

Tolo Branca

Kennis delen is kracht!

Lean Startup

Uittreksel Lean Startup Eric Ries



Marijn Mulders
September 2015
V1.0
www.tolobranca.nl

Inhoudsopgave

1.	Deel 1 Visie	3
1.1.	Hoofdstuk 1 Start	3
1.2.	Hoofdstuk 2 Definieer	3
1.3.	Hoofdstuk 3 Leren	3
1.4.	Hoofdstuk 4 Experiment.....	3
2.	Deel 2 Sturing	4
	Hoofdstuk 5 Leap.....	4
2.1.	Hoofdstuk 6 testen	4
2.2.	Hoofdstuk 7 Meten	4
2.3.	Hoofdstuk 8 Pivot of Persevere.....	5
3.	Deel 3 Accelereren	6
3.1.	Hoofdstuk 9 Batch	6
3.2.	Hoofdstuk 10 Groei	6
3.3.	Hoofdstuk 11 Aanpassen.....	7
3.4.	Hoofdstuk 12 Innovatie	7

1. Deel 1 Visie

1.1. Hoofdstuk 1 Start

Hoge productiecapaciteit is ontstaan door mismanagement en technologie. Op basis van creativiteit van medewerkers is het lean denken ontstaan. In plaats van het meten van de productiviteit wordt er nu gemeten op basis van gevalideerd leren. Lean startup probeert zo snel mogelijk en zo goedkoop mogelijk te weten te komen waar klanten voor willen betalen. In plaats van een heleboel aannames te maken worden constant aanpassingen doorgevoerd op basis van de loop Bouwen-meten-leren.

1.2. Hoofdstuk 2 Definieer

Het duurzame pad van een organisatie is continue ontwikkeling op basis van lean startup technieken voor het creëren van innovatieve oplossingen. Het stuurt leiders om met zelfsturende teams een cultuur en systemen in te richten van innovatie met de snelheid van een experimenterend systeem.

1.3. Hoofdstuk 3 Leren

Gevalideerd leren is het bewijzen van de voortgang in onzekere omstandigheden waar veel startups zich in begeven. Het is het proces van praktijkgericht bewijs van hele waarheden van de huidige en toekomstige afnemers. Het is meer concreet, accuraat en veel sneller dan marktvoorspelling of het klassieke business planning. Leren is hier de essentie. Alles wat niet nodig is om van afnemers te leren wordt geëlimineerd. Gevalideerd leren is dus leren op basis van concrete ontwikkeling van de organisatie en gevalideerd leren wordt ondersteund door werkelijke feiten van afnemers. Alles wat in een startup gedaan wordt is het uitvoeren van experimenten om te leren en de organisatie succesvol door een onzekere omgeving te leiden.

1.4. Hoofdstuk 4 Experiment

De experimentfase begint met een hypothese die voorspelt wat de toekomst zou moeten bieden. Het doel van elk experiment is om te ontdekken hoe de visie van de organisatie gerealiseerd kan worden. Zelfs al heeft het experiment een negatieve uitkomst het beïnvloed de strategie naar de visie altijd. Een experiment is meer dan een theoretisch idee, het is ook het eerste product. De twee belangrijkste aannames die een ondernemer moet maken zijn:

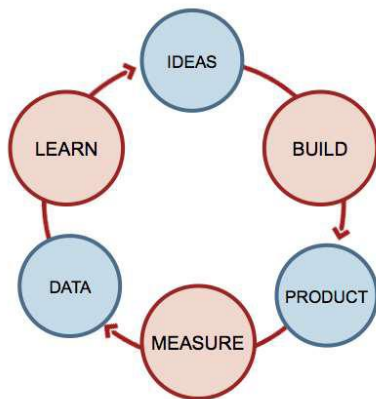
1. De waarde hypothese
2. De groei hypothese

In plaats van te zeggen Ik wil dit en dat vervolgens te bouwen kan beter gezegd worden:

1. Herkennen de afnemers het vraagstuk(probleem) dat je probeert op te lossen?
2. Zouden ze een oplossing kopen als die er is?
3. Zouden ze dan van ons kopen?
4. Kunnen we een oplossing voor dat vraagstuk (probleem) bouwen?

2. Deel 2 Sturing

De Bouw-meet-leer loop.



Van idee naar bouwen naar product. Het meten van de resultaten en het verkrijgen van data. Het leren van de data en het bijsturen van het idee. Het gaat hier niet om het beste product/dienst te bouwen, maar de tijd in de loop zo kort mogelijk te houden. Start de loop zo snel mogelijk met een MVP, Minimum Viable Product. Een MVP bestaat uit de bouwstenen Klantsegmenten, Waardepropositie en Inkomstenstromen. Met een MVP kan een hele loop gemaakt worden met de minste inspanning en doorlooptijd.

Leermijlpalen geven meer accuraat en objectief de voortgang

aan die gemaakt wordt dan de traditionele mijlpalen in business plannen.

Hoofdstuk 5 Leap

Bij startups bestaat de strategie uit het vinden welke vragen gesteld moeten worden. De ondernemer heeft als eerste uitdaging een team te formeren dat deze vragen kan gaan stellen. De tweede uitdaging is om dat alles te testen zonder het doel uit ogen te verliezen. Leap-of-fait aannames zijn de meest risicovolle aannames die er zijn. De twee belangrijkste aannames zijn de waarde hypothese en de groei hypothese. Deze twee aannames geven variabelen die de organisatie helpen om te groeien en te versnellen. Voorbeeld: in de muziekindustrie was de leap of fait de aanname dat mensen voor het downloaden van muziek zouden gaan betalen. De informatie die nodig is vanuit de aannames ligt meestal buiten de organisatie. Hiervoor is contact met de afnemer nodig. Hoe meer bekend is over de klant hoe beter een klantarchetype gemaakt kan worden. Dit is een persoonlijke verbeelding met de kenmerken van een klant.

2.1. Hoofdstuk 6 testen

Een Minimum Viable Product (MVP) helpt de ondernemer om snel met het testen te starten en de bouw-meet-leer loop te doorlopen in de kortste tijd en met de minste inspanning. Het doel is om fundamentele hypothese te testen. Een zogenaamde conciërge MVP, een persoonlijke service is niet het product, maar een leeractiviteiten ontworpen om de leap-of-faith aannames te testen voor het groei model van de organisatie. Zonder een formeel groeimodel blijven veel organisaties in een verdien model zitten met lage winsten. Eer regel bij een MVP is alle overbodige of wenselijke zaken weg te laten die niet direct toedragen aan het verdienmodel. Zorg steeds voor feedback en zoek de early adapters. Dit zijn afnemers die genoeg nemen met een 80% product omdat ze graag als eerste nieuwe producten en technologieën willen uitproberen.

2.2. Hoofdstuk 7 Meten

Een startup moet:

1. Rigoreus meten waar het nu staat en geconfronteerd worden met de harde feiten om
2. Te experimenteren om de leren hoe de daadwerkelijke cijfers dichterbij het ideaal te komen zoals bepaald is in het business plan.

We hebben allemaal een gedisciplineerde en systematische aanpak nodig om te bepalen of er vooruitgang geboekt wordt en of we daadwerkelijk doen aan gevalideerd leren. Dit wordt innovatieve boekhouding genoemd. Dit werk in drie stappen:

1. Bepaal het uitgangspunt op werkelijke gegevens
2. Verfijn het model van basis naar ideaal
3. Hoe dichterbij het ideaal hoe eerder kiezen tussen: Doorgaan (persevere) of een duidelijke aanpassing maken (pivot)

De cohort analyse is een van de belangrijkste tools van de lean Startup. In plaats te kijken naar een cumulatief totaal zoals omzet of aantal bezoekers, wordt er gekeken naar iedere groep afnemers die een cohort heet. Metrics zijn nodig om de voortgang te meten. Metrics moeten voldoen aan drie kenmerken:

1. Er moet actie op genomen kunnen worden
Bij deze metrics moet een causaal verband zijn, bijvoorbeeld bezoekers per dag.
2. Ze moeten toegankelijk zijn
Bij deze metrics is de beschikbaarheid van belang om ze te analyseren anders wordt de tijd alleen maar gebruikt om ze te krijgen en niet te gebruiken.
3. Ze moeten geverifieerd kunnen worden
Bij deze metrics moet het zeker zijn dat ze juist en tijdig zijn.

Voldoet een metric niet aan de drie bovenstaande kenmerken dan is het een 'vanity' metric, een metric waar niets mee gedaan kan worden.

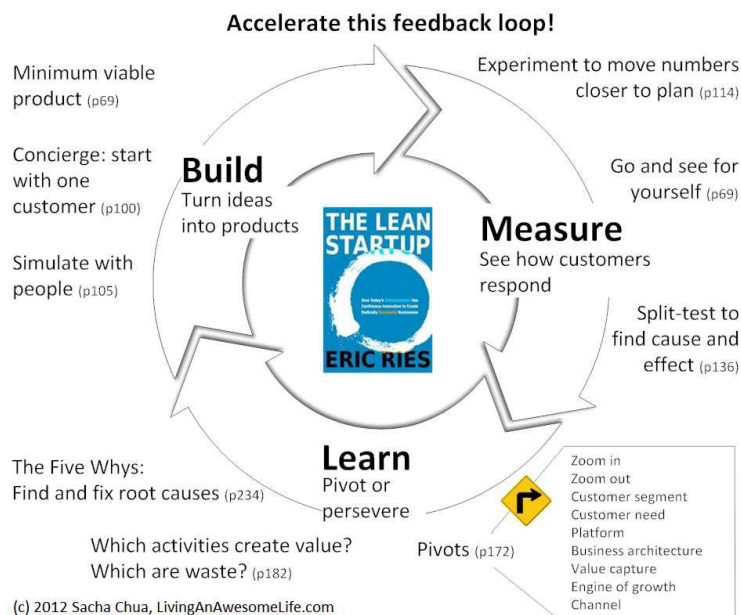
2.3. Hoofdstuk 8 Pivot of Persevere

Een pivot is een structurele koerswijziging om een nieuwe hypothese te testen. Deze kan nooit vroeg genomen worden. Wanneer een organisatie maar net succesvol is en zich net kan bedruipen heet dit in "het Land van de Levende Doden". Zorg via een pivot voor groei. De metafoor runway is het aantal pivots een startup nog kan maken voordat het de activiteiten moet staken. De eerder genoemde 'vanity' metrics zorgen voor een onjuiste conclusie en voorkomen een juiste pivot. De volgende pivots zijn mogelijk:

1. Zoom-in, wat eerst een functie was wordt nu het geheel product
2. Zoom-ou, wat eerst het gehele product was wordt nu een functie
3. Klantsegment, hetzelfde product voor hetzelfde vraagstuk(probleem) maar een ander klantsegment
4. Klantbehoefte, dezelfde oplossing voor een nader vraagstuk
5. Platform, wijziging van een applicatie naar een platform en vice versa
6. Business architectuur, wijziging in strategie van de organisatie bijvoorbeeld van hoge marge en lage volume naar lage marge en hoog volume
7. Waardepropositie, verandering in de waardepropositie, hoe creëren organisaties waarde?
8. Groeimotor, verandering van groeistrategie
9. Kanaal, levering via een ander kanaal

10. Technologie, dezelfde oplossing met een andere technologie

3. Deel 3 Accelereren



3.1. Hoofdstuk 9 Batch

Het werken met kleinere groepen waardoor snelheid verhoogd wordt en tijd verkort. Start zeer snel met de experimenten. Zodra een hypothese is gesteld start met testen ervan. Bij het testen werkt de loop andersom ook goed, bekijk wat er geleerd moet worden, bepaal dan wat er gemeten moet worden en kijk dan wat er gebouwd moet worden. Het zijn dus de hypothese over de klanten en de markt die getest moeten worden. Al het andere is meestal verloren tijd.

3.2. Hoofdstuk 10 Groei

Groeimotoren helpen startup om te groeien. Er zijn vier primaire manieren om te groeien vanuit bestaande klanten:

1. Mond-tot-mond reclame, tevreden klanten vertellen over het product.
Bijwerking van productgebruik, anderen zien en willen het ook.
2. Betaalde marketing, Zo lang de kosten van reclame lager zijn dan van het binnenhalen van een klant wordt deze methode gebruikt.
3. Door hergebruik, bij abonnementen enzovoorts.

Lean startup kent de volgende groeimotoren:

1. De retentie motor, hoeveel klanten blijven klanten en hoeveel klanten vallen af.
2. De virale motor, automatische nieuwe aankoop vanuit het normale gebruik (als punt 2 hierboven)
3. De betaal motor, betaalde reclame

3.3. Hoofdstuk 11 Aanpassen

Organisatie hebben een automatisch aanpassend vermogen doordat er steeds weer geleerd van de bouw-meet-leer loop. Ten grondslag van elk technisch probleem ligt vaak een menselijke oorzaak. De 5 “W”s (5 maal waarom) helpen om de oorzaak op te sporen. Een voorbeeld:

1. Waarom staat de machine stil? (Door overbelasting is een zekering gesprongen).
2. Waarom was er dan een overbelasting? (een lager was niet goed gesmeerd)
3. Waarom as het niet goed gesmeerd? (de oliepomp pompte niet voldoende olie)
4. Waarom pompte de pomp niet genoeg olie? (de as van de pomp was versleten)
5. Waarom was de as versleten? (Er was geen zeef om het vuil op te vangen omdat iemand na het schoonmaken deze niet terug had gezet)

Wanneer een schuldvraag opkomt kan het management het beste zeggen “Stom van ons dat we het zo makkelijk hebben gemaakt om dit te laten gebeuren”.

De waterval methode is alles een voor een en achter elkaar te doen. In de huidige snel veranderende wereld past dit niet meer.

3.4. Hoofdstuk 12 Innovatie

Startups hebben drie structurele zaken nodig:

1. Schaarse middelen
2. Onafhankelijk met betrekking tot ontwikkeling
3. Een persoonlijk belang in het resultaat

Te veel of te weinig budget zorgt voor problemen. Startups zijn zeer gevoelig voor budgetwijzigingen. Snelle loops en allocatie van resources op kleine onderdelen van begin tot eind levert sneller resultaat.