

Running Lean

Ash Maurya

Veel innovaties falen. Niet persé omdat ze een te grote technische uitdaging stellen, maar omdat de ontwikkelaar iets heeft gemaakt waarop niemand zit te wachten. Of er is wel een potentiële doelgroep maar het bedrijf richt zich tot een ander -fout-segment. Of ze richt zich wel degelijk tot een geïnteresseerd segment, maar het product heeft de foute features. In dit boek geeft Ash Maurya een heel praktische aanpak om dit soort fouten te voorkomen.

Bij het opmaken en testen van je waardepropositie ten opzichte van de beoogde doelgroep onderscheidt Ash Maurya in zijn boek Running Lean drie belangrijke stappen:

Stap 1: Documenteer je Plan A

Stap 2: Identificeer de meest risicovolle elementen van het plan

Stap 3: test je plan systematisch

Stap 1: Documenteer je Plan A (p.23)

De ideale basis hiervoor is het lean canvas. Een canvas, dat Ash Maurya heeft afgeleid van het business model canvas van Osterwalder.

De cijfers in de verschillende vakken geven aan in welke volgorde je dit canvas best aanpakt. Je begint met andere woorden best met het uitschrijven van

- **1 & 2 de problemen en de klantensegmenten**

Enkele tips bij het opmaken van de klantensegmenten: begin met een brainstorming. Maak onderscheid tussen klanten en gebruikers. Splits grote segmenten op in kleinere. Maak per sessie één volledig canvas (initieel mag je vakken leeglaten). Hanteer een customer-centrische benadering. Denk in het heden (de toekomst is te moeilijk om te voorspellen). Blijf concreet.

Focus op 'early-adopters'. Zet in eerste instantie iedereen op hetzelfde canvas en werk daarna een canvas uit voor elk segment apart. Denk bij het opsommen van de top 3 problemen ook aan welke alternatieven de mensen nu gebruiken i.p.v. jouw product.

- **3 Unique Value Proposition (UVP)**

Hier beschrijf je waarin jouw product verschilt van alternatieven en waarom het zijn prijs waard is. Toon het verschil dat je maakt. Richt je op 'early-adopters'. Benadruk de toegevoegde waarde (ipv de features).

Beantwoordt: wat, voor wie, en waarom. Bestudeer ook eens andere (goede) UVP's. Creëer een 'high-concept pitch'.

- **4 oplossingen**

Je begint met een aantal niet geverifieerde problemen. Tijdens de eerste interviews kunnen aangedragen oplossingen dus nog gemakkelijk op de helling komen. Daarom beveelt Ash Maurya aan om de oplossingen in dit stadium nog niet in detail uit te werken (nvrd: het boekje *the Mom Test* geeft je een aantal tips over het houden van interviews).

- **5 Unfair advantage**

De moeilijkste om in te vullen. Ash Maurya bewaart deze in zijn boek ook tot het laatst.

Enkele voorbeelden van 'unfair advantages': 'inside information', de juiste aanbevelingen van experts, een 'dream team', persoonlijke autoriteit, een groot netwerk, effecten, community, bestaande klanten, SEO ranking.

- **6 Revenue streams**

Volgens Ash Maurya is het beter om –als je de intentie hebt om te factureren- dit ook vanaf het begin te doen. Ook al ben je mogelijk terughoudend daarin omdat je slechts een minimal viable product (MVP) hebt en nog in het proces zit van customer development. De reden is dat prijs deel uitmaakt van de perceptie van een product en daarmee van het product zelf. De bereidheid van een klant om te betalen is ook een belangrijke validatie van je product.

- **7 Cost Structure**

Is vaak moeilijk in te vullen voor de verre toekomst. Focus dus op het heden.

- Wat kost het om 30 tot 50 klanten te interviewen?
- Wat kost het om een MVP te bouwen?
- Hoe ziet je zogenaamde 'burn rate' eruit in termen van vaste en variabele kosten?

- **8 Key Metrics**

Ash Maurya gebruikt graag Dave McClure's Pirate Metrics model, met de volgende vijf componenten: Acquisitie, Activatie, Retentie, Revenu, Referenties. Voor elk van deze componenten kun je (streef)cijfers opmaken.

- **9 kanalen**

Eén van de voornaamste redenen waarom startups falen is omdat men de juiste kanalen niet vindt naar de beoogde klanten. Het eerste doel van een startup is om te leren. Dus is het OK om elk kanaal te gebruiken dat je tot bij je klanten brengt.

Stap 2: Identificeer de meest risicovolle elementen van het plan (p.49)

Ash Maurya maakt onderscheid tussen onzekerheid enerzijds en risico anderzijds. Startups verkeren per definitie in een staat van onzekerheid. Maar de waarde van de 'lean' methodologie en het canvas is dat het de risico's (dat wil zeggen de kans op een werkelijke catastrofe) helpt identificeren, kwantificeren en daarmee reduceren. Hij onderscheidt drie soorten risico (*met daaronder hoe je dit risico kunt indammen*);

Product risico; het product juist krijgen:

- *Verzeker je dat je een probleem hebt geïdentificeerd dat de moeite is om op te lossen.*
- *Definieer de kleinst mogelijke oplossing (MVP).*
- *Bouw en valideer je MVP op kleine schaal*
- *Verifieer het dan op grote schaal*

Klanten risico; een verkoopkanaal naar de juiste klanten opbouwen e. *Identificeer wie het probleem heeft*

- *Vernauw deze groep tot de early adopters, die snel een oplossing willen*
- *Dat mag via kanalen buiten het bedrijf. Maar bouw wel zo snel mogelijk interne kanalen op*

Marktrisico; een levensvatbare business h. *identificeer competitie en bepaal een prijs voor je product.*

- *Test de prijs door te bepalen wat klanten zeggen*
- *Test de prijs door te bepalen wat klanten doen*
- *Optimaliseer je kostenstructuur*

Maurya bespreekt de volgende stappen

1. Plaats je Business Modellen in een volgorde van kansrijk naar minder kansrijk.

Enkele criteria die je daarbij kunt hanteren:

- 'Customer pain level' (Problem)
- bereikbaarheid (Channels)
- Prijs/bruto marge (Revenue Streams/Cost Structure)
- marktgrootte (Customer Segments)
- Technische haalbaarheid (Solution)

2. Zoek extern advies

Bespreek je model met minimaal één andere persoon. Maurya adviseert om –vooraleer contact te zoeken met potentiële klanten- eerst je model door te nemen met een adviseur: *"de juiste adviseur kan je helpen om de risico's te identificeren van het totale plan en om de modellen verder te verfijnen of om enkele te elimineren."*

Enkele richtlijnen voor de interviews:

- Een beperkt aantal slides ter introductie. Bvb een PowerPoint, startend vanuit een leeg canvas en dan steeds verder invullen.
- Besteed 20% van je tijd voor de introductie, 80% aan de conversatie. In andere woorden: laat de adviseur zo veel mogelijk aan het woord, want jij wil juist leren.
- Stel specifieke vragen.

- Let op voor de 'Advisor Paradox': vraag hen goed advies maar volg het niet op, implementeer het.
- Ga op zoek naar visionaire adviseurs.

3. Samenstellen van een team.

De klassieke indeling, met de afdelingen, die men in gevestigde bedrijven hanteert, is in een startup onbruikbaar. Ash Maurya adviseert om eenvoudigweg een indeling in twee te maken: een probleem team, dat veelal buiten de bedrijfsmuren actief is en een oplossing team, dat binnen aan de oplossingen werkt voor de door het eerstgenoemde team geïdentificeerde problemen. Begin met het kleinst mogelijke team, maar ga niet kleiner dan dat. Wat je zeker moet hebben is ontwikkeling, design (esthetiek, maar ook usability) en marketing. Belangrijk bij de experimenten zijn drie componenten: snelheid (1), focus (2) en leren (3).

En verder:

- isoleer een enkelvoudige key metric, waarop je focust. Test deze hypothese op de meest eenvoudige manier.
- formuleer een falsifieerbare hypothese, waarvan onomstotelijk bewezen kan worden dat ze fout of goed is.
- valideer hypothesen eerst kwalitatief, dan kwantitatief
- verzeker dat je de resultaten kunt koppelen aan specifieke acties
- Creëer toegankelijke Dashboards
- Communiceer over hetgeen je geleerd hebt. Liefst vroeg en veelvuldig.

Stap 3: test je plan systematisch (p.71)

Ash Maurya verzet zich tegen het gebruik van enquêtes en focusgroepen in deze fase. Kwantitatieve enquêtes worden pas interessant wanneer je weet welke vragen je dient te stellen. Sterker nog; je moet weten wat de mogelijke antwoorden zullen zijn.

Kwalitatieve interviews met open vragen zijn beter in dit stadium. Bij voorkeur in een face tot face gesprek. Het beste zet je daarvoor een script op dat je in staat stelt het vraaggesprek te sturen. Richt je op een bredere groep prospecten, waaronder niet alleen maar 'early adopters'. Je kunt daarbij beginnen met enkele mensen die je kent. Aan hen vraag je vervolgens een introductie bij iemand die zij kennen (maar jij niet). Zo bouw je een grotere groep prospecten, waaronder ook mensen die voldoende ver van je af staan.

Je kunt eventueel iemand meenemen naar het gesprek. Op die manier voorkom je dat er dingen aan je aandacht ontsnappen. Maak echter geen opnames. Mensen worden daar ongemakkelijk van. Reken voldoende tijd (Maurya gaat uit van 20 tot 30 minuten) en kies bij voorkeur een neutrale locatie. Het is niet de bedoeling dat je betaalt voor het interview!

Bereid je voor op 10 tot 30 interviews in totaal. In principe ga je net zo lang door tot je niets fundamenteels meer bij leert. De interviews zelf kun je niet uitbesteden. Het inplannen eventueel wel.

Na het interview trek je best direct tijd uit om e.e.a. te documenteren. Anders vergeet je te veel van wat gezegd is.

1. Het probleem interview

Dit interview is er op gericht de hypothesen rond probleem-klantsegment te valideren. Je kunt beginnen met observatietechnieken (user centric design) om daarna over te gaan naar een gestructureerd interview.

Wanneer de problemen voldoende geïdentificeerd zijn en je een oplossing hebt uitgewerkt kun je overgaan tot

- Welkom 2 min
- Verzamelen demografische coördinaten 2 min
- Vertel een verhaal 2 min
- Probleem sorteren 4 min
- Exploreren klanteninzichten 15 min
- 'Wrapping up' 2 min
- Documenteren resultaten 5 min

2. Het oplossing interview

Klanten zijn veelal niet goed in het visualiseren van oplossingen. Hierbij moet je ze dus helpen. De demo moet aan de volgende kwalificaties voldoen:

- Realiseerbaar
- Echt lijken en ook echt lijkende data bevatten
- Makkelijk iteraties toestaan
- Minimum aan afval creëren

Nadat je de oplossing getest hebt dien je de prijs te testen. Confronteer je klant dus met de door jou vooropgestelde prijs. Zet voldoende hoog in: idealiter aarzelt de klant bij de gehoorde prijs, maar hapt dan alsnog toe.

AIDA (Attention, Interest, Desire, Action) bied je een houvast voor het opmaken van de structuur van het interview. Onderstaand een voorstel voor het totaal

- Welkom 2 min
- Verzamelen demografische coördinaten 2 min

- Vertel een verhaal 2 min
- demo 15 min
- Test prijszetting 3 min
- 'Wrapping up' 2 min
- Documenteren resultaten 5 min

Evalueer je resultaten op een wekelijkse basis. Eventueel kun je na een week aanpassingen doen in je script, in je prijszetting of hypothesen.

Release 1.0

Normaal gesproken wordt tijdens de productontwikkeling wel veel geleerd, maar niet van de klant en de markt. De lean methodiek voorziet in customer development parallel aan de product development. Desalniettemin zal de eerste release van het product nog veel inzichten verschaffen. Maurya geeft de volgende adviezen i.v.m. de Minimum Viable Product (MVP):

- Reduceer het aantal features tot het minimum
- Start met het eerst gerangschikte probleem en los dat op.
- Elimineer 'nice to haves'
- Neem wel eventueel klantenverzoeken in overweging
- Reken de prijs aan vanaf dag 1, maar stuur pas een rekening op dag 30
- Focus op leren, niet op optimaliseren.

Ash Maurya beschrijft de zogenaamde De Sean Ellis Test als belangrijke indicator van je kansen op succes in deze fase.

De belangrijkste vraag in deze test: "wat zou je ervan vinden als je het product niet langer zou kunnen gebruiken?"

- Zeer teleurgesteld
- Enigszins teleurgesteld
- Niet teleurgesteld (is eigenlijk niet zo bruikbaar)
- N/A –ik gebruik het product al niet meer
- Als 40% of meer van de geïnterviewden aangeeft teleurgesteld te zijn, heb je een goede kans dat je een duurzaam schaalbare business hebt.

Appreciatie:

Must read voor iedereen die met innovatie bezig is en daarbij nieuwe markten wil betreden. Hoewel het in eerste instantie geschreven is voor startups kunnen ook 'traditionele bedrijven' hier veel interessante tips uit halen. Ash Maurya werkt voort op de basis die Steve Blanc (The four steps tot he epiphany) en Eric Ries (The Lean Startup) eerder hebben gelegd.

Bas Sturm, bedrijfsadviseur Team Bedrijfstrajecten