

The lean startup

Van: Eric Ries

Waarom redt vijfenzeventig procent (volgens sommigen zelfs negentig procent) van de startups het niet? In 9 van de 10 gevallen blijkt niet de technologische uitdaging te groot. De hoofdoorzaak voor falen is dat de waardepropositie niet optimaal is afgestemd op de beoogde doelgroep. Er zijn al lang tot in detail uitgewerkte methodes voor product development. Dit boek breekt een lans voor een methodiek voor customer development. Leesvoer voor elke startende ondernemer!

Eric Ries is zelf ondernemer en stond aan de basis van verschillende startups. Hij maakt in de eerste plaats duidelijk dat het begrip startup wat hem betreft niet alleen betrekking heeft om een nieuwe kleine onderneming. Ook nieuwe initiatieven binnen een grote bestaande onderneming tellen mee. Zijn [definitie van een startup](#): “Een startup is een menselijk instituut in het leven geroepen om een nieuw product of dienst te ontwikkelen onder extreem onzekere omstandigheden.” En een bedenking die hij daarbij maakt: “ondernemerschap is management”. Dat betekent dat je moet werken aan een voorspelbare methodologie om tot lange termijn groei te komen.

Het doel van een startup is volgens Ries niet geld verdienen, zelfs niet klanten tevreden stellen, maar om te leren. Leren hoe je een duurzaam groeiende onderneming kan opzetten. En dat leren gebeurt best zo snel als mogelijk in elkaar opvolgende productiteraties. Hij noemt dit ‘*validated learning*’. Deze methode omvat drie componenten: (1) bouwen, (2) meten en (3) leren. Daarbij benadrukt Ries dat het meten moet gebeuren aan de hand van betrouwbare, verifieerbare cijfers. Hij gaat hier in het boek nog dieper op in.

MVP

Je vertrekt vanuit een *business model* (een volledig business plan is voor deze fase al te uitgebreid en waarschijnlijk direct achterhaald), dat gebaseerd is op feitenmateriaal, aangevuld met hypothesen (een mooi woord voor ‘gok’ vindt hij dat). Eerste uitdaging: identificeer die hypothesen, oftewel ‘*leaps of faith*’ en onderscheid ze van de echte feiten. Stel vervolgens een methodiek op om deze aannames zo snel mogelijk te valideren. Daarvoor is het in de meeste gevallen niet noodzakelijk een volledig uitgewerkt –‘gelikt’- product te maken. Je kunt vaak volstaan met wat hij noemt ‘*Minimum Viable Product*’ of ‘*MVP*’. Dit is de eenvoudigste dienst of product, dat je bij klanten kan introduceren en waaruit je kan leren. Richt je daarbij op de ‘early adopters’ onder je potentiële klanten. Zij zullen in staat zijn om je voorstel te appreciëren en een eventueel gebrek aan features te aanvaarden. In elk geval, zoek zo snel mogelijk de confrontatie met de klant. Ries waarschuwt voor zogenaamde ‘*vanity metrics*’ bij het testen. Dit is cijfermateriaal, dat de illusie geeft van objectiviteit (en dus betrouwbaarheid) maar in werkelijkheid de echte situatie maskeert. Cijfermateriaal moet wat Ries betreft voldoen aan drie kwalificaties:

- Het moet een duidelijke relatie geven tussen oorzaak en gevolg (‘*actionable*’),
- Het moet begrijpelijk en toegankelijk zijn voor alle betrokken mensen binnen het bedrijf (‘*accessible*’)
- en verifieerbaar zijn (‘*auditable*’).

Persevere of Pivotere?

Op basis van je ervaringen met de MVP kun je ofwel doorzetten (‘persevere’) en het voorstel hooguit nog wat bijschaven ofwel drastisch wijzigen (‘pivot’). Ries geeft enkele voorbeelden van een zogenaamde pivot:

- Het blijkt dat klanten niet in het volledige product geïnteresseerd zijn, maar slecht in één eigenschap. Dan kun je beter je product of dienst reduceren tot die kwaliteit en alle andere schrappen (‘*zoom in*’);
- Of –omgekeerd- je product is te nauw omschreven om een volledige business op te baseren en je breidt dus beter wat uit (‘*zoom out*’);
- Soms is de conclusie dat je een zeer goed product hebt, maar voor een ander klantensegment dat je origineel voor ogen had (‘*customer segment*’);
- In andere gevallen blijkt dat de klantenbehoefte, waarvoor jij een oplossing aanbiedt, niet zo belangrijk is. Mogelijk zijn er andere behoeftes, die belangrijker zijn bij de klanten, waarvoor je een oplossing kunt aandragen (‘*customer need*’);
- Confrontatie met de klant kan er ook toe leiden dat je het business model aanpast (‘*business architecture*’);

- Tenslotte kan een wijziging in technologie soms het antwoord zijn in je proces. Je biedt de klant exact dezelfde waardepropositie, maar op een andere technologie geschoeid ('*technology*').

Engines of Growth

Heel belangrijk voor een startup is het reële uitzicht op duurzame groei. Ries onderscheidt daarbij drie '*engines of growth*' elk met andere indicatoren, waarop je als ondernemer moet focussen:

- De eerste mogelijkheid is **recurrente inkomsten** genereren bij bestaande klanten. Denk bijvoorbeeld aan stofzuigerzakken voor Philips en Miele of de scheermesjes van Wilkinson.
- Een tweede optie is een virale groeimachine te creëren, waarbij bestaande klanten steeds nieuwe aanreiken. Een goed voorbeeld hiervan is Hotmail. Ries spreekt in dit verband van de '*viral loop*'. Iedere klant zou tenminste één nieuwe moeten aanbrengen om te voorzien in duurzame groei.
- Het derde en laatste model impliceert eenvoudigweg, dat je een deel van je opbrengsten inzet om nieuwe klanten te genereren. Dan moet je dus zorgen dat je per klant meer verdient, dan je moet uitgeven om een nieuwe aan te trekken.

Appreciatie:

*Dit boek is geschreven voor startups en dan voornamelijk in de ICT sector. Maar je kunt de voorgestelde werkwijze ook perfect toepassen bij bestaande bedrijven die innoveren en daarbij mogelijk een voor hen nieuwe markt betreden. Ries haakt veel van zijn inzichten bij Steve Blanc die hem voorging in zijn boek *The four steps tot the epiphany*.*

Bas Sturm, Bedrijfsadviseur Team Bedrijfstrajecten