

# JUMPSTART

---

IMPACT BINNEN HANDBEREIK



# JUMPSTART

## INHOUDSOPGAVE

### Waarom verandering? 3-4.

### Wat is ervoor nodig om te veranderen? 5.

De organisatie	5.
Interne manier van werken	5.
Visie	5.
Kennis opdoen	6.
Draagvlak	6.
Het project team	7-8.

### Hoe behaal ik snel impact met mijn team? 9.

Hoe werkt de jumpstart?	9-12.
Maak het schaalbaar	13.
De drie belangrijkste lessen	14.

### Referenties 15.

Milvum B.V.  
Regulusweg 5  
2516 AC, Den Haag

+31 (0)70 - 20 55 711  
contact@milvum.com  
www.milvum.com



## WAAROM VERANDERING?

---

Digitale transformatie is een term die de laatste jaren veelvuldig gebruikt wordt wanneer het gaat om succesvol blijven als organisatie. Wanneer wij in deze whitepaper spreken over Digitale Transformatie van een organisatie, gaat het om de verzameling van initiatieven op zowel bedrijfs als organisatorisch niveau, met als doel om (1) de beste gebruikersbeleving voor de klant te realiseren, (2) vernieuwende business modellen te creëren en implementeren, of (3) kern bedrijfsprocessen te optimaliseren.

Een organisatie bewerkstelligt succesvolle Digitale Transformatie wanneer zij in staat is om zowel haar *digital capabilities* (haar vermogen om impact te maken met digitale initiatieven), als haar *leadership capabilities* (het opstellen van een (digitale) visie en het inrichten van achtergrondprocessen, basiselementen en samenwerkingsstructuren gericht op Digitale Transformatie) weet te versterken en ontwikkelen<sup>12</sup>. Beide pijlers zijn gelijkwaardig, essentieel en versterken elkaar.

Digitale transformatie is dus de combinatie van *digital leadership* en het ontwikkelen en gebruik maken van *digital capabilities*. De synergie tussen beide wordt pas behaald als men in staat is om een door de CEO/CIO/CDO (Chief Digital Officer) uitgezette digitale strategie om te zetten in concrete innovaties. Concrete innovaties, zijn producten of diensten en dienen gericht te zijn op de strategische doelen van de organisatie. Ze zullen daarom al snel raakvlakken hebben met één van de drie Digitale Transformatie pijlers. De eerste pijler is *compelling human experiences*, waaronder wij de klantervaring (*customer experience*) verstaan. Tevens valt hieronder ook de mate waarin medewerkers van een organisatie (digitaal) empowered zijn om hun werk efficiënt en effectief uit te voeren (*employee empowerment*). De tweede pijler betreft het optimaliseren van bestaande processen (*optimizing processes*). Denk hier bijvoorbeeld aan het verkorten van de doorlooptijd van een klantvraag die binnenkomt op de support afdeling. De derde en laatste pijler richt zich op het ontwikkelen van nieuwe business modellen, waarbij de huidige business *disrupted*<sup>2</sup> wordt of een volledig nieuwe dienst of product (*transforming products*) wordt geïntroduceerd.

Vandaag de dag brengen elk van de drie pijlers zowel uitdagingen, als kansen met zich mee door de continue aanwas van nieuwe (digitale) technologieën. Je zou verwachten dat bedrijven alles op alles zetten om nieuwe kansen zo snel mogelijk te benutten. Echter geeft 63% van de topmanagers aan dat de snelheid waarmee (technologische) veranderingen binnen hun organisatie daadwerkelijk doorgevoerd kunnen worden veel te laag ligt<sup>1</sup>. Bedrijven die wel succesvol zijn in digitale transformatie, de zogenaamde *digital masters*, weten veranderingen wel snel te bewerkstelligen en groeien dan ook door ten tijden van recessies. Dit geeft aan dat met digitale transformatie een concurrentievoordeel behaald kan worden. Deze *digital masters* zijn tot wel 26% winstgevender dan hun concurrenten in dezelfde industrie; dit betekent dat de juiste strategie en uitvoering hiervan loont<sup>2</sup>. Het feit dat het bedrijf nu nog voldoende omzet draait, is zodoende geen valide reden om niet continu bezig te zijn met verandering.

Er zijn twee specifieke momenten waarop bedrijven over het algemeen beginnen met innovatie en verandering. Namelijk als ze het gevoel hebben dat ze de pijn beginnen te voelen door teruglopende marges en/of marktaandeel. Anderzijds is continue groei een aanjager van innovatie, omdat dit de organisatie in staat stelt om winsten te herinvesteren. Dit vertaalt zich in *sustainable growth*<sup>11</sup>.

Starten met digitale transformatie, innovatie of simpelweg het omarmen van nieuwe technologie kan op verschillende manieren plaatsvinden. Ten eerste door het opkopen van een *digital born* bedrijf, waardoor men specialistische kennis (of een veelbelovende dienst/product) naar binnen haalt. Cognizant, dat in 2016 het Amsterdamse digitaal bedrijf Mirabeau overnam, is hier een mooi voorbeeld van. We zien echter dat het opkopen van een *digital born* bedrijf niet de oplossing is wanneer een organisatie volledig digitaal wil transformeren. Dat is ook terug te zien in dit voorbeeld, waar met name een specifieke afdeling de digitale kennis van Mirabeau zal omarmen.

De tweede optie is om zelf een start-up, innovatieprogramma of afdeling op te richten waar men bezig is met het ontwikkelen van nieuwe proposities. Veel corporates zetten dit soort programma's op en ook de rol van de innovatiemanager zien we zowel terug binnen banken, overheidsinstanties als ziekenhuizen. Om daadwerkelijk concrete innovaties te ontwikkelen is veel toewijding vanuit heel de organisatie nodig. Wanneer deze organisatiebrede toewijding ontbreekt zal men alleen een deel van de organisatie laten transformeren of zal het voor een kleine groep bij experimenteren met *digital capabilities* blijven!

Om een succesvol digitaal transformatie traject uit te voeren heeft men verschillende rollen nodig. Naast de rollen die verantwoordelijk zijn voor innovatie, zijn er ook meer traditionele rollen die de risico's voor de organisatie moeten minimaliseren, denk hierbij aan risk en security officers. Ook zij zijn nodig om digitale transformatie trajecten succesvol uit te voeren. Hierdoor moeten zij betrokken worden door juist mee te denken in nieuwe kansen en mogelijkheden. Vooralsnog worden zij echter vaak anders op hun

geleverde werk beoordeeld, namelijk op risico mijden. Daarom is het voor hen soms nog lastig om onderdeel te worden van de gehele transformatie. De manier waarop zij beoordeeld worden zal aangepast moeten worden om er voor te zorgen dat ze bijtijds meegenomen kunnen worden in de nieuwste ontwikkelingen. Hier liggen kansen voor de digitale leiders, aangezien het betrekken van alle verschillende rollen zal zorgen voor de noodzakelijke input van iedereen. Dit heeft dan tot gevolg dat een snellere en betere opschaling van nieuwe diensten en/of services mogelijk wordt gemaakt. Ondanks dat deze verandering tijd zal kosten, is betrokkenheid van iedereen noodzakelijk, omdat anders een deel van de organisatie niet zal meebewegen. Dit heeft dan tot gevolg dat concrete innovaties nooit verder komen dan een niet verder ontwikkeld prototype of dat initiatieven zelfs na een succesvolle pilot gestopt worden. In bredere zin en op de lange termijn zal dit zich gaan vertalen in teruglopende marges en winsten.

In beide voorgaande gevallen ontwijkt men het transformatie aspect van de organisatie. Een organisatie zal *ambidextrous* moeten zijn, waardoor men zowel door kan blijven gaan met de huidige business en tegelijkertijd adaptief genoeg kan zijn richting de toekomst<sup>3</sup>. Hier heb je verschillende soorten teams voor nodig die elkaar versterken in plaats van dwars gaan liggen. Het allerbelangrijkste is kortom dat transformatie binnen heel de organisatie gedragen wordt en dat ideeën vanuit verschillende afdelingen gerealiseerd kunnen worden en dus niet alleen vanuit een aparte innovatie afdeling. Brainstormen en ideeën genereren zijn hierbij de eerste concrete stappen, maar dit is niet hetzelfde als veranderen/transformeren. Verandering kan alleen komen door daadwerkelijk *digital capabilities* te ontwikkelen die gekoppeld zijn aan de bedrijfsdoelen (digitaal leiderschap). Medewerkers en teams worden vaak opgetrommeld voor jaarlijkse brainstorm-sessies en events waarin bedrijfsvraagstukken doorgelicht worden. Na deze sessies of innovatiedagen gaat men vaak weer op in de operationele werkzaamheden, waardoor goede ideeën op de plank komen te liggen. Om het verschil te kunnen maken, moeten teams budget, tijd en kansen krijgen om hun ideeën verder te ontwikkelen en te laten realiseren, zodat iedereen binnen de organisatie impact kan maken.

De balans moet bepaald worden tussen de *performance engine*, die verantwoordelijk is voor het op kwaliteit houden van de huidige dienstverlening en een toegewijd team dat voor nieuwe innovatie initiatieven moet zorgen<sup>9</sup>. De samenwerking en synergie tussen deze ogenschijnlijk tegenstrijdige groepen medewerkers is juist van kritiek belang in het grotere geheel van digitale transformatie. Voor de gehele organisatie is experimentatie een stap in de goede richting voor het creëren van een innovatieve mindset, dus zowel onder de operationele (*performance engine* als innovatieve medewerkers en teams. Echter, het bewerkstelligen van zo een cultuurverandering is een proces dat meerdere jaren in beslag neemt, terwijl we vandaag de dag al impact nodig hebben. Een digitale leider zal aandringen op concrete innovaties, die winst, omzet en klanttevredenheid zullen verhogen. Dus hoe vertaal ik mijn/onze (digitale) strategie naar concrete innovaties en wat heb ik er voor nodig?

# WAT IS ERVOOR NODIG OM TE VERANDEREN?

Met een klein team kan ik toch niet veel bereiken?

Voor verandering en digitale transformatie heb ik toch flinke budgetten nodig?

Om te veranderen moet je in staat zijn de digitale strategie om te zetten in concrete innovatie. Concrete innovatie definiëren wij als nieuw ontwikkelde proposities en *digital capabilities*. Een voorbeeld hiervan zijn nieuwe producten of diensten die een bijdrage leveren aan minimaal één van de drie digitale transformatie pijlers; *compelling human experiences* (op te delen in *customer experience* en *employee empowerment*), *optimizing processes* en *transforming products*. Om concrete innovatie op één van deze pijlers mogelijk te maken, gebruiken wij de Jumpstart methode. Hierover inhoudelijk later meer in deze whitepaper. Voor nu; Wat voor randvoorwaarden vanuit de organisatie heb ik nodig om de jumpstart goed in te gaan? En wat voor een team heb ik nodig tijdens de jumpstart zelf?

## De organisatie

Het creëren van de ideale wereld en het volledig (digitaal) transformeren van geheel de organisatie zal niet op dag één gebeuren. Maar, de route naar een concrete innovatie waarmee men impact behaalt op de door het bedrijf opgestelde doelen, kan wél op verschillende manieren worden aangepakt. Zie hieronder direct een aantal **fabels** op een rijtje die weggenomen kunnen worden:

- \* Om digitaal te transformeren heb ik miljoenen aan budget nodig.
- \* Grote bedrijven dienen grote projecten op te starten om succes te hebben.
- \* De gehele organisatie moet vanaf de eerste dag mee om met concrete innovaties succes te kunnen behalen.
- \* Een klein team kan niet succesvol zijn binnen een groot bedrijf.
- \* Een pilot of een project moet altijd slagen.

### Interne manier van werken

Nieuwe omarmde werkmethoden en innovatieprocessen waarmee in steeds grotere mate gewerkt wordt, zoals *lean start-up*, *design thinking*, *scrum* en het *scaled agile framework* zorgen ervoor dat men iteratief kan leren. De eerste stap binnen het ontwikkelen van een nieuwe concrete innovatie kan in nagenoeg elk innovatietraject al snel genomen worden en daarvoor is niet direct een groot budget nodig. Dropbox is hier een mooi voorbeeld van doordat zij eerst onderzocht hebben of potentiële klanten überhaupt zaten te wachten op de dienst die zij op de markt wilde gaan brengen. Het testen van de meest risicovolle hypothese dient zo snel mogelijk in het traject te gebeuren, zodat er vroeg in het stadium bepaald kan worden of men doorgaat, pivot of stopt. Leren, valideren en data ophalen bij een testgroep kan wel degelijk laagdrempelig gebeuren.

Hierdoor zal een mogelijke business case zich al snel aandienen, mocht blijken dat het idee voldoende potentie heeft. Data gedreven en iteratief werken is dus van enorm belang!

### Visie

Digitaal leiderschap, vanuit de CEO/CIO/CDO geeft meer ruimte om vanuit de organisatie op nieuwe kansen in te springen. Hiervoor dient de CEO/CIO/CDO bepaalde kennis te hebben op het gebied van *digital capabilities*, dit om nieuwe kansen überhaupt te zien die ontstaan door nieuwe technologie zoals *Artificial Intelligence*. Deze kennis kan binnen de organisatie opgedaan worden door experimentatie, waarbij de mate waarin een organisatie open staat voor dergelijke experimentatie, bepaalt hoe groot de kans op succes is. Het is aan de CEO/CIO/CDO om de structuur en visie hiervoor neer te zetten. Het is vervolgens aan teams om met de juiste business case te komen waarbij een manager overtuigd kan worden om er budget en tijd voor vrij te maken. Niet iedereen zal direct akkoord geven op een plan en meegaan in deze innovatie mindset, maar bedenk tevens dat de grootste criticasters jouw idee ook naar het volgende niveau kunnen tillen mits ze op het goede moment betrokken worden.

Indien experimenteren, prototypen en pilots overgeslagen worden, kan hier aan ten grondslag liggen dat er met grotere budgetten gewerkt wordt of dat er vele eisen zijn waaraan de concrete innovatie moet voldoen. Een groot budget is vaak zelfs de oorzaak voor het feit dat het 'leren' en valideren overgeslagen wordt, dit omdat de aanname is dat het probleem volledig door techniek op te lossen is. Door de complexiteit zien we bij zowel corporates als de overheid dat de grote projecten wel een vier keer zo grote kans hebben om te falen<sup>15</sup>!





**“ If you can’t tolerate critics, don’t do anything new or interesting. ”**

**- Jeff Bezos**

### Kennis opdoen

De *absorptive capacity* (kennis van buiten de organisatie opnemen<sup>4</sup>) van een bedrijf valt of staat met intern of extern aanwezige *digital capabilities*. Dit is met name van belang als binnen de organisatie de kennis van de markt hoog is, maar de kennis op het gebied van digitale transformatie laag is. Kennis van digitale oplossingen (techniek) gebruiken door de vertaalslag te maken tussen een bedrijfsdoel (hoe verhoog ik de klanttevredenheid met 10% binnen 2 jaar) en wat voor rol bijvoorbeeld *Artificial Intelligence* hier in kan spelen is van vitaal belang. Dit is wat we bedoelen met een digitale strategie omzetten naar een concrete innovatie. De verwachting is dat in 2020 al 85% van de klant interacties zonder tussenkomst van een mens afgehandeld kunnen worden (Gartner, 2017). Dit betekent dat een 24/7 service, met een nagenoeg direct antwoord, steeds vaker realiteit gaat worden<sup>10</sup>. Om dit als organisatie te kunnen realiseren is digitale kennis intern ook noodzakelijk om überhaupt dergelijke nieuwe kansen voor de toekomst te zien, voordat je er op kan acteren.

### Draagvlak

Het ontwikkelen en implementeren van de *digital capabilities* kan vervolgens met een projectteam van zowel internen als externen gebeuren. Dit projectteam hoeft niet eens groot te zijn om successen te behalen. Kleine teams kunnen nauwer samenwerken en zelfs veel sneller stappen maken, daarover later meer. Deze teams kunnen zonder draagvlak echter nauwelijks iets bereiken. Ze dienen dus tijd te krijgen om validatie - en marktonderzoeken uit te voeren. Daarnaast hebben ze toegang nodig tot daadwerkelijke klanten, om met de opgehaalde data en kennis in te spelen op specifieke behoeftes. Ook dient het duidelijk te zijn voor welke afdeling, *business manager* of *product owner* zij de pilot gaan uitvoeren. Wanneer is de pilot een succes

en hoe gaan we het vervolgens opschalen vormt vervolgens vaak een uitdaging met name binnen corporates en overheidsinstanties. Vaak is binnen dergelijke organisaties wel draagvlak en speelruimte voor innovatieve pilots, maar doorpakken is niet altijd direct mogelijk. Tijdens het opschalen en uitrollen komen namelijk allerlei nieuwe eisen naar voren. Bepaal dus vooral goed binnen jouw situatie wie wanneer betrokken dient te worden om de balans te vinden tussen snel resultaat en een groot schaalbaar succes. Laat de pilot dan vooral ook dienen als aantoonbare business case die zorgt voor inzicht in wat er met de nieuwe concrete innovatie bereikt kan worden. Hierbij kan je denken aan KPI's zoals klantconversie, het verhogen van de *brand value*, het verkorten van doorlooptijden, het verhogen van de NPS en natuurlijk de bekende winst en omzetcijfers.

Je hoeft als organisatie niet direct volledig digitaal getransformeerd te zijn, om succes te boeken met een Jumpstart. Als men echter na een succesvolle jumpstart wil opschalen dan wordt dit vereenvoudigd en versneld naarmate meer van bovenstaand is ingericht. Het ontbreken van een heldere strategie omtrent digitale transformatie blijft vooralsnog achterwege bij 49% van de ondervraagden uit een onderzoek dat is uitgevoerd door Deloitte<sup>16</sup>. Kortom met een heldere strategie en door vervolgens een innovatieve mindset in de organisatie te creëren, worden de twee randvoorwaarden om goed van start te gaan, opgezet. Hoe succesvoller een bedrijf in beide zaken is, hoe groter het succes en de kans op een concrete innovatie die het bedrijf op één van haar strategische doelen verder brengt en winstgevender maakt.



**“ Succesvolle  
innovatietrajecten  
komen van teams die  
gezamenlijk leren. ”**

## Het projectteam

Als er binnen jouw organisatie ruimte is om een pilot of experiment op te starten dan heb je voor de uitvoering nog een multidisciplinair projectteam nodig. Succesvolle innovatietrajecten komen van teams die gezamenlijk leren, tijd hebben om samen te werken en vertrouwen hebben in hun teamgenoten<sup>8</sup>. De organisatie dient tijd beschikbaar te maken voor de verschillende projectleden. Waarbij binnen het projectteam zelf een gevoel moet heersen dat er 'geen foute antwoorden' zijn ten tijde van discussies, zodat iedereen zijn of haar input vrij kan inbrengen.

Vervolgens om een team zo succesvol mogelijk te laten zijn, moeten de juiste vaardigheden en karakteristieken aanwezig zijn voor de digitale uitdagingen van vandaag de dag. Dit kan een tweede uitdaging op zich vormen<sup>14</sup>. Daarnaast dient een nieuw gevormd team in een vernieuwende situatie, los van de huidige organisatiestructuur, te kunnen werken. Samenwerken met externen zorgt hier vaak voor deze gewenste situatie<sup>9</sup>. Gedetailleerd toelichten waarom bepaalde teams succesvoller zijn dan anderen laten we voor nu even buiten scope. We zoomen in deze whitepaper vooral in op welke expertises binnen een projectteam benodigd zijn om een innovatief traject (Jumpstart) tot een succes te maken.

## 8.

Zie hieronder de 7 rollen die over het algemeen benodigd zijn voor een dergelijke traject:

**1. De Visionair** die binnen de organisatie een strategisch doel dient te behalen en hier budgettair verantwoordelijk voor is. Deze *business manager* heeft de verantwoordelijkheid over een bepaald domein en zal over het algemeen meer digitaal leider zijn door een strategie te formuleren dan daadwerkelijk direct betrokken te zijn bij het ontwikkelen van *digital capabilities*. Wel is hij een belangrijke stakeholder als budgetbeheerder van het innovatietraject en is hij met name tijdens de visievorming en het neerzetten van de doelstellingen van het traject betrokken. Kortom de vertegenwoordiger van de bedrijfsdoelen.

**2. De Business Stakeholders** vertegenwoordigen een groep experts die hun kennis vanuit een specifiek domein en expertise inbrengen om de probleemstelling en oplossingen te toetsen. Business stakeholders kunnen 'eigenaar' van het probleem of de uitdaging zijn. Hoe dan ook zal het inbrengen van hun kennis noodzakelijk zijn om succes te kunnen hebben tijdens een jumpstart.

**3. De Product Owner** is de projectleider van het project team. De product owner zorgt voor inhoudelijke betrokkenheid van iedereen, draagt verantwoordelijk voor tijdlijnen, stelt doelen en zorgt er voor dat beslissingen genomen kunnen worden op basis van *business value*. De product owner is vaak de rechterhand van de visionair al kan het ook dezelfde persoon zijn. De product owner kan tevens de initiator zijn van het idee. De product owner legt het verband tussen het business vraagstuk en de technische oplossing. In geval van samenwerking tussen twee partijen kan het ook een rol zijn die gedeeld wordt door een interne en een externe product owner. Samen maken zij keuzes op het gebied van value (voor het bedrijf), adoptie (voor de eindgebruiker) en complexiteit (op basis van techniek). De value en adoptie vertegenwoordigen kwaliteit, waarbij complexiteit een indicatie geeft voor tijd en kosten.

**4. De UX Researcher** is de validatie expert die onderzoek gaat uitvoeren met de verkozen gebruikersgroep. Het onderzoek heeft als doel om de probleemstelling en/of klantbehoefte van een specifieke gebruikersgroep te achterhalen en/of nauwkeuriger te definiëren. Zonder betrokkenheid van de eindgebruiker, missen we enorm veel kennis, waardoor de kans op een verkeerde oplossing exponentieel toeneemt. We spreken pas van *design driven innovation* als daadwerkelijke psychologische motivatie factoren, socio-culturele aspecten en de betekenis van het merk in ogenschouw genomen worden<sup>3</sup>. Juist aan de hand van deze gegenereerde kennis en de data die bij de gebruikersgroep is opgehaald, kan er bepaald worden of men binnen de Jumpstart de goede richting te pakken heeft. Een andere mogelijkheid is dat het project terug moet gaan naar een eerdere fase, omdat toch blijkt dat de probleemstelling of klantbehoefte anders ligt dan verwacht. Indien deze iteratie niet uitgevoerd kan worden, behoort zelfs het stoppen of uitstellen van het project tot de mogelijkheden.

**5. De Visual Designer** is verantwoordelijk voor met name het vormgeven van de oplossing die aansluit op de wensen van zowel de business, eindgebruiker als techniek. Hierbij hoort onder andere het creëren van een unieke identiteit, stijl en *branding*. Vervolgens kunnen er samen met de UX researcher *usability tests* bij de eindgebruikers afgenomen worden. Dit kan al gebeuren als de eerste *wireframes* of *visual designs* tot leven zijn gekomen. *User experience* staat voorop om de tijd die nodig is voor de adoptie van de concrete innovatie voor de klanten of medewerkers (die er mee aan de slag zullen gaan), zo kort mogelijk te houden. De motivatie om met de nieuwe innovatie aan de slag te gaan, zou van intrinsieke aard moeten zijn, waarbij we rekening moeten houden met de *Status Quo Bias*. Deze bias omvat dat het voor klanten en medewerkers lastig kan zijn op te geven wat zij nu hebben, waardoor zij niet direct willen veranderen<sup>4</sup>.

**6. De Technische Experts** zijn software architecten en developers die als ambitie hebben de best passende oplossing te formuleren en vervolgens te ontwikkelen. Naast het feit dat ze dus de fundering van de concrete innovatie leggen, kijken ze ook samen met de designers naar de beste (haalbare) oplossing. Zij houden vanaf het begin rekening met eventuele toekomstige integraties om ervoor te zorgen dat de oplossing schaalbaar is, en de ontwikkelfase voortvarend kan starten en verlopen. Ze zijn bewakers van de (technische) complexiteit en komen met eventuele alternatieven om de gewenste doelen voor de eindgebruiker te behalen. Kortom: zij zijn in staat om de business, gebruikerseisen en IT eisen om te vormen tot een oplossing waar het team op voort kan bouwen.

**7. De eindgebruiker** is degene die daadwerkelijk met de concrete innovatie gaat werken. Dit kan zowel een klant of medewerker zijn. Indien het een klant is, zal het van groot belang zijn om na te gaan of de betrokken persoon representatief genoeg is en niet een *lead user* is die tegen andere problemen aanloopt dan het merendeel van de klanten. Er zullen verschillende eindgebruikers betrokken moeten worden tijdens het valideren, al zal ook het aansluiten van minimaal één van de eindgebruikers bij het bedenken van de oplossing ook van enorm toegevoegde waarde zijn. Dit omdat zij kennis van de praktijk hebben en op gedetailleerd niveau de werkelijkheid kunnen inbrengen. Ook kan het voorkomen dat één van de eindgebruikers de initiator is van het idee, doordat hij of zij dit dagelijks in het werk ervaart. Er kan hierdoor een overlap zijn tussen de business stakeholder, product owner en de eindgebruiker.

De combinatie van bovenstaande rollen zorgt voor alle inzichten die noodzakelijk zijn om succes te boeken. Net als een voetbalteam wat naast aanvallers en verdedigers, niet zonder een keeper en middenvelders kan. Kortom een klein team, dat mandaat van een belangrijke business manager of budgetbeheerder heeft gekregen, kan met dit draagvlak aan de slag. Ze zijn er klaar voor om hun vaardigheden in te zetten en er voor te zorgen dat het projectteam en de gehele organisatie op een snelle manier kan leren, valideren en successen te boeken.

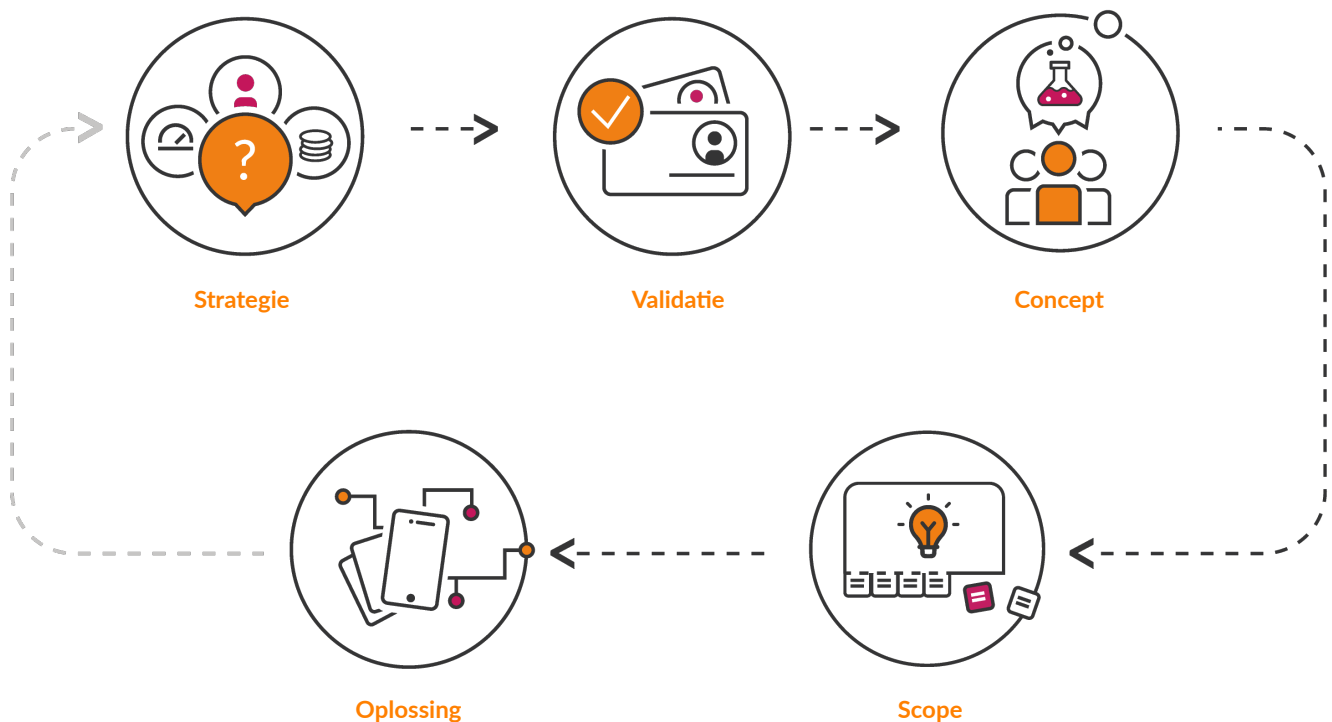


## Hoe behaal ik snel impact met mijn team?

Als organisatie is het van belang zoveel mogelijk facetten van het voorgaande hoofdstuk in orde te hebben. De governance omtrent het projectteam en de mensen binnen het team zelf moeten tijd en ruimte krijgen om zich op een nieuw initiatief te storten. Dit verhoogt immers de kans op het succes van een concrete innovatie. Met het juiste team met een “*start-up mindset*” gaan we (lees “we” als in samenwerking) in vijf stappen van kans naar een concrete innovatie die klaar is voor een pilot. Dit doen we door de focus op een specifieke uitdaging of probleem te leggen, vroeg de meest risicovolle hypothes(e)s te testen en het probleem bij eindgebruikers te valideren voordat er überhaupt gesproken wordt over een mogelijke oplossing. Door bewust weg te blijven van de oplossing en eerst het probleem volledig te doorgronden, bepalen we samen in de eerste twee fases de scope waarin de oplossing bedacht zal worden. Heel concreet zoeken we naar een antwoord op de vraag: “Voor wie gaan we wat oplossen?”. De jumpstart is zodoende een gestructureerde innovatiemanagement methode die van innovatie een proces maakt dat herhaaldelijk uit te voeren is. Samenwerking is hierbij de sleutel tot succes.

Zie in de tabel op pagina 13 in welke fases de verschillende projectleden naar verwachting mee zullen draaien.

## HOE WERKT DE JUMPSTART?



## Problem fit

> .

### - Persona(s)

- a) > 25 - 45 yo  $\rightarrow$  ② - 20 -  
 > 2 - 3 x moan  $\leftrightarrow$  - 0,75  
 > Act - con  
 - hussins  
 - reise
- b) > kinden x

Solution fit

Market fit

## Doelen

- > Neck bleeding proble
- > Duizelig mbt pers
- > Rolverl + actegunk
- > inplanner veerig

“ Zonder draagvlak,  
geen gebruik  
en dus  
geen impact! ”



## Fase 1 - Strategie | d.m.v. Turbo Consultancy

In de **eerste fase** zijn we bezig met de **strategie** en visie. Verder werken we met de bekende afbakening van de kwaliteit, tijd en budget. Deze fase kan gezien worden als een turbo consultancy fase waarbij we primair de strategie en visie omzetten in een projectdoel en de scope m.b.t. probleemstelling en gebruikers vastleggen. Hier wordt ook bepaald voor welke doelgroep of persona we de probleemstelling gaan oplossen. Anderzijds kan het zijn dat er een nieuwe kans onderzocht wordt die verbonden is aan een bedrijfsdoelstelling of KPI van de digitale strategie van het bedrijf. In beide gevallen dient het succes meetbaar te zijn, dus zal er gekozen worden voor een concrete doelstelling waarvan de impact gemeten kan worden (denk hierbij aan NPS, aantal nieuwe klanten, adoptiegraad, verkorten van de doorlooptijd e.d.). Kortom een ABCD'tje door het uitwerken van de uitdaging of het probleem (A) van een specifieke doelgroep (B) met het beoogde doel (C) dat meetbaar is aan de hand van data (D). Om goed van start te gaan is het samenbrengen van al reeds beschikbare data en informatiedeling onder de verschillende experts noodzakelijk om tijdens het onderzoek (de validatiefase) de juiste methode en vraagstelling te hanteren.

Ook zijn afspraken m.b.t. de governance noodzakelijk; welke stakeholders zijn nodig in welke fases van het project en hoe zorgen we ervoor dat beschikbaarheid geen tijd vertragende factor gaat zijn. Verder wordt fase 2 voorbereid zodat met de bepaalde doelgroep gevalideerd zal worden of het verwachte probleem of uitdaging voor hen echt speelt. De onderzoeksmethode kan afhankelijk van de scope en het doel zowel kwalitatief als kwantitatief zijn. Kortom wordt in de eerste fase gewerkt aan het formuleren van de juiste uitdaging of probleemstelling en het zorgt ervoor dat we aan een meetbaar doel werken.



## Fase 2 - Validatie | d.m.v. zowel online en offline methoden

In de **tweede fase, de validatie fase**, gaat het daadwerkelijk om het valideren van de uitdaging / het probleem met de doelgroep (leeftijd, geslacht, voorkeuren, werk, bekendheid met techniek), deze brengen we in kaart door een persona op te stellen. Afhankelijk van de persona kunnen we door middel van interviews of het observeren van de doelgroep belangrijke informatie achterhalen en assumpties en hypothesen valideren. Ook dienen andere belangrijke stakeholders benaderd te worden als daarmee de probleemstelling of uitdaging verder aangescherpt kan worden. Anderzijds kan er met online campagnes vergeleken worden welke advertentie een klantgroep meer zou aanspreken of wat de tractie is op een specifieke propositie. Tijdens deze fase kan er dus zowel sprake zijn van online als offline validatie en de gehanteerde methode is afhankelijk van de probleemstelling, de geformuleerde hypothesen en hoe deze het best bij de gebruikersgroep na te gaan zijn.

Afhankelijk van de uitkomsten van het validatie onderzoek bepalen we of we doorgaan naar de volgende fase, een pivot moeten ingaan door aan de hand van inzichten het één en ander bij te stellen of dat we moeten stoppen. In veel andere methodes worden de eerste twee fases ook wel gezien als de *problem fit* fase. Speelt het probleem daadwerkelijk of is het doel inderdaad te behalen voor de doelgroep is daarbij de hoofdvraag.

Kortom is het probleem belangrijk genoeg om verder te onderzoeken en op te lossen?

### Fase 3 - Concept | d.m.v. Brainstormsessies

Indien deze vraag met een ja beantwoord kan worden nemen we deze informatie mee naar de **derde fase, de conceptfase**. Pas in deze fase gaan we naar mogelijke oplossingen kijken, omdat de probleemstelling nu afgebakend is. Dit betekent dat we weten wat we voor wie gaan oplossen. Door middel van een brainstormsessie kijken we naar mogelijke oplossingen, waarbij zowel marktkennis als digitale kennis aanwezig dient te zijn. Ook is de doelstelling om hoe dan ook één vertegenwoordiger uit de doelgroep aanwezig te laten zijn bij de brainstorm. Deze eindgebruiker kan zijn of haar kennis van de huidige situatie inbrengen, om iedereen de juiste context mee te geven. *Customer journeys* lenen zich uitstekend voor een vergelijking tussen de huidige situatie en de gewenste situatie. In deze fase denken we initieel volgens het principe *think big, but start small and move fast*. Alles is hier nog mogelijk, omdat we pas later tijdens de brainstormsessie de verschillende ideeën scoren op basis van bijvoorbeeld *business value*, adoptie, complexiteit (indirect tijd en kosten) en schaalbaarheid. Ideeën (zogenaamde *epics*) mogen hier nog *high level* zijn, als maar duidelijk genoeg is wat er mee bereikt kan worden. Andere goede ideeën die gegenereerd worden, maar niet direct aansluiten op dit traject kunnen geborgd worden en opnieuw gevalideerd worden. Normaal gesproken stranden veel projecten en initiatieven na deze fase. Echter, met een gestructureerde innovatiemanagement methode als de Jumpstart zijn we gezamenlijk in staat om daadwerkelijk door te pakken. Dit zien we dan ook terug in fase 4.



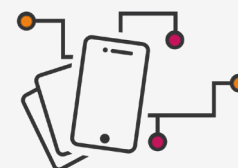
### Fase 4 - Scope | d.m.v. Prioritering & Applicatiewerkshops

De **vierde fase** staat in het teken van het concretiseren van het idee met de hoogste beoordeling, waardoor we **de scope** kunnen gaan vastleggen. De *epics* worden omgezet in user stories (functionaliteiten), waarbij de *must have user stories* worden bepaald vanuit zowel de toegevoegde waarde voor de business, de eindgebruiker en vanuit techniek (architectuur, security eisen e.d.). De functionaliteiten worden bewust als *user stories* opgeschreven, zodat het zowel voor de *business*, een designer of een developer te begrijpen is wat de functionaliteit gaat opleveren. Grofweg wordt bepaald hoe de eerste versie of de bestaande oplossing naar het volgende niveau getild kan worden. De eerste versie wordt ook wel een *Minimum Viable Product*, kortweg MVP genoemd<sup>17</sup>.



### Fase 5 - Oplossing | Zowel visueel als technisch

In de **vijfde** en tevens laatste fase van de Jumpstart staat het nog verder uitwerken van het beste idee in een **UX design en technisch design** centraal. Hoe komt de oplossing er visueel uit te zien en hoe zal de eindgebruiker hiermee interacteren? Dit gaan we na door met *usability tests* het design zo vorm te geven dat de eindgebruiker zich hierin kan vinden. Deze fase kan ook gezien worden als de tweede validatie met de eindgebruiker, na de eerdere *problem fit* fase. Deze extra check is van enorm belang, want zonder draagvlak, zal er van de oplossing geen gebruik gemaakt worden en hebben we dus geen of nauwelijks impact. Kortweg kijken we in de derde tot en met de vijfde fase naar de *solution fit* van het idee. Hierbij moet men rekening houden met het zogenaamde 9x effect. Dit houdt in dat klanten en medewerkers hun huidige product of dienst drie keer overwaarden, waarbij innovators de voordelen van een nieuw product of dienst ook drie keer zo hoog inschatten, wat betekent dat er een mismatch van negen tot één kan ontstaan<sup>4</sup>. Door geregeld assumpties te valideren en de opgestelde hypothesen te toetsen kan dit voorkomen worden. Zo zorgen we ervoor dat de fit tussen de wens van de klant en de ontwikkelde functionaliteiten optimaal zal zijn. Het technische deel van het team bekijkt mogelijke integraties en zet zich in voor een architectuur die schaalbaar en flexibel richting de toekomst is. Er wordt een plan van aanpak gemaakt op basis van de uitdagingen die vanuit de klant en techniek in kaart zijn gebracht. Zo weten we dat we zowel aan de eisen van de gebruiker voldoen als aan de eisen vanuit techniek die mogelijkheden voor de toekomst eenvoudiger te implementeren maken. Ook wordt hierbij rekening gehouden met het huidige IT landschap, zodat dit overzichtelijk blijft en schaalvoordelen behaald kunnen worden.





Na afronding van de Jumpstart is het tijd om aan de slag te gaan met datgene wat bedacht en uitgewerkt is. In *agile sprints* worden de user stories ontwikkeld en zal de oplossing klaar worden voor gebruik. Na een vastgelegde periode is het tijd om met de pilot te starten. Door tussentijdse evaluaties halen we de kennis op, meten we hoe succesvol we zijn en welke impact behaald wordt. Dit kan ook wel gezien worden als de *market fit* fase, waarin we na de twee eerder uitgevoerde validatiefases gaan leren of de markt (klanten) of interne markt (medewerkers) daadwerkelijk positief op de oplossing reageren. De opgestelde KPI's worden nu in de realiteit getoetst en het succes wordt naar verloop van tijd steeds beter meetbaar.



## Maak het schaalbaar

Maak het schaalbaar kan op twee manieren geïnterpreteerd worden. Enerzijds wil men het succes van een concrete innovatie uit de pilot opschalen en anderzijds wil men opnieuw impact behalen met andere initiatieven.

Men kan met één succesvol initiatief strategische impact hebben op de winst, omzet of klanttevredenheids KPI's van de gehele organisatie. Dit wil alleen nog niet zeggen dat het bedrijf daarmee digitaal getransformeerd is. De volledige digitale transformatie van het bedrijf waarbij meerdere teams herhaaldelijk succes boeken is echter een lange termijn visie en hier is meer voor nodig. Herhaaldelijk succes betekent overigens ook niet dat alle projecten en pilots succesvol zullen zijn, want falen hoort erbij. Alleen als een pilot of project dan toch moet falen, bij voorkeur zo vroeg mogelijk in het traject. Liever voor de start van de ontwikkeling van een heel platform, waar klanten misschien niet eens op zitten te wachten<sup>7</sup>. We leggen in deze whitepaper echter de nadruk op het schaalbaar maken van de succesvolle concrete innovatie en niet op het schaalbaar maken van meerdere projectteams die tegelijkertijd verschillende initiatieven onderzoeken.

Als de concrete innovatie tijdens de pilotfase in gebruik is genomen, gaat eigenlijk de derde validatie van start. Door middel van validated learning halen we kennis op voor een vaste periode met een vaste groep gebruikers en kunnen we vervolgens data gedreven beslissingen nemen. De impact is meetbaar en bij het opschalen van de pilot is doing the boring stuff good heel belangrijk. Hierbij komen vaak de voordelen van een corporate of overheidsinstantie aan bod waarbij vraagstukken omtrent bijvoorbeeld beheer, legal, risk, security en compliance volledig geïmplementeerd worden door de aanwezige specialisten. Al deze afdelingen zorgen samen voor een volledig veilig platform wat aan de eisen van de huidige systemen voldoet waarop

het aangesloten zal worden. In de toekomst kan deze concrete innovatie zelfs een aantal huidige systemen overbodig maken en dus naar verloop van tijd gaan vervangen.

De doelen en KPI's van de pilot zijn eigenlijk al in de eerste fase van de jumpstart bepaald en met echte (gebruikers)data kan men nu daadwerkelijk de impact van de concrete innovatie analyseren. Vanuit de vierde fase is er gekozen voor de MVP, waarbij de belangrijkste functionaliteiten van dat moment gekozen zijn. Door het toepassen van correct backlog management kan er bij een succes opnieuw gekeken worden naar deze wensenlijst. Bij succes zullen er in deze fase namelijk nieuwe budgetten vrijkomen, waardoor op basis van business value, adoptie en complexiteit een aantal nieuwe user stories ontwikkeld kunnen worden om het succes te vergroten. Hierbij zien we dat innovatie kan zorgen voor *sustainable growth*, waarbij blijven investeren in de innovatie voor bijvoorbeeld meer winst blijft zorgen. Daarnaast kan opgehaalde kennis vanuit de pilot voor nieuwe inzichten zorgen, waarbij nieuwe kansen zullen ontstaan. We zijn nu in een continu proces beland van waarde toevoegen, waarbij continu de afweging gemaakt moet worden of een nieuwe investering de winst, klanttevredenheid of een ander doel blijft verhogen. Binnen het *lean start-up* gedachtegoed staat dit bekend als de *build, measure en learn* cyclus.

De nieuw ontwikkelde concrete innovatie is een onderdeel van de organisatie geworden. Daarom moet de data gebruikt, maar met name geaggregeerd worden, om met nieuwe inzichten de efficiëntie en effectiviteit van de gehele organisatie te blijven verhogen<sup>16</sup>. Langzamerhand raakt de organisatie bekend met experimentatie en de data gedreven manier van werken. Stap voor stap word je een digital master, waarbij je als organisatie in staat bent jouw digitale strategie om te zetten in te ontwikkelen *digital capabilities* die resulteren in een verhoogde winst, omzet en/of klanttevredenheid.

Fase	1	2	3	4	5
Visionair	●			●	●
Product Owner	●	●	●	●	●
Business Stakeholders	●	●	●	●	●
UX Researcher	●	●			●
Designer			●	●	●
Technische Experts (architecten & developers)			●	●	●
Eindgebruikers		●	●		●

In de tabel hierboven staan de verschillende rollen binnen het projectteam én wanneer deze ingezet worden. Deze tabel kan gezien worden als leidraad. Dit betekent dat de inzet aangepast kan worden per project, om een succesvolle Jumpstart te garanderen.

## De drie belangrijkste lessen

### 1. Wat is de jumpstart:

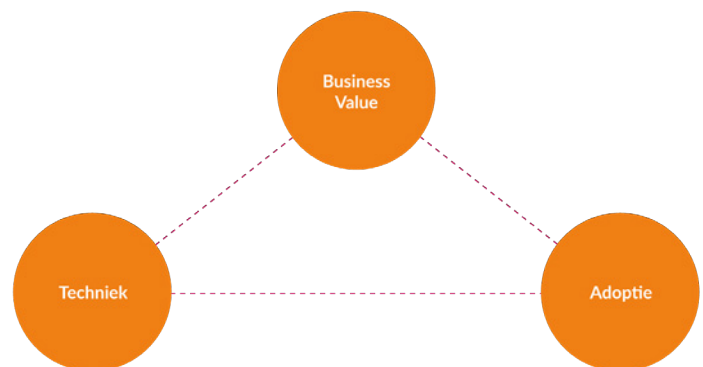
Een gestructureerde innovatiemanagement methode, waarin men op een snelle en efficiënte manier strategische doelen kan behalen. Dit betekent ideeën genereren, deze valideren en zodoende de juiste initiatieven selecteren om in te investeren. Zo realiseer je als organisatie impact op (tenminste) één van de drie Digitale Transformatie pijlers; *compelling human experiences* (onderverdeeld in *customer experience* en *employee empowerment*), *optimizing processes* en *transforming products*. Kortweg gaat het om pragmatisch werken, door vanuit de probleemstelling of kans de geschikte oplossing te selecteren waar de markt op zit te wachten. Met de Jumpstart kan je innoveren door te doen!

### 2. Wie heb ik nodig:

Binnen elk project is er een Visionair, Product Owner, UX Researcher/Designer, Technische Experts en Eindgebruikers nodig. Samen vormen ze een multidisciplinair team en hebben ze de kennis om er voor te zorgen dat een strategisch doel behaald kan worden met een concrete innovatie (product of dienst). Qua mindset zijn ze ondernemend en halen ze risico's in het traject naar voren, door snel te valideren en waar nodig een pivot te maken, terwijl zelfs het stoppen van het project tot de mogelijkheden kan behoren. Voor meer toelichting zie de tabel hierboven. Met een klein team kan men eenvoudiger klein beginnen en snel stappen maken, al zal er voor het opschalen mandaat van bovenaf nodig zijn.

### 3. Welke driehoek heb ik continue in mijn achterhoofd:

Keuzes dienen gemaakt te worden op basis van de te behalen synergie tussen business value, adoptie en toegevoegde waarde voor de eindgebruikers (klanten of medewerkers). Daarnaast speelt de complexiteit (technische mogelijkheden vertaalt in tijd en kosten) ook een belangrijke rol. De vertaalslag tussen de business value meten met KPI's en hoe *digital capabilities* zoals *Artificial Intelligence* kunnen bijdragen, dienen ook als oplossing gedragen te worden door de eindgebruikers (lees hier meer over in onze A.I. whitepaper). *Validated learning* en data gedreven werken zorgt ervoor dat alle drie de factoren in ogenschouw genomen worden, zodat men continu succes kan blijven boeken.



## REFERENTIES

### Boeken & papers

- \* <sup>1</sup> Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. & Welch, M. (2013) Digital Transformation Global Executive Study "Embracing Digital Technology. A New Strategic Imperative," MIT Sloan Management Review (55:2): 1-12.
- \* <sup>2</sup> Bower, J.L. and Christensen, C.M. (1995) 'Disruptive Technologies: Catching the Wave', Harvard Business Review (January-February): 43-53.
- \* <sup>3</sup> Argyris, N.S., Silverman, B.S. (2004). 'R&D, organization structure, and the development of corporate technological knowledge', Strategic Management Journal 25: 929-958.
- \* <sup>4</sup> Gourville, John T. (2006). 'Eager Sellers, Stony Buyers. Understanding the Psychology of New-Product Adoption'. Harvard Business Review (June): 99-106.
- \* <sup>5</sup> Verganti, R. (2008). 'Design, Meanings, and Radical Innovation: A Metamodel and a Research Agenda', Journal of Product Innovation Management, 25: 436-456.
- \* <sup>6</sup> Kijkuit, B., and Van den Ende, J. (2010). 'With a Little Help from Our Colleagues: A Longitudinal Study of Social Networks for Innovation'. Organization Studies 31(4): 451-479.
- \* <sup>7</sup> Thomke, S. (2001), 'Enlightened Experimentation. The New Imperative for Innovation', Harvard Business Review (February): 66-75.
- \* <sup>8</sup> Davis, J.P., Eisenhardt, K.M. (2011). 'Rotating Leadership and Collaborative Innovation. Recombination Processes in Symbiotic Relationships', Administrative Science Quarterly 56: 159-201.
- \* <sup>9</sup> Govindarajan, V., Trimble, Ch. (2010). 'Stop the Innovation Wars', Harvard Business Review (July-August): 76-83.
- \* <sup>10</sup> Gartner Report, 2017
- \* <sup>11</sup> Het Innovatie Doolhof, 2017 (Gijs van Wulfen)
- \* <sup>12</sup> Leading Digital, 2014 (George Westerman, Didier Bonnet, Andrew McAfee)

### Online bronnen

- \* <sup>13</sup> Digital Transformation Whitepaper: 2019 <https://milvum.com/whitepapers/>
- \* <sup>14</sup> Satty Bhens, Ling Lau, and Hugo Sarrazin, 'The new tech talent you need to succeed in digital', McKinsey, 2016 <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/the-new-tech-talent-you-need-to-succeed-in-digital>
- \* <sup>15</sup> Ronald Bisaccia, 'Why Big Projects Go Bad', CFO, 2014 <https://www.cfo.com/risk-management/2014/06/why-big-projects-go-bad/>
- \* <sup>16</sup> Bernard Marr, '7 Capabilities Central To Digital Transformation', Forbes, 2019 <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2019/03/13/despite-massive-investments-in-ai-and-digital-transformation-survey-finds-poor-results/#66f73cc26865>
- \* <sup>17</sup> George Krasadakis, 'How to define a Minimum Viable Product', FreeCodeCamp, 2017 <https://www.freecodecamp.org/news/is-it-an-mvp-really-6657db743544/>

# VAN DIGITALE STRATEGIE NAAR CONCRETE INNOVATIE



Milvum B.V.  
Regulusweg 5  
2516 AC, Den Haag



+31 (0)70 20 55 711



[contact@milvum.com](mailto:contact@milvum.com)



[www.milvum.com](http://www.milvum.com)