

## Casebeschrijving Veranderaanpak WINK bij Albert Heijn<sup>1</sup>

“WINK is WINK niet als we niet continue verbeteren”.

**AH heeft ruim duizend winkels in Nederland. In al die winkels werkte het personeel voorheen met negen verschillende systemen voor onder meer voorraadbeheer, vakkenvullen en klantvragen over productspecificaties. Deze systemen waren niet te raadplegen via één apparaat en omvatten grijze schermen met cryptische codes over de producten in de winkel. Vier van de negen systemen zijn geïntegreerd in één modern-ogende app: WINK. De systemen die werden vervangen met WINK waren meer dan 15 jaar oud. Alle data waren wel al beschikbaar, maar werden voor medewerkers zeer onduidelijk weergegeven. Een voorbeeld was het nalopen van producten die bijna over de datum waren. In het oude systeem werd geen duidelijke productnaam weergegeven en was er geen afbeelding voor de medewerkers op het scherm te zien. Ook werd met een cryptische code omschreven waar het product zich in de winkel bevond. In het nieuwe systeem is er wel een duidelijke naam, plaats en afbeelding voor de medewerkers zichtbaar, zodat zij gemakkelijker het product kunnen vinden. Inmiddels draait WINK nu in alle winkels, maar WINK is nooit helemaal af. Op een gegeven moment zullen de oude systemen niet meer nodig zijn om het proces uit te voeren, maar er zullen altijd nog verbeteringen op WINK worden gemaakt. De manier waarop WINK is ontwikkeld en geïmplementeerd is vernieuwend voor Albert Heijn, onder andere omdat de eindgebruiker heel intensief is betrokken en de innovatieontwikkeling agile heeft plaatsgevonden. Van het proces heeft de organisatie veel geleerd. De WINK-aanpak vormt voor Albert Heijn een voorbeeld hoe technologische innovaties voortaan in te voeren.**

### Het bedrijf

Albert Heijn heeft als supermarktketen rond de duizend winkels door het land verspreid. Deze zijn in groepen per regio georganiseerd. In totaal zijn er 32 winkelgroepen, waar ongeveer 100.000 medewerkers werkzaam zijn. Het hoofdkantoor bevindt zich in Zaandam. Daar worden onder andere nieuwe IT-oplossingen voor de winkels ontworpen. In deze casebeschrijving beschrijven we eerst de leercultuur van de organisatie als context waarbinnen WINK geïmplementeerd is. Vervolgens beschrijven we de ontwikkeling van WINK.

### 1. De organisatiecontext

#### Technologische ontwikkelingen & impact

Albert Heijn (AH) kijkt naar technologieën om het werk efficiënter in te richten. Voorbeelden zijn technologieën om het vakkenvullen, voorraden checken, en het schoonmaken te versnellen en/of te vereenvoudigen. Veel innovaties komen samen met externe partners tot stand. AH heeft veel partnerschappen in de keten voor verbetering en vernieuwing van producten en diensten. Zo wordt er gewerkt met klantpanels in de winkels, zodat AH kan leren wat klanten ervaren als ze in de winkel komen. Er wordt ook samengewerkt met leveranciers om processen te verbeteren en te innoveren. AH kijkt tevens naar wat andere grote spelers doen, zoals Amazon en bol.com. Tot slot werkt AH samen met startups die innovaties ontwikkelen om deze als eerste uit te proberen. Afgevaardigden van het hoofdkantoor bekijken één keer maand presentaties van startups en evalueren daarvan de relevantie voor AH.

Het effect van nieuwe technologieën op functies is vaak niet helder. Daarom wil AH nu, voordat er functies vervallen, mensen bewust maken en het gesprek aangaan over ‘wat wil jij?’. Medewerkers

---

<sup>1</sup> Deze casebeschrijving is tot stand gekomen op basis van interviews met betrokkenen bij AH (management en medewerkers) in maart 2019.

hoeven niet acuut te switchen van baan maar AH wil ze op de toekomst voorbereiden. De 'zelfscan-kassa' zal bijvoorbeeld effect hebben op het aantal caissières en op hun taken. Het zwaartepunt zal meer komen te liggen op dienstverlening richting de klant (helpen bij het scannen). Dat moet een medewerker wel liggen. AH is nu als werkgever met caissières in gesprek over wat ze willen en kunnen. Daarvoor gebruiken ze 'TipTrack', een app waarin tips, tools en testen staan over wat medewerkers willen bereiken op lange termijn. Medewerkers hebben in hoge mate het idee "ik zit op een goede plek in gezonde organisatie" en voelen vaak (nog) niet de urgentie om iets te veranderen. Sommige mensen werken al zo lang bij AH dat ze niet kunnen bedenken wat ze buiten AH moeten doen. "Het is een uitdaging om daar het gesprek goed met elkaar over te voeren", aldus de HR-manager. AH komt uit een fase waarin veranderingen en de effecten daarvan heel duidelijk waren, zoals de invoering van langere openingstijden. Maar dezer dagen zijn effecten van technologische ontwikkelingen vaak lastig in te schatten op voorhand en moet de werkgever soms toegeven niet helemaal te weten welke functies het raakt en in welk tempo. Vroeger hanteerde AH meer een paternalistische benadering, maar wil medewerkers nu datgene in handen geven om zelf keuzes te kunnen maken (eigen regie). De kunst hierin is om mensen niet bang te maken dat zij werkloos raken. Mogelijk verdwijnt wel de specifieke functie, maar kunnen zij hun vaardigheden in een andere functie benutten. Om dit te onderzoeken, kunnen medewerkers gebruik maken van HR-diensten om te ontdekken wat ze willen en kunnen. Er wordt ook samengewerkt met andere werkgevers om eventueel passende banen te vinden in andere sectoren en de overstap naar een andere functie in een andere sector te vereenvoudigen.

### Betrokkenheid medewerkers bij innovatie

Veel medewerkers bij AH vereenzelvigen zich met het merk. Tegelijkertijd zijn ze intern kritisch over procedures en werkzaamheden. Medewerkers voelen zich verantwoordelijk en zijn bereid zich daarop in te zetten. Dat verschilt uiteraard voor het aantal uren dat je werkzaam bent en welke taken je verricht. Een 16-jarige die 8 uur per week vakkenvult, is minder betrokken dan een medewerker van 60 jaar die fulltime in de winkel staat. Het is lastig om alle medewerkers te betrekken bij veranderingen. Daarom wordt er vaak gewerkt met afgevaardigden van medewerkers en met de OR. Er bestaan regioplatforms, waar medewerkers input kunnen geven en kunnen meedenken over wat er in de regio speelt. Er bestaan ook zogenaamde landelijke innovatiechallenges. Medewerkers kunnen in een innovatiechallenge via een platform ideeën indienen. Bij een kansrijk idee helpt het hoofdkantoor met het uitvoeren en uitrollen. Een voorbeeld van een dergelijke innovatiechallenge is: Hoe kunnen we slimmer vakkenvullen (met welke hulpmiddelen)? Of wat doen we met restanten? Op de werkvloer zelf hangt het erg af van de supermarktmanager in kwestie hoeveel de medewerkers betrokken worden. Er zijn bijvoorbeeld supermarktmanagers die met het hele team bedenken hoe de omzet van de winkel kan worden verhoogd. Die leggen heel veel verantwoordelijkheid neer bij de medewerkers. Maar anderen doen dat weer nauwelijks tot niet.

### Ontwikkeling van medewerkers

Er ligt een grote focus op talent; welke mensen kunnen zich verder ontwikkelen? Hoe kunnen die mensen worden doorgeleid naar functies zoals supermarktmanagers en naar functies op het hoofdkantoor? Hier wordt geselecteerd op mensen waar AH talent in ziet. Jonge mensen kunnen in vergelijking met andere organisaties vrij snel doorgroeien naar leidinggevend niveau. AH organiseert Summer camps: opleidingstrajecten voor (toekomstige) teamleiders, waarin zij in twee dagen hun persoonlijke visie kunnen ontwikkelen over wat ze willen bereiken in het leven. Medewerkers die daarvoor interesse hebben, motivatie en ambitie tonen mogen daaraan meedoen. Qua informeel leren op de werkvloer wordt nieuwe informatie in 'bitesizes' aangeboden, zodat medewerkers het

gemakkelijk op kunnen pikken. Met name in kleinere winkels is er veel ruimte om verschillende taken te leren. De mate van autonomie verschilt per functie. Supermarktmanagers hebben veel autonomie, maar vakkenvullers nauwelijks. Daarvoor zijn de processen heel strak voorgeschreven. AH is aan het onderzoeken hoe 'instant feedback' kan worden gestimuleerd omdat blijkt dat dit erg bijdraagt aan leren tijdens het werk. Bijvoorbeeld hoe doe je het klantcontact of welke stappen zet je om je omzet te vergroten in de winkel? Instant feedback is van belang omdat de jongere generatie gewend is gelijk te weten of ze het goed doen of niet, meestal via een digitaal systeem. Daarom heeft AH een feedback tool ontwikkeld waarmee teamleiders feedback aan de medewerkers kunnen sturen.

### Innovatie is ook falen

Om mee te kunnen komen met alle technologische ontwikkelingen is het nodig dat AH ook zelf innoveert en daarmee de technologische ontwikkelingen mede bepaalt. "AH moet wat dat betreft nog leren, we gaan 'het gewoon maar doen' en 'we zien het wel'", aldus de innovatiemanager. Nieuwe dingen uitproberen zonder van tevoren te weten wat de uitkomst is, is voor AH nieuw. Een klein aantal individuen binnen AH probeert dit in beweging te krijgen. De directie probeert daarin vertrouwen te geven, maar vindt het soms wel spannend. Iedereen op het hoofdkantoor is wel doordrongen van het feit dat AH mee moet met de technologische bewegingen. Dat gaat met vallen en opstaan. In het directie jaarplan stond bijvoorbeeld dat er 365 schoonmaakrobots zouden komen, maar die werkten niet. Iets nieuws uitproberen kan dus ook jammerlijk falen, maar ook dat levert waardevolle informatie op. Daarom zal er altijd eerst een pilot bij één of meerdere winkels komen met nieuwe dingen. Hierin speelt de manier van leidinggeven een belangrijke rol. "We hebben ooit een pilot gedraaid, dat was een ramp. Dat ging over 50% afprijzen als iets bijna over datum is. De betrokken medewerker zat in zak en as, want hij had gefaald, vond hij zelf. Toen heb ik gezegd, het is wel een succes! Want we hebben het uitgevoerd zoals we wilden en veel informatie opgehaald. Dat is een gesprek wat ik kan blijven voeren, want het zit toch nog in veel personen dat ze op uitkomst focussen in plaats van op proces", aldus de innovatiemanager. De manier waarop pilots voor innovatie bij AH worden vormgegeven, is sinds de ontwikkeling van WINK aan grote verandering onderhevig.

## 2. De ontwikkeling van WINK

### Wat nieuw is aan WINK

De 'achterkant' van de oude systemen is gelijk gebleven, de databases zijn onveranderd. WINK heeft 'alleen' de voorkant/interface van de oude systemen veranderd. Alle databases zijn met WINK hanteerbaar binnen één systeem en de interface is toegankelijker voor werknemers. Voorheen waren er voor bijvoorbeeld de taak 'afprijzen' twee handterminals en één stickerprinter nodig. Nu kan dat met één handterminal. AH hanteert de beeldspraak: "WINK is als een oud vrouwtje. De ruggengraat is hetzelfde, maar het oude vrouwtje heeft een make-over gekregen naar een frisse, jonge vrouw". De wens om de achterkant gelijk te houden bestond, omdat dit het fundament van het hele bedrijf is. Het is de 'backbone', waar alle systemen binnen AH op draaien. Als daarin iets misgaat, heeft dit fundamentele impact op de dagelijkse processen van de organisatie. Hier wilden de betrokkenen dus niet teveel aan sleutelen. "AH is een heel mooi bedrijf, maar is echt héél efficiënt. Dit betekent dat elke verstoring grote impact heeft", aldus een lid van het WINK-team.

De nieuwe 'voorkant' is niet het enige wat nieuw is aan WINK. Ook de wijze waarop WINK is ontwikkeld en geïmplementeerd is radicaal anders dan AH dat voorheen deed. Medewerkers geven aan dat AH een groot en daarom ook politiek bedrijf is. "Vaak voelt het alsof je in de winkel op een

tanker zit die van veraf wordt bestuurd”, aldus een filiaalmanager. Voorheen werd altijd een ‘volledig af’ product gelanceerd, wat in één keer werd uitgerold naar de 1.000 winkels met de mededeling “hier is het en dit is de handleiding”. Dat gebeurde vaak van de één op de andere dag, waardoor iedereen was ontregeld. Dit is de zogenaamde watervalmethode. De manier waarop WINK is ingevoerd, wijkt daarvan af. Voor de implementatie van WINK is de ‘Agile’ methode gebruikt. De grootste verandering in de implementatie-aanpak van WINK is dat er een product wat verre van af is, naar enkele winkels werd gebracht om gebruikers (medewerkers) er in een zo vroeg mogelijk stadium bij te betrekken.

Het ontwikkelteam van WINK heeft steeds één onderdeel in een Agile sprint van twee weken afgemaakt, waarna het voorgelegd is aan een kernteam van zes winkels. Deze winkels hebben feedback gegeven, waarna het ontwikkelde product kon worden aangepast aan de wensen van de winkels. Deze zes winkels hebben zichzelf opgegeven voor deelname. Per sprint van twee weken zijn nieuwe verbeterlagen of functionaliteiten ontwikkeld, die voor werden gelegd aan het kernteam en een groeiend aantal winkels. Tevens zijn per ronde van zes weken 30 winkels aangehaakt om te leren werken met WINK en de functionaliteiten te testen. In deze nieuwe methode hadden medewerkers veel invloed op het product en aanpassingen die op basis van de feedback werden gemaakt. Om de twee weken was er een nieuwe demo waarop medewerkers konden reageren. Het WINK-team is begonnen met iets kleins dat snel verbeterd kon worden en veel impact had, namelijk het afprijzen van producten die bijna over de datum waren.

### Het veranderteam

De nieuwe aanpak is toegepast door een jong team (het business core team), bestaande uit mensen die allemaal zelf ooit in een Albert Heijn winkel hebben gewerkt. Deze werkervaring was een vereiste voor deelname in het team, omdat medewerkers zo eigen ervaringen en feedback van medewerkers konden begrijpen in de ontwikkeling van het nieuwe product. Het team bestond uit 8 mensen en 6 rollen. De leden van het team kwamen, na een oproep, verspreid uit het land en vanuit verschillende functies: managers, teamleiders en medewerkers. Wensen die deze medewerkers zelf al jaren hadden, konden ze nu eindelijk zelf invoeren. Eén lid was bijvoorbeeld teamleider vakkenvullers en wist daarom precies wat er mis was. “WINK is bijna 100% in de winkels gemaakt. De expertise op het terrein van het bouwen van software is gecombineerd met ‘user stories’ in de winkels: “Je komt op je werk, je trekt je jasje aan en dan? Wat wil je dan?” Die vragen zijn voor elk werkproces met medewerkers doorlopen”, aldus een lid van het business core team.

Het business core team heeft de ruimte gekregen om het anders te doen dan anders. “Daar zat wel een stukje ‘jezelf bewijzen’ in en dat was wel spannend. Uiteindelijk is het gelukt en heeft de nieuwe aanpak bij de ontwikkeling van WINK een fundament gelegd om de dingen voortaan anders aan te pakken. Het is heel belangrijk dat er een stuurgroep is en dat er opdrachtgevers zijn die zo’n experiment steunen,” aldus een lid van het business core team. Het team heeft mensen overtuigd dat betrokkenheid van de winkels essentieel was: om een product te ontwikkelen samen met de werknemers die het product dag in dag uit gebruiken. Het geven van vrijheid en vertrouwen is iets wat de innovatiemanager heel belangrijk vindt. “Dat zijn randvoorwaarden om innovatief te zijn. De vrijheid voelen om fouten te mogen maken”.

### Betrokkenheid eindgebruikers

Er was vrijwel dagelijks contact met de winkels over het product: hoe moet de volgende versie van WINK eruit gaan zien? Er was één iemand uit het team die continue contact had met de winkels en antwoorden gaf wanneer er daar vragen waren. Medewerkers uit de winkels konden tevens via Intranet feedback op het product geven. Een van de krachtige elementen van de implementatie van

WINK is dat inzichtelijk werd gemaakt wat er met de feedback van winkelmedewerkers werd gedaan ter verbetering van het product. Medewerkers reageerden hier positief op, zij ervaarden erkenning en meerwaarde van het geven van feedback omdat er echt iets mee werd gedaan. Over feedback waar het team niets mee kon of wilde doen, werd uitgelegd waarom niet en welke keuzes daaraan ten grondslag lagen. Het lanceren van een 'onaf' product leverden uiteraard ook wel negatieve reacties op. Vragen die gesteld werden waren met name gericht op 'waarom kan ik dit nog niet?', 'waarom lukt dit nog niet?'. Medewerkers van het business core team gaven hierin aan dat het heel belangrijk is om dan direct op dit commentaar te reageren. Daar was dus speciaal iemand voor vrijgemaakt.

Wat door diverse medewerkers van het business core team is aangegeven, is dat implementatie voor winkelpersoneel een uitdaging is door de diversiteit in leeftijd en mate van betrokkenheid bij de organisatie. Zo zijn er veel jonge medewerkers die bijvoorbeeld vakkenvullen als bijbaantje, met de primaire reden om geld bij te verdienen. Er zijn echter ook medewerkers die bij de AH werken als vaste baan met een vast inkomen, die gemiddeld ouder zijn maar vaak zeer betrokken zijn bij de organisatie. Er is daarom door AH onderzoek gedaan naar welke methoden het beste aansluiten bij diverse leeftijdsgroepen. Zo zijn er bijvoorbeeld vlogs door medewerkers zelf gemaakt, face-to-face werkinstructie ontwikkeld waar veelal jongere medewerkers uitleg krijgen van oudere werknemers, e-learnings ontwikkeld en 'in-app instructies' gekoppeld aan het eigen account. Deze diversiteit aan middelen maakte dat er voor iedere doelgroep een goede manier tussen zat om met het nieuwe systeem WINK te leren werken. Dit was voor AH een nieuwe methode; voorheen werden er bij nieuwe systemen vaak posters en nieuwsbrieven gestuurd. Echter wist het business core team uit persoonlijke ervaring dat deze niet worden gelezen, waardoor ze op zoek zijn gegaan naar andere methoden om de implementatie te bevorderen.

De hele implementatie-aanpak van WINK draait om het betrekken van de medewerkers als eindgebruikers. Eén van de betrokken filiaalmanagers spreekt de medewerkers bijvoorbeeld per update één op één en vraagt of ze het willen testen en feedback willen geven. In een whatsappgroep die de filiaalmanager heeft opgericht voor zijn winkel, zetten medewerkers foto's en filmpjes om feedback te geven. Eén van de laatste dingen die is gedaan om medewerkers te betrekken, was 'The Roast' van WINK. Een Roast is een humoristische manier om iets of iemand te voorzien van kritiek, bekend van Comedy Central. Medewerkers konden WINK helemaal afkraken op een ludieke manier. Alle feedback daaruit is meegenomen en aangepast in de nieuwe versie. Vanuit de cultuur waren medewerkers eerst wat terughoudend, maar uiteindelijk deden ze enthousiast mee.

### Hoe het werk veranderd is door de implementatie van deze app

Het werk 'an sich' is niet heel erg veranderd, maar het werkplezier en de betrokkenheid zijn toegenomen omdat de medewerkers hebben bijgedragen aan het systeem (wat duidelijk herleidbaar is). "Toen WINK kwam, kon ik een gat in de lucht springen. In de eerste verbeteronde werd een afbeelding van het product toegevoegd. Dit maakte al een groot verschil. Later werd er ook afgebeeld waar in de stelling het product te vinden is. Het werkplezier is daardoor gigantisch toegenomen", aldus een filiaalmanager. Het gemak van de uitvoering van het werk is veranderd. "Ik kan mijn werk beter inschatten omdat ik nu kan berekenen om hoeveel producten het gaat. Gister heb ik het niet afgekregen, dus begin ik daar vandaag mee. Ik heb nu overzichtelijk één artikel op één beeldscherm in plaats van vier artikelen onder elkaar", aldus een winkelmedewerker.

De taken zijn makkelijker gemaakt. Zo zijn er systemen geïntegreerd in één handheld apparaat waardoor medewerkers niet hoeven te wisselen tussen een PC en een handapparaat. De medewerkers kunnen nu gemakkelijker bij de antwoorden komen. Bijvoorbeeld bij allergievragen

van een klant. Ze kunnen dat nu zelf oplossen (door de productinformatie te scannen). Medewerkers staan nu meer in hun kracht. Voorheen had de klant sneller het antwoord gevonden via ah.nl dan de medewerker in het oude systeem. “We lieten het wel aan de klant zien, maar niet aan de medewerker. Dat is toch bizar”, aldus een lid van het business core team. Medewerkers van het business core team geven aan dat het geven van snelle productinformatie (vindbaarheid product, beschikbaarheid product, inhoud product) klanttevredenheid zou moeten verbeteren, maar dat het lastig te meten is op korte termijn.

WINK heeft ook het contact tussen collega's in winkel en op het hoofdkantoor veranderd. Het heeft de kloof verkleind. De ontwikkelaars van de nieuwe software weten heel concreet waar ze het voor doen: “voor Jan die dan geen drie apparaten mee hoeft te sjouwen”. Het idee is dat het echt voor en door medewerkers is ontwikkeld. “Daardoor creëer je een andere band: jullie van hoofdkantoor hebben dit zo bedacht, dat is nu anders”, aldus een lid van het business core team. Vaak wordt er een afstand gevoeld tussen de winkel en het hoofdkantoor. Door de co-creatie is dat nu dichter bij elkaar gebracht.

### Effecten van WINK: meer tijd voor andere dingen

Bij het ontwikkelen van WINK heeft het business core team de grootste irritaties over de oude systemen bij medewerkers opgevraagd. 95% van de problemen die medewerkers ervaren met het oude systeem zijn met WINK opgelost. Veel medewerkers zijn daarom erg enthousiast over WINK, met name vanwege de efficiëntie die het biedt ten opzichte van het oude systeem. Dat werkte aan twee kanten, want de medewerkers zijn er blij mee en er worden uren (dus geld) bespaard die weer elders in geïnvesteerd kunnen worden (om bijv. kwaliteit toe te voegen in de dienstverlening richting klanten). De inwerktijd wordt door het nieuwe systeem ook korter omdat het veel intuïtiever werkt en instructies bij een update in de app zelf zijn geïntegreerd. Technisch gezien is het zo ingericht dat bij elke keer opstarten een instructie verschijnt om met de app om te leren gaan. Deze instructie is account gebonden en blijft verschijnen totdat de instructie gelezen is. Voorheen moest je een jaar bij AH werken om met het oude systeem te kunnen werken, omdat je precies moest weten met welke codes welke producten werden aangeduid en waar de producten te vinden waren in de winkel. Illustratief voor het intuïtieve systeem is de casus van een 60 jarige medewerker. Het team van WINK heeft haar het nieuwe systeem gegeven en zonder enige kennis ging ze ermee aan de slag. De app hielp haar in het proces. Voorheen vond zij het werkproces lastig, WINK heeft het werk makkelijker gemaakt. Dit is wat bij de medewerkers over het algemeen wordt waargenomen. Sinds WINK is de zoektijd naar producten met gemiddeld 54% verkort. Ook de hoeveelheid fouten is afgenomen. Er zouden nu meer werknemers in de winkel zichtbaar moeten zijn, want vroeger moesten ze vaker naar het kantoortje toe om dingen op te zoeken. Nu kunnen ze dat op de werkvloer doen. Ook de leidinggevende zou meer tijd over moeten hebben voor het begeleiden van medewerkers omdat er minder technische problemen opgelost moeten worden.

Winkelpersoneel en management waren bij de invoering van WINK bang dat ze minder uren zouden krijgen en werknemers moesten ontslaan door de efficiëncyslag die WINK oplevert. Maar het idee is dat er nu meer tijd is om andere dingen op te pakken die niet helemaal lekker lopen. Het is aan de filiaalmanager om te bedenken wat te doen met de extra tijd. Hoe lang het vrij kunnen benutten van de extra tijd stand houdt in de efficiëncycultuur van AH is nog de vraag. Elke taak is genormeerd en heel precies beschreven. Daarin zit weinig autonomie. Op basis van historische data worden budgeturen toebedeeld. Met WINK kunnen de taken sneller worden gedaan dus dat zou van de budgeturen af kunnen worden gehaald. Die kans is groot omdat de efficiëncycultuur van AH niet is

veranderd met WINK. Het goed benutten van de extra tijd, juist voor nieuwe innovaties, is een grote uitdaging.

### Het leereffect van de ontwikkeling van WINK

De Agile aanpak is nu eenmalig gebruikt bij WINK, maar de doelstelling van AH is om alles wat voor de winkels op IT-vlak ontwikkeld gaat worden op deze wijze aan te pakken. Het idee is om niets meer te ontwikkelen zonder de doelgroep erbij te betrekken. “Willen we iets hebben waar we raak mee schieten is dit de manier om te ontwikkelen”, aldus de HR-manager. Bij het digitaliseren van de HR-omgeving is het team van WINK bijvoorbeeld uitgenodigd om daarvan te leren.

De communicatie rondom software-updates zal ook door geleerde lessen uit WINK voortaan anders aangepakt worden. Zo blijkt de bereikbaarheid van sommige mediums minimaal. Er komt nu een vaste plek op de website waar alle nieuwe updates terug te vinden zijn. Vroeger werd dat gedaan met één bericht. Had je dat bericht gemist, dan kwam deze niet nog een keer. Nu komt er een overzicht van alle updates.

Het leren van WINK en het voortaan anders aanpakken, is echter niet gemakkelijk. “We zijn er ook nog wel eens in gevangen dat we een groot bedrijf zijn en dat een winkel draaien heel ingewikkeld is. Dat betekent iets testen dat vrij simpel lijkt verstrekkende gevolgen kan hebben. We hebben geen flexibele backbone. Bijvoorbeeld: ik kan niet zomaar wat inpluggen, het moet geïntegreerd zijn met de systemen die er al zijn of wat er al is. Wat wel zou helpen is een ‘speeltuín’ te hebben waar je vrijer kan experimenteren, bijvoorbeeld een paar winkels waar je los in kan gaan. Aan de andere kant, als je zulke winkels hebt waar alles getest kan worden, wat ben je dan aan het testen?”, aldus de innovatiemanager. Kortom, innoveren als groot en historisch gegroeid bedrijf, blijft een uitdaging.

### Lessons learned

- “Begin gewoon klein, pak één use case op om te laten zien hoe je waarde kan toevoegen. Wow ik wil 12 applicaties vervangen, als je dat in één keer wil doen, krijg je weerstand”, aldus een lid van het business core team.
- “Zorg dat je fans krijgt, sponsors, mensen die zitten te wachten op een nieuwe versie. Hielp om het vertrouwen te winnen”, aldus een lid van het business core team.
- “De kracht is dat we WINK samen met al het talent wat we in de winkels hebben lopen, hebben ontwikkeld. Er zit in de organisatie vaak groot onbenut potentieel wat we nu wel hebben kunnen inzetten”, aldus de innovatiemanager.
- “Het belangrijkste is de co-creatie, samen met de winkels, en dat je altijd de spiegel voorhoudt, voor wie doen we dit en wat wil je er mee bereiken. Hebben ze kans gekregen om er goed over na te denken en durven te zeggen wat wel/niet werkt en durf je het om te gooien als het niet werkt”, aldus een filiaalmanager.
- “Agile is niet de heilige graal: probeer naar innovatiemethodes te kijken die op maat zijn, die passen bij het project die je op dat moment uitvoert en de teams die het uitvoeren. Bij ons werkte het omdat we bij elkaar zaten, bij andere projecten met verschillende teams en afdelingen werkt het misschien niet”, aldus een lid van het business core team.
- “Het mooiste aan Agile is de ‘retrospective’: reflecteren wat ging er goed en wat niet. Op productniveau en ook op teamniveau, waar je kunt bespreken wat je dwars zit. We doen het meestal vrijdagmiddag, biertje, chipje en dan reflecteren”, aldus een lid van het business core team.