

Onderzoek Transformers

DE LAT VOOR DIGITALISERING LIGT STEEDS HOGER

Welke grote bedrijven lopen voorop met hun digitale transformatie, en wie hebben nog een lange weg te gaan? Het antwoord op die vragen vindt u in dit onderzoeksdossier van Vlerick Business School in samenwerking met Het Financieel Dagblad.

Deze editie van FD Transformers is de derde publicatie van het onderzoek van Vlerick Business School naar digitale transformatie van grote Nederlandse bedrijven. Deze editie van FD Transformers is daarom niet alleen een weergave van de nieuwste resultaten, maar ook biedt ze inzicht in de evolutie van het fenomeen digitale transformatie van de afgelopen jaren.

Maar liefst 23 van de 51 deelnemende bedrijven deden dit jaar voor de derde keer op rij mee. Het levert vergelijkingsmateriaal op en een kijkje in de keuken van het grootbedrijf in een van de woeligste tijdperken in hun geschiedenis.

De belangrijkste conclusie vorig jaar was dat grote Nederlandse bedrijven duidelijke vooruitgang boeken met hun inspanningen om de eigen positie in het digitale tijdperk veilig



2017



2018



2019

te stellen en uit te bouwen. Vele voelen de hete adem in hun nek van digitale concurrenten, zogeheten 'digital natives'. Hun leiders komen erachter dat digitale transformatie veel meer behelst dan losstaande innovatieve experimenten en de opkoop van start-ups.

Aan de andere kant, sommige bedrijven (en dan vooral financiële instellingen) waren al in 2018 zo ver gevorderd met hun digitale transformatie dat zij zich afvroegen: what's next. Dit jaar blijkt dat die bedrijven hun lat nog hoger hebben gelegd dan voorgaande jaren.

Digitale leiders

De respondenten in het onderzoek van dit jaar hebben hun kijk op en de invulling van digitale transformatie verder aangescherpt. Met de komst en verdere integratie van digitale leiders op de werkvloer en vooral in de bestuurskamers, ontwikkelt zich ook een steeds kritischer kijk op digitale activiteiten, mogelijke nieuwe verdienmodellen en een concrete bijdrage aan de bedrijfsresultaten.

Daarom beginnen we met de koplopers van dit jaar: de bedrijven die de grootste vorderingen hebben gemaakt en hebben geïnvesteerd in digitale leiders en talent.

Vervolgens bespreken we de scores op de zes kerncompetenties die zijn vereist voor een succesvolle digitale transformatie: strategie, governance, talent, cultuur, technologie en bedrijfsprocessen.

In een drietal casusbeschrijvingen wordt digitalisering in de dagelijkse bedrijfspraktijk verder uitgediept door het onderzoeksteam van Vlerick Business School.

Inspiratie

Ontwikkelingen in de markt, de maatschappij en de technologie vragen continue aandacht van bedrijven, en bij die opdracht komt dit dossier van Vlerick Business School en het FD goed van pas. Als inspiratiebron, maar ook als duwtje in de rug om lering te trekken uit de ervaringen van bedrijven die in hetzelfde schuitje zitten.

Transformeren gaat zonder meer met vallen en opstaan.

DE KOPLOPERS VAN 2019

D

ertien bedrijven springen er dit jaar uit met hun inspanningen voor digitale transformatie. Ze vallen op met hun scores op het vlak

van strategie, governance, talent, cultuur, technologie en bedrijfsprocessen. Ze geven aan dat hun activiteiten een heel positieve impact hebben op hun bedrijfsresultaten. Nieuw dit jaar is dat sommige bedrijven zich inmiddels als techbedrijf zien.

Het onderzoeksteam van Vlerick Business School identificeert verder achttien bedrijven die deze kopgroep op de voet volgen. De vijftien bedrijven daarachter hebben zich nog niet volledig toegelegd op een integrale aanpak van hun digitale transformatie. Vijf ondernemingen scoren vooralsnog laag in digitale transformatie.

KOPLOPERS 2019

In alfabetische volgorde:

Alliander

B&S Group SA

De Persgroep

DSM

ING

KPN

Rabobank

Randstad

Relx

Rituals Cosmetics

Royal HaskoningDHV

Royal Vopak

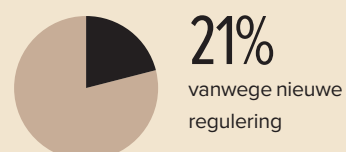
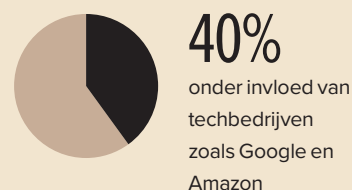
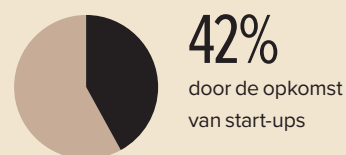
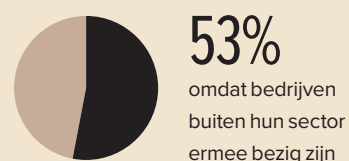
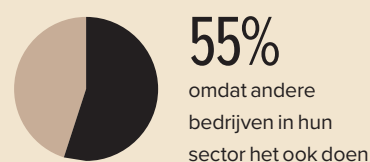
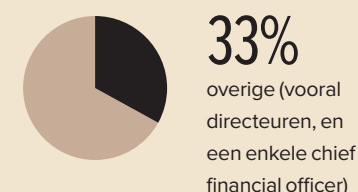
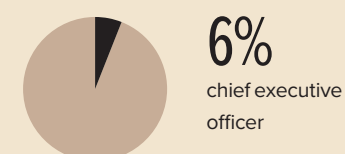
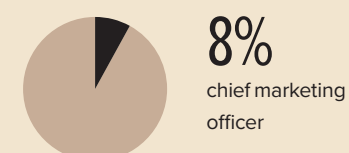
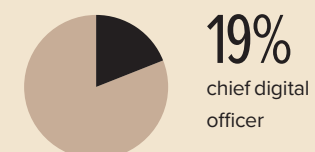
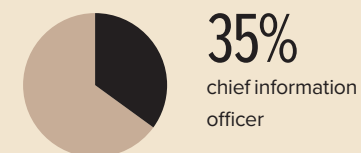
Wolters Kluwer

Onderzoek Motivatie**DIGITALISEREN
DOE JE
OMDAT ...**

Hoewel veranderen geen doel op zich is, willen ondernemingen meebewegen met de markt. Naar wie kijken ze voor motivatie en inspiratie? vroegen de onderzoekers van Vlerick aan bedrijven. Klanten, start-ups en techbedrijven, zo blijkt.

De bedrijven die dit jaar meedoen aan het onderzoek, laten zich iets meer sturen door de activiteiten van de grootste techbedrijven in de wereld en iets minder door start-ups, dan de bedrijven die vorig jaar meededen.

Ook noemen respondenten deze keer vaker de opkomst van nieuwe digitale spelers.

**WIE DEDEN MEE MET
TRANSFORMERS 2019?****WIE WIL
TRANSFORMEREN,
LAAT ZICH
INSPIREREN DOOR ...**

Bedrijven die druk zijn met digitalisering werpen steeds nadrukkelijker hun blik naar buiten. En die blik is breder en breder geworden in de loop der jaren.

2017

De deelnemende bedrijven van het eerste Transformers-onderzoek in 2017 zagen vooral in techbedrijven zoals Google, Apple, Facebook, Amazon en Alibaba hun grote voorbeeld.

2018

De respondenten van het jaar 2018 noemden ook Spotify, Uber, CoolBlue, Bol.com, het Chinese socialemediabedrijf TenCent en enkele gevestigde bedrijven, zoals ABN Amro, ANWB en ING.

2019

De grote techbedrijven weten de deelnemers van 2019 nog steeds te inspireren, maar Nederlandse bedrijven geven ook aan Zalando, Uber, Coolblue, Bol.com en de financiële speler Adyen te volgen. Minder vaak dan voorafgaande jaren noemen ze gevestigde bedrijven. Van de start-ups inspireren vooral de initiatieven in de financiële wereld.

Onderzoek Competenties

DIGITAAL TALENT IS SCHAARS

Hoge scores op strategische en technologische aspecten wekken de suggestie dat het wel goed zit met de belangrijkste competenties voor digitale transformatie. Niet dus.

De uitkomsten van dit jaar tonen inderdaad aan dat digitale competenties hoog op de agenda staan van bedrijfsbesturen. Er is zeker oog voor de laatste technologische ontwikkelingen en de impact ervan op de markten en bedrijfsactiviteiten.

Maar de praktische invulling en uitvoering van digitale transformatie vraagt om innovatieve en digitale competenties, en die moeten worden binnengehaald en gekoesterd. Op het vlak van talentwerving en behoud loopt de score na drie jaar nog altijd achter op de rest van de zes competenties.

Score competenties 2019*	
Totale score	5,27
Strategie	5,62
Technologie	5,62
Cultuur	5,44
Governance	5,26
Bedrijfsprocessen	5,03
Talent	4,68

* GEMIDDELD RESULTAAT VOOR ALLE 51 DEELNEMERS AAN HET ONDERZOEK VAN 2019. VOOR DE SCORE WORDT DE ZOGEHETEN 7-LIKERT-SCHAAL GEHANTEERD, WAARBIJ RESPONDENTEN IN ZEVEN MATEN VAN 'EENS' EN 'ONEENS' KUNNEN REAGEREN OP ZES STELLINGEN PER COMPETENTIE. DEZE STELLINGEN ZIJN ONLINE TE LEZEN VIA [FD.NL/TRANSFORMERS2019](https://fd.nl/transformers2019).

NA DRIE JAAR ONDERZOEK

Er zijn 23 bedrijven die zowel in 2017, 2018 als dit jaar hebben deelgenomen aan het onderzoek. Dat maakt een voorzichtige vergelijking tussen edities mogelijk.

Wat opvalt, is dat de totaalscore dit jaar op het niveau van het voorgaande jaar blijft hangen. Wel zijn er verschuivingen binnen de diverse competenties. Bedrijven lijken hun digitale vorderingen wat strenger of realistischer te beoordelen. De enige duidelijke verbetering is te zien op het vlak van governance en technologie. Talentontwikkeling en -behoud blijken nog altijd een ondergeschoven kindje.

Score competenties drie jaar*			
	2017	2018	2019
Totale score	5,22	5,52	5,51
Strategie	5,61	5,88	5,83
Technologie	5,35	5,74	5,83
Cultuur	5,36	5,69	5,67
Governance	5,10	5,32	5,43
Bedrijfsprocessen	5,12	5,28	5,29
Talent	4,78	5,23	4,99

* GEMIDDELD RESULTAAT VAN DE 23 BEDRIJVEN DIE ZOWEL IN 2017, 2018 ALS 2019 DEELNAMEN AAN HET ONDERZOEK. OOK VOOR DEZE SCORE IS DE 7-LIKERT-SCHAAL GEHANTEERD, WAARBIJ RESPONDENTEN IN ZEVEN MATEN VAN 'EENS' EN 'ONEENS' KUNNEN REAGEREN OP ZES STELLINGEN PER COMPETENTIE. DEZE STELLINGEN ZIJN ONLINE TE LEZEN VIA [FD.NL/TRANSFORMERS2019](https://fd.nl/transformers2019).

Competentie Strategie

(NOG) GEEN TOTALE TRANSFORMATIE

In dit digitale tijdperk zijn vooral grote bedrijven bezig zich opnieuw uit te vinden. Zonder visie en plan geen marsorders. Maar grijpen de digitale ambities van de top wel zo diep in op de praktijk?

Voor het onderdeel van het onderzoek over de strategische competenties werden zes stellingen voorgelegd aan respondenten. Want hoever reikt de inspiratie en invloed eigenlijk van ontwikkelingen in technologie en bij oude en nieuwe concurrenten? En welke consequenties verbinden de bedrijven daaraan voor hun eigen strategie?

De onderzoekers van Vlerick Business School zien dat de digitale transformatie verschuift van een programmatische benadering naar een echte verantwoordelijkheid op bedrijfsniveau. De digitale strategie wordt overgenomen door zowel lijn- als topmanagement.

Koplopers beschouwen digitale transformatie niet langer als een afzonderlijk project, maar maken het een van de kerndoelen van het bedrijf. Zo kan digitalisering een ondeelbaar, integraal onderdeel worden van al hun bedrijfsonderdelen.

16%

Slechts een kleine 16% zegt er volstrekt akkoord mee te zijn dat de digitale strategie van het bedrijf erop is gericht het bedrijfsmodel en de bedrijfsprocessen fundamenteel te veranderen.

STERKE STRATEGIE

Koplopers in digitale transformatie stellen zich actief op binnen hun zakelijke ecosysteem. Ze zoeken samenwerking en co-creatie met klanten en experimenteren met nieuwe digitale technologieën.

43%

Nog niet de helft onderschrijft de stelling: 'onze digitale strategie is een integraal onderdeel van onze algemene strategie.' Wat betreft de 23 bedrijven die aan alle drie de onderzoeken deelnamen, is het belang van deze ontwikkeling wel sterker gaan meetellen: 39% in 2018 en 48% in 2019.

CONCLUSIE

Bedrijven zijn zich bewust van de digitale impact op hun bedrijf, maar slechts een beperkt aantal is bezig met het transformeren van hun kern en het opnieuw uitvinden van het bedrijf. Voor de andere is het voorlopig nog zoeken naar brede toepassingen en de juiste inschatting van de impact van digitalisering op langere termijn.

3 CASUSSEN

In een drietal casussen diept het onderzoeksteam van Vlerick Business School het proces van digitale transformatie verder uit. De casussen zijn beschreven op basis van uitgebreide gesprekken met de verantwoordelijken voor digitale transformatie bij Ahold Delhaize, Royal HaskoningDHV en Arcadis. Ze spitsten zich vooral toe op de impact van digitale transformatie op leiderschap, gefaalde projecten en de leerkanalen die dat oplevert. Maar aan bod komt ook de vraag: hoever en hoe snel kun je eigenlijk gaan met digitale transformatie?

Casus Ahold Delhaize

ALTIJD DAAR ZIJN WAAR DE KLANT IS

Met een digitale leider in het internationale bestuur maakt Ahold Delhaize digitalisering de centrale strategie voor alle bedrijfsonderdelen en lokale merken. Chief digital officer Farhan Siddiqi in gesprek met de onderzoekers van Vlerick Business School over sterke merken, het belang van heldere keuzes en mensenwerk.

Begin 2019 kondigde Ahold Delhaize de komst aan van Farhan Siddiqi als chief digital officer. Hij rapporteert aan de ceo van het concern en maakt deel uit van het 'executive committee'. Siddiqi is een ervaren digitale leider, voorheen werkzaam als cdo bij McDonald's en eerder onder meer actief in de retailsector bij Target, Bank of America en GE. Zijn achtergrond wijst op het belang dat Ahold Delhaize hecht aan digitale transformatie, in een sector die grondig wakker werd geschud toen Amazon Wholefoods acquireerde in 2017. Hoe gaat Ahold Delhaize, een multinationale, multi-brandorganisatie met 150 jaar historie, om met digitale transformatie en welke kansen ziet Siddiqi?

Leiderschap

Gevraagd naar zijn missie als cdo wijst Siddiqi op de veelzijdigheid van zijn opdracht. Hij vertelt dat het concern kan bouwen op een sterk fundament van fysieke en digitale kanalen die het reeds heeft ontwikkeld of aangekocht. 'Onze merken zijn sterk en het bedrijf heeft in het verleden heldere keuzes gemaakt om alleen actief te zijn in markten waar we onbe- »

twist nummer een of twee kunnen zijn. Maar we kunnen nog meer doen om overal waar we actief zijn een consistente ‘multichannel-ervaring’ voor klanten te bieden. Binnen Ahold Delhaize is Albert Heijn al relatief ver, en is Peapod Digital Labs in de Verenigde Staten de juiste weg ingeslagen.’

Effectief samenwerken op thema’s die ertoe doen, gaat volgens de cdo helpen om de doelstellingen te behalen. Hij signaleert dat de verwachtingen van de Amerikaanse en Europese klant in de basis niet verschillen. ‘Uiteraard hebben onze merken een unieke propositie, maar het doel, de klant zo goed mogelijk helpen, is overal hetzelfde en wordt lokaal ingevuld door onze merken.’

Digitale oplossingen bieden legio kansen om klanten in de toekomst nog beter van dienst te zijn, vindt Siddiqi. ‘Ongeacht waar ter wereld hij of zij voor ons kiest. Aan ons de taak ervoor te zorgen relevant te blijven door iedere dag klanten te helpen bij het bieden van goed, gezond, betaalbaar eten en gemak.’

Drie mogelijkheden

Een onderdeel van digitale transformatie is veel experimenteren en snel leren van hetgeen niet lukt. Siddiqi: ‘Durven fouten te maken en snel doorgaan. Een van de merken heeft het tot kunst verheven om te spreken over de “mislukking van de week”, in plaats van het “succes van de week”. Door het durven benoemen van de leerervaringen verander je de cultuur.’ Na ieder experiment is er een drietal mogelijkheden, legt de cdo uit. Doorgaan op de ingeslagen weg en opschalen, het idee aanpassen en opnieuw testen, of stoppen met het experiment. Zo ontstaat binnen het bedrijf een schat aan ervaring uit experimenten. Het is aan de cdo om die kennis te benutten en in te zetten bij de digitale transformatie. Dat doet Ahold Delhaize zelfstandig, maar ook met partners, aldus Siddiqi.

Kruisbestuiving

De fysieke supermarkt wordt gedreven door bedrijfsprocessen die volledig zijn gericht op

een aangename winkelervaring voor klanten. In de digitale wereld gaat het vaak meer om data en snelle oplossingen. Het uitwisselen van kennis tussen beide werelden vindt Siddiqi veelbelovend.

Ahold Delhaize introduceert steeds vaker zelflerende algoritmen in traditionele, voorheen lineaire processen. Tegelijk worden relatief onvolwassen digitale oplossingen geoptimaliseerd, die eerder als minimaal levensvatbaar product werden gelanceerd, zonder schaalbaarheid buiten het eigen domein voldoende in acht te nemen. Daarbij is het concern de enige retailer in de Verenigde Staten met zusterbedrijven in Europa. Binnen Europa en specifiek in Nederland, is ‘omni-channel retailing’ verder ontwikkeld dan in de VS. De samenwerking op dit domein zal dan ook verder worden benut.

Relatieve snelheid

Ahold Delhaize geeft in deze casus aan dat de snelheid van verandering omhoog is gegaan, maar er is nog veel werk te doen, zegt Ingo van den Houten, directeur Finance & Strategy Global eCommerce & Innovation bij Ahold Delhaize.

Drie jaar geleden waren er nog onderdelen van de groep die maar marginaal inzetten op digitale thema’s. Dat is vandaag wel anders. Ieder bedrijfson-

derdeel is bezig zich als omni-channelretailer te positioneren en zoveel mogelijk gebruik te maken van digitale oplossingen. Natuurlijk is de mate van digitale volwassenheid in Griekenland anders dan in Nederland of in de VS, maar de thema’s zijn dezelfde.

De directie heeft digitaal nu echt omarmd: het zit ingebed in het denken en de strategische plannen van de centrale organisatie en lokale merken.

Toch zeggen collega’s van het Amerikaanse Ahold Delhaize: “we just started to scratch the surface”. Het concern benut nog maar ten dele de mogelijkheden die digitalisering biedt.

De complexiteit en snelheid van de verandering is hoog en vergt inspanning van de hele organisatie. Tevens mag men niet uit het oog verliezen dat retail ook mensenwerk is. De persoonlijke aanpak van de medewerkers in de winkels en op de hoofdkantoren onderscheidt Ahold Delhaize, stelt Siddiqi. Vandaag en in de toekomst. Het is onderdeel van de missie van de cdo om hun baan een stukje makkelijker te maken, om zo relevant te blijven voor de klant.

Competentie Technologie

ALTIJD OP DE UITKIJK

Het hart van digitale transformatie blijft de technologie. Maar ook daar draait het om de mens: de organisatie van implementatie, verantwoord datagebruik, privacy en cybersecurity.

Een voorwaarde voor doelmatige digitalisering is een gedegen en flexibele IT-infrastructuur die in dienst staat van interne en externe samenwerking en ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. IT moet zo zijn ingericht dat het experimenteren met nieuwe digitale technologieën toestaat. Speciale aandacht is vereist voor cybersecurity en privacy.

TOEPASSING VAN KUNSTMATIGE INTELLIGENTIE

Het gebruik van geavanceerde data-analyse en kunstmatige intelligentie wordt dit jaar door respondenten het vaakst genoemd bij de open vraag naar de bijzonderheden van hun digitale transformatie. Ze experimenteren ermee omdat ze het nog steeds beschouwen als een zeer nieuwe en innovatieve technologie. Daarbij onderzoeken velen ook nog steeds hoe ze kunstmatige intelligentie het best kunnen gebruiken en hoe het waarde kan creëren voor hun klanten.

3/4

Bijna driekwart reageert positief op de stelling dat het bedrijf doelmatig beleid voert op het vlak van digitaal risicomanagement, onder meer digitale governance, privacy en cyberbeveiliging.

2/3

Nog geen twee derde van de bedrijven behandelt data als een bedrijfsmiddel op zichzelf en maakt data toegankelijk voor interne en externe belanghebbers.

DATA ALS VERDIENMODEL

Het besef dat data waarde vertegenwoordigen en dus een nieuw verdienmodel op zich kunnen zijn naast producten en diensten, is doorgedrongen tot Nederlandse bedrijven. Toch blijken de respondenten niet compleet overtuigd van het gemak waarmee dit voor elkaar is te krijgen, ook niet voor interne gebruikers van eigen data.

REPUTATIE

In voorgaande edities van dit onderzoek speelde de reputatie van IT-afdelingen veel bedrijven parten: hun traagheid, complexiteit en geringe flexibiliteit. Dat probleem is nog niet helemaal opgelost, maar er is sprake van een duidelijke inhaalslag, vooral bij de koplopers.

Competentie Cultuur

AANDACHT DOET GROEIEN

In een bedrijfscultuur waarin verandering wordt geaccepteerd en gestimuleerd zal digitale transformatie gedijen. Hoeveel staan de bedrijven in het onderzoek van dit jaar?

En bedrijf kan alle slimme tech van de wereld in huis hebben. Maar als niemand durft te experimenteren uit angst voor de consequenties in geval van falen, wordt het niets met de digitale transformatie. Het vraagt een culturele make-over: gedragsverandering van top tot teen, van bestuurskamer tot werkvloer.

Er moet geëxperimenteerd worden, falen moet een optie zijn, besluiten moeten op basis van data kunnen worden genomen. De behoeften en wensen van de klant moeten het uitgangspunt zijn.

Het onderzoeksteam van Vlerick legde respondenten een zestal stellingen voor over de rol die cultuur speelt in hun digitale transformatie. Dit zijn de belangrijkste bevindingen.

MEER MULTI-DISCIPLINAIRE SAMENWERKING

Van de 23 bedrijven die alle jaargangen van het onderzoek hebben meegedaan, zijn er meer in multidisciplinaire teams gaan samenwerken om tot digitale innovatie te komen, vooral tussen 2018 en 2019.

35%

Ruim een derde van de onderzochte bedrijven identificeert zich in sterke mate met de stelling dat ze klantgerichtheid tot de hoeksteen van hun digitale transformatie hebben gemaakt. Van de zes was dit de vaakst onderschreven stelling.

16%

Nog altijd een moeilijk onderdeel van digitale transformatie: digitale talenten laten experimenteren. Met 16% is dit de minst vaak onderschreven stelling over de competentiecultuur.

FALEN DOE JE IN STILTE

Bedrijven geven aan te hechten aan een cultuur waarin experimenteren (en zo mogelijk falen) wordt geaccepteerd en gestimuleerd. Ze noemen dit een belangrijke succesfactor bij digitale transformatie, maar in de praktijk blijkt het moeilijker te liggen. Weinig bedrijven tonen dan ook animo bij de open vragen in het onderzoek om hun ervaringen met digitale miskleunen te delen.

INTERNE LEERMOMENTEN

Voor de koplopers in dit onderzoek proberen met interne incubatoren en pitchcompetities een open en veilige bedrijfscultuur te scheppen. Zij delen wel intern data en ervaringen met mislukte producten of diensten. Denk daarbij aan gebrek aan integratie met de huidige bedrijfsprocessen, mooie functies waarvoor de klant uiteindelijk niet bereid bleek te betalen, het ontbreken van een solide verdienmodel in het algemeen, en initiatieven die al bij de opstart mislukken.

Casus Royal HaskoningDHV

SAMEN WERKEN, FALEN EN SLAGEN

Een traditioneel en degelijk ingenieursbedrijf transformeert zomaar in een bedrijf dat ook digitaal meetelt. Royal HaskoningDHV richt zich daarom vooral op cultuurverandering en verweeft nieuwe impulsen en vaardigheden in elke vezel van de organisatie. Het Vlerick-team hoort van Carola Verschoor, directeur Innovation & Digital Services, hoe het bedrijf dat aanpakt.

Ruim twee jaar geleden begeleidde Carola Verschoor, directeur Innovation & Digital Services, een zogeheten innovatiesprint bij Royal HaskoningDHV. Op de eerste bijeenkomst vroeg ze wie een concreet, innovatief idee had om uit te werken. Alle handen gingen de lucht in. Aan inspiratie geen gebrek dus, constateerde Verschoor. Maar toen stelde ze haar tweede vraag: of de teams al met een bestaande of toekomstige klant de nieuwe dienst of het nieuwe product hadden besproken. Het bleef stil in de zaal. Dat is nu drastisch veranderd: de klant en de marktvaart zijn »

volgens Verschoor nu het vertrekpunt van het innovatieproces bij het bedrijf.

Zowel trends in de eigen sector als in de maatschappij hebben bijgedragen aan het besef van de noodzakelijkheid van deze nieuwe aanpak. Data hebben een grote disruptieve kracht indien ze worden gekoppeld aan sterke domeinkennis, slimme mobiliteit, gebouwen en steden, energietransitie en digitalisering bij productieprocessen. Men gelooft bij Royal HaskoningDHV dat de positionering ten opzichte van de klant daarom wel anders moet: niet als leverancier van expertise op uurbasis, maar als partner in het duiden en oplossen van problemen.

Impulsen van buiten

Volgens Royal HaskoningDHV gaat de organisatie als Stichting enigszins anders om met digitale transformatie dan 'normale' bedrijven. Winsten zijn makkelijker te herinvesteren in plaats van uit te keren. Uiteraard zijn bedrijfsresultaten belangrijk, maar de transformatie wordt vooral gezien als een investering in de toekomst van het bedrijf. De resultaten van nieuwe producten en diensten worden opgevolgd en uitgebouwd, maar vooral wordt nu dus sterk gestuurd op cultuurverandering, vergroting van het innovatieve karakter van de organisatie en verbreding van de innovatieportfolio met meerdere projecten.

Bij haar intrede in de ontwerp- en bouwsector, nu enkele jaren geleden, was cdo Carola Verschoor een zogenoemde 'strategische rekrutering', samen met een aantal andere nieuwe profielen en competenties, zoals datawetenschap. Ze brachten nieuwe impulsen vanbuitenaf mee. Royal HaskoningDHV wilde daarmee de technische vaardigheden en traditionele sterkte van het bedrijf verrijken met organisatorisch innovatief potentieel. Zo wordt het hele bedrijf voorbereid op nieuwe businessmodellen en diensten die in grote mate digitaal zijn.

Medewerkers zijn actief betrokken bij innovatie via een intern digitaal platform waarin alle initiatieven worden gedeeld als

ook een digitale academie met onder meer workshops om vaardigheden op te doen in data-analyse, zogeheten 'building information management' (digitale bouw-informatie) en het ontwikkelen van nieuwe zakelijke modellen.

Durf te falen, een populair motto in digitale transformatie, wordt gestimuleerd door systematische analyse van mislukte projecten op het digitale platform te delen. Projectteams krijgen de verantwoordelijkheid om de analyse te maken en leerpunten te formuleren aan de hand van een voorbeeld of ze kunnen zich laten assisteren door de experts uit het centrale innovatieteam van Verschoor. Kennisdeling zit de organisatie in de genen met dank aan sterke informele netwerken, die nu een formeler steuntje in de rug krijgen door het platform.

Eén snelheid

Ingenieurs die uitblinken in probleemoplossend denken, dienen nu met een klant samen het probleem zelf te duiden alvorens er een knappe oplossing voor te bedenken. Terzelfdertijd worden nieuwe vaardigheden binnengebracht met acquisities en samenwerking met scale-ups. Royal HaskoningDHV kiest er nadrukkelijk voor nieuwe aanwinsten te laten opgaan in de bestaande markten. Dit model heeft tot voordeel dat de organisatie vanuit de kern wordt getransformeerd en niet op verschillende snelheden werkt. De scale-ups zijn sterk in data-analyse en producten en diensten op basis van data die interessant kunnen zijn voor klanten in combinatie met klassiek ontwerp- en constructiewerk.

De bouwsector heeft de naam nogal traditioneel te zijn, maar Royal HaskoningDHV ervaart dat de organisatiecultuur van het bedrijf nu juist meewerkt aan digitale transformatie en vernieuwing van het businessmodel. Niet met één druk op de knop, maar met behulp van gerichte acties, de instelling van nieuwe functies zoals die van innovatiedirecteur en expertises zoals design thinking en een sterk informele netwerkcultuur.

Competentie Governance

DAAD BIJ WOORD VOEGEN

Zonder overtuiging en betrokkenheid van bestuur en hoger management valt er niets te transformeren. Andersom heeft digitalisering gevolgen voor de besluitvorming in het bestuur en het hoger management.

Digitale transformatie begint in de bestuurskamer, maar steunt vervolgens net zo goed op het draagvlak en de inzet van de hele organisatie. Ze stelt hoge eisen aan leiderschap en vraagt een uitgesproken commitment van leidinggevenden om veranderingen door te voeren. Meer nog, digitale transformatie vereist ook een hoge mate van autonomie en zelfsturing van onderop, en geeft zo nieuwe digitale leiders de kans op te staan. Tegelijk helpt technologie de besluitvormingsstructuren en -processen doelmatiger in te richten, zodat beslissingen ook meer datagedreven worden genomen.

Veel ondervraagde bedrijven hebben er duidelijk geen moeite mee om een stelling over de grote betrokkenheid van hun bestuur stellig te onderschrijven. Uit de beantwoording van de andere vijf stellingen in dit onderdeel, met meer focus op de concrete stappen die uit die betrokkenheid zouden kunnen volgen, blijkt echter dat de daad bij het woord voegen lastig blijft.

47%

Van de ondervraagde bedrijven onderschrijft 47% de stelling dat het topmanagement volledig is geëngageerd aan digitale transformatie. De groepen respondenten in voorgaande jaren deden dat nog een stuk minder.

8%

Nog geen 8% is het volkomen eens met de stelling dat het bedrijf op efficiënte wijze ideeën en werkwijzen over digitale transformatie intern deelt.

12%

Bijna 12% zegt flink bezig te zijn met 'agile' werken in de hele onderneming om de digitale transformatie mogelijk te maken.

1/3

Ongeveer een derde van de ondervraagde bedrijven houdt zich helemaal niet bezig met het oprichten van aparte bedrijven, incubators en versnellers of met de aankoop van start-ups om hun eigen digitale transformatie te versnellen.

HET SPEELUURTJE IS VOORBIJ

Vergeleken met de onderzoeken van 2017 en 2018 is er bij sommige bedrijven een duidelijke verschuiving in de wijze van aanjagen van innovatie. Uit de antwoorden op de open vragen in het onderzoek valt op te maken dat innovatie via interne incubatieprogramma's en experimenten in eerste instantie te losjes werd bewaakt. Dit onder het motto: elke innovatie is goede innovatie. Nu wordt dit gecorrigeerd met meer gecentraliseerde versnellingshubs, met een sterkere focus op bedrijfsdoelen, baanbrekende innovatie (ten opzichte van incrementele innovatie) en schaalbaarheid. In zekere zin lijkt het alsof het speelurtje voorbij is.

Competentie Bedrijfsprocessen

MET KLEINE STAPJES VOORUIT

Digitalisering biedt een uitgelezen kans om bedrijfsprocessen verder te optimaliseren. Denk aan het realtime bijhouden van prestaties en data-analyse. Welke stappen hebben bedrijven dit jaar gezet?

Met behulp van digitale technologie kunnen bedrijfsprocessen opnieuw worden ontworpen zodat bijvoorbeeld intern en extern, werkvloer en klanten digitaal worden geïntegreerd en kunnen communiceren en samenwerken. Zo kan beter aan de verwachtingen van klanten worden voldaan.

Het onderzoeksteam heeft respondenten zes stellingen voorgelegd over de rol van bedrijfsprocessen binnen hun digitale transformatie. Een opvallende bevinding is dat deelnemende bedrijven het minst stellig zijn over alle stellingen over deze competentie in vergelijking met de vijf andere competenties. Vele blijven hangen in neutrale stand of zijn heel voorzichtig positief.

6%

Slechts 6% is het volledig eens met de stelling dat hun bedrijf de fysieke en de digitale ervaring van klanten naadloos integreert. Net als voorgaande jaren bij andere sets deelnemers is dit de laagste gemiddelde score binnen deze competentie.

53%

Meer dan de helft van de respondenten onderschrijft in grote mate de stelling dat hun bedrijf op systematische wijze digitale technologie gebruikt om zijn belangrijkste operationele bedrijfsprocessen te automatiseren.

51%

'Ons bedrijf gebruikt systematisch digitale technologieën om afdelingen zoals human resources en de administratie te automatiseren.' Eens, zegt meer dan de helft.

Casus Arcadis

GEEN SCHOT HAGEL, MAAR FOCUS OP ECHTE KANSEN

Toen Bram Mommers 22 jaar geleden bij Arcadis startte, mocht een groepje enthousiastelingen zich met digitalisering van bouw-informatie bezighouden. Inmiddels kan de interim-chief digital officer spreken van een organisatie waarin alle geledingen te maken hebben met digitale transformatie. Er werd een wereldwijde structuur opgebouwd waarvan nu langzaam de vruchten worden geplukt. In deze casus bespreekt Mommers met het Vlerick-team hoe het bedrijf die eerste fase van digitale transformatie ervaart.

Voor een advies- en ingenieursonderneming vormt technologie natuurlijk het hart van digitale transformatie bij Arcadis. Zou je denken. Maar misschien is de aandacht voor leiderschap wel de factor die het grootste verschil maakt. De digitale transformatie boekt de beste vooruitgang waar het eigenaarschap expliciet in de doelstellingen van de businessverantwoordelijken wordt opgenomen. Ondanks grote regionale verschillen werkt het bedrijf aan één breed gedragen internationale visie, met digitale transformatie als drijvende kracht. Dit is ook nodig, want »

de business van Arcadis is uiteindelijk niet het bouwen van fysieke infrastructuur, maar de inbreng van kennis en expertise. Dat type dienstverlening leent zich het best voor disruptie en digitalisering. Vandaar dat de focus van Vision 2030 ligt op het heruitvinden van de organisatie, niet alleen om te overleven in dit onvermijdelijke disruptieve tijdperk, maar vooral om succesvol te zijn.

Ambassadeur

Digitale transformatie uit zich op verschillende manieren bij Arcadis. Er is onder meer werk gemaakt van incubatie van digitale ideeën, automatisering van bedrijfsprocessen met behulp van data-analyse, samenwerking met externe partners en start-ups. Ook is er een veranderprogramma voor medewerkers om aan te haken op de nieuwe succescriteria van deze digitale tijd.

Aan het wereldwijde onlineprogramma 'Expedition DNA' deden al zo'n achtduizend medewerkers mee om de impact van de digitale transformatie op Arcadis als organisatie te verkennen. Deelnemers komen uit alle regio's en lagen van Arcadis, met de meest uiteenlopende functies. Het doel is de betrokkenheid van het personeel bij digitalisering te vergroten en zo ambassadeurs in heel de organisatie te creëren.

Benchmark

Volgens cdo Bram Mommers dien je als organisatie de impact van de digitale transformatie op eigen resultaten realistisch in te schatten en eerlijk te rapporteren. Dan pas is goed te zien dat er ondanks de vele inspanningen nog veel werk aan de winkel is. Het duurt immers lang voor een gevestigd bedrijf de moed vindt zich opnieuw uit te vinden en significante resultaten weet te boeken, erkent hij. Arcadis vergelijkt daarom graag eigen inspanningen en resultaten met die van andere bedrijven.

Mommers noemt als goede benchmark de activiteiten van nieuwe spelers in zijn sector. Voor de bouw is zo'n disruptieve nieuwkomer

bijvoorbeeld Kattera, een zogeheten 'off site'-bouwbedrijf. Maar denk ook aan Sidewalk Labs van Alphabet, die bijvoorbeeld de samenwerking aangaat met de Canadese stad Toronto voor stedelijke vernieuwing. Dat is meer dan een wake-upcall voor het traditionele ontwerp- en ingenieursbedrijf. Het is een sein dat de lat, met digitale transformatie als aanjager, hoger komt te liggen.

Leermoment

Arcadis zette zijn eerste stappen in de digitale transformatie met eigen incubators voor disruptieve digitale projecten en experimenten. Die was initieel regionaal ingericht met grote vrijheid voor de verantwoordelijken ter plekke om projecten te selecteren. Die werkwijze leverde veel ideeën op, maar ze bleven toch ook heel vaak steken op digitalisering van huidige processen en zakelijke modellen. Het bracht te weinig disruptief potentieel op, en daarmee ging het voorbij aan de doelstelling van de incubators. Intussen heeft Arcadis gekozen voor een centrale inrichting om de focus te bewaken. Alleen ideeën met werkelijk businesspotentieel krijgen de kans zich verder te ontwikkelen. Of zoals Mommers het zegt: 'Je weet pas hoe het is, als je er met je handen middenin zit.'

Competentie Talent

WAAR BLIJFT HET TALENT?

Het bestuur is om, het hoger management is om: het hele bedrijf moet om. Nu nog de rest van de medewerkers. Wat verse input van digitaal talent kan daarbij van pas komen. Maar dan moeten ze er wel komen, én blijven.

Digitale transformatie vraagt een geavanceerd hr-beleid waarmee schaars digitaal talent wordt aangetrokken en behouden. Behoeft aan specifieke technologische vaardigheden moet snel worden geconstateerd, de juiste talenten moeten op het juiste moment kunnen worden ingezet.

Maar net als bij de bedrijfsprocessen blijft ook deze competentie wat achter op de rest. Het belang van mensen voor het slagen van de digitale transformatie wordt wel breed onderschreven, maar het beleid is dus niet voldoende consequent. Enkele bevindingen.

10%

Een op de tien respondenten stelt dat het bedrijf digitale talenten werft om de digitale transformatie aan te slingeren. Van de groep bedrijven die vorig jaar deelnamen aan het onderzoek, reageerde 33% bevestigend. De krappe arbeidsmarkt zal hierbij niet meewerken.

25%

Een kwart van de respondenten is het ermee eens dat hun bedrijf externe digitale specialisten inhuurt. Het is de meest onderschreven stelling bij de competentie talent. Extern talent kan flexibel ingezet worden, ook wanneer het zeer schaarse digitale profielen betreft.

37%

De groep bedrijven die dit jaar deelneemt aan het onderzoek is voorzichtig om iets meer overtuigd (37%) van de stelling dat hun bedrijf eigen medewerkers de nodige middelen en mogelijkheden biedt om hun vaardigheden te ontwikkelen en te gedijen in een digitale omgeving.

4%

Slechts 4% van de deelnemende bedrijven is het sterk eens met de stelling dat ze een sterk hr-beleid voeren om digitaal talent te belonen en te behouden.

HOE WORD JE AANTREKKELIJK VOOR DIGITALENTEN?

1. Kijk naar start-ups; hoe doen zij het?
2. Profileer je als koploper in technologie
3. Maak slimme bedrijfs- en wervingscampagnes
4. Zorg voor autonomie en flexibiliteit in het werk
5. Verhuis desnoods naar een aantrekkelijke locatie

Impact Bedrijfsresultaten

KRITISCHER OVER EIGEN PRESTATIES

Met digitale transformatie beogen bedrijven een beter presterende en toekomstbestendige organisatie te worden. Lukt dat nu, na drie jaar onderzoek steeds beter?

Ook in deze editie van het onderzoek mochten deelnemers zelf aangeven welk effect ze van hun inspanningen zien op de prestaties van hun bedrijf. Gevraagd werd op welke drie vlakken de respondenten concrete resultaten boeken.

1. Commerciële prestaties: meer verkopen, bredere klantenkring, betere service.
2. Interne prestaties: efficiëntere bedrijfsprocessen, hogere productiviteit personeel, beter gebruik van assets.
3. Ketenprestaties: lagere inkoopkosten, lagere voorraadkosten, betere afstemming met toeleveranciers.

Zoals te verwachten was, zegt de voorhoede het meeste profijt te hebben van digitale inspanningen. Gemiddeld weet de groep deelnemers van dit jaar, net als de respondenten van voorgaande edities, vooral winst te behalen in interne prestaties, gevolgd door commerciële prestaties en ketenprestaties.

Klantenservice

Ook bij de open vraag naar bijzonderheden van hun digitale transformatie noemen bedrijven nadrukkelijk de positieve impact op hun prestaties die ze zeggen te ervaren. Dan gaat het vaak over (nieuwe) inkomsten uit digitale producten en diensten, voordelen van digitalisering van bedrijfsprocessen en de toegenomen klantenservice via apps, front-endapplicaties en gebruikersinterfaces. Tegelijk is dit ook gewoon een voorwaarde geworden om te overleven, en relevant te blijven voor klanten.

Uitgelicht Sectoren

FINANCIËLE BEDRIJVEN ZIJN KOPLOPERS

De verschillen in de impact van digitalisering verschillen niet alleen in sterke mate per bedrijf, maar ook per sector. Het is reden voor de onderzoekers van Vlerick om dit jaar bijzondere aandacht te besteden aan zeven sectoren (met voldoende vertegenwoordiging in de studie): financiële dienstverlening, technisch onderzoek & ontwikkeling, maakindustrie, bouw, detailhandel, voeding en mobiliteit. De totaalscore verschilt niet zo heel veel per sector, maar er is wel een rangorde in digitale inspanningen op te stellen. Net als voorgaande jaren blijft de maakindustrie nog wat achter, net als de nieuwkomer in het onderzoek, de voedingssector.

Financiële dienstverleners scoren goed

1. Financiële dienstverlening
2. Technisch onderzoek & ontwikkeling
3. Mobiliteit
4. Bouw
5. Detailhandel
6. Maakindustrie
7. Voedingssector

»

Top drie per competentie	Strategie	Governance	Bedrijfsprocessen	Talent	Cultuur	Technologie
Technisch onderzoek & ontwikkeling	1	1	2	1	1	1
Financiële dienstverlening	2	2	1	2	2	
Mobiliteit	3		3	3		2
Bouw		3			3	
Detailhandel						3

CONSUMENTEN- BEDRIJVEN TRANSFORMEREN SNELLER

Ondernemingen die zich zowel op consumenten als zakelijke klanten richten of louter op consumenten, beoordelen hun inspanningen en vorderingen in de digitale transformatie als groter dan bedrijven die alleen in de zakelijke markt actief zijn. Dit is een opmerkelijk verschil met voorgaande jaren, toen er nauwelijks verschil was. De score van consumentenbedrijven en gemengde bedrijven is aanmerkelijk hoger op het vlak van technologie. Het verschil is het kleinst op het vlak van talent.

WELKE SECTOR WEET OOK TE SCOREN MET BEDRIJFS- PRESTATIES?

In alle sectoren geven bedrijven aan profijt te hebben van de digitale transformatie, maar de maakindustrie springt eruit met een hoge score op verbeterde interne prestaties: efficiëntere bedrijfsprocessen, hogere productiviteit personeel en beter gebruik van assets.

Conclusie Transformers

ER KAN NOG EEN TANDJE BIJ

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat de lat voor de digitale transformatie steeds hoger is komen te liggen. De opkomst van digitale leiders helpt ambities naar een hoger niveau.

De digitale transformatie bij grote Nederlandse ondernemingen vertoont niet een doorloop van verschillende fasen naar een precies einddoel. Wat in dit derde jaar van onderzoek vooral blijkt, is dat de betekenis en invulling van digitale transformatie zelf ook evolueert. Dit is vooral te zien bij de zelfrapportage van de 23 bedrijven die nu drie achtereenvolgende jaren hebben deelgenomen aan het onderzoek. Hun benchmark voor de mate en kwaliteit van de digitale transformatie wordt continu aangescherpt.

Met de komst en verdere integratie van digitale leiders op de werkvloer en vooral in de bestuurskamers, ontwikkelt zich ook een steeds kritischer kijk op de inspanningen voor digitalisering, bijbehorende nieuwe verdienmodellen en concrete resultaten.

Vastberaden

In 2017 leken pilots en experimenten nog voldoende om tot de koplopers in het onderzoek te behoren. Dit is niet meer het geval. Om impact te hebben op de bedrijfsprestaties vereist de digitale strategie een integrale aanpak die het hele bedrijf raakt en meer grootser opgezette initiatieven dan een enkel experiment of een enkele pilot.

De voorhoede in digitale transformatie wordt gekenmerkt door een grote mate van betrokkenheid en vastberadenheid van het hoger management en het bedrijfsbestuur.

Digitaal talent

Een wezenlijk verschil is dat koplopers speciaal hr-beleid toespitsen op het aantrekken en behouden van digitaal talent. Toch blijft dit aspect van de digitale transformatie achter bij de inspanningen en prestaties op het vlak van strategie, governance, technologie, cultuur en bedrijfsprocessen. Gezien de grote onderlinge concurrentie om de beste mensen in huis te halen en te houden is dat een bron van zorg. Ook de ontwikkeling van bestaand personeel en hun betrokkenheid bij de digitale transformatie van hun organisatie verdient meer aandacht.

Technologie

De digitale transformatie kent geen einddoel, maar staat voor continue aandacht voor de snelle veranderingen in markt en maatschappij. Technologie is niet het probleem, of het nu gaat om het vinden van eigen commerciële toe- »

passingen voor bestaande nieuwe technologie of om het uitvinden van de allernieuwste technologie.

Met dit onderzoek naar digitalisering in deze serie publicaties van het FD en Vlerick Business School houdt de opdracht voor gevestigde partijen in het bedrijfsleven daarom niet op: blijf je altijd afvragen, what's next?

Onderzoek TEAM VLERICK

Deze drie experts vormen het onderzoeksteam van Vlerick.

Steve Muylle

is partner van Vlerick Business School. Tevens is hij hoogleraar Marketing & Digital Strategy en academisch directeur van MBA Online.

Stijn Viaene

is partner van Vlerick Business School en hoogleraar Digital Transformation. Verder is hij directeur van het Digital Transformation Center.

Joachim Van den Bergh

is verbonden als senior research associate Digital Transformation & Smart Cities aan Vlerick Business School.

Verantwoording TRANSFORMERS 2019

Doel

Het Transformers Onderzoek is een gezamenlijk initiatief van Het Financieel Dagblad en Vlerick Business School om gedurende drie jaar de digitale transformatie van grote Nederlandse bedrijven te volgen. Het doel is inzicht te krijgen in de digitale inspanningen binnen de ondernemingen, maar ook ze een spiegel voor te houden en nuttige inzichten te delen die helpen bij hun transformatieproces.

Definitie

Voor het onderzoek wordt de volgende definitie van de digitale transformatie gehanteerd: end-to-end, geïntegreerde bedrijfstransformatie waar digitale technologieën een dominante rol spelen.

Deelnemers

De basis voor onderzoek vormen de tweehonderd grootste Nederlandse bedrijven gemeten naar omzet. Bedrijven die vanaf hun start al volledig digitaal actief zijn, nemen niet deel. De uitnodigingen voor deelname zijn gericht aan de hoogst verantwoordelijke voor de digitale transformatie.

Consumenten en zakelijke markt

Van de bedrijven die binnen de scope van het onderzoek vallen, hebben 51 de vragenlijst volledig ingevuld. Het gaat om 22 B2B-bedrijven, 5 B2C-bedrijven en 24 bedrijven die beide markten bedienen. De meeste respondenten vertegenwoordigen de sectoren: financiële dienstverlening, maakindustrie, bouw, detailhandel, vordering en mobiliteit.

Opzet

De vragenlijst dit jaar is het resultaat van onderzoek naar academische praktijk en literatuur, en is aangescherpt met behulp van zogeheten digitale ondernemingen en Belgische bedrijven die vergelijkbaar zijn met de Nederlandse respondenten in dit onderzoek.

Een groep digitale experts verenigd in de Expert Circle trad weer op als klankbord voor de onderzoekers. Dit leidde tot invoeging van extra vragen, onder meer over het delen van initiatieven en projecten die misgingen. Ook zijn aanvullende validatiemechanismen ingebouwd in de enquête.

Methode

De deelnemende bedrijven is weer gevraagd hun digitale inspanningen en strategie zelf te beoordelen, een gebruikelijke academische methode om interne processen en management in organisaties te onderzoeken. De diversiteit aan antwoorden is groot genoeg tussen bedrijven om daar een indicatie van betrouwbaarheid in te zien.

Maar de methode van zelfbeoordeling kent natuurlijk zijn beperkingen wat betreft de betrouwbaar-

heid van de antwoorden. De respondenten in dit onderzoek geven informatie over de digitale inspanningen van hun organisatie en de accenten die ze daarbij leggen, en niet per se iets over de doeltreffendheid van hun strategie.

Daarom voeren de onderzoekers ook verdiepende gesprekken met digitale leiders van deelnemende bedrijven. De keuze voor deze bedrijven is gemaakt op basis van hun bijzondere digitale inspanningen en niet om reden van hun algehele score in de digitale transformatie.

Aan de hand van het geanonimiseerde rapport dat respondenten ontvangen, kunnen ze hun eigen vorderingen en prestaties beoordelen ten opzichte van de groep, ook een stimulans om reële en relevante antwoorden te geven.

Met dank aan EXPERT CIRCLE

Marco Derksen

Adviseur digitale transformatie, oprichter en partner van strategisch adviesbureau Upstream.

Erik Stam

Hoogleraar Strategie, organisatie en ondernemerschap en directeur van Utrecht University School of Economics, en academisch directeur van het Utrecht Center for Entrepreneurship.

Arnold Stokking

Algemeen directeur Industrie bij TNO en medeoprichter van het Nederlandse Smart Industry Initiatief.

Bob de Wit

Hoogleraar Strategisch leiderschap aan Nyenrode Business Universiteit, mededirecteur Strategy Center Nyenrode en directeur Strategy Works.

Caecilia Groot

Chief technology officer bij het Prinses Máxima Centrum voor Kinderoncologie.

Rik Maes

Bijzonder hoogleraar aan Radboud Universiteit, en oprichter/academisch directeur van Academy for Information & Management.

Ronald Verbeek

Directeur van CIO Platform Nederland voor chief information officers en chief digital officers van grote organisaties.

Appendix

Full questionnaire Transformers (The questionnaire can be made public to offer full disclosure on the study)

Thank you for participating in the Transformers study, conducted by Vlerick Business School in collaboration with Het Financieele Dagblad.

The purpose of Transformers 200 is to identify and group established Dutch companies in terms of their digital transformation. Digital transformation is defined as a fundamental, company-wide change in doing business, based on the use of new digital technologies.

The goal is threefold: (1) to measure the digital readiness of the companies in terms of 6 capabilities: Strategy, Governance, Processes, Talent, Culture, and Technology; (2) to increase awareness for the digitization process; and (3) to reveal the do's and don'ts of digital transformation.

Your responses to this survey will be the basis for assessing the maturity and impact of digital transformation at different levels of your company. The Transformer study is based on scientific frameworks and measurement criteria. We request for this questionnaire to be completed by the highest ranking executive responsible for digital transformation, within the company. This could be the Chief Digital Officer, Chief Executive Officer, Chief Information Officer, or another role in the company. We have identified you as a key respondent in our study. If you are not the most appropriate respondent, we kindly request you to send this survey to the executive responsible for digital transformation.

We encourage multiple respondents, within one organization, to collectively complete this questionnaire.

Companies leading in the digital transformation will be featured in a special Transformers 200 FD Outlook publication in June 2019. In addition, a selection of companies that show interesting practices will be invited for further analysis through in-depth interviews, which will also be featured in the magazine. In return for your participation, you will receive a benchmarking report and you will be invited for an exclusive networking event during which the results will be shared, prior to the publication.

This is an independent study. Your input will not be used for other purposes. This survey consists of ten parts, and should take less than 20 minutes to complete. In case you have questions or comments, please do not hesitate to

contact joachim.vandenbergh@vlerick.com. It is possible to save your answers and continue where you left off at a later point in time.

Research team, Vlerick Business School: Prof Dr Steve Muylle & Prof Dr Stijn Viaene Senior researcher: Joachim Van den Bergh

Project managers: Jan Fred van Wijnen, Het Financieele Dagblad Yolande Uylen, Vlerick Business School

Please check the lines below, indicating you are the appropriate respondent for this survey and will respond in an honest way.

- I hereby confirm that I am sufficiently aware of the subject of the questionnaire (digital transformation) at my company.
- I hereby confirm that I will complete the questionnaire in an honest way.

Where does the pressure to digitally transform originate from? (Multiple items can be selected)

- Existing companies in our own sector
- Existing companies outside our own sector
- Companies such as Google, Apple, Facebook, Amazon, or similar companies
- Start-ups launching new solutions
- Customers behaving differently
- Changing regulation imposed by authorities
- Other, please specify: _____

List the company/companies that you consider to be best-in-class relevant to your industry in terms of digital transformation?

Please assess the digital maturity of your company, relative to the best-in-class reference(s).

- Not at all close (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- (6)
- (7)
- (8)
- (9)
- Very close (10)

Digital Strategy

Evaluate your company's digital strategy capability in the following areas: (1= strongly disagree; 4= Neither agree nor disagree; 7=strongly agree):

	1	2	3	4	5	6	7
Our digital strategy is integral to our overall strategy.							
Our digital strategy is inspired by the capabilities of powerful, readily accessible technologies (such as Social, Mobile, Analytics, Cloud, and Internet of Things).							
Our digital strategy is geared towards developing and exploiting business capabilities that are responsive to a constantly changing competitive environment.							
Our digital strategy aims at fundamentally changing our business model and its business processes.							
Our digital strategy is translated into new customer value propositions and experiences, and new growth.							
Our digital strategy reformulates our company's position from the point of view of ecosystem collaboration and competition.							

Digital Governance

Evaluate your company's digital governance capability in the following areas: (1= strongly disagree; 4= Neither agree nor disagree; 7=strongly agree):

	1	2	3	4	5	6	7
Our company's top management is fully committed to digital transformation.							
Our digital transformation is enterprise-wide and cuts across functional and hierarchical structures.							
Our company sets up separate businesses, or acquires companies, to accelerate its digital transformation.							
Our company adopts agile structures and practices to enable its digital transformation.							
Our company flexibly allocates adequate financial resources to accelerate its digital transformation.							
Our company efficiently shares ideas and practices on digital transformation.							

Digital Processes

Evaluate your company's digital processes capability in the following areas: (1= strongly disagree; 4= Neither agree nor disagree; 7=strongly agree):

	1	2	3	4	5	6	7
Our company redesigns all of its business processes to fit the digital-age customer's social and mobile behaviour.							
Our company seamlessly integrates the physical and digital customer experiences.							
Our company systematically uses digital technologies to automate its core operational business processes.							
Our company systematically uses digital technologies to automate its support processes (HR, Finance, etc.).							
Our company systematically uses metrics and dashboards for real-time monitoring and management of business processes.							
Our company leverages big data and advanced analytics to make its business processes smarter.							

Digital Talent

Evaluate your company's digital talent capability in the following areas: (1= strongly disagree; 4= Neither agree nor disagree; 7=strongly agree):

	1	2	3	4	5	6	7
Our company provides its employees with the necessary resources and opportunities to develop skills to thrive in a digital environment.							
Our company puts a premium on hiring new digitally-skilled talents to drive its digital transformation.							
Our company sources external digital technology specialists (blockchain, data science, machine learning, etc.) whenever necessary.							
Our company is flexible in allocating adequate human resources for its digital transformation.							
Our company exposes its employees to digital innovations through labs, incubators, accelerators, or employee swaps.							
Our company has a strong HR reward and retention programme for its digital talents.							

Digital Technology

Evaluate your company's digital technology capability in the following areas: (1= strongly disagree; 4= Neither agree nor disagree; 7=strongly agree):

	1	2	3	4	5	6	7
Our company combines an IT core that is reliable and resilient with agile IT development to deliver rapid results.							
Our company's digital service offering is supported by a technology platform (API, web services, etc.) that enables seamless integration of internal and external data and applications.							
Our company creates appropriate digital risk management policies (digital governance, data privacy, cyber security, etc.).							
Our company treats data as an enterprise asset in its own right, managed to be broadly and conveniently usable by a variety of internal and external stakeholders.							
Our company stays current with new digital technology innovations (blockchain, cognitive computing, Internet of Things, etc.).							
Our company flexibly allocates adequate IT infrastructure resources for its digital transformation.							

Digital Culture

Evaluate your company's digital culture capability in the following areas: (1= strongly disagree; 4= Neither agree nor disagree; 7=strongly agree):

	1	2	3	4	5	6	7
Our company works to make customer-centricity the cornerstone of its digital transformation.							
Our company stimulates its talents to experiment and 'fail fast' in order to seize digital opportunities.							
Our company invests in making its culture more agile to seize digital opportunities.							
Our company stimulates cross-functional teamwork to seize digital opportunities.							
Our company invests in making its culture open to external collaboration to seize digital opportunities.							
Our company embraces a culture of data-driven decision-making.							

Q1 How does your company's digital capability maturity compare to the best-in-class digital players for the following areas?

	Below Par	At Par	Above Par	Best-in-class
Use of advanced digital technologies.				
Acquisition, development and retention of the best digital talents.				
Adequate and flexible governance of digital initiatives.				
A digital-savvy, agile working culture.				
Radical automation of business and support processes.				
Development of digital strategies that drive performance.				

Are there any special or innovative features of your digital transformation that are worth mentioning? Please use the text box below to describe:

In the spirit of promoting a 'dare-to-fail' culture: can you share a recent digital failure story? Please elaborate on the most important lessons learnt, and potentially, how did this failure drive future success?

Performance

Please indicate the extent to which, in the past 3 years, your company's digital transformation has contributed to the following performance outcomes:

	1: Not at all	2	3	4	5	6	7: To a large extent
Sales increased							
Sales area widened							
Customer service improved							
Internal processes more efficient							
Staff productivity increased							
Asset utilization improved							
Procurement costs decreased							
Inventory costs decreased							
Coordination with suppliers improved							

What is the name of your company?

In which industry or industries is your company active?

- Automotive
- Bio-technology
- Chemicals
- Construction
- Consulting services
- Energy (Oil & Gas)
- Engineering
- Financial services
- Food and beverage
- ICT
- Industrial services
- Leasing services
- Logistics

- Manufacturing
- Maritime services
- Media
- Pharma
- Retail
- Staffing and recruitment services
- Technology
- Telecom
- Transportation services
- Travel services
- Wholesale
- Other, please specify:

Your company's customers are mainly:

- Consumers
- Businesses
- Both

What is your role in the company?

- Chief Executive Officer
- Chief Information Officer
- Chief Digital Officer
- Chief Marketing Officer
- Other:

What is your name?

If you filled out this survey with other people, please provide their names.

As a follow-up to this questionnaire, who else can we contact for further information.