

PRODUCT DISCOVERY HELPT BOL.COM AAN BESTE OPLOSSINGEN

7 handvatten voor toepassing van product discovery

HOE DYNAMISCHER EEN OMGEVING IS, HOE LASTIGER HET WORDT OM VOORAF KEUZES TE MAKEN. AGILE WORDT DAN VAAK ALS OPLOSSING GEZIEN, ALLEEN DRAAIT HET DAAR VAAK OM HET ONTDEKKEN VAN HET 'HOE'. HET 'WAT' IS VAAK AL HET UITGANGSPUNT. VAN PRODUCT OWNERS WORDT VERONDERSTELD DAT ZIJ DIT BEPALEN. MAAR WAAROM ZOUDEN DIE DAT EIGENLIJK KUNNEN WETEN? SUZANNE HEERSCHOP EN RINI VAN SOLINGEN LEGGEN UIT HOE PRODUCT DISCOVERY WERKT EN HOE DAT BIJ BOL.COM WORDT INGEZET.

door Rini van Solingen en Suzanne Heerschop beeld Shutterstock

IN DE PRAKTIJK WORDT VAN PRODUCT OWNERS VERWACHT DAT ZIJ HELDER MAKEN WAT ER WAAROM NODIG IS. Aan de hand daarvan ontdekken hun agile teams vervolgens iteratief hoe ze dat kunnen realiseren. Maar eigenlijk kunnen product owners het 'wat' vooraf ook niet weten, ook al denken ze soms van wel. Er is namelijk zoveel variatie, complexiteit en onbekendheid dat het feitelijk onmogelijk is om vooraf de perfecte en meest waardevolle oplossing te bedenken. Waarde wordt namelijk bepaald door de klant; door de mate waarin diens behoeftes matchen met de oplossing. Hoe kom je erachter wat die behoeftes zijn?

BEHOEFTE GEBRUIKERS BEGRIJPEN

Een hulpmiddel hiervoor is: product discovery. Product discovery is het proces van continu beter begrijpen wat gebruikers nodig hebben en welke uitdagingen ze tegenkomen bij het gebruik van een product. Het gaat daarbij dus ook om het achterhalen van dieperliggende behoeften die niet direct zichtbaar of bekend zijn. Zo voorkom je dat er een oplossing wordt gerealiseerd voor het verkeerde (of een niet-bestaand) probleem. Voor de meest interessante probleemgebieden worden eerst verschillende ideeën gegenereerd en getest om te zien welke het meest veelbelovend zijn. Vervolgens wordt er een MVP (mini-

mum viable product) gebouwd en gelanceerd. Daarmee worden data verzameld en gekeken hoe gebruikers reageren. Tevens wordt feedback opgehaald voor verdere iteraties. Het doorlopend valideren is een belangrijk onderdeel van product discovery. De praktijk toont namelijk aan dat wat mensen zeggen wat ze doen vaak totaal niet klopt met hun daadwerkelijke gedrag. Product discovery stopt daarom ook niet; het is een continu proces dat doorloopt gedurende de hele levenscyclus.

WEBWINKEL WORDT PLATFORM

Bol.com is ooit begonnen als een webwinkel met eigen klanten. Inmiddels is

**ZET IDEEËN
ZO SNEL
MOGELIJK
OM IN ACTIE**

het een platform waar vraag en aanbod elkaar ontmoeten. Door het openstellen van dit platform aan vele aanbieders kwam er een heel andere en grote klantgroep bij: verkopende klanten en partners. Inmiddels zijn dat al meer dan 52.000 zeer diverse partners. Van grote bedrijven tot kleine startende onderne-

ZEVEN PRINCIPES VOOR PRODUCT DISCOVERY

1. Maak keuzes om focus aan te brengen. Waarheidsvinding kost tijd en is kostbaar. Product discovery vraagt om keuzes maken waar je wel (en vooral ook waar je niet) in investeert. Welke impact is al die tijd, geld en energie eigenlijk waard?

Bol.com maakt bijvoorbeeld doorlopend keuzes welke partners ze eerst gaan helpen en welke later. Eerst een kleine groep grote partners? Of juist eerst een grote groep kleine partners? Bol.com lost dat op door het stellen van hypothesen en daarmee klein te experimenteren. Grootschalig investeren gebeurt pas nadat een hypothese is bevestigd.

2. Zoek de waarheid in data. De mening van een enkel individu is onbelangrijk, zelfs als het de CEO is. Onderbuikgevoel of intuïtie mag, maar is géén bewijs. Het is hooguit de start van een onderzoek. Waarheidsvinding gaat om heel bewust zoeken naar bewijs.

Elkaar leren challengen op bewijs is een cultuurverandering geweest bij bol.com. Het is nu tweede natuur aan het worden om doorlopend de vraag te stellen: 'hoe weten we dit?' Iedereen bij bol.com hoort op een verjaardag wel eens 'weet je wat jullie zouden moeten doen?' Maar dat is slechts de wens van één enkele klant. In hoeverre zit daar een breed gedragen klantbehoefte onder? Wat zeggen de data? Het valideren van significantie is belangrijk om te voorkomen dat je te veel investeert voor een te kleine impact.

3. Wees actiegericht. Je kunt elk idee kapot analyseren; je bent nooit uitgedacht. Het is echter de bedoeling om ideeën zo snel mogelijk om te zetten in actie. Pas dan krijg je resultaten die kunnen worden gevalideerd en geanalyseerd. Dit betekent constant actiegericht vragen

stellen zoals: hoe gaan we dit toetsen? Wat is de snelste actie om (meer) bewijs te vinden?

Bij bol.com staat het IT-landschap het toe om veel te experimenteren en A/B-testen uit te voeren. Met een druk op de knop kan functionaliteit snel aan of uit worden gezet. Dat maakt een experiment al snel veilig. En door die experimenten krijg je data om betere keuzes te maken.

4. Werk multidisciplinair. Echte innovatie ontstaat wanneer er een grote mate van diversiteit, kennis en ervaring samenkomt. Hoe gemakkelijker die samenwerking plaatsvindt, hoe eerder er betere oplossingen worden ontdekt.

Bij bol.com wordt bijvoorbeeld gewerkt met producttrios: de product manager (product owner) als eindverantwoordelijke en daarnaast een product designer en een tech-lead. Dit trio zoekt naar data en bewijs om gezamenlijk vragen te beantwoorden over desirability (wil de klant dit), feasibility (kunnen wij het betrouwbaar leveren) en viability (creëert het genoeg waarde).

5. Geef teams problemen in plaats van oplossingen. De grote fout is om vooraf te denken dat een specifieke oplossing leidt tot waardevolle resultaten. Je wilt dat multidisciplinaire teams niet verliefd worden op de oplossing, maar op het probleem. Alleen dan ontstaan er ook oplossingen waar je op voorhand niet aan denkt: echte innovatie. Ook bij bol.com hebben gebruikers van applicaties de neiging om een specifiek verzoek te doen. De verleiding is dan om gewoon te maken wat zij vragen. Het is echter essentieel eerst te zoeken naar het onderliggende probleem; de vraag achter de vraag. 'Kan je voor ons een rapportage-functie bouwen?' wordt dan

een online dashboard omdat real-time inzicht veel meer waarde biedt. Of 'We willen advertenties laten zien!', wordt gesponsorde zoekresultaten, omdat die veel effectiever blijken te zijn.

6. Cultiveer extreme interesse in klantervaring. Klantervaringen zijn subjectief en onvoorspelbaar. Je kunt er hoogstens vermoedens over hebben. Toegevoegde waarde leveren die aantoonbaar andere ervaringen bewerkstelligt, lukt alleen als er diepe interesse is voor klantgedrag. Hart hebben voor klantervaring zorgt voor een drive om te willen onderzoeken en ontdekken. Zorg daarom dat er voldoende medewerkers zijn met een onderzoekende mindset.

Bij bol.com staat er met grote borden op de gangen: 'We are customer crazy!' Daarnaast zijn er doorlopende klantupdates, happy partner reports, verhalen over klantreacties en nog veel meer. De stem van de klant wordt constant gezocht en doorlopend gedeeld in het bedrijf.

7. Wees alert en geef aandacht aan de taal. Samenwerking draait om communicatie. En daarin is taal cruciaal. In veel organisaties is de laatste decennia een taal van (schijn)zekerheid geslopen. Het 'niet weten' is daarin een symptoom van incompetentie en zwakte. Echter, bij product-discovery is het niet weten juist het centrale thema. Daarvoor is dus ook een 'onzekerheids-taal' nodig. Bij bol.com wordt discovery-taal gesproken. Onzekerheidstermen als experiment, hypothese, vermoeden en best bet zijn een teken van scherpheid. Eerlijk zijn over de mate van onzekerheid schept objectieve duidelijkheid. Die taal bevat gedeelde afspraken over eerlijke verwachtingen. Iets tot een aanname bestempelen wordt dan niet ervaren als een persoonlijk verwijt, maar juist als positieve oproep tot validatie.



mers. Met een dergelijke diverse groep nieuwe klanten kon bol.com niet anders dan betere manieren vinden om continu snel te leren. Leren over de nieuwe segmenten, leren over de echte behoeftes, en leren over de uitdagingen waar klanten tegenaan lopen. Zonder daarbij de kopende klanten uit het oog te verliezen, en dus ook bij hen te blijven onderzoeken wat er speelt. Dat lukt alleen door de overtuiging te hebben dat continu ontdekken de enige weg is om duurzaam succesvol te zijn: *first time right* bestaat namelijk niet.

Zo ontdekte bol.com bijvoorbeeld dat de sleutel tot kledingverkoop niet alleen ligt in mooie productpagina's, maar ook in de marketing van bol.com als modeplatform. Product discovery maakt duidelijk dat veel klanten helemaal niet aan bol.com denken als het om kleding gaat. De webpagina's verder uitbreiden of assortiment aanpassen helpt dan niet.

TV-spots, advertenties, abri's, posters, et cetera werken dan wel. Een ander voorbeeld is het vergroten van het aantal reviews. Klantreviews leiden aantoonbaar tot meer vertrouwen, hogere conversie en minder retouren. Product discovery toonde aan dat het verhogen van het aantal reviews niet zat in het verder optimaliseren van wat er was, maar dat de échte winst lag in het combineren van chat en de stapsgewijze flow van het webformulier. Hierdoor is het aantal klanten dat een reviewproces succesvol doorloopt inmiddels verdubbeld.

WAARHEIDSVINDING

Bij product discovery staat waarheidsvinding centraal. Die 'waarheid' is subjectief omdat het gaat om waarschijnlijkheid, aannemelijkheid en/of de beste gok. Product discovery omarmt die onzekerheid. De 80:20 regel is daarbij zeker van toepassing. Die impliceert dat

Teams moeten niet verliefd worden op de oplossing, maar op het probleem

80% van de toegevoegde waarde voortkomt uit slechts 20% van de oplossingen. Het gaat er bij product discovery dus vooral om te ontdekken welke 20% dat is. En daar dan het maximale proberen uit te halen, door in kleine stapjes steeds meer bevestiging te krijgen dat je de hoogste waarde levert. En dat dan ook nog eens zo snel, goedkoop én makkelijk mogelijk. 🌐

Dit artikel is geschreven met hulp van Maite Zubiaurre (chief product officer bij Bol.com).

AUTEURS



RINI VAN SOLINGEN is deeltijdhoogleraar aan de TU Delft en CTO bij Prowareness (r.vansolingen@prowareness.nl). Hij is auteur van onder andere: AGILE, Agile Portfoliomanagement, De Kracht van Scrum, De Bijenherder en Formule X.



SUZANNE HEERSCHOP is learning experience designer bij bol.com (sheerschop@bol.com). Zij helpt organisaties met het ontwikkelen van nieuwe perspectieven, mindsets en gewoontes voor innovatie.