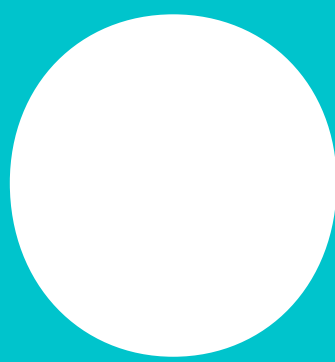
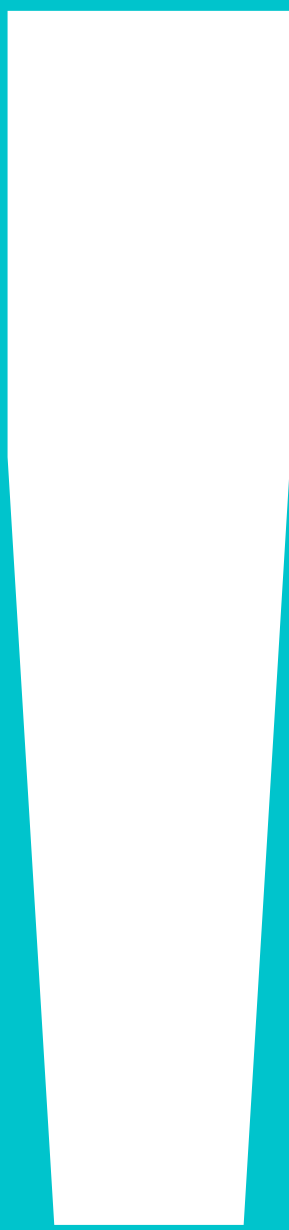




INNOVATIE VERSNELLEN

HANDBOEK VOOR ORGANISATIES EN
STARTUPS OM BETER EN EFFECTIEVER
TE INNOVEREN!

MISHA DE STERKE/WWW.MISHADESTERKE.NL

Inhoudsopgave

1. Huidige Business Model

Business Model omgeving
Horizon portfolio management

2. Innoveren van Business Modellen

Methoden en technieken

3. Toetsen van Aannames

Experimenten, key metrics

4. Opschalen & Implementeren

Investment readiness, Growth Hacking

Inleiding

Innoveren is lastig. Zowel in de context van een startende onderneming (startup) als in een grotere organisatie. Als startup ondernemer was het lastig om een dienst of product te ontwikkelen dat gebruikt werd zonder al het eerste investeringsgeld te verbruiken. In een grote organisatie verhouden innovatieprocessen zich moeilijk met de gestandaardiseerde en bureaucratische processen. Een startup, of startende onderneming is een tijdelijke organisatie dat zoekt naar een herhaalbaar en schaalbaar business model. Terwijl een bestaande organisatie een bestaand business model uitvoert. Een startup kan dus ook in een bestaande organisatie bestaan, omdat we het definiëren als een tijdelijke organisatie dat zoekt naar welke innovatieve producten of diensten werken.

Een zoektocht wordt gekenmerkt door omgaan met onzekerheid, door leren wat wel en niet werkt in de echte wereld. Een bestaand business model uitvoeren wordt niet gekenmerkt door die zoektocht maar heeft als vraagstuk hoe al die uitvoeringsprocessen te standaardiseren en herhaalbaar te maken door de hele organisatie heen. Protocollen en regels ontstaan om de organisatie te stabiliseren. Experimenteren en zoeken zijn van een fundamenteel ander karakter dan stabiliseren en controleren. Daarnaast speelt in een grote organisatie ook het vraagstuk hoe innovatieve diensten en producten te ontwikkelen die gebruikt worden zonder de verspilling van enorme budgetten? Daar gaat dit boek over; hoe je op een effectieve en snelle manier innovatieprocessen kan vormgeven. Ontstaan vanuit mijn eigen behoefte om effectiever, gestructureerder en sneller innovatieprocessen vorm te kunnen geven.

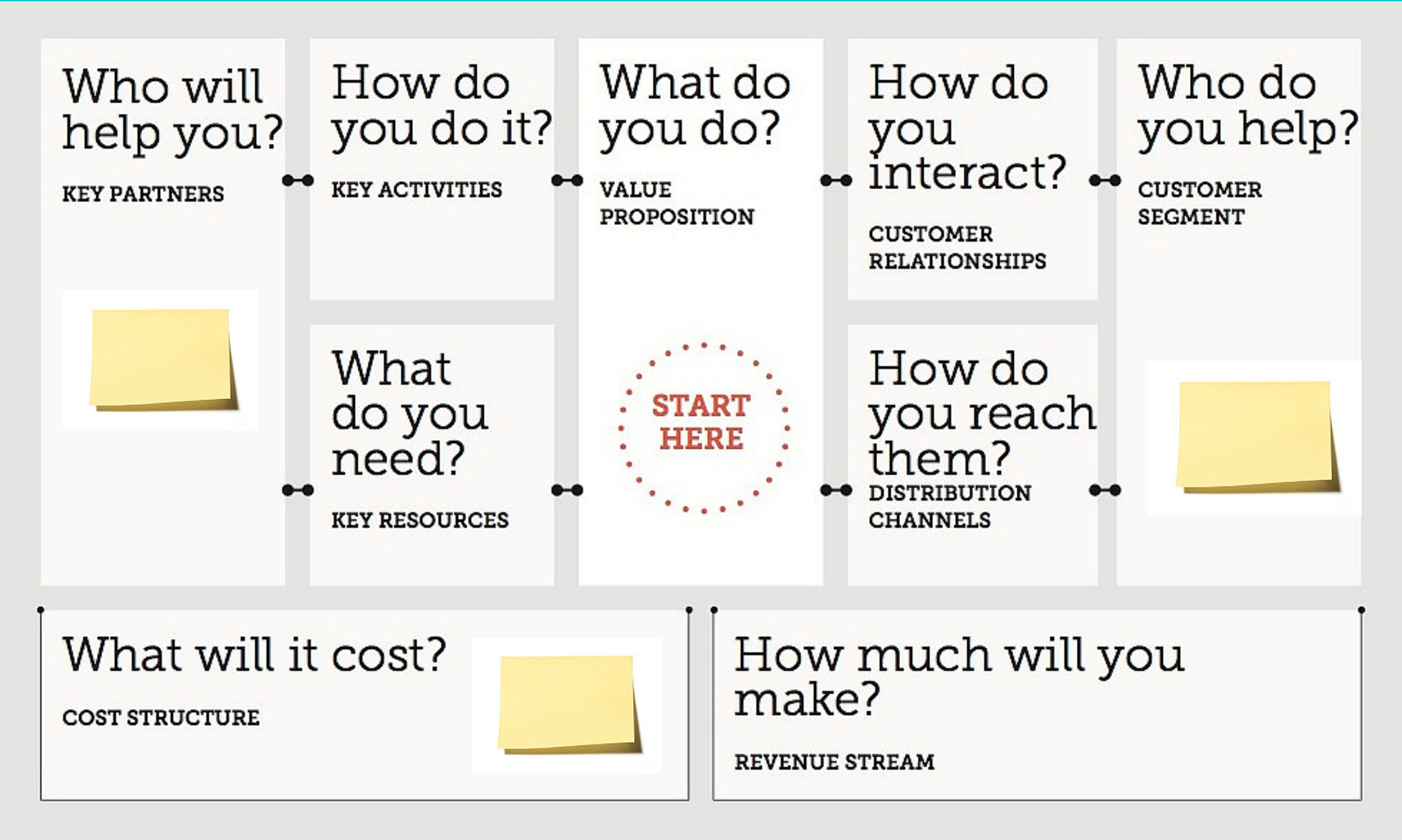
Omdat proces te versnellen en te structureren heb ik een versnellerprogramma ontwikkeld voor organisaties dat in dit boek besproken wordt in een paar fasen en bijpassende hoofdstukken. De fasen kan je als volgt omschrijven;

1. Het huidige business model begrijpen en inzicht te vergroten in de externe context ervan. Dit wordt besproken in hoofdstuk 1.
2. Vanuit het inzicht dat ontstaat kunnen we meerdere business model prototypes ontwikkelen. In deze fase draait het om creativiteit en friskijken. Dit wordt besproken in hoofdstuk 2. Ook wordt kort besproken hoe je een gebalanceerd innovatiemanagementportfolio kan samenstellen, waarin de risico's en baten in het hele portfolio in verhouding zijn.
3. Aannames toetsen. In alle bedachte business model prototypes zitten aannames. Gangbaar is om gelijk in de uitvoering te schieten en een project op te tuigen dat gebaseerd is op aannames die gemaakt zijn over bijvoorbeeld klanten en waardeproposities. In deze fase draait alles om experimenteren en toetsen. In hoofdstuk 3 bespreken we hoe we snel en goedkoop al deze aannames gestructureerd kunnen toetsen.
4. In hoofdstuk 4 staan we kort stil bij het implementeren en uitvoeren van nieuwe getoetste ideeën. In deze fase draait het om uitvoeren, investeren en opschalen.

1. Het Huidige Business model

"Once you understand business models you can then start prototyping business models just like you prototype products".
Alex Osterwalder

Veel organisaties denken dat ze goed weten wat hun huidige business model is. Er is een verschil in het een beetje weten en het gestructureerd in kaart te brengen. Sommige bedrijven weten niet precies wie hun klant is. Andere bedrijven weten niet precies wat het kost om bepaalde diensten in de markt te zetten. Met behulp van het Business Model Canvas van Osterwalder maak je op een visuele manier inzichtelijk voor je team hoe je bedrijf waarde creëert en wat je daarvoor moet organiseren. Aan de hand van de 9 bouwblokken van het Business Model Canvas vul je het in voor jouw organisatie.

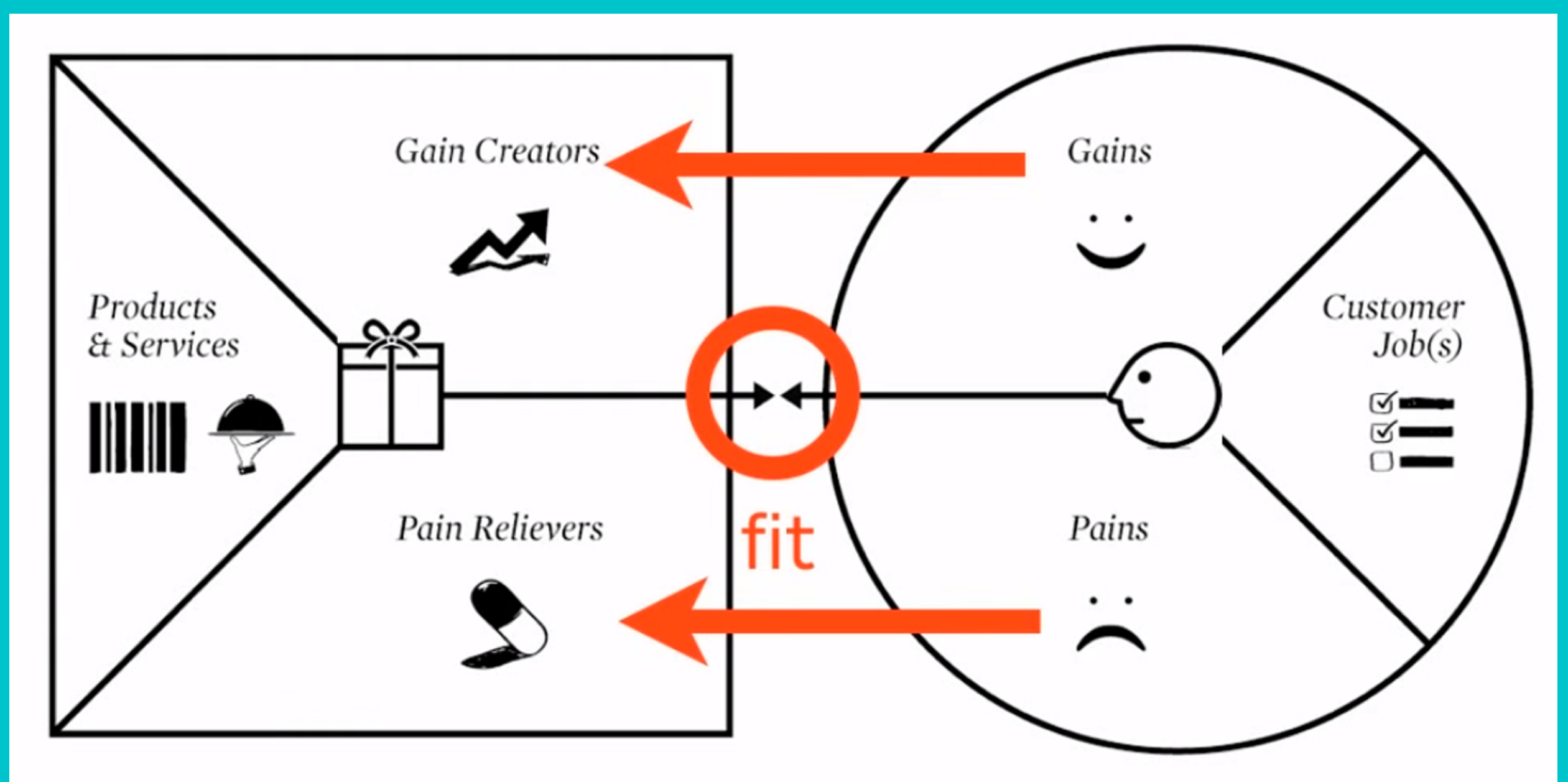
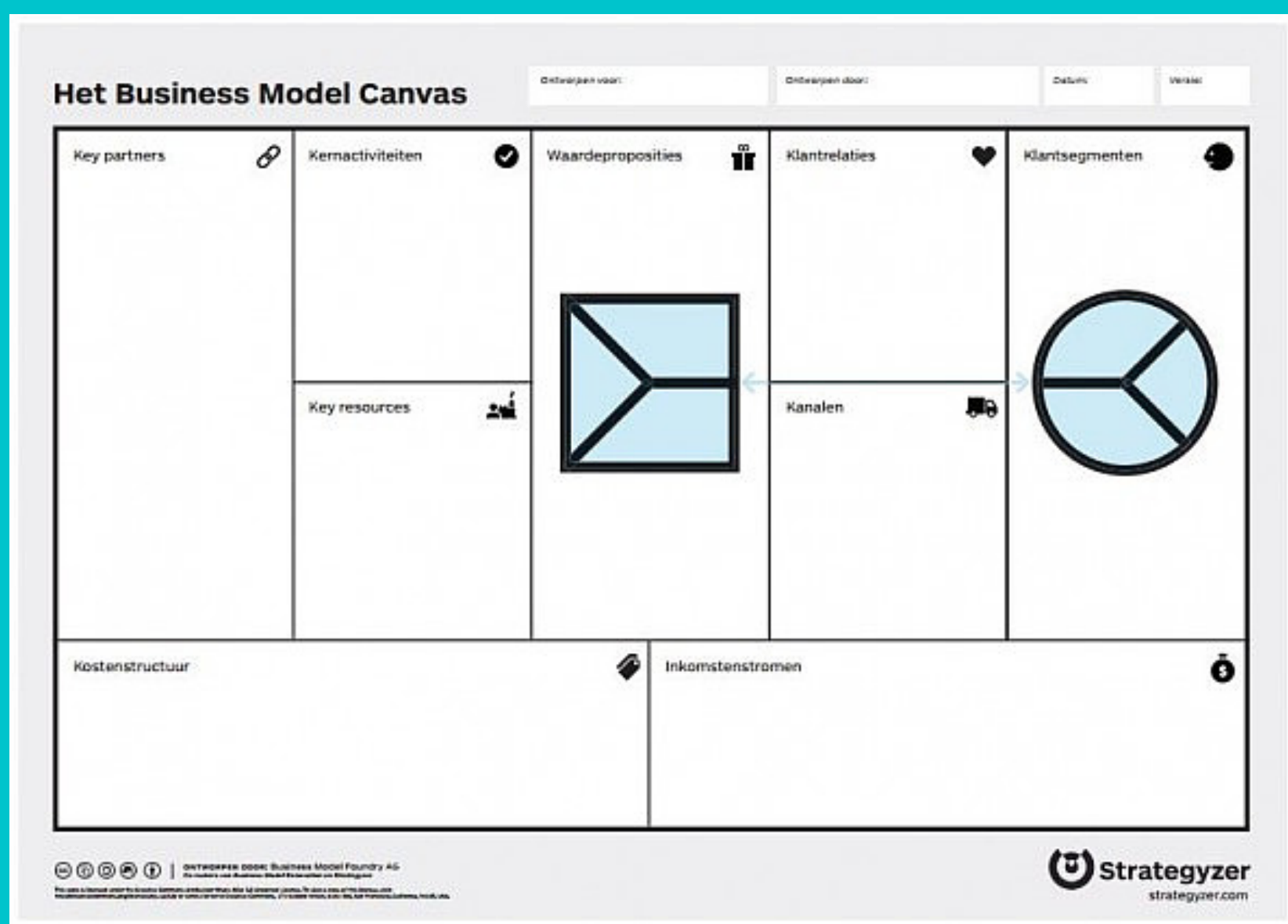


7 Tips bij gebruik en invullen Business Model Canvas

1. Geef ieder teamlid 4 a 5 verschillende kleuren post-its. Je vult namelijk het canvas in met post-its.
2. Schrijf geen zinnen op de post-its maar gebruik max 2 à 3 woorden. Het gaat om de essentie.
3. Gebruik per klantgroep een verschillende kleur post-it voor alle vlakken op het canvas. Zo kan je makkelijk zien welke waardepropositie past bij welke klantgroep.
4. Start met het invullen van het canvas bij de 'waardeproposities'/ value propositions'.
5. Werk het gezamenlijk uit; Of het nu voor je afdeling of hele organisatie is. Werk met een groepje van *decision makers* het canvas uit. Dit zorgt ervoor dat je een gemeenschappelijk beeld krijgt.
6. Zet per vlak dat je gaat invullen een tijdlimiet. Bijvoorbeeld per vlak ga je individueel post-its plakken voor 10 minuten en dan nog 5 minuten gezamenlijk de verschillende en overeenkomsten bespreken. Zo zorg je voor de juiste strategische conversatie.
7. Blijf niet hangen in analytische gesprekken over of iets 'goed of fout' is. Bespreek de verschillen, en maak een keuze over wat het uiteindelijk is of wordt. In de volgende fase van het innovatieproces ga je namelijk je ideeën toetsen.

Inzoomen waardepropositie en klantgroepen

De vlakken waardepropositie en klantgroep op het Business Model Canvas zijn essentieel om verder op in te zoomen. Dit doe je door middel van het waardepropositie canvas van Osterwalder (2015) in te vullen. Je staat stil welke problemen je klant wil oplossen. Welke taken je klantgroep moet vervullen. Kortom je staat bij stil bij de leefwereld van de klant en deze wil je zo goed mogelijk in kaart brengen. Daarnaast vul je de voordelen van je oplossing in en de manieren waarop je product de pijn van de klant vermindert. Tussen jouw oplossing en de problemen zoals de klanten deze definiëren moet een fit zijn. Dat zie je op de tweede afbeelding. De tips voor het Business Model Canvas gelden ook voor het 'waardepropositiecanvas'.



Paar kenmerken van een goede waardepropositie

1. Heeft een focus op de gains, pains en jobs die het belangrijkste zijn voor de klanten.
2. Heeft een focus op een paar van deze jobs, pains en gains en doet dat zeer goed.
3. Kijkt verder dan alleen functionele taken van klanten maar adresseert ook emotionele en sociale taken.
4. Presteert beter dan de concurrentie op in ieder geval een gebied van de 'gain creators' of 'pain relievers'

Bron; Ostenwalder, 2015

Trigger vragen 'Customer Gains'

1. Welke besparingen maken je klanten blij? Welke besparingen in termen van tijd en geld kunnen ze waarderen.
2. Wat maakt het leven van je klant makkelijker?
3. Welke positieve sociale consequenties wensen je klanten? Wat zorgt ervoor dat ze goed overkomen?
4. Waar dromen klanten van? Wat willen ze bereiken? Of zou een grote opluchting voor ze zijn?

Trigger vragen 'Customer Jobs'

1. Wat zijn de verschillende contexten waarin je klanten zich begeven? Hoe verhouden hun activiteiten en doelen zich tot deze contexten?
2. Wat moet je klant voor elkaar krijgen waar ook interactie voor nodig is met anderen?
3. Welke taken moeten je klanten uitvoeren in hun werk of persoonlijke leven?
4. Zijn er problemen die je klanten hebben maar waar ze zich niet bewust van zijn?

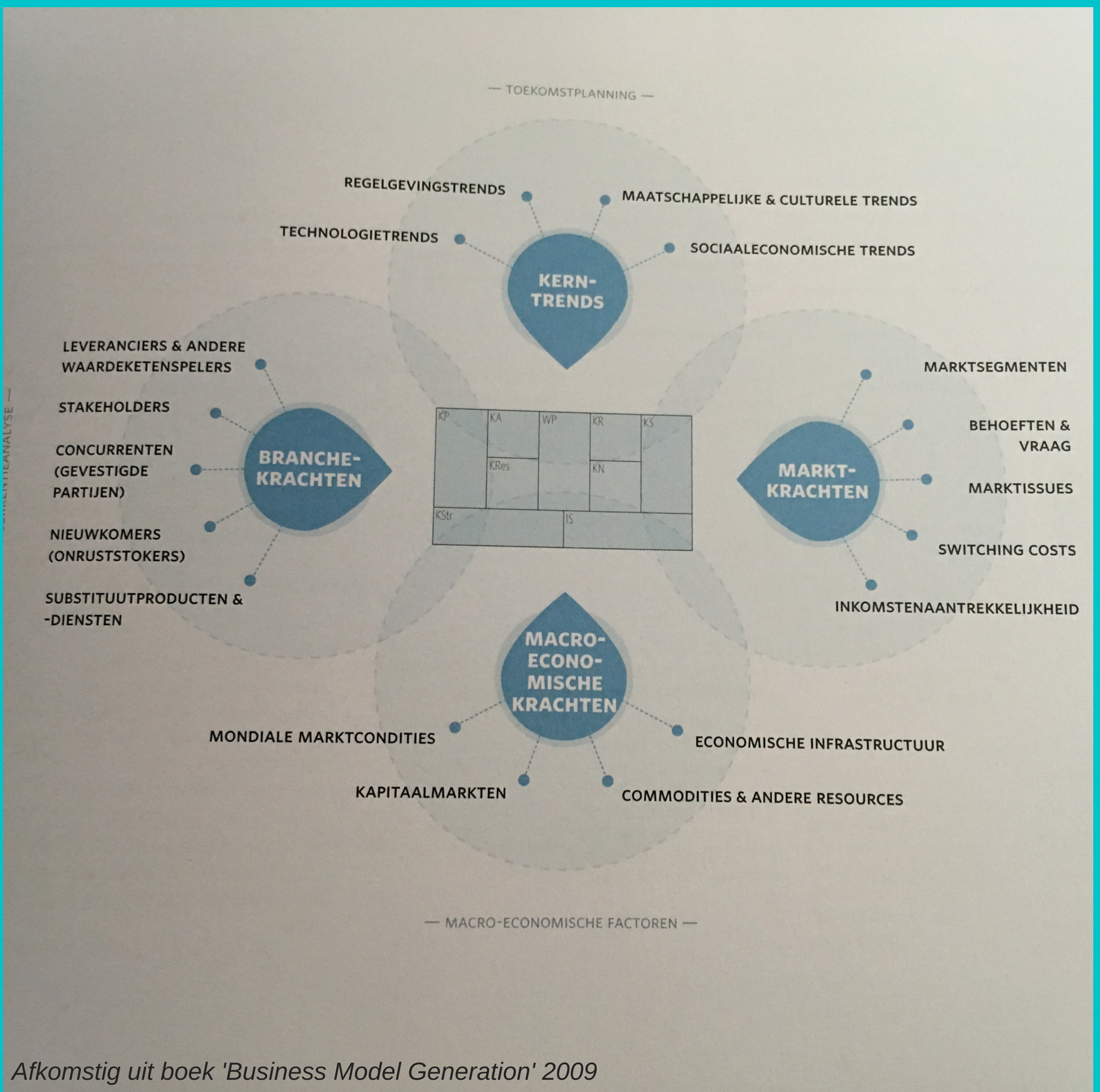
Trigger vragen 'Customer Pains'

1. Hoe definiëren je klanten te duur? Kost teveel tijd, teveel geld of andere substantiele handelingen?
2. Wat zorgt ervoor dat je klant zich niet goed voelt? Wat zijn hun frustraties, ergernissen?
3. Welke risico's vinden je klanten eng? Zijn ze bang voor financiële, sociale of technische risico's?
4. Wat houdt je klanten s'nachts wakker? Wat zijn hun grote issues, problemen en bezorgdheden?

Bron; Ostenwalder, 2015

Business model omgeving

Een business model staat niet op zichzelf maar maakt onderdeel uit van een omgeving die blijft veranderen. Het ontwikkelen van een goed begrip van de omgeving van je organisatie helpt je om sterkere, meer concurrente businessmodellen te ontwikkelen. Je kan de externe omgeving beschouwen als een 'ontwerpruimte'. Het is de context waarbinnen je je business model bedenkt of aanpast, waarbij je rekening houdt met een aantal ontwerpdrivers (bijv; nieuwe klantbehoeften, nieuwe technologieën) en ontwerp beperkingen (trends in regelgeving, dominante concurrenten).



2. Innoveren van het Business Model

We zijn nu zover dat je met je team je huidige business model in kaart gebracht hebt. Je de omgeving van je organisatie en business model gescand hebt en de belangrijkste ontwikkelingen hierin op een rijtje gezet hebt. Daarnaast weet je met je team wat de strategische ambitie van de organisatie is. Je bent klaar voor de tweede stap. Namelijk het innoveren van je business model, door meerdere prototypen te realiseren. Het is belangrijk om in te zien dat een businessmodelprototype niet noodzakelijkerwijs een ruw plaatje is van hoe het feitelijke businessmodel er daadwerkelijk uit zal zien. In plaats daarvan is een prototype een denkinstrument, dat ons helpt verschillende richtingen te onderzoeken die we met ons business model zouden kunnen inslaan. Wat betekent het voor het model als we nog een klanksegment toevoegen? Wat zijn de gevolgen van het verwijderen van een kostbare resource? Wat als we iets gratis zouden weggeven en die inkomstenstroom zouden vervangen voor iets innovatievers. De attitude die je moet hebben om goed te kunnen prototypen is de volgende;

"Als je een idee te snel bevriest, word je er verliefd op. Als je het te snel verfijnt, raak je eraan gehecht en wordt het heel moeilijk om te blijven onderzoeken, te blijven zoeken naar iets beters. Vooral de ruwheid van de eerste modellen is zeer weloverwogen" Jim Glymph, Gehry Partners

Er zijn een aantal manieren om dit creatieve proces op gang te brengen.

1. Leren van andere business modellen? Wat kunnen we leren van het business model van Uber of Ikea? Wat betekent dat voor ons business model?
2. Patronen; er zijn verschillende soorten patronen in business modellen beschreven door Ostenwalder & Pigneur (2014). Het Freemium/Premium model, een deel van de diensten zijn gratis en voor extra services moet je betalen. LinkedIn maakt gebruik van een Freemium model.

The Long Tail, er zijn veel kleine niche markten te benaderen die op zichzelf weinig inkomsten genereren maar gezamenlijk een wel veel kunnen opbrengen. Door digitalisering van allerlei commodities (muziek bijvoorbeeld) kost opslag maar weinig. Een goed voorbeeld van een Long Tail model is iTunes. Alle soorten muziek kan je er vinden. Opslag kost niks maar het bereik van de niche markten is groot. Het Bait & Hook model is een manier waarop je de consument aan je product letterlijk 'haakt'. Een goed voorbeeld zijn scheermesjes. Je koopt een specifiek mesje en vervolgens moet je altijd een specifiek soort scheermesje kopen waar het meest aan verdient wordt. Het Multi-Sided platform model is bekend. Je hebt twee partijen, vaak vraag en aanbod die door een platform bij elkaar gebracht worden. Funda is een voorbeeld waar huizenzoekers gekoppeld worden aan een aanbod. Funda verdient geld met adverteren en speciaal soort posities die je kan verwerven op de site om je huis sneller te verkopen. Marktplaats is een ander voorbeeld.

3. 'What if' vragen; zijn een goede methode om je business model te innoveren. Het rekt de denkkaders wat meer op. Het soort vragen dat je kan stellen is bijvoorbeeld; 'Wat als we een andere klant gaan bedienen?' 'Wat als we bepaalde activiteiten schrappen?'.

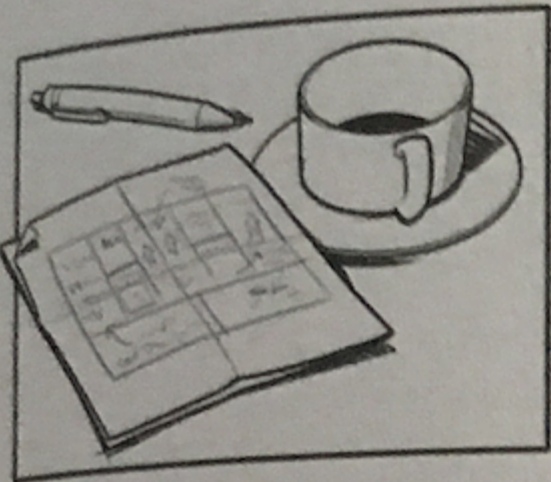
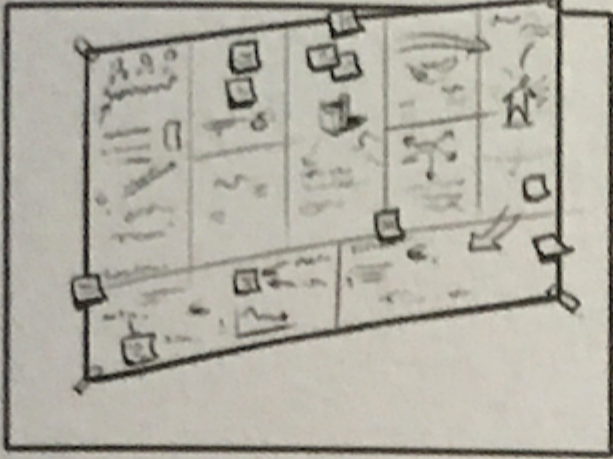
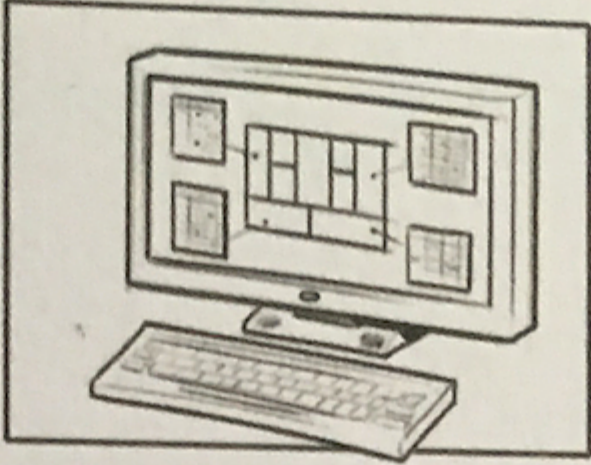
PRACTICE MAKES PERFECT



Het oefenen in het realiseren van verschillende business model prototypen moet uitmonden in een interessant portfolio van allerlei business model opties.

Prototypes op verschillende schalen

Een prototype is dus bedoeld om verschillende richtingen uit te werken van je product en te zien wat de consequenties ervan zijn. Een prototype kan je op verschillende manieren uitwerken. Ostenwalder & Pigneur (2009) hebben de verschillende vormen op een rijtje gezet.

			
SERVETSCHETS	GEDETAILLEERD CANVAS	BUSINESS CASE	PRAKTIJKTEST
SCHETS EN PITCH EEN RUW IDEE	ONDERZOEK WAT NODIG IS OM TE ZORGEN DAT HET IDEE WERKT	ONDERZOEK DE LEVENSVATBAARHEID VAN HET IDEE	ONDERZOEK DE KLANTEN-ACCEPTATIE EN HAALBAARHEID
TEKEN EEN EENVOUDIG BUSINESS MODEL CANVAS, BESCHRIJF HET IDEE EN GEBRUIK DAARBIJ ALLEEN KERNELEMENTEN.	ONTWIKKEL EEN GEDETAILLEERDER CANVAS OM ALLE ELEMENTEN TE ONDERZOEKEN DIE NODIG ZIJN OM HET BUSINESS-MODEL TE LATEN WERKEN.	MAAK VAN HET GEDETAILLEERDE CANVAS EEN SPREADSHEET OM HET VERDIENPOTENTIEEL VAN JE MODEL TE BEPALEN.	JE HEBT EEN POTENTIEEL NIEUW BUSINESSMODEL GEKOZEN EN WILT NU ENKELE ASPECTEN IN DE PRAKTIJK TESTEN.
▪ <i>Schets het idee op hoofdlijnen</i> ▪ <i>Neem de Waardepropositie op</i> ▪ <i>Neem de belangrijkste Inkomstenstromen op</i>	▪ <i>Ontwikkel een volledig Canvas</i> ▪ <i>Doordenk je business-redenering</i> ▪ <i>Maak een schatting van het marktpotentieel</i> ▪ <i>Zorg dat je de relaties tussen de bouwstenen begrijpt</i> ▪ <i>Check enkele basale feiten</i>	▪ <i>Creëer een volledig Canvas</i> ▪ <i>Neem kerngegevens op</i> ▪ <i>Bereken kosten en inkomsten</i> ▪ <i>Schat het winstpotentieel</i> ▪ <i>Werk financiële scenario's uit op basis van verschillende veronderstellingen</i>	▪ <i>Stel een goed onderbouwde business case op voor het nieuwe model</i> ▪ <i>Neem prospects of feitelijke klanten op in de praktijktest</i> ▪ <i>Test de Waardepropositie, Kanalen, het prijszettingsmechanisme en/of andere elementen in de markt</i>

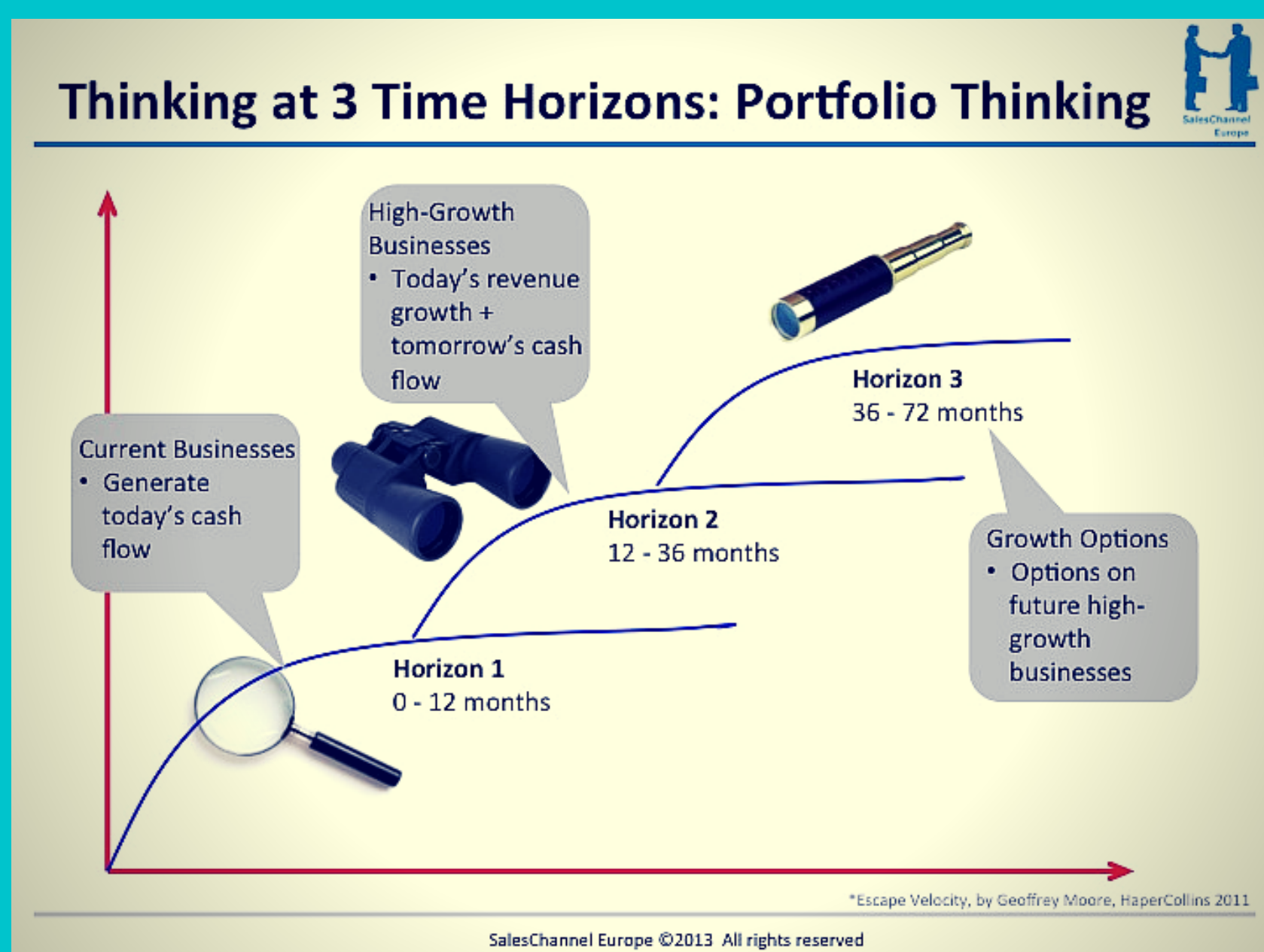
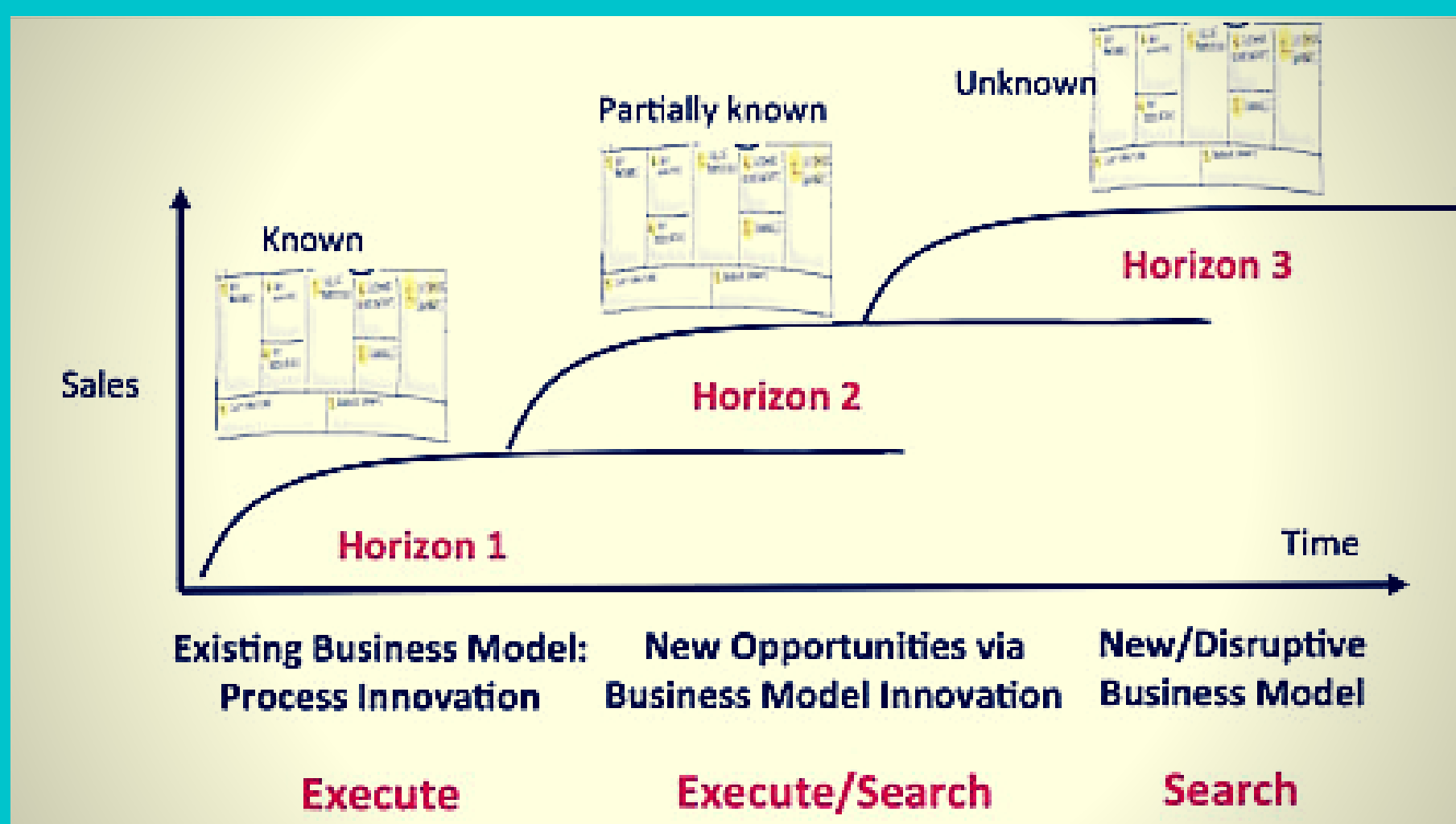
Ostenwalder & Pigneur (2009)

PUSH YOURSELF TO THE LIMIT

DON'T QUIT

Innovatiemanagement portfolio

Op het moment dat je allerlei prototypes van je business model gemaakt hebt is het zeer nuttig om de verschillende ideeën/prototypen om te vormen tot een strategisch en geprioriteerd innovatiemanagement portfolio. Een geschikt instrument om je verschillende business opties te classificeren is dat van de verschillende innovatie horizonnen (Terwiesch & Ulrich, 2009) . Horizon 1 innovatie richt zich op het verbeteren van de bestaande business. Doorlooptijd en afbreukrisico zijn het laagst. Horizon 2 innovaties richten zich op innovatie van het huidige business model. Daarbij kunnen dus nieuwe producten intrede doen. Het is gericht op de inkomsten en *cash flow* van morgen en verder. Doorlooptijd en afbreukrisico zijn hier hoger. Horizon 3 innovaties kan je kenmerken als disruptief. De iPod van Apple is een goed voorbeeld. De kans dat het mislukt is groter, en het duurt langer om succesvol te zijn. De opbrengsten kunnen ook disruptief hoog zijn. Op het moment dat je innovatieve ideeën met je team genereert en je komt er achter dat je vooral in horizon 2 en 3 scoort dan is je innovatiemanagement portfolio niet gebalanceerd maar vol met risico's.



3. Toetsen van aannames

"Elk idee explodeert bij het eerste klantcontact" Steve Blank

Ideeën en business model opties zijn niks waard. Dat moet je uitgangspunt zijn. Alles wat je in de negen vlakken van het business model canvas geplakt hebt kan je beschouwen als een aanname. De aannames in het business model moeten zo snel mogelijk getoetst worden. Te beginnen bij de aannames rondom je waardepropositie en klantgroepen. Hiervoor kan je het waardepropositie canvas op pagina 3 gebruiken. Het toetsen van je aannames zal in een aantal stappen verlopen.

Stappen;

1. Identificeer de drie grootste problemen van je klant. Achterhaal deze problemen door bijvoorbeeld 20 klanten te interviewen en hen te observeren in hun dagelijkse leefomgeving. Wat doen ze? Waar lopen ze tegen aan? Wat kan handiger?
2. Op het moment dat je een diep begrip hebt van de problemen van de klant, kan jij kijken of ze (delen van) je oplossing interessant vinden. Dit noemen we een *low-fidelity minimal viable product*. Het is een eenvoudig prototype wat een goede indruk geeft van de propositie van jouw oplossing. Dit kan zo simpel zijn als een landingspagina met daarop geformuleerd je propositie en een knop met 'meer informatie'. Zo kan je al snel toetsen of bezoekers je propositie interessant vinden. Als dit het geval is heb je een probleem - oplossings fit.

Voorbeeld van een landingspagina zijn;
- www.dezorgoppas.nl

Case met Low - Fidelity prototype - Kameraden

De samenleving vergrijst. Veel oudere mensen zijn eenzaam. Daarnaast zijn er jongeren bereid om iets te doen voor de samenleving en zijn er al mantelzorgers actief. Hoe breng je deze werelden met elkaar in contact, zodat ze elkaar kunnen helpen? Dat was de centrale vraag die deze startup tijdens één van mijn versnellerprogramma's probeerde te beantwoorden. Het idee was om rondom de mantelzorger een netwerk van kameraden te activeren van jongeren die vrijwillig de oudere mensen willen helpen en daarmee tegelijkertijd de mantelzorgers ontlasten.

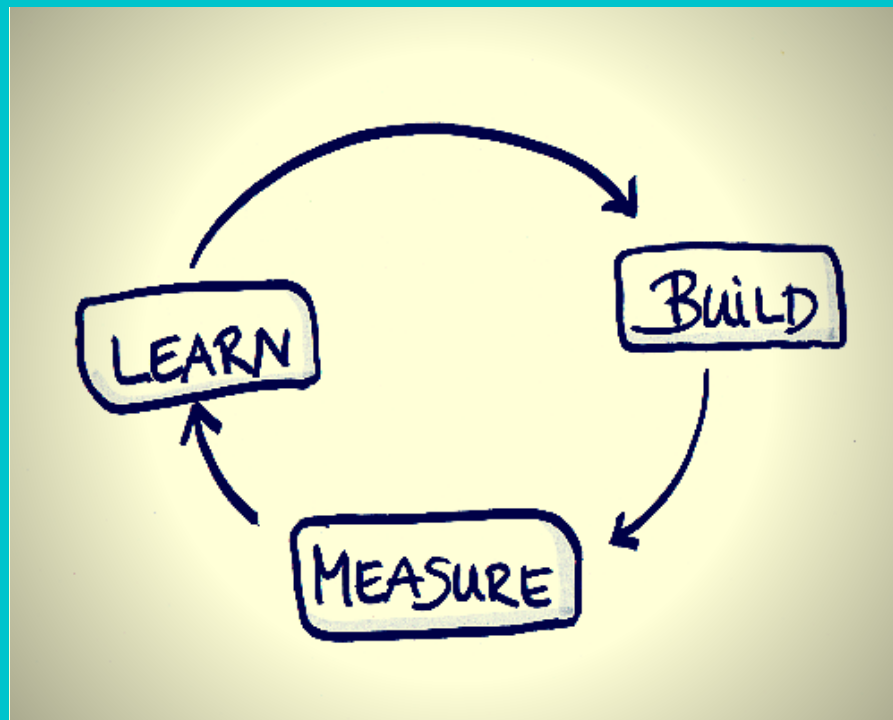
De gemeente had oren naar dit idee en sloot zich aan bij de groep. Gemeenten zijn beleidsmatig bezig met dit onderwerp en zijn geholpen met innovatieve oplossingen op dit gebied. Dat maakt de gemeente niet de directe afnemer van de dienst, maar wel een mogelijke financier en belanghebbende. Daarnaast is er de politieke wil om innovatie in de sociale sfeer te versnellen, sinds de gemeenten verantwoordelijk zijn voor onder andere jeugdzorg en de wmo, met de komst van de decentralisaties.

Flyer met propositie en telefoonnummer

Kortom meerdere belanghebbenden, klanten en allen moeten geholpen worden door het concept. Kameraden wilde leren wie en hoe behoeften hadden aan de oplossing. Om dit snel en goedkoop te kunnen doen, hebben ze een experiment uitgevoerd. Ze maakten een flyer met daarop hun propositie en een telefoonnummer. Dit gingen ze in een buurt door de brievenbussen gooien waarvan ze dachten dat oudere mensen daar het probleem zouden herkennen. Vervolgens was het afwachten of er contact gezocht zou worden om meer te weten te komen over de nieuw op te zetten dienst. De ouderen reageerden positief.

Vervolgens hebben ze met een landingspagina gekeken of er jongeren waren die zich als vrijwilliger nuttig wilde maken voor deze ouderen. Ze deden dit door te meten hoeveel jongeren op de landingspagina zich gingen aanmelden.

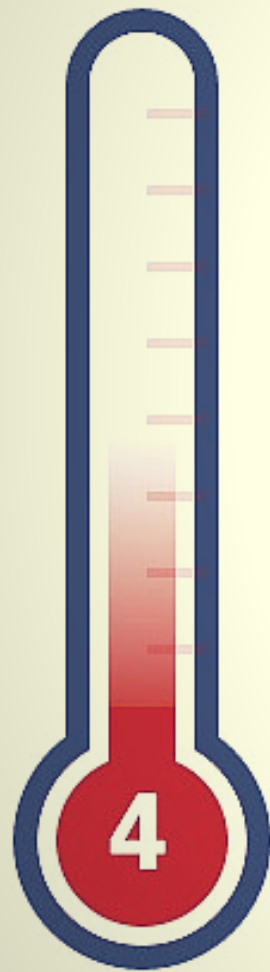
3. Op het moment dat je hebt aangetoond dat er een fit is tussen het probleem en de oplossing mag je een volgende fase in. Als dat niet het geval is blijf je net zolang door experimenteren totdat er een fit is, volgens het principe build- measure - learn. Bepaal voordat je elk experiment ingaat, de belangrijkste key metrics (variabelen die je wilt meten). Als je met je low-fidelity prototype hebt aangetoond dat het werkt, noemen we dat een product - markt fit.



4. Vervolgens moet je de hele rechterkant van je business model canvas valideren. Alles draait om snel experimenteren, testen van aannames, inzichten opdoen en aanpassen.

In figuur 1 vind je alle stappen terug. De thermometer geeft aan of je klaar bent om investeerders aanboord te halen en/of investeerders ook in jouw concept zouden moeten investeren. De beste manier om geld, tijd en energie te verspillen is namelijk te vroeg opschalen. Daarmee worden bubbels gecreëerd. Doordat je veel geld in marketing en sales stopt en je veel klanten krijgt betekent niet dat die klanten ook blijven. Kijk eerst dus of je echt waarde kan creëren middels je high - fidelity prototype. Steve Blank geeft aan dat je iets simpels moet maken, maar als je het weghaalt bij de mensen ze je smeken het terug op de markt te zetten.

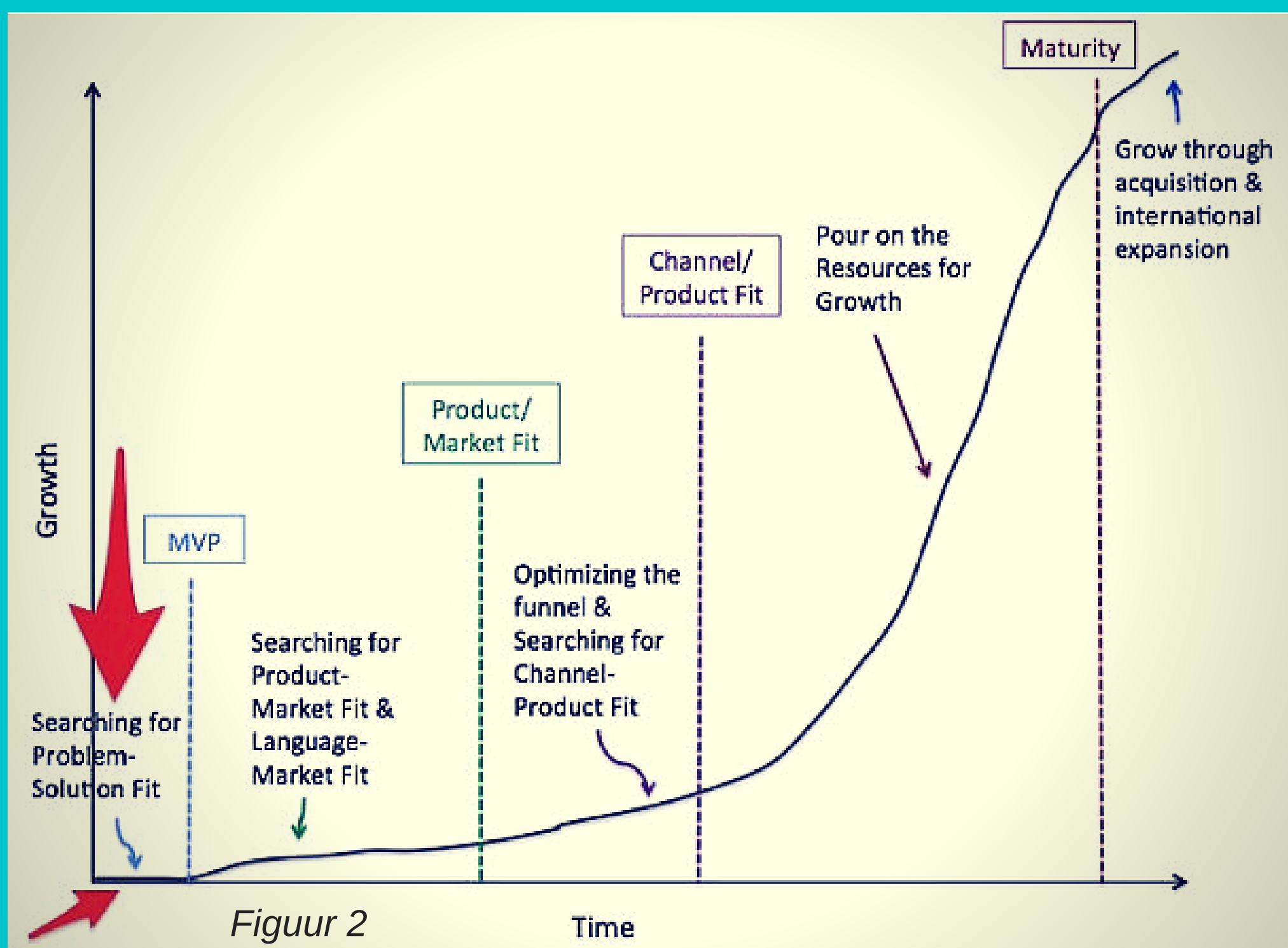
Investment Readiness Level



9. Validate Metrics That Matter
8. Validate Left Side of Canvas
7. Prototype High Fidelity MVP
6. Validate Right Side of Canvas
5. Validate Product/Market Fit
4. Prototype Low Fidelity MVP
3. Problem/Solution Validation
2. Mkt Size/Competitive Analysis
1. Complete First-Pass Canvas

Figuur 1

Figuur 2 zet de opeenvolgende fasen uit die we hiervoor besproken hebben.



Figuur 2

Case - innovatief eHealth platform

Het eHealth platform moet een brug slaan tussen de mensen die naar online gezondheidsinformatie zoeken en degenen die deskundig zijn op dat gebied. Zo bleek uit social media monitoring dat er in een maand zo'n kleine 18.000 berichten worden gewijd aan het onderwerp depressie. Als je in Google zoekt naar depressie krijg je vaak verschillende of tegenstrijdige maar vooral algemene informatie. Het idee was dat je op het platform direct in contact kon komen met een coach, therapeut of psycholoog.

Met veel energie en snelheid is het eerste product ontwikkeld. Uiteraard via een agile methode, genaamd scrum. Snelle iteraties en releases staan centraal. Alle nieuwe toeters en bellen waren op het platform aanwezig. Want hoe beter en completer het platform was des te makkelijker zou het worden om het product te verkopen. De eerste resultaten leken veelbelovend. Psychologen en therapeuten begonnen zich aan te melden en blogs te schrijven. De statistieken logen er niet om. Binnen 4 weken maar liefst 60 aangemelde coaches en therapeuten, zo'n 60 geschreven blogs en dat terwijl de vindbaarheid in Google nog slecht was.

IJdele statistieken

Het aantal aanmeldingen bleef stijgen, na zo'n drie maanden waren er 150 aanmeldingen en al meer dan 200 geschreven blogs. Toch begon er iets te knagen. De statistieken lieten wel meer aanmeldingen en hits zien, maar verder gebeurde er weinig, er was geen interactie, en mensen waren niet, zo leek het, bereid om geld te betalen voor de dienst. Ze hadden een product ontwikkelt dat voor de helft gebruikt werd en niet echt geld opbracht. Wat was er aan de hand?

De term vanity metrics (ijdele statistieken) is afkomstig van Eric Ries, een van de grondleggers van de Lean start-up methode. Deze statistieken zorgen voor enorme verwarring omdat zij gedijen bij de zwakte van de menselijke geest. Het is mijn eigen ervaring dat wanneer de cijfers omhoog (pageviews, hits etc) gaan, ontwikkelaars, ontwerpers of marketeers allemaal denken dat de cijfers omhoog gaan door hun handelen. Als de cijfers dalen is er een hele andere reactie. Het is namelijk iemand anders zijn schuld. Om precies te weten wat er aan de hand is zijn actionable metrics (opvolgbare metingen) nodig. Wanneer oorzaak en gevolg duidelijk is zijn mensen beter in staat om te leren vanuit hun eigen handelen.

Met de klant praten?

Het heeft geen zin om te vragen of iemand je product gaat gebruiken, want dat weten ze vaak niet.

Uit de feiten bleek dat ze de klanten niet goed genoeg kenden. Maar klanten kunnen toch niet vertellen hoe een online platform voor de zorg eruit moet zien? En wat ga je dan bespreken met klanten? Het eerste wat ze te horen kregen van een aangemelde klant was; “een mooi initiatief maar het brengt me te weinig”. Belangrijk om in dit soort gesprekken te achterhalen is waarvan de klant wakker ligt? Een lijstje van top 3 problemen en ook wat de persoon zelf al doet om het probleem te verhelpen. Het heeft geen zin om te vragen of iemand je product zou gaan gebruiken, want dat weten ze vaak niet. Vaak zeggen ze dan ‘ja’, om vervolgens ‘nee’ te doen.

Opnieuw beginnen, het business model canvas

Het business model canvas helpt als checklist van belangrijke vragen. Hoed je voor details en uitgebreide betogen. Je kan blijven analyseren en vergaderen. De toets ligt bij de klant. Het team is begonnen met het maken van een business model canvas. Het business model canvas is een visuele tool waarmee je antwoord geeft op hoe je waarde creëert voor je business.

De belangrijkste vragen die aanbod komen zijn; voor wie en hoe creëer je met je product waarde? Wat moet ik organiseren om deze waarde bij de klant te brengen? Doordat het team dit canvas is gaan invullen kregen ze in de gaten dat ze niet allemaal hetzelfde dachten over essentiële strategische vraagstukken. Zo kwamen ze erachter dat ze andere denkbeelden hadden over hun waardepropositie.

Door dit als team in te vullen creëer je dus de juiste strategische conversaties en uiteindelijk ook een gemeenschappelijk beeld over je business model. Daarnaast moet je kernachtig weergeven wat je eigenlijk gaat betekenen voor klanten. Dit is nog niet zo eenvoudig. Want vaak is er de neiging om gedetailleerd uit te wijden over hoe je precies waarde creëert. Voor je het weet ben je drie uur aan het vergaderen omdat het ultieme idee geboren moet worden. Het is belangrijk dat de groep iemand aanwijst die het gesprek faciliteert en zo nodig ingrijpt wanneer er uitgebreide betogen beginnen te ontstaan. Dat is zonde van de tijd, want die tijd kan je ook gebruiken om dat idee wat je op je canvas uittekent te toetsen met echte klanten. Zij bepalen uiteindelijk of je waarde creëert en dat kan weleens heel anders uit pakken dan je zelf bedacht had. Clayton Christensen heeft een aanspreekbaar voorbeeld waarin dit laatste duidelijk wordt.

Lean Start – Up methode

Het toetsen met klanten is essentieel in de lean start up methode. Vaak blijkt, zoals in het vorige artikel is uiteengezet, dat je businessmodel in het eerste contact met de klant explodeert. Ideeën zijn niet veel waard, toetsbare hypothesen is waar het om draait. Het doel is om in een vroeg stadium te leren of je innovatie de moeite waard is om op te schalen of dat je moet bijstellen. Immers je bent op zoek naar een schaalbaar en herhaalbaar business model. Deze zoektocht geef je vorm door het opzetten van experimenten waarin je echte klanten betreft.

Het experiment moet geen jaren duren, het motto is fail fast, fail cheap or iterate. Middels een minimal viable product (MVP) geef je je experiment vorm.

Bekijk hier een duidelijk filmpje, van een de grondleggers Steve Blank, over het doel van een MVP:

Luie geest, als menselijke natuur?

Experimenteer: 'Fail fast, fail cheap or iterate' middels een 'minimal viable product'.

Wat je in de praktijk merkt is dat mensen niet bezig willen zijn met aannames toetsen door middel van experimenten. Laat staan dit nauwkeurig te administreren zodat je ook daadwerkelijk nuttige rapportages kan maken. De discipline om jezelf te beteugelen, metingen nauwkeurig te administreren en niet gelijk een heel product te maken, kan lastig zijn in de praktijk. Een innovatiemanager of consultant moet hier dus ook op sturen en geen ruimte dulden voor verslapping. Op het moment dat het team begint te denken in hoe ideeën getoetst moeten worden zal de productiviteit en het leervermogen van de groep enorm toenemen. Doordat het leervermogen toeneemt en je klanten betreft in je proces neemt het plezier in het werk alleen maar toe. Je zet namelijk mijlpalen in de echte wereld gebaseerd op echte inzichten.

De aannames van het eHealth platform

Een van de belangrijkste aannames van het eHealth platform die getoetst moest worden was of mensen anoniem hun vragen aan een psycholoog gingen stellen. Ze gingen een minimal viable product maken. En dus niet via een marktonderzoek deze vraag stellen omdat mensen vaak niet weten wat ze willen totdat ze iets zien of gebruiken. Wat je wilt achterhalen zijn feiten, geen meningen. Een goede indicator voor het toekomstig aanslaan van je waardepropositie is om te achterhalen wat mensen nu doen om een probleem op te lossen. Uit de test kwam naar voren dat beide hypothesen gevalideerd waren. De eerste leermijlpaal hadden ze behaald.

Als je systematisch alle aannames wilt toetsen, kan je een aantal vlakken van het business model canvas toetsen. Je kanaal aannames, je waardepropositie aannames, je klantsegment aannames.

Kill your darlings

Wat in het praktijkvoorbeeld van het eHealth platform gebeurt is dat de ondernemers verliefd waren geworden op hun eigen idee. Dit gebeurt elke ondernemer maar al te vaak. Het goede ervan is dat je met passie blijft doorwerken aan het idee, je wilt het perfectioneren, upgraden en uitbouwen. Het nare ervan is dat je met heel veel passie de verkeerde dingen kan maken en iets aan het maken bent waar niemand op zit te wachten, laat staan voor wilt betalen. Hoe slecht is het wel niet voor het moreel als je twee jaar keihard werkt en je al je tijd, liefde en energie stopt in een product dat niet gekocht wordt?

Het interessante van het business model canvas is dat je door middel van ‘wat....als’.... vragen je team uit bestaande denkpatronen kan krijgen en ervoor zorgt dat je niet verliefd wordt op één van je ideeën. Door het visuele en praktische karakter van de tool kan je eenvoudig verschillende business modellen naast elkaar leggen. Wat als we een volledig andere klantengroep zouden bedienen? Wat als we een andere waardepropositie voor dezelfde klantengroep verzinnen? Wat als we het business model van Netflix zouden kopiëren?

Op elk vlak van het business model canvas kan je dit soort bijstellingen of innovaties bedenken. Je inkomstenbronnen kan je op de kop gooien door het invoeren van micro – payments, je kan een key activiteit gaan schrappen en gaan outsourcen. Dit soort exercities rekt het denkkader van jezelf en je team op, doordat je verschillende business model opties vormt en ervoor zorgt dat je flexibel kan kijken naar je eigen ideeën. Op deze manier creëer je de werkelijke geest van de innovator en voorkom je onnodige verspilling van kostbare zaken als tijd, energie en geld.

Praktijkvoorbeeld Vernieuwen van de gemeentewebsite

ICT en overheid is niet een relatie om naar huis over te schrijven. Terwijl dit uiteraard wel kan. De gemeente Haarlemmermeer heeft voor de nieuwe gemeentewebsite gebruik gemaakt van Lean start-up principes. De gemeente wilde een nieuwe toptaken website ontwikkelen. Dit betekent dat de focus van de website, qua ontwerp- en content-keuzes, ligt bij wat het meest bezocht en aangevraagd wordt online. In plaats van gelijk, middels een uitgebreid bestek, het hele project aan te besteden heeft de gemeente de belangrijkste aannames via een eenvoudig ontwerp (minimal viable product) getoetst met inwoners in de centrale hal. Zo bleek dat voor sommige doelgroepen een toptakensite niet werkt, maar voor het grootste gedeelte van de bezoekers wel. Dit inzicht heeft dus niet geleid tot herontwerp van de site maar wel tot reflectie op de kanaalstrategie van de gemeente. En levert daarnaast, feitelijke inzichten op, waarmee je rechtvaardiging hebt gekregen om het project door te ontwikkelen.

Lean Startup; Zet het proces van productontwikkeling op z'n kop

De Lean Startup is dus niet zomaar een methode. Het zet het traditionele proces van een product ontwikkelen volledig op zijn kop. In plaats van een product te ontwikkelen, daar tijd en geld aan uit te geven zonder dat je weet of het waarde creëert, ga je de klant ontwikkelen. Wie is de klant? Hoe definieert hij/zij een probleem? Hoe kan ik in zo min mogelijk tijd en tegen zo laag mogelijke kosten zoveel mogelijk leren met behulp van echte experimenten?

Het is een tijd waarin ontwikkelingen razendsnel gaan en zo min mogelijk publiek geld verbrand mag worden. (Non) -profitorganisaties moeten dus mee leren zonder hun kerntaken uit het oog te verliezen en verdwaald te raken in allerlei innovatieve ideeën en processen. De Lean Startup is hiervoor de nieuwe werken-denkwijze.

Case: De Zorgoppas

Het is niet eenvoudig om betrouwbare oppas te vinden voor ouders die een kind hebben met een (mentale) stoornis. Het zijn kinderen die meer aandacht en hulp nodig hebben dan andere kinderen. De ouders van deze kinderen kunnen vaak geen tijd met elkaar besteden, met als gevolg dat er binnen het gezin allerlei spanningen oplopen op relationeel gebied.

In 5 maanden van idee naar prototype

De Zorgoppas werd bij mijn versnellerprogramma uitgedaagd om binnen 5 maanden van idee naar getest prototype te werken. Het team bestond uit een innovatiemanager van een zorgorganisatie, een beleidsmedewerker van de gemeente en een team enthousiaste jonge ondernemers. Door met elkaar het probleem in kaart te brengen, verschillende opties voor het probleem te verzinnen en deze stelselmatig te valideren bij de eindgebruiker, ontstonden veel inzichten voor zowel de gemeente, de zorgorganisatie en de ondernemers. Ze kregen inzicht in welke problemen nu echt opgelost moesten worden en welke oplossingen daarvoor geschikt zouden zijn.

Om in de echte wereld te testen hoe hun eigen aannames zouden uitpakken, hebben ze een landingspagina gemaakt met daarop hun propositie. Als er bij de bezoekers interesse was, dan konden ze zich via een button aanmelden voor een workshopmiddag. Op deze manier kon het team een aantal zaken testen bij eindgebruikers. Herkennen mensen überhaupt het probleem dat we schetsen? En, zeer belangrijk, zijn ze ook bereid om moeite te doen om het probleem op te lossen? Tijdens de workshopmiddag werd in een simulatiespel de customer journey doorlopen met alle betrokken partijen, de ouders, de zorgorganisatie, en de gemeente. Ook om te duiden hoe rollen en verwachtingen lopen ten opzichte van elkaar en inzicht te krijgen in hoe het proces verloopt om een zorgoppas te vinden.

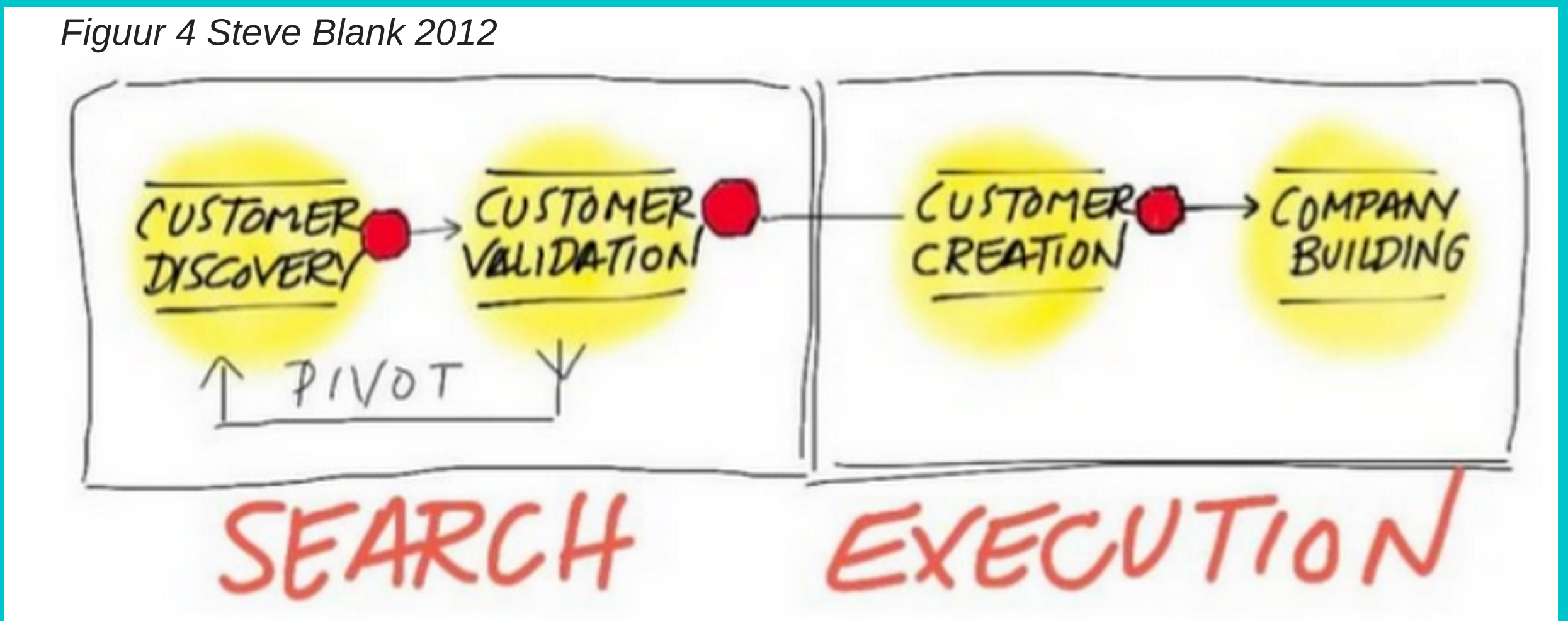
Belangrijk

Trek met elkaar op tijdens de experimenten en workshops. Doordat iedereen een rol speelt in het geheel, moet iedereen ook uit eerste hand zelf leren en ontdekken. Leren kun je niet delegeren.

4. Opschalen en Implementeren

Wij zijn nu in de fase aangekomen dat je weet hoe je waarde moet creëren voor welke klanten. Dat betekent dat er een product-markt fit is en het tijd wordt om te kijken hoe we meer klanten kunnen werven en een bedrijf kunnen bouwen. In figuur 4 wordt dit goed weergegeven. In de voorgaande hoofdstukken hebben we stilgestaan bij het *search* gedeelte. Nu komen we bij *execution*.

Figuur 4 Steve Blank 2012



Vaak heb je nu al een eenvoudige versie van een eerste product met een groep klanten, early adapters, die betalen en regelmatig gebruik maken van je dienst of product, afhankelijk van het business model. Wellicht heb je al een Angel investeerder of heb je familie zo gek kunnen krijgen wat eerste financieringen te doen. De focus ligt nu niet meer op het *zoeken* naar wat werkt, maar *uitvoeren* op een groter niveau. Onderschat dit niet want de dynamiek is compleet anders. Op het moment dat je een grotere investeerder binnen haalt, een corporate of VC, haal je ook hun business model binnen. Als je niet goed door hebt hoe zij geld maken dan ben je verdoemd. Zij zitten er namelijk niet in om de wereld beter te maken maar om geld te verdienen. Begrijp dit goed, anders raak je enorm gedemotiveerd. Als je als organisatie je afvraagt wanneer je een startup moet kopen of in moet investeren kijk dan nog eens goed naar de investeringsmeter een paar pagina's terug en vraag jezelf af naar wat voor type innovatie je op zoek bent (horizon 1, 2, 3)

De vaardigheden die een founding team dus heeft zijn anders dan wat de meeste bedrijven in huis hebben. Een founding team zoekt naar een herhaalbaar en schaalbaar business model, doet 20 dingen tegelijk en moet allerlei onzekerheden tackelen. Dat terwijl een bestaande organisatie een bestaand business model uitvoert. Er is weinig tot geen onzekerheid. Er is een duidelijke markt met duidelijke klanten. Processen en teams zijn gevormd en gericht op stabiliteit en beheersbaarheid.

Het is voor een product/dienst of startup anders als er nog geen markt is. Er zijn dan nog geen klanten en concurrentie en je kan niemand dus vragen hierover stellen. Je moet op ontdekkingstocht. Dat terwijl je natuurlijk ook een startup/dienst of product kan lanceren in een bestaande markt. Ook dan moet je zo'n proces doorlopen, wat in dit boek beschreven staat, over wat werkt en niet. Kortom het is belangrijk om te beseffen in wat voor type markt je functioneert.

In deze fase ga je dus je product/dienst verder perfectioneren op basis van gebruikersfeedback. Scrum, de agile productmanagement methode is zeer aan te bevelen. Je mag mensen aannemen, marketingmanager, salesmanager, support. Als je een online dienst of product hebt is het verstandig om iemand aan te nemen die een ervaren *Growthhacker* is. Een goede *Growthhacker* kan een enorm verschil maken voor de groei van je klantbase. Hij of zij zoekt namelijk naar de hefbomen, op basis van de data, die voor exponentiële groei kan zorgen.

Het is niet de focus van dit ebook om alle aspecten tot in detail uit te leggen. Daarom voeg ik een lijst toe met aan te bevelen literatuur.

Veel succes en geniet van de reis!

Misha de Sterke

Twitter; @mishadesterke

Facebook; <http://fb.me/meestersininnoveren>

Website; www.meestersininnoveren.com of www.mishadesterke.nl

Aanbevolen literatuur

The Startup Owner's manual - Steve Blank, Bob Rosdorf

The Four Steps to the Epiphany - Steve Blank

Business Model Generation - Alex Osterwalder & Yves Pigneur

The Lean Startup - Eric Ries

How Executives Fail - Lee Thayer

Value Proposition Design - Alex Osterwalder

Innovation Tournaments - Terwiesch/Ulrich

Crossing the Chasm - Geoffrey A. Moore

The Lean Enterprise - Owens Fernandez

Oh nee, een goed idee - Misha de Sterke

Over de auteur

Misha de Sterke is verander- en innovatiemanager. Hij heeft zowel ervaring met succesvol innoveren binnen grote organisaties, als het versnellen van innovatie met startups. Hij is in 2014 genomineerd in de Loey Awards voor beste startende online ondernemer van Nederland. Misha promoveert aan de TU Delft op het onderwerp 'Leiding geven aan transformaties' bij prof.dr. Hans de Bruijn en is auteur van het boek Oh nee, een goed idee' - Hoe ook in jouw organisatie je idee tot resultaat kan leiden.



Wil je meer weten over hoe je in jouw organisatie sneller, beter en met minder verspilling kan innoveren? Of het nu gaat om zelf innovatie als organisatie te versnellen of het aankopen en samenwerken met startups? Het vormgeven van je strategische innovatieportfolio? Leiding geven aan innovatietrajecten? Ik help zowel grote als kleinere bedrijven met dit soort vraagstukken. Ik nodig je uit om samen de reis te maken!

Contactgegevens

Misha de Sterke

Mail; desterkeconsultancy@gmail.com

Website; www.mishadesterke.nl

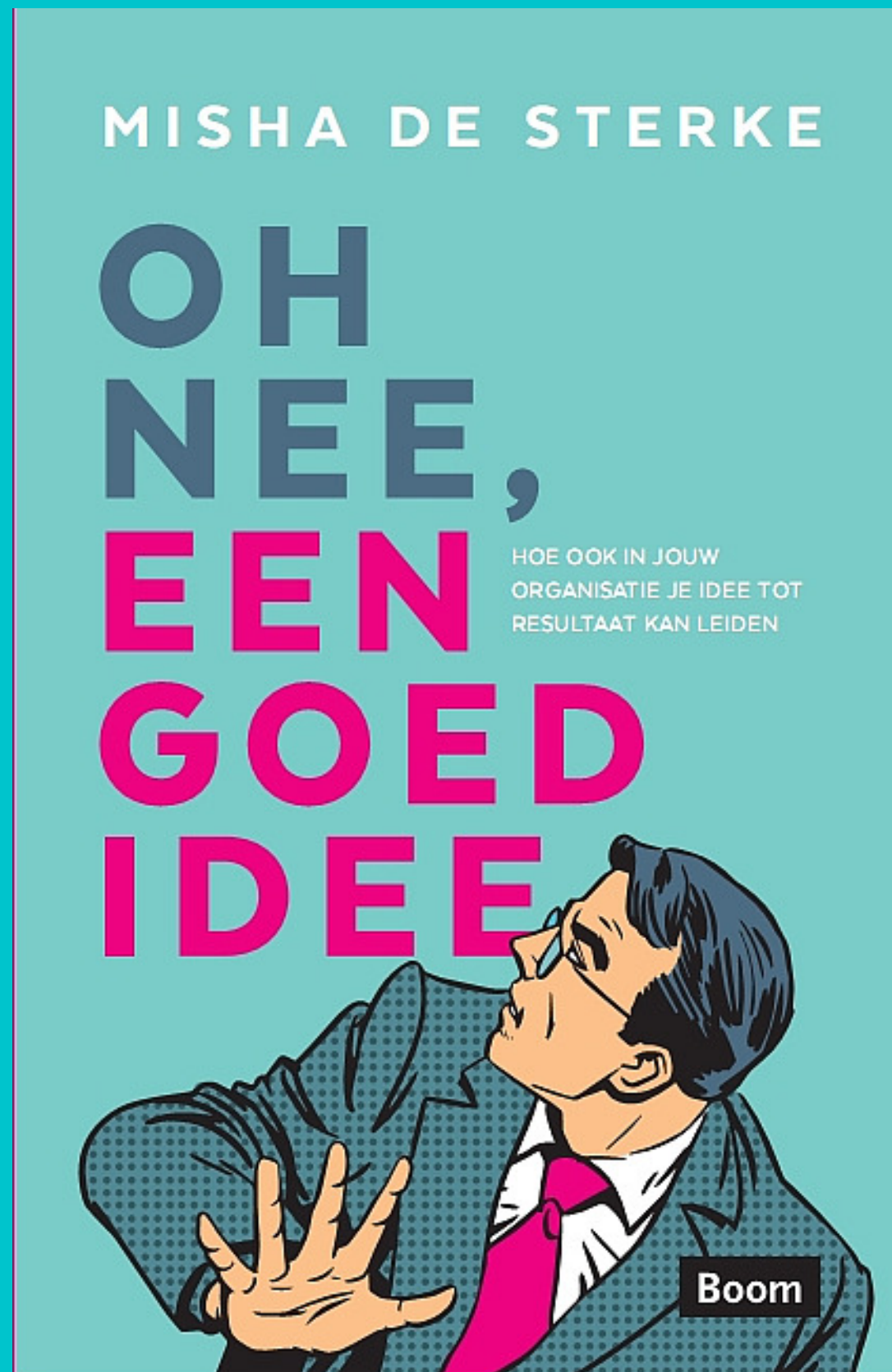
Facebook; <https://www.facebook.com/meestersininnoveren/>

Twitter: [@mishadesterke](https://twitter.com/mishadesterke)

Tel; +31 6 40 81 21 57

Net verschenen!

Het boek 'Oh nee, een goed idee' - Hoe ook in jouw organisatie je idee tot resultaat kan leiden!



Recensies;

*Hans Damen - Brigade Generaal Defensie;
Doe boek om echt dingen te veranderen!*

*Jins Houdijk - Manager internationale projecten NEM; Confronterend,
pragmatisch, tegendraads!*

*Guido Rijnja - Coördinator algemeen regeringsbeleid
Veel aandacht voor meervoudig kijken in dit boek!*

*Prof.dr. Roel in't Veld - Leg het weg en laat de inhoud bezinken. Dan
valt alles op een rijtje!*

BOEK BESTELLEN