Kiedy sprint to za wolno, czyli podejście Lean w sferze startup'ów

http://twitter.com/MKokott

Większość projektów jakie znam skupia się nad zwiększeniem produktywności za wszelką cenę

A jakie jest Twoje doświadczenie?

Przez długi czas zajmowałem się mentoringiem Agile i Lean z dużym sukcesami

Czułem się prawie niezwyciężony

Pewnego dnia odebrałem telefon…

Dostałem szansę wkroczenia w zupełnie inny świat

…który okazał się piekłem już od pierwszego dnia

Co ty byś zrobił na moim miejscu?

Poczułem się przytłoczony…

…ale zdecydowałem się jednak walczyć

Oto czego spróbowałem:

Większa prędkość (Agile)

Lean Startup + Business Model Canvas

Customer Development

Większa prędkość (Agile)

Nikt nie wiedział jak wygląda produkt…

…bo każdy miał innego kierownika

Zmieniliśmy organizacje zespołów naokoło „pełnej funkcjonalności”

As a Game Player,

I want my Rocket to move back and forth when I press left and right arrows

so that I can avoid asteroids

Pod przywództwem jednego „mediatora”

To pociągnęło za sobą kolejne zmiany by umożliwić pracę w zespołach

Jednak by ułatwić współpracę wprowadziliśmy wizualizację prac

Wiki | Timeline | Roadmap | Browse Source | View Tickets | Search | Management | New Ticket

wiki: Dashboards / Orcamp1.0

Up | Start Page | Inde

Last modified 64

This is the ticket dashboard for [illegible] -- current feature list

Open Tickets

Total: 3

high priority tickets:

#1048 Document differences/changes between orcamp1 and 2
#1049 Determine/find correct zero position for table_y

normal priority tickets:

#1125 Make K6 Control Panel [illegible]

Work In Progress

Total: 35

Started

No results

Ready for Test

0 developertest tickets:

#1089 Move MotorErrorHandler [illegible]
#1090 Install and test USB [illegible]
#1094 GUI fixes for MemoryPositions [illegible]
#1101 Stop all motors on error.

1 developertest tickets:

#1015 In case of encoder failure or wiring error, [illegible] revert to uncalibrated state
#1067 Reset motor functionality does not always reset the [illegible] controller

Reviewed tickets with issues

[illegible] owner tickets:

#969 Implement fluoro [illegible]
~~#1013~~ Mason [illegible]
#1036 Remove [illegible]
#1060 Add [illegible]
~~#1081~~ Setup a specific [illegible] in UMoonViewer
#1082 FluoroviewDemo does not work

Unreviewed tickets

closed status tickets:

~~#912~~ Add heartbeat/watchdog [illegible]
~~#1007~~ Motor [illegible]
~~#1042~~ ClientTool does not always connect to Launcher.
~~#1050~~ Add [illegible]
~~#1064~~ Shutdown [illegible] position
~~#1090~~ Remove [illegible]
~~#1100~~ Shutdown movement progress is not accurate.
~~#1102~~ Error during shutdown [illegible]
~~#1104~~ Motors continue to move if CPanel USB communication fails

Closed Tickets

Total fixed: 110 Other: 23

Fixed tickets

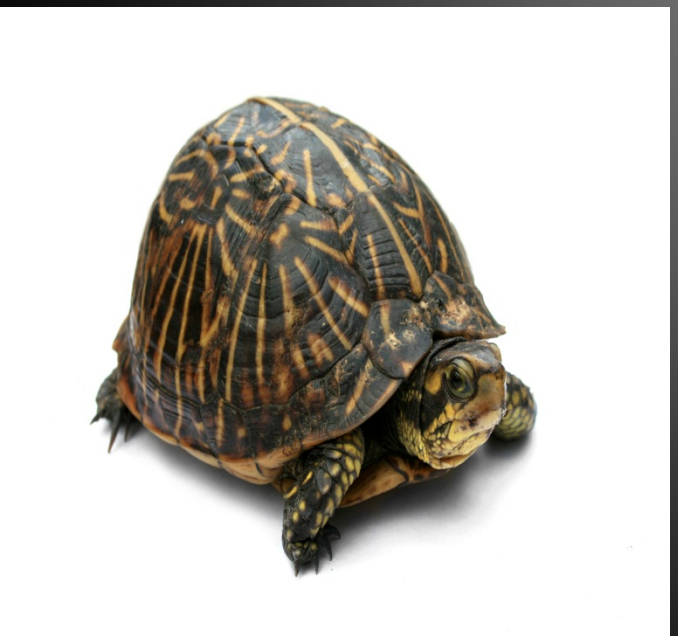
defect type tickets:

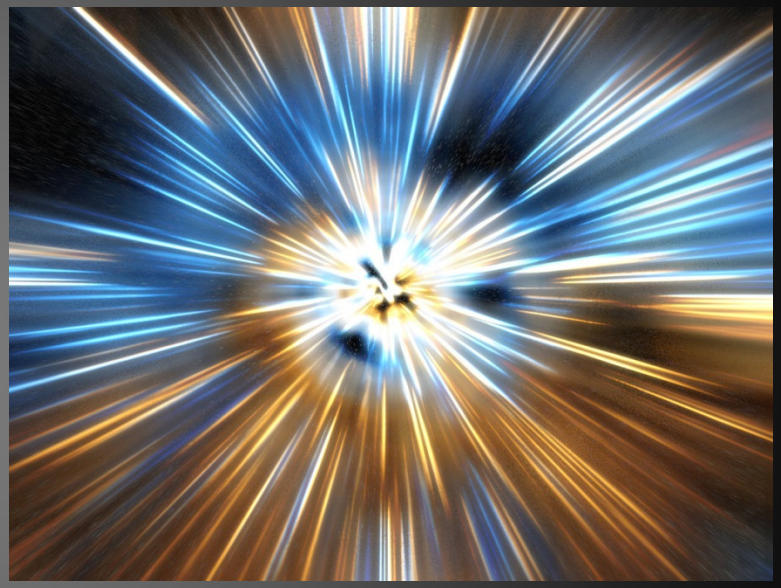
~~#441~~ Disabling [illegible] disables screen updates
~~#546~~ Load vessel [illegible]
~~#769~~ Improve robustness [illegible]
~~#773~~ OrcampLauncher [illegible] attempting launch
~~#808~~ GoCPanel: gotoPosition fails when a memoryposition exceeds the allowed range.
~~#829~~ CPanelEmulator crashes when calibrating two (based) motors at the same time.
~~#876~~ Uninstall should check if relevant applications are running
~~#880~~ OrcampLauncher should not complain about calibration for simulated motors
~~#890~~ Fluoro view doesn't update when detector is [illegible]
~~#895~~ WinRC crashes on [illegible]
~~#897~~ ClientTool should detect changed to [illegible]
~~#918~~ Collision debug view [illegible]
~~#938~~ OrcampLauncher ip address [illegible]
~~#942~~ ClientTool can't load two VIST packages
~~#943~~ ClientTool attempts to connect twice on startup
~~#944~~ ClientTool should deny shutdown/suspend [illegible] when apps are running
~~#945~~ OrcampLauncher should deny shutdown/suspend [illegible] when an exercise is running
~~#959~~ VIST fluoro is rotated 90 degs as opposed to default
~~#963~~ EP002 gives USB error on first connect
~~#966~~ Memory positions not working
~~#970~~ When running VIST, make sure ultrasonic on [illegible] display
~~#973~~ Clarify hw_limit_switches and normal operation limits in motor config
~~#976~~ CPanelApp doesn't work well when a USB board is detached
~~#982~~ ClientTool sometimes forgets that VIST is crashed
~~#983~~ MotorErrorHandler GUI disappears from CPanelApp after first error
~~#984~~ CPanelApp crashes when switching to simulated mode (if usb plug is removed)
~~#993~~ OrcampLauncher doesn't remove exercises when a ClientTool/Node disconnects
~~#996~~ Add 'motor_reversed' attribute to motor config [illegible]
~~#1017~~ OrcampLauncher allows multiple clients [illegible] to connect
~~#1022~~ Shutting down CPanelApp only works sometimes

Wszystko spieliśmy sprintami

Dzięki czemu nabraliśmy prędkości

6 months



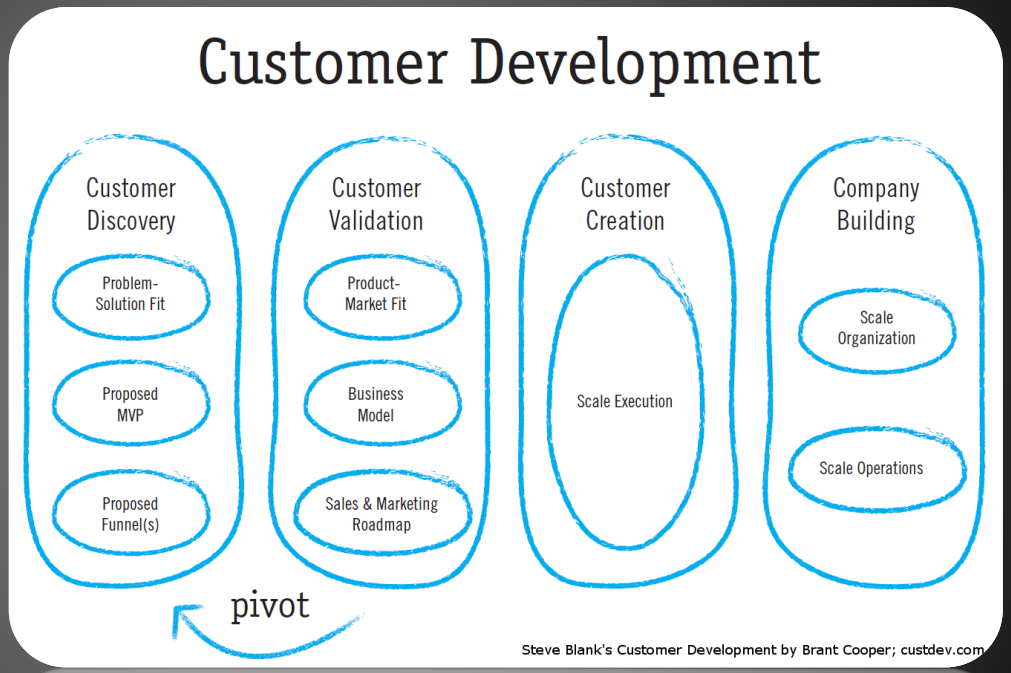


2 months

Nagle stanęliśmy przed największym ryzykiem

Jak nigdy potrzebowałem znaleźć…

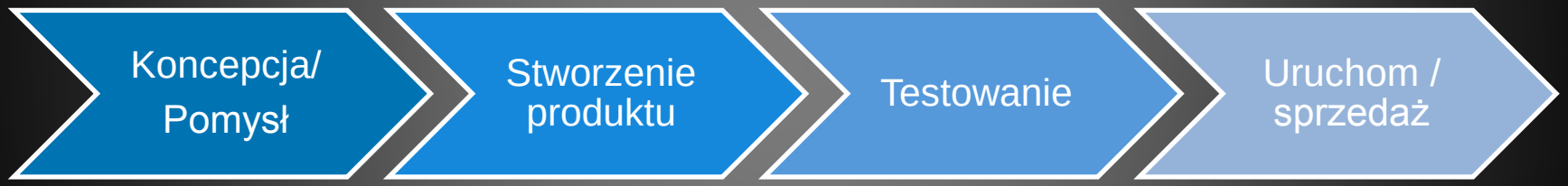
Systematyczne znajdowanie klienta



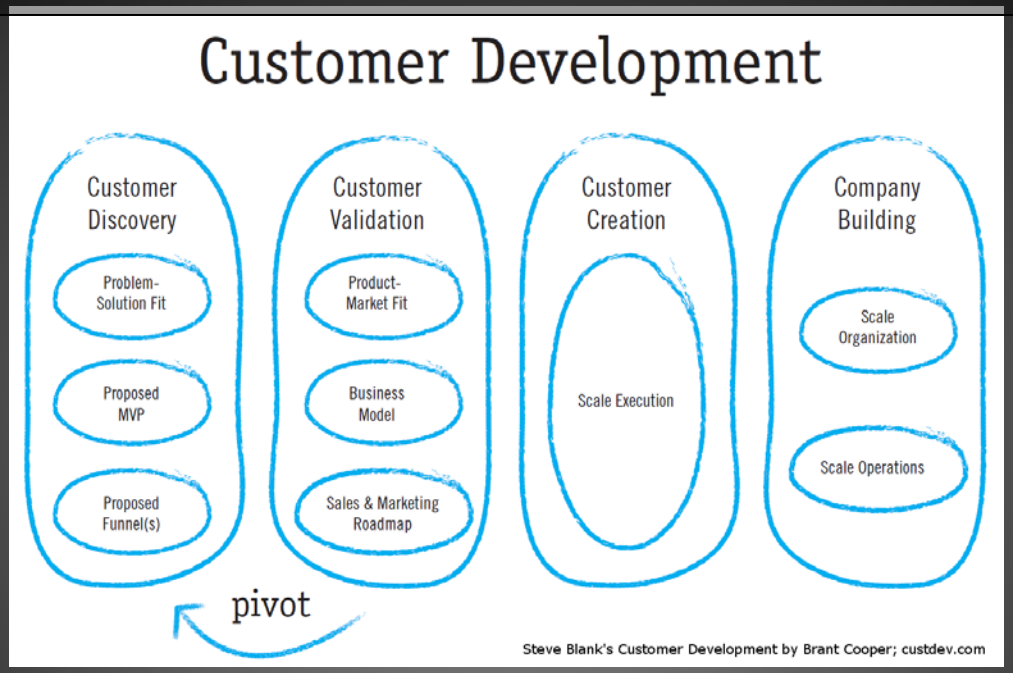
Problem polegał na tym, że zajmowało to za dużo czasu

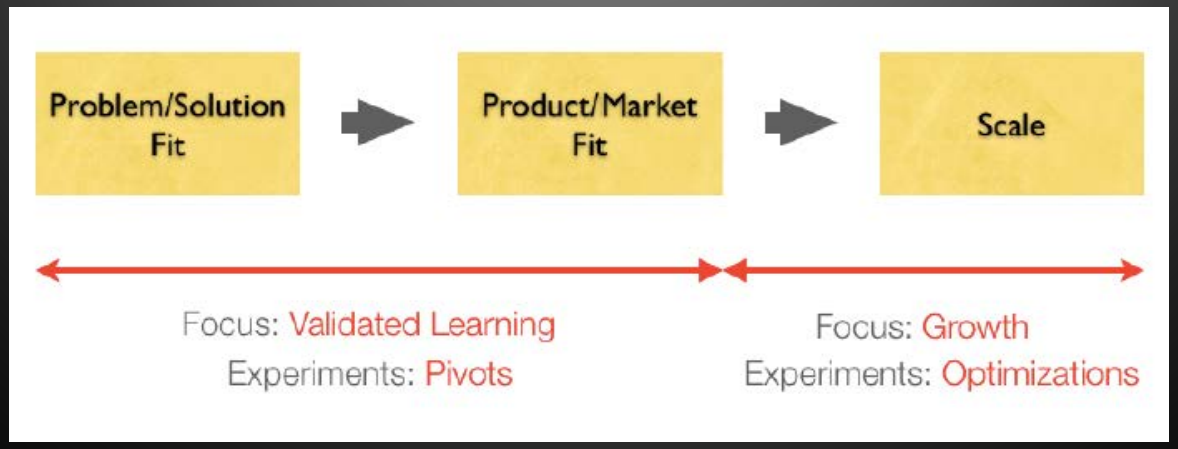
what if?
Tomorrow
is
Too Late

Postępowaliśmy według znanego podejścia…

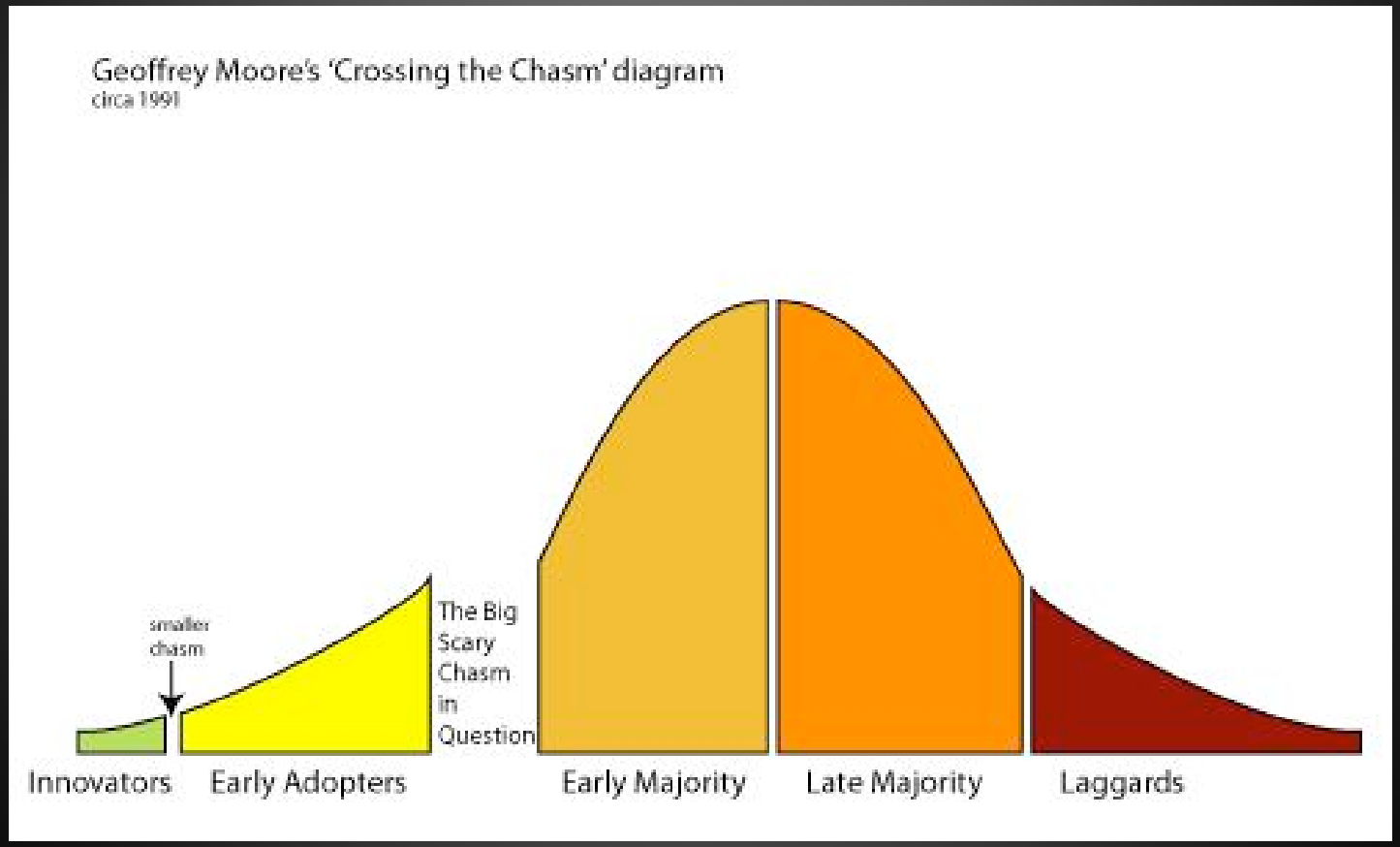


Podczas kiedy potrzebowaliśmy najpierw stworzyć „klienta” a nie produkt





Poznałem fakt, że klienci mogą być różni…



…oraz na różnym poziomie świadomości

5. Wie ile może za to zapłacić

4. Próbował znaleźć rozwiązanie

---

3. Aktywnie szuka rozwiązania

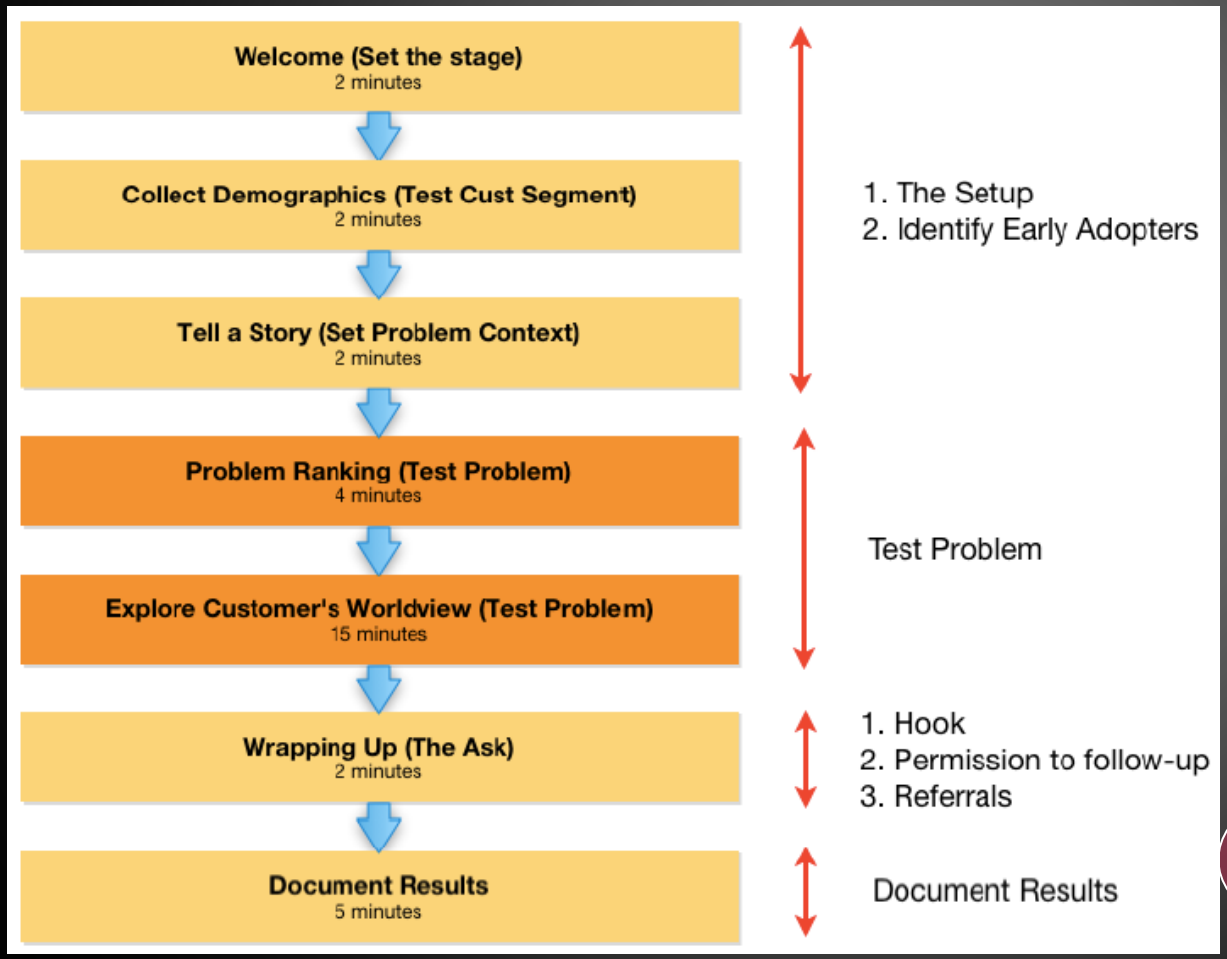
2. Wie o problemie

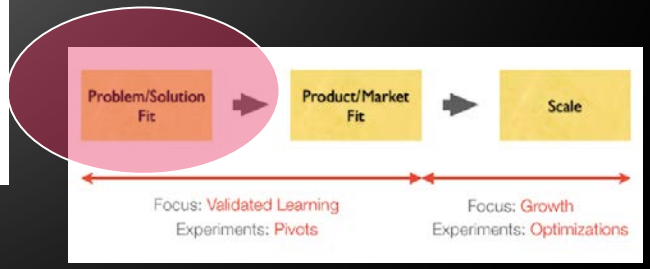
1. Problem istnieje

Których można znaleźć nawet przed rozpoczęciem prac nad produktem

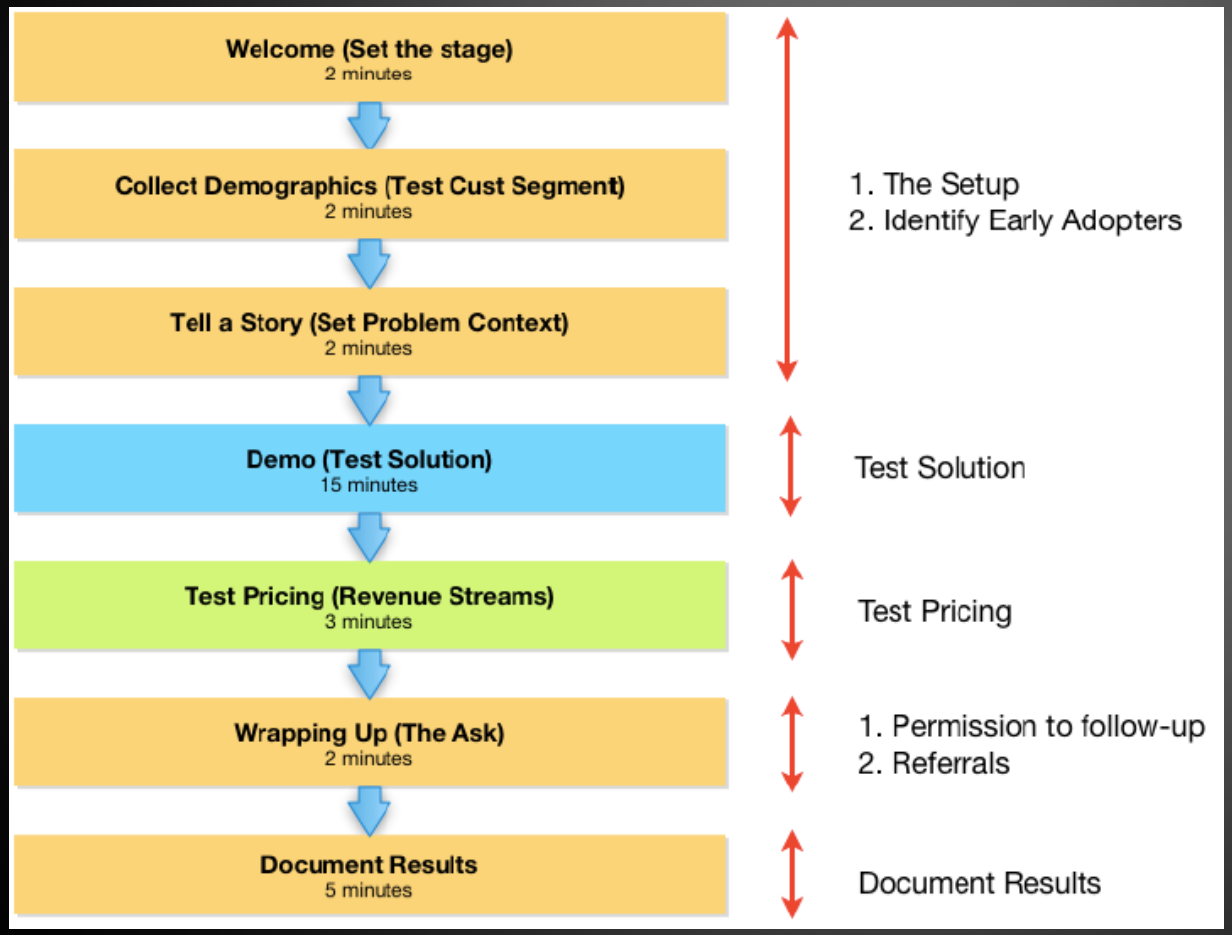
Ale jak z nimi rozmawiać?

Spotkanie I:
Dopasowanie problemu i rozwiązania





Spotkanie II:
Dopasowanie rozwiązania i funkcjonalności



Zaczęliśmy znajdować coraz to więcej klientów

Nadszedł czas jednej z większych prezentacji…

Zachwyt oraz najlepsze pytanie jakie mogliśmy dostać

Nareszcie mieliśmy klienta…

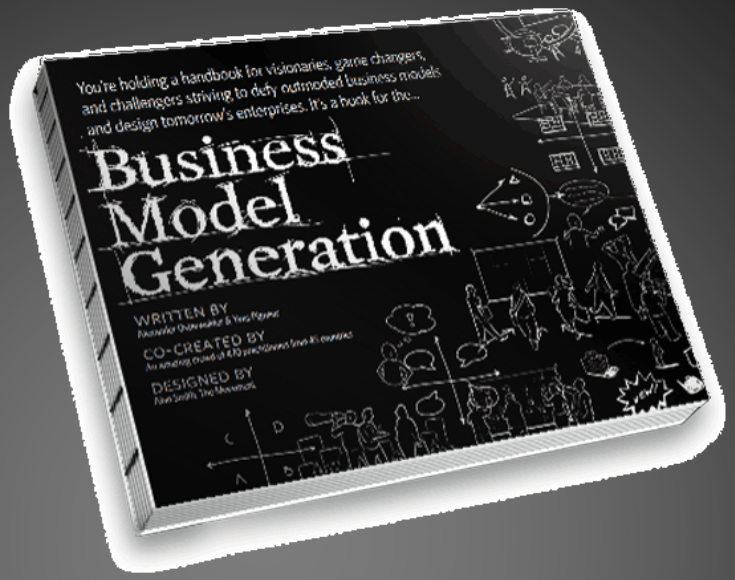
…ale nie kupca

WTF is Business Model???

Nie wierzyłem, że jestem na nieodkrytym lądzie…

…więc zacząłem szukać od podstaw

Lean Startup
+
Business Model Canvas



Tymczasowa

Organizacja ludzi

Szukająca

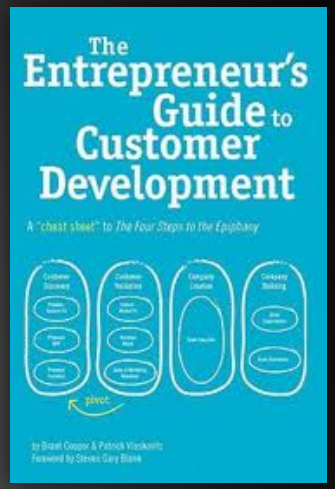
Akceptacji rynku

Esktremalna niepewność

Lean Startup

„Temporary organization used to search for a repeatable and scalable business model"

Steve Blank



„A startup is a human institution designed to create a new product or service under conditions of extreme uncertainty"

Eric Ries

Rok 1958
Chester Carlson

PRINT
RELEASE

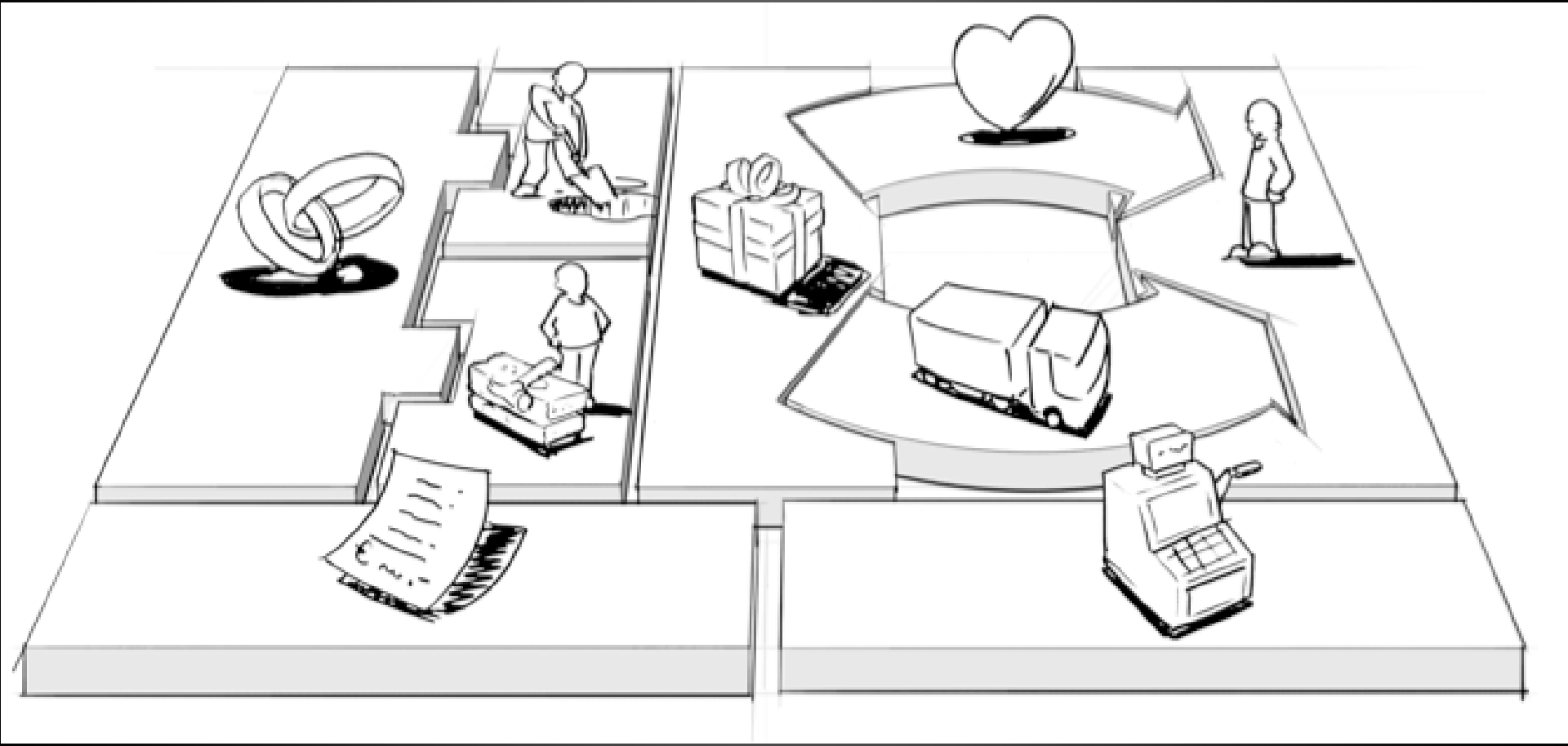
BLA
BLA

Potrzebowaliśmy coś „dotykalnego”

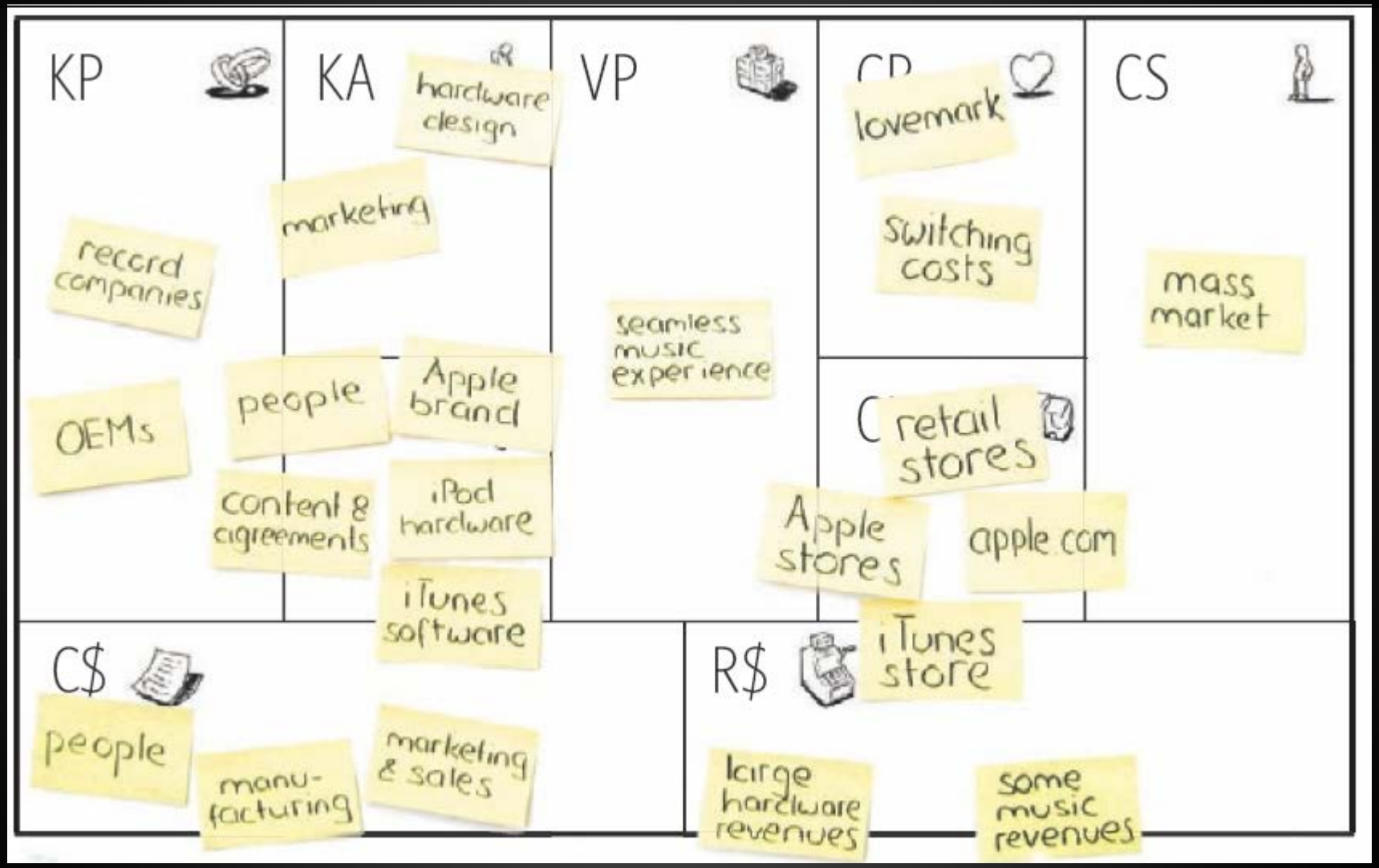
W przeciwnym razie mówiliśmy w „różnych językach”

I zkazywaliśmy się na…

Wtedy odkryłem idealnie prosty język



Którego stworzenie zajmuje chwilę



The Business Model Canvas

Designed for: Text

Designed by: Adam Grzech

On: 12.04.2012

Iteration # 1.0

Problem

Personalizacja usług

inteligentne przetwarzanie dużych wolumenów danych i wspomaganie podejmowania decyzji

Integracja usług systemów heterogenicznych

Solution

Automatyzacja opisu i przetwarzania procesów

Przenaszalność, komponowalność

Key Activities

Value Propositions

Customer

Prototypowanie

Szkolenie + Doradztwo

Unique Value Proposition

Możliwość pokazanie spektrum rozwiązań zadań personalizacji i integracji usług

Unfair Advantages

Wiedza (czas na szukanie rozwiązania)

"Tania siła robocza", Sposób podejścia (metodyka)

Channels

Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?
How are we reaching them now?
How are our Channels integrated?
Which ones work best?
Which ones are most cost-efficient?
How are ... outines?

Bezpośredni kontakt (pierwszy krok) i prezentacja wybranej funkcjonalności w języku dziedziny (drugi krok)

Customer Segments

For whom are we creating value?
Who are our most important customers?

Telemetria (sieci sensorowe) w zastosowaniach e-wszystko (co charakteryzuje się koniecznością zdalnego zebrania danych i ich przetworzenia na potrzeby podejmowania decyzji)

Systemy obsługi klienta (operatorzy i dostawcy usług, Customer Relationship Management, Call Centers

Cost Structure

What are the most important costs in ... el?
Which Key Resources are most expe...
Which Key Activities are most expen...

Studenci (win-win)

Pracownicy

Revenue Streams

For what ... ly willing to pay?
For what ...
How are ...
How wou...
How muc... n contribute to ov...

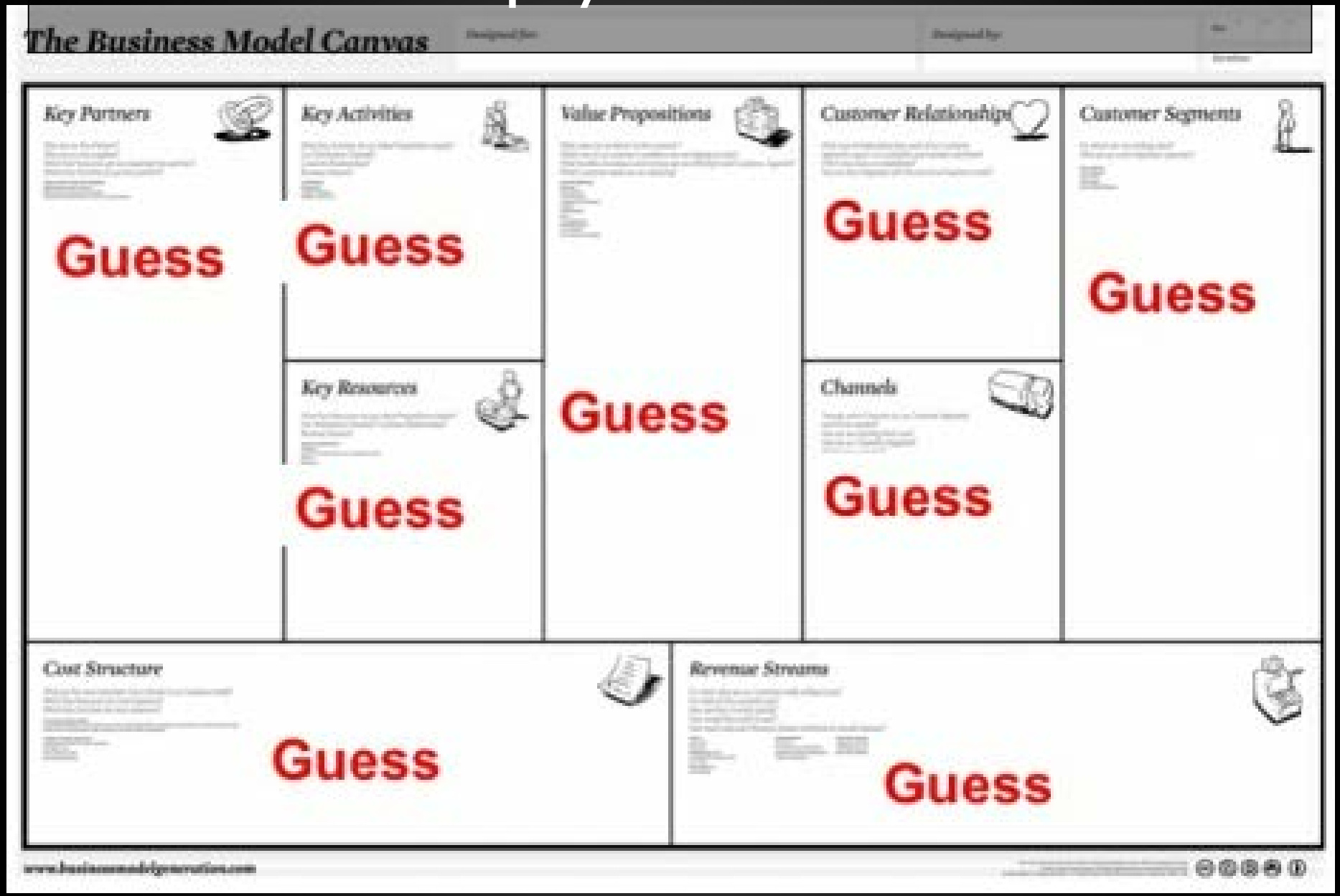
Prototypowanie

Doradztwo

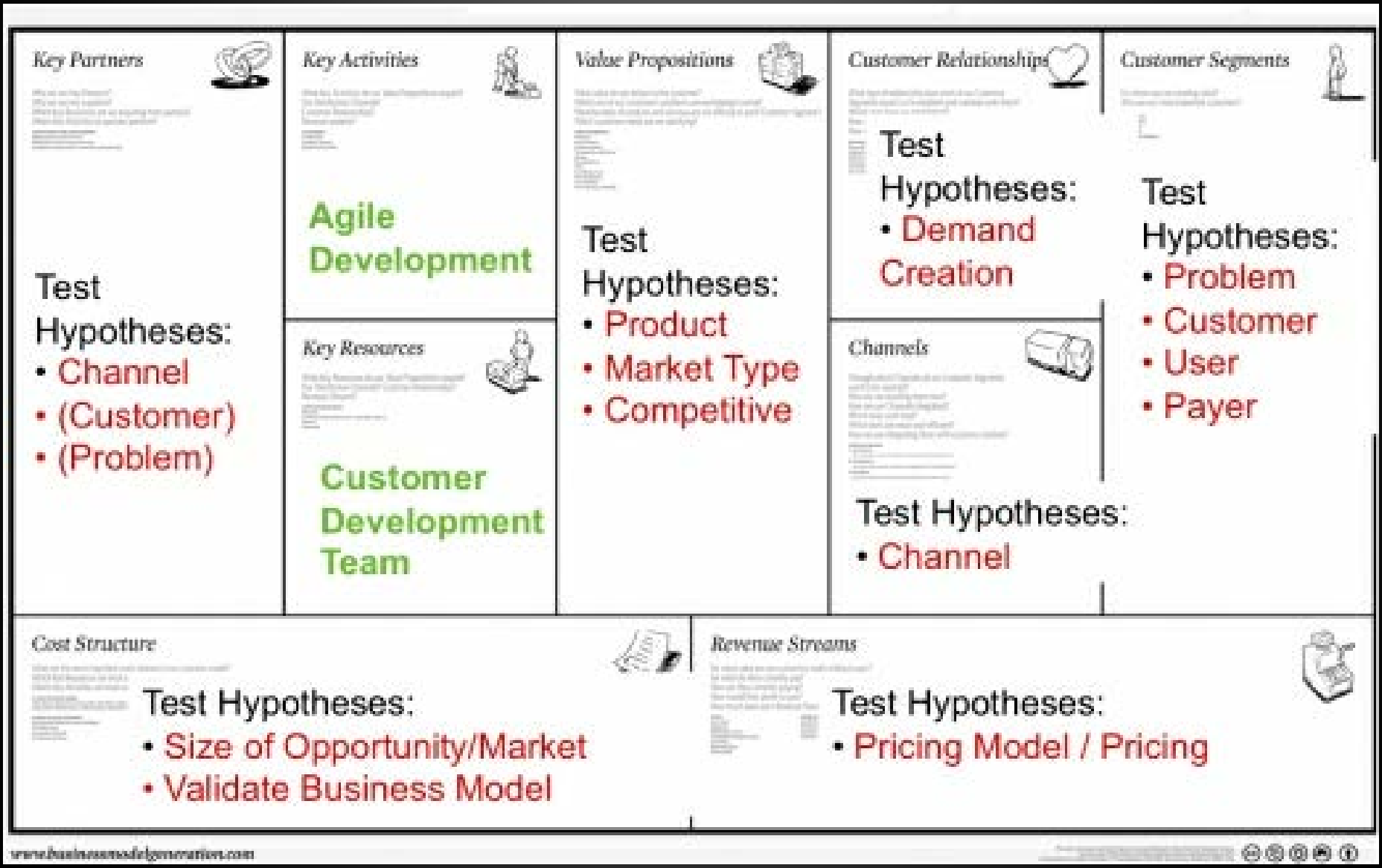
Szkolenie

„Żaden model biznesowy nie przeżył kontaktu z rzeczywistością”

To jedynie założenia



Przetestuj!


Key Partners
Test Hypotheses:
• Channel
• (Customer)
• (Problem)
Key Activities
Agile Development
Key Resources
Customer Development Team
Value Propositions
Test Hypotheses:
• Product
• Market Type
• Competitive
Customer Relationships
Test Hypotheses:
• Demand Creation
Channels
Test Hypotheses:
• Channel
Customer Segments
Test Hypotheses:
• Problem
• Customer
• User
• Payer
Cost Structure
Test Hypotheses:
• Size of Opportunity/Market
• Validate Business Model
Revenue Streams
Test Hypotheses:
• Pricing Model / Pricing
www.businessmodelgeneration.com

Żadna odpowiedź nie znajduje się w biurze

„Customer Teams”, których jedynym zadaniem będzie weryfikowanie założeń przedstawionych modeli

Więc co się stało z projektem?

Zobaczyłem Feniksa…

…który wytycza nowe kierunki

Wnioski…

Większa prędkość (Agile)

Lean Startup + Business Model Canvas

Customer Development

„[…] Wreszcie zrozumiałem, że produktem jest tutaj podejście […] a nie kilkaset linii kodu […]”

„Nareszcie wiem co robimy i w jaką stronę idziemy”

„Przecież z tego rozwiązania można stworzyć genialny biznes!!!”

„Innowacja odróżnia lidera od tych co podążają”

Steve Jobs

„Bądź sobą. Wszystkie inne role są już obsadzone”

Problem

Top 3 problems

1

Solution

Top 3 features

Key Activity

Activity that drives retention/revenue

Unique Value Proposition

Single, clear, compelling message that states why you are different and worth buying

Unfair Advantage

Can't be easily copied or bought

Channels

Path to customers

Customer Segments

Target customers

Cost Structure

Customer Acquisition Costs
Distribution Costs
Hosting
People, etc.

Revenue Streams

Revenue Model
Life Time Value
Revenue
Gross Margin

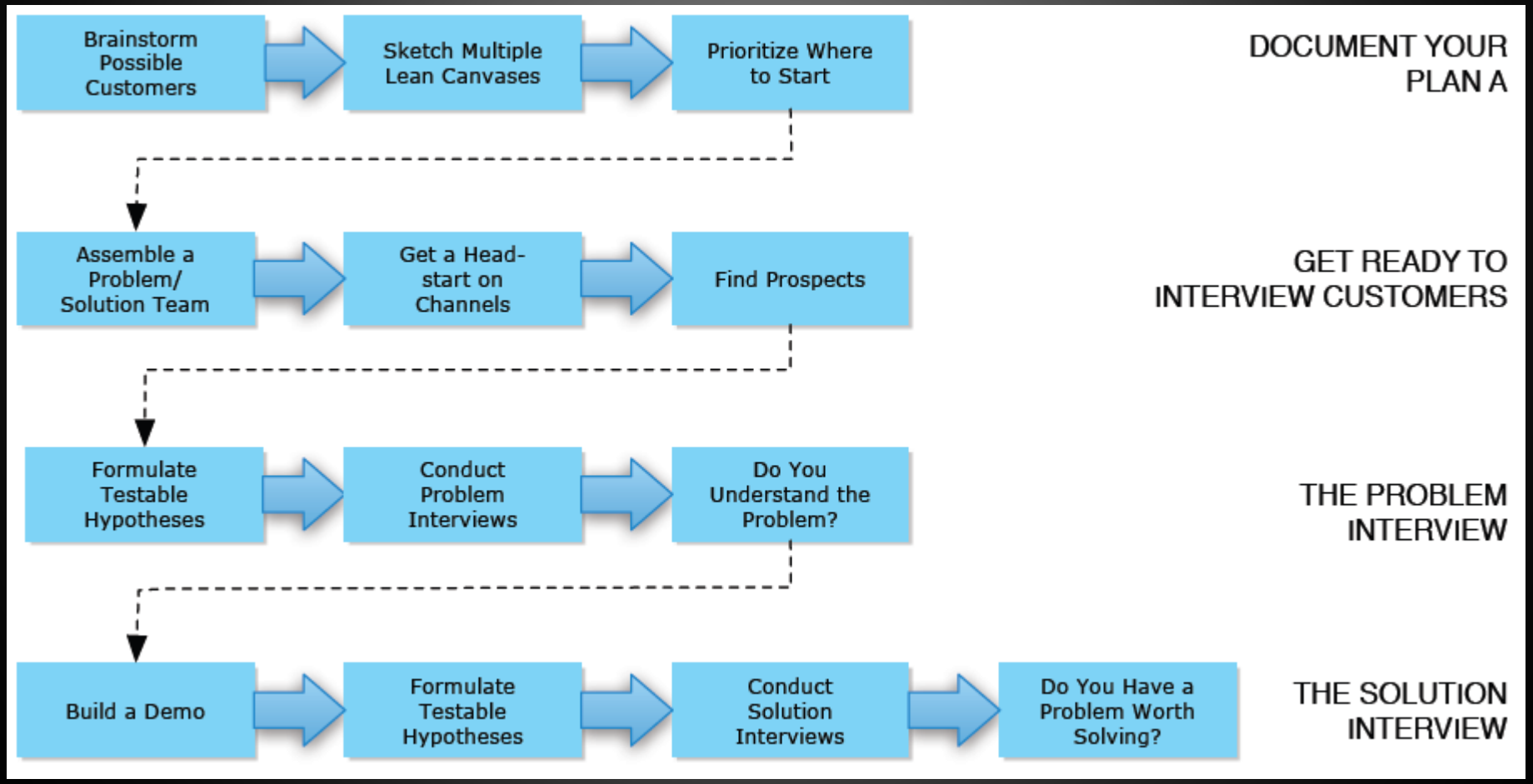
Wcześni użytkownicy (Early Adopters)

- Poziom świadomości klienta:

1. Ma problem
2. Jest świadomy tego, że ma problem
3. **Aktywnie szukał rozwiązania tego problemu**
4. **Samodzielnie przygotował tymczasowe rozwiązanie**

- Klienci na poziomie 4 i 5 to nasza grupa docelowa by zdobyc wartościową informację zwrotną

Problem/Solution fit



Jak weryfikować problem

- Naszym celem jest zweryfikowanie zdefiniowanego problemu:
  - Jak klienci postrzegają określone przez nas problemy (czy są dla nich ważne, w jakiej kolejności),
  - Jak obecnie je rozwiązuja,

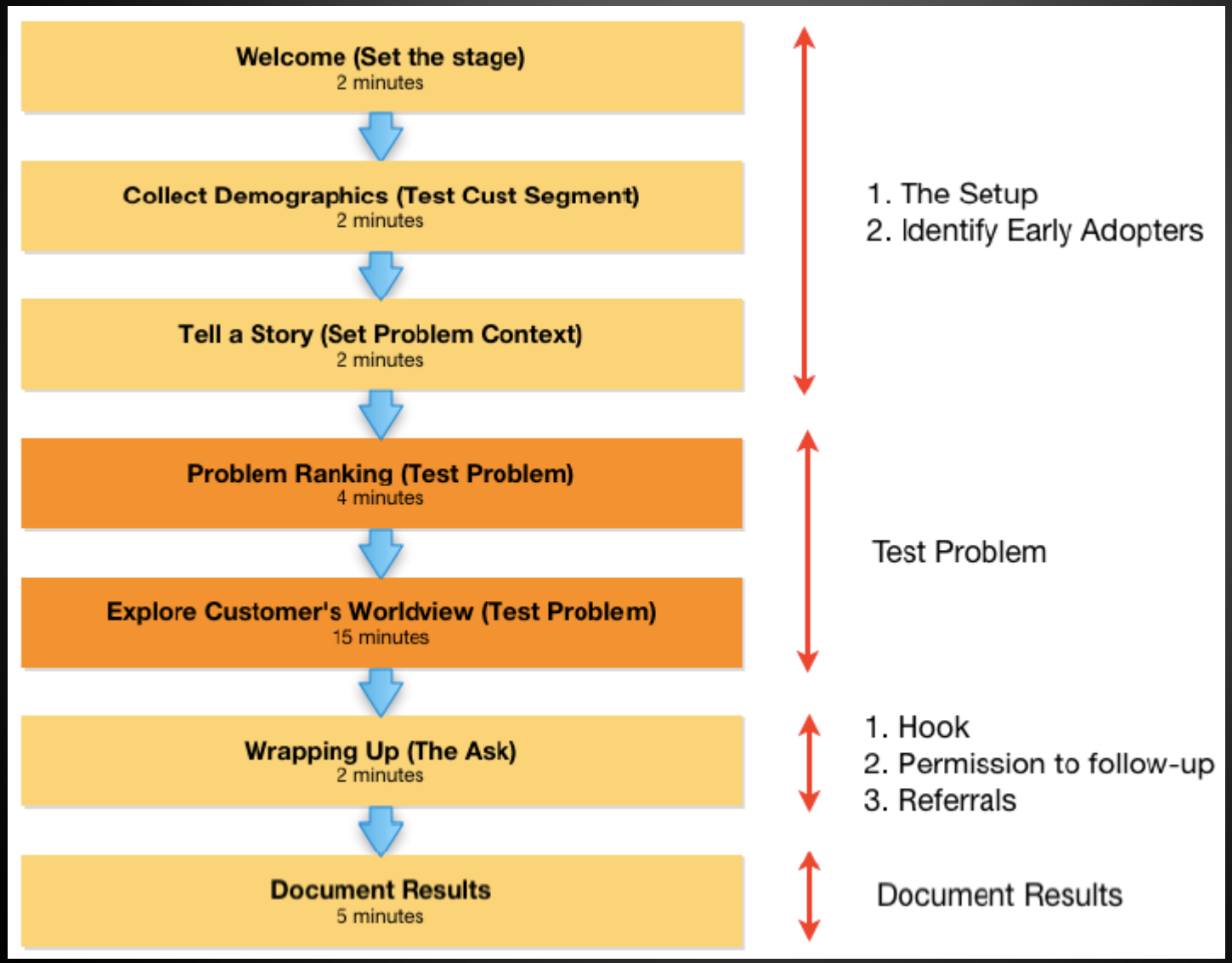
- Weryfikacja jakościowa, nie ilościowa
- Najlepszy sposób – wywiady z potencjalnymi klientami
- Spotkania ok. 30 minutowe, min. 10 dotyczących problemu.
- Kanały dotarcia do osób:
  - Kanały określone w Canvas (testowanie)
  - Kontakty 1szego poziomu
  - Kontakty polecone przez kontakty 1szego poziomu
  - Osoby zgłaszające się ze strony WWW

Przykłady hipotez

- Brak wygodnego rozwiązania pozwalającego na pracę nad wspólnymi dokumentami przez Internet
  - Klienci w swojej pracy często muszą współpracować z innymi osobami przy jego tworzeniu (Ile osób to potwierdzi)
  - Współpraca nad tworzeniem dokumentów zmusza do częstego przesyłania ich poprzez internet, lub przekazywania w inny sposób (Ile osób to potwierdzi)
  - Podczas wspólnej pracy nad dokumentem często pojawią się błędy i mylone są wersje dokumentów (Ile osób to potwierdzi)
  - Jest to najwazniejszy problem dla klienta (ile osób to potwierdzi)

- Problemy z wymianą danych między komputerami
  - Klienci często przenoszą pliki między komputerami (Ile razy tygodniowo klienci przenoszą dane między komputerami)
  - Klienci mają problem z uzyskaniem dostępu do danych z drugiego komputera (Ile razy zdarzylo sie w ciagu ostatniego miesiaca ze klienci potrzebowali dostepu do danych z drugiego komputera)

Schemat wywiadu (30 min)



O czym pamiętać

- Zawsze po spotkaniu powinniśmy zrobić notatkę – ludzka pamięć jest ulotna i po kilkunastu spotkaniach możemy mieć problem z przypomnieniem sobie co kto gdzie i kiedy powiedział

- Hipotezy które badamy powinny mieć formę mierzalną – np. złą hipotezą jest „Agencje nieruchomości będą płacić za umieszczanie ofert”, lecz „Agencje nieruchomości będą płacić 100 zł netto miesięcznie za pakiet 1000 ofert”

- Pytania, które zdajemy powinni być pytaniami otwartymi – bez sugerowania prawidłowej odpowiedzi

Ewaluowanie spotkania

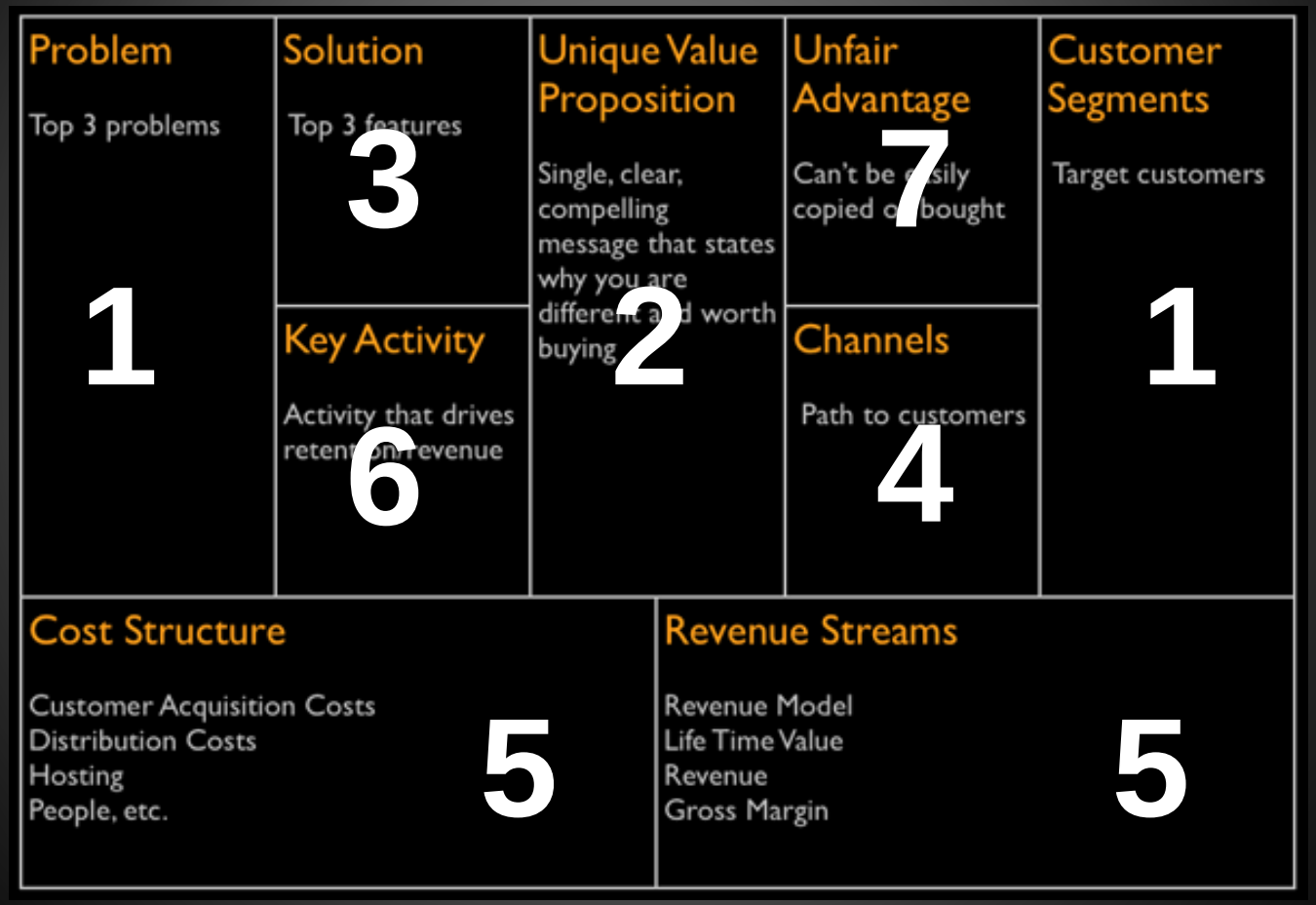
- Cel spotkania:
  - Wiemy kim są wcześni użytkownicy naszego produktu
  - Mamy określony problem typu „must-have”
  - Wiemy jak klienci rozwiazują zdefiniowany problem obecnie

Krok 2: Weryfikowanie rozwiązania

Przygotowanie

- Aby móc zweryfikować rozwiązanie potrzebujemy:
  - „demo” w formie makiet lub w formie „pustej” aplikacji
  - Im bardziej demo będzie wyglądać na prawdziwe tym lepiej będziemy mogli je przetestować
  - Nacisk na minimalizowanie strat
  - Zdefiniowane hipotezy które będziemy weryfikować poprzez rozmowy

Model biznesowy - Canvas



Problem

- 3 podstawowe problemy dla zdefiniowanego segmentu klientów
- Uporządkowane od najważniejszego (#1 jest najważniejszy)
- Informacje uzupełnione o istniejące alternatywy

- Przykład:
  - Brak wygodnego rozwiązania pozwalającego na pracę nad wspólnymi dokumentami przez Internet
  - Problemy z przesłaniem dużych plików poprzez internet
  - Problemy z wymianą danych między komputerami
  - Istniejące alternatywy: Google Docs, Systemy intranetowe, FTP

Customer segments

- Segmenty klientów których problemy chcemy rozwiązać
- Dodatkowo inne grupy klientów które mają styczność z produktem (np. dla kreatora blogów są to czytelnicy)
- Wyróżnienie grupy wczesnych użytkowników

- Przykład:
  - Małe i średnie firny nie posiadające systemów intranetowych
  - Osoby indywidualne pracujące na więcej niż jednym komputerze

- Wcześni użytkownicy (Early Adopters):
  - Osoby korzystające z innych rozwiązań wymiany plików (np. Google Docs)

Unique Value Proposition

„Unique Value Proposition: A single, clear compelling message that states why you are different and worth buying." (Steve Blank)

- Hasło reklamowe (esencja naszego produktu)
- Cel: pokazać unikatowość, zaciekawić, przyciągnąć uwagę wczesnych użytkowników (Landing Page)
- Powinno odpowiadać na dwa pytania: „What" i „Who"
- Może pochodzć z problemu #1

- Przykład:
  - „Dropbox - Throw away your USB drive"
  - „CloudFire - Photo and Video Sharing for Busy Parents."

Solution

- Podstawowe funkcjonalności które pozwolą nam rozwiązać zdefiniowane problemy
- Rozwiązania powinny być przyporządkowane do problemów (1 problem = 1 rozwiązanie)

- Przykład:
  - P: Brak wygodnego rozwiązania pozwalającego na pracę nad wspólnymi dokumentami przez Internet
  - S: Aplikacja działająca w tle wykrywająca zmiany w śledzonych dokumentach

  - P: Problemy z przesłaniem dużych plików poprzez internet
  - S: Publiczny katalog pozwalający na przesłane wybranej osobie prostego linka do pliku

Channel

- Ścieżka dotarcia do klientów
- Powinna być móc wykorzystywana od pierwszego dnia (do dotarcia do osób z którymi zweryfikujemy nasz pomysł)
- Przykłady:
  - SEO/SEM, Blog, E-mail, Viral, Cold calling, Konferencje

- Przykład:
  - Adwords
  - Blog

Revenue Stream

- W jaki sposób na produkcie chcemy zarabiać
- Najlepszy jest taki sposób zarabiania, który możemy testować od 1szego dnia

- Przykłady:
  - Darmowy okres próbny, Freemium.

- Przykład:
  - 14 dniowy okres próbny (10 USD/month -> 20 GB)
  - 14 dniowy okres próbny (20 USD/month -> 50 GB)

Cost Structure

- Zestawienie kosztów, które musimy ponosić z utrzymaniem systemu
- Nie uwzględniamy kosztów przygotowania i stworzenia rozwiązania
- Naszym celem jest oszacowanie momentu osiągnięcia rentowności przez produkt

- Przykład:
  - Hosting (100 USD/1000 użytkowników)
  - Wynagrodzenia (CEO + DEV - 10k USD/month)
  - Rentowność: 700 uzytkownikow

Key Metrics

- Wskaźniki mówiące o tym czy nasi klienci korzystają z produktu tak jak byśmy chcieli (czy wykonują odpowiednie czynności)
- Nie rozpisujemy tutaj podstawowych wskaźników dotyczących pozyskiwania klientów

- Przykład:
  - Ilość udostępnionych danych
  - Liczba wysłanych zaproszeń

Unfair Advantage

- W sytuacji, gdy nasz wspólnik zabiera kod naszego produktu, co jest naszą przewagą?

„A real unfair advantage is something that cannot be easily copied or bought”

Jason Cohen

- Przykład:
  - Dropbox - Wiedza technicza (MIT)

Jak tworzyć Lean Canvas

- Poniżej parę zaleceń jak tworzyć LC:
  - stwórz LC w ciągu jednej sesji
  - jeśli nie jesteś czegoś pewien, na tym etapie pewne sekcje można zostawić puste, pamiętaj, że LC będzie się zmieniał i ewoluował wraz z testowaniem pomysłu
  - skup się na teraźniejszości, raczej niż próbować przewidywać przyszłość,
  - wypełniaj LC zgodnie z numeracją pól.
  - jeśli istnieje kilka grup docelowych, gdzie produkt który realizujesz rozwiązuje różne problemy można przygotować kilka wersji LC i dopiero na późniejszym etapie wybrać tą najbardziej prawdopodobną

http://leancanvas.com/ - narzędzie online do tworzenia LC

Wybór właściwego Modelu

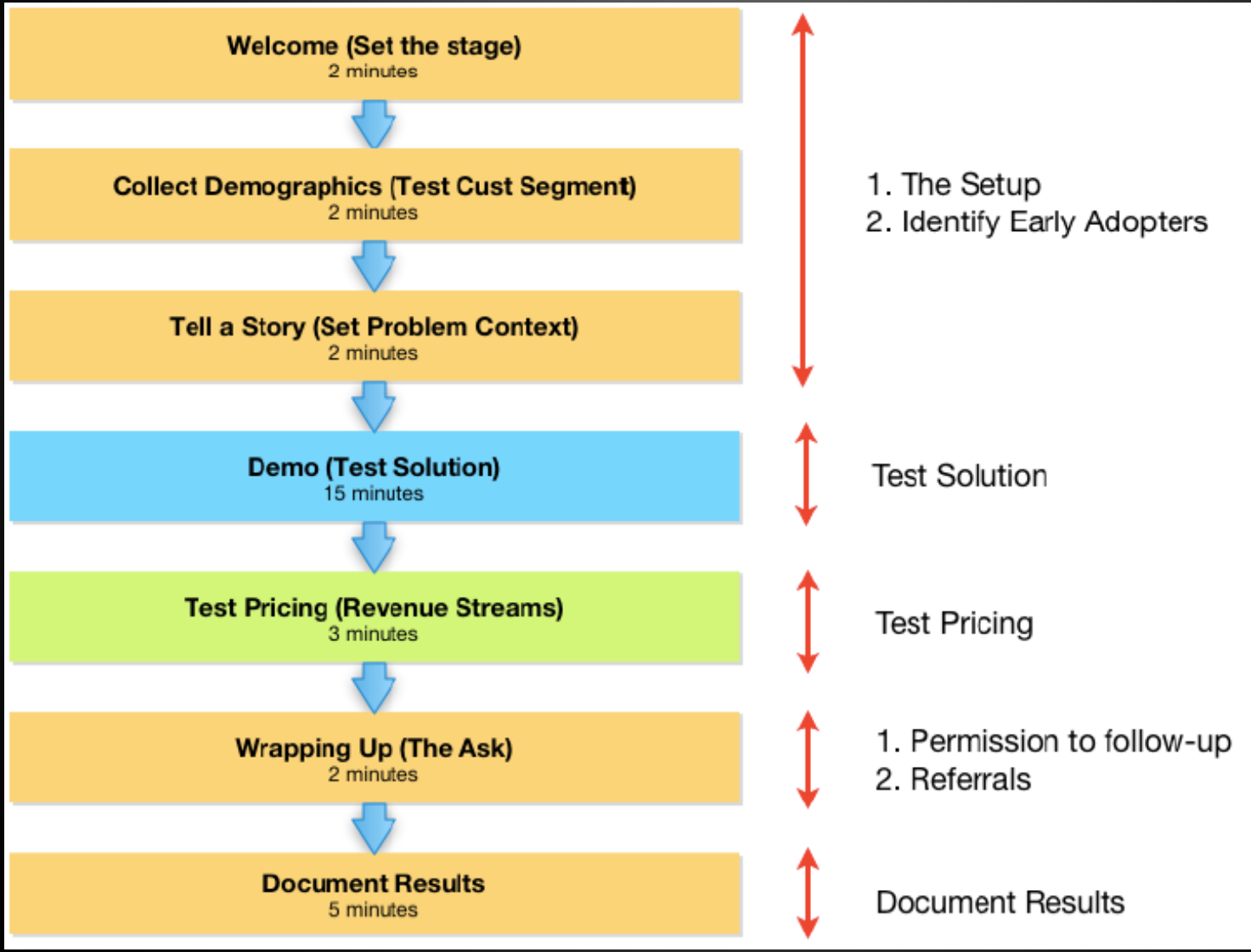
- Mając przygotowanych kilka LC powinniśmy wybrać najbardziej perspektywiczny. Podstawowe kryteria wyboru:
  - Zysk (ilość potencjalnych klientów i możliwe do osiągniecia przychody)
  - Łatwość dotarcia do klientów (dostępne kanały)
  - Krytyczność problemów które rozwiązujemy (im problem jest ważniejszy dla naszych klientów tym lepiej)

- Kolejne kroki:
  - Weryfikacja zdefiniowanych problemów
  - (Opcjonalnie) Przygotowanie strony WWW produktu (Landing Page)

Strona WWW – pomoc w weryfikacji

- Cel: śledzenie zainteresowania, zdobycie osób do weryfikacji
- Strona startowa (tylko i wyłącznie)
- Elementy:
  - UVP
  - Logo (opcjonalnie)
  - Mechanizm rejestracji

Schemat rozmowy



Przykład hipotezy dotyczących rozwiązania

- **Aplikacja działająca w tle wykrywająca zmiany w śledzonych dokumentach**
  - Aplikacja monitorująca zmiany w dokumentach i przesyłająca je na serwer będzie rozwiązaniem dla problemu numer 1 (Ile osób to potwierdzi)

- **Publiczny katalog pozwalający na przesłane wybranej osobie prostego linka do pliku:**
  - Klienci beda chcieli przesylac innym pliki poprzez link zewnętrzny (Ile osób to potwierdzi)

Ewaluowanie spotkania

- Cel spotkania:
  - Umiemy precyzyjnie określić wczesnych użytkowników naszego produktu,
  - Umiemy określić jakie minimalne funkcjonalności musi nasz produkt posiadać, aby rozwiązywał zidentyfikowane problemy
  - Mamy ustaloną cenę za nasz produkt którą klienci są w stanie zapłacić.