



# Is digitale transformatie (on)betaalbaar?

Zo reken je de (maximale) ROI uit



In samenwerking met



# Wat is de ROI van digitale transformatie?

Elke organisatie heeft er momenteel (ongewild) mee te maken: de digitalisering. Sommige bedrijven omdat ze de hete adem van start-ups in hun nek voelen en anderen omdat de klant erom vraagt. Maar is digitale transformatie ook interessant voor jouw bedrijf?

Organisaties die niet inspelen op de digitalisering zijn gedoemd te verdwijnen. Dat geldt niet alleen in branches waar concurrenten zijn opgestaan met een sterk digitaal gedreven businessmodel, zoals Airbnb in de toeristensector, Netflix in televisieland, en Alibaba voor de retailsector. Ook in sectoren waar nog geen nieuw businessmodel is bedacht door een start-up, rukt de digitalisering op. Want digitale transformatie betekent beter, sneller en goedkoper leveren aan de klant. En als je als bedrijf niet meegaat in dit digitaliseringsproces, word je uiteindelijk weggeconcurrereerd door je collega's die er wel in meegaan.

Positief ingestoken bouw je dus een concurrentievoordeel op door zo snel mogelijk succesvol te digitaliseren. Want dankzij digitale transformatie kun je onder andere aanvullende diensten aanbieden, heb je meer inzicht in wie je klanten zijn en welke meerwaarde je kunt leveren, je organisatie is ranker en slanker en je hebt minder administratieve rompslomp.

## Investing wel waard?

Een digitale transformatie is dus een *conditio sine qua non*: meedoen moet. Alleen is dat eenvoudiger gezegd dan gedaan. Maar al te vaak bijten managers hun tanden stuk op digitaliseringsprojecten. Geregeld krijgen ze de vraag of het geld, de middelen en de tijd die erin gestopt wordt het wel waard is, of die investering ooit wordt terugverdiend. Kortom, er is binnen bedrijven behoefte aan een *Return On Investment* (ROI) van deze projecten.

'Een digitale transformatie is dus een *conditio sine qua non*'

'69% van de bedrijven vindt het lastig de ROI inzichtelijk te maken'

Hoe beter het inzicht is in de ROI, hoe meer medewerking je intern krijgt en hoe succesvoller de digitale transformatie zal zijn. Logisch verhaal. Dus vanaf nu bereken je voordat je het klantenbestand in de cloud zet, een big-data-analyse-systeem integreert, mobiele technologie inkoop of een andere digitale transformatie in gang zet, eerst even de ROI uit. *As simple as that*, toch?

## Grote uitdaging

Helaas, de ROI bepalen van een digitaliseringsproject blijkt in de praktijk allerm minst eenvoudig. Veel bedrijven willen het wel, maar weten niet hoe ze het rendement op de investeringen moeten bepalen. Uit onderzoek van bureau Altimeter (oktober 2016) blijkt dat maar liefst 69 procent van de bedrijven het lastig vindt om de ROI van digitale transformatie inzichtelijk te maken. 'Het is een grote uitdaging', aldus het onderzoek.

In deze whitepaper helpen we je die uitdaging aan te gaan. Dat wil zeggen: we leggen uit hoe je op projectniveau de ROI van een digitaliseringslag bepaalt. Tevens geven we richtlijnen hoe je jezelf verzekert van een maximale ROI uit de digitale transformatie van jouw bedrijf.

# Hoe reken je de ROI uit?

Welke informatie heb je nodig om de ROI van een digitale transformatie uit te kunnen rekenen? We leggen het uit en geven een concreet voorbeeld ter verduidelijking.

Om de ROI van digitale transformatie te kunnen bepalen, is het handig om eerst generiek te begrijpen hoe je het rendement op een investering berekent. Meestal gebruik je hiervoor de volgende formule:

## **(opbrengst – kosten / kosten) \* 100%**

Stel, een investeerder koopt voor 10.000 euro aan aandelen en verkoopt de aandelen een jaar later voor 12.000 euro. De ROI is dan  $(12.000 - 10.000) / 10.000 * 100\% = 20\%$ . Simpel, toch? Hoe hoger de ROI van een project, hoe aantrekkelijker. Zo weet je in hoeverre een investering zichzelf gaat terugverdienen. En aan de hand van deze berekening kun je vooraf ook bekijken hoe je het project dusdanig kunt aanpassen dat het aan het eind van de rit meer oplevert.

De ROI is niet de enige maatstaf voor investeringsbeslissingen. Het grote voordeel van de ROI boven andere waarderingmethoden is de charme van de eenvoud. Er zijn niet al te uitvoerige berekeningen voor nodig, en de ROI sluit goed aan op de financiële administratie waardoor de benodigde cijfers makkelijk verkrijgbaar zijn. Maar welke cijfers heb je ervoor nodig?

## Voornaamste factoren

Digitale transformatie wordt door ieder bedrijf weer anders ingevuld en dus horen bij ieder project andere cijfers. Om je op weg te helpen, zetten we de voornaamste factoren op een rij die de ROI mede bepalen:

‘De initiële kosten  
waren in *no time*  
terug verdiend’

## Kosten

- **Software:** gebruikerslicenties, modules, maatwerk, koppelingen met andere systemen, rapportagetools, interfaces, onderhoud en upgrades
- **Hardware:** infrastructuur, servers, computers, mobiele devices, verbindingen
- **Diensten:** implementatie, conversie, consultancy, training, support, projectmanagement, optimalisatie

## Opbrengsten

- **Directe, meetbare voordelen:** dit kunnen zowel besparingen als hogere baten zijn. Denk aan: lagere voorraad- en administratiekosten, afname van het aantal benodigde fte's, toename van het aantal offertes dat in orders wordt omgezet, en een hogere omzet.
- **Indirecte voordelen:** deze zijn minder makkelijk meetbaar, maar wegen ook mee. Denk aan: meer tevreden werknemers en klanten, en lagere kosten door hogere efficiency: minder fouten, minder dubbel werk, en minder tijdrovend werk. En een betere reputatie op de arbeidsmarkt – bedrijven die vooroplopen in de digitale transformatie trekken immers makkelijk nieuwe medewerkers aan.

## De ROI van de digitale transformatie van Ricoh

Het praktijkvoorbeeld van Ricoh maakt nog duidelijker hoe je de ROI van digitale transformatie berekent. Bij deze multinational werkten allerlei afdelingen met eigen, op maat gemaakte applicaties die niet met elkaar konden 'praten' via API's. Om de versnippering van informatie tegen te gaan, lieten ze applicaties ontwikkelen om alle datasilo's te integreren. Deze applicaties werden in zogenoemde low-codeplatformen gebouwd (applicatie-ontwikkelomgevingen waarvoor je weinig tot geen kennis nodig hebt van programmeertalen).

## De (indirecte) voordelen

Volgens Nucleus Research (dat de ROI bij IT-projecten meet) is de informatiestroom na deze transformatie ideaal. Het hoofddoel is dus bereikt. Andere voordelen zijn softwarebesparing en productievere ontwikkelaars. Indirecte baten zijn er ook: meer tevreden klanten en hogere verkopen tegen lagere kosten. Al met al leverde dat in 3 jaar tijd ruim 1,2 miljoen Singaporese dollars op.

## Terugverdiëntijd

De initiële kosten a 60.000 euro zijn daarmee in *no time* terugverdiend, evenals de overige kosten. De ROI over 3 jaar bedraagt 46 procent, wat jaarlijks neerkomt op 131.967 Singaporese dollars. Zie hieronder de berekening:

Baten (in Singapore \$)	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Totaal
Direct	148.000	140.000	290.000	578.000
Indirect	228.000	228.000	228.000	684.000
Totaal	376.000	368.000	518.000	1.262.000

Kosten (in Singapore \$)	Initiële kosten	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Totaal
Software	60.000	90.000	150.000	0	300.000
Hardware	0	0	0	0	0
Consultancy	0	36.000	36.000	36.000	108.000
Personeel	0	2.700	2.700	2.700	8.100
Training	0	150.000	150.000	150.000	450.000
Totaal	60.000	278.700	338.700	188.700	866.100
Baten – Kosten	-60.000	97.300	29.300	329.300	395.900
ROI = ((baten - kosten)/kosten) *100%					46%

# En zo haal je het maximale uit je ROI

Wil je de maximale ROI behalen, dan moet je nog een stapje verder gaan door jezelf onderstaande vragen te stellen.

## 01 Past het bij de bedrijfsstrategie?

Wil je de maximale ROI behalen, dan begin je niet met de harde cijfers, maar met een aantal belangrijke vragen. Ten eerste: past het beoogde project binnen de overkoepelende bedrijfsstrategie en -doelstellingen? Een project dat er 'zo maar bijhangt' heeft een lagere waarde dan een strategisch verantwoord alternatief. Hoe meer een project bijdraagt tot de verwezenlijking van de strategie, hoe meer prioriteit én waarde het heeft.

## 02 Zijn er nadelige neveneffecten?

De volgende vraag die je jezelf moet stellen is of het beoogde project niet conflicteert met andere activiteiten. Denk aan de invoering van de geldautomaten door de banken. Deze maatregel leverde enorme kostenbesparingen op, maar leidde er ook toe dat bankmedewerkers veel minder persoonlijke contactmomenten met de klant hadden. Dat betekent veel gemiste kansen om spaarrekeningen te openen, leningen te verstrekken of reisverzekeringen af te sluiten. Door dergelijke neveneffecten vooraf in kaart te brengen, voorkom je dat de ROI achteraf minder positief uitpakt dan gedacht. Sterker nog; misschien kun je die ongewenste neveneffecten direct meenemen in het digitaliseringsproject en zo een hoger rendement behalen.

## 03 Wat zijn de alternatieven?

Leuk zo'n project, maar wat zijn de alternatieven? En is daar ook al een ROI van bekend? Weet dat er altijd alternatieven zijn. Zelfs niks doen is een alternatief. Door alle alternatieve opties op een rij te zetten, zie je welke oplossing echt het meeste rendement oplevert.

## 'Begin niet met de harde cijfers'

## 04 Kun je het project opdelen?

Meestal is het verstandig een project te splitsen in deeloplossingen. Zeker bij grote automatiseringsprojecten, die te omvangrijk zijn om in één keer perfect uit te voeren. Implementeer eerst een goedwerkend deel, en bereken daarvan de ROI. In een volgende 'iteratieslag' creëer je de overige of nieuwe functionaliteiten, waarbij je inmiddels vooraf een beter beeld hebt van de werkelijke ROI. Bij software-implementatie staat dit incrementeel ontwikkelen bekend onder de naam RAD (*Rapid Application Development*).

## 05 Is het project flexibel ingesteld?

Een project is zelden helemaal voltooid. En dat geldt zeker voor digitale transformatie, waarin de nieuwste ontwikkelingen elkaar momenteel razendsnel opvolgen. De vraag is dus of het beoogde project makkelijk kan worden opgeschaald of juist op kleinere schaal kan worden voortgezet. Want een project waaraan tussentijds makkelijk een andere draai kan worden gegeven, behaalt een hogere ROI dan een vergelijkbaar project met rigide regels. Meestal is het overigens zo dat als je het project kunt opdelen (vraag 4) het ook makkelijker tussentijds aanpasbaar is. Maar een extra check kan geen kwaad.

---

‘Vooral  
wendbaarheid wordt  
steeds belangrijker’

## 06 Houd rekening met de terugverdientijd

Hoewel het officieel niet bij de ROI behoort, is de terugverdientijd wel degelijk relevant. Het scheelt nogal of je binnen een jaar 10 euro verdient op een investering van 100 euro of pas na 5 jaar. Vaak wordt daarom aangeraden de kosten en opbrengsten die gemoeid zijn met een project ‘contant’ te maken (en de *Netto Contante Waarde* oftewel NCW te berekenen). Hoe langer het duurt voordat een project zichzelf heeft terugverdiend, hoe minder aantrekkelijk het is.

## 07 Breng de risico's in kaart

Bij het berekenen van de ROI kijk je ook niet zozeer naar de risico's die gepaard gaan met de investering. Terwijl die wel van invloed kunnen zijn op hoe interessant de investering is. De terugverdientijd zegt al iets over het risico: hoe korter deze is, hoe minder riskant het project. Daarnaast kun je verschillende scenario's schetsen en van elk scenario aangeven hoe waarschijnlijk dit is. De zogenoemde reële optietheorie.

## Conclusie

Kortom, door de juiste cijfers paraat te hebben, bereken je relatief makkelijk de ROI uit. Maar wil je echt de maximale ROI uit de digitale transformatie halen, dan moet je net dat stapje verder zetten. Zeker nu bedrijven zich steeds sneller moeten kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden, wordt het belangrijker om ook andere beoordelingscriteria te hantieren. Vooral wendbaarheid wordt hoe langer hoe belangrijker: bedrijven die snel kunnen schakelen hebben een voorsprong op starre concurrenten. Hoe ‘agile’ is een project? Is een incrementele aanpak mogelijk? Kan een project makkelijk tussentijds worden omgegooid of afgeblazen? Dit soort vragen wint aan belang. Een onderneming die zijn projecten hierop goed managet behaalt een hoge ROI, ook al worden projecten daar niet strikt op geselecteerd.

## Colofon

Deze whitepaper is geschreven door Jan Bletz, redacteur van MT. Dit is een uitgave van MT MediaGroep in samenwerking met Outsystems.

### Copyright ©

Niets uit deze uitgave mag worden overgenomen en/of op enigerlei wijze worden gereproduceerd zonder toestemming van MT MediaGroep en Outsystems

### Meer weten?

Bezoek [www.outsystems.com](http://www.outsystems.com)

Maart 2017