



# LEAN STARTUP

**Από την ιδέα στην αγορά**  
Αντώνης Λιβιεράτος  
Επικ. Καθηγητής ΕΚΠΑ

Τι έχει  
αλλάξει

# Επιχειρηματική ιδέα

## Επιχειρηματικό σχέδιο

Κανένα επιχειρηματικό  
σχέδιο δεν μπορεί να  
«επιβιώσει» την πρώτη  
επαφή με τους πελάτες

*No plan survives first  
contact with customers*

Steve Blank (2010)

## Ανάπτυξη νέου προϊόντος

Η μεγαλύτερη πηγή  
απωλειών σε μία  
νεοφυή επιχείρηση είναι  
η ανάπτυξη ενός  
προϊόντος που δεν θα  
είναι χρήσιμο σε  
κανέναν.

*The largest source of  
waste in a startup is  
building a product that  
no one will find useful*

Eric Ries (2009)

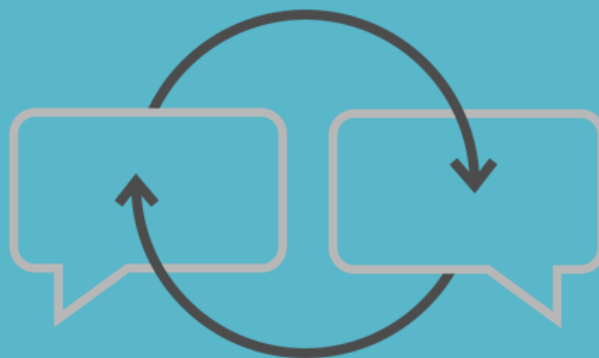
Τι ισχύει  
σήμερα

## Επιχειρηματική ιδέα

Επιχειρηματικό  
μοντέλο  
**πριν**  
το επιχειρηματικό  
σχέδιο

Ελάχιστο βιώσιμο  
προϊόν (MVP)  
**πριν**  
την ανάπτυξη του  
νέου προϊόντος

Ανάδραση από τους πελάτες  
από ένα πολύ πρώιμο στάδιο



Ιδέα



Ελάχιστο Βιώσιμο Προϊόν (MVP)



Τελικό Προϊόν

1. Καθορισμός της επιχειρηματικής ομάδας.

3. Ανάλυση της αγοράς, κυρίως μέσω κύκλου επαφών με δυνάμει πελάτες και επαναπροσδιορισμός του επιχειρηματικού μοντέλου

5. Ίδρυση της επιχείρησης και διαπραγμάτευση με τους πρώτες πελάτες

Επιχειρηματική Ομάδας

Business Model

Ανάλυση Αγοράς

Χρηματοδότηση

Ίδρυση- Πρώτοι πελάτες

2. Προσδιορισμός business model

4. Ανάλυση αναγκών χρηματοδότησης και προσπάθειες ανεύρεσης επενδυτή (επιχειρηματικό σχέδιο)

Ιδέα



Ελάχιστο Βιώσιμο Προϊόν (MVP)



Τελικό Προϊόν

1. Καθορισμός της  
επιχειρηματικής ομάδας.

Επιχειρηματική  
Ομάδας



Ιδέα



Ελάχιστο Βιώσιμο Προϊόν (MVP)



Τελικό Προϊόν

1. Καθορισμός της  
επιχειρηματικής ομάδας.

Επιχειρηματική  
Ομάδας

Business  
Model

2. Προσδιορισμός  
business model

# Προϊόντα ως λύσεις «προβλημάτων»

Business  
Model



**KEEP  
CALM**

**AND**

**TELL HOUSTON  
WE HAVE A PROBLEM**

## Business Model

# Προϊόντα ως λύσεις «προβλημάτων»

- Προσδιορίστε το πρόβλημα (το οποίο θα λύσετε)
- Προσδιορίστε το μέγεθος του προβλήματος και αναζητήστε δεδομένα:
  - περιγραφή μιας κατάστασης που 'βιώνει' πελάτης μας (π.χ. το κόστος της θέρμανσης για ένα διαμέρισμα στην Θεσσαλονίκη)
  - στατιστικές (π.χ. αριθμός των ανθρώπων που παθαίνουν κάθε χρόνο καρδιακή προσβολή)

## 3 similar offerings



NOTHING  
IS ORIGINAL.

STEAL LIKE  
AN ARTIST.

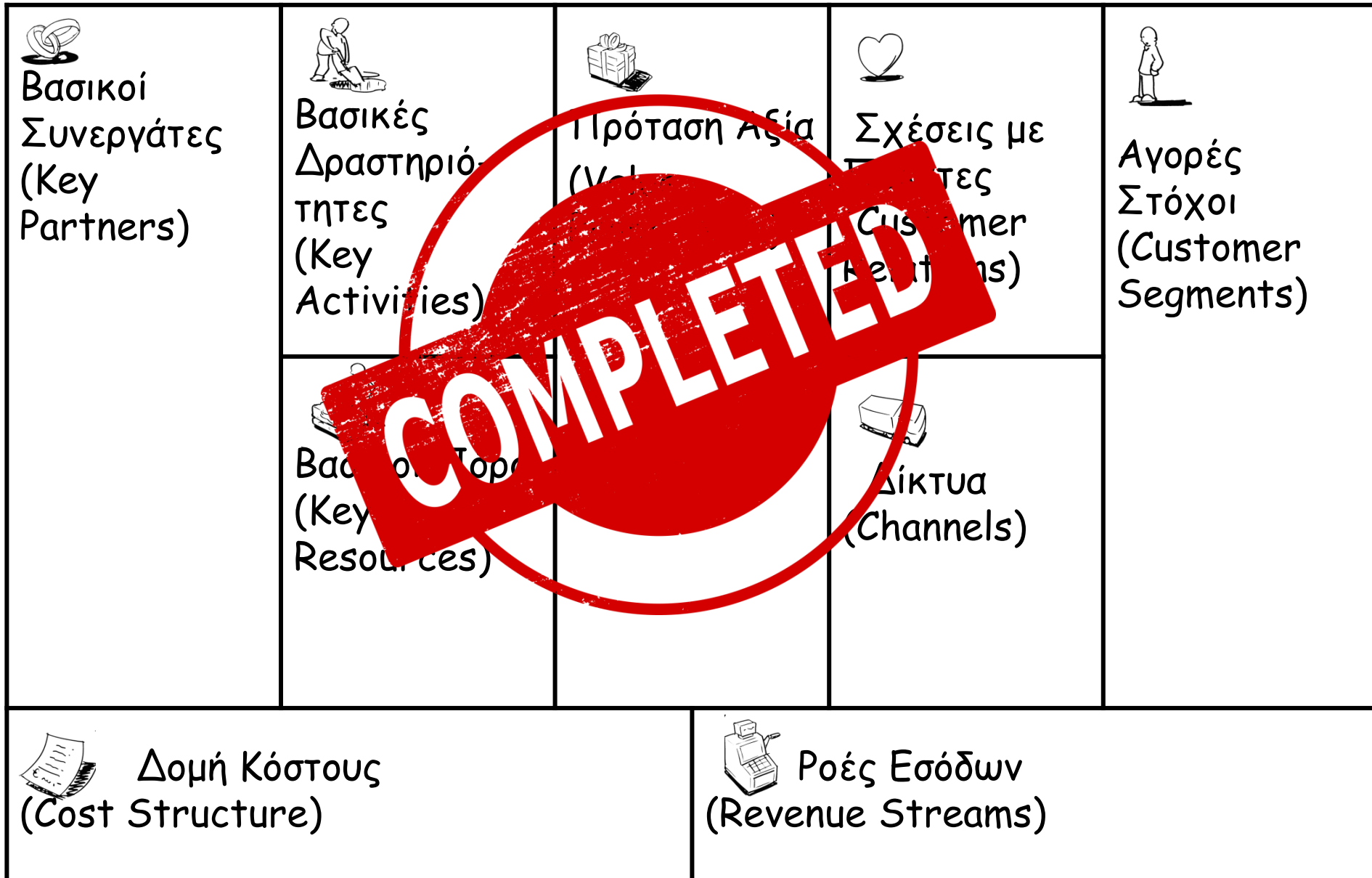
Αναζητούμε αισθητική, Unique Selling Proposition (USP), μοντέλα τιμολόγησης, επιχειρηματικά μοντέλα, functionalities, μεθόδους προώθησης, συσκευασίες, διαδικασίες... ΚΑΙ ότι άλλο μπορεί να μας φανεί χρήσιμο...

# Bench- marking

	Τιμή	Χαρακτη- ριστικό 1	Χαρακτη- ριστικό 2	Χαρακτη- ριστικό 3	Χαρακτη- ριστικό 4
Ανταγωνιστής 1 (Π.χ. ΙΚΕΑ)					
Ανταγωνιστής 2 (Π.χ. συνοικιακά επιπλάδικα)					
Ανταγωνιστής 3 (Π.χ. Do it yourself)					
Ανταγωνιστής 4 .....					
Δική μου επιχείρηση					



# Business Model Canvas



Ιδέα



Ελάχιστο Βιώσιμο Προϊόν (MVP)



Τελικό Προϊόν

1. Καθορισμός της  
επιχειρηματικής ομάδας.

3. Ανάλυση της αγοράς,  
κυρίως μέσω κύκλου  
επαφών με δυνάμει  
πελάτες και  
επαναπροσδιορισμός  
του επιχειρηματικού  
μοντέλου



2. Προσδιορισμός  
business model

# YOU ASSUME THERE ARE CUSTOMERS...



“ Get out of the building  
[and talk to customers] ”

- Steve Blank

# Ανάλυση αγοράς



**Τμηματοποίηση:** η κατηγοριοποίηση των δυνάμει πελατών σε μεγάλες κατηγορίες με κοινά χαρακτηριστικά.

## Παράδειγμα

**Ομάδα στόχος 1:** Άγγλοι άντρες συνταξιούχοι

**Ομάδα στόχος 2:** Boutique hotel στην Ελλάδα

**Ομάδα στόχος 3:** Ναυτιλιακές που κάνουν επισκευές σε κινεζικά ναυπηγεία



# Ανάλυση αγοράς

## Beachhead market

Όλες οι πιθανές ομάδες στόχοι κρίνονται με βάση 6 κριτήρια:

1. Αγοραστική δύναμη
2. **Πρόσβαση**
3. Επιτακτικότητα «προβλήματος»
4. Δυνατότητα προσφοράς της ζητούμενης λύσης (με ή χωρίς συνεργάτες)
5. Ανταγωνισμός
6. Δυνατότητα επέκτασης σε άλλες αγορές

Ξεκινάμε από την ομάδα στόχο που ικανοποιεί τα περισσότερα κριτήρια

COMPLETED

	Αγοραστική δύναμη	Πρόσβαση	Επιτακτικοί λόγοι	Δυνατότητα προσφοράς	Ανταγωνισμός	Επέκταση σε άλλες αγορές
Ομάδα στόχος 1	✓		✓	✓		
Ομάδα στόχος 2				✓	✓	
Ομάδα στόχος 3		✓				
Ομάδα στόχος 4	✓		✓		✓	
Ομάδα στόχος 5	✓	✓	✓	✓	✓	
Ομάδα στόχος 6			✓	✓		✓

# Ανάλυση αγοράς



Υπόθεση

Υποθέσεις εργασίας στο επιχειρηματικό μοντέλο

Έλεγχος

Συναντήσεις με εν δυνάμει πελάτες και στελέχη του κλάδου με σκοπό τον έλεγχο:

**A) «το πρόβλημα υπάρχει»**

Ανάλυση

Αναπροσαρμογή ή ρύθμιση

## Ανάλυση αγοράς

### Κατατάσσουμε τις απαντήσεις που λαμβάνουμε στις παρακάτω κατηγορίες:

- Το πρόβλημα δεν υπάρχει...
- «Λανθάνων» πρόβλημα (**latent problem**). Οι πελάτες μας έχουν ένα πρόβλημα αλλά δεν το αναγνωρίζουν
- **Παθητικό πρόβλημα (passive problem)**. Γνωρίζουν το πρόβλημα αλλά δεν έχουν κινητοποιηθεί να κάνουν κάτι για να το λύσουν. Δεν γνωρίζουν τις υφιστάμενες εναλλακτικές για να το λύσουν.
- **Ενεργό (ή επείγον) πρόβλημα**. Αναγνωρίζουν το πρόβλημα και αναζητούν λύσεις αλλά δεν έχουν προβεί σε σοβαρές ενέργειες για να το λύσουν.
- «**Όραμα**». Γνωρίζουν το πρόβλημα και μάλιστα έχουν κάνει ενέργειες για να το λύσουν. Επίσης είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για την λύση του προβλήματος.

## Ανάλυση αγοράς

# Οι πελάτες μας έχουν το πρόβλημα που προσπαθούμε να λύσουμε?

- Το πρόβλημα δεν υπάρχει.
- «Λανθάνων» πρόβλημα (latent problem). Οι πελάτες μας έχουν ένα πρόβλημα αλλά δεν το αναγνωρίζουν.
- Παθητικό πρόβλημα (passive problem). Γνωρίζουν το πρόβλημα αλλά δεν απαιτείται να κάνουν κάτι για να το λύσουν. Υπάρχουν τις υφιστάμενες εναλλακτικές για να το λύσουν.



- **Ενεργό (ή επείγον) πρόβλημα.** Αναγνωρίζουν το πρόβλημα και αναζητούν λύσεις αλλά δεν έχουν προβεί σε σοβαρές ενέργειες για να το λύσουν.
- **«Όραμα».** Γνωρίζουν το πρόβλημα και μάλιστα έχουν κάνει ενέργειες για να το λύσουν. Επίσης είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για την λύση του προβλήματος.



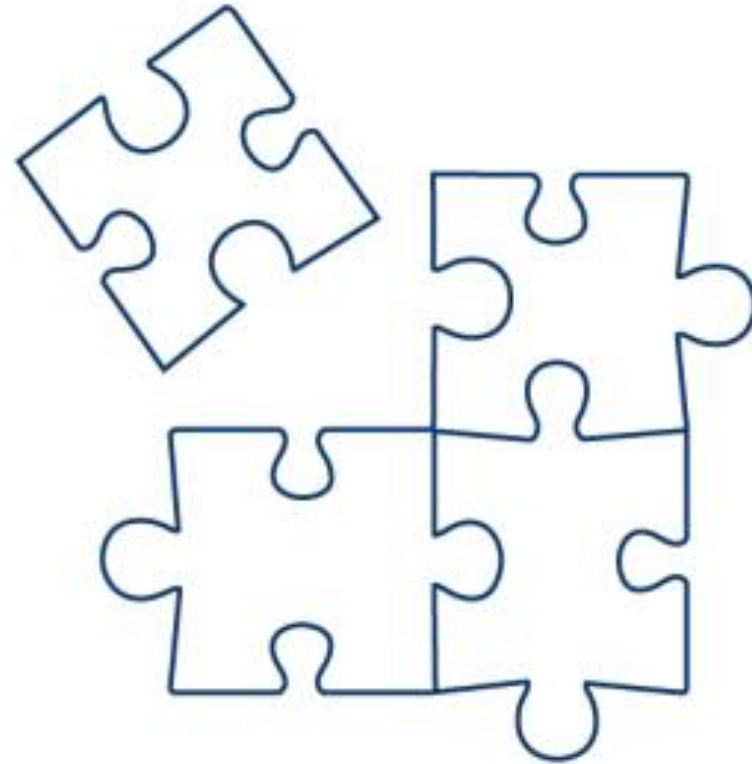
Adwork  
Tech

# Ανάλυση αγοράς



TOP 20 REASONS STARTUPS FAIL

#1: No market need



# Ανάλυση αγοράς



Υπόθεση

Υποθέσεις εργασίας στο επιχειρηματικό μοντέλο

Έλεγχος

Συναντήσεις με εν δυνάμει πελάτες και στελέχη του κλάδου με σκοπό τον έλεγχο:

A) «το πρόβλημα υπάρχει»

**B) η «λύση» μου ταιριάζει**

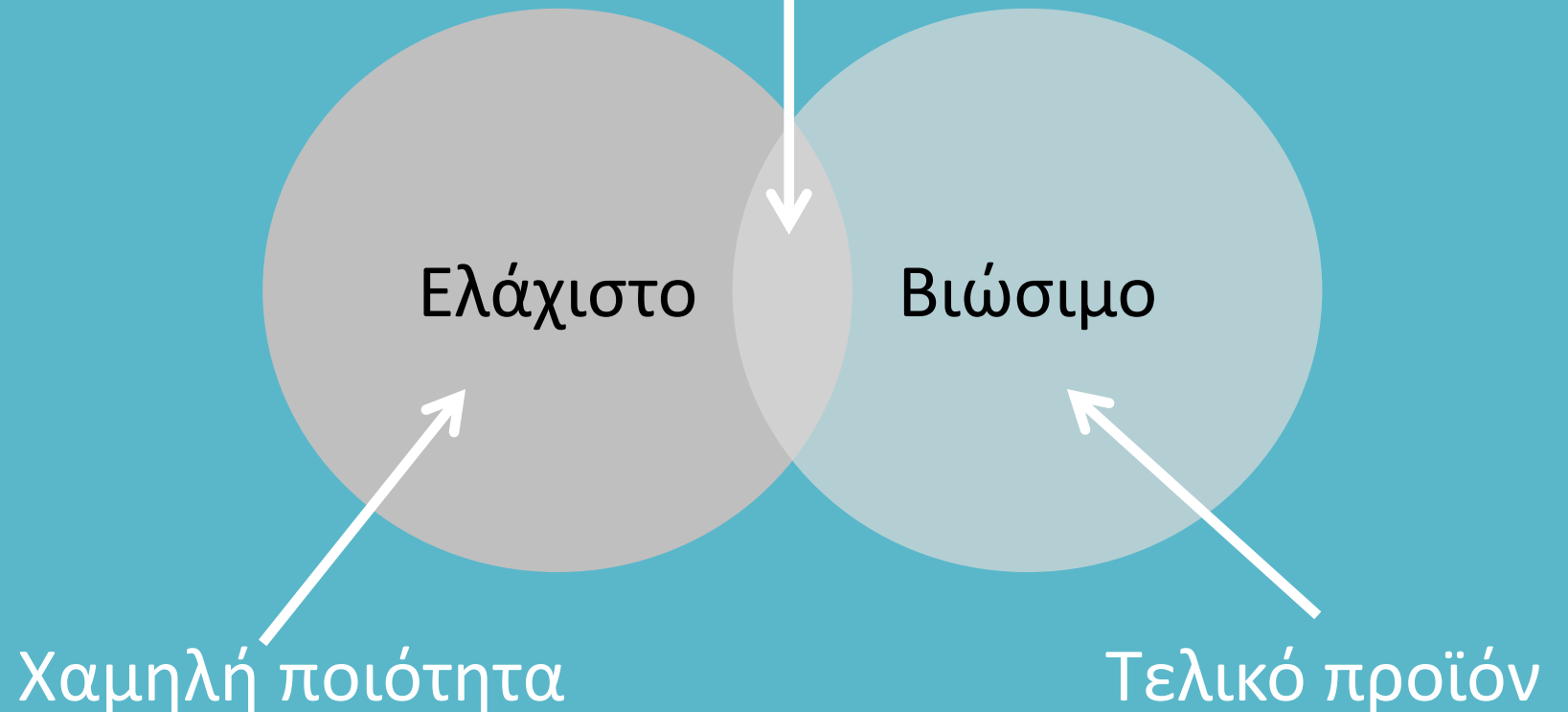
Ανάλυση

Αναπροσαρμογή ή ρύθμιση

Ανάλυση  
αγοράς

# Ελάχιστο βιώσιμο προϊόν Minimum Viable Product (MVP)

**Ελάχιστο + Βιώσιμο**  
Χαρακτηριστικά τέτοια ώστε να μπορεί  
να αξιοποιηθεί η ανάδραση των  
δυνητικών πελατών



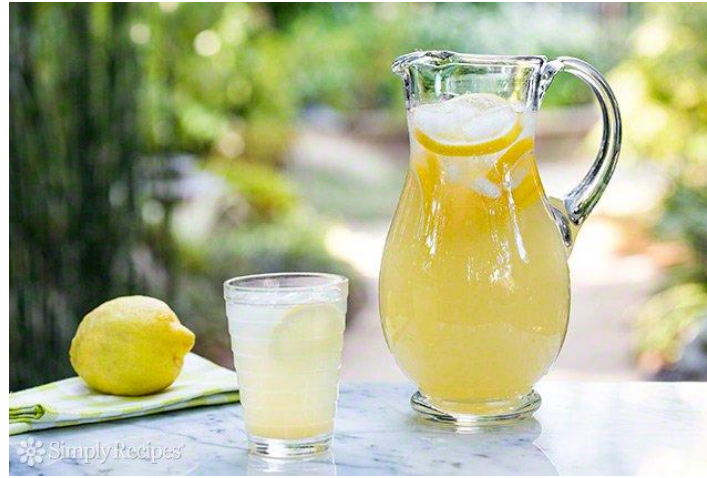
## Case study

# AirBed& Breakfast™

idsa connecting '07

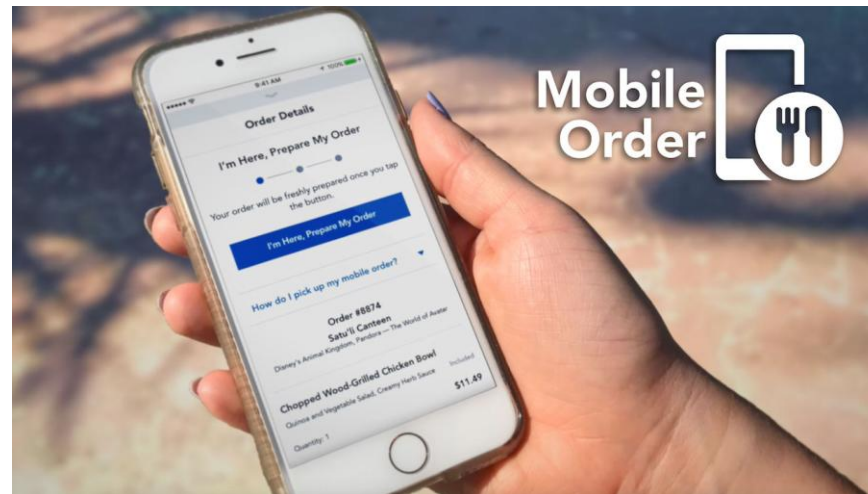
*If you're heading out to the ICSID/IDSA World Congress/Connecting '07 event in San Francisco next week and have yet to make accommodations, well, consider networking in your jam-jams. That's right. For "an affordable alternative to hotels in the city," imagine yourself in a fellow design industry person's home, fresh awake from a snooze on the ol' air mattress, chatting about the day's upcoming events over Pop Tarts and OJ.*

Παρά-  
δειγμα



bio

Bitcoin



## Παρά- δειγμα

### Υποθέσεις εργασίας:

- Καταναλωτές θέλουν φρεσκοστυμμένη λεμονάδα
- Καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν παραπάνω για βιολογική λεμονάδα
- On-line παραγγελίες μπορούν να αυξήσουν την κατανάλωση
- Καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν παραπάνω για να παραλάβουν τη λεμονάδα με drone
- Καταναλωτές βρίσκονται σε μέρη που μπορεί να προσεγγίσει ένα drone
- Καταναλωτές προτιμούν πληρωμές με bitcoin

# Παρά- δειγμα

**MVP 1.** Stand στο δρόμο με φρεσκοστυμμένη λεμονάδα

**MVP 2.** Landing page που επιτρέπει παραγγελίες και delivery από άτομα

**MVP 3.** Σελίδα στο internet και app με online παραγγελία και παράδοση με drone σε μία πολύ συγκεκριμένη γειτονιά (π.χ. Γλυφάδα)

**Τελικό προϊόν.** Σελίδα στο internet και app με online παραγγελία και παράδοση με drone σε όλη την Αττική

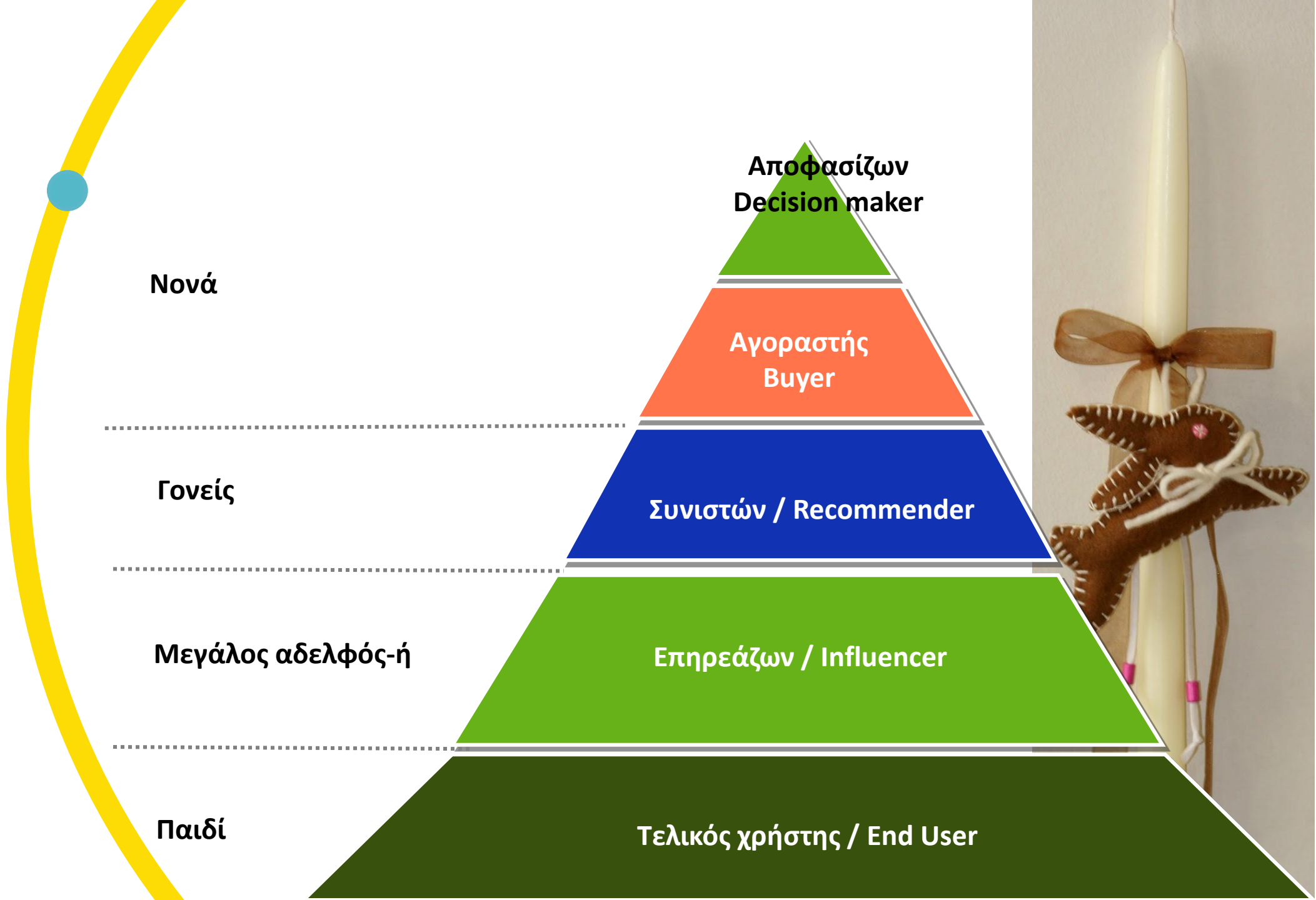
	MVP 1 Stand	MVP 2 Landing page	MVP 3 Drone σε συγκεκριμένη γειτονιά	Τελικό προϊόν
<b>Υποθέσεις εργασίας</b>				
Φρεσκοστυμμένη λεμονάδα	✓	✓	✓	
Βιολογική λεμονάδα	✓	✓		
On line παραγγελίες μπορούν να αυξήσουν την κατανάλωση		✓	✓	
Να πληρώσουν παραπάνω για να παραλάβουν με drone			✓	
Βρίσκονται σε μέρη που μπορεί να προσεγγίσει ένα drone				
Προτιμούν πληρωμές με bitcoin		✓	✓	

	MVP 1 Stand	MVP 2 Landing page	MVP 3 Drone σε συγκεκριμένη γειτονιά	Τελικό προϊόν
Κόστος	250	1.500	25.000	350.000
Χρόνος	1 εβδομάδα	1 μήνας	6 μήνες	18 μήνες

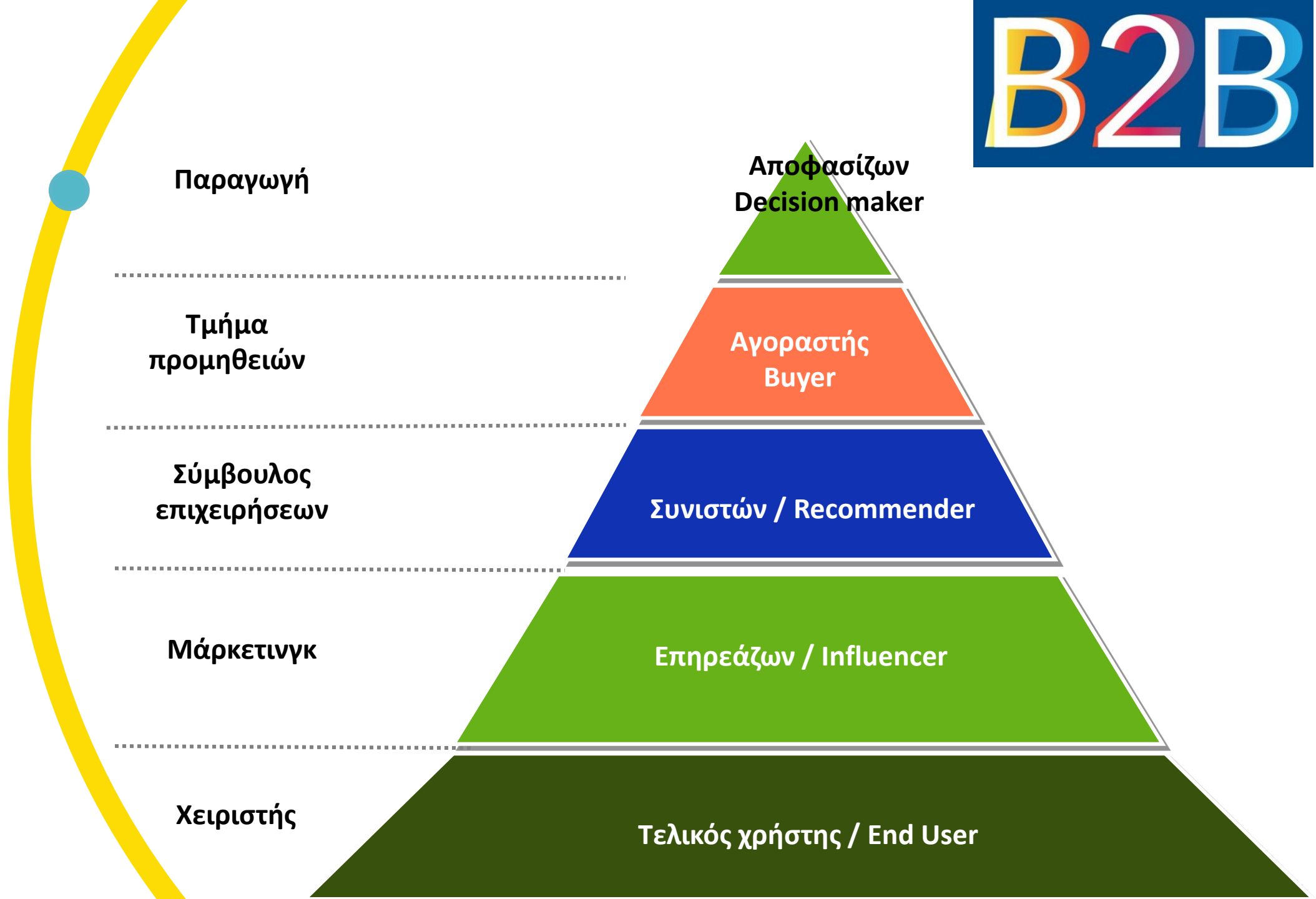
Στόχος η “επικυρωμένη μάθηση” (validated learning). Για να γίνει αυτό τα «πειράματα» θα πρέπει να είναι

- **actionable** (να οδηγούν σε αποφάσεις)
- **accessible** (όλοι θα πρέπει να έχουν πρόσβαση στην διαδικασία και τα αποτελέσματα)
- **auditable** (διαφάνεια στην συλλογή και αποτύπωση των στοιχείων)

# Πελάτες



## Πελάτες



# Ανάλυση αγοράς



Υπόθεση

Υποθέσεις εργασίας στο επιχειρηματικό μοντέλο

Έλεγχος

Συναντήσεις με εν δυνάμει πελάτες και στελέχη του κλάδου με σκοπό τον έλεγχο:

A) «το πρόβλημα υπάρχει»

**B) η «λύση» μου ταιριάζει**

Ανάλυση

Κατανόηση των αναδράσεων και εκτίμηση της επίδρασης τους στο επιχειρηματικό μοντέλο

Αναπροσαρμογή ή ρύθμιση

Μεγάλες ή μικρές αλλαγές στο επιχειρηματικό μοντέλο ώστε να γίνει πιο αξιόπιστο

Ιδέα



Ελάχιστο Βιώσιμο Προϊόν (MVP)



Τελικό Προϊόν

1. Καθορισμός της  
επιχειρηματικής ομάδας.

3. Ανάλυση της αγοράς,  
κυρίως μέσω κύκλου  
επαφών με δυνάμει  
πελάτες και  
επιαναπροσδιορισμός  
του επιχειρηματικού  
μοντέλου

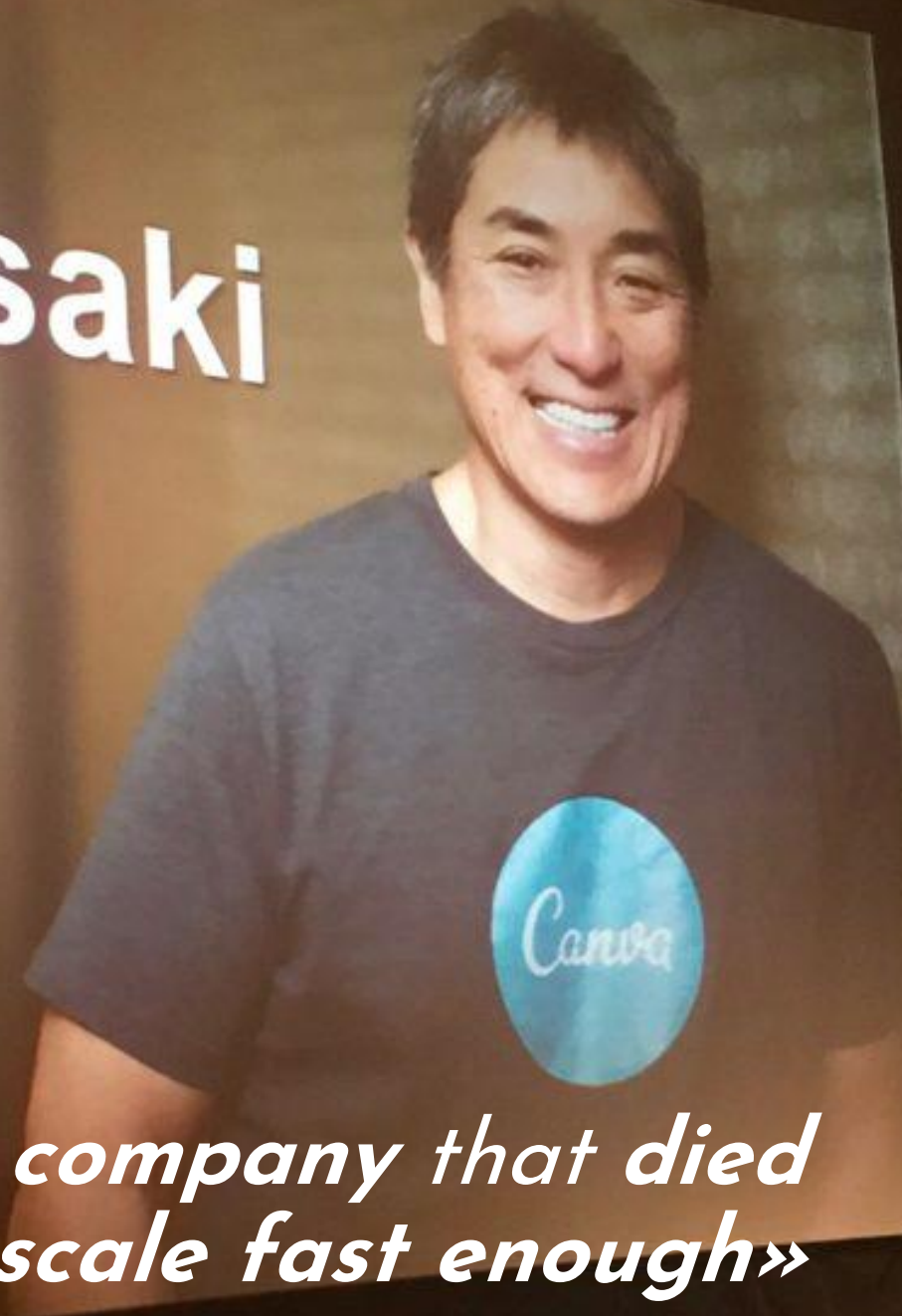


2. Προσδιορισμός  
business model

4. Ανάλυση αναγκών  
χρηματοδότησης και  
προσπάθειες ανεύρεσης  
επενδυτή  
(επιχειρηματικό σχέδιο)

«Καλύτερος δεν είναι αυτός που  
γράφει πιο γρήγορα κώδικα,  
αλλά αυτός που έχει πουλήσει  
*software* πριν γράψει κώδικα»

Guy  
Kawasaki



*«I have not seen one company that died because it could not scale fast enough»*



# Σχεδιασμός Χρημ/τηση

Όταν ολοκληρωθεί ο έλεγχος και έχουμε φτάσει σε ένα αξιόπιστο επιχειρηματικό μοντέλο, τότε καταρτίζουμε ένα επιχειρηματικό σχέδιο!!!



- προσδιορισμός του αρχικού κεφαλαίου
- εργαλείο για να «πουλήσουμε» την ιδέα μας σε τρίτους (επενδυτές, συνεργάτες κτλ)

Ιδέα



Ελάχιστο Βιώσιμο Προϊόν (MVP)



Τελικό Προϊόν

1. Καθορισμός της επιχειρηματικής ομάδας.

3. Ανάλυση της αγοράς, κυρίως μέσω κύκλου επαφών με δυνάμει πελάτες και επαναπροσδιορισμός του επιχειρηματικού μοντέλου

**5. Ίδρυση της επιχείρησης και διαπραγμάτευση με τους πρώτες πελάτες**

Επιχειρηματική Ομάδας

Business Model

Ανάλυση Αγοράς

Χρηματοδότηση

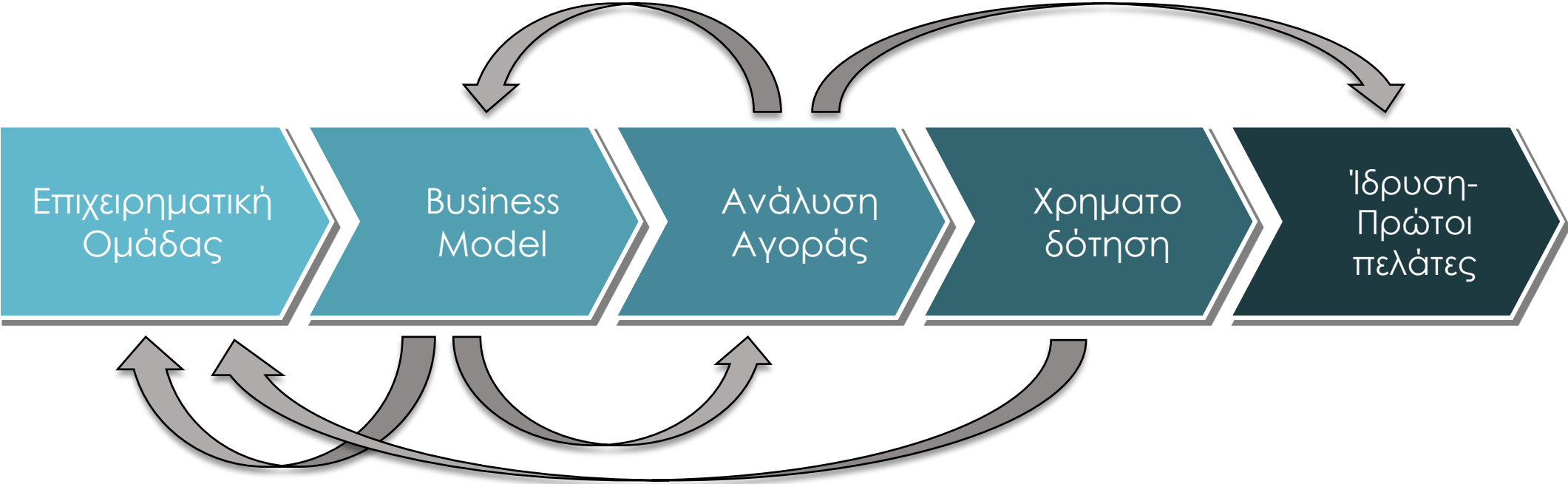
Ίδρυση- Πρώτοι πελάτες

2. Προσδιορισμός business model

4. Ανάλυση αναγκών χρηματοδότησης και προσπάθειες ανεύρεσης επενδυτή (επιχειρηματικό σχέδιο)



**ΠΡΟΣΟΧΗ.** Η διαδικασία παρουσιάζεται ως γραμμική (για λόγους κατανόησης) αλλά δεν είναι...



**Fail** fast and cheap.  
**Fail** often. Fail in a way  
**that** doesn't kill you.

*Seth Godin*