

Expertgroep

Setting up a Digital Transformation Culture

Hoe ziet het perfecte organisatiebrede
framework eruit?



shopping
tomorrow

Takeaways

1. Wie digitale transformatie benadert als enkel een technologische uitdaging, koopt zijn Ferrari's waarschijnlijk zonder motorblok. Mooi om te hebben staan, maar je zult er niet veel meters mee maken.
2. Een geslaagde digitale transformatie steunt op vier pilaren: technologie, data, processen en mensen. Deze moeten gelijk aan elkaar groeien om van digitale transformatie een succes te maken.
3. Digitale transformatie is een samenspel van technologische en organisatorische veranderingen en ze vergt aanpassingen in de mentaliteit van alle medewerkers. Het is mensenwerk.
4. Wie digitale transformatie toegankelijk bespreekbaar en praktisch toepasbaar wil maken, kan aan de slag met ons model: de Maturity Mountain.

Hosts

adyen



Voorzitter



Data omzetten in daden

Dit is een verhaal vol handvatten voor organisaties met het lef om zichzelf opnieuw uit te vinden. Wie digitale transformatie succesvol wil doorvoeren, moet draagvlak creëren en voor elkaar krijgen dat mensen uit de spreekwoordelijke silo's stappen. Een solonaise maakt tenslotte geen feestje.

Mede door de coronacrisis is er sprake van een ongekeerde versnelling op het gebied van digitale transformatie. Een aantal bedrijven overweegt daar nu werk van te maken, terwijl concurrenten de afgelopen twee jaar stappen hebben gezet. De meeste bedrijven zijn al langer bezig met digitale transformatie, maar willen daar nu versnelling in aanbrengen. Daarom besloten we kritisch te kijken naar digitale transformatie als proces. Hoe zet je de stap van doel naar doen?

De onderzoeksvraag kwam voort uit een inzicht dat de voorzitters en hosts in de praktijk hadden opgedaan bij digitale transformatieprocessen: zonder de vereiste strategische context is het makkelijk om al snel te vervallen in silo's, matige ambities en een waslijst aan kleine initiatieven in plaats van de grote knallers.

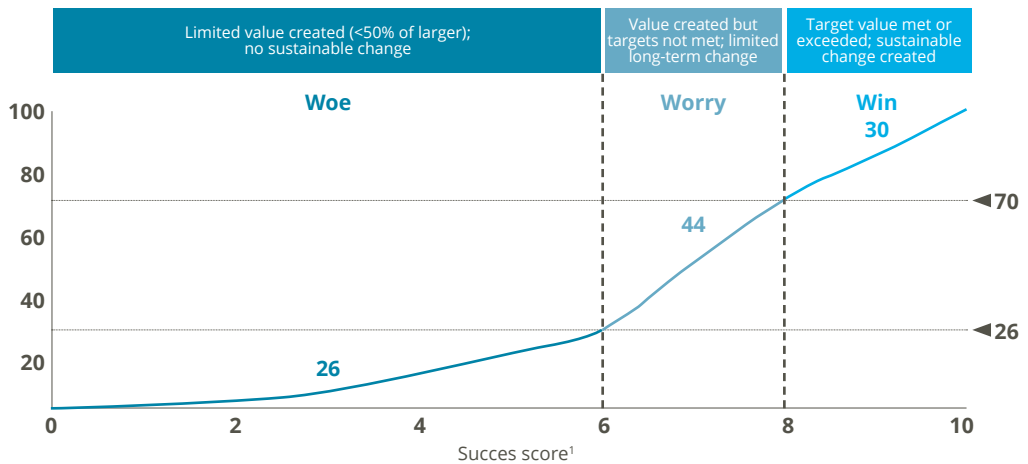
Kortom: wie aan de slag wil met digitale transformatie, moet de hele organisatie meekrijgen. Gezamenlijk input verzamelen, gezamenlijk output creëren. Daarvoor is het in de praktijk vaker wel dan niet nodig dat silo's worden doorbroken.



Scan de QR-code om het uitgebreide document van deze bluepaper, inclusief werkbaar maturity-model, te lezen op de website van Youwe.

ONLY 30% OF DIGITAL TRANSFORMATIONS ARE SUCCESSFUL

Share of transformations (%)



Source: BCG analysis.

Note: Based on 895 transformations.

¹ The success score is calculated on the basis of the percentage of predetermined targets met and value created, the percentage of targets met and value created on time, the success relative to other transformations, and the success relative to management's aspirations for sustainable change.

Slechts drie op de tien digitale transformatietrajecten oogsten succes, blijkt uit onderzoek van BCG¹

1. Waarom juist nu aan de slag?

Gedurende de 'intelligente lockdown' moesten niet-essentiële winkels de deuren sluiten. Hierdoor werden Nederlandse consumenten gedwongen om veel van hun aankopen in coronatijd digitaal te doen. In het eerste kwartaal van 2021 spendeerden zij samen ruim een kwart meer online dan in hetzelfde kwartaal in 2020. Niet alleen besteedden bestaande webshoppers meer, mede door de lockdown kwamen er in een jaar tijd ook bijna een miljoen nieuwe Nederlandse online kopers bij, zo meldde brancheorganisatie Thuiswinkel.org.² Toen het winkels werd toegestaan om *click and collect* aan te bieden, begonnen veel fysieke winkels een webshop erbij, zo bleek ook uit onderzoek van de belangenvereniging.

Consumenten pasten hun koopgedrag geforceerd aan, en dat dwong bedrijven zich ook aan te passen. Dat gold natuurlijk niet alleen voor winkeliers, maar voor alle bedrijven die interacteren met klanten, van dienstverleners tot leveranciers tot verzekeraars, in b2c en b2b. Digitalisering is tastbaar geworden in bijna alles wat we doen.

Uit onderzoek van McKinsey & Company³ bleek dat de adoptie van digitale technologieën gedurende de coronacrisis met enkele jaren is versneld. Ook bleek dat bedrijven merkten dat de digitalisering van zowel interne als externe zaken makkelijker verliep dan ze voor de crisis hadden verwacht.

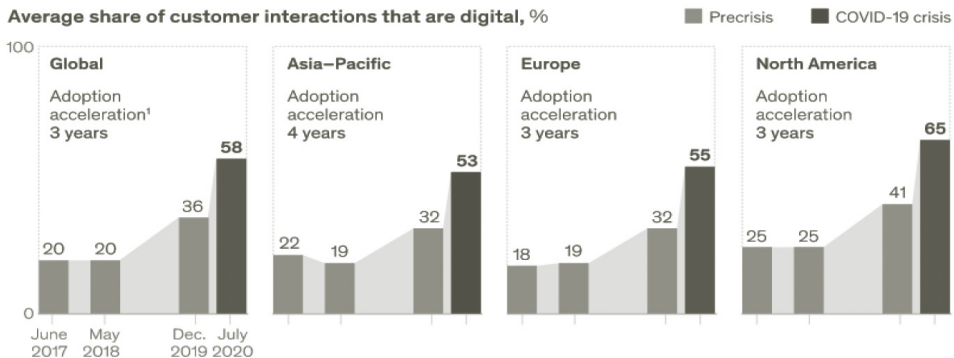
¹ FLIPPING THE ODDS OF DIGITAL TRANSFORMATION SUCCESS, BOSTON CONSULTING GROUP, 29-10-2020

² DE THUISWINKEL MARKT MONITOR Q1 2021 IS ALS DOWNLOAD BESCHIKBAAR OP DE WEBSITE VAN THUISWINKEL.ORG

³ HOW COVID-19 HAS PUSHED COMPANIES OVER THE TECHNOLOGY TIPPING POINT - AND TRANSFORMED BUSINESS FOREVER, MCKINSEY & COMPANY, 5-10-2020

Op de vraag waarom ze deze veranderingen en innovaties niet eerder hadden doorgevoerd, antwoordden de respondenten dat het simpelweg geen hoge prioriteit had; gebrek aan leiderschap en *internal alignment* deden de implementatie vertragen, verslappen of zelfs de das om.

The COVID-19 crisis has accelerated the digitization of customer interactions by several years.



¹Years ahead of the average rate of adoption from 2017 to 2019.

De coronacrisis heeft de digitalisering van klantinteracties met jaren versneld, becijferde McKinsey & Company

2. De vier digitale transformatiepijlers

Een digitale transformatie met een goede kans van slagen is datagedreven, maar door mensen gedragen. Wanneer het management van een onderneming besloten heeft om digitale transformatie op te starten, heeft het een bepaald doel en een gewenst resultaat voor ogen. De ambitie mag best groots zijn, maar zorg ervoor dat je begint met realistische stapjes.

Na uitgebreid onderzoek en de daaropvolgende discussies met de expertgroep, konden we, gesteerd door onze persoonlijke ervaringen, niet anders stellen dan dat een geslaagde digitale transformatie een kwestie van mens én machine is. Met dit inzicht konden we de pilaren, het draagvlak voor succes, simpel benoemen.

De vier pilaren van digitale transformatie zijn:

1. Technologie
2. Data
3. Processen
4. Mensen

Hieronder komen ze één voor één aan bod.

2.1 Pijler 1: Technologie

Als je aan het begin van digitale transformatie staat, zul je vragen: waar beginnen we? Zodra je er middenin zit, zul je vragen: hoe pakken we door? Een orkest aan technologieën is niks zonder dirigent, oftewel een strategie. Maar voor je grootse plannen maakt, is het zaak om eerst je huidige infrastructuur te ontleden. Techniek is vaak abstract, zeker voor de business. Het is verleidelijk om je blind te staren op platformen

met grootse beloftes. Echter, wanneer er geen duidelijke visie is op de toekomstige digitale organisatie, ontstaat er snel een lappendeken van technologie die lastig te beheren is, en daarmee de broodnodige versnelling remt of zelfs tegengaat. Besteed aandacht en tijd aan het ontwerpen van jouw ideale ict-landschap, om toekomstige drempels in de transformatie te identificeren en uiteindelijk te elimineren.

De brug van je huidige naar je gewenste landschap

Door een *gap-analyse* uit te voeren, kun je de behoeften van jouw organisatie beter begrijpen en zwakke punten identificeren. Je analyseert de kloof tussen realiteit en ambitie, en bepaalt de te nemen stappen om deze te dichten. Het kan helpen bij het selecteren van de juiste technologie en de implementatiewijze. De analyse geeft antwoord op de vraag of je met jouw huidige technologie de bedrijfsdoelstellingen kunt realiseren én ze ontrafelt waar de beperkingen zitten.

Gap-analyse

Een gap-analyse maak je aan de hand van de volgende stappen:

1. Huidige situatie: waarmee heb je nu te maken?
2. Gewenste situatie: waar wil je naartoe?
3. Gap-omschrijving: hoe groot is het gat tussen realiteit en ambitie?
4. Gap-overbrugging 1: welke zaken hebben prioriteit?
5. Gap-overbrugging 2: hoe ziet de roadmap eruit?

Doelarchitectuur en uitrol

Na de gap-analyse breng je, in samenhang met een roadmap, de doelarchitectuur in kaart: beschrijf het complete informatiesysteem dat je over een langere periode wilt realiseren. Het is bedoeld om richting te geven aan de verandering van de organisatie. Het is dus zaak om de hoofdlijnen goed in beeld te brengen, maar te voorkomen dat je verzandt in details.

Typische onderdelen die je beschrijft in een doelarchitectuur zijn:

- de kernsystemen
- de belangrijkste componenten
- afhankelijkheden
- de eigenaren van informatiestromen
- de *business capabilities*

Bekijk dit niet alleen per afdeling, maar zorg voor een totaaloverzicht om te voorkomen dat er silo's ontstaan en dat systemen ongewenst niet met elkaar 'praten'. Bekijk daarom niet alleen afzonderlijke technologische oplossingen, maar ook hoe deze in de totale architectuur passen. Omdat je in de praktijk vaak met (technisch verouderde) *legacy*-systemen te maken krijgt, zul je meestal niet alle stappen in één keer kunnen of willen zetten; hoe groter de veranderingen in het landschap, hoe meer risico's en beslag op interne en vaak schaarse resources.

Werk daarom in stappen, van je startniveau naar je beoogde systeemarchitectuur, vergelijkbaar met hoe je een berg zou beklimmen. Plateaus, waarbij je een vooraf gedefinieerd doel in je systeemlandschap bereikt, markeren het einde van de ene en het begin van de volgende fase.



“Digitale transformatie draait om het opzetten van een schaalbaar landschap waarbij vandaag wordt nagedacht over de uitdagingen van morgen, zodat de organisatie frictieloos kan doorgroeien.”

Rogier Hosman, Youwe

2.2 Pijler 2: Data

De technische mogelijkheden voor het verwerken, opslaan en analyseren van grote hoeveelheden data zijn enorm toegenomen. Leaders van nu verleggen de focus van het neerzetten van de basis naar het maken van impact met data. Er zijn grote verschillen tussen bedrijven als het gaat om het succesvol toepassen van data. Eén van de redenen dat veel bedrijven achterblijven, is dat hun leiders onvoldoende geloven in besluitvorming door medewerkers.⁴ Maar datagedreven werken genereert pas echt waarde als mensen op de werkvloer beslissingen kunnen nemen op basis van snelle slimme metingen.

Data maturity-analyse

Onderzoek waar je organisatie staat op het gebied van werken met data. Een data maturity-analyse kan leiden tot één van deze vijf uitkomsten.

Jullie data-aanpak is:

- **Ad hoc:** niemand neemt zijn verantwoordelijk op het gebied van data, aangezien dit ook geen onderdeel van de strategie is. Het management houdt zich er niet mee bezig.
- **Opportunistisch:** projectmatig duiken medewerkers in beschikbare data, vaak moeten ze er specifiek naar zoeken. Er zijn weinig tot geen experts te vinden.
- **Systematisch:** data en analytics zijn redelijkerwijs opgenomen in de strategie en taken zijn toebedeeld aan meerdere experts. Data zijn inzichtelijk op aanvraag.
- **Onderscheidend:** data vormen een belangrijke pijler van de algehele bedrijfsvoering. Er is een duidelijke strategie en op elke afdeling zitten experts die ermee aan de slag kunnen. Een geavanceerd dashboard is aanwezig en bereikbaar.
- **Transformerend:** het bedrijf wordt afdelingoverstijgend gevoed, gevormd en geleid door (realtime) data, onder het toezien van een chieft digital officer. Uitmuntende datakwaliteit en -betrouwbaarheid, gecombineerd met duidelijke verantwoordelijkheden, trainingen en automatisering, zorgen voor een impactvolle digitale transformatie.

Het belang van een visie

Bedrijven die data als speerpunt in de strategie hebben opgenomen, zien hun omzet stijgen, bieden betere klantervaringen en gaan bijvoorbeeld hun warehouses efficiënter inrichten. Deze bedrijven zien een allround verbeterde winstgevendheid.⁵ Naar onze mening moet je allereerst een visie ontwikkelen op datagedreven werken.

⁴ THE IMPACT OF THE CORONA CRISIS ACCORDING TO CIO'S AND CDO'S, PWC'S COVID-19 CIO PULSE SURVEY, VOORJAAR 2021

⁵ HOW TO BUILD A DATA-DRIVEN COMPANY, MIT SLOAN SCHOOL OF MANAGEMENT, 24-9-2021

Hoe kom je tot een visie?

Een visie op datagedreven werken kun je ontwikkelen aan de hand van een visiedocument, bestaande uit de volgende onderdelen:

1. Doel

Waar ga je voor? Hoe gaat jouw bedrijf zich onderscheiden met het slim toepassen van inzichten uit data?

2. Waarde

Welke waarde ga je opleveren met jouw datagedreven strategie? Leg je de focus op omzetgroei? Wil je efficiënter werken of ga je voor het verbeteren van de klantervaring? Ga je de duurzaamheid van je bedrijf vergroten? Maak je het werken voor je medewerkers slimmer en veiliger?

3. Impact

Wat is de impact van jouw strategie op de organisatie? Kun je je doel bereiken binnen de huidige structuren van de organisatie of moeten er dingen veranderen - en zo ja, wat dan? Wie en wat heb je nodig om je doel te bereiken?

Datastrategie

Vertaal je visie naar de praktijk met een datastrategie. Daarvoor zijn dit de benodigde elementen:

- zorg voor een zichtbare visie en concrete doelen rondom data, waarmee je het vertrouwen in de kracht van data vergroot;
- verzamel de juiste input om de customer experience zo passend mogelijk in te richten;
- zorg voor de juiste ethische randvoorwaarden en bewaak spelregels rondom privacy en vertrouwelijkheid;
- geef medewerkers toegang tot de juiste datasets, kennis en tools;
- maak de data bruikbaar voor medewerkers door ze betrouwbaar, vindbaar en toegankelijk te maken;
- investeer in de training en ontwikkeling van mensen die ermee werken;
- leg steeds meer autonomie bij de medewerkers en laat ze zelf onderbouwd beslissingen nemen op basis van data;
- omarm nieuwe technologieën en maak deze toegankelijk voor medewerkers om (binnen gestelde kaders) mee te experimenteren.

Van data naar daden

Leiders zullen datakansen steeds meer gaan benutten, om positief verschil te maken en zich te onderscheiden van de concurrentie. De impact van datagedreven werken is groter dan winstoptimalisatie of het noodzakelijke bijtrekken van het been; het scheidt kansen voor betere klantervaringen en werkomgevingen met oog voor een positieve bijdrage aan de maatschappij.

Daarmee raakt het onderwerp data het hart van de missie en strategie van bedrijven. In bijna alle gevallen speelt data een belangrijke rol bij besluitvorming, verbetering en innovatie. Het echte goud is echter niet de data zelf, maar de toepassing ervan. Laat het 'nieuwe goud' dus slim en creatief bijdragen aan de groei van mensen en bedrijven, in alle geledingen van organisaties.



“Ik vind dit een mooie definitie: digitale transformatie is het erkennen van nieuw klantgedrag en nieuwe behoeften, van nieuwe bedrijfsmodellen, gewijzigde beperkingen en nieuwe zakelijke dynamieken, maar bovenal van nieuwe mogelijkheden gecreëerd door technologie.”

Henk-Jan ter Brugge, Philips

2.3 Pijler 3: Processen

Ze zeggen wel eens dat alle wegen naar Rome leiden, maar als de één met het vliegtuig gaat en de ander lopend, tref je elkaar niet op hetzelfde moment. Laat staan als je weet dat meer dan twintig plaatsen in Amerika ook Rome heten. Terwijl jij met een heerlijke Italiaanse rode wijn uit Lazio in de hand je collega's staat op te wachten, proosten zij ondertussen aan de andere kant van de wereld met een Miller. Voor het realiseren van digitale transformatie heb je een procesplan nodig om de transitie goed te beheren. Dit bepaalt de omgang met structuur, data, informatie en communicatie.



“Ik versta onder digitale transformatie dat organisaties digitalisering inzetten om processen te vereenvoudigen en te waarborgen dat de klant centraal staat gedurende de gehele customer journey.”

Simone Poot, Quooker

Het DNA van een organisatie

Je vergroot de kans van slagen door te erkennen dat een succesvolle digitale transformatie een diepgaande verandering vereist. Er komt meer bij kijken dan systemen toevoegen, data verzamelen en processen opstellen; het vergt een volledig traject van technologische en organisatorische veranderingen en aanpassing van de mentaliteit van alle medewerkers. Naar onze mening zijn de volgende zaken van belang op besturingsniveau:

- directie en management hebben ervaringen met en een focus op digitale projecten;
- daarbij hebben ze een duidelijke visie op de (aanstaande) transitie;
- snappen ze op welke manier de waarde voor hun organisatie wordt gecreëerd;
- begrijpen ze welke veranderingen in de organisatie moeten plaatsvinden;
- en zijn ze in staat om de medewerkers goed en eerlijk in te lichten.

Projecteigenaar en roadmap

Het moge duidelijk zijn dat *one size fits all* niet geldt voor digitale transformatie. Iedere medewerker zal nauwkeurig en soms op individuele basis meegenomen moeten worden. Onderdeel van het procesplan zijn projecteigenaren. Hiermee krijgt een transformatie een gezicht, wat naast rationele ook emotionele voordelen biedt. Een dergelijke opzet minimaliseert de kans op blinde vlekken én draagt bij aan silo-overschrijdend draagvlak.

De digitale transformatie zal stapsgewijs moeten plaatsvinden en het meetbaar maken van de genomen acties is hierbij essentieel. Een roadmap helpt om prioriteiten van benodigde veranderingen en ver-

beteringen te structureren en in de tijd uit te zetten. Plan evaluatiemomenten in en zorg ervoor dat je het succes niet enkel van pragmatische en technische successen laat afhangen. Zo waarborg je ook de menselijke transformatie.

De vier sleutelementen voor een goed proces

Waar het vaak misgaat in processen is dat de functie en de inhoud van specifieke taken niet door iedereen worden begrepen. Dat kan zijn vanwege gebrek aan inhoudelijke kennis, onwetendheid ten opzichte van wat iets oplevert of een per afdeling wisselende interpretatie van de materie. Dat levert bewuste en onbewuste verstoringen op. Daarom is een procesplan, in feite kennismanagement, zo waardevol. Het geeft alle direct én indirect betrokken medewerkers houvast bij de huidige en aankomende werkzaamheden die in relatie staan tot de digitale transformatie. Het is dé manier om werkafspraken te registreren. Een viertal sleutelementen geeft houvast om uiteindelijk de juiste output te realiseren:

1. Procesdefinitie
2. Rollen en verantwoordelijkheden beschreven op proces- en activiteitsniveau
3. Een duidelijk beeld van beschikbare tools
4. Training in specifieke methodieken en kennisvergarig

Intern draagvlak creëren

Veel organisaties benaderen een digitale transformatie vanuit het perspectief van verandermanagement. Een van de meest prominente personen op het gebied van verandermanagement is bedrijfskundige en hoogleraar John Paul Kotter. Hij onderscheidt acht fasen voor het leiden van veranderingen.⁶

Acht fasen voor het leiden van veranderingen volgens John Paul Kotter:

1. Creëer urgentie

- onderkenning van problemen, kansen en het belang om nu te handelen;
- See, Feel, Change-aanpak: sturend op gevoelens door visualisatie en ervaring van problemen en oplossingen.

2. Vorm een leidende coalitie

- verzamelen van een groep early adopters onder medewerkers die genoeg autoriteit en geloofwaardigheid hebben om verandering te leiden;
- een leidende coalitie committeert zich aan de verandering en werkt samen als team.

3. Ontwikkel visie en strategie

- vestiging van een visueel aantrekkelijke en realistische visie die eenvoudig te communiceren is;
- ontwikkeling van strategieën om deze visie te realiseren.

4. Communiceer de veranderingsvisie

- gebruik van alle mogelijke middelen om de nieuwe visie en strategie voortdurend te communiceren;
- de leidende coalitie als rolmodel voor het gedrag dat van iedereen wordt verwacht.

5. Neem obstakels tot verandering weg

- belemmeringen (systemen, structuren) voor de veranderingen worden aangepast of uit de weg geruimd;
- er wordt ruimte gegeven aan nieuwe (onconventionele) initiatieven.

6. Zorg voor kortetermijnsuccessen

- door het uitvergroten van kortetermijnsuccessen worden afwachtende houdingen en weerstand doorbroken;
- de leidende coalitie definieert welke duidelijke, zichtbare verbeteringen binnen enkele maanden meetbaar zullen zijn;
- medewerkers betrokken bij het behalen van deze successen worden openlijk bedankt en beloond.

7. Consolideer verbeteringen en ga door met successen

- gebruik van toegenomen geloofwaardigheid om alle systemen, structuren en beleidsregels te veranderen die niet op de verandering aansluiten;
- investeringen in (nieuwe) medewerkers die de veranderingsvisie kunnen implementeren. Procesversterking met nieuwe projecten en thema's.

8. Maak veranderingen permanent

- de verandering en implementatie van de visie en strategie hebben het gewenste resultaat;
- een blijvende cultuurverandering is enkel mogelijk door duidelijk te maken wat de relatie is tussen nieuw gedrag en het succes van de organisatie;
- de verdere ontwikkeling van leiderschap en de opvolging veiligstellen.

2.4 Pijler 4: Mensen

De technische mogelijkheden om de digitalisering door te voeren kunnen nog zo goed zijn, als mensen niet begrijpen waarom en hoe ze verandering moeten creëren, zal ze lang niet zo succesvol blijken als bedacht. Dit kan voor grote uitdagingen zorgen. Betrek mensen dus van begin af aan en laat hen medebepalen hoe de transformatie vorm krijgt. Hun inzichten zorgen voor rijkere beslissingen.

Cultuuranalyse: behoefte en pijnen in kaart brengen

In de kern gaat het bij een digitale transformatie ook om bewustzijn over de impact van veranderingen op medewerkers: omgang met het verlies van controle over de huidige situatie en het realiseren van vertrouwen in een ander, nieuw perspectief. Om een beeld te krijgen van de veranderopgave, is het belangrijk inzichtelijk te maken op welke manier en vanuit welke basisprincipes mensen met elkaar samenwerken binnen de organisatie. Dat doe je met een cultuuranalyse.

Zet de uitkomsten van de cultuuranalyse vervolgens om in een behapbaar stappenplan. Wees niet te gulzig, maar verbeter in kleine stapjes en geef ook duidelijk aan de organisatie terug wat er wanneer verwacht kan worden. Wij adviseren daarbij altijd een controle uit te voeren op de impact van de veranderingen. Doe dit met een checkvraag: is in de behoeften voorzien? Is er pijn verholpen? Hoewel je niet oneindig veel kansen krijgt, hoef je ook niet te vrezen voor een oplossing die slecht valt. Als je laat zien dat je om mensen geeft, heb je de wedstrijd al voor de helft gewonnen.

Leiderschap en vertrouwen

Wanneer je in enige vorm te maken hebt met het leiden van mensen, dien je rekening te houden met rationele en emotionele voorwaarden. Blijf gedurende het proces kritische vragen stellen aan jezelf en de organisatie:

- Waar ligt het leiderschap bij veranderingen?
- Hoeveel vertrouwen is er in het leiderschap en wat is het belang van succes daarbij?
- Is de veranderopgave logisch en spreekt die ook persoonlijk aan?

- Herkent iedereen de noodzaak van verandering?
- Welk probleem zal de verandering oplossen?
- Wat is het te verwachten resultaat en hoe kan dit gemeten worden? Breng bedrijfsimpact en implementatiegemak van inspanningen in kaart.
- Wanneer zijn we tevreden?

Communicatie en internal branding

De stelregel is dat 'te veel' communiceren eigenlijk niet kan. Neem mensen mee, bij elke stap. En wees eerlijk, communiceer ook over tegenvallers. Het allerbelangrijkste: communiceer vanuit de behoeften van de medewerker en eindgebruiker. Duw een programma niet door de strot van een organisatie, maar overtuig de medewerkers aan de hand van de te behalen voordelen. Je kunt nooit te duidelijk zijn, dus beantwoordt onderstaande vragen wanneer je de digitale transformatie of specifieke gevorderde onderwerpen binnen dit domein behandelt:

- Waar gaat het om?
- Wat betekent het?
- Voor wie is het bedoeld?
- Welke voordelen biedt het?
- Welke impact heeft het?

Als je de bovenstaande vragen goed kunt beantwoorden, kun je overwegen een interne campagne op de organisatie los te laten. Dat vergroot de kennis rondom het project en versterkt de emotionele betrokkenheid. De kracht van een versimpelde boodschap herhalen draagt daar zeker aan bij.

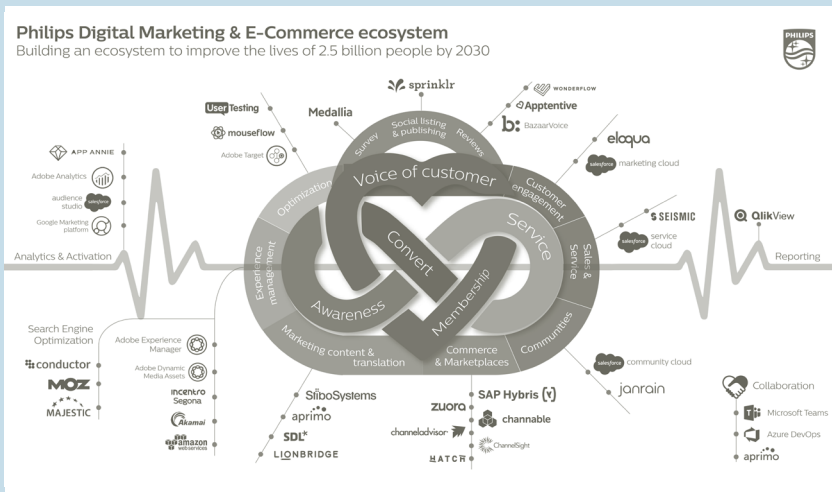
People maturity levels

Bij de menselijke pijler onder digitale transformatie zijn er vijf fasen van volwassenheid te onderscheiden. Deze *people maturity levels* kenmerken zich als volgt:

1. **Reactive:** in deze fase durven mensen zich niet open te stellen voor verandering. Medewerkers voeren hun taken uit zoals ze al jarenlang doen. Een kenmerkend probleem is dat verontrustende signalen op de werkvloer het management niet bereiken. Een omslag op medewerkersniveau is dan essentieel om verder te ontwikkelen.
2. **Siloed:** tussen de afdelingen onderling is geen tot weinig interactie. Projecten worden per afdeling geïnitieerd en uitgevoerd. Ze zijn niet breed zichtbaar of worden door andere afdelingen genegeerd. Een goede cultuuranalyse is noodzakelijk om de pijnpunten boven water te krijgen.
3. **Connected:** wanneer afdelingen gestructureerd samenwerken, spreken we van de connected-fase. Ambassadeurs binnen de organisatie zijn onderdeel van het procesplan. Initiatieven worden getolereerd maar niet bedrijfsbreed aangemoedigd. Om dit te doorbreken is internal branding noodzakelijk.
4. **Integrated:** in deze fase zien de medewerkers de digitale transformatie als een collectief project en wordt de visie omgezet in acties. Wanneer medewerkers zich geen belangrijk onderdeel van het collectieve succes voelen, kan een persoonlijk ontwikkelplan uitkomst bieden.
5. **Intelligent:** de organisatie is datagedreven, waarbij de techniek, de data en de mensen geïntegreerd functioneren. De medewerkers zijn getraind en de experts zijn verspreid over de organisatie. Autonomie vormt de voedingsbodem voor continue verbeteringen.

Coninue transformatie met partners bij Philips

Expertgroep lid Henk-Jan ter Brugge draagt binnen Philips dagelijks bij aan continue transformatie. "Vanzelfsprekend wordt er bij elk vraagstuk nagedacht over de inzet van technologie", legt hij uit. "Voorheen was dat vooral een interne aangelegenheid, aangezien we graag de werkzaamheden van onze medewerkers vergemakkelijken. Dat betekent voor ons dat technologie simpel, transparant en gestandaardiseerd moet zijn. Om meer zicht te krijgen op ons technologische speelveld, ontwikkelden we een overzicht dat onze technologieën indeelde in specifieke capabilities. De verbeterde onderlinge samenwerking waar dit in resulteerde, hoopten we ook met onze vendors te bereiken. Daarom creëerden we een plaat. Deze bevat exact voldoende informatie om een goed beeld van ons technologie landschap te bieden, zonder angst te hoeven hebben om concurrentievoordeel in te leveren. We gingen actief informatie delen met partners en bovenal meepraten. Het gevolg was dat we onze plaat binnen een maand tegenkwamen in een vendor-presentatie, een eerste bevestiging dat onze houding werd gewaardeerd. Inmiddels zijn we een stap verder, zien én behandelen we onze vendors als partners. Als zij begrijpen waar je heen wilt, kun je op een zekere manier ook hun roadmap beïnvloeden. Transparantie helpt en versterkt elkaars posities."



*Philips' ecosysteem voor digital marketing & e-commerce
(Illustratie: Joost van Dun, director experience & conversion platforms bij Philips)*

3. Onze werkmethode

Onze expertgroep heeft hard gewerkt aan concrete adviezen die jou en je collega's helpen om een digitale transformatiecultuur te laten ontstaan. Belangrijker dan theorie is de praktijk. Daarom hebben we deze blueprint vertaald naar een werkmethode.

Om de vier beschreven pijlers succesvol samen te brengen, hebben we ervoor gekozen om alle verzamelde informatie te rangschikken (en waar nodig opnieuw te formuleren) aan de hand van een vijftal plateaus.

Elk plateau beziet de vier pijlers aan de hand van de volgende vier onderdelen:

1. De situatie
2. De werkwijze die hiervoor tekenend is
3. Het probleem dat hieruit ontstaat
4. Een mogelijke oplossing om naar een volgend plateau te klimmen

Het is onze overtuiging dat de scrum-methode zich leent voor de opmars naar een digitale transformatiecultuur. Start met een *minimum viable product* (MVP) en laat dit uitgroeien tot een prachtig traject. Ontwikkel op alle vier de fronten en groei gestaag en met evenveel aandacht voor elke pijler naar het volgende plateau.

Aan de slag met de methode?

Bespreek openhartig met belangrijke spelers op welk plateau jullie organisatie momenteel staat, analyseer waar de gebreken liggen en doorloop de in deze paper aangeboden oplossingen.



Scan de QR-code om het uitgebreide document van deze blueprint, inclusief werkbaar maturity-model, te lezen op de website van Youwe.

HOSTS



Rogier Hosman
CMO
Youwe Concept B.V.



Ynske van Vliet
Marketing Manager Benelux
Adyen B.V.

VOORZITTERS



Janine Nöthlichs
Director of Corporate
Marketing
Youwe Concept B.V.



Jim Abbring
Senior Digital Strategist
Youwe Concept B.V.

Leden expertgroep



Dennis Nijwening
E-commerce Coördinator
Ziengs Schoenen B.V.



Edwin Aartman
Sales Manager E-commerce & DIY
Legrand Nederland B.V.



Erik Hummel
ICT-manager
Gallagher Europe B.V.



Frank Verputten
Business Owner Mijn-omgeving
Intergamma B.V.



Gertjan Polet
E-commerce Manager
Tuinland Webshop B.V.



Henk-Jan ter Brugge
Global Marketing Technology
Strategist
Philips



Hugo Petit dit de la Roche
Insights Transformation Manager
FrieslandCampina Nederland B.V.



Jeroen Petit
IT Program Manager
de Bijenkorf



Kees Dubbelaar
Manager E-commerce / IT / Logistics
The society shop



Marlou Mulders
Commercial Director
Prins Petfoods



Nina Nannini
Algemeen Directeur
NBD Biblion



Olaf Aarts
Lead Data
ASML



Paul de Roode
Interim Head of ICT
Riviera Maison B.V.



Peter van Os
Product Owner Digital Sales
Dutch Flower Group



Rens Drost
Freelance Marketing & E-commerce
Manager



Robert Enters
Innovatie Manager
De Volksbank N.V.



Romeo Vreeken
Creative Director
Doyle



Saffri Holwerda
Teammanager E-commerce
Centralpoint



Simone Poot
Marketing Communication &
E-commerce Manager
Quooker International B.V.



Tun Kan
Eigenaar
HUX Digital