

Podcast Boekenwijzer: Van ambitie tot adoptie

Inleiding: Boeiende gesprekken over actuele thema's, relevante topics en te volgen trends. Welkom op de VLAIO podcast waar ondernemers en hun netwerk een stem krijgen, hun plannen vorm en hun ambities een klankbord. To the point waar het kan, dieper gravend waar het moet. Inspirerend, informerend, ondersteunend. Van artificial intelligence, blockchain en circulaire economie tot digitale zorg. Wij knopen het in jouw oren.

WERNER VAN HOREBEEK: In onze gezellige studio in Leuven onderzoek ik samen met bedrijfsadviseur Patrick Hauspie de do's en don'ts van digitale transformatie. We doen dat aan de hand van het boek Van ambitie tot adoptie van Carine Lucas en Peter Verhasselt. Welkom Patrick.

PATRICK HAUSPIE: Dag Werner. Bedankt voor je tijd. Ik vind het een heel belangrijk boek, omdat in mijn carrière, zowel als in privé vroeger, ben ik in aanraking gekomen met digitalisering, zowel op goede manieren als op slechte manieren. Ook al zijn er slechte ervaringen, zal ik nog altijd zeggen van, digitalisering is the way to go. Je kunt er niet zonder. Je moet er als bedrijf zeker mee aan de slag.

WERNER VAN HOREBEEK: Vooraleer we echt in het diepe duiken Patrick, wat zijn de drie belangrijkste take aways die onze luisteraars meenemen als ze deze podcast helemaal hebben doorgenomen?

PATRICK HAUSPIE: Ik zou vooral zeggen, zoals ik daarnet zei, begin eraan. Digitalisering is voor elk bedrijf belangrijk. Voor vele bedrijven is het zeker de dag van vandaag van, technologie kan zoveel, we moeten ermee aan de slag. Ik zou vooral zeggen, kijk niet naar de technologie, maar kijk vooral, welk probleem wil je oplossen? Welke uitdaging heb je als bedrijf? Welke zaak kan je verbeteren wat dat je- Wat zeker impact heeft op jullie processen, op grondstoffen, op energie. Er zijn zoveel zaken die je kunt aanpakken. En vooral, start small. Think big, start small. Het is een boutade, maar ook in digitalisering heel belangrijk.

WERNER VAN HOREBEEK: Misschien moeten we met een concreet, sterk voorbeeld starten. Er staan er in het boek een heel aantal, maar misschien is er daar één dat tot jouw verbeelding spreekt, zodat je kan toelichten van wat daar zo belangrijk aan is.

PATRICK HAUSPIE: Ik vind het een heel sterk punt ook in het boek dat er verschillende bedrijven aan het woord komen met voorstellen, met toelichtingen hoe dat zij het aan gepakt hebben. En één ervan is een West-Vlaams bedrijf, AVR in de agrosector, dus zeker al iets waarbij je zegt van, als zij ermee aan de slag kunnen, dan kan iedereen er toch mee aan de slag? Zou het voor heel veel bedrijven nuttig kunnen zijn. En AVR is zo'n bedrijf dat onder anderen aardappelmachines maakt, om aardappelen te rooien en dergelijke en die zijn gaan kijken van, de boeren die hebben een aantal problemen. Een veld, dat brengt niet altijd op alle plaatsen hetzelfde op, maar de vraag is van, welke stroken brengen meer op en welke minder? Zodanig dat ze goed weten, waar moeten we bemesten? Waar moeten we eventueel spuiten tegen ziektes en dergelijke? Maar hoe weet je zulke zaken als je niet regelmatig naar dat veld gaat. En als je nu met machines passeert, dan kun je die data capteren en dan kun je die data omzetten in nuttige informatie, zodanig dat je gericht kunt bemesten. Dat je gericht kunt spuiten, dat die opbrengst optimaler wordt.

WERNER VAN HOREBEEK: Het eerste wat ik uit dit voorbeeld leer, is dat digitalisering potentieel nuttig kan zijn voor elke onderneming, zoals je al zei. Dus er is veel mogelijk?

PATRICK HAUSPIE: Er is heel veel mogelijk. Het kan op heel veel zaken nuttig zijn. Bijvoorbeeld op rationele efficiency, daar kennen heel veel voorbeelden van. We denken er niet altijd aan, maar er zijn heel veel bedrijven. Denk maar aan optimalisatie als je leveringen moet doen. Als je op heel veel verschillende plaatsen moet zijn, dan ga je toch kijken van, hoe kan ik mijn route optimaal plannen, zodanig dat ik ofwel naar tijd ofwel naar verbruik of- Er zijn verschillende manieren dat je kunt optimaliseren, maar dat is zeker één van de zaken waarop je kunt inzetten. Bijvoorbeeld ook energie. Waar heb ik heel veel energieverliezen? Of welke machines verbruiken heel veel energie? Dat zijn zaken die je kunt optimaliseren, maar het kan ook voor andere zaken. AVR vond ik een magnifiek voorbeeld, omdat je hebt in feite de verschillende zaken dat je in digitalisering moet toepassen. Die hebben dat ook gedaan. Die zijn klein gestart. Die hebben gekeken van, onze klanten hebben die noden. Hoe kunnen we die daarbij helpen? Maar dan zijn ze plots door ervaring gekomen op een feit. Ze hadden die data en daar zagen ze plotseling ook van, als we nu weten hoeveel opbrengst dat we hebben met zo'n veld, dan kunnen we ook beter plannen hoeveel vrachtwagens dat we nodig hebben, hoeveel chauffeurs dat we nodig hebben. Dus het was niet enkel voor de boeren die verwerking deden een meerwaarde, maar het was- Voor de ketting plotseling werd die data interessant. Uit die data komen plotseling nieuwe ideeën, nieuwe inzichten en door klein te starten werd het plots een groter verhaal. En waarschijnlijk gaat dat verhaal nog groeien, als ze nog tot andere inzichten, tot nieuw potentieel komen. En dat vind ik van die sprekende voorbeelden waaraan- Waaruit duidelijk blijkt van, start ermee, doe het klein, maar langzaamaan gaat het wel groeien en gaan het grote projecten worden en kan het voor heel veel mensen nut hebben.

WERNER VAN HOREBEEK: Het boek deelt de zaken die je kan veranderen of die digitale transformatie met zich meebrengt op in vier delen. Je hebt ze eigenlijk alle vier benoemd. Op rationele efficiency verhogen, de klantenervaring verbeteren, maar ook het ecosysteem of de waardeketen die verandert heb je behandeld. En eigenlijk kan het zelfs zover gaan dat je hele businessmodel wijzigt.

PATRICK HAUSPIE: Dat klopt.

WERNER VAN HOREBEEK: Als je al die positieve dingen op een rij zet, hoe kom het dan dat zoveel kmo's in Vlaanderen nog altijd aarzelen, treuzelen, niet weten waar te beginnen of hoe het aan te pakken? Hoe zie jij dat?

PATRICK HAUSPIE: Ik denk dat er verschillende kanten aan dat verhaal zijn. Enerzijds, veel bedrijven, zeker kmo's, hebben schrik van de technologie. Dat is complex, we kennen er niks van. Zeker iemand in agro-industrie. Die gaan niet denken aan computers en dergelijke, want dat is een ver-van-mijn-bed-show. Dat laat ik door iemand anders doen en waarom zou ik daarin investeren? Dat is één van de redenen. Ze horen ook heel veel slechte verhalen. Bedrijven die ingezet hebben op digitalisering, waar dat het heel veel geld gekost heeft en weinig opgebracht heeft. Die verhalen kennen we ook. En dan ook een perceptie van, als we ermee aan de slag gaan, dan moeten we zo'n specialist in huis halen, een data scientist of dergelijke. Je vindt die niet zo evident. Maar dat zijn in heel veel gevallen de verkeerde vragen die ze stellen.

WERNER VAN HOREBEEK: Het boek wil samen met jou daar verandering in brengen en kmo's echt op het juiste pad zetten om die digitalisering te omarmen. En de eerste stap, volgens het boek, is, net zoals we bij AVR gezien hebben, een helder doel voor ogen hebben. Kun je daar nog iets meer over zeggen?

PATRICK HAUSPIE: Ik zie vandaag, dat heb ik in het verleden ook gezien bij heel veel, vooral grote, ondernemingen, van, er is nieuwe- Er zijn nieuwe mogelijkheden, nieuwe technologie en die focussen vooral op de technologie. En daar zou ik zeker zeggen, doe dat niet. Er zijn heel veel mogelijkheden met digitalisering en niet alles hoeft vandaag met AI te gaan, met, zoals dat we

vandaag kennen, ChatGPT, generative models en dergelijke. Dat is allemaal niet zo belangrijk. Het gaat vooral van, wat wil ik oplossen? En dan kijken van, hoe los ik het op? En dat kan zijn met simpele zaken soms. Het kan met complexere zaken zijn, maar focus vooral niet op de technologie. Kijk, wat wil ik oplossen? En dan in tweede instantie, heb ik de data? Als ik ze niet heb, hoe kan ik eraan geraken? Moet ik meer sensoren plaatsen? Kan ik data aankopen? Er zijn verschillende oplossingen, maar hou het vooral naar de kern, naar uw business. Zorg dat je je business kent. Dat je weet van, waar heb ik mijn uitdaging? Waar kan ik een meerwaarde aan mijn klanten bieden? Bekijk die zaken en kijk dan vooral naar een extern expert, naar een specialist die je kan erbij halen. Die je kan helpen met de technologische problemen, met het hele IT verhaal.

WERNER VAN HOREBEEK: Maar die moet niet met het doel afkomen? Het doel moet jij als kmo vinden?

PATRICK HAUSPIE: Tuurlijk, ja. Je moet je eigen business kennen. Die externe expert, die kan je blik wat verruimen. Die kan kijken of dat je data wel oké is, maar die gaat niet met het idee afkomen waar dat je kan inzetten, waar dat je kan verbeteren of wat dat je klanten- Waar dat ze nood aan hebben. Jij moet dat zelf weten.

WERNER VAN HOREBEEK: Dat is wat de schrijvers van het boek aanraden, om in een ambitiefiche te gieten. Waarbij je je doelstelling heel duidelijk formuleert. Dat je ook een keuze maakt tussen die vier veranderingsvlakken waar dat we het daarnet over hadden. En ze vergelijken dat met een boom.

PATRICK HAUSPIE: Het kan met een boom zijn. Het kunt dat met andere zaken vergelijken ook. Ik vind het zeer goed dat ze het proberen visueel te maken, omdat het voor veel mensen altijd is van, digitalisering is een complex gegeven en hoe begin ik eraan en wat zijn zo de stappen? Je kunt dat met een boom vergelijken, met de stam en de takken en de bladeren. Je kunt het ook aan de hand van het voorbeeld van Simon Sinek met de Why vergelijken. Dat je eerst weet, waar wil ik naartoe? Wat is mijn ambitie? Wat is mijn doel uiteindelijk? En dan ga je het iets concreter maken, door te zeggen van, wat wil ik nu doen? Welke concrete stappen ga ik daarin zetten? En dan een derde verhaal is dan van, hoe pak ik het nu concreet aan? Hoe doe ik het nu, om er te geraken, maar uiteindelijk start het altijd met, wat wil ik uiteindelijk bereiken? Waar wil ik naartoe? Die zaak moet je duidelijk hebben. Hoe? Wat is de technologie dan eventueel en welke verschillende mogelijkheden dat er zijn, maar het is vooral, wat wil ik bereiken? Start daarmee. Ik zou het naast de boom evengoed met een huis kunnen vergelijken. Als uw fundering niet goed is, dan zijn alle technologische snufjes in uw gebouw niet meer van belang. Uw fundering moet er zijn.

WERNER VAN HOREBEEK: Een ander aspect, je hebt er al kort iets over gezegd, maar dat is toch heel belangrijk volgens de auteurs ook, is het ook niet te groot zien. Eerst stappen voor je kan lopen.

PATRICK HAUSPIE: Ik denk dat dat met alles is in het leven. Je moet kleine stapjes zetten en zo nu en dan ga je eens vallen en ga je eens tegenslag hebben, maar sta weer recht en doe voort. Vooral, zet die stappen. Er zijn veel mensen vandaag die een marathon lopen of binnen een paar maanden weer de Dodentocht van Bornem. Het begint met die eerste stappen zetten. Begin eraan en stap voor stap geraak je er wel. En soms denk je van, dat is een uitdaging die ik niet aankan. Dat gaat te complex worden voor mij. Maar die eerste stapjes, zoals AVR aantoonde van, doe een eerste stap en dan plotseling, misschien automatisch, komt er wel een vervolg. Kom je op zaken waar dat je totaal niet aan gedacht had en die je weer vooruithelpen. Die je misschien in een totaal andere richting kunnen helpen, maar die je zeker vooruit kunnen helpen. Dat is één van de zaken, als je van die negatieve verhalen hoort over digitalisering. Dan is het in veel gevallen, omdat ze het veel te complex, veel te groot, van in het begin aanpakten.

WERNER VAN HOREBEEK: Ze suggereren in het boek dan om vanuit die ambitiefiche, waar we het daarnet over gehad hebben, de boom met de stam en de takken, om daar met trajectlijnen te werken. Ik zie daar heel veel linken met agile werken. Zie jij die ook?

PATRICK HAUSPIE: Het is zeker nodig om agile te werken, zeker bij digitaliseringsprojecten. Vooral ook, je moet wel weten, welke richting wil ik uit en welke concrete zaken wil ik aanpakken? Maar op je pad binnen digitalisering, zoals aangegeven met het voorbeeld van AVR weer, plotseling komen er nieuwe zaken op je pad en je moet er agile mee omgaan. Er komen ook soms uitdagingen, dat je zegt van, dat gaat precies toch niet de richting uit dat we willen. Pas die aan. Eventueel, pas je je doel een klein beetje aan als je zegt van, we gaan er niet geraken. Probeer niet per se het digitaliseringstraject om het traject te volgen, om dat te volbrengen. Doe het vooral om vooruit te geraken, om problemen aan te pakken. Veel van die trajecten falen, omdat er een klein team op zit, wat dan per se moet een resultaat behalen en resultaat voor het resultaat, maar niet voor de verbetering. En dat is ook één van de uitdagingen dat ze in het boek aanhalen van, werk niet met een klein team van specialisten die het allemaal gaat doen, maar betrek zoveel mogelijk de onderneming erbij. Je kunt starten en je kunt met een heel mooi project afkomen met heel mooie ideeën, maar als het bedrijf niet mee is, dan gaat dat een stille dood sterven.

WERNER VAN HOREBEEK: Dan hebben we het inderdaad over dat tweede van de titel, adoptie, want ambitie die kun je hebben, maar je moet naar adoptie gaan. Dan denk ik persoonlijk nog aan een andere podcast die we eerder hebben opgenomen rond ADKAR, hoe zorg ik ervoor dat dingen binnen mijn bedrijf, veranderingen, want sowieso is een transformatie is een veranderingsproces en hoe zorg ik ervoor dat dat geadopteerd wordt? En daar richten de auteurs van het boek ook heel veel belang aan en het tweede deel van het boek gaat helemaal over die adoptie.

PATRICK HAUSPIE: Maar dat is superbelangrijk, want ik heb een aantal zaken zien mislopen, gewoon omdat... En daar ben ik ook schuldig aan in het begin van mijn carrière. Ik ben ingenieur. Dan wil je perfecte zaken maken, maar een perfecte zaak verkoopt niet altijd. Soms moet je niet het perfecte product hebben of perfecte dienst, maar je moet vooral luisteren, wat hebben mijn klanten nodig? Wat hebben mijn collega's nodig? Wat heeft mijn omgeving nodig? Bijvoorbeeld, dat is een van de bedrijven ook die vernoemd wordt in het boek en waarmee we ook samenwerken, Rani, die zeggen ook van, voordat onze R&D ingenieurs met iets aan de slag gaan, gaan ze eerst aftoetsen bij de sales, gaat dat wel verkopen? Is dit het wel wat dat de klanten nodig hebben? Een perfect maken wat je niet kan verkopen, wat heb je eraan? Dat is hetzelfde bij digitalisering. Kijk wat dat de noden zijn. Als we verbetering willen in het bedrijf, welke verbeteringen zijn echt een meerwaarde? Als je dat vraagt aan een medewerker, die nood heeft om geholpen te worden, dan gaat hij het ook gebruiken. Dan gaat hij de juiste input geven en dan gaat hij niet zeggen van, ik voel het als een bedreiging. Ze zijn mijn werk hier aan het afpakken. Maar die gaat het zien van, die nemen complexe zaken van mij weg. Die gaat repetitief werk dat niet interessant is wegnemen van mij. Dan gaat hij meewerken aan zulke zaken. Dus betrek er de mensen zoveel mogelijk bij en hou het niet tot een select groepje experts die wel met iets nieuws gaat afkomen.

WERNER VAN HOREBEEK: Dan komen we op mijn terrein, dat van de communicatie, want dat wordt ook heel erg benadrukt in het boek. Changemakers moeten verhalenvertellers zijn. Mensen moeten mee zijn met wat je aan het doen zijt. Dat vond ik een hele interessante insteek.

PATRICK HAUSPIE: Ik heb dat ook in het verleden nog meegemaakt. Er worden dan van die verhalen verteld van, we zijn met iets nieuws bezig en het gaat een grote impact hebben, maar zonder concreet aan te kondigen wat het is. Dan hoorde je er zes maanden of langer niks over en dan vraag je je af, met wat zijn ze allemaal bezig? Dan komen ze met iets af en dan zeg je van, dat hebben ze niet goed gedaan. Hadden ze niet beter eens al eerder gepolst? Bij dergelijke trajecten, communiceer

zo snel mogelijk. Ook al als je eerste resultaten hebt, communiceer erover, betrek de mensen erbij die het gaan moeten gebruiken. Eventueel ook andere diensten die kunnen zeggen van, daar hadden wij niet aan gedacht. Dat zou voor ons ook nuttig kunnen zijn. Communiceer, ook al gaat het eens verkeerd. Misschien kunnen de mensen aan wie je communiceert input geven. Voor een stuk ook weer dat agile. Zeg wat dat je gaat doen, wat dat je gedaan hebt, wat dat er gelukt is, wat dat er mislukt is en dan kan je misschien de nodige input krijgen om weer verder te geraken. Dus dat communiceren is zeker belangrijk. Vooral ook om die adoptie uiteindelijk er te krijgen, want hoe meer je communiceert, hoe meer dat mensen zich betrokken gaan voelen en dat ze het ook gaan accepteren. Als je het na maanden of een jaar opgedrongen wordt, dan is er snel weerstand.

WERNER VAN HOREBEEK: Ik vroeg mij heel concreet af, ik ben een kmo en ik heb plannen, misschien zijn ze nog niet helemaal concreet of wel, rond digitale transformatie. Wanneer en hoe kom ik bij VLAIO terecht en waarvoor kan ik bij bedrijfsadviseurs als jij terecht?

PATRICK HAUSPIE: Ik denk dat er geen slecht moment is. In een aantal gevallen gaan we niet rechtstreeks een steuninstrument hebben wat we kunnen aanbieden, maar er zijn ook zaken bij partnerorganisaties. Kunnen we doorverwijzen. Dat kan ook een opleiding zijn. Dus het is vooral, als je een idee hebt, wacht niet te lang. Spreek met iemand erover of dat het nu met een bedrijfsadviseur is of een collega ondernemer, maar spreek met andere mensen erover. En als je dan echt begeleiding zoekt, kom bij ons en dan gaan wij kijken van, in de fase waar dat je nu bent, wat is de juiste stap voorwaarts? Bij bepaalde bedrijven is dat al een kmo groeisubsidie. Bij anderen gaat dat verder. Maar er zijn er ook die nog die stappen ervoor moeten zetten. Die soms al denken van, we hebben wel iets, maar toch nog niet goed weten welke richting en dan kunnen we met een externe expert eens kijken van, 360 doen, van, heb je data? Zijn het wel de juiste optimalisaties dat je voorstelt? Zijn er niet andere die beter zijn? Dat kan via partnerorganisaties, dat dergelijke zaken kunnen aangeboden worden. En dan gaan wij kijken ook, als die stappen gezet zijn, kunnen we die verder begeleiden, om de vervolgstappen ook te zetten. Maar het moet niet blijven bij elke die start. We moeten ook verder.

WERNER VAN HOREBEEK: Kan je eventueel met een voorbeeld geven, waarvoor zo'n kmo groeisubsidie kan dienen?

PATRICK HAUSPIE: Er zijn heel bedrijven die zeggen van, we willen een optimalisatie doen, we hebben data en die dan zien van, in feite kunnen we wel ook een meerwaarde bieden. Kunnen we nu zaken aanbieden dat we in het verleden aan onze klanten niet konden aanbieden. We gaan ons bedrijf voor een stuk transformeren. We gaan nu zorgen dat de aankoop rechtstreeks kan. Dat je bijvoorbeeld een volledige configuratie van bepaalde onderdelen, ramen of dergelijke zijn zo'n voorbeeld, er zijn bedrijven die dat gedaan hebben, dat je nu zelf online volledige configuratie kunt doen van hetgeen dat je wilt en op die manier bestelt. En dan vervolgt dat ook bij het bedrijf dat de plannen erop afgestemd is, de productie en dergelijke.

WERNER VAN HOREBEEK: Je moet ingrijpen in de bedrijfsprocessen en die moeten veranderen of het businessmodel kan zelfs helemaal veranderen?

PATRICK HAUSPIE: Ja. Er zijn heel veel voorbeelden en vooral ook, denk niet, het is niks voor mijn sector, want dat is ook zo bij veel bedrijven. We moeten een IT-bedrijf zijn. Nee, er zijn heel veel bedrijven die totaal geen IT-bedrijf zijn, maar wel met digitalisering aan de slag gegaan zijn of het nu kmo groeisubsidie is of zelfs ontwikkelingsprojecten en die zeer succesvol zijn daarin.

WERNER VAN HOREBEEK: Allemaal heel inspirerend, denk ik. Nog even terugkeren naar het boek. Wie zou je dat aanraden om te lezen en op welke manier kan je dat lezen? Wat kan je er mee doen en uithalen?

PATRICK HAUSPIE: Wie zou het moeten lezen? Ik zou zeggen, veel kmo's die vandaag nog twijfelen van, moet ik digitalisering doen? Hoe pak ik het aan, want voor veel bedrijven is het inderdaad van, hoe pak ik zoiets aan? Ik denk dat het daar wel een aantal heel nuttige handvaten geeft. Ook zeer veel voorbeelden van bedrijven die ermee aan de slag gegaan zijn, dus daar heb je ook contactgegevens eventueel. Weet je van, welke bedrijven en wie binnen die bedrijven was ermee aan de slag? En dan concreet, er staan heel veel interessante fiches in die je kunt gebruiken en als je het dan nog echt niet weet, dan zou ik zeggen, volg een masterclass, want de auteurs houden ook masterclasses voor bedrijven, om echt te helpen. Hoe ga ik ermee aan de slag met mijn idee? En als je daarvoor geen tijd hebt of je denkt van, gaat dat wel lukken? Wel, neem dan contact met VLAIO-bedrijfsadviseur.

WERNER VAN HOREBEEK: Fijn om daarmee te eindigen. Heel erg bedankt voor jouw kijk op het boek Van ambitie tot adoptie.

PATRICK HAUSPIE: Graag gedaan.