



GROWTH CASES

‘Making Customer Experience Management Evidence Based’

Welkom bij PEBex en dank voor je interesse in een “evidence based” aanpak voor customer experience management. Binnen PEBex ga je aan de slag met GROWTH cases. Een GROWTH case is een gestructureerde manier om een ontwikkelvraag te formuleren en werkt op basis van een aantal principes die we in dit document toelichten.

Wat is een GROWTH case precies?

Laten we beginnen met de uitleg van de betekenis van de afkorting GROWTH. GROWTH staat naast groei, wat een belangrijke doelstelling is binnen een GROWTH case, voor:

↓	Goal	Wat is het doel?
	Reality	Wat is de huidige realiteit?
	Options	Welke opties hebben we om het doel te bereiken?
	Will	Wat ga ik binnen de komende afgesproken periode implementeren?
↑	Test	Hoe testen we dit?
	Hypothesis	Wat is de meest kritische hypothese die moet kloppen voor het realiseren van het doel?

Een GROWTH case bestaat grofweg uit twee delen. Enerzijds het GROW-deel, dat zich richt op de effectiviteit van een methode. Anderzijds het TH-deel, dat zich richt op de validiteit van de methode. Tijdens een GROWTH case doorlopen we deze stappen in een aantal iteraties die zich afwisselend meer richten op de effectiviteit en de validiteit. De omvang en duur van de cases varieert maar in principe is iedere ontwikkelvraag terug te brengen tot een GROWTH case en leidt tot resultaten op twee gebieden; de persoonlijke of professionele ontwikkeling van de deelnemer en de vooruitgang die binnen de case is geboekt.

Evidence based?

In het kader van onze eigen aanpak maken we graag een opmerking over de onderbouwing van het GROWTH model. Voor alle stappen binnen het GROWTH model hebben we gekeken naar een deugdelijke onderbouwing en hebben we die kunnen vinden. Echter, is het model als geheel vooralsnog effectief gebleken maar nog niet gevalideerd. We blijven vanuit PEBex werken aan de validatie van het model en zullen de uitkomsten met jullie blijven delen.



Hoe werken de stappen van een GROWTH case in detail?

Laten we eens kijken welke stappen er precies in een GROWTH case zitten, welke principes daarachter steken en wat belangrijke aandachtspunten zijn per stap. Voordat we aan een GROWTH case beginnen zoeken we als eerste een eigenaar van de GROWTH case die zijn of haar ontwikkelvraag centraal wil stellen. Er kan met meerdere mensen samengewerkt worden aan een GROWTH case maar de eigenaar neemt uiteindelijk de beslissingen en verzorgt de coördinatie en terugkoppeling.

Goal

De eerste stap in een GROWTH case is het formuleren van een doelstelling. Het belangrijkste is het verzorgen van de helderheid van de doelstelling waarbij we (waar het kan) een methode proberen te koppelen aan een (strategisch) doel. Bijvoorbeeld: We gaan door een verbetering van 10 NPS punten de loyaliteit van onze klanten vergroten. In dit voorbeeld is het doel het vergroten van de loyaliteit en de methode het sturen op de NPS. Onderdeel van de helderheid over de doelstelling kunnen zaken zijn zoals gewenste doorlooptijd en toelichting van definities en containerbegrippen (wat bedoelen we hier precies?).

Naast helderheid moet de doelstelling voldoende uitdaging bieden en is het belangrijk dat er bij GROWTH cases waar samengewerkt moet worden sprake is van overeenstemming over wat het doel precies is. Uit ervaring blijkt dat het altijd even zoeken is naar het juiste niveau van een doelstelling binnen een GROWTH case. De vraag is daarbij vaak of hetgeen we bij goal opschrijven een doel of een middel is. Dit kan met doorvragen worden achterhaald.

Bijvoorbeeld: “We willen de NPS verhogen! Is dat het doel of het middel?” Nee, de NPS is een middel om de loyaliteit te verhogen. Okay, is loyaliteit het doel of een middel? Loyaliteit is het strategische doel dus richten we de GROWTH case daar op.

Veel GROWTH cases kennen uiteindelijk een organisatorische of persoonlijke ontwikkelvraag. Het formuleren van een persoonlijke ontwikkelvraag werkt precies hetzelfde alleen is de doelstelling meer gericht op jezelf.

Reality

De tweede stap in een GROWTH case gaat over het in kaart brengen van de huidige situatie, de realiteit. In deze stap wordt alle informatie die relevant is voor de doelstelling geïnterviewd en gedeeld. Dat geeft een breed gedragen beeld van het vertrekpunt voor de GROWTH case.

Het is belangrijk dat tijdens dit divergerende proces aandacht wordt gegeven aan een aantal onderwerpen. De realiteit gaat over zowel wat we weten als wat we niet weten. Ontbrekende informatie of onderdelen van de realiteit waar we niet zeker van zijn moeten als zodanig worden genoteerd. Bijvoorbeeld: We hebben nu een lage NPS maar weten niet precies waardoor dit komt.

Uit ervaring blijkt dat het nuttig is om, daar waar het kan, ook uitspraken te doen over perceptie en competentieniveaus. Bijvoorbeeld: NPS wordt gezien als een bijzaak en we zijn niet heel goed in het uitdragen van het belang.

Tijdens het verkennen van de realiteit blijft het zaak om scherp te blijven op de betrouwbaarheid van de inbreng. Zijn het feiten of veronderstellingen? Je bent klaar met het verkennen van de realiteit als de extra informatie geen wezenlijke bijdrage levert aan het voldoende begrijpen van de huidige situatie om over te gaan op het bedenken van oplossingen. Deze inventarisatie biedt daarmee een eerste overzicht van de mogelijkheden en beperkingen om het doel te bereiken.

Options

De derde stap in een GROWTH case gaat over het verzamelen van verschillende opties om ons doel te realiseren. Deze opties moeten voldoende concreet zijn om duidelijk te maken wat we bedoelen, zonder er direct een volledig implementatieplan aan te willen koppelen.

Uit ervaring blijkt dat het handig is om de opties als een actie te omschrijven en te koppelen aan een methode. In plaats van 'klantonderzoek', schrijf je: Gericht onderzoeken wat klanten willen om de NPS te verhogen. Iedere optie wordt opgeschreven en het is handig om soms een optie iets op te rekken of te verkleinen om het beter aan te laten sluiten bij het halen van de doelstelling. Als de groep stilvalt is er de mogelijkheid om nog even terug te gaan naar de stappen een en twee om te achterhalen of daadwerkelijk alle opties zijn overwogen.

Will

De vierde en laatste stap van de GROWTH case die gaat over de effectiviteit, is het maken van een implementatieafspraken. Deze stap wordt gedaan door de eigenaar van de GROWTH case door allereerst een selectie te maken van de optie(s) die hij of zij het meest voor de hand vindt liggen.

Hierbij maken we de implementatieafspraken zo dat deze binnen de daarvoor afgesproken periode, ook kan worden volbracht. Uit ervaring blijkt dat het werken in tweewekelijkse periodes goed werkt voor de gemiddelde GROWTH case. De vraag is dus wat er tussen nu en twee weken kan worden gedaan om de GROWTH case verder te brengen. Vaak is dat in eerste instantie het opleveren van een verdere uitwerking van de gekozen optie(s).

Hypothesis

De vijfde stap in een GROWTH case is het formuleren van een hypothese. Een hypothese is een stelling die je wilt bewijzen met een test (in stap 6). Omdat er een veelheid aan hypothesen te formuleren is, richten we ons binnen de GROWTH cases vooral op de cruciale hypothese(s) die moeten kloppen om de doelstelling te realiseren.

Dit zijn de hypothesen die ten grondslag liggen aan je methode en daarmee vaak de reden zijn dat je deze methode inzet of wilt inzetten. Een hypothese binnen een GROWTH case gaat over de relatie tussen de inspanning die we doen (de implementatie van de optie) en het effect op de doelstelling. Met andere woorden als A verandert, dan verandert ook B. Bijvoorbeeld: Als de NPS toeneemt stijgt de loyaliteit bij klanten. In dit voorbeeld gaat het dus om de relatie tussen NPS en loyaliteit en het feit dat het een, het ander ook daadwerkelijk beïnvloedt. Als die hypothese niet lijkt te kloppen dan is het verder sturen op die optie zinloos en komen verdere hypothesen vaak al te vervallen.

Test

De zesde en laatste stap in een GROWTH case is het testen van de hypothese. Dat gaat enerzijds om het verzamelen van het juiste 'bewijs' en anderzijds het vermogen om dat bewijs op waarde te schatten. Daarbij kunnen verschillende bronnen een rol spelen en is het van belang om ons bewust te zijn van de verschillende niveaus van betrouwbaarheid van de onderbouwing. Door middel van observaties, analyses, experimenten, enz. proberen we de hypothese te bewijzen.

De ervaring leert dat niet iedere organisatie data voorhanden heeft om in iedere GROWTH case van een betrouwbare onderbouwing te voorzien. Daarom richten we ons op de best beschikbare informatie om ervoor te zorgen dat de GROWTH case niet stil komt te liggen. Dit kan ook door in eerste instantie naar informatie buiten de eigen werkomgeving te kijken, zoals eerdere onderzoeken in een andere setting en (wetenschappelijke) literatuur waarbij vooral het op waarde schatten van dit bewijs van belang is. Als het bewijs in de eigen organisatie nog beperkt is, zal het testen meer tijd vragen en gaandeweg met iedere iteratie de betrouwbaarheid van de onderbouwing verbeterd worden.

Zoals eerder genoemd staat binnen een GROWTH case enerzijds het leerproces en anderzijds het resultaat centraal. De resultaten kunnen grofweg gecategoriseerd worden als:

Valide	De methode laat een relatie zien met het resultaat maar is onvoldoende realiseerbaar.	EVIDENCE BASED We hebben resultaat geboekt dankzij de methode.
Niet valide	Er is geen resultaat geboekt dankzij de methode.	We hebben een resultaat geboekt maar niet dankzij de methode, het resultaat is een bijwerking
	Ineffectief	Effectief

Afhankelijk van de uitkomst vindt er een iteratie plaats binnen de GROWTH case en besluit de eigenaar om deze voort te zetten of als afgewikkeld te beschouwen.

Wat zijn de belangrijkste aandachtspunten tijdens een GROWTH case?

Hieronder kijken we nog even naar de belangrijkste aandachtspunten tijdens het doorlopen van een GROWTH case.

- Er is altijd één eigenaar per GROWTH case
- Het is het makkelijkst om de volgorde van de GROWTH case aan te houden, ondanks bestaande opties
- Het hebben van een heldere doelstelling is randvoorwaardelijk voor een effectieve GROWTH case
- Een GROWTH case kan heel goed gaan over persoonlijke of professionele ontwikkeling
- Tijdens de REALITY stap worden interne omstandigheden vaak over het hoofd gezien
- Tijdens de REALITY stap is het benoemen van zaken die we weten en die we niet weten of veronderstellen belangrijk.
- Tijdens de stap van OPTIONS naar WILL is het belangrijk om de stap voldoende klein te maken om inertie te voorkomen
- Tijdens de TEST fase is het goed om rekening te houden met de verschillende rode vlaggen en denkfouten.

Lees meer op <http://www.pebex.nl>



Aantekeningen:



Aantekeningen:



Aantekeningen:



Aantekeningen:





WWW.PEBEX.NL