

Νεοφυείς επιχειρήσεις: Από την ΤΥΧΗ στην ΕΠΙΣΤΗΜΗ



Δημήτρης Τσίγκος

• [Medium](#) Ιδρυτής της Starttech Ventures, www.starttech.vc

Key ideas:

- 1) Το πραγματικά δύσκολο δεν είναι να φτιάξεις ένα άριστο προϊόν αλλά να βρεις ποιο τελικά πρέπει να είναι εκείνο το **προϊόν**.
- 2) Το **ιδανικό προϊόν** μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τη διαδικασία του Customer Development (Customer Discovery, Customer Validation, Customer Creation, Company Building).
- 3) Μία **επιχείρηση επιτυγχάνει** όταν προσφέρει λύσεις στο πρόβλημα της αγοράς της.

Στη συζήτηση περί επιχειρηματικότητας και επενδύσεων κυριαρχεί η έννοια του ρίσκου. Αυτό που προβάλλεται σχεδόν ως αναντίρρητη αλήθεια είναι πως η πλειοψηφία των εγχειρημάτων τελικά αποτυγχάνουν και ότι είναι λίγο έως πολύ φυσικό μια νέα εταιρεία, ειδικά μια startup, να μην τα καταφέρνει. Όχι σπάνια μάλιστα βλέπουμε μερικούς από τους κορυφαίους διεθνώς επιχειρηματίες να αποδίδουν μεγάλο μέρος της επιτυχίας τους στη θεά Τύχη.

Παρότι η τύχη πράγματι επηρεάζει κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα, η σύγχρονη προσέγγιση διαφέρει σημαντικά υπό την έννοια ότι προτείνει συγκεκριμένες ερευνητικές μεθοδολογίες στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και στη δημιουργία νέων επιχειρηματικών οργανισμών οι οποίες καθιστούν τη διαδικασία αυτή πολύ περισσότερο μετρήσιμη και προβλέψιμη. Με άλλα λόγια, η επίδραση της τύχης μειώνεται κατακόρυφα, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά.

Οι κεντρικές έννοιες στις οποίες στηρίζεται η

παραπάνω προσέγγιση είναι το Lean Startup, το Customer Development, το Agile και το Design Thinking. Το Customer Development, στο οποίο θα επικεντρωθούμε στο άρθρο αυτό είναι μια μεθοδολογία που προτάθηκε αρχικά από τον Steve Blank το 2005 ως μια διαδικασία που εξελίσσεται παράλληλα και σε αρμονική συνεργασία με το παραδοσιακό product development και βασικό σκοπό έχει την επίτευξη της βέλτιστης κατανόησης ως προς το ποιο προϊόν πρέπει πραγματικά να φτιαχτεί ώστε να επιτύχει στην αγορά.

Ο Steve Blank οδηγήθηκε στην ανάπτυξη αυτής της μεθοδολογίας παρατηρώντας και αυτός, μαζί με πολλούς άλλους, τις παταγώδεις αποτυχίες εκατοντάδων επιχειρήσεων στη διάρκεια του λεγόμενου DotCom Bubble, παρότι εκείνες είχαν συγκεντρώσει αδιανόητα υψηλές χρηματοδοτήσεις και εντάξει στους κόλπους τους τα πιο ταλαντούχα στελέχη της παγκόσμιας αγοράς. Γιατί λοιπόν εταιρείες που εισήγαγαν καινοτομία, είχαν άφθονη χρηματοδότηση και τις καλύτερες δυνατές ομάδες, εν τέλει αποτύγχαναν με εντυπωσιακό τρόπο;

Το βασικό συμπέρασμα ήταν πως οι εταιρείες έφτιαχναν **με άριστο τρόπο, το λάθος προϊόν** (φράση που είναι μεταγενέστερη και ανήκει στον Eric Ries, μαθητή του Steve Blank και θεμελιωτή του Lean Startup). Ξεκινούσαν λοιπόν οι εταιρείες με μια ιδέα της ιδρυτικής ομάδας, δεν την επιβεβαίωναν με πραγματικούς πελάτες και όταν το προϊόν έβγαινε στην αγορά ήταν αργά για να κάνουν τροποποιήσεις (πολύ συχνά, οι υψηλές χρηματοδοτήσεις και οι υπεραισιόδοξοι στόχοι, έκαναν τα πράγματα ακόμα πιο δύσκολα.

Η κεντρική ιδέα του Blank είναι πως το πραγματικά δύσκολο δεν είναι να φτιάξεις ένα άριστο προϊόν (product development) αλλά να βρεις ποιο τελικά πρέπει να είναι εκείνο το προϊόν. Το τελευταίο το επιτυγχάνεις με το Customer Development, το οποίο χωρίζεται σε τέσσερα βασικά στάδια:

1. Customer Discovery
2. Customer Validation
3. Customer Creation
4. Company Building

Η μεθοδολογία αυτή που, μαζί με στοιχεία του Agile και του Business Model Design οδήγησε το Lean Startup, το οποίο μετά απέκτησε ξεχωριστή υπόσταση και εξελίσσεται αυτόνομα, σκοπό έχει να επιβεβαιώσει πως η εταιρεία αναπτύσσει το κατάλληλο προϊόν.

Σημειώνω πως είναι εξαιρετικά ενδιαφέρον ότι το Customer Development ιστορικά εμφανίστηκε αμέσως μετά το Agile, το οποίο επί της ουσίας εφαρμόζει την ίδια φιλοσοφία από την πλευρά όμως του product development.

Η λογική είναι απλή: Δεν χρειάζεται, και κυρίως δεν πρέπει, να έχει κανείς από την αρχή μια αναλυτική προδιαγραφή καθώς κάτι τέτοιο είναι αντικειμενικά αδύνατον να επιτευχθεί για χιλιάδες

συν έναν λόγους.

Ο “συν ένας” είναι πολύ απλά ότι οι ανάγκες των πελατών αλλάζουν με τον χρόνο, οπότε ακόμα και αν έβρισκε κανείς την τέλεια προδιαγραφή σήμερα, όταν τελειώνει το product development εκείνη θα ήταν ήδη παρωχημένη. Μια ωραία αναλογία που βοηθάει να αντιληφθεί κανείς το πρόβλημα είναι η σκοποβολή προς κινούμενο στόχο.

Στο άρθρο αυτό δίνουμε έμφαση στο πρώτο βήμα που είναι το Customer Discovery και αναμφίβολα αποτελεί το θεμέλιο της διαδικασίας. Για να αντιμετωπίσει λοιπόν κανείς την ρευστή κατάσταση των προδιαγραφών του προϊόντος που πρέπει να αναπτυχθεί, υιοθετεί την εξής προσέγγιση: Ξεκινάει με τη διατύπωση κάποιων πολύ βασικών υποθέσεων:

- Ποιοι είναι οι πελάτες των οποίων επιθυμώ να λύσω κάποιο πρόβλημα;
- Ποια είναι η περιγραφή του προβλήματος αυτού;
- Ποιες λύσεις υπάρχουν σήμερα στην αγορά για την επίλυση εκείνου του προβλήματος, πως συγκρίνονται μεταξύ τους και γιατί είναι ανεπαρκείς;

Αφού αυτά καταγραφούν σε πολύ σύντομα κείμενα, τότε κάποιος δίνει την περιγραφή της προτεινόμενης λύσης: *Ποιο είναι το νέο προϊόν/ υπηρεσία το οποίο θα απαντά στο πρόβλημα που έχω καταγράψει.*

Αφού κάποιος κάνει αυτήν την προεργασία (που δεν είναι κάτι παραπάνω από μια έρευνα και ένα μικρό κείμενο για κάθε βήμα (ideal customer profile, problem statement, market statement & positioning, product description), ο δημιουργός πρέπει από το δίκτυο επαφών του να βρει τουλάχιστον

πέντε (5) πελάτες που ανταποκρίνονται στο ideal customer profile και να τους πείσει να του αφιερώσουν είκοσι (20) λεπτά από τον χρόνο τους.

Στη συζήτηση με τον καθένα από αυτούς δεν πρέπει να προσπαθήσει να τους πουλήσει τίποτα αλλά αντίθετα να προσπαθήσει να επιβεβαιώσει πως οι βασικές του υποθέσεις ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.

Ένα ιδιαίτερα σύννηθες πρόβλημα είναι πως ο δημιουργός έχει αντιληφθεί σωστά μια ανάγκη/κενό στην αγορά, όμως το πρόβλημα αυτό τελικά δεν είναι τόσο σημαντικό που να οδηγήσει τον πελάτη όντως να πληρώσει για να το καλύψει. Επί παραδείγματι, μπορεί ένας οικονομικός αναλυτής να δυσκολεύεται να φτιάξει ένα συγκεκριμένο report, να το επιβεβαιώνει ως πρόβλημα, αν όμως τελικά χρειαζόταν να πληρώσει €1.000/έτος για το λογισμικό σας που θα έβγαζε αυτόματα το report αυτό να σας απαντούσε *"δεν πειράζει, θα δουλέψω δυο ώρες παραπάνω στο excel και θα το φτιάξω μόνος μου"*.

Οι επαφές λοιπόν πρέπει να γίνουν με πελάτες που έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

1. Αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα
2. Το γνωρίζουν ότι το αντιμετωπίζουν
3. Έχουν αποφασίσει να κάνουν κάτι για να το λύσουν
4. Έχουν αποφασίσει να δαπανήσουν κάποια χρήματα για τον σκοπό αυτό
5. Στην ιδανική περίπτωση, έχουν ήδη ξεκινήσει να φτιάχνουν μια λύση προσαρμοσμένη στο πρόβλημα τους

Στην πραγματικότητα τα τρία πρώτα επαρκούν, αν όμως κάποιος βρει πελάτες στους οποίους ισχύουν και οι πέντε παραπάνω προϋποθέσεις, θα μπορέσει να κάνει το ιδανικό customer discovery.

Μετά τον πρώτο γύρο επαφών με υποψήφιους πελάτες που έχουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά (τουλάχιστον πέντε διαφορετικούς, ιδανικά περισσότερους) ο δημιουργός αξιολογεί τα δεδομένα. Εάν υπάρχει επιβεβαίωση των θεμελιωδών υποθέσεων τότε δίνει το feedback στο product development team ώστε είτε να φτιαχτεί μια πρώτη, υποτυπώδης έκδοση του προϊόντος (αυτό ίσως που το Lean Startup αργότερα είπε MVP) ή μια πιο αναλυτική παρουσίασή του (κάποιο video, animation, κλπ) και να παρουσιαστεί εκ νέου στους ίδιους πελάτες.

Αν από την άλλη στις συναντήσεις με τους πελάτες φανεί ότι οι υποθέσεις δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, τότε ο δημιουργός επανέρχεται στις υποθέσεις, τις αναπροσαρμόζει και κάνει τη διαδικασία των συναντήσεων από την αρχή.

Αφού γίνει η παρουσίαση της πρώτης "υλοποίησης" στους πελάτες (είτε είναι όντως ένα MVP ή μια παρουσίαση τους προϊόντος), τότε κατά βάση πρέπει να επιβεβαιωθούν δυο πράγματα:

Αφενός ότι όντως κάτι τέτοιο θα κάλυπτε τις ανάγκες τους, αφετέρου, και το σημαντικότερο, Ότι θα ήταν διατεθειμένοι να πληρώσουν έστω και ένα μικρό ποσό για να το αγοράσει.

Όταν ο δημιουργός επιτύχει μια τέτοια επιβεβαίωση, ότι δηλαδή τουλάχιστον πέντε (ιδανικά περισσότεροι) πελάτες θα αγόραζαν το συγκεκριμένο προϊόν στη συγκεκριμένη τιμή, τότε μπορεί να θεωρήσει ότι έχει ολοκληρώσει με επιτυχία το στάδιο του Customer Discovery και να δώσει την τελική ενημέρωση για αυτήν τη φάση στην ομάδα του product development για να αναπτυχθεί το MVP.

Στην επόμενη φάση, εκείνη του Customer Validation, θα πρέπει να επιβιβαστεί μια διαδικασία πωλήσεων όπως επίσης και ότι το συνολικό busi-

ness model είναι λειτουργικό και κερδοφόρο. Στην τρίτη φάση, του Customer Creation, θα επιβεβαιωθεί το scalability της διαδικασίας πωλήσεις και τέλος, στο Company Building, θα αναπτυχθεί η επιχείρηση - οργανισμός που θα προωθήσει και θα υποστηρίξει με επιτυχία το νέο προϊόν στην αγορά.

Όλα όμως ξεκινούν με αυτήν την απλή διαδικασία τριών συν μιας υποθέσεων: Ideal Customer Profile, Problem Statement, Market Statement-Positioning και Product Description.

Θα ήθελα κλείνοντας το άρθρο αυτό να απευθύνω και μια προειδοποίηση:

Κάποιος μπαίνοντας στη διαδικασία αυτή είναι πολύ πιθανό να ερωτευτεί. Οι περισσότεροι δημιουργοί ερωτεύονται το προϊόν τους, δίνοντας εκεί όλη τους την προσοχή και ενέργεια. Ομοίως πολλοί άλλοι ερωτεύονται την αγορά τους, δαπανώντας απίστευτο χρόνο και προσοχή στη μελέτη του ανταγωνισμού, ώστε να είναι σίγουροι πως διαφοροποιούνται και εν τέλει υπερτερούν.

Όμως, φευ, αμφότερες οι δυο αυτές στοχεύσεις, οι δυο αυτοί έρωτες κάνουν περισσότερο ζημιά παρά καλό. Αποπροσανατολίζουν.

Αντίθετα, ο έρωτας που αποδίδει είναι εκείνος με τον πελάτη και πολύ περισσότερο με το πρόβλημα που αντιμετωπίζει το πελάτης. Ο δημιουργός που θα ανέβει στο υψηλό αυτό επίπεδο, εκείνος που θα μπορέσει να καταλάβει σε μεγάλο βάθος και σε πλήρη ανάλυση το πρόβλημα ενός συνανθρώπου του, ώστε να το λύσει με τον βέλτιστο τρόπο, εκείνος θα μπορέσει τελικά να δημιουργήσει μια ευημερούσα επιχείρηση.