



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

De invloed van de Lean Startup Methode op Limburgse startups

Mathys Awouters

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

Prof. dr. Pieter VANDEKERKHOF



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2018
2019



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

De invloed van de Lean Startup Methode op Limburgse startups

Mathys Awouters

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

Prof. dr. Pieter VANDEKERKHOF

Voorwoord

Gebeten door de ondernemersmicrobe ben ik aan mijn master Innovatie en Ondernemerschap begonnen. Nu neem ik de laatste stap voor het afstuderen door dit eindwerk af te leveren. Dankzij de professionele begeleiding van mijn promotor prof. dr. Vandekerkhof en de steun van mijn familie heb ik dit eindwerk kunnen voltooien.

Ik ben bijzonder verheugd mijn bijdrage te kunnen leveren aan het beperkte onderzoek dat er tot nu toe is gevoerd over de Lean Startup. Als masterstudent Innovatie en Ondernemerschap en als (student-)ondernemer ligt mijn interesse zeer duidelijk bij het ondernemen. Ik was erg geprikkeld om meer te weten over de Lean Startup in al haar facetten. Daarom wil ik prof. dr. Vandekerkhof bedanken om mij de kans te geven om mijn eigen onderwerp binnen de wereld van het ondernemerschap verder uit te werken. Zonder het academisch inzicht en de kritische bemerkingen van de promotor, had ik niet alle invalshoeken kunnen bekijken en de antwoorden rond de onderzoeksvragen kunnen vinden.

Daarnaast wil ik ook alle *founders* en bedrijfsleiders van de startups bedanken die aan dit onderzoek hebben meegewerkt. Ondanks het feit dat ze bijna wekelijks gevraagd worden om mee te werken aan verschillende onderzoeken, hebben ze enthousiast de tijd genomen om hun ervaring met mij te delen in functie van de thesis.

Ik deel dan ook graag mijn bevindingen en wens u veel leesplezier toe.

Mathys Awouters

Samenvatting

Verleid door aantrekkelijke winsten en de vrijheid die het ondernemen biedt, starten er in België jaarlijks meer dan 100.000 nieuwe ondernemingen (Graydon, Unizo, & UCM, 2018). Ondanks dat de winst van het ondernemen een veelvoud van het ingebrachte kapitaal kan bedragen, is er steeds het risico op falen. Zo blijkt ondernemen een risicovolle activiteit, studies geven falingspercentages aan die reiken tot 90 procent (CB Insights, 2018).

Aangezien bedrijven een cruciale rol spelen in de werking van de economie, spreekt het voor zich dat falen voorkomen moet worden (Decker et al. 2014). Een mogelijkheid om falen te voorkomen, is het toepassen van technieken die de slaagkansen kunnen verhogen. Binnen de wereld van startups is er één techniek die ontzettend snel aan populariteit heeft gewonnen en mogelijks op het falen van startups inspeelt, namelijk de Lean Startup (Ries, 2011).

De Lean Startup werd ontwikkeld door Eric Ries en neergeschreven in zijn boek dat meer dan één miljoen exemplaren verkocht (Fortune, 2018). Eric Ries definieert de Lean Startup als volgt: "De Lean Startup biedt een wetenschappelijke aanpak voor het creëren en managen van startups, dit om een gewenst product sneller in de handen van klanten te krijgen. De Lean Startup Methode (LSM) leert hoe een startup te besturen, wanneer te veranderen en wanneer een bedrijf te laten groeien met maximale versnelling" (Ries, 2011). Het uiteindelijke doel van de Lean Startup is om op een zo efficiënt mogelijke manier te werken opdat het risico op falen daalt. Dit wordt verkregen door een hele *toolbox* aan technieken toe te passen zoals: *agile development* (snel en wendbaar werken), het *businessmodel canvas*, *customer development* (de klant betrekken bij de ontwikkeling van het product), *pivoting* (het veranderen van strategie), *innovation accounting* (vorm van boekhouden voor startups), *validated learning* (het valideren van een uitgewerkt idee bij de klant) en het *minimum viable product* (prototype).

In deze thesis wordt de situatie van Limburgse startups onderzocht met betrekking tot de LSM. Dit gebeurt aan de hand van een kwalitatief onderzoek door bevraging van tien Limburgse startups. Het onderzoek heeft als doel een antwoord te bieden op de drie onderzoeksthema's die verder uitgelicht worden in de volgende drie paragrafen.

Het eerste onderzoeksthema behandelt de bekendheid van de ondernemers met de LSM en diens deeltechnieken op vier verschillende manieren. Ten eerste wordt aan de ondernemers gevraagd of zij bekend zijn met de term 'Lean Startup', ten tweede of zij de LSM effectief toepassen, ten derde wordt nagegaan of elke startup minstens één techniek toepast en ten vierde welke technieken dan het vaakst toegepast worden.

Het tweede onderzoeksthema behandelt de invloed van de LSM-technieken op de prestaties op twee verschillende manieren. Eerst getuigen de ondernemers over de invloed die de LSM en haar deeltechnieken hebben op de prestaties van hun bedrijf. Hierna volgt een objectieve vergelijking van ondernemingen die de LSM toepassen met ondernemingen die de LSM niet toepassen.

Het derde onderzoeksthema behandelt de invloed van de LSM op de overlevingskansen van startups op drie verschillende manieren. Ten eerste wordt per meest voorkomende oorzaak van falen van startups (verder uitgelicht in de literatuur) gekeken of de LSM hier een oplossing voor biedt. Vervolgens komt een gefaalde startup aan bod. Hierbij wordt gekeken of het gebruik van de LSM het falen van deze startup had kunnen voorkomen. Tot slot wordt via de antwoorden van de bevroegde ondernemers geanalyseerd of de LSM (of haar deeltechnieken) falen kan voorkomen.

Nu deze drie onderzoeksthema's gekend zijn, volgen de resultaten van het empirisch onderzoek. De tien bevroegde ondernemers in Limburg zijn in het algemeen bekend met de technieken van de LSM. Dit blijkt uit de volgende resultaten: zes van de tien ondernemers geven aan bekend te zijn met de term "Lean Startup". Acht van de tien ondernemers blijken de methode effectief toe te passen en elk bedrijf uit de selectie van tien startups blijkt ook minstens één van de deeltechnieken van de LSM te hanteren (bewust of onbewust). De meest toegepaste techniek is het gebruik van een prototype (MVP) en de minst gebruikte techniek blijkt *innovation accounting* te zijn.

Uit de resultaten blijkt dat de LSM een positieve invloed heeft op de bedrijfsprestaties. Dit wordt enerzijds bevestigd door het merendeel van de ondernemers en anderzijds op basis van de bedrijfsgegevens (omzet of brutomarge, balanstotaal en aantal werknemers). Uit deze gegevens blijkt dat driekwart van de bedrijven die de LSM toepast groeit, dit staat in contrast met de groei van slechts de helft van de bedrijven die de LSM niet toepast. Het personeelsbestand groeit jaarlijks gemiddeld met 42,75% bij de bedrijven die de LSM toepassen, dit in tegenstelling tot een groei van 17,5 % bij de bedrijven die de LSM niet toepassen.

Wanneer er meer specifiek naar de LSM en falen gekeken wordt, blijkt dat ook hier de resultaten in het voordeel van de methode spelen. Zowel de analyse van de meest voorkomende oorzaken van falen, de gefaalde startup en de getuigenissen van de ondernemers geven aan dat LSM helpt om falen te voorkomen.

Uit de resultaten van de analyse van de literatuur en de bevroeging van de bedrijven in de steekproef kan besloten worden dat de LSM de overlevingskansen van bedrijven verhoogt.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	1
2. Literatuurstudie	5
2.1 Startups & falingsoorzaken	5
2.2 Technieken en factoren om de slaagkans te verhogen	9
2.3 Lean concept	13
2.4 Lean Startup Methode in de praktijk	21
2.5 Kritiek op de Lean Startup Methode	23
2.6 Onderzoeksthema's	25
3. Praktijkstudie	29
3.1 Resultaten empirisch onderzoek	31
3.1.1 Onderzoeksthema 1	31
3.1.2 Onderzoeksthema 2	35
3.1.3 Onderzoeksthema 3	41
3.2 Conclusie	45
3.3 Beperkingen en suggesties voor verder onderzoek	49
Bronnen	51
Bijlagen	57

1. Inleiding

Verleid door aantrekkelijke winsten en de vrijheid die het ondernemen biedt, starten er jaarlijks meer dan 100.000 nieuwe ondernemingen in België (Graydon, Unizo, & UCM, 2018). Ondanks dat de winst van het ondernemen een veelvoud van het ingebrachte kapitaal kan bedragen, is er steeds het risico op falen. Zo blijkt ondernemen een bijzonder risicovolle activiteit, aangezien 75 procent van de startups faalt (WSJ, 2012). Volgens een studie uitgevoerd door CB Insights ligt het faalpercentage nog veel hoger bij digitale innovaties, hier faalt zelfs tot 90 procent van de initiatieven (CB Insights, 2018).

Uiteraard is het in het belang van overheden, bedrijven en andere relevante stakeholders dat er minder bedrijven en dus ook startups falen. Startups leveren immers een belangrijke bijdrage aan jobcreatie en productiviteitsgroei (Decker et al. 2014). Een mogelijkheid om het falen te voorkomen is het toepassen van technieken die de slaagkansen van startups verhogen. Deze technieken komen in verschillende vormen voor, gaande van macro-economische aanpassingen tot gedragsveranderingen van één enkele manager.

Binnen de wereld van startups bestaat er één techniek die ontzettend snel aan populariteit heeft gewonnen en mogelijks een gunstige invloed heeft op de prestaties van startups. Deze techniek, genaamd de Lean Startup Methode (hierna LSM), werd ontwikkeld door Eric Ries en uiteengezet in het boek "The Lean Startup" (Eric Ries, 2011). Dit invloedrijke boek werd een wereldwijde bestseller en verkocht meer dan één miljoen exemplaren (Fortune, 2018). De verschillende technieken uitgelicht in dit boek worden tijdens vrijwel elke coaching sessie voor startups behandeld. Voor starters blijkt de focus op het zo efficiënt mogelijk omspringen met beschikbare middelen een enorme meerwaarde (Frederiksen & Brem, 2017). Het efficiënt omspringen met middelen, kenmerkend aan de LSM, vindt zijn oorsprong in Lean Manufacturing en Lean Software Development.

Lean Manufacturing is een techniek gebaseerd op het productieproces bij Toyota. Het productieproces bleek zodanig efficiënt dat het Toyota promoveerde tot de meest efficiënte autoproducent ter wereld. Lean Manufacturing vergt een multi-dimensionele aanpak en combineert verschillende managementtechnieken zoals *just-in-time*, *supplier management* etc. in één systeem (Shah, Ward; 2003). Centraal hierbij staat dat tijdens het productieproces gefocust wordt op activiteiten die waarde creëren terwijl 'waste' geminimaliseerd wordt (Womack, Jones en Roos, 1990).

Lean Software Development baseert zich op de voorgaande principes en combineert deze met *agile* (snel en wendbaar) methoden om deze vervolgens toe te passen op de ontwikkeling van software. De software wordt ontwikkeld in zelforganiserende teams waar de vereisten en oplossingen ontstaan uit de samenwerking tussen het team en de klant (M. Poppendieck, T. Poppendieck, 2003).

De Lean Startup baseert zich op de bovengenoemde technieken en past deze toe op het uitbouwen van een startup. Van Lean Manufacturing is het streven naar efficiëntie overgenomen en van Lean Software Development het flexibel en wendbaar (*agile*) zijn (Ries, 2011). Hiernaast bevat LSM een hele *toolbox* aan technieken waarvan de belangrijkste verder toegelicht worden in de volgende paragrafen.

Steve Blank, één van de grondleggers van de LSM, stelt dat *agile development*, het *businessmodel canvas* en *customer development* de hoofdprincipes zijn van de LSM. *Agile development* is een techniek die zijn oorsprong vindt in de IT-sector waarbij het product frequent een update krijgt in kleine stappen. Het *businessmodel canvas* kan beschouwd worden als de opvolger van het traditionele businessplan. Aan de hand van negen vlakken wordt het bedrijfsmodel voorgesteld. *Customer development* is het betrekken van de klant bij de ontwikkeling van het product, dit door testen uit te voeren en data te verzamelen over het probleem van de klant. Verder worden de concepten *pivoting* (het veranderen van strategie), *innovation accounting* (creatief boekhouden), *validated learning* (het valideren van een uitgewerkt idee bij de klant) en het *minimum viable product* (prototype) ook behandeld in deze thesis.

Een grondige kennis van deze technieken kan de startende ondernemer heel wat inzichten aanreiken en mogelijk zelfs de slaagkansen verhogen. Zo beweert Steve Blank dat het accuraat en consistent toepassen van de methode ervoor kan zorgen dat startups verschillende oorzaken van falen kunnen omzeilen. Ted Ladd, professor gespecialiseerd in *internet economics*, geeft net zoals Blank aan dat de LSM een duidelijke impact kan hebben op de slaagkans. Hij stelt vast dat startup teams die LSM-technieken zoals het valideren van assumpties toepassen, beter presteren in pitchwedstrijden dan teams die deze technieken niet hanteren (Ladd, 2016).

Ook ondernemers en *venture capitalists* (hierna VCs) laten zich bijzonder positief uit over de methode. Drew Houston, *founding* CEO van Dropbox, heeft aangegeven dat het tegenkomen van de blog van Eric Ries één van de kantelpunten in zijn onderneming was. Dropbox maakte na de ontdekking van de LSM uitvoerig gebruik van het *minimum viable product* en de snelle iteraties (Ries, 2011). Peter Wellens, *co-founder* van Chestnote, haalde onlangs € 650.000 op voor zijn bedrijf en omschrijft zijn ervaring met LSM als onmiskenbaar aan het succes van zijn onderneming. Indien hij eerder van deze methode gehoord had, zou hij ingezien hebben dat zijn aanpak van de vorige gefaalde ondernemingen volledig verkeerd was (Knack, 2016).

Er zijn dus verschillende signalen die aantonen dat de LSM een positieve invloed zou kunnen hebben op de prestaties van ondernemingen die de methode consequent toepassen. Dit is echter onvoldoende tot niet aangetoond in de wetenschappelijke literatuur, vandaar dat in dit onderzoek een antwoord op de volgende onderzoeksthema's wordt gezocht: de bekendheid van ondernemers met de LSM en diens deeltechnieken, de invloed van de LSM-technieken op de bedrijfsprestaties en tot slot de invloed van de LSM op de kans op overleven.

Het antwoord op deze thema's wordt gezocht aan de hand van de casestudiemethode bij Limburgse startups. De Provincie Limburg verkeerde in recessie door onder meer de financiële crisis van 2008 en de sluiting van Ford Genk in 2014. Enkele initiatieven om Limburg terug te doen herleven zijn de Corda Campus en de C-mine Crib, beiden mede-opgericht door de investeringsmaatschappij LRM (Limburgse Reconversiemaatschappij). Deze campussen gelegen op de voormalige Philips-site en de voormalige mijnsite van Winterslag zijn nu uitgegroeid tot een *hotspot* van innovatieve startups. Via ondervraging van startups op de hierboven genoemde campussen, wordt getracht een antwoord te vinden op de onderzoeksthema's.

2. Literatuurstudie

2.1 Startups & falingsoorzaken

Dat ondernemen een bijzonder risicovolle activiteit is, blijkt uit cijfers van het aantal gefaalde startups. Uit een onderzoek van 2012, uitgevoerd door Ghosh, blijkt dat 75 procent van de startups faalt (WSJ, 2012). Cantamessa et al. komen tot nog een hoger falingspercentage. In het eerste jaar is dit percentage uiteraard beperkt (14% faalt), maar na 5 jaar faalt maar liefst 86% (Cantamessa et al. 2018). Volgens een recentere studie uitgevoerd door CB Insights ligt het falingspercentage zelfs nog enkele procenten hoger bij innovaties gericht op de digitale wereld. Hierbij faalt tot 90 procent van de initiatieven (CB Insights, 2018). Dichter bij huis stelt Graydon in haar jaarlijkse startersgids vast dat twee op drie Belgische starters de eerste vijf jaar overleven. Hier wordt echter geen onderscheid gemaakt tussen de gewone starters en startups die gebruikmaken van een nieuwe technologie met een schaalbaar model (Graydon, Unizo, & UCM, 2018). De Tijd bevestigt dit resultaat en komt zelfs tot de conclusie dat Belgische starters de beste slaagkansen in Europa hebben (De Tijd, 2017).

Cantamessa et al. (2018) gingen dieper op zoek naar de oorzaken van deze hoge falingspercentages vermeld in de vorige paragraaf. Volgens hun onderzoek is de voornaamste reden van falen gerelateerd aan het businessmodel. In 35% van de gevallen blijkt het verkeerde businessmodel of de afwezigheid ervan de oorzaak van falen. De tweede meest voorkomende oorzaak valt binnen de organisatie van de onderneming en slaat op het gebrek aan business development, oftewel het creëren en implementeren van groeimogelijkheden. De derde meest voorkomende reden van falen blijkt een tekort aan cash. Dit tekort is een gevolg van het verkeerd gebruik van geld of het stopzetten van financiering door de investeerders.

De resultaten in verband met falen werden ook opgedeeld in 5 verschillende categorieën: het businessmodel, de organisatie, het product, de competitie/stakeholders en de gebruikers. De voornaamste oorzaak van falen binnen de eerste twee categorieën namelijk het businessmodel en de organisatie werden zojuist al vermeld. Voor de overige categorieën zijn de hoofdoorzaken respectievelijk een te slechte productkwaliteit, te sterke competitie en te weinig klanten (Cantamessa et al. 2018).

De studie van Cantamessa is niet de enige die het falen van startups behandelt, ook Rau heeft zijn bijdrage geleverd. Hij vergelijkt twee commerciële studies van CB Insights met elkaar en vindt hierin gemeenschappelijke oorzaken die aan de basis liggen van het falen. De studies, drie jaar van elkaar verwijderd en uitgevoerd op verschillende samples tonen gelijkaardige oorzaken van falen. De eerste studie op 32 gefaalde startups toont als voornaamste reden van falen het negeren van de klanten. De tweede meest voorkomende oorzaak blijkt de afwezigheid van een marktbehoefte te zijn en de derde de afwezigheid van het juiste team (Rau, 2018). De resultaten van de tweede studie komen hier grotendeels mee overeen en worden in de volgende paragraaf toegelicht. Verder wordt er niet

dieper ingegaan op de eerste studie, dit omdat de tweede studie recenter, omvangrijker en meer betrouwbaar is.

De tweede studie van CB Insights is het meest toonaangevende rapport rond faling van startups. Dit rapport baseert zich op de getuigenissen van 101 *founders* en bedrijfsleiders van startups die de boeken hebben neergelegd. Op basis van hun input werden dan de 20 meest voorkomende redenen voor faling opgesomd. Hieronder worden de acht meest voorkomende oorzaken, aangegeven door de ondernemers, verder uitgelicht.

1. De marktbehoefte

Veel startups beantwoorden met hun diensten of producten niet aan de behoeften van de markt. Ze bieden hun markt interessante oplossingen die echter niet noodzakelijk zijn. In 42% van de onderzochte gevallen is dit de voornaamste verklaring voor het falen.

2. Liquide middelen

Bij startups is het aangeraden om op voorhand een financieel plan uit te werken. Naast de financieringsbehoefte, fondsenwerving, beheer van geld in perioden van groei, moet er ook constante aandacht zijn voor het genereren van voldoende cash. In 29% van de startups is dit één van de oorzaken van mislukking.

3. Het team

Een succesvol team onderscheidt zich van andere teams door het inzetten van verschillende profielen, door zijn diversiteit in competenties, specialisaties en talenten. Deze ondernemingen kunnen hun MVP (*minimum viable product*) zelf ontwikkelen en creëren zo een stevige basis om te groeien. Veel startups beschikken niet over een divers en competent team en besteden daarom de productie of ontwikkeling uit. Hierdoor is de basis niet stevig genoeg om groei aan te kunnen.

4. Concurrentie

Uitsluitend focussen op de concurrenten is volgens de studie 'niet gezond', de concurrenten negeren is dat evenzeer. Een nieuw of succesvol concept inspireert concurrentie: hetzelfde te doen, het bestaande concept te verbeteren of een spin-off te maken. Ongeveer 20% van de startups faalt omdat er geen rekening wordt gehouden met hun voornaamste concurrenten.

5. De prijs

De juiste prijs bepalen voor het product of de dienst is van belang. De kunst hierbij is om de prijs hoog genoeg te zetten zodat de kosten gedekt worden, maar laag genoeg om klanten aan te trekken. De valkuil voor startups is dat hun prijzen niet aangepast zijn aan het product of de dienst.

6. Gebruiksvriendelijk product

Het product of de dienst moet aansluiten op de behoeften van de klant. Als het product hier niet op afgestemd is, vergroot de kans op falen. Onderzoek over de bruikbaarheid, inzetbaarheid of toepasbaarheid van het product is aangewezen.

7. Het businessmodel

Een goed businessmodel kan de startup helpen om de slaagkans te vergroten, kapitaal te verzamelen en geld te genereren. Wanneer het businessmodel niet solide is en er gehoopt wordt op spontane successen dan daalt de kans op slagen sterk.

8. Marketingstrategie

Om klanten aan te trekken en hen aan te zetten tot koop van het product zoeken de ondernemers uit wie de klanten zijn, wat hun behoeften zijn, wat de klanten verwachten en hoe ze het best bereikt kunnen worden. 14% van de startups faalt op dit punt (CB Insights, 2018).

De zojuist genoemde studies zijn gebaseerd op de getuigenissen van *founders*/CEO's van gefaalde startups. Hierbij werden verschillende redenen aangehaald voor het falen van hun bedrijf. Volgens Charan et al. zoeken de CEO's de oorzaak van falen extern, terwijl in de meerderheid van de gevallen de oorzaak bij henzelf en fouten in het management ligt (Charan, Useem, Harrington 2002).

Ook praktijkgetuigenissen komen tot deels gelijkaardige conclusies als in de bovenvermelde studies. Zo ziet Paul Graham, *co-founder* van Y Combinator (bekendste accelerator van de VS), twee redenen waarom de meeste startups falen. De eerste reden is dat het product niet genoeg afgestemd is op de behoefte van de klant. Hierbij kan een terugkoppeling gemaakt worden met de studie van CB Insights, waarbij hoofdoorzaak 1 en 6 van falen betrekking hebben op het onvoldoende rekening houden met de behoeften van de markt en de klant. Graham adviseert startups om een product te maken dat een meerwaarde biedt en voldoet aan de verwachtingen van de klant. Zo komt het voor dat jonge ondernemers meer focussen op de technologie in plaats van de focus te leggen op de behoefte van de klant. Vervolgens ziet Graham dat ondernemers hun idee niet aanpassen wanneer hier nood aan is. Succesvolle startups zijn gebouwd rond een goed idee maar vaak is dit niet het oorspronkelijke idee. Het idee ontwikkelt zich verder naar mate de hypothesen getest worden. Als voorbeeld haalt Graham hiervoor Reddit aan waarbij de ondernemers oorspronkelijk startten met het idee om telefonisch eten te bestellen. Dit idee heeft het niet gehaald en is uiteindelijk aangepast tot de succesvolle sociale nieuwswebsite (Taylor, 2008).

Vier panelleden van Forbes 30 Under 30 gingen verder in op het aanpassen van het idee. Volgens hen falen startups meestal niet door het idee maar door de uitvoering ervan. Startups focussen te veel op het idee zelf en niet op de kunst van het omzetten van een idee naar een werkend businessmodel. Om een werkend businessmodel te verkrijgen, adviseren de panelleden om bij te leren en vervolgens het idee bij te schaven wanneer nodig (Howard, 2016). Dit is een eerste introductie tot technieken die slaagkansen kunnen verhogen. De rest van deze technieken zal uitvoerig besproken worden in de volgende sectie.

2.2 Technieken en factoren om de slaagkans te verhogen

Er zijn verschillende technieken en factoren die de slaagkansen van startups kunnen verhogen. Song et al. (2008) bestudeerden 31 studies over de factoren van succes en vonden hierbij 24 factoren die vervolgens opgedeeld werden in de volgende drie categorieën: markt & opportuniteit, het team en tot slot de middelen. De categorie 'markt & opportuniteit' omschrijft de karakteristieken van de markt en hoe de startup zich positioneert in de markt. De categorie 'team' verwijst naar de ervaring die het team heeft en ten slotte bevat de categorie 'middelen' de *resources, capabilities* en karakteristieken van de startups.

Van de 24 factoren die uit voorgaande studies een invloed bleken te hebben op de prestaties, blijkt uit het onderzoek van Song et al. (2008) dat slechts 8 van deze 24 factoren ook effectief een positieve impact hebben op de levensduur van de startups in kwestie.

Bij de categorie 'markt en opportuniteit' blijkt de belangrijkste succesfactor de *market scope* te zijn. Hiermee wordt verwezen naar de variëteit in klanten en segmenten, het geografisch bereik en het aantal producten. Wanneer het aantal producten in de markt hoger is zal de startup beter presteren (Li, 2001; Marino, De Noble, 1997).

Binnen het domein 'team' zijn de twee voornaamste factoren de ervaring van het management binnen de industrie (Marino and De Noble 1997) en de ervaring van het management op vlak van marketing (McGee, Dowling, and Megginson, 1995; Marino and De Noble, 1997). Deze twee factoren vergroten de kans op succes van de startup. Voorafgaande ervaring van het management in R&D blijkt geen significante invloed te hebben op de prestaties van de startup. Geheel tegen de verwachtingen in blijkt ook dat de ervaring van het management in vorige startups geen significante invloed heeft op de prestaties. Deze resultaten komen overeen met de bevindingen van Baum en Silverman waarbij voorgaande ervaring met startups overschat wordt. Nochtans is het criterium van voorgaande ervaring een vaak gebruikt middel om VC-investeringen te beoordelen (Baum and Silverman, 2004). Deze bevindingen staan in contrast met die van Gompers. Hij stelt vast dat de kans op slagen na het succesvol lanceren van een bedrijf verhoogt van 18% naar 30% (Gompers, 2010).

Ten slotte vallen binnen het domein 'middelen' 5 factoren die het succes positief beïnvloeden. De financiële middelen (Robinson and McDougall, 2001), de leeftijd van het bedrijf (Zahra et al., 2003), de bescherming van het product of proces door een patent (Marino and De Noble, 1997), de grootte van het *founding team* (Chamanski, Waagø, 2001) en tot slot de integratie in een *supply chain* met leveranciers, klanten en andere agenten (George et al., 2001; George, Zahra, and Wood, 2002; McDougall et al., 1994).

Een ander invloedrijk onderzoek is dat van The Startup Genome, waarbij 650 startups bestudeerd werden. Hieruit blijkt dat startups die een waardevolle mentor hebben, hun *KPI's* bijhouden en leren van een andere industrieleider 7 keer meer geld ophalen en een 3,5 keer beter *user growth* hebben dan zij die dit niet doen.

Het *founding* team blijkt een bijzonder grote invloed te hebben op de slaagkansen. Zo doen startups die door één enkele *founder* gestart worden 3,6 keer langer over het schalen dan startups met meerdere *founders*. Deze resultaten zijn te linken aan de studie van Song (2008) waarbij de grootte van het *founding* team een positieve invloed heeft op de bedrijfsprestaties (Song et al. 2008; Chamanski, Waagø, 2001). Wanneer er meerdere *founders* zijn en er een evenwicht is tussen het aantal technisch geschoolde *founders* en *founders* met een business achtergrond (gebalanceerd team), dan is er een drie keer zo grote *user growth* en wordt er gemiddeld 30% meer geld opgehaald (The Startup Genome, 2011).

Startups die 1 of 2 keer *pivotten* hebben een 3,6 keer betere *user growth* en halen 2,5 keer meer geld op. Ook is er 52% minder kans dat de startups te vroeg beginnen met schalen. *Founders* blijken de duur te onderschatten van het valideren van hun markt, deze onderschatting voert de druk op om vroeger te beginnen schalen. Dit prematuur schalen blijkt een nadelige invloed te hebben op de prestaties (The Startup Genome, 2011).

In totaal werden er in het Startup Genome project 14 succesindicatoren aangegeven die door Patrick Henry (CEO QuestFusion) als volgt zijn samengevat:

Van de leidinggevendenden wordt verwacht dat ze een sterke algemene kennis en specifieke bedrijfskennis hebben. Een balans tussen bedrijfskennis en technische expertise in productontwikkeling wordt aangeraden. Expertise kan ook binnengehaald worden door middel van een mentor. Zo blijkt het hebben van een goede mentor een enorme invloed te hebben op het succes, dit in tegenstelling tot *angel investors* die geen meetbare invloed blijken te bieden. Naar deze mentor, maar ook alle andere stakeholders wordt verwacht een open houding te hanteren. De houding van de *founders* beïnvloedt de kans op succes sterk. Zo wordt hen aangeraden om te observeren, maar nog belangrijker om te luisteren en te leren.

De meest succesvolle ondernemers zijn gedreven door de impact die ze hebben en niet door geld. Deze drang naar impact resulteert in passie en volharding, het engagement om op koers te blijven en voor een gekozen pad te gaan. De volharding om op koers te blijven wil niet zeggen dat *founders* het idee niet mogen aanpassen. Indien uit het testen van de hypothesen blijkt dat het initiële idee niet haalbaar is, dan is het aan te raden om van idee te veranderen. De verandering van idee/strategie -de *pivot*- wordt wel beter niet te vaak gedaan, dan blijkt dit nadelig. De zojuist genoemde *pivot* ligt in lijn met de laatste aanbeveling van Henry om de kans op succes te verhogen: het implementeren van Lean Startup principes (Entrepreneur, 2017).

Henry insinueert hier dat de LSM de kans op succes kan verhogen maar dit is echter nog onvoldoende aangetoond in de literatuur. De invloed achterhalen van de LSM op de bedrijfsprestaties en het voorkomen van falen vormt dan ook de hoofdzaak van deze masterproef. Voordat deze invloed verder onderzocht kan worden in de praktijk, volgt er eerst een uiteenzetting van het *lean* concept.

2.3 Lean concept

Ondanks de wereldwijde aandacht die het boek *The Lean Startup* (2011) van ondernemer Eric Ries heeft vergaard, is het *lean* model onvoldoende doorgedrongen in de academische wereld. De focus in de literatuur ligt voornamelijk op: zeer specifieke cases, LSM in grote bedrijven en een verdere verduidelijking van de theorie. Specifieke cases zoals hoe de LSM toegepast kan worden binnen softwarebedrijven (Bosch et al., 2013) en de health care (Silva et al., 2013). Uit onderzoek bij grote bedrijven blijkt dan weer dat het voornaamste voordeel van de LSM is dat beslissingen op basis van data gemaakt worden, de grootste uitdaging blijkt de vrees voor het tonen van een onafgewerkt product aan de klant (Kirsner, 2016). De verduidelijking in theorie wordt voornamelijk aangeleverd door Steve Blank.

Steve Blank -serieel ondernemer, miljardair en professor- wordt gezien als één van de grondleggers van de LSM en levert de voornaamste bijdrage in het vormen van een theoretisch kader rond deze methodiek. Blank kwam voor het eerst in contact met Eric Ries toen hij in diens onderneming wilde investeren. Een noodzakelijke voorwaarde voor de investering was dat Ries de lessen van professor Blank over onder andere *customer development* (de klant betrekken bij de ontwikkeling van het product) zou bijwonen. Door het volgen van deze lessen en zijn ervaring als ondernemer zag Ries in dat de traditionele lineaire manier van productontwikkeling vervangen zou kunnen worden door met snelle en meer wendbare technieken te werken. Om deze technieken te ontwikkelen, liet hij zich inspireren door de principes van Lean Manufacturing en Lean Software Development (Steve Blank, 2013).

Lean Manufacturing oftewel Lean Production (Womack, Jones en Roos, 1990), een concept ontstaan uit het Toyota Production System, legt de focus op waarde creatie terwijl *waste* geminimaliseerd wordt aan de hand van vijf stappen. De eerste stap bestaat uit kijken wat waarde is voor de klant. Aan de hand van dit waarde criterium worden in stap twee de processen verdeeld in de processen die waarde creëren en de processen die *waste* creëren. Zoals de naam '*waste*' al laat uitschijnen is dit ongewenst en dus dient dit bijgevolg geminimaliseerd te worden. De derde stap bestaat uit het creëren van een *flow* in het productieproces. Wanneer een probleem zich voordoet, wordt dit onmiddellijk opgelost met als doel uiteindelijk vertragingen en onderbrekingen te minimaliseren. Stap vier is het produceren op voorwaarde van een *pull*, om zo voorraden (in bewerking) te minimaliseren. Ten slotte volgt het streven naar perfectie en het continu verbeteren (JP Womack, 2003).



Figuur 1: de vijf principes van Lean Manufacturing

Lean Software Development vindt zijn oorsprong in Lean Manufacturing en past de processen van Lean Manufacturing toe op het ontwikkelen van software. Hierbij staat dus ook het elimineren van *waste* centraal. Andere technieken die kenmerkend zijn voor Lean Software Development zijn het zo snel mogelijk leveren van het product, het zo laat mogelijk maken van belangrijke beslissingen tot al de informatie beschikbaar is, het leereffect versterken en ten slotte het team verantwoordelijkheid geven (M. Poppendieck, T. Poppendieck, 2003).

Lean Startup combineert de zojuist genoemde technieken van Steve Blank (customer development), Lean Manufacturing, Lean Software Development, andere bestaande technieken (zoals het *businessmodel canvas*) en ten slotte de bevindingen van Ries tot één geheel, de LSM.

Een eenduidige definitie over de Lean Startup is er niet. Eric Ries definieert de Lean Startup op zijn website als volgt: "De Lean Startup biedt een wetenschappelijke aanpak voor het creëren en managen van startups, dit om een gewenst product sneller in de handen van klanten te krijgen. De LSM leert hoe een startup te besturen, wanneer te veranderen en wanneer een bedrijf te groeien met maximale versnelling. Het is de manier voor nieuwe productontwikkeling" (Ries, 2011).

Bij deze productontwikkeling worden alle facetten van het productgamma als assumpties, de zogenaamde hypothesen, gezien. Deze hypothesen moeten gevalideerd worden door experimenten uit te voeren in de markt. De methode baseert zich op wetenschappelijke onderzoeksmethoden, iteratieve product releases en feedback van klanten om zo *validated learning* te bekomen.

Het uiteindelijke doel van de Lean Startup is om op zo een efficiënt mogelijke manier te werken opdat het risico op falen daalt. Dit wordt verkregen door een hele *toolbox* aan technieken toe te passen zoals: *agile development*, *het businessmodel canvas*, *customer development*, *pivoting*, *innovation accounting*, *validated learning* en het *minimum viable product*.

Hieronder volgt een uiteenzetting van de *toolbox* aan technieken die deel uitmaken van de LSM. De eerstgenoemde drie concepten worden door Steve Blank beschouwd als de hoofdprincipes van de Lean Startup: *agile development*, het *businessmodel canvas* en *customer development*.

Agile development

Een techniek oorspronkelijk uit de IT-sector waarbij het product frequent een update krijgt in kleine stappen (Steve Blank, 2013). De betekenis van het woord agile is behendig, lenig en vlug; hierbij slaat agile op het vermogen om verandering te creëren en erop te reageren.

De geboorte van *agile* is terug te brengen tot het Manifesto for Agile Software Development (Beck et al. 2001). Hierbij worden verschillende methoden rond softwareontwikkeling zoals *Scrum* en *Extreme Programming* gecombineerd om zo aan efficiënte iteratieve softwareontwikkeling te doen. Binnen deze masterproef zal er niet verder ingegaan worden op *agile* softwareontwikkeling, maar wel op de *agile* houding, *development* en *management*.

Agile development is van toepassing op de bedrijfsdomeinen die gericht zijn op het bieden van nieuwe producten en diensten. Denk hierbij aan het ontwikkelen van een product door een team van ingenieurs, het ontwikkelen van software, maar ook alle andere domeinen gerelateerd aan ontwikkeling. Hierbij levert het team geleidelijk aan kleine veranderingen in het product in de plaats van grote releases. Door deze kleine aanpassingen kan elke aanpassing continu geëvalueerd worden, waardoor er sneller ingespeeld kan worden op deze veranderingen. *Agile management* slaat dan weer op het managen van de zojuist opgesomde processen (Moran, Alan; 2015).

Businessmodel Canvas

Alexander Osterwalder, de bedenker van het *businessmodel canvas*, omschrijft het canvas als een tool die het mogelijk maakt voor bedrijven om hun manier van geld te verdienen toe te lichten. Het is een beschrijving van de waarde die het bedrijf biedt aan de verschillende klantensegmenten en de manier waarop deze waarde gecreëerd, gepromoot en geleverd wordt (Osterwalder, 2010).

Het *businessmodel canvas* is succesvol getest en toegepast in verschillende multinationals (bijvoorbeeld IBM, Microsoft, Ericsson, ...). Hierbij bleek het canvas een uitstekende tool te zijn om businessmodellen eenvoudig te omschrijven en aan te passen bij strategische veranderingen (Barquet et al. 2011).

Volgens Gitlin, business development expert, kan het canvas ondernemers helpen op drie verschillende vlakken. Ten eerste omdat het ondernemers stimuleert meer informatie te verzamelen en zo een beter inzicht te krijgen in de risico's gepaard aan het businessmodel. Ten tweede helpt het canvas te visualiseren welke onderdelen van het bedrijf belangrijk zijn zodat de ondernemer hier de focus op kan leggen. Ten slotte stelt Gitlin vast dat het voor komt dat ondernemers te weinig plannen. Hier vormt het canvas de ideale basis waarop vervolgens een strategie, een gedetailleerd businessplan en een actieplan uitgewerkt kan worden (Score.org, 2016).

Het businessmodel kan beschouwd worden als de opvolger van het traditionele businessplan. Aan de hand van negen vlakken, de zogenaamde *building blocks*, wordt het bedrijfsmodel beschreven, geanalyseerd en ontworpen. In deze blokken worden de volgende onderwerpen beschreven: de hoofdactiviteiten van het bedrijf, de waarde die deze activiteit levert, de middelen (*resources*) die nodig zijn om de waarde te leveren, de klanten aan wie deze waarde wordt geleverd, de kanalen waar deze klanten mee bereikt worden, de kostenstructuur, de inkomstenstromen, het netwerk van partners en leveranciers en tot slot de verschillende types van relaties die aangegaan worden met de verschillende klantensegmenten.

Customer Development

De hypothesen voortkomend uit het businessmodel horen getest te worden. Hiervoor raadt Steve Blank aan om experimenten op te zetten, testen uit te voeren en data te verzamelen over het probleem van de klant en wat de klant wil. Dit door de klanten te gaan bevragen en dus uit de vier muren van het kantoor te breken. Wanneer deze data verzameld is, wordt gekeken of het businessmodel overeenkomt met de data die verzameld is. Wanneer dit niet het geval is wordt de *pivot* gebruikt (Steve Blank, 2013).

Pivoting

Vaak blijkt het oorspronkelijke idee van de startup niet te werken, waardoor de strategie aangepast of zelfs compleet omgegooid moet worden. Ries definieert de *pivot* als een strategische verandering met als doel het testen van de fundamentele hypothesen over een product, het businessmodel of het groeiplan.

Elke hypothese rond het businessmodel wordt getest, afhankelijk van dit resultaat wordt gekozen voor oftewel de *pivot* oftewel *persevere* (het blijven behouden van de originele strategie). Ries ziet tien verschillende soorten *pivots* die voorkomen in een startup, deze worden in de volgende paragrafen verder uitgelicht.

Wanneer het probleem dat de startup wil oplossen niet belangrijk is voor de klant wordt een *pivot* uitgevoerd naar een andere behoefte van de klant oftewel de *customer need*. Indien blijkt dat de oorspronkelijke doelgroep niet de juiste is, is een *pivot* op het *customer segment* wenselijk.

Wanneer één enkele *feature* van het product enorm waardevol blijkt voor de klant, kan gekozen worden voor een *zoom-out* pivot. Hierbij wordt de *feature* het product zelf. De *zoom-out* is dan weer het omgekeerde van de *zoom-in*, waarbij het huidige product slechts één *feature* is van het toekomstige product.

Ten slotte zijn er nog de: *platform pivot* (omzetten van een applicatie naar platform of omgekeerd), *channel pivot* (een effectievere manier om klanten te bereiken), *technology pivot* (dezelfde oplossing met een compleet verschillende technologie), de *value capture pivot* (wijziging in de manier waarop waarde gecreëerd wordt) de *engine of growth pivot* (een verandering in groeistrategie) en tot slot

de *business architecture pivot* (het veranderen van kostenleiderschap naar een differentiatiestrategie of omgekeerd).

Innovation accounting

Innovation accounting wordt ook weleens creatief boekhouden genoemd. Bij *innovation accounting* worden geheel andere technieken toegepast dan bij een onderneming die al uitgebouwd is. Het is een manier van boekhouden waarbij de focus van de typische *metrics* van een bedrijf zoals omzet, marktaandeel etc. verlegd wordt naar andere maatstaven. Bij deze manier van accounting wordt getoetst of de financiële groei voldoende is om de onderneming levensvatbaar te houden. Het is de manier voor het communiceren van vooruitgang door middel van relevante KPI's (Ries, 2011).

Innovation accounting werkt in drie stappen. De eerste stap is het gebruiken van een *minimum viable product*, een prototype. Dit prototype wordt vervolgens gebruikt om data te verzamelen over de huidige status van de startup. De huidige status is belangrijk om vervolgens de vooruitgang te kunnen meten. De tweede stap is het beginnen met de volgende iteratieve (geleidelijk aan, in kleine stapjes) lanceringen van het product. Belangrijk hierbij is om het product telkens te verbeteren op de verzamelde informatie. Doorheen dit proces vormt het product zich van de oorspronkelijke situatie naar het ideaal, waarbij stap drie aangehaald wordt. De beslissing "*to pivot or to persevere*" (Ries, 2011)

Eric Ries haalt aan dat *innovation accounting* het minst geliefde concept aan de LSM is. De oorzaak hiervoor is dat accounting niet altijd even geliefd is bij ondernemers. Ries noemt het zelf "*the most boring concept*", maar wel noodzakelijk bij innovatie (Ries, 2011).

Validated learning/Build-measure-learn

Het bouwen van een product, het meten van de reacties en gedragingen van klanten, hiervan leren en vervolgens deze lessen gebruiken om een beter product te bouwen. Dit proces vervolgens weer herhalen. Het idee van *build-measure-learn* is niet om een eindproduct te bouwen of een prototype te bouwen, maar wel om het leren te maximaliseren via iteratief te werken (Blank, 2015).

Build-measure-learn is een techniek die sterk op de wetenschappelijke methode gebaseerd is. Eerst wordt er een hypothese opgesteld, vervolgens wordt de methode bepaald om deze hypothese te testen en hierop volgt dan het experiment dat uitgevoerd wordt (Fagerholm et al. 2014). Het leren uit de resultaten van het experiment is het doel van *build-measure-learn* en wordt *validated learning* genoemd. Op basis van deze resultaten wordt dan beslist "*to pivot or persevere*".

Wel moet opgemerkt worden dat *build-measure-learn* niet uitgevoerd hoort te worden in de volgorde waarin de begrippen voorkomen. Zo geeft Ries aan dat het niet verstandig is om eerst met de stap '*build*' te beginnen en stelt hij voor om de volgorde om te draaien tot *learn-measure-build* en eerst met een hypothese te beginnen zoals aangegeven in de vorige paragraaf (Ries, 2011).

Minimum Viable Product

Het ontwikkelen van een product is een risicovolle activiteit door de extreme onzekerheid die gepaard gaat met het voeren van een startup. Een mogelijke oplossing om deze onzekerheid te verminderen is het werken met een *minimum viable product*, een product met juist genoeg toepassingen om de *early adapters* aan te trekken. De term prototype wordt vaak als synoniem voor het MVP gebruikt in de startupwereld.

Met het MVP worden zoveel mogelijk van de assumpties over het product getest als mogelijk. Een mogelijke assumptie is dat mensen geld betalen voor het product. Om dit te testen wordt vervolgens geld aangerekend voor het MVP. Ook speelt het MVP een belangrijke rol naar de verschillende stakeholders van het bedrijf. Denk hierbij aan de investeerders aan wie het MVP getoond wordt om investeringen te verkrijgen (D. Moogk, 2012).

Volgens Duc en Abrahamsson zijn ondernemers zich niet bewust van de verschillende rollen die een MVP kan spelen. Naast het ondersteunen van *validated learning* worden MVPs gebruikt voor het faciliteren van product design, kostenefficiënte ontwikkeling en het overbruggen van communicatiekloven. Wanneer het MVP gebruikt wordt voor deze domeinen wordt er gesproken van een MFP, een *multiple facet product* (Duc, Abrahamsson, 2016).

Naast deze onderverdeling naargelang de rol die een MVP kan spelen heeft Ries ook een onderverdeling gemaakt van de verschillende soorten MVPs:

- *Explainer video*: een korte video waarin uitgelegd wordt wat het product doet en waarom gebruikers het zouden moeten kopen.
- *Landing page*: een webpagina waar de bezoekers belanden na het klikken op een link. Deze pagina is de hoofdpagina op de website van de startup. Hier worden de producten voorgesteld samen met een *call to action*.
- *Wizard of Oz*: een *userinterface* die eruitziet als een werkend product, maar de echte werking achter het product wordt manueel uitgevoerd. Het doel van dit MVP is om te tonen tot wat het product in staat is.
- *Piecemeal MVP*: gelijkaardig aan een *Wizard of Oz MVP*, het verschil hierbij is dat de werking van het product door bestaande tools uitgevoerd wordt.
- *Concierge MVP*: met elke individuele persoon die gebruik maakt van het MVP de stappen overlopen die de consument dient te ondernemen.
- *Mockup MVP*: het nabootsen van een *userinterface* zonder functionaliteit, dit kan gedaan worden via een prototype op papier of via gespecialiseerde designsoftware.

- *Public project proposal*: via *crowdsourcing* sites zoals Kickstarter de gebruikers het product laten vooruitbestellen om zo geld op te halen voor de eerste bestellingen.
- *Single feature MVP*: een prototype dat slechts de meest belangrijke functie van het product implementeert.
- *Rip off MVP*: het gebruik van een reeds bestaand product om hier feedback op te krijgen en op basis hiervan een *pivot* door te voeren in een andere richting.

2.4 Lean Startup Methode in de praktijk

Steve Blank, één van de grondleggers van de LSM, beweert dat het accuraat en consistent toepassen van deze methode ervoor kan zorgen dat startups heel wat oorzaken van falen kunnen omzeilen. Deze uitspraak berust op de ervaring van Blank, maar wordt verder niet gestaafd aan de hand van cijfers of een gevoerd onderzoek (Blank, 2013).

Ted Ladd, professor gespecialiseerd in *internet economics*, staft zijn bevindingen over de LSM wel op concrete cijfers. Hierbij werd gekeken naar de prestaties van 250 teams die zich inschreven voor een accelerator programma. De teams die hun assumpties gevalideerd hadden, presteerden drie keer beter in de pitchcompetitie -beoordeeld door experts in de industrie- dan teams die dit niet hadden gedaan. Ladd geeft aan dat zijn onderzoek naar deze teams een imperfecte benadering is van lange termijn financiële prestaties van startups, maar besluit toch dat de LSM doorgaans werkt (Ladd, 2016).

Fred Wilson, ondernemer, miljardair en *venturecapitalist* analyseert de LSM vanuit zijn eigen ervaring. Wilson begon met investeringen in internetbedrijven in de jaren 90 en na in meer dan 100 softwarebedrijven geïnvesteerd te hebben ziet de VC een sterk contrast tussen running *lean* en running fat. Wilson heeft nog nooit een succes geboekt met een bedrijf dat een grote som geld ophaalde voordat er genoeg tractie en een product market fit was (Businessinsider, 2011; Techcrunch, 2010).

Eén van de eerste bedrijven die gebruikt maakte van de LSM was het bedrijf van Eric Ries zelf. In 2004 richtte hij als *co-founder* IMVU op, een 3D chatomgeving waarbij aan de hand van een virtueel karakter contacten worden gelegd. Het oorspronkelijke idee was een chatservice met enkele extra toepassingen. Door het vragen van feedback aan potentiële klanten (customer feedback) werd het product gevormd. De software werd dan weer geschreven volgens het principe van *agile development*, waarbij de software telkens kleine updates ontving. Ries geeft hierbij aan dat het toepassen van deze technieken sterk bijgedragen heeft aan het succes van de onderneming (Ries, 2011).

De ondernemers achter Vitruvian, een startup die een medische toepassing voor hernia's voorziet, gaven aan dat door het volgen van de LSM ze meerdere jaren aan ontwikkeling hebben bespaard. Door het volgen van de colleges van Prof. Blank en het toepassen van de principes van de LSM zoals customer development, bleek dat hun oorspronkelijke oplossing niet gegeerd was en de gevraagde \$1.000 bleek veel te duur. Via een tiental interviews met chirurgen bleek er een gerelateerd probleem te zijn waarvoor een oplossing enorm gegeerd was en tot wel \$20.000 kon aangerekend worden (steveblank.com).

Internationaal bekende bedrijven zoals de socialenetwerksites Twitter en Instagram hebben principes van de Lean Startup Toegepast. Zo startte Twitter als een platform waarop podcasts aangeboden werden. Instagram was oorspronkelijk een sociale *check-in* applicatie waarbij foto's toegevoegd konden worden samen met een geïntegreerd spel. Wanneer bleek dat deze oorspronkelijke ideeën niet optimaal waren, werd de *pivot* toegepast. Volgens Bajwa et al. Hebben slechts weinig software startups hun product of businessmodel van het begin juist (Bajwa et al., 2016).

Ook binnen de context van België wordt de LSM toegepast. Peter Wellens, *co-founder* van Chestnote, haalde onlangs €650.000 op voor zijn bedrijf Chestnote en beschrijft zijn ervaring met LSM als onmiskenbaar aan het succes van zijn onderneming. Indien hij eerder van deze methode gehoord had, zou hij ingezien hebben dat zijn aanpak van de vorige gefaalde ondernemingen volledig verkeerd was (Knack, 2016).

Jonas Deprez van Daltix, het bedrijf dat online *retaildata* verzamelt om een concurrentievoordeel te bekomen, past de LSM toe. Bij de start van het idee werd de doelgroep zeer uitvoerig bevraagd (*customer development*) om hier vervolgens mee aan de slag te gaan. Een minimum viable product werd opgesteld dat gebruikt werd om feedback te genereren en steeds hierop aan te passen (Bloovi, 2018). Barbara Geusens, de Gentse ondernemster achter de startup Nomige, hanteert de principes van de Lean Startup. Zelf omschrijft ze haar toepassing van de LSM als volgt: "Ik zet dingen in gang, bekijk wat er al dan niet werkt en verbeter waar nodig. Loopt er wat mis, dan durf ik de stekker eruit te trekken en 180 graden te keren" (Bloovi, 2018).

2.5 Kritiek op de Lean Startup Methode

In de beperkte literatuur rond de LSM zijn onderzoekers het grotendeels eens dat de methode werkt. Toch zijn er enkele kritische bedenkingen te maken bij enkele aspecten van de theorie tot de theorie zelf.

Teams die feedback van hun klanten vragen via open gesprekken in combinatie met meer formele experimenten presteren slechter dan teams die slechts één van beide opties kiezen. Een mogelijke verklaring is dat te veel feedback van klanten ervoor zorgt dat de ondernemers hun idee zo vaak itereren dat ze hun vertrouwen en determinatie verliezen. Een andere verklaring is dat de Lean Methode tijd, aandacht en middelen vergt die niet aan andere projecten besteed kunnen worden. Managers hun geduld kan opraken waardoor het project geannuleerd wordt (Ladd, 2016).

Ook wordt aangegeven dat de LSM *false negatives* kan veroorzaken omdat in het kader van de Lean Methode niet duidelijk wordt aangegeven wanneer een idee afgewezen moet worden, waardoor het zou kunnen voorkomen dat een goed idee afgewezen wordt (Ladd, 2016).

Ondanks het gebruik van de LSM in innovatieve bedrijven blijkt dat de methode een negatieve invloed heeft op de innovativiteit en het aantal radicale innovaties die een bedrijf voortbrengt. De studie van Z.B. Yordanova (2018) wijt de oorzaak aan het blindelings volgen van de LSM zonder de voordelen en nadelen te begrijpen. Ook wordt de conclusie gevormd dat er een negatieve correlatie is tussen het betrekken van de klanten bij de ontwikkeling en het commercialiseren van de innovatie (Z.B. Yordanova, 2018).

Veel van de concepten gebruikt in de LSM werken niet buiten de tech-omgeving. Zo is het eenvoudig om te testen en vervolgens aanpassingen door te voeren bij een website of app door de code aan te passen, maar is dit bijzonder moeilijk voor traditionele goederen (McGinn, 2012).

Enkele vooraanstaande ondernemers hebben kritische bedenkingen bij de LSM. Ben Horowitz, medeoprichter van het *venture capital* bedrijf Andreessen Horowitz, stelt dat het *lean* zijn zelf geen doel moet zijn, maar slechts een middel kan zijn om niet zonder cash te vallen. Hij geeft aan dat zijn startup ten tijde van de dot-com bubbel juist enorm geprofiteerd heeft van "running fat" (Horowitz, 2010). Critici pareren deze kritiek aangezien *running lean* niet draait rond het snoeien in kosten.

John Finneran bemerkte dat klanten geen zin hadden om hun tijd te investeren in iteraties van het MVP. De klanten verkozen een eerder afgewerkt product. Ook vond hij vrijwel geen *early adopters* die feedback wilden geven op het onafgewerkte product (John Finneran, 2013).

2.6 Onderzoeksthema's

Elk jaar starten er ongeveer honderdduizend nieuwe ondernemingen in België (Graydon, Unizo, & UCM, 2018). Tussen deze nieuwe ondernemingen zitten er heel wat met innovatieve ideeën en een schaalbaar model (Blank, 2010), naar deze ondernemingen zal verwezen worden wanneer de term startup in deze thesis gebruikt wordt. Verschillende van deze innovatieve startups gebruiken de LSM, maar over het gebruik ervan is zeer weinig bekend.

In de literatuur is de kennis van ondernemers met de LSM nog niet behandeld, vandaar dat er voor een eigen onderzoeksmethode wordt gekozen om te bepalen in welke mate de ondernemers bekend zijn met de LSM aan de hand van vier methoden. Allereerst wordt gekeken of de ondernemers de term LSM kennen. Vervolgens wordt onderzocht of de ondernemers voldoende technieken toepassen om volgens de criteria van een Lean Startup te spreken. Daarna, wanneer blijkt dat bepaalde startups de methode niet toepassen, wordt er gekeken of ze toch minstens één techniek van de methode gebruiken. Ten slotte wordt nagegaan welke van de technieken het vaakst gebruikt worden. Deze vier delen van het onderzoek hierboven uitgelicht vormen samen het eerste onderzoeksthema en worden verder toegelicht in de volgende paragrafen.

Een eerste factor om de kennis van de ondernemer met de LSM te bepalen is door te kijken in welke mate zij bekend zijn met de term zelf. Aan hen zal gevraagd worden "In welke mate bent u bekend met de LSM?". Het aantal respondenten dat aangeeft de term te kennen, wordt procentueel uitgedrukt tegenover het totale aantal respondenten. Dit geeft een eerste beeld van de kennis van ondernemers met de term Lean Startup.

Verwacht wordt dat niet elke ondernemer bekend is met de term LSM. Vervolgens wordt dan getoetst of de ondernemers de methode toepassen, ongeacht hun kennis van het begrip Lean Startup. Het gebruik van de LSM wordt volgens de eigen ontwikkelde definitie gezien als het toepassen van de drie hoofdprincipes van de LSM zoals gedefinieerd door Steve Blank: *agile development*, het *businessmodel canvas* en *customer development*. *Agile development* is een techniek die zijn oorsprong vindt in de IT-sector waarbij het product frequent een update krijgt in kleine stappen. Het businessmodel kan beschouwd worden als de opvolger van het traditionele businessplan. Aan de hand van negen vlakken wordt het bedrijfsmodel voorgesteld. *Customer development* is de klant betrekken bij de ontwikkeling van het product, dit door testen uit te voeren en data te verzamelen over de behoefte/het probleem van de klant (Blank, 2013). Wanneer de ondernemer deze drie technieken toepast, wordt dit gezien als het toepassen van de LSM.

Naast de hierboven toegelichte drie hoofdtechnieken van de LSM behandelt de thesis ook nog vier andere technieken: *pivoting* (het veranderen van strategie), *innovation accounting* (creatief boekhouden), *validated learning* (het valideren van een uitgewerkt idee bij de klant) en *minimum viable product* (prototype). Het toepassen van vijf van de in het totaal zeven technieken wordt ook gezien als het toepassen van de LSM. Wanneer een bedrijf een techniek toepast, zal één punt opgeteld worden. Logischerwijze volgt dan wanneer een techniek niet wordt toegepast, er geen punt

opgeteld zal worden. Bij twijfel of een techniek effectief wordt toegepast, zal slechts een halve punt toegekend worden. Aangezien volgens de eigen definitie slechts vijf van de zeven technieken toegepast moeten worden om van de LSM te spreken, worden er dus twee 'vrijstellingen' verleend. Dit omdat het niet voor elk bedrijf mogelijk is om alle technieken toe te passen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan *agile development*, niet elk bedrijf kan zijn product in kleine stapjes aanpassen.

Wanneer blijkt dat er startups 'overblijven' die niet bekend zijn met de LSM en niet aan de criteria voldoen om effectief als Lean Startup beschouwd te worden, wordt onderzocht of er op zijn minst gebruik gemaakt wordt van enkele LSM-technieken. Bedrijven kunnen immers technieken uit de LSM toepassen zonder dit te beseffen. Dit zou ertoe kunnen leiden dat minstens elke startup gebruik maakt van technieken die binnen de LSM vallen.

De vorige paragrafen behandelen de bekendheid van de ondernemers met de Lean Startup. Wanneer blijkt dat enkele ondernemers bekend zijn met de technieken van de LSM, wordt er nagegaan welke van de zeven technieken het vaakst toegepast worden. Dit wordt gedaan door een eenvoudige optelling van het aantal startups dat de techniek gebruikt. Vervolgens zullen de technieken gerangschikt worden naargelang de frequentie van toepassing. Samengevat zal het volledige eerste onderzoeksthema als volgt geformuleerd worden:

Zijn ondernemers bekend met de Lean Startup Methode? En zo ja, welke technieken hanteren zij het meest?

Wanneer vastgesteld wordt dat de ondernemers bekend zijn met de LSM, gaat deze thesis verder in op de mogelijke invloed op de bedrijfsprestaties. Eerst wordt gekeken naar de invloed van de LSM en haar deeltechnieken op de prestaties. Vervolgens wordt de groei van ondernemingen die LSM toepassen op een objectieve manier vergeleken met zij die de LSM niet toepassen.

Om te kijken naar de invloed van de LSM op de prestaties wordt eerst nogmaals kort de literatuur aangehaald. Het aantal studies dat aangeeft of de LSM effectief werkt is zeer beperkt. Steve Blank haalt aan dat het accuraat en consistent toepassen van de methode ervoor kan zorgen dat startups verschillende oorzaken van falen kunnen omzeilen, maar staft dit verder niet (Blank, 2013). Professor Ted Ladd, gespecialiseerd in *internet economics*, geeft net zoals Blank aan dat de LSM een duidelijke impact kan hebben op de slaagkans van bedrijven. Hij stelt vast dat startup teams die LSM-technieken zoals het valideren van assumpties en het BMC toepassen, beter presteren in pitchwedstrijden dan teams die deze technieken niet hanteren (Ladd, 2016).

Hierboven werd de literatuur rond de invloed van de LSM en diens verschillende technieken toegelicht. In het praktijkgedeelte komt de perceptie van de ondernemers over deze methode aan bod en wordt hun mening over de meerwaarde van de LSM geanalyseerd.

Via het bevragen van de ondernemers wordt enkel de perceptie over de meerwaarde van de technieken getoetst. Belangrijk is om deze resultaten via een objectieve methode te onderzoeken. Hiervoor worden een aantal cijfers verzameld zoals de evolutie van de omzet (of brutomarge), het balanstotaal en het aantal werknemers. Voor startups zijn deze gegevens niet altijd publiek beschikbaar via de Nationale Bank van België (NBB), bijvoorbeeld doordat zij pas opgestart zijn of door het ontbreken van publicatieverplichtingen. Daarom zal aan de *founders* gevraagd worden of zij deze cijfers willen meedelen. Uiteraard is er geen garantie dat de *founders* deze gegevens willen delen of zelfs kennen. Wanneer de cijfers voorhanden zijn, zullen zowel ondernemers die de LSM toepassen als diegenen die de LSM niet toepassen met elkaar vergeleken worden. Ten slotte worden opmerkelijke verschillen verder uitgelicht.

Samengevat wordt het tweede onderzoeksthema als volgt geformuleerd:

Heeft het toepassen van de verschillende technieken uit de *toolbox* een invloed op de bedrijfsprestaties?

Zoals uit de literatuurstudie blijkt, zijn er verschillende redenen waarom startups falen. Cantamessa et al. (2018) gingen dieper in op de redenen voor falen en vonden hiervoor verschillende oorzaken. Zo zijn onder meer het verkeerde businessmodel of de afwezigheid ervan, het gebrek aan business development, een tekort aan cash, een te slechte productkwaliteit, te sterke competitie en te weinig klanten; enkele factoren die de falingskansen van een startup beïnvloeden (Cantamessa et al. 2018). CB Insights haalt als voornaamste redenen van falen de volgende oorzaken aan: geen marktbehoefte, een tekort aan cash, het verkeerde team, te veel concurrentie, problemen bij de prijsbepaling, een gebruiksonvriendelijk product, niet werkend businessmodel en slechte marketing (CB Insights, 2018).

Om de bovenvermelde mogelijke oorzaken van falen te voorkomen, en de slaagkansen dus te verhogen, kunnen bedrijven verschillende technieken toepassen. Deze technieken zoals het integreren van een *supply chain* met relevante stakeholders (George et al., 2001; George, Zahra, en Wood, 2002; McDougall et al., 1994) of het leren van een mentor (The Startup Genome, 2011) zijn reeds beschreven in de literatuurstudie. Patrick Henry (CEO van QuestFusion) haalt ook een techniek aan die de kans op slagen zou kunnen verhogen, namelijk de LSM (Entrepreneur, 2017). Het onderzoeken of de LSM effectief de kans op slagen kan verhogen, wordt aan de hand van drie methoden uitgevoerd. De eerste methode behandelt de verschillende oorzaken van falen uit de vorige paragraaf apart. Per oorzaak van falen wordt gekeken of de LSM hier een oplossing voor biedt. Deze conclusies worden getrokken uit de literatuurstudie waarin de Lean Startup Methode en de deeltechnieken zijn beschreven. De tweede methode behandelt een gefaalde startup (bedrijf 10). Hierbij wordt gekeken of het gebruik van de LSM het falen van deze startup had kunnen voorkomen. De derde methode behandelt de antwoorden van de ondernemers met betrekking tot de vraag uit de interviewleidraad of de LSM of diens deeltechnieken het falen hebben kunnen voorkomen.

Samengevat wordt het derde onderzoeksthema omschreven als volgt:

Onderzoeksthema 3

Verhoogt het toepassen van de LSM de kans op overleven?

3. Praktijkstudie

Via de literatuurstudie werd het reeds gevoerde onderzoek naar de LSM uitgelicht. De resultaten hiervan worden gebruikt om een theoretische onderbouw van het praktijkgedeelte te leveren. Zoals eerder aangegeven blijkt de huidige literatuur zeer beperkt, waardoor in deze thesis heel wat eigen methoden toegepast zullen worden.

In het empirisch gedeelte wordt er verkennend gewerkt, door middel van semigestructureerde interviews met voornamelijk open vragen. Deze vragen hebben als doel te achterhalen hoe bekend startups zijn met de LSM, welke LSM-technieken ze hanteren, of het toepassen ervan een invloed heeft op de bedrijfsprestaties, en of de LSM de kans op falen kan verlagen. Deze vragen zorgen ervoor dat de thesis voornamelijk kwalitatief van aard is. Al worden de belangrijkste financiële en bedrijfscijfers ook in verband gebracht met de al dan niet succesvolle toepassing van de Lean Startup Methode.

De in het empirisch gedeelte beschouwde bedrijven zijn startups die op de Corda Campus of in de C-mine Crib actief zijn of waren. Nadat een selectie is gemaakt van startups die met een innovatief en schaalbaar model werken, zullen deze benaderd worden via mail. Om de *response rate* te verhogen, zal bij het uitblijven van een antwoord telefonisch contact opgenomen worden. De bedoeling hiervan is om tien interviews met *founders*/bedrijfsleiders vast te leggen. Zij zullen tijdens de ontmoeting een vijftiental vragen voorgelegd krijgen die het toelaten om inzicht te verwerven in de LSM-technieken die de ondernemers al dan niet toepassen.

3.1 Resultaten empirisch onderzoek

3.1.1 Onderzoeksthema 1: Bekendheid van ondernemers met de LSM en diens technieken

De resultaten van het eerste onderzoeksthema bestaan uit vier verschillende onderdelen. Ten eerste de bekendheid van de ondernemers met de term 'Lean Startup'. Ten tweede het aantal bedrijven dat de LSM effectief toepast. Ten derde wordt nagegaan of elke startup minstens één techniek toepast en ten vierde welke technieken dan het vaakst toegepast worden.

Bekendheid met de term LSM

Figuur 2 geeft de volgende resultaten weer per bedrijf: de bekendheid met de term 'LSM', het al dan niet toepassen van de verschillende deeltechnieken, en het besluit of het bedrijf als Lean Startup wordt beschouwd. Wanneer een bedrijf een techniek toepast (niet toepast) zal dit weergegeven worden door 'Ja' ('Neen'), wanneer er twijfel is over het toepassen van een bepaalde techniek zal dit voorgesteld worden door het koppelteken (-). Het toepassen van een techniek wordt opgeteld over de tien bedrijven en beschreven in de laatste rij 'Totaal', bij twijfel over het al dan niet toepassen van een techniek zal er slechts een halve punt worden opgeteld.

Volgende afkortingen worden toegepast: BMC (*business model canvas*), CD (*customer development*), VL (*validated learning*), MVP (*minimum viable product*), AD (*agile development*) en KPI (*key performance indicators*).

Bedrijf	Kent LSM?	Past hoofdprincipes LSM toe?			Overige Principes				Beschouwd Als Lean
		BMC	CD	VL	MVP	AD	Pivot	KPI	
1	Ja	Ja	Ja	Ja	Neen	Ja	Ja	Ja	Ja
2	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
3	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Neen	Ja
4	Neen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
5	Neen	Ja	Ja	Ja	Ja	Neen	Ja	Ja	Ja
6	Ja	Ja	Ja	Neen	Ja	Neen	Ja	Ja	Ja
7	Neen	Neen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Neen	Ja
8	Ja	Neen	Ja	Ja	Ja	Ja	Neen	-	Neen
9	Neen	Ja	-	Neen	Ja	-	Ja	Ja	Ja
10	Ja	-	Neen	Neen	Ja	Ja	Neen	Neen	Neen
Totaal	6	7,5	8,5	7	9	7,5	8	6,5	8

Figuur 2: bekendheid met LSM, toepassen van de technieken en beschouwd als *lean*

Zes van de tien geïnterviewde ondernemers blijkt bekend te zijn met het begrip "Lean Startup Methode". Het merendeel van de ondernemers die bekend zijn met de term hebben hun eerste kennismaking met de term te danken aan coaching sessies, workshops en begeleidingstrajecten. Van de vier ondernemers die niet bekend zijn met de Lean Startup gaven er drie aan wel bekend te zijn met de term "Lean".

Toepassen LSM

Vervolgens wordt gekeken hoeveel van deze startups al dan niet bewust gebruik maken van de Lean Startup. Van de zes ondernemers die aangeven de LSM te kennen, voldoen er 4 aan de criteria opgesteld voor het toepassen van de LSM. Opmerkelijk is dat de 4 ondernemers die niet bekend zijn met de term toch allemaal aan de criteria voldoen om als Lean Startup beschouwd te worden. In totaal voldoen dus 8 van de 10 ondernemingen aan de opgestelde criteria om als Lean Startup beschouwd te worden.

Bedrijven 8 en 10 voldoen niet aan de criteria voor het toepassen van de LSM. Bedrijf 8 past 4,5 van de 7 technieken toe en bedrijf 10 past 2,5 van de 7 technieken toe. Merk nogmaals op dat bij twijfelgevallen over het toepassen van een bepaalde techniek er een halve punt wordt opgeteld in plaats van één volledige punt bij het effectief toepassen van een techniek.

Gebruik van minstens één techniek

Nu vastgesteld is dat niet elk bedrijf de LSM toepast, wordt nagegaan of elk bedrijf minstens één techniek toepast. Aangezien bedrijf 10 het minst aantal technieken toepast, maar toch nog steeds 2,5 van de technieken toepast kan geconcludeerd worden dat elk bedrijf uit de selectie gebruik maakt van minstens één techniek uit de LSM. Gemiddeld gezien gebruiken de startups uit de selectie 5,4 technieken.

Techniek	Aantal bedrijven dat techniek toepast
Minimum Viable Product	9
Customer Development	8.5
Pivot	8
Agile Development	7.5
Business Model Canvas	7.5
Validated Learning	7
Innovation Accounting	6.5

Figuur 3: aantal bedrijven dat techniek toepast

Meest toegepaste technieken

De meest toegepaste techniek blijkt het gebruik van een prototype (MVP) te zijn, maar liefst 9/10 bevraagde ondernemers ontwikkelden prototypes. Het bedrijf dat geen prototypes ontwikkelt (bedrijf 1) doet dit omwille van de volgende reden:

"We kunnen het niet maken om met een prototype naar de markt te gaan. Zeker in de markt waarin wij zitten. Indien we dit zouden doen zou het dadelijk afgeschreven worden."

Customer development, het betrekken van de klant bij de ontwikkeling van het product, blijkt de twee meest voorkomende techniek. Bedrijf 10 gaf aan de klant niet betrokken te hebben bij de ontwikkeling van het product omdat er geen klant was. Potentiële klanten werden overigens ook niet betrokken bij de ontwikkeling. De ondernemer geeft aan vertrokken te zijn vanuit een idee en niet vanuit een behoefte bij de klant.

De derde meest toegepaste techniek blijkt de pivot te zijn, maar liefst acht van de tien ondernemingen gaven aan een pivot toegepast te hebben. Bedrijf 8 en 10 pasten de pivot niet toe, de bedrijfsleider van bedrijf 10 voegde het volgende toe:

"Nee, dit wou ik zelf niet. De neiging om veel risico te nemen was er niet. Hier is het fout gelopen volgens mij, ik durfde geen groot risico te nemen terwijl een startup moet springen."

De minst toegepaste techniek blijkt *innovation accounting* te zijn, dit stemt overeen met de bevindingen van Ries dat *innovation accounting* de minst geliefde techniek bij ondernemers is (Ries, 2011). Voor de selectie is er een onderscheid gemaakt tussen bedrijven die enkel 'traditionele cijfers' zoals hun sales en omzet bijhouden ten opzichte van bedrijven die deze combineren met enkele andere *metrics* bekend in de startupwereld zoals CLV, *churn* etc. bijhielden en/of concrete doelstellingen op basis van deze *KPI's* bijhielden.

De technieken en hun frequentie van toepassen zijn uitgelicht in dit onderzoeksthema. Het volgende onderzoeksthema gaat verder in op de invloed die deze technieken kunnen uitoefenen op de bedrijfsprestaties.

3.1.2 Onderzoeksthema 2: de invloed van de LSM-technieken op de bedrijfsprestaties

De resultaten van het tweede onderzoeksthema bestaan uit twee verschillende onderdelen. Ten eerste de invloed van de LSM en haar deeltechnieken op de prestaties. Ten tweede de objectieve vergelijking van de groei van ondernemingen die de LSM toepassen met zij die de LSM niet toepassen.

De invloed van de LSM en haar deeltechnieken op de prestaties

Het merendeel van de ondernemers heeft een positieve kijk op de invloed van de *toolbox* aan technieken. Zo geven zes van de tien ondernemers (bedrijfsleiders 1; 2; 3; 5; 7; 9) aan dat de toepassing van de technieken een positieve invloed op de bedrijfsresultaten kan hebben. De mening van de vier andere ondernemers is eerder neutraal.

Enkele opmerkelijke citaten van de ondernemers met een positieve kijk op de LSM worden verder uitgelicht, hetzelfde voor de ondernemers met een neutrale houding.

Bedrijfsleider 1: *"Voor mij vormen deze technieken een grote meerwaarde. Met de KPI's heb je een doel om naar toe te werken. Ook kan je bijna niet zonder het businessmodel canvas."*

Bedrijfsleider 3: *"In het begin stond ik zeer sceptisch tegenover deze tools maar nadien heb ik de waarde ervan ingezien. Ik vind de tools heel nuttig."*

Bedrijfsleider 9: *"Drie pijlers waarop groei volgens mij gesteund is. De eerste is het plan, als je een plan hebt heb je meer kans op slagen. Dus veel van deze genoemde technieken dragen bij tot het beter kunnen consolideren van een plan. Sommige van deze technieken zijn echt gericht op resultaten, vandaar dat deze een meerwaarde hebben voor het bedrijf. Maar dat is zeker niet het enige, je hebt ook de middelen nodig: het geld en de mensen. Voor mij zit hier de meest bepalende factor. Ten slotte is er het kennisgedeelte, de juiste skills hebben. Die tools zie ik ook letterlijk gewoon als een tool en je moet weten wat te gebruiken voor welk aspect."*

Bedrijfsleiders met een neutrale houding:

Bedrijfsleider 6: *"Het is leuk als bagage en als referentiepunt. Maar al deze boeken lezen en de theorieën zal niet het verschil maken tussen een succesvolle startup of niet. Je hoeft geen boekenintellectueel te zijn om een goeie zakenman te zijn. Zo hoor je vaak dat vroegtijdige schoolverlaters toch zeer succesvolle bedrijven oprichten."*

Bedrijfsleider 10: *"De startupmarkt is een markt gelijk een ander en zit vol met mensen die hun theorieën willen verkopen. Ongeacht of dit nu goed is of niet. Volgens mij werkt zo een theorie nooit perfect voor een bedrijf."*

Samengevat zien de bedrijfsleiders over het algemeen een meerwaarde in de technieken. Wel zien zij deze technieken niet als de bepalende factor voor een succesvolle startup, maar eerder als een hulpmiddel.

Objectieve vergelijking LSM toepassen/niet toepassen

Via het bevragen van de ondernemers wordt enkel de perceptie over de meerwaarde van de technieken getoetst. Belangrijk is om deze resultaten via een objectieve methode te onderzoeken. Hiervoor worden er een aantal cijfers betrokken zoals de evolutie van: de omzet, brutomarge, het balanstotaal en het aantal werknemers. Niet elke startup bleek bekend met de gegevens of wou deze delen, ook had niet elke startups gegevens beschikbaar over een bepaald jaar. Deze niet beschikbare resultaten worden weergegeven door het slashteken ('/') in figuur 4. Wanneer de ondernemers aangeven dat de omzet stijgt (daalt), wordt dit aangeduid met het plusteken (minteken). Eén enkel bedrijf gaf aan dat de omzet gedurende de afgelopen 3 jaar gelijk is gebleven, dit wordt weergegeven door het gelijkheidsteken (=).

Via de Nationale Bank van België (NBB) blijkt de omzet niet beschikbaar voor de geraadpleegde bedrijven, daarom is als vervanger voor de brutomarge gekozen. De brutomarge kan op verschillende manieren geïnterpreteerd worden, maar het geeft alleszins aan of de verkopen al dan niet winstgevender worden. Via de neergelegde jaarrekeningen op de NBB werden vervolgens ook het balanstotaal en aantal werknemers geregistreerd in voltijdse equivalenten waar mogelijk. Wanneer zowel via de NBB als de ondernemers de gegevens over het aantal personeelsleden beschikbaar waren is gekozen voor de NBB, omwille van de hogere objectiviteit.

De laatste kolom beschrijft de algemene evolutie van de voorgenoemde parameters (omzet, brutomarge, balanstotaal en werknemers). Op basis van deze parameters wordt geconcludeerd of het bedrijf al dan niet groeit. Voor de evolutie worden dezelfde symbolen voor het stijgen (+), dalen (-) en het gelijk blijven (=) gebruikt. Enkele resultaten zijn aangeduid met een sterretje '*', deze resultaten hebben extra duiding nodig en worden onder figuur 4 toegelicht.

Bedrijf	Lean	Omzet			Bruto- marge			Balans- totaal			WN (VTE)			Evolutie
		J1	J2	J3	J1	J2	J3	J1	J2	J3	J1	J2	J3	
1	Ja	0	0	0	/	/	/	/	/	/	3	3	3	=
2	Ja	/	+	+	/	/	/	/	/	/	/	1	2	+
3	Ja	=	=	=	/	/	/	/	/	/	1	1	1	=
4	Ja	+	+	+	148. 889	206. 357	271. 027	286. 905	184. 301	243. 501	2, 5	3, 9	5, 1	+*
5	Ja	/	24. 000	240. 000	/	/	/	/	/	49. 332	/	1	7	+
6	Ja	/	50. 000	100. 000	/	/	/	/	/	/	/	1	1	+
7	Ja	+	+	+	/	/	115. 730	/	/	223. 458	2	+	4	+
8	Nee n	+	+	+	- 209. 328	- 190. 292	- 275. 470	1.016 .479	569. 888	782. 462	1	1	1, 7	+*
9	Ja	+	+	+	- 156. 029	93. 190	115. 523	469. 189	1.739 .791	984. 443	4, 8	7, 1	1 0, 2	+*
10	Nee n	0	0	0	/	/	/	/	/	/	1	1	1	-*

Figuur 4: aantal bedrijven dat techniek toepast

Bij bedrijf 4 stijgen alle parameters, behalve het balanstotaal in jaar 2. Dit kan uiteraard verschillende oorzaken hebben, maar verder wordt hier geen rekening mee gehouden. Doordat de rest van de parameters stijgen wordt geconcludeerd dat deze cijfers stijgen.

Bedrijfsleider 8 geeft aan dat de omzet erg gestegen is aangezien het bedrijf met een omzet van 0 gestart is, bovendien steeg ook het aantal personeelsleden. Wel blijkt het balanstotaal in de laatste twee jaar opmerkelijk lager te liggen dan in het derde laatste jaar, ook is de brutomarge in het laatste jaar opvallend gedaald. Een verdere inspectie van de balans levert geen eenduidig besluit of het bedrijf erop vooruit aan het gaan is of niet. Hierop is de bedrijfsleider nogmaals gecontacteerd, deze persoon gaf aan dat het bedrijf wel degelijk aan het groeien is en kon dit ook staven met een evolutie van het aantal verkochte machines: 1 (j1) 3(j2) 11(j3).

Bedrijf 9 toont een evolutie van alle paramaters behalve van het balanstotaal. Hierop is dus beslist dat het bedrijf groeit. Tot slot groeit bedrijf 10 niet meer, dit bedrijf is gestopt met haar activiteiten.

Van de bedrijven die de LSM toepassen zijn er 6 gegroeid, 2 bedrijven zien geen stijging, maar ook geen daling in hun cijfers. Deze twee bedrijven zijn erg jong en verwachten binnenkort een stijging, dit door het toegenomen aantal potentiële klanten die het product testen. Van de bedrijven die geen LSM toepassen is er één aan het stijgen en één heeft recent de bedrijfsactiviteiten gestopt. Bij de bedrijven die LSM toepassen stijgt dus 75% van de bedrijven, bij bedrijven die geen LSM toepassen stijgt slechts 50% van de bedrijven. Wel moet opgemerkt worden dat het laatstgenoemde percentage op slechts twee bedrijven is gebaseerd.

Aangezien er van elk bedrijf gegevens over het personeelsaantal beschikbaar zijn, kan hier ook een berekening op losgelaten worden. Hierbij wordt gekeken naar de evolutie van het gemiddelde personeelsaantal (in voltijdse equivalenten) van jaar 1 naar jaar 2 en van jaar 2 naar jaar 3. Wanneer deze gegevens niet beschikbaar zijn via de NBB, wordt het personeelsaantal opgegeven door de ondernemer verwerkt. Deze resultaten worden geïllustreerd in figuur 5.

Bedrijf	Past LSM Toe	Groei J1 - J2	Groei J2 – J3	Gemiddelde Groei
1	Ja	0%	0%	0%
2	Ja	/	100%	100%
3	Ja	0%	0%	0%
4	Ja	56%	30,77%	86,77%
5	Ja	/	600%	600%
6	Ja	/	0%	0%
7	Ja	100%	33,33%	66,66%
8	Neen	0%	70%	35%
9	Ja	47,92%	43,66%	45,79%
10	Neen	0%	0%	0%

Figuur 5: groei werknemers

In bovenstaande tabel is de groei over de laatste drie jaar van het personeel beschreven. Wanneer er een bedrijf nog geen 3 jaar actief is, worden de jaren waarin het bedrijf niet actief is gewoon weggelaten uit de berekening en als volgt aangeduid '/'. Ook zijn er geen gegevens betreffende het personeelsaantal beschikbaar bij bedrijf 7 voor het voorlaatste jaar (zie figuur 4), dit getal wordt ingevuld door het gemiddelde van de twee beschikbare jaren.

Het personeelsbestand van bedrijven die de LSM niet toepassen groeit gemiddeld gezien met 17,5% $((35\% + 0\%)/2)$. Dit staat in sterk contrast met het aantal bedrijven dat de LSM wel toepast, hierbij groeit het personeelsbestand gemiddeld met 112,40%. Wanneer bedrijf 5, een uitschieter, weggelaten wordt uit de selectie, groeit het personeelsbestand met 42,75% bij bedrijven die de LSM toepassen.

3.1.3 Onderzoeksthema 3: LSM en de kans op overleven

De resultaten van het derde onderzoeksthema bestaan uit drie verschillende onderdelen. Ten eerste wordt per oorzaak van falen uit de literatuur gekeken of de LSM hier een oplossing voor biedt. Deze conclusies worden op basis van de literatuur rond de methode getrokken. Ten tweede komt een gefaalde startup (bedrijf 10) aan bod. Hierbij wordt gekeken of het gebruik van de LSM het falen van deze startup had kunnen voorkomen. Tot slot volgt een analyse van de antwoorden van de ondernemers met betrekking tot de vraag of de LSM of diens deeltechnieken het falen hebben kunnen voorkomen.

Invloed van de LSM op de oorzaken van falen uit de literatuur

De literatuur geeft aan dat er verschillende redenen van falen zijn, de studie van Cantamessa et al. licht de volgende oorzaken van falen toe: het verkeerde businessmodel of de afwezigheid ervan, het gebrek aan business development, een tekort aan cash, een te slechte productkwaliteit, te sterke competitie en te weinig klanten (Cantamessa et al. 2018). Op basis van de literatuurstudie rond LSM wordt nu gekeken of de methode kan inspelen op de zojuist genoemde oorzaken van falen.

Het verkeerde businessmodel of de afwezigheid ervan is de meest voorkomende oorzaak van falen. De LSM zou hier mogelijk een oplossing kunnen bieden via de volgende drie technieken: het *businessmodel canvas*, de *pivot* en *customer development*. Het businessmodel kan eerst beschreven worden via het BMC. Vervolgens stelt Steve Blank dat de hypothesen van het businessmodel getest horen te worden, dit kan gedaan worden door te klant te gaan bevragen (*customer development*). Wanneer blijkt dat het businessmodel niet overeenkomt met de verwachte data, dan is de pivot aan te raden. Hierbij gaat de ondernemer vervolgens weer op zoek naar een businessmodel dat werkt (Blank, 2013).

Het gebrek aan business development, oftewel het creëren en implementeren van groeimogelijkheden komt ook aan bod in de studie van Cantamessa et al. Business development omslaat elke activiteit rond het ontwikkelen van het bedrijf. Aangezien de volledige LSM-methode draait rond het zo efficiënt mogelijk ontwikkelen van een startup (Ries, 2011) sluit de methode dus volledig aan op business development. Het effectief uitvoeren van de LSM helpt bij de verdere ontwikkeling van het bedrijf, denk hierbij bijvoorbeeld aan plannen door het opstellen van het BMC.

Het tekort aan cash blijkt een voorname reden van falen (Cantamessa et al. 2018). De LSM bevat geen technieken die direct inspelen op het verkrijgen van extra cash, wel draait de LSM rond het zo efficiënt -en dus ook kostenbesparend- mogelijk ontwikkelen van een startup (Ries, 2011). Vervolgens kan het MVP een indirecte rol spelen bij het verkrijgen van extra financiering, zo kan het prototype getoond worden aan investeerders om investeringen te verkrijgen (D. Moogk, 2012).

Op gebied van het product is de voornaamste reden van falen een te slechte productkwaliteit (Cantamessa et al. 2018). Lean Startup vindt haar oorsprong in Lean Manufacturing, centraal hierbij staat dat tijdens het productieproces gefocust wordt op activiteiten die waarde (voor de klant) creëren terwijl 'waste' geminimaliseerd wordt. Eén van die vormen van *waste* is het niet voldoen aan de vraag, behoefte of specificaties van de klant (Womack, Jones en Roos, 1990; Womack, 2003).

Te sterke concurrentie/competitie is een externe factor, de LSM speelt alleen direct in op het bedrijf dat de technieken zelf toepast. Wel kan geargumenteed worden dat de LSM indirect de concurrentiepositie van het bedrijf kan verhogen, dit door bijvoorbeeld *agile development*. Bij *agile development* wordt er gewerkt met kleine aanpassingen aan een product, deze worden voortdurend geëvalueerd om zo sneller in te spelen op verandering (Moran, Alan; 2015). Bij onderzoeksthema 2 werd geconcludeerd dat het sneller inspelen op verandering mogelijks een invloed kan hebben op de concurrentiepositie van het bedrijf.

De studie van Cantamessa haalt te weinig klanten als een belangrijke oorzaak van falen aan (Cantamessa et al. 2018). De LSM heeft geen methode om rechtstreeks het aantal klanten te verhogen. Wel kan doormiddel van *customer development* getoetst worden of er een behoefte is aan het product (Blank, 2013), zo kan voorkomen worden dat een product gelanceerd wordt waar geen of te weinig behoefte aan is.

De commerciële studie van CB Insights haalt ook enkele oorzaken van falen aan. Een aantal van deze oorzaken zijn al in de vorige paragrafen behandeld, dit omdat deze overeenkomen met de studie van Cantamessa. De oorzaken van falen die nog niet aan bod gekomen zijn, zijn de volgende: het verkeerde team, problemen bij de prijsbepaling en slechte marketing (CB Insights, 2018). De LSM behandelt geen technieken rond het kiezen van *founders*, ook zijn er geen technieken voor de prijszetting. Wel kan geargumenteed worden dat doormiddel van *customer development* uitgezocht kan worden of een prijs te hoog is voor de klant. Op het gebied van marketing biedt de LSM ook geen directe oplossingen, wel kan er een pivot in de groeistrategie plaatsvinden waarbij gekozen kan worden tussen de volgende groeistrategieën: *viral, sticky of paid* (Ries, 2011).

Analyse gefaalde startup

Nu bekend is dat de LSM inspeelt (hetzij direct, hetzij indirect) op alle oorzaken van falen opgesomd in de studie van Cantamessa et al. en deels op de overige oorzaken van de studie van CB Insights, wordt er een individuele case van een gefaald bedrijf behandeld. Bedrijf 10 heeft haar activiteiten recent stopgezet wegens de totale afwezigheid van klanten.

"Drie jaar geleden ben ik effectief gestart en dit jaar ben ik gestopt met het concept omdat het niet aansloeg."

De ondernemer gaf aan bekend te zijn met de LSM, had het boek gelezen en gaf aan de basisprincipes te gebruiken. Op de vraag wat de ondernemer over de term LSM wist, werd het volgende geantwoord:

"Redelijk wat, daar heb ik mij heel hard op proberen te baseren. Wel uiteraard op mijn eigen manier. Ook heb ik het boek gelezen van Eric Ries. De basisprincipes heb ik proberen te volgen."

Uit de analyse (figuur 2) blijkt dat ondanks de kennis van de ondernemer over de methode, de ondernemer de meeste principes van de LSM niet toepaste (op de juiste manier). De technieken die niet werden toegepast worden hier verder uitgelicht in functie van onderneming 10.

Customer development bleek niet toegepast te worden, het product werd ontwikkeld en hiermee werd naar beurzen getrokken om mogelijke verkopen te realiseren. Tijdens het ontwikkelen zelf werd de potentiële klant niet betrokken. Aangezien de klant niet betrokken werd, kon *validated learning* dus ook niet toegepast worden. Vervolgens gaf de ondernemer aan dat hij als enige *KPI churn* bijhield, meerdere KPI's waren volgens hem niet mogelijk aangezien hij nog geen klanten had. Tot slot gaf de ondernemer aan dat hij geen pivot wou uitvoeren:

"Nee, dit wou ik zelf niet. De neiging om veel risico te nemen was er niet. Hier is het fout gelopen volgens mij, ik durfde geen groot risico te nemen terwijl een startup moet springen."

Het *businessmodel canvas* werd meermaals opgesteld, maar desondanks dat een werkend businessmodel nog niet gevonden was gaf de ondernemer toch aan te stoppen met de techniek. Hierdoor werd op vlak van het BMC slechts 0,5 opgeteld bij de totale score.

"Ik ben tien keer aan het canvas begonnen en had tien verschillende versies. Ik heb toen ook tegen mijn begeleiders gezegd "ik ben de modellen beu". Binnen de startupcultuur bestaan er zoveel modellen dat ze een beetje aan mijn oren uitkomen. Op een dag heb ik toen gezegd weg met die modellen ik doe mijn eigen ding en gebruik mijn gezond verstand."

Wel werd er gebruik gemaakt van een prototype (MVP) dat vervolgens uitvoerig verder werd ontwikkeld, dit volgens de principes van *agile development*. Voor het gebruik van deze twee technieken werd dus tweemaal +1 opgeteld, voor het BMC + 0,5; hierdoor kwam bedrijf 10 op een score van 2,5/7 uit. Nu geanalyseerd is welke technieken de ondernemer wel en niet toepaste, wordt een mogelijke manier aangegeven hoe de ondernemer de startup wel volgens de principes van de LSM had kunnen ontwikkelen.

De ondernemer gaf toe vertrokken te zijn vanuit het idee (een bepaalde technologie) en niet vanuit een behoefte.

"In alle cursussen rond startups wordt gezegd begin niet met een idee, maar met een behoefte. Ik heb dit bewust toch gedaan, ik wist dat dit niet zo een goed idee was, maar ik wou vooral eerst zijn."

Dit schendt één van de belangrijkste regels van de LSM, waarbij de ondernemer hoort te vertrekken vanuit de behoefte van een klant (*customer development*). Via het toepassen van *customer development* had de ondernemer kunnen zien dat er geen vraag was naar het product, om dan vervolgens te pivoteren. Hiermee had de ondernemer het merendeel van de kosten rond het ontwikkelen van het product kunnen vermijden. Ook had de ondernemer gebruik kunnen maken van het MVP, meer bepaald het *rip off MVP*, zoals beschreven door Ries (2011). Hiermee kan een (deel van een) bestaand product getoond worden aan potentiële klanten om hier feedback over te vergaren en vervolgens een pivot door te voeren indien nodig. Het toepassen van deze technieken had de ondernemer tijd en geld kunnen besparen.

Opmerkelijk aan deze case is dat de ondernemer aangaf bekend te zijn met de LSM en zelfs het boek gelezen te hebben. De ondernemer is slechts één van de twee ondernemers die het boek gelezen hebben. Toch voldoet de onderneming volgens de in deze thesis opgestelde criteria niet aan de LSM, meer nog de onderneming scoort zelfs het slechtst van alle ondervraagde ondernemers op het aantal toegepaste technieken van de LSM. Anderzijds is het ook opmerkelijk dat de onderneming die het minst gebruik heeft gemaakt van de technieken, het slechtst scoort. Deze signalen wijzen in de richting dat de LSM een invloed zou kunnen hebben op het voorkomen van falen.

Getuigenissen van de ondernemers

Nu de gefaalde case behandeld is, wordt overgegaan naar de derde methode. Hierbij wordt gekeken of de LSM falen kan voorkomen. Deze conclusie wordt getrokken op basis van de getuigenissen van de ondernemers. De antwoorden van de ondernemers worden verder toegelicht met betrekking tot de vraag of de LSM of diens deeltechnieken het falen van hun bedrijf heeft kunnen voorkomen.

Vijf van de tien ondernemers geven (genuanceerd) aan dat met behulp van de technieken de kans op falen verlaagd kan worden.

Bedrijf 4: "Het herbekijken van het businessmodel heeft ons bedrijf wel gered, dus ergens kan ik daar wel positief op antwoorden van ja het toepassen van één van die technieken heeft wel geholpen."

De andere vijf ondernemers geven aan dat deze technieken niet bijgedragen hebben aan het voorkomen van falen in hun onderneming of in het algemeen.

Bedrijf 8: "Ik denk niet dat de technieken het falen van een bedrijf echt kunnen voorkomen. Veel hangt af van het team en de markt, onafhankelijk van welke structuur je ook hanteert. De structuur zal wel een efficiëntieverhoging kunnen realiseren waardoor minder tijd verloren gaat en je wat sneller kan groeien."

De ondernemers die aangeven dat de technieken niet helpen om falen te voorkomen, vinden echter ook niet dat ze een negatieve invloed hebben op het falen. De andere vijf ondernemers zien wel voordelen in deze technieken. Op basis van deze resultaten kan dus vastgesteld worden dat de ondernemers in het algemeen genuanceerd positief zijn over de invloed van de technieken met betrekking tot het voorkomen van faling.

3.2 Conclusie

De Limburgse ondernemers blijken bekend te zijn met de Lean Startup Methode. Zes van de tien ondernemers geeft aan bekend te zijn met de term "Lean Startup", nog bekender is het hele concept rond 'lean', negen van de tien ondernemers geeft aan hier bekend mee te zijn. Een mogelijk oorzaak hiervan kan zijn dat *lean* ontstaan is in 1990 door Lean Manufacturing (Womack, Jones en Roos, 1990) en verschillende vormen kent zoals bijvoorbeeld Lean Software Development. De Lean Startup werd pas vanaf 2011 gepromoot (Ries, 2011) en heeft dus minder tijd gehad om bekendheid te verwerven. Van de zes ondernemers die bekend zijn met de LSM, voldoen er vier effectief aan de in deze thesis opgestelde criteria. Opmerkelijk is dat de vier ondernemers die niet bekend zijn met de LSM wel voldoen aan de criteria om van een Lean Startup te spreken. Een duidelijke oorzaak hiervoor is er niet, wel is bekend dat deze vier ondernemers ofwel eerder een onderneming gestart hebben ofwel behoorlijk wat ervaring binnen hun sector hebben opgedaan (8j, 10j en 20j ervaring).

Elk bedrijf uit de selectie van tien startups blijkt ook minstens één techniek uit de LSM toe te passen, de meest toegepast techniek is het gebruik van een prototype (MVP) en de minst gebruikte techniek blijkt *innovation accounting* te zijn, dit laatste resultaat bevestigt de bevindingen van Ries dat *innovation accounting* de minst geliefde techniek bij ondernemers is (Ries, 2011).

Uit de bevindingen van de vorige paragrafen kan geconcludeerd worden dat de Limburgse ondernemer bekend is met het concept achter de LSM. Acht van de tien geïnterviewde bedrijven blijken de methode al dan niet bewust toe te passen en elk bedrijf uit de selectie gebruikt minstens enkele technieken van de LSM.

Het tweede onderzoeksthema behandelt de invloed van de LSM-technieken op de bedrijfsprestaties. Zes van de tien ondernemers geven aan dat de technieken een positieve invloed op de resultaten kunnen hebben. Geen enkele bedrijfsleider geeft aan dat de technieken nadelig zijn. Wel zegt één enkele ondernemer die voorstander is van de *pivot* dat "je best niet te vaak *pivot*, want dan sta je nergens". Samengevat zien de bedrijfsleiders over het algemeen een meerwaarde in de technieken. Op basis van de bedrijfsgegevens blijkt ook dat de LSM een positieve invloed heeft op de prestaties. Driekwart van de bedrijven die de LSM toepassen groeit, dit staat in contrast met de groei van slechts de helft van de bedrijven die de LSM niet toepassen. Het personeelsbestand groeit gemiddeld met 42,75% (zonder de uitschieter) bij de bedrijven die de LSM toepassen, dit in tegenstelling tot een groei van 17,5% bij de bedrijven die de LSM niet toepassen. Uit de bevindingen van dit onderzoeksthema blijkt dat de bedrijven die de technieken van de LSM toepassen beter presteren dan zij die de methode niet toepassen.

Bij het tweede onderzoeksthema lag de focus op de prestaties gelinkt aan het gebruik van LSM-technieken. Het derde onderzoeksthema bouwt hierop verder, maar behandelt puur de invloed van de LSM op het falen. De studie van Cantamessa licht enkele van de meest voorkomende oorzaken van falen toe: het verkeerde businessmodel of de afwezigheid ervan, het gebrek aan business development, een tekort aan cash, een te slechte productkwaliteit, te sterke competitie en te weinig

klanten (Cantamessa et al. 2018). Uit de analyse van de literatuurstudie blijkt dat via de LSM en diens deeltechnieken op elke oorzaak van falen van de studie van Cantamessa ingespeeld kan worden. De commerciële studie van CB Insights haalt ook nog enkele andere oorzaken van falen aan dan de zojuist genoemde oorzaken van falen, namelijk: het verkeerde team, problemen bij de prijsbepaling en een slechte marketing. De in deze thesis uitgelichte technieken bieden geen oplossing voor selecteren van het juiste team, wel kan geargumenteed worden dat de LSM indirect kan inspelen op de prijsbepaling en marketing. Dit respectievelijk via *customer development* (potentiële klanten kunnen aangeven dat een prijs te hoog is) en de *pivot* (via het veranderen van groeistrategie). Aangezien de LSM inspeelt op alle oorzaken van falen uitgelicht in de studie van Cantamessa, en beperkt inspeelt op de oorzaken van falen van CB Insights; kan geconcludeerd worden dat de LSM inspeelt op de meeste oorzaken van falen.

Via een opmerkelijke case wordt deze conclusie bevestigd. Bedrijf 10 is recent gestopt met het uitvoeren van haar activiteit wegens het gebrek aan klanten. De ondernemer geeft aan bekend te zijn met de LSM en heeft zelfs het boek van Eric Ries (2011) gelezen. Toch blijkt volgens de opgelegde criteria (het toepassen van de drie hoofdprincipes van de LSM of het toepassen van vijf van de zeven uitgelichte technieken) de ondernemer de LSM niet toe te passen. Nog opmerkelijker is dat de ondernemer zelfs het laagste aantal technieken toepast van alle bedrijven uit de selectie. Deze onderneming past dus het laagste aantal technieken toe en scoort het slechtst aangezien deze onderneming gefaald is.

Tot slot werden de ondernemers bevroegd, hierbij werd aan hen de vraag gesteld of de technieken van de LSM het falen van hun bedrijf heeft kunnen voorkomen. Vijf van de tien ondernemers antwoordden (genuanceerd) dat met behulp van de technieken de kans op falen verlaagd kan worden. De vijf andere ondernemers gaven dan weer aan dat de technieken het falen van hun bedrijf niet heeft kunnen voorkomen.

Uit de hierboven opgesomde resultaten kan de volgende conclusie getrokken worden:

De tien bevroegde ondernemers in Limburg zijn in het algemeen bekend met de technieken van de LSM. De meeste ondernemers hebben over de methode geleerd tijdens vormingen georganiseerd voor (nieuwe) ondernemers. Uit de resultaten blijkt dat de LSM een positieve invloed heeft op de groei van de onderneming. Wanneer er meer specifiek naar de LSM en falen gekeken wordt, blijkt dat ook hier de resultaten in het voordeel van de methode spelen. Zowel de analyse van de meest voorkomende oorzaken van falen, de gefaalde startup en de getuigenissen van de ondernemers geven aan dat LSM helpt om falen te voorkomen.

Uit de resultaten van de analyse van de literatuur en de bevraging van de bedrijven in de steekproef kan besloten worden dat de LSM de overlevingskansen van bedrijven verhoogt.

3.3 Beperkingen en suggesties voor verder onderzoek

Ondanks de grote aandacht die de LSM geniet bij ondernemers, blijft de methode in de academische wereld onderbelicht. Hierdoor is er voor de literatuurstudie af en toe beroep gedaan op niet wetenschappelijke bronnen, dit omdat de literatuur niet voorhanden was.

De belangrijkste bijdrage in de literatuur wordt geleverd door Steve Blank. Hij omschrijft de essentie van de LSM, maar gaat niet dieper in op de verschillende deeltechnieken. De deeltechnieken en meer bepaald de invloed hiervan worden zeer kort tot zelfs niet beschreven in de literatuur. Op niveau van de methode zijn er slechts twee wetenschappelijke bronnen die de invloed van de LSM behandelen. De eerste is die van Blank, vanuit zijn ervaring besluit Blank dat de methode over een portfolio van startups werkt (Blank, 2013). De tweede bron, het onderzoek van Ladd, toont aan dat startups die de LSM toepassen 3 keer beter presteren tijdens een pitchwedstrijd dan zij die de methode niet toepassen (Ladd, 2016). De laatstgenoemde studie is de enige die de effectiviteit van de methode probeert te meten, dit weliswaar via een benadering: de prestaties van startups tijdens een pitchwedstrijd. Aangeraden wordt om een grootschalige studie op de startups zelf uit te voeren.

Deze thesis behandelt de startups zelf en kijkt naar de invloed van de methode op een voornamelijk kwalitatieve manier. Voor deze thesis zijn er tien bedrijven geïnterviewd, van deze tien bedrijven voldoen er twee niet aan de in deze thesis opgestelde criteria voor het toepassen van de LSM. Bij een volgend onderzoek is het aan te raden een groter aantal bedrijven dat de LSM niet toepast te bestuderen. Ook is er één gefaalde case behandeld, het behandelen van meer gefaalde cases zou tot meer betrouwbare inzichten kunnen leiden.

Bronnen

Bajwa, S. S., Wang, X., Duc, A. N., & Abrahamsson, P. (2016). *How do software startups pivot? empirical results from a multiple case study*. In *International Conference of Software Business* (pp. 169-176). Springer, Cham.

Barquet, A. P. B., Cunha, V. P., Oliveira, M. G., & Rozenfeld, H. (2011). *Business model elements for product-service system*. In *Functional Thinking for Value Creation* (pp. 332-337). Springer, Berlin, Heidelberg.

Becker, R. M. (2001). *Lean Manufacturing and the Toyota Production System*. *Automotive Manufacturing & Production*, 113(6), 64. Geraadpleegd op <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4655852&site=ehost-live>

Blank, S. (2010). *Steve Blank What's A Startup? First Principles*. Geraadpleegd op <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>

Blank, S. (2010). *Make No Little Plans*. Geraadpleegd op <https://steveblank.com/2010/01/04/make-no-little-plans-%E2%80%93-defining-the-scalable-startup/>

Blank, S. (2013). *Why the lean start-up changes everything*. *Harvard business review*, 91(5), 63-72.

Blank, S. (2015). *Steve Blank Why Build, Measure, Learn – isn't just throwing things against the wall to see if they work – the Minimal Viable Product*. Geraadpleegd op <https://steveblank.com/2015/05/06/build-measure-learn-throw-things-against-the-wall-and-see-if-they-work/>

Blank, S. (2017). *Steve Blank Slides*. Geraadpleegd op <https://steveblank.com/slides/>

Bloovi. (2017). *Deze Belgische start-up wil binnen een aantal jaar dé referentie worden in Europa op vlak van real-time retaildata*. Geraadpleegd op <https://www.bloovi.be/branded/ondernemen/2017/deze-belgische-start-up-wil-binnen-een-aantal-jaar-de-referentie-worden-in-europa-op-vlak-van-real-time-retaildata-zo-denken-ze-hun-doel-te-bereiken>

Bloovi. (2018). *Startersatlas 2018*. Geraadpleegd op <https://graydon.be/downloads/report-startersatlas-2018>

Bosch, J., Olsson, H. H., Björk, J., & Ljungblad, J. (2013). *The early stage software startup development model: a framework for operationalizing lean principles in software startups*. In

International Conference on Lean Enterprise Software and Systems (pp. 1-15). Springer, Berlin, Heidelberg.

Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). *Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms.* *Journal of business Venturing*, 25(1), 24-40.

Cantamessa, Marco & Gatteschi, Valentina & Perboli, Guido & Rosano, Mariangela. (2018). *Startups' Roads to Failure.* *Sustainability*. 10. 2346. 10.3390/su10072346.

CB Insights. (2018). *The Top 20 Reasons Startups Fail.* Geraadpleegd op <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>

Chamanski, A. and Waagø, S. (2001). *The Organizational Success of New, Technology-Based Firms. Working paper, Norwegian University of Science and Technology, Trondheim, Norway.*

Charan, R., Useem, J., & Harrington, A. (2002). *Why companies fail CEOs offer every excuse but the right one: their own errors. Here are ten mistakes to avoid.* *FORTUNE-EUROPEAN EDITION-*, 145(11), 36-46.

Compass. (2011). *Discover The Patterns Of Successful Internet Startups In The Startup Genome Report.* Geraadpleegd op <https://startupgenome.com/blog/discover-the-patterns-of-successful-internet-startups-in-the-startup-genome-report>

De Valck, B. (2018). *Deze Gentse start-up ondernemster biedt huidverzorging op basis van je DNA.* Geraadpleegd op <https://www.bloovi.be/artikels/ondernemen/2018/deze-gentse-start-up-ondernemster-biedt-huidverzorging-op-basis-van-je-dna-plots-moest-ik-evolueren-van-wetenschapper-naar-ondernemer>

Decker, R., Haltiwanger, J., Jarmin, R., & Miranda, J. (2014). *The role of entrepreneurship in US job creation and economic dynamism.* *Journal of Economic Perspectives*, 28(3), 3-24.

Doanh, D. (2017). *The Five Principles of Lean.* Geraadpleegd op <https://theleanway.net/The-Five-Principles-of-Lean>

Dowling, M.J. and McGee, J.E. (1994). *Business and Technology Strategies and New Venture Performance.* *Management Science* 40 (12):1663-1677.

Duc, A. N., & Abrahamsson, P. (2016). *Minimum viable product or multiple facet product? The Role of MVP in software startups.* *In International Conference on Agile Software Development* (pp. 118-130). Springer, Cham.

Euchner, J. (2013). *What large companies can learn from start-ups*. *Research Technology Management*, 56(4), 12.

Fagerholm, F., Guinea, A. S., Mäenpää, H., & Münch, J. (2014). Building blocks for continuous experimentation. In Proceedings of the 1st international workshop on rapid continuous software engineering (pp. 26-35). ACM.

Frederiksen, D. L., & Brem, A. (2017). *How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup approach*. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 169-189.

Gage, D. (2012). *Small business: The venture capital secret: 3 out of 4 start-ups fail*. Geraadpleegd op <https://online.wsj.com/europe>

George, G., Zahra, S.A., and Wood, D.R. (2002). *The Effects of Business–University Alliances on Innovative Output and Financial Performance: A Study of Publicly Traded Biotechnology Companies*. *Journal of Business Venturing* 17 (6):577–610.

George, G., Zahra, S.A., Wheatley, K.K., and Khan, R. (2001). *The Effects of Alliance Portfolio Characteristics and Absorptive Capacity On Performance: A Study of Biotechnology Firms*. *Journal of High Technology Management Research* 12 (2):205–226.

Graydon, UNIZO, UCM. (2019). Startersatlas UNIZO, Graydon en UCM: *Kaap van 100.000 starters in 2018 voor het eerst overschreden*. Geraadpleegd op <https://www.unizo.be/nieuws-pers/startersatlas-unizo-graydon-en-ucm-kaap-van-100000-starters-2018-voor-het-eerst>

Griffith, E. (2017). *Conventional Wisdom Says 90% of Startups Fail. Data Says Otherwise*. *Fortune.Com*, 1. Geraadpleegd op <https://search-ebshost-com.bib-proxy.uhasselt.be/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=123819094&site=ehost-live>

Henry, P. (2017). *Why Some Startups Succeed (and Why Most Fail)*. Geraadpleegd op <https://www.entrepreneur.com/article/288769>

Gruber, M. (2007). *Uncovering the value of planning in new venture creation: A process and contingency perspective*. *Journal of business venturing*, 22(6), 782-807.

Howard, C. (2016). *Startups Don't Fail On Ideas, They Fail On Execution*. *Forbes.Com*, 22. Geraadpleegd op <https://search-ebshost-com.bib-proxy.uhasselt.be/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=114255560&site=ehost-live>

Kalyanasundaram, G. (2018). *Why Do Startups Fail? A Case Study Based Empirical Analysis in Bangalore*. *Asian Journal of Innovation & Policy*, 7(1).

Kirsner, S. (2016). *The Barriers Big Companies Face When They Try to Act Like Lean Startups*. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–6. Geraadpleegd op <https://search-ebshost-com.bib-proxy.uhasselt.be/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=118663646&site=ehost-live>

Ladd, T. (2016). *The limits of the Lean Startup method*. *Harvard Business Review*, 94(3).

Ladd, T. (2018). *Does the business model canvas drive venture success?*. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 57-69.

Ladd, T., Lyytinen, K., & Gemmill, R. (2015). *How Customer Interaction and Experimentation Advance New Venture Concepts in a Cleantech Accelerator*. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2015, No. 1, p. 11415). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Lashinsky, A. (2018). *How 'The Lean Startup' Turned Eric Ries Into an Unlikely Corporate Guru*. Geraadpleegd op <https://www.fortune.com>

Li, H. (2001). *How Does New Venture Strategy Matter in the Environment-Performance Relationship?* *Journal of High Technology Management Research* 12 (2):183–204.

Marino, K.E. and De Noble, A.F. (1997). *Growth and Early Returns in Technology-Based Manufacturing Ventures*. *Journal of High Technology Management Research* 8 (2):225–242.

McDougall, P.P., Covin, J.G., Robinson, R.B., and Herron, L. (1994). *The Effects of Industry Growth and Strategic Breadth on New Venture Performance and Strategy Content*. *Strategic Management Journal* 15 (7):537–554.

McGinn, D. (2012). *Too many pivots, too little passion What's wrong with today's entrepreneurship*.

Moogk, D. R. (2012). *Minimum viable product and the importance of experimentation in technology startups*. *Technology Innovation Management Review*, 2(3).

Moran, Alan (2015). *Managing Agile: Strategy, Implementation, Organisation and People*. Springer. ISBN 978-3-319-16262-1. (wp)

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

RAU, J. G. (2018). *Why Do So Many Start-ups Fail? 2 SURVEYS SHOW MULTIPLE COMMON REASONS*. *Inventors' Digest*, 34(4), 32–33. Geraadpleegd op <https://search-ebshost-com.bib-proxy.uhasselt.be/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=130821463&site=ehost-live>

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Books.

Ries, E., & Euchner, J. (2013). *What large companies can learn from start-ups*. *Research-Technology Management*, 56(4), 12-16.

Robinson, K.C. and McDougall, P.P. (2001). *Entry Barriers and New Venture Performance: A Comparison of Universal and Contingency Approaches*. *Strategic Management Journal* 22 (6-7):659-685.

Schonfeld, E. (2010). *Ben Horowitz And Fred Wilson Debate Fat Versus Lean Startups At TC Disrupt*. Geraadpleegd op <https://techcrunch.com/2010/04/12/horowitz-wilson-debate-disrupt/>

SCORE. (2018). *Benefits of Using the Business Model Canvas*. <https://elkhart.score.org/blog/benefits-using-business-model-canvas-1>

Shah, R., & Ward, P. T. (2003). *Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance*. *Journal of operations management*, 21(2), 129-149.

Silva, S. E., Calado, R. D., Silva, M. B., & Nascimento, M. A. (2013). *Lean Startup applied in Healthcare: A viable methodology for continuous improvement in the development of new products and services*. *IFAC Proceedings Volumes*, 46(24), 295-299.

Solomon, B. (2015). *Here's Why Startups Fail*. *Forbes.Com*, 1. Geraadpleegd op <https://search-ebscohost-com.bib-proxy.uhasselt.be/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=111797045&site=ehost-live>

Song, M., Podoynitsyna, K., Van Der Bij, H., & Halman, J. I. (2008). *Success factors in new ventures: A meta-analysis*. *Journal of product innovation management*, 25(1), 7-27.

Steel, T. (2017). *Belgische starters hebben beste slaagkansen van heel Europa*. Geraadpleegd op <https://www.tijd.be/ondernemen/management-ondernemerschap/belgische-starters-hebben-beste-slaagkansen-van-heel-europa/9893025.html>

Urbano, D., Aparicio, S., & Audretsch, D. (2019). *Twenty-five years of research on institutions, entrepreneurship, and economic growth: what has been learned?*. *Small Business Economics*, 53(1), 21-49.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (1997). *Lean thinking—banish waste and create wealth in your corporation*. *Journal of the Operational Research Society*, 48(11), 1148-1148.

Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *Machine that changed the world*. Simon and Schuster.

Woods, T. (2016). *10 Methods From The Lean Startup*. <https://blog.hypeinnovation.com/the-10-methods-of-the-lean-startup>

Yarrow, J. (2011). *FRED WILSON ON FAT vs LEAN STARTUPS*. Geraadpleegd op van <https://www.businessinsider.com/fred-wilson-gowalla-2011-5?international=true>

Yordanova, Z. B. (2018). *Lean Startup method hampers breakthrough innovations and company's innovativeness*. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 15(02), 1850012.

Zahra, S.A., Matherne, B.P., and Carleton, J.M. (2003). *Technological Resource Leveraging and the Internationalisation of New Ventures*. *Journal of International Entrepreneurship* 1 (2):163–186.

Bijlagen

Interviewleidraad startups

1. Wat doet uw bedrijf precies?
2. Hoe lang bestaan jullie al?
3. Waarom hebt u voor de Corda Campus/C-mine Crib gekozen?
4. Wat weet u over de term "*Lean Startup*"?
5. Waar hebt u over deze term geleerd?
6. Hoe maakt u gebruik van de Lean Startup Methode binnen uw bedrijf?
7. Gebruiken jullie het *Business Model Canvas* of het businessplan? (*Business Model Canvas*)
 - a. Waarom hebben jullie gekozen voor het *Business Model Canvas* en/of het businessplan?
8. Welke rol speelde de klant bij de ontwikkeling van het product? (*Customer Development*)
 - a. Wat waren hier de voor- en nadelen van?
 - b. Hebt u de voorgestelde wijzigingen effectief doorgevoerd?
9. *Validated learning*: het bouwen van een product, het meten van de reacties en gedragingen van klanten, hiervan leren en vervolgens deze lessen gebruiken om een beter product te bouwen. Dit proces vervolgens weer herhalen. Kunt u toelichten hoe dit proces al dan niet is toegepast in uw bedrijf?
10. Hoe kan ik het gebruik van prototypes in deze organisatie zien?
11. Werd het gelanceerd product in kleine stapjes aangepast of wordt er steeds gewacht om vervolgens een grote update te voorzien? (*Agile development*)
12. Is uw bedrijf ooit radicaal van businessmodel veranderd? Zo ja, wat was de aanleiding? (*Pivot*)
 - a. Op welke vlakken hebben jullie radicaal de strategie aangepast zoals bijvoorbeeld: het product, een andere doelgroep aanspreken etc.?
13. Welke *KPI's* worden bijgehouden? (*Innovation Accounting*)
 - a. Welke acties worden ondernomen op basis van deze *KPI's*?

- i. Zijn deze *KPI's* de laatste jaren gestegen?
- b. In welke mate bent u bekend met termen zoals *conversion rate*, *CAC*, *CLV*, *NPS* en *MAU (Monthly Active Users)*?
 - i. Zijn deze de laatste jaren gestegen?

14. Beschrijf de evolutie van de volgende paramaters over de laatste drie jaar:

- a. Omzetcijfers
- b. Balanstotaal
- c. Aantal werknemers

15. Wat is uw visie op de meerwaarde van de genoemde technieken met betrekking tot uw bedrijf?

- a. Heeft het toepassen van één van deze technieken het falen van het bedrijf kunnen voorkomen? Zo ja, verklaar?

Interviewleidraad bedrijf 1

1. Wat doet uw bedrijf precies?

Wij brengen mensen en werknemers op het gebied van de zorgsector met elkaar in contact via onze website. Wij beschikken over een advertentie platform waarbij doorverwijzingen voor de zorgsector mogelijk zijn. Wij zijn dus eigenlijk 'de sociale kaart' maar veel breder.

2. Hoe lang bestaan jullie al?

Gestart in april 2017.

3. Waarom hebt u voor de C-mine gekozen?

Wij zijn gestart op het appartement van één van de collega's. Hierna zijn we overgegaan op de C-mine.

4. Wat weet u over de term "Lean Startup"?

Ik weet ervan dat je op korte termijn jouw ideeën kan omzetten in een heel goedkoop prototype. Maar ook kan dat heel lean werken op verschillende aspecten.

5. Waar hebt u over deze term geleerd?

Ik heb heel wat workshops en sessies met betrekking tot ondernemerschap gevolgd. Hier is dit meermaals aan bod gekomen.

6. Hoe maakt u gebruik van de Lean Startup Methode binnen uw bedrijf?

De initiële aanpak hadden we graag op die manier gedaan. Maar omdat wij in een zeer complexe sector zitten is onze productontwikkeling zelf te groot geweest om Lean te noemen. Onze initiële doelgroep bestond uit senioren, maar na het organiseren van focusgroepen bleek dat zij niet met onze oplossing konden werken. Hierdoor zijn wij gepivot.

7. Gebruiken jullie het Business Model Canvas of het businessplan? (*Business Model Canvas*)

Wij gebruiken het canvas, dit wordt voortdurend aangepast. We zijn in het begin eigenlijk gestart met het Business Model H (Healthcare). Maar iedere keer als er een doelgroep bijkwam moesten we weer van nul beginnen. Ik heb een uitgebreid businessplan geschreven van 50+ pagina's en een marketingplan van 80-100 pagina's.

a. Waarom hebben jullie gekozen voor het *Business Model Canvas* en/of het businessplan?

Dit is ons aangeraden in de workshops, handig om ons idee kort samen te vatten.

8. Welke rol speelde de klant bij de ontwikkeling van het product? (*Customer Development*)

Ik ga dit toelichten aan de hand van een voorbeeld over de gezinsbond en de stad Genk. Wij hebben een model ontwikkeld waardoor deze partners zelf kunnen coördineren op vlakken die zij wensen. De komende maand gaan ze ons model testen en ons feedback leveren.

- a. Wat waren hier de voor- en nadelen van?

Ik vond de gegeven feedback over het algemeen zeer nuttig. Het was iets moeilijker bij de feedback van senioren. We behandelden de senioren zoals het hoort met een koffie en een leuke houding waardoor er al snel een band werd opgebouwd tussen jezelf en de senior. Hierdoor wilden ze er dan ook alles aan doen om vriendelijk te zijn en bijgevolg was er geen negatieve feedback. Zo konden we natuurlijk niet tot de kern komen. Gingen ze onze website gebruiken of niet? Dit bleef vaak onduidelijk waardoor ik deze feedback niet valide vond.

- b. Hebt u de voorgestelde wijzigingen effectief doorgevoerd?

Bij de feedback die telkens terugkwam hebben we wijzigingen doorgevoerd, bij andere feedback was het soms voor ons te vroeg om aan te passen.

- 9.** *Validated learning*: het bouwen van een product, het meten van de reacties en gedragingen van klanten, hiervan leren en vervolgens deze lessen gebruiken om een beter product te bouwen. Dit proces vervolgens weer herhalen. Kunt u toelichten hoe dit proces al dan niet is toegepast in uw bedrijf?

We gaan pas echt live in september. Maar we proberen nu al zoveel mogelijk aan te passen aan de feedback. Ook hebben wij focusgroepen georganiseerd.

- 10.** Hoe kan ik het gebruik van prototypes in deze organisatie zien?

Zeer beperkt. We kunnen het niet maken om met een prototype naar de markt te gaan. Zeker in de markt waarin wij zitten. Indien we dit zouden doen zou het dadelijk afgeschreven worden.

- 11.** Werd het gelanceerd product in kleine stapjes aangepast of wordt er steeds gewacht om vervolgens een grote update te voorzien? (*Agile development*)

Na de *softlaunch* hebben wij nog één heel grote release gedaan. Vanaf dan zijn we dit steeds gaan aanpassen in kleine stapjes.

- 12.** Is uw bedrijf ooit radicaal van businessmodel veranderd? Zo ja, wat was de aanleiding? (*Pivot*)

Ja, helemaal in het begin wilden wij een platform ontwikkelen rond de deeleconomie. Vervolgens is dit aangepast en lag onze focus op senioren, hier zijn wij van afgestapt. Ook hebben wij heel wat testprojecten opgezet en hieruit bleek dat steden en gemeenten goede klanten zouden kunnen vormen.

- a. Op welke vlakken hebben jullie radicaal de strategie aangepast zoals bijvoorbeeld: het product, een andere doelgroep aanspreken etc.?

Zie vorige antwoord.

13. Welke *KPI's* worden bijgehouden? (Innovation Accounting)

Ja, wij hebben mijlpalen. Deze zijn bijvoorbeeld gerelateerd aan het aantal bezoekers, aantal klanten en binnenkort de omzet. Het is zeer gemakkelijk te meten, als het gaat over aantal users kijken we in onze database, als het gaat over partners kijken we in de contracten en als het gaat over omzet kijken we op de rekeningen.

- a. Welke acties worden ondernomen op basis van deze *KPI's*?

Dat is heel afhankelijk van wat de mijlpalen zijn en van het businessplan. Spikes, sinds kort ons moederbedrijf, reageert ook op de *KPI's* en heeft hier bijvoorbeeld voordelen in aandeelhouderschap aan gebonden.

- i. Zijn deze *KPI's* de laatste jaren gestegen?

Dit is een moeilijke vraag omdat we nog maar een halfjaar *KPI's* hebben vastgelegd.

- b. In welke mate bent u bekend met termen zoals *conversion rate*, *CAC*, *CLV*, *NPS* en *MAU* (*Monthly Active Users*)?

Ik ben bekend met al deze termen, behalve de *NPS*.

- i. Zijn deze de laatste jaren gestegen?

Weinig van toepassing voor ons.

14. Beschrijf de evolutie van de volgende paramaters over de laatste drie jaar:

- a. Omzetcijfers: 0
b. Balanstotaal: /
c. Aantal werknemers: We zijn met drie.

15. Wat is uw visie op de meerwaarde van de genoemde technieken met betrekking tot uw bedrijf?

Voor mij vormen deze technieken een grote meerwaarde. Met de *KPI's* heb je een doel om naar toe te werken. Ook kan je bijna niet zonder het Business Model Canvas.

Afhankelijk van hoe de markt staat moet je kunnen pivoteren maar ook niet te veel want dan sta je nergens.

- a. Heeft het toepassen van één van deze technieken het falen van het bedrijf kunnen voorkomen? Zo ja, verklaar?

Neen.

Interviewleidraad bedrijf 2

1. Wat doet uw bedrijf precies?

Ons bedrijf wil het voor kinderdagverblijven eenvoudiger maken hun aankopen te doen. Deze aankopen kunnen zij via ons platform doen waar wij alledaagse boodschappen, medicijnen, speelgoed etc. aanbieden.

2. Hoe lang bestaan jullie al?

Het bedrijf bestaat 1jaar en 5 maanden.

3. Waarom hebt u voor de Corda Campus gekozen?

Wij zijn geselecteerd geweest bij start-it KBC.

4. Wat weet u over de term "*Lean Startup*"?

Tegenwoordig kom ik daar overal mee in aanraking, zeker op events. Dat is eigenlijk met heel weinig geld zoveel mogelijk doen. Ook heb ik er al veel over gelezen.

5. Waar hebt u over deze term geleerd?

Ja, wij gebruiken dat zelf ook. Ik heb dit leren kennen tijdens één van de workshops. Op een bepaald moment had ik vijf hoofdprojecten deed ik ze alleen.

6. Hoe maakt u gebruik van de Lean Startup Methode binnen uw bedrijf?

Ik heb heel lang een webshop gehad zonder foto's. Ook ben ik op het begin zelf de bestellingen gaan ophalen, inkopen en vervolgens bij de klant gaan leveren.

7. Gebruiken jullie het Business Model Canvas of het businessplan? (*Business Model Canvas*)

Ja, wij gebruiken het canvas.

a. Waarom hebben jullie gekozen voor het *Business Model Canvas* en/of het businessplan?

Bij iedere workshop voor startups wordt het BMC aangehaald waardoor ik dit ook ben gaan gebruiken. Ikzelf vind dit model vrij beperkt en paste dit enkel toe in de beginfase van mijn bedrijf. Nu heb ik mijn businessmodel gevonden.

8. Welke rol speelde de klant bij de ontwikkeling van het product? (*Customer Development*)

Ja, ik ben mijn klanten gaan aanspreken en interviewen om hun mening te horen over hoe zij aan hun middelen geraken (babyvoeding, medicatie,..). Zij wisten mij te vertellen dat zij dit iedere dag zelf gaan inkopen en dat dit zoals gedacht veel moeite kost. Toen heb ik een

afhaalpunt georganiseerd in de naaste omgeving van de crèches en dit werd een succes. Nu heb ik een leverancier geregeld om heel wat crèches te voorzien van hun dagdagelijkse noden.

a. Wat waren hier de voor- en nadelen van?

Er waren velen voordelen naarmate ik directe 'intel' kreeg van mijn klant en hier dus op kon inspelen. Het enige nadeel is dat indien mijn leverancier een bepaald goed vergeet hij soms 100 kilometer terug moet rijden om deze fout recht te zetten.

b. Hebt u de voorgestelde wijzigingen effectief doorgevoerd?

Ja, ik ben ook mee gaan denken met de consumenten. Waarom waren er bijvoorbeeld grote appels nodig terwijl kleine appels beter van pas kwamen voor deze kleine kinderen. Dit besprak ik dan met de consument en dit apprecieerden zij erg.

9. *Validated learning*: het bouwen van een product, het meten van de reacties en gedragingen van klanten, hiervan leren en vervolgens deze lessen gebruiken om een beter product te bouwen. Dit proces vervolgens weer herhalen. Kunt u toelichten hoe dit proces al dan niet is toegepast in uw bedrijf?

Zie vorige vraag.

10. Hoe kan ik het gebruik van prototypes in deze organisatie zien?

In het begin ging ik dus zelf naar de supermarkt waar ik alle benodigdheden voor de crèche op een lijstje had staan. Maar dit was dus niet het beste systeem en daarom ben ik overgegaan tot een platform. Op dit platform maakte ik een webshop aan waarop de consumenten hun benodigdheden kunnen aanduiden, waardoor alles vlotter verloopt. De webshop heeft ook heel lang geen foto's gehad.

11. Werd het gelanceerd product in kleine stapjes aangepast of wordt er steeds gewacht om vervolgens een grote update te voorzien? (*Agile development*)

Ik heb dit in kleine stapjes aangepakt. We houden één keer per week een vergadering waarin we bespreken en brainstormen hoe we vernieuwing in ons systeem kunnen brengen.

12. Is uw bedrijf ooit radicaal van businessmodel veranderd? Zo ja, wat was de aanleiding? (*Pivot*)

We zijn van B2C naar B2B gegaan. Ook bieden we heel wat extra services aan zoals afvalophaling en het recupereren van facturen aan. Hier had ik op het begin niet aan gedacht.

a. Op welke vlakken hebben jullie radicaal de strategie aangepast zoals bijvoorbeeld: het product, een andere doelgroep aanspreken etc.?

Zoals eerder vermeld zijn we wat extra services gaan aanbieden en hebben we in de plaats van ouders crèches als doelgroep gekozen.

13. Welke *KPI's* worden bijgehouden? (Innovation Accounting)

We zijn juist deze week aan het herbronnen over nieuwe *KPI's*. Omzet, marge, aantal klanten, CAC en *churn* houden we zeker bij. We zijn *KPI's* aan het bepalen voor wie wat doet (sales, marketing, operations, ..). Wat komt er binnen en wat gaat er buiten? We doen dit echt om inzicht te krijgen in de groei.

We zijn enorm veel met cijfers bezig. Wanneer een leverancier bijvoorbeeld een bepaald goed vergeet zorgen de extra kilometers voor een enorme stijging van de kosten. We willen onze financiën goed kunnen beheren.

a. Welke acties worden ondernomen op basis van deze *KPI's*?

Wij willen geen externe investeerders, dus moeten onze marges goed bijhouden. Onze *churn* bedraagt 0 dus daar hebben wij voorlopig nog geen actie rond ondernomen.

i. Zijn deze *KPI's* de laatste jaren gestegen?

Ja, we zijn nu aan het bespreken welke *KPI's* we gaan toevoegen om onze groei te vergoten.

b. In welke mate bent u bekend met termen zoals *conversion rate*, *CAC*, *CLV*, *NPS* en *MAU* (*Monthly Active Users*)?

Ik ken al deze termen.

i. Zijn deze de laatste jaren gestegen?

Het aantal gebruikers van onze dienst is uiteraard gestegen.

14. Beschrijf de evolutie van de volgende paramaters over de laatste drie jaar:

a. Omzetcijfers: Over de laatste twee jaar zijn deze gestegen. Wij bekijken deze meer per maand.

b. Balanstotaal: /

c. Aantal werknemers: Begonnen met 1, nu met 2.

15. Wat is uw visie op de meerwaarde van de genoemde technieken met betrekking tot uw bedrijf?

Ik denk dat elke startup honderd keer pivoteert voordat ze hun eindproduct hebben, dus ik ben zeker fan. Je hebt een idee, maar dit moet je gaan valideren en zo gaat het idee geleidelijk aan verbeteren. Deze technieken helpen aan het verbeteren van de startup.

- a. Heeft het toepassen van één van deze technieken het falen van het bedrijf kunnen voorkomen? Zo ja, verklaar?

“Neen, ja, nee”, dat is zo zwart-wit. Het is volgens mij mogelijk om met bepaalde technieken het falen te voorkomen, maar dit hangt van meerdere factoren af. Ook heeft niet alles te maken met het product te maken.

Als ik kijk waarom startups rondom mij failliet zijn gegaan was dit enerzijds door hun product en anderzijds omdat de markt er nog niet klaar voor was.

Interviewleidraad bedrijf 3

1. Wat doet uw bedrijf precies?

Een *all-in one cloudplatform* met expertise op maat om softwareontwikkelaars te helpen met het bouwen en *deployen* van hun online applicaties op elke schaal.

2. Hoe lang bestaan jullie al?

De start van de vennootschap vond plaats begin 2016, hierop volgden verschillende *pivots*. Het huidige bedrijf is uiteindelijk twee jaar geleden ontstaan.

3. Waarom hebt u voor de Corda Campus gekozen?

Omwille van het begeleidingstraject en de gratis kantoorplaatsen bij Start it @KBC. Aangezien ik in Hasselt studeer en de Corda Campus het dichtstbij lag heb ik voor de Corda Campus gekozen.

4. Wat weet u over de term "*Lean Startup*"?

Dat is heel het concept achter een idee vinden, dat zo snel mogelijk gaan realiseren. Dit idee testen, hier feedback rond verzamelen en ten slotte blijven optimaliseren.

5. Waar hebt u over deze term geleerd?

Ik ben daar al tal van keren mee in aanraking gekomen tijdens mentorsessies (Start Academy en Unizo). Het concept was mij al langer bekend, maar ik wist nooit echt wat een Lean Startup was. Deze term heb ik beter leren kennen op de Start Academy.

6. Hoe maakt u gebruik van de Lean Startup Methode binnen uw bedrijf?

Initieel maakte ikzelf er geen gebruik van binnen mijn onderneming, ik had toen niet genoeg feedback vergaard. Bij de onderneming waar ik nu mee bezig ben heb ik wel al heel wat feedback vergaard bij medestudenten en potentiële gebruikers, dit helpt mij zeker bij het nemen van nuttige beslissingen.

7. Gebruiken jullie het Business Model Canvas of het businessplan? (*Business Model Canvas*)

Ik gebruik geen van beide op een dagdagelijkse basis. In verband met mijn visie maakte ik in het verleden veel gebruik van een Business Model Canvas. Een tijd geleden heb ik de tijd genomen om alles uit te schrijven in een businessplan. Dit heeft mij erg geholpen om alles goed op een rij te zetten ondanks dat ik eerst dacht dat dit tijdverlies zou zijn. Ik maak hier gebruik van bij de prijszetting en het bepalen van de doelgroep.

- a. Waarom hebben jullie gekozen voor het *Business Model Canvas* en/of het businessplan?

Het is een zeer handige tool waarbij je met een paar woorden heel je bedrijf kunt beschrijven. Als ik naar een mentor ga hoef ik enkel dit model voor te leggen om duidelijk te maken waar bijvoorbeeld de pijnpunten zitten.

8. Welke rol speelde de klant bij de ontwikkeling van het product? (*Customer Development*)

Ik zit met twee soorten klanten. Een ontwikkelaar, deze moet met de tool gaan werken en moet dus erg overtuigd zijn van de functionaliteit, het gebruiksgemak en de capaciteiten van deze tool. Daarnaast staat de echte klant, de *decision maker*, meestal de CEO van een bedrijf die niet beschikt over technologische vaardigheden. Bij de *decision maker* ga ik dan feedback halen om te weten wat hij/zij belangrijk vindt in een bedrijf. Hieruit heb ik geleerd dat ik niet enkel een bedrijf moet hebben dat een product verkoopt maar een bedrijf dat een product en dienst aanbiedt.

a. Wat waren hier de voor- en nadelen van?

Een nadeel aan de feedbackvergaderingen met softwareontwikkelaars is dat ze heel wat features voorstellen die toegepast kunnen worden op hun *use case*. Het is dan belangrijk om je visie te behouden en dit af te durven wijzen.

b. Hebt u de voorgestelde wijzigingen effectief doorgevoerd?

Hier wordt steeds kritisch naar gekeken, maar uiteindelijk worden er wel heel wat wijzigingen doorgevoerd.

9. *Validated learning*: het bouwen van een product, het meten van de reacties en gedragingen van klanten, hiervan leren en vervolgens deze lessen gebruiken om een beter product te bouwen. Dit proces vervolgens weer herhalen. Kunt u toelichten hoe dit proces al dan niet is toegepast in uw bedrijf?

Nog niet enorm veel omdat het product nog niet zo lang op de markt is. Maar ik heb bijvoorbeeld wel al met een aantal mensen hun producten online gezet en dan online feedback ontvangen. Nadien hebben we samengezeten, de feedback overlopen om het product te optimaliseren en vervolgens het product terug online geplaatst om vervolgens weer feedback te ontvangen.

10. Hoe kan ik het gebruik van prototypes in deze organisatie zien?

Het product dat ik aan mijn testers (mogelijke klanten) heb laten zien was een prototype. Vervolgens ben ik hierop blijven verder bouwen.

11. Werd het gelanceerd product in kleine stapjes aangepast of wordt er steeds gewacht om vervolgens een grote update te voorzien? (*Agile development*)

Ik *deploy* ongeveer vijfmaal per dag, dit zijn kleine stappen.

12. Is uw bedrijf ooit radicaal van businessmodel veranderd? Zo ja, wat was de aanleiding? (*Pivot*)

Verschillende keren. Initieel had ik een *back end* product ontwikkeld voor websites zoals bij de brandweer (eerste klant). Toen heb ik ingezien dat dit niet de juiste doelgroep was voor mij omdat zij erg veel ondersteuning nodig zouden hebben door het gebrek aan IT-kennis. Dan ben ik op zoek gegaan naar een andere dienst die ik kon aanbieden en heb ik het platform van *back end* uitgebreid met een *toolkit* die verschillende problemen kon oplossen van softwareontwikkelaars. Na het vragen van feedback kwam ik erop uit dat het deployen van servers het beste lag op het gebied van verkopen. Dus daar heb ik mij op toegespitst.

- a. Op welke vlakken hebben jullie radicaal de strategie aangepast zoals bijvoorbeeld: het product, een andere doelgroep aanspreken etc.?

/

13. Welke *KPI's* worden bijgehouden? (Innovation Accounting)

Momenteel niet veel omdat ik nog geen publieke bètaversie heb. Ik vind dit een moeilijke vraag. Ik denk dat de belangrijkste de *Customer Satisfaction* is, maar dit is moeilijk om te meten op een objectieve manier.

- a. Welke acties worden ondernomen op basis van deze *KPI's*?

/

- i. Zijn deze *KPI's* de laatste jaren gestegen?

/

- b. In welke mate bent u bekend met termen zoals *conversion rate*, *CAC*, *CLV*, *NPS* en *MAU* (*Monthly Active Users*)?

Ik ken die termen, behalve de Net Promotor Score. Daar heb ik nog niet van gehoord.

- i. Zijn deze de laatste jaren gestegen?

/

14. Beschrijf de evolutie van de volgende paramaters over de laatste drie jaar:

- a. Omzetcijfers: Per kwartaal is er een recurrent inkomen van de brandweer. Dit zorgt ervoor dat er goed verder gewerkt kan worden aan mijn onderneming. Wel verdien ik met het huidige product nog niets.
- b. Balanstotaal: /
- c. Aantal werknemers: Voltijds ben ik de enige. Ik schakel wel een designer, een vertaler en iemand die de vertaling van mijn website doet in.

15. Wat is uw visie op de meerwaarde van de genoemde technieken met betrekking tot uw bedrijf?

In het begin stond ik zeer sceptisch tegenover deze tools maar nadien heb ik de waarde ervan ingezien. Ik vind de tools heel nuttig.

- a. Heeft het toepassen van één van deze technieken het falen van het bedrijf kunnen voorkomen? Zo ja, verklaar?

Ik vind dit een zeer moeilijke vraag. Het was zeer nuttig om een heel aantal kleine beslissingen te nemen. Hoe komt het dat ik sta waar ik nu sta? Dit is een gevolg van kleine beslissingen die ik heb genomen. Ik kan niet zeggen dat dat volledig ten verdienste is van zo een tool maar ze hebben zeker wel geholpen.

Interviewleidraad bedrijf 4

1. Wat doet uw bedrijf precies?

Wij zijn gameontwikkelaars die een heel sterke focus hebben op *serious games*, spellen met een meerwaarde. Wij doen dat zowel B2B als B2C, dus echt op maat van andere organisaties of bedrijven ofwel met eigen producten die wij zelf in de markt zetten. De eerste vier jaar deden wij enkel B2B, maar hierbij hang je heel erg vast aan de klant. Omwille van enkele nadelen hieraan verbonden zijn wij met onze eigen producten gaan experimenteren. Hieruit is ons grote succesproduct Liftoff ontstaan. Liftoff is een hyperrealistische dronesimulator.

2. Hoe lang bestaan jullie al?

In 2011 hebben wij ons bedrijf opgericht. We zijn nu drie tot vier jaar fulltime bezig met Liftoff.

3. Waarom hebt u voor de C-mine Crib gekozen?

Toen wij zijn opgericht bestond de C-mine Crib nog niet, de stad Genk had ons toen een locatie aangeboden in het oud gemeentehuis. Nadat de C-mine Crib geopend werd zijn wij ons daar gaan vestigen op aanraden van de stad. Sinds kort zijn wij omwille van praktische redenen naar Hasselt verhuisd. Het merendeel van ons personeel woont daar.

4. Wat weet u over de term "*Lean Startup*"?

De term zelf zegt mij niet echt veel.

5. Waar hebt u over deze term geleerd?

/

6. Hoe maakt u gebruik van de Lean Startup Methode binnen uw bedrijf?

/

7. Gebruiken jullie het Business Model Canvas of het businessplan? (*Business Model Canvas*)

Het canvas heb ik een paar keer volledig ingevuld, ik heb dit zelfs aan studenten meegegeven als een goede techniek om hun basisidee op papier te krijgen voor hun hypothetisch bedrijf.

a. Waarom hebben jullie gekozen voor het *Business Model Canvas* en/of het businessplan?

In het begin hebben wij een businessplan opgesteld, dit is "een beetje een *requirement*" als je een BVBA wilt oprichten. Na 3 à 4jaar hebben we dit herbekeken en beslist om meer B2C te werken.

Bij het canvas ben je beperkt in de ruimte, hierdoor kom je tot de essentie.

8. Welke rol speelde de klant bij de ontwikkeling van het product? (*Customer Development*)

Wij plaatsen onze prototypes op onze websites en houden bij hoeveel reactie hierop komt. Hierdoor hebben wij een idee of het product gaat aanslaan.

In heel vroege versies van Liftoff hadden wij zelfs een feedback-feature geïmplementeerd waar de gebruikers rechtstreeks feedback konden sturen. Daarnaast kunnen wij ook veel data verzamelen, wij zien met welke toestellen zij vliegen, in welke omgeving etc.

a. Wat waren hier de voor- en nadelen van?

Geen nadelen, uiteraard kun je niet alle feedback integreren. Wel heel wat voordelen, de gebruikers appreciëren het ook echt enorm dat wij zoveel rekening houden met de *community*.

b. Hebt u de voorgestelde wijzigingen effectief doorgevoerd?

Ja, uiteraard wel niet alle feedback.

9. *Validated learning*: het bouwen van een product, het meten van de reacties en gedragingen van klanten, hiervan leren en vervolgens deze lessen gebruiken om een beter product te bouwen. Dit proces vervolgens weer herhalen. Kunt u toelichten hoe dit proces al dan niet is toegepast in uw bedrijf?

Zie vraag 8. Op basis van de vergaarde feedback hebben wij dan geleidelijk aan updates doorgevoerd.

10. Hoe kan ik het gebruik van prototypes in deze organisatie zien?

Onze eigen producten laten we groeien door het gebruik van een prototype, we steken hier hoogstens een aantal weken in. Vervolgens zetten wij een filmpje van dat prototype op onze website en houden bij hoeveel reactie hierop komt. Indien er genoeg reactie op deze prototypes voorkomt dan ontwikkelen wij het product verder.

De prototypes passen wij ook B2B toe, hier werken wij ook met *design by doing*.

11. Werd het gelanceerd product in kleine stapjes aangepast of wordt er steeds gewacht om vervolgens een grote update te voorzien? (*Agile development*)

In kleine stapjes, we zitten nu aan 120 updates van het product in totaal. Deze waren allemaal gratis en kwamen gemiddeld om de 2 tot 3 weken. Hierdoor kunnen wij heel snel op de wensen en noden van onze klanten inspelen. Dit is atypisch, bij de grote ontwikkelaars zitten er een maand of twee tussen de updates.

12. Is uw bedrijf ooit radicaal van businessmodel veranderd? Zo ja, wat was de aanleiding? (*Pivot*)

Ja, de eerste 3 tot 4 jaar haalden we 90% procent van onze inkomsten uit B2B, nu komt 80% uit B2C. Dit heeft op heel veel vlakken zeer veel invloed gehad, wij hebben al 3 jaar lang een consistente cashflow uit onze simulator. Dit laat ons toe om af en toe beleefd tegen bedrijven te zeggen dat we hun project niet aannemen.

- a. Op welke vlakken hebben jullie radicaal de strategie aangepast zoals bijvoorbeeld: het product, een andere doelgroep aanspreken etc.?

B2B naar B2C, dit had invloed op de doelgroep, het product etc.

13. Welke *KPI's* worden bijgehouden? (Innovation Accounting)

Het is bijna een verslaving geworden, het eerste wat ik doe als ik opsta is kijken hoeveel onze sales bedragen. Dat check ik zelfs meerdere malen per dag. Wij weten hoe vaak ons product doorheen de jaren verkocht is en houden het aantal unieke gebruikers per maand bij.

Op het einde van ons boekjaar kijken wij naar ons resultaat. Uiteraard laten wij ons bijstaan door onze boekhouders, zij doen een analyse van onze performance.

- a. Welke acties worden ondernomen op basis van deze *KPI's*?

Bijvoorbeeld het aanwerven van personeel.

- i. Zijn deze *KPI's* de laatste jaren gestegen?

Ja, deze zijn gestegen.

- b. In welke mate bent u bekend met termen zoals *conversion rate*, *CAC*, *CLV*, *NPS* en *MAU* (*Monthly Active Users*)?

Ik ben bekend met al deze termen behalve CLV en NPS, deze zeggen mij niet veel.

- i. Zijn deze de laatste jaren gestegen?

/

14. Beschrijf de evolutie van de volgende paramaters over de laatste drie jaar:

- a. Omzetcijfers

Gestegen, brutomarge: 2016: **148.889** 2017: **206.357** 2018: **271.027**

- b. Balanstotaal

2016: **286.905** 2017: **184.301** 2018: **243.501**

- c. Aantal werknemers

We hebben nu 7 werknemers, vanaf september mogelijks 8.

2016: **2.5 VTE** 2017: **3.9 VTE** 2018: **5,1 VTE**

15. Wat is uw visie op de meerwaarde van de genoemde technieken met betrekking tot uw bedrijf?

Ik heb duidelijk niet de typische businessboeken gelezen, wij gebruiken ons gezond verstand. Wij passen dezelfde principes toe maar benoemen ze niet op de manier zoals in de LSM. Veel van deze technieken zijn voor ons logisch. Als zaken werken dan zetten wij daar verder op in, indien ze niet werken gaan wij dit herbekijken.

- a. Heeft het toepassen van één van deze technieken het falen van het bedrijf kunnen voorkomen? Zo ja, verklaar?

Het herbekijken van het businessmodel heeft ons bedrijf wel gered, dus ergens kan ik daar wel positief op antwoorden van "ja het toepassen van één van die technieken heeft wel geholpen".

Interviewleidraad bedrijf 5

1. Wat doet uw bedrijf precies?

Wij hebben een app die het voor bedrijven mogelijk maakt om praktisch altijd beschikbaar te zijn. Wanneer je als bedrijfsleider/werknemer niet telefonisch beschikbaar bent, dan worden de oproepen doorgeschakeld naar ons. Hier wordt in de naam van het bedrijf het gesprek beantwoord.

2. Hoe lang bestaan jullie al?

Wij bestaan al twee jaar.

3. Waarom hebt u voor de Corda Campus gekozen?

Ons hoofdkantoor bevindt zich in Brussel maar onze medewerkers werken vanuit de Corda Campus. We dachten eerst om een kantoor op te zetten in de buurt van het hoofdkantoor in Brussel maar kwamen toen met de Corda Campus in contact. Deze Campus verleent zeer goede service en is al ingericht waardoor hier geen kosten aan besteed hoeven te worden. Het zit vol met startups wat de uitwisseling van ideeën bevordert.

4. Wat weet u over de term "Lean Startup"?

Is dit niet dat Startups agile moeten zijn? Ik ken een boek waarbij het agile model uitgelegd wordt, een model waarbij je snel moet kunnen omschakelen. De term "Lean Startup" zelf ken ik wel niet echt.

5. Waar hebt u over deze term geleerd?

/

6. Hoe maakt u gebruik van de Lean Startup Methode binnen uw bedrijf?

Ik denk dat als je in je startup niet lean bent dat je niet efficiënt bezig bent. In mijn ogen slaat dit op een jonge onderneming die nog niet al te veel middelen heeft. Het is aan de ene kant een nadeel dat je niet voor iedere taak een personeelslid hebt maar dit heeft ook zijn voordeel. Ik doe bijvoorbeeld sales, finance, een beetje operations. Je kan hierdoor snel schakelen en snel veranderingen doorvoeren. Dit maakt ons veel wendbaarder dan een groot bedrijf.

7. Gebruiken jullie het Business Model Canvas of het businessplan? (*Business Model Canvas*)

Ja, wij hebben het BMC opgesteld. Dit wordt aangepast bij het maken van nieuwe toepassingen wanneer we de theorieën en onze initiële ideeën erbij halen. Ons businessplan gaat uit van de situatie in onze sector waarbij wij het bestaande aanbod analyseren en het tegenover de vraag zetten.

- a. Waarom hebben jullie gekozen voor het *Business Model Canvas* en/of het businessplan?

We hebben voor het BMC gekozen om de verwachtingen af te toetsen op basis van de markt.

8. Welke rol speelde de klant bij de ontwikkeling van het product? (*Customer Development*)

Een enorm grote rol. Ze hebben verschillende manieren getest waarop ons product werkt. Gaande van het activeren van onze dienst tot de rapportering achteraf. Op elke fase die onze klant doorloopt hebben we dan feedback gekregen.

- a. Wat waren hier de voor- en nadelen van?

Ik kan geen nadelen noemen. Er zullen altijd wel kritische klanten zijn maar toch zie ik elke feedback als waardevol.

- b. Hebt u de voorgestelde wijzigingen effectief doorgevoerd?

We hebben zo goed als mogelijk veranderingen doorgevoerd aan de hand van de feedback van onze klanten. Dit is niet altijd even makkelijk omdat deze klanten ook vanuit hun specifieke situatie kijken maar we hebben geprobeerd de algemene klant tevreden te maken.

9. *Validated learning*: het bouwen van een product, het meten van de reacties en gedragingen van klanten, hiervan leren en vervolgens deze lessen gebruiken om een beter product te bouwen. Dit proces vervolgens weer herhalen. Kunt u toelichten hoe dit proces al dan niet is toegepast in uw bedrijf?

Dit is inderdaad een theorie die wij omzetten in de praktijk. Wij speciëren een bepaald doel en meten dan specifieke punten die wij moeten behalen om dat doel te bereiken. Dan gaan we die doelen proberen meetbaar te maken om vervolgens te checken of ons doel gehaald is.

10. Hoe kan ik het gebruik van prototypes in deze organisatie zien?

Ja, we hebben een testversie van de app ontwikkeld die vervolgens getest werd door tien mensen. Het was een heel eenvoudige web toepassing die dan in een app werd gestoken, alles zo goedkoop mogelijk. Het was een bèta versie die we op onze gsm konden zetten.

11. Werd het gelanceerd product in kleine stapjes aangepast of wordt er steeds gewacht om vervolgens een grote update te voorzien? (*Agile development*)

Wij voeren elke vier à vijf maanden een update door maar hier verandert nooit veel aan. We hebben voor iedere gebruiker een persoonlijk nummer waarnaar doorgeschakeld wordt via onze telefonische softwarepartner die de oproepen behandelt.

12. Is uw bedrijf ooit radicaal van businessmodel veranderd? Zo ja, wat was de aanleiding? (*Pivot*)

We merken de laatste tijd dat het moeilijk is om te schakelen op een klein account (kleine ondernemingen). Mensen zijn zeer angstig om hun telefonische communicatie uit handen te geven. Om die reden zijn we nu meer aan het focussen op grote accounts.

- a. Op welke vlakken hebben jullie radicaal de strategie aangepast zoals bijvoorbeeld: het product, een andere doelgroep aanspreken etc.?

Neen, in de toekomst gaan wij waarschijnlijk wel van technologie veranderen. We zijn aan het nadenken om VoIP (Voice over Internet Protocol) toe te passen.

13. Welke *KPI's* worden bijgehouden? (*Innovation Accounting*)

De belangrijkste voor ons zijn op het operationeel vlak. Bijvoorbeeld de hoeveelheid oproepen die wij nemen, de *accessibility rate* (percentage van de effectief beantwoorde oproepen) etc.

- a. Welke acties worden ondernomen op basis van deze *KPI's*?

Wij bekijken bijvoorbeeld voor onze corporate projecten onze ACD (average call duration) en deze worden gefactureerd aan de klant. Voor ons zijn ook de *average handling time* of de *after call duration* belangrijk. In overleg spreken wij in een testfase met de klant af wat de gemiddelde ACD is.

- i. Zijn deze *KPI's* de laatste jaren gestegen?

/

- b. In welke mate bent u bekend met termen zoals *conversion rate*, *CAC*, *CLV*, *NPS* en *MAU* (*Monthly Active Users*)?

Ik ben bekend met al deze termen.

- i. Zijn deze de laatste jaren gestegen?

Ze veranderen elke maand.

14. Beschrijf de evolutie van de volgende paramaters over de laatste drie jaar:

- a. Omzetcijfers: We zijn begonnen met een 2000 euro omzet per maand en nu zitten we aan de 20000 euro omzet per maand.
- b. Balanstotaal: 2018: **49.332**
- c. Aantal werknemers: Ik ben alleen begonnen en we zijn nu na twee jaar met zeven.

15. Wat is uw visie op de meerwaarde van de genoemde technieken met betrekking tot uw bedrijf?

Ik denk dat het heel goed is om te weten wat de theorie is. Indien je ergens vast zit kan je gemakkelijk teruggaan naar de theorie. Ik denk niet dat je de theorie absoluut nodig hebt om te slagen maar ik denk wel dat het kan helpen.

- a. Heeft het toepassen van één van deze technieken het falen van het bedrijf kunnen voorkomen? Zo ja, verklaar?

Neen, maar we zijn ook nog niet bijna gefaald.

Interviewleidraad bedrijf 6

1. Wat doet uw bedrijf precies?

Wij willen de ervaring van het online shoppen verbeteren. Wij ontwikkelen en verkopen pakketbrievenbussen.

2. Hoe lang bestaan jullie al?

Sinds 2015 ben ik bezig met onderzoek naar de mogelijkheid van het uitbrengen van pakketbrievenbussen. De oprichting van de vennootschap vond in 2017 plaats.

3. Waarom hebt u voor de Corda Campus gekozen?

Patrick Kestens (CEO) had mij deze locatie aangeraden. Hij had mij het doel en de visie van de Corda Campus uitgelegd en toen wist ik dat ik hier moest zitten.

4. Wat weet u over de term "*Lean Startup*"?

Een tijd geleden heb ik heel wat boeken over ondernemerschap gelezen alsook het boek van Eric Ries. Om een term te noemen: het Minimum Viable Product valt binnen deze theorie.

5. Waar hebt u over deze term geleerd?

Ik heb hierover geleerd tijdens het lezen van boeken gerelateerd aan het ondernemerschap.

6. Hoe maakt u gebruik van de Lean Startup Methode binnen uw bedrijf?

Volgens mij zou elk bedrijf lean moeten zijn. Ik doe voorlopig zoveel mogelijk zelf en werk met een aantal technieken uit de LSM.

7. Gebruiken jullie het Business Model Canvas of het businessplan? (*Business Model Canvas*)

Ik gebruik het Business Model Canvas, zelfs meermaals. De beste businessmodellen kun je volgens mij op een bierkaartje schrijven.

a. Waarom hebben jullie gekozen voor het *Business Model Canvas* en/of het businessplan?

Zoals ik al zei, de beste businessmodellen kun je volgens mij op een bierkaartje schrijven. Het BMC geeft mij de mogelijkheid om het hele businessmodel op een beperkte ruimte neer te schrijven.

8. Welke rol speelde de klant bij de ontwikkeling van het product? (*Customer Development*)

Recent hebben wij een pakketbrievenbus laten ontwikkelen met blauwsteen op aanraden van de klant. Nu wordt het afwachten of dit zal aanslaan.

- a. Wat waren hier de voor- en nadelen van?

Volgens mij waren hier niet direct nadelen aan verbonden.

- b. Hebt u de voorgestelde wijzigingen effectief doorgevoerd?

Ja, hierdoor zijn wij de pakketbrievenbussen met blauwsteen gaan ontwikkelen.

- 9.** *Validated learning*: het bouwen van een product, het meten van de reacties en gedragingen van klanten, hiervan leren en vervolgens deze lessen gebruiken om een beter product te bouwen. Dit proces vervolgens weer herhalen. Kunt u toelichten hoe dit proces al dan niet is toegepast in uw bedrijf?

Bij mijn ander bedrijf rond websites pas ik dit toe, hier tot nu toe nog niet. In de toekomst gaan wij wel feedback verzamelen op onze blauwsteen pakketbrievenbus.

- 10.** Hoe kan ik het gebruik van prototypes in deze organisatie zien?

De webshop hebben wij in één week afgewerkt, wij wilden zo snel mogelijk lanceren. Vervolgens is deze webshop geleidelijk aan aangepast.

- 11.** Werd het gelanceerd product in kleine stapjes aangepast of wordt er steeds gewacht om vervolgens een grote update te voorzien? (*Agile development*)

Volgens mij is dat niet helemaal van toepassing op onze pakketbrievenbus. Hier heb je volgens mij niet de mogelijkheid om zoals in mijn andere bedrijf rond websites zeer snel updates toe te voegen.

- 12.** Is uw bedrijf ooit radicaal van businessmodel veranderd? Zo ja, wat was de aanleiding? (*Pivot*)

Oorspronkelijk hebben wij zeer lang getwijfeld tussen het aankopen van pakketbrievenbussen die volledig klaar waren of het zelf ontwikkelen hiervan. Hierna hebben wij gekozen voor de aankoop. Sinds kort zijn wij ook begonnen met de eigen ontwikkeling van brievenbussen, de productie besteden wij uit.

- a. Op welke vlakken hebben jullie radicaal de strategie aangepast zoals bijvoorbeeld: het product, een andere doelgroep aanspreken etc.?

De doelgroep lag oorspronkelijk voornamelijk bij zeer actieve online shoppers. Na ons onderzoek is gebleken dat de meeste aankopen gebeuren bij mensen/bedrijven die pas gebouwd hebben en nog geen brievenbus hebben of mensen die bijvoorbeeld een nieuwe tuin aanleggen.

- 13.** Welke *KPI's* worden bijgehouden? (*Innovation Accounting*)

Het aantal sales, de marges, welk product er precies verkocht is en ook de *churn* (verlies aan klanten) alhoewel de churn voornamelijk van toepassing is op mijn andere onderneming.

Op dit moment ben ik ook iets minder begaan met de kosten (*operational expenses*), ik zit nog met een startup en weet dat deze cijfers op dit moment echt niet goed zijn.

- a. Welke acties worden ondernomen op basis van deze *KPI's*?

Wanneer er veel sales zijn ga ik extra personeel aannemen. In mijn andere onderneming heb ik dat vaker toegepast, hier nog niet. Bij mijn huidige startup ligt de focus op sales.

- i. Zijn deze *KPI's* de laatste jaren gestegen?

Ja, deze zijn gestegen.

- b. In welke mate bent u bekend met termen zoals *conversion rate*, *CAC*, *CLV*, *NPS* en *MAU* (*Monthly Active Users*)?

Ik ben bekend met al deze termen, wel zijn ze niet allemaal relevant voor mijn startup.

- i. Zijn deze de laatste jaren gestegen?

/

14. Beschrijf de evolutie van de volgende paramaters over de laatste drie jaar:

- a. Omzetcijfers

Tussen de 50.000 en 100.000. Dit is gestegen.

- b. Balanstotaal

Geen idee.

- c. Aantal werknemers

Ik heb werknemers bij mijn andere bedrijven, bij dit bedrijf werk ik alleen.

15. Wat is uw visie op de meerwaarde van de genoemde technieken met betrekking tot uw bedrijf?

Het is leuk als bagage en als referentiepunt. Maar al deze boeken lezen en de theorieën zal niet het verschil maken tussen een succesvolle startup of niet. Je hoeft geen boekenintellectueel te zijn om een goeie zakenman te zijn. Zo hoor je vaak dat vroegtijdige schoolverlaters toch zeer succesvolle bedrijven oprichten.

- a. Heeft het toepassen van één van deze technieken het falen van het bedrijf kunnen voorkomen? Zo ja, verklaar?

Hier zou ik gelijkaardig op antwoorden als op de vorige vraag. Op dit moment ben ik ook nog niet gefaald. Gewoon gezond boerenverstand gebruiken en er rekening mee houden dat het toch nooit loopt zoals je wilt of uitgeschreven hebt, in de praktijk loopt het vaak anders.

Interviewleidraad bedrijf 7

1. Wat doet uw bedrijf precies?

Wij doen aan financiële rapportering waarvoor wij over een platform beschikken. Ons concept is de sleutel tot een efficiënter en rendabeler bedrijf. De rapporteringsoplossing die wij aanbieden in combinatie met onze jarenlange ervaring, slaat elke keer opnieuw genadeloos toe en geeft inefficiëntie de doodsteek.

2. Hoe lang bestaan jullie al?

We gaan nu het vijfde jaar in.

3. Waarom hebt u voor de Corda Campus gekozen?

We zijn beide oprichters die van Limburg afkomstig zijn. De Corda is hier gekend als de *place to be*. Daarom hebben we deze voor de hand liggende keuze gekozen.

4. Wat weet u over de term "Lean Startup"?

Lean uiteraard wel omdat dit belangrijk is voor onze processen. Maar Lean Startup, daar heb ik nog niet van gehoord.

5. Waar hebt u over deze term geleerd?

/

6. Hoe maakt u gebruik van de Lean Startup Methode binnen uw bedrijf?

Zie verder.

7. Gebruiken jullie het Business Model Canvas of het businessplan? (*Business Model Canvas*)

Ons operationele proces hebben wij volledig op een whiteboard gevisualiseerd. Maar het canvas hebben wij eigenlijk nooit toegepast. Onze klanten zijn vrij snel gekomen en blijven komen, hierdoor hebben wij eigenlijk nog niet bij dit model stilgestaan.

a. Waarom hebben jullie gekozen voor het *Business Model Canvas* en/of het businessplan?

Na vijf jaar zijn we zo ver gevorderd dat we inzetten op bepaalde sectoren. De bouw-, de dienstencheque-, de interim- en sociale economie sectoren. We zijn deze nu verder aan het uitpuren om klanten aan te trekken. Ook ontwikkelen we nieuwe partnerships met ERP-softwareleveranciers. Dit zetten we dus ook altijd in het businessplan. We maken eenmaal per jaar een businessplan op en we *finetunen* dit om de drie maanden. Hierna volgt altijd een financieel plan.

8. Welke rol speelde de klant bij de ontwikkeling van het product? (*Customer Development*)

We hebben gevraagd naar feedback van de klanten en bankiers om te weten of onze rapporteringsoplossing dekt wat ze nodig hebben.

- a. Wat waren hier de voor- en nadelen van?

Hier waren geen nadelen aan.

- b. Hebt u de voorgestelde wijzigingen effectief doorgevoerd?

We hebben inderdaad wat wijzigingen doorgevoerd zoals het beter leesbaar maken van de *userinterface* en ook de toevoeging van een aantal rapporteringen die we nog niet hadden. Een voorbeeld hiervan is het ziekteverzuim: hoeveel kost het de werkgever indien er een aantal personeelsleden ziek zijn?

9. *Validated learning*: het bouwen van een product, het meten van de reacties en gedragingen van klanten, hiervan leren en vervolgens deze lessen gebruiken om een beter product te bouwen. Dit proces vervolgens weer herhalen. Kunt u toelichten hoe dit proces al dan niet is toegepast in uw bedrijf?

We hebben een erkenning voor advies binnen de KMO-portefeuille waarbij het een verplichting is om jaarlijks de klantentevredenheid te meten. Om de drie maanden gaan we ook op de koffie bij onze klanten om te horen en zien wat er speelt. Als we zien dat er niks gedaan wordt met de rapportering voor bijvoorbeeld een halfjaar, bellen we eens om te vragen of alles oké is.

10. Hoe kan ik het gebruik van prototypes in deze organisatie zien?

Wij evolueren constant. Oorspronkelijk zijn wij begonnen met een door ons ontwikkeld prototype en hier hebben wij vervolgens heel wat aanpassingen aan doorgevoerd. Dit is uitgegroeid tot ons huidige product. Steeds implementeren wij de laatste versie van ons product bij de klant.

11. Werd het gelanceerd product in kleine stapjes aangepast of wordt er steeds gewacht om vervolgens een grote update te voorzien? (*Agile development*)

Ja, stapje voor stapje. Indien er feedback ontvangen werd van de klanten gingen we dit zo goed mogelijk proberen aan te passen.

12. Is uw bedrijf ooit radicaal van businessmodel veranderd? Zo ja, wat was de aanleiding? (*Pivot*)

Neen, de *core* is altijd dezelfde gebleven. We hebben een strategie uitgeschreven voor de komende drie jaar. Nu ben ik ook wel een eigen bedrijfje aan het opstarten voor wijnen. Ik ga proberen dit idee met wijnen te koppelen aan het huidige bedrijf om zo bijvoorbeeld events te organiseren waarbij wij de klanten bedanken. Op deze events toon ik dan deze wijnen. Dit verandert het businessmodel wel niet.

- a. Op welke vlakken hebben jullie radicaal de strategie aangepast zoals bijvoorbeeld: het product, een andere doelgroep aanspreken etc.?

/

13. Welke *KPI's* worden bijgehouden? (Innovation Accounting)

KPI's zijn onze vertrekpunten. Zeker bij klanten passen we ze toe, hierbij kijken we welke strategie zij hanteren en op basis hiervan kijken wij dan wat voor een rapportering gewent is. Om te rapporteren hebben we de *KPI's* nodig. We kijken dan bijvoorbeeld naar het aantal klanten, de marge en willen nog heel wat nieuwe *KPI's* in ons product integreren.

- a. Welke acties worden ondernomen op basis van deze *KPI's*?

Bepaalde klanten bleken verlieslatend, dit hebben wij gezien aan de marges. Hierdoor zijn wij gestopt met het bedienen van deze klanten.

- i. Zijn deze *KPI's* de laatste jaren gestegen?

Onze omzet en het aantal klanten zijn uiteraard gestegen.

- b. In welke mate bent u bekend met termen zoals *conversion rate*, *CAC*, *CLV*, *NPS* en *MAU* (*Monthly Active Users*)?

Wij zijn zeer bekend met deze termen. Dit komt door onze passie rond financiële rapportering. Onze *MAU* monitoren wij via het actief gebruik van onze rapporteringsoplossing. Zie vraag 9.

- i. Zijn deze de laatste jaren gestegen?

Onze *Monthly Active Users* zijn bijvoorbeeld gestegen.

14. Beschrijf de evolutie van de volgende paramaters over de laatste drie jaar:

- a. Omzetcijfers

Omzet stijgt, brutomarge 2018: **115.730**

- b. Balanstotaal

2018: **223.458**

- c. Aantal werknemers: We zijn met de twee *founders* begonnen en zijn nu met vier werknemers. We houden het graag klein.

15. Wat is uw visie op de meerwaarde van de genoemde technieken met betrekking tot uw bedrijf?

Ik vind dit een leuk idee. Ik zie het zitten om deze technieken meer te integreren binnen ons bedrijf door dit gesprek.

- a. Heeft het toepassen van één van deze technieken het falen van het bedrijf kunnen voorkomen? Zo ja, verklaar?

Neen, we hebben nooit een falen meegemaakt of een bijna falen. We zijn hier in het begin zeer voorzichtig mee geweest. We hebben ook lang gewacht vooraleer we onze eerste werknemer hebben aangenomen.

Interviewleidraad bedrijf 8

1. Wat doet uw bedrijf precies?

Ons bedrijf bouwt meetsystemen om de kwaliteit te controleren van halffabricaten tijdens productie. Meer specifiek wordt de dikte of het oppervlaktegewicht gemeten van allerhande vlakke materialen zoals papier, plastic, textiel, etc.

2. Hoe lang bestaan jullie al?

Het bedrijf is opgericht in februari 2016. We bestaan dus nu ongeveer 3 jaar en half.

3. Waarom hebt u voor de Corda Campus gekozen?

Zowel mijn medeoprichter als ikzelf zijn afkomstig van Limburg. Daarnaast is één van onze investeerders LRM. Bovendien biedt de Corda Campus een heel aantal mogelijkheden voor een aantrekkelijke prijs/kwaliteit verhouding.

4. Wat weet u over de term "Lean Startup"?

Lean Startup is een techniek om als startend bedrijf zo efficiënt mogelijk een markt te betreden en uit te bouwen. Het Lean Canvas is de rode draad in heel het systeem en is gebaseerd op het meer traditionele Business Model Canvas.

5. Waar hebt u over deze term geleerd?

We hebben hierover een aantal zaken geleerd tijdens enkele crash-courses rond ondernemerschap.

6. Hoe maakt u gebruik van de Lean Startup Methode binnen uw bedrijf?

Vandaag maken we niet specifiek meer gebruik van deze methode. Het was een goede leidraad om een businessplan te draften en van start te gaan. In de praktijk gaat het toch vaak anders en is het vooral snel anticiperen op veranderende situaties. Dat heeft ons tot nu toe geholpen heeft om te komen tot waar we nu staan.

7. Gebruiken jullie het Business Model Canvas of het businessplan? (*Business Model Canvas*)

Niet meer

a. Waarom hebben jullie gekozen voor het *Business Model Canvas* en/of het businessplan?

We hebben een zeer uitgebreid businessplan geschreven ter onderbouwing van de financiële investering die noodzakelijk was. Dit plan werd ondertussen al enkele keren bijgestuurd.

8. Welke rol speelde de klant bij de ontwikkeling van het product? (*Customer Development*)

Alles wordt bij ons bepaald door de klanten. We zijn begonnen met een basisidee en vervolgens werden de producten verder ontwikkeld tijdens het uitvoeren van projecten voor klanten.

a. Wat waren hier de voor- en nadelen van?

Het voordeel is dat je niets ontwikkelt dat onnodig is. Het nadeel is dat je moet opletten dat je geen projectbedrijf wordt, want dat schaal niet.

b. Hebt u de voorgestelde wijzigingen effectief doorgevoerd?

Jazeker, net omdat we dit model hanteren moeten we ook de wijzigingen doorvoeren.

9. *Validated learning*: het bouwen van een product, het meten van de reacties en gedragingen van klanten, hiervan leren en vervolgens deze lessen gebruiken om een beter product te bouwen. Dit proces vervolgens weer herhalen. Kunt u toelichten hoe dit proces al dan niet is toegepast in uw bedrijf?

Zie antwoord hierboven. Iedere machine die we bouwen heeft kinderziektes en beperkingen. Op basis van de feedback van de klant worden ze iedere keer verbeterd.

10. Hoe kan ik het gebruik van prototypes in deze organisatie zien?

Er werden enkele prototypes gebouwd met steun van o.a. Vlaio. Deze prototypes werden dan uitgebreid getest in productieomgevingen.

11. Werd het gelanceerd product in kleine stapjes aangepast of wordt er steeds gewacht om vervolgens een grote update te voorzien? (*Agile development*)

Wachten op een grote update is niet mogelijk in onze toepassing. Het gaat dus om geleidelijke aanpassingen.

12. Is uw bedrijf ooit radicaal van businessmodel veranderd? Zo ja, wat was de aanleiding? (*Pivot*)

Neen, wel kleine wijzigingen, maar het verdienmodel en de markt zijn in grote lijnen hetzelfde gebleven.

a. Op welke vlakken hebben jullie radicaal de strategie aangepast zoals bijvoorbeeld: het product, een andere doelgroep aanspreken etc.?

Voorlopig niet echt gebeurd. Wel hebben we onze focus echt gelegd op de markt.

13. Welke *KPI's* worden bijgehouden? (*Innovation Accounting*)

Omzet, orderboek, EBITDA, aantal potentiële klanten

- a. Welke acties worden ondernomen op basis van deze *KPI's*?

Aanwervingen en investeringen.

- i. Zijn deze *KPI's* de laatste jaren gestegen?

ja

- b. In welke mate bent u bekend met termen zoals *conversion rate*, *CAC*, *CLV*, *NPS* en *MAU* (*Monthly Active Users*)?

Niet, deze termen gebruiken we niet in onze organisatie.

- i. Zijn deze de laatste jaren gestegen?

/

14. Beschrijf de evolutie van de volgende paramaters over de laatste drie jaar:

- a. Omzetcijfers

Zeer sterke stijging aangezien we van 0 zijn begonnen.

Brutomarge: 2016: **-209.328** 2017: **-190.292** 2018: **-275.470**

- b. Balanstotaal

Voornamelijk afhankelijk van de cash investeringen van LRM en GFF. 2 kapitaalinjecties werden gerealiseerd. 1 in 2016 en een tweede gespreid over 2018 en 2019.

2016: **1.016.479** 2017: **569.888** 2018: **782.462**

- c. Aantal werknemers

Op dit moment hebben we +- 6 FTE's ter beschikking. 3 payroll en 3 externe dienstverleners

2016: **1 VTE** 2017: **1 VTE** 2018: **1,7 VTE**

15. Wat is uw visie op de meerwaarde van de genoemde technieken met betrekking tot uw bedrijf?

Neutraal, wel vinden wij het uiteraard zeer belangrijk om de klant te betrekken.

- a. Heeft het toepassen van één van deze technieken het falen van het bedrijf kunnen voorkomen? Zo ja, verklaar?

Ik denk niet dat de technieken het falen van een bedrijf echt kunnen voorkomen. Veel hangt af van het team en de markt, onafhankelijk van welke structuur je ook hanteert. De structuur zal wel een efficiëntieverhoging kunnen realiseren waardoor minder tijd verloren gaat en je wat sneller kan groeien.

Interviewleidraad bedrijf 9

1. Wat doet uw bedrijf precies?

Wij helpen operatoren in productiebedrijven met het foutloos werken door middel van augmented reality. Onze HIM (Human Interface Mate) maakt van de werkplaats een digitale en interactieve omgeving.

2. Hoe lang bestaan jullie al?

Oorspronkelijk ingenieursbureau is gestart in 2009, verandering vennootschap en businessmodel naar huidige idee sinds 2015.

3. Waarom hebt u voor de C-mine Crib gekozen?

Het ingenieursbureau was eerst gevestigd in Antwerpen, daarna heel wat Limburgs personeel aangetrokken en dus ontstond de nood om een kantoor in Limburg te openen. De Crib bleek een heel flexibele partner dus zijn wij ons daar gaan vestigen.

4. Wat weet u over de term "Lean Startup"?

Ik ben heel bekend met andere vormen van *lean* uit het verleden, maar de Lean Startup zelf is mij minder bekend. Wij gebruiken meer een *agile* techniek, daar zit je met een MVP dat je gaat lanceren, dus ik denk dat wij daar wel gelijkaardig zitten.

5. Waar hebt u over deze term geleerd?

/

6. Hoe maakt u gebruik van de Lean Startup Methode binnen uw bedrijf?

Zie verder.

7. Gebruiken jullie het Business Model Canvas of het businessplan? (*Business Model Canvas*)

Het BMC is oorspronkelijk opgesteld voor onze partners bij bijvoorbeeld de zoektocht naar kapitaal. Wij hebben ook regelmatig oefeningen gedaan om te kijken hoe wij ons moeten hervormen. Wij hebben drie soorten partners (softwareverkopers, integratoren en original manufacturers) zij hebben elk hun eigen businessmodel. Het is wat complex om al deze partners in één canvas te plaatsen.

a. Waarom hebben jullie gekozen voor het *Business Model Canvas* en/of het businessplan?

Eenzijds om naar de partners te trekken, anderzijds gebruiken de designers van de *userinterface* het canvas als houvast om de noden te bepalen. Het is een goede leidraad om structuur te krijgen.

Ons businessplan heeft heel veel iteraties doorgaan en elk jaar bekijken we dat met een kritisch oog.

8. Welke rol speelde de klant bij de ontwikkeling van het product? (*Customer Development*)

Aanvankelijk hebben we de ontwikkeling zelf gedaan. Het is pas op het moment dat we een heel grote order kregen in de telecomsector dat we gevraagd hebben "wat missen jullie nog in ons product?". Ons product is niet afgestemd op één klant, we moeten een schaalbaarheid hebben, daarom zijn we niet echt met klanten in traject gegaan om één specifiek product te ontwikkelen.

a. Wat waren hier de voor- en nadelen van?

Een cruciale stap is het kijken naar de noden van de klant. Een tweede optie is dat je samen met de klant gaat brainstormen over mogelijke oplossingen. Als voordeel heb je dan dat je iets meer *buy-in* hebt, als nadeel schep je verwachtingen die je gaat moeten kunnen managen. Een ander nadeel is dat sommige klanten daar zelf mee aan de slag gaan. We hebben één bedrijf gehad dat onze technologie heeft gekopieerd. We hadden samen met deze klant verschillende technologieën ontwikkeld en door het samenwerken ontloopte je eigenlijk de patenteerbaarheid van je oplossingen. Een voordeel is dat je een "proeftuin" hebt: een productieomgeving waar je naartoe kan trekken en het product kan testen. Ik ben nogal genuanceerd in het verkondigen van de voor- en nadelen, voor mij is dit een grijze zone.

b. Hebt u de voorgestelde wijzigingen effectief doorgevoerd?

Dit hangt van project tot project af, maar wij willen voornamelijk een schaalbaar product creëren waardoor wij niet alle voorstellen kunnen incorporeren.

9. *Validated learning*: het bouwen van een product, het meten van de reacties en gedragingen van klanten, hiervan leren en vervolgens deze lessen gebruiken om een beter product te bouwen. Dit proces vervolgens weer herhalen. Kunt u toelichten hoe dit proces al dan niet is toegepast in uw bedrijf?

Wij doen dat op een hoog niveau, daarmee wil ik zeggen wij capteren van alle klanten de feedback en wij zijn ook intensief bezig met het capteren van feedback van de eindgebruikers om het product te verbeteren. Wel werken wij met een heel aantal partners die bijvoorbeeld in China actief zijn. Als Genks bedrijf gaan wij dan geen ingenieurs uitsturen naar China. Ik denk dat *validated learning* minder geschikt is voor een productbedrijf en meer voor een servicebedrijf.

10. Hoe kan ik het gebruik van prototypes in deze organisatie zien?

Wij bouwen continu virtuele prototypes. De researchafdeling heeft elke maand wel een nieuwe feature te testen die dan via een niet officiële versie van de software toch op onze units draait.

Langs de andere kant (hardware) zijn wij continu op zoek naar nieuwe technologieën waarbij wij sensoren aankopen en deze testen in zowel labo als industriële omgevingen.

Op de productielijn zelf testen wij geen producten, dit omdat een stilstand van de productielijn behoorlijk grote kosten meebrengt bv. bij Volvo kost 1 minuut stilstand €3000.

- 11.** Werd het gelanceerd product in kleine stapjes aangepast of wordt er steeds gewacht om vervolgens een grote update te voorzien? (*Agile development*)

Wij zijn twee paden gaan bewandelen, wij hebben enerzijds een periode gehad waarbij wij sprints van twee weken toepasten en hierna een release volgde. Op een bepaald moment is onze software omvangrijker geworden, waardoor het te complex werd om in deze tijd een verandering volledig door te testen. Onze updates vinden nu om het half jaar plaats voor de klanten en voor de researchprojecten om de drie maanden.

- 12.** Is uw bedrijf ooit radicaal van businessmodel veranderd? Zo ja, wat was de aanleiding? (*Pivot*)
Wij zijn gepivot van een ingenieursbedrijf naar het concept van nu. Op dit moment zijn wij aan het kijken of wij SaaS kunnen aanbieden in de plaats van hardware.

- a. Op welke vlakken hebben jullie radicaal de strategie aangepast zoals bijvoorbeeld: het product, een andere doelgroep aanspreken etc.?

Op vlak van het businessmodel gaan wij mogelijks veranderen naar SaaS. Het product hebben wij opgesplitst in een *basic* en *enterprise* versie.

- 13.** Welke *KPI's* worden bijgehouden? (*Innovation Accounting*)

Elke divisie heeft zijn eigen *KPI's*: voor sales zijn dat sales targets, voor development zijn dat een beperkt aantal toegelaten bugs, voor research kijken wij naar de leveringen en het aantal subsidiedossiers. Ook volgen wij het totale aantal partnerships.

- a. Welke acties worden ondernomen op basis van deze *KPI's*?

Ja, wij sturen onze afdelingen bij naargelang de noden.

- i. Zijn deze *KPI's* de laatste jaren gestegen?

Ja, elk half jaar worden deze gerevalueerd.

- b. In welke mate bent u bekend met termen zoals *conversion rate*, *CAC*, *CLV*, *NPS* en *MAU* (*Monthly Active Users*)?

Bekend met deze termen (behalve *NPS*), enkele van deze termen zijn niet echt van toepassing op onze industrie.

- i. Zijn deze de laatste jaren gestegen?

Ja, deze zijn gestegen.

14. Beschrijf de evolutie van de volgende paramaters over de laatste drie jaar:

a. Omzetcijfers

Stijgt, brutomarge: 2016: **-156.029** 2017: **93.190** 2018: **115.523**

b. Balanstotaal

2016: **469.189** 2017: **1.739.791** 2018: **984.443**

c. Aantal werknemers

2015: **4**, 2016: **8**, 2017: **16**, nu 20 maar op weg naar de 25.

NBB: 2016: **4,8 VTE** 2017: **7,1 VTE** 2018: **10,2 VTE**

15. Wat is uw visie op de meerwaarde van de genoemde technieken met betrekking tot uw bedrijf?

Drie pijlers waarop groei volgens mij gesteund is. De eerste is het plan, als je een plan hebt heb je meer kans op slagen. Dus veel van deze genoemde technieken dragen bij tot het beter kunnen consolideren van een plan. Sommige van deze technieken zijn echt gericht op resultaten, vandaar dat deze een meerwaarde hebben voor het bedrijf. Maar dat is zeker niet het enige, je hebt ook de middelen nodig: het geld en de mensen. Voor mij zit hier de meest bepalende factor. Ten slotte is er het kennisgedeelte, de juiste skills hebben. Die tools zie ik ook letterlijk gewoon als een tool en je moet weten wat te gebruiken voor welk aspect.

a. Heeft het toepassen van één van deze technieken het falen van het bedrijf kunnen voorkomen? Zo ja, verklaar?

Van die drie pijlers wegen die technieken op zich het minst door. Maar stel dat een KPI faalt dan kun je in een managementmeeting snel ingrijpen, dat is cruciaal. Zonder die KPI's werk je blind en heb je een groter risico op falen. Er zijn ook bedrijven waar minder planmatig wordt gewerkt zoals Semco in Brazilië. De werknemers kunnen hier zeer veel zelf bepalen en kiezen wat ze mogen verdienen.

Interviewleidraad bedrijf 10

1. Wat doet uw bedrijf precies?

Ons bedrijf verlaagt de drempel voor bedrijven om te profiteren van *augmented reality*. Wij bieden onze software aan bedrijven zodat zij onze technologie in hun applicaties kunnen integreren. Zelf hebben wij ook een prototype ontwikkeld.

Ikzelf heb ook nog een andere onderneming, deze onderneming betaalde voor de kosten van deze startup. Helaas ben ik sinds dit jaar (tijdelijk) gestopt met de activiteiten van ons bedrijf rond *augmented reality*.

2. Hoe lang bestaan jullie al?

Vijf jaar geleden is het idee ontstaan, ik wou één van de eersten zijn die met *augmented reality* begon. Drie jaar geleden ben ik effectief gestart en dit jaar ben ik gestopt met het concept omdat het niet aansloeg.

3. Waarom hebt u voor de Corda Campus gekozen?

Via Start it @KBC, één van hun aanbiedingen was dat ze *coworkingspace* aanboden op de Corda Campus.

4. Wat weet u over de term "*Lean Startup*"?

Redelijk wat, daar heb ik mij heel hard op proberen te baseren. Wel uiteraard op mijn eigen manier. Ook heb ik het boek gelezen van Eric Ries. De basisprincipes heb ik proberen te volgen.

5. Waar hebt u over deze term geleerd?

Mijn ogen en oren staan altijd open, uit het boek heb ik natuurlijk het meest geleerd over deze term. Mijn eerste aanraking met *Lean Startup* was volgens mij op een blogpost.

6. Hoe maakt u gebruik van de *Lean Startup* Methode binnen uw bedrijf?

Zie vraag 10

In alle cursussen rond startups wordt gezegd begin niet met een idee, maar met een behoefte. Ik heb dit bewust toch gedaan, ik wist dat dit niet zo een goed idee was, maar ik wou vooral eerst zijn.

7. Gebruiken jullie het *Business Model Canvas* of het businessplan? (*Business Model Canvas*)

Ik ben tien keer aan het canvas begonnen en had tien verschillende versies. Ik heb toen ook tegen mijn begeleiders gezegd "ik ben de modellen beu". Binnen de startupcultuur bestaan er

zoveel modellen dat ze een beetje aan mijn oren uitkomen. Op een dag heb ik toen gezegd weg met die modellen ik doe mijn eigen ding en gebruik mijn gezond verstand.

- a. Waarom hebben jullie gekozen voor het *Business Model Canvas* en/of het businessplan?

Geen businessplan, voor de startup heb ik nooit een aparte vennootschap opgericht. Dit ook omdat ik zo lean mogelijk wou werken.

- 8.** Welke rol speelde de klant bij de ontwikkeling van het product? (*Customer Development*)

Er was eigenlijk geen klant, ik heb een aantal bijna klanten gehad. Ook was ik erg op mijn hoede voor een zeer kleine klant die veel tijd zou opeisen. In mijn vorige onderneming had ik dat meegemaakt en nu wou ik dat vermijden.

Ik heb ook heel wat beurzen gedaan, hier kwam ik in aanraking met potentiële klanten. Ik zag steeds veel geïnteresseerde mensen, maar er kwam nooit iets concreet van.

Bij mijn onderneming ben ik vertrokken vanuit het idee, niet vanuit een behoefte. Ik weet dat dat geen goed idee was, maar ik wou vooral de eerste zijn.

- a. Wat waren hier de voor- en nadelen van?

Geen nadelen.

- b. Hebt u de voorgestelde wijzigingen effectief doorgevoerd?

/

- 9.** *Validated learning*: het bouwen van een product, het meten van de reacties en gedragingen van klanten, hiervan leren en vervolgens deze lessen gebruiken om een beter product te bouwen. Dit proces vervolgens weer herhalen. Kunt u toelichten hoe dit proces al dan niet is toegepast in uw bedrijf?

/

- 10.** Hoe kan ik het gebruik van prototypes in deze organisatie zien?

Wij hebben een MVP ontwikkeld. Dit MVP heb ik ook laten outsourcen door een softwareontwikkelaar die zeer goedkoop te werk ging. Eigenlijk was heel het bedrijf een structuur rond het prototype. Dat is heel eenvoudig begonnen met een basic versie van de app, vervolgens hebben wij hier functionaliteiten aan toegevoegd zoals het kunnen roteren, hierna hebben wij deze technologie ook toegankelijk gemaakt voor het gebruik in een browser etc.

- 11.** Werd het gelanceerd product in kleine stapjes aangepast of wordt er steeds gewacht om vervolgens een grote update te voorzien? (*Agile development*)

Het is begonnen met een virtual reality app, nadien werden features toegevoegd in kleine stapjes. Het was super Agile.

12. Is uw bedrijf ooit radicaal van businessmodel veranderd? Zo ja, wat was de aanleiding? (*Pivot*)

Neen, dit wou ik zelf niet. De neiging om veel risico te nemen was er niet. Hier is het fout gelopen volgens mij, ik durfde geen groot risico te nemen terwijl een startup moet springen.

- a. Op welke vlakken hebben jullie radicaal de strategie aangepast zoals bijvoorbeeld: het product, een andere doelgroep aanspreken etc.?

Neen, ik had van in het begin een duidelijk plan van de software die ik wou ontwikkelen. Dit was dus vooral B2B.

13. Welke *KPI's* worden bijgehouden? (*Innovation Accounting*)

Neen, ik had nog geen verkoop of metrics om iets aan te hangen. Ik had enkel een churn rate.

- a. Welke acties worden ondernomen op basis van deze *KPI's*?

/

- i. Zijn deze *KPI's* de laatste jaren gestegen?

/

- b. In welke mate bent u bekend met termen zoals *conversion rate*, *CAC*, *CLV*, *NPS* en *MAU* (*Monthly Active Users*)?

Conversion rate: V; CAC: V; CLV: V; NPS: X; MAU: V

- i. Zijn deze de laatste jaren gestegen?

/

14. Beschrijf de evolutie van de volgende paramaters over de laatste drie jaar:

- a. Omzetcijfers: 0

- b. Balanstotaal: /

- c. Aantal werknemers: Ik alleen, wel heb ik met verschillende softwareontwikkelaars samengewerkt.

15. Wat is uw visie op de meerwaarde van de genoemde technieken met betrekking tot uw bedrijf?

Ik vind deze technieken niet onnuttig of onbruikbaar maar ik neem dit met een korrel zout. Het boerenverstand blijft in mijn ogen de prioriteit.

De startupmarkt is een markt gelijk een ander en zit vol met mensen die hun theorieën willen verkopen. Ongeacht of dit nu goed is of niet. Volgens mij werkt zo een theorie nooit perfect voor een bedrijf.

- a. Heeft het toepassen van één van deze technieken het falen van het bedrijf kunnen voorkomen? Zo ja, verklaar?

Ja en neen. Neen, als je het gewoon klakkeloos volgt. Ja, als je weet wat de kern begeeft en je het kunt integreren in de context en het project.

