

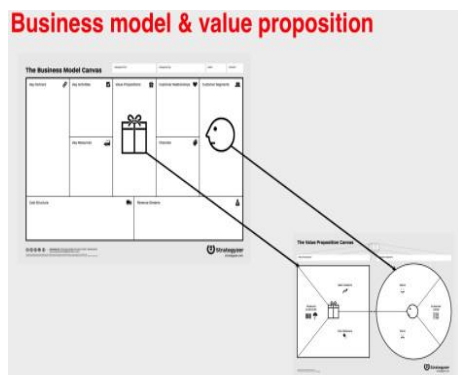
I. Η Μεθοδολογία Lean Startup

Ο **Κύκλος Ζωής** και οι φάσεις εξέλιξης μιας **Startup** διαφέρουν σημαντικά από τον **Κύκλο Ζωής μιας καθιερωμένης επιχείρησης**, η οποία ασχολείται με την υλοποίηση (**execution**) ενός προϋπάρχοντος Επιχειρηματικού Σχεδίου (**Business Plan**), σε αντίθεση με μια Startup που αναζητά (**search**) το κατάλληλο Επιχειρηματικό Μοντέλο (**Business Model**). Τα τελευταία χρόνια δημιουργήθηκαν επιχειρηματικά εργαλεία, μεθοδολογία και προσεγγίσεις ειδικά για τις πρώιμες (**Early Stage**) ανάγκες των **Startups** όπως:

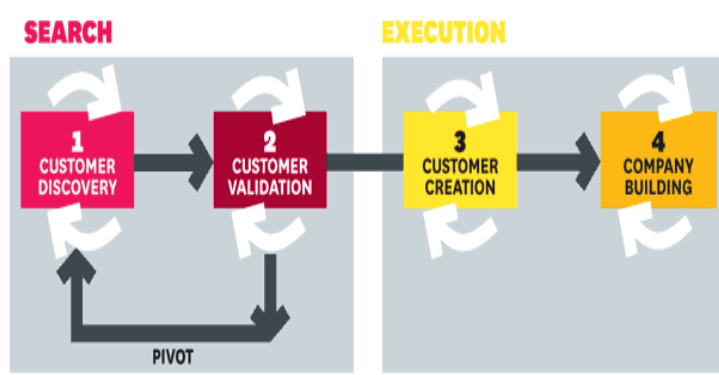
- Η μεθοδολογία Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης (**Lean Startup**).
- Η Ευέλικτη Μεθοδολογία (**Agile Methodology**).
- Ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου (**Business Model Canvas**).
- Ο Καμβάς Αξιακής Πρότασης (**Value Proposition Canvas**).
- Το Ελάχιστο Βιώσιμο Προϊόν **MVP (Minimum Viable Product)**.
- Ο Σχεδιασμός (**Planning**) και στην συνέχεια ο κύκλος Δημιουργίας-Μέτρησης-Μάθησης (**Build-Measure-Learn**) ακολουθούμενη από την
- Επικύρωση (**Validation**), μικρές προσαρμογές (**Iterations**), ή σε περίπτωση αστοχίας μεταστροφή (**Pivoting**) και γρήγορη επανάληψη του κύκλου.

Η μέθοδος **Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης (Lean Startup)**, που χρησιμοποιούμε και στον οδικό χάρτη KEMEL WAY, βασίζεται στις αρχές και διαδικασίες που ακολουθούν:

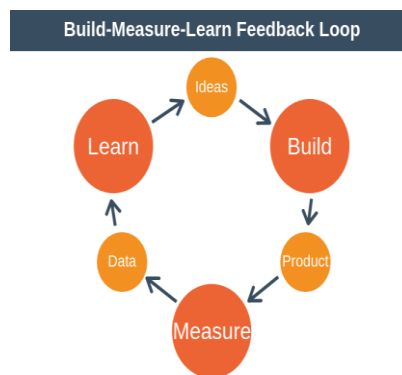
Οι **Ιδρυτές (Founders)** ειδικά στις πρώιμες φάσεις δεν συμμετέχουν σε μακρόχρονες και δαπανηρές διαδικασίες επιχειρηματικού προγραμματισμού και έρευνας, δεδομένου ότι το μόνο που έχουν στο ξεκίνημα είναι μια σειρά μη δοκιμασμένες υποθέσεις και παραδοχές. Έτσι, αντί να γράφουν ένα περίπλοκο και εξ'ορισμού μη ρεαλιστικό Επιχειρηματικό Σχέδιο (**Business Plan**), αποτυπώνουν τις υποθέσεις τους σε ένα «πελατοκεντρικό» Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου (**Business Model Canvas**), του οποίου προηγείται ο Καμβάς Προτεινόμενης Αξίας (**Value Proposition Canvas**) ο οποίος αποτελείται από δύο μέρη (**σχ. 1**)



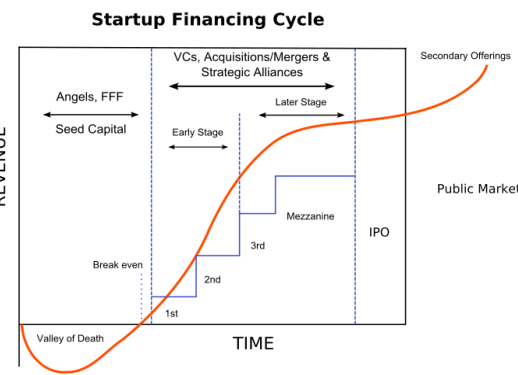
Σχ.1 Πηγή: <https://steveblank.com/2014/10/24/17577/>



Σχ. 2 Πηγή: HBR graphics



Σχ. 3 Πηγή: <https://expertprogrammanagement.com/>



Σχ.4 Πηγή: Wikipedia

Το **Customer Profile** των δυνητικών πελατών, όπου περιγράφονται τα **tasks** ή **jobs to be done**, τα **pains** και τα **gains** των πελατών, και το **Value Map** όπου περιγράφονται το **προϊόν/υπηρεσία**, τα «αναλγητικά», λειτουργικά στοιχεία του που υπερνικούν τους πόνους (**Pain Relievers**), και τα ευεργετικά (**Gain Creators**) που προσφέρουν λογικά ή και συναισθηματικά οφέλη (**benefits**) με τις προτεινόμενες **λύσεις**.

Ουσιαστικά, το **Business Model Canvas** είναι ένα οπτικό διάγραμμα στο οποίο αποτυπώνεται σε μια σελίδα το πώς μια εταιρεία δημιουργεί, προωθεί αξία στους πελάτες της και αμείβεται. Με λίγα λόγια περιγράφει την προτεινόμενη αξία που προσφέρει μια επιχείρηση στους πελάτες της, πώς τους προσεγγίζει και δημιουργεί σχέσεις μαζί τους, μέσω ποιών πόρων, δραστηριοτήτων και συνεργασιών επιχειρεί, και τέλος πώς κερδίζει χρήματα. Στη συνέχεια χρησιμοποιείται η προσέγγιση/προτροπή “**Get out of the building**” που εντάσσεται στην φάση ανακάλυψης και επιβεβαίωσης πελατών (**Customer Discovery & Customer Validation**) για να τεστάρουν και να επιβεβαιώσουν τις υποθέσεις του Business Model (**σχ. 2**).

Συλλέγουν από δυνητικούς χρήστες, προμηθευτές και συνεργάτες, πληροφορίες σχετικές με τις υποθέσεις και παραδοχές στις 9 ενότητες του επιχειρηματικού μοντέλου, ξεκινώντας από τον Καμβά Αξιακής Πρότασης (**Value Proposition Canvas**). Στη συνέχεια δημιουργούν το Ελάχιστο Βιώσιμο Προϊόν (**Minimum Viable Product**) σε μορφή πρωτοτύπου ή άλλης διερευνητικής διαδικασίας, και βασιζόμενοι στην ανάδραση και τις εισροές των εν δυνάμει πελατών/χρηστών και συνεργατών επιβεβαιώνουν, προσαρμόζουν ή αναθεωρούν τις υποθέσεις τους, καταλήγοντας είτε σε επικύρωση των υποθέσεων τους, την πραγματοποίηση μικρών προσαρμογών (**iterations**) ή σε περιπτώσεις αστοχίας την επιλογή ουσιαστικών μεταστροφών (**Pivots**).

Έμφαση δίδεται στη λιτότητα, ταχύτητα και ευελιξία (**Agile Methodology**), μέσω επαναλαμβανόμενων κύκλων (**Loops**) Δημιουργίας-Μέτρησης-Μάθησης (**Build-Measure-Learn**), που ανάγεται στην εφαρμοσμένη δημιουργική σχεδιαστική σκέψη (**Design Thinking**) και απομακρύνει τον κίνδυνο (**Risk**) από τη δημιουργία νέων επιχειρηματικών μοντέλων. «δοκιμάζοντας» έγκαιρα τις υποθέσεις (**σχ. 3**).

Η πορεία συνεχίζεται μέχρι την επικύρωση (**Validation**) και ταίριασμα προϊόντος-αγοράς (**Product-Market Fit**), και στη συνέχεια της εμπορικής εκμετάλλευσης με βάση το Επιχειρηματικό Σχέδιο (**Business Model-Business Plan Fit**) υποδομής/οργάνωσης, πωλήσεων/marketing, και χρηματοοικονομικής ετοιμότητας για αναζήτηση επενδυτών στην πορεία κλιμάκωσης ανάπτυξης και μετάβασης στην επιχειρηματική κανονικότητα.

Όπως αναφέρει και το Wikipedia: Το Lean Startup είναι μια μεθοδολογία για την ανάπτυξη επιχειρήσεων και προϊόντων που αποσκοπεί στη συντόμηση των κύκλων ανάπτυξης προϊόντων/υπηρεσιών και στην ταχεία ανεύρεση ενός βιώσιμου προτεινόμενου επιχειρηματικού μοντέλου.

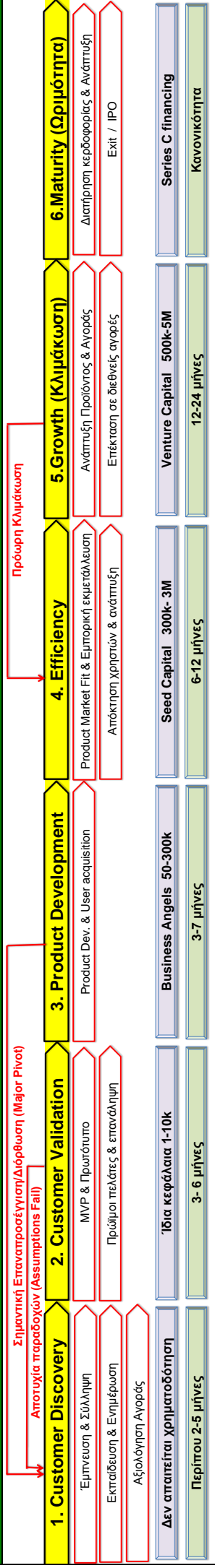
Κύριοι εμπνευστές και συνεργάτες στην εφαρμογή και διάδοση της ως άνω μεθοδολογίας και οδικού χάρτη για την εξέλιξη των **Startups** είναι οι **Steve Blank, Alex Osterwalder και Eric Reis**. Ξεκίνησαν από διαφορετικές αφετηρίες, και στη συνέχεια ο **Steve Blank** συνδύασε τον Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου του **Osterwalder** με την διαδικασία ανάπτυξης πελατών που περιέγραψε στο βιβλίο του *The Four Steps To Epirhany*. Ο **Eric Ries** θα προσθέσει αργότερα στοιχεία ευέλικτης ανάπτυξης λογισμικού και την έννοια του ελάχιστου βιώσιμου προϊόντος για να συνδημιουργήσουν αυτό που σήμερα γνωρίζουμε ως **Lean Startup Methodology**.

II. Τα Startup Financing Cycles

Ακολουθούν τα στάδια χρηματοδότησης του κύκλου ζωής της (**σχ 4**), από το στάδιο της σύλληψης του επιχειρηματικού concept έως το στάδιο της κλιμάκωσης και, τέλος, το στάδιο ωριμότητας και εξάπλωσης σε νέες αγορές ή εξόδου.

- **Concept Stage (Στάδιο Ιδέας/concept)**
Το στάδιο στο οποίο ο επιχειρηματίας αρχίζει να αναπτύσσει την ιδέα/έμπνευση, μετατρέποντάς την σε επιχειρηματικό concept. Ανακαλύπτει ο ίδιος το ταίριασμα **Product-Solution Fit**, τους εν δυνάμει πελάτες, την πρόταση αξίας κλπ. στα πλαίσια του **Customer Discovery**. Σε αυτό το στάδιο δεν απαιτείται χρηματοδότηση.
- **Seed Stage (Στάδιο Σποράς)**
Σε αυτό το στάδιο, αρχίζει η διαδικασία δημιουργίας και αποτύπωσης του **MVP (Minimum Viable Product)** και στην συνέχεια επιβεβαίωσης υποθέσεων και παραδοχών ή επαναπροσέγγισης/διόρθωσης. Πρόκειται για την διαδικασία **Customer Validation** η οποία χρηματοδότηση γίνεται κατά κανόνα από την οικογένεια, τους φίλους και τους fans (**3F's, Family/Friends/Fans**). Οι **πιστωτικές κάρτες, micro financing και crowd funding** χρησιμοποιούνται επίσης ως επιλογή κεφαλαίου εκκίνησης
- **Early Stage (Πρώιμο Στάδιο)**
Μετά την αρχική επικύρωση από τρίτους στο στάδιο σποράς, έρχεται στη συνέχεια η ανάπτυξη του προϊόντος, της υποδομής και της ομάδας, και αργότερα σε αυτό το στάδιο, η εταιρεία ξεκινά την ευρύτερη προσπάθεια **Product-Market Fit**. Οι **Επιχειρηματικοί Άγγελοι** επενδύουν σε μεγάλο βαθμό στο τελευταίο μέρος αυτού του σταδίου. Οι επιχειρηματικοί άγγελοι είναι ιδιώτες επενδυτές που ενδιαφέρονται να επενδύσουν με ίδια κεφάλαια σε νεοφυείς επιχειρήσεις με αντάλλαγμα εταιρικό μερίδιο ή μετοχές.
- **Growth Stage (Στάδιο Ανάπτυξης)**
Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου η εταιρεία επιτυγχάνει το ταίριασμα **Product-Market Fit** και προχωράει στην εμπορική εκμετάλλευση αυξάνοντας αρχικές και επαναληπτικές πωλήσεις και βελτιώνοντας τους επιχειρηματικούς δείκτες (**KPI's, Metrics**). Συνήθως έχει follow on χρηματοδότηση από **Business Angels**, και **VC's** ως μέρος του πρώτου κύκλου, προκειμένου να συνεχισθεί απρόσκοπτα η ανάπτυξη που ήδη ξεκίνησε.
- **Mezzanine Stage (Ενδιάμεσο Στάδιο)**
Η επιχείρηση προσπαθεί να κλιμακώσει τις πωλήσεις της με τεχνικές όπως **up/cross selling, CRM** κ.λπ. Το εγχείρημα χρηματοδοτείται συνήθως σε αυτό το στάδιο από **VC's** με **A ή B Round**. Ανάλογα με την εξέλιξη της εταιρείας, η ενδιάμεση χρηματοδότηση Mezzanine προς το στάδιο εξόδου, αποτελεί γέφυρα (**Bridge**) προς την **έξοδο (Exit)**.
- **Exit Stage (Στάδιο Εξόδου)**
Ο τελευταίος από τους γύρους χρηματοδότησης είναι το στάδιο ωριμότητας, το οποίο απαιτεί **B ή C series Round** από **VCs** και κορυφώνεται σε **IPO (Initial Public Offer)** μέσω κάποιων Τράπεζας ή πώληση σε **Στρατηγικό Παίκτη**.

Ο Κύκλος Ζωής Επιτυχημένων Startups



Τυπικά Ορόσημα και Γεγονότα

Μοιραστείτε την ιδέα σας ευρύτερα.	Δημιουργήστε το Ελάχιστο Βιώσιμο Προϊόν (MVP) σε μορφή πρωτοτύπου η άλλης διερρευνητικής διαδικασίας επιβεβαίωσης, Product-Solution Fit.	Βρίσκεστε στη φάση «Product-Market Fit».	Χρηματοδοτικός κύκλος A / B.	Χρηματοδοτικός κύκλος C / D
Μάθετε για την μεθοδολογία Λιπής Επιχειρηματικής Εκκίνησης (Lean Startup), και της Ευέλικτης Ανάπτυξης (Agile Methodology). Αποτυπώστε την επιχειρηματική ιδέα σας σε ένα αρχικό Business Model Canvas.	Πρωταρχικός στόχος είναι η απόκτηση Product-Market Fit (PMF), δηλαδή το σταδιακό ταίριασμα Προϊόντος-Αγοράς. Εντοπίστε πρώιμους ενεργούς χρήστες για να επικυρώσετε ιδέα και αγορά.	Βελτιώστε τα βασικά χαρακτηριστικά. Διορθώστε τις «οπινμίες» πριν την φάση ανάπτυξης. Βελτιστοποιήστε την μεταστροφή πελατών (conversion funnels) στα σημεία επαφής του customer journey . Υλοποιήστε ενέργειες Marketing και επικοινωνίας	Εδραιώστε την θέση σας στην υπάρχουσα αγορά με νέες σειρές προϊόντων. Κάνετε έρευνα νέων αγορών για στρατηγική επέκταση .	Επέκταση σε νέες σειρές προϊόντων. Επέκταση στις παγκόσμιες αγορές.
Τεστάρτε τις πιο ριζοκινούντες υποθέσεις/παραδοχές. Κάνετε προσωπικές συνεντεύξεις με εν δυνάμει πελάτες, συνεργάτες και προμηθευτές.	Τεστάρτε την στρατηγική απόκτησης πελατών (Customer Acquisition Strategy) Μάθετε για το κόστος απόκτησης και την διαχρονική αξία πελατών (CAC & LTV).	Εντοπίστε και επιλέξτε τα αποτελεσματικότερα κανάλια (own, paid, earned channels) απόκτησης χρηστών. Οι πρώτοι επί πληρωμή πελάτες.	Μεγιστοποιήστε την ανάπτυξη χρηστών με τεχνικές Up selling, Cross selling & CRM Ανάπτυξη εργασιών και συνεργασιών (Business Development & Partnerships)	Παροχή μερισμάτων ή ρευστότητας στους επενδυτές. Σχέδιο στρατηγικής εξέδου και μελλοντικής ανάπτυξης της εταιρείας.
Εντοπίστε τους εν δυνάμει πελάτες σας και την πιο ελκυστική «πρόταση αξίας» .	Χρησιμοποιήστε εργαλεία analytics και metrics για την μέτρηση των funnels προσέλευσης, απόκτησης, μεταστροφής κλπ Απόκτηστε προϊόντικές δεξιότητες μέσω μαθημάτων & workshops: (Product, UX, Mobile, User Research , κλπ.)	Επανάληπτικές πωλήσεις Χρησιμοποιήστε KPI's και Metrics επιχειρηματικής και χρηματοδοτικής ετοιμότητας Προετοιμαστείτε να «σηκώσετε» τον γύρο A (A Round).	Αναβάθμιση υπηρεσιών back end για υποστήριξη της κλιμάκωσης. Πρώτες προσλήψεις στελεχών.	Εδραίωση θέσης και εικόνας στην αγορά Συνεργασία με επενδυτικό τραπεζείο
Μάθετε τα προβλήματα, εντοπίστε τις δυσκολίες και τις αντίστοιχες λύσεις «πρόβλημα-λύση» (Problem-Solution Fit).	Προχωρήστε στις πρώτες βασικές προσλήψεις. Επιδιώξτε συμμετοχή σε ένα επαχθυνη ή χρηματοδότηση από business angel. Προϊονική προσαρμογή με Iterations & Pivots (εάν είναι απαραίτητο).	Επιδοτώστε μετρήσιμα «σηκώστε» τον γύρο A (A Round).	Εφαρμογή διαδικασιών σε όλα τα επιχειρηματικά επίπεδα.	Πορεία βάσει ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σχεδίου
Αξιολογήστε το μέγεθος της δυναμικής αγοράς. Επιλέξτε την αγορά από την οποία θα ξεκινήσετε.	Αναζητήστε μέντορες και συμβούλους Βελτιώστε τις δεξιότητες pitching και προετοιμασίας fund raising (άντλησης κεφαλαίων).			

Κρίσιμα Ερωτήματα

Λύνετε ένα σημαντικό πρόβλημα?	Πως μπορείτε να δημιουργήσετε ένα "Minimum Viable Product" με πολύ λίγα χρήματα?	Μπορείτε αποτελεσματικά να αποκτήσετε πελάτες και να αποφύγετε απώλειες πελατών κατά την κλιμάκωση?	Η κλιμάκωση θα πρέπει να προέλθει από νέες σειρές προϊόντων ή νέες αγορές?	Η Startup έχει πλέον σημαντικά έσοδα
Θα ενδιαφερθούν κάποιον για την προτεινόμενη λύση σας?	Πώς θα το τεστάρτε σε πρώιμους χρήστες?	Μπορείτε να βελτιώσετε τις χροάνες μεταστροφής (conversion funnels)?	Ξοδεύετε χρήματα με σύνεση?	Θέλετε να αναπτύξετε νέα προϊόντα?
Θα είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν?	Μπορείτε να βελτιώσετε την προτεινόμενη αξία και ανά μονάδα οικονομικά της επιχείρησής σας?	Μπορείτε να πετύχετε πιστότητα πελατών και διάδοσης?	Έχετε τους σωστούς πόρους?	Ναι κατακτήσετε νέες αγορές ?
Είναι η αγορά αρκετά μεγάλη?	Πλησιάζει το προϊόν σας το Product-Market Fit και το ξεκίνημα πλήρους παραγωγής?			ή θα επιλέξετε exit?