

# Hoe versnel ik de digitale transformatie?

weet waar je staat en waar je naar toe gaat

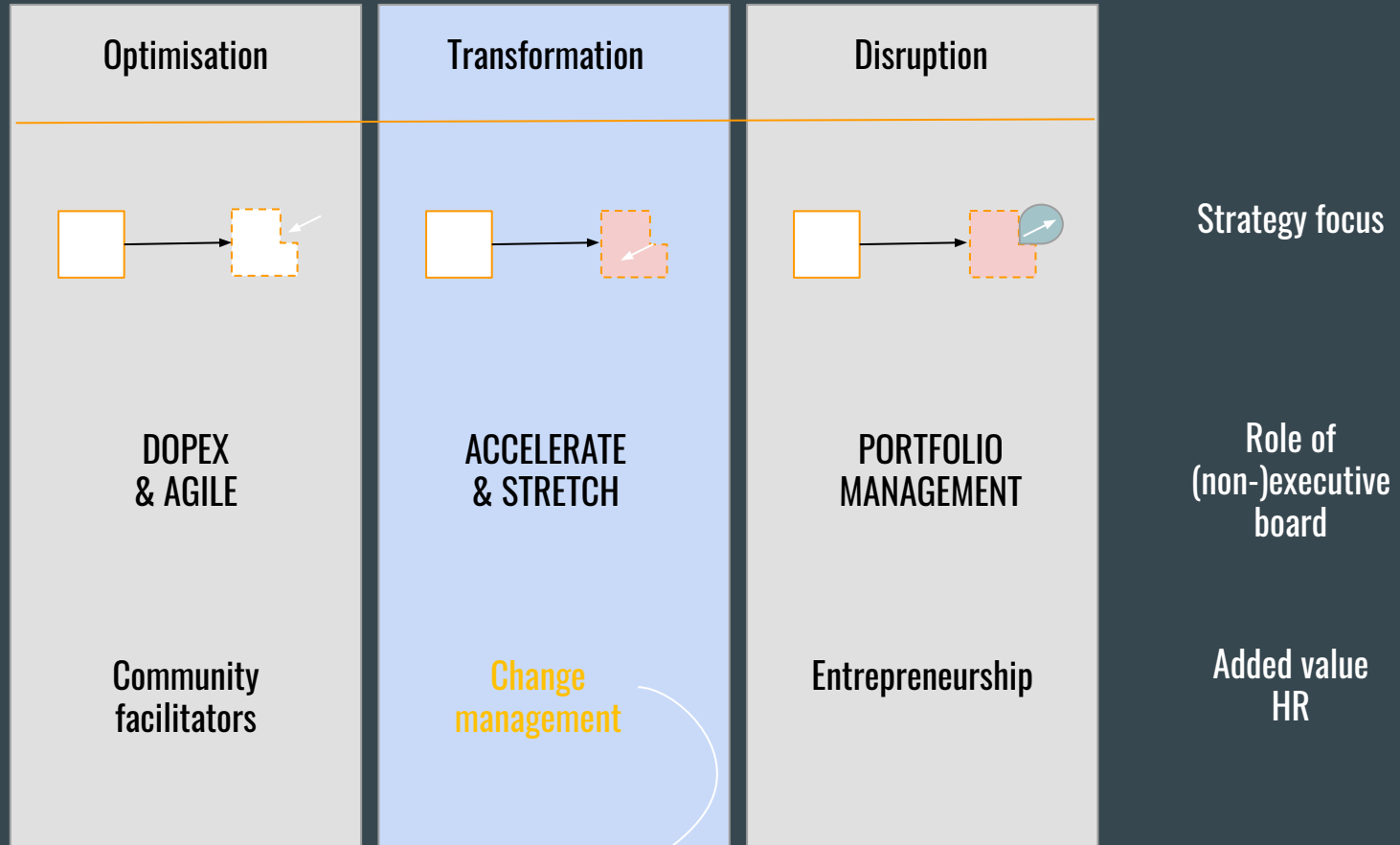


Maurice ter Bogt

update digital-awareness.nl conference

4 oktober 2019

# Target setting demands transition leadership



focus voor vandaag

voor context en meer informatie: zie linked-in post 1 oktober 2019

# Meten is weten, en het begin van de transformatie

Waarom meten we de status van digitale transformatie?

- **Bewustwording** diepgaande impact digitalisering op omzet, klant en medewerkers
- Beter begrip van **nut en noodzaak** transformatie
- Op eenvoudige wijze snel **inzicht** in de voortgang
- Overzicht van **verschillen en overeenkomsten** tussen organisatie-onderdelen
- Basis voor het **samen bepalen** van de strategische koers
- Borgen van de **learnings**

Niet:

- Accountability methode in P&L discussies
- Misbruik voor leiderschapsdiscussies of management reviews

Maar wel:

- Versterken Digital First strategie
- Accelereren tempo en kwaliteit transformatie naar digitale dienstverlening
- HR: **mensen veranderen mensen**

# Voorproefje in deze workshop

HR: voorgaan in de verandering

- Ga als HR / change manager **in gesprek met de leiding** van de business unit of stafdienst.
- Introduceer de transformatiefasen, ambitieniveaus en functionele pijlers van het digital target operating model.
- Stuur van te voren de basispresentatie uit.
- Blijf **alert op het proces**, de inhoud is geen dogma!
- Neem de vragen door, scoor, en bespreek. Trek er tenminste een dagdeel voor uit.
- De voorbereiding is 90% van het succes, dus stel vooraf vast wie de regie op de transformatie gaat **doorpakken**.
- Stel aan het eind van de workshop vast hoe je als HR, samen met de leiding, de transformatie wil **borgen**.

# Van bewustwording naar excellentie

## 3 fasen van digitale transformatie

### 1. Opbouwfase

- Doel: **bewustwording** van digitale dienstverlening
- Lappendeken aan initiatieven, verwarring over nut en noodzaak, lage efficiency en effectiviteit, onrust en discussies, roep om verduidelijking en koers
- Resultaat: inzicht in begrippenkader en drang tot verandering

### 2. Professionaliseringsfase

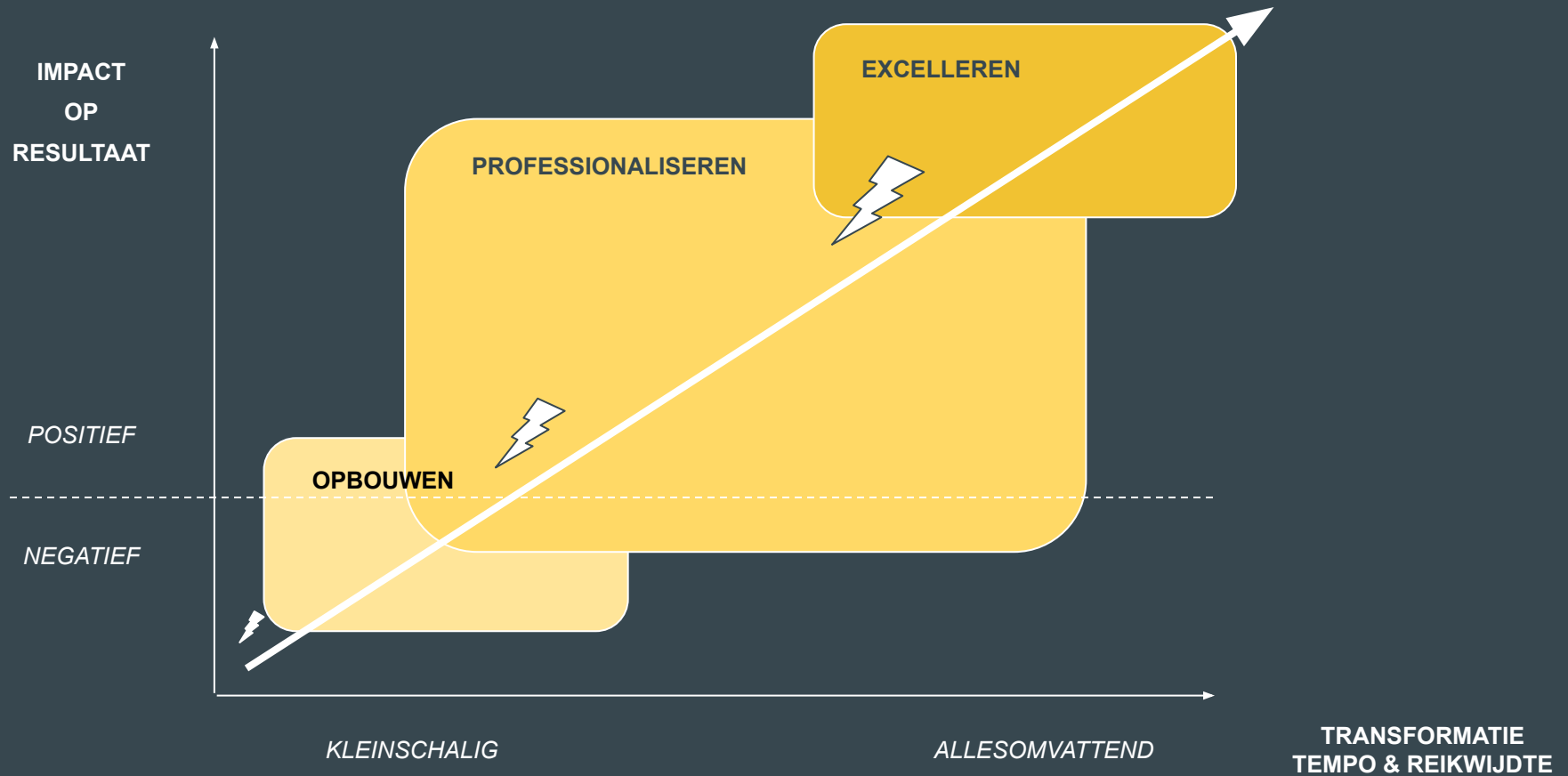
- Doel: **strategische executie** digitale dienstverlening verbeteren
- Veel initiatieven, toenemende structuur en koersvorming, opschalen talent, sturen op KPI's, digitale strategie leidend voor toekomst a.s.r.
- Resultaat: kwaliteit en tempo van transformatie groeit significant

### 3. Uitstekende digitale dienstverlening

- Doel: **excellente digitale klantbediening**, sterke influencer, state-of-the-art innovator, toonaangevend binnen sector
- Heldere en consequente focus op digitale dienstverlening, volwassen digitaal leiderschap, toonaangevende strategische executie
- Resultaat: forse groei omzet en winstgevendheid

# Crisismomenten duiden op overgang

3 fasen van digitale transformatie



# Niveau bepaalt actuele status

## 6 levels in digitale transformatie

1. We hebben initiatieven in het vergroten van digitale dienstverlening.
2. Ik kan aan elke collega uitleggen wat ons actuele klantaanbod in digitale versus analoge dienstverlening is, en waarom we deze keuze hebben gemaakt.
3. Voor het uitvoeren van de customer journeys gebruik ik de gedragsmodellen en de contentkalenders die stelselmatig leiden tot verhoging van de actualiteit, relevantie en originaliteit van digitale dienstverlening voor deze gebruikers.
4. Wij hebben als management de digitale strategie en roadmap geformuleerd, doorgesproken met de medewerkers en weten welke initiatieven en talent de digitale transformatie gaan versnellen en welke competenties en leiderschap nog nodig zijn.
5. Onze roadmap digitale dienstverlening is met onze klanten gedeeld. Wij weten welke usergroepen en (gedrags)datamodellen de digitale transformatie versnellen, en sturen op continue verbetering.
6. De digitale transformatie verloopt sneller en positiever dan de concurrenten. Wij bouwen een significante voorsprong op die intrinsiek harder groeit dan elk disruptief initiatief.

# Scoor op eerste ingeving: eens/oneens

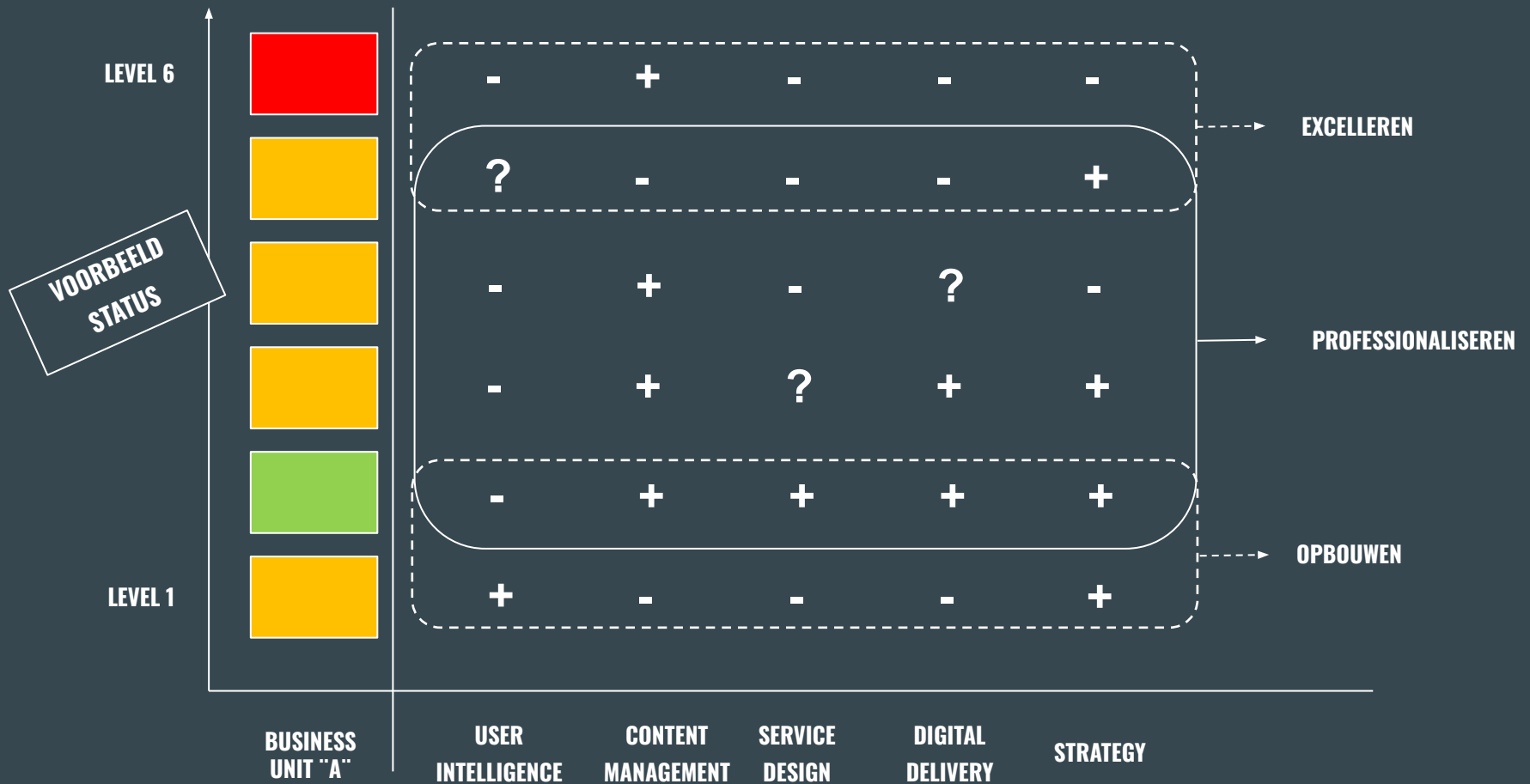
60 stellingen geven het indicatieve beeld

ase	Level	User Intelligence	Content Management	Service Design	Digital Delivery	Strategy
Opbouwen	11	Wij weten van elke klant en intermediair waar en wanneer hij/zij contact heeft gehad met de website of apps	Wij weten van elke klant of intermediair welke informatie hij/zij van ons heeft ontvangen of naar ons heeft gestuurd	Wij weten van elke klant of intermediair wat zijn/haar wensen in de bediening voor digitale dienstverlening zijn	Wij weten van elke klant of intermediair waar en wanneer hij/zij onze digitale devices en apps gebruikt	Wij hebben een door het MI vastgesteld dashboard met inzicht van het gebruik van digitale dienstverlening
Opbouwen	12	Wij maken minimaal maandelijks diepgaande analyses van het gebruik van onze digitale dienstverlening	Wij houden een maandelijks overzicht bij welke verschuivingen wij in informatie-uitwisseling tussen ons en klanten of intermediairs waarnemen	Wij ontwikkelen customer journeys op basis van de wensen in de bediening voor digitale dienstverlening	Wij segmenteren onze klanten en intermediairs naar gebruik van media als desktop, tablet, mobiel, smart watch op basis van browsers, apps en/of widgets	Wij bespreken als MI op regelmatige basis de uitkomsten van het kwaliteitsonderzoek voor de digitale dienstverlening
OP	21	Wij weten welke gebruikers wij vaker van digitale dienstverlening gebruik kunnen laten maken	Wij weten welke content wij moeten aanpassen voor het verbeteren van het gebruik van digitale dienstverlening	Wij weten welke items in de service catalogus leidt tot de verbetering van de digitale dienstverlening	Wij weten welke webservices, apps en widgets het gebruik van digitale dienstverlening gaan aanjagen	Wij hebben het verbeterplan digitale dienstverlening met alle medewerkers besproken
OP	22	Wij segmenteren gebruikers naar gebruiksprofielen van digitale dienstverlening	Wij meten de kwaliteit van de digitale content met feedback van gebruikers van digitale dienstverlening	Wij ontwerpen en ontwikkelen een beperkt aantal service formules die structureel de digitale dienstverlening optimaliseren	Wij benchmarken de performance van onze webservices, apps en widgets met de runner-ups in ons marktsegment	Wij bespreken als MI de kwaliteit en de voortgang van de verbetering van de digitale dienstverlening
Professionaliseren	31	Wij weten hoe we gebruikersgroepen continu en systematisch naar preferente digitale kanalen kunnen leiden	Wij weten hoe we de relevantie van het gebruik van digitale dienstverlening met aangepaste content kunnen stimuleren	Wij weten welke serviceformules het gebruik van digitale dienstverlening versnellen	Wij weten hoe life cycle management het effectief gebruik van webservices, apps en widgets gaat verbeteren	Wij hebben een dagelijkse stand-up waarin we de verbeteringen van de digitale dienstverlening doornemen
Professionaliseren	32	Wij voeren dagelijks a/b tests uit voor het optimaliseren van de digitale dienstverlening	Wij bespreken dagelijks de aanpassingen in de contentitems en contentkalender voor elke gebruikersgroep	Wij prioriteren dagelijks door backlogging welke bijstellingen de serviceformules nodig hebben	Wij bespreken dagelijks de benodigde bijstellingen in de digitale media en aseren zonodig elke service tijdelijk in of uit	Wij organiseren parallel aan de sprints backlog grooming sessies met alle product owners voor versnellen van de kwaliteit van digitale dienstverlening
Professionaliseren	41	Wij weten welke data-driven gebruikersonderzoekers de kwaliteit van onze digitale dienstverlening een forse groei gaan geven	Wij weten welke standaarden in audio en video content het gebruik van de digitale dienstverlening fenomaal laat toenemen	Wij experimenteren steeds meer met tijdelijke serviceformules die 9+ monetaires opleveren die we later implementeren in onze running digitale dienstverlening	Wij experimenteren in toenemende mate met de nieuwste development tools en technieken voor het stimuleren van innovaties	Wij hebben talent developmentplan voor het inhalen en verbeteren van de digitale competenties en digitale operatie model
Professionaliseren	42	Wij maken een periodieke vluchtshow van user intelligence competenties en bespreken de teamontwikkeling in het MI	Wij bespreken als content team hoe wij de kwaliteit van alle content-typen het komende kwartaal gaan verbeteren	Wij doen in het team de best practices in Agile service development en verloten prijzen voor het beste scrum- of kanbanteam	Wij bespreken als digital delivery team regelmatig hoe we de aandacht en budget voor het verbeteren van digitale technologie kunnen verbeteren	Wij beoordelen ons talent op gerevaardigheden, stinkt hij of zij naar internet en kan hij of zij over methoden en technieken heen de verandering eiden
PE	51	Wij weten welke deals met data aggregators het inzicht in gedragsalgoritmes van onze gebruikersprofielen gaat vergroten	Wij weten hoe we externe gebruikersgroepen structureel kunnen inzetten voor het vernieuwen van de user generated content	Wij weten welke externe partners de kwaliteit en het tempo van service development structureel naar een topniveau optimaliseren	Wij weten dat developers communities nieuwsgierig en bereid tot experimenten zijn voor het vernieuwen van onze digitale dienstverlening	Wij hebben de regie voor de innovatie, inclusief nut en noodzaak, van de digitale dienstverlening in handen van de gebruikers gelegd
PE	52	Wij organiseren regelmatig data mash-ups met de datascience en behavioral finance community en dragen vanuit het MI onze visie op het U binnen uit	Wij organiseren regelmatig MeetUps waarbij wij met gamification de bukte en meest creatieve verbeteringen voor onze content ophalen	Wij organiseren minimaal eenmaal per jaar een open inschrijving hackathon voor het verrijken van nieuwe service formules	Wij organiseren gebruikersconferenties voor het testen van onze beta tools	Wij beslissen op basis van floating scenario's voor het excelleren van onze digitale dienstverlening
Excelleren	61	Wij weten dat concurrenten onze gebruikersgedragsmodellen voor digitale dienstverlening kopiëren voor hun eigen klanten en intermediairs	Wij weten dat concurrenten onze content repurposen zodat zij de penetratie in hun relevante communities doen toenemen	Wij weten dat het stelselmatig patenteren en licenseren van onze service formules die voorsprong geeft die niet in te halen is voor onze concurrenten	Wij weten dat innovaties in digitale technologie dan pas houdbaar blijven als we in toenemende mate de time-to-market en life cycle verkorten	Wij weten dat digitale dienstverlening dan pas gaat excelleren als we alzonderlijk talent weten te binden aan ons leiderschapsteam
Excelleren	62	Wij zijn veehoudig gevraagd keynote speaker voor The Next Web over use cases insurance in user intelligence	Wij winnen veehoudig awards voor onze unieke content/signatuur bij toonaangevende expert panels	Wij investeren in de overname van digitale service formules van vooruitlopende sectoren	Wij desinvesteren structureel meer in digitale technologie dan het ons lukt te investeren in nieuwe toepassingsmogelijkheden	Wij betalen een forse premie voor het binnenhalen en behouden van excellerend digitaal leiderschap



# Inzicht: 3 fasen, 6 levels, 5 pijlers

Het Digital Excellence Maturity Model



# Het gezamenlijke proces staat centraal

Digital Excellence geeft richting aan de transformatie

- De status in het Digital Excellence Maturity Model is een **momentopname**
- De aanpak leidt tot **koersvorming**, maar is geen dogma
- Het gezamenlijk bespreken van de verschillende inzichten levert **meer waarde** op dan de uitslag
- Stellingen waar je op scoort zijn exemplarisch en geven een eerste indicatie
  
- Gebruik de uitslag als gespreksonderwerp met medewerkers, betrek hun beeld en meningen
- Gebruik als HR de uitslag als vertrekpunt voor digitale transformatie als **vast onderwerp op de management agenda**