

INNOVATIEF PRODUCTONTWIKKELING

CREATIVITEIT AAN DE HAND VAN RIGIDE PROCESSEN



HOE TRADITIONELE ORGANISATIE HUN PRODUCTONTWIKKELINGSPROCES KUNNEN INNOVEREN

Marcel Kuiper
De Vereenvoudiger
September 2016



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Innovatief productontwikkeling.....	3
De onherroepelijke digitalisering van alles	4
Innovatie in de digitale wereld: spelen conform de nieuwe spelregels	7
De nieuwe realiteit van productontwikkeling	10
Agile doorvoeren over de hele waardeketen van de organisatie	13
Borg creativiteit en idee generatie structureel in de organisatie.....	16
Innovatie strategie & portfoliomanagement is fundament voor innovatie	20
Customer discovery.....	23
Customer validation.....	26
Team!	29
Gedrag sturing in verandertrajecten kan beter!	32
Productrationalisatie: meer klant vertrouwen en minder kosten.....	35
Publicatie data	41
Geraadpleegde literatuur	42
De Vereenvoudiger	43

Innovatief productontwikkeling

Het afgelopen decennia is ruim de helft van de Fortune 500 bedrijven verdwenen en zijn er tientallen startups met waardes van boven de miljard euro voor in de plaats gekomen. Traditionele organisaties staan onder druk door de toenemende digitalisering, de concurrentie neemt toe en startups vallen bestaande business modellen aan. Daarnaast worden klanten steeds veeleisender en minder loyaal.

Dan is het extra verontrustend als blijkt dat in slechts 17% van de gevallen productintroducties succesvol zijn en dat in 80% van de gevallen innovatie niet als een apart terugkomend agendapunt op de senior management agenda staat. De noodzaak om te innoveren, zowel producten als diensten, als het productontwikkelingsproces zelf, is hoog.

Productontwikkeling is een essentieel proces voor het voortbestaan van traditionele organisaties. De time-to-market en moet sneller. Maar nog belangrijker is dat er een product en of dienst wordt ontwikkelt waar daadwerkelijk een markt voor is; iets wat een probleem van een klant oplost. De tijden zijn voorbij om lange ontwikkeltrajecten in te gaan en het product te lanceren om er vervolgens achter te komen dat het niet de verwachte beloften inlost. Het is pure waarde vernietiging.

De afgelopen jaren heb ik bij verschillende organisaties, met name in de financiële dienstverlening, nieuwe producten en diensten verbeterd en geïntroduceerd. Hierbij heb ik gewerkt met diverse methoden & technieken zoals agile, scrum, lean startup en diverse andere tools.

Naast de focus op de introductie van het nieuwe product en of dienst zelf, heb ik altijd oog gehad voor het continue innoveren van het ontwikkelproces zelf. De laatste twee jaar is door de Lean Startup methodiek dit meer vanuit de invalshoek van startups bekeken. Een extra nieuwe dimensie. "Think & act like a startup" is steeds meer een mantra geworden.

Over al mijn ervaringen heb ik diverse artikelen gepubliceerd. Zowel in vakbladen, in de vorm van e-books op mijn site www.devereenvoudiger.nl en op "ManagementSite. Voor dit e-book heb ik nog een aantal nieuwe artikelen geschreven.

Gezamenlijk geven deze publicaties naar mijn mening een goed inzicht wat er bij innovatief productontwikkeling komt kijken.

De onherroepelijke digitalisering van alles



De digitalisering zet extra druk op de “legacy”

“ManagementSite, oktober 2014

De digitalisering zet onverminderd voort

Alle branches hebben te maken met digitalisering en er zijn de afgelopen jaren ook flinke stappen gezet. Met name bedrijven als Apple, Amazon en Google hebben de lat extreem hoog gelegd wat betreft de digitalisering. Organisaties zoals vliegmaatschappijen, webwinkels en reisbureaus hebben hun salesproces vrijwel volledig gedigitaliseerd. Consumenten zijn hierdoor gewend geraakt aan:

- 100% Bereikbaarheid van vierentwintig uur per dag, zeven dagen in de week;
- Directe (elektronische) afhandeling & levering van producten en diensten;
- Gepersonifieerd contact via email;
- Track & trace informatie over geboden product en of dienst;
- Feedback mogelijkheden zoals het achterlaten van reviews en vergelijkingen via diverse sociale media kanalen.

Daarnaast ontstaan er dagelijks digitale startups die direct al de wensen invullen en vaak nog extra gemakken toevoegen. Sommigen zetten de markt hiermee direct op de kop. Kortom het verwachtingspatroon van klanten m.b.t. digitalisering neemt alleen maar toe. En klanten kunnen die eisen ook stellen omdat het al geleverd wordt.

Traditionele, oudere en vaak grotere organisaties, zoals verzekeraars en overheidsinstellingen, hebben moeite om een dergelijke klantervaring te realiseren. Een belangrijke oorzaak hiervan is de vele “legacy” in de producten, processen en systemen. Een rationalisatie hiervan is noodzakelijk om de slagkracht te vergroten en in sommige gevallen zelfs om te overleven. Veranderingen op het gebied van digitalisering, applicaties, tools en standaarden gaat ondertussen in een sneltreinvaart door. Dit maakt het voor traditionele organisaties nog moeilijker om bij te blijven.

Reduceren van legacy

Om “bij” te blijven zullen traditionele organisaties nog sneller hun legacy complexiteit moeten reduceren en volop inzetten op het verder digitaliseren van hun business. Beide activiteiten vullen elkaar aan. Zonder de een niet de ander om de simpele reden dat de informatie die digitaal ontsloten wordt centraal vastgelegd worden.

Het is simpel. Voor zover het nog niet in gang is gezeten dient een aantal ingrijpende maatregelen te worden getroffen. Er moeten nieuwe business processen ontworpen worden. Hierbij gaat het vooral om het schrappen van overbodige processen, met als doel dat alles volledig automatisch wordt verwerkt, uiteraard met een 100% betrouwbaar en bereikbaarheid. De organisatie moet zich aanpassen. Om te voldoen aan de “digitale” eisen dienen medewerkers te worden omgeschoold en getraind. Waar nodig dienen nieuwe medewerkers met de benodigde skills aangenomen worden.

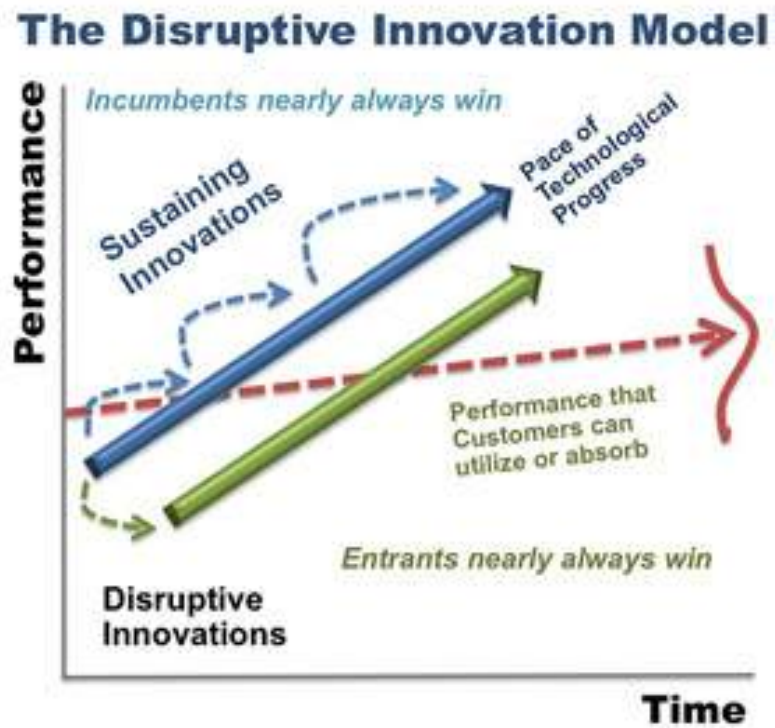
Tegelijkertijd dient de klantinformatie volledig centraal beschikbaar te zijn en cross channel verwerkt te kunnen worden, inclusief alle feedback mogelijkheden.

Geen tijd te verliezen....

Of je nu het klantcontact en de daarbij behorende processen volledig moet digitaliseren of de legacy rationaliseren, feit is dat dit snel en efficiënt dient te gebeuren. Hiervoor zijn dedicated teams nodig die snel ontwikkelen en (klant) functionaliteit lanceren. Deze SCRUM teams met zowel business als IT medewerkers zijn verantwoordelijkheid voor de hele keten, betrekken direct klanten, gebruiken UX designs en nemen snel besluiten. Het is natuurlijk helder dat dit gekwalificeerde medewerkers zijn.

Maar nog belangrijker is dat zij opereren in een “nieuwe” cultuur die volledig is gefocust op resultaat. Het ambitieniveau moet dusdanig zijn dat er snel goede resultaten worden geboekt en men elkaar aanspreekt als dit in gevaar komt. Het spreekt voor zich dat dit alleen succesvol kan zijn als het senior management dit gedrag consequent uitdraagt en zorgt dat de randvoorwaarden worden ingevuld. Ondanks dat de digitalisering al heel jaren aan de gang is, is het eigenlijk pas net begonnen.

Innovatie in de digitale wereld: spelen conform de nieuwe spelregels



Digitale disruptie is de nieuwe realiteit

“ManagementSite, juni 2016

Digitale disruptie is de nieuwe realiteit

Het gebeurt regelmatig. Een ogenschijnlijk onschuldige partij betreedt de markt met een aangepast, soms minder functioneel, product en zet de hele markt op zijn kop omdat het er in slaagt de voorkeuren van klanten massaal te veranderen.

Digitale disrupties zijn nu aan de orde van de dag. Geen branche zal er aan ontkomen, ook al denken nog velen dat dit niet zo'n vaart zal lopen. Niks is minder waar, het is de nieuwe werkelijkheid. Clayton Christensen geeft aan dat het management onvoldoende oog heeft voor disruptieve innovaties omdat zij zich te veel blijven richten op de bestaande producten en de daarbij behorende marges.

Disruptieve innovatie heeft haar sporen nagelaten. Uit onderzoek blijkt dat in de afgelopen 20 jaar de helft van de Fortune 500 bedrijven zijn verdwenen door overnames, fusies of zijn bankroet gegaan. In diezelfde periode zijn er meer dan 100 startups ontstaan die ieder een waarde hebben van meer dan 1 miljard dollar. Naast het creëren van nieuwe markten pakken zij ook marktaandeel van traditionele bedrijven af door middel van een combinatie van superieure technologie en een uitmuntende "customer experience".

De spelregels behorende bij digitale innovatie worden nog niet overal toegepast

Innovatie is essentieel om te overleven in de nieuwe digitale wereld. Bijna 80% van het senior management beschouwt innovatie als top prioriteit. Maar dat wil nog niet zeggen dat het tot de gewenste resultaten en schaalbare business leidt.

Het senior management is niet erg realistisch m.b.t. het geloof in eigen kunnen om gestelde innovatie doelstellingen te realiseren. Vaak is er onvoldoende kennis m.b.t. digitale disruptie binnen de board of directie aanwezig. Ook ontbreekt het traditionele bedrijven vaak aan de executiekracht om hun innovatiedoelstellingen te realiseren.

Hoe moet je acteren als organisatie (senior management en werknemers) in een wereld waar gevestigde producten direct worden gekopieerd of verouderd zijn? Technologieën exponentieel ontwikkelen en samensmelten? Octrooien worden omzeild of overtroffen?

Innovatie in de digitale wereld: focus, snelheid en investeren in technologie en gedrag

Er wordt vaak verwezen naar startups als voorbeeld hoe te acteren in de nieuwe digitale wereld. Lang niet alle startups zijn succesvol, maar er kan wel gesteld worden dat zij de manier van werken in de digitale wereld hebben omarmd. Zij hebben focus, acteren snel en maken gebruik van de nieuwste technologieën.

Focus aan de hand van een innovatie strategie en agile organisatie

Het senior management is allereerst verantwoordelijk voor een duidelijke innovatie strategie waar zij ook naar moeten handelen. Een tweede stap is dat de organisatie ook in staat is om “lean” en “agile” te opereren. De afgelopen jaren zijn grote stappen gezet om meer agile te werken. Maar in veel gevallen is er bij traditionele organisaties nog sprake van silo's en diverse management lagen. Zelfsturende teams is in de realisatie de sleutel naar succes. In veel gevallen betekent dit dat er nog rigoureuze reorganisaties doorgevoerd moeten worden om op basis van tribes en squads klantwaarde te creëren.

Snelheid is alles

Op de traditionele manier rustig een paar maanden de tijd nemen om producten te ontwikkelen en te implementeren kan niet meer. De traditionele waterval methodiek heeft plaats gemaakt voor customer validation (wat) en agile ontwikkelen (hoe). Simpelweg komt het erop neer dat er direct contact met potentiële klanten moet zijn om te achterhalen of zij echt een probleem hebben wat met het product wordt opgelost. Als er sprake is van een “problem-solution” fit kan aan de hand van experimenten en een Minimal Viable Product getoetst worden of er vraag naar is. Voordat er echt gestart wordt met het bouwen van het product is het noodzakelijk dat het duidelijk is welke probleem bij (welke) klant wordt opgelost.

Investeren in technologie en gedrag

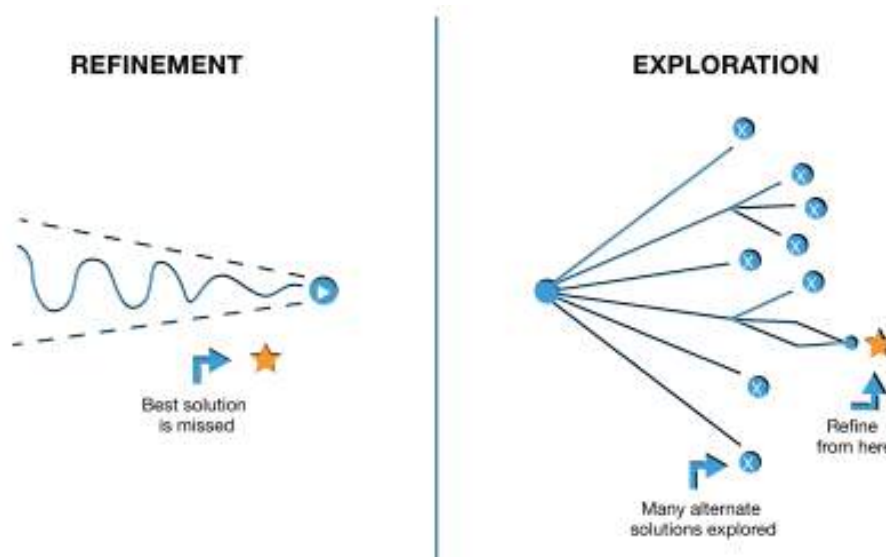
Het gebruiken en toepassen van de modernste technologische platforms drijft innovatie. Daarnaast is big data analyse essentieel. Hier moet dus in worden geïnvesteerd. Er kan ook geïnvesteerd worden in innovatiecentra of accelerator programma's. Op korte termijn dragen zij bij aan het ontwikkelen van innovatieve producten en of diensten, op de langere termijn dragen zij bij aan het realiseren van een innovatiecultuur. Een andere gebruikelijke manier is om zelf in een startup te investeren of om een aparte venture binnen de organisatie op te zetten om “jezelf opnieuw uit te vinden”.

Daarnaast moet geïnvesteerd worden in een innovatiecultuur. Hier kan heel veel worden geleerd van de startup cultuur. Het delen van informatie en ideeën, snel leren en fouten maken is normaal goed. De pitch is bijvoorbeeld een uitermate belangrijke middel om in plaats van dikke plannen investeerders en stakeholders te enthousiasmeren. Dit moet binnen een corporate ook toegepast worden.

De kernboodschap?

De digitale wereld is er en elke traditionele organisatie moet zich hierop instellen. Je wilt voorkomen dat je wordt verpletterd door de enige dominante kracht in de huidige markt: de klant.

De nieuwe realiteit van productontwikkeling



Traditionele organisatie moeten hun productontwikkelingsproces innoveren

“ManagementSite, april 2016

Traditionele organisatie moeten hun productontwikkelingsproces innoveren

Product en procesinnovaties zijn van alle tijden. Als gevolg van de voortrazende digitalisering zijn er veel startups die als paddenstoelen uit de grond schieten. Zij komen snel met mooie producten en diensten en zetten bestaande business modellen onder druk. Het product wat zij ontwikkelen is vaak innovatief, maar het ontwikkelingsproces dat tot het product leidt zelf ook. In “no time” hebben zij het product ontwikkelt en verbeteren het daarna continue.

Traditionele organisatie benaderen productontwikkeling vaak nog met drie statische aspecten in het achterhoofd:

1. We weten precies wat we moeten maken;
2. We weten hoe het perfect te maken;
3. Niks zal gedurende de rit veranderen.

Het resultaat is bekend. Het product wordt na enkele maanden opgeleverd, voldoet niet altijd aan de klanteisen, heeft te veel of te weinig functionaliteit en de vooropgestelde business case klopt niet.

Startups werken anders. Zij moeten wel, want zij hebben geen geld en middelen om maanden aan een product te werken en dan hopen dat die aanslaat. En zij kunnen het zich zeker niet veroorloven om met een product aan te komen waar geen vraag naar is. Zij moeten kort cyclisch op een iteratieve manier ontwikkelen en continue bij klanten toetsten dat wat zij maken voldoet aan hun wensen en dat klanten er voor willen betalen.

In termen van productontwikkeling betekent dit dus:

1. We moeten ontdekken wat we moeten maken;
2. Tijdens het realisatieproces moeten we constant experimenteren;
3. Veel dingen zullen gedurende de rit veranderen.

De “Agile Manifesto” geeft inzicht en een handvat voor innovatief productontwikkeling. Als je met betrekking tot de twaalf agile principes “software” wijzigt naar “customer value” krijg je een methodologie die toepasbaar is op alle industrieën.

Kort cyclische, flexibele levering

- Onze hoogste prioriteit is om klanten beter te begrijpen en te voldoen aan onze klanten, door middel van vroege en continue levering van tastbare, waardevolle en testbare resultaten.
- Wij zijn blij met veranderende eisen, zelfs laat in het ontwikkelingsproces. Onze agile manier van werken maakt het mogelijk om door verandering concurrentievoordeel te leveren.
- Onze teams leveren resultaten in korte cycli van een paar weken tot enkele maanden.
- Het werk aan (delen van) het product is de belangrijkste manier om voortgang te meten.
- Eenvoud - de kunst van het maximaliseren van het werk dat niet is gedaan – is essentieel.

Kleine, zelf organiserende, multidisciplinaire teams

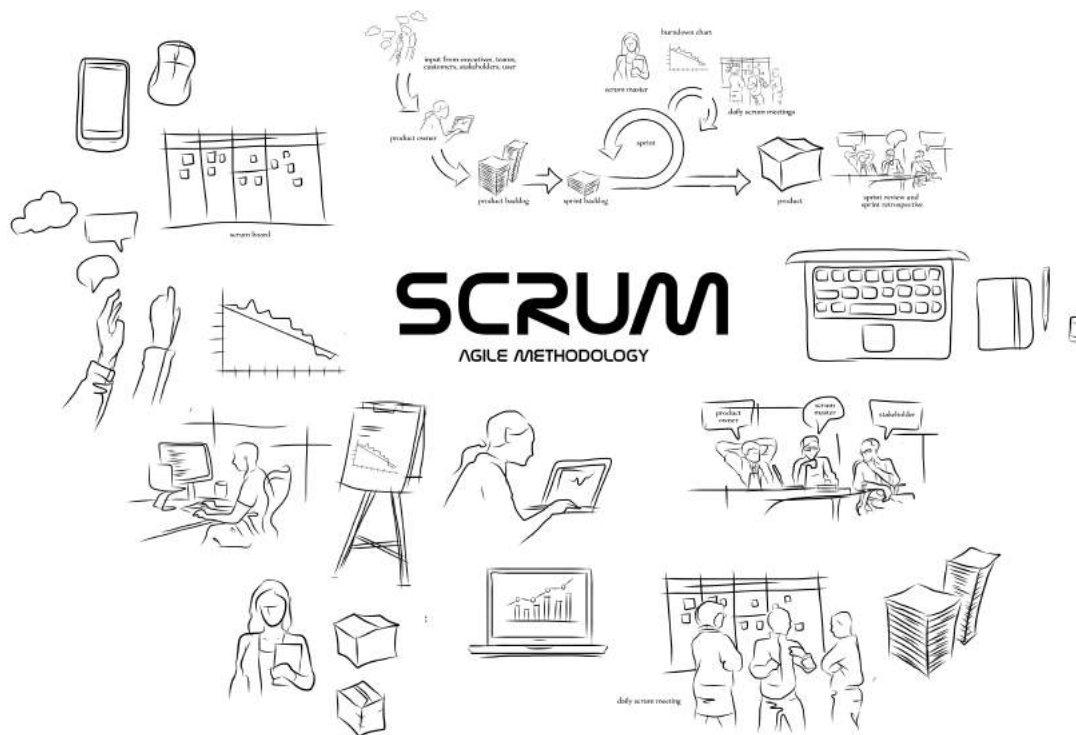
- Alle disciplines (marketing, sales, productontwikkeling, ICT, operations, etc.) moeten samenwerken in één team gedurende het productontwikkelingsproces.
- Wij werken in teams van gemotiveerde mensen, die de omgeving en ondersteuning hebben die ze vertrouwen, om de klus te klaren.
- De beste ideeën, ontwerpen, specificaties komen vanuit zelf organiserende teams.
- De meest efficiënte en effectieve methode voor het overbrengen van informatie is “face-to-face” communicatie.
- Wij visualiseren onze activiteiten en de voortgang om transparantie te creëren voor alle teamleden en stakeholders.

Continue verbetering:

- Continue aandacht voor persoonlijke excellentie zal behendigheid verbeteren.
- Op gezette tijden reflecteert het team over hoe efficiënter te worden en dan past zij het gedrag hierop aan.

De vraag is wat traditionele organisaties moeten doen om zich een innovatief productontwikkelingsproces eigen te maken? De simpelste boodschap is “think & act like a startup”. Het is relatief eenvoudig om daar mee te beginnen door teams onder begeleiding door een zogenaamd “accelerator” programma te halen. De tweede en lastigste stap is om het in de organisatiecultuur in te bedden. Hiervoor is een top down innovatiestrategie nodig dat ondersteund wordt door een rigide innovatieproces. Dit is de uitdaging voor het senior management van nu.

Agile doorvoeren over de hele waardeketen van de organisatie



Geen maximale waarde creatie als agile / scrum niet integraal wordt doorgevoerd

“ManagementSite, april 2016

Geen maximale waarde creatie als agile / scrum niet integraal wordt doorgevoerd.

De toepassing van agile / scrum is de afgelopen jaren succesvol gebleken. Met name door IT afdelingen is agile en de onderliggende methodieken breed geadopteerd. Het toepassen ervan heeft bijgedragen aan het ontstaan van meer zelfsturende teams, die iteratief waarde toevoegen aan producten en diensten. Een bijkomstig verschijnsel is dat de aansturing vanuit het management anders is geworden, meer loslaten en vertrouwen geven. Kortom, de meeste organisaties kunnen terecht claimen dat zij meer waarde creëren door het toepassen van de agile principes.

Binnen traditionele organisaties wordt niet door alle afdelingen agile / scrum toegepast. Er zijn geen teams die de hele waardeketen afdekken. De “voorkant”, denk aan product, distributie en formulemanagers, werken vaak geïsoleerd van de IT scrum teams. Daarnaast worden bij traditionele organisaties nog rollen vervuld die niet passen in de agile manier van werken; projectleiders, functioneel beheerders, teamleiders. Tevens is er sprake van dubbele besturing die ontstaan door projectboards en stuurgroepen te organiseren naast de backlog overleggen, demo's en stand ups.

Het risico dat dergelijke organisaties lopen is dat zij veel tijd, energie en geld verspillen. Ik zie regelmatig dat aan de voorkant veel wordt uitgedacht dat nooit door IT gemaakt kan of moet worden. Of dat het uiteindelijk wel wordt opgeleverd maar veel te duur en complex is of niet is gevalideerd bij klanten. De dubbele besturing (vaak op geld i.p.v. waarde en prioriteit) helpt niet.

Agile principes doorvoeren vraagt om cultuuromslag

Het goede nieuws is dat als de weg van agile eenmaal is ingeslagen er geen weg meer terug is. Met name organisaties die te maken hebben met de toenemende digitalisering acteren snel. Kijk naar ING bank. Daar zijn nu integrale teams, zogenaamde squads, die van kop tot staart zelfstandig producten en diensten iteratief ontwikkelen en naar de markt brengen. Voor traditionele organisatie geldt dat er nog een wereld te winnen is.

Om als organisatie een agile organisatie te worden is een top down reorganisatie nodig die breekt met de traditionele managementwetten. Tegelijkertijd kan je een integrale manier van werken op basis van agile ook pragmatisch toepassen. Dit kan relatief simpel door bij elk project de principes over de hele keten direct toe te passen. De medewerkers aan de “voorkant” moeten dan direct conform agile / scrum gaan werken. Omdat het niet vaak lukt om meteen een integraal team te vormen met IT, trek je ze wel bij elkaar. Je sluit zo direct aan op de diverse IT scrum teams die t.z.t. stories kunnen realiseren. Door samen stand-ups, sprintplanning, retrospectives en demo's te geven is er focus en leert men direct van elkaar.

Bij een grote pensioenverzekeraar heb ik twee projecten doorgevoerd waarbij de actuarissen, juristen, verzekeringsexperts en propositiemanagers conform agile / scrum principes samenwerken. Pensioenbeleid en specificaties, waaronder teksten t.b.v. het pensioenreglement, startbrief, pensioenovereenkomst, zijn iteratief uitgedacht en ontwikkelt. Hierdoor was het mogelijk om bij de start van het project al met de diverse productowners naar oplossingen te kijken met de meeste waarde en prioriteit en hebben we iteratief ook zaken kunnen aanleveren ter realisatie voordat het in een integrale release naar de markt is gebracht.



Directie is aan zet

In de ideale situatie bestaan dergelijke teams al. Het integrale team stelt zelf haar specificaties op, toetst dit bij de klant en plant en prioriteert wanneer het gaat realiseren. Dit is de pragmatische aanpak. Senior management zelf zal serieuzer en sneller moeten acteren op het structureel doorvoeren van de agile principes in de organisatie. Alleen zo kan je sneller, efficiënter en wendbaarder acteren op de steeds sneller veranderende markt.

Borg creativiteit en idee generatie structureel in de organisatie



Creativiteit is noodzakelijk voor succesvol en blijvend innoveren

“ManagementSite, september 2016

Creativiteit is noodzakelijk voor succesvol en blijvend innoveren

Digitale disrupties zijn aan de orde van de dag. Voornamelijk gevoed door de doordenderende digitalisering is innovatie noodzakelijk om als traditionele organisatie te overleven. Innovatie staat gelukkig bij 80% van het senior management op de agenda. Maar dat is nog geen garantie voor succes.

De spelregels die bij innovatie komen kijken zijn niet altijd bekend of worden niet toegepast. Een belangrijk onderdeel van innovatie is idee generatie en creativiteit. Probleem is dat juist deze twee facetten nog geen structureel onderdeel uit maken van de alledaagse werkzaamheden.

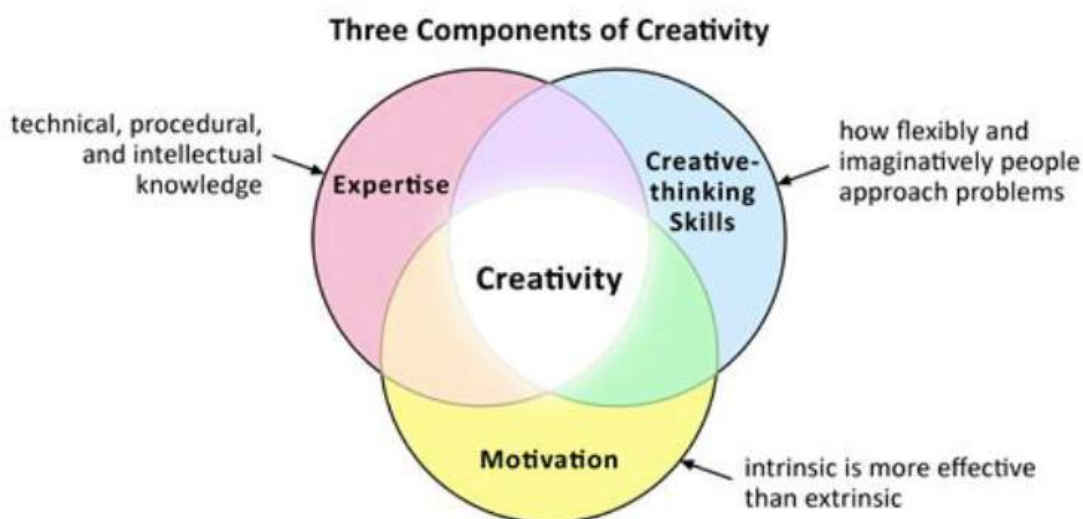
Creativiteit is de basis voor idee generatie

Bij creativiteit denkt men in eerste instantie aan iets artistieks, zoals het maken van een schilderij of componeren van muziek. Maar creativiteit is ook nodig in het bedrijfsleven. Er is namelijk een directe relatie tussen creativiteit en innovatie. Creativiteit is de productie van nieuwe, bruikbare ideeën en innovatie is het succesvol implementeren daarvan. Kortom, elke innovatie begint met een creatief idee. En het goede nieuws is dat iedereen creatief kan zijn.

Om creatief te zijn moet je dingen vanuit een ander perspectief kunnen zien. Weten wat mensen creatiever maakt is een “must” voor leidinggevend en organisaties die willen en moeten innoveren.

Teresa Amabile, een Harvard professor, geeft aan dat er drie factoren belangrijk zijn om creatief (of creatiever) te worden:

1. Expertise: technische, procedurele en intellectuele kennis;
2. Motivatie: de bereidheid om taken uit te voeren;
3. Vaardigheden: hoe effectief en creatief kunnen mensen problemen benaderen.



Je hebt alle drie de factoren nodig om creatief te kunnen zijn. Hiervoor zijn simpele tools toe te passen. Ik zal er kort twee toelichten.

“SCAMPER” is een dergelijke methodiek waarbij een paar vragen m.b.t. het originele idee of product gesteld kunnen worden. Het is een acroniem. S staat voor substitutie, C voor combineren, A voor aanpassen, M voor “magnify, minify of modify”, P voor “put to other use”, E voor elimineren en R voor omkeren of herindelen. Kijkend naar een idee of product kan je de vraag stellen: kan ik dit onderdeel elimineren, kan ik het vervangen voor iets anders. Het dwingt je anders naar je product of business model te kijken.

“Design Thinking” hanteert het principe om vanuit de klant te redeneren om zo nieuwe inzichten te vergaren. De “nominal group technique” is een methode die er voor zorgt dat in groepsverband ideeën worden gegenereerd. Onder begeleiding van een facilitator worden eerst individuele ideeën naar boven gehaald. Aan de hand van een groepsdiscussie worden deze gepresenteerd en geprioriteerd.

Teams en medewerkers kunnen dus makkelijk hun creativiteit verhogen. Er moet continue tijd voor vrij worden gemaakt. Tenslotte moet het aan de hand van “idee management” gekanaliseerd worden naar potentiële innovatieve verbeteringen.

Idee management noodzakelijk voor innovatie

Om er zorg voor te dragen dat medewerkers gemotiveerd worden en blijven om met ideeën te komen is het “managen” van dit proces uiterst belangrijk. Hiervoor moet idee management structureel belegd worden. Dit heeft drie doelstellingen:

1. De noodzaak voor ideeën wordt er mee onderkend;
2. Het ondersteunt het genereren van ideeën;
3. Evalueren van de ideeën met als doel er wat (innovatiefs) mee te gaan doen.

Er zijn drie soorten ideeën en manier van besturen te onderscheiden.

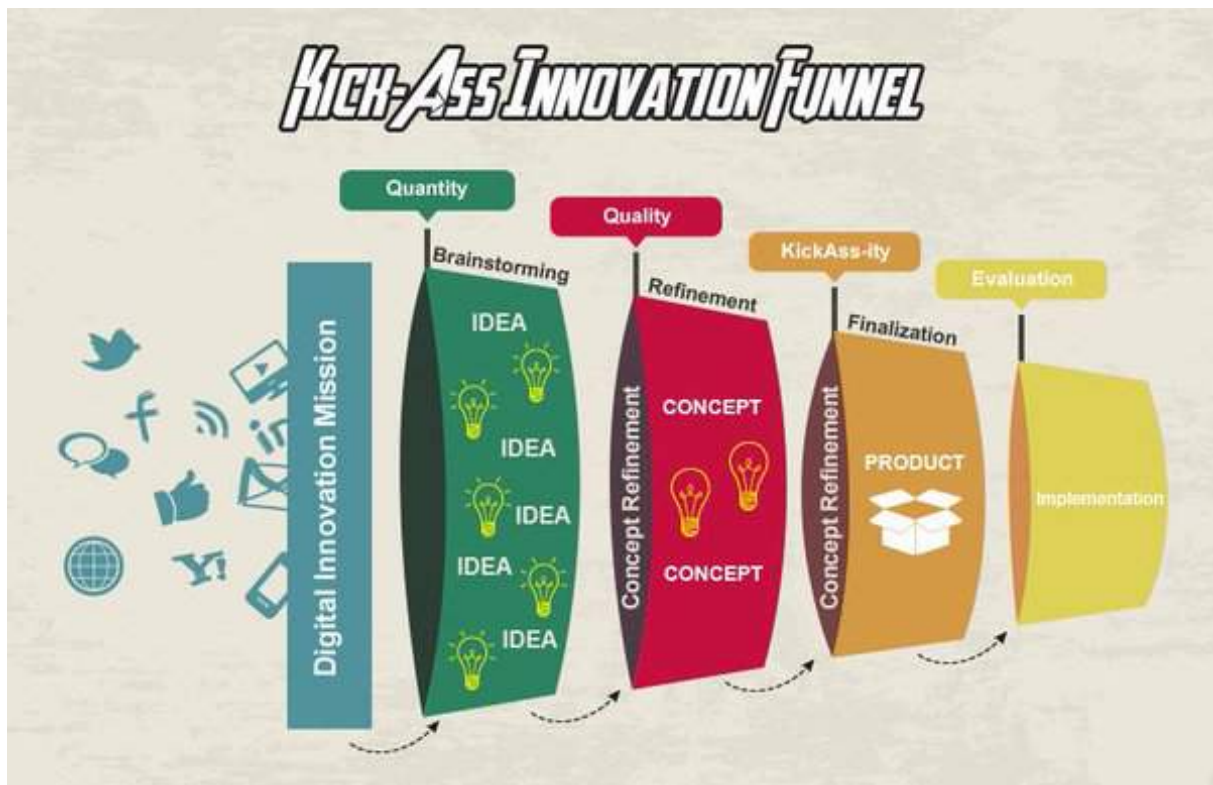
	Human Resource Idee Management	R&D idee management	Marketing idee management
Soort	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementele m.b.t. verbeteren processen • Focus op medewerkers (tevredenheid) 	<ul style="list-style-type: none"> • Radicale ideeën, nieuwe producten & business modellen • Focus op medewerkers en stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementele m.b.t. verbeteren service • Focus op klanten, loyaliteit en klantdialog
Generatie	<ul style="list-style-type: none"> • Ideeën bus 	<ul style="list-style-type: none"> • R&D afdeling 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing acties
Aantal	<ul style="list-style-type: none"> • Veel 	<ul style="list-style-type: none"> • Weinig 	<ul style="list-style-type: none"> • Veel
Beloning	<ul style="list-style-type: none"> • Diverse regelingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tijd om idee te ontwikkelen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonussen en kortingen
Evaluatie op	<ul style="list-style-type: none"> • Bruikbaarheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Novelty 	<ul style="list-style-type: none"> • Verschillende criteria
Feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Verwacht 	<ul style="list-style-type: none"> • Verwacht 	<ul style="list-style-type: none"> • Niet verwacht

Uit onderzoek blijkt dat medewerkers meer ideeën aanleveren als eerdere zijn afgewezen. Juist bij medewerkers bij wie een idee eerder was overgenomen, neemt de kans toe dat zij niet nog eens een idee indienen. Dus het afwijzen van ideeën leidt niet direct tot afname van het aantal dat er is ingediend.

Echter, dit kan alleen gerealiseerd worden in een omgeving waar het veilig is om ideeën in te dienen, zelfs al waren hun eerdere ideeën afgewezen. Dit betekent dat er een lage drempel moet zijn om ideeën aan te dragen en dat het geen gevolgen voor de werknemer heeft als het idee wordt verworpen. Het bedrijf bereikt dit door bijvoorbeeld een onafhankelijke idee evaluatiecommissie aan te stellen.

Kortom, als je het innovatieve vermogen van de organisatie wilt vergroten dan is creativiteit en structureel ideegeneratie essentieel. Medewerkers krijgen hier tijd en ruimte voor en de evaluatie en opvolging wordt serieus en structureel uitgevoerd. De weg naar innovatie ligt zo open.

Innovatie strategie & portfoliomanagement is fundament voor innovatie



**Nog discrepantie tussen houding en gedrag senior
management rondom innovatie**

“ManagementSite, oktober 2016

Nog discrepantie tussen houding en gedrag senior management rondom innovatie

Disruptieve innovatie laat haar sporen na en het einde is nog niet in zicht. Uit onderzoek van Cap Gemini en Innosite blijkt dat in de afgelopen 20 jaar de helft van de Fortune 500 bedrijven zijn verdwenen door overnames, fusies of ze zijn bankroet gegaan. In diezelfde periode zijn er meer dan 100 startups ontstaan die ieder een waarde hebben van meer dan 1 miljard dollar.

Uit een studie van Accenture blijkt dat het senior management niet erg realistisch is m.b.t. het geloof in eigen kunnen om gestelde innovatie doelstellingen te realiseren. Deloitte concludeert dat ruim 40% van de raden van bestuur onvoldoende kennis m.b.t. digitale disruptie aan boord hebben. In slechts 52% van de gevallen is innovatie in lijn met de groei doelstellingen en in 35% van de gevallen staat innovatie apart op de agenda. Een magere 24% geeft aan een lange termijn innovatie groeiplan te hebben.

De huidige strategieën hebben ook niet altijd gebracht van wat er werd verwacht. Maar 17% van de productintroducties zijn succesvol. De toekomst is lastig te voorspellen. De CEO is dus geen superman of vrouw die in de toekomst kan kijken. Het gedrag van senior management moet veranderen omdat de klassieke strategiemodellen niet meer werken in het digitale tijdperk. Een innovatie strategie en het invullen daarvan is noodzakelijk om te overleven als traditionele organisatie.

Een innovatie strategie afgestemd op de business strategie

Een innovatie strategie verschilt van de algemene strategie van een onderneming. De bedrijfsstrategie is gericht op wat en hoe de onderneming als geheel wil bereiken. Het gedrag van klanten, als gevolg van de digitalisering, sociale netwerken en de technologische ontwikkelingen, verandert nu sneller dan menig strategische horizon.

Een innovatiestrategie is er om proactief en kort cyclisch te kijken welke resources en middelen in te zetten om op veranderd klantgedrag te reageren en gebruik te maken van de laatste technologische toepassingen. Aan de hand van business roadmapping wordt gekeken welke resources, skills en technologieën nodig zijn om producten en services te innoveren. Welke innovaties ontwikkelt worden is afhankelijk van de markt waarin men opereert. Het is continue balanceren tussen de business innovatiestrategie en de wensen van klant en markt.



Het senior management is verantwoordelijk voor een duidelijke innovatie strategie, waar zij vervolgens naar moeten handelen. Dit betekent dat zij serieus omgaat met het “gat” tussen gepercipieerde innovatie resultaten en gedrag en de daadwerkelijke. De raad van bestuur en directies moeten zorgdragen dat er leden zijn met de gewenste digitale skills en de innovatie strategie proactief besturen. Proactief portfoliomanagement van de innovaties is de volgende logische stap.

Portfolio management voor innovatieprojecten is keuzes maken

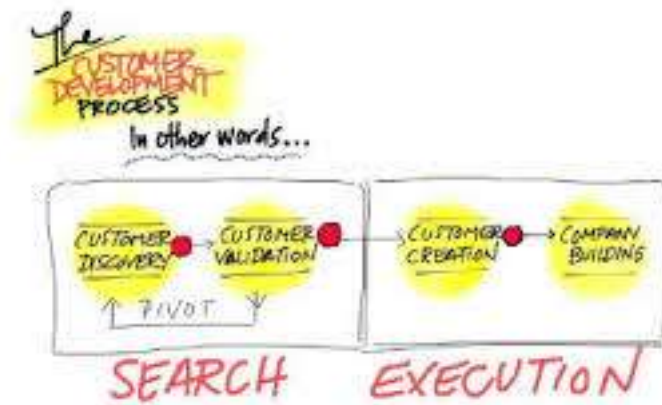
Portfoliomanagement is niet nieuw en wordt overall al toegepast. Het is gericht op het besturing van meerdere projecten, waarbij de focus ligt op het realiseren van die projecten binnen de gestelde tijd & budget. Het komt niet vaak voor dat projecten zo maar worden gestopt omdat ze geen waarde meer toevoegen. Vaak gaan projecten net zo lang door totdat ze klaar zijn. Portfoliomanagement voor innovatieprojecten ligt genuanceerder. Er wordt explicieter keuzes gemaakt waar je in wilt investeren en rigider gestuurd op de verwachte waarde die het oplevert.

Voor alle project worden criteria opgesteld: technische haalbaarheid, verwachte commerciële waarde, strategisch belang en intellectuele eigendom bescherming. Aan de hand van de innovatie strategie en de criteria worden de projecten geclassificeerd en uitgevoerd.

Zo ontstaat een funnel van projecten, waarop proactief wordt gestuurd. Er kan op elke moment gestopt worden en voor een ander innovatief project gekozen worden. Elk project gaat normaliter door een aantal fases en na elke fase wordt altijd gekeken of het nog waarde oplevert om met het project door te gaan.

Het lijkt een “no brainer” om een innovatie strategie op te stellen en hier op basis van portfolio management proactief op te sturen. Het feit dat uit recente onderzoek blijkt dat er nog veel discrepantie is tussen woord en gedrag m.b.t. innovatie onderstreept het belang hier direct serieus werk van te maken voor zover dat nog niet gebeurt.

Customer discovery



Productontwikkeling nog vaak gefocust op realisatie

Productontwikkeling nog vaak gefocust op realisatie

Op het gebied van productontwikkeling is de afgelopen jaar veel gebeurd. Met name de manier om producten te maken is constant verbeterd. Denk hierbij aan het toepassen van methoden als lean en agile / scrum. Uit onderzoek blijkt dat in slechts een kleine 17% van de productintroducties succesvol zijn. In ruim 80% van de gevallen worden er wel mooie producten gemaakt, maar is er geen markt voor.

Het blijkt dat productontwikkeling nog steeds grotendeels traditioneel verloopt. Eerst wordt op basis van marktonderzoek een product ontwikkelt. De marketing propositie en het verkoop plan worden uitgewerkt en het product wordt enkele maanden na ontwikkeling in de markt gezet. En dan blijkt in 80% van de gevallen dat de verkoop achterblijft bij de geprognoseerde cijfers. Vaak krijgt de verkoop afdeling dan nog de schuld ook en na een tijdje wordt de stekker eruit getrokken.

Bij traditionele organisaties ligt de fixatie op het realiseren van een nieuw product en omdat zij vaak nog over voldoende financiële middelen beschikken, lopen ze niet direct risico failliet te gaan als een productintroductie faalt. Dit houdt niet lang stand. Vroeg of laat is de "cash cow" uitgemolken en volstaat het niet om maanden een product te ontwikkelen en hopen dat er een markt voor is. Allereerst zal er onderzoek gedaan moeten worden naar de klant zelf: customer discovery.

Met de opkomst van startups is productontwikkeling in een ander daglicht komen te staan. Startups hebben geen tijd en geld om een lang en duur ontwikkelproces aan te gaan.

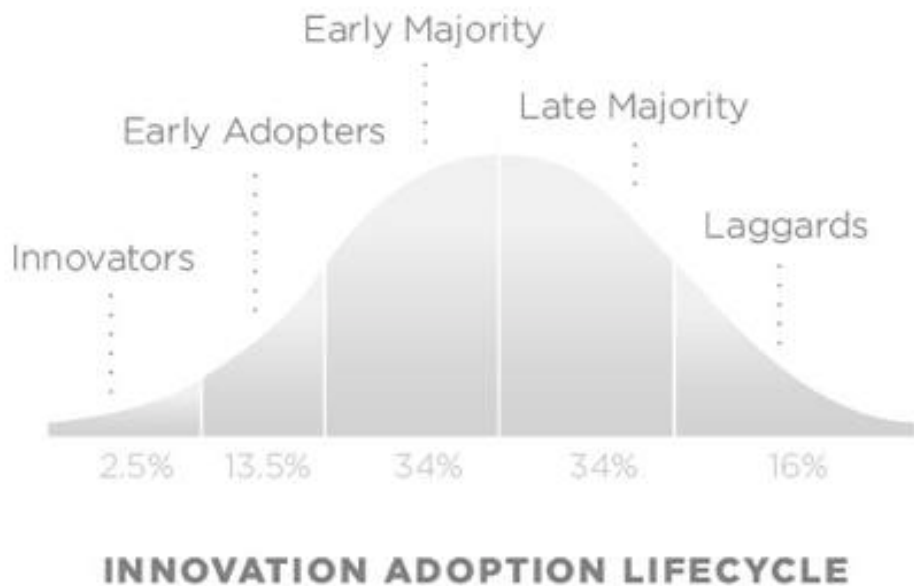
Customer discovery is de noodzakelijke eerste stap in productontwikkeling

Doelstelling van customer discovery is om een schaalbare business te vinden. Het betreft een fase in het productontwikkelingsproces waarbij iteratief onderzocht wordt of het "product idee" ook daadwerkelijk een probleem voor de klant oplost. Er is volledig focus op het begrijpen van klanten en het achterhalen van kwalitatieve klant informatie. Aan de hand van interviews moet zoveel mogelijk geleerd worden van de klant zelf, met name of jou idee een probleem voor de klant oplost.

Het uitwerken van de zogenaamde "customer job" is essentieel. Alle stappen die een klant doorloopt om bepaalde taken te doorlopen waar je denkt een oplossing voor te hebben moet je uitwerken. Zo kan er met behulp van interviews achterhaald worden waar de echte pijn zit, de zogenaamde "bleeding neck".

Segmenteren om focus aan te brengen

Het komt regelmatig voor dat marketeers aangeven dat iedereen hun klant is. Achteraf kan je dat wellicht stellen, maar vooraf is volstrekt zinloos. Aan de hand van de "innovation adoption lifecycle" worden vijf klant segmenten onderscheiden; innovators, early adopters, early majority, late majority en laggards. Als je een product lanceert begin je altijd met het vinden van de early majority, omdat zij geen probleem hebben om een "gammele" eerste versie van een product uit te proberen.



Klantsegmenten onderkennen is essentieel en helpt om focus aan te brengen. Justin Wilcox van Customer Devlabs heeft een paar simpele methodieken hiervoor. Aan de hand van de “SPA Treatment” geef je per segment aan hoe groot (Size) de markt is, hoeveel ze er voor willen betalen (Pay) en hoe makkelijk je toegang (Access) hebt tot de klanten. Per segment geef je op basis van gezond verstand een score van 1 tot en met 3. Het segment met de hoogste score ga je als eerste benaderen. Deze methodiek geeft snel en simpel inzicht bij welk segment je het beste kunt beginnen.

Get out of the building!

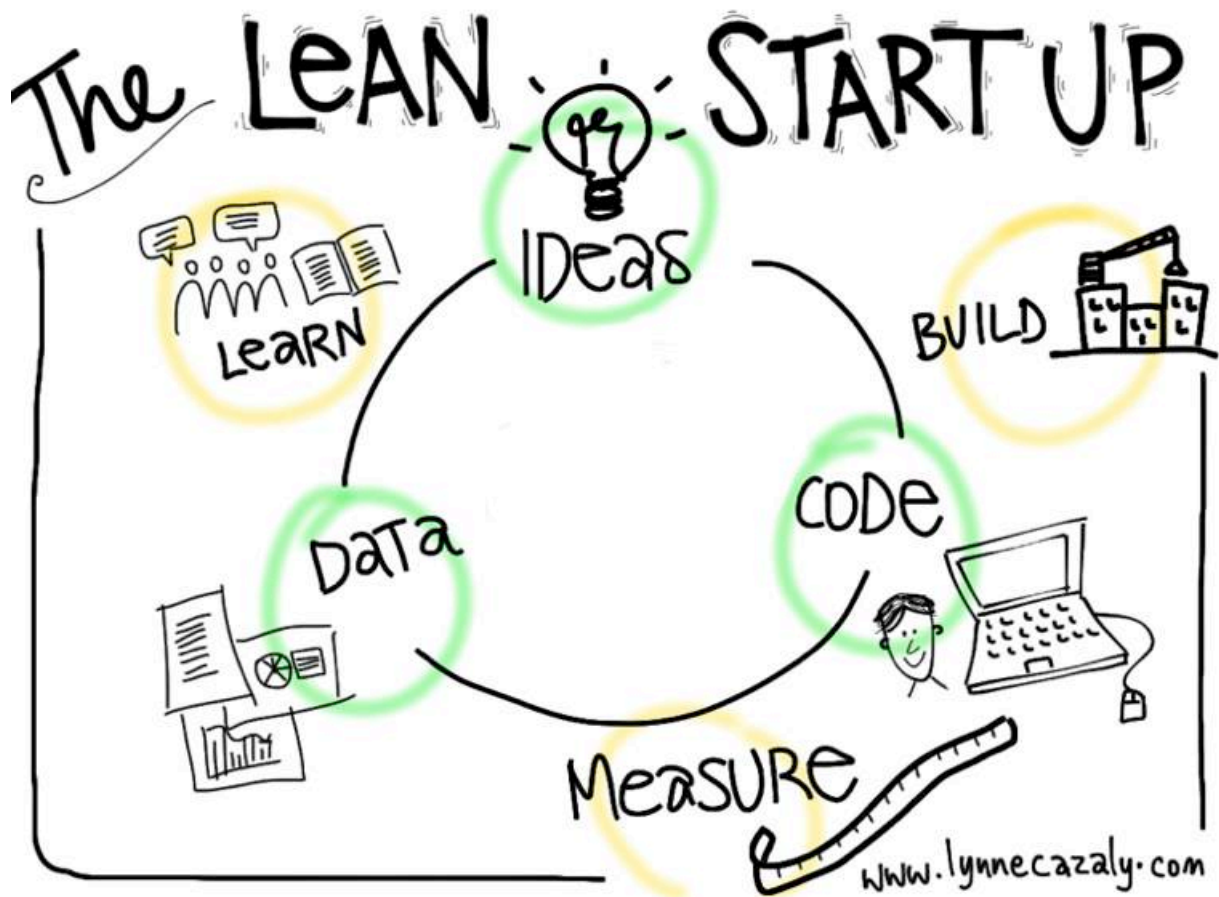
Bij het opstellen van de daadwerkelijk interview vragen is het belangrijk dat er een heldere doelstelling is wat je uit het interview wilt halen. Er is focus op het probleem en je maakt gebruik van open vragen. Interviews dienen goed voorbereid te zijn. Vijftien tot twintig interviews zijn vaak genoeg, je komt er dan achter dat er niet meer echte nieuwe informatie naar voren komt.

“In het gebouw zijn geen feiten te vinden, je moet het pand verlaten en met klanten praten”. Steve Blank, een van de oprichters van de Lean Startup beweging is daar heel duidelijk over.

Problem-solution fit?

Als alle informatie is verzameld en geclusterd aan de hand van post-its, ontstaat een helder beeld wat het probleem van de klant is. En je kan dan ook concluderen of er sprake is van een zogenaamd “problem-solution” fit. Dit wil zeggen dat jou idee naar alle waarschijnlijkheid ook daadwerkelijk een probleem oplost voor die bepaalde klantgroep. Als dat het geval is kan je over naar de volgende fase: customer validation.

Customer validation



Snel falen om te leren!

Snel leren om te falen

Alle nieuwe business concepten bestaan voor een (groot) deel uit aannames. Het is de bedoeling dat die aannames worden geïdentificeerd om daarna op basis van experimenten deze te valideren.

Doelstelling is om zo snel mogelijk te achterhalen of je product succesvol zal zijn of simpelweg zal falen. Je wilt dit graag snel weten alvorens veel tijd en geld te spenderen. De meeste innovators willen graag vooraf weten of er daadwerkelijk een markt is voor hun idee.

Allereerst moeten de zogenaamde “riskiest assumptions” worden geïdentificeerd. Vervolgens wordt de hypothese opgesteld die getest gaat worden. Een hypothese moet iets zeggen over de klant, zijn gedrag en het moet meetbaar zijn. Een voorbeeld van een goed geformuleerde hypothese is bijvoorbeeld “vissers in Nederland willen betalen om te beschikken over real time data over visstand in het IJsselmeer”.

Doel van een experiment is om met minimale effort zo veel en snel mogelijk te leveren over klanten. Voorbeelden van experimenten zijn.

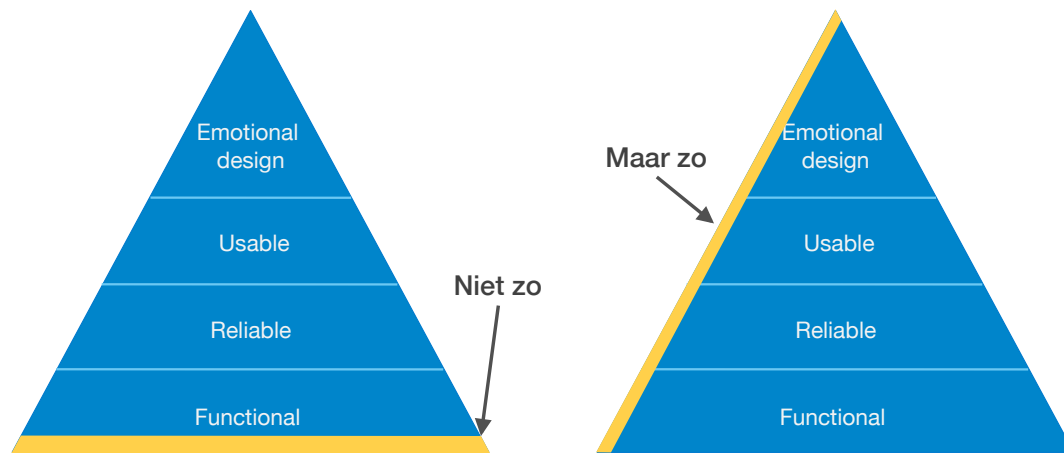
- Landing page: aan de hand van een eenvoudige landing page wordt traffic gegenereerd om het klantgedrag te beoordelen. Op basis van het gedrag wordt vastgesteld wat het beste is om te bouwen.
- Pre sales: op basis van een voorbeeld product wordt orders verworven. Als de vraag er daadwerkelijk is wordt het product daadwerkelijk gemaakt.
- Fake door biedt klanten iets interessant aan de “andere kant”, doel is te meten of er daadwerkelijk vraag naar is voordat je het gaat bouwen. Voordat je bijvoorbeeld functionaliteit gaat bouwen op je site, is het beter te achterhalen of er behoefte aan is door een fake door experiment te draaien.
- Wizard of Oz is het best te gebruiken als voor jou oplossing een back-end nodig is. Voordat je die daadwerkelijk gaat bouwen kan je die back-end simuleren door gebruik te maken van mensen of bestaande apps. Zappos begon door foto's van schoen op een website te plaatsen, als er vraag naar was werden die schoenen gekocht in de winkel en verstuurd.

Als de experimenten bevestigen dat potentiële klanten er positief op reageren is de volgende stap het ontwikkelen van een Minimal Viable Product. Eric Reis van The Lean Startup geeft hier de volgende definitie aan: *“the minimum viable product is that version of a new product which allows a team to collect the maximum amount of validated learning about customers with the least effort”*.

Aan de hand van een MVP kan snel en veel over klantgedrag achterhaald worden. Een belangrijk principe van The Lean Startup is om snel veel fouten te maken, want alleen dan leer je. Dit aan de hand van het “build-measure-learn principe. Feedback van de eerste klanten kan leiden tot kleinen aanpassingen / verbeteringen aan het product. Wat ook kan gebeuren is dat de koers verlegt moet worden. Een zogenaamde pivot. Een pivot is een koerswijziging om die vervolgens weer op basis van nieuwe aannames en hypothesen te testen.

Een MVP moet zowel “minimal” zijn als “viable”, terwijl een prototype alleen maar

minimaal hoeft te zijn. Het moet echter werken en betrouwbaar zijn. De build- measure - Learn loop benadrukt snelheid in het ontwikkelproces als een kritische ingrediënt voor productontwikkeling. Het is een leercyclus van het omzetten van ideeën in producten, reacties en het gedrag van klanten te meten tegen gebouwd producten en vervolgens beslissen of om door te zetten of draaien het idee. Dit proces herhaalt zo vaak als nodig.



Product-market fit?

Doelstelling is om tot een product-market fit te komen. Het build-measure-learn loop helpt hierbij deze te realiseren. Je weet echter nooit precies wanneer je een product-market fit hebt. Er is sprake van een product-market fit als je niet meer hoeft af te vragen of jou product daadwerkelijk een probleem oplost voor klanten. Dit om de simpele reden dat klanten om het product vragen en het een uitdaging is de vraag in goede banen te leiden.

Team!



Teams kunnen altijd efficiënter opereren

Teams kunnen altijd efficiënter opereren

Elk product en of dienst wordt door een team ontwikkelt. Het goed functioneren van teams is dus essentieel als je wilt innoveren met je producten en diensten. Uit onderzoek blijkt dat niet alle teams goed presteren, slechts in 17% van de gevallen is sprake van “high performance” teams. Slechts in 46% van de gevallen creëren werkgroepen in organisaties daadwerkelijk waarde. Het toepassen van diverse methoden, technieken en tools om innovatief producten te ontwikkelen is niet voldoende. Kortom wat is er voor nodig om teams beter te laten presteren?

Het is echt belangrijk wie er in een team zit, maar nog belangrijker hoe het team interacteert, het werk structureert en hun individuele bijdragen inschatten. Een slecht presterend team uit zich door een gebrek aan onderling vertrouwen, angst voor conflict, geen commitment en accountability e geen focus op resultaten.

Uit diverse onderzoeken blijkt dat bij een goed presterend team sprake is van:

- Teamleden **vertrouwen** elkaar en kunnen zich kwetsbaar opstellen en risico's nemen zonder onveilig te voelen of bang te zijn voor schut te staan.
- Bij een **conflict** wordt discussie door het team afgedwongen.
- Er is volledige **commitment**, er zijn heldere afspraken gemaakt waar iedereen achter staat. De teamleden rekenen op elkaar dat er kwalitatief goed gewerkt wordt onderling. Doelstellingen, structuur en rollen zijn helder.
- Alle teamleden zijn **accountable**, moeilijke zaken worden bij de kop gepakt en uitgesproken en opgelost. Het werk is ook belangrijk voor de afzonderlijke leden.
- Er is een volledige focus op, collectieve, **resultaten**. Daarnaast is er een gedeelde overtuiging dat het werk ook bijdraagt aan iets groters.

Veilig voelen is essentieel

Veilig voelen in een team is heel belangrijk. Als je als organisatie en of team innoveert, betekent dit dat er vaak op een andere manier gewerkt moet worden. Dit is niet voor iedereen even makkelijk te doen of te accepteren. Er ontstaan vicieuze cirkels: in het positieve geval is er spraken van “psychological safety”, in het slechte geval sprake van “impression management”.



Van “psychological safety” is sprak als er een gedeelde overtuiging is dat de leden elkaar niet in verlegenheid brengen of afstraffen. Het team is een veilige plek voor het nemen

van (interpersoonlijke) risico's. Als er sprake is van het tegenovergestelde is er geen basis voor een veilige en goede samenwerking.

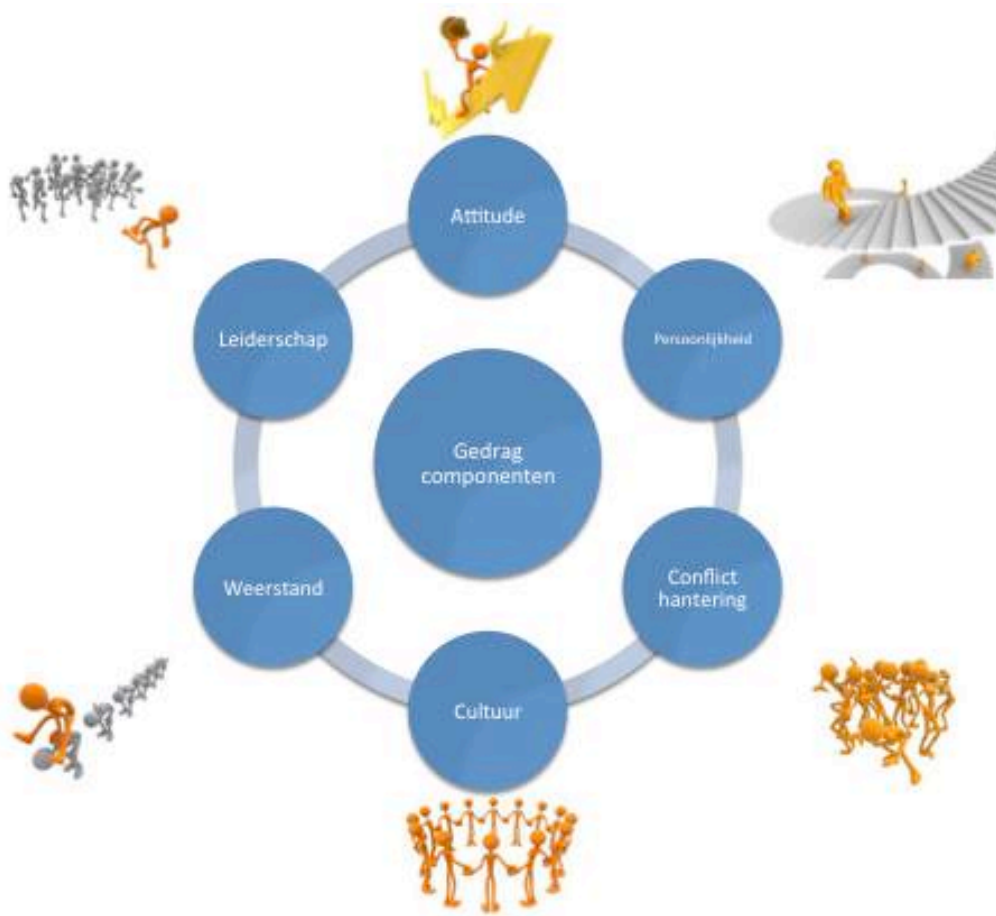
Start altijd met team assesment

Er zijn verschillende tools beschikbaar om het een team dichter bij elkaar te brengen en veiliger te voelen.

- *Persoonlijke verhalen*
Elke teamlid deelt een persoonlijk verhaal met de teamleden gedurende drie tot vier minuten. Denk hierbij aan bijvoorbeeld iets over een moeilijk ervaring als kind, een fout die je hebt gemaakt of je eerste baan.
- *Groep reflectie*
Alle leden geven op post-its aan wat in hun ogen vertrouwen is, hoe krijg je het en hoe gaat het verloren. Aan de hand van deze uitputtende lijst kan worden gediscussieerd en een aantal waardes voor het team opgesteld worden. Daarnaast kan eenzelfde lijst van normen en waardes gemaakt worden.
- *Team Canvas*
Aan de hand van de team canvas van Alex Ivanov, kan het team gezamenlijk de doelen, rollen, waardes en activiteiten opstellen. De team canvas kan als startpunt gebruikt worden om bewust overeen te komen hoe er samengewerkt gaat worden. Het canvas kan in meerdere stappen aangevuld worden. Het vormt de basis voor de team cultuur. Het is bewezen dat teams die een team canvas hebben ingevuld en toepassen minder conflicten en frictie hebben dan teams die dat niet hebben gedaan.
- *Assessments*
Het kan ook geen kwaad om te kijken wat de teamsamenstelling is als je kijkt naar de individuele persoonlijkheden. Aan de hand van simpele online test kan voor elk individuen de persoonlijkheid vastgesteld worden. De persoonlijkheid geeft inzicht in de voorkeuren van handelen in bepaalde situaties door de individuele teamleden. Het heeft de voorkeur dat een team bestaat uit verschillende persoonlijkheden.

Het belangrijkste bij elk nieuw innovatief productontwikkelingstraject is dat er een effectieve kick-off is waarbij het team in staat wordt gesteld elkaar beter te leren kennen.

Gedrag sturing in verandertrajecten kan beter!



Vijf stappen om sturing van gedrag te implementeren in een project

IMPA Projectie Magazine, juni 2013

Vijf stappen om sturing van gedrag te implementeren in een project

Met het parlementaire onderzoek ICT-projecten bij de overheid (2013) is er weer veel aandacht voor “falende” ICT-projecten. Van een falend project is over het algemeen sprake als de planning en de kosten uit de hand lopen of dat het niet voldoet aan de eisen. Het blijkt dat nog steeds meer dan de helft van de grote projecten bij de overheid als “falen”. Het is een valide aanname om te suggereren dat dit bij andere branches vergelijkbaar is.

Bij ICT projecten zijn echter altijd (zowel interne als externe) professionals betrokken. Gecertificeerde business professionals, projectmanagers, architecten, ontwikkelaars, tester en ervaren managers als opdrachtgevers. Grote ICT dienstverleners kunnen terugvallen op honderden jaren ervaring.

Wat mij opvalt is dat de oorzaken voor het falen van projecten grotendeels in de “technocratische hoek” wordt gezocht. De oorzaken die vrijwel altijd terugkomen zijn:

- Er is onvoldoende gestuurd met een valide business case;
- De opdrachtgever voldeed niet;
- Het project was te groot;
- Er is een te grote afstand tussen de bestuurder / manager en de projectmanager;
- De projectmanager voldeed niet;
- Men is te optimistisch geweest met de planning en het budget;
- Men heeft het project niet gestopt toen het nog kon;
- Aangegeven risico’s zijn niet, te laat of onvolledig gemitigeerd.

Tijdens een project wordt juist aan bovengenoemde oorzaken de meeste aandacht besteed en toch blijft het fout gaan. Waar ligt dat aan?

Wat er mist in projecten is structurele aandacht voor gedragscomponenten. Het gedrag van mensen worden gedreven door attitudes, hun persoonlijkheid, maar ook de organisatiecultuur en de manier van leidinggeven. Het resultaat is hier een gevolg van. Juist door aandacht te geven aan gedragscomponenten worden de “oorzaken” van (potentiële) falingsfactoren bespreekbaar gemaakt en kan er tijdig op worden geacteerd.

Kortom, proactief sturen op gedrag moet bij aanvang al onderdeel zijn van een project. In vijf stappen is dit relatief eenvoudig te realiseren.

1. Informeer de betrokken medewerkers over gedragstheorieën

Het loont om betrokken medewerkers inzicht te bieden in gedragsselementen. Niet iedereen beschikt over de kennis van de wetenschappelijke achtergrond om gedrag te herkennen en preventief bij te sturen. Relatief eenvoudig kan de achtergrond van theorieën over attitudes, persoonlijkheid, conflicthantering, leiderschap en organisatiecultuur worden gedeeld. Hierbij moet toegelicht worden hoe de theorieën gebruikt kunnen worden om bepaalde interventies door te voeren.

2. Formuleer het gewenste gedrag

Welke vormen van gedrag leiden tot een succesvolle realisatie van het project? Met het oog op de doelstellingen van het project is het van belang dat men zich bewust is van het gedrag dat getoond moet worden om maximaal succes te realiseren. Het kernteam of stuurgroep kan de gedragscomponenten selecteren en tevens het gewenste gedrag formuleren. Uiteraard moet dit daarna wel gedeeld worden met alle betrokken stakeholders. Denk hierbij vooral aan “attitude”, “persoonlijkheid”, “leiderschap”, “conflicthantering”, “cultuur” en “weerstand”.

3. Bepalen van het huidige gedrag

Het is van belang om vooraf het huidige gedrag te vergelijken met het gewenste gedrag. Er zijn online eenvoudig standaard vragenlijsten te gebruiken om de huidige situatie per gedragscomponent voor de deelnemers van het project vast te stellen. De uitslag kan, per medewerker, afgezet worden tegenover de gewenste situatie. Hier zie je de mogelijke eerste discrepantie ontstaan.

4. Bepalen van interventies en het doorvoeren hiervan

Als er sprake is van een discrepantie tussen het gewenste en huidige gedrag, kan dit een negatieve impact hebben op het succes van het project. Er moeten dan interventies worden bepaald en uitgevoerd om het tijt te keren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het vervangen van een medewerker of opdrachtgever. Maar in het geval van weerstand zullen er (groeps) gesprekken plaats moeten vinden of de communicatie vanuit het management zal verbeterd moeten worden.

5. Implementeer een integraal dashboard ‘gedrag’

Om de besturing van gedrag (stap 1 t/m 4) te verankeren zal het in het plan van aanpak en de rapportages opgenomen moeten worden. Hierbij kan een simpel dashboard (zie onder aan de pagina voor een voorbeeld) worden gebruikt, dat naast de standaard voortgangsrapportages ook besproken wordt. Zo is er altijd aandacht voor “de mens” en zijn achterliggende motieven. Het goede projectresultaat dan vanzelf.

Domein	0-meting	Voortgang interventies	Toelichting voortgang interventies
Attitude	 70%		Met enkele medewerkers worden individuele gesprekken gevoerd
Persoonlijkheid	 75%		Twee medewerkers krijgen een taakverruiming
Leiderschap	 80%		Opdrachtgever zal frequentie van de communicatie van het belang van de verandering vergroten
Conflicthantering	 20%		Er spelen nu geen conflicten waar interventies noodzakelijk zijn
Cultuur	 60%		Met de manager van afdeling A zal de opdrachtgever gesprekken i.v.m. weerstand gedrag
Weerstand	 35%		Met uitzondering van de manager van afdeling A is er geen sprake van noemenswaardige weerstand

Productrationalisatie: meer klant vertrouwen en minder kosten



Verzekeraars staan onder druk complexiteit te reduceren

Banking Review, oktober 2012

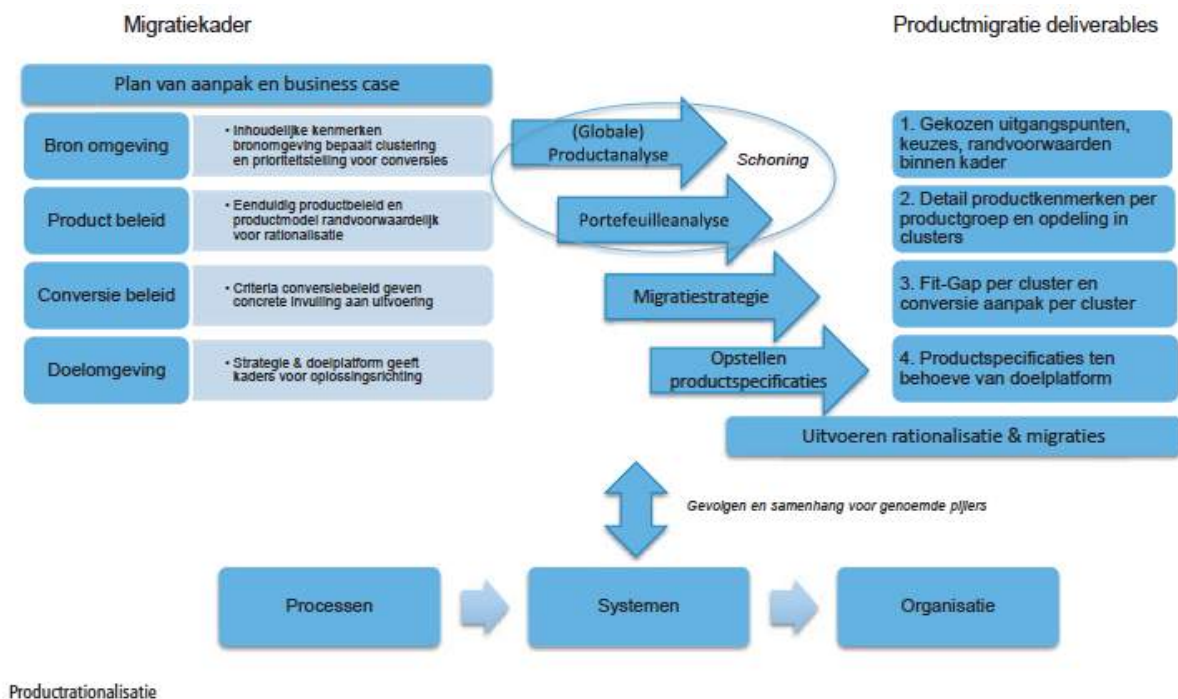
Verzekeraars staan onder druk om complexiteit te reduceren

De uitdagingen waar verzekeraars voor staan, zoals Solvency II, de woekerpolisaffaire, closed books, het terugwinnen van klantvertrouwen en kostenreductie, zijn groot. En dat wordt nog eens versterkt door de omvang en historie in de productportefeuilles.

Deze portefeuilles en de daarbij behorende processen en systemen zijn steeds complexer geworden. Toch loont productrationalisatie zeker de moeite, want het proces levert een aantal belangrijke voordelen op.

Verzekeraars zijn druk bezig om de uitdagingen de kop te bieden en de complexiteit te reduceren, waarbij zeker resultaten zijn geboekt. Productrationalisatie staat al enkele jaren op de agenda en wordt ook toegepast. Echter nog niet dusdanig dat het de uitdagingen structureel het hoofd kan bieden. De voornaamste reden hiervoor is dat productrationalisatie ingewikkeld is en een aantal impactvolle keuzes voorlegt.

In dit artikel geven wij aan wat productrationalisatie is en wat de potentie hiervan is. Hierbij worden naast een korte toelichting op productrationalisatie vooral de knelpunten aangegeven waar verzekeraars mee worstelen.



Rationalisatie is complex

In de praktijk blijkt productrationalisatie een ingewikkeld proces. Tegenstellingen in belangen van verschillende disciplines en onder andere wetgeving hebben tot gevolg dat integraal rationaliseren van de portefeuille lastig is. Een aantal voorbeelden:

Levensverzekeringsproducten zijn vaak fiscaal gedreven

- Aanpassing van een contract met een klant kan tot gevolg hebben dat de fiscaliteit wordt aangetast. Dit kan bijvoorbeeld bij 'oud regime'-verzekeringen een probleem vormen, waarbij een wijziging verlies van de fiscale faciliteiten tot gevolg kan hebben;
- Aanpassingen aan contracten zijn mogelijk, mits de klant er beter van wordt en er mee eens is. Dit zal vaak tot gevolg hebben dat kosten in een product omlaag moeten en/of voorwaarden beter worden. Per saldo zal dit geld kosten en is er een directe impact op de value in force dat op moet wegen tegen de winst, vanuit bijvoorbeeld efficiency of compliance oogpunt;
- De fiscus heeft regels met betrekking tot verslaglegging. Hierbij is het niet toegestaan om zomaar een verzwaring in grondslagen toe te passen en een extra reservering te nemen. Dit punt staat haaks op het punt dat een klant er beter van moet worden;
- Met de aandacht van de media, waaronder het tv-programma RADAR, kan er iets onomkeerbaars optreden als een deelportefeuille gerationaliseerd wordt en een klant een beter product krijgt aangeboden. Hoe verkoop je dat je voor een product een beter alternatief aanbiedt en voor een ander product (dat in principe hetzelfde is) niet?

Containerbegrip

Productrationalisatie is een 'containerbegrip' waar wij het vereenvoudigen en reduceren van de verzekeringstechnische productportefeuilles onder verstaan. Kortom het verminderen van complexiteit. Op basis van deze brede omschrijving valt het volgende onder productrationalisatie:

1. Verminderen van productcomplexiteit, processen en systemen door rationaliseren vanuit het product. Dit betekent verminderen van complexiteit in het aantal productgroepen, processen of productkenmerken zoals beleggingsfondsen. Uitvoering wordt gedaan door technische of commerciële conversies. Indien een systeemconversie is uitgevoerd, kunnen overbodige systemen uitgefaseerd worden.
2. Door schonen en rationaliseren van producten kan de klant (weer) centraal worden gesteld en kan verbeterde invulling gegeven worden aan zorgplicht. Rationalisatie levert betere en meer transparante producten op. Hierdoor kan gezorgd worden dat het product meer aansluit op de behoefte van de klant.

Knelpunten

Productrationalisatie bestaat grofweg uit twee delen: het bepalen van de rationalisatie en het migreren naar de doelsituatie/producten.

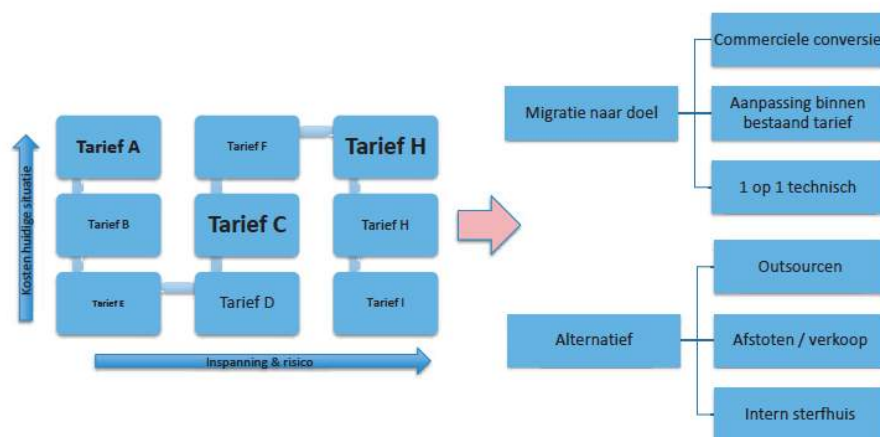
Bepalen van de rationalisatie

Om de totale portefeuille 'behaalbaar' te maken, wordt de portefeuille ingedeeld in een aantal logische productgroepen. De bestaande producten (zowel actieve als inactieve) worden tot in detail geïnventariseerd. Zes invalshoeken worden bekeken: product, proces, gegevens, ICT, organisatie en markt- en omgevingsontwikkelingen. Bij de analyse spelen fiscale, juridische en actuariële aspecten een belangrijke rol. Maar ook het productbeleid naar de toekomst geeft invulling aan de afwegingen.

Vervolgens wordt gekeken in hoeverre het aantal producten en specifieke productfunctionaliteit kan worden 'teruggesnoeid'. Hierbij is het van belang een mapping te doen op de doelsituatie. Op basis van de uitkomst van de mapping wordt de gewenste doelsituatie bepaald. Uiteraard mag een klant er per saldo met de verandering niet op achteruit gaan.

Een voorbeeld van rationalisatie is de aanpassing van beleggingsverzekeringen naar aanleiding van de 'woekerpolis affaire'. Onder druk van enkele stichtingen, die grote groepen klanten vertegenwoordigen, is afgedwongen dat een maximum percentage kosten in rekening mag worden gebracht bij beleggingsverzekeringen. Een aantal maatschappijen gaat een stap verder dan kostencompensatie en biedt klanten een nieuw product. Dit nieuwe product kent een lagere kostenloading dan het afgesproken maximum (dat tussen 2 procent en 3 procent ligt). Rond de 1 procent lijkt de standaard hierbij te zijn.

Met het aanbieden van een nieuw product ontstaat ook de mogelijkheid de bestaande portefeuille op te ruimen. Door klanten proactief om te zetten naar dit nieuwe product, wordt de portefeuille opgeruimd. Ervaring leert echter dat verzekeraars hierin terughoudend zijn, klanten moeten tot nu toe zelf initiatief nemen om te zetten naar de nieuwe producten. Bij proactief omzetten vanuit de verzekeraar is de impact voor de winstgevendheid (te) groot, ook juridisch zijn er haken en ogen. Een nieuw product met lagere kosten lijkt beter voor de klant, maar het is moeilijk te bepalen of dit ook het beste product is voor de klant.



Voorbeelden voor te stellen migratiescenario's

Migratie naar een nieuwe doelsituatie

Op basis van de analyses in de voorgaande stappen worden concrete scenario's uitgewerkt voor de migraties. Hierbij zijn kosten en baten op korte en lange termijn van belang.

- Per migratiescenario wordt een impact analyse gemaakt;
- Markt (zowel klant als intermediair); welke acties moeten worden uitgevoerd om de aanpassingen in producten in de markt te zetten?
- Financieel en actuair: wat zijn de kosten van de conversie, ook als de klant een nieuw aanbod krijgt?
- Processen: welke consequenties heeft het nieuwe product voor de processen?
- Systemen: welke consequenties heeft het nieuwe product voor de systemen?
- Risico's vanuit onder andere juridisch, financieel en ook imago oogpunt worden gewogen en gekwantificeerd.

Uitwerking van de migratie scenario's vraagt multidisciplinaire afstemming met betrekking tot de risico's en voor- en nadelen per scenario. Samen met een definitieve business case zullen scenario's ter besluitvorming worden voorgelegd.

Na besluitvorming kan de uitvoering middels een conversie gestart worden. Een conversie kan technisch, hierbij wordt het product 1 op 1 overgenomen van bron naar doel, of commercieel uitgevoerd worden. In geval van rationalisatie zal er veelal sprake zijn van een commerciële conversie, vaak zal immers het product aangepast worden. Deze conversie kan (deels) geautomatiseerd of handmatig worden uitgevoerd.

	Technisch / actuair	Commercieel met goedkeuring klant	Commercieel met negatieve optie	Portefeuille opschoning
Handmatig	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Semi geautomatiseerd	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Volledig geautomatiseerd	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Conversievormen

Een commerciële conversie kan op twee manieren ingevuld worden:

1. Middels de zogenaamde 'negatieve optie': de klant confronteren met een nieuw product. Als er na bepaalde tijd geen reactie is ontvangen, wordt de klant automatisch omgezet;
2. De klant ontvangt een voorstel voor een aangepast contract. Er wordt een handtekening van de klant gevraagd voor akkoord. Vaak zal deze optie in combinatie met proactief contact gaan vanuit verzekeraar of intermediair

In de praktijk blijkt dat de respons van klanten en daarmee de conversieratio van een commerciële conversie, waarbij een handtekening wordt gevraagd, zeer laag is, namelijk 5 tot 10 procent. Dit betekent voor een verzekeraar dat klanten nog steeds in de bestaande (oude) producten zitten en dat dus niet afgerekend kan worden met de complexe en duur te beheren portefeuilles. Dit probleem kan opgelost worden door de zonet genoemde 'negatieve optie' toe te passen, waarbij geen reactie van de klant wordt gevraagd.

Bij een negatieve optie is de 'trick' dat je wel zeker moet weten dat de klant er op vooruit gaat. Bij aanpassing in voorwaarden of fondsen kan het lastig zijn om dit hard te maken. Daarnaast is juist de invulling van zorgplicht een discussie: een goedkoper product is op zich beter voor de klant, maar hoeft geen goed 'passend' product te zijn voor de klant in zijn huidige situatie. Er kleven daarmee de nodige risico's aan omzetting via een negatieve optie. Vaak zijn verzekeraars daarom terughoudend in het op grote schaal toepassen van de negatieve optie.

Moeizaam maar lonend?

Productrationalisatie wordt slechts beperkt integraal toegepast, ondanks het feit dat het hoog op de agenda staat bij menig verzekeraar. Voornaamste reden voor het nog niet veelvuldig toepassen is volgens ons te vinden in de interdisciplinaire tegenstellingen, de complexiteit van het proces en het slechte inzicht in fiscale, juridische en financiële impact en risico's.

De voordelen van rationalisatie wegen echter zeker op tegen de inspanningen:

1. De zorgplicht kan beter worden ingevuld, omdat een beter en transparanter product aan de klant aangeboden wordt;
2. Het klantvertrouwen wordt verbeterd, omdat een beter product wordt aangeboden;
3. Kostenreductie door reductie van complexiteit van de productportefeuilles. Er is minder onderhoud en beheer nodig vanuit zowel operations als IT, processen zijn eenvoudiger en efficiënter;
4. Kostenreductie door reductie van complexiteit van het systeemlandschap als een rationalisatie in combinatie met een systeemconversie wordt uitgevoerd;
5. Verbeteren van de effectiviteit van projecten (migraties). Door complexiteitreductie wordt niet vanuit de uitzondering geredeneerd.

'Volledig' toepassen van productrationalisatie en daarmee maximale baten realiseren, blijkt in de praktijk moeilijk realiseerbaar. Hoewel hier op het vlak van beleggingsverzekeringen met behulp van de negatieve optie zeker mogelijkheden liggen.

De toekomst zal leren of vanuit de verzekeraar zelf of door druk van klanten of toezichthouders meer proactief met productrationalisatie gestart zal worden. Ondertussen zal productrationalisatie op beperkte schaal worden toegepast. Bij systeemconversie waarbij een verdergaande rationalisatie meer voor de hand ligt, en op kleine schaal binnen bestaande portefeuilles, waarbij veel winst is te halen met kleinere aanpassingen.

Publicatie data

Innovatie strategie & portfoliomanagement is fundament voor innovatie.
“ManagementSite, augustus 2016

Innovatie in de digitale wereld; spelen conform de nieuwe spelregels. “ManagementSite,
juni 2016

‘Agile doorvoeren over de hele keten’. “ManagementSite, april 2016

De nieuwe realiteit van productontwikkeling, “ManagementSite, maart 2016

‘Accelereren om te innoveren!’. E-book, Devereenvoudiger.nl, september 2015

‘De onherroepelijke digitalisering van alles’. “ManagementSite, oktober 2014

‘Gedragssturing in verandertrajecten kan beter’. IPMA Projectie Magazine, juni 2013

‘Productrationalisatie: meer klantvertrouwen en minder kosten’. Banking Review, oktober 2012

Geraadpleegde literatuur

Accenture (2015) *“US Innovation Survey. Innovation: clear vision, cloudy execution”*.

Boston Consulting Group (2015) *“The Most Innovative Companies 2015. Four factors that differentiate leaders”*.

Bower, Joseph L. and Christensen Clayton M. (january – february 1995) *“Disruptive innovation, catching the wave”*. Harvard Business Review 1995.

Cappgemini Consulting (2015) *“The Innovation Game: why and how businesses are investing in innovation centers”*.

Deloitte (2016) *“Radical Innovation and Growth, Global Board Survey 2016”*.

Deloitte University Press (2015) *“Patterns of disruption. Anticipating disruptive strategies in a world of unicorns, black swans, and exponential”*s.

Innosite (2016) *“Corporate Longevity: turbulence ahead for large organisations”*.

Kuiper, Marcel, (2015) *“Daar sta je met je goede gedrag, proactief sturen van gedrag tijdens verandertrajecten.”* De Vereenvoudiger, 2013.

Kuiper, Marcel, (2013) *“Accelereren om te innoveren”*. De Vereenvoudiger, 2015.

Reis, Eric, (2011) *The Lean Startup How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*

<http://www.effectuation.org/sites/default/files/documents/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy.pdf>

www.wikipedia, voor diverse informatie

www.google.nl, voor diverse afbeeldingen

De Vereenvoudiger



Organisaties moeten meer innoveren en op een innovatieve manier producten en diensten ontwikkelen om zo extra waarde creëren. Het is mijn passie om daarbij te helpen door organisatie te laten denken en acteren als een startup. Naast de ontwikkeling van new business of verbeterde processen help ik bij het vergroten van het innovatieve vermogen van de organisatie.

De afgelopen twintig jaar heb ik vele en diverse verandertrajecten op het gebied van productontwikkeling en procesverbeteringen binnen de financiële dienstverlening begeleid en succesvol afgerond. De Agile principes en de Lean Startup methodiek pas ik hierbij toe om snelheid, focus en leren te realiseren. De rollen die ik daarin vervul varieert van programma en of projectmanager, tot agile en innovatie coach.

Raadpleeg mijn website www.devereenvoudiger.nl voor overige publicaties en informatie.



Op LinkedIn staat mijn profiel.



Marcel Kuiper
De Vereenvoudiger
Utrecht
September 2016