

Λιτή επιχειρηματική εκκίνηση

Lean startup

4th lecture

Executive MBA

“Διοίκηση Καινοτομίας”

Μάρτιος 2025

Dr. Vassilis Nikolopoulos
Researcher, Entrepreneur, Executive
<http://www.vnikolopoulos.com>

Εισαγωγή στο «Lean model»

Just as an idea is not a business, a business model, which we will teach you to make, is not a business plan. Here are the differences:

BUSINESS PLAN VS BUSINESS MODEL

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Used by traditional businesses• Static• Based on untested hypotheses• Once written, very difficult to change• Intended to be used as a finished plan, despite feedback from customers• Usually text document that spans several pages• Leads to failure for startups | <ul style="list-style-type: none">• Used by startups• Dynamic• Provides testable hypotheses• Designed to be changed with each test• Intended to be used with customer discovery• Visual document using the Business Model Canvas• Leads to startup success if used properly |
|--|---|

KEY TERMS

Customer: the person or business who buys your solution.

Distribution: how your solution gets to your customers.

Iterate: to make constant improvements to something after the initial version has been released.

Minimum Viable Product (MVP):

the version of a new product that allows startups to collect the maximum amount of validated learning about customers with the least effort.

Product/Market Fit: when your solution solves the problems of your Customer Segment and a substantial number of customers "hire" your value proposition.

Solution: the product or service you're selling.

Startup: a company or organization in the first stage of its operations designed to search for a repeatable and scalable business model.

Value: what you're really creating for the customer, and what makes the customer buy your solution.

Επιχειρηματική ιδέα

Επιχειρηματικό σχέδιο

Κανένα επιχειρηματικό σχέδιο δεν μπορεί να «επιβιώσει» την πρώτη επαφή με τους πελάτες

No plan survives first contact with customers

Steve Blank (2010)

Ανάπτυξη νέου προϊόντος

Η μεγαλύτερη πηγή απωλειών σε μία νεοφυή επιχείρηση είναι η ανάπτυξη ενός προϊόντος που δεν θα είναι χρήσιμο σε κανέναν.

The largest source of waste in a startup is building a product that no one will find useful

Eric Ries (2009)

Εισαγωγή στο «Lean model»

Steve Blank Innovation and Entrepreneurship



Steve Blank

Eric Ries



A screenshot of the Steve Blank website. The header features a navigation bar with links: Home, About Steve, Startup Books, Slides/Videos, Fund Raising, Tools!, and Secret History. Below the navigation bar is a large banner image of a house with the text "STEVE BLANK" overlaid. Under the banner are links for "Entries RSS" and "Comments RSS", and a search bar. The main content area is divided into three columns. The left column has an "Email Subscription" section with a form to enter an email address and a "Sign me up!" button. Below this is a section titled "Entrepreneurship is a Calling" with a video player showing a man speaking. The middle column features an article titled "The Quantum Technology Ecosystem – Explained" posted on March 22, 2022, by Steve Blank. The article includes a quote by Richard Feynman and discusses the investment in quantum technologies. Below the article is a section titled "The Quantum Market Opportunity" which discusses the use of quantum technologies in three distinct markets. The right column contains social media links for Twitter (@sgblank) and LinkedIn, and two book covers: "The Startup Owner's Manual" and "Harvard Business Review Why the Lean Start-Up Changes Everything".

Εισαγωγή στο «Lean model»

- Η μεθοδολογία **Lean** προέρχεται από την βιομηχανία
 - Ο Henry Ford το αναφέρει πρώτος σαν “mass-production” το 1908
 - Η TOYOTA το αναπτύσσει και το εφαρμόζει μαζί με το JIT (Just in Time)
 - Αναφέρεται στο βιβλίο «The Machine That Changed the World (1991) by James P. Womack, Daniel T. Jones and Daniel Roos
 - Ο Steve Blank και ο Eric Ries το εφαρμόζουν στα startups και στο Entrepreneurship



[\(2575\) Lean Principles - YouTube](#)

[\(2575\) Learn About Lean by Eating Pizza - YouTube](#)

Εισαγωγή στο «Lean model»

Lean Thinking is a methodology for improving cycle times and quality through the elimination of waste.

Lean Startup is the application of lean thinking to the process of innovation.

Lean is RECURSIVE



Εισαγωγή στο «Lean model»

Exercise 14: Creating a Hypothesis

If you've ever done a science project in primary school, the basic principles are the same, even though you (probably) didn't know it.

This is the most basic format of a hypothesis:

I believe [customer segment] **will** [buy/use this solution] [because] [it solves the customer's problem].

Use this format to write your own:

I believe _____ will
for _____

Make sure your hypothesis meets the following criteria:

1. It has to be testable, which means it can be proven wrong.
2. It has to give you a better understanding of the problem.
3. Each hypothesis should only test one thing (e.g., you can't offer the exact same product at two different prices).

Don't start testing your hypothesis until you know what you should describe the #1 thing that will tell you if your hypothesis is right (or wrong).

YOUR SOLUTION



MY PROBLEM



*startup experiment
is to discover how to build a
sustainable business around your
vision.” —Eric Ries*

Startup lean

business model to test, you begin the testing

and pains (problem), and how important they

are to your solution (MVP) and measure their

value. The first step in the lean startup process is to create a profile of your customer. This profile is still a theory until it has been tested.

IMPORTANT

At this point, failure is normal and expected. You will get many parts of your hypotheses wrong: who your customers are, what problems they have, what features of your solution will solve those problems, how much customers are willing to pay for those features, and so on. This is a normal part of the process. As you learn, you adjust your theories and test again—until you are less wrong than when you started.

Εισαγωγή στο «Lean model»

Επιχειρηματική ιδέα

Θυμάστε τα Personas ?

Customer Personas

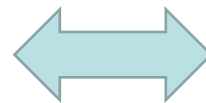
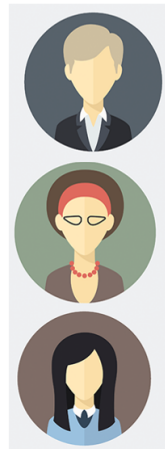
Persona

Μία Persona βοηθά να κατανοήσουμε καλύτερα και να οπτικοποιήσουμε τους πελάτες στους οποίους στοχεύουμε.

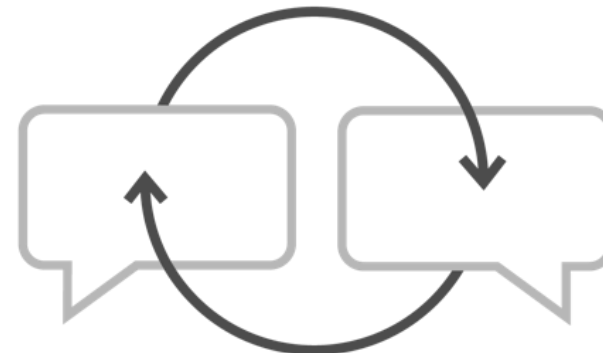
Είναι ένας φανταστικός χαρακτήρας που περιγράφει την προσωπικότητα, τα ενδιαφέροντα, τα προβλήματα, τους στόχους και τη συμπεριφορά ενός τυπικού πελάτη.

Μία Persona βοηθάει να λάβουμε αποφάσεις αναφορικά με τη στόχευση που θα κάνουμε σε επίπεδο μάρκετινγκ και πωλήσεων.

Μία Persona μπορεί να χρησιμοποιηθεί και όταν ο πελάτης σας δεν είναι καταναλωτής αλλά μια επιχείρηση. Δημιουργείται ένα προσαρμοσμένο πρότυπο για μία επιχείρηση.



Ανάδραση από τους πελάτες
από ένα πολύ πρώιμο στάδιο



Επιχειρηματικό
μοντέλο
πριν
το επιχειρηματικό
σχέδιο

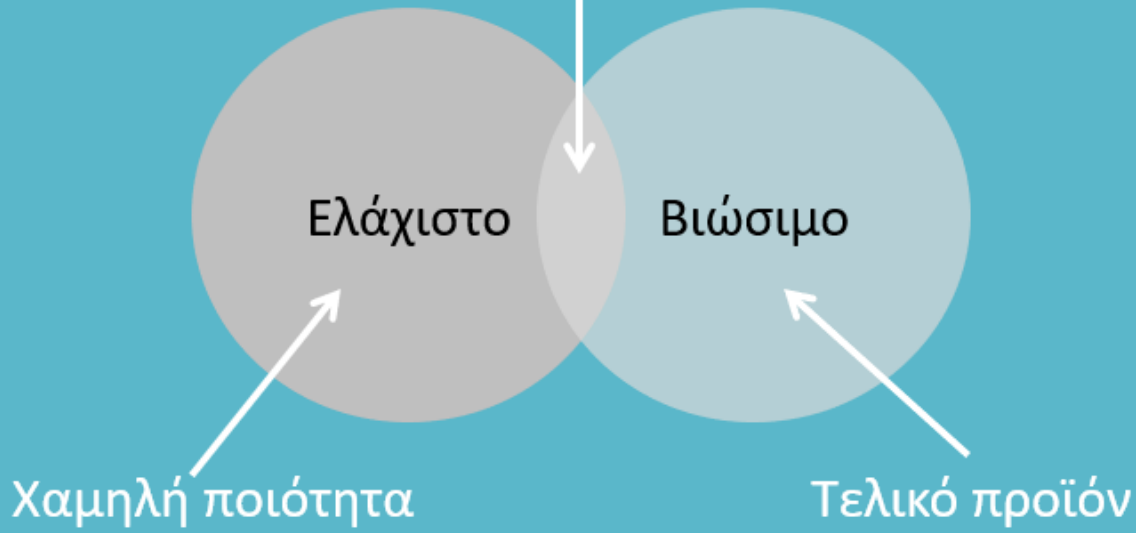
Ελάχιστο βιώσιμο
προϊόν (**MVP**)
πριν
την ανάπτυξη του
νέου προϊόντος

Εισαγωγή στο «Lean model» - MPV

Ανάλυση
αγοράς

Ελάχιστο βιώσιμο προϊόν Minimum Viable Product (MVP)

Ελάχιστο + Βιώσιμο
Χαρακτηριστικά τέτοια ώστε να μπορεί
να αξιοποιηθεί η ανάδραση των
δυννητικών πελατών



MINIMUM

- Only has the essential features
- Focus on function, not design or how it looks
- Only has the features that you want to test

VIABLE

- Works well enough to demonstrate the basic features of the solution to customers
- Gives customers an idea of what to expect from the full product
 - Can be sold to customers

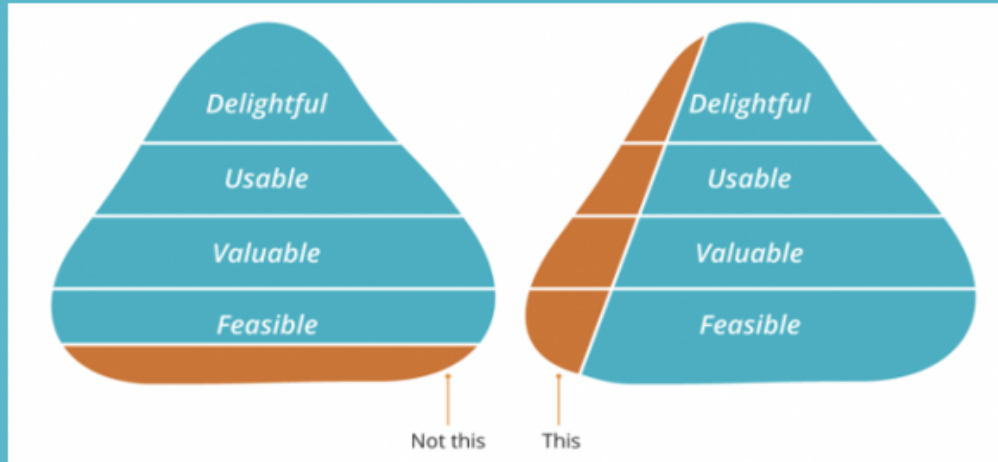
PRODUCT

- A basic version of your solution
- Can differ greatly from what you will sell in the future
 - Designed to be good enough, not perfect

Εισαγωγή στο «Lean model» - MVP

Ανάλυση αγοράς

Βασικός στόχος είναι ένα 'πρωτότυπο' το οποίο θα προκαλέσει σχόλια και παρατηρήσεις που θα οδηγήσουν στο τελικό προϊόν.



Με την βοήθεια ενός «Ελάχιστα Βιώσιμου Προϊόντος» μπορούν να σχεδιαστούν αληθινά «πειράματα» (real life experiments) τα οποία θα αναδείξουν την αξία (ή την έλλειψη αξίας) της επιχειρηματικής ιδέας.

- Δεν ψάχνουμε από την αρχή την «τελειότητα»
- Αυτό το επιτυγχάνουμε με τα “iterations”
- Σημασία μεγάλη να ακούμε και να αλλάζουμε
- Ακόμα **μεγαλύτερη σημασία να μιλάμε για ότι ετοιμάζουμε !**
- **Μην φοβάστε να πείτε τι κάνετε**
- **Το μάθημα που πήρα από την Silicon Valley**

Οι πελάτες μας έχουν το πρόβλημα που προσπαθούμε να λύσουμε?

- Το πρόβλημα δεν υπάρχει.
- «Λανθάνων» πρόβλημα (latent problem). Οι πελάτες μας έχουν ένα πρόβλημα αλλά δεν το αναγνωρίζουν.
- Παθητικό πρόβλημα (passive problem). Γνωρίζουν το πρόβλημα αλλά δεν προτιμούν να γίνει κάτι για να το λύσουν. Προτιμούν τις υφιστάμενες εναλλακτικές για να το λύσουν.



- **Ενεργό (ή επείγον) πρόβλημα.** Αναγνωρίζουν το πρόβλημα και αναζητούν λύσεις αλλά δεν έχουν προβεί σε σοβαρές ενέργειες για να το λύσουν.
- **«Όραμα».** Γνωρίζουν το πρόβλημα και μάλιστα έχουν κάνει ενέργειες για να το λύσουν. Επίσης είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για την λύση του προβλήματος.

Εισαγωγή στο «Lean model» - MVP

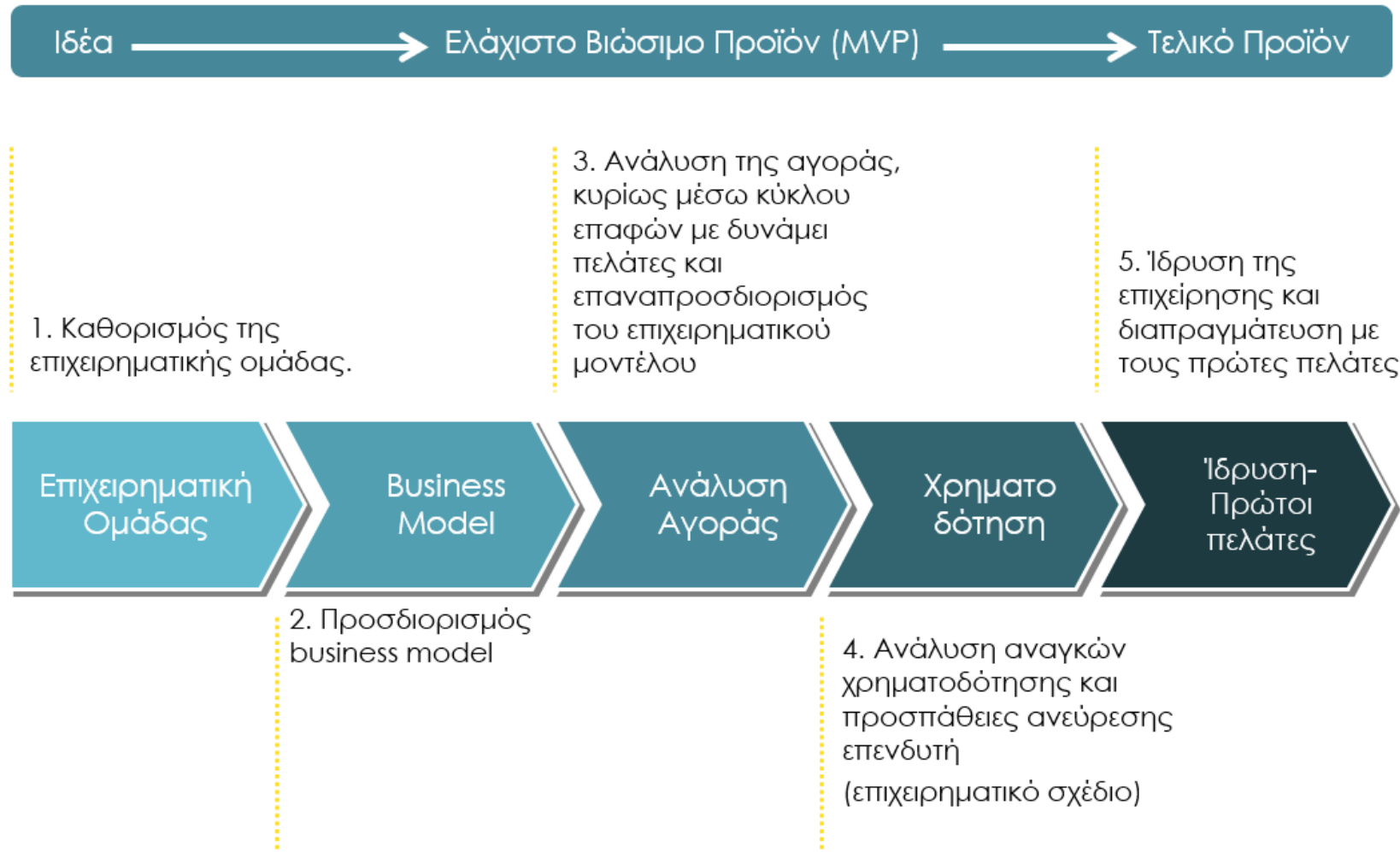
Ανάλυση αγοράς

ΠΡΟΣΟΧΗ. Η ιδέα πίσω από αυτή την άσκηση δεν είναι να δούμε αν το προϊόν μπορεί να κατασκευαστεί από τεχνική άποψη..



Σκοπός είναι να απαντήσουμε στην ερώτηση «Ποιο είναι το μικρότερο δυνατό πρόβλημα που μπορούμε να λύσουμε για το οποίο οι πελάτες μας είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν?»

Εισαγωγή στο «Lean model» - Full Process



Πρωτότυπο σε χαρτί (paper prototyping - paper wireframing)

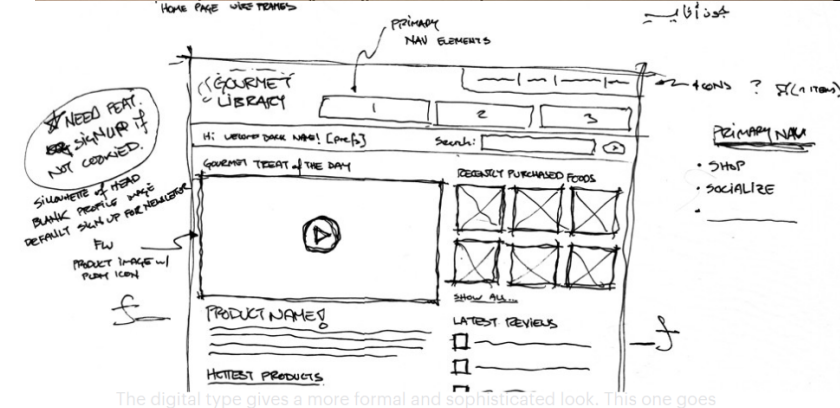
MVPs

- Σκεφθείτε το στόχο του «πειράματος»
- Φτιάξτε το σενάριο
- Βάλτε το σενάριο με σειρά στον τοίχο
- Δοκιμάστε «εσωτερικά» το σενάριο
- Σε αυτή τη φάση αφήστε τα χρώματα εκτός
- Τι δεν κατάλαβε το «πειραματόζωο»?

www.sketchize.com

<https://sneakpeekit.com>

<https://www.uistencils.com/>



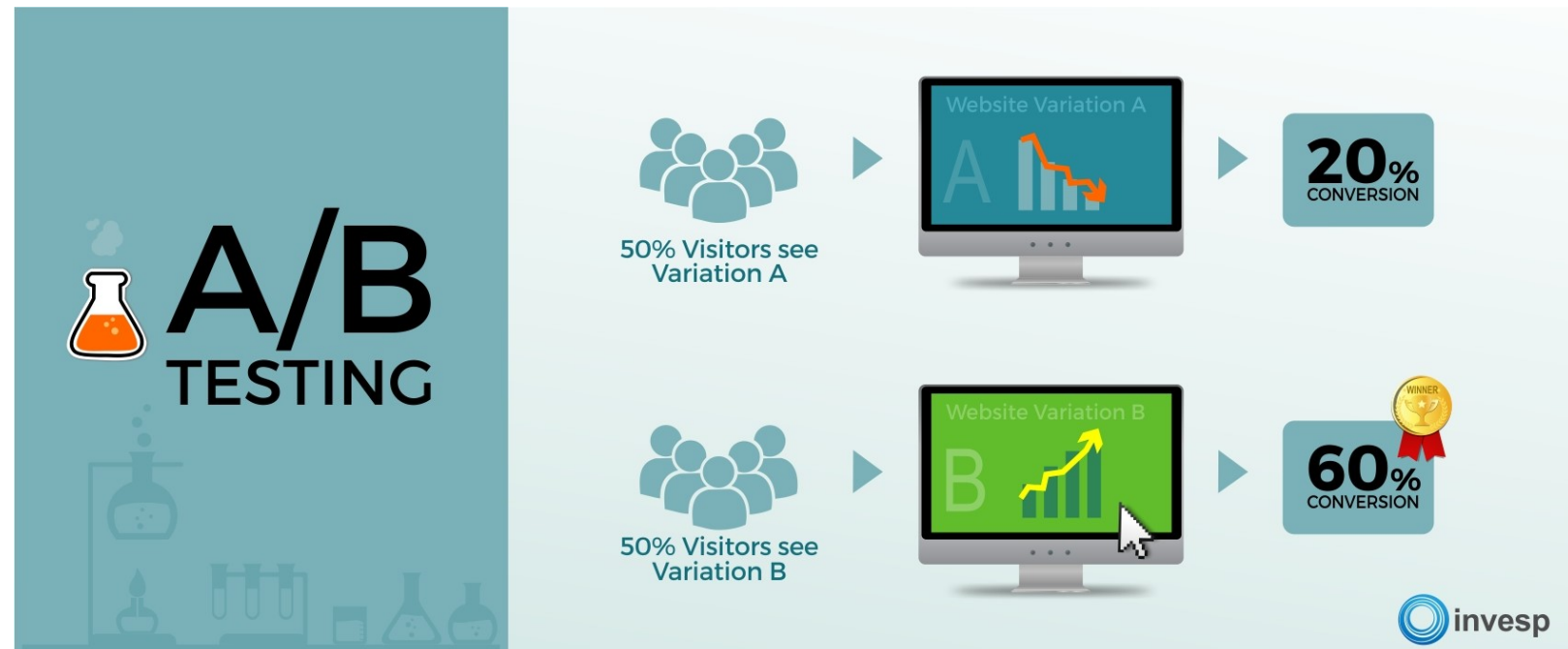
MVPs

A/B testing – Split testing

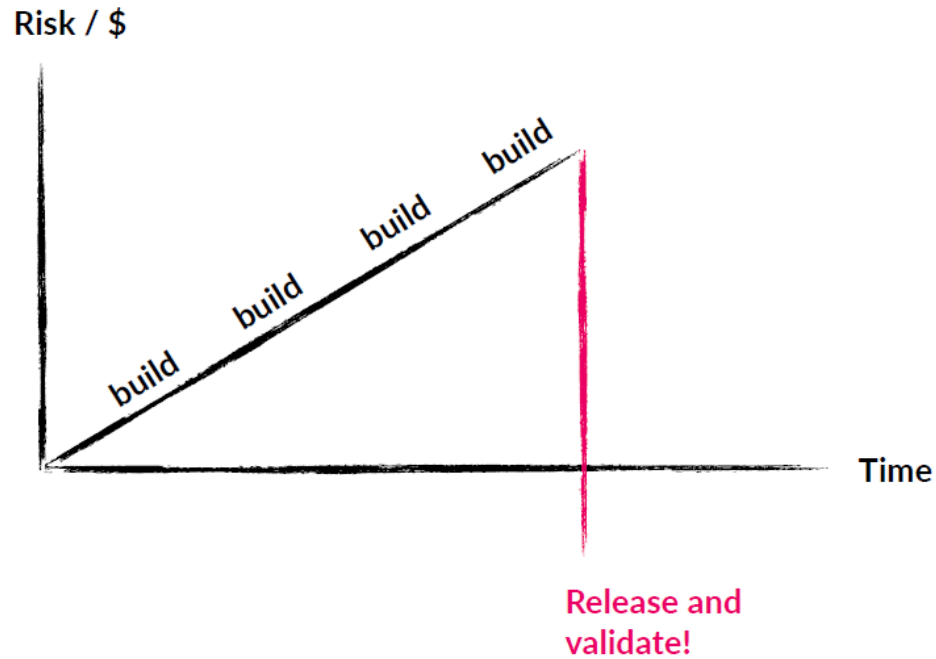
Οδηγείτε το 50% του κοινού σας στην Version A και το υπόλοιπο 50% στην Version B.

Η Version A μπορεί να είναι πολύ πολύ διαφορετική από την Version B.

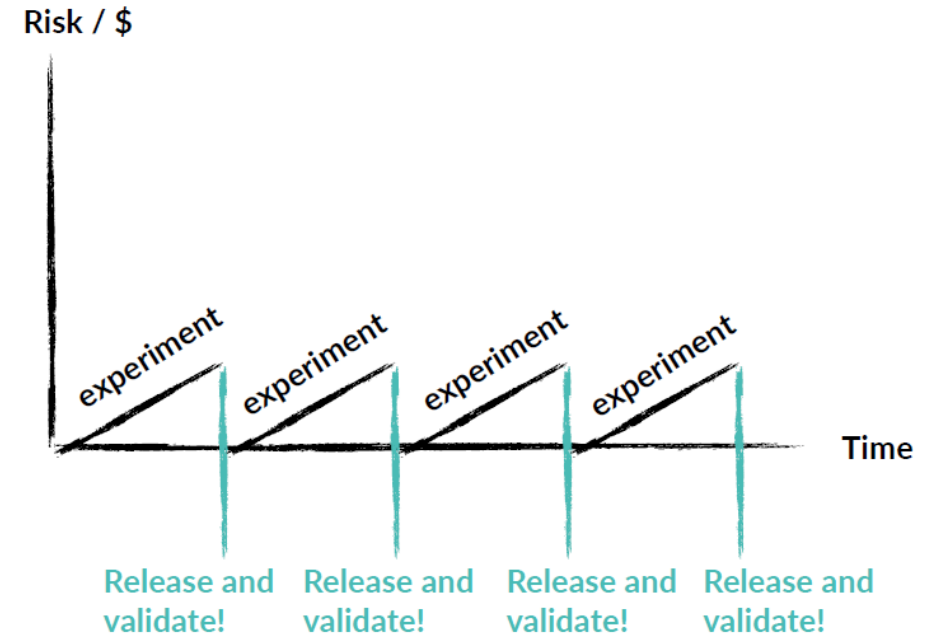
Στην αρχή μπορείτε να δοκιμάζετε πολύ διαφορετικές εκδοχές.
Google Analytics μπορούν να σας βοηθήσουν στις μετρήσεις.



Waterfall VS Lean (like Agile)



Waterfall approach



Lean approach

Fresh Lemonade Case Study



Υποθέσεις εργασίας (hypothesis testing idea):

- Καταναλωτές θέλουν φρεσκοστυμμένη λεμονάδα
- Καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν παραπάνω για βιολογική λεμονάδα
- On-line παραγγελίες μπορούν να αυξήσουν την κατανάλωση
- Καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν παραπάνω για να παραλάβουν τη λεμονάδα με drone
- Καταναλωτές βρίσκονται σε μέρη που μπορεί να προσεγγίσει ένα drone
- Καταναλωτές προτιμούν πληρωμές με bitcoin

Fresh lemonade Case Study



MVP 1. Stand στο δρόμο με φρέσκο-στυμμένη λεμονάδα

MVP 2. Landing page που επιτρέπει παραγγελίες και delivery από άτομα

MVP 3. Σελίδα στο internet και app με online παραγγελία και παράδοση με drone σε μία πολύ συγκεκριμένη γειτονιά (π.χ. Γλυφάδα)

-> **Τελικό προϊόν.** Σελίδα στο internet και app με online παραγγελία και παράδοση με drone σε όλη την Αττική

Fresh lemonade Case Study



	MVP 1 Stand	MVP 2 Landing Page	MVP 3 Drone σε συγκεκριμένη γειτονιά	Τελικό προϊόν
Υποθέσεις εργασίας				
Φρέσκο-στυμμένη λεμονάδα	✓	✓	✓	
Βιολογική λεμονάδα	✓	✓		
On-line παραγγελίες μπορούν να αυξήσουν την κατανάλωση (app)		✓	✓	
Να πληρώσουν παραπάνω για να παραλάβουν με drone			✓	
Βρίσκονται σε μέρη που μπορεί να προσεγγίσει ένα drone			✓	
Προτιμούν πληρωμές με bitcoin (BTC)				

Drobox case study

Learn early, learn often

Background



- Co-founder & CEO, Dropbox
- Earlier: MIT comp sci ('05), started online SAT prep co, engineer @ startups
- Easiest way to share files across computers & with other people
- Founded in '07, launched Sep '08
- Sequoia & Accel-backed startup in SF
- Millions of users, rapidly growing



Drew Houston



[\(2577\) Dropbox @ Startup Lessons Learned Conference 2010 - YouTube](#)

Drobox case study

Hacker News new | comments | ask | jobs | submit

A. My YC app: Dropbox - Throw away your USB drive (getdropbox.com)
53 points by dhouston 1114 days ago | 71 comments.

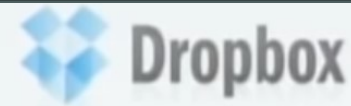
A. 6 points by nickb 1114 days ago | link

The only problem is that you have to install something. See, it's not the same as USB drive. That's gonna be the problem. Also, another point where your USB comparison fails. My suggestion is to drop the "Throw away your USB drive" tag line and use something else. Kudos for launching it!!! Launching/shipping is extremely hard and you pulled it off! Super

A. 2 points by vlad 1114 days ago | link

Dropbox's minimum viable product:
3 min screencast on Hacker News (Apr 07):
Lots of immediate, high-quality feedback

Your Drop Box includes your own Secretary who Files and Photocopies Every Document



Dropbox synchronizes files across your computers and your team's computers. It's better than email, uploading, or a Windows file share. It just works.

It's seamlessly integrated into Windows, but there's also a web interface. It also stores past versions of documents, handles huge

**Simple landing page: capture interest/
email address**

digg Connect with Facebook Join Digg About Login

Technology World & Business Science Gaming Lifestyle Entertainment Sports Offbeat

Popular Gaming News Video Images Customize

Join the Live Roundtable
September 24

Google Drive killer coming from MIT Startup
12059 diggs
getdropbox.com — For Windows and Mac OS X... why wasn't this made 5 years ago?
digg f t Bury Who digg this? Made possible Mar 11, 2008

**Private beta launch video → 12,000 diggs;
beta waiting list jumps from 5,000 to 75,000
in one day (Mar 2008)**

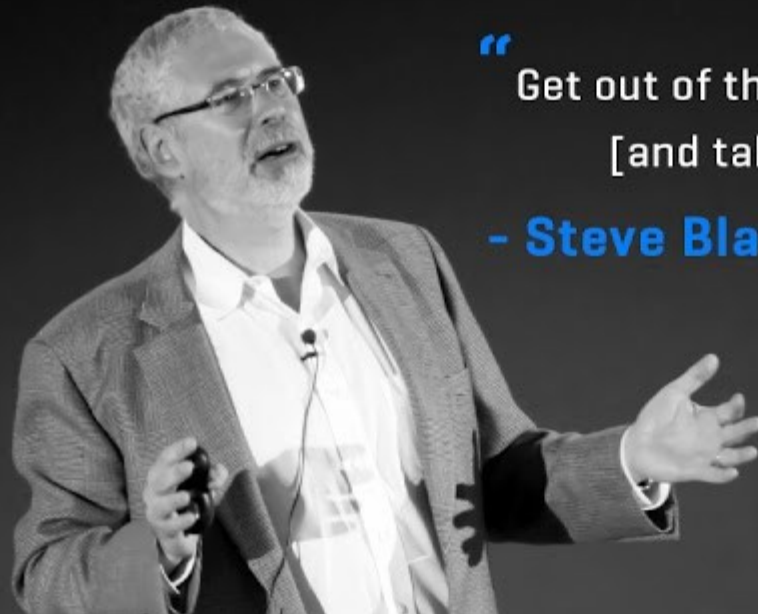
7:15 / 23:34

Drobox case study

What we learned

- Biggest risk: making something no one wants
- Not launching → painful, but not learning → fatal
- Put something in users hands (doesn't have to be code) and get real feedback ASAP
- Know where your target audience hangs out & speak to them in an authentic way

YOU ASSUME THERE ARE CUSTOMERS...

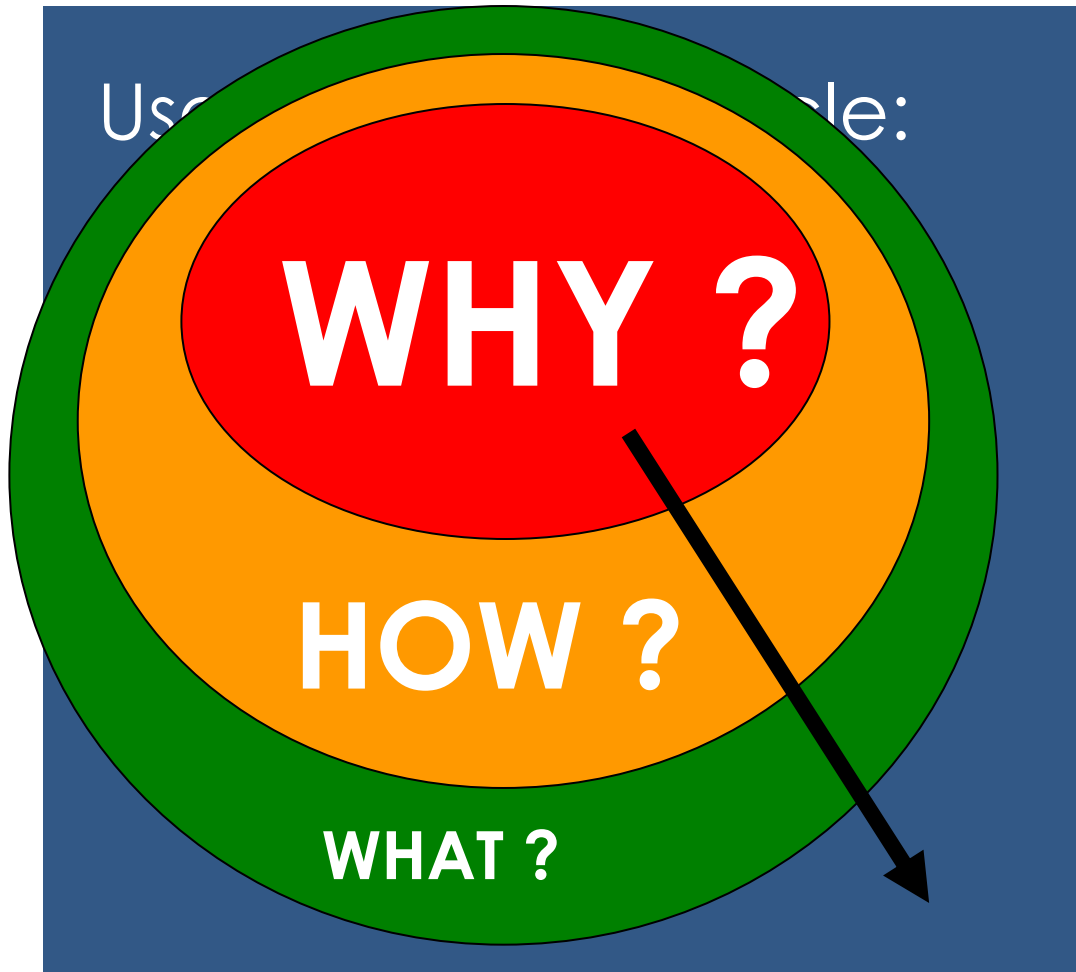


“ Get out of the building
[and talk to customers] ”

- Steve Blank

Fail fast and cheap.
Fail often. Fail in a way
that doesn't kill you.

Seth Godin



[Simon Sinek: How great leaders inspire action | TED Talk](#)



@vnikolop



/linkedin.com/in/vnikolop



/vassilis.nikolopoulos

<http://vnikolopoulos.com>

Q&A