

Expertgroep

digitale transformatie

Het besturen van de ondertussenheid

Gastheer



Voorzitter

VODW

Handvatten voor digitale transformatie

Machine learning, virtual reality, big data, 3D-printen, Internet of Things (IoT), robotisering; al deze ontwikkelingen beïnvloeden de wereld en markten om ons heen. Technologische ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op en klantbehoeften veranderen mee. Het is onmogelijk om te bepalen welke ontwikkelingen verder doorzetten, welke nieuwe ontwikkelingen opkomen en welke hiervan de grootste impact hebben op jouw business. Het enige wat zeker is, is dat deze ontwikkelingen exponentiële vormen aannemen en dat de wereld voor ieder bedrijf drastisch blijft veranderen. Helaas zien we steeds vaker dat bedrijven niet genoeg meegaan in de digitale veranderingen die nodig zijn om te overleven. Zij bieden geen antwoord op de veranderende behoeften van klanten en verliezen het van nieuwe toetreders die dit wel doen.

Hoe kun je je als 'klassiek' bedrijf voorbereiden op deze onzekere toekomst? En hoe maak je keuzes in een nieuwe wereld van snelle winnaars en verliezers waar de snelheid, complexiteit en impact van veranderingen alleen maar toenemen? Hoe organiseer je je eigen organisatie in de 'ondertussenheid'?

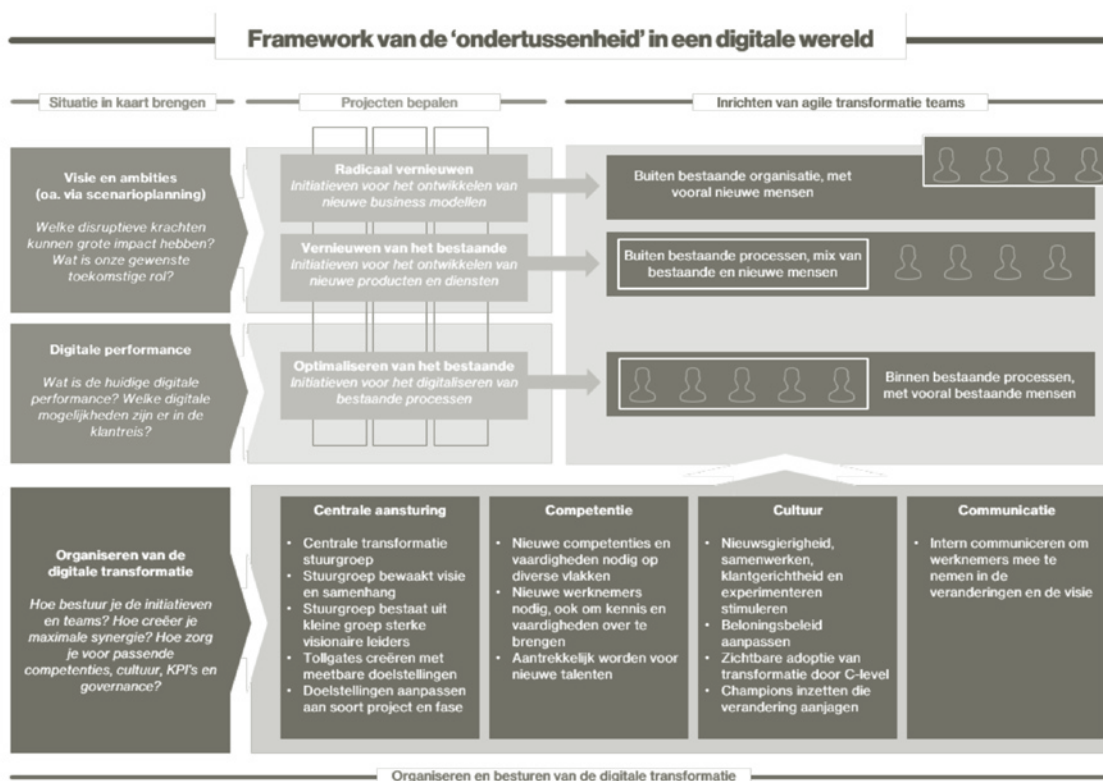
In de expertgroep Digitale Transformatie hebben vijftien professionals uit diverse sectoren over deze vragen gediscussieerd. Maandelijks kwamen we bij elkaar en deelden we onze ervaringen. Vervolgens hebben we alle inzichten uit de bijeenkomsten vertaald naar een framework. Dit framework biedt bedrijven een aantal handvatten die hen helpen om zich voor te bereiden op de onzekere digitale toekomst. Ons doel is hiermee digitale transformatie iets minder veelomvattend, onzeker en spannend te maken en richtlijnen mee te geven om een aantal stappen vooruit te kunnen zetten.

1. Framework van de ondertussenheid

Het speelveld verandert snel en wachten is geen optie. Je moet investeren in innovaties, maar tegelijkertijd ook je huidige klanten goed van dienst zijn. Dit fenomeen noemen we het 'dilemma van de ondertussenheid'. Overleven in deze ondertussenheid vereist schaken op meerdere borden tegelijk. Je moet je bestaande producten en processen optimaliseren en digitaliseren en daarnaast investeren in nieuwe technieken, producten en diensten. Je moet experimenteren met nieuwe businessmodellen en je eigen business proberen te disrupteren, voordat iemand anders dat doet. Al deze verschillende transformaties kosten tijd en geld, en vragen om andere soorten mensen en aansturing. Tegelijkertijd is samenhang en synergie tussen alle transformaties ook noodzakelijk. Te vaak zien we dat bedrijven maar 'wat doen' en lukraak investeren in startups, gadgets en technologieën zonder dat daar echt waarde uitvloeit.

Er is behoefte aan een beetje structuur in deze fase van ondertussenheid. Aan wat richtlijnen die bedrijven helpen slimme keuzes te maken, samenhang en synergie te creëren en alle initiatieven op een juiste manier aan te sturen. Ons framework biedt deze structuur, door enkele handvatten te geven die bedrijven helpen slimme keuzes te maken voor projecten en de inrichting van hun organisatie. Waar mogelijk verduidelijken we de elementen uit het framework met voorbeelden uit de praktijk van onze experts.

Het eerste deel van het framework geeft richting aan het maken van de juiste keuzes in soorten innovaties en projecten. Het tweede helpt je om de ondertussenheid te organiseren en te besturen.



2. Eerste deel van het framework: keuzes maken en projecten bepalen

2.1 Schets verschillende toekomstscenario's

We weten dus niet wat de toekomst brengt, alleen dat deze ingrijpend gaat veranderen. En dat nietsdoen geen optie is. Maar wat ga je dan wél doen?

In de expertgroep gebruikten we hiervoor scenarioplanning. Hierbij kies je twee variabelen die een grote impact kunnen hebben op je bedrijf, maar waarvan onzeker is of ze doorzetten en in welke mate. Deze twee variabelen zet je tegenover elkaar op een

matrix om vervolgens vier toekomstscenario's te schetsen. Door je fantasie de vrije loop te laten en je te laten inspireren door disruptieve krachten in andere branches, schets je vier nieuwe werelden. Deze werelden liggen ver weg van de huidige situatie, maar moeten wel realistisch zijn.

Wij hebben deze methode toegepast bij diverse experts uit onze expertgroep. Voor Royal Brinkman (toeleverancier voor glastuinbouw) kozen we voor de variabelen 'het toetreden van nieuwe spelers op de markt' en 'schaalverkleining versus schaalvergroting'. We discussieerden over vragen als: wat als drones of robots het werk grotendeels overnemen in kassen of robo-bees de huidige (echte) bijen van Royal Brinkman overbodig maken? Wat als bol.com dezelfde artikelen gaat verkopen of via een nieuw platform de vraag van glastuinders en het aanbod van fabrikanten direct bij elkaar brengt? Veel experts bleken in hun eigen bedrijf te worstelen met soortgelijke vragen, waardoor interessante en waardevolle inzichten en discussies ontstonden.

| | | | |
|--------------|----------------------------------|--|--|
| | | Aanval van buitenaf | Disruptie |
| | Toetreders van buiten de branche | De lokalisering en versnippering in de markt biedt kansen en mogelijkheden voor spelers buiten de branche. Spelers als Amazon en Alibaba met B2C ervaring hebben op technologisch-, online- en/of klantbenadering vlak een voorsprong op traditionele leveranciers aan de glastuinbouw. Tech-startups maken het werk makkelijker voor kleinschalige glastuinbouwers en platformen met kennis en aanbod winnen aan populariteit. RB kan zich onderscheiden op haar jarenlange ervaring in de branche en door haar kennis toegankelijk te maken. | De toenemende automatisering in de glastuinbouw biedt kansen voor data-gedreven en technologie-gedreven bedrijven van buiten de branche. Zij kunnen zich door hun veelheid aan kennis en data ontwikkelen tot machtige spelers. De productiviteit en kwaliteit wordt steeds meer verhoogd aan de hand van data en technologisch gedreven optimalisaties (robo-bees / image recognition voor plaagherkenning), en minder door beschermingsmiddelen. De hoog technische glastuinders hebben behoefte aan andere soorten producten. |
| Concurrentie | Concurrentie binnen de branche | Nieuwe productielocaties | Gevecht in de keten |
| | | Toenemende aandacht voor duurzaamheid en voedselveiligheid leidt tot lokalisering en schaalverkleining binnen de tuinbouwbranche. Kleinschalige productielocaties ontstaan en consumenten gaan zelf verbouwen (urban farmers). Bestaande partijen zoeken naar manieren om met deze nieuwe en versnipperde doelgroep om te gaan en ontwikkelen nieuwe concepten om unieke en relevante toegevoegde waarde te bieden. Allen maken de omkeer naar een meer B2C-achtige en meer digitale benadering. | Door een consolidatie in de tuinbouwbranche worden glastuinders groter en machtiger. Concurrentie voor RB komt van professionele en grote partijen uit de hele wereld. Fabrikanten leveren in toenemende mate direct aan de tuinders. RB zal zich op een andere manier moeten organiseren; samengaan of -werken met andere partijen voor de benodigde schaalvergroting en mondiale aanwezigheid, of kiezen voor een bepaalde niche. |
| | | Lokalisering/schaalverkleining | Globalisering/schaalvergroting |
| | | Productieschaal | |

Scenarioplanning helpt om jezelf en je collega's te prikkelen verder te denken dan morgen en de overduidelijke bedreigingen. Het opent ogen voor reële gevaren én kansen die vaak niet scherp of helemaal niet op het vizier staan.

2.2 Wed op meerdere paarden tegelijk

De essentie van scenarioplanning is dat alle vier de scenario's realiteit kunnen worden. Je moet daarom strategieën bedenken waarmee je op alle vier de scenario's anticipeert. Dit begint met het formuleren van een visie op de toekomst, waarvoor de scenario's belangrijke input zijn. De visie moet helder en ambitieus zijn en motiverend voor medewerkers. De visie geeft antwoord op vragen als 'Welke rol speel jij over drie jaar in het leven van je klanten', 'Hoe vervul je toekomstige klantbehoeften' en 'Wat is jouw onderscheidende en unieke toegevoegde waarde'?

Een heldere visie geeft richting aan de initiatieven die je gaat ontplooiën om je bedrijf voor te bereiden op de toekomst en houdt dus rekening met meerdere uitkomsten. Gezien de snelheid van de veranderingen moet zowel het scenarioplan als de visie uiteraard regelmatig herzien en herijkt worden.

De ondertussenheid vraagt om innovaties en initiatieven op drie verschillende niveaus:

1. Initiatieven om bestaande processen te optimaliseren, zoals het online brengen van alle huidige producten
2. Het ontwikkelen van nieuwe producten, diensten of services, bijvoorbeeld een app waarmee je nieuwe toegevoegde waarde biedt aan klanten
3. Het creëren van geheel nieuwe verdienmodellen, zoals een platform waarbij je de vraag van klanten en het aanbod van fabrikanten direct bij elkaar brengt en waar je een fee voor ontvangt.



Drie niveaus voor innovaties en initiatieven

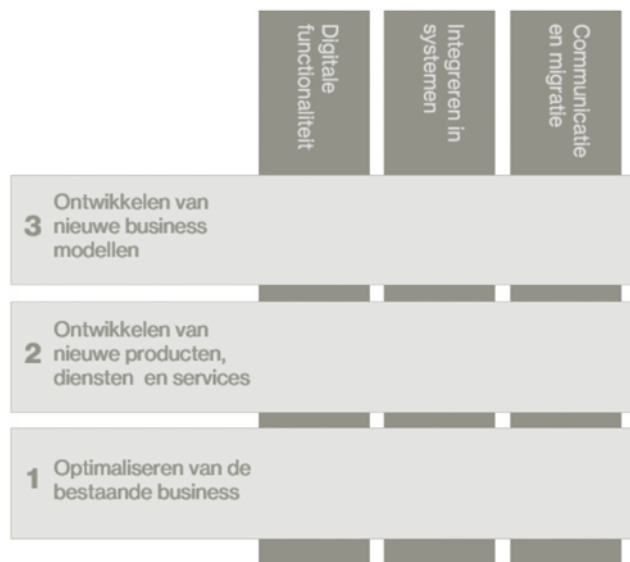
Veel bedrijven denken dat ze met initiatieven op het eerste niveau goed aan het digitaal transformeren zijn. Dit is weliswaar een belangrijke eerste stap om kosten te besparen en klanttevredenheid op peil te houden, maar deze projecten alleen zijn niet voldoende om te overleven, laat staan om op de langere termijn te winnen. Ze bieden geen antwoord op echt disruptieve krachten. Succesvolle bedrijven ontwikkelen initiatieven op alle drie de niveaus. Google leunt bijvoorbeeld niet achterover met haar dominantie in de zoekmachinemarkt, maar blijft continu investeren in geheel nieuwe diensten en businessmodellen, bijvoorbeeld met Google Maps en Google Home. Om goed voorbereid te zijn op de toekomst moet je, in lijn met je visie, continu investeren in projecten op niveau twee en drie. Deze kun je financieren uit de besparingen die je realiseert in niveau een.

De disruptieve krachten uit het scenariomodel geven richting aan de invulling van de initiatieven op het tweede en derde niveau. Wanneer bijvoorbeeld de opkomst van een nieuwe online speler een grote bedreiging vormt, bedenk dan hoe je met alle data en ervaring die je hebt je voorsprong kunt behouden. Als voice-techniek de manier waarop klanten met ons interacteren totaal kan veranderen, doe er dan alvast ervaring mee op.

Maak dus een goede spreiding van projecten op de drie niveaus. Het grootste deel van je tijd en budget gaat in het begin naar het eerste niveau, maar houd als vuistregel aan dat ten minste 10% van je inspanningen naar het derde niveau gaan. Hoe verder je bent in je digitale transformatie, hoe meer de verdeling verschuift naar de bovenkant. Heb je te maken met zogenaamde burning-platforms, oftewel omstandigheden die je dwingen tot onmiddellijke en radicale verandering, dan gaan tijd en budget direct naar niveau twee en/of drie.

2.3 Zorg dat initiatieven ook echt impact kunnen hebben

Innovaties en initiatieven zijn er op verschillende niveaus, maar ook in verschillende types. Dit is een extra dimensie die bedrijven helpt voldoende spreiding aan te brengen in het soort projecten dat nodig is voor succesvolle digitale transformatie.



Drie niveaus en types voor innovaties en initiatieven

Een voorbeeld: een project is gericht op het ontwikkelen van een nieuwe functionaliteit voor klanten (links in de matrix), bijvoorbeeld een adreswijzigingsformulier op de website. In lijn met de agile werkwijze test je eerst met weinig investeringen en doorlooptijd de levensvatbaarheid van een idee. De functionaliteit wordt live gezet, maar aan de achterkant worden de adreswijzigingen nog handmatig verwerkt. De klanttevredenheid stijgt omdat klanten eenvoudiger handelingen kunnen verrichten, maar het heeft (nog) weinig impact op je kosten. Door de functionaliteit vervolgens te koppelen aan administratieve systemen (midden in de matrix), zijn er minder menselijke handelingen nodig. Kosten dalen, zolang er maar een groot deel van de klanten switcht van telefonisch naar online. Deze stap wordt vaak vergeten waardoor klanten niet weten wat de digitale mogelijkheden zijn of niet gestimuleerd worden er gebruik van te maken. Projecten gericht op de communicatie en stimulatie van deze initiatieven is belangrijk om voldoende schaal te realiseren om echt impact te kunnen hebben.

Maak altijd een inschatting van de beoogde benefits en minimaliseer investeringen

Om projecten te prioriteren om keuzes te maken is het belangrijk een feitelijke onderbouwing te maken voor je plannen. De aanpak hiervan verschilt per niveau.

Voor projecten in het eerste niveau gebruik je een business case (voor meerdere jaren) om keuzes te maken. Bijvoorbeeld door de huidige klantcontactmomenten en aantallen in kaart te brengen en de mogelijke kostenreductie te berekenen van de optimalisaties.

Voor projecten op het tweede en derde niveau zijn zulke berekeningen niet mogelijk. Voor echte innovaties zijn geen ervaringscijfers beschikbaar en is het altijd onzeker of het succesvol wordt of niet. Voor deze projecten is een stukje 'geloof' nodig. Dit ontslaat je echter niet van de plicht om goed na te denken over waar en hoe de innovatie gaat bijdragen, op kortere of langere termijn, aan de doelstellingen van je bedrijf. We noemen dit de *business benefits logic*. Je brengt in kaart waar het project bij succes aan kan bijdragen. Denk aan meer merkvoorkeur en daardoor groei van nieuwe klanten of meer relevant contact waardoor hogere klanttevredenheid en meer retentie. Door te spelen met verschillende aannames op aantallen en percentages krijgen jij en de besluitvormers een gevoel bij de belangrijkste drivers en grootte van mogelijke commerciële bijdragen.

Zekerheid van slagen van projecten op niveau twee en drie kun je niet geven, maar je kunt de risico's wel zoveel mogelijk beperken. De lean start-up-methode is erop gericht om in zo min mogelijk tijd met zo min mogelijk investeringen de levensvatbaarheid te toetsen onder een klein groepje klanten. Door het definiëren van *tollgates* kun je tijdig bijsturen of de stekker eruit trekken. Tollgates zijn go/no-go-momenten die na elke fase van een project plaatsvinden. Waar in het begin van een project de punten waarop wordt besloten wel of niet door te gaan naar een volgende fase nog wat vaag een breed kunnen zijn, worden die naarmate het project vordert steeds scherper en specifiek. Tollgates verkleinen het risico op grote verliezen en vergroten de grip van besluitvormers op deze projecten.

3. Tweede deel van het framework: organiseren en besturen

3.1 Formeer verschillende soorten teams

Je hebt met behulp van scenarioplanning, je toekomstvisie, de matrix en business cases of business benefits logic bepaald welke projecten jouw bedrijf helpen om goed voorbereid te zijn op de toekomst. De projecten in de drie verschillende niveaus vragen allen om een ander soort besturing en aanpak.

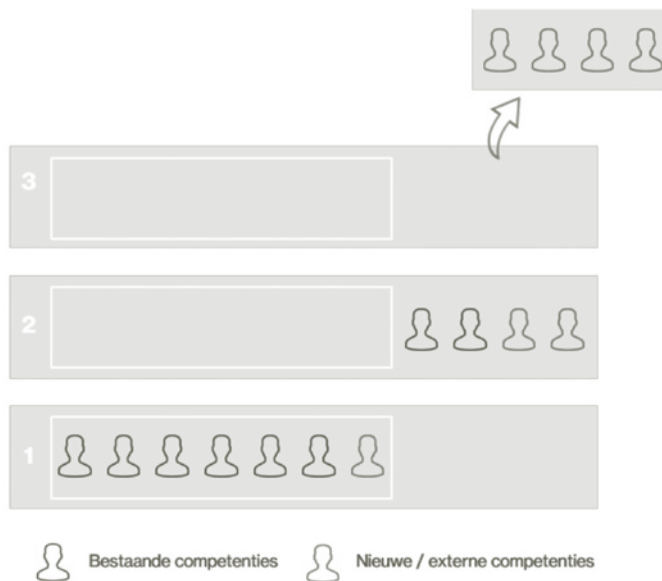
Omdat initiatieven in het eerste niveau over het digitaliseren van de bestaande business gaan, pakken bestaande medewerkers deze projecten op. Zij hebben veel ervaring met de bestaande processen en klanten. Bovendien is continu optimaliseren onderdeel van hun bestaande werkzaamheden.

Projecten in het tweede niveau beleg je in geheel nieuwe teams, een mix van bestaande en nieuwe/externe mensen met nieuwe competenties. Het creëren van een nieuw team zorgt voor minder afleiding door andere werkzaamheden en meer focus en snelheid. Aanvulling met externe of nieuwe competenties zorgt voor vernieuwing.

In het derde niveau worden teams uitgedaagd om de bestaande business ‘aan te vallen’. Door dit met mensen van buiten de organisatie op te pakken, zorg je voor een frisse en creatieve blik met kennis van de nieuwste technologieën en ontwikkelingen.

Sebastian Thrun (onder andere verantwoordelijk geweest voor de ontwikkeling van Google Glass en Google Car) zegt hierover: “Bestaande bedrijven hebben hun mensen getraind om een bekende berg te beklimmen en dat zo efficiënt en betrouwbaar mogelijk te doen. Je kunt van deze mensen niet verlangen dat ze tegelijkertijd weten hoe ze een onbekende berg moeten beklimmen.”

Door een soort *greenfield* buiten de organisatie op te zetten, voorkom je dat deze projecten op eenzelfde manier worden aangestuurd en beoordeeld als bestaande business. Ze moeten de ruimte krijgen om te experimenteren en risico’s te nemen. De bestaande organisatie is hier vaak niet op ingericht.



Bestaande competenties versus nieuwe competenties

Voor alle teams geldt dat ze in grote mate zelfsturend zijn, een heldere opdracht en voldoende mandaat hebben en multidisciplinair zijn. De onzekere wereld, die we met het scenarioplannen proberen te vatten, eist een snelle time-to-market en flexibiliteit. Met agile werken kunnen teams tijdig bijsturen bij veranderingen die zich gegarandeerd voor gaan doen.

3.2 Koppel aan ieder project meetbare doelstellingen en scherp die continu aan

Het soort doelstellingen verschilt per project en per fase in een project. Meetbare doelstellingen zijn essentieel om richting te geven aan de teams en keuzes te kunnen maken over budgetten en voortgang.

Omdat het voor projecten in de eerste laag eenvoudiger is om een business case te maken, worden hier ook specifiekere doelstellingen aan gekoppeld. Denk aan concrete targets op kostenreductie en verhoging van klanttevredenheid.

Doelstellingen in niveau twee en drie zijn moeilijker vooraf specifiek te kwantificeren. Toch is het belangrijk voor alle projecten meetbare doelstellingen vast te stellen. Denk bijvoorbeeld aan de eerdergenoemde tollgates. Op basis van een aantal variabelen bepaal je of je verder gaat met een project. In lijn met je business benefits logic stel je per project meetbare doelstellingen vast.

Een voorbeeld. De Tegelgroep heeft een project om retailers beter te ondersteunen in hun verkoopproces met digitale middelen. Eén van de middelen is een groot scherm waar klanten bij retailers door verschillende foto's swipen van interieurs met tegelvloeren. De tegels en voegen kunnen worden aangepast naar wens. Tegelgroep verwacht dat dit de verkoop gaat bevorderen. Enerzijds omdat het de merkvoorkeur van retailers verhoogt; dit helpt hen beter te verkopen. Zij zullen eerder tegels van Tegelgroep aanraden. Anderzijds verhoogt de digitale ondersteuning de merkvoorkeur van klanten omdat zij meer feeling krijgen met het merk en de producten. Pas een jaar na de livegang kan een eerste conclusie getrokken worden over de daadwerkelijke bijdrage aan de verkopen. Maar ook ruim daarvoor kan het project aangestuurd worden op meetbare doelstellingen. In de ontwikkelingsfase zijn dat bijvoorbeeld het aantal positieve uitkomsten uit user-tests en het aantal retailers die zich hebben ingeschreven op een scherm. Na een eerste livegang kan het aantal sessies per scherm, de duur van de sessies en de klanttevredenheid van zowel retailers als van consumenten worden gemeten.

3.3 Zorg voor een centrale aansturing vanuit sterk leiderschap

Sterk leiderschap is essentieel voor een succesvolle transformatie. Er is lef nodig om bestaande structuren te doorbreken en te investeren in nieuwe businessmodellen waarvan niemand zeker weet of ze gaan werken.

Een jarenlange carrière is geen garantie om over de kwaliteiten te beschikken die *nu* nodig zijn. Het senior level is niet opgegroeid met de huidige technologie en moet daarom ook het lef hebben om jonge mensen, die hier wel affiniteit mee hebben, het leiderschap op bepaalde vlakken te gunnen.

Blokker Holding kijkt voor de aansturing van haar projecten heel specifiek naar wat voor soort leiderschap nodig is. Voor sommige projecten zijn wat hardere mensen nodig die besluitvorming kunnen forceren en knopen kunnen doorhakken. Voor anderen zijn juist

verbinders nodig. Hierdoor worden bij Blokker Holding projecten in 'running the business' door andere mensen aangestuurd dan projecten in *changing the business*.

De projecten rondom digitale transformatie moeten worden aangestuurd door een klein groepje van (jonge) visionaire leiders, die niet bang zijn om alleen te staan en geen concessies doen aan plannen om stakeholders tevreden te houden of draagkracht te creëren. Door hen te groeperen in één centrale transformatie-stuurgroep die de diverse teams en projecten aanstuurt, wordt synergie bevorderd. De stuurgroep bewaakt de overall visie en de samenhang tussen de projecten. De stuurgroep is op de hoogte van alle ontwikkelingen in de projecten en signaleert wanneer overlap ontstaat of afstemming nuttig kan zijn. Met een centrale aansturing zorg je ervoor dat de activiteiten op elkaar afgestemd zijn, dat leerpunten gedeeld worden en de teams van elkaar profiteren.

Pon.Bike heeft in haar transformatie-stuurgroep een *jump seat* gecreëerd; deze wordt iedere stuurgroep-bijeenkomst ingevuld door een expert van bijvoorbeeld een digitaal bureau of Google. De *jump seat*-leden zorgen voor vernieuwende perspectieven en scherpe uitdagingen.

3.4 Zorg dat je aantrekkelijk wordt voor nieuwe competenties

Contentmarketing, *chatbot*-inrichting en zelflerende algoritmes zijn nieuwe fenomenen die andere vaardigheden en kennis vereisen. De kans is groot dat (een deel van) deze competenties niet aanwezig zijn in jouw organisatie.

Bepaal welke competenties de digitale transformatie vereist. Dit zijn niet alleen de online marketeers en datascientists; transformatie vraagt ook wat anders van backoffice-medewerkers. Een deel van de competenties kan bijgeschoold worden, andere mensen met bepaalde vaardigheden moeten aangetrokken worden. Nieuwe werknemers moeten niet alleen de nodige kennis en vaardigheden bezitten, maar deze ook kunnen overdragen aan de rest van de organisatie.

Digital- en datatalenten zijn gewild en werken graag voor startups en dynamische en technologiegedreven bedrijven. Het is belangrijk om na te denken over hoe jouw bedrijf aantrekkelijk kan worden voor deze talenten. Zelfsturing, mandaat, flexibiliteit, imago, locatie en een dynamische omgeving zijn belangrijk voor deze (millennial) doelgroep.

Veel van onze experts bevinden zich niet in de Randstad en hebben een minder hip imago dan de gemiddelde digitale bureaus of een bedrijf zoals Uber. Zij denken hierdoor heel bewust na over leiderschapsprogramma's, beeldvorming en Netflix-achtige secundaire arbeidsvoorwaarden. Het kantoor van Royal Brinkman kreeg een re-styling zodat er een dynamische werkplek ontstond. Blokker Holding heeft met Nextail een geheel nieuwe entiteit opgezet met een frisser en jonger imago, waar jonge digital professionals graag werken. Nextail is opgezet als greenfield, online organisatie van alle winkelformules van Blokker Holding met een webshop. De online omzet van de groep is hiermee de afgelopen twee jaar exponentieel gegroeid.

3.5 Stimuleer een veranderingsgezinde cultuur

Vernieuwing vraagt om een cultuur waarin fouten maken geoorloofd is en zelfs gestimuleerd wordt. Om echt te kunnen innoveren moeten nieuwsgierigheid, samenwerking, klantgerichtheid, experimenteren en leren gestimuleerd worden en verankerd zijn in het beloningsbeleid. De teams moeten ook worden aangestuurd op korte termijn en softere KPI's, die het gewenste gedrag bevorderen. Denk aan het aantal gebruikers, het aantal terugkerende klanten, Net Promotor Score, cross-functionele samenwerking of het aantal echte gesprekken met klanten.

Maak een selectie van medewerkers die van verandering houdt, enthousiast is en de veranderingen snapt en laat hen binnen de teams de verandering aanjagen. Laat hen het voorbeeld zijn van de nieuwe cultuur en zorg dat zij op een voetstuk worden gezet door het C-level management. De digitale transformatie en de nieuwe cultuur moeten geadopteerd worden door het C-level. Alleen zo krijgt het de aandacht die het verdient en alleen zo krijg je het grootste deel van je werknemers mee. Dit betekent dat de verantwoordelijkheid voor de digitale transformatie ook belegd moet worden op het hoogste niveau, en niet onder de afdeling it of marketing.

3.6 Neem mensen mee in de veranderingen

Een groot deel van de mensen heeft van nature negatieve gevoelens bij een verandering. Dit wordt voornamelijk gedreven door onzekerheid en onduidelijkheid. Het communiceren over de visie en veranderingen en het betrekken van werknemers is daarom essentieel om de transformatie tot een succes te maken. Neem ze mee in het proces en vraag om een actieve bijdrage.

Unilever heeft een intern programma ontwikkeld om de organisatie mee te nemen in haar veranderingen. Vrijwel alle medewerkers gaan door een op maat gemaakte online cursus heen over digitale transformatie. Succesvolle projecten (en *failures!*) worden gedeeld en via berichtjes en video's worden medewerkers op de hoogte gehouden van de laatste ontwikkelingen in het programma. Unilever heeft hierdoor een soort buzz gecreëerd waar mensen graag meer over weten en graag onderdeel van zijn.

3.7 Kortom: omarm alle technologische ontwikkelingen en grijp de kansen

De belangrijkste boodschap die we willen overbrengen is: wacht niet tot het te laat is en blijf vooruitgaan. Scenarioplanning helpt om een idee te krijgen welke richting het in de toekomst op kan gaan. Maar er kan natuurlijk ook zomaar een scenario ontstaan die je nu niet voorziet. Laat dit idee je niet verlammen, maar je juist motiveren om wel iets te doen. Want de enige zekerheid die we kunnen meegeven is dat wanneer je niets doet, je het sowieso niet gaat winnen. De meest succesvolle bedrijven zijn die bedrijven die nieuwe ontwikkelingen niet als bedreiging zien, maar als kans om dingen beter, sneller en anders te doen. Stel jezelf open voor nieuwe ontwikkelingen, wees nieuwsgierig, experimenteer en leer! Alleen zo kun je winnen in deze nieuwe digitale wereld.

GASTHEER



Björn de Visser
*Lead Enterprise Retail
Industry
Salesforce*

VOORZITTER



Eduard de Wilde
*Director
VODW*

Leden expertgroep



Kira Kuipers
*Project Portfolio Analyst
Blokker Holding*



Rob Helderman
*E-commerce Manager
Royal Brinkman*



Sacha Ghurahoo
*Senior Consultant
VODW*



Tui Six
*Digital Consultant
Heineken*



Boudewijn Raessens
*Associate Lector Startup
Marketing
Fontys Hogeschool*



Frank van der Weide
*Director of Operations
Tegelgroep Nederland B.V.*



Leon Ineke
*Industry Manager
Google*



Caspar Fraiture
*Manager Digital Transformation
Unirobe Meeüs Groep*



Harko Prinssen
*Delivery Manager E-commerce
Kwantum/Homefashion Group*



Hiske Hoogveld
*Marketing Manager Digital
Transformation
Unilever*



Johan van den Neste
*Commercieel Directeur
InShared*



Orfeo Hoeve
*Digital Marketing Manager
Unilever*



Rick de Jong
*Digital Delivery Manager
Pon Bicycle Group*



Ilse Harmelink
*Manager Marketing Partners
& Digital Marketing
Achmea*



Koen Rakers
*Sr. Marketing Manager Benelux
Salesforce*

