

# Digitale Transformation Transformation numérique

**Wie setzt ein KMU die Digitale Transformation erfolgreich um? Dieser Frage ging die FHNW Hochschule für Wirtschaft in einer grossen Studie mit über 2500 Teilnehmenden nach. Zum einen wurde in der Studie der Stand der Digitalen Transformation in der Schweiz ermittelt, zum anderen liefert sie einen Praxisleitfaden zur erfolgreichen Umsetzung.**

📄 Quelle FHNW Studie KMU-Transformation  
Leitung/Autor: Prof. Dr. Marc K. Peter

Die Digitale Transformation umfasst ökonomische, soziale und politische Elemente eines gesamtheitlichen Veränderungsprozesses. Im Unterschied zur Digitalisierung, die den technischen Prozess bezeichnet, ist unter Digitaler Transformation der Wandel zu verstehen, der sowohl Wirtschaft als auch Gesellschaft betrifft. Die unter dem Begriff beschriebenen Vorhaben haben einen kundenorientierten Ansatz, bei denen digitale Technologien die Wertschöpfungs-

kette unterstützen, um Prozesse effizienter auf die Kundenbedürfnisse auszurichten. Wie jeder Wandel birgt er sowohl Chancen als auch Risiken, die es zu verstehen gilt.

Während viele Studien sich mit dem Digitalisierungsgrad befassen und die generellen Chancen und Risiken aufzeigen, fehlt ein Praxisleitfaden, der KMU-Führungsteams Hilfestellungen zur erfolgreichen Umsetzung der Digitalen Transformation bietet.

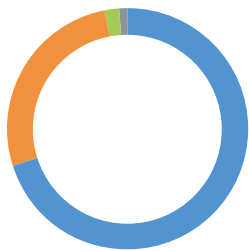
Die Studie der Fachhochschule Nordwestschweiz schloss ebendiese Lücke zwischen aktuellen Ist-Aufnahmen und Handlungsempfehlungen. Die Umfrage hatte zum Ziel, die Digitale Transformation aus Sicht der KMU zu verstehen und aufgrund dieser Resultate einen Praxisleitfaden zur Verfügung zu stellen.



Unter Digitaler Transformation versteht sich ein gesamtheitlicher Veränderungsprozesses. On entend par « transformation numérique » un processus de changement général.

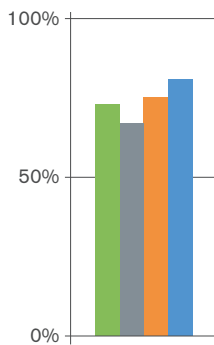
## Die wichtigsten Zahlen der Studie

Rund 70 Prozent der Teilnehmenden der Umfrage hat eine umfassende Definition zum Verständnis der Digitalen Transformation gegeben. Damit wurde ersichtlich, dass unter dem Begriff eine mehrdimensionale Transformation verstanden wird, die Wertschöpfung als auch Geschäftsmodelle miteinbezieht. Die Kundenorientierung steht im Vordergrund und wird durch Prozessoptimierungen und neue Technologien getrieben.



70%	umfassende Definition /Verständnis mehrdimensionale Transformation
27%	einzelne Unternehmensbereiche genannt
2%	keine Definition
1%	Definition aus Wikipedia

73 Prozent der befragten KMU erachten die Digitale Transformation als (sehr) relevant und 92 Prozent haben Projekte abgeschlossen, geplant oder setzen diese gegenwärtig um.

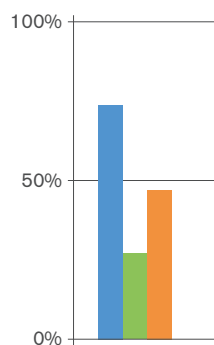


**Prozentsatz mit Angabe «Hohe Relevanz»**

73%	KMU (Total)
67%	Mikrounternehmen (1-9 Mitarbeitende)
75%	Kleine Unternehmen (10-49 Mitarbeitende)
81%	Mittlere Unternehmen (50-249 Mitarbeitende)

74 Prozent der Unternehmen haben ihre Strategie modifiziert, davon 27 als Gesamtstrategie und 47 Prozent in Teilaspekten.

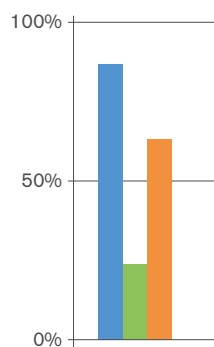
Auch in dieser Studie wurde die Verbindung zwischen strategischen Aktivitäten und Innovationsstärke festgestellt: 63 Prozent der Unternehmen, die ihre Geschäftsstrategien adaptiert haben, bezeichnen sich als innovationsstarke Unternehmen.



**Prozentsatz Strategie modifiziert**

74%	Strategieanpassung (Total)
27%	Gesamtstrategie
47%	Teilaspekte

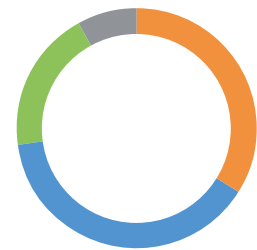
Gesteuert von überarbeiteten Strategien werden in den meisten Unternehmen auch die Geschäftsmodelle angepasst. Die Digitale Transformation hat auch hier einen starken Einfluss: 87 Prozent der Unternehmen haben ihre Geschäftsmodelle modifiziert, davon 24 Prozent komplett und 63 Prozent teilweise.



**Prozentsatz Geschäftsmodell modifiziert**

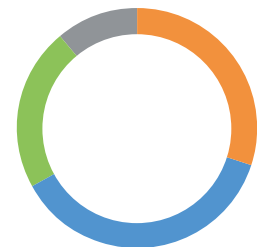
87%	Geschäftsmodellanpassung (Total)
24%	Komplett
63%	Teilweise

Bei der zentralen Frage der Unternehmenskultur bestätigten 73 Prozent der Unternehmen einen Einfluss der Digitalen Transformation. Bei der Führungskultur hingegen nur 66 Prozent, obwohl 85 Prozent der Befragten einen direkten Einfluss auf die Zusammenarbeit von unterschiedlichen Abteilungen sehen.



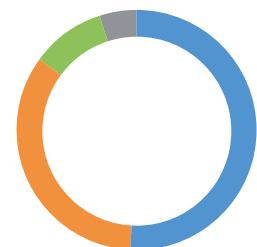
**Unternehmenskultur**

34%	grosser Einfluss
39%	etwas Einfluss
19%	wenig Einfluss
8%	kein Einfluss



**Führungskultur**

30%	grosser Einfluss
37%	etwas Einfluss
22%	wenig Einfluss
11%	kein Einfluss



**Zusammenarbeit**

51%	grosser Einfluss
34%	etwas Einfluss
10%	wenig Einfluss
5%	kein Einfluss

## Treiber und Barrieren

Der wichtigste Treiber der Digitalen Transformation lag für 83 Prozent der Unternehmen in der Notwendigkeit, effizientere Unternehmensprozesse zu implementieren; gefolgt vom Antrieb, diese Prozesse auch schneller zu gestalten (54 Prozent).

Als grösste Barriere für erfolgreiche Transformationsprozesse wurde das fehlende Know-how angeführt, von Führungskräften wie Mitarbeitenden. Neben dem fehlenden Know-how folgte der hohe Zeitaufwand beziehungsweise das Fehlen von Zeit als zweiter Hauptgrund. Auch die fehlende Veränderungsbereitschaft bei Führungskräften wie Mitarbeitenden war von hoher Bedeutung.

## Bereit für die Digitale Transformation?

Bereit oder nicht für die Digitale Transformation, stellt sich als Frage aller Fragen.

Ist der Taxifahrer ausreichend auf die digitale Gesellschaft vorbereitet, wenn er ein Fahrzeug besitzt, das mit allen digitalen Komponenten, digitalen Assistenten und freiem Internetzugang, Ladestation und zusätzlichen Bildschirmen für den Fahrgast ausgerüstet

ist? Nach der Selbsteinschätzung wäre die Antwort wahrscheinlich «Ja». Aber was ist, wenn die erhoffte Kundschaft kurz vor dem Fahrtwunsch auf die Uber-App tippt?

Ist das Hotel ausreichend auf die digitale Gesellschaft vorbereitet, wenn es modernste IT für die Abrechnung einsetzt, Putz-Roboter verwendet und eine Reihe weiterer digitaler Dienstleistungen anbietet? Was ist, wenn die erhoffte Kundschaft über Airbnb bucht oder ihr bei der Flugbuchung ein anderes Hotel angeboten wird? Unzählige Beispiele könnten genannt werden, die die Bedeutung der Kundenfokussierung in der digitalen Gesellschaft erkennen lassen. Die digitalen Möglichkeiten können dazu führen, dass die Kundschaft angesprochen, beeinflusst oder gebunden wird, bevor das eigene Unternehmen mit ihr in Kontakt treten kann. Der digitale Wandel beeinflusst aber nicht nur den Kontakt zur Kundschaft, sondern auch die Produktionsseite. So unterstützen die digitalen Möglichkeiten beispielsweise auch eine Trennung von Kundenkontakt und Leistungserbringung beziehungsweise Produktion: Uber besitzt keine Autoflotte,

Airbnb führt keine Hotels. Dennoch haben sie einen sehr ernst zu nehmenden Einfluss auf Taxiunternehmen und Hotels.

## Die Handlungsfelder der Digitalen Transformation

Der Praxisleitfaden legt den Fokus auf die sieben Handlungsfelder, die aufgrund der Forschungsergebnisse identifiziert und beschrieben wurden. Dadurch kann die ganzheitliche Transformation eines Unternehmens durchgeführt werden.

Die sieben Handlungsfelder sind:

- Customer Centricity: Die konstante Kundenorientierung
- Digital Business Development: Neue Strategien und Geschäftsmodelle
- Digital Leadership & Culture: Neue Ansätze in Führung, Kultur und Arbeit
- Process Engineering: Optimierte Arbeitsabläufe und Automation
- Digital Marketing: Neue Plattformen und Kanäle
- New Technologies: Apps, Internet of Things und Industrie 4.0
- Cloud and Data: Moderne IT-Infrastruktur und neue Erkenntnisse.

### Kundenfokussierung

Die befragten Unternehmen sind daran interessiert, die Erfahrung ihrer Kundschaft durch digitale Hilfsmittel zu verbessern und massgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Bei der Kundenbindung greifen sie auf die Analyse von Kundendaten zurück und optimieren ihr Angebot entsprechend. Der Kommunikation und Interaktion mit Kundinnen und Kunden wird ebenfalls eine grosse Bedeutung beigemessen.

In der Checkliste des Praxisleitfadens finden sich unter anderem Fragen wie:

- Haben Sie eine Strategie, wie Sie Ihre Kundenorientierung aktiv gestalten?
- Welche Kundenbindungsprogramme haben Sie?
- Messen Sie die Kundenzufriedenheit regelmässig und teilen die Erkenntnisse mit Ihren Teams, um die Marktleistung zu verbessern?
- Nehmen Sie sich mindestens einmal im Jahr Zeit, um die Kundenbedürfnisse neu zu identifizieren und die Marktstrategie zu überarbeiten?

### Neue Strategien und Geschäftsmodelle

Alles beginnt mit neuen Technologien: Sie liefern die Basis zu Ausbau und Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen und erfordern eine Neuausrichtung der bestehenden Geschäftsmodelle. Um die Transformation nachhaltig zu gestalten, sollte zudem eine digitale Strategie nicht fehlen. Ausserdem gilt es, die Bedürfnisse der Kunden nach mehr digitalen Angeboten zu berücksichtigen und die eigenen Leistungen diesem veränderten Markt anzupassen.

In der Checkliste des Praxisleitfadens finden sich unter anderem Fragen wie:

- Hinterfragen Sie regelmässig Ihre Strategien und Geschäftsmodelle?
- Haben Sie sich Gedanken zur Digitalisierung Ihrer Wertschöpfungskette gemacht?
- Kennen und nutzen Sie neue Technologien, um Ihre Marktleistung zu optimieren?
- Nehmen Sie sich mindestens einmal im Jahr Zeit, um Ihre (digitale) Strategie zu überarbeiten?

### Neue Ansätze in Führung, Kultur und Arbeit

Das Handlungsfeld «Digital Leadership & Culture» ist fester Bestandteil der Vorstellung von Digitaler Transformation. Es ist vor allem von Veränderungsprozessen mit den Komponenten Führung, Kultur und Mitarbeitende und neue Arbeitsformen geprägt. Von Führungskräften wird erwartet, dass sie sich durch innovatives Denken und agiles Handeln auszeichnen und die Belegschaft für den digitalen Wandel begeistern können.

In der Checkliste des Praxisleitfadens finden sich unter anderem Fragen wie:

- Messen Sie regelmässig wichtige Indikatoren wie die Zufriedenheit und Verbundenheit Ihrer Mitarbeitenden?
- Unterstützen alle Ebenen Ihres Unternehmens die Digitale Transformation?
- Haben Sie eine Strategie/Agenda wie Sie die (neuen) Werte in Ihrem Unternehmen festigen?
- Haben Sie Coaching, Weiterbildungs- und Schulungsprogramme geplant und eingeführt, um neue Fähigkeiten zu entwickeln und Mitarbeitende zu unterstützen?
- Haben Sie einen Change-Management-Prozess der Sie bei Transformationsprojekten unterstützt?

### **Optimierte Arbeitsabläufe und Automation**

Unternehmen sehen im Handlungsfeld «Process Engineering» eine Flexibilität, die ihnen erst durch die Prozesssteuerung und Digitalisierung ihrer Daten und Informationen ermöglicht wird. Ausserdem bedeutet die Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen, dass Abläufe reibungslos und kostengünstig(er) miteinander verknüpft werden können.

In der Checkliste des Praxisleitfadens finden sich unter anderem Fragen wie:

- Verfügen Sie über eine aktualisierte Prozesslandkarte, welche die Haupt- und Nebenprozesse verständlich darstellt?
- Sind Ihre Daten soweit und in guter Qualität vorhanden, damit die Prozesse sinnvoll ablaufen?
- Haben Sie das Potenzial zur Digitalisierung beziehungsweise Automatisierung Ihrer Prozesse bestimmt und beschrieben?
- Haben Sie die IT-Anforderungen für alle Haupt- und Nebenprozesse definiert, inklusive den notwendigen IT-Sicherheitsüberlegungen?
- Nehmen Sie sich mindestens einmal im Jahr Zeit, um Ihre Prozesse zu kontrollieren und optimieren beziehungsweise gegebenenfalls neu zu definieren?

### **Moderne IT-Infrastruktur und neue Erkenntnisse**

Die befragten Unternehmen zeigen ein hohes Bewusstsein für den Wert von gesammelten und ausgewerteten Daten für ihre Prozessabläufe, die Kundenausrichtung und ihre Strategieentwicklung.

In der Checkliste des Praxisleitfadens finden sich unter anderem Fragen wie:

- Sind Ihre Systeme, welche für die Kunden zentral sind, bereits webbasiert?
- Haben Sie entsprechende Anforderungen an die IT-Sicherheit definiert und messen Sie die Kriterien regelmässig?
- Haben Sie einen Plan erstellt, wie Ihre Daten am besten vernetzt und anhand der «Customer Journey» (Zyklen bis zum Kauf) beziehungsweise Wertschöpfungskette eingesetzt werden?
- Nutzen Sie webbasierte Lösungen und intelligente Daten bereits, um weitere Marktleistungen anzubieten und die Wertschöpfungskette zu optimieren?

### **Digitales Marketing: Neue Plattformen und Kanäle**

Das Bewusstsein für die Verschiebung der Marketing-Funktion in den Online-Bereich ist bei den befragten KMU vorhanden. Im Zentrum steht der Ausbau der Präsenz im Web durch umfangreiche und aktuelle Webseiten sowie das Anwenden von Social Media und Marketing-Automation, um mit Kunden zu kommunizieren und den eigenen Markt um zusätzliche Zielgruppen zu erweitern.

In der Checkliste des Praxisleitfadens finden sich unter anderem Fragen wie:

- Haben Sie eine ganzheitliche Go-to-Market-Strategie erarbeitet, die in jedem Prozessschritt die digitalen Potenziale ausschöpft?
- Haben Sie eine Strategie für einen optimalen Multi-Channel-Ansatz definiert und umgesetzt?
- Leiten Sie alle gewonnen Markt- und Kundeninformationen zu den diversen Funktionen und Teams, um die Wertschöpfung beziehungsweise Marktleistung generell zu erhöhen?
- Nehmen Sie sich mindestens einmal im Jahr Zeit, um den Erfolg Ihrer digitalen Marketingstrategie zu überprüfen und zu verbessern?

### **Maturitätsanalyse**

Wie beschrieben, verändern sich die Märkte und neue Geschäftsmodelle und -formen bieten sich an. Um eine erste Einschätzung zum Stand und Potenzial der Digitalen Transformation zu erarbeiten, bieten sich Maturitätsanalysen an. Beim Modell der Fachhochschule Nordwestschweiz dient als Grundlage die Überlegung von vier Dimensionen für den Übergang ins digitale Zeitalter. Dies sind:

- Das Erkennen (digitaler) Kundenbedürfnisse von morgen.
- Die Entwicklung (digitaler) Geschäftsoptionen für morgen, auf Basis dieser Erkenntnisse.
- Die Umsetzung dieser neuer Geschäftsoptionen.
- Die organisatorische Einbindung und Nutzung dieser neuer Geschäftsoptionen.

### **Apps, Internet of Things und Industrie 4.0**

Als Basis für die Digitale Transformation nennen die Unternehmen klar die neuen, vernetzten Technologien. Die Vorteile, die diese mitbringen, reichen vom automatisierten Datenaustausch, neuen Geschäftsmodellen, neuen Kommunikationsmöglichkeiten bis hin zu Robotik und künstlicher Intelligenz.


In der Checkliste des Praxisleitfadens finden sich unter anderem Fragen wie:

- Identifizieren Sie regelmässig die neuen verfügbaren Technologien und testen Sie diese auf deren mögliche Anwendung und Potenziale hin?
- Haben Sie eine Roadmap/Projektplan erstellt, in der Sie den Einfluss der Technologien auf Ihr Unternehmen im Zeitraum der nächsten 5 bis 10 Jahre beschreiben?
- Aktualisieren Sie Ihre IT-Infrastruktur regelmässig, um den veränderten Anforderungen im Markt gerecht zu werden?
- Nutzen Sie die neuen Technologien, um die Zusammenarbeit mit Teams und Kunden zu optimieren?
- Nehmen Sie sich mindestens einmal im Jahr Zeit, um die technischen Entwicklungen zu analysieren und eine Roadmap zu erstellen?

Wie so oft, sind aber gerade diejenigen Handlungsempfehlungen, die sehr offensichtlich erscheinen, in der Realität sehr schwer umzusetzen. Jedes Unternehmen hat seine eigene Situation, eigene Rahmenbedingungen und eigene Ziele. So traf die Fachhochschule Nordwestschweiz bei der Begleitung von rund 50 Unternehmen in jedem auf individuelle Situationen. Darum werden bei einer Ersteinschätzung Wirtschaftsbereich, Standortfaktoren, Wettbewerbsposition und Partnerstrukturen berücksichtigt. Die anschliessende Bestimmung von Indikatoren ist ein entscheidender Schritt für die spätere Ableitung von individuellen Handlungsempfehlungen. So weichen die Handlungsempfehlungen für ein Unternehmen, das eng in eine Wertschöpfungskette eingebunden ist, deutlich zu denen für einen Dienstleistungsbetrieb mit direktem Kontakt zu Endverbrauchern ab. ●

Die ganze Studie findet sich unter [Kmu-transformation.ch](http://Kmu-transformation.ch).

**En tant que PME, comment mettre en œuvre avec succès la transformation numérique ? La Haute école d'économie FHNW a tenté de répondre à cette question dans une grande étude rassemblant plus de 2500 participants. D'une part, l'étude portait sur l'état de la transformation numérique en Suisse, d'autre part, elle livrait un guide pratique sur la manière de réussir sa mise en œuvre.**

 Source étude FHNW sur la transformation des PME  
Direction/Auteur : Prof. Dr. Marc K. Peter



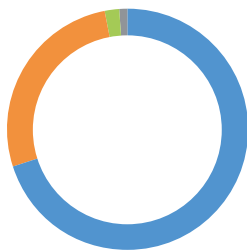
La transformation numérique englobe des éléments économiques, sociaux et politiques d'un processus de changement général. À la différence de la numérisation, désignant le processus technique, la transformation numérique s'entend comme une mutation concernant autant l'économie que la société. Les intentions réunies sous ce terme ont une approche orientée client dans laquelle les technologies numériques sou-

tiennent la chaîne de création de valeur, afin d'orienter plus efficacement les processus selon les besoins du client. Comme toute mutation, elle contient des opportunités et des risques qu'il faut connaître. Alors que de nombreuses études traitent du degré de numérisation et montrent les opportunités et les risques d'une manière générale, il manquait un guide pratique proposant de l'aide aux équipes dirigeantes

de PME dans la mise en œuvre réussie de la transformation numérique. L'étude de la Fachhochschule Nordwestschweiz a justement comblé cette lacune entre les données actuelles et les recommandations d'action. Le sondage avait pour objectif de comprendre la transformation numérique du point de vue des PME et de mettre à disposition un guide pratique basé sur ces résultats.

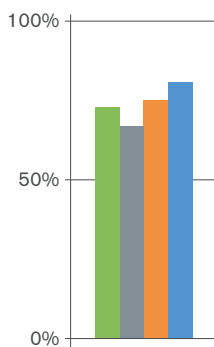
## Les chiffres importants de l'étude

70% des participants au sondage ont donné une définition globale du terme transformation numérique. Il est donc apparu que cette notion était comprise comme une transformation multidimensionnelle incluant la création de valeur et des modèles commerciaux. Positionnée au premier plan, l'orientation client est promue par des optimisations de processus et des nouvelles technologies.



70%	définition complète / compréhension d'une transformation multidimensionnelle
27%	domaines d'entreprise précis nommés
2%	pas de définition
1%	définition tirée de Wikipédia

73% des PME sondées considèrent la transformation numérique comme (très) importante et 92% ont prévu des projets, les mettent en œuvre actuellement ou les ont déjà achevés.



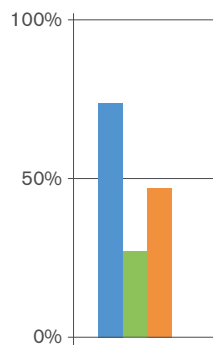
### Pourcentage avec indication « pertinence élevée »

73%	PME (total)
67%	micro-entreprises (1 à 9 collaborateurs)
75%	petites entreprises (10 à 49 collaborateurs)
81%	moyennes entreprises (50 à 249 collaborateurs)

74% des entreprises ont modifié leur stratégie, dont 27% leur stratégie globale et 47% sur certains aspects.

Cette étude fait également le constat du lien entre les activités stratégiques et la force d'innovation :

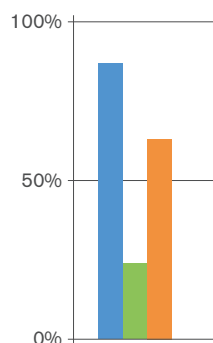
63% des entreprises qui ont adapté leur stratégie commerciale se considèrent comme entreprises innovantes.



### Pourcentage de la stratégie modifiée

74%	adaptation de la stratégie (total)
27%	stratégie globale
47%	aspects spécifiques

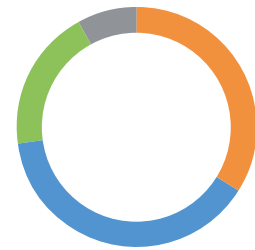
Pilotées par des stratégies remaniées, la plupart des entreprises adaptent aussi leurs modèles commerciaux. La transformation numérique a, ici aussi, une grande influence : 87% des entreprises ont modifié leur modèle commercial, dont 24% complètement et 63% pour partie.



### Pourcentage du modèle commercial modifié

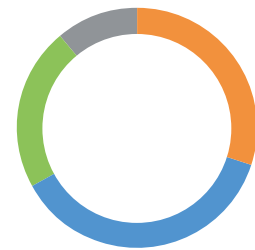
87%	adaptation du modèle commercial (totalité)
24%	entièrement
63%	en partie

Pour la question centrale sur la culture d'entreprise, 73% des entreprises confirment l'influence de la transformation numérique. Pour la culture du leadership, en revanche, ils ne sont que 66%, bien que 85% des sondés voient une influence directe sur la collaboration des différents départements.



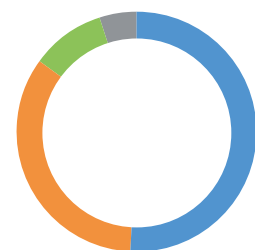
### Culture d'entreprise

34%	forte influence
39%	une certaine influence
19%	peu d'influence
8%	pas d'influence



### Culture de direction

30%	forte influence
37%	une certaine influence
22%	peu d'influence
11%	pas d'influence



### Collaboration

51%	forte influence
34%	une certaine influence
10%	peu d'influence
5%	pas d'influence

### Facteurs de développement et obstacles

Le facteur de développement le plus favorable à la transformation numérique résidait, pour 83% des entreprises, dans la nécessité de mise en place de processus plus efficaces, suivi par la motivation à organiser ces processus plus rapidement (54%).

Le plus grand obstacle aux processus de transformation réussis résidait dans le manque de savoir-faire des dirigeants comme des collaborateurs. Le caractère chronophage ou le manque de temps était cité comme deuxième facteur principal. Le manque d'ouverture au changement des dirigeants et des collaborateurs revêtait aussi une grande importance.

### Êtes-vous prêt pour la transformation numérique ?

Prêt ou pas prêt pour la transformation ? Telle est la question préalable à toutes les autres questions.

Le chauffeur de taxi est-il assez préparé à la société numérique, s'il possède un véhicule équipé de tous les composants numériques, assistants numériques et accès Internet, chargeur et écrans supplémentaires gratuits pour ses clients ? L'intéressé répon-

dra sans doute « oui ». Mais quoi faire, si la clientèle ciblée valide l'application Uber juste avant de choisir son trajet ?

Un hôtel est-il suffisamment préparé à la société numérique s'il utilise des appareils informatiques dernier cri pour ses factures, un robot ménager et propose une batterie de services numériques ? Quoi faire si la clientèle ciblée réserve sur Airbnb ou si un autre hôtel lui est proposé lors de la réservation de son vol ?

On pourrait citer des centaines d'exemples mettant en exergue l'importance de l'orientation client dans la société numérique. Les possibilités numériques peuvent conduire au fait que la clientèle soit contactée, influencée ou fidélisée avant que l'entreprise effective puisse prendre contact avec elle. La révolution numérique n'influence cependant pas seulement le contact avec la clientèle, mais aussi la production. Ainsi, les possibilités numériques favorisent par exemple aussi une séparation entre le contact avec la clientèle et la prestation ou la production : Uber ne possède aucune flotte de voitures, Airbnb ne gère aucun hôtel. Cependant, ils ont une influence à prendre très au sérieux sur les sociétés de taxi et les hôtels.

### Les champs d'action de la transformation numérique

Le guide pratique met l'accent sur les sept champs d'action, identifiés et décrits sur la base des résultats de la recherche. Il permet la mise en œuvre de la transformation globale d'une entreprise.

#### Les sept champs d'action sont :

- Customer Centricity: L'orientation client constante
- Digital Business Development: Nouvelles stratégies et modèles commerciaux
- Digital Marketing: Nouvelles plateformes et nouveaux canaux
- Process Engineering: Processus de travail et automatisation optimisés
- New Technologies: Applis, Internet of Things et Industrie 4.0
- Digital Leadership & Culture: Nouvelles approches du leadership, de la culture et du travail
- Cloud and Data: Infrastructure informatique moderne et nouvelles connaissances.

#### Orientation client

Les entreprises sondées s'intéressent à l'amélioration de l'expérience de leur clientèle par des outils d'aide numériques et à la fourniture de produits et services sur mesure. Pour fidéliser la clientèle, ils ont recours à l'analyse de données client et optimisent leur offre. L'accent est aussi mis sur la communication et l'interaction avec la clientèle.

Dans la check-list du guide pratique, on trouve des questions telles que :

- Avez-vous une stratégie pour modéliser activement votre orientation client ?
- De quels programmes de fidélisation de la clientèle disposez-vous ?
- Mesurez-vous régulièrement la satisfaction de votre clientèle et partagez-vous les connaissances avec vos équipes pour améliorer la performance sur le marché ?
- Vous accordez-vous, au moins une fois par an, du temps pour identifier de nouveau les besoins de la clientèle et remanier votre stratégie de marché ?

#### Nouvelles stratégies et nouveaux modèles commerciaux

Tout commence avec les nouvelles technologies : Elles livrent la base du développement et de l'extension de nouveaux produits et services et exigent une nouvelle orientation des modèles commerciaux préexistants. Pour une transformation durable, il est, de plus, indispensable de disposer d'une stratégie numérique. Par ailleurs, il convient de considérer les besoins croissants de la clientèle concernant les offres numériques et d'adapter ses propres services à ce marché qui évolue.

On trouve en outre dans la check-list du guide pratique des questions telles que :

- Remettez-vous régulièrement en question votre stratégie et vos modèles commerciaux ?
- Avez-vous réfléchi à la numérisation de votre chaîne de création de valeur ?
- Connaissez-vous et utilisez-vous les nouvelles technologies d'optimisation de votre performance sur le marché ?
- Prenez-vous, au moins une fois par an, le temps de remanier votre stratégie (numérique) ?

#### Marketing numérique : Nouvelles plateformes et nouveaux canaux

Les PME sondées sont conscientes du transfert de la fonction marketing vers le secteur en ligne. Le développement de la présence sur le web par des sites Internet complets et mis à jour ainsi que par l'utilisation des réseaux sociaux et de l'automatisation marketing sont au centre de la communication avec les clients et de l'élargissement de son propre marché à de nouveaux groupes cibles.

On trouve dans la check-list du guide pratique, entre autres, des questions telles que :

- Avez-vous élaboré une stratégie go-to-market globale qui épuise les potentiels numériques à chaque étape du processus ?
- Avez-vous défini et mis en place une stratégie pour une approche optimale multi-canaux ?
- Transmettez-vous aux diverses fonctions et équipes toutes les informations obtenues sur le marché et la clientèle pour augmenter globalement la création de valeur ou la performance sur le marché ?
- Prenez-vous, au moins une fois par an, le temps de vérifier et d'améliorer la réussite de votre stratégie numérique ?

### Optimisation des processus de travail et de l'automatisation

Les entreprises voient dans le champ d'action «Process Engineering» une flexibilité qui n'est possible que par le pilotage de processus et la numérisation de leurs données et informations. Par ailleurs, la numérisation et l'automatisation des processus signifie que ceux-ci puissent être connectés entre eux sans problème et à un coût (plus) avantageux.

On trouve dans la check-list du guide pratique, entre autres, des questions telles que :

- Disposez-vous d'une carte des processus mise à jour qui expose de manière claire les processus principaux et secondaires ?
- Vos données sont-elles toutes disponibles et de bonne qualité pour que les processus puissent fonctionner convenablement ?
- Avez-vous déterminé et décrit le potentiel de numérisation en ce qui concerne l'automatisation de vos processus ?
- Avez-vous défini les exigences du point de vue du matériel informatique pour tous les processus principaux et secondaires, y compris les questions de sécurité informatique ?
- Prenez-vous, au moins une fois par an, le temps de contrôler et d'optimiser voire, le cas échéant, de redéfinir vos processus ?

### Infrastructure informatique moderne et nouvelles connaissances

Les entreprises sondées montrent une conscience élevée de la valeur des données rassemblées et évaluées pour leurs processus, l'orientation client et l'évolution de leur stratégie.

On trouve dans la check-list du guide pratique, entre autres, des questions telles que :

- Vos systèmes, essentiels à vos clients, sont-ils déjà disponibles en ligne ?
- Avez-vous défini des exigences correspondantes pour la sécurité numérique et mesurez-vous les critères régulièrement ?
- Avez-vous établi un plan pour savoir comment vos données seront connectées au mieux et utilisées à l'aide du «Customer Journey» (cycles jusqu'à l'achat) ou de la chaîne de création de valeur ?
- Utilisez-vous déjà des solutions basées sur le web et des données intelligentes pour proposer d'autres prestations sur le marché et optimiser la chaîne de création de valeur ?

### Applis, Internet of Things et Industrie 4.0

À la base de la transformation numérique, les entreprises désignent clairement les nouvelles technologies connectées. Les avantages qu'elles fournissent vont de l'échange automatique de données, de nouveaux modèles commerciaux, de nouvelles possibilités de communication jusqu'à la robotique et à l'intelligence artificielle.

On trouve dans la check-list du guide pratique, entre autres, des questions telles que :

- Identifiez-vous régulièrement les nouvelles technologies disponibles et les testez-vous en matière de possibilités d'utilisation et de potentiels ?
- Avez-vous établi une feuille de route/ un plan de projet où vous décrivez l'influence des technologies sur votre entreprise dans les 5 à 10 années à venir ?
- Mettez-vous régulièrement à jour votre infrastructure informatique pour vous conformer à l'évolution des exigences du marché ?
- Utilisez-vous les nouvelles technologies pour optimiser la collaboration avec les équipes et les clients ?
- Prenez-vous, au moins une fois par an, le temps d'analyser les évolutions techniques et d'établir un nouveau plan ?

### Analyse de maturité

Comme décrit, les marchés évoluent et de nouveaux modèles et formes commerciaux s'offrent à vous. Pour établir une première estimation de l'état et du potentiel de la transformation numérique, des analyses de maturité sont adaptées. L'idée de quatre dimensions pour le passage à l'ère numérique sert de base au modèle de la Fachhochschule Nordwestschweiz. Il s'agit de :

- Reconnaître les besoins (numériques) du client de demain.
- Développer des options commerciales (numériques) pour demain sur la base de ces informations.
- Mettre en place ces nouvelles options commerciales.
- Intégrer et utiliser ces nouvelles options commerciales dans l'organisation.

### Nouvelles approches du leadership, de la culture et du travail

Le champ d'action «Digital Leadership & Culture» fait partie intégrante de la notion de transformation numérique. Il est surtout marqué par des processus de changement avec les composants leadership, culture et collaborateurs et les nouvelles formes de travail. Il est attendu des cadres dirigeants qu'ils se distinguent par leur pensée innovante et leurs actions habiles ainsi que par leur capacité à s'enthousiasmer pour la mutation numérique.

On trouve dans la check-list du guide pratique, entre autres, des questions telles que :

- Mesurez-vous régulièrement les indicateurs importants tels que la satisfaction et la fidélité de vos collaborateurs ?
- Tous les niveaux de votre entreprise soutiennent-ils la transformation numérique ?
- Disposez-vous d'une stratégie/d'un calendrier pour savoir comment ancrer les (nouvelles) valeurs dans votre entreprise ?
- Avez-vous planifié et introduit du coaching et des programmes de formation (continue) pour développer de nouvelles compétences et accompagner vos collaborateurs ?
- Disposez-vous d'un processus de management du changement qui vous accompagne lors des projets de transformation ?

Comme bien souvent, ce sont justement les recommandations les plus évidentes qui sont les plus difficiles à mettre en œuvre. Chaque entreprise a sa propre situation, ses propres conditions et ses propres objectifs. Ainsi, la Fachhochschule Nordwestschweiz, en accompagnant une cinquantaine d'entreprises, a trouvé en chacune des situations individuelles. Pour cette raison, la première estimation prend en compte le secteur économique, les facteurs du site, la position vis-à-vis de la concurrence et les structures partenaires. La définition postérieure d'indicateurs constitue une étape décisive pour la déduction ultérieure des recommandations d'action personnalisées. Ainsi, les recommandations pour une entreprise étroitement liée à une chaîne de création de valeur divergent nettement de celles pour une société de services qui a un contact direct avec ses clients finaux. ●