

ONTWIKKEL EEN NIEUWE KIJK OP DE ONDERNEMING

Christopher Vollmer, Matthew Egol en Naseem Sayani

MENSGERICHT ONTWERP

Mensgericht ontwerp dient centraal te staan in de ontwikkelingsagenda voor de benadering van de digitale markt.

Hoe word je toonaangevend in de digitale wereld? In iedere bedrijfstak zoeken ondernemingen naar het antwoord op die vraag. Er worden nieuwe businessmodellen verkend, nieuwe gebruikservaringen ontwikkeld, er wordt geëxperimenteerd met nieuwe kanalen en platforms – allemaal met het strategische doel om grote waarde te creëren in een digitale commerciële omgeving. Om dat te bereiken streven ondernemingen veelal dezelfde waslijst aan initiatieven na. Processen en producten gaan op de helling. Er wordt geïnvesteerd in technologische platforms. Er wordt gezocht naar mogelijkheden om achter de schermen zo efficiënt mogelijk te werken. Veel bedrijven trekken talentvolle mensen aan die de digitale wereld letterlijk met de paplepel binnen hebben gekregen. Er worden interne fondsen voor durfkapitaal ingericht. Of men probeert via crowdsourcing nieuwe bedrijfsideeën op te doen waarmee veranderingen snel kunnen worden ingezet.

Voor veel (te veel) ondernemingen hebben al dat soort inspanningen echter niet het effect en de groei in de markt opgeleverd die ze ervan hadden verwacht. Ze zijn vastgelopen. Er worden slechts kleine vorderingen geboekt – minieme verbeteringen in merkbekendheid of omzet. Het echte markt- en veranderingspotentieel op het gebied van digitale bedrijfsactiviteiten, producten en ervaringen blijft onbenut. Steeds meer topmanagers beseffen dat ook. Met een herontwerp van digitale werkwijzen en processen komen ze er niet. Er is een grotere

stap nodig – een meer baanbrekende maar toch uiterst eenvoudige stap. Nodig is een nieuwe kijk op de onderneming.

Die nieuwe kijk houdt in dat de hele onderneming wordt ingericht rond de ervaring van de klant of de eindgebruiker. De bekendste aanduiding hiervoor is mensgericht ontwerp ('human-centered design', of HCD). Een onderneming die HCD toepast stelt de gebruiker (de klant, iemand uit de doelgroep, de persoon aan het andere uiteinde van het digitale kanaal) centraal bij iedere beslissing die de onderneming neemt. Deze uitdrukkelijke concentratie op de ervaring van de gebruiker is een essentiële drijfveer om eenvoudige maar toch baanbrekende oplossingen te ontwikkelen die operationeel uitvoerbaar en economisch levensvatbaar zijn – en die, vooral, de afnemer wil hebben.

Het effect van HCD wordt duidelijk als we kijken naar een doorsneeonderneming die zich op deze manier een nieuwe voorstelling probeert te maken van haar bedrijfsvoering. Zo'n onderneming heeft een

onderscheidende merkidentiteit en creëert een duidelijk voelbare emotionele band met de klant. Die band wordt in alle verschillende distributiekanaalen versterkt: de traditionele

fysieke winkels, websites, *apps* voor de mobiele telefoon, andere apparaten (zoals draagbare beeldschermen) en vormen van interactie die nog in ontwikkeling zijn. 'Big data' wordt geanalyseerd om te begrijpen wat de klant in al die kanalen doet – en wel op hetzelfde moment dat hij

IN DE DIGITALE WERELD IS TIJD ECHT GELD

het doet. De inzichten die uit die analyses komen worden ook nagenoeg op hetzelfde moment weer ingezet: door passend te reageren met aanbiedingen van producten en diensten zodra is gemeten en geanalyseerd wat mensen nodig hebben of verwachten. De bedrijfsactiviteiten zijn opgezet om soepel te reageren en draaien op en rond deze inzichten. Het effect dat de producten en diensten hebben wordt onophoudelijk gemeten. De onderneming ‘toetst en leert’ aan de lopende band, waarbij snel en interactief wordt gereageerd op feedback, waar die ook maar vandaan komt. Het allerbelangrijkste is misschien nog wel dat zo’n onderneming digitale investeringen niet beschouwt als een kostenpost, maar als een katalysator: om capaciteiten op te bouwen, de cultuur te vormen en sneller vorderingen te boeken, om zo terecht te komen in een opwaartse spiraal, een virtueuze cyclus waarin gedrag aanspoort tot verdere digitale innovatie.

Mensgericht ontwerp betekent een nieuwe manier van bedrijfsvoering. Die wordt echter niet gemakkelijk bereikt met de ingesleten beheermethoden en belemmeringen die zo kenmerkend zijn voor gevestigde ondernemingen. In de digitale wereld is tijd echt geld.

De bureaucratische waterval aanpak voor innoveren, dat zorgvuldige proces met al die achtereenvolgende selectie-sluizen, is niet meer van deze tijd. Daarmee komen nieuwe producten en businessmodellen veel te traag tot stand. Een succesvolle onderneming vertoont tegenwoordig veel kenmerken van een starter – creativiteit, snelheid, actiegerichtheid, flexibiliteit bij risico, radicale samenwerking. Mensen werken soepel met elkaar samen tussen functies en businessunits. Ze werken gemakkelijk samen met externe leveranciers en partnerorganisaties wanneer er specialistische kennis nodig is. Zo’n onderneming laat haar (vaste of tijdelijke) mensen niet zo gauw spitsroeden lopen door de belemmerende processen van financiën, IT, juridische zaken en HR. En om de nieuwe kijk compleet te maken: het digitale proces is levensvatbaar en draagt bij aan de onderneming met een snelle omzet- en winstgroei.

Wat een ondernemende kracht! Om die tot stand te brengen moeten er misschien schotten omver worden

getrokken in de organisatie die ouder zijn dan ook maar iemands geheugen reikt. Dat kan door mensgericht ontwerp centraal te stellen in alles wat de onderneming doet. Hoe precies, dat zal voor iedere onderneming weer anders uitpakken. Een toonaangevende fabrikant van muziekinstrumenten betreedt nieuw terrein door pakkende digitale ervaringen aan te bieden aan muziekliefhebbers en aan mensen die het willen gaan maken in de

muziek. Een internationale fabrikant van industriële producten zal eerder proberen klanten aan zich te binden door samen met de detailhandel informatie en een community aan te bieden. Toch zijn er, ondanks dergelijke verschillen, vijf algemeen geldige basisprincipes voor een nieuwe digitale kijk op de onderneming: werk mensgericht in alles wat je doet, bouw het merk holistisch op,

ontwerp voor drie jaar vooruit (maar bouw voor vandaag), zet nieuwe structuren en teams op, en voed de bestaande digitale cultuur.

HET DOEL IS NIET TECHNOLOGISCHE EXPERTISE OF SNELLE PRODUCT- ONTWIKKELING, MAAR EEN EMOTIONELE BAND MET DE KLANT

1. WERK MENSGERICHT IN ALLES WAT JE DOET

Om te beginnen is het zaak geweldige gebruikservaringen te ontwerpen en te leveren door enkele elementaire werkwijzen van HCD aan te leren en toe te gaan passen. Neem bijvoorbeeld een online-enquête. Mensgericht ontwerpen betekent dan: in de vragen inspelen op de behoeften, gewoonten en pijnpunten van gebruikers, om zo gedegen inzichten te krijgen in gedrag. Aan de hand van de antwoorden wordt effectieve digitale waarde gecreëerd. Zoek naar mogelijkheden om je te verstaan met de klant en mobiliseer vervolgens snel de organisatie om in te spelen op de aantrekkelijkste kansen die dat contact oplevert. Ontwikkel ook een flexibel en iteratief proces voor het maken en lanceren van prototypes. Dat moet het mogelijk maken om allerlei nieuwe producten en diensten uit te brengen, te beginnen met het ‘minimaal levensvatbare product’. Dat is een product met het kleinste aantal kenmerken dat nodig is om de klant een holistische oplossing te kunnen bieden. Het doel is niet technologische expertise op zich. Het doel is zelfs niet



een snelle productontwikkeling. Het gaat erom een emotionele band te krijgen met de klant. Met een holistisch mensgericht ontwerp van strategievorming tot uitvoering boort de onderneming de emoties van de klant aan terwijl ze diezelfde klant tegelijkertijd meer nut en functionele voordelen biedt.

Deze aanpak wordt verder versterkt wanneer ze wordt gecombineerd met community. Contact leggen met gebruikers van je producten en diensten is slechts het begin. De werkelijke digitale waarde ontstaat wanneer mensen onderling contact gaan maken en een community gaan opbouwen. Door deze directe betrokkenheid, die de onderneming faciliteert, ontstaat een plek waar de onderneming doorlopend inzichten kan opdoen over wat klanten denken van haar producten en diensten, wat zij bij uitstek belangrijk vinden, en waar ze zich steeds weer opnieuw aan ergeren of waarvan ze juist enthousiast worden. Die inzichten kunnen dan worden gebruikt om te innoveren in zowel de klantenservice als de marketing, reclame en promoties.

De eerder al even (zonder naam) genoemde fabrikant van muziekinstrumenten laat op een inspirerende manier zien hoe dit tegenwoordig uitpakt. De centrale miserie van het managementteam (onder wie ook managers van de private equity-firma die in dit bedrijf had geïnvesteerd) droeg uit dat het merk niet langer om het product moest draaien ('wij maken de beste muziekinstrumenten') maar om de levensstijl ('wij dienen muziekliefhebbers'). Iedereen die tegenwoordig haar producten gebruikt is voor deze onderneming zowel een muzikant als een liefhebber – en dat niet alleen op het gebied van rockmuziek maar in bijna alle genres. Deze musici/muziekliefhebbers schrijven in forums over de aspecten van hun instrument, en bijvoorbeeld hoe je het moet onderhouden. Ze wisselen onderling muziek en nieuwe 'sounds' uit. Ze verzamelen de muziekinstrumenten die geassocieerd worden met hun idolen.

Maar hoe zit het met mensen die geen instrument bespelen, of die dat nog aan het leren zijn? Met behulp van enkele elementaire technieken voor mensgericht ontwerp werden kenmerken van deze potentiële liefheb-

bers in kaart gebracht. Die kenmerken konden aanwijzingen bieden voor de aspiraties van deze doelgroep. Hoe luisterden de mensen in deze groep naar muziek? Waar liepen ze tegenaan als ze een bepaald instrument wilden leren bespelen? Daar werden inzichten over verzameld. Muziek bleek bijvoorbeeld geen ervaring op zich te zijn voor deze liefhebbers. Zij bewogen zich in een ecosysteem aan bronnen voor muziek. Dat waren onder andere webwinkels waar muziek kon worden gedownload; traditionele bronnen als de autoradio; op muziek gerichte sociale media waar mensen elkaar tips geven; abonnementsradio via internet; sites voor muziekvideo's; live-muziek. Veel liefhebbers onderhielden ook een eigen site en hadden via allerlei forums contact met andere liefhebbers en artiesten.

Ook kochten ze muziek via allerlei kanalen. De muziekinstrumentenfabrikant investeerde in de ontwikkeling van een unieke presentie op internet die het voor de gebruiker veel gemakkelijker maakte om al die verschillende mogelijkheden 'door te bladeren'. Dat intensiverde weer het contact tussen liefhebbers en musici, waardoor er nog weer meer aanleidingen ontstonden om contact te hebben met de fabrikant van de muziekinstrumenten. Kortom, deze fabrikant ging de eigen identiteit en presentie op een volkomen nieuwe manier invullen, aan de hand van mensgericht ontwerp (HCD). Dat leverde een rijpe basis aan inzichten op waarmee deze onderneming haar 'levensstijl'-agenda verder kon uitbouwen – voortgestuwd door een 'toets-en-leer'-mentaliteit die deze organisatie in staat stelt om bij iedere nieuwe stap die ze zet te leren van de resultaten die worden behaald.

2. BOUW HET MERK HOLISTISCH OP

Het tweede elementaire principe van digitalisering betreft de expansie van het merk.

Het is niet voldoende om simpelweg een logo en visuele identiteit op het fysieke product te plakken. Het bedrijf moet zo worden aangestuurd dat elk detail – van het ontwerp voor het hoofdkantoor tot het uiterlijk en

NODIG IS EEN
ORGANISATIEMODEL
GEBASEERD OP
MULTIDISCIPLINAIR
SAMENWERKEN
EN ITERATIEVE
INTERACTIES

de uitstraling van de *app* voor de mobiele telefoon en de plaatsing van het product in de schappen – mede helpt bepalen hoe de gebruiker de onderneming ziet en ermee omgaat. Voor digitaal georiënteerde klanten tellen al deze factoren. Het merk moet niet alleen de boodschap uitdragen maar bepaalt ook – op elk moment en in iedere wijze waarop de consument met het product in aanraking komt – de sfeer, aspecten, het contact en de emotionele invloed van de interactie tussen consument en product. Daar moet bij het opbouwen van digitale capaciteiten goed over worden nagedacht, zowel voor digitale media als bij de herinrichting van een fysieke ervaring.

Stel de betekenis en waarde van het merk centraal in het digitale ontwerp. Zoek langs de gehele waardeketen – van R&D via productontwerp en productie tot marketing en verkoop – naar kansen die door de digitale media in de hand worden gewerkt om de waardepropositie en de merkbefoelinge uit te dragen. Kijk breder dan de traditionele manieren om producten aan de ‘man’ te brengen. Er hoeft niet meer te worden gekozen voor reclame die ‘inbreekt’ bij de consument. Tegenwoordig kunnen er ervaringen worden gecreëerd waar de consument helemaal in opgaat en die inspelen op een wezenlijke behoefte, die een probleem oplossen voor de gebruiker, en die voor een emotionele band zorgen.

Een grote luchtvaartmaatschappij heeft laten zien hoe je ook in die sector een digitale vernieuwer kunt zijn. Deze maatschappij ontwikkelde een volstrekt nieuwe kijk op de ervaring voor de klant – van begin tot eind in het ‘reisproces’. Daarbij is zowel gekeken naar de ervaring in het digitale kanaal als naar de persoonlijke, fysieke ervaring van de reiziger. Deze maatschappij investeerde in interactieve en persoonlijke ervaringen tijdens de vlucht, afgestemd op verschillende segmenten reizigers. Iemand die vaak naar Londen vliegt krijgt bijvoorbeeld na de start een speciaal daarop gericht informatiemenu aangeboden. Denk aan de jongste recensies voor restaurants in de buurt van Piccadilly Circus. Reistijden in de metro. Of aan de mogelijkheid al tijdens de vlucht contact op te nemen met de conciërge van het hotel in Londen. Het contact met het hotel, of met andere

passagiers, verloopt via een messaging-platform in de sociale media. Daar kan de passagier op inloggen vanaf de eigen elektronica. Ook het aanbod aan amusement en andere aspecten van de reiservaring zijn afgestemd op de persoonlijke voorkeuren van de passagier. Dit gebeurt op basis van het persoonlijke profiel van de passagier dat de maatschappij onderhoudt aan de hand van de informatie die wordt verkregen via cruciale contactpunten: bijvoorbeeld de films die de passagier tijdens de vlucht bekijkt en de maaltijden en drankjes die hij/zij bestelt. Deze luchtvaartmaatschappij heeft betrokkenheid bij de digitale consument tot een kernaspect van haar merkidentiteit gemaakt.

3. ONTWERP DRIE JAAR VOORUIT

Het digitale aanbod moet vandaag worden geleverd, maar ook de langere termijn moet in het vizier worden gehouden. Een digitale strategie die uitsluitend is gebaseerd op de bestaande technologie is op den duur niet levensvatbaar. Bovendien: de toekomst is geen grote witte vlek op de kaart waarvan niemand weet wat er allemaal zou kunnen gebeuren. De voorbereiding op de baanbre-

kende kansen en zich ontwikkelende platforms van de komende paar jaar moet nu al in gang worden gezet. Managers en ondernemers moeten nu al tijd en aandacht vrij maken om zich een beeld te vormen van toekomstige baanbrekende (en ontwrichtende) ontwikkelingen, en de capaciteiten die de onderneming morgen en overmorgen allemaal zal moeten hebben in de bedrijfstak. Daarbij is het vooral belangrijk zich een voorstelling te maken van de belangrijkste innova-

ties die de komende jaren binnen bereik komen voor de eindgebruiker.

Wij raden managers aan om ‘een horizon van drie jaar’ te hanteren ten aanzien van technologische ontwikkelingen, de verwachtingen van consumenten en mogelijke veranderingen die de hele bedrijfstak kunnen raken. Voor zo’n termijn kunnen redelijke veronderstellingen worden ontwikkeld: over de verwachtingen van afne-

MET DE
BUREAUCRATISCHE
WATERVALAANPAK
VOOR INNOVEREN
KOMEN NIEUWE
PRODUCTEN EN
BUSINESSMODELLEN
VEEL TE TRAG TOT
STAND

mers, over de technologie die eraan staat te komen, over de verdere ontwikkeling van snelle netwerken, en waar zich de ontwrichtende ontwikkelingen zullen voordoen. Wat zal over drie jaar de stand van zaken zijn in uw bedrijfstak? Hoe maken ondernemingen dan gebruik van gegevens? Hoe staat het dan met digitaal fabriceren (ad hoc onderdelen en apparaten maken)? Hoe zal er in- en extern geschakeld worden via de cloud? Zal er bijvoorbeeld op een volstrekt nieuwe manier worden samengewerkt in de keten? Let wel: de toekomst hoeft niet tot in detail te worden 'voorspeld'. Het gaat er vooral om, een helder beeld te krijgen van de algemene richting waarin de (voor de eigen onderneming) relevante technologieën zich waarschijnlijk zullen ontwikkelen. Vervolgens moet daar een sterke strategie voor worden ontwikkeld. Die strategie moet zorgen voor de benodigde capaciteiten, ongeacht de innovaties die concurrenten zullen lanceren en de kanalen die uw klanten zullen opzoeken. Op basis van die capaciteiten wordt vervolgens het digitale bedrijf van de toekomst uitgetekend. Aan welke eisen zal dat bedrijf hoe dan ook moeten voldoen? En met welke aspecten kan dat minimaal benodigde profiel op een nuttige manier worden aangevuld? Stippel de tactische route uit naar dat toekomstige doel en ga bouwen aan die toekomst.

Een grote internationale fabrikant werkt aan precies zo'n routekaart naar de toekomst om wereldwijd toonaangevende capaciteiten de komende jaren verder te ontwikkelen. Deze onderneming, actief in verschillende bedrijfstakken, maakt innovatieve producten voor zowel de zakelijke als de consumentenmarkt. Om zoveel mogelijk waarde te kunnen genereren met investeringen in digitale innovatie ontwikkelde het topmanagement er een kijk op de toekomst. In dit toekomstbeeld werd geschetst hoe een combinatie van inhoudelijke, mobiele, sociale, analytische en andere toepassingen mogelijk gemaakt door technologie een rijke beleving zouden kunnen opleveren voor de eindgebruiker. Een zakelijke afnemer zal zich bijvoorbeeld eerst op internet oriënteren alvorens contact te leggen met een mogelijke leverancier of wederverkoper van producten

HET MERK
MOET NIET ALLEEN
DE BOODSCHAP
UITDRAGEN MAAR
BEPAALT OOK IN ALLE
CONTACTMOMENTEN
DE INTERACTIE TUSSEN
CONSUMENT EN
PRODUCT

of aanvullende diensten. Vervolgens ontwikkelde deze onderneming een stelselmatige aanpak om haar systeem van capaciteiten verder op te bouwen – door de benodigde mensen en een netwerk van externe toeleveranciers bij elkaar te brengen en belangrijke belanghebbende partijen in de verschillende businessunits en landen/regio's aan het werk te zetten. Met een duidelijke routekaart voor de eerstvolgende drie jaar, waarin ook het bouwen aan de dag van vandaag is verwerkt, kan deze onderneming internationale schaal opbouwen en medewerkers voor optimaal effect inzetten.

4. ZET NIEUWE STRUCTUREN EN TEAMS OP

Digitaal werken vraagt om meer dan enkel wat nieuwe hiërarchische lijnen in de organisatie. Dat vraagt om een startersaanpak en om nieuwe structuren en teams – ondersteund met bijbehorende prestatieprikkels, regels en bevoegdheden in de besluitvorming voor die nieuwe rollen en teams. Nodig is een organisatie-model gebaseerd op multidisciplinair samenwerken en iteratieve interacties. In een werkelijk digitale onderneming worden voortdurend teams samengesteld met mensen

uit verschillende bedrijfsfuncties en disciplines om succesvolle digitale klantervaringen te ontwikkelen en bouwen. Die mensen werken nauw met elkaar samen aan cruciale aandachtspunten. Zodra die nauwe samenwerking niet langer vereist is, worden de samenwerkingsverbanden weer ontbonden. Deze teams bestaan uit specialisten op allerlei gebied: strategie, R&D, ontwerp van gebruikservaringen, industrieel ontwerp, marketing en merkbeleid,

verkoop, IT. De samenwerking is vooral gericht op uitdagingen voor de onderneming, niet op oplossingen voor afzonderlijke bedrijfsfuncties.

Behalve dergelijke formele mechanismen zijn ook de informele tegenhangers ervan belangrijk: de persoonlijke netwerken, interessegroepen, informatiestromen en gedragsregels die mensen in een onderneming met elkaar verbinden om nieuwe digitale capaciteiten op te

bouwen. Digitaal werken vraagt ook om een winnend 'ecosysteem' aan partners in de concurrentiestrijd. Hoe dat netwerk er precies uitziet? Dat hangt af van de beslissingen die de onderneming neemt: wat wil men zelf doen, wat wil men uitbesteden, hoe onderhoudt men het totale netwerk van partijen dat het aanbod verzorgt.

Een grote zorgverzekeraar richtte recentelijk een nieuwe businessunit op om de zorgkosten te drukken. De polishouders krijgen allerlei IT-zorgtoepassingen aangeboden die zij waardevol vinden terwijl er tegelijkertijd in de zorg op allerlei manieren doelmatigheidswinst mee wordt behaald, zodat de kosten van de zorg dalen. Een voorbeeld is de (nog lopende) ontwikkeling van een applicatie voor kersverse ouders, bedoeld om hen te helpen hun pasgeboren baby na de bevalling in het ziekenhuis eerder mee naar huis te nemen. Met de applicatie kunnen de ouders bijvoorbeeld via videochat een verpleegster raadplegen als ze vragen hebben of zich ongerust maken. Om dergelijke oplossingen onder één dak te kunnen ontwikkelen, heeft deze zorgverzekeraar een multidisciplinair team bij elkaar gebracht. In dat team zitten strategisch planners, deskundigen op het gebied van klantinzicht, managers voor digitale producten, IT-architecten en ontwerpers van gebruikservaringen. De ingerichte samenwerking maakt het mogelijk om optimaal van elkaars ervaring te profiteren en samen innovatieve methoden te ontwikkelen.

5. BOUW DE BESTAANDE DIGITALE CULTUUR VERDER UIT

Het lastigste deel van digitaal gaan werken zijn het nieuwe gedrag en de nieuwe normen in de bedrijfscultuur die ervoor nodig zijn. De afstemming en harmonisering daarvan zijn nodig voor een verandering die beklijft. Vooral voor bijzonder grote ondernemingen is dit een grote uitdaging.

Het gaat vaak om gedrag dat nieuw en onwennig is voor mensen. Dan is het belangrijk dat topmanagers het goede voorbeeld geven. Zij moeten zelf, persoonlijk, het

gewenste gedrag in praktijk brengen en benadrukken. Op tal van terreinen: aandacht voor klantinzichten, samenwerking, minder gelaagde besluitvorming in de organisatie, actief zijn in sociale media, expliciet uitleggen hoe de digitale strategie aansluit bij de identiteit van de onderneming als geheel.

Het kan een verrassing zijn te ontdekken dat in de bestaande cultuur al bepaalde vormen van gedrag aanwezig zijn die kunnen bijdragen aan de beoogde digitale toekomst. Probeer de cultuur niet vanuit de top te veranderen. Zoek in plaats daarvan naar al bestaande elementen in de cultuur die bevorderlijk zijn voor digitaal werken. Ga die versterken; dit is een veel effectievere manier om gewenste veranderingen door te voeren.

Een grote fabrikant in de technologiesector deed dit. Kort na het aantreden van een nieuwe CEO begon men er te bouwen aan een prestatiecultuur. De nieuwe CEO

ontdekte al snel dat innovatie en samenwerking van oudsher vaste bestanddelen waren geweest van de bedrijfscultuur. Het vorige management had daar echter mee gebroken vanuit de gedachte dat die traditie achterhaald was. Onder leiding van de nieuwe CEO werd deze cultuur weer nieuw leven ingeblazen; daarbij werden onder andere oude slogans van stal gehaald. Nog belangrijker

was dat er vijf specifieke vormen van gedrag werden benoemd om aan iedereen duidelijk te maken welke cultuurele prioriteiten bij uitstek belangrijk zouden zijn voor de koers van de onderneming. Dit was het gedrag met het grootste positieve effect in de bedrijfscultuur waarmee bovendien snel eerste prestatieverbeteringen konden worden geboekt. De benoemde vormen van gedrag hielden nauw verband met de lokale businessunits en hadden betekenis in het dagelijks werk voor mensen. De boodschap werd zowel langs formele als informele weg verspreid in de hele organisatie.

Een voorbeeld. Om de klantervaring en kwaliteit van de producten te verbeteren werd een uitgebreid programma opgestart voor procesverbeteringen geënt op Japanse kwaliteitsmethoden. Daarbij werden managers ingezet die veel respect genoten in de organisatie en die het gewenste gedrag als geen ander in praktijk wisten te

HET LASTIGSTE DEEL
VAN DIGITAAL GAAN
WERKEN ZIJN HET
NIEUWE GEDRAG EN DE
NIEUWE NORMEN IN DE
BEDRIJFSCULTUUR DIE
ERVOOR NODIG ZIJN

brenge en konden uitdragen. De nieuwe beleidslijn was bijvoorbeeld dat medewerkers een product met een kwaliteitsprobleem moesten tegenhouden – maar dan moesten ze wel door hun leidinggevers worden geprezen en niet bekritiseerd als ze dat ook echt deden. Idem de productmanagers, die zagen hoe hun producten uit elkaar werden gehaald en werden onderzocht – hun werk werd weer een bron van trots. In het eerste jaar van dit programma daalden de kosten van productgaranties met acht procent: een besparing van bijna honderd miljoen dollar.

EEN LUCHTVAART-
MAATSCHAPPIJ
MAAKTE EEN DIGITALE
ERVARING VOOR HET
HELE 'REISPROCES' VAN
DE PASSAGIER

MANAGEN VAN DE VERANDERINGSAGENDA

Door een nieuwe kijk te ontwikkelen op de onderneming moet deze uiteindelijk veranderen in een organisatie die zich uitdrukkelijk richt op de eindgebruiker en daarvoor capaciteiten inzet waarmee grote waarde kan worden gecreëerd. Mensgericht ontwerp bij de ontwikkeling van strategie, innovatie en andere capaciteiten is een essentiële stap voor een onderneming die wil digitaliseren. Door de vijf principes, die we in dit artikel hebben besproken, toe te passen in het dagelijkse reilen en zeilen van de onderneming wordt een nieuwe veranderingsagenda aangestuurd. Hiermee kan men in de hele onderneming de digitale invalshoek uitdragen. Mensen wennen zich aan om creatiever na te denken. Ze gaan daarbij langere perioden in ogenschouw nemen. Ze werken gemakkelijker samen met andere delen van de organisatie. En ze gaan beter om met onzekerheid.

Dit soort investeringen in een aanpak voor de digitale markt kunnen een impuls geven aan de culturele evolutie in de onderneming. De eerste gedragsveranderingen die tot stand worden gebracht kunnen leiden tot nog bredere veranderingen in de resultaten van de onderneming. Dit is een opwindend proces zodra het eenmaal is opgestart. Het brengt commerciële en functieleiders bij elkaar, en internationale en lokale managers, medewerkers, klanten en gebruikers, en de voorheen afzonderlijke terreinen van productontwikkeling, creatieve ideevorming en kwantitatieve analyse.

In de digitale markt van tegenwoordig wil elk manage-

mentteam aanvallen in plaats van verdedigen. Elk managementteam wil de uitdijende digitale kansen voor de onderneming benutten. En elk managementteam vreest dat een ontwrichtende digitale concurrent de eigen positie zal bedreigen. Het management dat een nieuwe kijk ontwikkelt op de eigen onderneming zal met dat alles kunnen omgaan. Ja, het is een hele stap. Maar alleen een nieuwe kijk op basis van mensgericht ontwerp leidt naar nieuwe activiteiten, producten en ervaringen waar gebruikers bij betrokken willen raken en waarmee grote waarde kan worden gecreëerd.

Over de auteur

C.A.H. Vollmer (christopher.vollmer@strategyand.pwc.com) en M. Egol (matthew.egol@strategyand.pwc.com) zijn partners en N. Sayani (naseem.sayani@strategyand.pwc.com) is een principal bij Strategy& (voorheen Booz & Company). Aan dit artikel werd ook meegewerkt door R. Park, creative director op digitaal gebied bij Strategy&, en senior associate M. Alpern van Strategy&.

'Reimagine Your Enterprise' by Christopher A.H. Vollmer, Matthew Egol, and Naseem Sayani, reprinted with permission from the Autumn 2013 issue of strategy-business magazine, published by PwC Strategy& Inc. © 2013 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. www.strategy-business.com. Vertaling: Raymond Gijsen.