

Press release

Molly Hurley-Dépret
Marketing & Communications
Tel: +352 451 453 577
Email: lpres@deloitte.lu

New MIT SMR and Deloitte Digital study shows strategy required to drive digital transformation

Concerned with their organizations' digital capabilities, employees across all generations want to work for digitally maturing organizations

New research released by [MIT Sloan Management Review](#) and [Deloitte Digital](#) finds that many employees across all generations are dissatisfied with their organization's digital progress to date and are voicing a desire to work for digitally mature leaders, suggesting upcoming retention challenges for many companies. This study gives insight into the global push for digital transformation in light of the announcement of Luxembourg's "Digital Lëtzebuerg" strategy in October 2014. Luxembourg has recently experienced the development of innovative technology companies, whether in the area of e-commerce, digital content, cloud computing, or Big Data. But these companies and others, including the financial sector, must become leaders of digital strategy—not only of technology—to remain competitive and attract talent.

The report found that the ability to digitally transform and reimagine a business is determined in large part by a clear digital strategy supported by leaders who foster a culture able to change and reinvent their organizations. The report, [Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation](#), is based on findings from the fourth annual global survey of more than 4,800 business executives across 27 industries and 129 countries, including Luxembourg.

It found that employees by large margins want to work for digitally maturing organizations. Nearly 80 percent of respondents want to work for a digitally enabled company or digital leader, and the sentiment crosses all age groups from 22 to 60 nearly equally. These points will be important in Luxembourg—and Europe more widely—as companies must stay on the cutting edge of digital strategy.

These digitally mature organizations understand continued digital advancement depends upon retaining and developing talent. More than 75 percent of respondents from these companies agree or strongly agree that their organizations provide the necessary skills to capitalize on digital trends. Among low maturity entities, the number plummets to 19 percent.

The following are highlights of the study:

- **Digital strategy drives digital maturity.** Only 15 percent of respondents from companies at the early stages of what the study refers to as digital maturity — in which digital has transformed processes, talent engagement and business models — say that their organizations have a clear and coherent digital strategy. Among the digitally maturing, more than 80 percent do.
- **The power of a digital transformation strategy lies in its scope and objectives.** Less digitally mature organizations tend to focus on individual technologies and have strategies that are

decidedly operational in focus. Digital strategies in the most mature organizations are developed with an eye on transforming the business.

- **Taking risks is becoming a cultural norm.** Digitally maturing organizations are more comfortable taking risks than their less digitally mature peers. More than 50 percent of respondents from less digitally mature companies see their organization's fear of risk as a major shortcoming. To make their organizations less risk averse, business leaders should embrace failure as a prerequisite of success. They must also address the likelihood that employees may be just as risk averse as their managers and will need support to become bolder.
- **The digital agenda is led from the top.** Maturing organizations are nearly twice as likely as less digitally mature entities to have a single person or group leading the effort. In addition, employees in digitally maturing organizations are highly confident in their leaders' digital fluency. Digital fluency, however, does not demand mastery of the technologies. Instead, it requires the ability to articulate the value of digital technologies to the organization's future. More than 75 percent of respondents from digitally mature companies say their leaders have sufficient skills to lead digital strategy. Nearly 90 percent say their leaders understand digital trends and technologies. Only a fraction of respondents from early stage companies have the same level of confidence: 15 percent and 27 percent, respectively.
- **Stories gain employee buy in and organizational traction for digital transformation.** Telling digital stories creates pride in organizations. Companies need to demonstrate their ability to tell the digital story and what it means to live in the digital world for business.
- **Innovation of digital technologies must be fostered.** More than 70 percent of respondents from maturing companies say that their managers encourage them to innovate with digital technologies. At lower levels of maturity, only 28 percent of respondents express the same sentiment.
- **Investments in skills will be necessary to realize strategy.** Digitally maturing organizations are four times more likely to provide employees with needed skills than are organizations at lower ends of the spectrum.

"Employees are paying attention to their organizations' digital initiatives," says Gerald (Jerry) Kane, associate professor of information systems at the Carroll School of Management, Boston College and co-author of the report. *"Many employees are dissatisfied with their organization's digital progress to date."*

Deloitte Digital's Doug Palmer, co-author of the report and principal, Deloitte Consulting LLP, adds, *"The importance of having a clearly articulated digital strategy was a major finding. Those companies developing enterprise-level digital strategies are moving ahead, while those that aren't are struggling. These digitally maturing companies embrace innovation and collaboration and have leaders who understand both technology and its potential impact on the business."*

Deloitte Luxembourg's Patrick Laurent, Partner, Technology & Enterprise Application, comments, *"Luxembourg as a country has already taken a step in the right direction with the Digital Lëtzebuerg strategy. The challenge will be to ensure that companies, particularly in the financial sector, take up this strategy and implement it. Moreover, as the survey highlights, employers will need to respond to employees' wish to work for digital leaders while also providing them with skills training and clearly explaining the value of a digital strategy."*

To read the full report, please visit <http://mitsmr.com/1NYRVmX> and download it.

La nouvelle étude du MIT SMR et de Deloitte Digital montre quelle est la stratégie requise pour favoriser la transformation numérique

Soucieux des capacités numériques offertes par leur organisation, les employés, toutes générations confondues, souhaitent travailler pour des entreprises numériquement matures.

Un nouveau rapport de recherche publié par le [MIT Sloan Management Review](#) et [Deloitte Digital](#) révèle que de nombreux employés, toutes générations confondues, se disent mécontents des progrès numériques réalisés à ce jour par leur organisation et manifestent leur désir de travailler pour des entreprises leaders bénéficiant d'un modèle numérique mature, ce qui laisse présager pour de nombreuses sociétés de nouveaux défis en matière de fidélisation des salariés. Cette étude offre un aperçu de l'élan mondial en faveur de la transformation numérique à la lumière de l'annonce de la stratégie « Digital Lëtzebuerg » faite par le Luxembourg en octobre 2014. Le Luxembourg a récemment constaté l'essor d'entreprises technologiques innovantes, que ce soit dans le domaine du commerce électronique, des contenus numériques, du Cloud computing ou des Big Data. Mais ces sociétés et d'autres, y compris dans le secteur financier, doivent devenir des leaders de la stratégie numérique, pas seulement d'un point de vue technologique, afin de demeurer compétitives et être en mesure d'attirer les talents.

D'après ce rapport, la capacité à transformer une entreprise sur le plan numérique, à la repenser, dépend dans une large mesure d'une stratégie numérique clairement définie et soutenue par des dirigeants qui encouragent l'émergence d'une culture capable de changer et de réinventer leur organisation. Le rapport intitulé « [Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation](#) » s'appuie sur les conclusions de la quatrième étude annuelle réalisée à l'échelle mondiale auprès de plus de 4 800 dirigeants d'entreprise dans 27 secteurs et 129 pays, dont le Luxembourg.

Le rapport souligne que les employés souhaitent très largement travailler dans des organisations bénéficiant d'une maturité numérique avancée. Près de 80 pour cent des personnes interrogées veulent travailler pour une société maîtrisant les technologies numériques ou pour l'un des leaders de ce secteur. Ce sentiment est présent parmi toutes les tranches d'âge, chez des collaborateurs âgés de 22 à 60 ans, et de manière quasi égale. Ces éléments seront essentiels au Luxembourg, et en Europe plus largement, dans la mesure où les entreprises doivent être à la pointe de la stratégie numérique.

Les organisations numériquement matures comprennent que la poursuite des progrès numériques dépend de la fidélisation et du développement des talents. Plus de 75 % des répondants de ces sociétés sont d'accord ou entièrement d'accord pour affirmer que leur organisation offre les compétences nécessaires pour tirer parti des tendances numériques. Parmi les entités présentant une faible maturité, ce chiffre n'est que de 19 %.

Les grandes lignes de l'étude :

- **La stratégie digitale favorise la maturité numérique.** L'étude désigne sous l'expression « maturité numérique » les organisations au sein desquelles le numérique a transformé les processus, l'engagement des talents et les modèles d'affaires. À noter que seuls 15 % des répondants issus d'entreprises se situant aux prémices de leur transformation digitale affirment que leur organisation dispose d'une stratégie numérique claire et cohérente. Ce pourcentage s'élève à 80 % parmi les entreprises numériquement matures.
- **La puissance d'une stratégie de transformation numérique réside dans sa portée et ses objectifs.** Les organisations présentant une maturité numérique plus faible ont tendance à se concentrer sur des technologies individuelles et optent pour des stratégies résolument opérationnelles. Au contraire, dans les organisations plus matures, les stratégies numériques sont développées en gardant à l'esprit la notion de transformation de l'entreprise.

- **La prise de risques devient une norme culturelle.** Les organisations numériquement matures prennent plus volontiers des risques. Pour plus de la moitié des personnes interrogées issues d'entreprises présentant une maturité numérique moins élevée, la peur du risque constitue un frein important pour leur entreprise. Pour diminuer l'aversion aux risques, les dirigeants d'entreprise doivent accepter l'échec comme préalable à la réussite. Ils doivent également envisager la possibilité que leurs employés soient tout aussi réfractaires aux risques que leurs responsables et aient par conséquent besoin de soutien pour devenir plus audacieux.
- **L'agenda numérique émane des échelons supérieurs de l'entreprise.** Les entités matures sont près de deux fois plus susceptibles de n'avoir qu'une seule personne ou un seul groupe pour diriger les efforts de transformation digitale. Les employés de ces mêmes entreprises ont en outre extrêmement confiance dans l'aisance numérique de leurs dirigeants. Celle-ci toutefois ne requiert pas de leur part une parfaite maîtrise des technologies. En lieu et place, elle nécessite qu'ils soient capables de promouvoir la valeur des technologies numériques par rapport à l'avenir de leur organisation. Plus de 75 pour cent des répondants issus d'entreprises numériquement matures considèrent que leurs dirigeants disposent de compétences suffisantes pour diriger la stratégie numérique. Près de 90 pour cent d'entre eux déclarent que leurs dirigeants comprennent les technologies et les tendances numériques. Seule une faible part des répondants issus d'entreprises situées aux prémices de leur transformation digitale affichent le même niveau de confiance : 15 et 27 pour cent, respectivement.
- **Les récits numériques remportent l'adhésion des employés et renforcent l'attrait des entreprises pour la transformation numérique.** Les récits numériques sont source de fierté au sein des organisations. Les entreprises doivent démontrer leur capacité à raconter leur expérience numérique et ce qu'elle implique pour une entreprise.
- **L'innovation des technologies numériques doit être favorisée.** Plus de 70 pour cent des répondants issus d'entreprises matures affirment que leurs responsables les encouragent à innover grâce aux technologies numériques. À des niveaux inférieurs de maturité, seuls 28 % des personnes interrogées expriment le même sentiment.
- **Investir dans les compétences sera nécessaire pour mener à bien de telles stratégies.** Les organisations numériquement matures sont quatre fois plus susceptibles d'offrir aux employés les compétences nécessaires.

« Les employés sont attentifs aux initiatives numériques mises en œuvre par leur organisation », explique Gerald (Jerry) Kane, professeur agrégé spécialisé dans les systèmes d'information à la Carroll School of Management (université de Boston) et coauteur du rapport. « Un grand nombre d'employés se disent insatisfaits des progrès réalisés à ce jour par leur entreprise. »

Et Doug Palmer de Deloitte Digital, coauteur du rapport et directeur chez Deloitte Consulting LLP d'ajouter : « L'une de nos conclusions majeures porte sur l'importance d'avoir une stratégie numérique clairement articulée. Les sociétés développant en interne des stratégies numériques vont de l'avant tandis que les autres rencontrent de nombreuses difficultés. Les entités numériquement matures misent sur l'innovation et la collaboration ; leurs dirigeants comprennent la technologie et son impact potentiel sur l'entreprise. »

Pour Patrick Laurent, Partner chez Deloitte Luxembourg au département Technology & Entreprise Application : « Le Luxembourg en tant que pays a déjà fait un pas dans la bonne direction en adoptant la stratégie Digital Lëtzebuerg. Son défi consistera à faire en sorte que les entreprises, en particulier dans le secteur financier, acceptent cette stratégie et la mettent en œuvre. En outre, comme le souligne l'étude, les employeurs devront répondre au souhait des employés, lesquels veulent travailler pour des leaders numériques, tout en leur offrant une formation professionnelle et en leur expliquant clairement la valeur d'une stratégie numérique. »

Pour accéder à l'intégralité du rapport, veuillez vous rendre à l'adresse suivante <http://mitsmr.com/1NYRVmX> et le télécharger.

Neue Studie von MIT SMR und Deloitte Digital zeigt, dass eine Strategie notwendig ist, um die digitale Transformation zu beflügeln

Arbeitnehmer aller Altersklassen machen sich Sorgen um die digitale Fitness ihrer Arbeitgeber und bevorzugen für digital fortschrittliche Unternehmen zu arbeiten

Neue Forschungsergebnisse, die von der [MIT Sloan Management Review](#) und [Deloitte Digital](#) veröffentlicht wurden, kommen zu dem Ergebnis, dass zahlreiche Mitarbeiter aller Altersklassen unzufrieden mit dem bisherigen digitalen Fortschritt ihrer Arbeitgeber sind. Sie äußern den Wunsch, für digital reife Unternehmen zu arbeiten. Diese Einstellung signalisiert für viele Unternehmen Probleme, ihr Personal in der Zukunft zu halten. Die Studie bietet Einblicke in den weltweiten Wunsch nach digitaler Transformation vor dem Hintergrund der luxemburgischen Strategie „Digital Lëtzebuerg“ von Oktober 2014. Luxemburg hat in letzter Zeit die Entwicklung von Unternehmen mit innovativer Technologie in den Bereichen E-Commerce, Digital Content, Cloud Computing oder Big Data erlebt. Diese und andere Unternehmen, auch im Finanzsektor, müssen sich nicht nur unter technologischen Aspekten an die Spitze der digitalen Strategie stellen, um wettbewerbsfähig und für qualifiziertes Personal attraktiv zu bleiben.

Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass die Fähigkeit, Unternehmen digital zu transformieren und neu zu gestalten, größtenteils durch eine klare digitale Strategie bestimmt wird. Sie muss durch Führungskräfte unterstützt werden, die eine Kultur des Wandels fördern und ihre Unternehmen neu erfinden. Der Bericht mit dem Titel „[Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation](#)“ basiert auf den Ergebnissen der vierten globalen Jahresumfrage unter mehr als 4.800 Führungskräften der Wirtschaft in 27 Branchen und 129 Ländern, darunter auch Luxemburg.

Der Bericht kommt zu dem Ergebnis, dass die große Mehrheit der Mitarbeiter für digital fortschrittliche Unternehmen arbeiten möchte. Fast 80 Prozent der Umfrageteilnehmer möchten für Unternehmen arbeiten, die digital auf der Höhe der Zeit sind. Diese Einstellung verteilt sich gleichmäßig auf alle Altersgruppen zwischen 22 und 60 Jahren. Diese Aspekte werden für Luxemburg und für ganz Europa von Bedeutung sein, denn Unternehmen müssen immer auf dem neusten Stand der digitalen Strategie bleiben.

Diese digital reiferen Unternehmen verstehen, dass der weitere digitale Fortschritt von der Personalbindung qualifizierter Mitarbeiter und der Förderung von Talenten abhängt. Mehr als 75 Prozent der Teilnehmer aus diesen Unternehmen stimmen stark oder überhaupt zu, dass ihre Unternehmen die notwendigen Kenntnisse bieten, um von digitalen Trends zu profitieren. Unter den Unternehmen mit geringer digitaler Reife fällt dieser Anteil auf 19 Prozent.

Die wichtigsten Ergebnisse der Studie:

- **Die digitale Strategie ist der Motor für digitale Reife.** Lediglich 15 Prozent der Teilnehmer aus Unternehmen, die erst am Anfang der in der Studie definierten digitalen Reife stehen (Unternehmen, in denen die digitale Welt Prozesse, Engagement der Mitarbeiter und Geschäftsmodelle transformiert hat) sagen, dass ihre Unternehmen über eine klare und schlüssige digitale Strategie verfügen. In den Unternehmen auf dem Weg zur digitalen Reife stimmen mehr als 80 Prozent dieser Aussage zu.
- **Die Kraft einer Strategie für die digitale Transformation liegt in ihrem Umfang und ihren Zielen.** Digital weniger reife Unternehmen neigen dazu, sich auf individuelle Technologien zu konzentrieren. Der Fokus ihrer Strategien liegt eindeutig im operativen Bereich. In den meisten fortschrittlichen Unternehmen werden digitale Strategien im Hinblick auf eine Transformation des Geschäfts entwickelt.

- **Risikobereitschaft wird zur kulturellen Normalität.** Digital reife Unternehmen sind eher bereit, Risiken einzugehen, als ihre Mitbewerber, die in Bezug auf digitale Aspekte weniger weit entwickelt sind. Mehr als 50 Prozent der Teilnehmer aus digital weniger reifen Unternehmen sehen in der mangelnden Risikobereitschaft ihrer Unternehmen einen wichtigen Mangel. Um ihren Unternehmen die Risikoscheu zu nehmen, sollten die Führungskräfte Fehler als eine Voraussetzung für den Erfolg akzeptieren. Außerdem müssten sie etwas dagegen unternehmen, dass ihre Mitarbeiter wahrscheinlich genauso risikoscheu seien wie ihre Vorgesetzten. Sie benötigen Unterstützung, um mutiger zu werden.
- **Die digitale Agenda wird von der Unternehmensspitze bestimmt.** In digital fortschrittlichen Unternehmen steigt die Wahrscheinlichkeit auf nahezu das Doppelte, dass sie eine leitende Einzelperson oder eine Gruppe im digitalen Bereich besitzen. Darüber hinaus sind Mitarbeiter in digital reifenden Unternehmen sehr zuversichtlich, dass ihre Führungskräfte auf der Höhe der digitalen Zeit sind. Um auf der Höhe der digitalen Zeit zu sein, muss man nicht unbedingt die Technologien beherrschen. Stattdessen ist die Fähigkeit notwendig, den Wert der digitalen Technologien für die Zukunft des Unternehmens formulieren zu können. Mehr als 75 Prozent der Teilnehmer aus digital fortschrittlichen Unternehmen sagen, dass ihre Führungskräfte über die notwendigen Fähigkeiten verfügen, um die digitale Strategie zu leiten. Nahezu 90 Prozent sagen, dass ihre Führungskräfte digitale Trends und Technologien verstehen. Nur ein kleiner Teil der Teilnehmer aus Unternehmen, die erst am Anfang dieser Entwicklung stehen, haben einen solchen Grad an Zuversicht, nämlich 15 Prozent bzw. 27 Prozent.
- **Erfolgsgeschichten fördern das Mitarbeiterengagement und sorgen dafür, dass die digitale Transformation in Unternehmen Fahrt aufnimmt.** Erfolgsgeschichten schaffen Stolz in den Unternehmen. Sie müssen ihre Fähigkeit beweisen, das digitale Narrativ zu erzählen und zu erklären, was es für das Leben in einer digitalen Geschäftswelt bedeutet.
- **Innovation in den digitalen Technologien bedarf der Förderung.** Mehr als 70 Prozent der Teilnehmer aus fortschrittlicheren Unternehmen sagen, dass ihre Vorgesetzten sie ermuntern würden, Innovationen mit digitaler Technologie umzusetzen. Bei niedrigeren Reifegraden äußern lediglich 28 Prozent der Teilnehmer diese Einstellung.
- **Für die Umsetzung der Strategie sind Investitionen in Fähigkeiten notwendig.** In Unternehmen auf dem Weg zur digitalen Reife ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie ihrem Personal die notwendigen Fähigkeiten bereitstellen, vier Mal größer als in Unternehmen am unteren Ende des Spektrums.

„Arbeitnehmer achten auf die digitalen Initiativen ihrer Arbeitgeber“, erläutert Gerald (Jerry) Kane, außerordentlicher Professor für Informationssysteme an der Carroll School of Management, Boston College, und Mitautor des Berichts. „Zahlreiche Mitarbeiter sind mit dem bisherigen digitalen Fortschritt ihrer Unternehmen unzufrieden“.

Doug Palmer von Deloitte Digital, Mitautor des Berichts und Principal von Deloitte Consulting LLP, ergänzt: „Die Bedeutung einer klar formulierten digitalen Strategie war eines der wichtigsten Ergebnisse. Unternehmen, die digitale Strategien für alle Bereiche entwickeln, erzielen Fortschritte, während die anderen Unternehmen Probleme haben. Diese digital reifenden Unternehmen setzen auf Innovation und Kollaboration. Ihre Führungskräfte verstehen sowohl die Technologie als auch ihre potenziellen Folgen für das Unternehmen.“

Patrick Laurent, Partner bei Deloitte Luxemburg im Ressort Technology & Enterprise Application, erklärt: „Luxemburg ist ein Land, das mit der Strategie „Digital Lëtzebuerg“ bereits einen Schritt in die richtige Richtung getan hat. Die Herausforderung wird darin bestehen, dass die Unternehmen, besonders im Finanzsektor, diese Strategie aufnehmen und umsetzen. Darüber hinaus unterstreicht die Studie, dass Arbeitgeber auf den Wunsch ihres Personals eingehen müssen, für Unternehmen

arbeiten zu wollen, die digital an der Spitze stehen. Sie müssen ihnen Schulungen anbieten, um ihre Fähigkeiten zu entwickeln, und ihnen eindeutig den Wert einer digitalen Strategie erläutern.“

Den vollständigen Bericht finden Sie auf <http://mitsmr.com/1NYRVmX> zum Herunterladen.

About MIT Sloan Management Review

A media company based at the MIT Sloan School of Management, [MIT Sloan Management Review](#)'s mission is to lead the conversation among research scholars, business executives and other thought leaders about advances in management practice that are transforming how people lead and innovate. MIT Sloan Management Review captures for thoughtful managers the creativity, excitement and opportunity generated by rapid organizational, technological and societal change.

About Deloitte

"Deloitte" is the brand under which tens of thousands of dedicated professionals in independent firms throughout the world collaborate to provide audit, consulting, financial advisory, risk management, and tax services to selected clients. These firms are members of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), a UK private company limited by guarantee. Each member firm provides services in a particular geographic area and is subject to the laws and professional regulations of the particular country or countries in which it operates. DTTL does not itself provide services to clients. DTTL and each DTTL member firm are separate and distinct legal entities, which cannot obligate each other. DTTL and each DTTL member firm are liable only for their own acts or omissions and not those of each other. Each DTTL member firm is structured differently in accordance with national laws, regulations, customary practice, and other factors, and may secure the provision of professional services in its territory through subsidiaries, affiliates, and/or other entities.

About Deloitte in Luxembourg

In Luxembourg, Deloitte consists of more than 90 partners and over 1,700 employees and is amongst the leading professional service providers on the market. For over 60 years, Deloitte has delivered high added-value services to national and international clients. Our multidisciplinary teams consist of specialists from different sectors and guarantee harmonised quality services to our clients in their field. Deloitte General Services, société à responsabilité limitée, is an affiliate of the Luxembourg member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, one of the world's leading networks of professional services firms.

About Deloitte Digital

From strategy to delivery, Deloitte Digital, a unit of Deloitte Consulting LLP, combines cutting-edge creative with trusted business and technology experience to define and deliver digital solutions. Deloitte Digital creates digital experiences for the connected enterprise. From B2B, B2C, or B2E, Deloitte Digital delivers strategy, mobile, social, web, cloud and digital content management solutions that will help strengthen clients' brands and evolve their businesses. For more information, please visit www.deloittedigital.com. Follow us on Twitter @DeloitteDigi_US or @DeloitteDigital.

To join the conversation, follow [@mitsmr](#) or [@DU_Press](#) on Twitter, or join our groups on LinkedIn: [Deloitte](#) and [MIT SMR](#).

As used in this document, "Deloitte" means Deloitte Consulting LLP, a subsidiary of Deloitte LLP. Please see www.deloitte.com/us/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte LLP and its subsidiaries. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting.