

• **Slide 1: Intro**

- Goedemiddag allemaal.
- Ben zelf geen ICTer of “digital”; executive coach, change agent en start-up mentor.
- Heb in mijn activiteiten veel met “digital” van doen en kijk vooral naar de strategische impact en functionaliteit van digital op bedrijven, mensen en maatschappij.
- Ik ga vier dingen doen:
 - 4. Betekenis/impact van digital trends op bedrijven en maatschappij.
 - 3. Change management; twee jaar geleden congres thema change management, of was het changing management?
 - 2. Kapstokken om (digital) transformatie te overzien.
 - 1. Mogelijke rol van de BA.

Daarmee kaders aanreiken voor governance/besturing, strategie, change management en de BA. En input voor het debat met de stellingen.

- Eric Ries, bekend start-up entrepreneur en auteur van oa “The Lean Start-up” is een paar jaar bij GE betrokken geweest om ondernemerschap en start-up mentaliteit er in te brengen.

• **Slide 2: Stelling.**

- Wat is een business analist? Google:
*Een business analist (BA) is iemand die fungeert als **schakel** tussen de business requirements (de opdrachtgever) en de oplossing (het ontwikkelingsteam). Een business analist identificeert, analyseert en specificeert de requirements van zowel de business als de opdrachtgever en communiceert deze als bruikbare informatie naar het projectteam, (software)leverancier of outsourcer. Vaak is ict hierbij een belangrijk onderdeel.*
De business analist identificeert met andere woorden de scope en doelen van een project;
- Mijn voorstel voor de uitdaging aan de BA. En dit is waarom ik daar aan denk.
- Veel grote en kleine projecten: helpt om ze onder een samenhangende TRANSFORMATIE paraplu te brengen.
- Je zou over twee soorten BA’s spreken: degenen die digitale projecten doen, en degenen die digitale transformatie doen; gekscherend: kleine en grote BA’s. Beiden zijn nodig.
- Digitale transformatie is GEEN project met begin en eind, maar een continu veranderproces met drie kern elementen: Leiderschap en visie, een programma en communicatie.
- Nog iets over strategie en processen: veel business strategieën zien er op de keeper beschouwd uit als veredelde marketing strategie – plan; zou fijn zijn INTEGRALE business strategieën te zien: Marketing (de business pathfinder), innovatie en supply chain/manufacturing. Daarom zijn er voor mij maar drie key processen: marketing, innovatie en supply chain – en de rest is flauwe kul!

• **Slide 3: Cartoon.**

- Leaders and laggards binnen en buiten bedrijven – digitale transformatie terwijl de halve bevolking analoog is.
- Zaterdag 4 november Volkskrant Sir Edmund bijlage: Alle apparaten zijn straks verbonden (IoT). Zie dan maar eens een cyberramp te voorkomen: SECURITY AT STAKE!
- Barclays voorbeeld. In de loop van 2017 voegde Barclays zich bij het Blockchain Consortium (in search of SWIFT alternatives); CEO 240817: Blockchain will transform banking.
Tegelijkertijd vindt er een “legacy project” plaats ... architecture & migrating hundreds of 2003/2007

sites with many TB data to 2010 SharePoint environment (tussen oplossing). En dan het moeizame samenwerken: business, IT, Software huis.

- De aanwezige BA's die bij een bank werken staan dus voor een gelijktijdige mix van uitdagingen:
 - Strategisch: blockchain disruptie
 - Appjes ontwikkelen/verbeteren voor mobiel bankieren.
 - Legacy projecten.
 - En dan komt overmorgen de nog grotere disruptie van virtueel (bitcoin etc.) geld waardoor in principe ieder zijn eigen bank kan zijn.

- **Slide 4: Convergence of mega-trends ... WEF January 2016.**
 - Van ERP en mainframe centrale besturing naar laptops, smartphone en netwerken/cloud; van IT regels en control met demand managers naar ondernemend, risk taking/agile, scrums & sprints en ownership.
 - We zitten nog in de overgang van Industry 3.0 naar 4.0 terwijl de volgende golf (AI) zich al aandient ... denk aan IBM Watson en Google Deep Mind.
 - En spelers als Apple, Amazon, GE, Microsoft, Intel, Facebook, Cisco en Oracle investeren in AI companies en acquireren AI companies. Leuk voorbeeld: Google en Intel investeren in Mindfield dat vervolgens door Cisco wordt geacquireerd. En zij werken samen met vele corporates.
 - Thema WEF (World Economic Forum) January 2016 was 4e industriële revolutie:
 - Convergence of digital, human and physical domains: what happens when software “eats the world”? Lijkt wel een Starwars uitspraak.
 - Disruptor of existing power structures.
The question of who gains and who loses is far from settled.
 - Radical shift in the future of work, education and skills.
 - Trigger for a new set of norms around technology and humanity. (Asimov: wetten van de robotica; gelden mutatis mutandis ook voor digital ...).

- **Slide 5: What's going on really.**
 - Wat staat ons te wachten? Shift in capabilities en operating rollen.
 - Blue collar voorbeeld: bij digital manufacturing (3D metaal printen, sensors/IoT, smart robotics, software driven supply chain) wordt in toenemende mate de operator van de machine of productie cel door smart robots vervangen. Zijn taak en rol verschuift naar het “managen van smart robots”. Dat betekent training/opleiding.

- **Slide 6: Bottlenecks in moving toward mature digital transformation.**
 - Barriers: van géén strategie naar security en prioriteit stellen.
 - Strategy: van CX focus (is echter één aspect) naar visie op transformatie en besluitvorming.
 - Culture: van silo's naar geïntegreerd samenwerken.
 - Talent and leadership: proactief naar digitale bekwaamheden bewegen. Voorbeeld scaleups technology roadmap (CFS) pro-actief matchen met gewenste capabilities.
 - Over customer journey gesproken: we zouden mentaal en op basis van platforms (praten die eigenlijk met elkaar?) customer journey en company journey moeten synchroniseren. Interessant is dat mijn medespreker van KLM het over employee journey gaat hebben.

- **Slide 7: What enables Digital Maturity?**
 - Kenmerken van digital mature companies.

- In de waterval van “digital” publicaties komen veel lijstjes voor zoals de 7 stappen, de 10 punten etc. Zou willen waarschuwen voor een quick fix kookboek- of template benadering; gebruik het als handige checklijstjes. Liever paar denkmodellen of kapstokken om in te kleuren en wat jassen op te hangen. Dit is zo’n lijstje; wel een van de betere.
- En jullie kennen natuurlijk de zeer werkbare digitale pyramide van Insparit, een van de sponsors van deze bijeenkomst.

- **Slide 8: Recap Digital TRANSFORMATION**

- Boodschappen mbt trends!
- De buzz van het buzzword!! Zie ook de definitie op de vorige slide.
- Purpose: je moet weten waarom die transformatie waarheen moet.
- Transformatie: led by leadership; moeten die wel het licht hebben gezien (BA rol?!)
- Grenzen tussen bedrijven, bedrijven en klanten, en bedrijven en maatschappij vervagen.
- Jeugd van vandaag is werknemer van morgen. Ze gebruiken digital (digital native), maar snappen meestal niet wat er achter ligt.
- Digital is een equalizer ...: iedereen is belangrijk en laat zich horen; één op één relaties.
- Accenten nogal vaak eenzijdig op marketing, CRM, social media en customer journey → vergeet niet digital manufacturing, software driven supply chain, en INTEGRATIE.

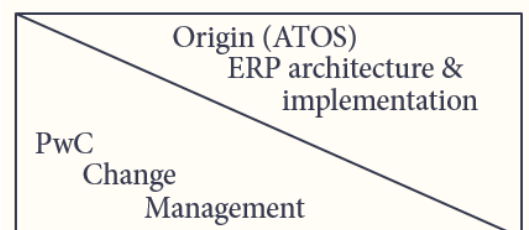
- **Slide 9: Example Philips Personal Care case**

- Voorbeelden van digitale marketing of liever customer engagement, digitale innovatie en digitale manufacturing.
- Customer engagement platform en aanpak onder meer gebaseerd op de “Male Confidence Flow” waarbij nagegaan is via > 100 momenten gedurende de dag nagegaan wat ze deden en waarom, en wat ze blij maakte of frustreerde; maar ook hoe ze over social media en andere kanalen daarover communiceerden. “ze” is: Millennial Age Group (no kids) US & Western Europe Focus.
- Heb de uitdaging voorgehouden om onder de paraplu van een digitale business strategie de company- en customer journeys via platformen te “synchroniseren”.

- **Slide 10: Coat-rack for cohesion**

Digital transformation heeft niet alleen met technologie te maken. Het betekent ook digitale congruentie — afstemmen van cultuur, mensen, structuur en taken — een strategisch veranderproces dus.

- De BA scope! Hoewel, misschien even stoeien met sommige business architecten.
- Rood blokje strategie: corp. strategie Marketing/Sales, innovation, supply chain/manufacturing; en: connect platforms!!! Bouw je digitale strategie rond platforms.
- Rood blokje tasks: cross function-/organization networks.
- Rood blokje culture: agile, MVP, quick learning/feedback/adapt – ondernemerschap.
- Rood blokje people: focus on “Leadership” & capabilities, not hierarchy – ownership.
- Rood blokje structure: interdependent networks, focus on ownership & decision-making ☑ room for entrepreneurial behavior.
- Voorbeeld 1994 Philips Display (7 Miljard, 25K FTE) ERP in Noord Amerika ... SAP, of Triton etc.? Gedwongen gezamenlijk proposal PwC en Origin (ATOS).
Als je een shit process goed automatiseert, heb je nog steeds een shit process!



- **Slide 11: Coat-rack for governance of digital transformation**

Leadership challenge to manage “polar opposites”: a mental model

- De uitdaging is de “polar opposites” (in een digital context) te managen:
 - Belangrijkste boodschap is het doorzien en onderscheiden aansturen van overmorgen = horizon 3 en vandaag = horizon 1.
 - Focus van de digital leader ligt op horizon 3 en ontwikkelen digital strategy als onderdeel en geleidelijke vervanging van 2020 strategie – uiteraard dekt die digital strategy de drie takken van sport af: Innovation 2 Market, Market 2 Order en Order 2 Cash (manufacturing, logistics en [online/mobile] sales en data verzameling).
Daarbij bedenkt en stuurt de digital leader het transition path en capability development. Uiteraard niet in splendid isolation: hij stuurt een cross functional Transition Leadership Team aan.
 - Het Transition Leadership Team is het schakelpunt tussen horizon 3 en horizon 1. Zij helpen/denken met de digital leader, ontwikkelen digital roadmaps, company wide digital engagement, en het schakelplatform naar de consumer (digital engagement platform).
 - Met collega’s identificeren/ ontwikkelen zij digital propositions en accelerators om snel te testen (Lean Startup, MVP, Agile, Scrum etc.), waarbij de leerervaring wordt gedeeld en de digital strategie ontwikkeling wordt gevoedt.
Ondernemers mindset & behavior zijn hier van groot belang.
 - Leden van het Transition Leadership Team – een “virtueel team” – zijn de digitals die gewoon in hun “functie” zitten en (hiërarchisch) rapporteren.
 - Category Leaders runnen en bouwen de (digital) business van vandaag en morgen: horizon 1 en stuk 2. Zij hebben meest belang bij geroadmapte accelerators en hebben over die budgetten de beslis verantwoordelijkheid.
Opmerking: het meest kritische uiteraard bij dat hele Horizon 1, 2, en 3 gedoe is een verstandige en heldere beslissingen structuur te maken:
 - Of een “digital proposition” is in plan/budget voorzien of niet.
 - Zo ja (Horizon 2 naar 1), Categories beslissen over eventuele extra Euros voor accelerator. Dat is low risk/high return. Team zorgt voor consolidating learning en capability building.
 - Als niet voorzien is zijn er drie scenarios:
 - Business value add aantoonbaar (Horizon 2) en derhalve Categories beslissen uiteindelijk, en major if not all deel funding in principe op venture basis (boxed-in budget etc.). Executive Digital Sponsor accordeert mede om duidelijke effort in capability building veilig te stellen en “passend” in digital strategieontwikkeling mee te nemen. Kan daar eventueel wat seed money voor meegeven omdat het redelijk experimenteel is, maar verstandig om te doen/exploreren
 - Categories zijn zeer geïnteresseerd vanwege mogelijkheden voor business van morgen, maar te ver van de plannen/budgetten (Horizon 3). Exec Digital Sponsor ziet duidelijk de meerwaarde van het experiment en fund (venture basis). Nu beslist Exec Digital Sponsor, maar Categories blijven aan boord om gaandeweg future business relevance te doorzien en appreciëren.
 - Niet doen!
 - Voor de volledigheid een staafdiagrammetje erbij om aan te duiden bij budget cuts hoe dat bv van boven naar beneden zou moeten verlopen en niet andersom zoals veelal wordt gedaan.

- **Slide 12: Transformational change**

- IBM – Lou Gerstner van Product Company naar Service Company. Philips Centurion (Jan Timmer).
Voorbeelden van grootschalige organisatie veranderingen die de DNA van het bedrijf raken. Dat is bij

digital TRANSFORMATION in feite ook het geval.

- **Slide 13: What does this mean for the Business Analyst**

Building Connectivity & Identifying Capability Gaps

- Change agent rol met name bullet 1-2-3.
- Bullet 5-6: BA analyse.
- Een Key Success Driver kan zijn het werkelijk snappen van de customer journey en op basis daarvan een customer engagement platform ontwikkelen. Zie het eerder gegeven Philips voorbeeld. En dat werkt ook door naar digitale innovatie.

- **Slide 14: Business Analyst supports Management**

- De 5 M's geven aan of we het kunnen en waar we aan moeten denken; Meaning (betekenis/bedoeling) en noodzakelijke verandering communiceren is de kern.
- Uitleg management route.

- **Slide 15: Embedding organizational capability**

- A KSD is an initiative which is paramount (“make or break”) to achieve the (PC) Strategic Agenda
- Select a few strategic level KSD's that summarize – common denominator – key initiatives, and try to phrase them engaging.
- Use the 5-M's to conduct an Organizational Capability Assessment for each of our company's Key Success Drivers. What are the biggest challenges and priority actions.
- Voorbeelden.
- Weer de drie key processen: Innovatie, markt strategie, supply chain, met daartussen cultuur.
- Schakelen op slide 10 (Coat-rack for Cohesion). Dit real life voorbeeld vertalen naar digitale transformatie.

- **Slide 16: Change Management: A Birds Eye Overview**

- Initial Mindset Change:
 - Perceived need to change: waarom die nieuwe strategie of transformatie
 - Commitment to a new vision of the future: en waar willen waarom naar toe.
- Capability to Change
 - Business projects owned by line & employees: projecten en initiatieven – denk aan transition leadership team bij eerdere slide (11).
 - Process to overcome barriers to change: wat betekent het voor mij en de organisatie (zie slide 6, 7, en 10).
 - Significant improvements in performance: communiceer en vier de early wins
- Embedded Learning
 - Effective communication of lessons learned: share the learning.
 - Changes in formal structure, systems, processes & people: embed in systems, the hard core that drives behaviour

- **Slide 17: Business analyst**

- Cursieve blok: Terug grijpen op eerdere plaatje (slide 2).
- Rechtse blok: Dit is wat ik van jullie vraag en als jullie rol zie.