

The four steps to the Epiphany

Steven Gary Blank

Dit boek beschrijft de vier stappen die je als startup volgens de schrijver moet doorlopen om tot de 'openbaring' te komen. Dat wil zeggen een bedrijf met een succesvol product voor een mainstream markt. Volgens Blank faalt negen op tien startups. Niet zozeer omdat de technologische uitdaging voor de bedrijven te groot was, maar in de eerste plaats omdat de geboden oplossing van het bedrijf niet goed was afgestemd op een potentiële doelgroep. Het proces dat daarvoor vereist is noemt hij 'customer development'. Dit dient parallel en in nauwe afstemming met de 'product development' uitgerold te worden. Een belangrijk verschil tussen een gevestigd bedrijf en een startup in deze: een gevestigd bedrijf ontwikkelt nieuwe producten en/of diensten voor een gekende, goed afgelijnde groep consumenten. Een startup daarentegen vertrekt van (een visie over) een waardepropositie en zoekt daar de juiste doelgroep bij. De basis van het probleem is dat veel startups te vroeg hun product op grote schaal trachten uit te rollen. Ze moeten volgens Blank tijd steken in iteratie, leren en verbeteren, alvorens op grote schaal te lanceren. In deze periode kunnen ze de hypothesen rond hun business model toetsen en eventueel van richting veranderen om finaal een strategie te kiezen die gebaseerd is op feiten. Het boek biedt een methodologie die gebaseerd is op discipline, harde feiten en criteria. Onderstaande figuur toont de stappen die Blank onderscheidt:

Merk op dat elke fase op zichzelf als cirkel is weergegeven. In elke fase kun je dus verschillende iteraties doormaken.

1. Customer discovery

De eerste van vier stappen is '**customer discovery**'. In feite is de visie die een startende ondernemer koestert rond zijn product markt combinatie grotendeels gebaseerd op assumpties (en dus niet op feiten). Blank roept op om die assumpties eerst te verifiëren. Dat kan slechts door buiten de muren van je bureau te stappen en de confrontatie met potentiële consumenten aan te gaan ("*In a startup no facts exist inside the building, only opinions.*"). Daarbij moet je de volgende vragen zien te beantwoorden:

- Hebben we een probleem geïdentificeerd waarvoor consumenten een oplossing zoeken?
- Lost ons product dit probleem op?
- Hebben we een geloofwaardig en winstgevend businessmodel?

Noteer dat dit proces van confrontatie zoeken met de klant niet uitbesteed kan worden! De beslissers binnen de onderneming moeten de input uit eerste hand krijgen.

De groep klanten die je in deze fase dient aan te spreken zijn de zogenaamde 'earlyvangelists'. Zij voldoen aan een uitgelezen set criteria en zijn als consequentie daarvan veelal zeldzaam.

- Ze hebben een probleem
- Ze onderkennen dit probleem
- Ze zijn actief op zoek naar een oplossing
- (Het probleem is dusdanig pijnlijk, dat ze zelf al een tussentijdse oplossing hebben gebricoleerd)
- Ze hebben geld om jouw oplossing te kopen

Voor 'earlyvangelists' moet je niet per sé de uitgebreide set productfeatures hebben, waar de early en late majority wel om zou vragen.

Het proces van customer discovery verloopt in een aantal fasen:

1. **'buy in' verwerven** bij de belangrijkste betrokkenen binnen en buiten de organisatie. Dit impliceert ook dat het productontwikkelingsteam overtuigt moet worden minimaal 15% van haar tijd buiten de bedrijfsmuren door te brengen om de klant te leren kennen.
2. **Hypothese opstellen**, rond product (p.55), de klant en haar probleem (p.59), verkoopkanaal en prijszetting (p.67), vraagcreatie (p.70), markttype (p.71) en competitie (p.76). Het geheel van deze hypothesen wordt best samengevat in een A4tje of twee.
3. **Testen en evalueren van de hypothesen**. Hier wordt bewust de term valideren niet gebruikt omdat de oorspronkelijke hypothesen zelden ongewijzigd de confrontatie met klanten doorstaan. Begin met een lijst van 50 potentiële klanten om je ideeën op te testen. Vraag de eerste contacten naar volgende contacten, die zij kunnen aanbevelen en refereer naar hen wanneer je die belt. Iedere (co-) founder contacteert ten minste 10 personen per dag totdat je je agenda hebt gevuld met dagelijks 3 klantbezoeken. Belangrijk is ook het bezoeken van conferenties en beurzen om je kennis van de markt en de nieuwe trends daarin te verbeteren.
4. **Testen en evalueren van het productconcept**. Wellicht blijkt uit de eerste twee fasen dat je met het huidige productvoorstel bij de geïnterviewde klanten de 'spijker op zijn kop slaat'. (goede product-markt fit). Maar in veel gevallen is dit niet zo. In die gevallen mag je niet toegeven aan de reflex op eenvoudigweg features toe te voegen! Zoek eerst naar andere marktsegmenten, waar je productvoorstel wel perfect zou passen. Slechts wanneer blijkt dat die er niet zijn mag je aanpassingen aan het product suggereren. De uitdaging is niet steeds features toe te voegen maar –integendeel- een minimum set features te bepalen voor een eerste productrelease.

2. Customer Validation

De volgende stap is '**customer validation**'.

Je richt je hierbij nog steeds op de early adopters (earlyvangelists). Je moet de assumpties in je business plan valideren. Indien je vaststelt dat de waarde die de gemiddelde klant brengt lager ligt dan de kost om nieuwe te acquireren, weet je dat het tijd wordt voor een radicale verandering (pivot). De kunst is om zo snel en efficiënt als mogelijk tot dit punt te komen. In dit verband zou je de overlevingskansen van een startend bedrijf niet zozeer moeten uitdrukken in de hoeveelheid geld die ze in kas hebben, maar in de vorm van het aantal pivots dat ze zich kan veroorloven, voordat ze zonder geld zit. De bedoeling is zo vroeg mogelijk en zo vaak als nodig te valideren, totdat elke assumptie in je business model is geverifieerd.

Je zoekt antwoorden op de volgende vragen:

- Begrijpen we het verkoopproces?
- Kunnen we bewijzen dat het herhaalbaar is?
- Volstaat het huidige product daarvoor?
- Kunnen we opschalen naar een winstgevende business?
- Zijn product en bedrijf goed gepositioneerd?

Het proces ziet er als volgt uit

1. klaarmaken om te verkopen
2. verkoop aan earlyvangelists
3. positionering van zowel bedrijf als product
4. verifiëren

3. Customer Creation

Tijdens de '**customer creation**' fase maak je de stap van testcommunity en early adopters naar early majority. Hiermee kun je maar starten op het moment dat je 100% zeker bent van je product en van je businessplan. De ervaring leert dat deze 'grote' introductie vaak pas komt na 20 of meer kleine productintroducties in de vorige twee fasen, die quasi niemand heeft opgemerkt.

Een bedrijf kan in essentie geconfronteerd worden met drie verschillende uitdagingen in deze fase:

1. Het binnentreden van een bestaande markt met een nieuw product. In deze situatie moet je voorbereid zijn op harde concurrentie van de bestaande spelers. Maar je kunt eventueel ook heel snel succes boeken.
2. Het creëren van een nieuwe markt. Hierbij heb je minimaal 2 jaar nodig om 'tractie' bij je klanten te realiseren, maar het voordeel is dat er aanvankelijk helemaal geen concurrentie is.
3. Het resegmenteren van een markt. Dat wil zeggen dat je binnen een bestaande markt een nieuwe niche definieert, waarop je met je bedrijf gaat focussen. Doordat je een heel specifieke groep aanspreekt met al je middelen ben je ondanks het nadeel in omvang toch in staat te concurreren met grote bestaande bedrijven, die slechts een klein deel van hun marketing en verkoopbudget op deze niche zullen richten (een nieuwkomer moet gemiddeld 1,7 tot 3 maal het budget investeren van de marktleider). Resegmenteren van een markt is met name interessant wanneer er één of enkele zeer sterke spelers de markt domineren (tabel 5,2, p.164)

Door Bas Sturm, bedrijfsadviseur Team Bedrijfstrajecten