

# MASTER'S THESIS

## De succesfactoren voor digitale transformatie voor B2B-organisaties

Ramjiawan, S. (Shatish)

**Award date:**  
2020

[Link to publication](#)

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[pure-support@ou.nl](mailto:pure-support@ou.nl)

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 12. Nov. 2024

**Open Universiteit**  
[www.ou.nl](http://www.ou.nl)



# De succesfactoren voor digitale transformatie voor B2B-organisaties

Opleiding: Open Universiteit, faculteit Management, Science & Technology  
Masteropleiding Business Process Management & IT

Programme: Open University of the Netherlands, faculty of Management, Science  
& Technology  
Master Business Process Management & IT

Cursus: IM9806 Afstudeertraject Business Process Management and IT

Student: Shatish Ramjiawan

Identiteitsnummer:

Datum: 29/01/2020

Afstudeerbegeleider Ir.drs. Gaston Smeets

Meelezer Prof.dr.ir Remko Helms

Versie nummer: 1.0

Status: Definitief

## Abstract

Business-to-Business (B2B) organizations, which are successful in digital transformation, have 8% more shareholder returns and achieve five times more revenue growth than the competition. These figures show the power of digital transformation in creating a future-proof organization. The aim of this research is to explore the degree of digital transformation of traditional B2B organizations, if there are any differences in the degree of digital transformation between different B2B organizations, and to identify the success factors for digital transformation by using the model of success factors (Gimpel et al., 2018) and the digital maturity model (Chan & Swatman, 2004 and Valdezde-Leon, 2016).

The difference of results was so minimal that it was not easy to determine which success factors are critical to the digital transformation for the B2B organizations. Nevertheless, as an indication some critical success factors have been identified; Increasing the customer experience, Arranging the technological basis, Having good quality data and High management priority for digital transformation. Based on the research there are five recommendations for a successful digital transformation; (1) Priority of management for digital transformation, (2) Formulate a clear digital strategy, (3) Focus on the customer, (4) Invest in good employees, (5) Invest in good information technology.

## Sleutelbegrippen

succesfactoren, b2b, digitale transformatie, digitale rijpheid

## Samenvatting

Business-to-Business (B2B) organisaties, die succesvol zijn in digitale transformatie, hebben 8% meer aandeelhoudersrendement en behalen vijf keer meer omzetgroei dan de concurrent. Deze cijfers tonen de kracht van digitale transformatie bij het creëren van een succesvol en toekomstbestendige organisatie. De verwachting is dat in 2024 de omzet van de B2B markt, afkomstig uit digitale handel, \$ 2,8 miljard bereiken. Dit maakt de B2B markt ruim twee keer zo groot als de B2C markt. Deze verschuiving heeft grote gevolgen voor de manier waarop B2B organisaties over hun digitale transformatie nadenken.

Het doel van dit onderzoek is om te verkennen wat de mate van digitale transformatie van traditionele B2B organisaties is, of er verschillen zijn in de mate van digitale transformatie tussen verschillende B2B organisaties en om de succesfactoren voor digitale transformatie te identificeren. Met behulp van het model van succesfactoren (Gimpel et al., 2018) en het digitale volwassenheidsmodel (Chan & Swatman, 2004 en Valdezde-Leon, 2016) zijn de kritieke succesfactoren digitale transformatie voor B2B organisaties onderzocht. Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een multiple casestudy bij vier caseorganisaties. Per organisatie zijn twee rollen geïnterviewd waarvan in ieder geval een C-level manager.

Alle caseorganisaties binnen dit onderzoek geven een invulling aan de digitale transformatie. Elke organisatie benadert de digitale transformatie op haar eigen manier waarbij de situationele context van de organisatie vaak de juiste aanpak bepaalt. De caseorganisaties zijn actief om de digitale transformatie tot een succes te maken binnen de middelen die voor hen toereikend zijn ongeacht de digitaal volwassenheidsfase waarin de caseorganisatie zich in bevindt. Zij hebben het besef dat de dienstverlening meer digitaal moet worden en dat er zaken moeten veranderen om bestaansrecht te behouden.

Tijdens de analyse waren de verschillen in de onderzoeksresultaten zo minimaal dat het niet evident bepaald kon worden welke succesfactoren kritisch zijn voor de digitale transformatie voor de B2B organisaties. Toch kunnen er indicatief enkele kritische succesfactoren benoemd worden met de individuele caseorganisaties en de omstandigheden waar deze organisaties zich bevinden;

- Het verhogen van de klantbeleving door het digitaal beschikbaar stellen van de diensten.
- Het op orde brengen van de technologische basis, het technisch operationeel fundament en het platform voor dienstverlening om op een goede manier digitaal diensten aan te bieden aan de steeds veeleisendere klant.
- Het hebben van kwalitatieve goede data kunnen er juiste beslissingen genomen worden.
- Hoge prioriteit van digitale transformatie van het management hebben een positieve invloed op de mate van digitale transformatie van B2B organisaties.

Naast deze factoren werden een aantal andere factoren benoemd zoals profiel van medewerkers, samenwerking met leveranciers en ketenpartners en economische omstandigheden. Deze factoren zijn niet verder onderzocht maar kunnen van belang zijn voor een succesvolle digitale transformatie.

Op basis van het onderzoek zijn er vijf aanbevelingen voor een succesvolle digitale transformatie namelijk (1) Prioriteit van management voor digitale transformatie, (2) Formuleer een heldere digitale strategie, (3) Stel de klant centraal, (4) Investeer in goede medewerkers, (5) Investeer in goede informatietechnologie.

## Summary

Business-to-Business (B2B) organizations, which are successful in digital transformation, have 8% more shareholder returns and achieve five times more revenue growth than the competition. These figures show the power of digital transformation in creating a successful and future-proof organization. The expectation is that in 2024 the turnover of the B2B market, coming from digital trade, will reach \$ 2.8 billion. This makes the B2B market more than twice as large as the B2C market. This shift has major consequences for the way B2B organizations think about their digital transformation.

The aim of this research is to explore the degree of digital transformation of traditional B2B organizations, whether there are differences in the degree of digital transformation between different B2B organizations, and to identify the success factors for digital transformation. With the help of the success factors model (Gimpel et al., 2018) and the digital maturity model (Chan & Swatman, 2004 and Valdezde-Leon, 2016), the critical success factors of digital transformation for B2B organizations were investigated. The research was conducted through a multiple case study at four case organizations. Two roles were interviewed per organization, of which at least one C-level manager.

All case organizations within this study give substance to the digital transformation. Each organization approaches the digital transformation in its own way, whereby the situational context of the organization often determines the right approach. The case organizations are active to make the digital transformation a success within the resources that are adequate for them, regardless of the digital maturity level in which the case organization is located. They realize that the service must become more digital and that things must change in order to maintain the right to exist.

During the analysis, the differences in the research results were so minimal that it was not easy to determine which success factors are critical to the digital transformation for the B2B organizations. Nevertheless, as an indication some critical success factors have been identified with the individual case organizations and the circumstances in which these organizations find themselves;

- Increasing the customer experience by making the services digitally available.
- Arranging the technological basis, the technical operational foundation and the platform for services to provide digital services to the increasingly demanding customer in a good way.
- Having good quality data, correct decisions can be made.
- High priority for digital transformation of management has a positive influence on the degree of digital transformation of B2B organizations.

In addition to these factors, a number of other factors were mentioned such as profile of employees, cooperation with suppliers and chain partners and economic conditions. These factors have not been investigated further but may be important for a successful digital transformation.

Based on the research there are five recommendations for a successful digital transformation namely (1) Priority of management for digital transformation, (2) Formulate a clear digital strategy, (3) Focus on the customer, (4) Invest in good employees, (5) Invest in good information technology.

## Inhoudsopgave

Abstract.....	ii
Sleutelbegrippen.....	ii
Samenvatting.....	iii
Summary.....	iv
Inhoudsopgave.....	v
1.   Introductie.....	1
1.1.   Achtergrond.....	1
1.2.   Gebiedsverkenning.....	1
1.3.   Probleemstelling.....	2
1.4.   Opdrachtformulering.....	2
1.5.   Motivatie/ relevantie.....	3
1.6.   Aanpak in hoofdlijnen.....	3
2.   Theoretisch kader.....	4
2.1.   Onderzoeksaanpak.....	4
2.2.   Uitvoering.....	4
2.3.   Resultaten.....	5
2.3.1.   Op welke wijze geven B2B organisaties invulling aan hun digitale transformatie?.....	5
2.3.2.   Wat zijn de kritische succesfactoren voor digitale transformatie?.....	6
2.3.3.   Hoe succesvol zijn B2B organisaties met hun digitale transformatie?.....	9
2.4.   Doel van het vervolgonderzoek.....	10
3.   Methodologie.....	11
3.1.   Conceptueel ontwerp.....	11
3.2.   Technisch ontwerp.....	11
3.3.   Gegevensanalyse.....	12
3.4.   Reflectie.....	13
4.   Resultaten.....	14
4.1.   Interviewprotocol.....	14
4.2.   Uitwerking cases.....	14
4.3.   Score succesfactoren digitale transformatie.....	20
4.3.1.   Kritische succesfactoren.....	23
4.3.2.   Andere succesfactoren.....	24
4.4.   Fase digitale volwassenheidsmodel.....	25
4.4.1.   Overall score volwassenheidsfase.....	27
4.5.   Beantwoording van de deelvragen.....	27
5.   Discussie, conclusies en aanbevelingen.....	30
5.1.   Discussie en reflectie.....	30

5.2.	Conclusie.....	31
5.3.	Aanbevelingen voor de praktijk.....	31
5.4.	Aanbevelingen voor verder onderzoek .....	32
	Referenties .....	33
	Bijlage 1 Interview protocol .....	35
	Bijlage 2 Vragen interview .....	38
	Bijlage 3 Interviewvragen indicatoren digitale volwassenheidsmodel.....	42
	Bijlage 4 Onderbouwing indicatoren digitale volwassenheidsmodel .....	43

# 1. Introductie

## 1.1. Achtergrond

Business-to-Business (B2B) organisaties, die succesvol zijn in digitale transformatie, hebben 8% meer aandeelhoudersrendement en behalen vijf keer meer omzetgroei dan de concurrent (McKinsey, 2016). Deze cijfers tonen de kracht van digitale transformatie bij het creëren van een succesvol en toekomstbestendige organisatie.

Bij een digitale B2B transformatie worden digitale oplossingen gebruikt om processen te stroomlijnen en de klantervaring te verbeteren. Een digitale transformatie omvat vaak het bijwerken van systemen, het vinden van digitale oplossingen en het afstemmen van de organisatie op deze veranderingen. Door het succes van het online verkopen bij Business-to-Consumers (B2C), is de behoefte van de B2B inkoper, dat ook een B2C klant is, veranderd. De meeste B2B organisaties kiezen daarom ervoor om de persoonlijke verkoop te vervangen door rechtstreeks via e-commerce aan de klant te verkopen (McKinsey, 2018). Hierdoor zal naar verwachting in 2024 de omzet van de B2B markt, afkomstig uit digitale handel, \$ 2,8 miljard bereiken (Forrester, 2019). Dit maakt de B2B markt ruim twee keer zo groot als de B2C markt (Forrester, 2019).

Deze verschuiving heeft grote gevolgen voor de manier waarop B2B organisaties over hun digitale transformatie nadenken. Deze B2B organisaties moeten zo snel mogelijk een superieure beleving aanbieden om in te spelen op de veranderende eisen van de klant. Deloitte (2018) stelt vast dat B2B organisaties hun investeringen in digitale transformatie aan het versnellen zijn, maar de meerderheid heeft nog een lange weg te gaan om de kloof te overbruggen tussen uitgaven en impact op deze nieuwe initiatieven.

## 1.2. Gebiedsverkenning

B2B organisaties zijn bedrijven in de zakelijke dienstverlening. Typische kenmerken zijn het verhandelen van grotere partijen goederen en diensten die zich richten op een betere bedrijfsvoering. De focus bij een inkoopproces ligt daarom voornamelijk op productspecificaties, de status van de organisatie die de diensten aanbiedt, kosten, de kwaliteit van de relatie met de leverancier en een goed te verantwoorden beslissing als drijfveer. B2B organisaties hebben over het algemeen een relatief klein aantal klanten, maar vaak met een hoge omzet. Bij een groot aantal B2B-organisaties wordt zelfs meer dan 80 procent van de omzet behaald door minder dan 20 procent van de klanten (McKinsey, 2016). De B2B organisatie heeft vaak een transactionele relatie met de klant waarbij er op persoonlijk contact zaken wordt gedaan.

B2B organisaties geven aan dat zij een behoefte hebben om mee te bewegen met de digitale verschuivingen in de branche waarin ze actief zijn (Osmundsen et al., 2018). Digitale transformatie blijkt vaak te worden veroorzaakt door veranderend klantgedrag en klantverwachtingen (Haffke et al., 2017), door digitale verschuivingen in de branche en veranderingen in het competitieve landschap (Berghaus & Back, 2017). Organisaties worden geconfronteerd met nieuwe concurrentie-uitdagingen en concurreren met een groeiend aantal concurrenten en branchevreemde organisaties die ook de branche betreden (Berghaus & Back, 2017; Piccinini, Hanelt, Gregory & Kolbe, 2015). Bovendien ervaren organisaties digitaliseringsdruk door de digitale vooruitgang van concurrenten, nieuwkomers op de markt met disruptieve digitale bedrijfsmodellen en technologische vooruitgang in het algemeen, wat op zijn beurt organisaties aanzet tot organisatietransformatie (Haffke et al., 2017).

Om relevant te blijven dient de B2B organisatie succesvol te zijn in de digitale transformatie. De digitale transformatie adapteert bedrijfsprocessen en bedrijfsmodellen om de organisatie te helpen beter te concurreren in een wereld die steeds verder digitaal wordt. Een bedrijfsmodel is een DNA-



structuur van een organisatie. Het bevat een blauwdruk van de organisatie en de relaties die de organisatie onderhoudt met haar omgeving. Succes kan worden bereikt als de organisatie gestelde doelen voor de digitale transformatie heeft behaald. Om succes te kunnen bepalen is het nodig te weten welke kritische succesfactoren de organisatie nodig heeft om succesvol te zijn. Een kritische succesfactor is een kenmerk wat essentieel is voor het toekomstige succes van de organisatie. Omdat een digitale transformatie geen snelle revisie van de organisatie is, is de fase van digitale volwassenheidsfase een indicator van de mate waarin de digitale transformatie nodig is, hoe uitdagend het zal zijn om te implementeren en wat daarvoor nodig is.

### 1.3. Probleemstelling

McKinsey (2018) verklaart dat alle B2B organisaties, ongeacht in welke volwassenheidsfase van de digitale transformatie zij zich bevinden, het unaniem eens zijn dat zij moeten transformeren om relevant te blijven. In de praktijk betekent een digitale transformatie een grondige herziening van de organisatie om een nieuw bedrijfsmodel te ontwikkelen dat draait op digitale technologieën en capaciteiten. Er zijn enkele factoren te benoemen die de digitale transformatie bij de B2B organisaties bemoeilijkt:

- Veel B2B organisaties zien het inzetten van nieuwe technologie als een incrementele toevoeging die slechts een onderdeel van de business beïnvloedt en als integraal onderdeel om innovatie en verandering in het bedrijfsmodel mogelijk te maken.
- B2B klanten hebben doorgaans een hogere orderwaarde en langere verkoopcycli. Het voldoen aan de klantverwachtingen is hierbij cruciaal.
- Er wordt nog steeds op persoonlijk contact handelgedreven binnen kantooruren. Het handmatig afhandelen met de bestaande capaciteit beperkt de groei. Toch wordt het persoonlijk contact met een verkoopvertegenwoordiger gezien als toegevoegde waarde voor de klantrelatie vanwege hun kennis.
- De B2B organisaties hebben ook moeite om de cultuur in haar organisatie te veranderen. Dit komt mede doordat de gehele markt vaak niet in beweging is en er een tekort aan bekwaam personeel is die het mogelijk maakt de organisatie te doen transformeren.

B2B organisaties moeten hun inspanningen en investeringen dus zorgvuldig aanpakken. Dat vraagt actie van het hoger management om moeilijke beslissingen te nemen over hoe ze hun organisatie kunnen transformeren. Veranderen naar een digitale dienstverlening vereist dus niet alleen een technologische verandering, maar ook een substantiële organisatorische transformatie en een cultuuromslag die overwonnen moeten worden door alle stakeholders (Brotspies & Weinstein, 2019). Uit onderzoek van Deloitte (2018) blijkt dat bedrijven die traag zijn met digitale transformatie, moeite hebben om concurrerend te blijven

### 1.4. Opdrachtformulering

Het doel van dit onderzoek is om te verkennen wat de mate van digitale transformatie van B2B organisaties is, of er verschillen zijn in de mate van digitale transformatie tussen verschillende B2B organisaties en om de kritische succesfactoren voor digitale transformatie te identificeren. Dit onderzoek heeft tot doel antwoord te geven op de volgende onderzoeksvraag:

#### ***Wat zijn de kritische succesfactoren voor digitale transformatie voor B2B organisaties?***

Met de volgende deelvragen als aanvulling op het onderzoek:

1. Op welke wijze geven B2B organisaties invulling aan hun digitale transformatie?
2. Wat zijn de kritische succesfactoren voor digitale transformatie?
3. Hoe succesvol zijn B2B organisaties in hun digitale transformatie?

Om tot een antwoord te komen op de hoofdvraag wordt bij deelvraag 1 wordt onderzocht welke benadering de B2B organisaties hebben gekozen voor het uitvoeren van de digitale transformatie. Bij deelvraag 2 wordt onderzocht wat de mate van digitale transformatie is en hoe succesvol de B2B organisaties daarin zijn. Om het succes te bepalen wordt bij de laatste deelvraag wordt gekeken in welke volwassenheidsfase van de digitale transformatie de B2B organisatie zich bevindt.

### 1.5. Motivatie/ relevantie

Binnen B2C is digitaal de gewoonste zaak van de wereld, voor B2B geldt dat minder. Een B2B inkoper is als consument gewend dat de bestelling snel en transparant geleverd wordt en verwacht dit zakelijk ook. Het belang van een B2B organisatie om te transformeren is groot. Binnen de academische gemeenschap is veel bekend over digitale transformatie voor B2C, maar weinig over B2B. De specifieke transformatie uitdaging zijn fundamenteel verschillend in B2B en B2C. Zo is er een verschil in het bedrijfsmodel, is er een andere marktbenadering en zijn de organisaties anders ingericht met eigen kenmerkende uitdagingen. Dit maakt dat de digitale transformatie voor B2B anders is dan bij B2C waarbij de resultaten van een onderzoek ook anders zou kunnen zijn.

Daarbij is er in de academische gemeenschap weinig bekend over het belang van digitale transformatie in de B2B sector. Er zijn echter veel rapporten te vinden over digitale B2B transformatie van onderzoeksinstanties zoals McKinsey, Gartner en Deloitte. Het zijn gerenommeerde organisaties waarbij hun onderzoeksrapporten van grote waarde zijn, maar de wetenschappelijke waarde hiervan is onbekend. Dit onderzoek is ook om te verkennen of de waarde van deze onderzoeken ook wetenschappelijk onderbouwd kunnen worden.

### 1.6. Aanpak in hoofdlijnen

Het volgende hoofdstuk gaat in op de vooraf gedefinieerde concepten zoals beschreven in 1.4 door te verwijzen naar wetenschappelijke onderzoeken. In hoofdstuk 3 wordt de methodologie beschreven, gevolgd door hoofdstuk 4, waarin de bevindingen van de onderzoeken worden weergegeven. Hoofdstuk 5 bevat de conclusie van de studie inclusief aanbevelingen en wordt gevolgd door de beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek.

## 2. Theoretisch kader

### 2.1. Onderzoeksaanpak

Het doel van het theoretisch gedeelte van het onderzoeksaanpak is om de deelvragen te beantwoorden met bestaande wetenschappelijke literatuur. Er zal gebruik worden gemaakt van een deductieve aanpak waarbij door het verzamelen van gegevens een theoretisch standpunt wordt ingenomen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016).

Literatuur is verzameld met zoektermen dat bepaald is met de deelvragen Om peer-reviewed literatuur te vinden, is gebruik gemaakt van de database van de digitale bibliotheek van de Open Universiteit, die de literatuur ophaalt uit verschillende bronnen zoals Ebsco, ScienceDirect, ACM, IEEE en DBLP. Het komt regelmatig voor dat gevonden literatuur in de digitale bibliotheek van de Open Universiteit niet te openen was. Hiervoor is er gebruik gemaakt van Google Scholar om te achterhalen of de relevante literatuur via deze weg wel te bekijken was. Het jaar van publicatie is ook belangrijk, omdat de ontwikkelingen in de informatietechnologie snel veranderen. Daarnaast is de sneeuwbalmethode (Saunders et al., 2016) gebruikt om relevante informatie te verkrijgen met verwijzingen naar andere onderzoeken.

Vervolgens is er een selectie gemaakt van de literatuur op relevant van het onderwerp. Er is eerst gekeken naar de titel van het artikel en is de abstract gelezen om te beoordelen van de publicatie relevant is. Daarna zijn de publicaties gescand om snel te bepalen of dit bruikbaar is voor dit onderzoek. Als laatst zijn de overgebleven publicaties bestudeerd en verwerkt waarbij er rekening gehouden is met de volgende zaken:

- Het probleem en hoe het onderzoek wordt aangepakt
- De theorieën en modellen die worden gebruikt
- De resultaten en conclusies van het onderzoek
- Andere publicaties over dit probleem

Er wordt verwacht dat de literatuur een bijdrage zal leveren om een antwoord te kunnen op de deelvragen en daarmee ook op de hoofdvraag. In tabel 1 wordt per deelvraag de verwachting beschreven.

	Deelvraag	Verwachting
1	Op welke wijze geven B2B organisaties invulling aan hun digitale transformatie?	Het beantwoorden van deze vraag geeft een indicatie van de relevantie van het onderzoek, een overzicht van de beschreven onderzoeksresultaten en aanbevelingen.
2	Wat zijn de kritische succesfactoren voor digitale transformatie?	De wetenschappelijke benadering zal naar verwachting kaders hebben gesteld aan het raamwerk voor een digitale transformatie. Zo niet, dan wordt een raamwerk opgesteld met geïnventariseerde strategieën.
3	Hoe succesvol zijn B2B organisaties in hun digitale transformatie?	De verwachting dat voor het bepalen van succes er een model bestaat voor het meten van digitale volwassenheid voor B2B organisaties. Door de mate van digitale transformatie te bepalen kan een verband gelegd worden tussen de mate van succes en de succesfactoren van de digitale transformatie.

Tabel 1 Verwachting deelvragen

### 2.2. Uitvoering

In het literatuuronderzoek komen drie relevante hoofdthema's aan bod: (1)Digitale transformatie, (2)Kritische succesfactoren digitale transformatie en (3)Meten van succes.

Het theoretische kader is getrechterd van smal naar breed. Als eerste is er gezocht op de relevantie voor B2B, maar daar is bijna geen relevante literatuur over te vinden. Vervolgens is er gekeken naar het zoekwoord in het algemeen. Deze zoekopdrachten leverden meerdere relevante resultaten. Kanttekening hierbij is dat het niet specifiek van toepassing is op B2B.

De overgrote meerderheid van de academische literatuur is in het Engels. De verdere selectie op bruikbaarheid voor het onderzoek is gemaakt op basis van de titels, de samenvattingen van de artikelen en of het artikel peer-reviewed is. Onderzocht werd of een bepaald artikel een (gedeeltelijk) antwoord kon geven op een van de onderzoeksvragen. Sommige artikelen hebben betrekking op verschillende onderzoeksvragen. Na het bestuderen van de documenten werd bepaald welke artikelen nuttig bleken te zijn voor opname in het literatuuronderzoek. De zoekopdrachten door middel van de zoekwoorden die hiërarchisch zijn doorzocht op relevantie, hebben tot de resultaten geleid (tabel 2).

De zoekopdrachten van de query's leverde, in de digitale bibliotheek van de OU, meer dan 500.000 hits op. Per zoekresultaat is bij de eerste 100 bronnen gekeken of de titel aansloot bij het onderzoeksonderwerp. De relevante artikelen zijn Er zijn 47 artikelen geselecteerd en de abstract werd gelezen om de relevantie voor het onderzoek te controleren. Hiervan zijn 28 artikelen gescand op inhoud door de samenvatting en conclusie te lezen. Ook is er gezocht via de literatuurverwijzingen (sneeuwbalmethode). De daaruit gevonden literatuur is opnieuw beoordeeld op publicatiedatum en relevantie. Er bleven in totaal 20 artikelen over die werden gebruikt bij het literatuuronderzoek (tabel 2), waarvan twee een dubbele toepasbaarheid hebben.

	Subvragen	Toegepaste query	Hits	Gebruikt	Sneeuwbal
1	Op welke wijze geven B2B organisaties invulling aan hun digitale transformatie?	"digital transformation" AND "B2B" OR ("business to business")	76.869	0	
		"digital transformation"	302.097	3	4
2	Wat zijn de kritische succesfactoren voor digitale transformatie?	"critical success factors" AND "digital transformation" AND "B2B" OR ("business to business")	21.446	0	
		"critical success factors" AND "digital transformation"	45.150	5	7
3	Hoe succesvol zijn B2B organisaties met hun digitale transformatie?	"digital maturity" AND "B2B" OR ("business to business")	13.902	1	
		"digital maturity"	47.115	2	

Tabel 2 Overzicht van de gebruikte literatuur

## 2.3. Resultaten

### 2.3.1. Op welke wijze geven B2B organisaties invulling aan hun digitale transformatie?

Osmundsen et al. (2018) hebben een metaonderzoek gedaan naar 21 andere studies over digitale transformatie en kwamen tot de conclusie dat empirisch bewijs voor de rol van digitale transformatie ontbreekt, omdat in theoretische kaders beperkte antecedenten en gevolgen van digitale transformatie zijn geïdentificeerd. Berghaus & Back (2017) concludeert dat empirisch bewijs aantoont dat er geen 'one size fits all'-benadering is voor digitale transformatie en dat de situationele context van de organisatie vaak de juiste aanpak bepaalt (Berghaus & Back 2017).

#### Doelstellingen

Toch zijn er enkele doelstellingen te vinden voor de digitale transformatieprogramma's. Berghaus & Back (2017) stellen dat een van de belangrijkste doelstellingen van een digitale transformatie verband

houdt met organisaties die digital readiness willen garanderen, wat betekent dat ze ervoor willen zorgen dat ze alert zijn op veranderende situaties en snel te kunnen reageren wanneer dat nodig is. Het doel om bestaande producten digitaal te verbeteren, productinnovatie aan te gaan en nieuwe, potentieel disruptieve, bedrijfsmodellen te ontwikkelen om concurrerend te blijven en nieuwe inkomsten te genereren worden ook door Mocker & Fonstad (2017) ondersteund. Meerdere onderzoekers geven aan dat er nog andere gemeenschappelijke doelstellingen zijn zoals het verbeteren van digitale kanalen en klantgerichte processen en up-to-date digitale producten te leveren, om te voldoen aan de veranderende klantgedrag en verwachtingen (Berghaus & Back, 2017; Bilgeri et al., 2017; Isaksson & Hylving, 2017; Mocker & Fonstad, 2017).

### **Digitale transformatie model**

Wanneer organisaties een digitale transformatie ondergaan en rekening houden met de nieuwe modellen en kansen voor waardecreatie die digitale transformatie biedt, zijn oude bedrijfsmodellen vaak niet van toepassing en zijn nieuwe bedrijfsmodellen nodig (Berman, 2012). Daarop aansluitend stellen Gimpel et al., (2018) dat de nieuwe digitale technologieën, digitale ecosystemen creëren dat bestaat uit huidige en nieuwe actoren die werken met nieuwe structuren en regels. Deze digitale transformatie van bedrijfsecosystemen dwingt de organisaties om hun bedrijfsmodellen te transformeren.

### **Conclusie**

In de literatuur zijn meerdere definities over digitale transformatie te vinden. In het meta-onderzoek ontbreekt het empirisch bewijs voor de rol van digitale transformatie en dat er geen uniforme benadering is voor de digitale transformatie, maar dat de situationele context van de organisatie de benadering bepaald. De belangrijkste doelstelling voor een organisatie voor de digitale transformatie is te kunnen anticiperen op de veranderende markt. Het doel is om de bedrijfsvoering aan te passen door producten en diensten digitaal te verbeteren, te innoveren en nieuwe bedrijfsmodellen te ontwikkelen om te kunnen voldoen aan de klantverwachtingen. De digitale transformatie dwingt de organisatie nieuwe bedrijfsmodellen te ontwikkelen dat zorgt voor nieuwe digitale technologieën, digitale ecosystemen en nieuwe bedrijfsstructuren.

### **2.3.2. Wat zijn de kritische succesfactoren voor digitale transformatie?**

Het succes van de digitale transformatie en daarmee van de toekomst van de organisatie ligt bij mensen met de juiste digitale vaardigheden en expertise. Gimpel et al. (2018) beschrijven de volgende zes elementen voor het succesvol doorvoeren van een digitale transformatie:

#### **Klant**

Klantbeleving Gimpel et al. (2018) stellen dat customer experience management belangrijk is voor elke organisatie die klantrelaties wil opbouwen en onderhouden. Organisaties die zich bezighouden met digitale transformatie hebben baat bij te begrijpen hoe digitale technologieën, die naadloos aansluiten bij het dagelijks proces van de klant en de klantbeleving, bij elk contactpunt beïnvloeden. Elk contactpunt en elke interactie draagt bij aan een consistente klantervaring (Gimpel et al., 2018)

#### **Waarde propositie**

Nieuwe oplossingen In de digitale economie hebben klanten behoefte aan innovatieve waarde proposities die gebruik maken van digitale technologieën (Römer et al., 2017). Gimpel et al. (2018) ontdekten dat klanten geïntegreerde, handige en individuele oplossingen nodig hebben. Bovendien maakt de trend naar individualisering nieuwe waarde proposities mogelijk. Piccoli & Watson (2008) benadrukten dat steeds meer klanten individueel op maat gemaakte of zelfontworpen producten en diensten verwachten. Organisaties nemen ook deel aan digitale ecosystemen door contact te leggen en samen te werken met partners en klanten om extra voordelen te benutten (Weill & Woerner,

2015). Digitale ecosystemen helpen organisaties om snel nieuwe producten en diensten te bieden aan een groter klantenbestand.

Kennis Sommige onderzoekers hebben bewijs gevonden voor het belang van het benutten van interne en externe kennis bij het creëren van nieuwe waarde proposities. Hildebrandt et al. (2015) hebben organisaties bestudeerd die zich bezighouden met fusies en overnames van digitale technologie gerelateerde bedrijven. Zij ontdekten dat deze organisaties door het verwerven, integreren en commercialiseren van kennis van digitale technologie, nieuwe waarde proposities ontstonden en daardoor beter de digitale transformatie konden doorvoeren (Hildebrandt et al., 2015). Andere studies, zoals die van Bilgeri et al. (2017) en Piccinini et al. (2015) benadrukken het belang van het benutten van klant- en eindgebruikerskennis om geoptimaliseerde digitale producten en diensten te leveren.

### Operatie

Betrekken van medewerkers Het menselijk kapitaal van organisaties speelt een belangrijke rol in de digitale transformatie. Medewerkers die werken aan transformatieprocessen, moeten de veranderingen doorvoeren om ervoor te zorgen dat de transformatie zijn volle potentieel bereikt (Sakun, 2018). Hierop voortbordurend stellen Mueller & Renken (2017) dat het belangrijk is dat managers de bezorgdheid van werknemers weghaalt en hen actief in het transformatieproces laten deelnemen. Dit bijvoorbeeld door deze interne stakeholders te informeren, te betrekken of te laten samenwerken.

IS/IT-capaciteit De capaciteit van het Informatie Systeem (IS) is het vermogen van een organisatie om IS-gebaseerde resources in te zetten in combinatie met andere resources. Nwankpa & Roumani (2016) hebben IS-mogelijkheden gemeten als een multidimensionale variabele met drie dimensies: IS-infrastructuurcapaciteit, IS-bedrijfsspanning, en IS actieve houding. De onderzoekers ontdekten dat IS-mogelijkheden de digitale transformatie positief beïnvloeden. Ze suggereerden verder dat bedrijven met superieure IS-mogelijkheden beter in staat zijn om digitale transformatie door te voeren door bestaande bedrijfsprocessen opnieuw te ontwerpen en door traditioneel aanbod om te zetten in digitaal aanbod (Nwankpa en Roumani, 2016).

### Data

Gegevensbronnen en beveiliging Nieuwe gegevensbronnen zoals digitale transacties, gebruik van sociale media, ingebelde sensoren en mobiele apparaten zorgen voor een explosie van gegevens. Onder andere Gimpel et al. (2018) geven aan dat data de basis is voor succes in de digitale economie, omdat het van invloed is op veel actiegebieden die verband houden met digitale transformatie. Volgens Dallemule & Davenport (2017) wordt gegevensbeveiliging ook als een van de belangrijkste uitdagingen van digitale transformatie gezien. Strenge regelgeving en onvoorspelbare gevolgen bij gegevensverlies of -lek vereisen dat organisaties superieure gegevensbeveiliging leveren als merkbeloofte en risico's op neerwaartse risico's minimaliseren (Dallemule & Davenport, 2017).

### Organisatie

Ondersteunende en agile organisatiecultuur Een organisatiecultuur kan een effect hebben op het proces en de uitkomst van een digitale transformatie (Mueller & Renken, 2017). Meerdere onderzoekers geven het belang van cultuur aan. Zo vindt Haffke et al. (2017) dat voor een succesvolle digitale transformatie de organisatie als geheel een ondersteunende cultuur moet aannemen waarin gezamenlijke bedrijfs- en IT-initiatieven kunnen floreren. Hartl & Hess (2017) hebben dit verder geconcretiseerd en hebben een studie uitgevoerd om te onderzoeken welke culturele waarden worden beschouwd als ondersteunend voor digitale transformatie en noodzakelijk voor het succes van digitale transformatie. De meest prominente geïdentificeerde organisatiewaarden waren openheid voor verandering en klantgerichtheid. Een organisatie die openheid voor verandering op

prijs stelt, bevordert de bereidheid om een op verandering gerichte mindset te accepteren, te implementeren, te promoten en op te zetten, wat onmisbaar is voor het beheersen van digitale transformatie. Organisatorische waarden zoals innovativiteit, leerbereidheid, tolerantie voor falen, risico-affiniteit en ondernemersgeest werden benadrukt, evenals vertrouwen, participatie, samenwerking en communicatie (Hartl & Hess, 2017). Deze bevindingen stellen een organisatiecultuur voor die de nadruk legt op behendigheid, in plaats van controle, om digitale transformatie te ondersteunen, inclusief interne en externe waarden.

### Transformatie Management

Goed gemanagede transformatieactiviteiten Wendbaarheid kan nodig zijn voor elke organisatie die digitale transformatie omarmt. Uit empirisch onderzoek blijkt echter dat er geen "one-size-fits-all" benadering is voor digitale transformatie en dat de situationele context van de organisatie vaak de juiste aanpak bepaalt (Berghaus & Back, 2017). Berghaus & Back (2017) identificeerden transformatieactiviteiten die organisaties doorgaans ondernemen voor of tijdens digitale transformatie. Een activiteit die belangrijk leek in verschillende casestudies was het verbeteren van de digitale kanalen van de organisatie en het belang van het opzetten van vereenvoudigde processen en met geüpdatete infrastructuren. Verder bleken organisaties ook betrokken te zijn bij innovatieactiviteiten en het ontwikkelen van een digitale strategie (Berghaus & Back, 2017).

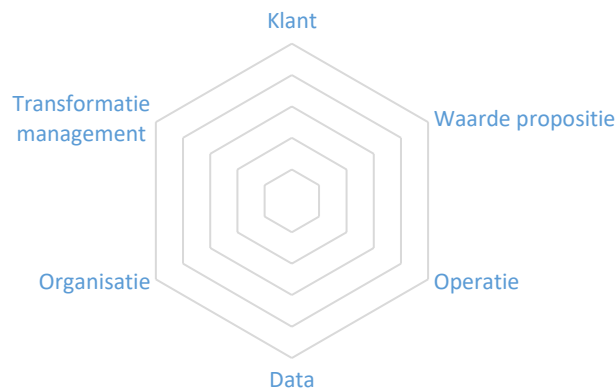
Digitale strategie Het merendeel van de moderne strategieliteratuur is het ermee eens dat een succesvolle digitale transformatie geen implementatie van nieuwe technologieën is, maar eerder het ontwikkelen van een digitale strategie die de organisatie in staat stelt te profiteren van de mogelijkheden die nieuwe digitale technologieën bieden. Een andere zienswijze is van Sebastian et al., (2017) die stellen dat een gebrek aan coherente digitale strategie de grootste belemmering is voor een succesvolle digitale transformatie.

Een goede digitale strategie is geen roadmap naar een gewenste toekomstige situatie. Een goede digitale strategie moet zich richten op het bevorderen van de voortdurende ontwikkeling van de organisatie en haar bedrijfsomgeving door innovatie van producten en diensten (Bhardwaj et al., 2013). Daarbij concluderen Sebastian et al., (2017) dat de digitale strategie ook de relatie tussen nieuwe digitale business en bestaande business moet coördineren. Zij hebben mogelijk synergiën die afgestemd moeten worden, maar ze kunnen ook directe belangenconflicten hebben als de nieuwe digitale business de bestaande business kannibaliseert (Sebastian et al., 2017).

### Conclusie

Hoewel door onderzoekers verschillende factoren zijn voorgesteld en getest om te bepalen welke factoren het succes van de digitale transformatie beïnvloeden, zijn deze factoren niet altijd consistent geweest in alle onderzoeken. Het raamwerk van Gimpel et al. (2018) dat het best aansluit voor dit onderzoek, omvat actievelen die zijn gebaseerd op het Business Model Canvas van Osterwalder & Pigneur (2010) en operationaliseert deze voor digitale transformatie door concrete actie-items (figuur 2).





*Figuur 1 Raamwerk succesfactoren voor digitale transformatie*

### 2.3.3. Hoe succesvol zijn B2B organisaties met hun digitale transformatie?

Er is geen relevante peer-reviewed literatuur gevonden dat onderzocht heeft toe succesvol B2B organisaties zijn met hun digitale transformatie. Levina & Vilnai-Yavetz (2015) stellen dat om te kunnen bepalen hoe succesvol een organisatie is met digitale transformatie, het van belang is te bepalen in welke fase van de transformatie deze zich bevindt en voor welke uitdagingen het staat. Met een digitaal volwassenheidsmodel kan inzichtelijk worden gemaakt in welke mate een organisatie voldoet aan kritieke succesfactoren op het gebied digitale transformatie.

Volwassenheid gaat veel verder dan het eenvoudigweg implementeren van nieuwe technologie door de strategie, het personeelsbestand, de cultuur, de technologie en de structuur van de organisatie af te stemmen op de digitale verwachtingen van klanten, werknemers en partners. Digitale volwassenheid is daarom een continu en doorlopend proces van aanpassing aan een veranderend digitaal landschap. Het gebruik van een volwassenheidsmodel kan managers helpen om de volwassenheid van een bepaalde reeks mogelijkheden te beoordelen, met als doel strategische maatregelen voor te stellen om verbeteringen te doen (Levina & Vilnai-Yavetz, 2015).

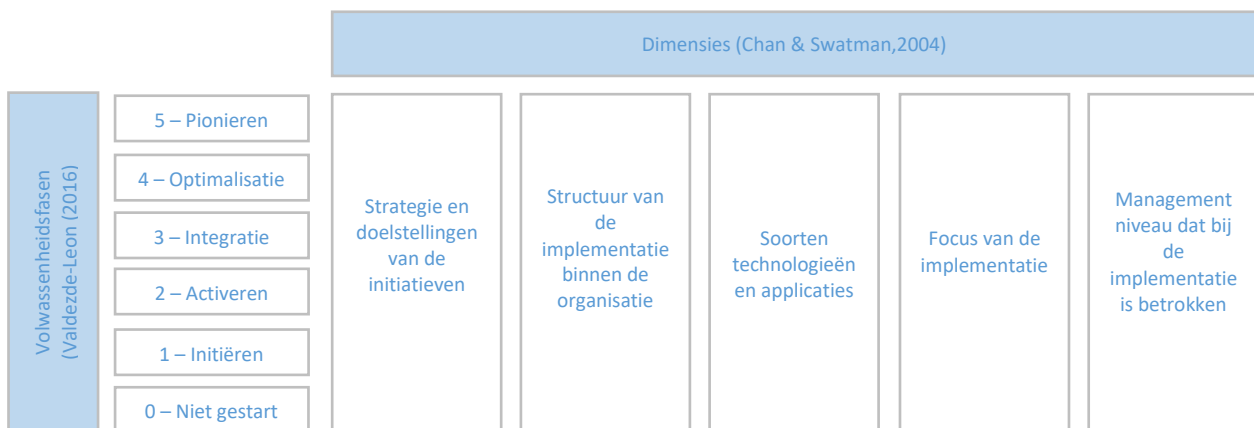
In de literatuur zijn verschillende volwassenheidsmodellen ontwikkeld om digitale volwassenheid in organisaties te conceptualiseren voor de digitale transformatie. Volgens Valdezde-Leon (2016) zijn de meeste modellen te generiek van aard zijn om op een bepaalde industrie te worden toegepast en zijn niet ontworpen om specifieke richtlijnen in een industrie te bieden. Valdezde-Leon (2016) is op basis van de Delphi onderzoek gekomen tot een definitie van een generiek volwassenheidsmodel met gedefinieerde volwassenheidsfase. De zeven dimensies volgens Valdezde-Leon (2016) zijn de dimensies Strategie, Organisatie, Klant, Technologie, Operatie, Ecosystemen en Innovatie. De volwassenheidsfases per dimensie zijn (0)Niet gestart, (1)Initiëren, (2)Activeren, (3)Integratie, (4)Optimalisatie, (5)Pionieren. Chan & Swatman (2004) richtten zich vooral op het ontwikkelen van een digitaal volwassenheidsmodel voor de B2B. Het digitale volwassenheidsmodel is ontwikkeld waarbij vijf soorten dimensies zijn geïdentificeerd: strategie en doelstellingen van de initiatieven, structuur van de implementatie binnen de organisatie, soorten technologieën en applicaties die worden gebruikt, focus van de implementatie en het managementniveau dat bij de implementatie is betrokken. De vier volwassenheidsniveaus hebben in het model van Chan & Swatman (2004) betrekking tot e-commerce: initiële e-commerce van een afdeling, gecentraliseerde e-commerce per sub-organisatie, operationele excellence en mondiaal e-commerce voor de hele organisatie.

#### **Combinatieraamwerk volwassenheidsmodel**

Het digitaal volwassenheidsmodel van Chan & Swatman (2004) is ontwikkeld voor de B2B. Ondanks dat het model uit 2004 is, sluiten de dimensies zijn goed aan bij de hedendaagse B2B transformaties.



Echter, zijn de volwassenheidsfasen alleen toegespitst op groei in e-commerce. Omdat e-commerce is slechts een onderdeel van een digitale transformatie is, is het model niet volledig geschikt om toe te passen in dit onderzoek. Het model van Valdezde-Leon (2016) heeft echter wel een betere volwassenheidsfasen benoemd die generiek zijn en daarmee ook van toepassing op de B2B. Echter, zijn de dimensies van het model van Valdezde-Leon (2016) te generiek en passen de dimensies van Chan & Swatman (2004) beter bij dit onderzoek. Hierdoor is er gekozen om een combinatieraamwerk te creëren van beide modellen waarbij de dimensies van Chan & Swatman (2004) en de volwassenheidsfasen van Valdezde-Leon (2016) wordt gebruikt (figuur 2).



Figuur 2 Combinatieraamwerk volwassenheidsmodel Chan & Swatman (2004) en Valdezde-Leon (2016)

## Conclusie

Een digitaal volwassenheidsmodel bepaalt hoe succesvol een organisatie is in de digitale transformatie. Naast de implementatie van de technologie gaat het ook om het transformeren van de organisatie door leiderschap. Een digitaal volwassenheidsmodel helpt organisaties continue de digitale transformatie te optimaliseren door het bijsturen van het digitaal veranderend landschap. In de literatuur zijn meerdere digitale volwassenheidsmodellen ontwikkeld. Valdezde-Leon (2016) is, op basis van de Delphi onderzoek, gekomen tot een generiek digitaal volwassenheidsmodel. Chan & Swatman (2004) hebben het digitale volwassenheidsmodel ontwikkeld door (middel)grote B2B organisaties. Omdat zowel het volwassenheidsmodel Valdezde-Leon (2016) als Chan & Swatman (2004) niet geheel van toepassing is voor dit onderzoek, is er gekozen om een nieuw digitaal volwassenheidsmodel te creëren (figuur 2).

## 2.4. Doel van het vervolgonderzoek

Het doel van dit exploratief onderzoek is om kritische succesfactoren van digitale transformatie te identificeren voor B2B en daarmee de mate van succes van digitale transformatie te bepalen. Specifieke aandacht wordt besteed aan digitale volwassenheid en de kritische succesfactoren. Door combinatieraamwerk volwassenheidsmodel van Chan & Swatman (2004) en Valdezde-Leon (2016) te valideren, wordt een beeld A (theoretisch model) vergeleken met een beeld B (praktische situatie) met het succesfactorenmodel van Gimpel et al. (2018). Hiermee kan bepaald worden waar er overeenkomsten zijn met de praktijk en waar niet.

Door uit te zoeken waarom er verschillen zijn, is het mogelijk om indicatieve uitspraken te doen over de bruikbaarheid van het model, in een andere context of in het algemeen. Het onderzoek kan aspecten benadrukken waar het model niet voor heeft gezorgd. Idealiter worden randvoorwaarden gesteld voor de toepassing van het model. Het is niet de bedoeling om een oorzakelijk verband te bewijzen of de kwaliteit in cijfers uit te drukken.

## 3. Methodologie

### 3.1. Conceptueel ontwerp

Digitale transformatie is een relatief nieuw onderwerp binnen de wetenschap. Daarom is gekozen om dit onderzoek evaluerend van aard te laten zijn waarbij de kritische succesfactoren de mate van succes van digitale transformatie binnen de B2B organisaties wordt beoordeeld met het hiervoor genoemde raamwerk van Gimpel et al. (2018) en het combinatieraamwerk van Chan & Swatman (2004) en Valdezde-Leon (2016).

Om het doel te bereiken, is gekozen voor een multiple casestudy zodat B2B organisaties met elkaar kunnen worden vergeleken. Een multiple casestudy kan ook bevestigen of het raamwerk van Gimpel et al. (2018) en het combinatieraamwerk van Chan & Swatman (2004) en Valdezde-Leon (2016) van toepassing is op andere B2B organisaties. Een ander voordeel is dat B2B organisaties in de huidige situatie en context kunnen worden onderzocht.

De informatie die nodig is voor dit onderzoek moet afkomstig zijn van actoren die betrokken zijn bij de digitale transformatie van de organisatie. Dit is zowel de IT-organisatie als de business. Om deze informatie beschikbaar te maken voor analyse, wordt voor documentanalyse en semigestructureerde interviews gekozen. Dit heeft het voordeel dat documentanalyses verder kunnen worden onderzocht tijdens het interview, wat helpt om de onderzoeksvragen te beantwoorden.

Door voor deze aanpak te kiezen, is het mogelijk om de uitdagingen van digitale transformatie voor B2B organisaties beter te begrijpen. Het leidt ook tot inzichten in de verschillen tussen B2B organisaties. Een nadeel van deze onderzoeksmethode kan zijn dat de resultaten moeilijk te generaliseren zijn. Een ander nadeel van deze onderzoeksmethode is dat aandacht moet worden besteed aan de subjectiviteit van de onderzoeker. Ten slotte is het mogelijk dat sommige informatie moeilijk te vergelijken is vanwege de aard van semigestructureerde interviews (Saunders et al., 2016).

### 3.2. Technisch ontwerp

Er is gekozen voor B2B organisaties uit het midden- en grootbedrijf. Het midden- en grootbedrijf betreft ondernemingen met respectievelijk tussen de 50 en 250 en meer dan 250 werknemers in dienst (CBS, 2015). Deze B2B organisaties zijn zo georganiseerd dat zij zelf de digitale transformatie kunnen faciliteren. Ook zijn deze organisaties niet te groot zodat het onderzoek minder complex wordt in verband met de tijd en scope van dit onderzoek.

Er is gekozen om vier B2B caseorganisaties te mee te nemen in het onderzoek. De informatie over de branche en de caseorganisaties moeten beschikbaar zijn op internet en/of het intranet van de caseorganisaties. De verwachting is dat de digitale initiatieven via officiële (interne) bronnen gepubliceerd worden.

Per caseorganisatie zullen er 2 respondenten in ongeveer anderhalf uur worden geïnterviewd. Dit wordt gedaan om een completer beeld te krijgen van de situatie van de caseorganisatie. De profielen die bij uitstek geschikt zijn, zijn businessactoren en IT-managers, omdat zij op de hoogte zijn van het digitale aanbod en IT-infrastructuur binnen hun organisatie. Daarnaast zijn de inzichten van managers op C-niveau vereist die via hun profiel de impact van een strategie kunnen aangeven.

In een semigestructureerd interview is er een leidraad voor het uitvoeren van het interview maar tegelijkertijd moet er nog voldoende flexibiliteit zijn om zich aan te passen aan de flow van het interview (Saunders, 2016). Hiermee zullen de interviewvragen worden opgesteld met het theoretisch kader dat afkomstig is uit de literatuur. Naast de algemene vragen over de B2B organisatie, zullen er specifieke vragen gesteld worden over de succesfactoren van digitale transformatie (Gimpel et al.

2018) en in welke fase van de digitale transformatie (Chan & Swatman, 2004 en Valdezde-Leon, 2016) de caseorganisatie zich bevindt. Deze gegevens leveren een bijdrage in het beantwoorden van de deelvragen en de hoofdvraag.

Elke caseorganisatie zal met documentanalyse getoetst worden hoe actief bezig zijn met de digitale transformatie. Indien beschikbaar, worden jaarverslagen geraadpleegd en wordt bekeken of digitalisatie een (belangrijk) onderdeel van de bedrijfsvoering is. Daarnaast wordt er ook gezocht naar nieuwsberichten of artikelen op het internet waaruit blijkt dat de caseorganisatie actief is met de digitale transformatie. De resultaten uit de documentanalyse wordt gebruikt tijdens het interview met de caseorganisatie voor het doorvragen van een onderwerp of om extra context te kunnen geven. De resultaten van de interviews en de informatie uit de documentanalyse zorgen voor een beter beeld van de caseorganisatie en helpt bij de beoordeling van gegevens dat toegepast zal worden in de eerder beschreven modellen.

De volgende informatie zal verzameld worden tijdens het onderzoek:

1. De organisatiestructuur.
2. De producten, diensten en afzetmarkten van de caseorganisatie.
3. De digitale strategie van de B2B caseorganisatie.
4. De processen binnen de caseorganisatie.
5. Hoe de beschikbare informatietechnologieën ingezet worden.
6. Hoe digitalisering en digitale transformatie worden gedragen binnen de organisatie.
7. Digitale innovaties binnen de caseorganisatie.
8. Hoe er wordt gehandeld op de veranderende eisen van de klant.
9. De werkwijze van de caseorganisatie over organisatieverandering.
10. Het bewustzijn van digitale transformatie.

Type informatie	Geven antwoord op
1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	Deelvraag 1
2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	Deelvraag 2
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Deelvraag 3

Tabel 2 Relatie tussen onderzoeksinformatie en onderzoeksvragen

### 3.3. Gegevensanalyse

Het onderzoek is erop gericht om te beoordelen hoe het raamwerk van Gimpel et al. (2018) en het combinatieraamwerk van Chan & Swatman (2004) en Valdezde-Leon (2016) toegepast kan worden in de praktische situatie bij B2B organisaties. De focus van het onderzoek ligt op het identificeren van de kritische succesfactoren voor digitale transformatie. Het is daarom belangrijk om in een korte tijd zoveel mogelijk informatie van mensen te verzamelen. Er zijn verschillende manieren om informatie te verzamelen die past in de multiple casestudy-strategie: documentanalyse, interviews of focusgroepen (Saunders et al., 2016). Er zal gebruik worden gemaakt van geluidsopnames voor de semigestructureerde interviews. De samenvattingen worden ter verificatie gestuurd naar de geïnterviewde.

Nadat de data is samengevat en geanalyseerd, zal dit weerspiegeld worden met de twee modellen. Allereerst wordt er gekeken naar de succesfactoren vanuit het raamwerk van Gimpel et al. (2018). Voor elke succesfactor wordt een score toegekend dat wordt bepaald op basis van een vooraf bepaald criterium (tabel 3). Hieruit worden de succesfactoren bepaald die kritisch zijn voor de digitale transformatie. De score van de succesfactoren wordt gedaan volgens de 5-punts Likert methode (Saunders et al., 2016). Er is gekozen voor deze methode, omdat eenvoudige schaal zoals de Likert schaal, alsnog zorgt voor variantie in de resultaten. Daarnaast verstrekt geeft het de mogelijkheid om andere factoren te gebruiken dan alleen interviewreacties om een conclusie te vormen. Vervolgens wordt er gekeken in welke digitale volwassenheidsfase de B2B caseorganisatie zit met het

combinatiemodel van Chan & Swatman (2004) en Valdezde-Leon (2016). Daarna wordt geanalyseerd of de score van succesfactoren en de digitale volwassenheidsfase een relatie met elkaar hebben.

### 3.4. Reflectie

#### **Interne validiteit**

Interne validiteit is vooral belangrijk voor case studies waarbij het onderzoek zo goed is opgezet en uitgevoerd dat de conclusies voor waar kunnen worden aangenomen (Yin, 2009). Bij het verzamelen van data bij verschillende respondenten zal dit zo veel mogelijk onder dezelfde omstandigheden uitgevoerd moeten worden waarbij er gelet moet worden op de manier van selectie van de geïnterviewde en sociaal wenselijke antwoorden.

#### **Externe validiteit**

Externe validiteit betreft de mate waarin resultaten van een onderzoek gegeneraliseerd kunnen worden (Saunders et al., 2016). De omvang van dit onderzoek is door tijdslimiet en beperkte middelen te klein om een generaliserend antwoord te kunnen geven. Met dit onderzoek kan er alleen een indicatie afgegeven worden. Om de resultaten van dit onderzoek te kunnen zullen verdere casestudies nodig zijn.

#### **Betrouwbaarheid**

Betrouwbaarheid betreft de mate waarin de methoden voor het verzamelen van gegevens consequent dezelfde bevindingen opleveren (Saunders et al., 2016). Om de betrouwbaarheid van het onderzoek aan te tonen, worden de methoden voor het verzamelen van gegevens beschreven en worden verzamelde gegevens beschikbaar gesteld. Gegevens zullen door meerdere bronnen worden verzameld om triangulatie te bereiken. Onder andere door de subjectiviteit van het kleine aantal deelnemers, bestaat het risico dat een bepaald vooroordeel van een of meerdere respondenten zwaar zal wegen in de resultaten. Dit is een beperkende factor voor de consistentie van die resultaten.

#### **Ethische aspecten**

Er zijn vijf ethische kwesties die kunnen rijzen tijdens het onderzoek (Saunders et al., 2016). Er worden geen persoonlijke gegevens getoond of opgenomen in de samenvatting van de interviews en het interview zelf. De deelnemers zullen op vrijwillige basis deelnemen. De verkregen gegevens worden vertrouwelijk behandeld. Er zal geen conversie naar de deelnemer plaatsvinden, noch zullen bedrijfsnamen of personen worden genoemd.

## 4. Resultaten

### 4.1. Interviewprotocol

De aanpak voor de selectie van caseorganisaties en interviews van de respondenten, staat beschreven in het interview protocol (bijlage 1). Ook is er een handleiding voor de uitvoering van de interviews en interview vragen hierin opgesteld (bijlage 2).

Het protocol is vervolgens uitgevoerd en er was vervolgens een oproep geplaatst op LinkedIn of B2B organisaties wilden deelnemen aan het onderzoek. Helaas zijn hier geen geschikte organisaties gevonden. Uit het persoonlijke netwerk is er een selectie gemaakt van 12 organisaties. Daarbij is er via externe bronnen zoals jaarverslagen en publicaties bekeken of digitale transformatie een onderwerp of beleid is binnen hun bedrijfsvoering. Deze informatie was van belang om te kunnen bepalen of de organisaties geschikt waren voor het onderzoek. Vervolgens is er contact gelegd met de Chief Digital Officer (CDO), Chief Information Officer (CIO), Chief Executive Officer (CEO), Businessactoren of IT-managers voor deelname aan het onderzoek. Per organisatie zijn 2 rollen geïnterviewd waarvan in ieder geval een directielid om een gebalanceerd beeld te krijgen van zowel bedrijf strategisch als operationeel.

De interviews zijn afgenomen met de volgende rollen;

- Organisatie A – E-commerce Manager (RA1) & CEO (RA2)
- Organisatie B – IT Manager (RB1) & Branche Manager (RB2)
- Organisatie C – E-commerce Manager (RC1) & IT Manager (RC2)
- Organisatie D – CIO (RD1) & Programma Manager (RD2)

### 4.2. Uitwerking cases

#### Organisatie A

Organisatie A is een dochteronderneming van een Europese holding, een internationale onderneming op het gebied van meubelbeslag, bouwbeslag en verlichting met een markt leidende positie. Naast haar eigen producten en concepten beschikken zij ook over een breed assortiment van de meest gerenommeerde merken. Organisatie A richt zich op de Nederlandse markt en bedient met zijn gespecialiseerde verkoopteams de interieurbouw, de meubelindustrie, de bouw, de handel en de projectenmarkt.

#### Klant

Klantbeleving De organisatie heeft al veel processen gedigitaliseerd die voorzien in het gemak voor de klant. Enkele voorbeelden zijn het raadplegen en bestellen van gestandaardiseerde producten via onlinekanalen zoals een webshop, Electronic Data Interchange (EDI) en een portaal voor self-servicemogelijkheden zoals het opvragen van facturen of productcertificaten. Maatwerk producten worden binnenkort ook digitaal aangeboden. Daarnaast zijn de medewerkers telefonisch en per chat tijdens kantooruren bereikbaar om de klant te woord te staan met specifieke specialistische kennis. Er is nog ruimte om te verbeteren zoals het online maken van het retourproces, automatiseren van offertes en het digitaal onboarden van nieuwe klanten. *“Zo zijn er nog heel veel aspecten nog niet optimaal” (RA1).*

#### Waarde propositie

Nieuwe oplossingen De organisatie heeft individuele oplossing waarbij *“self-service een heel belangrijk onderdeel is voor de digitale transformatie” (RA1).* Maatwerk producten worden binnenkort ook digitaal aangeboden. Daarnaast heeft de digitale transformatie heeft mogelijk gemaakt dat de logistieke afhandeling vanuit een centraal punt gedaan kan worden. De organisatie beschikt hierdoor *“ook over producten van de moederorganisatie en kan hierdoor een breder assortiment aanbieden” (RA2).*

*Kennis* Er is relatief veel kennis in de organisatie echter wordt de kennis te weinig benut. *“Veel medewerkers werken hier ook lang maar die kennis vertalen we niet altijd voldoende terug naar de digitale transformatie” (RA1)*. Dit heeft onder andere te maken met het gebrek aan focus voor digitale transformatie als het gaat om het inzetten van capaciteit en resources. De kennis van grote klanten wordt geraadpleegd voornamelijk als het om maatwerk oplossingen gaat. De buitendienst wordt gevraagd om een luisterend oor te zijn bij de klant, echter wordt daar niet op een structurele manier actie op ondernomen.

### Operatie

*Betrekken van medewerkers* De medewerkers worden in een laat stadium betrokken in het digitale transformatieproces. Digitale diensten of optimalisatieprocessen worden vanuit het hoofdkantoor bedacht en opgeleverd naar de Nederlandse dochter. Hierdoor hebben de medewerkers weinig invloed op de ontwikkeling van een digitaal onderdeel. De medewerkers staan *“dicht bij de klant maar soms wat verder van de digitalisering” (RA1)*. Er worden periodiek strategische bijeenkomsten belegd waarin het belang van de digitale transformatie wordt besproken. Er wordt via het management draagvlak gecreëerd door de medewerkers te betrekken bij de testfase. Zo hebben zij nog enig gevoel van betrokkenheid.

*IS/IT-capaciteit* Het ERP-systeem is het hart van de organisatie en speelt een belangrijke rol in de bedrijfsvoering. Kortgeleden is de lokale warehouse opgeheven en wordt er vanuit het magazijn van de moedermaatschappij besteld en geleverd. De organisatie is afhankelijk van de centrale IT. De centraal gestuurde ERP is niet flexibel om te voorzien in specifieke behoefte van de markt. Een aanpassing is complex doordat er veel afhankelijkheden zijn die consequenties hebben op de bedrijfsvoering van andere dochterondernemingen. Een simpele wijziging kan, doordat *“het veel maatwerk is” (RA2)*, maanden op zich laten wachten.

### Data

*Gegevensbronnen en beveiliging* *“Het is mogelijk om gegevens lokaal per vestiging te muteren zoals klant-, prijs- en productdata. De output zoals financiële en commerciële data wordt centraal verzameld” (RA2)*. Er worden de hoogste beveiligingsmaatregelen getroffen als het gaat om het beschermen van data. Alle data wordt centraal opgeslagen ongeacht of deze lokaal of centraal zijn gemuteerd.

### Organisatie

*Ondersteunende en agile organisatiecultuur* De cultuur is *“langzaam aan het veranderen van een hiërarchische organisatie waar niemand verantwoordelijkheid en beslissingen durfde te nemen” (RA1)* naar een organisatie waarbij *“medewerkers zelf de vrijheid krijgen en verantwoordelijk geacht worden te nemen” (RA1)* voor een bepaald domein. Deze verandering in cultuur helpt de organisatie beter te kunnen transformeren.

### Transformatie Management

*Goed gemanagede transformatieactiviteiten* Digitale transformatie heeft een grote invloed op de organisatie. Er is al veel geautomatiseerd. Zo zorgen efficiënte selfservice processen er onder andere voor dat de klant niet afhankelijk hoeft te zijn van de medewerker. Het probleem hierbij is dat een deel van de medewerkers haar toegevoegde waarde ziet verdwijnen. Het veranderen naar nieuwe taken om de klant op een andere manier te bedienen is nog lastig voor de medewerkers. Dankzij de digitale transformatie is de organisatie in staat om te groeien en is schaalbaar geworden. *“We zijn niet afhankelijk van mensen of processen die groei blokkeren. Die drempels hebben we weggehaald, tot onze lokale logistiek toe, om schaalbaar te kunnen worden. Alleen dan ben je ook in staat om naar nieuwe markten te gaan” (RA2)*.

Digitale strategie Commercieel is de strategie om te groeien in marktaandeel, maar er zijn operationele doelstellingen geformuleerd. Een duidelijke digitale strategie ontbreekt. Dat is onder andere te merken aan het gebrek aan focus en een goede coördinatie van digitale projecten. Wat voor de organisatie wel duidelijk is, is dat *“als je niets doet, je hard achteruit holt”* (RA2). De klant vraagt meer snelheid, meer informatie, betere samenwerking, meer diensten en maatwerk diensten. Het hebben van een commerciële strategie heeft ervoor gezorgd dat zij deels hebben kunnen voldoen aan deze wensen van de klant.

## **Organisatie B**

Organisatie B is eveneens een dochteronderneming van een Europese holding. Wereldwijde distributeur van staal en metalen producten. Organisatie B levert materialen voor de bouw en industrie in de Benelux. Het klantenbestand bestaat uit kleine tot middelgrote staal- en metaalverbruikers, voornamelijk afkomstig uit de bouw, producenten van machines en scheepsbouw. Organisatie B behaalde in 2017 met ruim 300 medewerkers een omzet van ongeveer 156 miljoen euro.

### **Klant**

Klantbeleving Organisatie B heeft al haar diensten digitaal beschikbaar gesteld voor de klant. De kanalen zijn email, webshop, EDI, offertetool, contractenplatform, selfservice klantenportaal en chat. Toch is er genoeg ruimte om de diensten te verbeteren en uit te breiden met nog meer gemak voor de klant. De klant kan via Skype contact hebben met de product-markt experts die hen kan adviseren over het assortiment en de toepassing van het product. De digitale diensten voldoen ruimschoots aan de wensen van de klant. *“De klanten verwachten minder dan dat wij aanbieden”* (RB2).

### **Waarde propositie**

Nieuwe oplossingen Prijscalculatie wordt volledig geautomatiseerd door middel van een complex automatisch prijsmechanisme op basis van de klanthistorie. *“Het stelt de organisatie in staat om niet meer de offerte zelf te berekenen en handmatig in het systeem te zetten”* (RB2).

Kennis De digitale diensten worden ontwikkeld door een centraal gestuurd orgaan. Hierdoor is er weinig invloed vanuit de decentrale organisaties. *“De kennis van de medewerkers wordt daarmee nauwelijks gebruikt”* (RB2). De kennis van de klant komt via de medewerker en daarmee wordt dus ook weinig mee gedaan. Er is inmiddels een persoon aangesteld die samen met de klant bekijkt hoe het proces van de klant kan aansluiten op het proces van Organisatie B. Hierin wordt de kennis van de klant wel meegenomen.

### **Operatie**

Betrekken van medewerkers Voor interne digitale transformatie waar Organisatie B zelf invloed op heeft, wordt de medewerker *“uitgedaagd om verantwoordelijkheid en initiatief te nemen”* (RB1). De digitale transformatie wordt regelmatig gecommuniceerd. HR voert actief beleid om de vaardigheden van de medewerkers te verhogen, zodat zij de digitale transformatie kunnen ondersteunen. Zo worden er interne en externe cursussen gegeven en is het een onderdeel van de jaardoelstelling van de medewerker.

IS/IT-capaciteit *“Geen enkel proces in de organisatie vindt plaats zonder IT. Elke verandering of verbetering in een proces vraagt om IT-support”* (RB1). Op het moment van de implementatie van het SAP-systeem, dat de ruggengraat van de organisatie is, was digitalisatie nog geen belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering. Om de digitale transformatie te faciliteren worden er op centraal niveau (maatwerk)applicaties gekoppeld aan SAP. Daarnaast worden digitale diensten vanuit het centrale orgaan ontwikkeld en ondersteund. Doordat IT voornamelijk centraal gestuurd wordt, is de organisatie minder flexibel in het ontwikkelen van klant specifieke maatwerk oplossingen.



## Data

Gegevensbronnen en beveiliging “De technische verantwoordelijkheid is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de IT-organisaties en is verspreid over meerdere delen van de zusterorganisaties” (RB1). Daarvoor is er een centrale governance organisatie opgezet. Er is sprake van een single source of truth en de data wordt op dit moment overgezet van lokaal naar de cloud met hoge beveiligingsnormen.

## Organisatie

Ondersteunende en agile organisatiecultuur Organisatie B is aan het veranderen naar een open cultuur. Er wordt gestreefd naar een cultuur die openstaat voor verandering. De realiteit is dat de digitalisatiedruk vanuit het moederbedrijf zo hoog is dat het niet behalen van de doelstellingen wordt gezien als (persoonlijk)falen. Hierdoor wordt er vaak verwezen naar andere factoren die ertoe hebben geleid tot het niet behalen van de doelstelling. “Sinds anderhalf jaar is het management overgestapt om de transformatieprojecten van waterval methode op een agile manier te benaderen waarbij het maken van fouten niet per se verkeerd is, als er lering uit getrokken wordt” (RB1). De organisatie staat nog in de beginfase van het wendbaar maken van de cultuur.

## Transformatie Management

Goed gemanagede transformatieactiviteiten De communicatiemiddelen en intensiteit nemen toe waardoor het transformatieproces sneller wordt doorgevoerd. Dankzij het transformatieproces is er een afdeling opgezet dat zich richt op het uitsluitend digitaal verkopen. “Daarmee is een belangrijk heilig huisje tenietgedaan en laat de afdeling haar succes zien” (RB2). De digitale transformatie stelt de organisatie in staat om te innoveren en om mee te denken in complexe procesmatige problemen van de klant.

Digitale strategie Organisatie B heeft “de ambitie om voorloper in de markt te zijn voor digitalisatie en willen daarnaast meer transparantie in de hele bedrijfsketen verzorgen” (RB2). Zij wil een grote speler worden met een extern marktplaats platform waarbij B2B organisaties hun metaal- en gelieerde producten kunnen verkopen. Hiermee verwachten zij de rol als distributeur te kunnen verschuiven naar een rol als platformfacilitator. De belangrijkste reden hiervoor is om continuïteit te garanderen en toegevoegde waarde te bieden in de keten. De huidige economische situatie zoals stikstofcrisis, US-importbeperkingen en Brexit belemmeren deels de ambitie.

## Organisatie C

Organisatie C is totaalleverancier van verpakkingen, disposables en hygiëneproducten binnen Nederland, maar ook wereldwijd. Organisatie C maakt onderdeel uit van een Engelse holding, een beursgenoteerde organisatie, actief in 34 landen, verspreid over 5 continenten met ongeveer 581 distributiecentra.

## Klant

Klantbeleving De digitale beschikbaarheid van de dienstverlening is bij Organisatie C vrij hoog. Er is een mogelijkheid om klanten aan te sluiten op EDI en op een algemene webshop als een klant specifieke web omgeving. “Ruim 74% van de grote orders komt digitaal binnen” (RC1). De traditionelere klanten ervaren nog wel drempels in het gebruik van de webshop. Dit komt doordat de webshop niet intuïtief genoeg is en dat de content, zoals productinformatie en afbeeldingen, verbeterd kan worden. Het streven is om met omnichannel een 360 graden beeld te creëren om de klant nog beter van dienst te kunnen zijn met producten en diensten die aansluiten op de behoefte van de klant.



## Waarde propositie

Individuele oplossingen De organisatie is druk met het stroomlijnen van de digitale kanalen bij alle dochteronderneming. Het heeft in de toekomst *“het streven om te kijken welke behoeften de markten hebben om gespecialiseerde oplossingen aan te bieden” (RC2)*. Op dit moment zijn er andere succesfactoren waaraan aandacht gegeven wordt.

Kennis De kennis van de medewerkers wordt niet op een structurele manier benut. Het zijn vooral de jonge medewerkers die *“initiatieven oppakken die veel meer betrekking hebben op de digitale transformatie dan mensen die al langer bij de organisatie werken” (RC1)*. De kennis van de klant wordt minimaal benut. *“Er zijn ad hoc enkele klantinterviews gedaan en pains and gains zijn gehoord” (RC1)*.

## Operatie

Betrekken van medewerkers Decentraal worden de medewerkers betrokken in de digitale transformatie. Er zijn werkgroepen geformaliseerd en sessies gehouden om te bekijken welke ontwikkelingen de organisatie moet maken. De decentrale organisaties ervaren echter dat zij *“niet voldoende betrokken worden bij het transformatieproces” (RC1)*.

IS/IT-capaciteit De IT-systemen en architectuur zijn redelijk traditioneel. *“De huidige systemen ondersteunen onze digitalisatie volop. Deze systemen zijn echter verouderd en dienen geüpdatet te worden, zodat het kan voldoen aan een moderne digitale bedrijfsvoering” (RC2)*. De organisatie kampt met het probleem dat de markten zich dynamisch verschillend ontwikkelen en de behoefte veel ge diversifieerder wordt dan in het verleden was. Met verouderde systemen kan er niet adequaat een antwoord gegeven worden op de snel veranderende markt.

## Data

Gegevensbronnen en beveiliging Er is geen single source of truth want er zijn verschillende (ERP) systemen actief. De data is echter wel gecentraliseerd in de cloud en voldoet aan de beveiligingsnormen *“zoals deze beschreven staan in het Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Daarnaast zijn er ook technische maatregelen genomen voor het beschermen van de data” (RC2)*.

## Organisatie

Ondersteunende en agile organisatiecultuur Het is een redelijk formele organisatie met informele korte lijnen. Omdat de moederorganisatie een traditioneel Engelse organisatie is, is dit geen makkelijke cultuur om te veranderen. Dit heeft te maken met een aantal factoren zoals *“de relatief hoge leeftijd van het management, relatief hoge gemiddelde leeftijd van de medewerkers en legacy systemen die de organisatie met overnames heeft meegekregen en niet heeft gemoderniseerd” (RC2)*. Daarbij is de centrale organisatie niet in staat om de vele ideeën van de decentrale organisaties te managen.

## Transformatie Management

Goed gemanagede transformatieactiviteiten Hoewel de meeste processen digitaal verlopen, is dit niet geharmoniseerd. De complexiteit van verschillende aangekochte dochterondernemingen met haar eigen legacy maakt het lastig om een goede digitale transformatie door te kunnen voeren. Daarbij sluit het aanbod deels niet aan op de behoefte van de markt. *“De organisatie staat aan de vooravond van de digitalisering dus de processen zijn nog redelijk gebaseerd op de traditionele werkwijze, maar die zullen dan ook snel aangepast moeten worden” (RC2)*.

Digitale strategie Op centraal niveau is er nog geen duidelijke digitale strategie geformuleerd. *“Het management is hierbij nog zoekende” (RC2)* welke weg er ingeslagen moet worden. Op lokaal niveau is er wel een duidelijke strategie dat ervoor moet zorgen dat de functie als traditionele groothandelaar

verschoven wordt naar een platform- en kennisorganisatie. Echter, omdat zowel het moederbedrijf als de dochterondernemingen geen gezamenlijke strategie hebben, staat het een echte digitale transformatie in de weg.

## Organisatie D

Organisatie D is een Nederlandse groothandel in groente en fruit. Wereldwijd marktleider op bepaalde groente en fruitsoorten. Zij regisseert de keten van land tot klant en streeft altijd naar de optimale weg. Zij werken met telers over de gehele wereld. Als groothandel heeft zij grip op de bron en dat biedt de retailer garantie op de herkomst van hun producten. Daarnaast zet Organisatie D in op productontwikkeling samen met telers en retailers. Zij brengen partijen uit de keten bij elkaar en bundelen kennis en productontwikkeling.

### Klant

Klantbeleving Organisatie D heeft op dit moment nog *“geen dienstverlening digitaal beschikbaar voor haar klanten” (RD1)*. De bedrijfsvoering wordt op een traditionele manier gedaan. De organisatie is in transformatie waarbij eerst de interne processen worden vernieuwd door een ERP-systeem en een eerste stap is gezet naar datascience waarbij voorspellingen gedaan kunnen worden naar de vraag van de klant en het aanbod van de teler.

### Waarde propositie

Individuele oplossingen De organisatie is onlangs gestart met de digitale transformatie en wilt eerst de basis op orde krijgen door *“een modern ERP wat goed aan kan sluiten op CRM-systemen of andere klant portalen of combinaties daarvan” (RD2)*.

Kennis De kennis van de medewerkers worden benut door hen deel te laten nemen in diverse transformatieprojecten. Er worden ook nieuwe medewerkers aangenomen die ervaring hebben in digitalisatie om de digitale transformatie tot een succes te maken. De kennis van de klant wordt niet benut en de organisatie vindt dit ook lastig. Zij *“kennen de klant niet zo goed en hebben een hele transactionele relatie” (RD2)*.

### Operatie

Betrekken van medewerkers Digitale transformatie is het belangrijkste onderwerp in deze organisatie. De medewerkers worden actief betrokken, *“omdat het een impact heeft op de dagelijkse werkzaamheden dan wel omdat we ze nodig hebben omdat we anders de digitale transformatie niet kunnen doen” (RD2)*. Tevens omdat het management vindt dat dit (in)direct invloed heeft op de werkzaamheden van de organisatie en de gehele bedrijfsvoering.

IS/IT-capaciteit Een nieuw ERP-systeem wordt de nieuwe ruggengraat van de organisatie, zal op korte termijn live gaan. Het nieuwe ERP-systeem gaat afdwingen dat de bestaande processen aangepast of veranderd moeten worden in overeenstemming met het systeem. Organisatie D is van mening dat *“de kennis en capaciteit van IT-systemen een verantwoordelijkheid is van de afdeling die er het meest mee werkt. IT is alleen een ondersteunende afdeling die integratie met systemen doet en verantwoordelijk is voor een technische governance” (RD1)*. De eerste projecten met deze verschuiving heeft inmiddels plaatsgevonden.

### Data

Gegevensbronnen en beveiliging Data is versplinterd in de organisatie en wordt door de medewerker lokaal opgeslagen. Er zijn beveiligingsmaatregelen getroffen, echter doordat de data versplinterd en lokaal staat is het moeilijk om deze goed te beveiligen. *“De nieuwe ERP en processtructuur zal de organisatie dwingen om data centraal op te slaan” (RD2)*.

## Organisatie

Ondersteunende en agile organisatiecultuur Het is een operationele, uitermate platte, maar reactieve organisatie. “Mensen met een mening, meer doeners dan denkers en houden van aanpakken”(RD1). De organisatie is hier ook volop in verandering om meer wendbaar te worden. Het huidige probleem is dat het eigenaarschap en verantwoordelijkheden niet duidelijk zijn. “Een reactieve organisatie is meestal niet in staat om ver vooruit te kijken. En als verantwoordelijkheden niet helemaal helder zijn, gaat dat niet helpen bij een transitie want daar moet je ook een nieuwe rol en verantwoordelijkheden gaan definiëren”(RD1).

## Transformatie Management

Goed gemanagede transformatieactiviteiten De invloed van digitale transformatie is groot. “Er komen volledig nieuwe processen, efficiency zal stijgen, sommige afdelingen zullen minder FTE nodig zijn en de rollen zullen ook veranderen” (RD2). Het ERP-systeem zal de basis zijn om digitaal te kunnen innoveren. Het zal het voorspellen van vraag en aanbod door datascience mogelijk maken en het wordt de basis voor klantportalen, het warehousemanagement- en transportmanagementsysteem. Het consent van het management en actieve participatie van medewerkers moeten leiden tot een succesvolle digitale transformatie.

Digitale strategie Er is geen heldere digitale strategie. Het eindpunt is al wel bepaald. “Er zijn een aantal kenmerken die onze einddoelen hebben gezet die zij over een 15 jaar willen bereiken. De weg ernaartoe is nog niet bepaald”(RD1). Als eerste wordt het ERP-systeem in werking gesteld en de processen aangepast, daarna zal er gekeken worden om de klant te voorzien in de digitale diensten zoals een platform. De ambitie is om eigenaar te zijn van een ecosysteem om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen op een meest efficiënte effectieve manier, onder andere door gebruik te maken van datascience. Daarnaast heeft Organisatie D ook een aparte entiteit opgestart dat klanten volledig digitaal zullen gaan bedienen. Dit is een entiteit dat naast de huidige organisatie is geplaatst en waarvoor mensen vrijgemaakt zijn. Het doel is dat deze entiteit de interne organisatie gaat disrupten om de transformatie doelen te doen versnellen.

### 4.3. Score succesfactoren digitale transformatie

Voor de bovenstaande casussen worden de scores bepaald voor de zes onderzochte succesfactoren. Onderstaand tabel geeft aan welke weging een score wordt toebedeeld aan de succesfactoren.

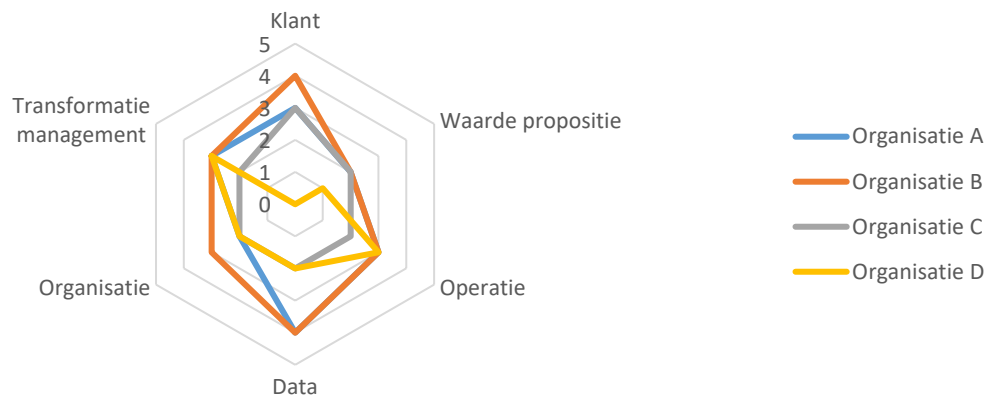
Score	Toelichting
0	De succesfactor is niet geïmplementeerd en de organisatie is er niet mee bezig
1	De succesfactor is niet geïmplementeerd maar de organisatie is er enigszins mee bezig
2	De succesfactor is deels geïmplementeerd en de organisatie is er enigszins mee bezig
3	De succesfactor is deels geïmplementeerd en de organisatie is volop ermee bezig
4	De succesfactor is volledig geïmplementeerd en is geïntegreerd in de gehele organisatie
5	De succesfactor is doorontwikkeld aan de hand van bewezen succes

Tabel 3 Score succesfactoren

Het hoogst te behalen score voor de succesfactoren is 30 punten en het laagst te behalen score is 6 punten (gegeven het feit dat er 6 succesfactoren zijn). Uit de in paragraaf 4.3 beschreven resultaten blijkt dat alle succesfactoren deels of volledig geïmplementeerd zijn bij alle caseorganisaties. Uitzondering is Organisatie D die met de succesfactor “Klant” als enige een 0 scoort en met de succesfactor “Waarde propositie” een 1 scoort (tabel 4). In geen van de gevallen zijn de succesfactoren volledig geïmplementeerd, geïntegreerd en verder geoptimaliseerd. Als de scores worden opgeteld, scoort Organisatie B het hoogst met 19 punten. Organisaties C en D scoren het laagst met 14 punten.

Succesfactor	Organisatie A	Organisatie B	Organisatie C	Organisatie D
Klant	3	4	3	0
Waarde propositie	2	2	2	1
Operatie	3	3	2	3
Data	4	4	2	2
Organisatie	2	3	2	2
Transformatie management	3	3	2	3
Totaalscore	17	19	13	11

Tabel 4 Score succesfactoren per geïnterviewde organisatie



Figuur 3 Spindigram succesfactoren per geïnterviewde organisatie

### Klant

Organisatie B scoort 4 punten, omdat zij de klantbeleving hebben verhoogd door het digitaal beschikbaar stellen van de diensten en goede service kunnen verlenen. Het zorgt voor een goede klantervaring, omdat de klant zelf kan kiezen wanneer en welke informatie deze tot zich wilt nemen in combinatie met persoonlijk contact, indien de klant extra aandacht nodig heeft. Opvallend is dat Organisatie C in vergelijking met de totaalscore veel aandacht besteed heeft voor deze succesfactor en daarbij minder focus heeft gehad op de rest van de succesfactoren. Dit komt voornamelijk doordat de digitale transformatie door IT wordt geleid waarbij het transformeren van de organisatie ondergeschikt is. Organisatie D heeft nog geen diensten digitaal beschikbaar en heeft geen bijdrage kunnen leveren aan een betere klantervaring, scoort hierdoor 0 punten en heeft ook de laagste totaalscore.

Het verhogen van de klantervaring door het digitaal beschikbaar stellen van de diensten is bij de caseorganisaties de eerste stap in de digitale transformatie. Bij succes worden er andere factoren opgepakt om de transformatie nog verder door te voeren. Hiermee lijkt er een relatie te zijn tussen de subscore klant en de totaalscore per organisatie. Organisatie D eerst is als enige gestart om de interne organisatie te transformeren voordat zij diensten voor de klant digitaal beschikbaar willen maken. De verwachting is dat zij snel zullen beginnen met het digitaal beschikbaar stellen van de diensten om de klantervaring te verhogen omdat de interne organisatie gereed is gemaakt voor de digitale transformatie.

### Waarde propositie

Organisatie D scoort met 1 punt lager dan de rest van de caseorganisaties, die allen 2 punten scoren, omdat Organisatie D geen digitale diensten beschikbaar heeft voor de klant en daarmee ook geen nieuwe initiatieven kan aanbieden. De kennis van de medewerkers wordt daarentegen wel benut door hen als probleemeigenaar aan te stellen en hen ook medeverantwoordelijk maken voor het

verbeteren van het proces. De verwachting is dat Organisatie D hierdoor snel nieuwe oplossingen kan creëren.

Opvallend is dat bij alle caseorganisaties de kennis van de klant nauwelijks wordt gebruikt voor het creëren van nieuwe oplossingen. Een verklaring hiervoor is de organisaties vaak een transactionele relatie hebben met de klant waarbij er geen basis is gecreëerd verder te kijken dan de transactie.

### Operatie

Alle caseorganisaties geven aan dat de medewerkers actief worden betrokken bij het veranderingsproces. De inzet van IS/IT-capaciteit is bijna gelijk te noemen behalve voor Organisatie C. Dit door verouderde en verschillende legacy systemen, die met de overnames van bedrijven niet zijn geharmoniseerd en daardoor een structurele transformatie complex maakt, scoort met 2 punten echter 1 punt vergeleken met de overige caseorganisaties.

Ongeacht de totaalscore zijn alle caseorganisaties, in vergelijking met andere succesfactoren, meer bezig met het implementeren van deze succesfactor. Dit komt omdat de organisaties het besef hebben dat betrokkenheid van mens en inzet van IT cruciaal zijn in het slagen van de digitale transformatie.

### Data

De twee caseorganisaties met een Europees moederbedrijf hebben de data centraal belegd en worden in de cloud opgeslagen. Daarnaast hebben beiden caseorganisaties goede maatregelen getroffen voor het beveiligen van de data. Hierdoor scoren zij 4 punten. Bedrijf C voldoet ook aan de Europese AVG-normen, maar heeft de data deels centraal belegd. Bedrijf D heeft alle data lokaal staan, maar zijn volop actief om de data binnenkort een centraal gestructureerde plek te geven door de invoering van een nieuw ERP-systeem. Daarmee staan Organisaties C en D op hetzelfde niveau en scoren 2 punten.

Hier lijkt er een verband te zijn tussen de totaalscore van de succesfactoren en weging score van de succesfactor data. Een verklaring hiervoor is dat er een focus op data is nadat andere initiële succesfactoren zoals klant, operatie, en transformatiemanagement zijn geïmplementeerd.

### Organisatie

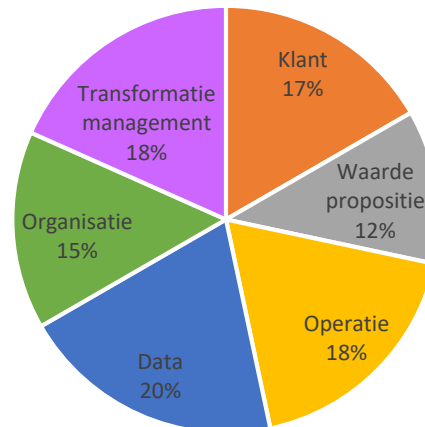
De B2B organisaties lijken wat moeite te hebben om de organisatie meer wendbaar te krijgen. De bedrijfscultuur maakt het moeilijk om nieuwe methodieken zoals agile toe te passen. De medewerkers zijn sceptisch en er heerst angst om te veranderen. Het management van de caseorganisaties hebben nog te weinig oog en besef voor het veranderen van de cultuur en zijn daarmee dan ook niet actief bezig. Organisatie B daarentegen heeft een actief beleid om de cultuur binnen de organisatie te doen veranderen en scoort hiermee met 3 punten 1 punt hoger dan de rest van de caseorganisaties. Hiermee lijkt het erop dat deze succesfactor pas geïmplementeerd kan worden als de organisatie meer grip krijgt op de transformatie.

### Transformatie Management

Organisatie B heeft als enige een heldere digitale strategie dat ook is uitgewerkt in een operationeel plan om de doelen te kunnen behalen. Organisatie A heeft niet zo zeer een digitale strategie maar een operationele strategie waarbij digitalisatie ondersteunend is. Organisatie D heeft de hoofdlijnen van de visie helder en is nog bezig deze concreet te krijgen. Organisatie C is nog zoekende wat de digitale strategie moet worden en welke stappen er ondernomen moeten worden. Ook is Organisatie C in mindere mate bezig met het managen van de transformatieactiviteiten en scoort hierdoor als laagste een 2.

Uit de resultaten blijkt dat alle organisaties, ten opzichte van andere succesfactoren, hier ook relatief meer aandacht voor de succesfactor transformatie management hebben. De verklaring hiervoor is dat de organisaties het beseft hebben dat enige vorm van strategie richting geeft aan het veranderingsproces. Ook kan geconcludeerd worden er een relatie is tussen de hoogte van de totaalscore met de successcore.

#### 4.3.1. Kritische succesfactoren



*Figuur 4 Score succesfactor ten opzichte van de totaalscore*

Op basis van de geanalyseerde succesfactoren in paragraaf 4.3 is het verband tussen de subscore van de succesfactoren en de totaalscore (figuur 4) minimaal. Er is geen grote variatie in de cijfers te vinden die aanduiden dat een succesfactor een kritische succesfactor is. Desalniettemin kunnen voorzichtig enkele kritische succesfactoren kunnen benoemd worden op basis van de individuele caseorganisaties en de omstandigheden waar deze organisaties zich bevinden.

##### Klant

De veranderende behoefte van de klant zorgt voor het digitaal beschikbaar stellen van de diensten en lijkt de eerste stap te zijn in de digitale transformatie. Er wordt relatief veel aandacht gegeven om de klantbeleving af te stemmen aan de verwachting van de klant. Het succes van deze kritische succesfactor is vaak een indicatie om te digitale transformatie verder door te voeren en andere succesfactoren van digitale transformatie succesvol te implementeren.

##### Operatie

Alle caseorganisaties vinden dat de inzet van IT cruciaal is voor een succesvolle digitale transformatie. De complexiteit van de IT-infrastructuur, het risico en de resources om IT wendbaar te maken voor de digitale transformatie zorgt voor een gestage groei. Dit houdt in dat het relatief lang duurt voordat deze succesfactor volledig is geïmplementeerd en is geïntegreerd in de gehele organisatie. In vergelijking met andere succesfactoren wordt er meer aandacht gegeven deze kritische succesfactor.

##### Transformatie Management

Er lijkt een verband te zijn in het uitvoeren van een (digitale) strategie met het succes in digitale transformatie. Het geeft focus aan de digitale transformatie en helpt de organisatie om lastige beslissingen te kunnen maken. Het niet helder hebben voor van een strategie leidt tot stagnatie in de digitale transformatie.

## Data

Data is van levensbelang voor een organisatie en wordt daarmee dan ook veel aandacht aangegeven. De nieuwe AVG-regels en de mogelijkheid om data beveiligd in de cloud beschikbaar te stellen voor de digitale diensten, maken dit tot een kritische succesfactor. De focus op data lijkt pas te ontstaan als andere initiële succesfactoren zoals klant, operatie, en transformatiemanagement zijn geïmplementeerd.

### 4.3.2. Andere succesfactoren

Naast de succesfactoren die vanuit de literatuur zijn overgenomen, komen uit de resultaten van de interviews nog andere factoren naar voren die mogelijk digitale transformatie beïnvloeden. Deze factoren kunnen interessant zijn voor vervolgonderzoek. De gevonden succesfactoren zijn:

#### Executive sponsorship

Alle acht geïnterviewde personen gaven aan dat de directie en het hoger management achter de digitale transformatie moeten staan. Dat kan in verschillende vormen van steun tot het ontwikkelen van een visie hierop. Enkele reacties van de caseorganisaties zijn: *“Draagvlak vanuit het management is extreem belangrijk. Zij moet het omarmen, ondersteunen, moeten mensen vrijmaken, moeten de investering doen en dat zijn langdurige kostbare trajecten” (RA1)*. *“Het allerbelangrijkste hoe het management erin staat. Als je die niet mee hebt dan gaat het er niet van komen” (RB2)*. *“Wij hebben wel een management in de vestiging dat zich bewust is van de digitale ontwikkelingen die we moeten doormaken en daar ook de mensen in meenemen” (RC1)*. *“Op managementniveau moeten er heilig van overtuigd zijn om de digitale transformatie door te voeren” (RD1)*.

#### Profiel van medewerkers

Beide geïnterviewde personen in Organisatie B en D gaven aan dat de kennis en kunde van medewerkers bepalend is op het doorvoeren van strategieën. Nieuwe profielen met meer ervaring in digitalisatie kunnen voor een effectievere uitvoering van de digitale transformatie. *“Wij nemen allemaal nieuwe rollen aan die eigenlijk de plaats van MBO/HBO en academisch geschoold zijn die allemaal gestoeld zijn op het managen van processen op basis van informatie en strategie. Dat is echter compleet nieuw voor ons bedrijf want we hebben heel veel mensen rondlopen die zijn activiteit en wat ze zien gestuurd” (RD1)*. *“We hebben een strategisch personeelsbeleid geschreven waarin we eigenlijk aangeven welke belangrijke punten binnen de strategie willen we ons focussen om nu en in de toekomst ook nog mensen aan te trekken en te behouden” (RB2)*. Alhoewel beide organisaties de hoogste en de laagste totaalscore hebben en Organisatie B ruim 8 jaar voor is met de digitale transformatie, is het belang voor het inzetten van de medewerker voor digitale transformatie voor beide organisaties even belangrijk.

#### Samenwerking leveranciers en ketenpartners

Vooraf in Organisatie B gaven beiden geïnterviewde personen aan dat B2B organisaties afhankelijk zijn van leveranciers en ketenpartners. Ook deze partners moeten mee transformeren om de digitale transformatie succesvol te kunnen maken. Zo is er een *“nieuw businessmodel dat mogelijk maakt dat externe partijen in de keten, ook gebruik kunnen maken van een marktplaats omgeving dat beheerd wordt door Organisatie B” (RB1)*.

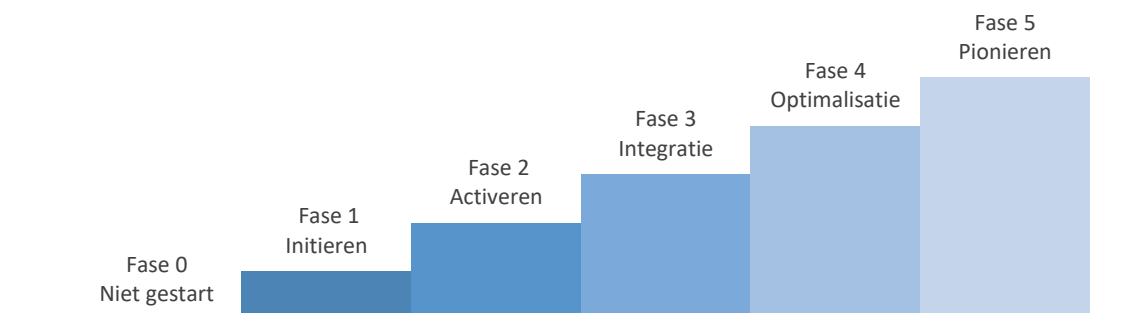
#### Economische omstandigheden

Een geïnterviewde persoon gaf aan dat *“economische en politieke omstandigheden zoals importbeperkingen, stikstofcrisis en Brexit een negatieve belasting in de winstgevendheid van de caseorganisatie kan veroorzaken. Daardoor wordt de focus iets meer gedreven op het behalen van kortetermijndoelen in de vorm van omzet en marge dan het behalen van de middel en lange termijn transformatiedoelen” (RB2)*. De economische omstandigheden kunnen de digitale transformatie met het juiste beleid doen versnellen, omdat er een noodzaak is om te veranderen.



#### 4.4. Fase digitale volwassenheidsmodel

Om te bepalen in welke fase van digitale transformatie de caseorganisatie zich bevindt, zijn er in de interviews vragen gesteld over digitalisering, processen en samenwerkingsverbanden. Met de antwoorden van de respondenten, is elke caseorganisatie ingedeeld in een van de fases (figuur 5) volgens het combinatie volwassenheidsmodel van Chan & Swatman (2004) en Valdezde-Leon (2016). Elke indicator wordt toebedeeld aan een digitale volwassenheidsfase welke in tabel 5 per fase een toelichting is geven.



Figuur 5 Digitale volwassenheidsfase Chan & Swatman (2004) en Valdezde-Leon (2016)

Fase	Toelichting
0 - Niet gestart	De organisatie heeft geen stappen gezet.
1 - Initiëren	De organisatie heeft besloten te transformeren naar een digitaal bedrijf en neemt de eerste stappen.
2 - Activeren	De organisatie implementeert initiatieven die de basis zal vormen voor haar digitale activiteiten.
3 - Integratie	De initiatieven van de organisatie worden geïntegreerd in de organisatie om end-to-end mogelijkheden te ondersteunen.
4 - Optimalisatie	De digitale initiatieven van de organisatie binnen de dimensie worden verfijnd en gebruikt om de algehele prestaties verder te verbeteren.
5 - Pionieren	De organisatie slaat nieuwe wegen in door het succes van de digitale transformatie.

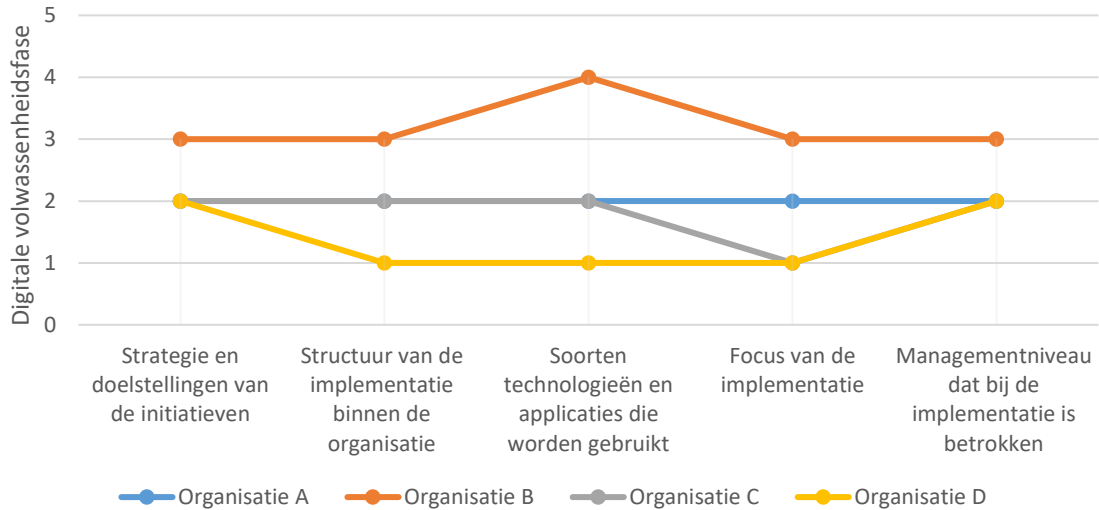
Tabel 5 Toelichting digitale volwassenheidsfase Chan & Swatman (2004) en Valdezde-Leon (2016)

De fasering van de caseorganisaties en de resultaten van de verschillende indicatoren van het digitale volwassenheidsmodel zijn benoemd in tabel 6 en visueel weergegeven in figuur 5. In bijlage 3 staat in de tabel welke vragen er zijn gesteld per indicator volgens de dimensies van het combinatiemodel van Chan & Swatman (2004) en Valdezde-Leon (2016). Voor de specifieke onderbouwing per indicator van het digitale volwassenheidsmodel wordt verwezen naar bijlage 4.

Indicator	Organisatie A	Organisatie B	Organisatie C	Organisatie D
Strategie en doelstellingen van de initiatieven	2	3	2	2
Structuur van de implementatie binnen de organisatie	2	3	2	1
Soorten technologieën en applicaties die worden gebruikt	2	4	2	1
Focus van de implementatie	2	3	1	1
Managementniveau dat bij de implementatie is betrokken	2	3	2	2
Totaalscore	10	16	9	7
<b>Overall score volwassenheidsfase</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Tabel 6 Resultaten digitale volwassenheidsmodel Chan & Swatman (2004) en Valdezde-Leon (2016)





Figuur 6 Overzicht indicator digitale volwassenheid

Uit de resultaten (figuur 6) blijkt dat geen van de ondervraagde caseorganisaties zich in de hoogste pionierende fase bevindt. Organisatie D zit nu nog in de initiërende fase vanwege het ontbreken van digitale diensten en omdat de digitale transitie net is gestart maar lijkt zich door een goede interne aanpak voor te bereiden op een fase 2.

Organisatie A en C zitten midden in de activatiefase. Beiden caseorganisaties hebben nog vele stappen te ondergaan om door te groeien naar de volgende fase. Dit komt omdat de afstemming met het centraal IT-orgaan en de lokale business niet optimaal is. Daarnaast wordt de kennis van de medewerkers, maar in het bijzonder de behoefte van de klant onvoldoende meegenomen. Het ontbreken van een duidelijke digitale strategie maakt het voor Organisatie C nog een lange weg om te evolveren naar de volgende fase. Organisatie B lijkt het meest ver te zijn met de digitale transformatie. De betrokkenheid van het management evenals het operationele plan dat is gebaseerd op de digitale strategie, zorgen ervoor dat de organisatie in de integratiefase zit dat end-to-end integratie mogelijk maakt.

#### Strategie en doelstellingen van de initiatieven

Organisatie B heeft een helder digitale strategie dat een uiting heeft gekregen in een operationeel plan. De rest van de caseorganisaties hebben een high-level strategie bepaald, maar geven weinig operationele richting waardoor de focus op een goede digitale transformatie niet scherp genoeg is.

#### Structuur van de implementatie binnen de organisatie

Door de complexe organisatiestructuur is Organisatie C niet in staat om een goede digitale transformatie door te voeren. De huidige structuur van Organisatie D voorziet niet in de digitale transformatie. Organisatie A heeft enkele structuurwijzigingen doorgevoerd die de digitale transformatie mogelijk heeft gemaakt. Organisatie B heeft haar structuur in de afgelopen jaren drastisch aangepast en kan in een slankere vorm de klant beter digitaal bedienen.

#### Soorten technologieën en applicaties die worden gebruikt

Organisatie D maakt geen gebruik van digitale technologieën of applicaties voor haar klanten. De komst van een nieuw ERP-systeem moet de basis worden voor nieuwe technologieën. Organisatie B past diverse technologieën toe en kijkt bovendien welke technologieën gebruikt kunnen worden voor innovaties. Bij Organisaties A en C is de behoefte groot om de technologie te updaten of te optimaliseren.

### Focus van de implementatie

Het ontbreken van een goede digitale strategie bij Organisatie C heeft invloed op de focus van de implementatie. Organisatie C daarentegen heeft de juiste focus doordat deze zijn afgestemd op de strategie. Organisatie A en D hebben, ondanks dat zij in een andere volwassenheidsfase zitten, een goede korte termijn focus van de implementatie, echter ontbreekt de focus op invloed op de middellange en lange termijn.

### Managementniveau dat bij de implementatie is betrokken

In alle organisaties is het management, in meer of mindere mate, betrokken bij de implementatie. Er ontbreekt echter een aansluiting van het management met de organisatie bij Organisatie C waardoor de betrokkenheid van het management als laag wordt beschouwd. Opvallend is Organisatie D, die ondanks een lage volwassenheidsfase, een hoge betrokkenheid van het management heeft. Dit, omdat Organisatie D erkent geen bekwaam personeel in huis te hebben om de digitale transformatie te kunnen uitvoeren. Hierdoor hebben zij ruim een jaar geleden een directielid aangesteld die ruime ervaring heeft in digitale transformatie. Deze nieuwe directielid heeft ervoor gezorgd dat zowel de directie als het operationeel management actief betrokken is bij de digitale transformatie. Er lijkt een relatie te zijn met de mate van betrokkenheid van het management en de snelheid van het succesvol doorvoeren van de digitale transformatie, dus groei in digitale volwassenheid.

#### 4.4.1. Overall score volwassenheidsfase

Organisatie A en C bevinden zich in dezelfde volwassenheidsfase 2, maar bevinden zich binnen de fase op een ander niveau. Zo heeft Organisatie A ervoor gezorgd dat alle initiatieven goed zijn geïmplementeerd en daardoor een basis heeft gevormd om de initiatieven nog verder te integreren. Organisatie C mist focus waardoor de rest van initiatieven nog goed geïmplementeerd moet worden om een basis te vormen voor de digitale transformatie.

Organisatie B is met fase 3 het meest digitaal volwassen van alle caseorganisaties. Deze organisatie is ook het langst actief met de digitale transformatie, maar heeft door het formuleren van een heldere strategie, focus van de implementatie en betrokkenheid van het management in een relatief korte tijd de initiatieven kunnen integreren om end-to-end mogelijkheden te ondersteunen met nieuwe bedrijfsmodellen.

Organisatie D is kortgeleden gestart met de digitale transformatie. De keuze van de organisatie om een nieuw directielid aan te stellen die ruime ervaring heeft in de digitale transformatie zorgt voor een kickstart van de digitale transformatie. Alhoewel Organisatie D zich op dit moment in fase 1 bevindt, is de verwachting dat zij in een relatief korte tijd zal groeien naar de 2<sup>e</sup> fase.

Opvallend is dat geen enkele caseorganisatie zich bevindt in fase 4 en 5. Dit komt overeen met de literatuur dat aangeeft dat de digitale transformatie nog relatief nieuw is voor B2B organisaties en dat de organisaties nog zoekende zijn hoe de digitale transformatie vorm te geven.

### 4.5. Beantwoording van de deelvragen

#### Op welke wijze geven B2B organisaties invulling aan hun digitale transformatie?

Alle caseorganisaties binnen dit onderzoek geven een invulling aan de digitale transformatie. De conclusie van Berghaus & Back (2017) dat er geen 'one size fits all'-benadering is voor digitale transformatie en dat de situationele context van de organisatie vaak de juiste aanpak bepaalt, wordt bevestigd in dit onderzoek. Alhoewel de aanpak bij alle caseorganisaties verschilt en elk in een andere digitale transformatiefase bevindt, komen de kenmerkende factoren van de digitale transformatie bij alle caseorganisaties terug. Over het algemeen staan de caseorganisaties voor een uitdaging hoe te transformeren.

De organisatie dat onlangs is gestart met de digitale transformatie is vooral bezig om de interne organisatie gereed te maken voor de (digitale) verandering van de organisatie om daarna digitale diensten beschikbaar te stellen aan de klant. De organisaties die dit stadium al voorbij zijn geven voornamelijk aandacht aan het optimaliseren van de succesfactoren van de digitale transformatie. Het transformeren van de organisatie. De caseorganisatie die het langst actief is met de digitale transformatie, heeft een verandering van het bedrijfsmodel met nieuwe omzet stromen kunnen realiseren. De medewerkers en klanten accepteren steeds beter de digitale transformatie dat zorgt dat de succesfactoren van de digitale transformatie sneller kunnen worden geïmplementeerd.

#### Wat zijn de kritische succesfactoren voor digitale transformatie?

Geconcludeerd kan worden dat alle geïnterviewde caseorganisaties in meer of mindere mate actief de benoemde succesfactoren van het model van Gimpel et al. (2018) doorvoeren in hun digitale transformatie (figuur 6). Tijdens de analyse van de resultaten zijn geen grote verschillen gevonden die erop wijzen welke succesfactoren kritisch zijn voor de digitale transformatie. Desondanks kunnen voorzichtig enkele kritische succesfactoren benoemd worden op basis van de individuele caseorganisaties en de omstandigheden waar deze organisaties zich bevinden.

##### *Klant*

Het verhogen van de klantbeleving door het digitaal beschikbaar stellen van de diensten en lijkt de eerste stap te zijn in de digitale transformatie. Er wordt relatief veel aandacht gegeven om de klantbeleving af te stemmen aan de veranderende verwachting van de klant. Het succes van deze kritische succesfactor is vaak een indicatie om te digitale transformatie verder door te voeren en andere succesfactoren van digitale transformatie succesvol te implementeren.

##### *Operatie*

Het inrichten van een nieuw ERP-systeem of het beschikbaar stellen van digitale kanalen zoals webshop, EDI of klantportalen, is de organisatie beter in staat om de klant op een duurzame manier te bedienen. In dit onderzoek blijkt dat de start van een digitale transformatie begint met een van deze IT-oplossingen en is daarmee een succesfactor voor de digitale transformatie. Alle respondenten uit het onderzoek geven aan dat de technologische basis, het technisch operationeel fundament en het platform voor dienstverlening op orde moeten zijn. Als dit niet op orde is, dan is het haast onmogelijk om op een goede manier digitaal diensten aan te bieden aan de steeds veeleisendere klant.

##### *Data*

Het hebben van kwalitatieve goede data wordt gezien als een succesfactor voor de digitale transformatie. Met de juiste data kunnen er juiste beslissingen genomen worden. Daarnaast kan door datascience patronen ontdekt worden, die kunnen bijdragen in het voorzien van de behoefte van de klant. Zo kan bijvoorbeeld beter voorspeld worden wat de vraag naar een product bij een specifieke klant zal zijn, voordat de klant zijn behoefte heeft geuit of kan vraag en aanbod beter op elkaar afgestemd kunnen worden. Omdat het organiseren van kwalitatief goede data een uitdaging is doordat deze vaak gefragmenteerd en incompleet is, komt de focus van deze succesfactor meestal na de initiërende volwassenheidsfase.

##### *Transformatie Management*

Hoge prioriteit van digitale transformatie van het management wordt gezien als een van de succesfactoren. De resultaten laten zien dat wanneer er op hoog niveau actieve aandacht is voor digitale transformatie, het een positieve invloed heeft op de mate van digitale transformatie van B2B organisaties. Veranderingen kunnen daardoor sneller en makkelijker geïmplementeerd worden. Het is echter geen eenvoudige taak om een traditionele organisatie, met diepgewortelde sentimenten, te transformeren naar een nieuwe digitale toekomst. Het formuleren van een heldere digitale strategie

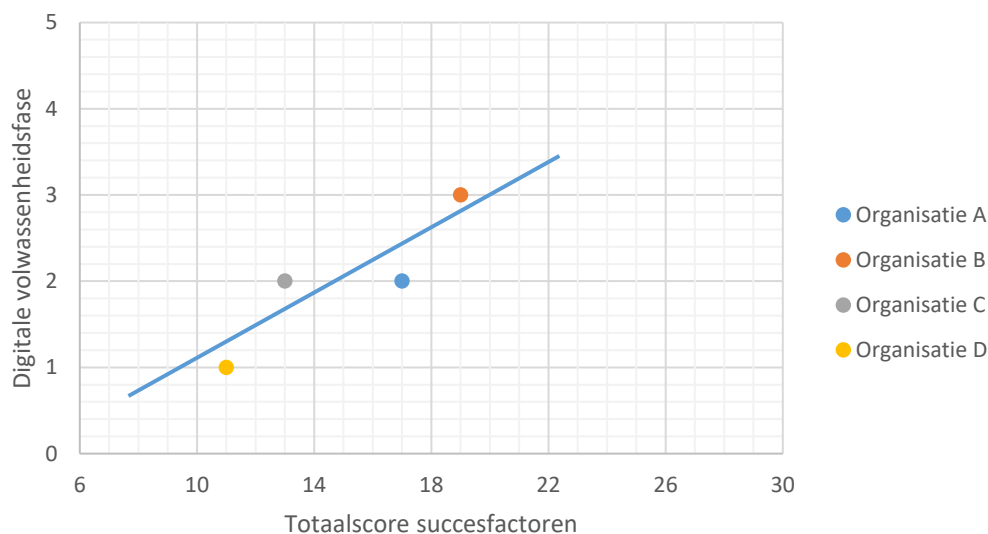
dat een uiting krijgt in een operationeel plan levert een bijdrage aan het succes van de digitale transformatie. Het schept duidelijke verwachtingen, focus en helpt de organisatie om beslissingen te nemen.

### Hoe succesvol zijn B2B organisaties in hun digitale transformatie?

Aan de hand van het digitaal volwassenheidsmodel van Chan & Swatman (2004) en Valdezde-Leon (2016) laten de resultaten een wisselend beeld zien hoe succesvol een B2B organisatie is met digitale transformatie. De caseorganisaties zitten allen in een ander (deel van de) digitale volwassenheidsfase. Allen zijn actief om de digitale transformatie tot een succes te maken binnen de middelen die voor hen toereikend zijn. Alle caseorganisaties hebben het besef dat de dienstverlening meer digitaal moet worden en dat er zaken moeten veranderen om bestaansrecht te behouden.

Het hoogst behaalde digitale volwassenheidsfase van de caseorganisaties is fase 3. Deze organisatie zit in de fase om initiatieven in het gehele proces van de organisatie te implementeren. De overige caseorganisaties zijn pas begonnen of hebben net de 2<sup>e</sup> fase bereikt om de initiatieven te activeren binnen de organisatie. Geen van de caseorganisaties bevindt zich in de fases 4 en 5 waarbij de digitale transformatie het mogelijk maakt dat nieuwe bedrijfsmodellen integraal wordt ingezet in de bedrijfsvoering. Het beeld dat geschetst wordt dat de digitale transformatie een nieuw fenomeen is voor B2B organisaties lijkt met deze 4 caseorganisaties bevestigd te worden.

Als er gekeken wordt naar de implementatie van de succesfactoren en hoe ver een B2B organisatie is gevorderd met de digitale transformatie, lijkt er een verband te zijn (figuur 8). Echter is het verschil op de succesfactorescore zo klein dat dit geen overtuigend verband is om een generiek antwoord te kunnen geven.



Figuur 8 Relatie succesfactoren en volwassenheidsfase

## 5. Discussie, conclusies en aanbevelingen

### 5.1. Discussie en reflectie

Onderstaand wordt reflectie gegeven op de kwaliteit van het onderzoek en de waarde van de conclusies.

#### *Hoofd- en subvragen*

Tijdens het literatuuronderzoek bleek dat de deelvraag over hoe B2B organisaties een invulling geven aan de digitale transformatie en hoe succesvol zij zijn, moeilijk was te beantwoorden. Dat zou het moment moeten zijn om nog een kritisch naar de hoofd- en deelvragen te kijken om te bepalen wat binnen de scope van deze opdracht, zou kunnen worden onderzocht. Het niet helder krijgen van de deelvragen heeft ervoor gezorgd dat er een ruis in de interpretatie van de deelvragen is ontstaan en daarmee dus ook de resultaten en methodiek van de analyse.

#### *Caseorganisaties*

Het is mogelijk dat tijdens het selecteren van de caseorganisaties soortgelijke organisaties zijn gekozen waardoor er een homogeen ontstaat. Dat anders zou kunnen zijn als er gekozen was voor organisaties met meer spreiding in het succes met digitale transformatie. Daarnaast is dit onderzoek vooral gericht op de interne B2B organisatie. Om een completer beeld te krijgen zouden ook de klanten en leveranciers bevestigd moeten worden. Het betrekken van de gehele keten zou kunnen leiden tot extra inzichten en verschillen tussen de organisatie en haar omgeving. De resultaten zeggen alleen iets over de onderzochte succesfactoren bij een gelimiteerd aantal organisaties. Het aantal geïnterviewde organisaties is te klein om een betrouwbaar conclusie te trekken. Een grotere aantal organisatie zou geïnterviewd moeten worden. Om een zo hoog mogelijk validiteit te verkrijgen, zijn er meerdere B2B organisaties met elkaar vergeleken. Twee personen binnen een caseorganisatie zijn geïnterviewd in een semigestructureerde opzet. Om de betrouwbaarheid te verhogen, zouden meerder personen binnen een organisatie geïnterviewd moeten worden. Het liefst zouden naast management en IT ook operationele rollen, die direct contact hebben met de klant, bevestigd moeten worden. Het interviewen van twee personen leverde soms een eenzijdige of totaal andere antwoorden op. Hierdoor was het lastig de waarde van het antwoord te beoordelen. Het interviewen van meerdere rollen zou helpen om een betrouwbaar beeld te vormen.

#### *Score succesfactoren*

De resultaten van de succesfactorenscore en de moeten voorzichtig worden geïnterpreteerd. Het verschil in punten is klein dat er geen betrouwbaar antwoord kan worden gegeven. De subscore en totaalscore van de succesfactoren liggen zo dicht bij elkaar dat er geen generieke kritische succesfactoren bepaald kan worden. Mogelijke oorzaak hiervoor is dat de 5-punts Likert methode niet voor genoeg spreiding zorgt. Ook is de digitale transformatie voor B2B organisaties een redelijk nieuw fenomeen en zijn de organisaties niet zo lang begonnen met het implementeren van de succesfactoren waardoor er kleine verschillen ontstaan in succes en in de digitale volwassenheidsfase. Het is in dit onderzoek lastig conclusies te trekken als er geen vergelijking gedaan kan worden met organisaties die wel in het hoogste digitale volwassenheidsfase zitten.

#### *Digitale volwassenheidsmodel*

Succesfactoren zijn elementen van een digitaal volwassenheidsmodel dus een verband is evident. Een ander model voor het bepalen hoe succesvol een organisatie is met digitale transformatie zou logischer zijn. In dit onderzoek is er nadrukkelijk gezocht naar een model dat toegepast is op B2B organisaties. Het enige gevonden B2B digitale volwassenheidsmodel (Chan & Swatman, 2004), was initieel gebruikt in dit onderzoek. Omdat de volwassenheidsfasen toegespitst waren op e-commerce en niet digitale transformatie kwam tijdens het verwerken van de resultaten van het onderzoek de noodzaak om te zoeken naar een andere meer generieke digitaal volwassenheidsmodel. Het

combineren van twee modellen was voor de fase van het onderzoek de beste oplossing. In retro was het beter om slechts het generieke volwassenheidsmodel van Valdezde-Leon (2016) te gebruiken om die ook van toepassen kan zijn voor de B2B organisaties.

## 5.2. Conclusie

Alle caseorganisaties binnen dit onderzoek geven een invulling aan de digitale transformatie. Elke organisatie benadert de digitale transformatie op haar eigen manier waarbij de situationele context van de organisatie vaak de juiste aanpak bepaalt. De caseorganisaties zijn actief om de digitale transformatie tot een succes te maken binnen de middelen die voor hen toereikend zijn ongeacht de digitaal volwassenheidsfase waarin de caseorganisatie zich in bevindt. Zij hebben het besef dat de dienstverlening meer digitaal moet worden en dat er zaken moeten veranderen om bestaansrecht te behouden.

Tijdens de analyse waren de verschillen in de onderzoeksresultaten zo minimaal dat het niet evident bepaald kon worden welke succesfactoren kritisch zijn voor de digitale transformatie voor de B2B organisaties. Toch kunnen er indicatief enkele kritische succesfactoren benoemd worden met de individuele caseorganisaties en de omstandigheden waar deze organisaties zich bevinden;

- Het verhogen van de klantbeleving door het digitaal beschikbaar stellen van de diensten.
- Het op orde brengen van de technologische basis, het technisch operationeel fundament en het platform voor dienstverlening om op een goede manier digitaal diensten aan te bieden aan de steeds veeleisendere klant.
- Het hebben van kwalitatieve goede data kunnen er juiste beslissingen genomen worden.
- Hoge prioriteit van digitale transformatie van het management hebben een positieve invloed op de mate van digitale transformatie van B2B organisaties.

Ondanks dat het onderzoek een goed beeld heeft gegeven hoe B2B organisaties de digitale transformatie toepassen, hadden de resultaten van het onderzoek van hogere kwaliteit kunnen zijn als er kritisch gekeken zou worden naar de haalbaarheid en de interpretatie van de hoofd- en deelvragen. Een diversiteit aan caseorganisatie en het interviewen van meerdere rollen zou de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroten. De scoringsmethodiek heeft ertoe geleid dat de verschillen tussen de resultaten minimaal was om een betrouwbaar antwoord te kunnen geven en is er een conclusie getrokken op basis van een indicatie.

## 5.3. Aanbevelingen voor de praktijk

Op basis van het onderzoek zijn er vijf aanbevelingen voor een succesvolle digitale transformatie.

### **Prioriteit van management voor digitale transformatie**

Uit de resultaten blijkt dat een succesvol digitale transformatie een hoge prioriteit van het management vraagt. Er moet ook een duidelijke sponsor zijn vanuit het hoger management, die naast de funding ook op de hoogte gehouden wordt met de voortgang van de transformatie. Pas dan zal de digitale transformatie onderdeel zijn van de strategie en kan er een operationeel plan komen om de verandering effectief door te voeren in de organisatie.

### **Formuleer een heldere digitale strategie**

Volgens dit onderzoek blijkt dat een duidelijke digitale strategie en dit te vertalen naar concrete acties zorgt voor de juiste focus. De digitale strategie is een middel om resultaten te bereiken en geeft richting als er keuze gemaakt moeten worden. Een strategie geeft ook duidelijkheid aan alle stakeholders dat ten goede komt aan een succesvolle digitale transformatie.

### **Stel de klant centraal**

De resultaten geven aan dat de meeste caseorganisaties de klanten niet hebben betrokken bij het ontwikkelen van nieuwe digitale diensten. Voor commerciële organisatie zoals deze B2B organisaties is het van levensbelang om de klant centraal te stellen. Dienstverlening wordt ontwikkeld vanuit mogelijkheden van de interne organisatie en niet vanuit de behoefte van de klant. Om succesvol te zijn, is het belangrijk om klanten mee te nemen in het optimaliseren van de dienstverlening. Hierdoor ontstaat bovendien een sterkere relatie met de klant.

#### **Investeer in goede medewerkers**

Wat minder sterk uit de resultaten blijkt, maar wel als aanvullende factor is benoemd is het investeren van mensen met een ander profiel dan dat de organisatie op dit moment in huis heeft. Vaak zijn het profielen die digitalisatie in hun DNA hebben zitten. Deze kunnen ervoor zorgen dat de mindset van de rest van de organisatie verandert.

#### **Investeer in goede informatietechnologie**

Wat tot slot uit caseorganisaties blijkt, is dat het belangrijk is om te investeren in de juiste technologie. Dit dienen technologieën te zijn die de organisatie ondersteunt in haar transformatiedoelen. De technologieën moeten een solide ruggengraad zijn in de architectuur van de organisatie. Pas dan kan het voldoen aan de behoefte van de steeds veeleisende klant.

### **5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek**

De doelstelling was om de kritieke succesfactoren te identificeren voor de digitale transformatie binnen B2B organisaties. Vanwege de scope van dit onderzoek, is het interessant om een vervolgonderzoek te doen.

#### **Grotere representatieve groep**

Door de opzet van dit onderzoek kan er geen concrete conclusie gemaakt worden. Het aantal caseorganisaties, scope en tijdslimiet waren hierin beperkend. Een aanbeveling is om verdere onderzoek te doen bij een groter representatieve groep B2B organisaties waarbij er meer diversiteit aan rollen geïnterviewd worden om een representatiever beeld te vormen. Onderzocht zou kunnen worden of dezelfde succesfactoren gelden binnen verschillende marktsegmenten. Op basis van deze kennis kan er gekomen worden tot een theorie die de digitale evolutie van B2B organisaties beschrijft, maar ook tot praktische handvatten hoe organisaties zichzelf het beste kunnen organiseren om succesvol te zijn in de digitale transformatie.

#### **B2B manufacturiers**

In dit onderzoek zijn geen B2B manufacturiers meegenomen. Deze groep heeft haar specifieke uitdagingen dat kan verschillen van de B2B distributieorganisaties, zoals uitdaging in marktbenadering en ook uitdagingen binnen de interne organisatie. Er is nog geen onderzoek gedaan naar digitale transformatie binnen deze groep.

#### **Impact digitale transformatie**

Relevante veranderingsmanagement thema's zoals conflicten, onzekerheid en machtsstrijd zijn zaken waarvan verwacht wordt dat ze tot op zekere hoogte zullen ontstaan door digitale transformatie. Bovendien is inzicht in zowel positieve als negatieve gevolgen van digitale transformatie, vooral het effect op medewerkers en management. Deze thema's zijn belangrijk voor verder onderzoek.



## Referenties

- Berghaus, S., & Back, A. (2017). Disentangling the Fuzzy Front End of Digital Transformation: Activities and Approaches. *Thirty Eighth International Conference on Information Systems, South Korea*, 1–17.
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16–24. <https://doi.org/10.1108/10878571211209314>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P., & Venktraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS quarterly executive*, 37(2), 471–482.
- Bilgeri, D., Wortmann, F., & Fleisch, E. (2017). How Digital Transformation Affects Large Manufacturing Companies' Organization. *Thirty Eighth International Conference on Information Systems, South Korea*, 1–9.
- Brotspies, H., & Weinstein, A. (2017). Rethinking business segmentation: a conceptual model and strategic insights. *Journal of Strategic Marketing*, 27(2), 164–176. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1384750>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2015, 15 april). *Steeds meer ondernemers in Nederland*. Geraadpleegd op 28 januari 2020, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/16/steeds-meer-ondernemers-in-nederland>
- Chan, C., & Swatman, P. (2004). B2B e-commerce stages of growth: the strategic imperatives. *37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2004. Proceedings of the*. <https://doi.org/10.1109/hicss.2004.1265560>
- DalleMule, L., & Davenport, T. H. (2017). What's Your Data Strategy? *Harvard Business Review*. Geraadpleegd van <https://hbr.org/2017/05/whats-your-data-strategy>
- Deloitte. (2018). *Digital Maturity Model - Achieving digital maturity to drive growth*. Geraadpleegd van <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-Media-Telecommunications/deloitte-digital-maturity-model.pdf>
- Forrester. (z.d.). *US B2B eCommerce Will Hit \$1.8 Trillion By 2023*. Geraadpleegd op 29 maart 2019, van <https://www.forrester.com/report/US+B2B+eCommerce+Will+Hit+18+Trillion+By+2023/-/E-RES136173>
- Gimpel, H., Hosseini, S., Röglinger, M., & Faisst, U. (2018). Transformation: A Framework of Action Fields and its Application at ZEISS. *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, 19(1), 279–287.
- Haffke, I., Kalgovas, B., & Benlian, A. (2017). The Transformative Role of Bimodal IT in an Era of Digital Business. *50th Hawaii International Conference on System Sciences*, 5460–5469.
- Hartl, E., & Hess, T. (2017). The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study. *Twenty-third Americas Conference on Information Systems*, 1–10.
- Hildebrandt, B., Hanelt, A., Firk, S., & Kolbe, L. M. (2015). Entering the Digital Era – The Impact of Digital Technology – related M & As on Business Model Innovations of Automobile OEMs Chair of Information Management. *Thirty Sixth International Conference on Information Systems, Fort Worth*, 1–21.
- Isaksson, V., & Hylving, L. (2017). The Effect of Anarchistic Actions in Digital Product Innovation Networks: The Case of \_Over the Air\_ Software Updates. *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences (2017)*. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2017.695>



- Levina, O., & Vilnai-Yavetz, I. (2015). E-visibility maturity model: A tool for assessment and comparison of individual firms and sets of firms in e-business. *Electronic Commerce Research and Applications*, 14(6), 480–498. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2015.07.004>
- Li, F. (2017). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>
- McKinsey&Company. (2016). *How B2B digital leaders drive five times more revenue growth than their peers*. Geraadpleegd van <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-b2b-digital-leaders-drive-five-times-more-revenue-growth-than-their-peers>
- McKinsey&Company. (2018). *Digital reinvention: Unlocking the 'how'*. Geraadpleegd van [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Digital%20Reinvention%20Unlocking%20the%20how/Digital-Reinvention\\_Unlocking-the-how.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Digital%20Reinvention%20Unlocking%20the%20how/Digital-Reinvention_Unlocking-the-how.ashx)
- Mocker, M., & Fonstad, N. O. (2017). Driving Digitization at Audi. *Thirty Eighth International Conference on Information Systems, South Korea*, 1–15.
- Mueller, B., & Renken, U. (2017). Helping Employees to be Digital Transformers – the Olympus.connect Case. *Thirty-eighth International Conference on Information Systems, Seoul*, 1–19.
- Nwankpa, J. K., & Roumani, Y. (2016). IT Capability and Digital Transformation: A Firm Performance Perspective. *Thirty Seventh International Conference on Information Systems, Dublin*, 1–16.
- Osmundsen, K., Iden, I., & Bygstad, B. (2018). Digital Transformation: Drivers, Success Factors and Implications. *The 12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), Corfu, Greece*, 1–11.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers [Epub]. In A. Osterwalder & Y. Pigneur (Red.), *Business Model Canvas* (1ste editie, pp. 18–19). New Jersey: John Wiley & Sons. Inc.
- Piccinini, E., Hanelt, A., Gregory, R. W., & Kolbe, L. M. (2015). Transforming industrial business: The impact of digital transformation on automotive organizations. *Thirty Sixth International Conference on Information Systems, Fort Worth*, 1–17.
- Piccoli, G., & Watson, R. T. (2008). Profit from customer data by identifying strategic opportunities and adopting the “born digital” approach. *MIS Quarterly Executive*, 7(3), 113–122.
- Römer, M., Röglinger, M., Linhart, M., Schmidl, J., Utz, L., & Venus, M. (2017). Designing IT setups in the digital age. *AT Kearney*.
- Sakun, A., & Mordous, I. (2019). Digital Re-Evolution: Learning to be Human at Contemporary Society. *Philosophy and Cosmology*, 22, 129–136. <https://doi.org/10.29202/phil-cosm/22/11>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education.
- Sebastian, I., Ross, J., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K., & Fonstad, N. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS quarterly executive*, 16(3), 197–213.
- Valdez-de-Leon, O. (2016). A Digital Maturity Model for Telecommunications Service Providers. *Technology Innovation Management Review*, 6(8), 19–32.
- Weill, P., & Woerner, S. L. (2015). Thriving in an increasingly digital ecosystem. *MIS Quarterly Executive*, 56(4), 27–34.
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications

## Bijlage 1 Interview protocol

### **Type interview**

Semigestructureerd

### **Doel**

Er is gekozen om vier B2B organisaties mee te nemen in het onderzoek. Naar verwachting zullen deze organisaties elk in een andere fase van de digitale volwassenheid zijn. Hierdoor kan er beter een verschil een succesfactoren aangetoond worden.

### **Benaderen organisaties**

Uit mijn huidige netwerk zullen er B2B organisaties benaderd worden om deel te nemen aan het onderzoek. Het netwerk bestaat uit persoonlijke contacten en mijn LinkedInnetwerk. De persoonlijke contacten zullen telefonisch benaderd worden voor deelname. Via LinkedIn zal er een bericht uitgezet worden naar het netwerk met de vraag of er organisaties bereid zijn voor deelname. Wanneer er niet voldoende deelnemers zijn via het netwerk, dan worden organisaties benaderd door cold calling.

In alle benaderingen zal er persoonlijk uitgelegd worden wat het onderzoek inhoudt en wat er van de organisatie gevraagd wordt. Daarnaast wordt er kort getoetst hoe actief bezig zijn met de digitale transformatie om te bepalen in welke fase deze zich bevindt. Dit om te zorgen dat er een goede spreiding is van digitale volwassenheid per organisatie. Uit eigen ervaring in de B2B branche kan ervan tevoren een inschatting gemaakt worden in welke fase de te benaderen organisaties zich bevinden. Daarnaast wordt de ervaring getoetst door het raadplegen van jaarverslagen en/of communicatie waaruit blijkt dat de organisatie actief bezig is met digitale transformatie.

### **Doelgroep**

Chief Digital Officer (CDO), Chief Information Officer (CIO), Chief Executive Officer (CEO), Businessactoren of IT-managers. Per organisatie zullen 2 rollen geïnterviewd worden. Voorkeur is in ieder geval 1 C-level manager te interviewen om te voorkomen dat er uitsluitend operationele aspecten belichten zullen gaan worden. Een mix van zowel strategisch als operationeel is gewenst.

### **Duur**

60 – 90 minuten

### **Locatie**

Het interview zal plaatsvinden bij de geïnterviewde op werklocatie, of op een gezamenlijk af te spreken locatie. Een voorwaarde is dat het interview op een rustige, bij voorkeur afgesloten ruimte kan plaatsvinden om de kans gestoord te worden te minimaliseren.

### **Materiaal**

Een iPad zal gebruikt worden voor het opnemen van het gesprek. Kladblok en pen om notities te maken tijdens het interview. Horloge om de tijd in de gaten te houden en een uitgeprinte versie van de vragenlijst wordt meegenomen.

### **Bewaren van opnames en materiaal**

Als de geïnterviewde toestemming geeft, zal er geluidsopnamen gemaakt worden van het interview. De iPad is alleen met een code of vingerscan te opnemen waarbij de interviewer alleen toegang tot heeft. De geluidsopnamen worden niet lokaal maar in de Cloud bewaard. Toegang tot de bestanden kan alleen door een tweefactor authenticatie. Het opgenomen materiaal wordt na het succesvol beëindigen van het onderzoeksrapport vernietigd.

## Validatie

De vragen voor het interview zijn opgezet met het gekozen model uit de literatuur. Daarnaast worden 2 experts die zich dagelijkse bezighouden met het domein digitale transformatie gevraagd om de vragenlijst te controleren op de vraagstelling en compleetheid om zeker te weten dat er daadwerkelijk gemeet gaat worden wat in het onderzoek gemeten moet worden. Tot slot wordt de vragenlijst ook doorgenomen door 2 personen die geen raakvlakken hebben met digitale transformatie. De vragen worden aan hen gesteld en zij zullen aangeven of zij de vraag hebben begrepen. Als zij de vraag niet hebben begrepen, zal de vraag aangepast worden door onder andere een korte uitleg te geven aan vaktermen of de vraag anders te formuleren. Het interview is ook als een trial doorgelopen om de continuïteit van het gesprek te waarborgen.

## Meting

Met de vragen worden de antwoorden waarbij er geen score van 1-10 wordt gevraagd, achteraf beoordeeld met volgens de 5-punts Likert methode (Saunders et al., 2016). Er is gekozen voor deze methode, omdat eenvoudige schaal zoals de Likert schaal, alsnog zorgt voor meer variantie in de resultaten. Daarnaast verstrekt het ook genuanceerde vergelijkingen tussen de geïnterviewde en geeft de mogelijkheid om andere factoren te gebruiken dan alleen interviewreacties om een conclusie te vormen.

Omdat de vragen geen eenduidige antwoordschaal oplevert, is er een onderscheid gemaakt in type vraagstelling dat correspondeert met scores dat beter aansluit bij de vraag.

Type vraag/Score	1	2	3	4	5
Kwaliteit	Zeer slecht	Onder gemiddeld	Gemiddeld	Bovengemiddeld	Uitstekend
Kwaliteit	Zeer slecht	Matig	Redelijk	Goed	Zeer goed
Waarde	Veel lager	Lager	Ongeveer hetzelfde	Hoger	Veel hoger
Waarde	Helemaal niet	Enigszins	Matig	Zeer	Extreem
Frequentie	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Bijna altijd
Tevredenheid	Zeer ontevreden	Ontevreden	Neutraal	Tevreden	Zeer tevreden
Belang	Niet belangrijk	Enigszins belangrijk	Redelijk belangrijk	Belangrijk	Zeer belangrijk
Overeenkomst	Sterk mee oneens	Oneens	Onbeslist	Mee eens	Helemaal mee eens

Tabel 1 Waardecriteria per type vraag

Vragen die niet gemeten kunnen worden zijn controlevragen die de overige vragen ondersteunen in context.

## Introductie interview

Als eerst hartelijk voor uw deelname en dat u tijd vrij hiervoor wilt maken. Binnen mijn afstudeeronderzoek naar de succesfactoren van digitale transformatie binnen B2B organisaties wil ik graag uw ervaringen met digitale transformatie binnen uw organisatie weten.

Voor deze afspraak hebben we anderhalf uur gereserveerd en zal voornamelijk bestaan uit het afleggen van het interview. Om ervoor te zorgen dat de aandacht bij het interview blijft, is de voorkeur om het interview op te nemen, zodat er achteraf uw antwoorden nog nagelopen kunnen worden. U bent vrij om de opname op elk moment zelf te stoppen en door mij te laten stoppen, indien u hier

aanleiding voor heeft. De opname wordt gemaakt met deze iPad en is alleen met een code of vingerscan te opnemen waarbij ik alleen toegang tot heb. De geluidsopnamen worden niet lokaal maar in de Cloud bewaard waarbij de toegang tot de bestanden kan alleen door een tweefactor authenticatie gedaan kan worden. Hiermee is de data goed beveiligd. Tot slot wordt het opgenomen materiaal na het succesvol beëindigen van het onderzoeksrapport vernietigd. Heeft u hier bezwaar tegen de opname?

De antwoorden en de resultaten van dit interview worden geanonimiseerd en niet te herleiden zijn. Dit betekent dat noch uw organisatie als u niet bekend worden in het onderzoeksrapport. Uw functie wordt wel benoemd in de resultaten.

Het onderzoek gaat over digitale transformatie. Hiermee wordt bedoeld het transformeren van uw organisatie van een traditionele organisatie naar een digitale organisatie. Deze verandering kan zijn op uw bedrijfsproces, organisatie als producten en diensten die u aan uw klanten biedt.

De volgende thema's zullen aanbod komen tijdens het interview:

1. De organisatiestructuur.
2. De producten, diensten en afzetmarkten van de caseorganisatie.
3. De digitale strategie van de B2B caseorganisatie.
4. De processen binnen de caseorganisatie.
5. Hoe de beschikbare informatietechnologieën ingezet worden.
6. Hoe digitalisering en digitale transformatie worden gedragen binnen de organisatie.
7. Digitale innovaties binnen de caseorganisatie.
8. Hoe er wordt gehandeld op de veranderende eisen van de klant.
9. De werkwijze van de caseorganisatie omtrent organisatieverandering.
10. Het bewustzijn van digitale transformatie.

Heeft u tot zover vragen? Nee, dan kunnen we starten met het interview.

Dit was de laatste vraag van het interview en hierbij wordt de opname ook gestopt. Hoe heeft u dit interview ervaren? En zijn er nog tips ter verbetering?

Dit interview zal in de komende dagen uitgeschreven worden. Het zal geen letterlijke bewoordingen zijn, maar er zal een samenvatting gemaakt worden per antwoord. Deze samenvatting wordt naar u verzonden, zodat u deze kan controleren op fouten en/of misinterpretaties. Na het ontvangen van uw goedkeuring worden de antwoorden van het interview gecodeerd zodat deze geanonimiseerd zijn en verwerkt kunnen worden in het onderzoeksrapport.

Daarnaast zou ik graag uw toestemming willen krijgen om eventuele quotes geanonimiseerd te gebruiken in het onderzoeksrapport. Gaat u hiermee akkoord?

Aan het eind van alle goedgekeurde en verwerkte antwoorden wordt er een conclusie getrokken en verwerkt in het onderzoek. Als u prijs stelt, kan ik u een kopie van het rapport toesturen nadat de opleiding succesvol is afgerond.

Heeft u hierover nog vragen?

Ik dank u nogmaals hartelijk voor uw inzet!

## Bijlage 2 Vragen interview

### **Functie en rol (thema te noemen aan geïnterviewde)**

1. Hoe lang werkt u bij deze organisatie?
2. In welke afdeling bent u werkzaam?
3. Hoe zou u uw eigen rol/rol binnen uw organisatie beschrijven?
4. Hoe lang bent u al verantwoordelijk voor deze functie/ werkzaam in deze rol?

### **Algemene informatie van de organisatie (thema te noemen aan geïnterviewde)**

1. Wat zijn de missie en visie van uw organisatie?
2. Op welke manier komen uw missie en visie terug in de organisatie?
3. Hoeveel medewerkers heeft uw organisatie?
4. Waar is uw organisatie gepositioneerd in de markt??
5. Hoe onderscheidt u zich ten opzichte van uw concurrent? (*optioneel*)

### **Onderzoeksvragen digitale volwassenheid (thema niet benoemen aan geïnterviewde)**

1. Wat is volgens u de toegevoegde waarde van digitale transformatie voor uw organisatie?
2. Is digitale transformatie een belangrijk thema binnen de organisatie?
  - a. En zo ja, hoe wordt daar uiting aan gegeven?
3. Hoe groot zijn de gevolgen van de verdere digitalisering en digitale transformatie voor uw organisatie?
4. Kunt u aangeven op een schaal van 1 tot 10 hoe deze digitale transformatie wordt omarmd door de medewerkers van uw organisatie? (*optioneel*)
  - a. Kunt u uw gegeven cijfer toelichten?
5. Kunt u aangeven op een schaal van 1 tot 10 wat de snelheid van uw organisatie is om nieuwe technologie te omarmen?
  - a. Kunt u uw gegeven cijfer toelichten?
6. Kunt u aangeven op een schaal van 1 tot 10 of uw organisatie met haar interne processen in staat is om digitale transformatie door te voeren?
  - a. Kunt u uw gegeven cijfer toelichten?
7. Kunt u aangeven op een schaal van 1 tot 10 of de interne processen efficiënt en effectief zijn aangepast op de behoeften van uw klanten?
  - a. Kunt u uw gegeven cijfer toelichten?
8. In hoeverre moeten interne processen worden aangepast om behoeften van de klant te vervullen en digitale transformatie door te voeren? (*optioneel*)

### **Succesfactoren digitale transformatie (thema niet benoemen)**

1. Wat is er volgens u nodig voor een succesvolle digitale transformatie binnen uw organisatie?
2. Kunt u aangeven op een schaal van 1 tot 10 of uw organisatie voldoet aan uw eerder benoemde succesfactoren?
  - a. Kunt u uw gegeven cijfer toelichten?

### **Klant - Klantbeleving**

1. Kunt u aangeven op een schaal van 1 tot 10 in hoeverre uw dienstverlening voor uw klanten digitaal beschikbaar is?
  - a. Kunt u uw gegeven cijfer toelichten?
2. Op welke digitale omgevingen/kanalen is de dienstverlening beschikbaar?
3. In hoeverre kunt u uw huidige dienstverlening nog verder digitaliseren?
4. Kunt u aangeven op een schaal van 1 tot 10 of de huidige dienstverlening aansluit op de behoeften van de klant?

- a. Kunt u uw gegeven cijfer toelichten?

### **Waarde propositie - Kennis**

1. Hoe benut u de kennis van uw medewerkers ten behoeve van de digitale transformatie?
2. Hoe benut u de kennis van uw klanten ten behoeve van de digitale transformatie?

### **Operatie - Betrekken van Medewerkers**

1. Kunt u aangeven op een schaal van 1 tot 10 in hoeverre uw medewerkers actief worden betrokken bij het digitale transformatieproces?
  - a. Kunt u uw gegeven cijfer toelichten?
2. Hoe zorgt uw management ervoor dat veranderingen binnen uw organisatie door uw medewerkers omarmd worden?

### **Operatie - IS/IT-capaciteit**

1. Kunt u aangeven op een schaal van 1 tot 10 hoe belangrijk uw IT-afdeling voor uw organisatie is?
  - a. Kunt u uw gegeven cijfer toelichten?
2. Zijn uw Informatie Systemen/IT ondersteunend aan de digitale transformatie?
3. Kunt u aangeven op een schaal van 1 tot 10 in hoeverre uw IT-resources samenwerken met de business om tegemoet te komen aan de behoeften van uw klant? (*optioneel*)
  - a. Kunt u uw gegeven cijfer toelichten?

### **Data - Gegevensbronnen en beveiliging**

1. Kunt u aangeven op een schaal van 1 tot 10 hoe belangrijk data voor uw organisatie is?
  - a. Kunt u uw gegeven cijfer toelichten?
2. Wie is verantwoordelijk voor de data?
3. Is er een single source of truth met betrekking tot data? (*optioneel*)
4. Staat de data lokaal of in de cloud? (*optioneel*)
5. Welke beveiligingsmaatregelen heeft u getroffen voor het beschermen van uw data?
6. In hoeverre maakt uw organisatie gebruik van koppelingen van applicaties om data en/of berichten uit te wisselen?
7. Wat zijn de enablers om data en/of berichten uit te wisselen? (*optioneel*)
8. In hoeverre is dit geautomatiseerd? (*optioneel*)

### **Organisatie - Cultuur**

1. Hoe is de cultuur binnen uw organisatie?
2. Kunt u aangeven op een schaal van 1 tot 10 of deze cultuur helpt uw transformatiedoelen te bereiken?
  - a. Kunt u uw gegeven cijfer toelichten?

### **Transformatie Management - Transformatieactiviteiten**

1. Wat is de invloed van digitale transformatie en digitalisering op interne processen?
2. Kunt u aangeven op een schaal van 1 tot 10 in hoeverre de interne processen aansluiten op het vraagstuk van digitalisering?
  - a. Kunt u uw gegeven cijfer toelichten?
3. Kunt u aangeven op een schaal van 1 tot 10 in hoeverre deze interne processen zijn geautomatiseerd?
  - a. Kunt u uw gegeven cijfer toelichten?
4. Stelt de digitale transformatie u in staat om te innoveren? (Denk aan nieuwe producten/diensten)

- a. Zo ja, hoe komt dit tot uiting?

### **Transformatie Management - Digitale strategie**

1. Is er een strategie omtrent digitalisering?
2. Wat houdt de strategie omtrent digitalisering in?
3. Wat is het doel van deze strategie? (*optioneel*)
4. Wat zijn de voordelen die hieruit moeten vloeien zoals kostenbesparing etc.?
5. Wat is het percentage van het budget dat hier beschikbaar voor wordt gemaakt?
6. Kunt u aangeven op een schaal van 1 tot 10 of de strategie/beleid succesvol is?
  - a. Kunt u uw gegeven cijfer toelichten?

### **Afronding**

Zijn er nog zaken die u wilt toelichten die niet aan bod zijn gekomen?

## Mail ter uitnodiging respondenten

Geachte heer/mevrouw [naam],

Binnen mijn afstudeerscriptie voor de Wo-opleiding Business Process Management and IT ben ik op onderzoek uit naar de succesfactoren van digitale transformatie voor B2B organisaties.

[Persoon x] vertelde mij dat u veel kan vertellen over de digitale transformatie binnen uw organisatie.

Ik zou u graag willen vragen of u 1,5 uur tijd vrij kan maken voor een interview bij u op locatie.

De uitwerking van het interview wordt eerst door u goedgekeurd voordat deze worden verwerkt in het onderzoek. De resultaten van het onderzoek worden geanonimiseerd en zullen niet te herleiden zijn naar een organisatie en/of specifieke personen. Uiteraard zal het rapport met u gedeeld worden.

Dit onderzoek staat los van onze organisatie en wordt alleen uitgevoerd voor de opleiding.

Ik verneem graag van u of u mee wilt doen aan dit onderzoek, zodat wij een afspraak kunnen inplannen.

Bij voorbaat dank ik u hartelijk voor de genomen moeite!

Met vriendelijke groet,

## Oproep op LinkedIn

Beste netwerk,

Op dit moment zit in de eindfase van mijn Masteropleiding Business Process Management and IT. Voor mijn afstudeerthesis ben ik op onderzoek uit naar de succesfactoren van digitale transformatie voor B2B organisaties.

Ik ben op zoek naar een Chief Digital Officer (CDO), Chief Information Officer (CIO), Chief Executive Officer (CEO), Businessactoren of IT-manager waarbij ik de ervaringen met digitale transformatie binnen de organisatie wil bevragen. Per organisatie zou ik graag 2 personen willen interviewen.

Het interview zal in oktober of november plaatsvinden en bij voorkeur op locatie van de geïnterviewde. De afspraak duurt 1,5 uur waarvan 1 uur het interview zal zijn.

De uitwerking van het interview wordt eerst door de geïnterviewde goedgekeurd voordat deze worden verwerkt in het onderzoek.

De resultaten van het onderzoek worden geanonimiseerd en zullen niet te herleiden zijn naar een organisatie en/of specifieke personen.

Ken jij B2B organisaties of personen die mij zouden willen helpen, laat het mij dan weten.

Alvast bedankt voor jullie hulp!



## Bijlage 3 Interviewvragen indicatoren digitale volwassenheidsmodel

### **Strategie en doelstellingen van de initiatieven**

1. Wat zijn de missie en visie van uw organisatie?
2. Op welke manier komen uw missie en visie terug in de organisatie?
3. Is digitale transformatie een belangrijk thema binnen de organisatie en hoe wordt daar uiting aan gegeven?
4. Hoe groot zijn de gevolgen van de verdere digitalisering en digitale transformatie voor uw organisatie?
5. Is er een strategie omtrent digitalisering?
6. Wat houdt de strategie omtrent digitalisering in?
7. Wat is het doel van deze strategie?
8. Wat zijn de voordelen die hieruit moeten vloeien?

### **Structuur van de implementatie binnen de organisatie**

1. Kunt u aangeven op een schaal van 1 tot 10 of uw organisatie met haar interne processen in staat is om digitale transformatie door te voeren?
2. Kunt u aangeven op een schaal van 1 tot 10 of de interne processen efficiënt en effectief zijn aangepast op de behoeften van uw klanten?
3. In hoeverre moeten interne processen worden aangepast om behoeften van de klant te vervullen en digitale transformatie door te voeren?

### **Soorten technologieën en applicaties die worden gebruikt**

1. Kunt u aangeven op een schaal van 1 tot 10 wat de snelheid van uw organisatie is om nieuwe technologie te omarmen?
2. Kunt u aangeven op een schaal van 1 tot 10 in hoeverre uw dienstverlening voor uw klanten digitaal beschikbaar is?
3. Op welke digitale omgevingen/kanalen is de dienstverlening beschikbaar?
4. In hoeverre kunt u uw huidige dienstverlening nog verder digitaliseren?
5. Kunt u aangeven op een schaal van 1 tot 10 of de huidige dienstverlening aansluit op de behoeften van de klant?

### **Focus van de implementatie**

1. Kunt u aangeven op een schaal van 1 tot 10 in hoeverre uw IT-resources samenwerken met de business om tegemoet te komen aan de behoeften van uw klant?
2. Hoe benut u de kennis van uw medewerkers ten behoeve van de digitale transformatie?
3. Hoe benut u de kennis van uw klanten ten behoeve van de digitale transformatie?

### **Managementniveau dat bij de implementatie is betrokken**

1. Hoe zorgt uw management ervoor dat veranderingen binnen uw organisatie door uw medewerkers omarmd worden?
2. Kunt u aangeven op een schaal van 1 tot 10 in hoeverre uw medewerkers actief worden betrokken bij het digitale transformatieproces?
3. Kunt u aangeven op een schaal van 1 tot 10 of de cultuur helpt uw transformatiedoelen te bereiken?

## Bijlage 4 Onderbouwing indicatoren digitale volwassenheidsmodel

### Strategie en doelstellingen van de initiatieven

- Organisatie A : Digitale transformatie is een belangrijk thema. Er is geen duidelijke digitale strategie, maar wel een strategie waarbij digitalisatie ondersteunend is. Het doel van deze strategie is duurzame groei.
- Organisatie B : Er is een duidelijke digitale strategie geformuleerd met een bijhorend operationeel executieplan. Het doel van de strategie is om als aggregator van informatie binnen de keten te worden en de toegevoegde waarde van de organisatie te vergroten.
- Organisatie C : De digitale strategie en doelstellingen is nog niet helder. De organisatie is nog zoekende naar een passend strategie. Er zijn digitale initiatieven, maar die zijn niet opgezet met harde doelen.
- Organisatie D : Is niet zo lang begonnen met de digitale transformatie. Er is een gezamenlijke visie, maar nog niet concreet gemaakt. De organisatie is volop in beweging.

### Structuur van de implementatie binnen de organisatie

- Organisatie A : Heeft kortgeleden haar interne processen aangepast om de digitale transformatie door te voeren. Zo is de warehouse verhuist naar een centrale plek in Duitsland en wordt de klant uitsluitend daar vandaan beleverd.
- Organisatie B : Heeft haar organisatie en de processen in de afgelopen jaren drastisch aangepast. Hiermee kan de organisatie in slankere vorm, voldoen aan de behoefte van de klant.
- Organisatie C : Is niet in staat op met de huidige interne processen een goede transformatie door te voeren. Het is een complex organisatiestructuur met aangekochte dochterorganisaties die bij overname niet geharmoniseerd zijn. Hiermee kan er niet goed ingespeeld worden op de behoefte van de klant.
- Organisatie D : De huidige structuur voorziet niet in digitale transformatie waardoor processen inefficiënt en ineffectief zijn. De komst van een nieuwe ERP dat dwingt om de processen aan te passen, zal daar verandering in moeten brengen.

### Soorten technologieën en applicaties die worden gebruikt

- Organisatie A : Omdat Organisatie A afhankelijk is van de moederorganisatie dat technologie centraal belegt, wordt de vraag naar veranderingen traag of nauwelijks door het centrale orgaan opgepakt. De digitale dienstverlening dat centraal is opgezet, is ruim maar dat heeft nog verdere optimalisaties om te kunnen voldoen aan de behoefte van de klant.
- Organisatie B : Heeft een eigen centraal orgaan dat zich uitsluitend bezighoudt met digitale transformatie. Echter worden de decentrale organisaties niet voldoende betrokken waardoor digitale diensten niet effectief aan de klant wordt aangeboden. Er is al veel gedigitaliseerd en zullen innovatieve businessmodellen digitaal gaan aanbieden.
- Organisatie C : Door de complexiteit van legacy systemen van de dochterondernemingen en het ontbreken van een gezamenlijke digitale visie en strategie is de snelheid van het adapteren van nieuwe technologie erg traag. Alhoewel de dienstverlening digitaal beschikbaar is, voldoet het niet volledige de behoefte van de klant die ook in beweging is.
- Organisatie D : De dienstverlening is niet digitaal beschikbaar voor de klant van Organisatie D. Er wordt een proefproject gedraaid met datascience om de behoefte van de klant te voorspellen. Echter de basisdiensten zoals een webshop of EDI is er niet en staat voor 2021 op de planning.

### **Focus van de implementatie**

- Organisatie A : Doordat de digitalisatie centraal is belegd, is de samenwerking van business en IT om tegemoet te komen aan de behoefte van de klant is slecht. Projecten verlopen moeizaam en de vraag van de klant neemt toe. De backlog van wensen en eisen groeit. Daarnaast wordt de kennis van zowel de medewerker als de klant te weinig benut om de juiste focus te krijgen.
- Organisatie B : Eveneens doordat de digitalisatie centraal is belegd, is de samenwerking van business en IT om tegemoet te komen aan de behoefte van de klant is slecht. Projecten verlopen iets sneller dan bij Organisatie A. De organisatie heeft ook als voordeel dat de behoefte van de klant minder is dan de organisatie ambieert. Ook wordt de kennis van zowel de medewerker als de klant te weinig benut om de juiste focus te krijgen. Lokaal krijgen de medewerkers de gelegenheid te participeren aan transformatieprojecten, maar in centraal belegde projecten is er nauwelijks inspraak.
- Organisatie C : Er mist een aansluiting tussen centraal IT en de lokale business waardoor er niet adequaat gereageerd kan worden op de behoefte van de klant. De business is ook niet in staat om met een solide businesscase hard te maken wat de echte behoefte van de klant is. Dat komt, omdat er te weinig gebruik wordt gemaakt van de kennis van de medewerkers en de klant.
- Organisatie D : IT-resources behoren een onderdeel van de business te zijn. In praktijk is dit nog niet gangbaar, maar er wordt wel aan gewerkt om dit mogelijk te maken. Dat houdt in dat de business de probleemeigenaar wordt en zelf naar een (technische) oplossing moet gaan zoeken. IT is hierin ondersteunend en zorgt voor een centrale governance. De kennis van de medewerkers wordt benut door hen actief deel te laten nemen in transformatieprojecten. De kennis van de klant wordt onvoldoende benut.

### **Managementniveau dat bij de implementatie is betrokken**

- Organisatie A : Management zorgt voor regelmatige communicatie over het veranderingsproces en worden actief betrokken. Daarnaast zorgt de veranderende cultuur er ook voor dat de transformatiedoelen worden behaald.
- Organisatie B : Ook hier zorgt het management voor heldere communicatie over de transformatie. Daarnaast krijgen de medewerkers opleidingen en cursussen aangeboden en is de digitale transformatie een onderdeel van hun persoonlijke doelstellingen. De cultuur is inmiddels openstaat voor veranderingen, helpt met het behalen van de transformatiedoelen.
- Organisatie C : Digitale transformatie is een groot onderwerp voor deze organisatie. De focus van de digitale transformatie is echter niet primair het veranderen van de organisatie, maar door het implementeren van digitale platformen, verwacht het management dat de medewerkers de verandering omarmen. De medewerkers worden niet bijzonder actief betrokken met de transitie. Daarnaast helpt de traditionele Engelse cultuur van het moederbedrijf en de hoge gemiddelde leeftijd van het management niet om de transformatiedoelen te bereiken. Op lokaal niveau gaan de dochterondernemingen er anders mee om en proberen de medewerkers actief te betrekken bij de digitale transitie.
- Organisatie D : Het management bemoeit zich niet inhoudelijk met de operationele veranderingen en laat geeft die verantwoordelijk aan de medewerkers. Zij controleren of de doelstelling behaald wordt. De medewerkers worden actief betrokken in optimalisatie of transformatieprojecten. Daarnaast is er een kleine groep aangesteld dat zich alleen bezig zal houden met digitalisatie van het bedrijf. Deze groep is buiten de huidige bedrijfsvoering geplaatst, zodat zij niet gehinderd zijn van enige traditionele processen of gewoontes. Een dergelijke aanpak helpt om de transformatie doelen te bereiken.