over de juiste klantinformatie beschikken, zodat zij meer tijd hebben voor persoonlijk contact.

Door het bedrijfsdoel eerst scherp te krijgen, ontstaat een kader voor digitale investeringen. Je kunt beter beoordelen welke vraagstukken prioriteit hebben en welke bijdrage een oplossing moet leveren.

Stel jezelf de volgende vragen:

Waar wil je als organisatie de komende drie jaar naartoe?

Denk bijvoorbeeld aan groei, rendement, klanttevredenheid, productiviteit, nieuwe markten of nieuwe dienstverlening.

En vervolgens: **wat moet je digitale organisatie mogelijk maken om dat te bereiken?**

Stap 2: Analyse

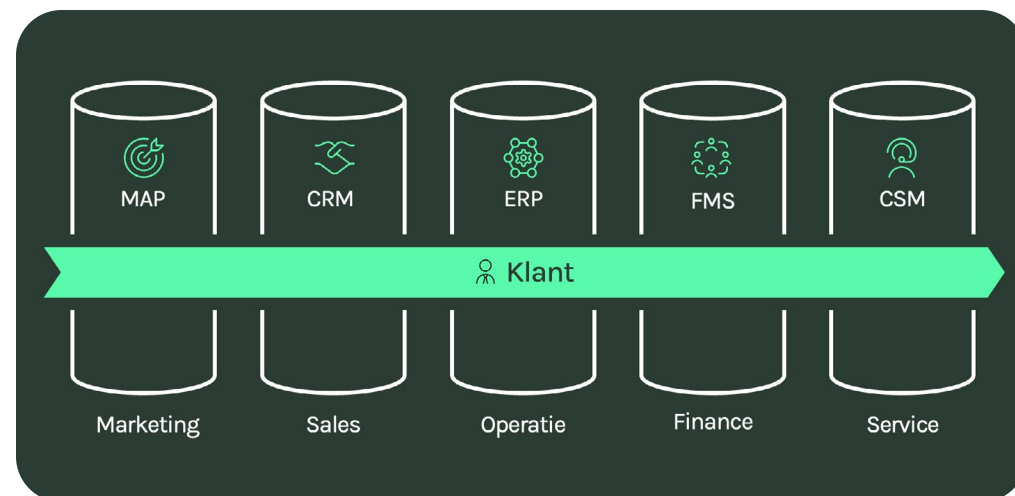
Waar zit de frictie in je belangrijkste processen?

Vanuit de vorige stap heb je een duidelijke richting bepaald. Nu onderzoek je wat er nodig is om die ambitie te realiseren. Bij veel digitaliseringsvraagstukken betekent dit dat je kijkt naar de processen die daarin een belangrijke rol spelen. Kies bijvoorbeeld een aantal processen die veel waarde voor klanten creëren en tegelijkertijd belangrijk zijn voor de strategie.

Bekijk die processen vervolgens van begin tot eind. Een klantproces speelt zich namelijk bijna nooit binnen één afdeling af. Een aanvraag kan binnenkomen bij marketing, wordt opgepakt door sales, gaat voor de uitvoering naar de operatie en komt voor de facturatie bij finance terecht. Op al die momenten worden informatie en verantwoordelijkheden overgedragen.

Die overdracht zorgt vaak voor de frictie. Afdelingen hebben hun eigen werkwijze, systemen en verantwoordelijkheden, terwijl de klant één doorlopend proces ervaart. Voor de klant bestaan die interne grenzen niet.

Daarom helpt het om bij de analyse over afdelingen heen te kijken. Zo zie je waar informatie blijft hangen, dubbel wordt ingevoerd of handmatig wordt doorgegeven en waar medewerkers extra werk moeten doen om het proces draaiende te houden.



Om te achterhalen waar de frictie precies zit, helpt het om de betrokken medewerkers samen aan tafel te zetten en het proces stap voor stap te doorlopen.

Begin bij hoe het er op een doorsnee dag echt aan toegaat. Hoe komt een aanvraag daadwerkelijk binnen? Wat gebeurt er daarna? Wie doet wat? Welke informatie is nodig? In welk systeem staat die informatie? En wat gebeurt er wanneer iets afwijkt van het standaardproces?

Juist de kleine opmerkingen tijdens zo'n gesprek zijn interessant. Denk aan: “Voor deze klanten houden we nog een apart Excelbestand bij.” “Dat moet je altijd even bij Finance navragen.” Of: “Die gegevens staan ook in het ERP, maar wij voeren ze hier voor de zekerheid opnieuw in.”

In die gesprekken vind je vaak de frictie die in een organogram of applicatieoverzicht niet snel zichtbaar wordt.

Maak ook de impact zichtbaar

Probeer daarnaast te achterhalen wat een probleem daadwerkelijk kost. Als een medewerker bij iedere order zes minuten bezig is met het opnieuw invoeren of controleren van gegevens en dat gebeurt achthonderd keer per maand, praat je over tachtig uur werk.

Hetzelfde geldt voor fouten, wachttijd en vragen van klanten. Hoe vaak gebeurt het? Hoeveel tijd kost het? Wat merkt de klant ervan? Daarmee kun je straks veel gerichter bepalen welke verbeteringen prioriteit hebben.

Loop één belangrijk proces eens van begin tot eind door en stel deze vragen:

- » Waar wachten we?
- » Waar voeren we informatie opnieuw in?
- » Waar doen we dingen dubbel?
- » Waar gebruiken we Excel als tussenoplossing?
- » Waar ontstaan fouten?
- » Waar zoeken medewerkers naar informatie?
- » Waar zijn mensen nodig om systemen met elkaar te laten praten?

Stap 3: Keuzes

Hoe wil je dat het straks werkt?

Na de analyse heb je een beter beeld van waar de frictie zit en wat er nodig is om de ambitie van de organisatie te ondersteunen. Vervolgens maak je keuzes over hoe je processen, mensen, data en technologie wilt inzetten.

Daarbij beïnvloeden die onderdelen elkaar. Nieuwe technologie kan bijvoorbeeld mogelijkheden bieden om een proces anders in te richten, terwijl de gewenste klantreis juist eisen kan stellen aan systemen en data. Kijk daarom naar het geheel. Welke stappen zijn nodig? Welke overdrachten kunnen eenvoudiger? Welke informatie moet op welk moment beschikbaar zijn? Wat kan technologie hierin betekenen? En waar is menselijke aandacht waardevol?

Vervolgens helpt het om een aantal ontwerpprincipes af te spreken. Dat zijn eenvoudige spelregels die je gebruikt bij toekomstige digitale keuzes.

Bijvoorbeeld:

Ontwerp vanuit de klant

Bekijk een proces over de volledige klantreis en over afdelingen heen.

Leg gegevens één keer goed vast

Bepaal voor belangrijke data wat de bron is en zorg dat andere toepassingen daarvan gebruik kunnen maken.

Optimaliseer de hele keten

Kijk bij een verbetering ook naar het effect op de stappen ervoor en erna.

Zet mensen in waar zij waarde toevoegen

Gebruik automatisering voor repeterende handelingen en geef medewerkers ruimte voor kennis, aandacht, creativiteit en besluitvorming.

Het voordeel van zulke principes merk je zodra een nieuwe digitale wens op tafel komt.

Stel dat een afdeling een nieuwe applicatie wil aanschaffen. Dan kijk je breder dan de functionaliteiten van die applicatie. Welke plek krijgt de oplossing in het proces? Welke gegevens worden gebruikt? Waar komen die vandaan? Welke andere afdelingen hebben die informatie nodig? Welke bestaande functionaliteit wordt vervangen? En past de oplossing binnen de afspraken die we met elkaar hebben gemaakt? Zo kun je nieuwe digitale keuzes steeds vanuit dezelfde uitgangspunten beoordelen.

Stel jezelf de volgende vraag:

Welke spelregels gelden binnen jullie organisatie voor digitale keuzes?

Schrijf ze eens op. Een aantal duidelijke principes kan al veel richting geven.

Stap 4: Blauwdruk

Hoe moeten processen, systemen en data samenwerken?

Met de voorgaande stappen heb je een beeld van de ambitie, de belangrijkste knelpunten en de keuzes die je wilt maken. In de blauwdruk breng je vervolgens de samenhang tussen processen, systemen en data in kaart.

Welke informatie is nodig om de belangrijkste processen goed te laten verlopen? Waar ontstaat die informatie? Welk systeem beheert deze gegevens? Welke andere systemen hebben ze nodig? En hoe worden gegevens uitgewisseld?

Neem een offerte die via de website wordt aangevraagd. De aanvraag komt binnen in het CRM. Na akkoord ontstaat een order in het ERP. Vanuit het ERP wordt de actuele orderstatus bijgehouden. Die informatie wordt beschikbaar gemaakt in het klantportaal. Finance gebruikt de ordergegevens voor facturatie en service kan later de klant- en orderhistorie terugvinden.

De precieze inrichting verschilt per organisatie. Het principe blijft hetzelfde: systemen ondersteunen samen het proces en voor belangrijke gegevens is duidelijk waar de bron ligt. Zo'n overzicht noemen we een digitale blauwdruk.

Het helpt om te zien waar systemen elkaar overlappen, waar verbindingen ontbreken en waar een toepassing weinig meer toevoegt. Ook nieuwe wensen kunnen makkelijker in het geheel worden geplaatst.

Kopen, bouwen of verbinden?

Vanuit de blauwdruk kun je per onderdeel bepalen wat de meest logische oplossing is. Voor veel standaardprocessen is bestaande software beschikbaar. Denk aan salarisadministratie of financiële administratie. Daar ligt kopen vaak voor de hand.

Maatwerk wordt interessanter op plekken waar een organisatie een specifieke werkwijze heeft, unieke waarde voor klanten creëert of waar technologie nieuwe mogelijkheden biedt die belangrijk zijn voor de strategie.

Daarnaast is vrijwel altijd aandacht nodig voor de verbinding tussen systemen. Een goede toepassing die losstaat van CRM, ERP of andere belangrijke databronnen kan alsnog extra handwerk opleveren.

De mogelijkheden om zelf software te ontwikkelen veranderen snel. Met generatieve AI kunnen prototypes en kleine toepassingen steeds sneller worden gemaakt. Dat maakt experimenteren toegankelijker en kan de businesscase voor maatwerk veranderen.

Het vraagt ook om duidelijke afspraken. Een kleine interne toepassing waarmee iemand een idee test, heeft een ander risicoprofiel dan software die een bedrijfskritisch klantproces ondersteunt of persoonsgegevens verwerkt. Naarmate het belang van een toepassing groeit, worden onderwerpen als security, privacy, architectuur, testen, onderhoud en eigenaarschap belangrijker.

Welke aanpak past waar?

Kopen - Voor processen waarvoor goede standaardsoftware beschikbaar is en waarmee je je als organisatie weinig onderscheidt.

Bouwen - Waar je specifieke processen ondersteunt of unieke klantwaarde creëert.

Verbinden - Om processen en informatie over verschillende toepassingen heen goed te laten samenwerken.

Stap 5: Roadmap

Wat pak je eerst aan?

De blauwdruk geeft een beeld van de gewenste inrichting. Vervolgens moet je bepalen hoe je daar komt. Daarbij is de volgorde belangrijk.

Stel dat je klanten via een portaal inzicht wilt geven in de actuele status van hun order. Uit de analyse blijkt dat orderstatussen binnen de organisatie verschillend worden vastgelegd en regelmatig handmatig worden bijgewerkt.

Dan zijn er verschillende stappen nodig voordat het portaal goed kan functioneren. Eerst moet duidelijk zijn hoe de orderstatus wordt geregistreerd. Daarna kan de kwaliteit van de data worden verbeterd en kunnen de benodigde systemen worden verbonden. Vervolgens kan dezelfde betrouwbare informatie aan klanten beschikbaar worden gesteld. In een roadmap breng je dat soort afhankelijkheden in kaart.

Kijk per initiatief naar de bijdrage aan de strategie en de waarde voor klanten en medewerkers. Neem ook mee welke randvoorwaarden nodig zijn en hoeveel tijd, capaciteit en investering een verandering vraagt.

Sommige verbeteringen kunnen snel resultaat opleveren. Een handmatige overdracht kan misschien relatief eenvoudig worden geautomatiseerd. Andere veranderingen vragen eerst om werk aan de basis, bijvoorbeeld het verbeteren van data of het vervangen van een applicatie. Een roadmap helpt om daar een logische volgorde in aan te brengen.

Gebruik bij het prioriteren bijvoorbeeld deze vier vragen:

- » Hoe sterk draagt dit initiatief bij aan onze strategie?
- » Welke waarde levert het op voor klanten of medewerkers?
- » Welke andere stappen zijn hiervoor eerst nodig?
- » Welke investering in tijd, mensen en geld vraagt het?

Drie vragen voor je volgende MT-overleg

Wil je weten waar jouw organisatie staat? Pak dan eens een belangrijk bedrijfsdoel en bespreek deze drie vragen met je managementteam. Ze helpen om vanuit die ambitie te kijken waar processen en de huidige digitale inrichting kansen bieden of juist in de weg zitten.

1. Wat willen we als organisatie bereiken?

Probeer dit zo concreet mogelijk te maken. Waar wil je over drie jaar staan en welke verandering is daarvoor nodig?

2. Welke drie processen zijn doorslaggevend om dat te realiseren?

Kijk naar processen die direct bijdragen aan het doel en volg ze over afdelingen heen.

3. Waar belemmert onze huidige digitale inrichting deze processen vandaag?

Kijk naar handwerk, wachttijd, dubbele invoer, ontbrekende informatie, fouten, overdrachten en systemen die beperkt samenwerken.

Het gesprek dat daaruit ontstaat, geeft vaak al een goed beeld van de onderwerpen die verder onderzocht moeten worden.

Digitaal sterker

Nieuwe systemen, veranderende processen en ontwikkelingen zoals AI zorgen ervoor dat je digitale organisatie continu in beweging is. De vijf stappen geven daar een praktische structuur voor. Ze helpen om de koers van de organisatie, processen, mensen, data en technologie in samenhang te bekijken. Daardoor kun je beter onderbouwen waar je digitaal in investeert en hoe verschillende initiatieven bijdragen aan dezelfde ambitie.

Ook als morgen een interessante AI-toepassing voorbijkomt, kun je vanuit dezelfde lijn kijken: aan welk organisatiedoel draagt deze bij? Welke waarde kan deze toepassing toevoegen aan de organisatie of haar klanten? Past de toepassing bij onze ontwerpprincipes? Hoe sluit ze aan op onze data en systemen? En waar krijgt ze een plek op de roadmap?

Zo kun je digitale keuzes beter onderbouwen en werk je vanuit één samenhangende digitale koers.

Leg de vijf stappen eens naast je eigen organisatie

Waar willen jullie naartoe? Wat is daarvoor nodig? En ondersteunt jullie huidige digitale inrichting die ambitie? Als je die vragen eens wilt spiegelen aan iemand van buiten je organisatie, neem dan gerust contact op.

Harmen Visser

☎ 06 54 24 19 90

✉ harmenvisser@tres.nl

🌐 www.tres.nl

