

Λιτή Επιχειρηματική Εκκίνηση LEAN STARTUP

(Σε ασύνδετο σχήμα)

Η General Electric (GE) είναι από τις μεγαλύτερες και παλαιότερες εταιρείες στον κόσμο και ιδρύθηκε από τον Thomas Edison το 1892.



Γράφει ο **Βýρων Τομάζος**
Μηχανολόγος,
Απόφοιτος Πολυτεχνείου
Μονάχου
e-mail: btomazos@gmail.com

Μετά τις σπουδές μου στο Μόναχο, δούλεψα στην εταιρεία SIEMENS επίσης μεγάλη εταιρεία στη Γερμανία και μετά εργάστηκα στην Αμερική για επτά περίπου χρόνια στην General Electric.

Και στις δύο εταιρείες που εργάστηκα, είχαν επηρεαστεί από το βιβλίο **The Principles of Scientific Management** (αρχές επιστημονικής διοίκησης) του **Φρεντερικ Τέιλορ** που δημοσιεύτηκε πρώτη φορά το 1911.

Το κίνημα του επαναστατικού management άλλαξε την πορεία του 20ου αιώνα, επιτρέποντας μας να έχουμε την τεράστια ευημερία που σήμερα θεωρούμε δεδομένη, πχ ένα κοστούμι για να ραφτεί ήθελε μια εβδομάδα εργασία και μετά λιγότερο από ώρα.

Ο Τέιλορ ανακάλυψε αυτό που σήμερα θεωρούμε απλό management : την βελτίωση της αποδοτικότητας των επιμέρους εργαζομένων, τη διαχείριση στη βάση της εξαιρέσης (που επικεντρώνει μόνο σε ιδιαίτερα καλά ή κακά αποτελέσματα), την τυποποίηση των εργασιών, το σύστημα αμοιβής που βασίζεται στο μπόνους και -πάνω από όλα- την ιδέα ότι η εργασία μπορεί να μελετηθεί και να βελτιωθεί με συνειδητή προσπάθεια.

Ο Τέιλορ ανακάλυψε την σύγχρονη υπαλληλική εργασία που θεωρεί τις εταιρείες συστήματα τα οποία πρέπει να διαχειρίζαστε σε ανώτερο επίπεδο από το επίπεδο του ατόμου.

Το 1911 ο Τέιλορ έγραφε «**στο παρελθόν ο άνθρωπος είχε προτεραιότητα στο μέλλον το σύστημα πρέπει να προηγείται**». Πέρασε η ιδέα ότι πρέπει να συμπεριφερόμαστε στους εργαζόμενους σαν να είναι κάτι λίγο περισσότερο από αυτόματες μηχανές. Αυτό το τελευταίο το πολέμησαν πολλά μεταγενέστερα συστήματα management και έρχεται και σε αντίθεση με το παρόν άρθρο.

Το περιοδικό Bloomberg λέει ότι η G.E. θέλει να συμπεριλάβει την λιτή επιχειρηματική εκκίνηση μέσα στο ολικό σύστημα της και έχει εκπαιδεύσει για αυτό το θέμα γύρω στους σαράντα χιλιάδες υπαλλήλους.

Η λιτή επιχειρηματική εκκίνηση αφορά όλες τις επιχειρήσεις από πολύ μικρές μέσα στο γκαράζ ως την G.E.

Μιας και η κρίση μας μαστίζει και ο κυριότερος μοχλός να μας βγάλει από αυτήν είναι οι νέες επιχειρήσεις, σκέφτηκα να γράψω αυτό το άρθρο με την ελπίδα να βοηθήσω - ενθαρρύνω τους νέους επιχειρηματίες.

Αρκετές πληροφορίες έχω πάρει από το διαδίκτυο αλλά κυρίως από το μεταφρασμένο βιβλίο στα ελληνικά του Eric Ries εκδόσεις Λιβάνη που λέγεται Lean Startup (Λιτή επιχειρηματική κίνηση).

Παλιά θυμάμαι και στην Siemens και στην G.E.

για να βγει ένα καινούργιο προϊόν κρατούσε αρκετά χρόνια. Κάποιοι είχε την ιδέα, ή το όραμα το δούλευε στο μυαλό του αρκετό καιρό, προσπαθούσε να το ολοκληρώσει να πείσει τους άλλους, να εγκριθεί το ποσό, να κάνουν ένα πιλοτικό προϊόν, να κάνουν ένα δεύτερο πιλοτικό προϊόν, να φτιάξουν ένα πρόχειρο μοντέλο, να το δοκιμάσουν ξανά και ξανά, και μετά από αυτές τις δοκιμές, να φτιάξουν πλέον το κύριο προϊόν σε μεγάλες παρτίδες και να το βγάλουν στην αγορά, το προϊόν πρέπει να ήταν χωρίς μειονεκτήματα, ακολουθώντας ένα από τα συστήματα του management το Six Sigma, και έτσι ο χρόνος για να βγει ένα προϊόν στην αγορά ήταν πολύ μεγάλος αλλά και το ρίσκο μεγάλο.

Η λιτή επιχειρηματική εκκίνηση έχει πάρει το όνομα της από την επανάσταση της λιτής παραγωγής, που αποδίδεται στους Ταϊτί Ονο και Σίγκεο Σινγκό οι οποίοι την ανέπτυξαν για λογαριασμό της TOYOTA.

Η λιτή εκκίνηση αλλάζει ριζικά τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η αλυσίδα προμηθειών και το σύστημα παραγωγής, μεταξύ των βασικών αρχών βρίσκεται η **αξιοποίηση και της δημιουργικότητας των μεμονωμένων εργατών, η μείωση των παρτίδων παραγωγής, η έγκαιρη παραγωγή και έλεγχος των αποθεμάτων καθώς και επιτάχυνση των κύκλων παραγωγής**. Η μέθοδος της λιτής επιχειρηματικής εκκίνησης είναι σχεδιασμένη να μας διδάξει και να μας οδηγήσει βήμα προς βήμα σε μία επιχειρηματική εκκίνηση.

Αντί να καταστρώσουμε σύνθετα σχέδια που βασίζονται σε πολλές υποθέσεις μπορούμε να κάνουμε συνεχείς προσαρμογές χρησιμοποιώντας το τιμόνι που λέγεται μέθοδος ανατροφοδότησης, **χτίζω - αποτιμώ - μαθαίνω** με συμμετοχή του πελάτη που θα χρησιμοποιήσει το προϊόν όσο το δυνατό από τα αρχικά στάδια, μπορούμε να μάθουμε πότε θα κάνουμε κλειστή στροφή που ονομάζεται αλλαγή κατεύθυνσης ή αν θα πρέπει να επιμεινουμε στο μονοπάτι που ακολουθούμε (για το προϊόν ή υπηρεσία). Η λιτή επιχειρηματική εκκίνηση είναι μία εύκολη μέθοδος που βοηθά τους επιχειρηματίες να αυξήσουν τις πιθανότητες να προβούν σε μία επιτυχημένη εκκίνηση.

Η επιχειρηματική εκκίνηση αποτελεί έναν ανθρώπινο δεσμό σχεδιασμένο να δημιουργήσει ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία σε συνθήκες ακραίες αβεβαιότητας.

Ο στόχος της πρώιμης επαφής με τους πελάτες δεν είναι να λάβουμε οριστικές απαντήσεις. Αντίθετα η επαφή γίνεται για να ξεκαθαρίσει σε ένα βασικό γενικό επίπεδο ότι θα καταλάβει ο τον γενικό πελάτη μας και τι πρόβλημα αντιμετωπίζει. Με αυτή την κατακτημένη κατανόηση μπορούμε να κατασκευάσουμε ένα αρχέτυπο του πελάτη. Ένα σύντομο κείμενο που σκοπεύει να ενσαρκώσει τον προτεινόμενο πελάτη-στόχο.

Οποιοδήποτε δημιουργεί ένα προϊόν ή επιχείρηση σε συνθήκες ακραίας αβεβαιότητας είναι ένας επιχειρηματίας. Είτε το γνωρίζει είτε όχι, είτε δουλεύει σε μία κυβερνητική υπηρεσία ή σε μία επιχείρηση με εταιρική υποστήριξη ή σε μία μη κερδοσκοπική, ή σε μία εταιρεία με

σκοπό το κέρδος η οποία επηρεάζει τους επενδυτές.

Ο επιχειρηματίας στην περίοδο που ζούμε έχει δαιμονοποιηθεί μέσα σε εκατοντάδες καλές ιδέες, πρέπει να πουλήσει την δική του καλή ιδέα και να πάρει τα ρίσκα του. Βασική ιδέα και εδώ είναι η μάθηση και ειδικά η τεκμηριωμένη μάθηση, πρέπει να μάθουμε τι είναι αυτό που πραγματικά θέλουν οι πελάτες μας, όχι ότι θα έλεγαν ότι θέλουν ή ότι εμείς νομίζουμε ότι θέλουν και πρέπει να το μάθουμε το συντομότερο δυνατόν.

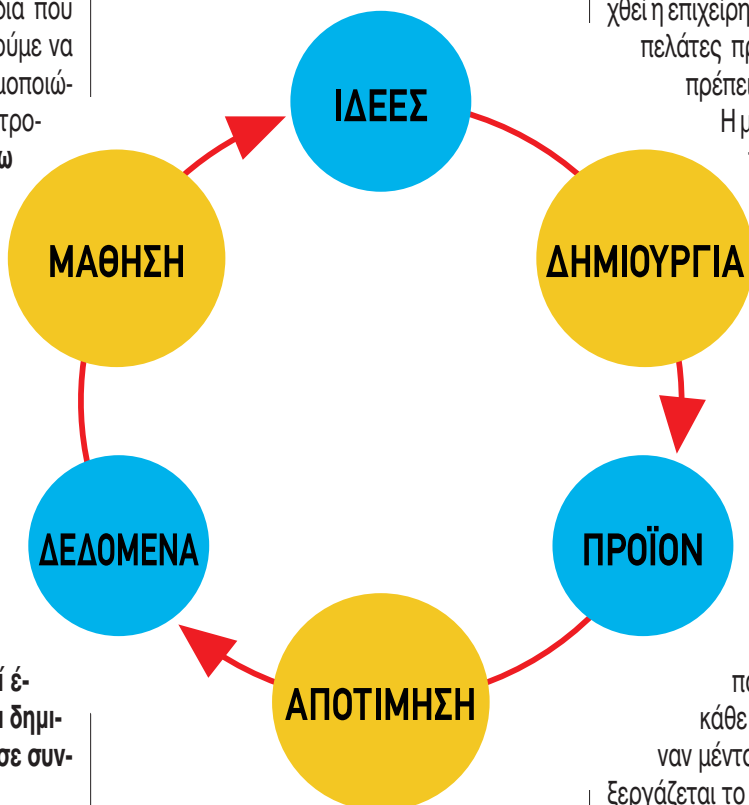
Σε ποια αγορά θα μπορούσε να ενταχθεί το προϊόν και να κυριαρχήσει. Πως θα μπορούσαμε να δημιουργήσουμε αξία που να αντέχει στο χρόνο και δεν θα διαβρώνεται εύκολα από τον ανταγωνισμό;

Το σκεπτικό της λιτής παραγωγής ορίζει την αξία ως παροχή οφέλους προς τον πελάτη. Οποδήποτε άλλο είναι σπατάλη.

Το μοντέλο της λιτής παραγωγικής εκκίνησης έχει εφαρμοστεί σε μια ευρεία γκάμα επιχειρήσεων και κλάδων, στις κατασκευές, στην καθαρή τεχνολογία, σε εστιατόρια, ακόμη και σε καθαριστήρια.

Στο μοντέλο της λιτής επιχειρηματικής εκκίνησης το πείραμα είναι κάτι περισσότερο από θεωρητική έρευνα. Είναι ένα πρώτο προϊόν.

Κύκλωμα ανατροφοδότησης πληροφοριών Δημιουργία-Αποτίμηση-Μάθηση



Ελαχιστοποίηση του ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ χρόνου μέσω του κυκλώματος

Χρειάζεται να επικεντρώσουμε τις ενέργειες μας ώστε να ελαχιστοποιήσουμε τον χρόνο μέσα σε αυτό το κύκλωμα.

Από τη στιγμή που ξεκινάμε σαν πρώτο βήμα είναι να μπορούμε στη φάση της δημιουργίας, όσο το δυνατόν γρηγορότερα και να φτιάξουμε ένα ελάχιστο βιώσιμο προϊόν. (ΕΒΠ) Είναι εκείνη η έκδοση του προϊόντος που επιτρέπει να γίνει ένας πλήρης κύκλος του κυκλώματος Δημιουργία-Αποτίμηση-Μάθηση με την ελάχιστη προσπάθεια, με τον ελάχιστο απαιτούμενο χρόνο ανάπτυξης και φυσικά το ελάχιστο κόστος, που

πρέπει να τηθεί υπόψη, στους πιθανούς πελάτες και να είναι δυνατόν να πουληθεί.

Η δημιουργία ενός ΕΒΠ δεν είναι απαλλαγμένη από ρίσκα πραγματικά και φανταστικά. Και τα δυο μπορούν να εκτροχιαστούν, μια προσπάθεια επιχειρηματικής εκκίνησης, αν δεν τα αντιληφθούμε γρήγορα. Τα πιο κοινά εμπόδια είναι νομικά ζητήματα, φόβοι για τους ανταγωνιστές, ρίσκα που σχετίζονται με την ονομασία προϊόντων και η επίδραση όλων αυτών στο ηθικό μας.

Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες δεν τα παρατούν με την πρώτη αναποδιά ούτε οδηγούν το αεροπλάνο στην συντριβή, αντίθετα κάνουν έναν μοναδικό συνδυασμό επιμονής και ευελιξίας.

Λόγω της επιστημονικής μεθοδολογίας που υπάρχει στην μέθοδο της λιτής επιχειρηματικής εκκίνησης διαμορφώνεται συχνά η λανθασμένη αντίληψη ότι προσφέρεται μια αυστηρή κλινική συνταγή για να μας λύσει τα χέρια στις αποφάσεις περί αλλαγής κατεύθυνσης ή επιμονής.

Δεν υπάρχει τρόπος να απαλείψουμε τον ανθρώπινο παράγοντα - όραμα - διαίσθηση - κρίση από την επιχειρηματικότητα ούτε αυτό θα ήταν επιθυμητό.

Πρέπει να ξεχωρίζουμε τις δραστηριότητες που δημιουργούν αξία και ποιες αποκοτούν μια μορφή σπατάλη.

Η αξία της επιχειρηματικής εκκίνησης δεν έχει να κάνει με την δημιουργία πραγμάτων έχει να κάνει με την τεκμηριωμένη μάθηση το πως να χτίσουμε μια βιώσιμη επιχείρηση, τι προϊόντα - υπηρεσίες θέλουν οι πελάτες, πως θα αναπτυχθεί η επιχείρηση, ποιοι είναι οι πελάτες, ποιους πελάτες πρέπει να ακούσουμε και ποιους πρέπει να αγνοήσουμε.

Η μικρή παρτίδα παράγει ένα έτοιμο προϊόν προς πώληση, ενώ η μεγάλη πρέπει να παραδώσει όλα τα προϊόντα μαζί στο τέλος. Το σύστημα της μικρής παρτίδας το χρησιμοποιούσε η TOYOTA. Το πλεονέκτημα της μικρής παρτίδας είναι ότι τα διάφορα προβλήματα μπορούν να αναγνωριστούν πολύ πιο γρήγορα.

Από την πρώτη στιγμή χρειάζεται εκπαιδευτικό πρόγραμμα για να αποδώσουν οι υπάλληλοι από τα αρχικά στάδια. Σε κάθε νέο μηχανικό τοποθετούμε και έναν μέντορα που βοηθάει τον νέο να ξεπεράσει το σύνολο των συστημάτων, εννοώντας και τεχνικών, για τα οποία πρέπει να εξειδικευτεί για να δουλέψει παραγωγικά.

Όπως για χρόνια διδάσκει ο Στιβ Μπλανκ τους επιχειρηματίες, τα δεδομένα που χρειάζεται να μαζέψουμε για τους πελάτες, τις αγορές, τους προμηθευτές και τους διαύλους υπάρχουν έξω από το γραφείο. Τα νέα επιχειρηματικά εγχειρήματα χρειάζονται εκτεταμένη επαφή με τους πιθανούς πελάτες για να τους καταλάβουν, για αυτό **σκημαθείτε από τους καρέκλες και πηγαίνετε να τους γνωρίσετε.**

Οι περισσότεροι επιχειρηματίες φτιάχνουν πρώτα ένα τελείο προϊόν και στην συνέχεια δοκιμάζουν να δουν πως αντιδρούν οι πελάτες σε αυτό. Πιστεύω ότι αυτή είναι ακριβώς η αντίστροφη διαδικασία, γιατί μπορεί να αποδειχθεί

ότι φτιάχνουμε κάτι που δεν το θέλουν οι πελάτες.

Πολύ ενθαρρυντικό είναι ένα άρθρο της καθημερινής όπου σε μια μελέτη της εταιρείας KPMG επισημαίνει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις πανευρωπαϊκά έχουν ιδιαίτερες θετικές προοπτικές και μέλλον.

Τα πέντε γιατί:

Το σύστημα παίρνει το όνομα του από την διερευνητική μέθοδο που συνίσταται στην υποβολή ερωτήσεων πέντε φορές.

Στη ρίζα κάθε φαινομενικού προβλήματος υπάρχει και ανθρώπινο πρόβλημα. Τα πέντε γιατί, μας δίνουν την ευκαιρία να ανακαλύψουμε ποιο είναι το ανθρώπινο πρόβλημα. Ο Ταϊτί δίνει το εξής παράδειγμα πχ στα κομπιούτερ :

- 1) η νέα κυκλοφορία απενεργοποίησε κάποιο χαρακτηριστικό για τους πελάτες. Γιατί? Επειδή δεν λειτουργήσε σωστά κάποιος σέρβερ.
- 2) Γιατί δεν λειτουργήσε σωστά ο σέρβερ? Επειδή κάτι άγνωστο στο υποσύστημα χρησιμοποιήθηκε λανθασμένα.
- 3) γιατί χρησιμοποιήθηκε λανθασμένα? Ο μηχανικός που το χρησιμοποίησε δεν ήξερε να το χρησιμοποιήσει σωστά.
- 4) γιατί δεν το γνώριζε αυτό? Επειδή ποτέ δεν είχε εκπαιδευτεί.
- 5) γιατί δεν είχε εκπαιδευτεί? Επειδή ο μάντζερ του δεν πίστευε στην ανάγκη εκπαίδευσης των νέων μηχανικών, γιατί αυτός και η ομάδα του ήταν «πολύ απασχολημένοι».

Αυτό που ξεκίνησε σαν ένα απλό τεχνικό λάθος αποκαλύπτει γρήγορα ότι πρόκειται για

ζήτημα ανθρώπινης διαχείρισης.

Τα πέντε γιατί απαιτούν ένα περιβάλλον εμπειρίας, εμπιστοσύνης, και χειραφέτησης. Οι υπεύθυνοι να δείχνουν ανεκτικότητα στα λάθη που γίνονται για πρώτη φορά, να ανέχονται το λάθος, να μην γίνει όμως δεύτερη φορά.

Οι ομάδες ή άτομα που ξεκινούν νέες επιχειρήσεις χρειάζονται τρία δομικά χαρακτηριστικά:

- 1) **λιγοστούς αλλά ασφαλείς πόρους,**
- 2) **ανεξαρτησία για να αναπτύξουν την επιχείρησή τους,**
- 3) **και προσωπικό στοίχιμα στο αποτέλεσμα.**

Η ιδέα είναι κατά το δυνατόν από τα αρχικά στάδια να κατασκευάζονται ή να δημιουργούνται πραγματικά προϊόντα ή υπηρεσίες που μπορούν να παρουσιαστούν και να αγοραστούν από τους πελάτες. Για τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες πρέπει να υπάρχουν κίνητρα πχ. Αμοιβές, μπόνους, αλλά θα έλεγα και ηθική αναγνώριση για να επιτύχουν. Πρέπει κατά το δυνατόν η δουλειά που κάνουν οι άνθρωποι να τους αρέσει και να έχουν το συναίσθημα ότι συνεισφέρουν στο κοινωνικό σύνολο, όπως έγραψα σε προηγούμενο άρθρο μου.

Η πατρίδα μας χρειάζεται νέους επιχειρηματίες. Στο μορφωτικό επίπεδο εννοώ, περισσότερη επιστημονική μόρφωση, είμαστε από τους πρώτους στην Ευρώπη και έχουμε αρκετές πιθανότητες επιτυχίας. Τα βασικά κλειδιά της επιτυχίας είναι:

• Προϊόντα και επιχειρήσεις με όσο το δυνατό συντομότερο επαφή - χρόνο με τον πελάτη. Να δημιουργήσουν ένα βιώσιμο προϊόν το οποίο

μπορεί να πουληθεί και να βελτιωθεί σταδιακά.

- Να χρησιμοποιηθούν μικρές παρτίδες,
- Να εξασφαλίσουν λιγοστούς αλλά ασφαλείς πόρους,
- Και προπαντός να βάλουν ένα προσωπικό στοίχιμα.

Τώρα που το τραπεζικό σύστημα πέρασε το τεστ, είναι ευκαιρία για καινοτόμες επιχειρήσεις, σε όλους τους κλάδους, κατά προτίμηση θα έλεγα σε κλάδους που έχουν από έναντι του ανταγωνισμού πχ:

- **αγροτικό** που ευνοείται από το κλίμα της Ελλάδος,
- **ενεργειακό,**
- **τουριστικό τομέα,**
- **ναυτιλιακό,**
- **μεταλλεύματα,** υπάρχουν στην Ελλάδα 35 από τα 42 εμπορεύσιμα μέταλλα,
- **Νέες καλλιέργειες πχ. ιχθυοκαλλιέργειες, σαλιγκάρια κλπ.,**
- **IT (πληροφορική),**
- **K.a.**

Υ.Σ: Στην καριέρα μου έχω κάνει αρκετές αποτυχημένες και επιτυχημένες επιχειρηματικές δραστηριότητες, διαβάζοντας όλα αυτά συνειδητοποιώ ότι αν τα είχα διαβάσει πριν, σίγουρα οι αποτυχημένες προσπάθειες, θα ήταν λιγότερες. Βασικά λάθη μου όπως τα βλέπω τώρα ήταν οι μεγάλες παρτίδες, προσπάθεια ενός τελειοποιημένου προϊόντος στην αγορά, ελλιπής ή ανεπαρκής επαφή με τους πελάτες, λάθος στις επιλογές των πελατών κ.α.