

Lean oppstart i praksis – del 1

Utfylling av Business model canvas

Når du er sikker på om idéen/muligheten har et marked som er stort nok til at det er verdt å prøve å bygge en bedrift på, er den neste oppgaven å fylle ut et Business model canvas.

Business model canvas brukes for å teste at alle delene av bedriften din fungerer så godt som mulig hver for seg og når de settes sammen.

For å lage et Business model canvas kan du bruke malen som ligger på nettressursen under kapittel 5. Du kan lage en papirkopi og skrive direkte på denne. Alternativt kan du skrive på gule lapper som du så fester i de enkelte feltene. Gule lapper kan gjøre det enklere å endre innholdet etter hvert som antakelsene blir testet. Hvis du søker på nettet finnes det også program og apper som kan brukes.

1. Start med verdiløftet

Kunder kjøper aldri et produkt eller en tjeneste men den nytten som de har av produktet eller tjenesten. Verdiløftet beskriver hvilken nytte du lover at kunden vil få av produktet eller tjenesten.

Tenk for eksempel på når du kjøper en burger eller en smoothie. Det er ikke selve produktet du er villig til å betale for, men den nytten burgeren eller smoothien gjør når den har havnet i magen og du ikke lenger er sulten. På samme måte må du tenke på hvilken nytte produktet ditt skal ha for kundene. Vil du love dem en burger som gjør dem mett, eller en som smaker godt? Eller en som i tillegg også er sunnere enn konkurrentene?

Noen tips for å lage et verdiløfte:

- Et alternativ er å lage det som en elevatorpitch (se boken på side 78)
- Eller som noe unikt: Vår burger er den eneste som (fyll ut selv)
- Eller ved å fokusere på fordeler ved produktet/tjenesten: Vår burger er sunnere enn andre burgere
- Du kan også bruke en sammenligning: Vår tjeneste er det samme som netflix er for film

Her er noen stikkord for hva som skal være med i verdiløftet:

- Hva er produktvisjonen? For eksempel en sunnere burger.
- Hvilke egenskaper og fordeler skal produktet ha? God smak, ingen tilsetningsstoffer, mye salat, helkornbrød.
- Beskriv et Minimum brukbart produkt (Minimum viable product/MVP) som kan bruke til å demonstrere hvordan du vil oppfylle verdiløftet gjennom produktet ditt.

Denne delen er viktig. Den beskriver den første versjonen av produktet som skal lages. Den skal bare ha med det som er høyst nødvendig for å få kundene til å prøve produktet. Grunnen til dette er

ønsket om ikke å kaste bort tid på å bygge inn mange funksjoner og egenskaper i produktet før vi vet om kundene synes verdien av produktet er stor nok til at de vil bruke det over tid.

I vårt eksempel kun et bilde av en burger med en beskrivelse av fordelene ved burgeren.

2. Kundesegment

Et av de aller viktigste feltene som skal fylles ut i Business model canvas er kundesegment. Segment er en del av et marked, der kundene har de samme kjennetegnene.

Først er det viktig å forstå hvilket marked produktet eller tjenesten kommer til å bli solgt i. Lean oppstart bruker ofte denne inndelingen i markedstyper:

- Eksisterende marked. For å selge i dette markedet må produktet være bedre enn de som allerede finnes i markedet. Markedet deles inn på vanlig måte (les om segmentering i boken).
- Et resegmentert marked. Hvis bedriften kan dele inn/segmentere et marked på en ny måte, kan dette være bra.
 - For eksempel ved å finne en gruppe kunder som ikke får dekket sitt behov ved de produktene som allerede finnes i markedet. Elektriske sykler kan i dag oppnå toppfart på 25 km. i timen. Finnes det et segment av sykkelkunder som vil ha elektriske sykler som går fortere enn dette? Da kan du resegmentere markedet for elektriske sykler i to segmenter. Kunder som vil ha langsomme elektriske sykler og kunder som vil raske elektriske sykler.
 - Eller en gruppe kunder som vil ha produktene i markedet, men som synes de er for dyre. De billigste elektriske syklene på markedet i Norge koster ca. kr 6 000. Finnes det et segment av kunder som vil kjøpe elektrisk sykkel, men vil ha produkter som er billigere enn kr 6 000? Da kan du resegmentere markedet i to segmenter – «de som vil ha svært billig elektrisk sykkel»-segmentet og «de som vil betale vanlig pris på elektrisk sykkel»-segmentet.
- Et helt nytt marked. Hvis bedriften kan skape et nytt marked, for eksempel ved å lage produkter som er gode og billige nok til at en ny kundegruppe vil kjøpe dem. Eller ved å lansere et helt nytt produkt.

Når du har funnet markedstype og segment, lager du en beskrivelse av hvem de mest aktuelle kundene er og hvilke utfordringer de har. Beskriv kundene som ulike typer av kunder, for eksempel studenter, yrkesaktive og så videre. For burgeren kan kundetyperne være skoleelever som er opptatt av å spise sunt selv når de spiser fastfood, eller travle yrkesaktive som vil ha sunn fastfood når de arbeider overtid.

En grundig beskrivelse av kunden bør inneholde:

- Kundetyper
- Kundenes utfordringer/problemer/behov/interesser i forhold til produktet
- En dag i livet til en kunde og hvor passer produktet inn i denne dagen?

Denne beskrivelsen vil være ganske forskjellig avhengig av om produktet er rettet mot forbrukere eller bedrifter. Hos en bedrift må du prøve å finne ut hvem som er ansvarlig for å kjøpe inn produkter til bedriften, og så se på dette som kunden.

3. Kanaler

Kanaler beskriver hvordan produktet kommer fra bedriften til kunden. Du kan lese mer om kanaler på side 178 i boken.

For produkter som selges til forbrukere finnes det mange ulike kanaler. Noen av de vanligste kanalene er:

- Direkte fra bedrift til kunden. For eksempel salg over Internett.
- Fra bedrift til en butikk der kunden kjøper produktet.
- Fra bedrift til mellomhandler som så sender produktet til flere butikker eller en kjede.

Det er også mulig å bruke flere kanaler samtidig.

Det viktigste når man fyller ut Business model canvas er å velge den kanalen man tror vil fungere best, og deretter konsentrere seg om denne. Bedriften må raskt lære seg hvordan produktet kan selges på den best mulige måten, og ved å konsentrere seg om én kanal er dette lettere å få til. Det kan være vanskelig å finne den rette kanalen for produktet på første forsøk. Så vær forberedt på å prøve flere alternativer.

Hvilken pris som settes på produktet henger sammen med valg av kanal. Vanligvis kan produkter selges billigere på Internett enn i butikker.

Vi bestemmer oss for å konsentrere oss om å selge burgere direkte til kunder i gatekjøkken. Alternativet kunne vært å selge de i supermarkeder. Ved å selge direkte vil, vi ha muligheten til å eksperimentere med ulike måter å presentere produktet på for å se hva som virker best.

4. Kunderelasjoner

Kunderelasjoner handler om hvordan bedriften kan vokse. Lean Oppstart er en metode som passer bra for bedrifter som planlegger å vokse raskt.

Bedriften kan vokse ved å få nye kunder, og det kan den få på flere måter:

- Vareprat (word of mouth). Eksisterende kunder anbefaler produktet/løsningen til andre.
- Som en sideeffekt av bruk av produktet. Mobilspill der kunden poster resultatet på Facebook profilen eller twitrer om det.
- Gjennom reklame i ulike varianter.
- Alternativt kan bedriften vokse ved å få kundene til å kjøpe produktet flere ganger.

Lean Oppstart har en egen metode for å skaffe flere kunder. Denne metoden kalles en feedback-sløyfe. Feedback sløyfen består av tre deler:

1. **Få tak i kunder** - Hvordan sørge for at kunden havner inn i den salgskanalen som er valgt? Betalt reklame, vareprat.
2. **Beholde kunder** - Hvordan gi kundene gode grunner for å fortsette å bruke produktet og kjøpe av bedriften.
3. **Utvikle kundene** - Hvordan få kundene til å kjøpe andre produkter eller tilleggsprodukter fra bedriften, eller oppgradere produkter de allerede har.

Viral feedback sløyfe

Hvis bedriften skal vokse virkelig fort, kan en viral feedback sløyfe fungere bra. Viral betyr i denne sammenhengen at hver kunde får minst to kunder til å kjøpe produktet. Hvis hver kunde anbefaler produktet til to andre kunder som kjøper det, og hver av disse igjen anbefaler til to andre kunder, så vil kundeveksten være viral. Svært få bedrifter oppnår så sterk viral vekst som i eksemplet over ettersom dette i løpet av kort tid ville gitt flere kunder enn det er mennesker i Norge (prøv å regne det ut), men de fleste oppstartsbedrifter prøver å få til en viss viral vekst.

For vårt produkt satser vi på PR- vi tror at vi kan få pressen til å skrive om oss, og søkeordannonsering på Internett for å få kundene til å besøke nettsiden vår. Vi lager en ordning der kunden kan få kjøpt burgere til redusert pris ved å anbefale produktet på bedriftens nettside, på sin egen Facebookside eller anbefale produktet på Twitter.

5. Viktigste ressurser

Beskriv de viktigste interne ressursene som er nødvendige for å lykkes med oppstartsprosessen.

Interne ressurser deles inn i fire typer:

- Fysiske ressurser – som består av alt utstyr som er nødvendig for produksjon. Alt fra PC'er og servere til lagerlokaler og 3D printere.
- Finansielle ressurser - Finansiering og kapital – se kapittel 2.8 i læreboka.
- Menneskelige ressurser - Det er tre typer menneskelige ressurser som er viktige for en oppstartsbedrift:
 - Mentorer og coacher - personer du kan lære noe av

- Rådgivere - juridiske, finansielle, tekniske. Det er viktig og smart å etablere en referansegruppe som kan vurdere ulike sider av muligheten og den nye bedriften.
 - Kvalifiserte og motiverte medarbeidere - ofte forskjellen mellom en god mulighet og en suksessfull bedrift. Tenk på hva bedriften har behov for nå og 5 år frem i tiden. Men ikke ansett noen før det er høyst nødvendig!
- Intellektuell kapital - lisenser, patenter osv. Hvis bedriften er avhengig av enerett til teknologi, innhold eller spesielle produksjonsprosesser for å lykkes, så må disse beskyttes.
- Design: Beskytter utseendet på et produkt. Registreres hos Patentstyret (www.patentstyret.no)
 - Varemerkebeskyttelse: Beskytter varemerket, navn logo osv. Registreres hos Patentstyret (www.patentstyret.no)
 - Patent: Beskytter tekniske løsninger som ikke finnes fra før. Registreres hos Patentstyret (www.patentstyret.no)
 - Copyright: Beskytter kreativt innhold. Krever ikke registrering.
 - Non-disclosure Agreement (NDA) i kontrakter. Avsnitt i forretningskontrakter der partene avtaler at forretningshemmeligheter som inngår i kontrakten ikke kan offentliggjøres.

6. Viktigste partnere

Partnerskap i næringslivssammenheng er et frivillig samarbeid som begge parter tjener på. Det kan være en skriftlig kontrakt som regulerer hvordan partnerskapet skal fungere, men det er ikke nødvendig.

Partnere kan gi en oppstartsbedrift mulighet for å få tilgang til ressurser, produksjonskapasitet, produkt eller tjenester som oppstartsbedriften ikke har selv.

Det er to grunner til at oppstartsbedrifter er mer avhengige av partnere enn etablerte bedrifter. For det første er de som regel små, og har ikke nok penger til å bygge opp muligheter for å gjøre alt selv. For det andre er det som regel langt raskere å få andre til å levere et produkt eller en tjeneste, enn å gjøre det selv. Og oppstartsbedrifter vil gjerne starte virksomheten så fort som mulig slik at de kan begynne å tjene penger.

De viktigste partnerne er de leverandørene som leverer produkter som er helt nødvendige for at oppstartsbedriften kan drive. Andre viktige partnere er de som befinner seg i salgskanalen hvis ikke oppstartsbedriften selv står for salget.

Lag antakelser om hvem som vil være de viktigste partnerne, og hva partnerne skal få ut av samarbeidet. Dette kan for eksempel være betaling eller gjenytelse i form av tjenester eller tilgang til kunder.



7. Inntektsstrømmer

Inntektsstrømmer er inntekter som kommer mer eller mindre regelmessig over en lengre tidsperiode. For eksempel er den månedlige abonnementsavgiften for et mobiltelefonabonnement en inntektsstrøm. Det samme er salg av mobiltelefoner.

En bedrift kan ha flere inntektsstrømmer. For eksempel når du kjøper en flyreise får flyselskapet betaling for billetten, men de tilbyr også reiseforsikring som er frivillig å kjøpe for den samme reisen. Da har flyselskapet to forskjellige inntektsstrømmer, inntekter fra flybilletter og inntekter fra reiseforsikringer. Andre inntektsstrømmer kan være betaling for ekstra bagasje, betaling for å gå først ombord i flyet, betaling for fast plass, betaling for varer som selges under flyreisen osv.

Antakelsene om inntektsstrømmer er enkel å beregne. For hver inntektsstrøm multipliserer du antall forventet solgt med prisen per stykk. Antall forventet solgt kommer fra beregningen som du gjorde da du anslo størrelsen på markedet (TAM, SAM, SOM).

Prisen setter du selv for eksempel etter å ha testet forskjellige priser på kundene. Summer resultatet av antall forventet solgt * pris, og vurder om sluttsummen er stor nok til at det er interessant å fortsette med oppstartsprosessen.

Når du vurderer sluttsummen, må du ta hensyn til når inntektene kommer. Prøv som et minimum å beregne inntektene i oppstartsåret og etter fem år. Best er det om du kan beregne inntekter for hvert av de fem neste årene.

8. Kostnader

Lag en antakelse om produksjonskostnadene. Denne antakelsen kan testes ved å lage en liten mengde av produktet eller en prototype på løsningen. Deretter kan produksjonskostnadene ved større mengder eller kostnaden ved en løsning som settes i drift, beregnes.

Det viktige ved kostnader er å tenke på hva som skjer når bedriften øker produksjonen. Å øke produksjonen kalles å skalere. Noen kostnader kommer en gang tidlig i prosessen med et nytt produkt, såkalte utviklingskostnader. Disse kostnadene er ofte ikke så viktige i det lange løp. Derimot kan det koste mye penger å øke produksjonen fra f.eks. 100 stykker av et produkt til 10 000. De første 100 kan kanskje lages av en lokal fabrikk, men når bedriften skal produsere 10 000 så må det kanskje gjøres på en fabrikk i et annet land. Da kan kostnadene fort vokse. Eller når en webside går fra 100 brukere i måneden til 100 000. En person kan kanskje drive websiden og hjelpe kundene når det bare er 100 av dem, men når det er 100 000 tusen må man ansette flere personer, og kostnadene øker raskt.

Vurder antakelsen om kostnadene mot inntektene som kan oppnås. Vil det være nok fortjeneste til at det lønner seg å sette i gang? Husk at det også kan være markedsføringskostnader og andre kostnader ved å skaffe kunder som må tas med i beregningen.

9. Kjerneaktiviteter

Kjerneaktivitetene er de interne aktivitetene som er helt nødvendige for å lage og selge produktet/løsningen. Det er aktivitetene som skjer i bedriften og som bedriften har kontroll over. Kjerneaktiviteter bør ikke utføres av partnere eller andre fordi det er disse aktivitetene som gjør at bedriften kan levere verdi og nytte til kundene på en måte som ikke andre gjør.

Eksempel på kjerneaktiviteter kan være utvikling av egen programvare eller eget design av produkter.

Vurder om bedriften kan klare å utføre kjerneaktivitetene med tilstrekkelig kvalitet og hva dette vil koste.