

CORPORATE VERSUS STARTUP

Wat zij van elkaar kunnen leren met 'validated learning'

Door Colin Lek • colin@cl-informatics.com



In the Lean Startup methode is validated learning één van de principes van de 'build-measure-learn feedback loop', die elke keer doorlopen wordt bij het ontwikkelen van een ICT-product. Maar wat en wanneer wordt er nu eigenlijk precies gevalideerd en wat wordt er met de observaties en bevindingen gedaan in de praktijk? Zijn er verschillen tussen een corporate en een startup en hoe wordt hiermee omgegaan? Kunnen zij op dit gebied van elkaar leren? Door een analyse van wat ik in de praktijk heb gezien zal ik hier proberen antwoorden op te geven. Voor mijn analyse heb ik als corporate gekozen voor een Nederlandse bank en als startup Yazuul BV, een media- en softwarebedrijf van marketing & communicatietools en die vergeleken met elkaar.

Corporate

Grote projecten (met een doorlooptijd langer dan een jaar) bij corporates hebben vaak een relatief lange 'time to market'. Soms moet er een heel nieuw bedrijfsproces in de keten (front-, mid- en backoffice) ondersteund worden door compleet nieuwe software en koppelingen die gemaakt moeten worden. Tussentijds in productie nemen van deelfunctionaliteit is zinloos, zo is vaak de gedachte. Men kan niet werken met slechts een deel van de ICT-oplossing, aangezien dit maar een klein deel van het proces ondersteunt. Hierdoor wordt er eigenlijk tijdens de softwareontwikkeling niet goed genoeg gevalideerd, hoewel er in het voortraject wel 'business mensen' aanwezig zijn geweest bij onder andere de User Experience (UX), (interactie)ontwerpen en acceptatie van de software. Deze business mensen, als vertegenwoordigers van de eindgebruikers, halen misschien wel informatie bij hen op, echter hier blijft het bij. Door deze keuze kan de echte validatie (kwalitatieve feedback) door de juiste personen, zoals echte gebruikers en medewerkers, die in het toekomstig nieuwe proces werkzaam zijn, niet plaatsvinden. Zij kunnen dus hun feedback over het werken met de nieuwe software niet tijdig geven in het beginstadium van de productontwikkeling.

Een ander voorbeeld waarbij er wel tussentijds functionaliteit in productie kon worden genomen, werd eigenlijk te weinig gedaan met de werkelijke UX (kwantitatieve feedback) van eindgebruikers. De volgende vragen kunnen hierbij worden gesteld:

- Wat waren nu de werkelijke 'user journeys' die op de website plaatsvonden, waarbij inzicht is verkregen in de 'sales funnel'¹ en is hierop geacteerd?
- Was er aandacht voor kwantitatieve analyses die via analytics software zijn verkregen, en is er via recording software gekeken naar visuele 'heatmaps' in de website, klikpaden of mouse tracking van gebruikers bezoeken?
- Is de website gebruiksvriendelijk genoeg, waardoor er niet vroegtijdig wordt afgehaakt?

¹ Sales Funnel is inzicht in conversie (omzetting) van prospect naar klant, om het verkoopproces efficiënter te maken en de conversie (omzetting) van prospect naar klant te verbeteren.

Een voordeel van een corporate is dat er vaak meer budget is om alle stakeholders, die 'nodig zijn' bij het ontwikkelen van een product, betrokken zijn. Denk aan een aparte visual designer, UX designer, front en backend engineer, tester, businessanalist en productspecialist. Hierdoor is het werk goed in te plannen en kunnen teams vaak tijdig leveren, wat vooraf is ingepland. Echter, al deze stakeholders hebben toch vaak verschillende perspectieven opgedaan uit eigen ervaring en het is maar de vraag of de beste oplossing voor de klant wordt gerealiseerd, vanuit zo'n gemêleerd gezelschap en vanuit ieders eigen belang.

Startup

Bij een startup is er zeker in het begin geen budget om alle genoemde stakeholders bij elkaar te krijgen om veel functionaliteit te ontwikkelen en hieraan voorafgaand uitgebreide prototypes te ontwerpen en te ontwikkelen.

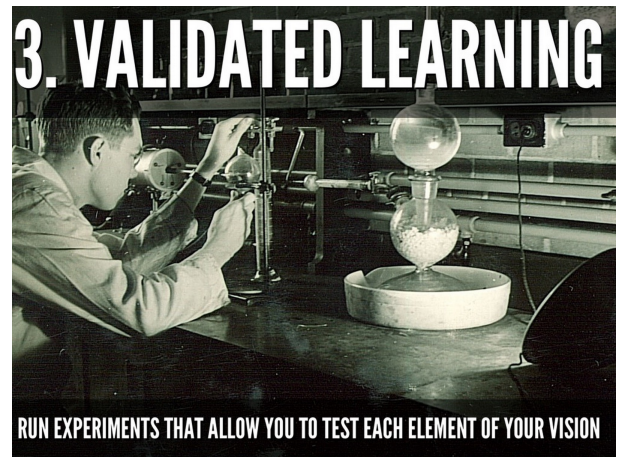
Waar het op neerkomt, is dat men zich goed moet kunnen verplaatsen in de eindgebruiker en dat is iets wat men moet leren door te doen en te leren van gemaakte 'fouten'.

Daarbij wordt er dus vaak gewerkt met duidelijk afgebakende 'Minimum Viable Products' (MVP's)², die met status 'goed genoeg' al veel eerder in de ontwikkelfase, tussentijds aan de markt of aan toekomstige gebruikers worden getoond en gevalideerd. Door deze gedwongen uitgangssituatie waarin een startup verkeert, ontstaan er vaak creatieve manieren om het product te laten valideren en om *kwalitatieve feedback* te ontvangen. Bijvoorbeeld door naar een beurs te gaan waar gebruikers aanwezig zijn en via mobiele devices het softwareproduct letterlijk 'onder de neus' te tonen. Daaruit ontstaan de eerste reacties van potentiële klanten en is er een referentiegroep ontstaan, die het product zijn gaan gebruiken en testen.

Afhankelijk van het product dat men ontwikkelt, kan ervoor worden gekozen om het valideren over te laten aan intermediairs, die de producten ook kunnen doorverkopen naar hun eindklanten. Zo zijn er via deze potentiële partners ook demo's aan hen getoond en hebben zij zelf de producten al vroegtijdig kunnen testen en valideren. Het goede hiervan is dat dan ook direct de feedback in het product wordt verwerkt en er dus een win-winsituatie ontstaat. Aangezien zij al in het beginstadium van het ontwikkeltraject zitten en alleen die functionaliteit wordt ontwikkeld waar behoefte aan is, wordt er een 'tailor-made' oplossing voor hen ontwikkeld.

Hierin zitten geen onnodige features (waste) die het product onnodig complex en onbruikbaar maken. Ook met grondige concurrentie analyses, waarbij de verwachting is dat de concurrentie bepaalde features nog niet in de markt heeft gezet, is het verstandig dit via enkele klantinterviews te valideren. Daarmee wordt voorkomen dat er geen 'boomerang functionaliteit' wordt ontwikkeld.

Het nadeel van MVP's ontwikkelen en daarbij omarmen van 'validated learning' is dat het moeilijk is om hiervoor een goede werkvoorraad te plannen, te valideren en ook helemaal af te ronden. Ondernemers kunnen hun plannen



² Een MVP is het minimaal werkbaar product. Het allerkleinste, meest minimale, snelst te creëren product dat en de meest urgente vraag beantwoordt: waar heeft je klant behoefte aan?

per minuut incrementeel aanpassen na een pivot³ keuze. Het wordt nog uitdagender als verschillende MVP's gelijktijdig naast elkaar gaan lopen. Dit kan soms noodzakelijk geweest zijn en ontstaan zijn vanuit commercieel oogpunt. Waar het in alle gevallen op neerkomt, is dat je gaat uitlopen in de tijd met je business in zijn totaliteit. Door de beperkte capaciteit van mensen is flexibiliteit van mensen, doorzettingsvermogen en aanpassingsvermogen van het ontwikkelproces heel erg belangrijk.

Wat betreft *kwantitatieve feedback* kan veel informatie uit bijvoorbeeld een 'Google Analytics' worden gehaald. Er zijn talloze dashboards te bouwen die inzicht kunnen geven in bijvoorbeeld traffic, 'user journeys' en hoe men op internet wordt gevonden. Als deze informatie wordt gecombineerd met visuele recordings van het surfgedrag van gebruikers en dit omzet naar verbeteracties, dan speelt men goed in op wat er 'buiten' gebeurt. Een andere manier om te polsen of een bepaald marktsegment überhaupt zit te wachten op het product is een Direct Marketing (DM) campagne opzetten. Een strategie hiervoor is: schiet eerst met een pistool en daarna pas met een kanon. De kogels zijn goedkoper dan een kanon, probeer dus eerst op een goedkope en minder intensieve manier de richting te testen, voordat alle mensen en middelen worden ingezet. Dus is de respons van de pilot groep op de e-mail lager dan verwacht na de eerste batch, probeer dan te leren van de fouten en tracht de richting bij te stellen. Men heeft nog een kans om het misschien in de inhoud van de campagne beter te gaan doen of in een ander marktsegment te gaan proberen, zonder dat er te veel tijd en energie in is gestoken.

Conclusie

Ik denk dat corporates en startups wat van elkaar kunnen leren op het gebied van het valideren van een ICT-product. Het creatief omgaan met valideren van het product voor de *kwantitatieve feedback*, in het geval de 'time to market' relatief lang duurt, zou in de praktijk bij corporates beter moeten kunnen. Daarnaast zie ik een pivot keuze na *kwantitatieve analyses* nog onvoldoende expliciet terugkomen op een product backlog tijdens de productontwikkeling. De startups zouden volgens de Lean methode optimaal software moeten kunnen ontwikkelen, juist omdat er weinig 'waste' in het proces zit en vraaggestuurd is. Echter, de praktijk is vaak weerbarstiger. Een pivot keuze van de onderneming om de juiste strategie te vinden, heeft vaak een negatieve impact op de doorlooptijd. Daarnaast zou in de ideale situatie de focus op één MVP tegelijk moeten liggen. Vraag blijft dan wel waar een startup uiteindelijk commercieel het meest en langdurig succesvol mee kan zijn? Misschien wel juist met de combinatie van meerdere MVP's tegelijk. Gevolg is dat de verschillende MVP's nog losse eindjes bevatten en de doorlooptijd van de business in zijn totaliteit langer wordt. Dus vaak tijdig leveren en valideren wat is afgesproken, zoals bij de corporates, is lastig. Daarentegen belooft het wel een kwalitatief goed eindproduct te worden aan het eind van de rit. ←

³ Een pivot is een koerswijziging binnen een bedrijf; een startup past de technologie rigoureuus aan, gaat zich opeens op een andere doelgroep richten of gaat een ander verdienmodel hanteren.