

INFINANCE



Kabinet Rutte III

Vergeet de starter niet in de formatie



Pleidooi Bouwsparen

Serviceprovider

Qualiora laat adviseur modulair ondernemen met nieuw serviceconcept SlimM

Belegger op straat

Wat doen mensen om hun vermogen te laten groeien? Houden ze het bij sparen, of gaan ze beleggen?



Hypotheekupdate

Marketing

Praktijkcase: Succes boeken met lean startup methode

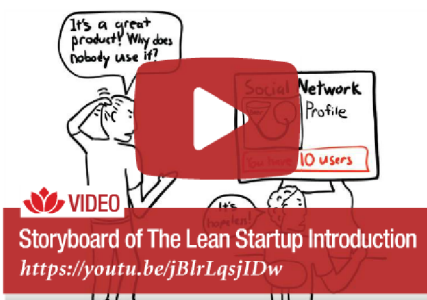


HypoVak 2017

SUCCES BOEKEN met lean startup METHODE



De klant centraal zetten betekent dat je de klant van het begin af aan bij de ontwikkeling van diensten betreft. Hiervoor moet je snel en correct op de behoefte van de klant kunnen reageren. Om dat te kunnen bereiken heeft ABN Amro via de 'lean startup' methode de manier waarop proposities ontwikkeld worden omgegooid.



Het is een misvatting dat in een startup-achtige omgeving alles lijkt te mogen

Björn Niels, Directeur Markt en Segment Ontwikkeling (MSO), is er namelijk van overtuigd dat op een *agile & lean start up* manier, propositie-ontwikkeling meer tevreden klanten oplevert. Maar waarom? En wat houdt de nieuwe manier van werken precies in? Niels legt het uit in vijf vragen.

Waar liep je tegenaan?

“Binnen de marketingafdeling is MSO verantwoordelijk voor de ontwikkeling van nieuwe proposities met een horizon tussen de een en drie jaar. De afdeling bouwt aan de dienstverlening van morgen en overmorgen. Om deze proposities te ontwikkelen en vervolgens campagnes en communicatie hiervoor goed te kunnen uitvoeren, zijn in de loop van de tijd allerlei processen en procedures ontstaan. Gevolg: lange doorlooptijden, veel afstemming en een portfolio van proposities en campagnes die al maanden van tevoren moet worden geprioriteerd en vastgesteld. In zo'n omgeving is het lastig relevant te zijn en blijven voor je klant. Marketing bij ABN Amro moest dus flexibeler worden. Om dit te bereiken zijn multidisciplinaire teams samengesteld van marketeers, productmanagers en bijvoorbeeld *legal*, die continu in dialoog zijn met de klant. Ook moesten blokkades worden weggenomen om snelheid te kunnen maken.”

Waarmee kan die snelheid worden gemaakt?

“Onze afdeling werkt sinds enige tijd volgens de 'lean startup' methode, een methode om met zo min mogelijk (financiële) inspanning succesvol innovaties te introduceren. De afdeling volgt daarvoor de 'build, measure & learn' principes van Eric Ries. Nieuwe markt- en klantinzichten worden daarbij zo snel mogelijk vertaald naar een MVP (*minimal viable product*), wat een minimale versie is van de dienst of het product dat beschikbaar wordt voor klanten. Van de vroege groep gebruikers leren we of het product uitgebreid of verbeterd moet worden. Ik ben groot voorstander van deze methode, omdat het onze professionals de mogelijkheid biedt snel van en met klanten te leren. Het testen van aannames doe je door zo snel mogelijk een *minimum viable product* (een minimaal levensvatbaar product) te lanceren en vervolgens van de gebruikers (dus geen testomgeving, maar in real life) te leren of een bepaalde hypothese waar is (*validated*) of juist niet (*invalidated*).”

Wat vraagt dat van managers en medewerkers?

“Binnen deze omgeving is het de taak van managers een cultuur te creëren waarbinnen ondernemerschap wordt aangemoedigd en mensen fouten mogen maken. Alleen door fouten te maken, kun



Quick learnings

De belangrijkste lessen die het team in dit proces heeft geleerd:

- ✓ Het start allemaal bij de klant. Zij zijn immers je bestaansrecht
- ✓ Verwoord je idee en propositie zo scherp mogelijk
- ✓ Test de grootste aannames in dat idee snel met een minimal viable product (MVP)
- ✓ Identificeer de early adaptors (personen die je MVP als eerste omarmen)
- ✓ Blijf gedurende het gehele proces met je gewenste klanten praten. Betrek ze bij de ontwikkeling, maak ze koplopers door bijvoorbeeld te testen of monitoren in klant-communities
- ✓ Creëer een cultuur waarin fouten maken mag, maar leer wel van fouten
- ✓ Creëer een lerende organisatie die passie heeft voor klanten en de dienstverlening aanpast aan de voortdurend veranderende omgeving door ontwikkeling en initiatief te stimuleren

je leren. In de praktijk betekent dit nogal wat, want hoe breek je door bestaande processen en systemen om snel van je klanten te leren? Een interessante uitdaging voor ons bedrijf. Het is een misvatting dat in een startup-achtige omgeving alles lijkt te mogen en kunnen. Het is juist een zeer georganiseerde aanpak waarbij iedereen vanuit zijn kracht wordt ingezet en er een hoge mate van verantwoordelijkheidsgevoel is, waarbij mensen elkaar aanspreken op wat goed is en beter moet. Hierbij neemt de klant een centrale rol in. Met als gevolg dat de risico's van een verkeerde propositie voor de klant die veel geld heeft gekost juist worden gereduceerd. Persoonlijk geloof ik dat mensen uiteindelijk het verschil blijven maken. Dat verschil kan echter pas worden gemaakt als er focus ligt op de competenties en skills van het individu. De organisatie moet daarom disciplines samenbrengen en mensen inzetten op waar ze goed in zijn."

Wat zijn concrete voorbeelden van deze manier van werken?

"Denk aan 'get out of the building' waar medewerkers ook zelf de straat op gaan om in dialoog te gaan met klanten, stand ups (korte dagelijkse besprekingen, waarin je aangeeft wat je hebt gedaan, gaat doen en welke uitdagingen je hierin verwacht) en tweewekelijkse sprints (ontwikkelcycli waarna een werkend product wordt opgeleverd). Groot verschil is dat we niet meer alleen klantonderzoek doen, een papieren propositie maken en deze dan gaan bouwen en groots in de markt zetten. Maar juist dat

Björn Niels: "Persoonlijk geloof ik dat mensen uiteindelijk het verschil blijven maken. Dat verschil kan echter pas worden gemaakt als er focus ligt op de competenties en skills van het individu. De organisatie moet daarom disciplines samenbrengen en mensen inzetten op waar ze goed in zijn."



Auteur

René Teuwen is directeur-eigenaar van adviesbureau TeuwenSchouten en Micha van Eeden, Propositie Marketeer bij ABN Amro

we dit nu combineren met experimenteren en kijken naar wat mensen daadwerkelijk gaan doen. Hiermee scherp je de inzichten verder aan. Het gat tussen wat klanten zeggen te gaan doen en wat ze daadwerkelijk doen wordt gedicht. KPI's zijn daarbij vooral bedoeld om te meten hoe snel je leert. Binnen MSO zijn medewerkers hierdoor ondernemender, wendbaarder en sneller geworden. De succesvolle ervaringen die we hiermee opbouwen worden na het uitgebreid getest te zijn, ter beschikking gesteld aan onze samenwerkingspartners zoals de externe adviseur."

En nu?

"Ik geloof dat de lean startup methodologie relevanter is dan ooit. Ontwikkelingen volgen elkaar zo snel op dat met steeds minder zekerheid is te zeggen wat hiervan de gevolgen zijn voor organisaties. De stabiele exploitatiegeschiedenis is verdwenen en eigenlijk is iedere organisatie weer een startup. Met oude managementtechnieken, valse voorspellingen en onjuiste KPI's kom je er dus niet meer. Innovatie is harder nodig en dat vraagt een andere aanpak, waarin zo snel mogelijk wordt geleerd wat werkt en wat niet.

In een gevestigde corporate organisatie als de onze is het dan ook een uitdaging om een nieuwe manier van denken en doen snel door te voeren, maar zeker niet onmogelijk. Als je eraan begint is er tijd, geld en steun vanuit de top van de organisatie nodig. De enige manier om dit voor elkaar te krijgen, is volgens mij door samen te werken met passie voor de klant en iedereen vanuit zijn kracht met vertrouwen in elkaar. Cruciaal is dat je fouten mag maken, om uiteindelijk te leren voor de toekomst." **IF**