© 2023
Lean Akademiet



LØBENDE FORBEDRINGER

#FEEDBACK-OG-LÆRINGSMILJØER, #PDCA, #SYSTEMDESIGN-OG-PROCESFLOW



15 DECEMBER 2023

LEAN STARTUP

Lean er ikke kun en metodik og filosofi, som kan afhjælpe etablerede virksomheder med at optimere deres processer. En anden del af Lean giver dig et rammeværktøj til at udvikle og innovere nye produkter og koncepter. Dette hedder Lean startup.



AMALIE KHILJEE

Med en kombination af teoretisk forståelsen og praktisk erfaring skaber Amalie undervisning, der gør en forskel.

15 DECEMBER 2023

Lean startup stammer fra Eric Ries, der i 2011 skrev New York bedst sælgeren 'The Lean Startup'. Metoden har efterhånden nogle år på bagen, men innovation og entreprenørskab er ikke blevet mindre relevant siden da - og kommer med al sandsynlighed ikke til at blive det i fremtiden. Denne artikel vil give dig en kort introduktion til begreberne og tankegangen, der knytter sig til denne filosofi.

Innovation er nøglen til vækst - og overlevelse

Virksomheders evne til at innovere ses i stigende grad som nøglen til deres vækst og i sidste ende deres overlevelse på markedet. Det er en af de mest effektive strategier, hvorved de kan være konkurrencedygtige i et dynamisk miljø. Vejen til succesfuld innovation er dog sjældent uden vanskeligheder og fiaskoer. Innovationsprojekter, der enten helt eller delvist fejler spænder fra 40 til 90 % og bærer enorme omkostninger med sig (Rhaiem & Amara, 2019: "Learning from innovation failures: a systematic review of the literature and research agenda").

I Lean startup er kontinuerlig innovation en central del af processen, hvor gennemløbstiden fra idé til handling reduceres for hurtigere at opsamle feedback. Chancerne for et succesfuldt produkt forøges ved hurtigt at udvikle et testbart produkt, der kan videreudvikles gennem læringer fra fejlede test og feedback direkte fra kunden. Vi lærer typisk mere af vores fejl end af vores succeser. Når vi fejler, eller hvis vores intentioner ikke går som forventet, får det os til at stoppe op og reflektere over, om vi skal søge nye veje og ændre strategi eller tilgang. De færreste kan dog lide at fejle, og vi opfatter det typisk som et nederlag. Dette skal vi dog begynde at tænke anderledes om.

Den traditionelle tilgang

Konventionelt starter iværksætteri med en forretningsplan, der udførligt beskriver problemet og den innovative løsning herpå - typisk udformet som en skrivebordsøvelse. Det er først med en overbevisende forretningsplan og penge fra investorer, at produktet bliver



udviklet. Udviklere investerer tusindvis af mandetimer for at gøre produktet klar til lancering med lidt om nogen kundeinput. Først efter at have bygget og lanceret produktet, får virksomheden væsentlig feedback fra kunderne – når salgsstyrken forsøger at sælge det. Og alt for ofte, efter måneder eller endda års udvikling, lærer iværksættere på den hårde måde, at kunder enten ikke har brug for eller ikke ønsker de fleste af produktets funktioner. Denne tilgang gør ikke kun innovation til en dyr og træg proces, men fører desværre alt for sjældent til en succes i den virkelighed, vi i dag lever i, hvor usikkerhed og hurtigskiftende trends dominerer.

Tilgang med Lean startup

Metoden omkring Lean startup favoriserer den eksperimenterende fremgang fremfor udførlig planlægning. Før idéudviklingen skal man beslutte, hvilket specifikt og praktisk problem man vil forsøge at løse for kunden. Når det er på plads, begynder man idégenereringen, og sætter det op som ikke-testede hypoteser i stedet for færdigudviklet koncepter eller produkter. Dette er den store forskel i udformningen af en forretningsmodel. I den traditionelle tilgang er forretningsplanen en fast og gennemarbejdet køreplan, hvorimod man i Lean startup accepterer usikkerheden, og snarere opfatter det som et første udkast på en forretningsmodel stillet op som kvalificerede gæt. Disse gæt samles i en 'one-pager', der samtidig beskriver, hvordan virksomheden skaber værdi for sig selv og sine kunder. Dette betegnes som Business Model Canvas og kan ses nedenfor.

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Strategiske partnere
Hvem er de vigtigste nøglepartnere?</td>
<td>Nøgleaktiviteter
Hvad laver din virksomhed?</td>
<td rowspan="2">Kundeværdi
Hvorfor køber kunderne dit produkt?</td>
<td>Kunderelationer
Hvilke benefits er der for kunden ved at beholde et samarbejde?</td>
<td rowspan="2">Kundesegmenter
Hvad synes dine kunder om dit produkt og virksomhed?</td>
</tr>
<tr>
<td>Nøgleressourcer
Hvad er de vigtigste ressourcer for virksomheden?</td>
<td>Kanaler
Hvilke kanaler bruges der til nå ud til kunden?</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Omkostninger
Hvad er de vigtigste omkostninger?</td>
<td colspan="2">Indtægter
Hvad er den vigtigste indtægtskilde?</td>
</tr>
</table>

Tabel 1 - The Business Model Canvas
Metode til at beskrive og udvikle forretningsmodel for en virksomhed eller et projekt.

Udvikling i fællesskab med kunden

At udvikle sit produkt i tråd med kunden er helt centralt i Lean startup og bygger på PDCA-tankegangen (Plan, Do, Check, Act). Feedback direkte fra kunder skal inkorporeres så tidligt og så hyppigt som muligt i processen, så det kan omsættes til læringer. Når de første hypoteser er skrevet ind i Business Model Canvas, begynder man at indsamle feedback fra



sine formodede brugere, partnere og købere for at teste dem. Forretningsmodellen ændrer sig dermed i takt med, at man enten får bekræftet eller afkræftet de hypoteser, som man havde til kundesegment, kundeværdi, kanaler med mere til at starte med. Den kontinuerlige feedback giver muligheden for at reagere hurtigere på ændringer i markedet. Hvis ens hypoteser viser sig at være forkerte, går man tilbage og reviderer dem for bagefter at teste dem på ny. I sidste ende kan vi have et produkt langt fra vores oprindelige tanker og idéer, men som til gengæld har praktisk ballast og et kundesegment at lancere til. Særligt entreprenører vil typisk fejle gentagende gange før, at de finder det rette produkt. Og først når vi har bevist, at forretningsmodellen holder, går vi i gang med at producere.

Kundeudvikling forudsætter, at man kender sine kunder. I takt med den teknologiske udvikling bliver dette nemmere og nemmere for virksomheder med hjælp fra AI og analyseværktøjer som Google Analytics. At indsamle data fra sine kunder er dermed en kontinuerlig, iterativ proces lige fra at forstå trends og muligheder i markedet til at få feedback på produktet eller innovationen selv. Denne iterative tilgang skaber en højere træfsikkerhed i din innovation, hvor der i mere udpræget grad stræbes efter at skabe maksimalværdi for kunden.

Minimum Viable Product (MVP)

For at reducere de timer og omkostninger, der er forbundet ved at lave et færdigudviklet produkt, udformer man en simpel version af sit produkt i sit tidlige stadie. Dette koncept er allerede velintegreret, når det kommer til appudvikling. Her inviterer man et fåtal af brugere til at benytte en betaversion af den app, som man ønsker at udvikle. Betaversionen har typisk kun visse af de planlagte nøglefunktioner og et design, som endnu ikke er færdiglavet. I takt med at brugerne tester app'en, giver de også feedback på funktionalitet, design, eventuelle fejl og ønsker til videreudvikling.

En anden måde at teste på er ved at tilbyde to forskellige versioner af samme webside, også kaldet A/B testing, som bruges meget inden for online detailhandel. Her kan man hurtig teste hypoteser om eksempelvis ændringen af placering eller farve på en knap vil følge til større trafik på siden eller forøget salg. I stedet for at udvikle det færdige design af siden før man publicerer det, eksperimenterer man i stedet små dele af det ønskede design og udvikler baseret på direkte kundefeedback.

Formålet med MVP er at minimere den tid og de omkostninger, der går til at udvikle færdige produkter med omfattende funktioner, som enten ikke er nødvendige for kunden, eller som kunden ikke er villig til at betale for, og som dermed ikke skaber værdi.

Lean startup sat i perspektiv

Ser vi mere bredt på hvem kunden er, kan principperne fra Lean startup ikke kun bruges til udvikling af produkter og koncepter for slutbrugeren, men også kunder af vores interne arbejdsprocesser. Et eksempel er en udviklingen af et performance board. Der kan hurtig gå mange timer og ressourcer i at designe fx et speciallavet Tableau board, der omfavner de rette KPI'er og funktioner, som teamet ønsker. En MVP kan være en håndholdt tavle med tre af de vigtigste KPI'er inden for cost, delivery og quality baseret på input fra teamet. I takt med at performance boardet tages i brug og input gives, udbygges det fysiske board, indtil det er klart til at blive produceret som en digital version i stedet. Digitaliseringsressourcer kan ofte være knappe i virksomheder, hvorfor dette er en måde at bruge dem mere optimalt på.



Lean startup er allerede blevet taget godt imod på tværs af brancher og særligt af områder, hvor produktudvikling er i fokus. Vi har dog endnu ikke set det fulde potentiale af, hvad Lean startup kan. Vi bør tilegne os et bredere syn på, hvad innovation er, så vi udvikler i fællesskab med vores kunder. Uanset om vi skal udvikle et nyt træningsmodul eller en ny app, kan vi drage fordel af principper fra Lean startup. Alt for ofte giver vi os ud i at bygge færdige produkter både til internt og eksternt brug. Vi kommer typisk til at antage, at vi har den fulde viden om kunden og undervurdere det efterarbejde, der kommer, når produktet tages i brug, og kunderne giver feedback. Vi skal blive bedre til hurtigt at udvikle noget, som er halvfærdigt og derigennem kontinuerligt forbedre og færdiggøre det.

Få faglig viden og lad dig inspirere i vores **LA Library**



Tabel 1 - The Business Model Canvas

Metode til at beskrive og udvikle forretningsmodel for en virksomhed eller et projekt.

Strategiske partnere	Nøgleaktiviteter	Kundeværdi	Kunderelationer	Kundesegmenter
Hvem er de vigtigste nøglepartnere?	**Hvad laver din virksomhed?**	**Hvorfor køber kunderne dit produkt?**	**Hvilke benefits er der for kunden ved at beholde et samarbejde?**	**Hvad synes dine kunder om dit produkt og virksomhed?**
	Nøgleressourcer		Kanaler	
	Hvad er de vigtigste ressourcer for virksomheden?		**Hvilke kanaler bruges der til nå ud til kunden?**	
Omkostninger		Indtægter		
Hvad er de vigtigste omkostninger?		**Hvad er den vigtigste indtægtskilde?**		