

De productmanager 2.0: de T-shaped specialist met een klantgeweten

Februari 2017

Brunel

“Er is een groeiende behoefte aan T-shaped product-specialisten die niet met hoog over oplossingen komen, maar die precies weten hoe het zit”

De rol van de nieuwe productmanager binnen de financiële dienstverlening

Hoe snel kan een financiële dienstverlener adequaat op een klantwens reageren? En hoe snel kan een dergelijke organisatie haar product of dienst aanpassen aan de wens van de consument? Veel traditionele organisaties kampen met een gebrek aan flexibiliteit en daardoor gebrek aan snelheid. Veranderingen in producten, processen, systemen en organisatie vragen daardoor veel tijd. Om hier verbetering in te brengen gaan organisaties steeds meer over op een agile werkwijze. En daarmee verandert de rol van de productmanager wezenlijk.

Brunel onderzocht de veranderende rol van productmanagement binnen de financiële dienstverlening. In deze whitepaper is te lezen hoe de rol van de productmanager verandert en welke kwaliteiten en vaardigheden de productmanager moet bezitten. Dit is onderzocht door zowel een literatuurstudie te verrichten als interviews te houden. Het gaat hier om vijftientig interviews met ervaren productmanagers en verantwoordelijken voor productmanagement afdelingen van de top 20 bedrijven in de financiële sector. In deze whitepaper worden geen van deze partijen genoemd, het gaat om een algemeen beeld. Uitzondering hierop is de gepubliceerde informatie van ING Bank.

Uit dit onderzoek blijkt dat veel organisaties geïnspireerd worden door succesvolle start-ups. Het organisatiemodel dat deze start-ups hanteren, de agile methode, wordt als de ideale toekomst gezien. Dit wil niet zeggen dat de traditionele manier van organiseren niet meer werkt. Er zijn omstandigheden denkbaar waarbij een traditionele organisatie prima kan functioneren. In deze whitepaper wordt extra aandacht besteed aan de agile organisatie omdat er is gebleken dat er behoefte is aan een toelichting op hoe een dergelijke organisatie werkt. Ook wordt om deze reden de rol van de productmanager binnen de agile organisatie nader uiteengezet.

1. Markten veranderen, bedrijven veranderen, functies veranderen

Veranderingen in externe en interne invloeden zetten veranderingen in gang bij organisaties. Deze veranderingen hebben een directe invloed op het eisenpakket en de rol van de productmanager. Eerst volgt een externe analyse, inclusief de innovaties en trends die hierbij komen kijken. Bij de interne analyse wordt gekeken naar de diverse organisatorische inrichtingen welke invloed hebben op de rol van productmanager.

Externe analyse: innovaties & trends

Trend #1 – The rise of the agile

Agile (wendbaarheid) is een ontwikkelingsmethodiek waarbij een productconcept in kleine stukjes wordt ontwikkeld en/of geoptimaliseerd wordt. Een agile manier van werken zorgt ervoor dat je snel op basis van klantfeedback het productconcept kan verbeteren. De agile manier van werken wordt al met veel succes gebruikt door bedrijven als Spotify en Google en wordt ook steeds meer toegepast in de financiële sector, voornamelijk in de online omgeving.

Trend #2: Data-driven decisions

We laten veel meer digitale sporen en gegevens achter dan vroeger en daar spelen bedrijven handig op in. Onderzoeksbureau Gartner verwacht dat in 2020 ongeveer 26 miljard apparaten met het internet verbonden zijn. Het is noodzakelijk om uit deze data de juiste informatie te halen en te combineren om de wensen van de consument te bepalen.

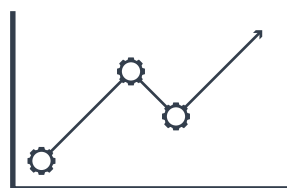


Trend #3: Start-ups, fintechs, insuretechs en nieuwe bedrijfsmodellen

Fintechs en insuretechs (start-ups in de verzekeringswereld) zijn start-ups die de nieuwste technologie toepassen op een specifiek onderdeel van een financiële dienst en hiermee een onderscheidende, online dienstverlening bieden. Fintechs en insuretechs zijn door hun technologische voorsprong veel flexibeler dan de traditionele partijen.

Trend #4: Consumertrends en -behoeften

De moderne consument wil gemak en alles vooral zelf doen op het moment dat het hem of haar het beste uitkomt en dat via hun voorkeurskanaal. Hierbij ligt de nadruk op mobiele toepassingen. Benchmark voor het niveau van dienstverlening zijn bedrijven met een 9+ klantbeleving zoals Coolblue en Bol.com. De consument is daarnaast minder loyaal geworden en weet door het gebruik van socialmediakanalen ongenoegens over een bedrijf snel te uiten richting een grote community.



Trend #5: Technologische ontwikkelingen

Technologische ontwikkelingen gaan steeds sneller, zoals virtual reality en 3D-printing. Niet alle ontwikkelingen zijn al volledig toe te passen, maar het is duidelijk dat deze ontwikkelingen voor grote veranderingen gaan zorgen.

Trend #6: War for talent

In de veranderende markt waarin nieuwe technologieën een steeds grotere rol spelen, moet de markt steeds harder op zoek gaan naar talent dat volledig binnen deze ontwikkelingen past. Om het beste talent binnen te halen bieden organisaties steeds meer een omgeving waarin creativiteit en zelfontwikkeling centraal staan.

Interne analyse: varianten van organisatorische inrichting die van invloed zijn op de rol van productmanager

Uit het onderzoek bleek dat niet alle productmanagers op dezelfde wijze werken. Er is geen standaard model voor de werkwijze van een productmanager. De oorzaak hiervan is dat de manier waarop productmanagement werkt, een afgeleide is van de manier waarop een organisatie is georganiseerd. Op dit moment zijn veel financiële dienstverleners keten-georganiseerd, ingezet om de time-to-market van producten te verkorten en de coördinatie tussen disciplines te vergroten. Maar de wijze waarop ketens georganiseerd zijn variëren:




1. **Virtuele keten:** Deze keten loopt vanuit de consument of vanuit het product. Productmanagement is hierbij veelal marge-gedreven en zit dicht tegen de operatie aan. Afstemming tussen ketenonderdelen gebeurt op managementniveau. Hierdoor is de visie nog steeds sterk verkokerd vanuit het afdelingsbelang en er is er geen mandaat voor productmanagement.
2. **Keten rondom life-events/propositie:** Deze keten is opgebouwd uit twee silo's: operatie en commercie. Productmanagement zit meestal in de commerciële silo. Ontwikkeltrajecten worden aangestuurd door een projectmanager op basis van planning en rapportages. Projectdeelnemers komen hierdoor vaak vast te zitten tussen het project en de operatie. Productmanagers benoemen het ontbreken van mandaat als een van de grootste problemen in deze keten. Het doorvoeren van ontwikkelingen en innovaties wordt meestal op een agile-achtige wijze in het online domein uitgevoerd. Hierbij is marketing veelal in de lead en vaak zonder of met slechts een geringe inbreng van productmanagement.
3. **Agile organisaties:** Een agile organisatie is een matrixorganisatie die uit zelfsturende teams bestaat die end-to-end verantwoordelijk zijn. Naast product- en marktkennis, moet de productmanager in een agile organisatie goede vaardigheden hebben in interne en externe communicatie. De opbouw van een agile organisatie wordt later in deze whitepaper uitgebreider toegelicht.

2. De traditionele productmanager 1.0

Er zijn dus verschillende externe en interne factoren die van invloed zijn op de rol van productmanager. Om inzichtelijk te krijgen waar de verschillen tussen de productmanager 2.0 en de huidige traditionele productmanager zitten staan we eerst stil bij de productmanager 1.0.

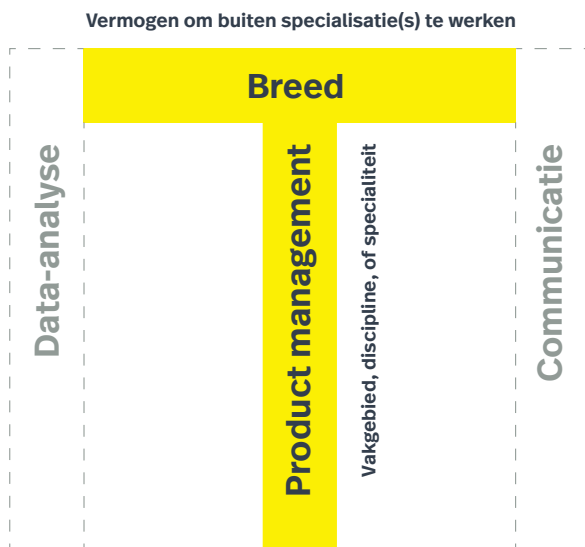
De productmanager 1.0 zit als een spin in het web tussen klanten, leveranciers en verschillende afdelingen binnen een organisatie. De productmanager zorgt voor een productassortiment dat zo goed mogelijk aansluit op de behoefte van de markt, met marktconforme prijzen en optimale marges en Net Promoter Scores (de consumenttevredenheid) per product.

De formele taken van productmanagement zijn onder te verdelen in de volgende 3 thema's:

Aandachtsgebieden Productmanagement	
Service/beheer	
 <p>Product</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Assortimentsbeleid ■ PAP/PARP → bewaken verbeteringen ■ Stakeholdermanagement
	<p>Ontwikkeling/innovatie</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Propositie-formulering + ontwikkeling, haalbaarheidsanalyse ■ Projectmanagement ■ Stakeholdermanagement
 <p>Prijs</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rendementsverantwoordelijk ■ Stelt marge beleid op en toetst naleving ■ Heeft inzicht in prijsontwikkeling in de markt ■ Bewaakt marktpositie en initieert wijzigingen ■ Bewaakt performance zowel naar markt als klant t.a.v. interne kpi's
 <p>Proces</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Heeft kennis van systemen en processen ■ SLA's: opstellen en bewaken ■ Formuleren productspecificaties ■ Aanleveren input voor materialen/informatiedragers ■ Borgt compliance

Meningen en opvattingen over de rol van de productmanager

Tijdens de interviews is de rol van de productmanager uitvoerig aan bod gekomen. Hieronder volgt een samenvatting van de genoemde meningen en opvattingen.



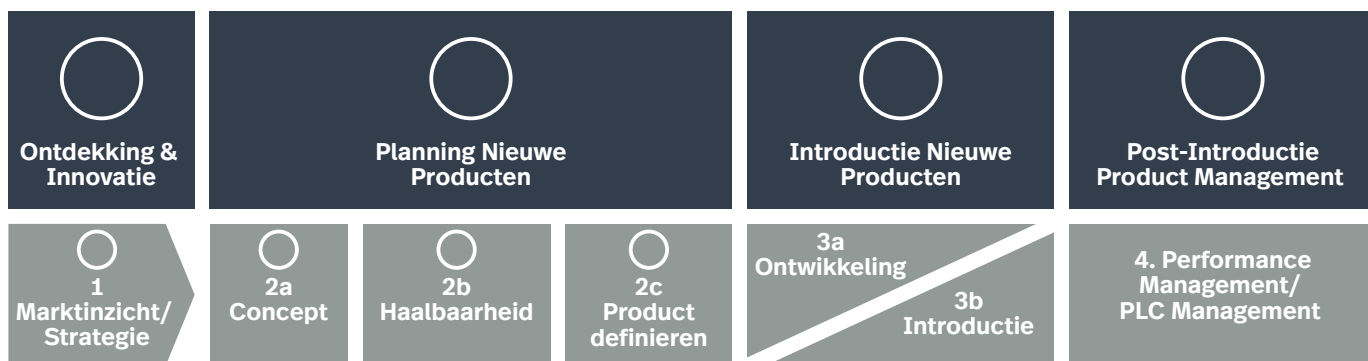
- Managers productmanagement geven aan dat ze behoefte hebben aan multidisciplinaire specialisten: T-shaped specialisten die niet met hoog over oplossingen komen maar die precies weten hoe het zit.
- Een veel gehoorde klacht is dat productmanagement geen of te weinig mandaat heeft, zowel op het gebied van prioritering van productontwikkeling als bij propositie-ontwikkeling.
- Productmanagers die in een agile organisatie werken zeggen veel meer plezier in hun werk te hebben dan dat ze hadden in een traditionele organisatie. Ze hebben meer ruimte voor beslissingen, minder vergaderingen, minder rapportages en realiseren sneller vernieuwingen.
- De productmanager heeft een uiteenlopend takenpakket met veel urgente werkzaamheden. Productstrategie, langetermijnbeleid en een visie schieten er vaak bij in.
- De productmanager is vaak veel tijd kwijt aan stakeholdermanagement en aan langlopende projecten die meestal niet het gewenste resultaat opleveren.
- Productmanagement wordt vooral ingezet op beheersactiviteiten: PAP, PARP, transitie en reparatie zoals woekerpolisaffaires.
- In sommige organisaties wordt er getwijfeld aan de toegevoegde waarde van productmanagement, terwijl de productmanagers wel bedolven worden onder het werk.
- De rol is te breed om in één functie te beleggen. Er moet onderscheid gemaakt worden tussen commercieel en technisch productmanagers. De rol van strategisch productmanager wordt meestal uitgevoerd door de manager productmanagement.
- De rol van de productmanager is sterk afhankelijk van de kwaliteit en 'macht' van de marketingafdeling.
- Innovatie vindt vaak plaats zonder betrokkenheid van productmanagement. Er worden 'missers' gemeld bij technologische innovatie door het niet betrekken van productmanagement.

De rol van de productmanager 1.0

Samenvattend ziet de rol van de productmanager er als volgt uit. Er zijn drie types productmanager te onderscheiden, namelijk: de technisch productmanager, de strategisch productmanager en de product marketing manager.

In onderstaande figuur zien we de verantwoordelijkheden per type rol. De cijfers onder de rol corresponderen met de blokken in het 'Product Life Cycle Model'.

Productmanager 1.0	
 <p>Technisch Product Manager Focus: 2b, c, 3a, 4</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verantwoordelijk voor het vaststellen van de product specificaties (interne afstemming + vertaling naar systeem requirements) ■ Concurrentieanalyse o.b.v. prijs en productspecificaties ■ Beheer van het product assortiment ■ Resultatenanalyse t.o.v. business case ■ Borgen van compliance ■ Heeft kennis van processen, systemen ■ Pricing ■ Product approval, review process
 <p>Strategisch Product Manager Focus: 1, 2a, b</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verantwoordelijk voor ontwikkeling nieuwe proposities (denkt vanuit business model + plant dit in de marketingkalender) ■ Volgt marktontwikkelingen ■ Marktvisie ■ Bewaakt de voortgang ■ Samenwerking externe & interne stakeholders ■ Verantwoordelijk voor aansluiting corporate strategy
 <p>Product Marketing Manager Focus: 2b, c, 3a, b</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ondersteunt in implementatie, marktintroductie en sales van de productportfolio strategie ■ Communicatieve vaardigheden (samenwerking met marketing communications en sales) ■ Vertalen van productpropositie naar de klant ■ Lancering van producten in de markt



Bron: Product Life Cycle Management Model van Steven Haines

3. De veranderende rol van de productmanager

De rol van productmanager is duidelijk aan het veranderen. Uit de interviews met managers en senior productmanagers zijn diverse suggesties en oorzaken gekomen welke leiden tot deze veranderingen. Zo is er bijvoorbeeld besproken welke verbeterpunten zij binnen hun organisatie zien voor de inrichting van productmanagement. Hieronder volgen de resultaten hieruit.

Drivers of change

Onderzocht is welke drivers er leiden tot een verandering van de rol van productmanager. De verandering van de rol wordt volgens de geïnterviewden geïnitieerd door de volgende drivers:

- Kosten moeten omlaag (continuïteit)
- Kwetsbaarheid door legacy (oude systemen + verdwijnen kennis)
- Klanttevredenheid moet omhoog
- Medewerkerstevredenheid moet omhoog
- Bedreigingen vanuit fintech en insuretech
- Time-to-market is te lang

Proces

Binnen de processen waar de productmanager mee te maken heeft kwamen uit het onderzoek verschillende bevindingen en verbeterpunten:

- Besluitvorming gaat over te veel schijven: klantverantwoordelijkheid is versnipperd of niet belegd.
- De projectleider is verantwoordelijk voor het realiseren van het gedefinieerde product binnen budget en op tijd. Hij/zij is vaak ook niet in staat om te beoordelen of er sprake is van een marktfit.
- Naarmate meer kanalen worden gehanteerd naar de markt worden de processen complexer en wordt het moeilijker om klanten op een uniforme wijze te bedienen.
- Procesverantwoordelijken zijn vooral technisch productmanagers.

Klant

Ook de eindgebruiker van het product krijgt te maken met de huidige inrichting van de rol van productmanager. Onderstaande zaken zijn tijdens de interviews als belangrijke punten aangemerkt:

- Uitgangspunten voor de ontwikkeling van een product worden vaak door marketing gedefinieerd en moeten door productmanagement worden gehanteerd bij de ontwikkeling van een product.
- Veel producten zijn ontwikkeld vanuit de veronderstelling dat er behoefte bij de klant was.
- De tijd tussen onderzoek en launch is vaak te lang, de markt is ondertussen veranderd.
- Er worden steeds vaker customer journeys uitgewerkt om de klantwensen inzichtelijk te maken.
- Digitale footprints maken het beter mogelijk om meer factbased en data-driven te ontwikkelen.
- Een veelgehoorde opmerking tijdens de interviews is dat er tijdens het ontwikkeltraject veel concessies moeten worden gedaan ten opzichte van het initiële ontwerp. Hierdoor ontstaat een modaal eindproduct dat weliswaar compliant is maar weinig klantwaarde oplevert.

Organisatie

Er zijn tijdens de interviews 3 typen organisaties vastgesteld: traditionele organisaties, agile organisaties en traditionele organisaties die experimenteren met agile, hier hybride organisaties genoemd. Het soort organisatie waar een productmanager werkzaam in is heeft invloed op de rol.

- **Traditionele organisaties:** Zij ontwikkelen volgens de principes van de zogenaamde watervalmethode. Productmanagement krijgt een opdracht tot het ontwikkelen van een vooraf vastgesteld product. Ontwikkeling gebeurt vervolgens hiërarchisch, waarbij productmanagement geen mandaat heeft. Tussen de definitie van het product en de marktintroductie vindt geen afstemming met de doelgroep plaats.
- **Agile organisaties:** Agile werken maakt een organisatie wendbaar ten opzichte van haar markt en haar omgeving. Hierdoor zijn snelle aanpassingen in de bedrijfsvoering mogelijk. Agile zit niet alleen in systemen en processen, maar ook in de cultuur van een onderneming. Een agile organisatie is een matrixorganisatie die volgens de scrummethode ontwikkelt waarbij de zelfsturende teams end-to-end verantwoordelijk zijn. Een multifunctioneel team krijgt opdracht om een oplossing te ontwikkelen en bepaalt zelf hoe de oplossing er uit ziet.
- **Hybride organisaties:** Zij ontwikkelen zowel via de watervalmethode én experimenteren met agile vooral in de online omgeving. De meeste organisaties geven aan in deze fase te zitten. Hier zien we spanningen ontstaan tussen projectleider en product owner. In de hybride organisatie wordt onderscheid gemaakt tussen run en change: run werkt traditioneel, bij change/innovatie wordt agile gewerkt. De directie werkt vaak nog traditioneel en productmanagement agile. Het management fungeert als buffer. Zij doen toezeggingen over de oplevering van concrete producten terwijl zij zelf niet precies weten welke oplossing wordt ontwikkeld. Hun positie is hierdoor kwetsbaar. In feite werken ze met een zacht mandaat.

4. Verdieping productmanagement in een agile organisatie

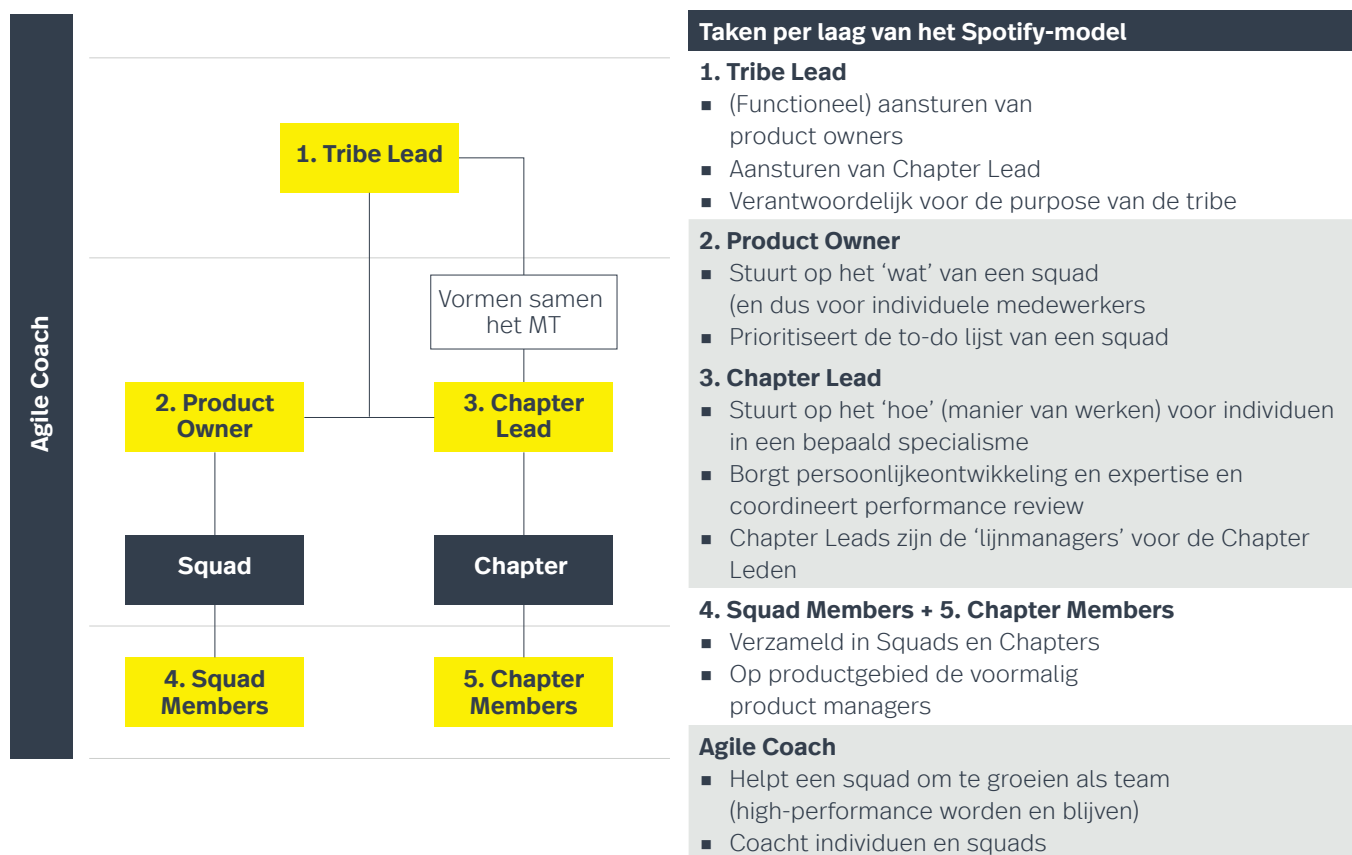
Uit het onderzoek is gebleken dat meer en meer productmanagers met agile werken te maken krijgen. Deze trend lijkt zich door te zetten binnen de financiële dienstverlening. Ook bleek uit het onderzoek dat productmanagers agile werken en een agile organisatiestructuur zien als de toekomst. Dit omdat het vele voordelen heeft voor hun functie.

Bij veel partijen wordt geëxperimenteerd met agile werken, maar ontbreekt het nog vaak het mandaat hiervoor. Peter Jacobs, Chief Information Officer bij ING, gaf in een presentatie¹ aan dat er sprake is van een disruptieve werkwijze. Slechts een beetje agile werken werkt volgens hem niet. Alleen als het mandaat ook daadwerkelijk wordt neergelegd bij een zogeheten squad kunnen de noodzakelijke verkorting van de time-to-market en verhoging van werknemers- en klanttevredenheid worden bereikt. Maar hoe ziet een agile organisatie er precies uit en wat betekent dit voor de rol van productmanager?

Opbouw agile organisatie

Een agile organisatie is opgebouwd uit verschillende bouwstenen: tribes, squads en chapters. Dit zien we tegenwoordig in de praktijk bij succesvolle bedrijven als Spotify en Netflix. Een agile organisatie is een vorm van een matrixorganisatie.

Binnen een agile organisatie kunnen we vier managementrollen onderscheiden. Een agile organisatie heeft vaak geen vaste structuur maar ontwikkelt zich continu.



1 Skylab, november 2016

1. Tribe lead

- (Functioneel) aansturen van product owners
- Aansturen van chapter lead
- Verantwoordelijk voor de doelen van de tribe

2. Product owner

- Stuur op het 'wat': de missie van een squad, en dus voor individuele medewerkers
- Prioriteert de to-do list van een squad

3. Chapter lead

- Stuur op het 'hoe' (manier van werken) voor individuen in een bepaald specialisme
- Borgt persoonlijke ontwikkeling en expertise en coördineert de prestaties
- Chapter leads zijn de 'lijnmanagers' voor de chapterleden

4. Agile coach

- Helpt een squad om te groeien als team (high-performance worden én blijven)
- Coacht individuen en squads

Organisatorische inrichting van een tribe

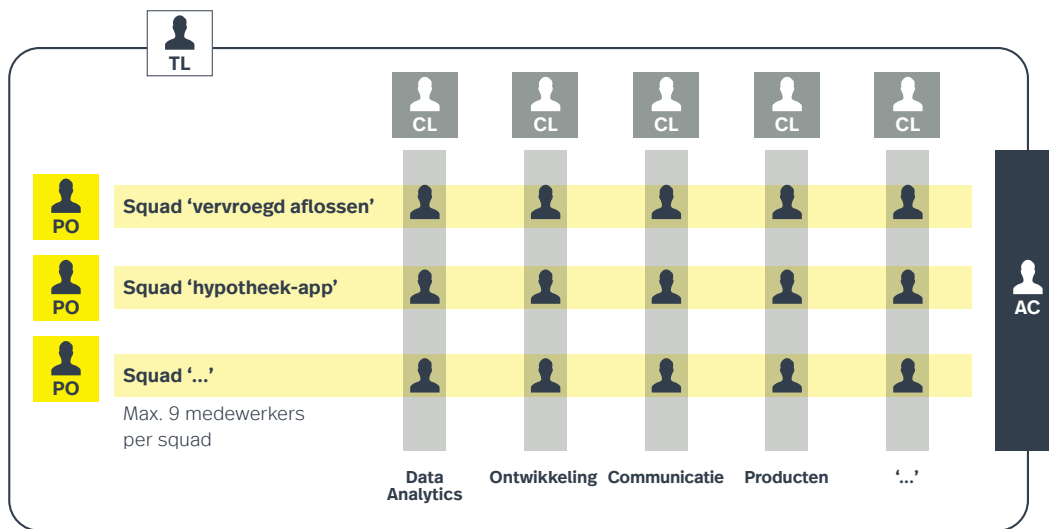
De ontwikkel- en service-activiteiten worden in verschillende tribes ondergebracht. Hierbij zijn de taken van de productmanager ondergebracht in een chapter. Chapters worden aangestuurd door een chapter lead. Een squad is samengesteld uit maximaal negen leden afkomstig uit verschillende chapters met verschillende domeinexperts. Een squad is end-to-end verantwoordelijk. Een chapter lid kan in maximaal twee squads tegelijk werkzaam zijn. De squadleden zijn T-shaped: hij of zij is expert op het gebied van bijvoorbeeld productmanagement én springt in op de expertisegebieden van de andere squadleden zoals communicatie en data-analyse. Een squad wordt aangestuurd door de product owner en dus niet door de chapter lead. De product owner is eindverantwoordelijk en werkt ook mee in de squad. De chapter lead is verantwoordelijk voor de kwaliteit en capaciteit van zijn of haar chapter.

Rollen productmanager in een agile organisatie

De rollen voor de productmanager binnen een agile organisatie zijn als volgt belegd:

- Tribe lead: De tribe lead is verantwoordelijk voor de resultaten van de tribe. De tribe lead vormt samen met de chapter leads een 'MT'.
- Chapter lead 'producten': De chapter lead producten creëert een visie op merk- en klantontwikkelingen en kent de markt. Hij bepaalt samen met de tribe lead en de andere chapter leads het beleid en de visie van de tribe.
- Chapter leden 'producten': Dit zijn de voormalige productmanagers. Zij worden in een agile organisatie ingezet in squads. Bij ING komt de functienaam productmanager niet meer voor en heten ze customer journey expert. Squad leden zijn T-shaped en zijn specialist op productgebied, maar zijn ook in staat om zowel een communicatieplan te maken als de content voor interne en externe communicatie op te leveren en uit te voeren. Er wordt hierbij vaak onderscheid gemaakt tussen het maken en veranderen van producten (commercieel product management) en het beheren van producten (technisch product management).
- Product owner: De product owner vertegenwoordigt de squad en is eindverantwoordelijk. In de nog prille agile ervaringen in de financiële markt zien we dat deze rol vaak in productgerelateerde squads door senior productmanagers of chapter leads producten worden uitgevoerd.

Tribe 'Hypotheek' – max. 150 medewerkers



TL = Tribe Leader
 AC = Agile Coach
 CL = Chapter Leader
 PO = Product Owner

5. Conclusie

De productmanager 2.0

De nieuwe productmanager weet nog beter hoe de markt eruitziet en kent innovatieve ontwikkelingen. Hij of zij kan in een agile organisatie werken. Daarnaast is de nieuwe productmanager T-shaped. Hij weet door middel van data-analyse feitelijk te ondersteunen en weet hierdoor zelfs te voorspellen en consumenten nog proactiever te benaderen.

De productmanager zet een perfecte customer-experience neer door de customer journey van de klant in kaart te brengen en de verwachtingen van de consument te overtreffen. Hij heeft een klantgeweten en ontwikkelt alleen als er klantwaarde wordt toegevoegd. Hij weet snel tot resultaat te komen en een minimaal concept snel naar de markt te brengen.

Is het concept eenmaal op de markt? Dan weet hij ook snel op basis van consumentfeedback tot optimalisering en opschaling van een product te komen. De productmanager heeft ervaring met scrum, is analytisch en is bedreven in zowel interne als externe communicatie. De productmanager heeft waar mogelijk ook de rol van product owner. En bovenal: de productmanager heeft mandaat.

Verschillen tussen productmanager 1.0 en 2.0

Hieronder zijn schematisch de verschillen tussen de traditionele productmanager en T-shaped productmanager 2.0 uiteengezet. Deze verschillen zijn vastgesteld aan de hand van belangrijke factoren die naar voren kwamen tijdens de interviews.

	1.0	2.0
Mandaat	Nee, management beslist	Ja, end-to-end verantwoordelijk
Werkwijze	Waterval	Waterval + Agile
Generalist/ Specialist	Specialist	Multi-specialist: T-shaped productspecialist, bèta marketeer, customer journey expert, etc.
Eindproduct	Conform door management vastgestelde specs	Werkend eindproduct bepaald door squad
Bepalen product	Poldermodel, alle disciplines bepalen mee	Product owner + squad met belangrijke rol voor productspecialist
Samenwerking met klant	Ontwikkelingen/modificaties kunnen starten zonder beeld van de waarde voor de klant	Verandertraject start pas als dat waarde oplevert voor de klant, product manager heeft klantgeweten
'Inhoudelijke aansturing' product manager	Door manager productmanagement (ook in projecten)	Door product owner
Verantwoordelijk voor inhoudelijke kennis en capaciteit op domein product-management	Manager productmanagement	Chapter lead producten
Overleg	Veel meetings in verschillende samenstellingen	Samenwerken naar oplossing, product owner doet stakeholder management
Actief	Reactief	Proactief
Innovatief	Nee	Ja

Binnen de functie van productmanager 2.0 vallen net als bij de productmanager 1.0 drie rollen te onderscheiden: de technisch productmanager, de strategisch productmanager en de product owner. De inrichting van de rollen verschilt echter en ziet er als volgt uit:

Productmanager 2.0	
 <p>Technisch Product Manager</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rol voor de meer complexere producten met zware, inhoudelijke kennis over bijv. beleid, voorwaarden en prijsbepaling bij verzekeringen of hypotheke. ■ In service/beheer/run tribe ■ Is onderdeel van het multidisciplinaire team ■ Heeft klantgeweten ■ T-shaped ■ Heeft mandaat
 <p>Strategisch Product Manager</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Visionair en inspirator ■ Op de hoogte van nieuwste ontwikkelingen en innovaties ■ Weet op basis van klant 'needs' en big-data een vertaling te maken naar optimaal product portfolio ■ Werkt in experience/change tribe ■ Is T-shaped ■ Heeft klantgeweten ■ Heeft mandaat
 <p>Product Owner</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ End-to-end verantwoordelijk voor squad: product, proces, prijs en introductie ■ Weet snel customer journey op te tekenen en te onderhouden ■ Weet door storytelling teambeeld te scheppen van de richting. ■ Komt snel tot Minimal Viable Product (MVP) en weet deze met klantfeedback snel verder te optimaliseren ■ Gebruikt nieuwste methoden voor productontwikkeling ■ Heeft klantgeweten ■ T-shaped ■ Heeft mandaat

Aanbevelingen

De aanbevelingen voortkomend uit het onderzoek zijn onderverdeeld in aanbevelingen voor het management en aanbevelingen voor de productmanager zelf. Alleen wanneer zowel management als productmanagement op één lijn zitten kan de time-to-market worden ingekort en kunnen er producten met klantwaarde worden ontwikkeld.

Aanbevelingen aan het management

- Zorg dat productmanagement in de lead is. Dit geldt in zowel traditionele als in agile organisaties. Productmanagement moet voldoen aan de nieuwe eisen die aan productmanagement worden gesteld.
- Kies voor een manier van werken die past bij de fase van verandering waar je je als organisatie in bevindt. Ga niet automatisch alle activiteiten op een agile wijze uitvoeren, maar kijk naar wat passend is bij het product.
- Zorg voor voldoende mandaat van agile projecten in een hybride organisatie. Voorkom hierbij de strijd tussen projectmanagement en agile projecten.
- Betrek productmanagement in de ontwikkeltrajecten van producten zodat de productmanager zijn expertise altijd in kan zetten.
- Zorg dat compliance in alle fasen van de processen goed is aangehaakt en draag zorg voor een flexibele instelling.
- Maak bij productmanagement onderscheid tussen ontwikkel- en beheers/service-activiteiten. Bij complexe producten moet voor de ontwikkel- en acquisitietaken een commerciële productmanager in de lead zijn en bij de beheerstaken een meer technische productmanager.

Aanbevelingen aan productmanagement

- Neem en claim de eindverantwoordelijkheid.
- Ontwikkel een visie.
- Zorg dat productmanagement onmisbaar is, ook bij productontwikkeling.
- Productmanagement kan als een spin in het web zorgdragen voor een betere match met de klantbeleving.
- Ontwikkel je tot een T-shaped productmanager, dus zorg dat je zowel brede als diepe kennis hebt. Naast productkennis, ben je bèta-marketeer, beheers je customer-experience vaardigheden en ben je bedreven in campaignmanagement en communicatie.
- Last but not least, ben het klantgeweten en ontwikkel alleen proposities als er voldoende klantwaarde in zit!