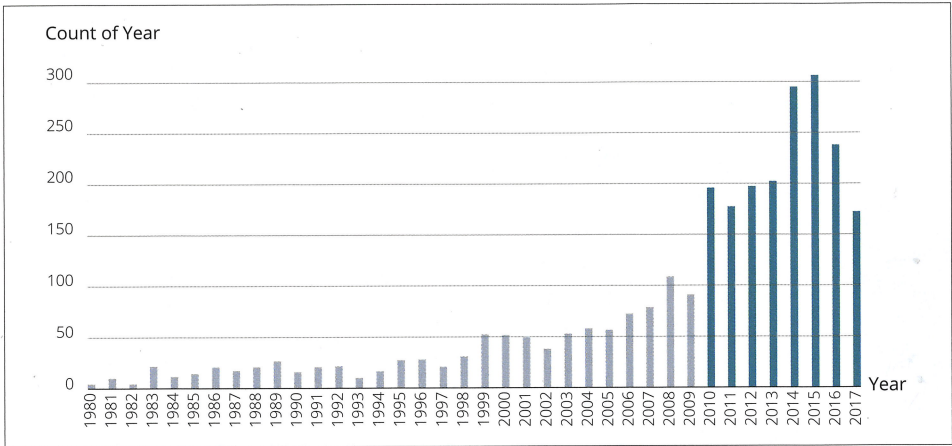


HYPERSCALE EN MICROCARE

DE PARADOXEN VAN DE DIGITALE ECONOMIE ONTRAFELD

Philips biedt licht aan in plaats van lampen, een eigen wagen ruilen we binnenkort in voor mobiliteitsdiensten en ook software moet veel meer een service worden dan een tool. Dat is wat Peter Verhasselt en Nick Boucart stellen in hun nieuwste publicatie 'Hyperscale and Microcare'. Als ingenieur en fysicus hebben ze jaren ervaring als technisch expert, maar begeleiden ze vandaag bij Sirris bedrijven in het managen van een digitale business. Zoals de titel al doet vermoeden, is het boek opgebouwd rond drie paradoxen, die je volgens de auteurs door en door moet begrijpen om in de top van die snel evoluerende economie mee te draaien.

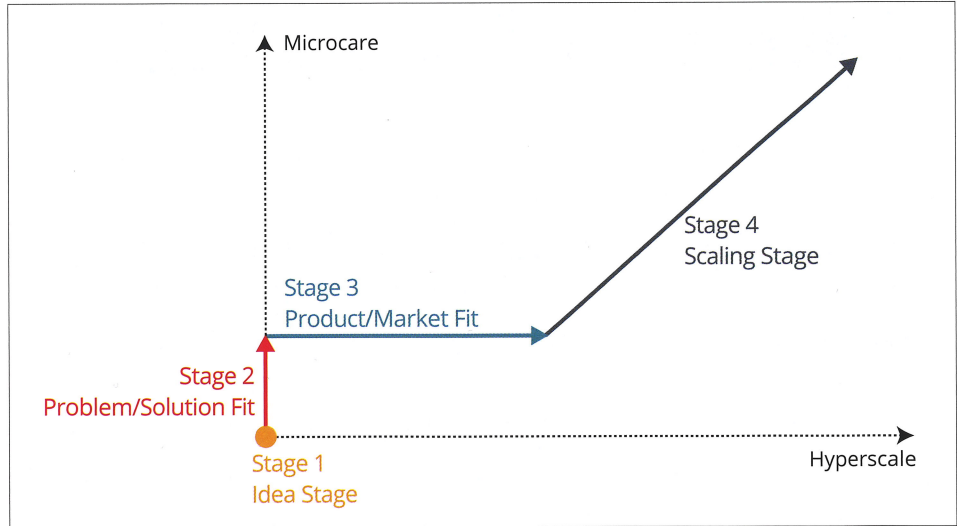
AUTEUR: AN REKKERS



De groei van nieuwe digitale startups is sterk toegenomen sinds 2010. Hyperscale and Microcare zet je op weg om uit te blinken in de massa.

We praten met Peter Verhasselt, die ons onmiddellijk een eerste paradox voorschotelt. “Als je vandaag een digitale business uitbouwt, dan wordt het hoe langer hoe moeilijker om de wedstrijd tegen je concurrenten te winnen, enkel en alleen door een beter product te maken. Dat is anders wel wat we altijd hebben geleerd: maak het beste product en je zult verkopen. Differentiatie door betere performantie en meer functionaliteit. Maar dat werkt niet meer, om tal van redenen die we in het boek ‘Hyperscale and Microcare’ uitleggen. We komen daarmee onmiddellijk bij onze eerste paradox, de Software Paradox: software zit overal, in elke business en elk deel van het leven, maar mensen willen er niet (meer) voor betalen. Software is bijna als water, het moet gratis zijn. Het is een *commodity* geworden, koopwaar die je betaalt per consumptie. Daarin zijn een aantal spelers compleet

incontournable geworden: Amazon met AWS, Microsoft met Azure en Google. Die grote drie gooien aan een onvoorstelbaar tempo nieuwe functionaliteit op de markt, van geheugenruimte over rekenkracht, tot Internet of Things connectiviteit. Hetzelfde geldt voor artificiële intelligentie of dataverwerking, waarvoor je onder andere terecht kunt bij IBM. Dat wil zeggen dat al die zware technische componenten waar je vroeger een legertje programmeurs moest voor inschakelen, nu gewoon als online service wordt aangeboden, waarbij je betaalt per uur dat je de dienst gebruikt of per hoeveel rekenkracht die je nodig hebt, net zoals bij elektriciteit of gas. Het antwoord op die paradox is dat een product of tool ontwerpen niet meer voldoende is om een goede business uit te bouwen. Je moet een service ontwikkelen die niet de snufjes maar wel de gebruikservaring centraal stelt.”



De ‘Pool Chair’-curve en de fasen van de levenscyclus van de onderneming: in het vroege stadium overheerst de Microcare-tactiek, in een later stadium wordt de Hyperscale-tactiek dominant. In de fase van opschaling moeten beide tactieken tegelijkertijd worden gecombineerd.

INTIEME KLANTENRELATIE

Volgens Verhasselt en Boucart hebben digitale bedrijven er vandaag alle belang bij om te streven naar een combinatie van schaalbaarheid (hyperscale) en zorg op maat (microcare). Ze omschrijven het als de kunst om een intieme relatie op te bouwen met elk van de duizenden gebruikers. Is dat concept geen contradictio in terminis, vragen we ons af. “Dat is wat we de Strategy Paradox noemen,” gaat Peter Verhasselt verder. “Om met de strategie paradox om te gaan moet je het digitale métier leren en dat is iets anders dan software ontwikkelen. Een code schrijven die van degelijke kwaliteit is en die aan een goede prijs opleveren is niet meer voldoende. Het digitaal métier benut online beschikbare web services en open-source software als hefbomen om deze tegenstrijdigheid te overwinnen. Dat gaat lijnrecht in tegen alles wat in de strategieboeken staat: die zeggen dat je duidelijk moet kiezen tussen een standaard product of een oplossing op maat. Sommige bedrijven ontwikkelen een breed gamma aan standaard producten, bijvoorbeeld de producenten van traditionele auto's. Andere spelers bouwen een oplossing *à la tête du client*, passen machines of producten helemaal aan de noden van hun klant aan en vragen daar twee tot vier keer de prijs voor. Dat is de business rationale van heel veel Belgische spelers. Wat wij vertellen is: hoe dieper je in een digitale business zit, hoe minder beschut je bent in de cocon van een standaardproduct of van een oplossing op maat. Er komen spelers op de markt die de twee aspecten zullen combineren en waartegen je geen verweer zal hebben vanuit traditionele businessmodellen. Je moet het digitale métier leren om producten te ontwikkelen die kostenefficiënt en schaalbaar zijn, van heel goede kwaliteit, maar die ook een zorg op maat voor elke gebruiker aanbieden.”

Het digitaal métier bestaat er volgens Verhasselt en Boucart in dat je digitaal leert luisteren en praten met je prospecten en je cliënteel. Via slimme analyses en feedback leer je bijzonder veel over de noden van beide groepen. “Je kan monitoren wat die prospect of klant doet en niet doet, door elke keer als hij of zij een deel van de applicatie gebruikt, een signaal te sturen naar de backoffice. Hierdoor ontstaat een soort logboek dat aangeeft dat gebruiker x feature y heeft gebruikt om dat objectief van zijn dagtaak te doen. Dat is essentieel, want het leert heel veel in functie van je productmanagement. De sleutelfiguur in dat verhaal is de product manager, die heel goed moet weten wat zijn klanten willen, tot bijna op het individuele af, zodat

er routines of scenario's kunnen worden opgesteld voor gebruikers die afwijken van de typische patronen. Op dat ogenblik kan je hen begeleiden, tips sturen of hen informeren over mogelijkheden. Dan krijg je effectief die *microcare*, zorg op maat van de klant."

In 'Hyperscale and Microcare' geven Verhasselt en Boucart aan dat de digitale service die je als ontwikkelaar wilt leveren, een reële nood van de klant moet invullen (de 'job-to-be-done'). Een chef in productie wil bijvoorbeeld weten hoeveel tijd zijn machines niet draaien. Dan bied je een dashboard aan dat online en real time weergeeft wanneer die machines werken om te vergelijken met hetzelfde seizoen vorig jaar of met gelijkaardige gebruikers. "Een digitale service is zoals een butler die je geeft wat je nodig hebt," vult Verhasselt aan. "Hier gaat het om data, inzichten en benchmarks, dus niet de tool maar wel de adoptie van een betere praktijk staat centraal. Klanten komen niet naar jou voor je product maar voor je inzicht in hun problematiek."

Om in de praktijk schaalbaarheid en zorg op maat te combineren, stellen de auteurs een procesmatig stappenplan voor, waarbij een verregaande integratie van bedrijfsafdelingen cruciaal is. "We stellen vast dat er drie processen zijn die sterk op mekaar moeten inspelen. De eerste stap is uiteraard het werven van klanten (*customer acquisition*). Als je op grote schaal wil klanten aantrekken, moet je hen op een efficiënte manier warm maken en hen overtuigen om op jouw product in te tekenen. Eenmaal klant, moet je hen wegwijzen maken in het product (*customer onboarding*) en hen helpen om er het maximum uit te halen (... *and servicing*). Ten slotte doe je er alles voor om hen als klant te behouden (*customer retention*). Die drie stappen moeten door één team bewaakt worden. Vooral in de adoptiefase van nieuwe gebruikers zijn de terugvloeiende gebruiksdata cruciaal om eventuele problemen op te vangen of functies te verduidelijken. De product manager en zijn team moeten dat proces constant monitoren en verbeteren. Dat laat bovendien toe om heel snel je product aan te passen en indien nodig elke dag een nieuwe versie te lanceren zonder dat de gebruiker dat opmerkt. Het is dus vooral kwestie van een grote groep klanten kosten-efficiënt (hyperscale) meer kwaliteit (microcare) te kunnen bieden en hen als klant vast te houden. Een typische verhouding voor hyperscale is daarbij de acquisitiekost versus de bruto marge: hoeveel kost het om één bedrijf klant te maken en hoeveel hou je over van de abonnements-



Peter Verhasselt en Nick Boucart komen graag langs in uw bedrijf om het boek voor te stellen en te signeren.

komsten, nadat je hen hebt bediend en geholpen om hun job via jouw dienst uit te voeren."

MONEY, MONEY, MONEY

"Dat brengt ons bij de derde paradox: de Valuation Paradox en de digitale activa," vertelt Peter Verhasselt. "Je ziet dat de waarde van digitale bedrijven op Nasdaq of bij een overname wel tien keer de boekwaarde is. In een digitaal bedrijf zijn er belangrijke activa (of assets) die men niet in rekening brengt in de boeken. Die onzichtbare, 'digitale activa' maken dikwijls 90% van de waarde uit, maar ze zijn niet langer de zichtbare of legale activa zoals machines of patenten. De eerste digitale asset is je aanwezigheid op het web. Hoe makkelijk zullen mensen die op zoek zijn naar een oplossing jouw bedrijf tegenkomen. Je kan je bekend maken via een community van experts of je domeininzichten posten op Slide Share, YouTube of sociale media. Ook landing pages voor gebruikers uit een specifieke industrie, educatieve white papers of online tests kunnen klanten warm maken. De Growth Manager is verantwoordelijk voor deze set van activa. Een tweede asset in de waarderingsparadox is de technologie stack. Het is de taak van de Chief Technical Officer (CTO) om te beslissen of een stuk digitale functionaliteit zelf wordt geschreven, extern online wordt ingeschakeld of via open source wordt binnengehaald. Verhasselt en Boucart raden aan om zo weinig mogelijk zelf te ontwikkelen, zodat je kan focussen op je core code die je business uniek maakt en op het experimenteren en tracken hoe prospecten en gebruikers zich gedragen. Een derde troef is de klantenbasis en het inzicht in hun beweegredenen om

van je dienst gebruik te maken. Je bouwt een loyale groep klanten op die frequent je dienst gebruikt en die dat hopelijk voor lange tijd blijft doen. Het is van groot belang dat je hen kent, dat je inzicht hebt in hun gebruikersparcours en dat je hun succes (t.o.v. hun job-to-be-done) opvolgt met metrieken. Hoe rijker dat inzicht, hoe meer je je service kunt omzetten in een business, in *recurring money*. De prijszetting van je product en de uitval van je klanten (customer churn) zijn daarbij je belangrijkste indicatoren. Een begaafd product manager, de verantwoordelijke van deze asset, kan door zijn inzicht de retentie en de verkoopprijs zo hoog mogelijk houden. Want uiteindelijk gaat het over business en economie."

Bent u zelf actief in een digitale business, als onafhankelijke start-up of als spin-off in een KMO of groter bedrijf, dan is 'Hyperscale and Microcare' een must-read. Met de sprekende ondertitel 'The Digital Business Cookbook' biedt dit managementboek u tips & tricks, voorbeelden uit de eigen regio en op Belgische schaal, dus ongetwijfeld toepasbaar en overdraagbaar op uw eigen situatie. Het Engelstalige boek is uitgegeven bij uitgeverij Die Keure en kost 35 euro. Wilt u de auteurs live hun verhaal laten vertellen, dan komen ze graag in uw bedrijf langs voor een boekpresentatie of voor begeleiding op maat van uw bedrijf.

Meer info:

www.hyperscale-microcare.com

www.diekeure.be/nl-be/professional/9127/hyperscale-microcare