

APPENDIX

HOW EMPATHY ENHANCES AN INNOVATIVE MINDSET AN EXPLORATORY CASE STUDY AT HEMA



Master thesis by Pamela Asberg

Appendix

Appendix A - "Trend Analysis"	108
Appendix B - "Transcripts Interviews, important quotes & filled-in interview templates"	109
Appendix C - "SPSS codes"	139
Appendix D - "Scoping insights clustered"	141
Appendix E - "Interviews main insights clustered"	143
Appendix F - "Evaluation Brainstorm"	151
Appendix G - "Brainstorm how-might-we results"	154
Appendix H - "Brainstorm insights clustered"	158
Appendix I - "Filled in Concept Cards"	162
Appendix J - "Full-size Explanation Cards"	168
Appendix K - "Design iterations Card deck"	200
Appendix L - "Evaluation Webinar"	202

Appendix A - "Trend Analysis"

Trend	Channel Shift	Consumers get price savvy	Experiential Retail	From disposal to circular model	From enduser to coproducer
	E-commerce accounted for half of the growth in the retail market in the first half of 2019. Online is becoming the main channel. The shift from a store-based past to a digital future has continued in 2019, forcing many stores to close its doors.	Consumers expect the price to match its purpose: value(s), convenience and experience. Value for money has become a boundary condition. Besides, consumer spending growth slows down to 2.2 percent in 2020 from 2.5 percent in 2019.	Experience is the differentiator within retail. Actively experimenting with this is its most powerful means to acquire and maintain customers.	The earth has limits: resources and energy sources are not inexhaustible. Products are now often made as cheaply as possible and for limited use. In addition, products are not easy to recycle, they break quickly, repair is impossible or too expensive and they become continuous new editions. The shift to a circular model will be the solution.	The consumer is transforming from end-user to being a designer and co-producer. Strongly driven by technological developments, brands increasingly involve their consumer in the production process. The consumer is an individual with specific wishes and needs and is looking for products - or rather solutions - that meet these demands.
Source	Deloitte (2019). Retail Trends 2019. Retrieved from https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/consumer-business/articles/retail-trends.html	KPMG (2019). Retail Trends 2019 - Global Consumer & Retail. Retrieved from https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/02/global-retail-trends-2019-web.pdf Deloitte (2020). 2020 Retail Industry Outlook. Retrieved from https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/retail-distribution-industry-outlook.html	KPMG (2019). Retail Trends 2019 - Global Consumer & Retail. Retrieved from https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/02/global-retail-trends-2019-web.pdf	INretail (2018). Retail richting 2030. Retrieved from https://www.inretail.nl/Uploaded_files/Zelf/MailDocs/ls-wp-complete-gids-woonwinkels-2018-1.608aa6.pdf	INretail (2018). Retail richting 2030. Retrieved from https://www.inretail.nl/Uploaded_files/Zelf/MailDocs/ls-wp-complete-gids-woonwinkels-2018-1.608aa6.pdf
Trend	From transaction to attraction through network.	From owning to using through serviceprovider	From reactive purchase to algorithm expectation	Know your customer	Limited Voice Shopping
	The role of the physical store is in transition. The primary function was always transaction-oriented to transfer a product. However, many stores can no longer focus on transactions only as their main target. The function of the store will change from a location where the transaction takes place to a location where an attraction is happening. In the most ultimate form, stores are places where no transactions need to take place.	In the future, consumers will purchase more and more subscriptions (services) and fewer products. Owning the product is not necessary anymore to be able to use it. Car lease contracts, renting skis or a subscription to Spotify are well-known examples.	Not buying anything yourself, but automatically getting the product delivered to you if you run out of it. A scenario that sounds wonderful to many consumers. Technology and artificial intelligence make this possible through subscription models that ensure that certain products are never used up.	The best retailers are using customer-centric data to get a truly in-depth understanding of their consumers' behavioural habits.	Devices like Alexa and Google Home are popular. However, only a few users are utilising them to actually buy products. Just 2% (roughly 1 million people) of Amazon Alexa users have bought goods in 2018 using the voice interface. Only 10% (100K people) were convinced by the experiences to shop on Alexa more than once.
Source	INretail (2018). Retail richting 2030. Retrieved from https://www.inretail.nl/Uploaded_files/Zelf/MailDocs/ls-wp-complete-gids-woonwinkels-2018-1.608aa6.pdf	INretail (2018). Retail richting 2030. Retrieved from https://www.inretail.nl/Uploaded_files/Zelf/MailDocs/ls-wp-complete-gids-woonwinkels-2018-1.608aa6.pdf	INretail (2018). Retail richting 2030. Retrieved from https://www.inretail.nl/Uploaded_files/Zelf/MailDocs/ls-wp-complete-gids-woonwinkels-2018-1.608aa6.pdf	KPMG (2019). Retail Trends 2019 - Global Consumer & Retail. Retrieved from https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/02/global-retail-trends-2019-web.pdf	CB Insights (2018). CB Insights: Retail Trends 2019. Retrieved from https://www.cbinsights.com/research/report/retail-trends-2019/
Trend	Mass communication to data-driven personal marketing	More pop-up stores	Personal attitude towards eco-friendly	Rising customer expectations	Social Media Necessity
	Consumers experience 'info obesity'. The consumer is triggered all day and is freely or involuntarily faced with an overload of information and signals that are often irrelevant. Consumers desire customization and relevance. This means only being confronted with appropriate messages at the right time, in the proper place, on the right device and via the right medium.	Within retail, pop-up stores have matured to experiment with new types of products, technologies, and services, while at the same time functioning as a medium for branding.	Consumers within the planet-friendly movement are shopping with emotion and ecological values as much as their wallets.	Consumer expectations are rising. Everything should be available, anywhere and anytime. They are expecting global outstanding customer service and experience.	Social media has become an inevitable part of many customer's purchasing journeys. To emphasize the importance of engaging in these tools: more and more consumers use this as their primary interaction point with the brand and company. However, mouth-to-mouth marketing is still a dominant form within retail.
Source	INretail (2018). Retail richting 2030. Retrieved from https://www.inretail.nl/Uploaded_files/Zelf/MailDocs/ls-wp-complete-gids-woonwinkels-2018-1.608aa6.pdf	CB Insights (2018). CB Insights: Retail Trends 2019. Retrieved from https://www.cbinsights.com/research/report/retail-trends-2019/	KPMG (2019). Retail Trends 2019 - Global Consumer & Retail. Retrieved from https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/02/global-retail-trends-2019-web.pdf	Deloitte (2020). 2020 Retail Industry Outlook. Retrieved from https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/retail-distribution-industry-outlook.html	KPMG (2019). Retail Trends 2019 - Global Consumer & Retail. Retrieved from https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/02/global-retail-trends-2019-web.pdf

00-00:03
Pamela: First I would like to ask what you understand by the term innovation.

00-00:11
CIO: Nice question. So it has no relationship with what we do now? But more innovation in itself?

00-00:17
Pamela: Yes, because within HEMA is the following question.

00-00:21
CIO: I see innovation as a new way of providing services or coming up with new products that do not yet exist and solve problems that already exist. So really something new ... or in a completely different way, something significantly different than existing parts. Then I find it innovative. So it can be existing parts that are applied in a new way and form new services or come up with a new solution. I also think that is innovative, but it must have a new component.

00-00:57
Pamela: And how do you see innovation within HEMA?

00-01:00
CIO: What you see then is what we do now. It's not very innovative. I don't think that's really innovation. It is more a good way that we follow to solve problems. We simply look at an existing problem and have a methodology to test a number of hypotheses and see how we can best solve the problem and occasionally we try to use a technological novelty. Solve that problem. But I don't necessarily see it as true innovation.

00-01:31
Pamela: You're saying you already use certain methodology for this. Do you have examples?

00-01:34
CIO: Mainly by AB-testing or by creating a fake form, just like we did with the baby butt-box, on which you then use (Russian door?). So by validating whether a concept works instead of first working it out completely. So first hypotheses and then test whether that hypothesis is correct. Try multiple solutions and then see how the problem can best be solved.

00-02:02
Pamela: Why are you testing all this?

00-02:06
CIO: I think we very often A) fail to see exactly what the problem is. Which means that you actually come up with a solution that does not necessarily solve the problem. That is an important part that you tackle and B) that you never bring the right solution or the best in one go. And sometimes you think that you came up with the right solution, but then it turns out that it does not suit the customer or client at all because you have not overlooked certain aspects. You only learn that by implementing projects and testing them on a small scale, then you only encounter what really happens in practice.

00-02:40
Pamela: Has this ever gone wrong?

00-02:42
CIO: Fortunately, yes. I know much less about it than the guys who really did it, but especially with the Click & Collect method we had really come up with all sorts of solutions that everyone at the head office was in the phase of 'Yes, that will really work, this is really a top solution!'. Therefore we had to go faster and in practice it turned out that certain preconditions had not been met at all, so that it did not work at all. And you cannot test that in a theoretical reality.

00-03:07
Pamela: And could that have been prevented by testing?

00-03:12
CIO: By testing it was even prevented in this case. Then we found out that this solution didn't work in practice, and that's why we came up with a different solution. There are of course dozens of examples of things that work less well in practice. For example, if you want to pick certain things from your store, you can calculate that these products are in the store. So if someone orders them, they can pick them up at the store and you can pick them up with that much percentage. That means that the stock is accurate and that products have not been stolen, that it is not in anyone's basket and that the employee knows where to find it. So in practice that is much lower than (..?)

00-03:52
Pamela: You indicated that you actually think that there is not enough innovation happening right now. That it should be used better and more. Which departments do you think are already working on innovation?

00-04:08
CIO: You can see in the worlds (departments HEMA where products are designed) that they are much more concerned with – if it really is innovation I don't know - in a more evolutionary way trying to make products better and spotting trends. They look at products to connect them to the daily needs of people and how we can meet them. I also think it isn't true innovation, but at least they design new products that combine trends with a certain twist. I think that little innovation takes place within IT. We do have a Sustainability Innovation department. I think that they really look more at long-term business models and such, but that is rather abstract. That is a very theoretical approach to how we can provide certain services for ourselves in the future, but these are usually existing services that other parties already provide. I have not yet seen at HEMA that we have thought of something that nobody else had before. Can't imagine that is happening.

00-05:10
Pamela: In principle, good copying is of course better than bad inventing.

00-05:15
CIO: Yes, of course, and it is also a form of innovation.

00-05:21
Pamela: And if you look at innovative thinking - more in a mindset - what do you think are important aspects of that?

00-05:34
CIO: It is an extreme cliché but at least thinking out-of-the box. So not just looking at what I have now and how can I bend those things into something innovative, but think more from a

blank canvas and what problems I want to solve, what the possibilities are and how realistic it is to do it all. Openminded-ness and a blank canvas are important. Probably not being afraid to make mistakes because I'm 100 percent sure that the first solution is never the best. So you also have to anticipate that four out of five innovations are just not going to be successful. So don't be afraid of failing. And open-minded is the most important thing I think.

00:06:17

Pamela: If you look beyond that, are there more parts of a mindset? Skills?

00:06:36

CIO: A creative person helps, but if you want to combine different things, creativity or pragmatism are often important qualities. Originality is important. And also that you are able to combine things (technologies?) that you see somewhere that you can apply in your field. Imagine a certain technology that the company uses that you do not know how to use at all. But you still want to use it, then you might still be able to make a kind of pivot so that you can use it in a different way in your own field. That combination is an original way of looking and creativity and that is extremely important.

00:07:21

Pamela: So originality and out-of-box thinking. Yet, that is not happening at the moment with HEMA. Could you think of reasons why?

00:07:32

CIO: Not because the people do not have that capability but because they A) are not judged by it in their daily work and therefore the operation(al problems) always have priority. So if you are full of problem solving all day long then they don't have time to sit back and think outside the box. So the operation. B) The aspect that we give little to no room to fail is also one. So no room to fail. Simply with problems that need to be resolved and quickly – you better have fixed it yesterday - and cheaply, so people don't have the space to experiment. C) Also you have many dependencies on other parties. You really never think out-of-the-box, because all have to be within the existing framework because otherwise you won't be able to do it. All the reverse things that I just mentioned apply to our own organization.

00:08:35

Pamela: So there is no room for failure. Is that something you would like to see differently? I can indeed imagine that it equals money, and if things go wrong then money is invested. Is this room for failure worth the investment?

00:08:48

CIO: It is definitely investing. I think it's also a way to convince people. And yes, what is failure? For example, if you need five attempts to find the best solution, the fifth solution is five times better than the first. Is it failure of the first four or not? And now when you are under time pressure you are judged on "Okay we have come up with a solution that we will try to implement." It is not good enough. We have failed. We can also say that we are going to try five different solutions and after two months we know that the first three really won't work and then we can try to further develop the latter two. We make a choice. And it takes more time and more money. But the final solution benefits from it. That's not how we approach projects now.

00:09:35

Pamela: Does this differ per component and project?

00:09:36

CIO: Yes, but I don't think there is a single project where we do it this way. Maybe in the Lab we try to do experiments that way, but now there is no single project where we simply come up with four different solutions and then see which one is the best. We always think we will choose the right solution and then simply do it.

00:09:53

Pamela: Would you prefer this way of working?

00:09:54

CIO: I think it certainly also leads to better quality in statistical terms. Only it also costs more time and often more money, which you only earn back in the longer term.

00:10:04

Pamela: So it's a trade-off between time and quality?

00:10:11

CIO: It is of course very easy to, if you have the choice to receive one hundred euros today or in six months with 80 percent to get 200 euros. What will you choose? You certainly already have 100 euros in the pocket, so you choose that. This is how people often choose and that is to be in this type of project.

00:10:34

Pamela: Would you say employees are risk-averse?

00:10:34

CIO: People do not really dare to take the challenge that a better solution will come out of it, because it is not 100% certain. As a result, people do not dare to make proposals because they may not be able to make it happen.

00:10:53

Pamela: The Innovation Lab started about a year ago. What are key enablers of this new environment? Key values what the lab is really going to provide?

00:11:08

CIO: The Innovation Lab was actually my idea. I pitched it to the board and found it, at least Martin executed it all and I have created the preconditions. For me the Innovation Lab was a slightly broader perspective. If you want to change an entire organization, then you always have the top-down and bottom-up approach. The demand came to transition this entire department. That way someone new can be put on top that will force top-down change but it must also come from below. And if you want to stimulate innovation from below or encourage a new way of working, then you must be able to show success very quickly and make people enthusiastic about that way of working. That was the main reason for me to start the Innovation Lab, to generate enthusiasm internally with people. Demonstrate a can-do mentality showing 'if you think outside the box, you can achieve quite a lot of things' and for me those are the most important things the Innovation Lab must achieve. That people see that it works out to think out-of-the-box, that people dare to take risks and fail. Daring to experiment, trying out and that things are increasingly supporting cultural change within HEMA. This way it is actually producing something tangible.

00:12:20

Pamela: Are those effects already taking place?

00:12:28

CIO: Insufficient. Because the men from the Innovation Lab, in turn, also form a kind of island within the organization. They do that to be able to make speed of course. The assignment I have given is make organization things your things and make sure that you involve everyone so that they know what you are doing and that they can learn from you. And now it is still too much in a very small circle before they can expand all the way out.

00:13:02

Pamela: Would you like to approach HEMA-wide departments through the Innovation Lab?

00:13:02

CIO: Certainly, it is of course really crazy that it is positioned with IT at the moment. It is there because I started it. But you actually want to set up every new project, concept or idea in this way before it is tried somewhere. Maybe it will be like that in a while.

00:13:25

Pamela: Which departments would benefit less from such a lab? Or do you think it can be useful for every department?

00:13:36

CIO: I think that the way of thinking and working can apply to many departments. But there are certainly departments where it is less interesting. Finance for example, or our construction company with which we establish or literally build stores. That is much less interesting for them. But if you look at how we build our stores and our shelves, for example. All things where we can perform experiments with to come up with the best solution. You could actually apply that mindset and way of working in 80% of the business, I think. But we don't do that now.

00:14:13

Pamela: Maybe my graduation project will contribute to it.

00:14:21

Pamela: If you think about expanding the Innovation Lab, inspiring as many people as possible, and make them enthusiastic about testing projects, but also about the entire future of Digital. What changes would you like see in the short term?

00:14:47

CIO: I find this a difficult one. Can you ask this question in a different way?

00:14:53

Pamela: What would you like to change on the short term? Because I can imagine that there is a complete strategy from now onto a few years, but that is quite a long term. I am curious about what is actually being done in the short term. What changes do you want to see within the next six months?

00:15:10

CIO: Within the Innovation Lab or within our department?

00:15:12

Pamela: In this case I would say the department.

00:15:18

CIO: This quarter we are working hard on our teams and to get the right people in the right place. To reach the right way of working in an agile way of working, together. And transparency - the most important core value - and trusting each other, failing. To bring up these capabilities or thoughts. Focus on team building and culture this quarter. If you look at the next 6 months then we want to achieve two / three big things. 1) First of all portfolio management: prioritizing a company broadly from our work portfolio is essential. 2) The agile transition to completing the portfolio so that we ensure that we work that way. What are the priorities and what can we deliver within that quarter? That is a lot of work. In addition, 3) I think our cooperation with the business is instead of being the Digital department and since the business department is there, quarters should really be started next quarter with the first integration. So first of all we have to express a great deal about how we do things, what we do, what the cooperation should be like. And then in the coming period start giving the business more responsibilities in that type of project, so not saying "I want a new shelf scanner". But it instead: "We would like to pay more efficiently in the stores. How can we tackle this together?" Solutions are now being asked for very often, but they simply have to come from the business itself, so initiating that transition is essential in the coming six months.

00:17:05

Pamela: Way of working, Agile, being transparent. How does your most optimal way of working (together) look like?

00:17:20

CIO: I don't have a strong idea of that. Because I think I always lag behind for a while in what really is the best way of working. I think there are small groups of people who can work together much more efficiently than how I can shape this entire department. So the optimum way looks to me: a way in which we can add as much value as possible to the business as efficiently as possible. And if that is through extreme waterfall, then we do it, and if it is because of Agile, we do that. Cumbo-works(?), we do that. Or Flow-works(?), also nice. But before we set that all up, it already doesn't really matters anymore. It can also be very good that it varies per team. That one client benefits much more from a very rigid approach to stepping into a process while the other says "Let's just start and see where we end up". Much more agile. So there is no optimal way. It varies per project as it is really tailored to what they have to deliver. Now I have a lot of experience with Scrum and I think that could bring us something good, but I think that it could be quite different in a year and a half. I wouldn't know what it will be.

00:18:29

Pamela: I understand that there is now a scrum master here?

00:18:37

CIO: Yes. An agile coach. And agile is of course only providing flexibility and scrum is a methodology within agile. And if that is the best method then we will do that. I think it can still bring us a lot compared to what we are doing now, namely: no methodology. And it may well be that in a year or two years time there will be new insights into how you can work together optimally and that we will then do that. I am not really dogmatic in which approach we have to work and I do not think I know best. I really hope that in a year's time young people will walk around and say "CIO what are you old-fashioned with your Scrum. This is how you should do it!"

00:19:16

Pamela: You probably have different methodology per department that is used by another department. In principle, I think you want to create unity in innovation so that everyone is on the same line. Do you think it can strengthen to use different methods within a department or do prefer each department learning a certain set of methods so that they can do it all?

00:19:48

CIO: I think you have two questions. On the one hand, sort of assessments in prioritizing your portfolio. I think that it should be uniform for all departments, that you value everything in one way, in an objective way. And how you then realize it can be best made to measure per different team. Perhaps one team works with others abroad in Serbia or anywhere else and than it is of course much easier to work differently.

00:20:23

Pamela: Okay! And if we look at the longer term. You will probably follow HEMA's longer strategy. I was at a pitch last week: that HEMA doesn't just want to be this Dutch brand, but really wants to become a global brand, standing on its own. How do you think your employees need to adapt get there eventually? What do you want to achieve in a few years? What would you like to happen?

00:20:58

CIO: I think you should also be really good at letting go of the existing setup here. Also within our department I really think there is a division between people who have A) been around for a long time and B) people who are new. The people who sit here for a long time really see HEMA as a company that has stores, that stores must be supplied and those stores must have things. If you become a brand then you have all kinds of channels on which to sell your things. And then you might also have your own stores. But initially working on a kind of B2B supplier. People can buy items from you via Wholesale. People can buy things through a Marketplace or at your own stores or chains. That is a completely different way of working and thinking than "we 'just' sell stuff in our own stores". But that transition - thinking in terms of possibilities, so people see that that creates many opportunities - also scares them. They think that systems are not suitable for that and that is correct, we have to work hard to get there. Are we letting that stop us now, because it is so difficult to achieve? Or do we say 'we just want to achieve this'. Then we have to put this down and maybe hide it for a while. And that mindset change "Ok, how can you do it", I think that's important.

00:22:21

Pamela: So more of a mindset that what is there today will no longer be there in a few years. And then people need to follow up with trends and what you need?

00:22:30

CIO: Yes, and that you think about everything you do how that make yourself more flexible in the future? Because you do not yet know what you are going to do in three years, you must ensure that you are able to switch quickly.

00:22:43

Pamela: Are there any skills besides this flexibility that you hope to see from your employees?

00:22:50

CIO: By that you mean hard skills and soft skills?

00:22:50

Pamela: Yes, but perhaps also a way of working. You may think broadly. I'm looking at where I can focus my graduation.

00:23:12

CIO: You must at least have that mindset. If something new comes along, you are by definition positive about it and see how you can use it instead of "hey, I don't know this, I think that's scary. It doesn't fit my street". If you look at what can do with it and how we could use this, then that is a completely different approach. There are of course a lot of people - the older you get, the worse it gets - at some point you have knowledge, and that makes you important because other people may not understand. But if you don't keep track of your knowledge, there is a danger that by protecting that knowledge you try to keep yourself important. And when that knowledge is no longer needed, then you are no longer important. Many people who are in such a booth. "He knows everything about it". Then he is not open to sharing that knowledge or to change, because then he can no longer proceed in the. So you really have to change that mindset. It should be open to change, wanting to learn and seizing opportunities - those are really soft skills that you need if you want to go fast.

00:24:18

Pamela: Otherwise you make yourself redundant of course. If you keep everything to yourself.

00:24:25

Pamela: Are there, except that people may not quite have the feeling that it fits in their street, others pitfalls - if I may call it like that - for the future that you think can still cause difficulties?

00:24:43

CIO: Not necessarily special ones, which are different from other companies I think. HEMA is of course a company in a difficult sector. Being a retailer in 2019 is not very easy, it is actually a dying business. So you have to do something new. This may be that at some point you do not have enough time to execute the new strategy and what happens is that people get scared and fall back on the known. Then you know for sure that you are not going to save the business because you are now going back to being only retailers, then you will certainly be gone in five years. So if panic strikes it is an important pitfall, and that the strategy changes is also an important pitfall. That ultimately it is not realized how important Digital is for a good foundation of the company in the future. And that the board says: "We are now simply going to reduce costs instead of investing." These are important pitfalls.

00:25:40

CIO: So if the importance of the digital transformation is not being recognized, you mean?

00:25:46

CIO: Yes or if it takes too long. That they cannot see the benefits quickly enough. And think: "okay, a lot of money has been put into it now, but we don't see any difference, so let's stop it". And attracting talent is also a very important risk for the coming period. But you didn't really ask about risks right?

00:26:03

Pamela: Well risks are also interesting.

00:26:11
CIO: Getting the right people on board is super difficult and very important and that makes the difference. Whether you have the right people here that makes it work or not.

00:26:22
Pamela: Why do you think this get harder?

00:26:25
CIO: Because talent is becoming scarcer, because the market is becoming more competitive, and because there is more demand. Technically trained personnel are lagging behind demand and that gap will not narrow in the coming years. More and more Tech-companies are also located in Amsterdam. So yeah, go and attract them. Retail is also not the most paying market, and those people can choose from all kinds of shiny agencies. We have to compete with ING, Google, Booking, Ahold, they are all here. How will you distinguish yourself and how will you ensure that you are the one where they want to work? That's difficult.

00:27:13
Pamela: Be innovative!

00:27:13
CIO: Yes be innovative. It's an important one. That is why we also put so many videos on LinkedIn.

00:27:22
Pamela: I am going to ask one last - very broad - question, because I am still looking for that spot where I can create value for your vision and also to Marco's. Where do you think I can help you with your strategy and where can I deliver value for your future within HEMA?

00:27:50
CIO: Let me think. If you look at the key-enablers of the Innovation Lab, then those are the things that you can add the most value to. So make sure that whatever you do, there is a wider understanding of the benefits of the way of working: being innovative. So that other people will become more enthusiastic about thinking and working that way. So a contribution to mindset change. Plus, I think you can achieve that by making it very clear what the benefits are and what the long-term and short-term reference(?) is. I think that that can be an important contribution.

00:28:27
Pamela: So almost of educational purpose actually?

00:28:29
CIO: Evangelical!

00:28:39
Pamela: Are there any other gaps or opportunities?

00:28:39
CIO: It's also a hurdle to come from an experiment that has succeeded in to realizing the experiment in practice. The gap between 1) This is a good idea to 2) we are going to do this. And making sure that it goes as seamlessly as possible is a very difficult gap to close. And also an interesting subject I think.

00:29:01
Pamela: Is it the part of implementation or execution after your experiment that it is actually being done or produced?

00:29:12
CIO: Yes, how do you go to production from a kind of proof-of-concept. So we did an experiment. We have seen that this can generate a lot of money if we roll it out. How do we ensure that everyone gets this on the radar and that we actually can start doing this? And that we do not have to retell everything that has been done. So how do you make sure that the people who are going to perform the production have already been involved in coming up with the first setup so that it can flow easily. Instead of "We've figured this out, would you please do this?" Because that doesn't work.

00:29:43
Pamela: So now these are separate teams?

00:29:46
CIO: Yes

00:29:46
Pamela: Are there more things why you should not proceed to the next stage from proof-of-concept? It will undoubtedly have to do with money?

00:29:46
CIO: Priority, money, understanding from the business. If they are not well involved in the beginning then they do not understand at all what has been done and why that is important. So you have to come up with something very useful, but then you have to convince people why it is a good idea. While of course you actually want them to really want it themselves. Cooperation and involvement from the start is not always present.

00:29:46
Pamela: Is there a lot of cooperation between departments?

00:29:46
CIO: Well really not enough. They are all on their own islands and that is why I am going to try to invest in bringing the business and IT together for the next six months, because that is not the case at the moment.

00:29:46
Pamela: Thank you for your time!

00:00:15
Pamela: Ik zou graag eerst willen vragen wat jij ziet als innovatie en hoe je innovatie zou beschrijven.

00:00:20
Pamela: Bedoel je dan een definitie of mag het wat kwalitatiever zijn?

00:00:27
Pamela: Mag beide.

00:00:32
DIL Manager: Ik zie innovatie eigenlijk als een kernproces van een bedrijf. Dat betekent dat je altijd bezig bent met de basis die je hebt nog beter te maken en nieuwe zaken toe te voegen. Kan zijn in business, in processen, in IT, eigenlijk alles, maar dat betekent dat je met een bepaalde blik daar naar moet kijken. Soms moet je dan niet zo innovatief zijn als in 'het is een simpele aanpassing die minder spannend is', maar wel altijd als doel om iets te verbeteren. En dat kan heel groot zijn, maar het hoeft niet, maar dat zal wat langer duren voordat je daar bent. Dat is voor mij innovatie.

00:01:11
Pamela: Wat bedoel je met een die 'bepaalde blik'?

00:01:11
DIL Manager: Dat je jezelf eigenlijk altijd moet afvragen, 1) Zijn we nu met de juiste dingen bezig. 2) De dingen die we doen, pakken we niet op de meest handige manier aan? Het betekent dat je altijd zelf kritisch moet zijn. Altijd moet nadenken hoe kan ik dit beter maken. Nooit genoeg nemen zonder dat dat heel veel energie kost en je er niet van kunt genieten. We zijn als mensen natuurlijk wel een beetje erop gericht om iets meer te zetten en daar heel trots op kunt zijn. Maar je kunt er ook trots op zijn dat je constant blijft verbeteren. Dat betekent dat je jezelf moet uitdagen om er constant mee bezig te zijn.

00:01:48
Pamela: Wat denk je dat key-elements zijn van innovatie, binnen een bedrijf?

00:01:57
DIL Manager: Kwestbaarheid: lerend vermogen bedoel ik daarmee. Ondernemerschap: Durf dingen aan te pakken en doe het met het doel om er iets van te leren. "Werkt het wel of werkt het niet?" Dat maakt het ook wat minder eng. "Ik heb geprobeerd en het werkte gewoon niet". Hoe spannend is dat nou eigenlijk. Dus ondernemerschap & kwestbaarheid als je het in één woord moet vangen. Mandaat: mensen die daar zicht op hebben en daar een bepaalde affiniteit mee hebben moet je wat meer ruimte geven om dat te kunnen ontdekken. Betekent dat het misschien wel vaker fout gaat. Maar als het goed is zijn zij wel degenen die daar op de juiste manier van kunnen leren. En dat mandaat is dan erg belangrijk.

00:02:51
Pamela: Je zei dat het leren 'eng' kan zijn. Wat bedoel je daarmee?

00:02:51
DIL Manager: Het is vooral eng voor de mensen die dit voor de eerste keer gaan doen, omdat ze - als je het hebt over de fixed en growth mindset - die hebben al heel lang iets gedaan en dat werkt in principe en dan moeten ze ineens iets heel anders gaan doen. Dan denk je waarom? Het werkt toch? Of, ik weet niet goed waar ik moet beginnen. Ik word hier onzeker

van dus laat ik het maar niet doen. Want we zijn als mensen allemaal getraind om iets zo goed mogelijk en zo efficiënt mogelijk te doen. Terwijl het eigenlijk misschien veel slimmer kan maar dan moet je daar de ruimte voor krijgen. Dat kan eng zijn dus moet je voor jezelf een persoonlijk weerstand overwinnen. Sommige mensen doen dat van nature en sommige mensen moeten daarin geholpen worden en sommige mensen zullen dat ook nooit kunnen.

00:03:31
Pamela: Heb je hier een voorbeeld van? Wat hier is gebeurd of misschien bij een vorige baan?

00:03:46
DIL Manager: Het is meer het overkoepelende idee. In principe bij ieder experiment wat je doet is dat je je van tevoren moet afvragen wat zijn de aannames die ik doe. Die werk je uit. En op basis daarvan ga je met iemand in gesprek, ga je het gebruikers laten ervaren. Dan pas zie je wat er gebeurt. En dan blijkt dat het niet heel anders gaat dan wat je van tevoren denkt. Je kunt je aannames dus valideren of invalideren en dat komt in ieder experiment terug. Ik weet niet of je een specifieke case wilt hebben of waar je het voor wilt gebruiken. Dan kan dat wel, dan moet ik daar even goed over nadenken. Maar daar gaat het eigenlijk over: die manier van werken.

00:04:27
Pamela: Ik denk dat het een factor is waar veel wordt geschreven. Dat mensen niet zo 'daring' zijn en mensen op hun eigen manier van werken terugvallen. Vandaar dat ik ook vroeg naar een voorbeeld.

00:04:42
DIL Manager: Ja het is eigenlijk heel groot hé. Als je terugkijkt naar wat je op de basisschool wordt geleerd. Je wilt als mens vrij vroeg in je leven uitgedaagd om altijd een antwoord op een vraag te hebben. Maar op het moment dat je het niet weet - zwart wit gezegd - voel je je dom, krijg je een onvoldoende. Daar word je op gescord. Vervolgens moet je met die mindset dan aan het werk gaan. En als jij het antwoord niet weet dan is het natuurlijk best wel moeilijk om ik weet het niet' te zeggen, want dat heb je nooit geleerd. Dus dan kan ik mij voorstellen dat je als je iets anders moet gaan doen dat je het eng vindt om het aan te pakken. Terwijl er juist ruimte moet zijn voor 'ik weet het niet'. Want dat geeft juist de deur en de opening om te kunnen gaan leren. Oké, waarom weet je het niet of hoe komt het dat je het niet begrijpt? Wat vind je hier lastig aan? En precies die stimulans moet je een beetje kunnen doorbreken om mensen wat meer lucht te geven.

00:05:37
Pamela: En hoe denk je dat je dat kan doen?

00:05:39
DIL Manager: Door ze daarin te ondersteunen en door het te benoemen. Door ze te laten ervaren dat het anders kan en dat het allemaal niet zo eng is. Wat wij vaak deden is een 'get out of the building' experience. Dus dan we hadden een idee bedacht in een workshop. "Oké, ga nu maar aan de klant vragen of dit een goed idee is". En toen waren er mensen die weigerden de straat op te gaan. "Nee, dit ga ik niet doen".

00:06:03
Pamela: Waarom zeiden ze dat?

00:06:03

DIL Manager: Daar zul je niet achter komen. Wat het vermoeiden is, is dat ze het eng vinden en dat ze het niet durven. Dat was altijd mijn idee erbij. Terwijl op het moment dat de mensen dat wel hebben gedaan in dezelfde groep en er was een iemand achtergebleven, die kwam terug met veel enthousiasme. "Hm, volgen mij heb ik hier wel wat gemist, volgens mij heb ik mijzelf hier wel een leekans onthouden." Zonder dat ze daar bewust van zijn maar ze voelden dat wel en dan de volgende keer gaan ze misschien toch wel. En op die manier kan je mensen wel het effect laten ervaren.

00:06:44

Pamela: En als je kijkt naar innovatief denken, dus niet per se het handelen maar meer hoe je denkt over innovatie, hoe je anders kunt werken, wat denk je dat daar bepaalde elementen van zouden moeten zijn? Belangrijk elementen.

00:06:56

DIL Manager: Het gaat in mijn optiek vooral om het stellen van vragen waarmee je eigenlijk je eigen aannames die je bewust/onbewust maakt, constant kunt checken bij degene die daar verstand van heeft. Dat is denk ik een heel belangrijk gedeelte rondom innovatief denken. Je moet eigenlijk op zoek gaan naar een antwoord door vragen te stellen en degene die tegenover je zit heeft het antwoord want die kan door middel van zijn gedrag laten zien of het de idee wat je hebt gepresenteerd werkt of niet. Daar zit ook weer het stukje kwetsbaarheid in. Het is misschien wel briljant, maar misschien ook helemaal niet. Dat kan en dat mag. En daarnaast is het ook wel essentieel om een bepaald vermogen rond associatief denken te hebben. Hoe kun je met iets wat je eigens anders hebt gezien toepassen in een context die je zelf kent?

Waarvoor je het gedrag van mensen in een keer kunt veranderen. Je moet daar wel een bepaald analytisch vermogen tegenover zetten. Anders kun je die vragen überhaupt ook niet stellen. En ook weten waar jouw tekortkomingen zitten. Ik hoef zelf echt niet iets moois te gaan ontwerpen, dan kan ik niet. Maar ik kan wel bedenken waar het toe moet dienen omdat ik een aantal vragen heb gesteld of weet waar een antwoord op moet komen. En of dat dan direct de juiste is weet je niet, want dat ga je daarna weer testen. Je bent eigenlijk constant bezig met thermometers hoe het ervoor staat.

00:08:20

Pamela: Als je kijkt naar HEMA op dit moment. Welke afdelingen denk je dat er wel al goed innoveren?

00:08:28

DIL Manager: Dat vind ik een moeilijke. Zo goed ken ik die organisatie nog niet. Je ziet wel initiatieven die duiden op een trend of iets wat we ze hebben gezien in de markt, waar HEMA goed op inspelt. We hebben bijvoorbeeld de Vegan Hordog of Bio katoen. Dat geeft wel aan dat HEMA er op een bepaalde manier naar kijkt vanuit een bepaalde overtuiging. En welke afdeling dat zijn weet ik niet. Op IT weet ik dat er ook een aantal mensen zijn waarin ze vanuit een visie werken en neer zetten zodat het schaalbaar wordt om nieuwe initiatieven te ontplooiën. Dus dat geeft wel aan dat binnen Digital een bepaalde mindset aanwezig is hoe ze naar de toekomst kunnen kijken. En niet alleen kunnen we de bestaande systemen zo lang mogelijk draaiend houden.

00:09:24

Pamela: En wat voor initiatief bedoel je dan?

00:09:27

DIL Manager: Ze hebben een re-platforming gedaan. Dat is een paar jaar geleden geweest. En nu gaan ze kijken hoe kunnen we daar nou een laag bovenop leggen. Wat het voor mij HEMA als organisatie makkelijk maakt om digitale initiatieven op te schalen. Dus dan krijg je een platform en daar zit eigenlijk allemaal backend systemen aan vastgekoppeld. En hoe kun je daar nou makkelijk en snel gebruik van maken? Het idee om een aantal API's aan te klikken en die kun je gebruiken voor een test. Dus een betaal-API en een bestelling-API, etc. Die wil je eigenlijk allemaal naast elkaar zetten en op het moment dat het niet werkt klik je ze er weer af. Dit geeft je een bepaalde wendbaarheid om snel dingen te kunnen testen in de markt. Ik geloof dat dat wel interessant is omdat je eigenlijk een Retail Facebook kunt bouwen. Een platform bouwen waar je allerlei dingen op aan en uit kunt zetten. Dat zou wel een mooie ontwikkeling zijn als we daar kunnen komen. De visie is er, dan nog de praktijk die je erop moet aansluiten.

00:10:21

Pamela: Je benoemt nu producten en software. Zijn er andere dingen die innovatief zijn binnen HEMA en afdelingen behalve de sector producten en software?

00:10:43

DIL Manager: Dat dekt eigenlijk de lading voor hoe wij een operatie kunnen inrichten. Hoe kunnen we nou zo slim mogelijk de operatie inrichten? Dan heb je software nodig om bepaalde taken te automatiseren. Producten om onze klanten te kunnen bedienen in hun dagelijkse behoeften. En dan schiet je daarmee automatisch in hoe je die product innovatief kunt ontwikkelen en hoe je die software innovatief kunt inzetten. En wat daar nog bij aan zou kunnen sluiten later is wat voor innovatieve businessmodellen. Of welke businessmodellen die al bekend zijn kunnen op een interessante manier worden gebruikt voor HEMA om traditionele verdienmodellen neer te zetten. Bijvoorbeeld abonnementsvorm of hoe kan een kassa losse winkel er zijn. Hierbij gebruik je bepaalde technologieën om bepaalde processen te vergenakkelijken of weg te nemen zelfs.

00:11:37

Pamela: Is het iets dat je met het lab wilt bereiken?

00:11:40

DIL Manager: Daar doen we zeker onderzoek naar en dan moeten we kijken of dit kunnen implementeren of niet. Dus we zijn er wel naar aan het kijken.

00:11:56

Pamela: Wat wil je eigenlijk allemaal bereiken met het Innovation Lab?

00:11:56

DIL Manager: Hier heb ik toevallig twee weken geleden een gesprek over gehad. Ik zie het voor mij als twee onderdelen: exploit en explore. Hoe kun je het bestaande zo goed mogelijk uitvoeren en hoe kun je nieuwe zaken ontdekken en testen om te kijken of het naar exploit moet of niet. Ik zou heel graag een situatie willen bereiken waarin leadership begrijpt wat het inhoudt en de organisatie begrijpt hoe het werkt. En waarbij de leadership ervoor kan zorgen dat als er wat wordt bedacht in explore, dat het ook in de business wordt gebacht. Dat het prioriteit krijgt en het wordt uitgevoerd. En dan de business gaat helpen. Als we die staat zou kunnen bereiken dan zou mijn missie erop zitten.

00:12:45

Pamela: Dus dat is meer het prioriteren naar je board dat mensen zien hoe belangrijk het is dat het wordt geïmplementeerd?

00:12:51

DIL Manager: Ja, dat is maar één onderdeel ervan. Het gaat ook om werkwijze, het gaat om skills, prioriteren. Dat het ergens in een proces iets wat voortblijft. Maar het gaat er ook vooral om dat zij op een bepaalde manier kunnen kijken naar de toekomst en kunnen begrijpen hoe een bepaalde technologie impact kan hebben op HEMA. Dus daar zit ook een stukje skills in. En misschien kunnen ze dat ook wel heel goed. Of misschien helemaal niet. Dat weet ik nog niet precies. Ik zou het wel vinden als zij begrijpen hoe een Innovation Lab werkt en dat zij dat eigenlijk ook zelf willen doen omdat zij het zo gaaf vinden.

00:13:29

Pamela: Als jij aan mensen uitlegt dat je een Innovation Lab leidt. Wat zeg je dan wat een Innovation Lab is?

00:13:39

DIL Manager: Het Innovation Lab is eigenlijk een afdeling binnen HEMA, die bezig is met het ontwikkelen van oplossingen voor onze klanten en collega's. Dat kan in de breedste zin van het woord een optimalisatie zijn voor nu, maar ook hoe er in de toekomst een kassa loze winkel kan bestaan, want dat raakt onze collega's en klanten ook. Wat wordt dan de rol van een collega en hoe kan de klant daar profijt van hebben? Dat is eigenlijk wat wij doen.

00:14:04

Pamela: Wat zijn de dagelijkse bezigheden binnen het lab?

00:14:09

DIL Manager: Aan de ene kant zijn wij bezig met onze externe partner om problemen boven tafel te krijgen die wij moet oplossen. Aan de andere kant zijn we bezig met hoe kunnen wij ons collega's meenemen in een manier van werken? Hoe kunnen onze kennis overdragen is het eigenlijk. Een beetje tussen neus en lippen door gebeurt dat zeg maar. Het gebeurt continue, van nature, zonder dat je het eigenlijk door hebt. Iemand laat je een keer wat zien en dan denk je 'hey dat is handig'. En dat is een heel belangrijke en belangrijke vorm van bewustzijn die je mee moet nemen in een gesprek wat je hebt. Ik probeer altijd iemand een inzicht te geven in een gesprek dat ik met iemand voer. Heb je daar al eens naar gekeken of heb je het al op deze manier benaderd? Dan is en het net anders. Op die manier kan je al een beetje richting de growth-mindset gaan. En dan idealiter zou ik mezelf overbodig maken, omdat iedereen weet wat hij/zij moet doen. En daarmee maak ik voor mezelf een grote opdracht en zet ik mezelf neer alsof ik the Great Almighty ben. Maar dat is helemaal niet zo, want wij moeten het met 'n allen doen.

00:15:16

Pamela: Je hebt het over kennisoverdracht. Wat voor kennis draag je over?

00:15:20

DIL Manager: Aan de ene kant over 'wat is innovatie?'. Hoe kun je nou snel kleine stapjes zetten. Dus heel praktisch. Aan de andere kant ook het gevoel dat je erbij hebt dat je niet moeilijk erover doet als iets niet lukt. Als je een planning hebt en je denkt het niet te halen omdat het IT-systeem niet werkt. Hoe ga je daar dan constructief mee aan het werk? Of gaat dan alles mis en loopt alles in de soep? En mensen het gevoel geven dat zij dat ook kunnen

doen en dat dat oké is. Dat is ook een soort van overdragen. Dat zijn de twee belangrijkste elementen denk ik. Dus als je het hebt over tool-niveau, gebruik dat Canvas is om voor jezelf de boel te kunnen structureren. Dat is ook een vorm van kennisoverdracht maar dat is super micro. Die strategisch-tactisch-operationeel komt daarbij kijken.

00:16:16

Pamela: Ik heb een brede vraag voor je nog. Hoe zie jij de toekomst van HEMA op korte termijn en wat zie je daarin veranderen?

00:16:36

DIL Manager: Op korte termijn kom ik terug op dat IT-stuk van net. Want dat moet eigenlijk zo snel mogelijk gerealiseerd worden. En op lange termijn heb je daarin een organisatie die daar op de juiste manier gebruik van kan maken. Hoe kun je op basis van dat digitale platform wat je aan het bouwen bent, een bepaalde schaalbare naar buiten creëren? Hoe kun je de klantervaring in de winkel verbeteren? Hoe kun je snel nieuwe proposities testen? Hoe kun je de vestigingen in het buitenland ondersteunen door middel van snelle data uitwisseling? Hoe kun je de winkeprocessen optimaliseren omdat je een bepaalde datastromen in de winkel op de juiste manier bundelt en daar inzicht uit kan halen? Dat is iets wat op de lange termijn allemaal moet werken, maar op korte termijn moet eerst de structuur daarvoor worden neergezet. En daarnaast mensen bewust maken van het feit dat die structuur er is, hoe ze daar gebruik van kunnen maken en hoe ze daar gebruik kunnen maken op een manier waarop ze daadwerkelijk inzichten eruit kunnen halen. Dat zal voor het eerstkomende jaar met een kleine groep mensen het eerste startpunt zijn en dat zal zich daarna uit moeten gaan brengen.

00:17:40

Pamela: Wat heb je hierbij nodig van je werknemers?

00:17:42

DIL Manager: Commitment: de bereidheid om te willen leren en nieuwe dingen te willen doen. Content om ze daadwerkelijk mee te kunnen voeden. Denk aan een toolkit: hoe kun je iemand op pad sturen. En met de juiste begeleiding ook daadwerkelijk inzicht te laten halen. En hoe kun je een structuur intern neerzetten zodat iedereen begrijpt waar ze terecht kunnen en wat voor vragen ze moeten stellen en wat de rol is van iedereen.

00:18:13

Pamela: Hoe zie je die structuur voor je?

00:18:22

DIL Manager: Dan heb je het over hoe je innovatie ziet binnen HEMA. En of ieder aspect daarvan gecoverd is. Hoe ziet de governance in elkaar. Welk proces gebruiken we, welke middelen we tot onze beschikking hebben. Welk gedrag wordt er beloofd. Hoe komt dat terug in de cultuur. Welke kernwaarden zijn belangrijk waar we elkaar op aan kunnen spreken. Wanneer is er succes en hoe vieren we dat. Waarom is dat belangrijk voor ons? Allerlei vragen die wij moeten beantwoorden.

00:18:51

Pamela: Vind je dit interessant model? (MIT- 6 building blocks)

00:18:56

DIL Manager: Het is eigenlijk een soort Canvas wat je in kunt vullen, een tool.

00:19:02
Pamela: Precies. Een soort overkoepelende organisatie eigenlijk al. Want dit zijn alle dingen die je in een organisatie hebt of eigenlijk niet hebt.

00:19:11
DIL Manager: Ja voor mij is het meer een onderdeel van een model.

00:19:16
Pamela: Zijn er bedrijven waar je inspiratie uit haalt voor jouw werk en hoe je werkt?

00:19:20
DIL Manager: Ik heb een tijd bij ING gezeten. Vond het interessant hoe zij het aanpakte. Ik heb bij Essent gezien hoe ze het daar deden. Eigenlijk vind ik de combinatie van verschillende bedrijven interessant want iedereen heeft zijn eigen aanpak en boekt op zijn eigen manier successen. Wat zijn de key-enablers daarin?

00:19:46
Pamela: Wat vond je interessant aan ING?

00:19:48
Pamela: Zij zaten heel er op culturele transformatie. Die hebben veel programma's geïnitieerd en daar een flinke smak geld tegenaan gegooid om mensen nieuwe skills te leren. Een Agile transformatie gedaan. En hoe komt innovatie daarin terug. Essent ging ook veel meer Agile werken, maar werd veel kleinschaliger aangepakt met kleine teams, new businesses en een nieuwe manier van werken en hoe kunnen we ze terug meenemen naar hun dagelijkse werk. Dus zij worden er even uitgetrokken. Het is ook een vorm die je kunt gebruiken.

00:20:16
Pamela: Allebei echt wel de manier van werken dus?

00:20:18
DIL Manager: En dan heb je natuurlijk de aanpak met zijn ecosysteem gedachte. Je weet hoe het werkt. Het werkt op alle devices hetzelfde, en het is netjes verbonden met elkaar via de Cloud. Het aloude gezegde. De visie die erachter zit is eenijde die gewoon blijft staan. Je moet alleen bedenken hoe je mensenlevens gaat beïnvloeden en kan Apple dat op de juiste snelheid en manier blijven doen. Of zullen zij toch wel wat moeten inleveren op bepaalde elementen? Je ziet dat mensen Apple trouw blijven, dat is echt sterk. Dat betekent dat je toch wel echt iets goed doet. Ondanks dat de andere bedrijven daar ook wel iets sterks in doen.

00:21:02
Pamela: De laatste vraag. Wie zie jij als HEMA's grootste concurrent?

00:21:07
DIL Manager: Nou, je moet ervan weg bewegen. Op dit moment denk ik dat veel mensen voor sommige producten kiezen tussen Action en HEMA. Maar ik vind de Action niet echt een concurrent als ik eerlijk ben.

00:21:23
Pamela: Waarom niet?

00:21:29
DIL Manager: Omdat ze echt heel veel meuk hebben. Echt gewoon meuk. En HEMA is wat

dat betreft wel echt heel anders. Wij hebben meer een visie. Ik denk dat als je kijkt naar bepaalde bedrijven in Nederland die een bepaalde categorie van een wereld van Hema concurrent zijn zoals de Blokker. Maar bij de blokker kun je geen kleding kopen, maar wel andere spullen die je bij HEMA kunt kopen. Bij de HEMA is er een eigen design, eigen opvatting, dat maakt het gewoon uniek. Veel sterker als merk. Dus er is niet echt een één op één competitor. Maar wel op elementen, maar niet op alles. Dat maakt het wel echt uniek. Wat heb je nog meer voor bedrijven? Waar ga ik heen als ik het bij HEMA niet kan vinden? Ja, Action.

00:22:19
DIL Manager: Het is gewoon een begrip. Ik weet niet of jij nog andere in gedachte had?

00:22:22
Pamela: Ikea dacht ik nog, misschien.

00:22:23
DIL Manager: Ja, inderdaad zou dat wel kunnen. Ook een sterke design-opvatting.

00:22:34
Pamela: Ook echt hun eigen designs.

00:22:34
DIL Manager: Ja is inderdaad een goede. Het nadeel van de IKEA is hun positie. Zo'n grote vestiging. Ik zou het heel interessant vinden voor IKEA als zij een veel kleinere winkel in de stad zou openen. Dan hebben ze een probleem.

00:22:47
Pamela: Die hebben ze hé? IKEA Cities.

00:22:47
DIL Manager: Waar? Niet in Nederland?

00:22:47
Pamela: Nee niet in Nederland. Het is net als Praxis, want zij zijn ook altijd super groot, maar je hebt ook Praxis City. En dan zit het gewoon heel klein in de winkelstraat.

00:23:02
DIL Manager: Ja dan kun je een beetje verf halen en wat plintjes.

00:23:02
Pamela: Ja en IKEA doet dit volgens mij sinds een paar jaar. Alleen nog niet in Nederland, maar wel in het buitenland.

00:23:11
DIL Manager: Dat zou voor huishoudartikelen dan wel een concurrent zijn, maar zij verkopen geen kleding bijvoorbeeld. En dat is voor HEMA wel een hele belangrijke. En dan daaronder hebben we dan de Zeeman en Wibra. En dan heb je het bedrijf Taco fashion, een kleinere retailer met kleding. Qua prijs denk ik wat vergelijkbaar is met de Hema. Maar dat betekent dat je naar verschillende winkels moet. En dan is het net als dat je naar de Bijenkorf moet maar dan de goedkopere versie.

00:00:00

Pamela: Ik wil gewoon met jou kijken naar wat je zelf aan innovatie hebt gedaan binnen jouw projecten en hoe jij innovatie ziet, wat jij eronder verstaat. Misschien dat je eerst kort iets kan vertellen over waar je innovatie hebt toegepast in een project.

00:00:44

PO: Wil je dat ik gewoon een beetje een proces beschrijf?

00:00:48

Pamela: Neem mij maar mee door jouw project of proces.

00:00:59

PO: De projecten die tot iets innovatief moeten leiden beginnen altijd met gebruiksonderzoek. Innovatie is iets wat een bedrijf moet doen en ik merk dat er binnen HEMA niet altijd ruimte voor is, maar binnen onze afdeling wel en daarom hebben we natuurlijk ook het Innovatie Lab. Ik vind het echt een moeilijke vraag wat innovatie voor mij betekent.

00:01:43

PO: Het is namelijk heel breed. Ik kan wel vertellen wat we hebben gedaan en wat uiteindelijk tot innovatie heeft geleid. Dat is interviews doen, problemen identificeren en de gehele jobs-to-be-done methode. Zegt dat je wat?

00:01:53

Pamela: Nee, een soort to-do-lijst?

00:02:13

PO: Om te achterhalen hoe een gebruiker een bepaald proces of product ervaart hoe je het gebruikt en wat voor uitdagingen die tegenkomt in zijn werk, zijn problemen. We gaan hen interviewen. Dus hoe ga je met het bijvullen van een vak o.i.d.. Dan vertelt diegene dat. Er kan dan iets niet, ze ervaren dus een probleem en vragen wij wat zijn problemen. Waarom is het een probleem en wat zou je eigenlijk willen? Waar we nu zijn is dat een medewerker op zijn kassa een order krijgt en moet deze producten gaan zoeken in de winkel. Als je deze allemaal hebt dan kan een klant het binnen twee uur ophalen in de winkel. Nu komt het gewoon op de kassa. En het probleem is dat ze soms iets van de order missen. En dan vraag je je af waarom ze dan wat missen. Hebben ze het dan heel druk of zijn ze niet op de plek waar het binnenkomt? En als je dan die problemen omschrijft in iets wat ze zouden willen, dan kun je zeggen "als medewerker wil ik.. elk moment en op elke plek die orde kunnen ontvangen zodat ik die makkelijk bij elkaar kan rapen". En die manier van opschrijven dat heeft te maken met de jobs-to-be-done theorie.

00:04:07

Pamela: Voor de gebruiker?

00:04:08

PO: Juist. Bepaalde theorie waarop je heel goed kan opschrijven 'oké wat wilt de gebruiker van iets en waarom wilt hij dat en wat kan hij daar mee doen?' Vervolgens ga je vragen aan zo'n medewerker als je het probleem hebt omgeschreven naar van wat je zou willen: hoe tevreden ben je daar nu over/ hoe gaat dat nu in jouw winkel en daarnaast ook hoe goed gaat het nu? Vind je dat een beetje duidelijk?

00:04:41

Pamela: Je ontdekt dus een probleem en je beschrijft het als een oplossing. Er is nu iets aan de

hand maar via die theorie schrijf je het op als "Als medewerker wil ik.. gemakkelijk kunnen zien waar mijn product ligt."

00:05:01

PO: Ja en omdat je dat probleem omschrijft naar een "Als gebruiker wil ik.. overal een order kunnen ontvangen". Want dan ben ik flexibel, zodat ik heel snel die order kan oppikken en dus de klanten tevreden kan stellen. Zo zijn er heel veel problemen opgeschreven naar zo'n zin. Zo kan je heel makkelijk kijken wat we moeten gaan ontwerpen. Om dat voor elkaar te krijgen dat hij het wil en als je het ook zo opschrijft is het voor een gebruiker ook makkelijker om zich te identificeren met 'Oja dat is inderdaad wat ik wil, dit hebben we nu nog niet dus daar ben ik niet tevreden over, maar ik vind dat erg belangrijk'. Als je veel van die zinnen hebt wat een medewerker belangrijk vindt en nog niet heeft, dan kun je gaan prioriteren waar je iets voor gaat bedenken. In ons project, van het identificeren van het probleem tot een gevalideerde oplossing, willen we vaak in acht weken doen.

00:06:31

Pamela: En hoe prioriteer je dat?

00:06:31

PO: Dat kan ik wel even laten zien. Nu beschrijf ik meer hoe wij van niets tot iets innovatief komen. Is dat waar je naar op zoek bent?

00:06:51

Pamela: Op zich wel. Ik zoek gewoon de grote lijn zeg maar hoe jullie te werk gaan. Gebruik je een canvas voor het prioriteren?

00:07:13

PO: We gebruiken een Excel bestand waarin we al die zinnen opschrijven. Dan kunnen de gebruikers waarde aangeven hoe belangrijk ze het vinden op een schaal van 1 tot 10. "Ik ben hier nu heel tevreden over het nu gaat in mijn winkel, ik geef een 7." Hoe belangrijk vind je dat het moet zijn? Dat kun je allemaal plotten.

00:07:34

Pamela: Dus het prioriteren gebeurt wel met de gebruiker?

00:08:01

PO: Ja. [laat plotting zien op scherm] In totaal waren dit bijna 300 jobs die we hebben rondgestuurd. Op basis daarvan kunnen we aan de slag. Sommigen hebben we eerst nog geclusterd, of er een relatie is tussen bepaalde jobs om dan per cluster iets te gaan bedenken.

00:09:44

Pamela: Er staan hier best veel jobs. Hoe kies je hier dan een bepaalde job uit? Ik kan mij niet voorstellen dat je ze allemaal doet toch?

00:09:51

PO: Wat we doen is, voordat we een sessie ingaan, die problemen clusteren en moet iedereen bepalen welke hij of zij het belangrijkste vindt. En al even geclusterd welke jij denkt die bij elkaar horen.

00:10:02

Pamela: Wie is iedereen?

00:10:02

PO: De mensen die in ons team zitten, die hier werken.

00:10:02

Pamela: En hoe cluster je dit? Op gevoel?

00:10:30

PO: Ja het is gevaarlijk om dit op je eigen gutt-geeling te doen. Je moet het echt doen op wat gebruikers belangrijk vinden. Ik kijk ook wel een beetje naar welke gebruiken het belangrijkste vinden en over welke ze nog het minst tevreden over zijn. De kans is vrij groot dat we daar een oplossing voor creëren die ze dan ook echt gaan gebruiken. Maar hoe ik innovatie zie.. Wat ik van innovatie vind.. Ik heb niet echt een uitgebreide mening over innovatie. Ik weet er gewoon niet heel veel van af. Innovatie is iets wat er moet zijn maar er zijn honderden verschillende manieren waarop je het toepassen in jouw organisatie.

00:11:33

Pamela: Hoe zou jij in je eigen woorden zeggen wat innovatie is?

00:11:40

PO: Dan zou ik zeggen dat het iets is waar je naar streeft, zodat je niet stil staat als organisatie en jezelf zo blijft verbeteren. Dat kan zijn op een hele radicale manier of in kleine stapjes. Dat kan je doen door de beste mensen en middelen om je heen te verzamelen. Dat doen we ook wel bij HEMA d.m.v. bureaus die ons daarbij helpen, we nemen mensen aan die hebben bewezen dat ze daar wel goed in zijn.

00:12:32

Pamela: Dus om vooruit te gaan, niet stil te staan en mee te gaan met de vraag & de markt. Maar hoe wordt dat dan gedaan? Ik ben wel benieuwd naar dat "iets" wat je net benoemde.

00:12:48

PO: Binnen HEMA Digital, wat ik ervan weet, is dat ze nu op een nieuwe manier IT-projecten prioriteren, dus niet wat de manager wilt, maar wat de meeste waarde toevoegt aan HEMA. Dat is al stap 1. Verder weet ik er op dat gebied niet zoveel van. Verder weet ik dat wij binnen het Innovatie Lab wetenschappelijk en gestructureerd te werk gaan met methode die werken. Dat is misschien ook hoe je innovatie kunt toepassing. Dus door methodes te gebruiken die bewezen effectief zijn. Je moet dan wel even gaan uitvogelen of dat dan bij HEMA past en waar we naar toe gaan, de uitkomst die we willen bereiken. Je moet niet zomaar wat gaan doen.

00:13:54

Pamela: Hoezo niet?

00:14:04

PO: Als er methodes zijn die werken, waarom zou je die dan niet gebruiken en aanpassen naar jouw behoeften. Dus je kan meerdere methodes gebruiken. Ik zou zeggen dat ik zelf niet de ervaring heb om zelf iets te bedenken en er is ook niet de tijd om zelf iets te bedenken. Tot nu toe hebben die methodes best wel goed gewerkt, dus.. We hebben een paar projecten gedaan waarbij we gewoon goed hebben kunnen testen of een nieuw idee / oplossing werkt. En dat waren allemaal bewezen methoden binnen innovatie om in een korte tijd veel te weten te komen van gebruikers van wat ze willen. En om een oplossing te creëren waar gebruikers op zitten te wachten, wat ze gaan kopen en waarom HEMA geld mee gaat verdienen. Want uiteindelijk moet dit leiden tot een hogere omzet.

00:15:09

Pamela: Is dat het doel van innovatie?

00:15:11

PO: Uiteindelijk wel, denk ik. We zijn geen goed doel. Alleen de weg ernaartoe lijkt soms langer te duren dan de traditionele manier. Gelijk in een businesscase wil weten wat ik er de komende vijf jaar op ga verdienen.

00:15:40

Pamela: Hoeveel vind jij dat er wordt geïnvesteerd bij HEMA?

00:15:52

PO: Ik moet eerlijk toegeven dat ik gewoon heel slecht weet wat er allemaal speelt binnen HEMA. Maar ik heb het idee dat binnen Digital de productowners samen met de business wel optimalisatie projecten. We zijn geen voorloper, meer een volger bij HEMA en dat doen we denk ik best wel goed. Dus is in dat opzicht innoveren we niet echt bij HEMA, we optimaliseren. Het zou gaaf zijn als we binnen retail met iets kunnen komen voor onze medewerkers wat wel innovatief is. Omdat we dus dusdanig goed gebruikersonderzoek doen onder onze medewerkers. Dat we iets kunnen bedenken wat heel veel waarde toevoegt voor de klanten met iets waar we achter gaan komen. Dat is misschien wel een doel om altijd te volgen. Je hoeft niet het wiel opnieuw uit te vinden. Ik heb geen ervaring in fette met innovatie, niet met retail, maar wel gewoon gezond verstand en dat is ook wel leuk om juist op die manier in dit soort teams te zitten. Bij van de innovatiebureaus hebben ze van die quotes met Pippi Langkous. Ik weet niet of het wel eens is langsgesproken tijdens jouw studie? Maar het valt me op dat heel veel mensen het gebruiken in presentaties.

00:17:27

Pamela: Oh echt? Wat voor quote?

00:17:27

PO: "I have never tried that before, so I should definitely be able to do it." Beejie cheesy, maar goed het is voor mij wel relevant, want ik heb nog nooit in retail gewerkt of aan innovatie projecten. Maar ik zal het wel kunnen.

00:17:39

Pamela: Je intuïtie zegt dat je dit kunt.

00:18:40

PO: Het gaat over experimenteren en daarbij doe je natuurlijk veel fout, maar dat is juist de bedoeling. Dan daarna doe je het goed.

00:18:54

Pamela: Heb je het gevoel dat je de tijd krijgt om te kunnen experimenteren?

00:19:05

Pamela: Ja.

00:19:05

Pamela: Hoe gebruik je die tijd?

00:19:06

PO: Het experimenteren is onderdeel van onze projecten. Het zit gewoon in onze planning.

Als we ons onderzoek hebben gedaan dan, hangt een beetje van de fase af waar we in zitten, experimenteren we d.m.v. een prototype o.i.d. of we maken een landingspagina, of wat de koopintenties is van klanten op de nieuwe producten. Je kan anders de video bekijken van schone-billen-box. Daar is het helemaal uitgelegd hoe ons project eigenlijk gaat. Dus een exact voorbeeld van gebruiksonderzoek, desirability test, en daarna nog eens een landingspagina, lean experiment. Dus best veel experimenten achter elkaar.

00:20:56

Pamela: Wat vind je moeilijk aan innoveren?

00:20:59

PO: Ja ik vond in het begin heel lastig dat je gewoon niet weet waar je naartoe gaat en dat je je eigen planning moet maken met wat je verwacht op te leveren elke week. Dat is gewoon heel moeilijk. Daarom zijn die methodes zo belangrijk dat je gestructureerd werkt, want dat zijn bewezen methodieken die ervoor zorgen dat je dus gaat opleveren uiteindelijk.

00:21:32

Pamela: Dus je weet niet waar je naartoe gaat en je weet ook niet wat je gaat opleveren aan het einde van de week. Hoe komt dit denk je?

00:21:47

PO: Je weet het deels wel, want je doet die interviews en je weet wanneer deze klaar zijn en je weet wanneer je de interesse hebt uitgewerkt. Je hoopt dan dat je daar problemen in gaat zien, waar je wat mee kunt gaan doen. Waar je evt. een creatief idee, een oplossing, voor kunt gaan bedenken. Maar als die interviews toch niet goed genoeg zijn dan moet je misschien nog een verdiepingsslag maken en eigenlijk nog extra onderzoek doen. Het kan zomaar zijn dat het onderzoek niet goed genoeg is en we moeten nog verder. Of je komt erachter dat de problemen eigens anders liggen waar je geen invloed op hebt. De richting die je opgaat kan je enigszins inschatten maar het kan altijd anders zijn.

00:22:34

Pamela: Gebeurt het vaak dat het eigenlijk een ander probleem is met andere invloeden?

00:22:37

PO: Van de drie keer is het één keer gebeurd. We verwachten dat de probleem die we wilden oplossen in de winkel op te lossen waren maar dat lag veel hoger, verder en dieper in de organisatie binnen Stock Management en daar hadden wij geen invloed op. Het zou een veel groter transformatie project moeten zijn dan dat wij konden. De accuracy van stocklevel was gewoon fout. Maar dat konden wij niet oplossen. Daar moet je een heel nieuwe informatie-systeem implementeren of daar iets in aanpassen. Dat is niet iets voor de korte termijn voor een innovatieproject wat wij doen vanuit het lab.

00:23:44

Pamela: Zou je daar wel invloed op willen hebben of is dat te groot?

00:23:48

PO: Nee ik denk niet dat het te groot is, maar ik denk dat wij ons vooral moet focussen op winkels en HEMA als merk.

00:23:58

Pamela: Belemmer je jezelf hiernee, door deze grenzen te plaatsen?

00:24:15

PO: Als lab zijn we juist een beetje die grens aan het zoeken. Het is nog een beetje onduidelijk waar we nou wel of niet van waarde moet zijn en met wie. We zijn nu met z'n tweeën op het lab en twee externe erbij. En we vormen teams met de organisatie maar die doen dit eigenlijk ergaast. Dus ja, het is nooit echt een dedicated team. Dat is wel altijd heel lastig. Plannen van bepaalde meetings of dat mensen toch geen tijd hebben omdat ze gewoon aan hun eigen werkzaamheden bezig moeten zijn, wat begrijpelijk is. Als er één facet of een pilaar binnen innovatie moet zijn: dat je dedicated teams nodig hebt die gespecificeerd zijn op een bepaald vlak. Wij zijn nu bezig met instore order-picking. Dan wil je specialisten hebben die daar veel van weten en die daar altijd tijd voor hebben om het project te doen. We hebben gemerkt dat alle projecten die we tot nu toe hebben gedaan vertraging oplopen doordat mensen gewoon bezig moest zijn met hun eigen werkzaamheden, wat logisch is, alleen ik denk dat dat wel echt er moet zijn. Dedication en tijd.

00:25:55

Pamela: Zijn er meer belangrijke factoren?

00:26:07

PO: Ja, een locatie. Een vaste locatie waarin je genoeg ruimte hebt om creatief te zijn maar ook ruimte is om efficiënt dingen uit te werken.

00:26:24

Pamela: Hoe zie je dat voor je?

00:26:28

PO: Een ruimte als dit maar dan twee keer zo groot. Waarin je een deel kunt werken en een deel voor creatieve dingen. Bij switching-costs. Hoe projecten je tegelijk duurt, hoe minder tijd je echt aan werk kunnen besteden omdat je continu moet switchen tussen onderwerpen en dat is gewoon zonde van je tijd, zonde van je concentratie. Op een dag kun je maar aan zoveel dingen tegelijk bezig zijn om echt efficiënt te werken en het beste uit jezelf te kunnen halen. Vandaag bijvoorbeeld moesten we ook weer uit deze ruimte. Kijk ik ben geen zeurpiet, maar ik heb geen eigen vast bureau. Maar dat zijn toch wel basis dingen die er moeten zijn als je goed wil werken. Natuurlijk gaat het om de mensen en om de methodes.

00:27:34

Pamela: Heb je op het moment meerdere projecten tegelijkertijd?

00:27:41

PO: Nee alleen een. Tegelijkertijd projecten is alleen maar leuk eigenlijk.

00:27:49

Pamela: Omdat andere mensen dan ook nog andere projecten hebben dus dan is er wellicht geen tijd om te meten dat jij beschikbaar bent voor jouw project. Dus het gaat om tijd, locatie, beschikbaarheid. Nog meer?

00:28:12

PO: Je moet specialisten hebben, subject-manner-experts (SME's), en innovatie specialisten en werknemers.

00:28:42

Pamela: Wat zijn kenmerk van een innovatieve mindset? Benoem er alsjeblieft, vijf.

00:28:58

PO: 1) Nieuwsgierig zijn (inspiratie zoeken, vernieuwend), 2) Flexibel, 3) Vasthoudend (doortastend in methodes, mensen met wie je samenwerkt, dedicated), 4) Vertrouwen in mensen met wie je werkt, 5) Keuzes kunnen maken (niet twijfelen), 6) Tegen teleurstellingen kunnen.

00:29:11

Pamela: Zijn dit eigenschappen die je nu al hebt?

00:29:11

PO: Ja ik denk het wel. Het is meer dat ik de ervaring nog niet heb op dit gebied. Maar ik ben denk ik wel geschikt op dit gebied.

00:29:11

Pamela: [eigenschappenlijst] Welke vaardigheden zou je graag zien in de meest optimale innovatieve mindset?

00:29:11

PO: Aanpassingsvermogen, Ambitie (doelen groot opstellen, zo dicht mogelijk in de buurt komen), Bestuurvaardigheid, Coachen (elkaar, continue onderling), Facility Manager (een iemand die aanstuurt), Creativiteit (om met iets nieuws te komen, maar dit kun je stimuleren: ruimte, werkvormen, methodes), Discipline, Doelgerichtheid (afspreek wat je wilt bereiken en waar je het voor doet), Energie (om door te kunnen gaan), Flexibiliteit, Klantgerichtheid, Luisteren, Probleemanalyse, Samenwerken, Stressbestendigheid, Trouw, Visie, Zelfstandigheid (niet perse individueel)

00:29:11

Pamela: Denk je een duidelijk beeld te hebben van waar HEMA naartoe gaat?

00:29:11

PO: Ja van HEMA breed wel, en ook als HEMA Digital. Vanuit het Innovatie Lab moet je ook wel een visie hebben. Als je kijkt naar een bepaald idee, past dit wel bij waar wij naartoe willen?

00:00:00
Pamela: Ik wil graag jouw beeld krijgen over wat jij als innovatie ziet en hoe je innovatie hebt gebruikt in jouw voorgaande projecten. Misschien iets voor wat je vroeger hebt gedaan. Dus misschien kan je kort iets vertellen over wat jij als innovatie al hebt gedaan.

00:00:29
Program Manager: Wat definieer jij als innovatie?

00:00:31
Pamela: Dat is de vraag aan jou.

00:00:32
Program Manager: Poeh, moeilijk ja ik denk dat je op verschillende levels kunt innoveren. Als bedrijf natuurlijk, maar ook als afdeling, als team, ook als persoon kun je innoveren in de manier waarop je werkt. Ik probeer dat eigenlijk wel zoveel mogelijk te doen als ik dingen niet weet bijvoorbeeld om dan toch echt zelf op zoek te gaan. Veel te leren. En alles vanuit een soort nieuwsgierigheid bekijken.

00:01:00
Pamela: En wat zie je dan als innoveren? Je zegt dat je het wel zou doen als persoon of als bedrijf..

00:01:04
Program Manager: Vernieuwen! Maar dat kan dus ook op een vlak zijn hoe je dingen aanpak. Mijn werkwijze vernieuwen. Maar als bedrijf kun je ook vernieuwen door bijvoorbeeld oude bedrijfsprocessen te veranderen of nieuwe markten in te gaan die je nog niet eerder hebt ontdekt. Of nieuwe producten. Eigenlijk alles wat nieuw is.

00:01:33
Pamela: Het staat dus gelijk aan vernieuwing?

00:01:35
Program Manager: Maar wel een beetje met een extra trede. Stapje omhoog.

00:01:43
Pamela: Als je dan dit gebruikt als je jouw definitie van innovatie. Wat heb je dan in voorgaande projecten hiernaar gedaan?

00:01:55
Program Manager: Wel echt van oude traditionele werkwijzen, bijvoorbeeld van Waterval methodes op het gebied van projectmanagement, echt over te stappen op bijvoorbeeld een Agile manier van werken. En binnen die Agile manier van werken ook weer kijken naar nieuwe vormen die zich continu aan het ontwikkelen zijn. En het voor mij persoonlijk betekent dat dat ik altijd aan het leren ben. Dus, ja filmpjes kijken, veel lezen, mensen spreken, vanuit communities denken. Zoveel mogelijk kennis veroveren over hoe anderen iets aanpakken waar ik misschien weer wat van kan leren of waardoor ik weer kan innoveren.

00:02:39
Pamela: Hoe kom je bij deze mensen?

00:02:41
Program Manager: Opzoeken in mijn netwerk, maar ook wel daarbuiten. Dus ook wel

gewoon berichtjes sturen op LinkedIn met "Hé, ik zie dat je dit en dit doet. Hoe pak je dat aan?" Ook wel echt kijken naar innovatieve bedrijven bijvoorbeeld bedrijven die erom bekend staan zoals Google, maar ook Uber. Daar probeer ik dan allerlei mensen voor in mijn netwerk uit te halen en die mensen te spreken. Die leren mij dan. Nu bij het opzetten van Programma Management heb ik nu een paar mensen gesproken van Google al, iemand van Facebook heb ik gesproken en iemand van een skill-app. Omdat die eigenlijk altijd aan het innoveren zijn.

00:03:24
Pamela: En waarom ga je dan met hen in contact?

00:03:27
Program Manager: Om kennis te delen. "Hoe heb jij dit gedaan? Wat zijn je best practices? Wat zijn de valkuilen waar ik op kan letten zodat ik niet dezelfde fout nog een keer hoeft te maken?" of niet het wiel nog een keer zelf uit hoeft te vinden en ook echt op hun idee verder kan bouwen. Zodat we altijd een cirkel krijgen van verbetering. Het gaat echt wel continu verbeteren van mijn aanpak.

00:03:52
Pamela: Heb je het gevoel dat je daar tijd voor krijgt om te kunnen experimenteren? Om deze nieuwe methodes te kunnen bekijken?

00:03:58
Program Manager: Bij Booking was het een standaard onderdeel van hoe het werkte. Experimenteren, alles was eigenlijk een experiment en het was dus ook oké om een keer op je bek te gaan en niet alle experimenten zijn positief. Dat neem ik nu wel hier mee naarte. Het is wel vaak voorgekomen dat ik heel druk was en dat business as usual eigenlijk op de voorgrond kwam en mijn eigen innovatie of mijn eigen leer ontwikkeling of zelfs dat van mijn product of services daardoor onder druk werd gezet. Ik probeer daar wel altijd tijd voor te maken.

00:04:42
Pamela: Ja. En je zei al dat je dan met mensen zou gaan spreken of dingen erover zou lezen of filmpjes zou kijken. Zijn er nog andere vormen waarop je die tijd zou besteden?

00:04:51
Program Manager: Om dingen nieuwe dingen te leren? Jouw workshops volgen, naar congressen gaan, van alles en nog wat. Maar ook online cursussen volgen, offline cursussen volgen.

00:05:13
Pamela: Is dit iets wat je ook bij HEMA zou integreren?

00:05:14
Program Manager: Ja, dat doe ik nu al.

00:05:19
Pamela: Maar ook voor andere mensen? Want dit is iets wat jij specifiek zelf doet toch?

00:05:23
Program Manager: Ik heb nu op dit moment nog geen eigen team van programmanager. Maar op het moment dat dat begint dan is leren en knowledge-sharing en hoe kunnen we

verbeteren, een continu verbeterproces, een van de belangrijkste pilaren voor in een team dat ik zou opzetten.

00:05:44

Pamela: Je zegt zelf al dat je dat zo zou opzetten. Wat vind jij key-enablers van innovatie?

00:05:53

Program Manager: Wat het mogelijk maakt in de persoon zelf is nieuwsgierigheid essentieel, dus je attitudes: hoe ga je om met leren? En ook learning-agility: hoe pas je je aan aan een situatie of een context waarin je nog niets weet. Ga je dan op zoek naar nieuwe manieren van denken of werken? De mindset! maar ook absoluut tijd en geld voor eventuele congressen, die zijn duur. Workshops zijn ook duur. En e-learning platforms of dat soort dingen ook wel. Learning & Development vlak, daar hebben we resources nodig. Een ook wel netwerk, is ook handig.

00:07:06

Pamela: Buiten het kennis vergaren en die nieuwsgierigheid om te willen leren. Zijn er nog andere factoren die hier iets mee te maken hebben die innovatie stimuleren?

00:07:19

Program Manager: Onderzoek denk ik, met mensen die er iets van over weten en dingen van begrijpen. Dat zij onderzoek gaan drijven naar hoe we kunnen innoveren en daar ons tips en tricks over geven.

00:07:32

Pamela: Experts dus?

00:07:34

Program Manager: Ja, innovatie experts eigenlijk die ook een keer kritisch gaan kijken naar onze processen of manier van werken of wat je dan ook maar doen bent. Soms zie je zelf niet meer waar je kunt verbeteren.

00:07:50

Pamela: Gebeurt dat vaak?

00:07:53

Program Manager: Nee, ik denk dat ik vrij kritisch ben. Maar het gebeurt vast wel eens. Ik denk dat dat bij iedereen zo is. Op een gegeven moment is het altijd hetzelfde. Dan zie je niet meer hoe het anders kan, als je niet om je heen gaat kijken. Dus dat is denk ik hier wel heel belangrijk dat je om je heen kijkt. Van wat gebeurt er in ons werkveld? En ook daarbuiten. Hoe kun je weer innovatie van een ander werkveld toepassen op dat van jou?

00:08:21

Pamela: En hoe zou je dat doen?

00:08:23

Program Manager: Dat kan van alles zijn. Van hoe een andere sector bezig is met innoveren zouden wij hier ook kunnen toepassen. Ik kom nu net van Booking waar ze op een heel andere manier bezig zijn met producten. Dat kunnen we hier eigenlijk bij Retail ook al toepassen, alleen hebben we nog niet door hoe dat precies kan en hoe dat past.

00:08:48

Pamela: Wat bedoel je met die andere manier van producten?

00:08:50

Program Manager: Bijvoorbeeld hoe we kijken naar een product of hoe we kijken naar nieuwe regio's: wat beter past bij onze strategie. Dat we van retailer naar wholesaler willen gaan. Hoe ziet dat er uit? Of dat we onderdelen uit het making veld bijvoorbeeld gaan gebruiken bij Tech.

00:09:13

Pamela: Dus iets uit een andere sector halen en dat gebruiken in je eigen sector?

00:09:13

Program Manager: Ja!

00:09:23

Pamela: Heb je al het een en ander meegekregen over innovatie bij HEMA? Wat is jouw beeld daar op het moment bij?

00:09:37

Program Manager: Dat HEMA echt bezig is met het besteden van resources aan innovatie en kijkt naar hoe we de beste klant beleving kunnen realiseren. Dus de klant centraal stellen. Dat gevoel heb ik er wel bij. Hoe maken we het zo soepel mogelijk als iemand iets koopt in de webshop? Die wil toch terugbrengen. Hoe gaat dat dan? Of iemand iets aan het shoppen en wilt dat via haar telefoonje doen. Hoe kunnen we dat versnellen, vergenakkelijken?

00:10:16

Pamela: Is dat ook iets waar jij invloed op gaat hebben?

00:10:19

Program Manager: Op innovatie? Nee dat denk ik niet.

00:10:22

Pamela: Meer het project management zeker?

00:10:22

Program Manager: Het ligt er natuurlijk ook heel erg aan op welke project ik word geplaatst.

00:10:33

Pamela: Ik kom nog even terug op de eerste vraag die ik heb gesteld. Dus waar jij innovatie hebt gebruikt in jouw voorgaande projecten. Eigenlijk wil ik een soort van scenario maken tussen een succesvol project en niet-succesvol project en wat daarin de rol van innovatie is geweest. Dus eigenlijk wil ik je vragen om een project te noemen waarbij het goed is uitgelopen.

00:10:57

Program Manager: Oei, dat is even lastig. Ik kan wel in zijn algemeenheid over projecten spreken. Ook wel over programma's. Wat maakt het ene succesvol en het andere niet? Het snel door hebben dat iets niet succesvol was. Dat is echt wat komt uit de Agile-manier van werken. Fail-fast mentality: snel een experiment opzetten en kijken of het succes gaat hebben of niet. Na een week of twee, doordat je iterereert, weet je al of het iets is of niets. Dus voor mij zat het bijvoorbeeld op een Agile-transformatie. Heel snel probeerde ik dan in kaart te

brengen waar de valkuilen lagen en waar er iets geleerd moet worden, maar ook als we dan gingen itereren en we gingen kijken waarom het ene product succesvol is en het andere niet, doordat we snel feedback krijgen bijvoorbeeld van de klant bijvoorbeeld van de stakeholders en ziet; 'Oké, hier kunnen we gaan verbeteren of hier is eigenlijk gewoon niets te behalen'".

00:12:02

Pamela: Dus direct contact?

00:12:05

Program Manager: Direct contact met jouw klant of met degene met wie je samenwerkt of voor degenen voor wie je het product maakt, of de service levert, is essentieel.

00:12:18

Pamela: Wat versta je onder itereren?

00:12:18

Program Manager: Het in korte stukken dingen opleveren. Bijvoorbeeld iedere twee weken.

00:12:31

Pamela: Wat is het belang daarvan?

00:12:32

Program Manager: Het continu verbeteren en zodat je een snelle feedback-loop hebt. Na twee weken leven je al een stukje van je eindproduct en dan vraag je eigenlijk ook meteen feedback: "Gaan we de goede kant op. Is dit de goede weg?" Daar speelt misschien nog wel de belangrijkste rol: reflecteren. Dus als team, maar ook als persoon, dat je met regelmaat reflecteert hoe we kunnen verbeteren, wat er goed gaat, en wat minder goed. Wat kunnen we doen om te verbeteren?

00:13:13

Pamela: Contact, reflectie, fail-fast mentality als succesfactoren. Zijn er nog meer?

00:13:20

Program Manager: Goede team dynamiek.

00:13:22

Pamela: Hoe uit dat zich?

00:13:23

Program Manager: Juiste attitude, goede samenwerking, sparring en kennis delen in een team, snel problemen op kunt lossen en verder kunt. Het gaat echt om projecten in het algemeen toch dit? Niet zozeer over innovatie. Goede team dynamiek, goede structuur. Goede organisatie: dat afhankelijkheden en risico's altijd goed in kaart worden gebracht.

00:13:55

Pamela: Gaat het er dan om dat je weet van andere mensen wat zij doen in afhankelijkheden en risico's?

00:14:01

Program Manager: Ja ook. Maar ook op het product zelf. Een goed overzicht daarvan. Het heeft ook drive nodig, een succes een succesvol project. Iemand die het tot een goed einde gaat brengen. Anders komt het niet van de grond.

00:14:21

Pamela: Is dat een soort doel?

00:14:24

Program Manager: Is een attitude ook denk ik.

00:14:34

Pamela: Heb je ook een voorbeeld van onsuccesful factoren?

00:14:44

Program Manager: Dat kan extern zijn, dus dat er factoren van buitenaf waren die het begin gingen beïnvloeden. Of dat er toch geen juiste planning was, dat ook. Externe factoren heb ik niet 1-2-3 een concreet voorbeeld van. Dat de prioriteiten veranderden buiten het project dat had een invloed op mijn project. En dat is verder niet erg want dan gingen wij weer een andere kant op en volgden we een andere prioriteit op. Maar dat betekende wel dat dat project even werd weggelegd.

00:15:48

Pamela: Is dat dan onsuccesful of een pivot?

00:15:54

Program Manager: Nee dat is niet per definitie onsuccesvol maar het gewoon on-afgemaakt. Ik zit nog even te denken.. Misschien slechte planning. Ik kan me dat voorstellen, maar dat het zelf niet meegemaakt. Ik heb sowieso niet zoveel onsuccesvolle projecten meegemaakt, dat we helemaal tot het einde kwamen en dan pas achter kwamen dat het onsuccesvol was. Omdat we alles dus al hadden opgezet in korte stukjes van oplevering en dan kwamen we er heel snel achter dat het niet liep en niet was wat wij wilden.

00:16:27

Pamela: Hoe zien die experiment er uit?

00:16:32

Program Manager: Dat kan van alles zijn. Even kijken of ik een goed product kan bedenken.. Stel je wilt nu een nieuwe app creëren, dan wil je eigenlijk al de belangrijkste prioriteiten van de functionaliteiten in kleine deeltjes gaan opleveren. Dan weet je dus al na twee weken van die functionaliteit die geprioriteerd is dat je die kan opleveren of niet. Waar zitten de valkuilen en risico's.

00:17:04

Pamela: En ga je die dan testen?

00:17:06

Program Manager: Ja dat zie ik als testen. Je kunt natuurlijk ook daadwerkelijk testen.

00:17:10

Pamela: En met wie test je dit?

00:17:11

Program Manager: Ja dat doet een team, intern.

00:17:17

Pamela: Dus daar is nog geen gebruiker bij betrokken?

00:17:18
Program Manager: Nee, daar weet ik niet zo heel erg veel van af. Je kunt ook gewoon experimenten opzetten bij programmeren bijvoorbeeld. Dat bedoel ik hiermee.

00:17:28
Pamela: Van die sprints zeker?

00:17:35
Program Manager: Ja

00:17:35
Pamela: Nog meer onsuccesful?

00:17:38
Program Manager: Qua succesful ook wel een goede rolverdeling binnen een project. En een goede cadans voor je projectteam is ook belangrijk.

00:17:46
Pamela: Wat is cadans?

00:17:48
Program Manager: Dat je bijvoorbeeld op een project iedere twee weken samenkomt om de status te bespreken. Dat je besluit om één keer per maand samen te komen of één keer in de twee weken. Dat is wel handig.

00:18:02
Pamela: Wat vind je daar handig aan?

00:18:04
Program Manager: Dat je een vast moment hebt dat je overleg hebt over je project. En dat je snel kunt vinden of je het met elkaar eens bent of niet en waar we naartoe gaan.

00:18:14
Pamela: En dat vaste moment, is dat dan een soort valkuil? Dat mensen juist géén vast moment hebben?

00:18:20
Program Manager: Ja dus dan beginnen ze gewoon en hebben ze niet meer Touch points met elkaar binnen het project. Ik vind het ook heel belangrijk dat een project een goede verbinding heeft met een strategie. [...] Ik denk wel altijd vanaf een bedrijfsstrategie naar strategie van een valuestream. Hoe past die missie en visie daarbij? Tot aan een team niveau. Dat het echt duidelijk is dat mijn product visie aansluit op de strategie die we hebben. Dat er een mooie overlap is.

00:19:27
Pamela: Hoe blijf je up-to-date van zo'n strategie?

00:19:32
Program Manager: Altijd lezen en kijken wat er wordt besproken. Interne dingen. Een intern communicatieteam stelt je daar meestal van op de hoogte. Ik vind het bijvoorbeeld ook belangrijk dat wij nu als Digital in onze team meetings of als een all-hands doen heel eventjes

tengblikken op 'wat waren onze strategieën ook alweer, waar we ook alweer naar toe?' Zodat we dat altijd weer her-communiseren. Keer op keer.

00:20:21
Pamela: We hebben innovatie nu besproken en hoe jij het ziet. Dus een nieuw product, een nieuwe markt, nieuw proces, teams. Wat denk je dat het belang is van innovatie? Waarom een bedrijf dat moet doen.

00:20:37
Program Manager: Verschillende. Als eerste competitie: je wilt natuurlijk de beste zijn. De wereld verandert, dus ook onze klanten veranderen en de behoeftes van onze klanten veranderen. Daar wil je toch als bedrijf je op afstemmen. Maar ook intern: ik denk ook wel dat je intern een belang moet hebben om te innoveren, om te verbeteren, om te kijken hoe kunnen dingen anders, leuker en beter voor onze klant. Ook helemaal los van dat die klant verandert.

00:21:21
Pamela: Wat heb je daar intern dan aan?

00:21:24
Program Manager: Ik persoonlijk vind dat leuk. Iets nieuws bedenken en kijken hoe dingen beter kunnen en sneller en spannender.

00:21:37
Pamela: Uitdaging.

00:21:38
Program Manager: Ja, uitdaging. Dus het is meegaan met de markt, meegaan met de klant, met de wereld. Er zijn gewoon allerlei innovaties nu ook mogelijk op allerlei technische gebieden met de hele digital transformatie van onze wereld. En daar dus ook gebruik van maken. Dat is alleen maar mooi. Het kan nu ook, er zijn mogelijkheden. Dan ook gebruik maken van die mogelijkheden is juist zo leuk.

00:22:11
Pamela: Als je het omdraait: Wat is het probleem van niet innoveren?

00:22:19
Program Manager: Stilstaan: geen verandering, geen verbetering.

00:22:26
Pamela: Wat heeft dat voor effect?

00:22:28
Program Manager: Het hoeft niet altijd een negatief effect te hebben. Sommige dingen veranderen heel langzaam of veranderen niet en zijn nog steeds goed. Maar is het dan minder verbetering hebben..., ja.

00:22:43
Pamela: Het hoeft niet per se effect te hebben?

00:22:45
Program Manager: Ik denk niet dat dat overall per definitie innovatie nodig is. Soms is goed ook

goed genoeg, maar het is denk ik ook hoe je daarin staat. En onze wereld is gewoon niet meer zo. We zijn continu aan het veranderen, continu aan het verbeteren. En dan moet je daar als bedrijf in meegaan, maar ook willen, denk ik. Het moet weer leuk worden om te experimenteren, om iets nieuws te proberen, om een nieuwe techniek te bekijken, om nieuwe tools te gebruiken in je dagelijkse werk.

00:23:18

Pamela: Want je hoort het eigenlijk heel veel mensen dat mensen gewoon zeggen dat je "moet innoveren" tegenwoordig en als je niet innoveert dan sta je stil en verdwijnt jouw positie in de markt. Of je klant gaat naar een ander.

00:23:28

Program Manager: Ik denk dat sommige producten echt goed zijn en dat ook wel blijven.

00:23:35

Pamela: Dus als de kwaliteit goed genoeg is, genoeg waarde biedt, dan zullen mensen niet perse weggan?

00:23:42

Program Manager: Nee.

00:23:44

Pamela: Het ligt wel aan die factoren dus.

00:23:45

Pamela: Oké. Dus recap: mindset - nieuwsgierigheid en learning-agility. Ik ben heel erg aan het kijken naar hoe ik die innovatieve mindset kan genereren en ook kan stimuleren binnen HEMA. Ik wil graag vragen wat voor jou vijf vaardigheden zijn die zo'n innovatie inzet zou moeten hebben.

00:24:23

Program Manager: Dus die iemand moet hebben in het bedrijf? Sowieso nieuwsgierigheid, Learning agility. Eigenlijk is dat hetzelfde als interesse. Misschien onderzoekvaardigheden. Pro-activiteit denk ik. Dat je een self-starter bent. Niet zozeer wacht met het stellen van vragen of het opzoeken van iets maar dat je daar gewoon mee aan de slag gaat. En voor mindset is openheid heel belangrijk, dus dat het oké is om vraag te stellen en dat het oké is om te experimenteren en ook dat het oké is om te falen. Dus eigenlijk psychological safety.

00:25:22

Pamela: Over dat falen was je net ook al begonnen. Het is wel iets wat in bedrijfsculturen eigenlijk vaak niet echt is geaccepteerd. Het kost geld. Bij Booking had je wel de vrijheid om te mogen falen en te mogen experimenteren als ik het zo goed begreep.

00:25:42

Program Manager: Ja, daar hebben we ook veel tijd en energie in gestoken om bezig te gaan met psychological safety. Ik weet niet of je die onderzoeken kent van Amy Admison? Die stuur ik straks even door het museum. Dit was een idee wat uit de zorg kwam dat, als je in een team werkt waarin het oké is om fouten aan te kaarten, dat je uiteindelijk meer verbetert dan als je dat niet doet. Dat er een soort openheid is om dingen te bespreken en fouten te bespreken en vragen te stellen. Je moet dan wel in de juiste context zitten, want als je wordt afgestraft voor het maken van een fout of om te experimenteren dan is er wel een probleem.

00:26:28

Pamela: Je moet het dus juist stimuleren?

00:26:30

Program Manager: Je moet dat juist stimuleren om een keer wat nieuws te proberen. Als het dan niet lukt en je hebt er alles aan gedaan dat het wel zou lukken dan heb je daar ook weer wat van geleerd. Dus echt alles framen als een leermoment.

00:26:40

Pamela: Maar er hangt wel een prijskaartje aan natuurlijk. Want als ik heel veel tijd gaat besteden aan iets om te ontdekken dat het vervolgens niet werkt..

00:26:49

Program Manager: Het moet wel enigszins valide zijn, daar heb je wel je vooronderzoeken voor gedaan. En het moet ook wel bij passen bij de strategie die je hebt. Je gaat niet zomaar aan een productie werken omdat je denkt dat het leuk is. Je denkt wel vanuit de klant en hoe dat past binnen de strategie en hoe kan ik dan het product creëren wat daar goed bij past.

00:27:16

Pamela: Zijn er nog meer facturen voor een fail-proof cultuur? Openheid, durven vragen te stellen, vooronderzoek doen.

00:27:26

Program Manager: Misschien wel echt bijna voor beloond worden dat je zo'n instelling hebt. Soort van ondernemerschap is ook belangrijk.

00:27:33

Pamela: Hoe zie je dat belonen voor je?

00:27:37

Program Manager: Dat je er in elk geval nooit voor wordt afgestraft. Dus wat we vroeger vaak hebben gezien is dat er mensen wat nieuws probeerden en dat ging niet goed en dat zagen ze dan terug op hun performance reviews bijvoorbeeld. En nu moet dat juist gestimuleerd worden van "hey, je hebt iets nieuws geprobeerd. Wat gaaf! Niet helemaal gelukt, maar wat heb je ervan geleerd?" En als je dan ziet dat er veel reflectie is en daardoor veel lering uit kan worden getrokken dan is dat alleen maar mooi, dat moet je toejuichen.

00:28:18

Pamela: Ik wil graag vragen om aan te geven wat jij denkt dat vaardigheden zijn van een innovatieve mindset? Wat mensen moeten hebben om innovatie te kunnen leiden. Wat je echt nodig hebt of wat belangrijk is.

00:29:09

Program Manager: Allenaal wel een beetje he.. Ik zou vrouwen er nog bij zetten.

00:29:09

Program Manager: Autonomie (zelf beslissingen mogen maken, iets zelf naar voren mogen brengen, vrijheid om te experimenteren), Doelgerichtheid, Durf, Flexibiliteit, Initiatief, Klantgerichtheid, Leervermogen, Onderzoek, Plannen & Organiseren, Stressbestendigheid, Visie, Vrouwen

00:00:02

Pamela: Ik ga je wat vragen stellen over hoe jij innovatie ziet en hoe jij innovatie gebruikt en jouw projecten. En wat er bij HEMA wordt gedaan aan innovatie. Ben gewoon benieuwd naar jouw mening. Dus er is geen goed of fout. Misschien kun je kort iets vertellen als begin wat jij voor innovatie hebt gedaan misschien in één van je voorgaande projecten?

00:00:31

Portfolio Manager: Dat was eigenlijk eerst mijn vraag, maar ik zag dat hij ook op jouw lijstje stond om te vragen, maar wat versta je onder innovatie? Want als er onder verstaan wordt dat ik nieuwe methodologieën bedenken bijvoorbeeld, die nog niet eerder zijn opgeschreven, als dat innovatie is, dat doe ik dat niet. Maar als het is dat je bestaande theorieën of processen gebruikt om iets meer te zetten binnen de organisatie wat hier nog niet aanwezig is en je daarmee probeert next level van je afdeling te bereiken. Als dat innovatie is, dan doe ik dat wel.

00:01:19

Pamela: Dan is dat laatste nu de definitie van innovatie.

00:01:24

Portfolio Manager: Dat is natuurlijk bij Portfolio Management het verhaal dat we eigenlijk de hele Agile-transformatie aan het doen zijn binnen Digital, waarbij we gaan naar kwartaalijks plannen in plaats van waterfall: eerst alle requirements definiëren en dan pas implementeren. Dus geen jaar-roadmaps meer, maar elk kwartaal jezelf afvragen of je strategisch gezien de juiste dingen doet. Dus veel interactiever met tweewekelijkse sprints, meeren bouwen niet zozeer alleen maar definiëren van 'wat ga ik bouwen' uiteindelijk. Dus dat zijn eigenlijk de dingen die aan het veranderen zijn en wat redelijk innovatief is als je kijkt naar de laatste trends in de markt. We gebruiken natuurlijk SAFE (Skilled Agile) en dat model wordt ook continu wel verbeterd. Twee weken geleden is er weer een nieuwe versie van SAFE geïmplementeerd en daar kijken dat we elk kwartaal een nieuw portfolio van projecten implementeren, kijken we ook elk kwartaal hoe kunnen we het proces nu weer verbeteren en upgraden naar de laatste standaarden.

00:02:32

Pamela: Afgelopen twee weken is agile opnieuw geïmplementeerd, is dat een soort algemeen dat het wordt vernieuwd? Is dat binnen HEMA?

00:02:41

Portfolio Manager: Nee dat is SAFE Agile, een methodologie. SAFE heeft een soort model bedacht en daar is net een nieuwe versie van gemaakt en dat updaten wij gewoon elke keer. Dat gebruiken wij als leidraad.

00:03:05

Pamela: Bestaande proces, of bestaande methodes, die combineer je dus voor nieuwe dingen of om jouw business naar een hoger level te krijgen. Je zei ook al het 'aangepassen van processen'. Wat bedoel je daarmee?

00:03:22

Portfolio Manager: Nou in mijn geval met portfolio is het zo dat er eerder nooit een methode bestond voor portfolio management. Dus bij ons was het zo dat degene die het hardst gilde voor resources om 'n project op te pakken die kreeg ze en dat gingen we doen. Nu hebben we

een methode bedacht om projecten te wegen naar hoe strategisch belangrijk ze zijn voor de organisatie. Door dus een standaard document in te vullen zodat wij appels met appels vergelijken en die gaan dan door een funnel, dan prioriteren wij de projecten en dan weten we dus volgens strategisch gezien wat de belangrijkste dingen zijn of de belangrijkste dingen die het snelst geleverd kunnen worden, het snelst waarde opleveren. Dat eigenlijk het proces wat hebben aangepast.

00:04:06

Pamela: Dat is het EPIC canvas toch waar je het nu over hebt?

00:04:13

Portfolio Manager: Ik vind het een mooie vergelijking dat je het hebt over appels met appels vergelijken. Wat is hierbij een soort valkuil? Wat is daar dan mis mee? Wat is de reden dat je nu van juist iedereen op één lijn wilt krijgen?

00:04:36

Pamela: Omdat je eigenlijk anders het risico hebt dat je strategisch gezien niet de juiste dingen doet omdat je bijvoorbeeld informatie mist omdat sommige mensen helemaal van te voren alles hebben uitgekauwd in wat ze willen en hebben helemaal een business case bedacht en andere mensen hebben helemaal niks. Dat was de situatie waarin we zaten dus dat is een mega groot verschil. Dus we keken ook niet naar de juiste waarden van een project om het te wegen en wat ook nog een bijkomend voordeel hiervan is dat de business de EPIC altijd aanvraagt en deze moeten invullen. Dat betekent dat er altijd een businessowner is voor het project.

00:05:37

Pamela: Want het is in principe dus dat er verschil zit in hoe mensen dit vroeger hebben ingevuld en nu?

00:05:43

Portfolio Manager: Vroeger was er gewoon heel vaak helemaal niets. Vullen ze helemaal niks in. Vroegen ze mondeling geld aan of riepen ze gewoon "ik wil dit", niemand die iets vroeg. We hebben mensen beschikbaar dus we gaan het implementeren. Wat ook nog iets is, is dat het nog niet 'ready' is. Dat mensen resources van ons vragen terwijl ze eigenlijk nog niet goed weten wat ze nou willen. Met een canvas dwingt je ze echt al welk proces je gaat optimaliseren en wat daar dan de waarde is voor de klant. Je dwingt ze echt al vooraf na te denken over waarom wil je dit nou eigenlijk en is het wel een goed idee. Al helemaal omdat we ze vragen dit te pitch op de dag met de funnel commissie als er prioriteiten worden gesteld en ook daarvoor zo natuurlijk al een soort natuurlijke angst. Dus als ze er niet zeker van zijn dat het een goed idee is, dan doen ze het vaak niet.

00:06:43

Pamela: Denk je dat dat niet durven een aspect wat veel voorkomt?

00:06:48

Portfolio Manager: Ja, we hebben wel meerdere projecten afgelopen keer gezien. Ik denk van de 40 wel iets van 5 ofzo die in die voorronde zijn afgevallen doordat mensen toen ze het canvas invulden of er achter kwamen van 'weet niet zo goed wat ik wil' of 'we hebben toch andere prioriteiten of de businesscase kan ik nooit rond rekenen'. Dus daarmee vielen er al wel wat dingen af. Mensen werden wel veel bewuster wat ze nou eigenlijk vragen. Anders hadden we misschien een wijziging al lang doorgevoerd.

00:07:19

Portfolio Manager: Het is dus verduidelijking voor hun maar voornamelijk natuurlijk ook voor jullie. Jullie halen hiermee een soort van de rotte appels eruit. Je had net al een lijstje: Agile-transformatie, maandelijkse prioritering, interactief bezig zijn. Wat zie je nog meer als hoofdelementen (key-elements) van innovatie?

00:07:47

Portfolio Manager: Echt voor portfolio he?

00:07:47

Pamela: Ja, maar mag ook HEMA breed in dit geval. Dus niet perse alleen jouw functie maar ook voor HEMA en wat ze nodig heeft om te kunnen innoveren.

00:08:03

Portfolio Manager: Ik denk een outside-in perspectief, je niet laten limiteren door wat er wel en niet kan. We zijn natuurlijk een heel Hollands bedrijf dus heel vaak is de mindset zo van 'gaat toch niet werken' of 'we hebben dat al eens gedaan' of 'binnen HEMA zijn we nog niet zo ver' ofzo. Ik denk dat dat heel beperkend is en ik denk dat je dat moet loslaten. Met het outside-in perspectief bedoel ik kijken naar buiten landsgrenzen maar ook nog veel verder daarbuiten. China en zo die veel verder zijn met allerlei innovaties dan wij. En in principe is natuurlijk alles mogelijk als je ook wilt investeren in een startup, samenwerken met startups enz. Zodanig je daar meer naar kijkt dus niet alleen maar naar bedrijven die alles al uitgedacht hebben, want dan heb je heel vaak dat andere multinationals dat ook al hebben, of corporates. Dan denk ik juist dat die kleine meer creatieve partijen dan gewoon goed zijn om mee te werken.

00:09:14

Pamela: Denk je dat dat kan werken tussen een groot bedrijf als HEMA en een kleine startup?

00:09:15

Portfolio Manager: Ja ik denk zeker dat dat kan werken aan. Je kunt er allerlei constructies voor bedenken. Ik heb je wel eens verteld wat er bij Assics werd gedaan toch? Die hadden ook zo'n soort van traineeship voor bedrijven en dan wilden ze aandelen in die startup. Daarvoor in plaats leverden ze de data of winkels om dingen in te testen. Het was echt voort wat hoort wat. Dan kan je juist met zo'n startup denk ik heel veel mooie nieuwe dingen.

00:09:51

Pamela: Ik heb dit namelijk met Carsten ook een beetje besproken en hij zei heel erg dat HEMA op het moment eigenlijk geen producten heeft wat een ander bedrijf niet heeft. Denk je dat dat iets is wat HEMA wel zou willen?

00:10:03

Portfolio Manager: Ja, dat is ook volgens mij het onderscheidende wat ik net zei. Als je kijkt naar bedrijven die alles al bedacht hebben. Dus je gaat naar RFID of zo weet je wel. Dan krijg je heel vaak hetzelfde wat een andere retailer ook al heeft. Ik denk juist dat je het over een andere boeg gooten en echt iets vernieuwend moet hebben. Dat vind ik ook wel innovatie eigenlijk. Dat het echt iets nieuws is nog.

00:10:31

Portfolio Manager: Heb je verder misschien nog andere factoren van innovatie buiten het outside-in perspectief en de mindset dat iets niet kan of niet mogelijk is helemaal of niet zo ver is, en dat men dat moet loslaten.

00:10:44

Portfolio Manager: Ja en dan dus dat van die startups, denk ik. We hebben natuurlijk niet onwijs veel geld beschikbaar om enorm te investeren in innovatie dus dan denk ik dat dit een mooie setup kan zijn. Je hebt wel de naam in Nederland dus ik denk dat startups graag met HEMA zouden willen werken. Dan moet je ze daarin tegemoet komen in iets anders. Dat is een hele mooie klantbase die we hebben, data die we beschikbaar hebben. Winkels, Retail-ervaring, producten, design. Waar je heel mooi interessant mee kan zijn voor zulk soort partijen.

00:11:22

Pamela: Hoe denk je dat er intern nog meer kan worden geïmmoveerd als je het binnen HEMA houdt?

00:11:33

Portfolio Manager: Door bewustwording en door een mindset-shift. Ik denk dat er mensen zijn die hier zitten om gewoon hun werk te doen en 'op mijn werk is niet zoveel te innoveren'. Ik denk dat mensen zich wel bewust moeten zijn van wat innovatie dan innovatie is. Ik doe zelf niet zozeer innovatie. Maar is dat innovatie? Ik weet het niet, dus wanneer noem je iets zo? Dat moet dan algemeen bekend zijn.

00:12:05

Pamela: Komt bewustwording dan ook hiermee overeen? Dat men weet wat innovatie is?

00:12:10

Portfolio Manager: Ja en wat wordt er van mij verwacht? Wat mag ik? En wat kan ik?

00:12:16

Pamela: Hoe denk je dat het bewustzijn nu zit?

00:12:17

Portfolio Manager: Niet, denk ik. Mensen zullen denken van 'daar is het Innovatie Lab mee bezig en ik doe gewoon mijn werk'. That's it. 'Daar is een speciale afdeling voor'. Dus ik denk dat mensen dat nu nog niet hebben. De ene afdeling en persoon zal daar zich ook meer voor lenen dan een andere, maar daarom is het goed om iedereen te informeren over innovatie.

00:12:47

Pamela: Volgens mij is dat ook wel een beetje iets wat Innovatie Lab wilt bereiken. Mensen leren hoe je moet innoveren. Heb je zelf al ideeën hoe je dat zou kunnen, mensen kunnen aanpassen?

00:12:59

Portfolio Manager: Ja ik denk dus echt dat het informatie delen is. Het echt mensen aan hun hand nemen en een soort informatiesessies ofzo. Misschien een soort workshops met afdelingen, heel gericht misschien wel per afdeling dat je kijkt wat zijn innovaties die voor jullie interessant zouden kunnen zijn. Voor mensen zich voorbereiden en dan echt artikelen lezen en kijken welke innovaties interessant zijn op hun vakgebied.

00:13:27

Pamela: Specifiek gedefinieerd voor die mensen zodat zij daar echt iets aan hebben?

00:13:34

Portfolio Manager: Ik zou dat wel doen ja. Die mensen een soort specialisten rol geven dat zij het beste weten wat er op hun afdeling een innovatie is.

00:13:52

Pamela: Wie zou je binnen Digital zo'n rol geven?

00:14:03

Portfolio Manager: Wie een aanjager daarvan kan zijn? Dan zou ik denken een van de senior PO's. Of moet ik één iemand noemen?

00:14:17

Portfolio Manager: Ik denk dat op dit moment Martin daar wel veel mee bezig is. Wat wij uiteindelijk willen met portfolio bijvoorbeeld, ook in de rol van senior PO en PO, is dat zij product visie hebben. Dat zij staan voor hun product en een idee hebben waar ze naartoe willen. Als zij echt specialist worden en heel veel kennis hebben van die producten en een toekomstvisie voor dat product hebben kan je ook dingen dat zij weten wat innovaties zijn op dat gebied. Vandaar dat ik zei sr. PO's of PO's.

00:14:51

Pamela: Dus dat zij gewoon heel goed weten wat ze willen en waar ze naar toe bewegen eigenlijk, dat zij daar dan experts op zijn.

00:14:58

Portfolio Manager: Dat is het idee nu. Zij zijn echte productowners die een visie hebben over het product waar ze aan werken. Dus als jij Store Automation PO bent dan heb je op de hoogte van de laatste trends in Store Automation en self-scan en al die dingen die daar nu lopen. En dat vind ik niet het operationeel bijhouden dat de klantenteller werkt, nee, dan moet je wel echt een visie daarover hebben.

00:15:30

Pamela: Iedereen een gedeelde visie van de strategie met waar je naartoe gaat.

00:15:35

Portfolio Manager: Maar dan ook op je eigen product. Van de PO's vragen we niet alleen maar strategisch van waar moeten we als bedrijf naartoe, maar meer echt op hun vakgebied: store automation, kassa systeem of online bijvoorbeeld. We verwachten wel dat zij zich inlezen en dat ze weten waar ze naartoe moeten. Dat is ook voor portfolio zo, als er een EPIC binnenkomt voor hun afdeling dat zij kritisch kunnen zijn of de aanvragen en kunnen zeggen dat dit past in hun toekomstbeeld van hun product of niet. Bij portfolio vragen we dat dus ook van hen, of ze daar ideeën bij hebben en een visie over hebben. Zoiets kan je ook hiervoor verwachten.

00:16:21

Pamela: Iemand met een overkoepelend beeld?

00:16:22

Pamela: Ik zou graag een soort van onderscheid willen maken tussen succesvolle projecten en niet-succesvolle projecten en wat factoren daarbij zijn. Welke factoren bepalend zijn voor een succesvol project of een niet-succesvol project. Misschien kan je je meenemen in projecten die je zelf hebt gedaan, dat is misschien denk ik het makkelijkste om daarover na te denken. En met een beetje in het achterhoofd waarbij er is gerenoveerd.

00:17:14

Portfolio Manager: Dan moet ik terug naar mijn Assis tijd. Hier heb ik nog geen projecten gedaan. Ik zoek naar een goed voorbeeld want ik heb heel veel systemen implementaties gedaan bijvoorbeeld. Dat zijn niet zozeer hele innovatieve dingen.. Misschien een voorbeeld van een die heel goed bedacht was: we hadden met een consultants partij een nieuwe commerciële policy bedacht en uiteindelijk moest dat dat geïmplementeerd worden door alle sales-mensen. Wat echt een super goed idee was. Het hele discount-policy ging helemaal op de schop en moest helemaal anders. En op papier was dat helemaal bedacht, allertei documenten en templates klaargezet en uiterlijk moest dat worden geïmplementeerd. En daar is het toen mis gegaan omdat we de uitvoerende partijen niet onboard hadden bij het bedenken van die policy. Zij moesten dan de moeilijke gesprekken voeren en moesten echt daadwerkelijk het werk doen. Je ziet dan heel vaak, helemaal als een consultant partij weg is, dan valt dat gewoon in het water. Ik denk dat dat bewees dat draagvlak binnen een organisatie voordat je zo'n implementatie gaat doen, maar ook draagvlak bij managers "Wij willen dit echt. We willen hierin investeren en weten dat we het moeilijk krijgen, maar we zetten door" dat dat key is als je iets wilt implementeren. Iedereen moet het willen en moet erachter staan en niet bang zijn bij de eerste weerstand die je krijgt om vol te houden. Denk dat dat bij veel projecten, en kan me ook voorstellen bij innovatie, dat als het idee nog niet goed genoeg is uitgewerkt en je bent al begonnen maar het is nog geen positieve feedback vanuit klanten. Dat je niet meteen de stekker eruit trekt, maar dat je kijkt naar hoe het beter kan. Wat er nodig is om het wel geïmplementeerd te krijgen en daarbij niet het momentum verliest. Dat hadden wij namelijk toen. Zeg maar één keer implementeren en dan moest het wel goed zijn, want dan had je nog een half jaar voor toezeggingen op discount. En na een jaar moest het echt klaar zijn en daar hebben we het laten lopen. We hebben er niet bovenop gezeten en hebben het aan de managers overgelaten. En toen is er niet strak genoeg gestuurd. Ik denk dat dat een hele belangrijke is.

00:20:06

Pamela: Om daar op terug te komen. In principe was dus die extreme partij, die vervolgens eigenlijk de laatste stap van implementatie, niet over het hele project aanwezig waardoor zij stappen hebben gemist?

00:20:16

Portfolio Manager: Ze waren er wel bij aanwezig, maar hadden denk ik onvoldoende beeld bij wat het echt voor hen inhield. Ik moet met die klant gaan zitten en die gaat mij echt over de tafel trekken om te zeggen van "Zeg, deze discount krijg jij niet meer". Want dat was het.. Maar dat zien we dan wel. En daar nog niet voldoende bewust van zijn. Toen hadden ze die klant gesprekken, die moeilijke gesprekken en werden zij over tafel getrokken en hebben toen gedacht 'hoor'. Als we het hoofdkantoor het gewoon niet vertellen dan heeft niemand door dat we die discount weer opnieuw hebben toegezegd. Dus wat ze afspraken was compleet niet meer in lijn met wat we ooit hadden bedacht in die policy. En als dan het ene land het wel doet en het andere land doet het niet, dan is dat natuurlijk heel zuur.

00:21:04

Pamela: Dus komt voort uit communicatie, samen op één lijn zitten. Als ik het zo hoor.

00:21:09

Portfolio Manager: Ja op buy-in van management: in hoeverre sturen zij daar dan ook hun mensen op af. Dat dat even belangrijk is.

00:21:30

Pamela: Tussen neus en lippen door zei je al dat doorzettingsvermogen juist heel erg belangrijk is voor succes en de wilskracht om uiteindelijk dus echt iets tot implementatie te krijgen en ook zo ver te krijgen dat het gaat gebeuren. Niet bang zijn voor weerstand, dus dat is een beetje de 'daring' cultuur die we net bespraken.

00:21:49

Portfolio Manager: Mensen moeten begrijpen waarom ze wat doen, dus wat we nu zeggen met de strategische relevantie van wat je doet. Dat je de klik maakt naar waarom is het belangrijk voor mijn klant, waarom doe ik dit. Dat het ook alweer veel meer kans van slagen heeft en dat het gewoon veel meer gaat leven en je ziet dat je bijdraagt aan een strategie als je dit project doet. Ik denk dat dat een belangrijk succes indicator is.

00:22:18

Pamela: Dat inzicht hebben in.

00:22:20

Portfolio Manager: Mensen willen toch altijd zien wat ze er nou aan hebben, wat is de toegevoegde waarde van dit project.

00:22:35

Pamela: Heb jij het gevoel dat jij voldoende tijd krijgt om te kunnen experimenteren en nieuwe dingen te kunnen bedenken, nieuwe dingen te kunnen gebruiken, uitzoeken?

00:22:45

Portfolio Manager: Ja. Ik heb denk ik wel de mazzel dat mijn functie nog niet bestond. En ja, dit hele proces is nieuw. Heel Portfolio Management is nieuw en ben ik zelf aan het leren, along the way, en aan de testen, aan het verbeteren. Iedereen vind ik ook echt binnen Digital is mega relaxed over dat sommige dingen nog niet helemaal goed lopen. Iedereen vindt het allemaal prima en werkt mee.

00:23:18

Pamela: En hoe vul je dan die tijd om te experimenteren? Waarmee vul je dat?

00:23:30

Portfolio Manager: Toen ik begon deed ik aan feedback sessies met verschillende sr. PO's om hen te vragen van 'oké, wat heb je gehoord uit de business? Hoe wordt dit ervaren? Wat moeten we anders doen? Wat moeten we beter doen?' en verder doen we Retro's elk kwartaal: wat moet er beter, anders..

00:23:55

Pamela: Doe je iets om je eigen kennis te verbreden?

00:23:56

Portfolio Manager: Op dit moment nog niet echt maar ik wil wel gewoon meer naar netwerk events hiebover eigenlijk. Want ook voor mij is het belangrijk dat ik op de hoogte blijft hoe anderen iets doen. En dus ook nog liever anderen dan allerlei Nederlandse bedrijven.

00:24:15

Pamela: Waarom doe je het nu nog niet?

00:24:19

Portfolio Manager: Omdat ik nog niet zo lang hier ben, sinds mei, en er nog niet echt een event is geweest, maar dat is wel iets wat ik graag de komende maanden zou willen doen.

00:24:31

Pamela: Dat weer oppakken. Deed je dat dan bij Assics ook?

00:24:37

Portfolio Manager: Ja deden we dat wel en gebruikten we ook wel consultants partijen om mee te checken van wat we aan het doen waren daar kwam ook mega veel uit. Zij hadden dan portfolio management bij andere bedrijven opgezet en daar checkten we dan wel mee. Wat wij aan het doen zijn, klopt dat? Zijn we het goed aan doen? Nou als dat dan zo was dan gingen we stug door. Maar er werd niet echt gekeken naar trends enzo. Terwijl ik denk dat dat wel goed zou zijn om nog iets te leren van hoe andere bedrijven iets doen, meer Congres achtige dingen.

00:25:17

Pamela: Je hebt natuurlijk trends in context, maar ook in technologieën en wat bedrijven doen. Dat is meer wat je bedoelt zeker?

00:25:23

Portfolio Manager: Ja meer de methodologie. Je hebt veel portfolio managers en agile transformation leaders en zo, en agile leaders, dat soort events.. Hoe verander je een afdeling en deze manier van werken en het portfolio management daarin.

00:25:47

Pamela: Wat zie jij als valkuilen als je als bedrijf niet innoveert?

00:25:53

Portfolio Manager: Dat je wordt ingehaald door Jan en alleman, dat je gewoon onderwets bent. Ik denk dat je daarmee, als je dat bent, dat de klanten je niet meer leuk vinden maar dat ook medewerkers je niet meer leuk vinden waardoor je niet de allerbesten hebt en dus nog verder achterop raakt. Of dat het heel goed is als je laat zien dat je dat je weet wat er speelt in de wereld. Als het gaat om retail trends. Dat zegt iets over het bedrijf, ook als werkgever.

00:26:28

Pamela: En hoe laat je zoiets zien?

00:26:32

Portfolio Manager: Nou, bijvoorbeeld wat Albert Heijn nu deed met LinkedIn: simply een post over de zeecontainer, waar genoeg haken en ogen aan zaten. Maar ze lieten wel zien van 'wij zijn de eerste supermarkt in Nederland die dit zo doen'. En toch vond iedereen dat cool.. En ik weet ook zeker dat het onder studenten, jouw doelgroep, dat jullie denkt 'daar zou ik wel willen werken, die zijn echt lekker bezig' toch? Ik denk dat dat goed is.

00:27:07

Pamela: Dus echt naar buiten komen met dat wat je als bedrijf doet?

00:27:11

Portfolio Manager: Ja. Echt laten zien hoe innovatief je bent. En klanten die willen begrepen worden, ik ben zelf een drukke moeder en ik heb dan bepaalde behoefte als in.. een zelfscan

kassa wat je bij de AH hebt met zo'n scanner door de winkel. Zo snel mogelijk met m'n kind de winkel door en ontzorgd worden. Ja dat wil je toch als klant.

00:27:39

Pamela: Ja! Zijn er nog meer valkuilen? We hebben nu onderwets zijn, eigenlijk dus achterop de markt raken waardoor je wordt ingehaald waardoor je klant minder tevreden is maar ook je werknemer. Waardoor je eigenlijk in een soort van vicieuze cirkel komt denk ik.

00:28:01

Portfolio Manager: Ik denk gewoon dat het ook is dat als je niet innovatief bent je de boot mist op kostenreductie, dus dat je niet optimaal bent met efficiëntie van je processen en daarmee te veel geld uitgeeft aan dingen waar je al lang geen geld meer aan uit zou moeten geven. Ik denk dat wij daarin nu ook wel een beetje wakker worden. En ik denk dat wat we nu zien is dat data is key. En we hebben niet zo heel veel geïnvesteerd in een goed data warehouse en goede data. En dat we nu zien 'oké, dat is iets wat een key-enabler is om innovatief te kunnen zijn.'

00:28:58

Pamela: Wat zou jij als vaardigheden benoemen van een innovatieve mindset? Wat moet je hebben om innovatief te zijn?

00:29:39

Portfolio Manager: Dan moet je ondernemend zijn. Dan moet je vooruitstrevend zijn: 'echt een trendsetter, geen follower'. Je moet niet bang zijn om op je bek te gaan om bij een goed idee te komen. Ik denk wel dat je mensen mee moet kunnen krijgen in een verandering. Hoe noem je dat?

00:30:41

Pamela: Engagement?

00:30:41

Portfolio Manager: Ja, een 'engager'.

00:31:04

Pamela: In hoeverre denk je dat jij deze zelf hebt?

00:31:06

Portfolio Manager: Ik ben een enorme control freak, ik heb dit niet. Ik ben denk ik wel een engager. Nee ik ben dit niet heel erg hoor.

00:31:26

Pamela: Zou het willen zijn?

00:31:27

Portfolio Manager: Het past niet heel erg bij mij, nee. Als je een control freak bent dan ben je wel bang om fouten te maken.. Ik ben op zich wel ondernemend hoor maar echt op mijn vakgebied, echt wel heel erg op de inhoud. En neem dan niet zo snel een ristico.

00:31:50

Pamela: Een beetje binnen de lijntjes?

00:31:51

Portfolio Manager: Ja, blauw is dat toch?

00:31:55

Pamela: Blue Ocean?

00:32:03

Pamela: Voor de laatste opdracht wil ik je graag wil vragen om te highlighten wat jij belangrijk vindt als het gaat om innovatie en wat men als vaardigheid moet hebben. Dus ik heb je eerst gevraagd die vijf vaardigheden te noemen die gewoon on-top-of-mind van je zijn, die waar je als eerste aan denkt. Maar ik ben erg benieuwd welke je hier nog tegenkomt die je ook belangrijk vindt.

00:32:36

Portfolio Manager: Ambitie, Creativiteit (creatief persoon), Durf, Inlevingsvermogen (Marco's rol: klant/probleem begrijpen), Klantgerichtheid, Leervermogen, Luisteren, Probleem analyse

00:33:13

Pamela: Wat gebeurt er als je niet klantgericht bent?

00:33:21

Portfolio Manager: Volgens mij ga je dan heel erg intern kijken en ik denk dat je juist heel erg moet laten zien van wat ga ik nou toevoegen voor de klant. Dus je moet je kunnen verplaatsen in de klant.

Digital Lead Omnichannel [06_5m] - 25-11-2019

- We hebben onze sprints. Daar worden dingen gebouwd en daar komt van alles in voor. We zijn het omnichannel team dus daar kun je qua innovatie wel redelijk losgaan. Je ziet alleen aan de ene kant de dingen die lopen - die nog gefixt moeten worden (bugs/hygiënefactoren) - en aan de andere kant de nieuwe plannen die worden gemaakt. Daar moeten we balans in vinden.
- Er wordt ook veel vanuit de business als wens neergelegd bij ons ipv dat wij zelf de tijd hebben om er goed voor uit te kijken. Bijv dat de business zegt 'we willen zelfs checkout kassa's'. Dat is best innovatief. Eigenlijk moeten we als omnichannel daarop vooruitlopen maar nu lopen we een beetje mee. De business zegt 'we willen dit' en wij kunnen ze dan daarbij helpen. [06_5m]
- We sparren wel samen. Het is geen hogere wiskunde. [...] je ziet wel dat we samen tot iets proberen te komen. [...] bij de stuurgroep heeft eerst iedereen een pitch gedaan (wat welk bedrijf vind jij innovatief) en als je dan een ding moet kiezen uit de pitch, op een Post-it plakken.
- Met de app, de user stories werken we samen met returning(?) customers.
- Gebruiken eigenlijk niet echt methodes
- Stefan en Marco hebben over de sco's gebrainstormt. Dan heb je al iets en proberen we dat beter te maken. En dan ideetjes maken en dat ranken. Dat is de manier wat we nu steeds doen Zo van 'er zijn 300 ideetjes en welke gaan we nu doen?'
- We ranken het op effort: als het heel weinig werk kost en veel oplevert dan doen we dat.
- Er zijn altijd meer ideeën dan we aankunnen - ook al hebben we heel wat mensen in het team.
- In de basis zijn wij er - als omnichannel team - verantwoordelijk voor dat de klant die bij ons shopt altijd een goede ervaring heeft, ongeacht via welk kanaal dat is. Wij willen bijdrage met de technologieën die wij hebben. Dat we het zo goed mogelijk doen dat de klant ons helemaal fantastisch vinden. Dat is het hogere doel. [06_5m]
- In plaats van achter de feit aanlopen willen we een vooruitziende blik hebben.
- Bij ons moet de klant centraal staan, ik denk meer dan bij andere afdelingen, omdat wij direct met de eindklant te maken hebben. Het gaan om de kassa die uiteindelijk de klant moet helpen.
- Wat heel handig zou zijn is als heel HEMA hetzelfde beeld zou hebben bij wat belangrijk is. En dat je geen tijd hoeft te besteden aan alle rand dingen. Dat er geen bugs meer zijn en alles heel soepel zou lopen.
- Het zijn zoveel mensen die hier werken, het is heel moeilijk om iedereen dezelfde kant op te laten kijken. De funnel committee is een stap daartoe. Dan bepalen we met heel HEMA: dit gaan we doen en daar gaan we naartoe. [06_5m]
- Het is altijd 'we willen dit' en dan komt er nog 'en en en' bij. [06_5m]
- Wat ook een wel eng is en wat innovatie een beetje tegenhoudt is dat we onze systemen niet goed kennen en dan als we iets gaan bouwen wat veel systemen en afdelingen raakt dan gaan er dingen mis en komen er dingen boven tafel
- Een van de voorbeelden is de handling fee. E-Commerce wilt dat als jij je pakket online besteld en in de winkel komt ophalen een euro of 2.5 handling fee betaald zodat de No show minder worden en de winst omhoog. Maar daar zijn we nu denk ik al 9 maanden mee bezig. Elke keer komt er weer iets tussen.
- "Stel dat iedereen gewoon alles snapt en dat iedereen goed met elkaar praat. Dat heel HEMA hetzelfde denk over wat de prio's zijn dan kun je je geld goed gaan besteden." - [06_5m]
- Soms moeten dingen door de druk snel snel snel en worden dingen niet goed doordacht vooraf waardoor het dan niet klopt en je weer tien keer terug moet naar de tekentafel. Soms echt letterlijk 10x. Dat kost natuurlijk allemaal heel veel tijd. [...] of testen en dan 'oh shit klopt toch niet' weer tien uur bezig 'toch weer anders' of 'oh vergeten te vragen om hulp' [06_5m]
- Met de kassa's rollen we niet gelijk uit in alle winkels in een keer maar dan testen we beneden in de winkel en dan zien we vanzelf wel of er dingen komen. En met de app voordat we die live zetten willen we die eerst bij gebruikers langs laten gaan.

Purchase & Innovation Manager [07_18y] - 26-11-2019

- Het is een proces wat een verloop heeft. [...] Hoe kun je het de klant zo makkelijk mogelijk maken? [07_18y]
- Ik ben zelf heel veel aan het testen, piloten, proberen. Wel op de agile manier zeg maar. Hoe kun je zo snel mogelijk resultaat krijgen zonder daar hele lange processen van te maken. alles is gebaseerd op wat wilt de klant. Kan zijn door te observeren in de winkel, wat wil een klant, klantinterviews doen met een externe partij. 2 weken geleden nog een vrij groot kwalitatief onderzoek gedaan met 17 klanten. Laten werken met versies, hoe ze er doorheen lopen.
- Wij zijn heel erg gericht op dingen proberen. [...] dat is wel heel erg onze leidraad. Het strategische plan is wel heel erg dingen doen.
- Op het moment dat men op hun smartphone kijken zie je dat ze het best klein en eng vinden allemaal. Op het moment dat ze zo'n apparaat zien moet het veel groot en gewenst zijn, makkelijk aan kunnen klikken, door de stappen heen worden geleid. Dat komt alleen maar uit het testen en het verloop hoe de technologie wordt ontwikkelt.
- Heel veel dingen die we nu aan het doen zijn, heb ik tien jaar geleden al bedacht. Ik heb presentaties gegeven 8/9 jaar geleden van een mobiele fotokiosk en dat is nu op je telefoon. Dat is grappig. Ik heb ook dingen gedaan die we nu niet (meer) doen en waar nu op wordt gevraagd 'waarom doen we dat niet?' Omdat er jaren geleden mensen vonden dat dat niet-HEMA was of dat we dat niet zouden moeten doen zo
- Ik ben heel erg van vooruit en denken en voorop lopen op wat concurrentie doet. Door te lezen en winkels/partijen/beurzen te zoeken.
- Het [verzinnen van een idee] is een organisch iets. Iets ontstaat uit stappen, het is er niet opeens.
- Innovatie voor mij is dingen proberen. [...] alles is al uitgevonden he. En dan is het kijken wat het handigst is voor de klant en hoe gaat hij daarmee om. Jij kunt niet verzinnen dat als je een bepaalde tool hebt en je daar een foto hebt dat je even in en uitzoomt, toch? Forget it! Een hamburger menuutje, logisch toch? Echt niet. Klant snapt het niet. Drukt er niet op.
- Het is ook dat als je alleen voor de tool zit en er niemand (geen interviewer) bij zit, en je ziet eyetracking, zien ze het niet. Ze zijn bang om iets fout te doen.
- Primaire kracht zit 'm in de commercie. Hoe kun je nou nieuwe trends en nieuwe technieken omzetten in commerciële producten.

We zijn een commercieel bedrijf. We zijn geen test-tuin, uiteindelijk maken we producten om geld te verdienen. [07_18y]

- Er hoeft wat mij betreft niet zo veel te veranderen.
- In de meeste winkels hebben we systemen die 12-15 jaar oud zijn waar gewoon niet in geïnvesteerd wordt om te vernieuwen. Dan kun je nog zulke leuke dingen bedenken, maar als het niet wordt uitgevoerd.. we hebben echt zooi staan in de winkel. 30 van de 700 systemen zijn vervangen voor de M5.[07_18y]
- Wij willen het leuker laten zijn voor de klant dan een groot lelijk [foto-vender] apparaat dat er dan staan, op z'n HEMA's. In ieder geval geen copycat.

Head of Sustainability [08_1.5y] - 27-11-2019

- De consument willen wij een duurzamere optie kunnen aanbieden voor nog steeds een leuke, betaalbare HEMA prijs. We willen duurzaamheid betaalbaar maken voor de consument dmv het aanbieden van duurzame producten en services. Om dat te doen moeten we kijken hoe we dat gaan doen en dan is HEMA wel een complex bedrijf, want we hebben niet één product om te verduurzamen maar we hebben 32.000 producten.
- We houden de trends in de gaten en zijn veel in gesprek met verschillende stakeholders [om te kijken wat zij belangrijk vinden]. Die twee kunnen soms niet met elkaar overeenkomen. Een voorbeeld hiervan is dat plastic [waste] op dit moment een hot-topic is. Maar men vindt het even belangrijk dat er geen kinderarbeid meer is, al is dat nu even niet meer hét topic.
- De meeste businessmodellen zijn lineair dus bij de meeste staat een circulaire business gedachte nog wel in de beginfase. En dan is het best moeilijk om van een lineair naar circulair businessmodel te gaan, want dat betekent ook dat je op een andere manier moet gaan nadenken over hoe design ik mijn product. Je kunt het wel innemen, maar als dit stukje uit 5 verschillende materialen bestaat dan is dat weer heel moeilijk met recyclen. Er moet van begin tot eind, alle schakels in de keten moet er een andere mindset en gedachte komen. [08_1.5y]
- Heel veel mensen hebben een bepaalde rol in een proces en dat is best lastig. Komt doordat er nog veel in silo's gewerkt wordt. Al komen door de matrix structuur disciplines van verschillende werelden wel al samen. [08_1.5y]
- Je moet oppassen dat je niet alleen maar vanuit de data beslissingen gaat maken, want als je naar een consument kijkt en consumentengedrag, als je emotie eruit laat dan vergeet je een heel belangrijk component. [08_1.5y]
- Uiteindelijk wil je kijken naar 'wat wilt de consument?' en - ik heb er een heilig geloof in - dat elke consument wel wil verduurzamen maar het moet ze heel makkelijk gemaakt worden om dat te doen.
- Ik denk niet dat elke consument bij aankoop denkt over duurzaamheid, want de consument wilt gemak, maar je ziet wel een stijgende trend in dat het steeds belangrijker wordt.
- Wij doen enquêtes. Om er achter te komen welke onderwerpen de consument belangrijk vindt omtrent duurzaamheid. We hadden op die manier informatie binnen en andersom krijgen we veel vragen binnen van de consument (over o.a. transparantie in productie). Het is een two-way.
- De burger wilt altijd iets anders dan de consument. Het is het verschil tussen het emotionele vs. de data. Als ik jou vraag of je bereid bent meer te betalen zodat je weet dat er geen kinderarbeid meer is en dat iedereen er een leefbaar loon uit kan halen? Dan zegt iedereen ja. Maar uiteindelijk staat iedereen in de rekken te kijken en denkt men er dan nog over na? In die zin denk ik dat de "burger" en de "consument" twee andere types zijn. En dan is het interessant: laat je je leiden door de consument of kijk je ook naar wat de burger eigenlijk wilt? De burger wilt er dus wel naar toe. [...] Uiteindelijk zal dat gat dichterbij elkaar komen. [08_1.5y]
- We zijn nu meer de aanpak aan het nemen om de consument mee te nemen in de stappen die we zetten. In het hele verhaal en in de stappen, in de communicatie.
- Wat ook meespeelt is dat - wat je natuurlijk ziet - mensen vaak zeggen dat ze van verandering houden en graag willen veranderen maar eigenlijk willen mensen dat helemaal niet. Ze willen zekerheid en in hun comfortzone blijven en "hoezo dan, ik doe dit altijd al zo?" Ik denk dat de mens van nature helemaal niet zo erg van veranderingen houdt. [08_1.5y]
- "We willen wel, maar we willen eigenlijk ook weer niet. We willen wel, maar soms is er meer voor nodig en dan haken we in een keer af want dan wordt het te moeilijk of te complex.
- Wat moeilijk is; hoe hou je al die verwachtingen van de consument - die heel snel gaan - bij? Dat is wel een uitdaging. [08_1.5y]

Continuous Improvement Specialist [09_13y] - 02-12-2019

- Wij proberen voor alle processen binnen HEMA verbeteringen uit te voeren dus dat kan zijn op een heel proces of dat kan zijn op een onderdeel van een proces, maar het is altijd met de Lean methodologie in gedachten houden en altijd op die manier dingen aansturen.
- We hebben samen met de wereld managers een prioriteiten sessie gehouden waarbij we ze allemaal drie plakkerijtjes hebben gegeven drie stipjes en dan mochten ze aangeven wat zij het meest belangrijk vonden. Dus mochten ook drie stipjes op één onderwerp neerzetten en degene met de meeste stipjes daar zijn we mee verder gegaan.
- Het is van een heel proces verbeteren dus dat is het categorie-proces of het promo-proces tot quick wins, wat bij HEMA eigenlijk ook niet echt een officiële quick win is, want als je ongeveer acht weken aanhoudt dat redden wij al niet eens bij HEMA omdat wij zo'n log en star bedrijf zijn. [...] Quickwins duurt bij ons eerder 3 a 4 maanden.
- Nee ik heb het draaiboek gemaakt en iedereen uitgelegd wat hun rollen en verantwoordelijkheden zijn. Ik ben gewoon echt van de structuur van de pitch en ik zorg dat de mensen de juiste dingen op het juiste moment aanleveren.[09_13y]
- Als we extra promoties doen die we last-minute inschieten die dus buiten die pitch om zijn dan merk je gewoon dat er een heleboel verschillende ideeën bestaan over wat we gaan doen. Dus dat moet gewoon duidelijk zijn zodat het voor de kassa medewerkers duidelijk is. Dan is het niet duidelijk welke artikelen er in de promotie zitten. Zijn alle andere promoties uitgesloten? Gewoon hele praktische dingen eigenlijk.
- Want wat gaat er nu niet. Het is een heel. Het bronbestand is een heel onvriendelijk bestand om mee te werken of applicatie, want het is eigenlijk gewoon een Excel in Sap. Niet anders kan er in. Niet alles voor de promoties, want het loopt al een beetje achterop

wat we nu willen. Bijvoorbeeld vroeger deden we niet zo vaak tweede halve prijs op alle babymode. Dat kan het bronbestand eigenlijk niet echt lekker aan. [...] Daarom noemen ze het een bronbestand want dat is gewoon een bron waar alle informatie vandaan moet komen als het daar niet goed staat, dan komt het ook niet goed in de kassa, ook niet in de brochure, ook niet goed in webshop.

- Wat ik bij Hema vaak merken als ik naar Processen kijk is dat het aan de voorkant niet in orde is dus dat we bijvoorbeeld geen goede plannen hebben. Dus als je bijvoorbeeld naar het categorie proces kijkt dus dat is eigenlijk gewoon het inkoopproces dan zie je dat het niet goed start doordat we geen goed wereldplan hebben. En als we dat niet hebben dan loop je eigenlijk altijd als een kip zonder kop rond te rennen. Ik vind gewoon als je wil innoveren bij HEMA moet je eerst je basis op orde hebben en dan kan je - als je weet wat de plannen zijn - dan kan je het proces er wel naar aanpassen.
- Denk zit hem bijvoorbeeld in het buitenland. We gaan bijvoorbeeld naar het buitenland expanderen en dan hebben we eigenlijk helemaal niet goed uitgezocht hoe zit het met de transportkosten. Hoe zit het met regelgeving.
- Dus we zijn wel aan het innoveren maar we zijn niet first-time-right. Mensen doen daardoor heel veel herwerk en dat kost veel tijd. [09_13y]
- Dat is onze valkuil bij HEMA, wij maken dingen soms ook heel groot. We zijn best slecht in het afkaderen van wat we wilden doen en dan komt er iemand met nieuwe dingen die we ook nog kunnen doen, dus we maken dingen gewoon heel groot. Dus ik probeer dingen goed af te kaderen van 'Dit is echt wat ik doe en dat andere ga ik nu niet aanpakken' [09_13y]
- De vijf keer waarom of vijf keer waardoor gebruiken (WWWWWH) we vaak in een fish bowl sessie, of eigenlijk altijd elke dag om tot de kern kan komen. Als er iemand met iets komt zeg ik 'Waarom, waarom waarom', dan kom je meer achter wat er echt speelt. [...] In plaats van dat je ergens een pleistertje gaat plakken ga je dan echt naar de grond-oorzaak.
- Dus er is een kassasysteem en een bronbestand, maar voor de rest.. Voor het hele promo-proces heb je geen super fancy tooling. Alleen aan de achterkant als je de marketing materialen gaat maken zit daar gewoon een mooi systeem achter en de rest hangt er een beetje van Excelletjes aan elkaar. [09_13y]
- Ik vind een belemmering bij HEMA de cultuur met "Ik ben te druk vandaag dus ik heb geen tijd om te verbeteren". En dat vind ik eigenlijk nog de grootste belemmering waar we tegenaan lopen. Vaak in de waan van de dag leven en niet te ver vooruit kijken. Ik denk dat het een beetje bij retail hoort, omdat het ook een beetje de waan van de dag is. Ik denk dat dat ook is omdat wij bij HEMA heel goed projecten opstarten, uitvoeren, maar het laatste deel van projecten zijn wij heel slecht. We hebben echt van "dit hebben we gemaakt, ik leg het nu 1x uit. En nu ben jij verantwoordelijk" Niet je project fatsoenlijk afmaken dus niet zeg maar goede evaluatie doen en er op blijven zitten. [...] Maar het is gewoon hier heel moeilijk om mensen in beweging te krijgen. [...] In mijn ideale wereld zouden we echt veel meer volgens Lean gaan werken en dat we ook echt veel meer inspraak van de medewerkers krijgen. [...] en dat plannen ook door iedereen worden gedragen zodat als er iets op je pad komt, en het draagt niet bij aan het plan, dan heeft het dus ook geen prioriteit. [09_13y]

Innovation Manager [10_3y] - 02-12-2019

- We zien al dingen gebeuren die we niet zouden willen. Een goed voorbeeld daarvan is het EPIC-canvas die door Digital is gemaakt. Dat is niet handig voor een innovatieproject. Daar wil je eigenlijk niet doorheen lopen, want dan kom je dus vast te zitten in een soort van resource allocatie traject. Dat moet je niet willen, want je hebt geen snelheid meer en je bent niet meer in controle over de tijdlijn voor het project want zij gaan toekennen of je wel of niet resources krijgt en als het niet zo is dan moet je wachten. Dat werkt niet in een innovatietraject. Dan moet je kijken of je work-arounds kunt verzinnen en dat kun je doen door externe in dienst te nemen zoals wij nu doen.
- [...] alle innovaties die wij doen zullen ook een digitaal aspect hebben, maar wel altijd met de klant als uitgangspunt. De oplossing is altijd direct een klant oplossing en dat is denk ik het verschil tussen wat wij doen (innovatie afdeling) en wat zij doen (innovatie lab). Het gebruik van RFID in de winkel bijvoorbeeld, is niet van belang voor klant. [10_3y]
- Dat is iets wat wij willen bijbrengen, hoe ga je steeds meer - of het nou over materialen gaat of functionaliteit van producten - vanuit die klant behoefte redeneren en producten op basis daarvan te kunnen weaken. Dus bedenk geen gerecycled polyester handdoek omdat je denkt dat dat een duurzaam product zou kunnen zijn, maar welke functionaliteit zou het voor de klant oplossen nihil is, is er grote kans dat de verkoop ook tegen gaat vallen. Terwijl als je kijkt wat klant problemen zijn bij een handdoek kan dat zijn 'snelle absorptie, niet stinken, zacht', zulke randvoorwaarden. Welke materialen zijn er dan het meest voor geschikt. Zo kom je misschien op heel ander materiaal uit.
- [Wij bieden] bepaalde structuren en tools die je helpen nadenken over wat de klant behoeften precies zijn en hoe je zorgt dat je blijft leren in zo'n proces voordat je tot nieuw product komt.
- Ik (zou de) vrijheid hebben en resources om MVPs neer te zetten en te valideren. Dat is inclusief de pilot draaien, zonder daar door allerlei bestaande HEMA procedures te moeten en zonder dat we complexe koppelingen hoeven te maken met bestaande systemen om echt te kunnen leren of iets werkt of niet. En dat vervolgens terug te koppelen aan de organisatie want dan kun je veel sneller zijn.
- Ideaal qua tijd, afhankelijk van de grote van het project zou zeggen; ergens tussen de 4-6 maanden. En dan is het van idee tot concept tot uitwerking inclusief Pilot. Dat zou ideaal zijn, vier tot zes maanden. Kan je twee à vier projecten draaien per jaar en ook afronden en presenteren.
- Ik denk dat de welwillendheid er wel is vanuit collega's, maar de capaciteit is er niet

Concept Designer Study [11_4y] - 18-12-2019

- Innovatie
- "Wat is de nieuwe Instax?"
- SCO veel klikken, laat met de self checkout überhaupt

- Contact met consument
- Valt wel mee
- Observeren wel eens, laatste keer was voor de zomer (half jaar geleden)
- Middelbare school: klimaatstrijders, maar op school boeit eigenlijk niks. FSC toch wel belangrijk
- Kids vragen stellen over prints
- Content altijd gemaakt binnen SO, nog nooit co-creatie gebeurd
- In W5 planconcept: grip op leven, bulletjournal (trend), life planner.
- Vraag vrienden om feedback
- “Eerst iets maken en dan vragen/kijken hoe ze reageren”
- Heb je hier wat aan of wat mis je nog?
- Droombeeld
- Winkel moet er beter uitzien
- Verhaal vertellen per product (hoe gebruiken / sfeer fotografie) -> Papier vertellen fsc
- Valt niet op, klein in het schap
- Te weinig man-uren
- Profijt van het werk wat je erin hebt gestopt
- Aandacht geven bij Marketing pitch
- Extra
- Chat klantpanel lijkt me wel heel handig -> Cook and Eating - Desiree van Dillen pr. Manager/ Rachel Giesen
- Keuzes maken prints op basis van “Onderbuikgevoel keuze maken”
- Ontwerpprocess
- Creative direction: all worlds together
- Getting inspired
- Domein-sessie: trends per world specifically
- Nulmeting: hoe doen huidige collecties het
- Schetsopzet: prints/kleuren/trends 3
- Build collection
- Deadline artworks: products as technical products
- Designing every product
- Sample check: er is niet één supplier, wordt gecontroleerd bij verschillende.
- Alleen handdoeken hebben 1 supplier
- In store
- **Consumer Researcher [12_9y] & Senior Database Marketeer [13_1y] - 06-01-2020**
- Slecht contact met de klant (12_9y)
- Achteraf worden wel vragen gesteld wat men van het product vindt, maar “wat kun je dan nog aanpassen?” (13_1y)
- Het is lastig in te plannen wat je over een paar maanden nodig hebt (13_1y)
- Transformatie: Eigenlijk zou je nu al willen nadenken wat voor product je over 4 maanden gaat maken en welke klant je daarbij wilt benaderen (13_1y)
- Men handelt reactief, niet proactief. Productpush?
- Er wordt nu begonnen met kwalitatief voorafgaand te spreken. 1-1 met een gebruiker wat iemand wilt. Hier haal je meer uit dan kwantitatief. Cathelijne van Nieuwsgierig doet dit, externe. (13_1y)
- Vroeger was er een afdeling over de ‘early product development & productvraag’ zij deden veel onderzoek. Onduidelijk waarom het er nu niet meer is. (12_9y)
- Annemarie weet hoe het heet.
- Er zitten 6.000 mensen in het klantpanel van HEMA, “maar dit is niet representatief.” Het is niet uitgekozen op leeftijd, bevolking etc. Het zijn gewoon 6000 mensen. (13_1y)
- Hier wordt echter wel op ontworpen, op deze data.
- In December laatste kwantitatief onderzoek gedaan voor kerst, gebruikers gevraagd waar ze hun kerstspullen kopen. Onbekend- en van HEMA. om te achterhalen of men bij HEMA koopt. (13_1y)
- Idee: klant toevoegen in introductie van hema employee. Je moet de klant leren kennen. (12_9y)
- Waarom alleen aan het begin?
- Barriers: geld, tijd, gedragenheid (13_1y)
- Bij wie komt dit te liggen? Trevor niet, Martine niet over inkoop, dan maar bij Tjeerd.(13_1y)
- Handelen op key-value; act as an entrepreneur om met de klant in gesprek te gaan. Een manier van werken te maken om uit te rollen zodat werknemer zelf gaat oppakken. (Marco)
- Werelden hebben een portemonnee laten maken die al jaren op de markt is voor veel kleingeld. Wie heeft er tegenwoordig nog kleingeld? waarom is dit niet onderzocht? (12_9y)
- Bas Karsemeijer - Data Scientist
- We maken keuzes vaak op onderbuikgevoel. (13_1y)

Jr. Designer Home & Seasonal [14_9m] - 08-01-2020

- Vanaf Mei in dienst; officieel "product designer Home"
- Niet alleen 1 afdeling, overkoepelend beeld
- Geen technisch team, alleen wij
- We werken nauw samen met producten-> we leveren de artworks direct aan hun
- Kwantiteit van producten ligt hoog, daarom ook geen/niet echt nieuwe innovatieve producten
- We baseren onze producten en dessins op trends, maar toch eigenlijk ook op onderbuikgevoel.
- In de 9 maanden dat ik hier werk heb ik nog niet eerder met een consument gesproken.
- Het HEMA iconic Chicago kopie
- Inzichten vd markt halen
- Van de lamp zijn er dan 3 versies en werd er gevraagd welke het beste aansloot
- Krat add-on, op existing project
- "Inzichten klant zijn non-existing, het is eigenlijk mosterd na de maaltijd"
- We maken designs op "wat is trendy en wat willen wij?"
- Cat. manager, vormgeving spreekt niet met elkaar
- Bevestigen belang van Winkelbezoeken, praten met winkelpersoneel (zij hebben antwoord / inzichten van klantvragen)
- Reviews behandeld elke week
- Wat ik denk dat het probleem is; veel methodes, meerdere definities van de klant. Spreekt niet met elkaar en iedereen trekt eigen conclusies
- Er is al veel informatie maar nog niet voldoende beschikbaar
- Vanuit een probleem dingen, klant los het niet zomaar op
- Er wordt gedacht vanuit een verouderde HEMA-klant wie er bij ons koopt. Een 30-40 jarige vrouw. Je zou tegenwoordig eigenlijk persona's willen creëren aan de hand van pie-charts. 20% milieubewust, 40% business, ..
- Aan data is er niet te kort, het gaat er alleen om hoe en waar het wordt gebruikt
- Huisbezoeken om een dag mee te lopen - werd vroeger gedaan, nu niet meer. Zou wel nog steeds heel waardevol zijn om via deze weg een probleem te herkennen die we dan kunnen oppakken.

Appendix B3 - "Transcripts Interviews, important quotes & filled-in interview templates"

Concept Designer Study - 4 years at HEMA - 18/12/2019

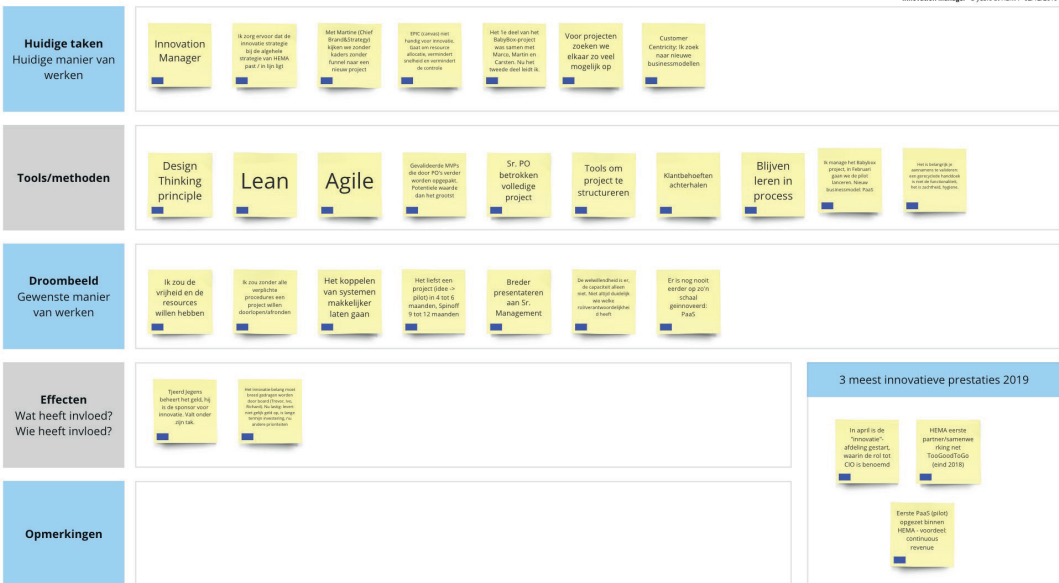
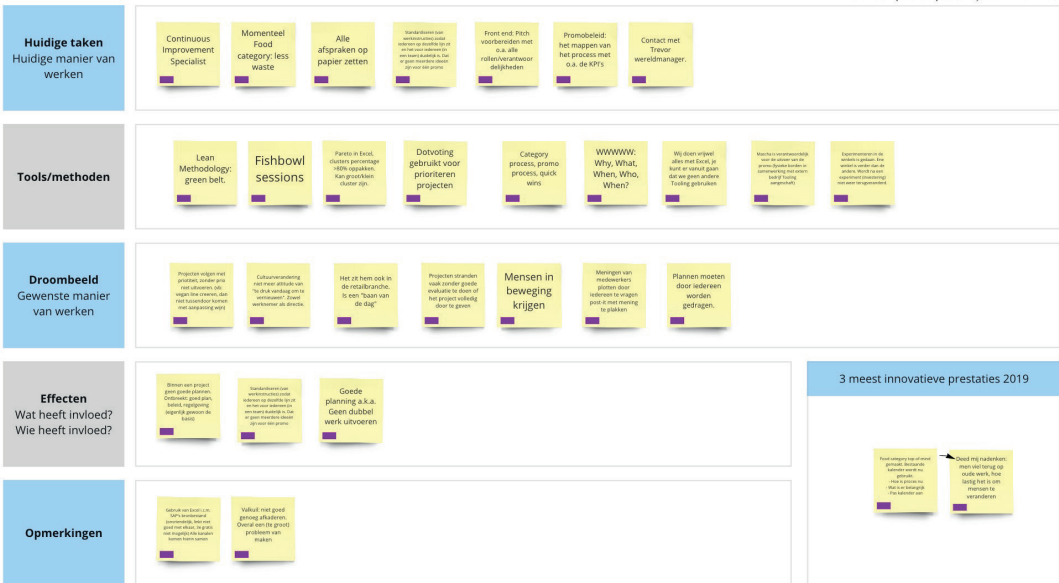
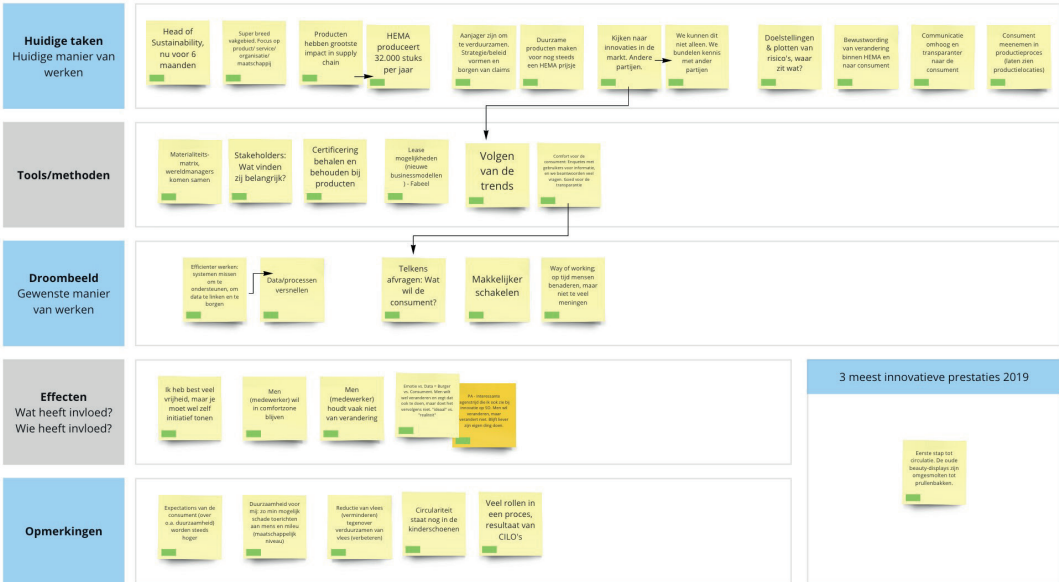
Huidige taken Huidige manier van werken	Contact met consument: valt wel mee Observeren wel eens, laatste keer was voor de zomer (half jaar geleden) Kids vragen stellen over prints Concert altijd gemaakt binnen, nu nog maar co-creatie gebouwd Modelbare school: knutselkasten, maar op school komt er nog HEMA, PC, ook wel belangrijk "Terre niet maken en dan vragen stellen hoe ze knutselen" Creative direction, presentatie richting al werelds together Domen sessie: trends per wereld specify Schetsopzet: prints/kleur env/trends 3 Deadline: ethische products as initial products Sample check: is is niet dan supplier, wordt gecommuniceerd bij verschillende
Tools/methoden	Wag vrienden om feedback: "Wat is het met een of wat heb je nog?" Kwant maken prints op basis van "Onduidelijkheid keuze maken" Getting inspired Nulmeting: hoe doen huidige collecties het Build collection Designing every product does the product designer
Droombeeld Gewenste manier van werken	Winkel moet er beter uitzien Verhaal vertellen per product: foto's maken / show fotografen / Paper worden te Product valt nu niet op, te klein in het schip Zie profijt van het werk wat je erin hebt gestopt Aandacht geven bij Marketing pitch Te weinig man-uren Wat hebben de mensen hang - ook wat hang met een idee - hoe ze hangen - hoe ze hangen - hoe ze hangen
Effecten Wat heeft invloed? Wie heeft invloed?	
Opmerkingen	Wie zijn op zoek naar innovatie, maar de ideeën worden niet geïmplementeerd? "Wat is de nieuwe manier?" SCO veel klikken, but met de zelf check-out overtuigt In WT planconcept: groep team, buikplan (Hend, Wg planer) Alleen handdoeken hebben 1 supplier
3 meest innovatieve prestaties 2019	

Digital Lead Omnichannel - 5 months at HEMA - 25/11/2019

Huidige taken Huidige manier van werken	Value Stream Lead Ik heb een doel, een visie. Altyd grote samenwerking, kunnen iedereen voor de klant Stakeholder-management Meetings, d.a. met 6 personen (overvloedig structureel om te weten waar iedereen mee bezig is) Versie de business: binnen de business, maar ook buiten de business, wat is de business? Wat is de business? Wat is de business? Testen: samen, worden afgeleid of goed met gebruikers beneden in de business
Tools/methoden	Proberen op business value & effect: hoe veranderen we de manier waarop we werken? Genoeg resources: mensen Bugs & hygiënefactoren Functionaliteit om canvas Brainstorm met: "Staatgroep: Proben wat erinbrengen is, en inhoud, body" voorstellen van goed werk Sprints: bouwen! Post-its voor beste ideeën Software Teams (communicatie) via internet, vertegenwoordigen, backing Testen met echte klanten
Droombeeld Gewenste manier van werken	Vooruitzende zijn: "Hoe kan het nu nog niet, maar willen we wel?" Klant centraal stellen: wij werken direct voor de klant (contingency) Babybox zou niet door gaan, nu toch wel, but afgegraven Wat hebben we nodig? Hoe kan het nu nog niet, maar willen we wel? Elke keer komen er extra dingen bij: "En en en" Interne communicatie: hoe kan het nu nog niet, maar willen we wel? Als kennisgeving: "Staatgroep: Proben wat erinbrengen is, en inhoud, body" voorstellen van goed werk Kennis van systemen: hoe kan het nu nog niet, maar willen we wel? Ik zou geen extra personeel meer aanstellen: resultaat: wellicht te meer fouten, meer complexiteit Ik wil dat iedereen alles snapt
Effecten Wat heeft invloed? Wie heeft invloed?	Klant centraal heeft effect op prioriteiten Better business: Ook dat of beter wordt, niet dat we het 10x opnieuw moeten doen Niet meer affaillen, maar door documenten Als iedereen dezelfde kant op kijkt, kan het leiden tot meer plezier in werk Vaker met zagen: tegen projecten kan leiden tot snellere Balansen maken en halen: Weten waar je aan toe bent
Opmerkingen	Het uitrollen van SCO's in NL, BE, FR

Purchase & Innovation Manager - 18 years at HEMA - 26/11/2019

Huidige taken Huidige manier van werken	Proces verloop: van analog naar digitale fotografie Naar formatie: "Hoe kan het nu nog niet, maar willen we wel?" Concurrentie: online foto's, maar ook offline Testen, testen, testen: Piloten, kleine dingen uitproberen (pijltjes) 1) Observeren, 2) Interacteren, 3) Implementeren: "Wat is de klant?" Het leuker en makkelijker maken van fotoservice Ik zorg voor betere presentatie in de winkels
Tools/methoden	Ideën ontstaan niet uit het niets. Dit bouwen we uit Online AB-testing QR-code lets onbekends. Kwam uit tests. Voorstellen en oplossingen aan problemen. Blijven naar wat concurrentie doet. Veel team, kijken, bespreken van werkstukken Ter inspiratie: hoe kan het nu nog niet, maar willen we wel? Van foto's: hoe kan het nu nog niet, maar willen we wel? Met foto's: hoe kan het nu nog niet, maar willen we wel?
Droombeeld Gewenste manier van werken	Ik zou niet veel veranderen Ik zou graag meer geld en prioriteit krijgen: hoe kan het nu nog niet, maar willen we wel? Daar we de kosten overal kunnen verlagen: hoe kan het nu nog niet, maar willen we wel? Ik krijg eigenlijk alle vrijheid die ik nodig heb
Effecten Wat heeft invloed? Wie heeft invloed?	Makkelijke UX voor gebruik apps, kiosks, websites Commercieel bedrijf, geld moet binnenkomen Ik wil succesvolle projecten draaien Energie krijg je door een groot draagvlak Van alleen het plannen krijg je geen energie Doel: zoveel mogelijk verkopen
Opmerkingen	HEMA was de eerste op de markt die foto's kon maken (2002) De MS gebruikt te veel data, we kunnen het niet meer kwijt Telefoon is ingesloten: hoe kan het nu nog niet, maar willen we wel? Projecten waar ik 10 jaar geleden aan heb gewerkt: hoe kan het nu nog niet, maar willen we wel? Grappig om te zien dat wat jaren geleden met werd opgevat, nu wel wordt gedaan Innoveren is een lang proces: hoe kan het nu nog niet, maar willen we wel? "Op z'n HEMA's": Geen copycat, wij ontwikkelen zelf, ook wel bij wij Het 2009 jaarboek: hoe kan het nu nog niet, maar willen we wel? Samen met de klant: hoe kan het nu nog niet, maar willen we wel?
3 meest innovatieve prestaties 2019 Ik heb het 3D printen geïmplementeerd. Dat was echt een hit. Het 2009 jaarboek: hoe kan het nu nog niet, maar willen we wel? Samen met de klant: hoe kan het nu nog niet, maar willen we wel?	



Focuspoints 2019

Nr.	Raw data (dutch)	Codes	Codes A-Z	quantity
1	gebruiksvriendelijkheid	Customer experience	Auditing on quality	1
2	agile transformatie	Company structure / Way of working	Availability	1
3	procesverbetering	Operational efficiency	Cash register monitoring	1
4	digitale transformatie	Digital Transformation	Collection	1
5	klantervaring	Customer experience	Company structure / Way of working	4
6	operational excellence	Operational efficiency	Company structure / Way of working	1
7	Duurzaamheid	Sustainability	Cost reduction	3
8	new services	New service/business	Customer Communication	1
9	proces- en systeemverbetering	Operational efficiency	Customer experience	7
10	internal process improvement	Operational efficiency	Data analysis	1
11	product presentatie	Product presentation	Delivery	1
12	IFRS16 implementatie	Implementation new tool	Digital Transformation	2
13	Financiële rapportages	Financial reporting	E-commerce	1
14	Digitalisering	Digital Transformation	Financial reporting	1
15	beschikbaarheid	Availability	Implementation new tool	1
16	Store efficiency, people engagement	Operational efficiency; People Engagement	Integration at HEMA	2
17	Workflow	Company structure / Way of working	Logistics	1
18	Collectie	Collection	Marketing	1
19	fabrieken auditen-kwaliteit van producten	Auditing on quality	New service/business	2
20	Integreren bij Hema en starten met het brengen van structuur en betere werkwijzen	Integration at HEMA; Company structure / Way of working	Onboarding program	1
21	logistiek	Logistics	Operational efficiency	8
22	Social Responsibility	Social responsibility	People Engagement	1
23	projecten	Projects	Product presentation	2
24	prijzreductie	Cost reduction	Product recommendation	1
25	Duurzaamheid	Sustainability	Projects	1
26	LFL omzet en kostenreductie	Cost reduction; Sales	Safety	1
27	E-commerce Delivery klantervaringen	Customer experience; Delivery; E-commerce	Sales	3
28	veiligheid	Safety	Social responsibility	1
29	klantervaring	Customer experience	Stock	1
30	onboarding programma opzetten	Onboarding program	Storytelling	1
31	prijzreductie	Cost reduction	Sustainability	3
32	Klantervaring, omzet	Customer experience; Sales	Technology	1
33	Sales budget	Sales		
34	technologie	Technology		
35	Integration at HEMA	Integration at HEMA		
36	new business	New service/business		
37	marketing	Marketing		
38	klantervaring	Customer experience		
39	Data analysis	Data analysis		
40	stock reductie	Stock		
41	klantcommunicatie	Customer Communication		
42	Product Recommendation	Product recommendation		
43	duurzaamheid	Sustainability		
44	Structuur	Company structure / Way of working		
45	Operations	Operational efficiency		
46	product presentatie	Product presentation		
47	procesoptimalisatie op SO	Operational efficiency		
48	storytelling	Storytelling		
49	klantervaring	Customer experience		
50	Operationele efficiency	Operational efficiency		
51	kassamonitoring	Cash register monitoring		

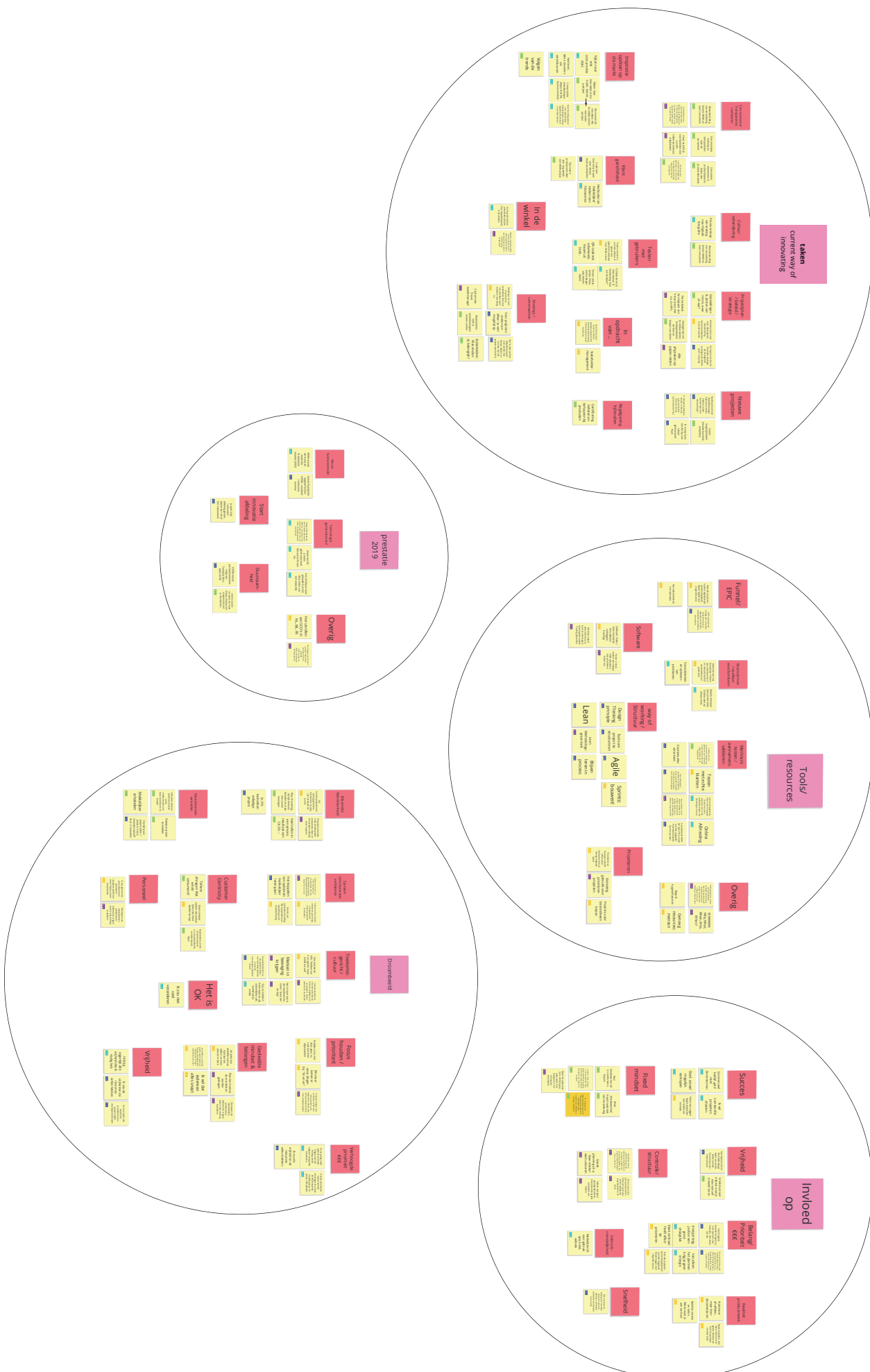
Methods used

Nr.	Raw data (dutch)	Codes	Codes A-Z	quantity
1	Lean Startup, Design Think, Lean, Excel, Powerpoint, Jira	Lean Startup, Design Thinking, Lean, Office (Excel & Powerpoint), Jira	Agile	7
2	agile frameworks, nieuwe tools, waarde-gedreven/customer-centric technieken	Agile, Customer-centric techniques, Value-driven techniques	Artificial Intelligence	1
3	agile;jira;teams;office;jda	Agile, Jira, Teams, Office, JDA	APT	1
4	Lean startup / design thinking en (scaled) agile	Lean Startup, Design Thinking, Agile	Cloud	1
5			Competition	1
6			Customer-centric techniques	1
7	Kennis leveranciers, competitie	Talking to suppliers, Competition	Design	1
8	design thinking, lean start-up	Design Thinking, Lean Start-up	Design Thinking	3
9	Goed nadenken	Think it through	Discussions	1
10	Scaled Agile	Agile	ICT	1
11	veel overleg met en input van FE	Talking to suppliers	JDA	1
12			Jira	2
13	APT	APT	Lean	4
14	Self service portaal en zelf informatie opzoeken bij collega's en op internet	Seek information at colleagues, Seek information online, Self service portal	Lean Startup	3
15	Planningstools	Planning tools	Machine Learning	1
16	Agile, cloud	Agile, Cloud	Marketresearch	1
17	workflow systeem PimToday	Workflow PimToday	More sustainable materials	1
18	geen		New tools	1
19	vijf keer why vanuit lean	WWWWW	Office	2
20	Mijn functie bestond nog niet (voor de wereldmanagers) dus ik ben de eerste die het doet, vandaar dat het als vernieuwend voelt maar dat is niet per se nieuw als in innoverend		Online marketing	1
21	Projectmanagement tools - bestanden	Projectmanagement files, projectmanagement tools	PDA	1
22			Planning tools	1
23			Projectmanagement files	1
24			Projectmanagement tools	1
25	Eigenlijk een twijfelgeval. Ik zou veel meer met innovaties bezig moeten zijn, maar heb hier gezien lopende issues/afspraken met leveranciers niet altijd ruimte voor. Voor sommige groepen al goed op weg met duurzaamheid. Gevalletje vallen en opstaan, maar uiteindelijk is het goed gekomen. Bewerkstelligd dmv marktonderzoeken / gesprekken met leveranciers / eigen inzicht.	Marketresearch, Talking to suppliers	Seek information at colleagues	1
26	Pda, metingen bij food	PDA	Seek information online	1
27	Agile werken	Agile	Self service portal	1
28			Static software	1
29			Storytelling	1
30			Talking to suppliers	2
31			Teams	1
32			Think it through	1
33			Value-driven techniques	1
34	Agile, Lean Experiments	Agile, Lean	Workflow PimToday	1
35			WWWWW	1
36	-			
37	storytelling, online marketing	Storytelling, Online marketing		
38	ict	ICT		
39				
40				
41				
42	Machine Learning/Artificial Intelligence	Machine Learning, Artificial Intelligence		
43	verduurzamen van materialen			
44	Statische software,	Static software		
45				
46	ontwerp	Design		
47	Mijn meest gebruikte methodiek is LEAN	Lean		
48				
49				
50	Lean	Lean		
51				

Where to innovate?

Nr.	Raw data (dutch)	Codes	Codes A-Z	quantity
1			Bigger importance	1
2			Collaboration	5
3	in samenwerking tussen afdelingen	Collaboration	Everywhere	5
4	Over de gehele breedte van HEMA.	Everywhere	Logistics /Efficiency	7
5	uxdesign	Product Design & Customer Wishes	Product Design & Customer Wishes	11
6	logistiek	Logistics /Efficiency	Quality	3
7	Gebruik van onnodig materiaal, er moet besef komen dat duurzaamheid ook een hoger kostenplaatje met zich meebrengt. De organisatie moet afwegen of ze daarvoor willen betalen.	Sustainability	Sustainability	5
8	management > innovatie moet breed gedragen worden en dat is nu niet het geval	Bigger importance, everywhere	Systems, Tools & Methods	11
9	In het promo-proces en bij afdeling format	Collaboration	Work conditions	2
10	Supply Chain, Finance	Logistics /Efficiency		
11	processen	Logistics /Efficiency		
12	werkomstandigheden (flex werken, thuis werken etc)	Work conditions		
13	Forecasting van stock & betere verbinding tussen systemen/teams ipv aparte silo's	Collaboration, Logistics /Efficiency		
14	Bij onze afdeling zelf, digitale dossiers om mee te beginnen	Systems, Tools & Methods		
15				
16	Overall	Everywhere		
17	Inkoopproces HEMA breed	Everywhere		
18	systemen, tools	Systems, Tools & Methods		
19	in de gehele organisatie dmv het toepassen van systemen. Meer automatiseren.	Systems, Tools & Methods, Everywhere		
20	wellicht in de samenwerkingen met oude relaties, ik merk dat veel samenwerkingen verouderd zijn en daardoor slecht verlopen. het zou goed zijn om iedere samenwerking ieder jaar te toetsen of het nog wel de beste optie is	Collaboration		
21	Systemen om processen makkelijker/snel te laten verlopen	Systems, Tools & Methods		
22	Kwaliteit	Quality		
23	IT dient mogelijk te maken dat innovatie kan plaatsvinden. Op dit moment zijn we systeem technisch niet klaar voor innovaties, of te traag	Systems, Tools & Methods		
24	sustainability, zowel voor onze producten als HEMA organisatie zelf	Sustainability		
25	Binnen de WORLDS. Er moet meer tijd zijn voor innovaties. Als ik kijk naar het gebouw, dan mag de omgeving best wat inspirerender.	Product Design & Customer Wishes, Work Conditions		
26	Voorraadbeheer dmv RFID, digitale shelflabels	Systems, Tools & Methods, Sustainability		
27	Omnichannel, winkels	Logistics /Efficiency		
28	wens van de klant	Product Design & Customer Wishes		
29	Als afdeling innoveren we wel, maar vooral naar de klant toe (customer journey), niet zozeer qua werkmethode of tools	Systems, Tools & Methods		
30	assortiment; toepassing technische innovatie om meer efficiency in operatie te krijgen	Product Design & Customer Wishes, Logistics /Efficiency		
31	verpakkingsmateriaal	Sustainability		
32	Flexibiliteit in HEMA Digital (qua online features)	Product Design & Customer Wishes		
33	Hoge kwaliteit	Quality		
34	Store Operations, Finance, Category management	Logistics /Efficiency		
35	SAP is hele oude technologie. Dit zou vervangen moeten worden met de voordelen die daarbij komen kijken.	Systems, Tools & Methods		
36	assortiment	Product Design & Customer Wishes		
37	aandacht personeel (bijvoorbeeld reiskostenvergoeding in de vorm van businesscard)	Work conditions		
38	systeeminnovatie	Systems, Tools & Methods		
39	werelden en marketing	Product Design & Customer Wishes		
40	in product	Product Design & Customer Wishes		
41	binnen de organisatie zouden dingen anders aangepakt moeten worden. zo maak ik video's voor narrowcasting, maar maken andere afdelingen soortgelijke filmpjes voor andere uitingen. Dit kan natuurlijk goedkoper en slimmer en we doen dubbel werk.	Collaboration		
42	Afdelingen die iets met digitale processen doen	Systems, Tools & Methods		
43	ja en sneller			
44	Productontwikkeling	Product Design & Customer Wishes		
45	Klantenservice	Quality		
46	assortiment, beleving, website	Product Design & Customer Wishes		
47	starten in de winkel			
48	duurzaamheid	Sustainability		
49	Assortimentsbepaling	Product Design & Customer Wishes		
50	Store operations	Logistics /Efficiency		
51	In proces m.n. digitalisering van manuele processen.	Systems, Tools & Methods		

Appendix D - "Scoping insights clustered"



Appendix X - Clustered (main) insights interviews

Financial state

Difficulty of retail

- 01_4y: HEMA is of course a company in a difficult sector. Being a retailer in 2019 is not very easy, it is actually a dying business. So you have to do something new.

Limited innovation

I don't think this is really innovating

- 01_4y: What you see then is what we do now. It's not very innovative. I don't think that's really innovation. It is more a good way that we follow to solve problems. We simply look at an existing problem and have a methodology to test a number of hypotheses and see how we can best solve the problem and occasionally we try to use a technological novelty. Solve that problem. But I don't necessarily see it as true innovation.
- 12_9y: Vroeger was er een afdeling over de 'early product development & productvraag' zij deden veel onderzoek. Onduidelijk waarom het er nu niet meer is.

Limited innovation in Worlds & IT

- 01_4y: You can see in the worlds (departments HEMA where products are designed) that they are much more concerned with – if it really is innovation I don't know - in a more evolutionary way trying to make products better and spotting trends. They look at products to connect them to the daily needs of people and how we can meet them. I also think it isn't true innovation, but at least they design new products that combine trends with a certain twist. I think that little innovation takes place within IT.
- 10_3y: We zien al dingen gebeuren die we niet zouden willen. Een goed voorbeeld daarvan is het EPIC-canvas die door Digital is gemaakt. Dat is niet handig voor een innovatieproject. Daar wil je eigenlijk niet doorheen lopen, want dan kom je dus vast te zitten in een soort van resource allocatie traject. Dat moet je niet willen, want je hebt geen snelheid meer en je bent niet meer in controle over de tijdlijn voor het project want zij gaan toekennen of je wel of niet resources krijgt en als het niet zo is dan moet je wachten. Dat werkt niet in een innovatietraject
- 12_9y: Werelden hebben een portemonnee laten maken die al jaren op de markt is voor veel kleingeld. Wie heeft er tegenwoordig nog kleingeld? waarom is dit niet onderzocht?
- 14_9m: Er wordt gedacht vanuit een verouderde HEMA-klant wie er bij ons koopt. Een 30-40 jarige vrouw.

Yet there is a sustainability department

- 01_4y: We do have a Sustainability Innovation department.

Not selling anything others don't have

- 01_4y: I have not yet seen at HEMA that we have thought of something that nobody else had before. Can't imagine that is happening.
- 14_9m: Kwantiteit van producten ligt hoog, daarom ook geen/niet echt nieuwe innovatieve producten

Not one common understanding innovation

- 03_9m: Ik weet er [innovatie] gewoon niet heel veel van af.

Echt HEMA

- 07-18y: Wij willen het leuker laten zijn voor de klant dan een groot lelijk [foto-vender] apparaat dat er dan staan, op z'n HEMA's. In ieder geval geen copycat.
- Dutch design
- Leuker
- Makkelijker

Taking ownership

Ownership by the board

- 01_4y: That ultimately it is not realized how important digital is for a good foundation of the company in the future. And that the board says: "We are now simply going to reduce costs instead of investing". These are important pitfalls.
- 01_4y: Yes or if it takes too long. That they cannot see the benefits quickly enough. And think: okay, a lot of money has been put into it now, but we don't see any difference, so let's stop it.
- 02_6m: Ik zou heel graag een situatie willen bereiken waarin leadership begrijpt wat het inhoudt en de organisatie begrijpt hoe het werkt. En waarbij de leadership ervoor kan zorgen dat als er wat wordt bedacht in explore, dat het ook in de business wordt gebracht. Dat het prioriteit krijgt en het wordt uitgevoerd.
- 05_7m: Mensen moeten begrijpen waarom ze wat doen, dus wat we nu zeggen met de strategische relevantie van wat je doet. Dat je de klik maakt naar waarom is het belangrijk voor mijn klant, waarom doe ik dit.

Make people responsible

- 05_7m: Wat wij uiteindelijk willen met portfolio bijvoorbeeld, ook in de rol van senior PO en PO's, is dat zij product visie hebben. Dat zij staan voor hun product en een idee hebben waar ze naartoe willen [dus dat zij gewoon heel goed weten wat ze willen en waar ze naar toe bewegen eigenlijk, dat zij daar dan experts op zijn].
- 04_2m: Innovatie experts eigenlijk die ook een keer kritisch gaan kijken naar onze processen of manier van werken of wat je dan ook maar doen bent. Soms zie je zelf niet meer waar je kunt verbeteren.

Being a follower

- 03_9m: We zijn geen voorloper, meer een volger bij HEMA en dat doen we denk ik best wel goed.
- 06_5m: Er wordt ook veel vanuit de business als wens neergelegd bij ons ipv dat wij zelf de tijd hebben om er goed voor uit te kijken. Bijv dat de business zegt 'we willen zelfs checkout kassa's'. Dat is best innovatief. Eigenlijk moeten we als omnichannel daarop vooruit- lopen maar nu lopen we een beetje mee. De business zegt 'we willen dit' en wij kunnen ze dan daarbij helpen.

People resist change

Required: out-of-the box thinking

- 01_4y: It is an extreme cliché but at least thinking out-of-the box. So not just looking at what I have now and how can I bend those things into something innovative,

No room/time for failure

- 01_4y: B) The aspect that we give little to no room to fail is also one. So no room to fail.
- 04_2m: Je moet dan wel in de juiste context zitten, want als je wordt afgestraft voor het maken van een fout of om te experimenteren dan is er wel een probleem
- 01_4y: Simply with problems that need to be resolved and quickly – you better have fixed it yesterday - and cheaply, so people don't have the space to experiment.
- 09_13y: Quickwins duurt bij ons eerder 3 a 4 maanden.

Required: Not being afraid to make mistakes

- 01_4y: Probably not being afraid to make mistakes because I'm 100 percent sure that the first solution is never the best.
- 02_6m: Handelen op key-value; act as an entrepreneur om met de klant in gesprek te gaan. Een manier van werken te maken om uit te rollen zodat werknemer zelf gaat oppakken.
- 05_7m: Dan moet je ondernemend zijn. Dan moet je vooruitstrevend zijn: 'echt een trendsetter, geen follower'. Je moet niet bang zijn om op je bek te gaan om bij een goed idee te komen.

- 04_2m: Bij Booking was het een standaard onderdeel van hoe het werkte. Experimenteren, alles was eigenlijk een experiment en het was dus ook oké om een keer op je bek te gaan en niet alle experimenten zijn positief.
- 04_2m: En voor mindset is openheid heel belangrijk, dus dat het oké is om vraag te stellen en dat het oké is om te experimenteren en ook dat het oké is om te falen. Dus eigenlijk psychological safety.

Required: Open-minded / positive regarding change

- 01_4y: Open Mindedness and a blank canvas are important.
- 01_4y: Are we letting that stop us now, because it is so difficult to achieve? Or do we say 'we just want to achieve this'. Then we have to put this down and maybe hide it for a while. And that mindset change "ok, how can you do it", I think that's important.
- 01_4y: If something new comes along, you are by definition positive about it and see how you can use it instead of "hey, I don't know this, I think that's scary. It doesn't fit my street". If you look at what can do with it and how we could use this, then that is a completely different approach.
- 04_2m: Dat je een self-starter bent [is een vaardigheid om innovatie te behalen].

People are not judged on innovation

- 01_4y: Not because the people do not have that capability but because they A) are not judged by it in their daily work and therefore the operation(al problems) always have priority. So if you are full of problem solving all day long then they don't have time to sit back and think outside the box. So the operation.

Employees go for certainty:

- 01_4y: It is of course very easy to, if you have the choice to receive one hundred euros today or in six months with 80 percent to get 200 euros. What will you choose? You certainly already have 100 euros in the pocket, so you choose that. This is how people often choose and that is to be in this type of project.
- 01_4y: People do not really dare to take the challenge that a better solution will come out of it, because it is not 100% certain. As a result, people do not dare to make proposals because they may not be able to make it happen.

Let go of existing setup

- 01_4y: I think you should also be really good at letting go of the existing setup here

Difficulty to attract talent

- 01_4y: Because talent is becoming scarcer, because the market is becoming more competitive, and because there is more demand. Technically trained personnel are lagging behind demand and that gap will not narrow in the coming years. More and more Tech-companies are also located in Amsterdam.

Required: Fixed to growth mindset

- 02_6m: Het is vooral eng voor de mensen die dit voor de eerste keer gaan doen, omdat ze - als je het hebt over de fixed en growth mindset - die hebben al heel lang iets gedaan en dat werkt in principe en dan moeten ze ineens iets heel anders gaan doen. Dan denk je waarom? Het werkt toch? Of, ik weet niet goed waar ik moet beginnen.
- 02_6m: Wat het vermoeden is, is dat ze het [innoveren] eng vinden en dat ze het niet durven
- 02_6m: Door ze daarin te ondersteunen en door het te benoemen. Door ze te laten ervaren dat het anders kan en dat het allemaal niet zo eng is. Wat wij vaak deden is een 'get out of the building' experience.
- 02_6m: En mensen het gevoel geven dat zij dat ook kunnen doen en dat dat oké is.
- 05_7m: Ik denk [dat] een outside-in perspectief [hoofdonderdeel is van innovatie]: je niet laten limiteren door wat er wel en niet kan. We zijn natuurlijk een heel Hollands bedrijf dus heel vaak is de mindset zo van 'gaat toch niet werken' of 'we hebben dat al eens gedaan' of 'binnen HEMA zijn we nog niet zo ver' ofzo.

- 05_7m: Door bewustwording en door een mindset-shift. Ik denk dat er mensen zijn die hier zitten om gewoon hun werk te doen en 'op mijn werk is niet zoveel te innoveren'. Ik denk dat mensen zich wel bewust moeten zijn van wat innovatie dan innovatie is.
- 05_7m: [mensen zijn] Niet [bewust van innovatie], denk ik. Mensen zullen denken van 'daar is het Innovatie Lab mee bezig en ik doe gewoon mijn werk'. That's it. 'Daar is een speciale afdeling voor'.
- 09_13y: Ik vind een belemmering bij HEMA de cultuur met "Ik ben te druk vandaag dus ik heb geen tijd om te verbeteren"

People say they want to change, but do they?

- De burger wilt altijd iets anders dan de consument. Het is het verschil tussen het emotionele vs. de data. Als ik jou vraag of je bereid bent meer te betalen zodat je weet dat er geen kinderarbeid meer is en dat iedereen er een leefbaar loon uit kan halen? Dan zegt iedereen ja. Maar uiteindelijk staat iedereen in de rekken te kijken en denkt men er dan nog over na? In die zin denk ik dat de "burger" en de "consument" twee andere types zijn. En dan is het interessant: laat je je leiden door de consument of kijk je ook naar wat de burger eigenlijk wilt? De burger wilt er dus wel naar toe. [...] Uiteindelijk zal dat gat dichterbij elkaar komen.
- Wat ook meespeelt is dat - wat je natuurlijk ziet - mensen vaak zeggen dat ze van verandering houden en graag willen veranderen maar eigenlijk willen mensen dat helemaal niet

Scoping and project structure incorrect

Fail to see the actual problem

- 01_4y: I think we very often A) fail to see exactly what the problem is. Which means that you actually come up with a solution that does not necessarily solve the problem. That is an important part that you tackle and
- 06_5m: Soms moeten dingen door de druk snel snel snel en worden dingen niet goed doordacht vooraf waardoor het dan niet klopt en je weer tien keer terug moet naar de tekentafel. Soms echt letterlijk 10x. Dat kost natuurlijk allemaal heel veel tijd. [...] of testen en dan 'oh shit klopt toch niet' weer tien uur bezig 'toch weer anders' of 'oh vergeten te vragen om hulp'
- 09_13y: Dus we zijn wel aan het innoveren maar we zijn niet first-time-right. Mensen doen daardoor heel veel herwerk en dat kost veel tijd.

Right solution takes time:

- 01_4y: B) that you never bring the right solution or the best in one go. And sometimes you think that you came up with the right solution, but then it turns out that it does not suit the customer or client at all because you have not overlooked certain aspects.

Too broad/much:

- 06_5m: Het is altijd 'we willen dit' en dan komt er nog 'en en en' bij.
- 06_5m: Een van de voorbeelden is de handling fee. E-Commerce wilt dat als jij je pakket online besteld en in de winkel komt ophalen een euro of 2.5 handling fee betaald zodat de No show minder worden en de winst omhoog. Maar daar zijn we nu denk ik al 9 maanden mee bezig. Elke keer komt er weer iets tussen.
- 09_13y: Dat is onze valkuil bij HEMA, wij maken dingen soms ook heel groot. We zijn best slecht in het afkaderen van wat we wilden doen en dan komt er iemand met nieuwe dingen die we ook nog kunnen doen, dus we maken dingen gewoon heel groot

Bad planning:

- 09_13y: Wat ik bij Hema vaak merken als ik naar Processen kijk is dat het aan de voorkant niet in orde is dus dat we bijvoorbeeld geen goede plannen hebben. [...] En als we dat niet hebben dan loop je eigenlijk altijd als een kip zonder kop rond te rennen. Ik vind gewoon als je wil innoveren bij HEMA moet je eerst je basis op orde hebben en dan kan je - als je weet wat de plannen zijn - dan kan je het proces er wel naar aanpassen.

- 13_1y: Het is lastig in te plannen wat je over een paar maanden nodig hebt

Current use of methodology/tools

Assessment prioritization:

- 01_4y: I think you have two questions. On the one hand, sort of assessments in prioritizing your 05_7m. I think that it should be uniform for all departments, that you value everything in one way, in an objective way.
- 05_7m: Vroeger was er gewoon heel vaak helemaal niets. Vulden ze helemaal niks in. Vroegen ze mondeling geld aan of riepen ze gewoon "ik wil dit". [...] Dus bij ons was het zo dat degene die het hardst gilte voor resources om z'n project op te pakken die kreeg ze en dat gingen we doen. Nu hebben we een methode bedacht om projecten te wegen naar hoe strategisch belangrijk ze zijn voor de organisatie. Door dus een standaard document in te vullen zodat wij appels met appels vergelijken en die gaan dan door een funnel
- 05_7m: Je dwingt ze echt al vooraf na te denken over waarom wil je dit nou eigenlijk en is het wel een goed idee.

None

- 06_5m: Gebruiken eigenlijk niet echt methodes

Traditional Market Research / Reactief

- 08_1.5y: Wij doen enquêtes. Om er achter te komen welke onderwerpen de consument belangrijk vindt omtrent duurzaamheid. We hadden op die manier informatie binnen en andersom krijgen we veel vragen binnen van de consument (over o.a. transparantie in productie). Het is een two-way.
- 11_4y: Eerst iets maken en dan vragen/kijken hoe ze reageren [...] [Dan vragen we] heb je hier wat aan of wat mis je nog?
- 13_1y: Achteraf worden wel vragen gesteld wat men van het product vindt, maar "wat kun je dan nog aanpassen?"
- 13_1y: Er zitten 6.000 mensen in het klantpanel van HEMA, maar dit is niet representatief. Het is niet uitgekozen op leeftijd, bevolking etc. Het zijn gewoon 6000 mensen. [Hier wordt echter wel op ontworpen, op deze data]
- 14_9m: Inzichten van de klant zijn non-existing, het is eigenlijk mosterd na de maaltijd. [...] Er is al veel informatie maar nog niet voldoende beschikbaar.
- 14_9m: Aan data is er niet te kort, het gaat er alleen om hoe en waar het wordt gebruikt

Deep Customer Insights:

- 11_4y: Observeren wel eens, laatste keer was voor de zomer (half jaar geleden)
- 11_4y: Content altijd gemaakt binnen SO, nog nooit co-creatie gebeurd
- 14_9m: Huisbezoeken / een dag mee te lopen [met/bij de klant] werd vroeger gedaan, maar nu niet meer. Zou wel nog steeds heel waardevol zijn om via deze weg een probleem te herkennen die we dan kunnen oppakken.

Acknowledging the importance of consumer centricity

- 04_2m: Dat HEMA echt bezig is met het besteden van resources aan innovatie en kijkt naar hoe we de beste klantbeleving kunnen realiseren. Dus de klant centraal stellen.
- 04_2m: Direct contact met jouw klant of met degene met wie je samenwerkt of voor degenen voor wie je het product maakt, of de service levert, is essentieel.
- 06_5m: In de basis zijn wij er - als omnichannel team - verantwoordelijk voor dat de klant die bij ons shopt altijd een goede ervaring heeft, ongeacht via welk kanaal dat is. Wij willen bijdrage met de technologieën die wij hebben. Dat we het zo goed mogelijk doen dat de klant ons helemaal fantastisch vinden. Dat is het hogere doel.
- 06_5m: Bij ons moet de klant centraal staan
- 07_18y: Het is een proces wat een verloop heeft. [...] Hoe kun je het de klant zo makkelijk mogelijk maken?

- 07_18y: En dan is het kijken wat het handigst is voor de klant en hoe gaat hij daarmee om.
- 08_1.5y: Je moet oppassen dat je niet alleen maar vanuit de data beslissingen gaat maken, want als je naar een consument kijkt en consumentengedrag, als je emotie eruit laat dan vergeet je een heel belangrijk component.
- 08_1.5y: Uiteindelijk wil je kijken naar 'wat wilt de consument?'
- 10_3y: [...] alle innovaties die wij doen zullen ook een digitaal aspect hebben, maar wel altijd met de klant als uitgangspunt. De oplossing is altijd direct een klant oplossing en dat is denk ik het verschil tussen wat wij doen (innovatie afdeling) en wat zij doen (innovatie lab). Het gebruik van RFID in de winkel bijvoorbeeld, is niet van belang voor klant.
- 10_3y: Dat is iets wat wij willen bijbrengen, hoe ga je steeds meer - of het nou over materialen gaat of functionaliteit van producten - vanuit die klant behoefte redeneren en producten op basis daarvan te kunnen tweakken.

How much empathy is happening?

Decisions made on gutt-feeling

- 03_9m: Wat we doen is, voordat we een sessie ingaan, die problemen clusteren en moet iedereen bepalen welke hij of zij het belangrijkste vindt
- 03_9m: Ja het is gevaarlijk om dit op je eigen gutt-feeling te doen. Je moet het echt doen op wat gebruikers belangrijk vinden.
- 11_4y: Keuzes maken prints op basis van onderbuikgevoel
- 13_1y: We maken keuzes vaak op onderbuikgevoel.
- 14_9m: We baseren onze producten en dessins op trends, maar toch eigenlijk ook op onderbuikgevoel.
- 14_9m: We maken designs op "wat is trendy en wat willen wij?"

Bad contact with customers

- 12_9y: Slecht contact met de klant
- 14_9m: In de 9 maanden dat ik hier werk heb ik nog niet eerder met een consument gesproken.
-

Working in silos

Make everybody onboard from moment one

- 01_4y: And that we do not have to retell everything that has been done. So how do you make sure that the people who are going to perform the production have already been involved in coming up with the first setup so that it can flow easily. Instead of "We've figured this out, would you please do this?" Because that doesn't work.

Bad communication amongst

- 08_1.5y: Komt doordat er nog veel in silo's gewerkt wordt.
- 09_13y: Ik denk dat dat ook is omdat wij bij HEMA heel goed projecten opstarten, uitvoeren, maar het laatste deel van projecten zijn wij heel slecht. We hebben echt van "dit hebben we gemaakt, ik leg het nu 1x uit. En nu ben jij verantwoordelijk" Niet je project fatsoenlijk afmaken dus niet zeg maar goede evaluatie doen en er op blijven zitten.
- 14_9m: Category manager en vormgeving spreekt niet met elkaar
- 14_9m: Wat ik denk dat het probleem is; veel methodes, meerdere definities van de klant. Spreekt niet met elkaar en iedereen trekt eigen conclusies

Recognizing importance testing

Already testing

- 01_4y: By testing it was even prevented in this case.

- 07_18y: Ik ben zelf heel veel aan het testen, piloten, proberen. Wel op de agile manier zeg maar. Hoe kun je zo snel mogelijk resultaat krijgen zonder daar hele lange processen van te maken. alles is gebaseerd op wat wilt de klant.
- 07_18y: We zijn een commercieel bedrijf. We zijn geen test-tuin, uiteindelijk maken we producten om geld te verdienen.

New way of working

Much value/efficient

- 01_4y: So the optimum way looks to me: a way in which we can add as much value as possible to the business as efficiently as possible.

Validating assumptions / asking the right questions

- 02_6m: In principe bij ieder experiment wat je doet is dat je je van tevoren moet afvragen wat zijn de aannames die ik doe. Die werk je uit. En op basis daarvan ga je met iemand in gesprek, ga je het gebruikers laten ervaren. Dan pas zie je wat er gebeurt. En dan blijkt dat het niet heel anders gaat dan wat je van tevoren denkt.
- 02_6m: Het gaat in mijn optiek vooral om het stellen van vragen waarmee je eigenlijk je eigen aannames die je bewust/onbewust maakt, constant kunt checken bij degene die daar verstand van heeft. Dat is denk ik een heel belangrijk gedeelte rondom innovatief denken. Je moet eigenlijk op zoek gaan naar een antwoord door vragen te stellen en degene die tegenover je zit heeft het antwoord want die kan door middel van zijn gedrag laten zien of het de idee wat je hebt gepresenteerd werkt of niet.
- 04_2m: [...] doordat we snel feedback krijgen bijvoorbeeld van de klant bijvoorbeeld van de stakeholders en ziet; "Oké, hier kunnen we gaan verbeteren of hier is eigenlijk gewoon niets te behalen".
- 06_5m: Soms moeten dingen door de druk snel snel snel en worden dingen niet goed doordacht vooraf waardoor het dan niet klopt en je weer tien keer terug moet naar de tekentafel. Soms echt letterlijk 10x. Dat kost natuurlijk allemaal heel veel tijd. [...] of testen en dan 'oh shit klopt toch niet' weer tien uur bezig 'toch weer anders' of 'oh vergeten te vragen om hulp'
- 08_1.5y: Wat moeilijk is; hoe hou je al die verwachtingen van de consument - die heel snel gaan - bij? Dat is wel een uitdaging.
- 14_9m: [We zouden] vanuit een probleem [moeten] denken, [de] klant los het niet zomaar op.

Purpose lab

Exploit and explore

- 02_6m: Ik zie het voor mij als twee onderdelen: exploit en explore.

Bottom up approach

- 01_4y: That way someone new can be put on top that will force top-down change but it must also come from below.

Show success quickly

- 01_4y: [...] and make people enthusiastic about that way of working.

Make people enthusiastic about way of working

- 01_4y: And if you want to stimulate innovation from below or encourage a new way of working, then you must be able to show success very quickly
- 01_4y: That was the main reason for me to start the Innovation lab, to generate enthusiasm internally with people.
- 04_2m: Wat het mogelijk maakt in de persoon zelf is nieuwsgierigheid essentieel

Show out of the box thinking results

- 01_4y: That people see that it works out to think out-of-the-box

Make make take risks, dare to fail

- 01_4y: [...] that people dare to take risks and fail. daring to experiment, trying out and that things are increasingly supporting cultural change within HEMA.

Aim for thesis:

Wider understanding benefits innovating/ w.o.w.

- 01_4y: So make sure that whatever you do, there is a wider understanding of the benefits of the way of working: being innovative.
- 01_4y: [...] Plus, I think you can achieve that by making it very clear what the benefits are and what the long-term and short-term reference(?) is.

Make people enthusiastic about w.o.w.

- 01_4y: So that other people will become more enthusiastic about thinking and working that way.

Mindset change

- 01_4y: So a contribution to mindset change.

Offer support for innovation

- 02_6m: De bereidheid om te willen leren en nieuwe dingen te willen doen. Content om ze daadwerkelijk mee te kunnen voeden: [...] hoe kun je iemand op pad sturen? En met de juiste begeleiding ook daadwerkelijk inzicht te laten halen. En hoe kun je een structuur intern neerzetten zodat iedereen begrijpt waar ze terecht kunnen en wat voor vragen ze moeten stellen en wat de rol is van iedereen.
- 05_7m: Ja ik denk dus echt dat het informatie delen is. Het echt mensen aan hun hand nemen en een soort informatiesessies ofzo. Misschien een soort workshops met afdelingen, heel gericht misschien wel per afdeling dat je kijkt wat zijn innovaties die voor jullie interessant zouden kunnen zijn.
- 05_7m: Mensen moeten begrijpen waarom ze wat doen, dus wat we nu zeggen met de strategische relevantie van wat je doet. Dat je de klik maakt naar waarom is het belangrijk voor mijn klant, waarom doe ik dit.

Translating insights

- 03_9m: Ja en omdat je dat probleem omschrijft naar een "Als gebruiker wil ik.. overal een order kunnen ontvangen". Want dan ben ik flexibeler, zodat ik heel snel die order kan oppikken en dus de klanten tevreden kan stellen.

Understanding what the customer wants

- 03_9m: We hebben een paar projecten gedaan waarbij we gewoon goed hebben kunnen testen of een nieuw idee / oplossing werkt. En dat waren allemaal bewezen methoden binnen innovatie om in een korte tijd veel te weten te komen van gebruikers van wat ze willen. En om een oplossing te creëren waar gebruikers op zitten te wachten, wat ze gaan kopen en waarom HEMA geld mee gaat verdienen.
- 05_7m: Ik denk [dat] een outside-in perspectief [hoofdonderdeel is van innovatie]
- 04_2m: [...] doordat we snel feedback krijgen bijvoorbeeld van de klant bijvoorbeeld van de stakeholders en ziet; "Oké, hier kunnen we gaan verbeteren of hier is eigenlijk gewoon niets te behalen".
- 12_9y: Idee: klant toevoegen in introductie van hema employee. Je moet de klant leren kennen.
- 14_9m: We zouden moeten praten met winkelpersoneel (zij hebben antwoord / inzichten van klantvragen)

Evaluation / how did the brainstorm go

Three ideation brainstorm sessions of each 1.5 hours were conducted to get inspired and to answer questions which were raised by performed research. Another benefit of this type of ideation is the creation of a solution that fits multiple stakeholders as multiple people/parties gave their opinion on what matters to them and how they envision things to be implemented in an organisation. The sessions were held on 21 February, 2 March and 6 March with a total of 9 participants: 6 students of which 5 IDE & 1 LST and three employees of HEMA. This way, inspiration could be gained by peers and people from within the business. The latter was most important to build a connection between what to create and how to implement that. The ideation session had the following structure:

- Intro / context
- Energisers
- Round 1 brainstorm + present
- Potential break
- Round 2 brainstorm + present
- Discussion

Preparation

Two weeks before the session, participants were invited, and three dates were picked on which most people could participate. Suitable rooms were reserved for the sessions where a lot of daylight (boost creativity) was, as well as a beamer/whiteboard and enough space for four people to meet and act out creative practices. For the session, two templates were created to offer structure, guidelines and support to the focus groups. The how-might-we template was prepared on four pages, each consisting the question and a word cloud. A concept card template with five description-boxes was created to use to explain/illustrate the created concepts. It was mentioned during the session that not all boxes had to be filled in, but that it was mainly presented to offer structure/guides to the participants to not throw them in the deep with 'nothing to use'. The concept cards are seen in fig X and consisted of the following: 1) Title, 2) explanation, 3) benefits, 4) statement, 5) visual.

The weekend before the first session, a tryout/pilot session was conducted by the author to find out how this session would look like and to iterate possible inefficiencies. During the pilot, it became clear that some how-might-we's could be sharper and that, e.g. A4 paper size was too small.

Brainstorm: part I

On the day of the session, drinks and snacks were brought to boost energy and creativity. After presenting the meeting's agenda, insights of conducted research were presented as well as why the participants were invited for doing a brainstorm. The brainstorm usage was explained, including how and what was going to be done with the results. Afterwards, an energising 'brain dump' was executed to stimulate the creative brain and to get people in the mood, also to 'explain' the functionality of brainstorming. The energiser/braindump worked out nicely for the dynamics of the group and the participation for both facilitator and focus group.

The first part of the brainstorm session was done with four how-might-we's. Everyone started with a blank canvas, and after four rounds, everyone had written out their thoughts while acting upon each other's views. Before we began, the participants were asked to all take a different colour pen, told that there was no right or wrong but that all input was welcome, and they were asked for any objection of photos being taken during the session: no one disapproved. The four questions asked are illustrated in fig. X, as well as the reason why.

Results

These are the brainstorm-'trees' that all participants together have built on. In here the solutions are not clustered but combined underneath each other with the three colours indicating from which session the data came. To use this as inspiration, the solution points were clustered (appendix X) to get a better overview of all the 362 thoughts that were given. A small hint of this can be seen in fig. X.

Positive reflection was received here, saying it triggered creativity and personal participation (*"I didn't have to yell over everyone, I could just silently write everything down. I had more time to think for myself"*). For this round, the four how-might-we 'rounds' were planned to build up from 3,4 to 5 minutes each. As more and more words were added and it would take more time to read everything before one could start brain dumping themselves. Eventually, all rounds were timed for 3 minutes as that felt more efficient to maintain their 'sharpness', so they did not have to stare at the page for another two minutes thinking what to write next. Probably this was caused by the fact that in those three minutes much thoughts they would have were already written down, so they did not need two more minutes to "braindump" their own. Afterwards, the participants were asked to present the insights on the last how-might-we they had filled in. The presenting of the results of the how-might-we's was insightful, especially the discussion amongst participants while doing so. No break was needed, and actually, it was for the better that there was no break, as the participants remained in their 'sharp', 'creative' and 'serious' bubble to continue to the next phase; creating concepts. After the first brainstorm session, some iterations were made: The how-might-we convey the importance of innovation was not perceived for employees well enough so that one was iterated. The results of the brainstorm can be found in appendix X.

Brainstorm: part II

During the second part of the session, concepts were created using the concept cards that were created in advance. This session was a bit more chaotic as there was no structure, only the concept cards. The only structure I gave them was a 10-minute frame, some coloured pens/post-its and the template. After the very first +/- 10 minutes I asked the participants to stand up. This changed the dynamic in a very positive way. This 'standing up' was asked for all remaining sessions/rounds. In some sessions, four concepts were too much. In one, the participants were creative and created three concepts while combining two how-might-we's.

Results

The concept cards were useful. During the first session all blocks were filled in, while it was mentioned, they did not have to fill in all blocks if they did not think it would be useful. This insight gave an understanding of the 'support' and 'guidelines' participants felt during the creation, as a good thing. The third group did not use the concept card but wrote their concept and insights down at the back of the paper, while occasionally looking at the other side of the paper what they 'could be using'. Afterwards, the author digitally placed these concepts in the concept card frame to have all concepts in the same format, thereby creating a more balanced and equal approach to comparing and gaining inspiration.

Especially the concept-statement (as [person] who is [skill], this [concept] provides [benefit]) made the concept very clear. However, the visual part seemed a bit less functional. It was 'hard' to draw for the HEMA group. Jokes were made that others had to draw. Eventually, the author/facilitator ended up asking one participant personally to draw, after which he did not refuse. Some of the concepts were not too much focused on employees, so an iteration was made for some how-might-we statement formulations.

After

The results were digitised using Miro, an online whiteboard platform which enables quick clustering/formation of themes. The how-might-we's were combined into a tree, as well as clustered on a frame/board with clusters. Concept cards were digitised and used as inspiration. After the first brainstorm session, some iterations were made: The how-might-we convey the importance of innovation was not perceived for employees well enough so that one was iterated.

Quotes

- "I did not have to yell over everyone. I could silently write everything down. I had more time to think for myself" - W
- "The energiser gave me insight in what we were going to do, but also gave me the feeling I could do this and started my creativity". - W
-

Ideas

- "What about a network-drinks(borrel), in which you can break the Silos by letting people talk to each other?" - B
- "They should have a project manager, an expert, who coaches employees to innovate. It is like a mentor, a buddy-system." - Lae
- "There are probably enough HEMA fans out there who would like to participate in this panel" - Lae
- "It is not like you say to people they cannot do something, you have to say they are going to learn new things" - B
- "Who fits into this community? There should be a position for this available" - B
- "You should tell them the success stories of innovation, but also the less successful ones, like Kodak" - Men
- "This new way of working should be a recommendation, not a mandatory 'this is how we are going to work from now on'-approach" - Men
- "Ownership should come from the top. You need to have someone that takes care of your framework from the top." -Men
- "What about a guided tour, in which employees can step into the footsteps of consumers, to imagine they are, e.g. walking into a HEMA store in a specific context with a specific problem. You could make employees feel and understand what the customer goes through" - Mies
- "Images say more than words" - Mies
- "App for customers/employees to test/question touchpoints in-store/ for purchases etc. Send a WhatsApp asking "what do you thinking now?" or "what are you doing at the moment?"."

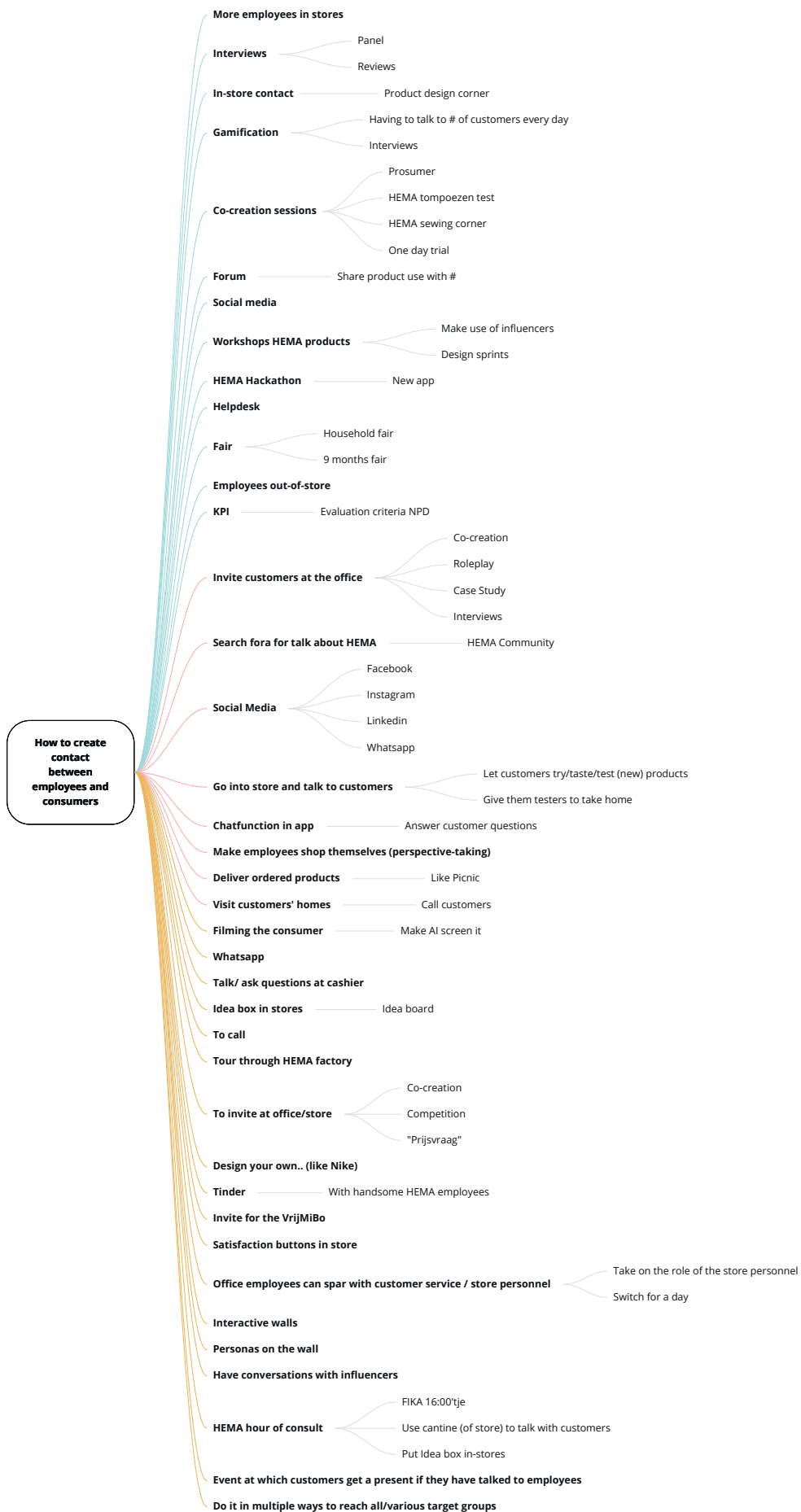
Insights

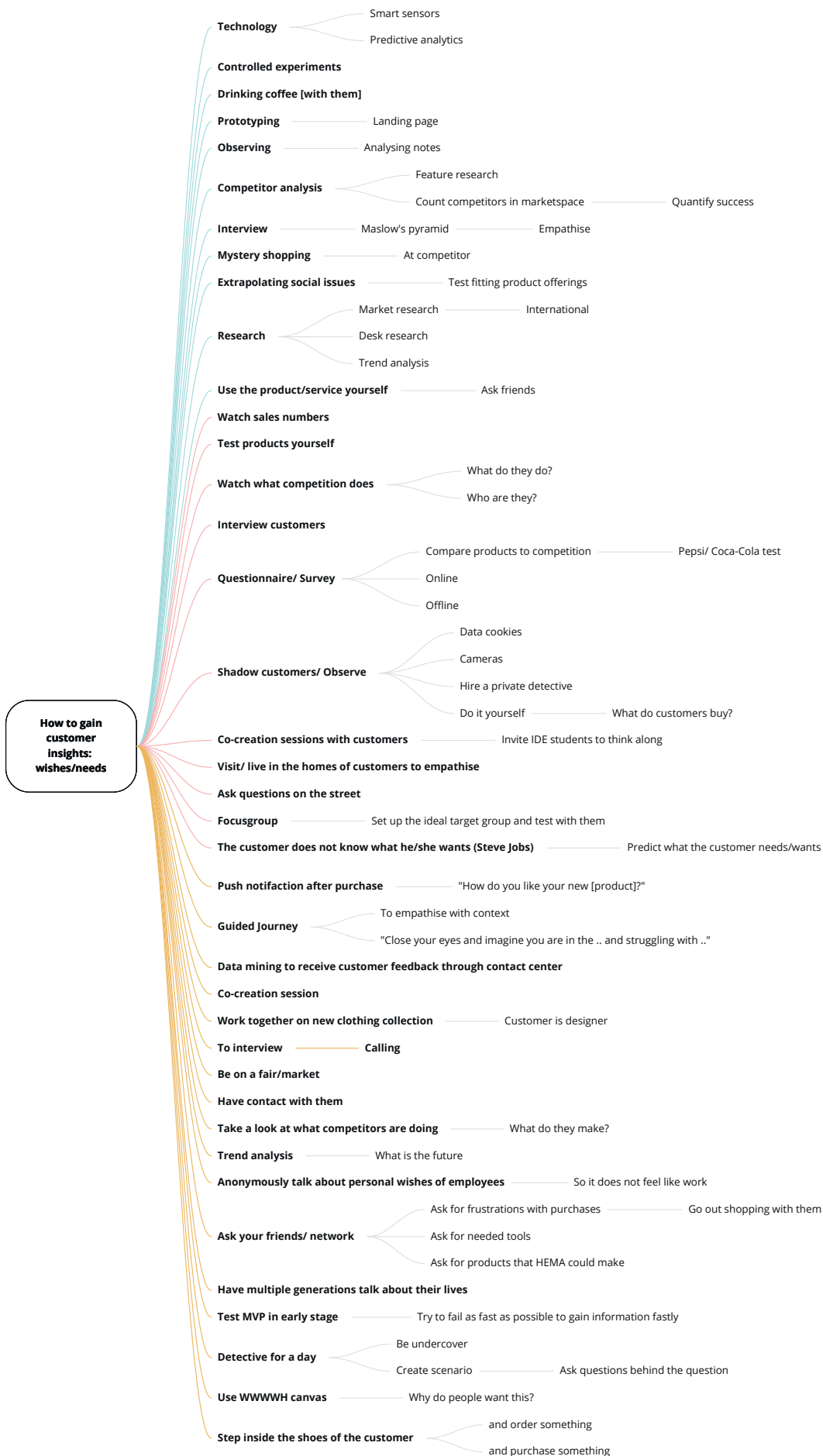
- Tool for lab/data insighters to execute. These people will have the knowledge: other employees can contact them to get information about a specific customer/target group.
 - Other teams can also try out the tool to get a feeling for it themselves
- Lot over overlap between the how-might-we gain customer information and how-might-we create contact between employee and customer. In 2/3 sessions, these two were combined to create one concept.
- A big range of learning programs, e-learning and trainings are provided on HEMA's digital communication platform. There is, for example, the possibility to register for a visit at HEMA's distribution centre, read information about specific tasks related to your function and follow trainings on the integrated platform GoodHabitx about new technologies, tools or goals.

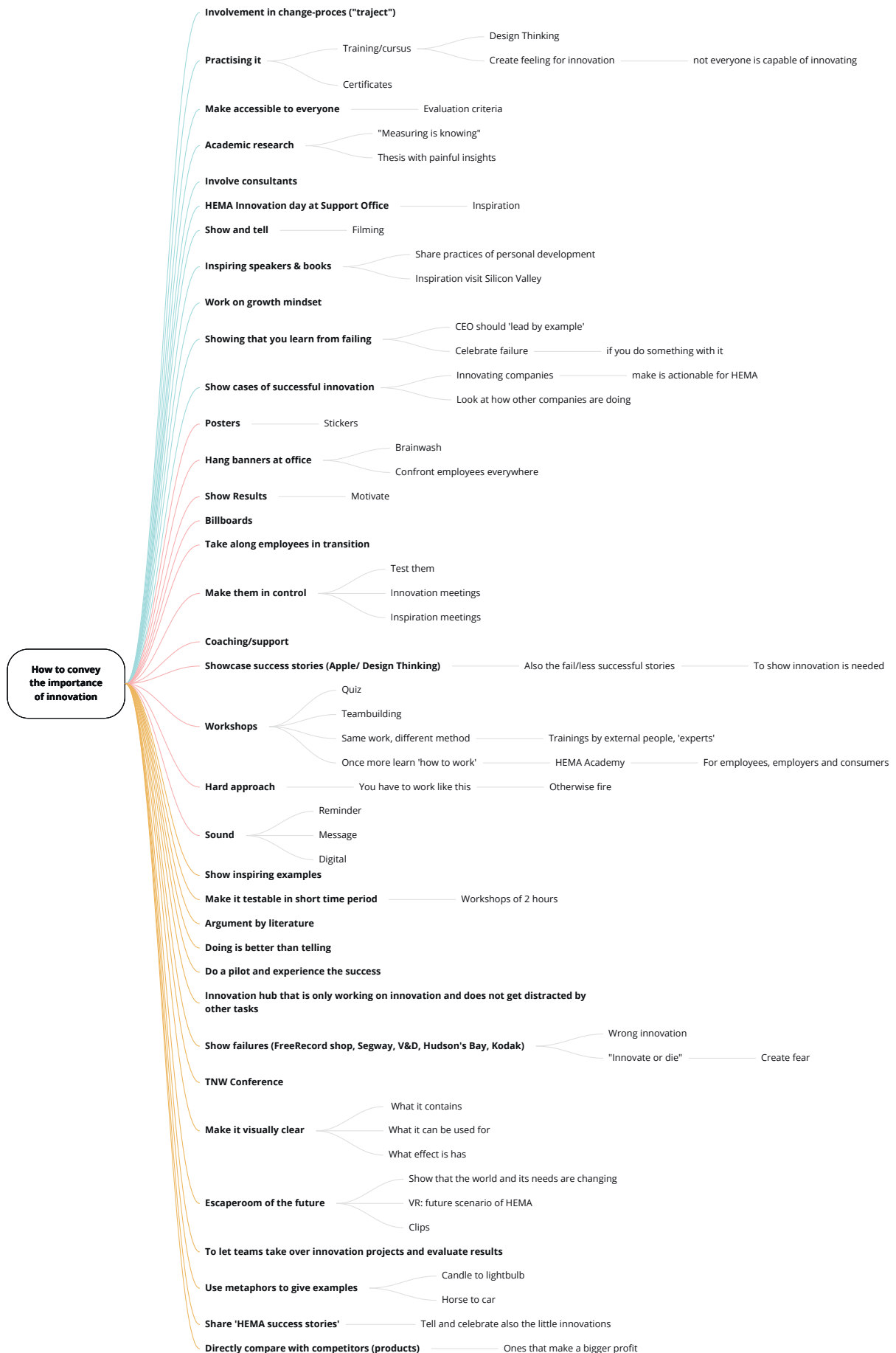
Appendix G - "Brainstorm how-might-we results"

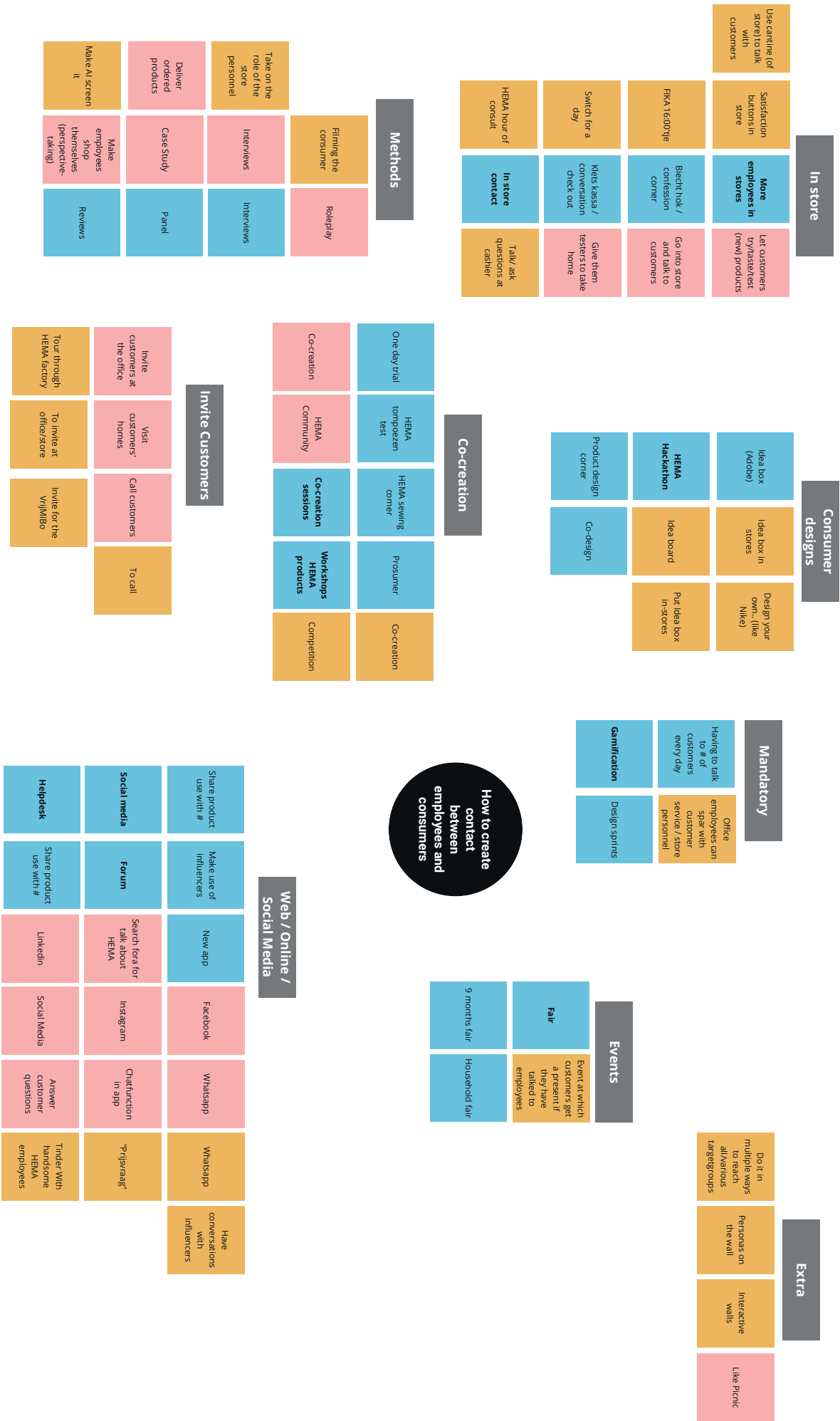
HEMA 21 feb	IDE 2 mar	IDE 6 mar
----------------	--------------	--------------











How to convey the importance of innovation

Show other companies' succes / failure

Show cases of successful innovation	Innovating companies	Inspiration visit Silicon Valley
make is actionable for HEMA	Look at how other companies are doing	Show inspiring examples
Showcase success stories (Apple/ Design Thinking)	Wrong innovation	Show failures (FreeRecord shop, Segway, V&D, Hudson's Bay, Kodak)
Directly compare with competitors (products)		

Inspirational Events

HEMA Academy	Inspiring speakers & books	Share practices of personal development	Work on growth mindset
Inspiration	HEMA Innovation day at Support Office	Inspiration meetings	Innovation meetings
			TNW Conference

Show / Indoctrinate

Show and tell	Posters	Brainwash	Billboards
Filming	Stickers	Hang banners at office	

Explain purpose

What it contains	Make it visually clear
What it can be used for	What effect it has

Show personal succes / failure

Also the fail/less successful stories	Showing that you learn from failing	Test them	Celebrate failure
Make it testable in short time period	To show innovation is needed	Tell and celebrate also the little innovations	if you do something with it
Share 'HEMA successtories'		Show Results	

Use external knowledge

Involve consultants	Thesis with painful insights	"Measuring is knowing"	Use metaphors to give examples
Academic research	Trainings by external people, 'experts'	Argument by literature	Horse to car
Innovation hub that is only working on innovation and does not get distracted	Show that the world and its needs are changing	Candle to lightbulb	

Teach them / practice it yourself

Confront employees everywhere	Practicing it	Motivate	To let teams take over innovation projects and evaluate results
Certificates	Training/ cursus	Once more learn 'how to work'	
Create feeling for innovation	Design Thinking	Coaching/supp ort	
Teambuilding	Workshops	Same work, different method	
Workshops of 2 hours	Doing is better than telling	Do a pilot and experience the succes	
Escaperoom of the future	VR: future scenario of HEMA	Clips	

Take employees through proces

Make them in control	Take along employees in transition	Involment in change-proces ("traject")
For employees, employers and consumers	Make accessible to everyone	not everyone is capable of innovating

Mandatory

You have to work like this	Otherwise fire
Hard approach	"Innovate or die"
Create fear	

Remind

Message	Reminder
Sound	Digital
Quiz	

Extra

Evaluation criteria	Ones that make a bigger profit
---------------------	--------------------------------

Step inside role of customer yourself

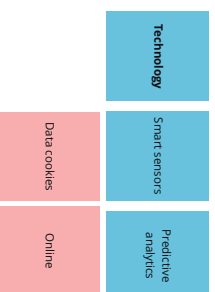


Based on research



How to gain customer insights: wishes/needs

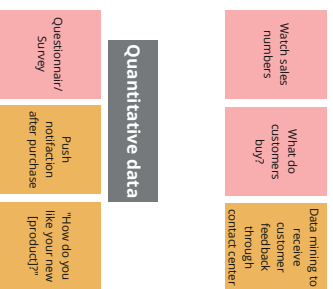
Use Technology



Interview/ asking questions



Bases on sales

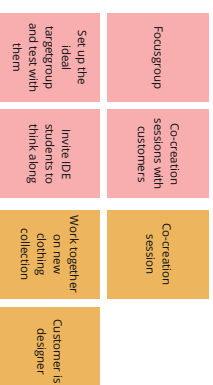


Quantitative data

Testing



Focusgroup



Analyse competition



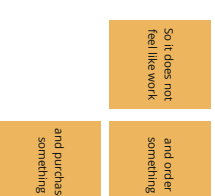
Be visible to approach

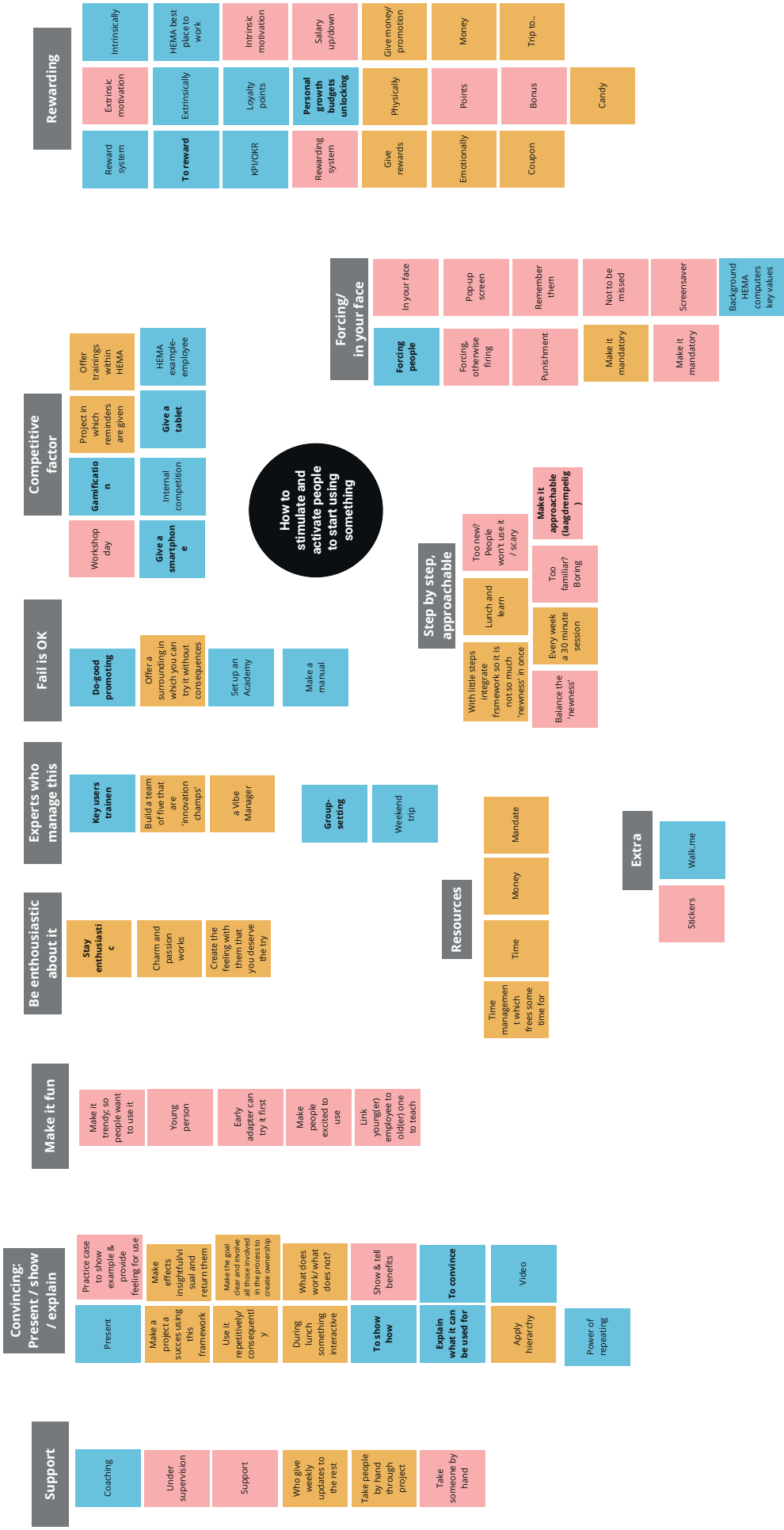


Observe



Extra





CONCEPT CARD

How to create contact & How to gain customer information

Concept title

Customer game program

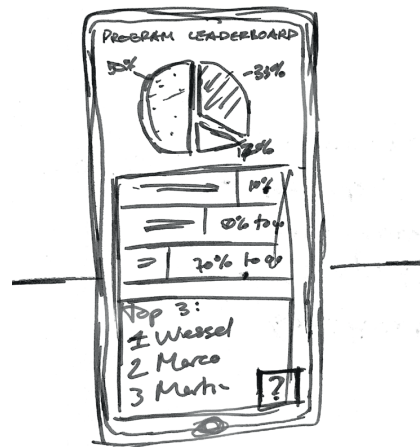
Explanation

- Employees-customer contact program that connects employees to customers so that user insights can be collected

Benefits

☐ **Motivates employees**
☐ **In-depth customer insights**

Visual

For **HEMA employees**

who

need customer insightsthe **program, app**

is a

motivational toolthat **promotes customer interaction**Unlike **the 'just go out of the building'-programs**

our solution

promotes competitive program "play".

CONCEPT CARD

How to convey importance of innovating

Concept title

Store of the future - Concept store

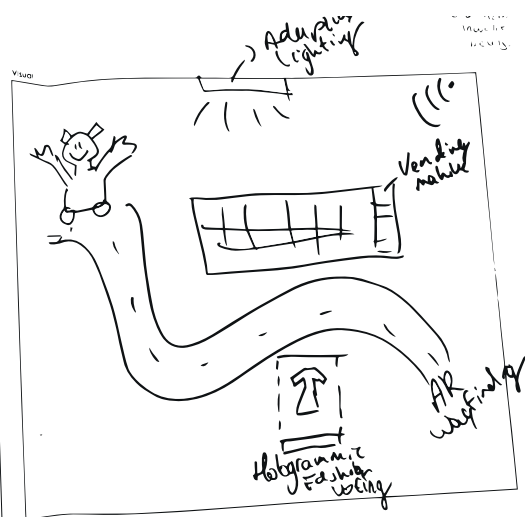
Explanation

- Use cases
- Technologies
- Cases all applied in HEMA context
- Usage and generation of extra data with new data points

Benefits

☐ **Applied innovation**
☐ **Stimulate growth mindset**
☐ **Predict future**
☐ **Spark ideation with regular employees**

Visual

For **HEMA employees**

who

are only busy with day to day workthe **store of the future concept store**

is a

an inspirational learning spacethat **shows the importance of innovation**Unlike **detached technology from applications in store**

our solution

combines technology with real use-cases.

CONCEPT CARD

How to stimulate to make use of something

Concept title

HEMA Academy

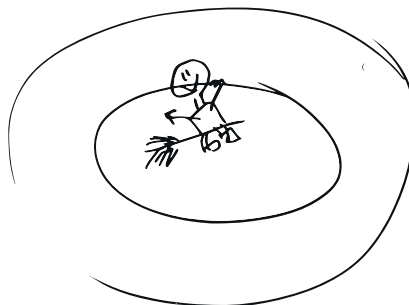
Explanation

- Obligated training program to become customer driven
- Including playbook
- Certificates

Benefits

- | | |
|---|--|
| ☐ Ambassadors | ☐ Inceased customer satisfaction |
| ☐ Skilled workers | ☐ |

Visual



For **HEMA employees** who **are insufficiently capable of innovating**
 the **HEMA Academy** is a **a training approach**
 that **teaches new and crucial skills**
 Unlike **the launch of systems and solutions that do not work**, our solution **embeds new skills in our core.**

CONCEPT CARD

How to convey importance of innovating

Concept title

HEMA Innovation Day

Explanation

- Summit/Congress
- Inspiring speakers
- Workshops for innovation
 - With customers
 - Future scenarios; create awareness
- Sort of 'Study day-off' like tutors

Benefits

- | | |
|---|--|
| ☐ Nice day out | ☐ Team building |
| ☐ New energy and motivation | ☐ Out of routine |

Visual



For who
 the is a
 that
 Unlike , our solution

CONCEPT CARD

How to stimulate to make use of something

Concept title

HEMA Innovation Coach

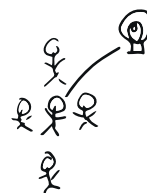
Explanation

- Early adapter; teach internal employee to become innovation coach
- Support teams on content to implement innovation
- Keeps the team Sharp

Benefits

- | | |
|---|--|
| ☐ Familiar face | ☐ Gradual trajectory |
| ☐ Knows HEMA structure/culture | ☐ Reduction in time + money |

Visual



For who

the is a

that

Unlike , our solution

CONCEPT CARD

How to create contact & How to gain customer information

Concept title

HEMA Consumer Analyst

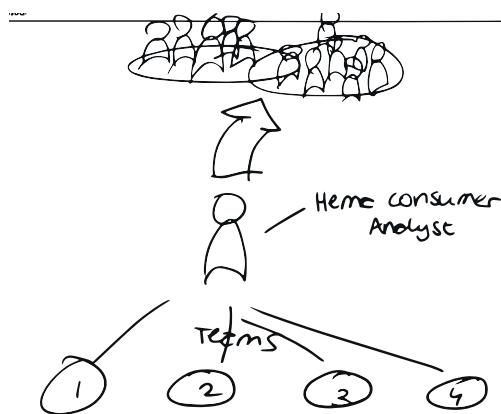
Explanation

- Analyst maps targetgroup
- Teams ask analyst for data / information / insights about targetgroup
- Targetgroup is fixed team and receives e.g. discount

Benefits

- | | |
|--|--|
| ☐ Representative targetgroup | ☐ Trendy (with time accommodating) |
| ☐ More insight in customer wishes | ☐ Accesible / approachable for HEMA teams |

Visual



For who

the is a

that

Unlike , our solution

CONCEPT CARD

How to convey importance of innovating

Concept title

Future Escaperoom

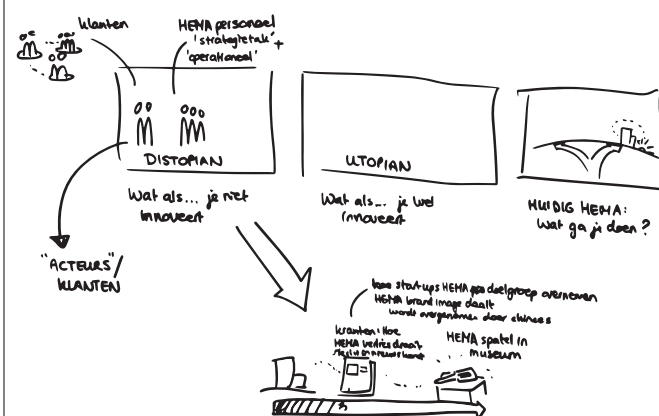
Explanation

- Dystopian / Utopian / Current to show what we are moving towards
- Show what will happen if you do not innovate
- Use of actors/clients

Benefits

- | | |
|--|---|
| ☐ Experience it yourself | ☐ Power of visualisation |
| ☐ Offers reference | ☐ Direct interaction with customer |
| ☐ See the process and steps | |

Visual



For who

the is a

that

Unlike , our solution

CONCEPT CARD

How to stimulate to make use of something

Concept title

HEMA Vibe Manager + High boss with mandate

Explanation

A person who is responsible for a nice supporting atmosphere, who does check-ins on everyone to maintain all employees are happy.

A person who enables employees to not feel pressured if they want to use/test new things.

Benefits

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| ☐ | ☐ |
| ☐ | ☐ |
| ☐ | ☐ |
| ☐ | ☐ |

Visual



For who

the is a

that

Unlike , our solution

CONCEPT CARD

How to create contact

Concept title

Detective for a day

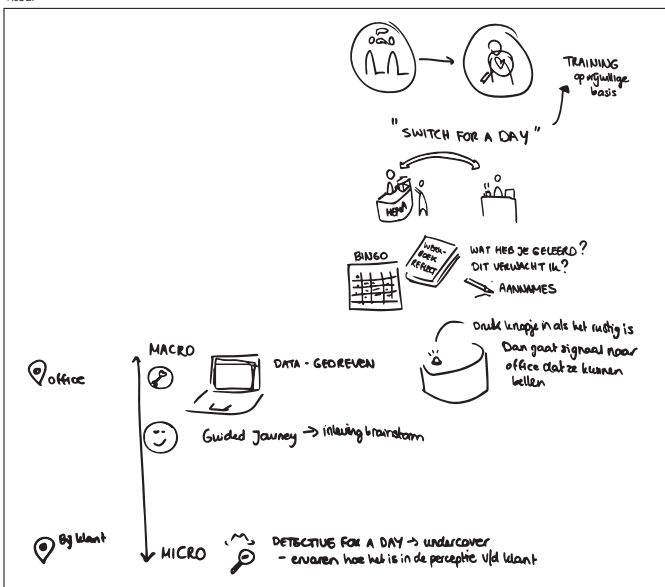
Explanation

- Formulate questions you can ask to help customer faster
- Personally observe

Benefits

- | | |
|--|---|
| ☐ Direct data | ☐ Creates trust in insights |
| ☐ Direct experience from own insights | ☐ Breaks pattern & validates assumptions |

Visual



For who

the is a

that

Unlike , our solution

CONCEPT CARD

How to gain customer information

Concept title

Mystery Shopping App

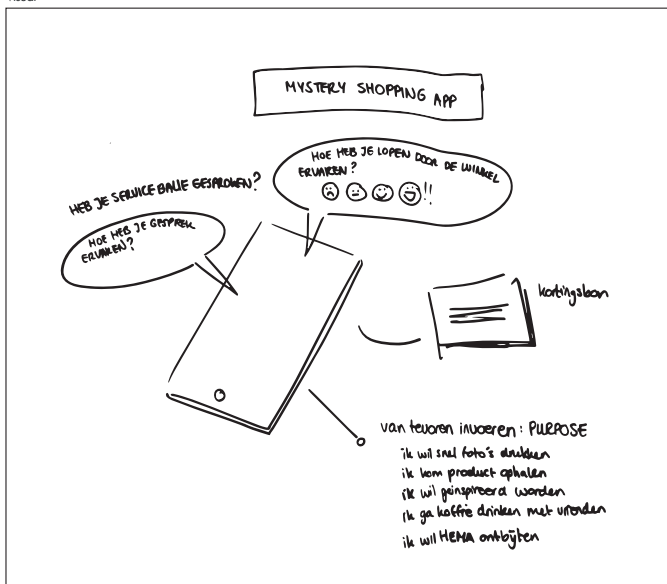
Explanation

- Questions for customer
- Receive coupon/discount
- Add purpose
 - I want to print photo's quickly
 - I come to pick up order
 - I would like to get HEMA breakfast

Benefits

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| ☐ | ☐ |
| ☐ | ☐ |
| ☐ | ☐ |
| ☐ | ☐ |

Visual



For who

the is a

that

Unlike , our solution

Brainstorming

Brainstorming is a group or individual ideation method during which efforts are made to find a solution for a specific problem. This is done by gathering a list of ideas which are spontaneously generated by customers. Brainstorming “rules” are usually followed to encourage a broader, more natural set of ideas.

Use it to..

to come up with ideas through a loose and free-form approach. This is often helpful in the beginning to generate ideas or when a team gets stuck. To facilitate the session, it is helpful to outline what you hope to gain out of the brainstorming activity, including a vision of what the session might look like from start to finish.

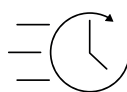
Benefits

- An unstructured and flexible technique that allows for out-of-the-box thinking.
- Allows the entire design team to participate in the process.
- Encourages wild ideas, therefore creating a fun and playful environment.

Risks/limitations

- Team members may be unwilling to fully participate if they feel like they will be judged harshly for the ideas they share. This can be averted by setting clear ground rules upfront by, e.g. mentioning that no ideas are wrong and everything is okay.
- While positive feedback creates a more supportive environment, critical feedback and debates may allow people to dig below the surface of the imagination and come up with collective ideas that aren't predictable.

Skills that would help



Quick
thinking



Improvising



Visualising



Brainstorming

Brainstorming can be done in either a group or an individual setting. When having a group session, try to limit the number of team members to a maximum of ten.

Step 1: Defer judgement

Make clear to not block someone else's idea if someone does not like it. Instead, put it on the whiteboard, and maybe you'll be able to build on it later.

Step 2: Go for volume

Getting to 100 ideas is better than 10, no matter what you initially think about the "quality". Try setting a goal for the number of ideas you would like to get in a certain amount of time.

Step 3: One conversation at a time

When different conversations are going on within a team, no one can focus.

Step 4: Be visual

Sketch your ideas out for your teammate. It will communicate them more clearly than words alone, plus you might inspire some crazy new ideas.

Step 5: Headline your idea

Make it quick and sharp, then move on to the next one.

Step 6: Build on the ideas of others.

This leverages the perspectives of diverse teams and can be especially useful when you feel like you're stuck.

Step 7: Encourage wild ideas

The crazier, the better. You never know where your team might be able to take it.

Tips & Tricks

- Make sure there is a facilitator in the group responsible for timekeeping and for making sure that the entire team gets a chance to share their ideas.
- Keep the environment playful and relaxed, but do not allow the chaos to dominate. This can be tricky with a large group, but keep the group on track by reminding them of your common goal.
- Begin the session with a "warm-up" where the team can get into the right mindset to be loose and creative.
- Stay on topic. Your idea for an edible cell phone is awesome, but not during a brainstorm on making opera more exciting for children.

Context Mapping

Context maps are created to show the external factors, trends, and forces present surrounding an organisation and its customers. These include economic and technology elements, customer needs and uncertainties, and trends. The map is generated by the team to map out all influencing factors of the context it is in, or by customers themselves to showcase their surroundings.

Use it to..

gain insights into the user's perspective and to find desirable design solutions by taking into account the user's experience efficiently and effectively. We do this to learn about the needs, wishes, motivations and experiences of customers and to translate these into design solutions. In practice, this method has a broad range of use, mainly because it can be used in any co-design activity.

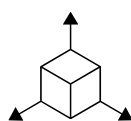
Benefits

- The context maps enable you to have a better understanding of a situation someone is one to see it in a fuller context, showing the external factors, trends and forces affecting it.
- Context mapping enables you to gain a more systemic view of the design context.

Risks/limitations

- Context mapping is time-intensive and requires some work upfront.
- To co-design, you have to establish a session with some customers to create their context collage.
- The data collected during a context mapping session requires in-depth qualitative analysis. This takes significant time and effort to understand the insights to be gained from a meeting.
- The study is not meant to support or reject existing hypotheses, but to discover the context by finding unexpected directions, and widening the perspective of the design team.

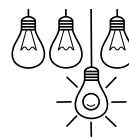
Skills that would help



Holistic thinking



Open mindedness



Identifying key insights

Context Mapping

Depending on the scope and formality of the study, the total number of customers can vary from six to over one hundred customers.

Step 1: Prepare the meeting

You should determine what you want to learn and what the topic of study is going to be. Next, you should start selecting customer in time and also conduct preliminary research on the chosen topic.

Step 2: Create a sensitising package

Customers receive a "sensitising package" that can include photo's, icons, text clouds that would help them to visually showcase their experiences and reflect on them. It is useful to make these packages personal, inviting and playful to keep customers engaged. The goal of the exercise is to help people share their memories, opinions, dreams around the central topic of the study.

Step 3: Held a meeting

During the context mapping session, which can be in a group session or during an interview at the customer's home or work, you let customers create their visual context map. Provide some information about the project and context before they start, but let them think about it themselves.

Step 4: Analyse the context maps

You should seek to find patterns, similarities and differences amongst the maps. From the insights, you can create insightful categories.

Tips & Tricks

- Users are the experts of their own experiences. Therefore, people will get more motivated and can provide more valuable information if they are invited to the expertise role and are shown how their contributions from their perspectives are essential.
- As users may not be directly aware of their own experiences, you can find out what they think by doing interviews. You can observe how they use things and also with generative techniques, you find out what users know and feel.
- The design of the sensitising package should be playful and professional at the same time because it ought to be fun to work on it, and it should encourage customers to freely visualise, reflect and listen to their thoughts and dreams.



Customer Journey Mapping

Customer journey maps are visualisations of users' interaction experiences. The customer journey map describes the literal journey of a user by including the different touchpoints that characterise his or her interaction with the product or service.

Use it to..

visualise and analyze the journey on which a customer or user embarks around the use of a product or service. Whereas "A Day in the Life" may focus on many experiences in a given day, customer journey mapping focuses on one experience without a necessarily specified time frame. Journey maps contain fewer process details, but more information about the customer experience.

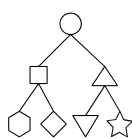
Benefits

- The customer journey map is a tangible artefact that can be presented to stakeholders, team members, or future customers.
- Customer journey mapping is a useful tool to capture customer needs, including pain points and gaps in service delivery.
- This map can point out problems in the customer experience, including gaps between devices or gaps between departments. It puts the user at the focus of your planning.
- The journey map is useful for defining a vision to improve the customer experience through design changes and interventions.

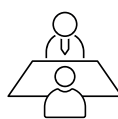
Risks/limitations

- It can sometimes be easy to assume too much. Make sure that your customer journey map is based on the actual customer experience. This means pulling information from customer interviews or observations.

Skills that would help



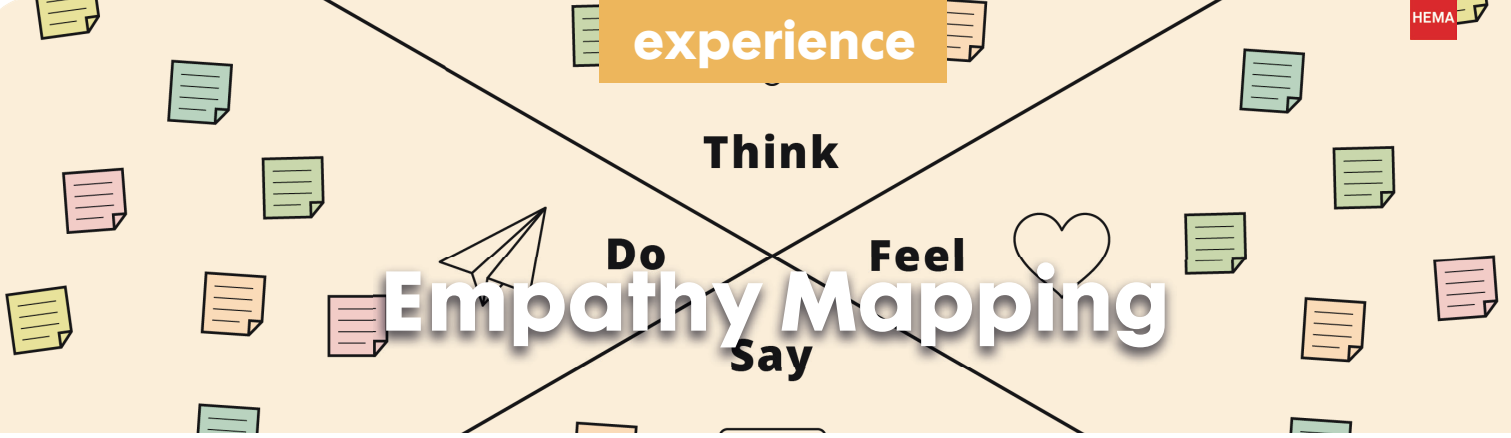
Pattern
finding



Interviewing



Knowledge
of or
access to
customers



An empathy map is a template for organising observations and representing your user. It has four quadrants: Say (quotes, words); Do (actions, behaviour); Think (possible thoughts), and Feel (possible feelings). Note that “Think” and “Feel” cannot be observed directly and must be inferred. This method is a response to the idea or product you are designing should be centred around empathy with the user, it should be a direct solution and remedy to the problems they are experiencing and the needs they may have.

Use it to..

to reach a deeper understanding of the customer you are designing for. It lets you humanise and also gain a shared understanding of the desires, problems, and needs of your future customers. This method is appropriate in the early stages of design as a research resource and ideation tool after you have done initial research about the population you are interested in designing for. The goal of Empathy Mapping is to explore aspects of your persona and do notice things about your persona that were unclear at first glance.

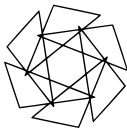
Benefits

- It reveals the underlying “why” behind users’ actions, choices and decisions so you can proactively design for their real needs.
- Empathising with someone brings you closer to their reality. Being more informed in this way can help you design better and think creatively about problems your persona experiences.
- Empathising, on its most basic level, causes you to be closer to your users, this kind of emotional connection is also a motivator to do great design work, empathy maps can be a great emotional connector.

Risks/limitations

- Empathy maps are not concrete. The goal of an empathy map is not to arrive at anything concrete like an action plan. Instead, you are trying to make useful observations.
- Empathy maps can be misleading or unhelpful if the wrong observations are made. Usually, this is a result of the lack of preparatory research or rushed observation making.

Skills that would help



Abstract thinking



Empathy



Open mindedness



Conducting an empathy map requires a little prep work and several group steps to be successful. Empathy mapping does not necessarily need to be done in groups, it is possible to do this alone. When having a group session, try to limit the number of team members to a maximum of ten.

Step 1: Make or print your map

The first step is to make or print a map with the four quadrants Hear, Say/Do, Think/Feel and See. Optionally there could be space for pains (what pains are they experiencing and hoping to overcome?) and gains (what does your user hope to achieve?). In the middle of the map, it is recommended to include an illustration of the person you are empathising with.

Step 2: Organise your group

Find the time to conduct the empathy mapping session, and make sure everyone is on board. Important people to include in the empathy mapping include you, stakeholders, customer support leads, vendors, product developers, salespeople, and copywriters.

Step 3: Introduction in the session

The first step in this method is to introduce your group to this methodology and break into groups if there are multiple personas, otherwise, all just work on the same persona. At this point, you should instruct the group on how to use the map you brought.

Step 4: Empathise with customer

At this point, you and your team are filling in the four quadrants as if you were the persona yourself. Ask simple questions to help unlock the truth to this persona, as well as to start a discussion within your group.

Step 5: Review the maps

Discuss the results of the mapping, what did you learn? What is still left to uncover about the customer? Are there any new points after discussion? After a successful empathy map, you should feel that you have a good idea about the needs and desires of the people you are designing for.

Tips & Tricks

- It helps if you can think of a real person who roughly fits the profile, so you can keep them in mind as you proceed.
- This method is sensitive to your original description of the persona, so keep this in mind before you begin.
- Simple questions to use in the session: What could they tell other people? What are their biggest frustrations? Who surrounds them?
- What are some quotes and defining words your user said? What emotions might your subject be feeling?

Focus Group

A Focus Group is a type of group interview. The researcher invites informants whose characteristics represent those of the target research population and collect data by engaging the customers in conversations. The focus or object of analysis is the interaction inside the group. The questions asked in a focus group are similar to those asked in a one-on-one interview.

Use it to..

get feedback for new products or new design ideas. Early in product development, the gathered qualitative information guides the marketing strategy or concept development. Conduct a focus group when you want to understand customer needs and thoughts, their decision-making process, and brand perception. Focus groups are convenient for their ability to gain feedback from several customers at once. This method benefits from the interaction between customers, so questions should be asked to prompt discussion.

Benefits

- Because customers can discuss and therefore develop their ideas, responses have more depth and complexity than those from a survey. The discussion often stimulates new thoughts in other customers.
- Reveals how the target group views competitors.
- Can clarify results obtained from surveys.
- Less expensive and less time-consuming than individual interviews.

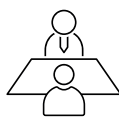
Risks/limitations

- There is a risk for groupthink to occur, where people avoid expressing their individual opinions if it creates conflict.
- This method will only tell you what people say they will do, instead of what they actually do; for that, usability testing is more appropriate.
- Sometimes customers may start discussing irrelevant topics; a designated moderator should put them back on track.
- Doesn't allow for the level of in-depth conversation that one can have in a one-on-one interview.

Skills that would help



Leadership



Interviewing



Active listening



Focus Group

Try to keep the group to a size of 6-10 people to allow everyone to speak. If the group is too large, individual members may be discouraged from speaking. If it's too small, there won't be enough people to generate an in-depth discussion.

Step 1: Choose a moderator

The moderator should be empathic and willing to listen to everyone's opinions. The group should be able to relate to this person, but also respect their authority enough to let them do their job.

Step 2: Find people who are a representative sample of your target group

In this case, diversity is discouraged, because you want your customers to feel comfortable enough around each other to voice their opinions. Gender, age and power differences will all influence how they will act around each other. Aim to over-invite your pool by 10% to 20%, to account for no-shows. You might consider giving customers some form of incentive in the form of money, coupons, time off from work, or a chance to win a big-ticket item.

Step 3: Create the questions

The questions you ask the customer should aim to be unbiased. They need to be open-ended to facilitate discussion and applicable to all customers.

Step 4: Host the session

The moderator should begin by welcoming everyone for attending the session, laying out the structure of the session, and setting ground rules. Consider

following this with an ice breaker to make people more comfortable. Then the questioning can begin.

Step 5: Wrap up

Once the session is complete, thank all the customers and distribute the incentive. The moderator and assistant moderator should debrief and organise their notes.

Step 6: Analyse the discussions

Consider using a coding system to sort through the findings. Learn how to quantify qualitative data [here](#).

(Optional) Step 7: Consider repeating

Often times, one session is not enough. Ideally, you should conduct a focus group study with three to four groups before you stop hearing any new information; this is the point of saturation.

Tips & Tricks

- Keep an open mind. The purpose of this method is to gain new insight, which may be contrary to your assumptions.
- The moderator should be aware of their body language, as nodding their head to certain responses or raising eyebrows can project bias.
- It's okay to lose a little control. Customers may get invested in a conversation and get slightly carried away. However, these can lead to unforeseen and exciting insights. As long as the discussion is not completely irrelevant, you should let your customers talk.

How might we...?

The How Might We approach addresses the problem at hand. What are some paths to finding a solution? As a design method, How Might We questioning performs as a way to bridge the identification of a problem, with the opening of design opportunities related to the situation at hand.

Use it to..

find as many solutions to the problem addressed in a short time. One of the keys to asking great How Might We questions is finding a balance between being too narrow, and being overly broad in your search for answers. The "How Might We" approach is simple, but it's all about asking the right questions.

Benefits

- Induces curiosity and enthusiasm by enabling you to look at your problem from multiple perspectives.
- Allows for divergent (broadening) thinking.
- Looking at a problem from different angles and lenses can reveal hidden qualities of the problem and allow you to dig into the root of the problem.
- How-might-we's spark collaboration while allowing for creative thinking.

Risks/limitations

- This approach is ineffective for problems that are too broad or too narrow.
- Not a method for direct solutions. This method will quickly let you frame a problem, but the responsibility is still on you to find a solution. If your HMW question is directed enough, searching for a solution will be possible.

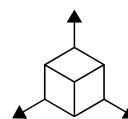
Skills that would help



Curiosity



Empathy



Holistic thinking

How might we...?

The how-might-we approach can be done in either a group or an individual setting. When having a group session, try to limit the number of team members to a maximum of ten.

Step 1: Name the problem

Provide a short description of the problem and invite the group to name all important stakeholders and aspects of the problem.

Step 2: Come up with many 'how-to's

Invite the group to name as many 'How to's...' as possible, seen from the different points of view (stakeholders) and seen from the different aspects. You can use a flip chart to write down the 'how-to's or put them on post-its.

Step 3: Select one 'how-to' (at a time)

Evaluate the most important common elements of the 'how-to's and select one 'how-to' at a time that covers the different points of view. Formulate one question.

Step 4: Come up with solutions

Together think of as many solutions to answer this question.

Tips & Tricks

- Making a mindmap can help you in this approach, while also enabling you to build onto each other ideas.
- Be careful about language and considerate to creativity.
- Focus on positives: try to spin the problem to being it a good thing.
- Remove the Bad: Ask how you might delete the problem and defeat the issue.
- Attack the Origin: Ask if there is a way to stop the problem arising in the first place.

1 On 1 Interviews

One-on-one interviews provide information about an individual's actions and motivations. They are conducted by a moderator with a single respondent in person, over the phone or through video chat. Sessions typically last 1-2 hours and will often involve customers being shown stimulus to inform discussion and may include interactive techniques, e.g. role-play scenarios.

Use it to..

gain user insights and help formulate the research question. Individual interviews are critical to most customer researches since they enable a deep and rich view into the behaviours, reasoning, and lives of people. This method can be used in both early and late stages of the research process.

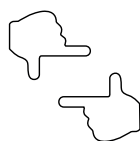
Benefits

- This method can be adapted for almost any research, and can also be combined with field observation. In fact, it may help to observe the user in his/her context before interviewing.

Risks/limitations

- An interviewee/customer may answer questions vaguely, dependent on the way your questions are phrased. Therefore, it is vital to word questions properly and determine questions in advance.
- An interview question of "Walk me through a regular day in your life" will warrant a different answer from "Walk me through your day yesterday" – or today, or last Friday, etc. A more specific question can yield more particular clues and even evoke more specific emotions.

Skills that would help



Framing



Observing



Noticing
small details

1 On 1 Interviews

Depending on the scope and formality of the study, the total number of customers can vary from 10 to 30, depending on when you reach the level of hearing no more 'new' information about the subject studied.

Step 1: Plan your meeting

Who will you be observing or interviewing? To reduce bias, make sure you ask each interviewee the same questions. Make a list of questions in advance, and have it ready in chronological order for discussion. Where will you be interviewing? If possible, arrange to meet the customer at his/her home or workplace, so you can see them in context.

Step 2: Prepare for documenting

What will be your medium for documentation? Will you be taking videos, notes? Will you need a separate note-taker in the room so that you can focus on the discussion? Stay organised by creating a new page for each person interviewed/observed and inform subjects of your method of documentation.

Step 3: Conduct the interviews

Introduce yourself and explain the research you are conducting. Now is also time to get consent from the interviewee to be video-taped; have forms ready to sign if necessary. Then, begin asking your planned questions.

Step 4: Capture your findings

Write down all that the interviewee says. If you could get consent to record video or audio, re-watching is possible. If you have questions for the user, be sure to write them down. It is critical to inquire, at the moment, about anything interesting that you hear.

Step 5: Gather insights

One-on-one interviews are an essential starting point for capturing information. Be sure to discuss your findings further with your team. Discuss what seemed intriguing and compare and compile data from multiple interviews.

Tips & Tricks

- You could do a "blind interview"; in which HEMA is not mentioned as the brand you are conducting research for. This way, you can get accurate information about customers' thoughts about your product, e.g. in comparison to those of the competitor.
- Conducting interviews "in-context" (e.g. at the participant's home or office) give the customer greater ease and allow you to see the objects, spaces, and people that they talk about during the interview.

Mindmapping

A Mind Map is a graphical representation of ideas and aspects around a central theme, showing how these aspects are related to each other. With a Mind Map, you can map all the relevant elements and ideas around a theme, bringing structure, overview and clarity to a problem. A Mind Map helps in systematically unpacking abstract thoughts and notions. It is like a tree, with branches leading to the thoughts and aspect of the theme.

Use it to..

to identify all the issues and sub-issues related to a problem. A Mind Map can be used in different stages of the design process but is often used at the beginning of idea generation. Setting up a Mind Map helps you to structure thoughts and ideas about the problem and connect these to each other. However, a Mind Map can also be used in the problem analysis phase of a design project. Mind Maps also work well for outlining presentations and reports. In fact, Mind Mapping can be used in a wide variety of situations.

Benefits

- Mind Maps are a creative way to organize your thoughts. Images and words together are more engaging to our brains.
- Mind Mapping your thoughts will help you see the whole picture by connecting one idea to the next and the next and the next, etc.
- Everyone can participate in creating a Mind Map with all the ideas being written down and then connected.
- Improves your problem-solving ability through creative and critical thinking

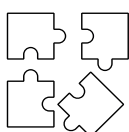
Risks/limitations

- Mind maps can become too big if you are not able to structure well and pick the right keywords. As a result, a big mind map is often hard to understand for the majority of people.
- Mind map topic texts consist of keywords and short phrases which limit the number of texts you want to put in.
- If you want to make an in-depth mind map with great pictures and accompanying texts, it may take some time. However, such mind maps work well in helping you review and recall information and will verify your understanding.

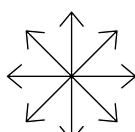
Skills that would help



Creative thinking



Problem solving



Divergent thinking



Mindmapping

Mind mapping can be done in either a group or an individual setting. When having a group session, try to limit the number of team members to a maximum of ten.

Step 1: Set up a blank mindmap

Write the name or description of the theme in the centre of a piece of paper and draw a circle around it.

Step 2: Think of as many aspects of the theme

Brainstorm each significant aspect of that theme, placing your thoughts on lines drawn outward from the central cloud.

Step 3: Enhance visually

Use additional visual techniques, e.g. different colours for significant lines of thought, circles around words or thoughts that appear more than once, connecting lines between similar thoughts.

Step 4: Analyse data

Study the Mind Map to see what relationships exist and what solutions are suggested.

Tips & Tricks

- You can find software for Mind Mapping on the Internet. The disadvantages of using computer software are that there is some limitation in freedom of using hand drawings and colours, it is less personal, and it might be less suitable when sharing it with others (you and your computer alone).
- Make digital pictures of your handmade Mind Maps.

Online Research

Social network analysis is an emerging online research technique which is gaining acceptance due to the increased adoption of social networking platforms. By conducting social network analysis, you can map and measure flows and relationships between people, organisations and communities.

Use it to..

Identify customers' pain points to get rid of, while at the same time building a direct relationship with your customer. Customers are influenced by others while reading both positive and negative feedback about your brand. Making sure you know what people write about you, gives you the ability to change the way people think about your brand.

Benefits

- Access to data across the globe: There is information being updated day in and out, which ensures ever updated facts and figures.

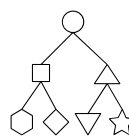
Risks/limitations

- The things you read, said by customers, might be exaggerated, incomplete or even false due to lack of sensory characteristics of products (e.g. taste, smell), and specific traits, such as the ease of operation of the device.
- People have the tendency to express strong, powerful, sometimes mean judgements as it is offline spoken and without consequences."

Skills that would help



Open
mindedness



Pattern
finding



Online &
tech savvy



Online Research

Depending on the scope and formality of the study, the time of research can vary from 30 minutes to a couple of hours, depending on how significant the validation needs to be.

Step 1: Define your target goal

Researching customer insights on brands and/or products has long been a staple of social market research. To define a target goal, you must first definitively state what your business wants information for, e.g. product research, product launches, behavioural insights on target customers, customer service, or defining buyer personas.

Step 2: Choose the type of data

Quantitative data will come in the form of concrete numbers you can use to evaluate or measure your research. This can come from, e.g. likes, shares and comments. Qualitative data will consist of more "opinions" and interpretations of specific topics in your research. This can come in the form of fora analysis, review contextualisation, complaint categorisation and industry trends.

Step 3: Choose the right keywords

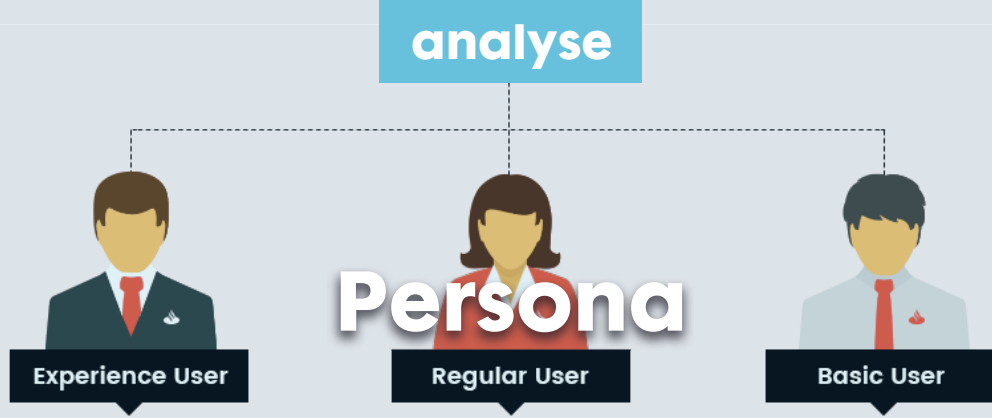
Your keywords are mostly the questions that will shape the results you get. When coordinating your online market research, it is vital to understand which combination of keywords will help you attain the data you want and exclude the information you do not.

Step 4: Turn conclusions into strategy

What is it that you have found? How do customers think about your product? What are they struggling with? Try to use this information in the improvement or development of a (new) product.

Tips & Tricks

- Use the right keywords in your research.
- Search for Blog comments, company product reviews, comments on your competition's website.



Personas are imaginary characters – based on real people – that represent user archetypes. They are developed to understand user lifestyles, goals, and needs, and often appear in scenarios as fictional players. The aim of a persona is to illustrate the user's behaviour patterns.

Use it to..

get your team on the same page about who the product is intended for. Personas are a descriptive tool (describes your users) used for prescriptive purposes (prescribes your design direction). Once you have a clear set of personas, it is often useful to place those personas into particular scenarios. You may also consider having someone role-play your persona in a scenario to explore potential behaviour.

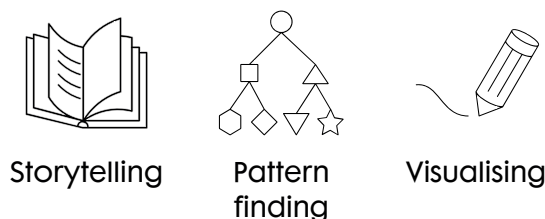
Benefits

- Adds empathic focus to the design.
- Unifies the understanding of the user between team members.
- Allows for more fruitful communication of user requirements in collaborative design environments.
- Separates the team from the user, making it clear you are not designing for you.
- Helps cut through the confusion of reconciling opposing user needs.

Risks/limitations

- Requires the ability of storytelling.
- Personas have an expiration date: about 5 years. This poses one of the most significant risks, as companies may tend to hold on to their personas for too long.
- When used in place of user research and testing, personas may be misleading, so make sure to use this method in the context of gaining a deep understanding of users.

Skills that would help





Depending on the scope and formality of the study, the total number of customers can vary from six to over one eighty customers.

Step 1: Learn about your users

Collect information on the range of users or customers your product or service addresses, ideally through actual interactions with customers and users and other stakeholders.

Step 2: Find relevant user groups.

As part of the Analysis, group similar people together. One way to do this is to rank people on appropriate behaviour or characteristics; a typical project may have about 20 per role. Cross spectrums to create a 2x2 and see if some groups or patterns emerge.

Step 3: Choose your personas

Once you have a set of groups, decide which groups to make personas for. A good rule of thumb is to shoot for 3-6 personas (fewer than that and you are probably not capturing enough variation; more than that and you may lose focus).

Step 4: Choose content for personas

As a team, decide what information you want to include for each persona - it might be useful to draft your first persona in a rough medium (stickies or on a whiteboard) as you are doing this. The team may choose to include a variety of personal details in the persona (e.g., hobbies, a name, cultural background,

etc.). Still, they should always cover the persona's specific needs concerning the design project.

Step 5: Design the templates

Create a template for your personas based on the information you want to include. Personas may consist of persona group (i.e., web manager), a fictional name, job titles and responsibilities, hobbies and activities, demographics (e.g., age, education, family status, ethnicity, etc.), a representative image or images (preferably a photograph of an actual user), personal or general needs, desires and goals, habits and motivations.

Step 6: Distribute personas

Make your personas readily available to yourself and your team - you may want to print them out and post them around your workspace to remind you of who you are designing for. Make it clear who is the primary persona.

Tips & Tricks

- Personas are like the main characters in a story or novel: creating them is only the first step in their use. Place them in scenarios that help them accomplish their goals to help you define your product or service better.
- To be useful and insightful, personas must be based on real field research.
- Keep your personas to one page.
- Stakeholders will disregard personas if they appear inauthentic, for example, if a quote is a cliché or a picture is obviously a stock image.

Probing / Diary

In diary studies, customers are asked to keep a diary of day-to-day experiences that are relevant to the purpose of the study. Diary studies are exploratory to find interesting factors in your research, made of behavioural 'snapshots' captured over extended periods to reveal less tangible factors that can affect a user's experience.

Use it to..

collect information related to long-term behaviours, such as habits. You can learn the context of when and where users engage with a product, how users feel using it, what motivates their actions, their customer journey map, and what motivates any changes in their behaviour and perceptions. A diary study is typically focused on either a product or website, general user behaviour (e.g. browsing patterns) or how users complete an activity (e.g. booking a hotel).

Benefits

- Allows you to collect extensive information: before, during, and after using your product.
- Information is reported in a natural context; this is more reflective of actual user behaviour, as it is affected by the presence of the researcher and an artificial setting.

Risks/limitations

- Your feedback will only be as good as the customers you pick out. Choose people who have demonstrated a high level of commitment.
- You will need to conduct a detailed training session for your customers. Make sure they understand when and how they will be reporting data.
- The analysis phase of a diary study is time-consuming.

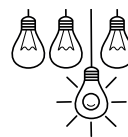
Skills that would help



Organised



Recruiting & following up with people



Identifying key insights

Probing / Diary

Depending on the scope and formality of the study, the total number of customers can vary from six to over one hundred customers.

Step 1: Prepare the method

Determine the focus of the study and the behaviours that need to be understood, layout timeline, gather the tools your customers will use, recruit customers, and prepare training materials.

Step 2: Brief participating customers

Schedule a meeting, either with each person individually or the whole group together. Go over the purpose of the diary study and your project goals, the timeline for follow-ups, contact details, and expectations for each diary entry. Provide an example diary entry to clarify what you are looking for. This should take 45 minutes to an hour.

Step 3: Decide on the logging period

Because customers are going to be logging entries often, you want to provide them with a simple framework. Make sure you state precisely what you need from them, but allow room for flexibility; unforeseen variables will arise, and they often provide vital insights. Customers can either log entries for activities as soon as they happen, or fill in details at a specific time of day. Use the first method when customers do not have to log many entries at once, and logging will not negatively affect their daily routines. Use the second when customers can record only short snippets of information at the moment.

Step 4: Monitor the assignment

Make sure that your customers are filling out their entries, and doing so correctly. You need to monitor this daily.

Step 5: Conduct post-study interviews

Once the study has concluded, evaluate the information provided by each customer. Ask probing questions to gain more insight into their logs, and clarify details. Also, get their feedback on how the process as a whole can be improved for future iterations.

Step 6: Analyse the data

Evaluate the data you have collected, keeping your research goals in mind. Look for changes in behaviour, then look at the causes and effects of that change. Construct a customer journey map if your project focuses on a product or service relationship.

Tips & Tricks

- Be careful at stretching the length of the logging period, because it will decrease customer engagement and increase the dropout rate.
- Evaluate data as it comes in, instead of all at the end. This way, you can ask follow-up questions while the content is still fresh in the customer's head.
- Consider conducting a pilot study. This is a short version of the actual research, without the analysis. The purpose is to test your materials and the process in preparation for the actual study by getting feedback from customers.

Prototyping

Prototyping is the creation of a physical representation of a designed solution for evaluation by users. A prototype can range from a quick mock-up in craft materials to test an initial concept, to a more highly resolved artefact closer to production.

Use it to..

make an idea tangible, increase learning, decrease cycle time and help get buy-in. Prototypes are low-resolution artefacts and can be anything that a user can interact with. Prototypes exist in many forms (sketching, wireframing, rendering, paper prototyping, or rapid prototyping) and make abstract ideas real to convey ideas more effectively to the client.

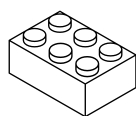
Benefits

- It allows for experimenting: building to compare and narrow options while exploring newly generated options.
- Prototyping for validation: building to test whether implementation works as expected.
- It is a persuading tool to convince a client of the feasibility of a project before spending significant amounts of money on it. Besides, it allows you to visualise the product better and stay on the same page with the client.

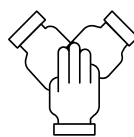
Risks/limitations

- Be careful not to create too high-fidelity (Realistic prototype of look and function) of a prototype too early in the design process. Prototypes should be used to explore key features of an idea, but they run the risk of encouraging designers to lock onto, or fixate on, an idea too early.

Skills that would help



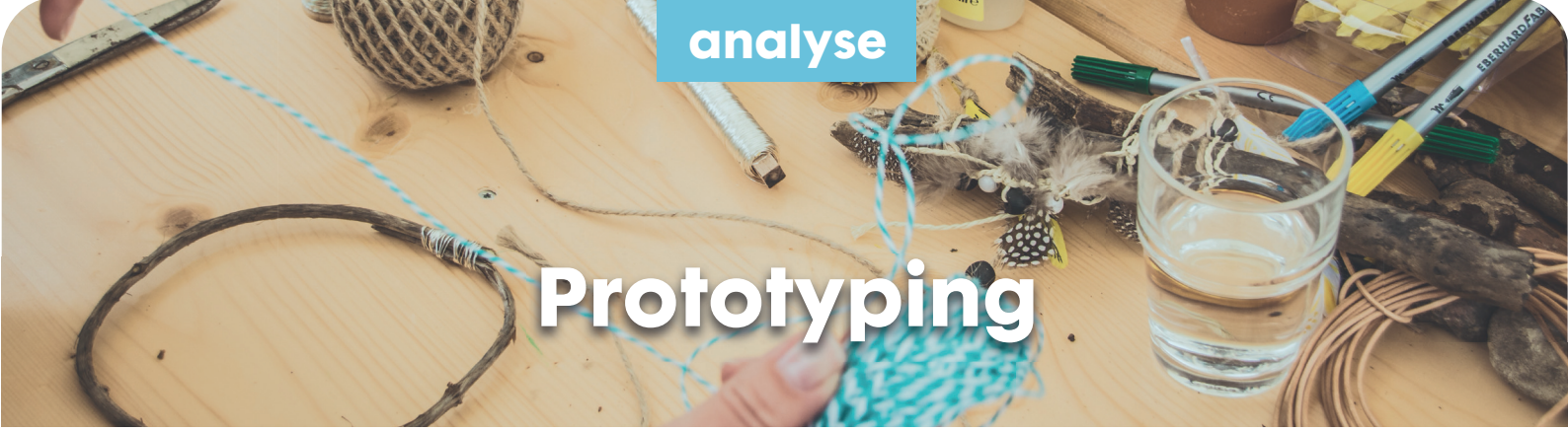
Building



Collaborating



Capturing
insights



Prototyping

Depending on the scope and formality of the study, the total number of customers can vary from none to ten customers. A prototype can range from a quick mock-up in craft materials to test an initial concept to a more highly resolved artefact closer to production.

Step 1: Make a mock-up

This is the starting phase of prototyping, in which prototypes are not fully functional. An example of this is a storybook.

Step 2: Make an operational prototype

This is when the prototype has the look and functionality of the final design.

Step 3: Make a production-build prototype

At this stage, the prototype is ready to be produced.

Tips & Tricks

- Low fidelity prototypes are easy to create, inexpensive to change, and are useful for providing a basic mock-up.

Questionnaire

A survey is a quantitative method for collecting information about a user group. Surveys allow a large group of people to answer the research team's set of questions in a structured way. Surveys lend themselves to statistical analysis, which can reveal broad characteristics and patterns about the users.

Use it to..

investigate the characteristics, behaviours, or opinions of a group of people. These research tools can be used to ask questions about demographic information and characteristics such as gender, religion, ethnicity, and income. They can also collect information on experiences, opinions, and even hypothetical scenarios. For example, you might present people with a possible scenario and then ask them how they might respond in that situation.

Benefits

- If executed properly, questionnaires can obtain quantitative data about people's attitudes, values, experiences, and past behaviour.
- Questionnaires allow you to gather a significant amount of data at relatively little cost. It can be sent by post or email. The latter reduces costs even further.
- Questionnaires allow you to gather data to explain different phenomena or to explain cause-and-effect relationships between different variables.

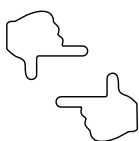
Risks/limitations

- The main drawbacks of questionnaires are the often low response rate, incorrect or illegible filled in surveys or even missing answers. This will inevitably influence the quality of the data obtained.
- Questionnaires do not offer you the opportunity to follow up on ideas and clarify issues - one of the main strengths of interviews.
- Its outcome, which might, for example, highlight trends or attitudes, will fail to explain its underlying reason.
- Fixed-choice questionnaires generally assume some general knowledge of the topic being investigated and force the respondent to answer questions that he or she might be ignorant of. A survey has no means of correcting this; the outcome might thus be slightly biased at best, or plainly misleading.

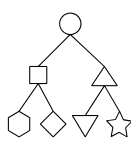
Skills that would help



Organised



Framing



Pattern finding

Questionnaire

Depending on the scope and formality of the study, the total number of customers can vary from 50 to 1000, depending on how significant the validation needs to be.

Step 1: Identify the audience

The research done before conducting a survey is crucial to the survey's success. If you're trying to sell a product to the wrong audience or not asking the right questions, you won't get the results you need. It's also good to look for studies that have previously been done and are similar to the one you're pursuing so you can be unique and provide an interesting angle.

Step 2: What would you like to find?

Ask questions in the right way and think about what you hope to find out. What is the hypothesis you made that you are validating with this study? How do you reach an answer; with what type of questions?

Step 3: Conduct the survey

When it comes to the length of a survey, short and sweet is best. Be sure to exhaust every possible choice to the question you are asking to get the most rewarding results.

Step 4: Analyse the data

Using software to find quantitative relationships between factors researched (like SPSS), you can identify patterns about the participants asked. Did it provide the answer to the problem proposed at the beginning of the survey?

Step 5: Gather insights

One-on-one interviews are an essential starting point for capturing information. Be sure to discuss your findings further with your team. Discuss what seemed intriguing and compare and compile data from multiple interviews.

Tips & Tricks

- Most customers spend about five minutes, filling out a 10-question survey. That means your 50-question form takes about half an hour to complete. Unless you are offering an incentive in return, that is a big ask to make to your busy customers.
- The moment you send your survey also impacts the results. If you send the survey at 9 p.m. on Sunday, the receiver is less likely to respond after the flood of emails Monday morning. Send it another day of the week during business hours to generate more responses.
- You could do a "blind survey"; in which HEMA is not mentioned as the brand you are conducting research for. This way, you can get accurate information about customers' thoughts about your product, e.g. in comparison to those of the competitor.

Role-playing

Role-playing helps designers imagine and explore new use cases or to communicate design intentions. Role-playing should create a safe environment for people to explore pain points as well as potential future user scenarios. Also, by performing different roles, the designer will better understand other points of view. It can likewise be used to create prototypes and communicate concepts.

Use it to..

physically "act out" an experience by using whatever you have on hand or can acquire. Focus on how you interact with each other, your surroundings, and alternative artefacts, testing existing ideas and uncovering new ones.

Benefits

- Allow for low-cost and rapid use-case exploration.
- Supports an empathy-driven design approach: you step into the footsteps of a (potential) customer. How would he or she behave in this situation?
- Helps identify important unknown interactions, objects or roles in a use case.

Risks/limitations

- The role-play is most of the times based on the assumptions you have of your customers. Are those validated or is research needed to find out if that is the correct behaviour?
- Getting too entertaining in the role-play rather than focussing on the use-case exploration.

Skills that would help



Empathy



Storytelling



Improvising

Role-playing

Role-playing can be done in either a group or an individual setting. When having a group session, try to limit the number of team members to a maximum of ten.

Step 1: Identify and assign critical roles

For any experience, identifying the "customer" or "user" role is a good way to get started. This customer (or group of customers) becomes the focal point and main character of the role-play.

Step 2: Improvise the experience

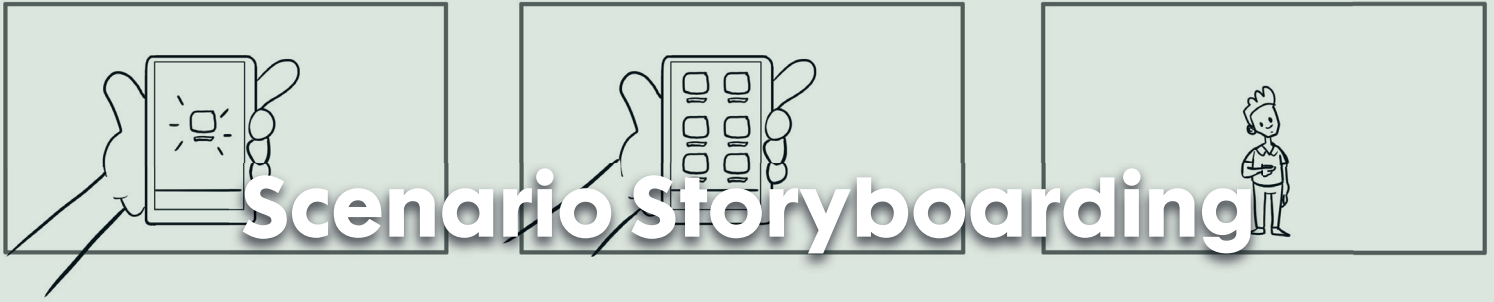
Role-play is physical and progressive: as the group starts to put their thoughts into action, they will naturally ask simple and important questions by acting them out, often leading to the unexpected.

Step 3: Reflect on what happens

By enacting the experience, the customers will naturally explore new possibilities, and uncover flaws or assumptions about how an idea could work. This is valuable both in the process itself and afterwards: by documenting the exercise on video, the customers may later "watch the play" to discuss key points.

Tips & Tricks

- Break-the-ice by being the first to role-play. Put on your own two-minute performance to not only demonstrate the instructions given but also use the opportunity to crack some jokes and get them excited about participating. This will help to create a comfortable, non-judgemental space where the customers will feel free to express themselves.
- Allow everyone to express themselves in their home language.
- Set up a context for the scene that is relevant and easy to understand, so the audience can focus on the story and proposed solution.
- "Who wants to be the Internet?" is not an uncommon question to hear.



Storyboards represent a design's use cases through a series of drawings or pictures put together in a narrative sequence. It shows every touchpoint the user may have with the product or service during the experience. A storyboard provides a visual description of the use of a product that people from different backgrounds can understand. A storyboard not only helps the product designer to get a grip on user groups, context, product use and timing but also to communicate about these aspects with all the people involved.

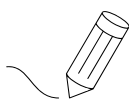
Use it to..

move beyond the functional view of the product into the human story of the experience, to shift the focus to the user and the problem that the new experience solves. Storyboards can be used throughout the entire design process, from ideas about the interaction with a product to ideas and concepts and also for product concept evaluations.

Skills that would help



Storytelling



Visualising



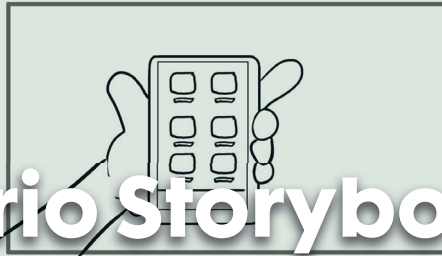
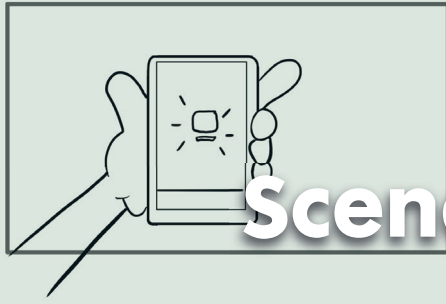
Empathy

Benefits

- At a glance the whole setting can be shown: where and when the interaction happens, the actions that take place, how the product is used, and how it behaves, and the lifestyle, motivations and goals of the users. Storyboards allow you to literally point at elements, which helps during the discussion.
- Gives a holistic view of all user-touch points.
- An efficient and cost-effective way to gain information about users, goals and tasks.
- Interactive activity which promotes team collaboration.
- Pictures are worth a thousand words. Illustrating things work best for the understanding of any concept or idea.

Risks/limitations

- User scenarios do not represent all possible users. Instead, they typically account for only the most frequent users or user motivations. It is therefore common for user scenarios to be based on user personas. Functional user scenarios provide context and detail to be as accurate and relatable as possible.
- It can tend to limit the experience to be linear.
- The visualisation style of the storyboards influences the reactions, e.g. open and sketchy storyboards elicit comments, sleek and detailed presentations can be overwhelming.



Scenario Storyboarding

Depending on the scope and formality of the study, the total number of customers can vary from 1 to ten customer(s). Before beginning, determine the topic around which the players will craft their storyboard. Divide the group into small groups.

Step 1: Provide supplies

Provide markers, paper, and a place to put up drawings. Remind the team to remain open-minded about tone and characters involved.

Step 2: Explain the purpose

Tell customers that the use of the exercise is to tell a story of a user's experience with the previously decided topic. For example, they may be prompted to envision someone's experience with a new eating utensil the group is developing.

Step 3: Create the scenarios

Give the groups then 20–25 minutes to draw out each step of the scene they choose, using one sheet of paper per story. After the time is up, have each small group present their storyboard to the larger group.

Step 4: Analyse scenarios

After all the groups have presented, summarize themes, make observations and organize critical insights from the storyboards. How do people differently

Tips & Tricks

- Colour and style of drawing can highlight important parts of the story.
- Add emotions to your story. Add emoticons to each step, to help others get a feel for what's going on inside the character's head. Remember to illustrate any reactions to success and pain points along the way (what is the character expecting to happen, and how does the result affect him/her?) Try drawing each emotional state as a simple expression.

User Observation

User Observation refers to a set of observational methods where an investigator studies and takes notes on users in a context of interest. Observation may be either direct, where the investigator is actually present during the task, or indirect, where the task is viewed by some other means such as through the use of a video recorder.

Use it to..

view users as they work in a field study, and captures any observations of occurrences. User observation is used in the early stages of design to establish qualitative data about the user. It is also useful for studying the habits and tendencies of a user.

Benefits

- Allows the observer to view what users actually do in context.
- Direct observation allows the investigator to focus attention on specific areas of interest.
- Indirect observation captures activity that would otherwise have gone unrecorded or unnoticed.

Risks/limitations

- Observation can feel obtrusive and therefore alter user behaviour; so this must be fully considered when using this method.
- Only a limited scope of tasks can be evaluated, which does not provide a holistic understanding of an entire process.

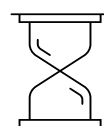
Skills that would help



Noticing
small details



Capturing
insights



Patience

User Observation

Depending on the scope and formality of the study, the total number of customers can vary from five to over one twenty customers.

Step 1: Choose type of observation

Consider whether a customer observation or direct observation method is best for the information you are seeking. Gain cooperation of contacts with the observation technique that you intend to carry out. Establish the times, places, and people who will be observed.

Step 2: Decide on the recording technique you will use

Will you rely on hand-written notes (traditional), audio, or video and audio records? Make sure that those being observed are aware of the reason for your study and that they do not see you in negative terms. This is particularly important for mentally impaired and blind users who may be disturbed by a passive presence that they are not sure about.

Step 3: Try to be as unobtrusive as possible

Do not let yourself or your equipment get in the way. After your observations, write down your first impressions before the analysis stage later on.

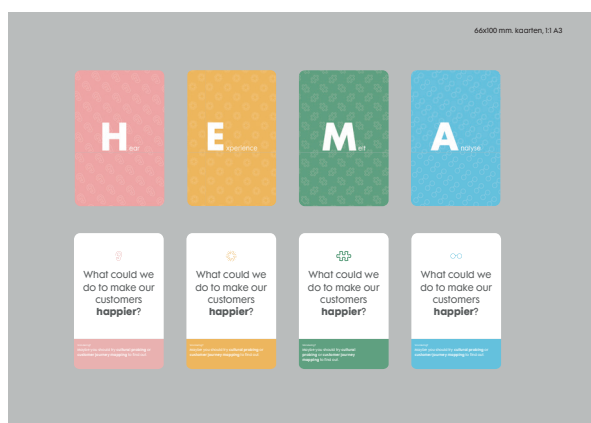
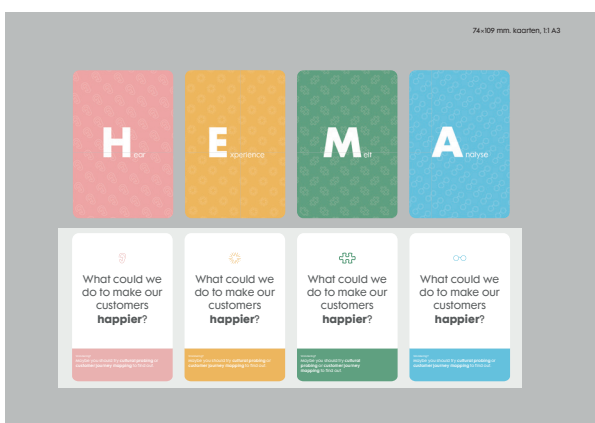
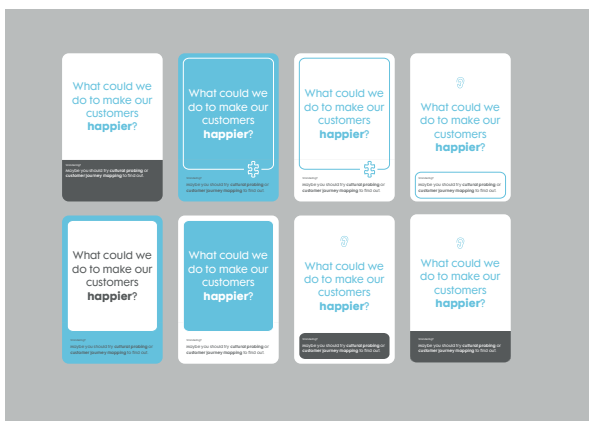
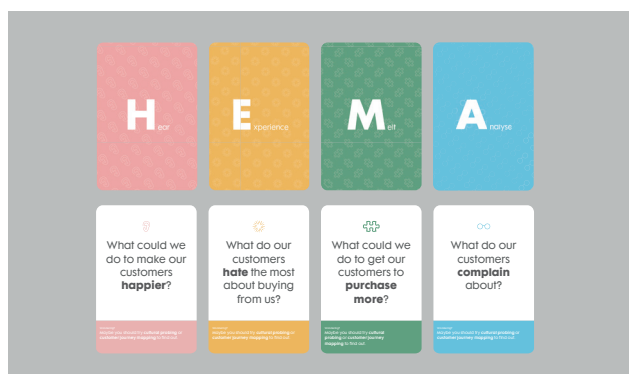
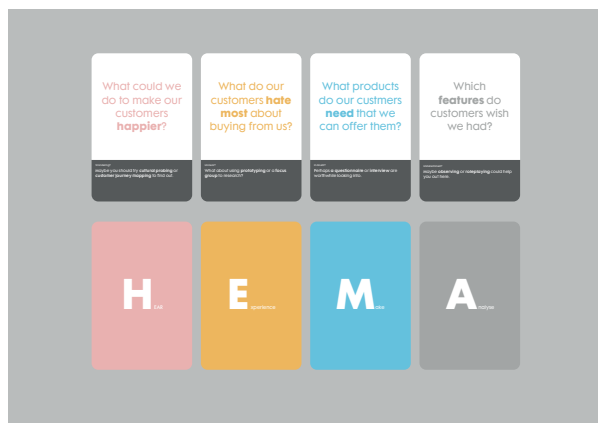
Step 4: Analyse what you have seen

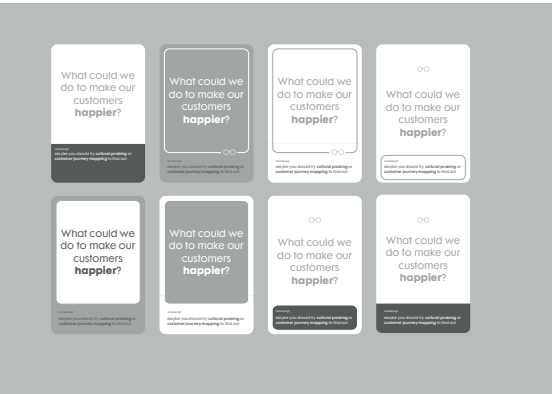
What struck you the most? What have you seen that is different from your expectations? Try to use this input to improve the current product or service you are researching.

Tips & Tricks

- The more complete your record is, the longer it takes to analyse. It is useful to make some kind of first-cut analysis during observation.
- Run a pilot observation session to get a feel for what to expect and to test out any observation sheets. This will also help to judge how long the observation session needs to be. If the session involves informal activities with the general public, they may wish to converse with the observer. Make sure that there is enough time for this.

Appendix J - "Design iterations Card Deck"





3.2 DESIGN THINKING

What is design thinking?
Design thinking is a problem-solving method centered on users that focuses on human-centered design. Design thinking is a process that involves understanding users' needs and experiences, the process of creating a solution, and the process of testing and refining the solution.

What are the principles?
Empathy
Ideation
Prototype
Test

How do we use it?
Design thinking is a process that involves understanding users' needs and experiences, the process of creating a solution, and the process of testing and refining the solution.

04. our innovation process

HEMA

Evaluation Webinar 15th of April 2020

Overall, the webinar went fine. Out of the 20 employees that could register to the webinar, 80% eventually participated. For the first webinar, I am pretty satisfied with this percentage. I certainly felt more relaxed than during the dry-run (which was my very first time presenting online for people I do not know). Probably because after the dry-run good positive feedback was received already, and with that, the webinar could be improved, I felt more relaxed and confident of performing on the official webinar on the 15th of April. Most of all minor changes were made.

Nevertheless, one significant change was the integration of Kahoot. This was not yet used during the dry-run, but since people recommended me to make it more interactive, I integrated Kahoot in the official webinar. The switching between the Kahoot screen and the presentation slides was some hassle. As a host, you are not able to share two screens with your audience, but for every switch in displays, you have to stop sharing and share a new screen. So a lot of switching had to happen. I did not receive any negative comments on this, so perhaps this was only a hassle to me and not to the participants.

Another thing I was delighted with was the use of a facilitator in the meeting. Wessel acted as a co-host, so he introduced me to the audience, and he co-hosted the Q&A session by selecting the questions from the chatbox that I could answer. This added a professional touch to the -to us very first- webinar. Besides, it was a means so I could maintain eye contact with my audience through the webcam.

The wifi in my home was a bit unstable during the webinar. But even though I received the message 'unstable internet connection' and switching between wifi to 4G, I did not receive any negative comments about it. People could hear and understand me properly during the presentation and Q&A. One thing I would change, or recommend people to do in a potential next meeting is to have everyone use headphones with an integrated microphone. This way there will be no echo occurring.

Another thing I would change in a next webinar is the amount of time people got for their break-out room session. They only received five minutes, and that went a bit chaotic. Within that time, they had to assign the roles of customer and employee amongst each other, empathise by asking questions, and come up with a solution to spend the ten thousand euro. People had to dive right in, there was no time to introduce themselves, nor to re-read the assignment.

Nevertheless, I am satisfied with how it went. I received positive feedback on the content of the webinar and people were pleased to receive a digital version of the HEMA Empathy Toolbox. The webinar is online to see for everyone who did not make it to the first twenty, so hopefully, I can inspire even more people with my empathy-driven innovation story.