

Inhoud

Voorwoord 7

Woord vooraf 11

Inleiding 13

DEEL 1: ROUTEKAART 23

1. De basisprincipes 25

2. De aanpak in de praktijk 41

DEEL 2: DOCUMENTEER PLAN A 47

3. Het Lean Canvas 49

DEEL 3: IDENTIFICEER DE MEEST RISICOVOLLE ONDERDELEN VAN JE PLAN 77

4. Bepaal waarmee je begint 79

5. Begin met experimenteren 89

DEEL 4: TEST JE PLAN SYSTEMATISCH 105

Fase 1: Begrijp het probleem

- 6. Klanten interviewen: de voorbereiding 107
- 7. Het probleeminterview 121

Fase 2: Definieer de oplossing

- 8. Het oplossinginterview 137
- 9. Op weg naar versie 1.0 157

Fase 3: Valideer kwalitatief

- 10. Klaar om te meten 169
- 11. Het MVP-interview 177
- 12. Valideer de levenscyclus van de klant 185

Fase 4: Verifieer kwantitatief

- 13. Minder is meer 199
- 14. Meet product/markt-fit 213
- 15. Conclusie 231

Bijlage: Bonusmateriaal 235

Register 267

“Het leven is te
kort om
iets te maken
dat niemand
wil hebben.”

LEG DE HYPOTHESES IN JE BUSINESSMODEL ERGENS VAST

Teveel oprichters van startups hebben de hypotheses waarop hun visie is gebaseerd alleen in hun hoofd. Wel zo makkelijk misschien, dan heb je ze altijd bij je, maar het zorgt ervoor dat ze een bevooroordeelde kijk op de realiteit hebben. De eerste stap is het opschrijven van de oorspronkelijke visie en de hypotheses die daaraan ten grondslag liggen en die met ten minste één persoon te delen.

Vroeger werd hiervoor het ondernemings- of businessplan gebruikt. Hoewel het schrijven van een businessplan misschien een goede exercitie is voor de ondernemer zelf, mist het zijn doel vrijwel volledig. Het is geen goed hulpmiddel voor gesprekken met anderen.

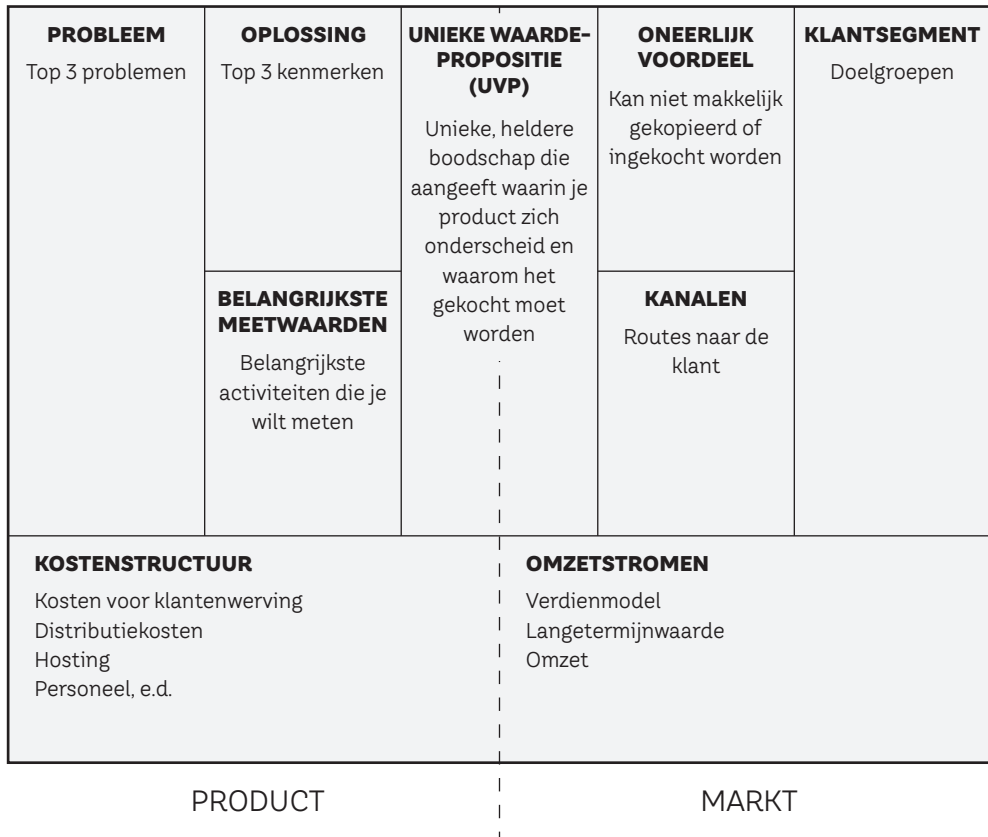
En omdat plan A meestal niet het juiste plan blijkt te zijn, heb je behoefte aan iets dat minder statisch en minder log is dan een businessplan. Weken- of maandenlang schrijven aan een vuistdik businessplan dat grotendeels is gebaseerd op ongeteste hypotheses is een vorm van verspilling.

“Verspilling is iedere menselijke activiteit die wel middelen verbruikt maar geen waarde oplevert.”

— **James P. Womack en Daniel T. Jones** in hun boek *Lean Thinking*

Mijn voorstel is gebruik te maken van een businessmodelsjabloon van één pagina, het Lean Canvas, zoals weergegeven in figuur 1.1. Lean Canvas is mijn aangepaste versie van het Business Model Canvas van Alex Osterwalder, dat hij beschrijft in het boek *Business Model Generation* (Wiley).¹

1. Wil je weten wat het verschil is tussen het Lean Canvas en het oorspronkelijke Business Model Canvas? Ga dan naar <https://leanstack.com/why-lean-canvas>.



Lean Canvas is een aangepaste versie van het Business Model Canvas (www.businessmodelgeneration.com) en valt onder de licentie Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0, hetgeen betekent dat je het canvas vrij mag kopiëren of verspreiden mits je de naam van de maker, Ash Maurya, vermeldt. Aangepaste versies van het canvas mogen alleen verspreid worden onder dezelfde licentie.

Figure 1.1 *Het Lean Canvas*

“Klanten zijn niet bezig met jouw oplossing.
Ze zijn bezig met hun problemen.”

— **Dave McClure**, 500 Startups

zijn van nature geneigd om te denken in oplossingen. Maar het oplossen van problemen die niemand belangrijk vindt, is een vorm van verspilling.

Het is niet jouw taak alleen de beste oplossing te produceren, maar het hele businessmodel onder controle te hebben en alle onderdelen naadloos op elkaar te laten aansluiten.

Je hele businessmodel zien als het product is een belangrijk inzicht. Het zorgt er niet alleen voor dat je aandacht krijgt voor alle onderdelen van je businessmodel, maar het stelt je ook in staat beproefde technieken uit de productontwikkeling ook toe te passen op het bouwen van je bedrijf.

Als je even afstand neemt, dan zul je zien dat deze set basisprincipes eigenlijk een soort verdeel-en-heers-aanpak is, toegepast op het opstarten van een bedrijf. Lean Canvas helpt je je businessmodel te splitsen in negen kernonderdelen die je vervolgens systematisch kunt testen, de meest risicovolle onderdelen eerst.

STAP 2: DE MEEST RISICOVOLLE ONDERDELEN VAN JE PLAN VASTSTELLEN

Het bouwen van een succesvol product is in feite een kwestie van risicobeperking. Klanten zullen bij je kopen als ze ervan overtuigd zijn dat jouw oplossing hun probleem oplost. Investeerdere steken geld in je startup als ze ervan overtuigd zijn dat je een schaalbaar businessmodel hebt gevonden. Een startup is een risicovolle onderneming en het is de taak van de ondernemer die risico's in de loop van de tijd zoveel mogelijk weg te nemen.

Een andere techniek uit het handboek productontwikkeling is dat je de meest risicovolle onderdelen als eerste aanpakt. En niet geheel toevallig is dat voor de meeste producten niet het product zelf. Tenzij je een lastig technisch probleem wilt oplossen (zoals het vinden van een medicijn tegen kanker, een nog krachti-

ger zoekalgoritme of een manier om isotopen te splitsen), dan is de kans groot dat je een succesvol product kunt bouwen, mits je er genoeg tijd, geld en energie in steekt. Het grootste risico van een startup is daarom dat je iets bouwt, dat niemand wil hebben. Hoewel de risico's van product tot product verschillen, wordt het risico deels ook bepaald door het stadium waarin je je als startup bevindt.

DE DRIE STADIA VAN EEN STARTUP

Een startup doorloopt drie duidelijk gescheiden stadia, zie figuur 1.3.



Figuur 1.3 De drie stadia van een startup

Stadium 1: Probleem/oplossing-fit

Hamvraag: Verdient het probleem een oplossing?

In het eerste stadium bepaal je of je een probleem hebt gevonden dat een oplossing verdient, voordat je maanden of jaren van je tijd gaat steken in het bouwen van een oplossing. Ideeën zijn goedkoop, maar ideeën uitvoeren is behoorlijk kostbaar. Om te bepalen of een probleem een oplossing verdient, moet je volgende drie vragen beantwoorden:

- ➔ Is het iets dat klanten willen hebben? (begerenswaardig)
- ➔ Zijn ze bereid ervoor te betalen? Zo niet, wie dan wel? (levensvatbaar)
- ➔ Kan het worden opgelost? (uitvoerbaar)

HET LEAN CANVAS INVULLEN

In deze paragraaf leg ik uit hoe je een eerste schets maakt van je Lean Canvas. Ik noem het met opzet een schets, want het hoeft niet in één keer goed te zijn.

Schets het hele canvas in één sessie.

Hoewel het verleidelijk is op een whiteboard eindeloos dingen aan te passen, moet je je eerste canvas snel invullen – in minder dan 15 minuten. Het doel is de ideeën die je op dat moment in je hoofd hebt op papier te krijgen. Vervolgens bepaal je welke onderdelen het meeste risicovol zijn en ten slotte ga je naar buiten om je model te testen bij andere mensen dan jezelf.

Het is niet erg om enkele vakken leeg te laten.

Probeer niet door intensief uitzoekwerk of ellenlange discussies de ‘juiste’ antwoorden te vinden. Schrijf gewoon iets op of laat een vak desnoods leeg. Lege vakken zijn mogelijk een indicatie van de wankele, risicovolle onderdelen van je businessmodel en het is misschien goed je in de testfase juist daarop te richten. Sommige onderdelen, zoals oneerlijke voordelen, hebben tijd nodig voor je ze kunt beantwoorden en ‘ik weet het niet’ is in dit stadium ook prima. Het canvas is een organisch document dat in de loop van de tijd evolueert.

Wees kort.

Het is veel makkelijk iets te beschrijven met een lange alinea dan in één duidelijke zin. De beperkte ruimte op het canvas is een goed middel om je te dwingen je businessmodel terug te brengen tot de essentie. Probeer ervoor te zorgen dat het canvas uiteindelijk maar één pagina beslaat.

Denk in het heden.

Businessplannen proberen vaak hardnekkig de toekomst te voorspellen, maar dat is onmogelijk. Houd bij het invullen van het canvas in gedachten dat je dingen gedaan wilt krijgen. Wat zijn, op basis van wat je nú weet, de aannames die je moet testen om je product weer een stap verder te krijgen?

Gebruik een klantgerichte aanpak.

Alex Osterwalder beschrijft in zijn boek verschillende technieken om tot een eerste businessmodelcanvas te komen. Omdat mijn aanpak de klant centraal stelt, vind ik het voldoende om uitsluitend te beginnen met een klantgerichte aanpak. Zoals je straks zult zien, leidt alleen het bijstellen van het klantsegment meteen tot een volledig ander businessmodel.

Als ik zelf het canvas invul, houd ik de volgorde aan die in figuur 3.1 wordt aangegeven. In de paragrafen hierna worden de vakken ook in deze volgorde toegelicht.

PROBLEEM 1	OPLOSSING 4	UNIEKE WAARDE- PROPOSITIE (UVP) 3	ONEERLIJK VOORDEEL 9	KLANTSEGMENT 2
	BELANGRIJKSTE MEETWAARDEN 8		KANALEN 5	
KOSTENSTRUCTUUR 7		OMZETSTROMEN 6		

Lean Canvas is een aangepaste versie van het Business Model Canvas (www.businessmodelgeneration.com) en valt onder de licentie Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0.

Figuur 3.1 Invulvolgorde van het Lean Canvas

PRAKTIJKVOORBEELD

CLouDFIRE: ONEERLIJK VOORDEEL

Hoewel CloudFire is gebouwd op een eigen platform dat ons misschien een voorsprong op de concurrentie zou geven, wordt alles dat het kopiëren waard is, ook gekopieerd. Dus besloot ik mijn oneerlijke voordeel te baseren op iets dat moeilijker te kopiëren zou zijn, in dit geval een bestaande community (zie figuur 3.9).

PROBLEEM	OPLOSSING	UNIEKE WAARDE-PROPOSITIE (UVP)	ONEERLIJK VOORDEEL	KLANTSEGMENT
<p>Het delen van veel foto's en video's is tijdrovend.</p> <p>Ouders hebben geen tijd.</p> <p>Er is veel vraag van anderen naar deze beelden.</p> <p><i>Bestaande alternatieven:</i> Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook</p>	<p>Direct delen zonder uploaden</p> <p>Koppeling met iPhoto of fotomap</p> <p>Betere meldingsfuncties</p>	<p>De snelste manier om je foto's en video's te delen</p> <p><i>High concept pitch:</i> Foto's en video's delen zonder te hoeven uploaden</p>	<p>Community</p>	<p>Ouders (makers)</p> <p>Familie en vrienden (kijkers)</p> <p><i>Early adopter:</i> Ouders met jonge kinderen</p>
	<p>BELANGRIJKSTE MEETWAARDEN</p> <p>A – Meldt zich aan A – Maakt eerste fotoalbum R – Deelt album R – Nodigt familie en vrienden uit R – Betaalt na proef</p>		<p>KANALEN</p> <p>Vrienden Dagopvang Verjaardagsfeestjes Adwords Facebook Mond-tot-mond</p>	
<p>KOSTENSTRUCTUUR</p> <p>Hostingskosten: Heroku (op dit moment 0 dollar)</p> <p>Manuren: 40 uur x \$ 65 per uur = \$ 10k per maand</p>		<p>OMZETSTROMEN</p> <p>30 dgn gratis proefperiode, daarna \$ 49/jaar</p>		
<p>Breakevenpunt = 2000 klanten</p>				

Lean Canvas is een aangepaste versie van het Business Model Canvas (www.businessmodelgeneration.com) en valt onder de licentie Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0.

Figuur 3.9 CloudFire: Oneerlijk voordeel

“Ash heeft een boek geschreven dat ik graag gelezen had vóórdát ik aan mijn eigen startup begon. Iedere ondernemer móet dit boek op de boekenplank hebben staan. Het is niet alleen goed advies, het is ook erg prettig geschreven.”

– **Rand Fishkin**, Oprichter van SparkToro, medeoprichter van Moz, co-auteur van *The Art of SEO*

“Ash heeft een boeiend, actiegericht boek geschreven voor het toepassen van Lean-principes op een startup. Zijn Lean Canvas veranderde de manier waarop ik dacht over mijn eigen startup. Dit boek is voor iedere ondernemer een waardevolle handleiding.”

– **Sean Ellis**, Oprichter en CEO van GrowthHackers

“Ash Maurya beschrijft een duidelijke, praktische methode die je kans van slagen aanzienlijk vergroot. Bij Year One Labs hebben we die toegepast op al onze startups. Het is de beste manier voor startups om hun draai te vinden en hun bedrijf te laten groeien.”

– **Alistair Croll**, BitCurrent/CloudOps, medeoprichter Year One Labs, blog: *Solve for Interesting*

“Met afstand een van de beste boeken over lean startups ooit geschreven. Punt.”

– **Dan Martell**, investeerder, adviseur en oprichter van Clarity en Flowtown

“Lean-concepten zijn fascinerend, maar het is lastig te bepalen wat je nou precies moet doen. Ash geeft je niet alleen advies, maar maakt het extreem praktisch.”

– **Jason Cohen**, oprichter van WP Engine en Smart Bear

“Dit boek is een helder kompas voor iedereen die zijn ideeën wil testen, echte problemen wil oplossen en een succesvol bedrijf wil bouwen. Als je een startup van de grond wil krijgen, kan ik dit boek van harte aanbevelen.”

– **Noah Kagan**, Chief Sumo bij Sumo.com/AppSumo.com, blog: *OkDork*

“Dit boek bundelt de kennis van de grootste denkers uit de startupwereld en zet die kennis om in een beproefde, stapsgewijze aanpak.”

– **Dan Shapiro**, Oprichter van Robot Turtles, Sparkbuy en Ontela

“Ik wou dat ik dit boek had gehad voordat ik aan mijn eigen ondernemersavontuur begon, want het bevat veel van de waardevolle lessen die ik in de afgelopen vier jaar met vallen en opstaan hardhandig heb moeten leren.”

– **Jason Jacobs**, Oprichter van RunKeeper

“Klantvalidatie is de beste manier om verspilling te voorkomen en de kortste route naar succes. Eric Ries en Steve Blank hebben de startupwereld goede diensten bewezen, maar Ash gaat nog een stap verder en geeft ondernemers met dit boek een heldere routekaart.”

– **David Skok**, Partner bij Matrix Partners, blog: *forEntrepreneurs*

“Dit boek is ontzettend relevant en verhelderend voor de huidige generatie van internetondernemers, maar ook van toepassing ver daarbuiten. Ash beschrijft een manier van denken, testen en lanceren die werkt!”

– **Ryan Spoon**, SVP bij EPSN, VC bij Polaris Venture Partners, blog: *RyanSpoon.com*

“De ontbrekende handleiding voor startups! Bij MaRS gebruiken we de tools uit dit boek elke dag. We hebben deze aanpak getest bij tientallen startups en het bleek een waardevol hulpmiddel om ze op een efficiënte manier van idee naar product/markt-fit te loodsen.”

– **Mark Zimmerman**, CTO bij T4G en adviseur bij MaRS en Ivey School of Business

“Dit boek is een fantastische gids die het beste van Lean Startup, customer development, Business Model Canvas en agile combineert. Iedereen die betrokken is bij nieuwe bedrijven heeft baat bij deze compacte handleiding voor de moderne startup.”

– **Todd Warren**, Divergent Ventures en docent NUvention Web aan Northwestern University

“Dit boek is dé praktische handleiding voor het begrijpen en toepassen van Lean Startup. Het is duidelijk geschreven, goed gestructureerd en gedetailleerd uitgewerkt. Ash helpt je de grootste valkuilen te omzeilen bij het runnen van een startup. Lees dit boek!”

– **Benjamin Yoskovitz**, Medeoprichter van Highline BETA en Year One Labs, blog: *Instigatorblog*

“Dit is een fantastisch boek voor startende of succesvolle webondernemers – het brengt de beste startupinzichten samen in een praktische handleiding die voorkomt dat je veelvoorkomende beginnersfouten maakt. Het is verplichte kost voor al mijn studenten.”

– **Michael Marasco**, Professor aan de Northwestern University en investeerder

“Begin je een eigen bedrijf of wil je Lean Startup toepassen, dan is dit boek verplichte kost.”

– **Brad Feld**, Medeoprichter en CEO van de Foundry Group

“Dit is een onmisbare handleiding voor startende ondernemers, barstensvol advies waarmee je direct aan de slag kunt.”

– **Dave Chapman**, Adjunct-directeur UCL School of Management