

4.3. Metodologia Lean Startup

Lean Startup explicat in 5 minutes

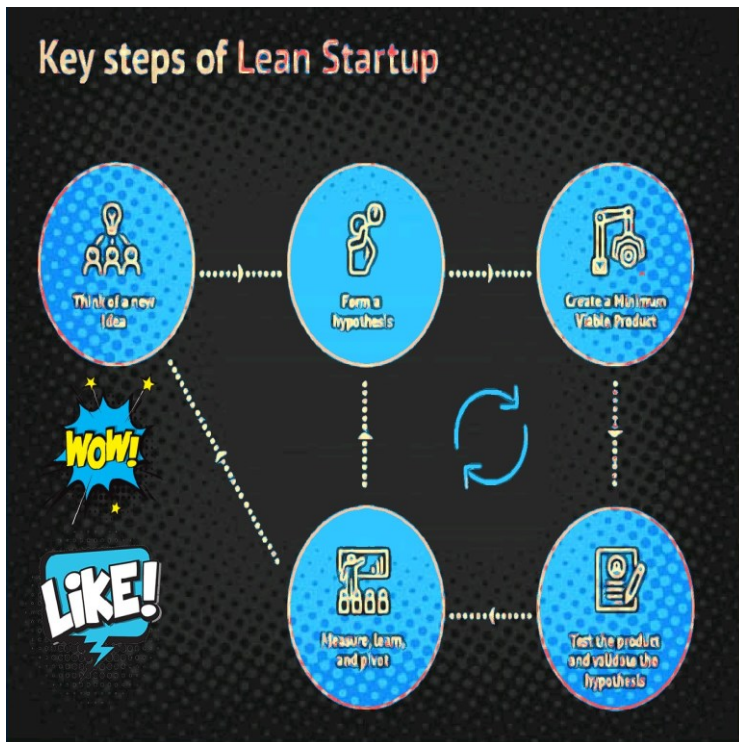


Figura 4.2. Etape cheie ale Lean StartUp - Proiectul YME

Introducere

Lean Startup este o metodă de dezvoltare a afacerilor având drept scop scurtarea ciclului de dezvoltare a produselor și minimizarea riscului de eșec. Metoda Lean Startup se bazează pe experimentare, pe lansări repetate de produse la scară mică în diferite stadii de finalizare, pe consultarea continuă a segmentului de piață avut în vedere și pe constatările validate. Metoda lui Eric Ries (The Lean Startup) face posibilă evitarea măsurării succesului la final (prin intermediul vânzărilor). De asemenea, metoda împiedică parcurgerea unei direcții greșite, și, astfel, cheltuirea prematură a unor sume mari de bani.

O problemă esențială a unui startup, care trebuie tratată cu cel mai înalt grad de atenție, constă în înțelegerea clienților cărora li se adresează. De cele mai multe ori, startup-urile care s-au bazat pe premise invalidate de metode de marketing obiective au eșuat. Cea mai frecventă greșeală în aceste cazuri o constituie centrarea pe sine a antreprenorului, care crede că propriile nevoi sunt și cele ale segmentului de clienți. Antreprenorii trebuie să afle ce-și doresc cu adevărat clienții, nu ceea ce spun aceștia sau ce cred antreprenorii că-și doresc.

Dacă opiniile cconsumatorilor sunt neglijate iar antreprenorul se îndreaptă într-o direcție greșită, atunci, toate eforturile sunt, evident, zadarnice, iar costurile asociate sunt irosite. În plus, nevoile consumatorului (adică cele care contează cu adevărat pentru el) trebuie prioritizate /pentru ca majoritatea eforturilor să se concentreze asupra nevoilor importante ale clienților. În centrul conceptului Lean Startup se află întrebarea: Care dintre eforturile depuse creează valoare și care sunt

pur și simplu pierderi? Crearea de valoare face referire directă la aceste funcții, iar caracteristicile constituie beneficii pentru consumator.

În ceea ce privește importanța experimentării constante, experții Lean Startup recomandă ca startup-ul sau produsul oferit de acesta să fie tratat ca experiment științific, bazat pe ipoteze care să fie verificate de experți. Printre primele măsuri ale antreprenorului se numără defalcarea propriei viziuni asupra unei afaceri în elemente componente. Dacă una dintre componente constituie o ipoteză, atunci aceasta trebuie testată.

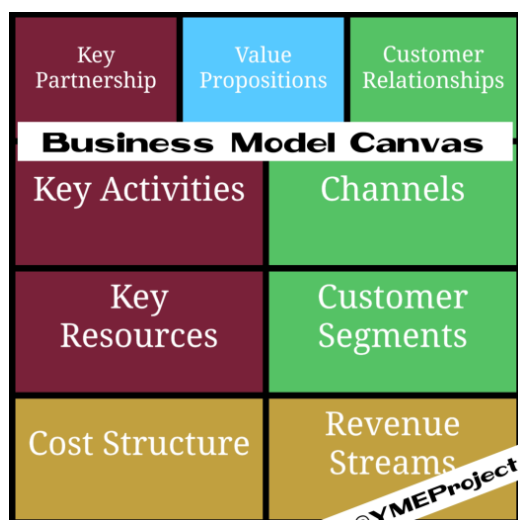
Metoda Lean Startup se bazează pe următorii pași:

- 4.3.1. Conceperea modelului de afacere;
- 4.3.2. Dezvoltarea segmentului consumatorilor;
- 4.3.3. Monitorizarea progresului startup-ului.

4.3.1. Conceperea Modelului de afacere (în Lean Startup)

Un model de afacere este o reprezentare abstractă a unei afaceri (în format text și/sau grafic) a tuturor structurilor organizaționale, operaționale și financiare esențiale pentru funcționarea afacerii concepute și dezvoltate de o companie (în prezent, dar și în viitor), precum și a produselor/serviciilor de bază fabricate/distribuite/comercializate de companie, în vederea îndeplinirii obiectivelor strategice. Cu alte cuvinte, modelul de afacere indică următoarele: capacitățile și resursele necesare pentru derularea afacerii, modul de generare și de comercializare a valorii, fluxurile financiare.

Modelul de afacere trebuie să fie clar și să permită monitorizarea dezvoltării viitoare a societății. Importanța deosebită a modelului de afacere este conferită de utilizarea acesteia în cadrul măsurilor luate pentru obținerea finanțării. În baza modelului de afacere, sunt stabilite strategia societății și, mai ales, modul în care compania generează valoare pentru clienți și în care generează profit pentru sine. În Figura 4.1 din continuare este prezentată o ilustrare a structurii modelului de afacere.



Din nou - Figura 4.1. Structura Modelul de afacere Canvas

Conform statisticilor, companiile inovatoare la nivel de model de afacere prezintă o rată de creștere mai mare decât cele care inovează în sub alte aspecte sau doar copiază un model de afacere cunoscut. Nivelurile la care se inovează modelul de afacere pot fi următoarele:

- Financiar (schimbă modul de generare a profiturilor societății prin intermediul noilor propuneri de valoare sau sunt propuse noi modele pentru stabilirea prețului produselor);
- La nivel de companie (regândește modul de generare a valorii în cadrul societății, având drept rezultat revizuirea procedurilor interne și a protocoalelor de colaborare);
- La nivel de industrie (modelul de afacere reprezintă o inovație la nivelul ramurii economice sau, rareori, se naște o nouă ramură economică).

Pentru o mai bună înțelegere a modului de concepere a modelului de afacere, se recomandă parcurgerea următorilor pași (reprezențați prin intermediul unor întrebări semnificative) pentru finalizarea formatului modelului de afacere:

- Cum ajungi la clienți? (metode, timp alocat, persoane implicate)
- După stabilirea contactului cu clientul, cum va fi menținută legătura cu acesta și cum va fi gestionată relația cu el?
- Cum vor fi generate veniturile?
- Care este prețul/tarifal produsului/serviciului oferit?
- Profitul societății în luna următoare, în semestrul sau anul următor poate fi estimat cu un anumit nivel de acuratețe?
- Ce active sunt accesibile (financiare, materiale, logistice, etc.)?
- Cine sunt partenerii cheie?
- Care sunt activitățile cheie necesare pentru materializarea propunerii de valoare?
- Care sunt costurile fixe?
- Care sunt costurile variabile? Pot fi acestea calculate pentru luna următoare, pentru semestrul sau anul următor?
- Pot indica nivelurile de profit previzionate o profitabilitate crescută spre finele perioadei avute în vedere?

Toate categoriile abordate în formatul modelului de afacere sunt importante și trebuie gestionate cu atenție și în detaliu, însă propunerea de valoare este esențială pentru succesul noii afaceri. Astfel, acesta trebuie avut în vedere ca element central al strategiei societății.

Propunerea de valoare reprezintă o declarație concisă formulată de o companie, prin care se indică în mod clar beneficiile obținute de consumator după achiziționarea produsului sau a serviciului oferit de respectiva companie. Propunerea de valoare convinge consumatorul că produsul sau serviciul oferit de companie îi va aduce mai multă valoare (sub diferite forme) sau îi va satisface nevoile mai bine decât alte produse ori servicii disponibile pe piață.

Propunerile de valoare variază semnificativ în funcție de ramura economică și de segmentul de piață în cauză. Este important ca propunerea de valoare să fie înțeleasă de client și să aibă o semnificație pentru acesta. Astfel, a fost introdus conceptul de valoare pentru consumator, anume diferența dintre beneficiile obținute de consumator și costurile asociate (inclusiv prețul). Astfel, în momentul formulării propunerii de valoare, compania trebuie să analizeze beneficiile produsului sau ale serviciului din perspectiva consumatorului. Mai mult decât atât, raportarea din perspectiva consumatorului trebuie efectuată permanent, date fiind schimbările într-un ritm tot mai alert la nivel

economic, social, demografic, tehnologic, etc. de-a lungul timpului. La un anumit moment, compania poate constata că beneficiile nu mai contează pentru consumator sau că segmentul de piață țintă s-a schimbat. Astfel, propunerea de valoare ar trebui să îndeplinească următoarele condiții:

*să fie superioară celei a concurenței;

*să permită o diferențiere clară față de cea a concurenței, compania urmând să ocupe o poziție distinctă pe piață;

*indică un nivel profund de înțelegere a nevoilor și a dorințelor consumatorului.

Mai exact, propunerea de valoare este o declarație care trebuie să includă cel puțin unul dintre următoarele tipuri de beneficii: funcțional, emoțional și de autoreprezentare. Întrebările care susțin cristalizarea propunerii de valoare sunt următoarele:

*Ce li se oferă consumatorilor?

*Cum ajunge oferta la consumatori?

*Ce tip de beneficii se oferă?

*Ce anume este diferit la ofertă față de altele de pe piață?

Nu trebuie uitat că produsul sau serviciul în vederea căruia se formulează propunerea de valoare beneficiază de contribuția brandului societății producătoare.

Iată câteva exemple de sloganuri publicitare inspirate de propuneri de valoare:

Activia [iaurt cu fermenți digestivi]: „Starea de bine vine din interior”;

Stejar [bere tare]: „De esență tare”;

MailChimp: „Send Better Email” / Trimite e-mail-uri mai bune;

Apple MacBook: „Light. Years Ahead” / Ușor. Cu un avans de ani-lumină;

Vimeo: „Make Life Worth Watching” / Transformă-ți viața în una care merită privită;

Weebly: „The Easiest Way to Make a Website”/Cel mai ușor mod de a crea un website;

Uber: „Tap the App, Get a Ride” / Click în aplicație și-ajungi la destinație;

Budweiser: „The Great American Beer” / Berea americană grozavă.

Pentru elaborarea unei propuneri de valoare complete și eficiente, a fost propus formatul Propunerii de valoare, acesta fiind prezentat în figura 4.3.

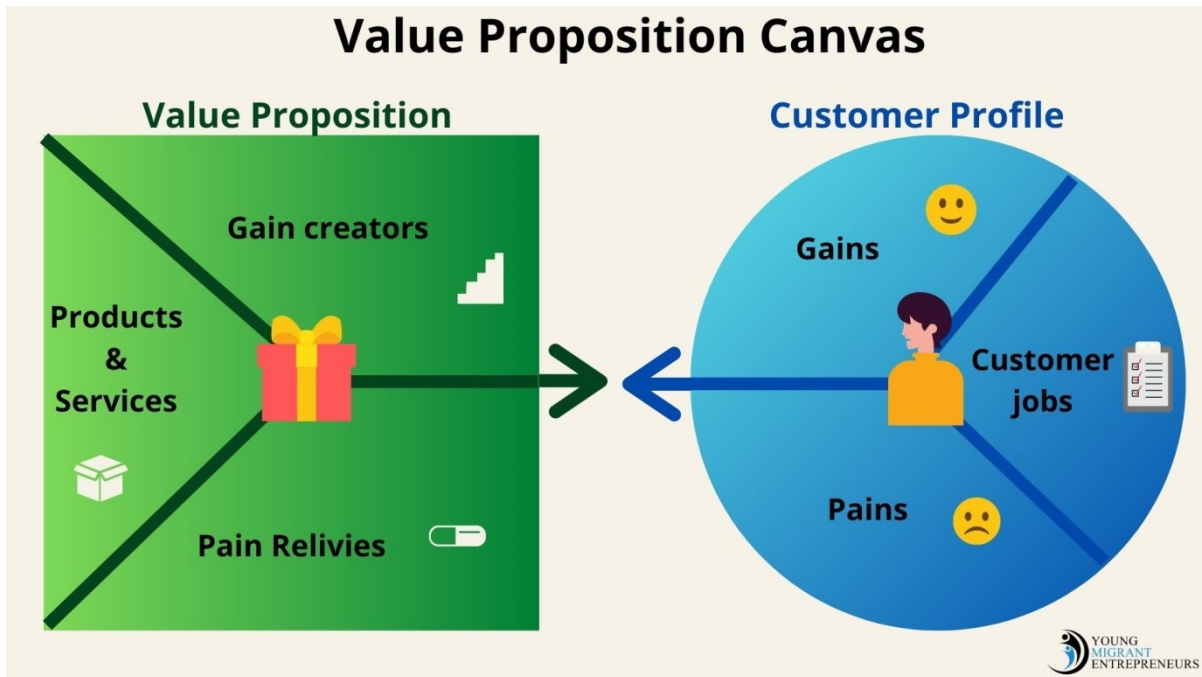


Figura 4.3 – bazată pe formatului Propunerii de valoare [strategyzer.com]

După finalizarea modelului de afacere, antreprenorul îi verifică viabilitatea. Sunt identificate ipotezele care stau la baza acestuia. Practic, ipotezele reprezintă o serie de premise privind evoluția pieței, comportamentul consumatorilor, etc. Iată câteva exemple de ipoteze:

Consumatorii doresc să folosească noul produs și sunt dispuși să plătească pentru a achiziționa produsul.

Supermarketurile sunt interesate să distribuie noul produs.

Campania de marketing a societății atrage atenția consumatorilor asupra noului produs.

Există două premise generale în cazul startup-urilor:

- ipoteza privind valoarea;
- ipoteza privind creșterea

Ipoteza privind valoarea

Prin intermediul ipotezei privind valoarea se testează dacă un produs sau serviciu chiar le oferă valoare consumatorilor care îl folosesc. Testarea nu se efectuează doar întrebându-i pe consumatori dacă le place produsul sau dacă acesta îi ajută. O reală testare presupune organizarea unui experiment care măsoară parametri obiectivi și, de preferat, cuantificabili. De exemplu, un parametru obiectiv îl constituie durata de viață a produsului sau perioada de timp care trece până ce consumatorul achiziționează din nou un produs similar.

Ipoteza privind valoarea

Prin intermediul ipotezei privind creșterea se testează modul în care noii clienți descoperă produsul oferit. Din nou, este vorba despre un experiment care identifică modul în care descoperă produsul persoanele care îl achiziționează primele. Modalitatea de măsurare a acestui fapt este următoarea: de câte ori folosesc produsul a doua oară; de câte ori le spun celorlalți cât de bun este produsul, etc.

Indiferent de ipoteza avută în vedere, aceasta este testată prin intermediul unui experiment organizat în detaliu și în mod obiectiv. O ipoteză nu se testează conform logicii antreprenorului. Dacă verificarea se face asupra comportamentului cumpărătorului, atunci se organizează un experiment în cadrul căruia ipoteza este utilizată pentru a testa un eșantion de sondaj semnificativ pentru segmentul de piață țintă. Rezultatele testării ipotezei sunt evaluate din perspectiva contribuției acestora la succesul afacerii. În plus, trebuie verificate ipotezele percepute ca prezentând cea mai mică probabilitate!

Ținând cont de rezultatele verificărilor tuturor premiselor, se ia o decizie în ce privește continuarea procesului de dezvoltare a afacerii. În cazul confirmării tuturor ipotezelor prin intermediul datelor experimentale, procesul continuă. Dacă unele premise nu sunt confirmate, atunci se ridică problema revizuirii modelului de afacere sau chiar a renunțării la acesta. Dacă cele mai multe ipoteze sunt confirmate, atunci modelul este îmbunătățit, iar dacă doar foarte puține sunt confirmate, se renunță la ideea de afacere, dat fiind nivelul de incertitudine prea ridicat.

4.3.2. Dezvoltarea segmentului clienților

Dezvoltarea segmentului clienților reprezintă un pas în procesul de dezvoltare a unui startup, recomandat a fi derulat în paralel cu dezvoltarea unui nou produs. Modelul de dezvoltare a segmentului clienților constituie, în esență, un set de obiective și standarde de referință cu semnificație deosebită pentru startup-uri. Ca și în cazul modelului de afacere, modelul de dezvoltare a segmentului clienților presupune un număr de premise care trebuie verificate direct cu segmentul de piață țintă.

Principalul obiectiv al procesului de dezvoltare a segmentului clienților constă într-o înțelegere profundă a segmentului de piață, a nevoilor și a așteptărilor potențialilor clienți. Astfel, antreprenorul și echipa de dezvoltare a produsului se pot concentra asupra nevoilor reale și așteptărilor segmentului de piață țintă. Trebuie menționat faptul că dezvoltatorii noului produs, precum personalul din marketing și vânzări, cunosc cele mai importante caracteristici (din perspectiva cumpărătorului) ale clasei de produse pe care o au în vedere. Măsura importanței unei caracteristici nu este conferită de un răspuns de tipul – „Produsul trebuie neapărat să aibă caracteristica X!” oferit de consumator. De asemenea, trebuie stabilit cât este consumatorul dispus să plătească pentru caracteristica dorită.

Conform propunerilor modelului privind dezvoltarea segmentului de clienți, confirmat în multe situații reale, acesta ar permite direcționarea activităților asupra chestiunilor cu adevărat importante, scurtarea ciclului de dezvoltare a produselor și maturizarea rapidă a startup-ului.

La început, procesul de dezvoltare a segmentului de clienți este orientat asupra identificării profilului clienților interesați de noul produs și asupra problemei pe care produsul o va soluționa complet și la un standard mai ridicat. Trebuie menționat că această măsură nu presupune elaborarea de liste lungi de caracteristici ale produselor oferite de potențialii cumpărători.

Clientul unui startup nu este clientul „mainstream”, cum este, de exemplu, clientul din categoria clienților țintiți de marile companii, care produc, distribuie și comercializează produse mai mult sau mai puțin tradiționale. Pentru a satisface acest tip diferit de client, pentru desăvârșirea noului produs ar fi nevoie de un timp de extrem de îndelungat, având în vedere posibilitățile unui startup. În schimb, clientul unui startup este o persoană care subscrie la viziunea startup-ului, căreia noul produs îi satisface o nevoie importantă și, mai ales, recunoscută. Clienții unui startup nu formează un grup mare, dar sunt suficienți pentru a oferi feedbackul necesar pentru îmbunătățirea produsului și pentru eficientizarea strategiei de vânzări.

În acest punct, antreprenorul lansează o serie de premise legate de profilul clientului și de motivațiile acestuia în ceea ce privește achiziționarea noului produs. Aceste ipoteze trebuie testate, efectuându-se ajustări repetitive ale profilului clientului și ale motivațiilor acestuia, până la confirmarea ipotezelor.

Întrebările cheie în cadrul acestui pas sunt următoarele:

- Știi cine este clientul?
- A fost identificată problema pe care clientul dorește să o soluționeze?
- Clientul conștientizează pe deplin importanța acută a problemei?
- Ce soluții au identificat până în acest moment utilizatorii de top?
- Noul produs soluționează complet problema clientului?
- Există suficiente informații pentru a dezvolta un produs de succes pe piață?

Dacă până în acest moment structura startup-ului a fost mai mult sau mai puțin fluidă, dezvoltarea societății aduce o structură și mai bine definită, trasându-se o delimitare strictă a departamentelor de producție, financiar, de marketing, de vânzări, administrativ și de resurse umane. Acest pas se bazează pe constatările validate în cadrul pașilor anteriori, precum și pe garanția succesului confirmat de primele vânzări.

În cele din urmă, se poate considera că startup-ul a căpătat o structură mai bine definită, devenind o companie mai matură care țintește spre o piață vastă. Antreprenorul și managerii diferitelor departamente au o abordare bazată pe încercare și eroare, în favoarea unei acțiuni bazate pe misiunea declarată a societății.

4.3.3. Monitorizarea progresului startup-ului

O greșeală comună pe care o fac antreprenorii constă în ignorarea semnelor de stagnare și în incapacitatea de a recunoaște când direcția spre care se îndreaptă este una greșită. Există foarte puține cazuri în care noul produs nu are deloc consumatori și este, în mod clar, un eșec. În cele mai multe cazuri de eșec, noul produs are câțiva cumpărători al căror număr nu crește, însă antreprenorul continuă să spera într-o minune.

Pentru a evita continuarea drumului într-o direcție greșită, se efectuează monitorizarea progresului.

Fazele de monitorizare sunt următoarele:

- Stabilirea nivelului curent al societății (numărul de clienți, profit, etc.).
- Ajustarea motorului de creștere a societății, pentru a facilita trecerea de la nivelul curent la cel ideal.
- Decizia: continuarea cu strategia aleasă sau reorientarea într-o altă direcție, în baza unei strategii noi.

Fiecare îmbunătățire a produsului, fiecare acțiune de marketing sau orice altă activitate a societății trebuie orientată în direcția optimizării unui parametru pe care se bazează modelul de creștere a societății. Parametrul în cauză trebuie să fie măsurabil. De exemplu: Compania modifică produsul astfel încât acesta să poată fi folosit mai ușor. Parametrul țintă al modelului de creștere îl constituie rata noilor clienți. Dacă schimbarea nu generează creșterea ratei de clienți noi, atunci concluzia este că schimbarea este un eșec.

De regulă, îmbunătățirea produsului în cadrul unei organizații mari cu un istoric pe piață conduce spre rezultate financiare îmbunătățite, consumatorii fiind cunoscuți și la fel și tehnologia. Nu este și cazul unui startup, care trebuie să se confrunte cu multe necunoscute. În plus, managerilor care provin din cadrul marilor organizații le este dificil să înțeleagă faptul că îmbunătățirea unor produse complet noi nu atrage după sine rezultate financiare pozitive în mod automat.

O greșeală comună în procesul de evaluare a performanței unei companii constă în utilizarea unor parametri de evaluare bazați pe vanitate/*vanity parameters*, care nu reflectă cu acuratețe evoluția societății. Pentru a evidenția legătura cauză-efect, trebuie folosiți parametri de evaluare în baza cărora pot fi luate măsuri. Parametrii de evaluare bazați pe vanitate nu dezvăluie cu adevărat nimic, ci, de obicei, indică o creștere, creând iluzia că cele mai recente măsuri luate la nivelul societății sunt cele care au generat-o, indiferent care sunt aceste măsuri.

De exemplu, o companie care vinde produse alimentare ambalate își măsoară performanța prin prisma numărului de clienți finali. La un moment dat, compania constată că numărul de clienți crește, însă veniturile scad. Răspunsul evident este oferit de scăderea numărului de produse vândute, ca urmare a faptului că, în medie, fiecare client face achiziții mai puține. În acest caz, numărul de clienți reprezintă un astfel de parametru de evaluare bazat pe vanitate, iar numărul de produse vândute constituie parametrul în baza căruia pot fi luate măsuri.

Creșterea sustenabilă se bazează pe o sigură regulă: obținerea de noi clienți vine ca urmare a acțiunilor vechilor clienți. Clienții vechi asigură creșterea afacerii prin intermediul următoarelor canale:

- Publicitatea om la om;
- Utilizarea produsului în public;
- Publicitatea plătită din veniturile generate de produs;
- Achiziționarea repetată a produsului.

Creșterea societății se realizează cu ajutorul motorului de creștere. Motorul de creștere al unei companii poate fi următorul:

- motorul sticky;
- motorul viral – creșterea are loc ca efect secundar al utilizării produsului/serviciului;
- motorul paid – compania cheltuiește o sumă de bani pentru fiecare nou client.

Motorul Sticky

În cazul motorului sticky, parametrii în baza cărora pot fi luate măsuri sunt reprezentați de numărul de clienți care renunță la produs ori la serviciu per unitate de timp („rata de renunțare”) și numărul de noi clienți per unitate de timp (rata de obținere a noilor clienți). Companiile care folosesc acest motor chiar cresc atunci când rata de obținere a noilor clienți depășește rata de renunțare. Acest motor de

creștere este specific companiilor de telefonie mobilă, furnizorilor de servicii de Internet, furnizorilor de televiziune prin cablu, etc.

Creșterea prin motorul Viral

Motorul de creștere viral nu presupune neapărat publicitatea om la om, ci mult mai mult decât atât. Utilizarea produsului de un consumator atrage după sine atenția clienților viitori. Printre exemplele de astfel de servicii se numără următoarele: rețelele sociale, servicii gratuite de e-mail, etc. Exemplele provin și din domeniul produselor de genul caserole din plastic, prin sistemul de promovare prin intermediul prezentărilor acasă în fața prietenilor, a vecinilor, etc.

Multe companii care se bazează pe motorul de creștere viral nu le percep direct utilizatorilor costuri pentru stimularea pe termen lung a utilizării produsului/serviciului și pentru a depăși concurența care oferă produsul/serviciul gratuit. Veniturile societății sunt generate de acțiunile suplimentare de publicitate incluse în serviciile oferite.

Creșterea prin motorul Paid

Motorul de creștere paid presupune investirea de către companie a unor sume de bani în publicitate, în marketing orientat spre client, etc. Organizația crește dacă veniturile obținute depășesc semnificativ costurile directe, indirecte și de publicitate, toate având legătură cu unitatea (produsul).

ATENȚIE! Indiferent de tipul acestuia, motorul de creștere al societății ajunge în mod inevitabil să se oprească în momentul în care baza de clienți se epuizează.

A treia fază a procesului de monitorizare constă în decizia privind menținerea strategiei curente sau privind realizarea unei schimbări radicale. De fapt, nu este vorba despre o decizie de moment, ci de o abordare uzuală a acestei probleme în mod periodic (timp de câteva săptămâni). În cazul în care este necesară efectuarea de către companie a unei schimbări radicale, startup-ul trebuie să aibă în vedere fondurile disponibile. Dacă acestea sunt insuficiente, atunci costurile trebuie reduse ori trebuie strânse noi fonduri. Reducerea costurilor trebuie efectuată cu atenție, deoarece există pericolul ca până și activitățile esențiale dezvoltării startup-ului să fie afectate.

Efectuarea unei schimbări radicale nu este o operațiune simplă, aceasta comportând un mare consum emoțional. Multor antreprenori le lipsește capacitatea de a efectua acest lucru, ajungând să eșueze. Alți antreprenori fac față acestui proces, însă îl implementează prea târziu și, fie că eșuează sau reușesc să se recupereze, acest lucru presupune suportarea unor pierderi majore.

Schimbările radicale sunt mai frecvente în etapele timpurii ale dezvoltării unui startup, însă și marile companii deja bine ancorate în piață au capacitatea de a efectua schimbări majore. O schimbare majoră nu reprezintă o schimbare de dragul schimbării, ci este o schimbare structurală, bine gândită și efectuată în baza unei strategii clare. În mod esențial, schimbarea radicală reprezintă un experiment prin care se testează o nouă ipoteză privind produsul, piața sau compania.

Iată câteva exemple de schimbări radicale:

- schimbări radicale în vederea simplificării (se elimină caracteristicile neesențiale ale produsului/serviciului);
- schimbări radicale în vederea amplificării (produsul/serviciul trebuie să i se confere noi funcții și caracteristici pentru a deveni viabil);

- schimbări radicale în vederea atingerii unui nou segment de piață (produsul/serviciul este viabil, însă nu pentru segmentul de piață avut în vedere inițial);
- schimbări radicale în vederea satisfacerii unei noi nevoi a segmentului de piață (nevoia pentru produs nu este esențială, dar a fost descoperită o nouă nevoie nesatisfăcută de alte produse sau servicii);
- schimbări radicale pornind de la un produs unic la o platformă de produse;
- schimbări radicale spre implementarea modelului de afacere generator de profit (vânzările în cantități mari cu o marjă mică a profitului sau vânzări în cantități mici cu o marjă mare a profitului);
- schimbări radicale în sensul propunerii de valoare;
- schimbări radicale în sensul motorului de creștere;
- schimbări radicale în sensul canalului de distribuție;
- schimbări radicale în sensul tipului de tehnologie.

4.3.4. Exemple de implementare a modelului Lean Startup

Un prim exemplu îl constituie Dropbox.

Ideea fondatorului Drew Houston a pornit de la faptul că acesta utiliza mai multe unități de calcul, trebuind să transfere fișierele între diferite unități pentru a păstra sincronizarea acestora, iar uneori pierdea stick-ul de memorie cu care efectua transferul. Această situație este un exemplu tipic de generare a unei idei de afaceri reușite, anume identificarea unei probleme personale foarte agasante, care motivează un antreprenor să o soluționeze (considerând-o o provocare la nivel personal). Astfel, a ieșit la iveală conceptul de bază: un serviciu tip cloud care sincronizează automat fișierele pe dispozitive diferite. Îmbunătățirea conceptului și designul detaliat au fost derulate prin intermediul consultărilor continue ale viitorilor utilizatori, descrierile fiind postate pe diferite blog-uri și website-uri. Pentru că ar fi fost dificil să obțină finanțare în mod regulat, a fost folosit un program „seed accelerator”. Trebuie subliniat că nu fiecare idee este finanțată printr-un „seed accelerator” și până și rata de acceptare este de 1 - 3%. Funcțiile suplimentare au fost integrate treptat, însă într-un ritm rapid, iar compania a crescut de la 100.000 la 4 milioane de utilizatori în doar 15 luni.

Webvan este un exemplu negativ

Webvan: Un exemplu de ce nu trebuie făcut, probabil unul dintre cele mai mari eșecuri din epoca dotcom. Compania a fost înființată la mijlocul anilor '90, oferindu-le consumatorilor posibilitatea de a achiziționa mâncare online, livrarea având loc în maxim 30 de minute. Conceptul a fost îmbunătățit, fiind elaborat un plan de afaceri pentru a-i impresiona pe investitori. Și exact acesta a fost și efectul, pentru că, în 3 ani, au făcut investiții în valoare de sute de milioane de dolari. Investițiile erau realizate, de fapt, din fonduri de investiții, cu ajutorul unei bănci și al oamenilor obișnuiți care urmăreau listările la bursă. Prezența fondurilor de investiții nu a fost o greșală în sine, ci a creat un climat nesănătos ca urmare a cererii urgente de profituri mari și imediate. Fără a fi foarte atentă la modelul de afaceri, compania a început să crească prea repede: aceasta a ajuns să acopere un teritoriu prea mare, fără a face testări pe arii mai mici, ajungând să creeze o infrastructură gigant de la bun început (un imens sistem automat și o impresionantă flotă de camioane și de autovehicule comerciale). Mai mult, aceasta

a achiziționat HomeGrocer, o companie similară, ceea ce a reprezentat un efort financiar suplimentar. Nici piața nu a fost analizată foarte bine, deoarece au țintit spre principalul segment de piață (consumatorii interesați de prețuri mici), nu și cel mai bogat. În cele din urmă, Webvan a intrat în faliment, pierzând 800 de milioane de dolari. Faptul că ideea de comerț online cu mâncare este foarte valoroasă a fost dovedit ulterior de succesele companiilor Instacart și Picnic.

Pregătește-te pentru încercare și eroare

Fie că lansezi prima sau cea de-a treia afacere, așteaptă-te să faci greșeli. Este un lucru normal și benefic, atât timp cât înveți din ele. Dacă nu faci greșeli, nu înveți ce trebuie să lași în urmă și ce să scoți în evidență. Fii deschis și creativ, adaptează-te, caută oportunități și, mai presus de toate, distrează-te!

Partea grozavă în a deține propria afacere constă în faptul că tu decizi ce vrei și care este segmentul pe care vrei să-l dezvolti.