

CONCLUSION



CONCLUSION TWO-MODEL

GRIP OP JE
DIGITALE
STRATEGIE EN
TRANSFORMATIE



Digitale transformatie is voor veel organisaties een lonkend maar spannend perspectief. In de verte glinsteren gouden bergen. Maar hoe kom je daar? Hoe ontwikkel je de juiste strategie? Hoe zet je verantwoord de eerste stappen? En hoe maak je met je bestaande organisatie de draai, in de business en de operatie? Business en IT-managers kunnen beschikken over steeds meer praktische tools die inzicht beloven in digitale strategievorming en transformatie – en daarmee grip op het proces. De meeste van deze tools brengen echter hooguit de keuzes en mogelijkheden in kaart, en niet meer dan dat. Alleen de betere tools schetsen ook de samenhang van alle aspecten in de keten van strategie en operatie – en leggen daarmee de basis voor succesvolle uitvoering!

TECHNOLOGIE BEPAALT DE KANSEN, NU ÉN STRAKS

De toekomstige strategische kansen voor organisaties worden steeds meer bepaald door de investeringen in technologie die worden gedaan of nagelaten. Technologie-keuzes van vandaag bepalen de strategische bewegingsvrijheid (of beperkingen) van morgen. Als gevolg van de continue technology push komen er alsmaar meer digitale opties bij. Dat maakt het voor veel organisaties cruciaal om de toekomstbestendigheid van hun totale Technology Operating Model regelmatig te herijken en bij te stellen. Zowel voor hun slagkracht in het nu als voor hun kansen in de toekomst.

Snelheid van handelen speelt daarbij een wezenlijke rol. Doordat bijna alle technologische oplossingen tegenwoordig cloud-gebaseerd zijn, zijn ze vrijelijk toegankelijk als SaaS- of PaaS-oplossing voor iedereen met voldoende geld en marktkennis. Dat kan de bekende concurrent zijn in jouw markt, of de startup die zich aandient als disruptor van de bestaande verhoudingen.

Het is uiteraard niet genoeg om enkel te investeren in de technologieën zelf. Iedereen met ervaring als bestuurder van dergelijke transitie weet dat de noodzakelijke aanpassingen aan de werkwijze en de organisatiestructuur van minstens even groot belang zijn. Alleen met aandacht voor al deze factoren haal je maximale businesswaarde uit de investeringen.

HET CONCLUSION TWO-MODEL



Conclusion, multidisciplinair dienstverlener op het vlak van Business Transformatie en IT Services, hanteert het TWO-model. Het is een praktisch, overzichtelijk en bewezen hulpmiddel, voor het ontwikkelen van een gedragen en succesvolle digitale strategie. De naam TWO heeft een meervoudige betekenis. Op de eerste plaats: het is de afkorting voor Technologie, Werkwijze en Organisatie. In het spectrum van verandering en digitalisering zijn die drie onlosmakelijk verbonden: technologie echt werkend krijgen rust ook op de inrichting van je organisatie, de skills van je mensen en de cultuur die de verandering gaat dragen.

Mens, technologie en organisatie sluiten op elkaar aan en versterken elkaar. De realiteit is dat juist de oorzakelijke verbanden en afhankelijkheden tussen deze drie vaak over het hoofd worden gezien. Daarnaast staat TWO voor 'samen'. Twee weten immers meer dan één en *it takes two to tango*. Je kunt als individu of team niet alles in huis hebben voor de uitdagingen van nu én straks.

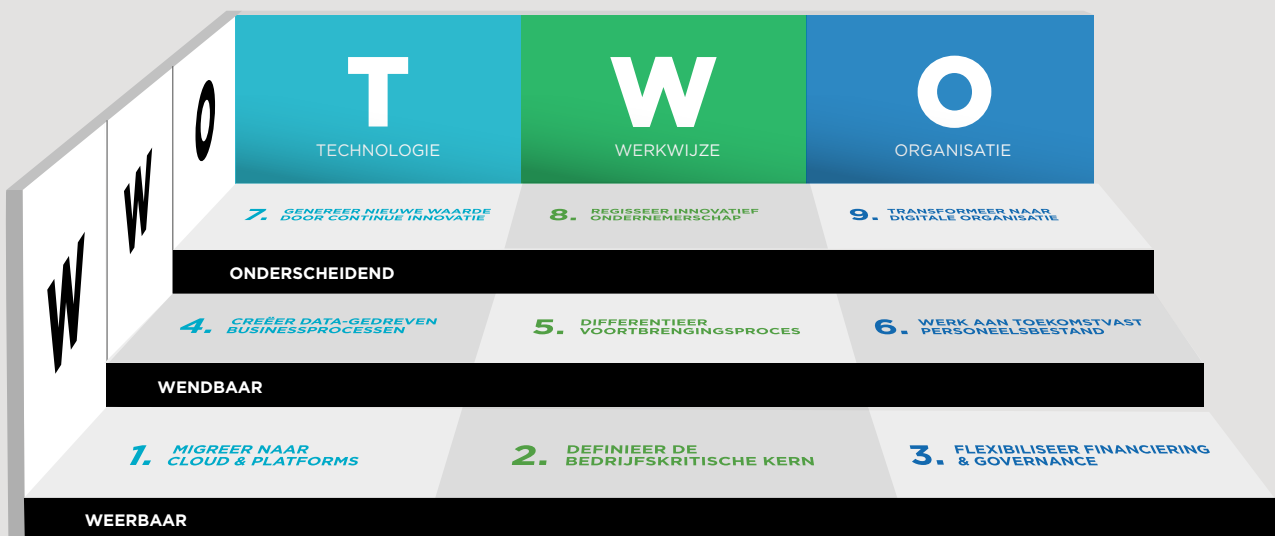
De permanent veranderende kennis en mogelijkheden maken dat simpelweg onmogelijk. Het management kent de eigen business en issues als geen ander, terwijl externe strategische partners als Conclusion rijke expertise kunnen inbrengen rond de diverse aspecten van digitale transformaties. Juist door de onderlinge kennis en competenties te combineren, wordt het beoogde resultaat bereikt.

BELANGRIJK!

Het Conclusion TWO-model is ontwikkeld als diagnostisch hulpmiddel; het geeft structuur aan de gesprekken over digitale strategievorming en maakt ze effectief. Strategie is daarbij nooit een doel op zich; het draait vooral om concrete versnelling en verbetering. Daarmee is bij het ontwikkelen van het TWO-model rekening gehouden, zodat het ook daarvoor de juiste handvatten biedt.

GRIP OP WEERBAARHEID, WENDBAARHEID EN ONDERSCHIEDEND VERMOGEN

Het Conclusion TWO-model is een diagnostisch hulpmiddel om de wezenlijke vragen te adresseren rond de ontwikkeling en implementatie van digitale transformaties. Het helpt betrokken Business en IT-management om patronen en afhankelijkheden te ontdekken tussen de belangrijkste aandachtsgebieden. Waar bevinden zich de blokkades die een succesvolle uitkomst in de weg staan, versus de boosters die de organisatie vleugels geven? Verticaal gebeurt dit in het TWO-model door nadrukkelijk onderscheid te maken tussen de eerdergenoemde thema's Technologie, Werkwijze en Organisatie. Horizontaal is het model gestructureerd door verschillende lagen van businesswaarde te onderscheiden:



1. Het **WEERBAAR** maken van de organisatie door het technologie-landschap te versimpelen en aan de basis te verstevigen. Het vaststellen van de essentiële centrale platforms versus de meer flexibele laag eromheen komt hierbij vrijwel zeker aan bod. Het tempo en de kans op succes van de gewenste transformatie worden in belangrijke mate bepaald door de processen voor risicobepaling, financiering en governance ook mee te nemen in de verandering.
2. Het **WENDBAAR** maken van de organisatie door alle betrokken schakels intern en extern beter te verbinden en te versnellen. Veel organisaties voelen zich als gevolg van inflexibele technologie, een gebrek aan de juiste mensen en onvoldoende afgestemde samenwerking beperkt in hun slagkracht: ze missen de mogelijkheid om nieuwe initiatieven in hun markt te ontplooiën, om een centrale (platform)rol te vervullen in het eigen ecosysteem, en om data te koppelen in de gehele keten van dienstverlening.
3. Het **ONDERSCHIEDEND** maken van de producten en diensten van organisaties door structureel nieuwe digitale technologieën te verkennen en daarmee het portfolio van diensten en producten continu te vernieuwen. Een heldere visie op de strategische ambities van de business en organisatie geeft automatisch focus bij alle grote en kleine keuzes richting gewenste vernieuwingen.

HELDER ZICHT OP DE BLOCKERS EN BOOSTERS

Het zijn niet alleen deze horizontale en verticale doorsnedes die ordening aanbrengen en inzicht verschaffen. Minstens zoveel waarde ligt in het identificeren van de negatieve en positieve verbanden tussen deze lagen (de zogeheten **blockers** en **boosters**) die je inzicht geven in de afhankelijkheden tussen de diverse lagen.

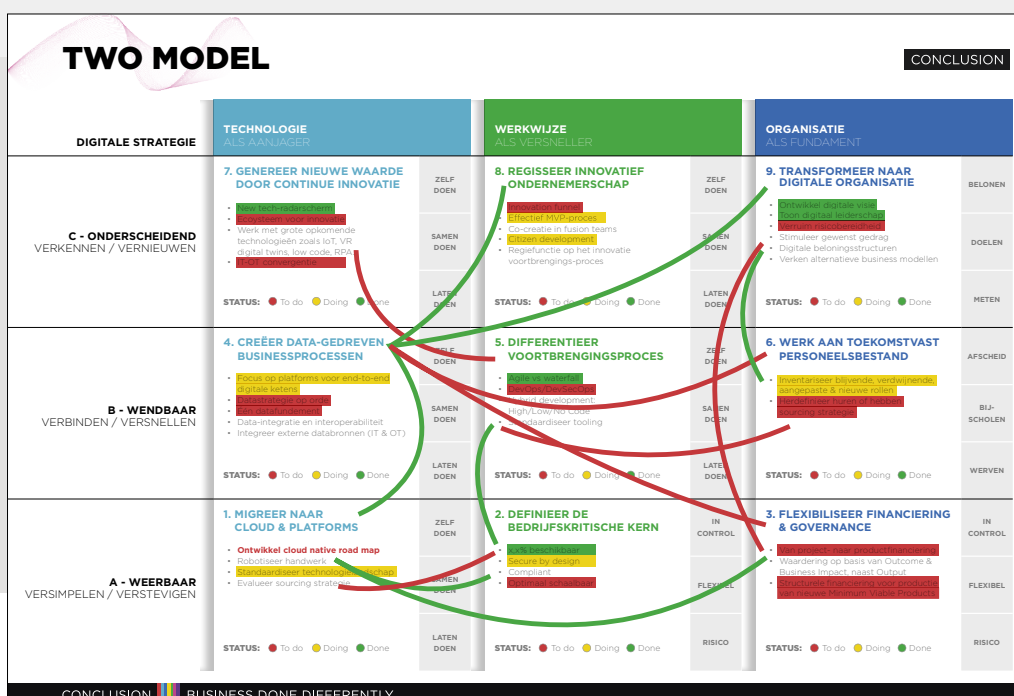
Juist die interactie en onderlinge verbanden tussen de voornaamste aandachtsgebieden zijn cruciaal voor het ontwikkelen én uitrollen van een succesvolle digitale strategie. Een uit de praktijk ontstaan model zoals het TWO-model maakt die verbanden zichtbaar. Dat geeft de kennis en het begrip waarop je de passende aanpak kunt uitstippelen en met de betrokkenen prioriteiten kunt stellen. Een heldere en integrale analyse leidt in samenwerking met alle relevante stakeholders tot een gebalanceerde en gedragen digitale strategie.

Een extra waarde is de gemeenschappelijke taal voor business en IT-management. Wanneer alle afdelingen in het bedrijf werken vanuit één integraal strategisch plan, en daarbij gelijke definities en terminologie gebruiken, zullen Business en IT elkaar beter begrijpen. Dat maakt het gezamenlijke vertrekpunt scherper te definiëren, maakt alle afhankelijkheden en dilemma's eenvoudiger te identificeren en – als overall resultaat – geeft alle partijen een krachtige basis voor goed onderbouwde beslissingen.

ÉÉN GEMEENSCHAPPELIJKE SPIEGEL EN TAAL

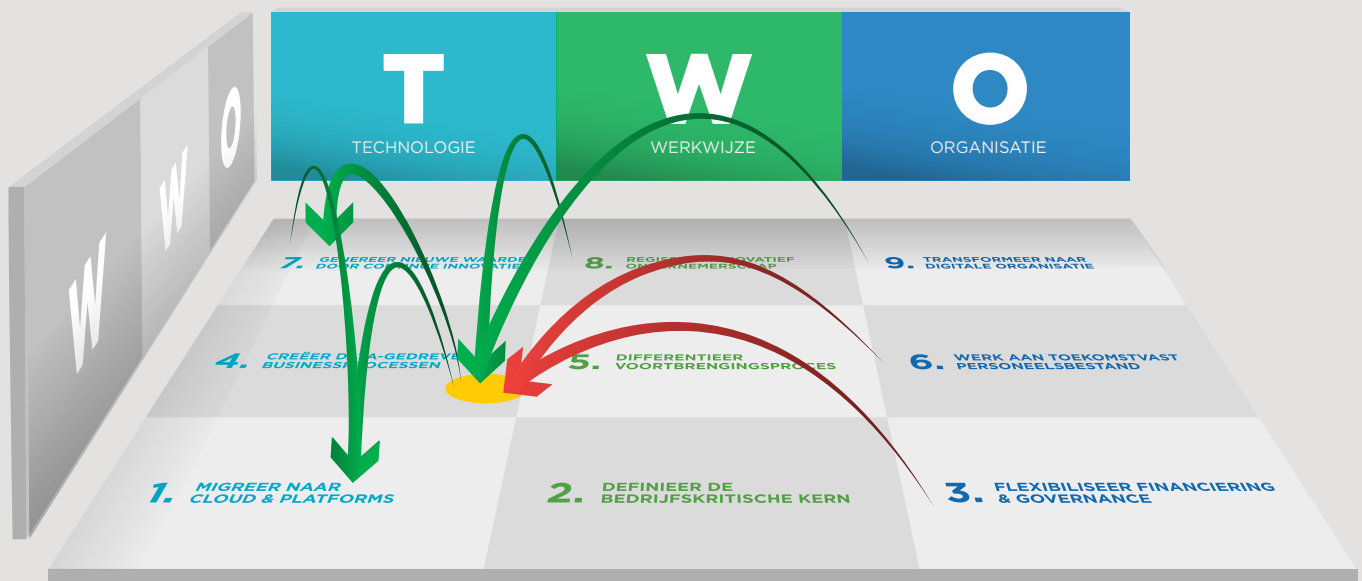
De werking en toepassing van het TWO-model is tussen de regels door al aan bod gekomen. In grote lijnen zijn dit de belangrijkste doelen voor het gebruik ervan:

1. In de eerste plaats dient het TWO-model als een **praktische spiegel** voor het business en IT-management, die helpt om de relevante causaliteiten te ontdekken in het bestaande IT-landschap en de complexe digitale transformatie-uitdagingen te identificeren;
2. In de tweede plaats biedt het model een **gemeenschappelijke taal** tussen de verschillende betrokkenen in het management. Het model stelt het leiderschap van je organisatie in staat om een gezamenlijk vertrekpunt te definiëren, afhankelijkheden en dilemma's te identificeren en samen goed onderbouwde beslissingen te nemen.
3. In de derde plaats toont het TWO-model haarscherp de **samenhang tussen initiatieven**. Wat zijn de relevante positieve of negatieve verbanden in het bestaande IT-landschap die ons ervan weerhouden om succesvol digitaal te transformeren (de blockers)? En welke initiatieven gaan het verschil maken om succesvol te zijn (de boosters)?



ONTWIKKELD VANUIT DE PRAKTIJK

Het TWO-model komt niet uit de lucht vallen. Het is ontwikkeld door een omvangrijk team van ervaren leiders en experts binnen en buiten Conclusion, op basis van grondige theoretische kennis én rijke input vanuit de brede praktijk. Het model is vervolgens gespiegeld aan bekende modellen voor digitale transformatie van de grote kennispartijen. Tenslotte is het TWO-model getoetst en aangescherpt in een reeks bijeenkomsten met klanten, consultants en accountteams van Conclusion.



VAN STRATEGIE NAAR ÉCHT UITVOEREN

Conclusion staat in de markt bekend als een partij met een bovengemiddelde hands-on mentaliteit: het besteedt naast ruime aandacht aan strategie en toekomst ook gericht aandacht aan de concrete implementatie. Anders gezegd: na de koersbepaling ook met de voeten in de klei. Die benadering is meegenomen in de ontwikkeling van het TWO-model.

De resultaten van de toetsing in de markt bevestigen dat beeld. In de reacties geven klanten en consultants terug dat het “zeker zo goed is als veel bekende modellen rond digitale transformatie, maar concreter en beter toepasbaar. Bijvoorbeeld voor de vertaling van een strategie naar een praktische roadmap.” Het slaat de brug vanuit denkmodellen naar concrete uitvoering.

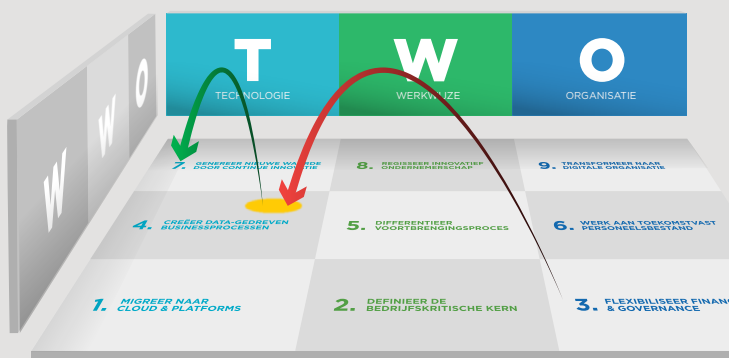
ZO WERKT HET IN DE PRAKTIJK

Het TWO-model is een bijzonder effectief instrument voor de dialoog, bijvoorbeeld in gefaciliteerde workshops met vertegenwoordigers van alle direct betrokken bestuurslagen en afdelingen. Dat kan een directie zijn - bijvoorbeeld als je werkt aan een integrale nieuwe visie op je digitale strategie - maar ook het MT van een businessline die de volgende stap in de ontwikkeling wil bepalen. Vaak zitten er tevens experts vanuit Conclusion of andere partners aan tafel. In alle gevallen begeleidt Conclusion de sessies. Het eindproduct is een gedeeld (spiegel)beeld van de huidige en gewenste situatie, een overzicht van de samenhang tussen de onderlinge issues en de prioritering. Daarmee ligt er een rijke aanzet voor een digitale strategie. De verdere vertaling van de uitkomsten tot een uitgewerkte en gedragen aanpak is uiteraard mogelijk.

TER ILLUSTRATIE: EEN PRAKTIJKVOORBEELD

In een grote organisatie wordt een programma gelanceerd om de klant nog meer centraal te stellen met onderscheidende dienstverlening. Dit leidt tot een stroom van initiatieven. De Chief Financial Officer en de Corporate Data Officer willen een dataomgeving inrichten waarmee het Finance-team overschrijdingen op business projecten beter kan voorspellen en beperken. Het TWO-model biedt door middel van heldere themablokken met duidelijke aandachtspunten (zie afbeelding) inzicht in de vaak voorkomende dwarsverbanden. In dit geval bijvoorbeeld tussen themablok 4 ('Creëer data-gedreven business processen') en de andere meest belangrijke aandachtsgebieden, die elk worden samengevat in hun eigen themablok.

Door samen met alle betrokkenen de analyse te maken aan de hand van het model, komen niet alleen alle meest voor de hand liggende relaties naar voren, maar ook alle verbanden die aan de oppervlakte minder goed zichtbaar zijn. Juist zulke 'verborgen' relaties, en de manier waarop die wel of niet voldoende juiste aandacht krijgen, blijken achteraf doorslaggevend voor het succes van digitale transformatietrajecten. Deze onderlinge relaties kunnen worden gekleurd, al naar gelang zij de andere doelen ondersteunen (**groen**) of juist tegenwerken (**rood**).



Onder het TWO-model ligt een rijke bron aan tools en informatie voor diverse verdiepingsslagen, waarmee issues nauwgezetter in kaart kunnen worden gebracht en de verbanden inzichtelijker worden gemaakt.

TER TOELICHTING STIPPEN WE TWEE VERBANDEN UIT DEZE ANALYSE KORT AAN:

In deze voorbeeldorganisatie is sprake van een sterke positieve relatie tussen themablok 4 en 7. Het vermogen om een effectieve strategie te formuleren voor waardecreatie door continue innovatie neemt fors toe als de organisatie de beschikking heeft over goede data.

De relatie met themablok 3 is in dit voorbeeld juist kritisch. Het ontbreken van een goede richtlijnen en governance voor gebruik en bewerking van data zal een enorme belemmering opleveren voor de realisatie van een data-gedreven organisatie.

VRIJBLIJVENDE EERSTE KENNISMAKING EN SCAN

Wil je weten hoe het TWO-model kan helpen bij het uitstippelen en uitvoeren van een toekomstgerichte digitale strategie en transformatie in jullie eigen organisatie? De praktijk leert dat een verkenning aan de hand van de eigen organisatie het meest verhelderend werkt.

In een eerste gesprek kun je met een TWO-model specialist van Conclusion jullie wensen, doelen en concrete vragen doornemen, en in kaart brengen tot op welk niveau en in welke vorm de output wordt opgeleverd. De specialist kan dat koppelen aan een eerste verkenning van de inhoudelijke thema's en dilemma's die rond de vraag spelen. Op basis van die eerste oriëntatie doet de specialist vervolgens een voorstel voor werkvorm, deelnemers, stappen, deliverables, planning en investering.

IETS OM ALVAST OVER NA TE DENKEN

Hierbij alvast een paar van de vragen die tijdens het eerste gesprek aan de orde zullen komen:

- Welke externe of interne krachten en ontwikkelingen dwingen jouw organisatie ertoe om de digitale strategie te herzien?
- Wat beoog je met de digitale transformatie te bereiken? Welke problemen wil je ermee oplossen?
- Heb je in het verleden al geprobeerd om digitaal te transformeren, en wat heeft je er tot nu toe van weerhouden?
- Van alle redenen om digitaal te willen transformeren, wat is jouw top 3?



INTERESSE?

Neem contact op met Anneke Zijlstra
van Conclusion via azijlstra@conclusion.nl
of bel 06-53215686



CONCLUSION