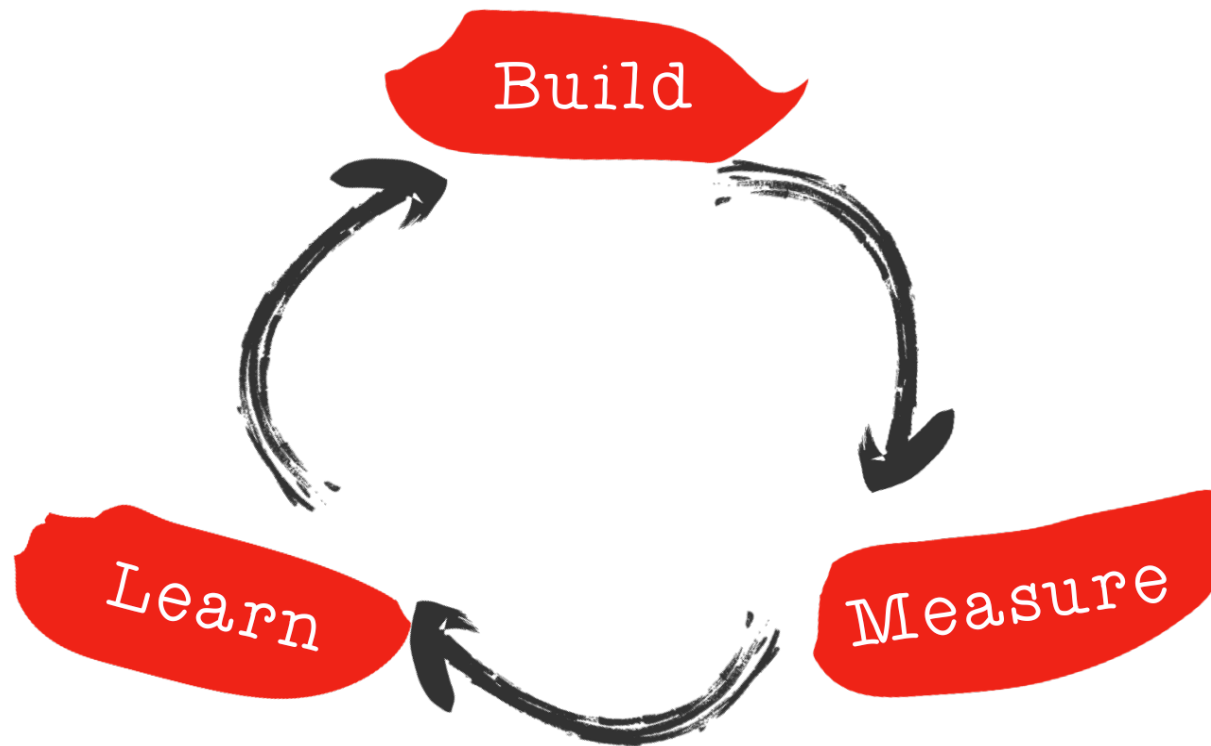


Basics van Lean Startup

School
of
Mavericks



Basics van Lean Startup

Door Peter Clausman Inbys.com School of Mavericks

In dit paper geef ik kort een overzicht van de basis principes van de Lean Startup methode zoals beschreven door Eric Ries.



Innoveren als een Startup

Er ligt een grote druk op grote organisaties om zich aan te passen aan de snel veranderende wereld. Oude vertrouwde namen worden links en rechts ingehaald door nieuwe bedrijven die slim inspelen op de nieuwe trends van deze steeds meer gedigitaliseerde wereld.

“The rate of change is not going to slow down anytime soon. If anything, competition in most industries will probably speed up even more in the next few decades”

– John P. Kotter

Peter@schoolofmavericks.com

Hoe vaak is het niet gebeurd dat iemand binnen een organisatie een geweldig product had bedacht en hij/zij binnen de organisatie de juiste mensen wist te overtuigen om er voor te gaan. Vervolgens dat er miljoenen geïnvesteerd werden in de ontwikkeling, marketing, benodigde infrastructuur, en het team, maar dat uiteindelijk het product niet massaal werd opgepikt door de klanten, en het een langzame dood stierf.

Weg miljoenen, misschien wel schade voor de merknaam, gedesillustioneerde werknemers, en nog minder appetijt om een volgend ‘risicovol’ project aan te gaan. Dus dan maar bij de oude koers blijven.

Herkenbaar? Hoe vaak is er in jouw organisatie zo’n fiasco geweest? Of is men ‘slim’ en laat men baanbrekende innovatie over aan andere spelers?

Hoe kan je innoveren met het kleinste risico op een groot fiasco? Door heel veel keren klein te falen.

Er wordt met jaloezie gekeken naar deze nieuwe wendbare bedrijven, de Startups. Corporates buitelen over elkaar heen om te leren van en over Startups. Maar er is ook een diepe overtuiging dat wat die Startups doen niet bereikbaar is voor grote organisaties. Dat management en entrepreneurship niet samengaan. Maar dat is niet waar. Deze kunnen zeer goed samengaan en grote organisaties kunnen ook innoveren zoals Startups dat doen: met de Lean Startup methode.

Wat kunnen we leren van Startups?

Het plan leek zo goed. Er was goede market research. Er was een goede strategie. Een hard werkend gedisciplineerd team. Waarom blijft het succes uit? Vroeger waren dit garanties voor succes. Waarom werkt dit niet bij Startups?

Simpel: Dit is een aanpak die werkt wanneer de toekomst voorspelbaar is. En Startups acteren in omgeving met heel veel onzekerheid en complexiteit. Hoe ziet de klant eruit? Wat wil hij /zij? Hoe moet de oplossing eruit zien? Op welke manier wil de klant zijn oplossing voorgeschoteld krijgen? Er moeten te veel aannames worden gemaakt.

Hoe kan je omgaan met deze onzekerheid? Het werkt niet om iets helemaal dood te analyseren, want dat is een veelal papieren oefening. De aannames worden dan niet bevestigd of ontkracht. Er worden alleen maar meer aannames op elkaar gestapeld, of gevalideerd op basis van analogie of historische data. Aan de andere kant heeft het ook geen zin om gewoon maar wat te gaan doen. Er is een middenweg. Die middenweg is Lean Startup. De manier waarop Startups te werk gaan.

Wat is Lean Startup?

Lean Startup is een methode die veel gebruikt wordt door Startups. Het is de manier om in zeer onzekere omstandigheden een nieuw product of dienst te ontwikkelen. Dus in een hele nieuwe markt of nieuw product waar je nog geen ervaring mee hebt. Of misschien wel beide.

Een Startup is een organisatie die gemaakt is om zo snel mogelijk een succesvol business model te ontdekken met minimale middelen. Een Startup is dus niet de executie van een idee, eerst moet geleerd worden wat het juiste plan is, en dat wordt al ontdekt terwijl men bezig is met ontwikkelen van het product.

De Lean Startup methode is een manier waarop je snel en efficiënt een nieuw business model kan ontdekken. Daarnaast geeft deze methode ook een goede manier om voortgang bij te houden.

Het is een manier om constant te blijven innoveren.

“Een Startup is een organisatie opgezet om op zoek te gaan naar een herhaalbaar en schaalbaar bedrijfsmodel”

- Steve Blank

Wat zijn de principes van Lean Startup?

5 Principles van Lean Startup

Ondernemers zijn overal

Ondernemen is management

Build-Measure-Learn

Gevalideerd leren

Innovation accounting

Lean Startup gaat uit van 5 principes.

1. **Ondernemers zijn overal**: waar je ook zit, wie je ook bent, je kan een ondernemer zijn. Je hoeft dus niet in een garage te zitten om de Startup mentaliteit te hebben. Want een Startup heeft een algemene beschrijving: het is een menselijke institutie ontworpen om nieuwe producten en diensten te creëren onder extreem onzekere condities. Het kan in elke industrie of sector en van kleine tot grote bedrijven toegepast worden.
2. **Ondernemen is management**: een Startup is een organisatie / institutie. Niet alleen maar een product. Er is dus een nieuw type management nodig om de processen te beheersen en te sturen. "Entrepreneur" zou eigenlijk een nieuwe 'jobtitle' moeten zijn.
3. **Gevalideerd leren**. Startups bestaan niet alleen om nieuwe dingen te maken, of geld te verdienen of zelfs om klanten te bedienen. Nee, ze bestaan om te *leren* hoe ze een duurzame/goedlopende en economisch duurzame business kunnen opbouwen.
4. **Build-Measure-Learn**. Oftewel bouw, meet en leer. De fundamentele activiteit van een Startup is om ideeën in producten om te zetten, om te meten hoe klanten hierop reageren, en om daarvan te leren om of door te zetten of een draai (*pivot*) te maken. Alle Startups zouden er op gericht moeten zijn om deze 'feedback loop' te versnellen.
5. **Innovation accounting**. Om de uitkomsten van het ondernemen te verbeteren, en innovators verantwoordelijk te stellen, moeten we ons ook richten op het saaie gedeelte: hoe meten we vorderingen, hoe zetten we 'milestones' en hoe prioriteren we het werk. Hiervoor is een nieuw soort accounting voor nodig.

Ondernemers zijn overal

Wat Eric Ries schrijft en wat wij bij School of MAveicks als uitgangspunt hebben, is dat iedereen in welke hoedanigheid het verschil kan maken. Of je nu binnen een multinational zit, de gemeente of juist een kleine Startup. Het gaat om de juiste mindset, skill en toolset.

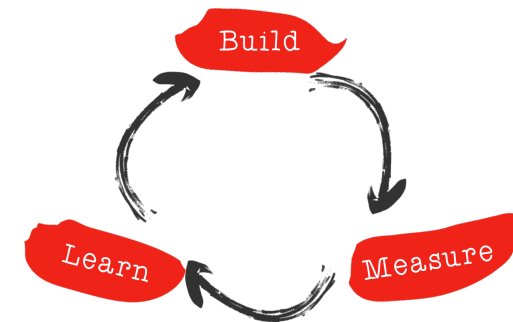
Managen en Innoveren tegelijk - kan dat?

Innovatie is meestal een bottom-up proces, gedecentraliseerd en erg onvoorspelbaar. Maar dat betekent niet dat het niet gemanaged kan worden. Het lijkt tegenstrijdig dat zoiets ontwrichtende, innovatie en chaotisch als een Startup gemanaged moet worden. Maar dat *moet*. En de Lean Startup-methode laat zien hoe dat kan.

Experiment. Daar gaat het om, maar hoe doe je dit?

Build-Measure-Learn:

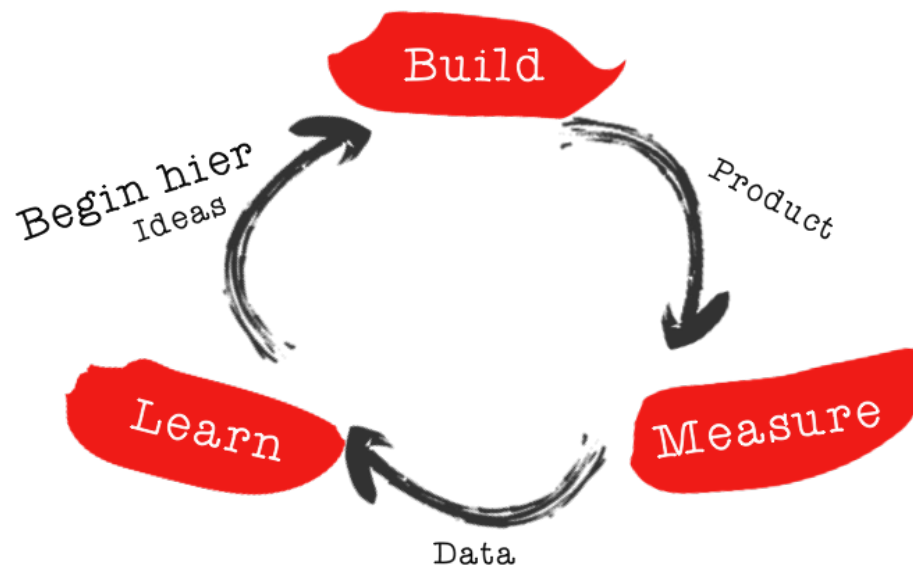
Om zo snel mogelijk te leren wat het werkende, schaalbare en houdbare business model is, heeft de Lean Startup een feedback loop ontwikkeld. De Build-Measure-Learn feedback loop.



Het idee is om steeds een deel van je product te bouwen, te meten hoe klanten met je product omgaan, en daarvan te leren.

Het gaat erom zo snel mogelijk deze loop te beginnen, door te lopen, en de doorlooptijd elke keer te verkorten.

De vraag is natuurlijk: wat bouw je? Bouw je zo goed mogelijk het productidee wat je hebt? Nee. Je begint aan de andere kant van de feedback loop om te bepalen wat je moet bouwen. Je hebt een idee.



Het begint bij het idee - Leap of Faith

Je begint met een idee. Een idee voor een product. Een idee hoe je hier geld mee wil verdienen, een grove schets voor een business model. Dit idee barst van de aannames. Als je een snelle schets wil maken van je Business Model, kan je het beste het Business Model Canvas van Osterwalder voor gebruiken. Hier kan je heel snel schetsen

wat je verschillende aannames zijn. Een ding weet je zeker: Elk business model zal bij de eerste aanraking met de klant sneuvelen.

De meest cruciale aannames moet je daarom testen door middel van een te valideren hypothese. En ook al zijn dit aannames, en weet je dus niet zeker of het idee zal werken, de enige manier om daar achter te komen is door een gok te wagen. Dit zijn dus je 'Leap-of-Faith Assumptions'.

De twee belangrijkste zijn de groei- en de waarde-hypothese.

De groei-hypothese is de veronderstelling van de manier waarop jouw bedrijf/product zal gaan groeien. Is dit viraal, of door betaalde acquisitie? En is die groei duurzaam?

De waarde-hypothese is de veronderstelling dat een bepaalde doelgroep een bepaald probleem heeft waar ze jouw oplossing voor willen. Dit probleem heeft voldoende prioriteit en is waardevol genoeg voor hen om voor te betalen / in actie te komen.

De waarde-hypothese begint bij een onderzoek naar je veronderstelde doelgroep.

Bijvoorbeeld: Bij de School of Mavericks is mijn veronderstelde doelgroep: medewerkers binnen grote organisaties bestaan die het verschil willen maken. Die een passie hebben om een doorbraak te verwezenlijken in de manier waarop er gewerkt wordt, hoe klanten bediend worden en de organisatie waarde creëert. Ze willen de organisatie structureel veranderen. Deze medewerkers noem ik 'Mavericks'. Mijn hypothese is dat deze medewerkers hulp nodig hebben bij het verwezenlijken van die doorbraak.

Om je hypothese te testen, heb je data nodig. Die data ga je ophalen door metingen te verrichten in een experiment. Bij de Lean Startup doe je dat door een product, of een Minimal Viable Product (MVP) te lanceren en te meten hoe gebruikers hiermee om gaan.

Build

Bouw

Je bouwt een product dat gericht is om een hypothese te valideren. En dit kan je het beste doen op de meest eenvoudige manier. Je wil namelijk niet het hele product bouwen en na miljoenen investering erachter komen dat er veel te weinig markt voor was. Dat is ongeveer de meest inefficiënte manier om je hypothese te valideren, toch?

Alleen: dit gaat zo in tegen wat we geleerd hebben. Het is er bij ons ingestampt dat iets helemaal perfect moet zijn voordat het aan klanten getoond mag worden. Het kost dan ook heel veel lef om een zo minimaal mogelijk product te lanceren. Want durf je een product op de markt te zetten wat niet alle mooie features heeft, niet netjes ingepakt en dat bij wijze van spreken nog met duct tape aan elkaar zit? En waarbij de achterkant nog niet geautomatiseerd is?

Product

Daarmee heb je een eerste product. Het kan een ruwe schets zijn, of geheel prototype. Zolang je er maar echte interactie met klanten mee kan krijgen. Meestal betekent dit dat je al mensen laat betalen voor een product wat in beta is. Om de eerste feedback zo snel mogelijk te starten bouw je een Minimal Viable Product. Dit is een product dat alleen uit de minimale componenten bestaat die je nodig hebt om interactie met klanten op te zoeken.

Het MVP van de School of Mavericks was een uitnodiging voor een event. Hier zouden ervaren Mavericks hun persoonlijke verhaal komen

vertellen over hoe zij een doorbraak hebben weten te realiseren. Geen cursus, opleiding of coaching. Niets ontwikkelen voordat ik begreep of er wel behoefte was, en wat die dan precies was. Het MVP bestond alleen maar uit ervaringsverhalen. Mijn hypothese zou gevalideerd zijn als hier voldoende animo voor zou zijn.

Measure

Met en

Dat product zet je in de markt en je volgt nauwkeurig hoe de klanten ermee omgaan. Je meet de interactie. Heel belangrijk is dat je niet 'maar ziet wat er gebeurt' maar van te voren een doel stelt. Je doel moet in lijn zijn met je verwachting. Je hebt namelijk een bepaalde verwachting, wat klanten waardevol vinden en hoe je bereik kan groeien. Je hebt een verwachting dat deze waarde met name in bepaalde elementen van je product zitten. Als je een verbetering maakt in deze elementen dan zou je dus een groei moeten zien.

Voorbeeld: Stel dat jouw aanname is dat activation rate een belangrijke groeidrijver is. Dus dit betekent dat als klanten het makkelijk vinden om zich aan te melden, je duidelijke groei zou moeten zien. De test die je bouwt: je verbetert je design voor aanmelding en verwacht een specifieke groei in activation rate door je verbetering. Je meet in deze stap of de beoogde groei ook gerealiseerd wordt met deze verbetering.

Bij de eerste keer weet je misschien nog niet goed wat je kan verwachten. De eerste MVP bepaalt de 'baseline metrics'. Dit zijn je beginwaarden. En waarschijnlijk zitten deze een flink stuk verwijderd van je ideale situatie. Heel pijnlijk, alleen nu kan je wel meten of je vooruit-

gang boekt naar je einddoel of niet. Goede baseline metrics kunnen bijvoorbeeld conversion rates, sign-ins, trial rates of customer life time value zijn.

Data

Door deze meeting heb je data. Zorg wel dat je gedurende het hele proces dezelfde zaken blijft meten. Het is moeilijk om je vooruitgang te meten als je bij de eerste aanpassingen het aantal actieve gebruikers gaat meten en bij de volgende de conversie ratio van ingelogde gebruikers naar betalende gebruikers.



Gevalideerd Leren

Door de data te vergelijken met je hypothese kan je conclusies trekken. Zit ik op de goede weg? Moet ik kleine aanpassingen maken? Je krijg zeer directe feedback over het product en over je hypotheses. Dit is gevalideerd leren.

De baseline metrics zijn je eerste 'learning milestone'. En voor elke keer dat je de cirkel doorloopt heb je een volgende 'learning milestone' gehaald.

Weer naar idee`

Na deze les heb je weer nieuwe ideeën, of moet je nieuwe verbeteringen of aanpassingen bedenken. Je start weer van vooraf aan.

Steeds sneller

De bedoeling is om deze loop zo kort mogelijk te maken, en steeds sneller te doorlopen.

Bij de eerste doorloop stel je je baseline vast en bij de daarop volgende keren stel je je product telkens iets meer bij.

Dan komt een moment dat je een keuze moet maken: gaan we door op de ingeslagen weg, of maken we een 'pivot'? Hoe weet je nou of je incrementele veranderingen uiteindelijk leiden naar iets groots? Hoe dicht kom je bij je ideaal beeld? Je weet dat het tijd is als het gapende gat tussen je metrics en je ideaalbeeld maar niet kleiner wil worden. Als het ideaal uit zicht blijft: dan is het tijd voor een pivot!

Pivot

Een pivot is een fundamentele aanpassing van je business model. Dit kan zijn dat je een andere doelgroep gaat benaderen, of een ander groeimodel toepast. Een pivot is een strategische hypothese.

Voorbeelden van pivots zijn:

Zoom-in pivot:

Een single feature wordt het hele product

Zoom-out pivot:

Een single feature is niet genoeg om het hele product te dragen. Het hele product wordt een onderdeel van een veel groter product.

Customer segment pivot:

Als je realiseert dat je een oplossing bouwt voor een heel ander publiek.

Customer need pivot:

Je kent je klanten zeer goed en gaat je richten op een heel andere behoefte van dezelfde klanten.

Platform pivot:

Van alleen een app naar een platform of van een platform naar alleen een app.

Business architecture pivot:

Van high margin / low volume naar low volume / high margin, of andersom

<i>Value capture pivot:</i>	Er zijn veel manieren waarop een bedrijf de waarde die het creëert kan 'opvangen'.
<i>Engine of growth pivot:</i>	De manier om te groeien kan je veranderen (van stik, naar betaald, naar viraal)
<i>Channel pivot:</i>	Het kanaal hoe je je klanten bereikt
<i>Tech pivot:</i>	Zelfde oplossing leveren met een andere technologie

Innovation accounting

Elke innovator is er heilig van overtuigd dat hij zijn product beter maakt. Maar hoe weet je dat zeker? hoe weet je nou welke aanpassing nu echt een groot verschil maken? Hoe weet je nu wat de volgende moeren zijn die je moet aandraaien? Of reageer je gewoon op de suggesties die klanten maken?

Ben je de hele tijd bezig met kleine aanpassingen en worden de grote doelen op de lange baan geschoven? Dit is, zoals Eric Ries het schrijft, een garantie op middelmatige resultaten. Het bedrijf voert met zeer veel succes en discipline een plan uit dat niet echt werkt. Het innovation accounting framework laat zien wanneer je vast zit en wanneer het tijd is om van richting te veranderen.

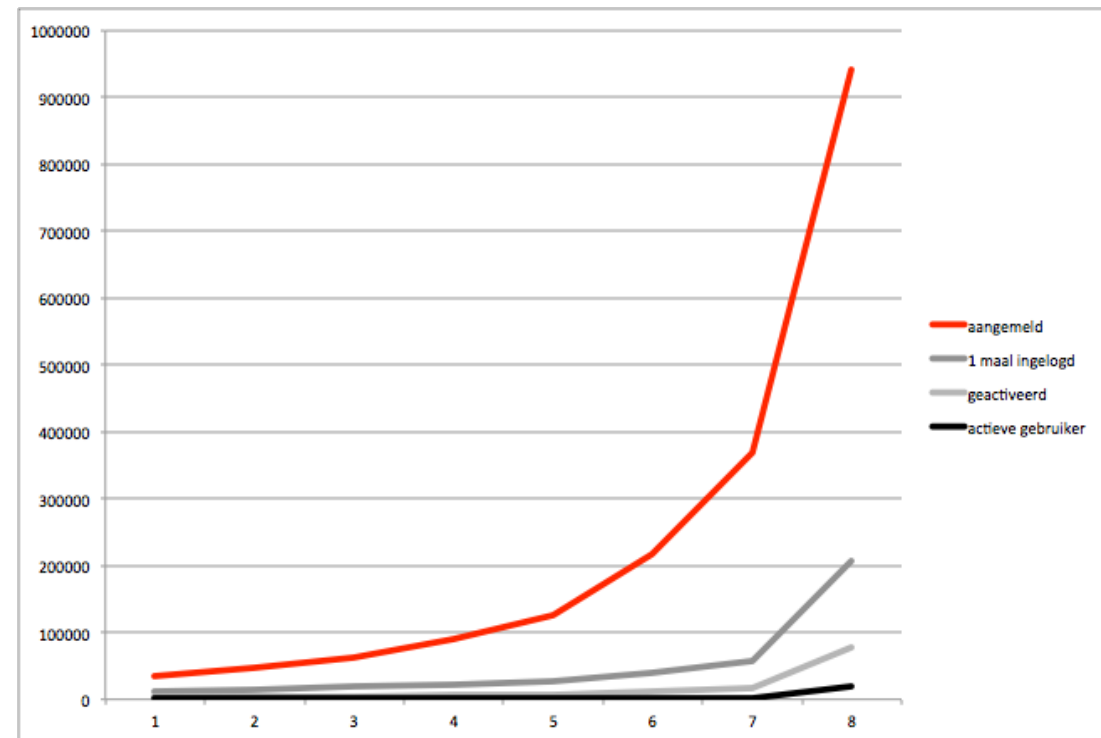
Pas op voor Vanity metrics

Let wel op welke metrics je gebruikt voor je accounting. Als je zogenaamde vanity metrics gebruikt, kan je mooie sier maken voor buitenstaanders, het geeft je helaas geen goed kompas om op te varen. Vanity metrics zijn bijvoorbeeld het total aantal klanten, of de behaalde omzet. Ook cumulatieve cijfers geven een slecht beeld van wat er precies gebeurt.

Zie bijvoorbeeld deze mooie hockey stick curve. Op de x-as staat de tijd in maanden, en op de y-as de aantallen gebruikers. Het ziet er

spectaculair uit en het lijkt ook alsof de Startup de juiste dingen aan het doen is. Ze zijn immers aan het groeien! Vanity metrics geven het meest rooskleurige beeld dat er is. Je zou bijna overtuigd zijn dat het achterliggend product development team goede voortgang maakt.

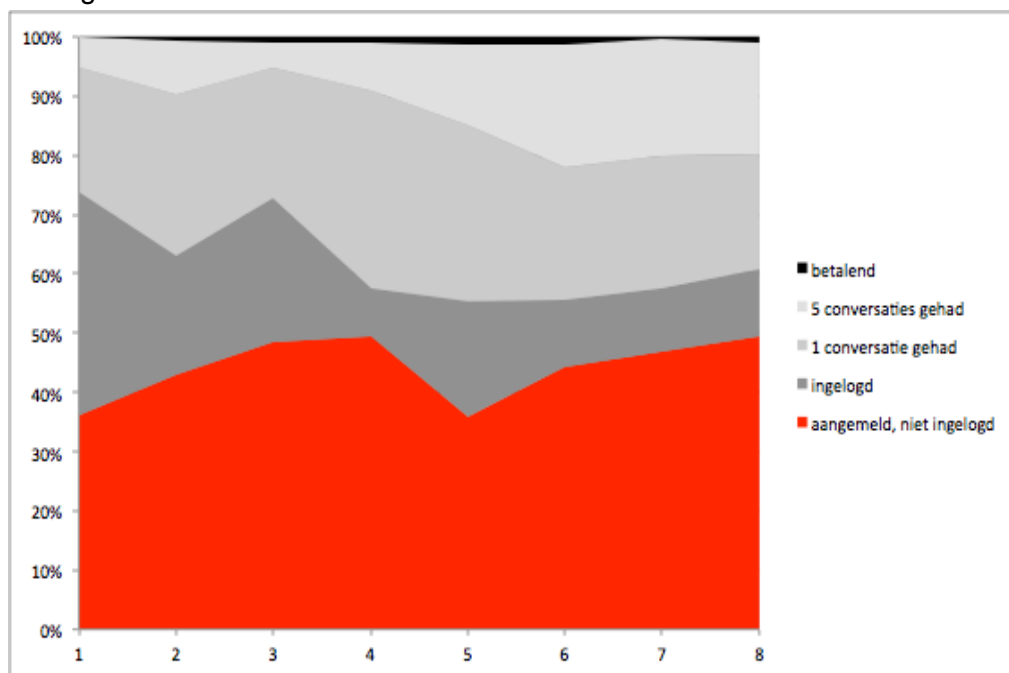
Maar wat je hier ziet is een werkende groei motor, niet een verbeterd product. De groei in klanten is een gevolg dat het geld dat iedere maand verdiend wordt, wordt geïnvesteerd in acquisitie van nieuwe klanten. Heel mooi, maar je zou het product development team net zo goed acht maanden niets kunnen laten doen. Het effect van hun verbeteringen is namelijk verwaarloosbaar! Hoe weten we dat? Door op een



andere manier te kijken naar de cijfers. Namelijk met cohort analyse.

Cohort analyse

Dit is een grafiek op basis van cohort analyse over dezelfde acht maanden. In plaats van dat hier de cumulatieve gebruikers staan, wordt elke maand een nieuwe groep gebruikers gevolgd in hun gedrag. Doordat het elke maand een nieuwe groep is, kan je zien of verbeteringen een effect hebben. Komt er meer interactie? Gaan mensen meer conversaties hebben? Zijn er relatief gezien meer klanten die gaan betalen?



Deze cohort analyse laat duidelijk zien dat er ondanks 8 maanden hard werk niet een hoger percentage betalende klanten komt. Een pijnlijke constatering. Er is wel een verbetering te zien in het gebruik van de site. Als mensen actief worden, doen ze ook meer. Maar aan de ande-

re kant is er ook een toename in het aantal gebruikers die zich één maal aanmeld en voor de rest niets meer doet.

Door deze analyse kun je heel goed zien of er effect is van de aanpassingen die je de afgelopen maand hebt gedaan. En zo kan je stapje voor stapje aan de hoogst mogelijke Life Time Value per klant komen (LTV). En zo weet je ook hoe je verbeteringen moet prioriteren.

Actionable metrics

Naast dat je de metrics op de juiste manier moet meten en geen vanity metrics moet gebruiken, is het belangrijk dat je metrics neemt, die keer op keer te meten zijn en de gekoppeld zijn aan een bepaalde handeling. Dit is meestal op gedrag van gebruikers, dus retention en activatie zijn zeer goede metrics. Wil je hier veel uitgebreider op ingaan lees dan [dit blog](#).

Engines of Growth / Groeimotoren

Het doel wat je uiteindelijk wil bereiken is de groei van het aantal gebruikers of klanten en daarmee van je business.

Er zijn 4 bronnen van groei:

1. Mond-op-mond reclame
2. Als bijeffect van het productgebruik
3. Via betaalde advertenties of door een betaald salesteam
4. door herhaalde koop of gebruik

De lean Startup gaat niet verder in op mond-op-mond reclame, en onderscheid daardoor vier groeimotoren of 'Engines of Growth'. Elk bedrijf kan meerdere groeimotoren hebben, maar er is er altijd eentje dominant en succesvolle Startups kiezen één groeimotor om zich op te richten.

Elke groeimotor heeft een hoofd 'metric', die duidelijk aangeeft hoe goed de groeimotor het doet. Hierdoor kan je eenvoudig zien of je op

de goede weg bent om exponentieel groei te bereiken en kun je eenvoudiger prioriteren. Je hebt hiermee een manier waarmee je weet hoe je je schaarse middelen moet inzetten: om nieuwe klanten te vinden, bestaande beter te bedienen, de kwaliteit van het product te verbeteren of de kosten te verlagen.

Groeimotor 1: 'Sticky Engine of Growth'

Kenmerk: Gebaseerd op het herhaald gebruik en het aangaan van langdurige klant relaties en dus een hoge klant retentie.

Metric: 'Rate of Compounding' of Bindingsratio: De snelheid van nieuwe klant aanwas min de snelheid van klant verlies. Dit getal moet significant hoger dan 0 zijn.

Voorbeelden: Database bedrijf, gloeilampen.

Sticky

Groeimotor 2: 'Viral Engine of Growth'

Kenmerk: Dit is niet mond-op-mond reclame! Producten die virale kenmerken vertonen zijn gebaseerd op het herhaald gebruik en het aangaan van langdurige klantrelaties, en dus een hoge klant retentie.

Metric: 'Viral Coefficient' of Virali-teitscoëfficiënt: Hoe veel nieuwe klanten elke nieuwe klant meeneemt. Dit getal moet hoger dan 1 zijn. (0,1 betekent dat elke 10 nieuwe klanten gezamenlijk maar 1 nieuwe extra klant meenemen).

Voorbeelden: hotmail (onderaan de email stond de oproep om ook een gratis account aan te maken), Facebook

Viral

Groeimotor 3: 'Paid Engine of Growth'

Kenmerk: Elke nieuwe klant kent zijn prijs. En elke nieuwe klant levert inkomsten op. Het verschil kan worden geherinvesteerd in groei. De groei versnelt wanneer de kosten van nieuwe klanten omlaag gaan en/of de inkomsten van elke klant omhoog.

Metric: 'Marginal Profit' of marginale winst: LTV (life time value per klant) - (CPA Cost per acquisition per klant). Dit getal moet positief zijn.

Voorbeelden: Groupon

Paid

Wanneer heb je een Product/Market fit?

Het juiste type groeimotor wordt bepaald door je klanksegment en type product. Je behaalt Product/Market fit wanneer je een lopende groeimotor hebt, dus als je producten uit de schappen vliegen. Voorbeelden zijn: Facebook op universiteitscampussen in de VS, het Model T van Ford die net zo snel verkocht werden als ze gemaakt konden worden)

En als je je afvraagt of je een P/M fit hebt, dan is er maar één antwoord: nee, je bent er nog niet.

Er is veel onduidelijkheid over de P/M fit, wat blijkt uit de volgende veelgehoorde stellingen:

Stelling 1: een pivot is gefaald als deze niet tot een P/M fit leidde.

Stelling 2: wanneer je P/M fit hebt bereikt hoeft je geen pivots meer uit te voeren.

Beide stellingen zijn namelijk fout!

Wil je zelf aan de slag?

Mocht je nu zelf aan de slag willen? Neem contact met ons op: peter@schoolofmavericks.com 06-52458798