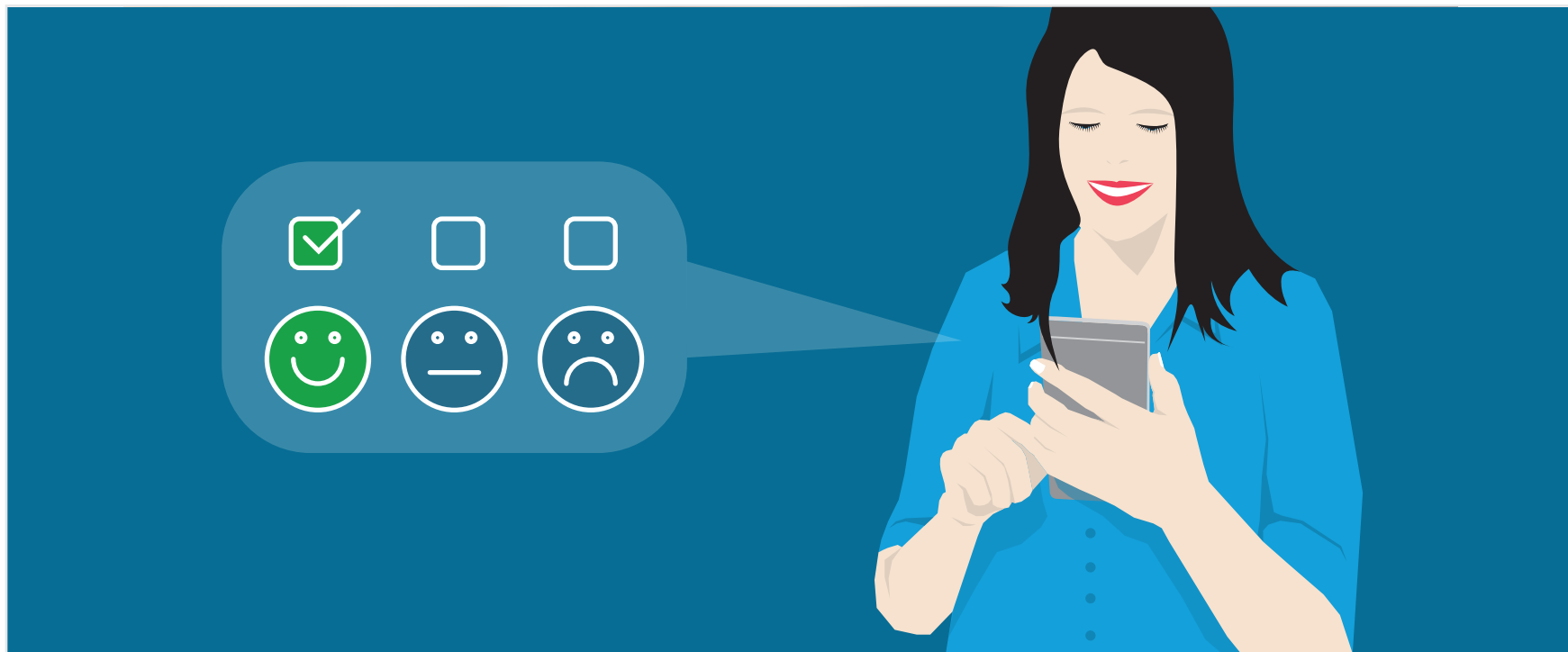


# Lean startup model: En ny type virksomhedsstrategi



## RESUMÉ

**En Lean startup strategi er en alternativ tilgang til opstarten af din virksomhed, hvis du har begrænset adgang til kapital. Start med at udarbejde en forretningsmodel, hvor tanken er, at den skal udvikles sammen med markedet. Du starter med at lancere et "minimum viable product", som du i de første faser enten kommer til at ændre inkrementelt eller radikalt alt efter den respons du får fra kunderne. En Lean startup model giver dig derfor højere fleksibilitet og lavere omkostninger - dog er det ikke nødvendigvis den bedste strategi for alle virksomheder.**

### Gennem de sidste år er en ny type opstartsvirksomhed vokset frem: "lean startup".

En lean startup model er en måde at tænke forretning på, hvor virksomhedens strategi kendetegnes af høj fleksibilitet og tæt samarbejde med kunder. Lean startups er typisk set inden for højteknologisektoren, men samtidig er det en opstartsstrategi, der kan anvendes inden for næsten alle industrier. En lean startup-strategi kan af de tre overordnede strategityper klassificeres som en adaptiv strategi.

### Hvad for en virksomhedsstrategi er en lean startup model?

Det er en kontinuerlig proces, hvor både produktet i sig selv samt anvendelsen af produktet kan ændres undervejs; noget der kræver, at virksomheden både er fleksibel og undgår høje faste udgifter. I den senere tid er dette blevet nemmere på grund af billige outsourcingmuligheder for både produktion og andre forretningsprocesser. Vi kan sige, at der er 3 hovedprincipper, der styrer en lean startup<sup>1</sup>: Den nemmeste måde at forklare det på er nok at starte med at forklare, hvordan traditionelle opstartsvirksomheder typisk fungerer, og hvordan lean startups adskiller sig fra disse. Med en rigid forretningsplan med et typisk 5-års-perspektiv følger traditionelle startups en lineær virksomhedsstrategi. Det indebærer, at de udvikler og perfektionerer deres produkt

over længere tid, og så følger en meget detaljeret distributionsplan. En lean startup model, derimod, tager udgangspunkt i at lave billige prototyper hvorefter der arbejdes tæt sammen med kunderne for at forbedre produktet.

#### 1) Find din forretningsmodel, udfør den ikke

Det kan måske lyde lidt mærkeligt, men ved at følge en lean startup model har man som forudsætning, at det ikke er muligt at konstruere en præcis forretningsmodel, før driften af virksomheden er startet. Udgangspunktet er derfor at lave en række hypoteser, som så testes ude i markedet. Det kan nemmest gøres ved at udfylde "business model canvaset" nedenfor, som vil forklare, hvordan værdiskabelsen i din virksomhed finder sted. Det, du skriver i de forskellige bokse, er hypoteser eller kvalificerede gæt, om hvordan de forskellige aspekter ved din virksomhed vil se ud.

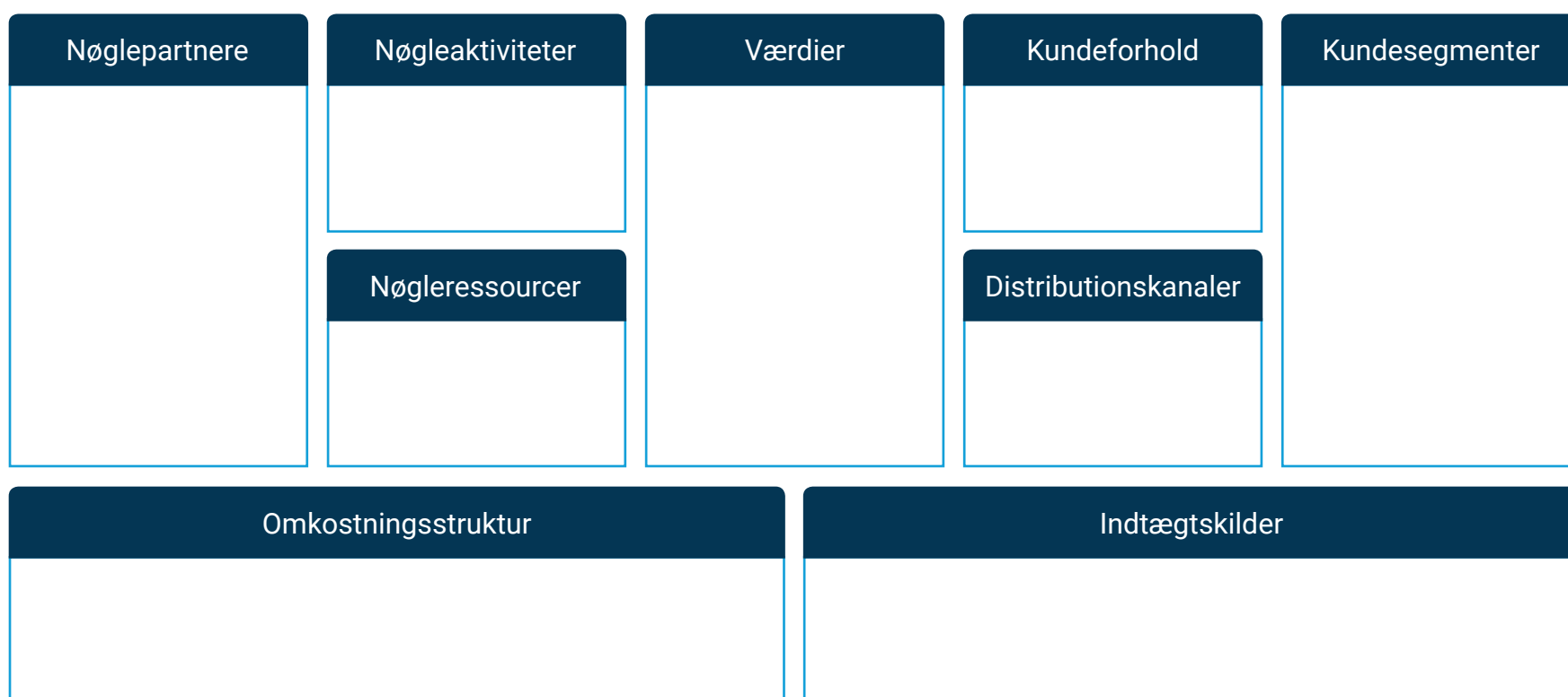
#### Lean startup model (Business Model Canvas):

(Se figur 1)

#### 2) Udvikl din forretningsmodel gennem markedet

Når du har udfyldt skemaet ovenfor, burde du have nogle forskellige idéer om, hvad din forretningsmodel skal være. Processen indebærer nu, at du går ud til markedet (dine potentielle partnere, kunder, leverandører osv.), og får tilbagemeldinger på de forskellige dele af forretningsmodellen. Lav et "minimum viable product"<sup>2</sup>: et produkt, der er godt

## Lean startup model (Business Model Canvas):



Figur 1

nok til tidlige brugere, og brug feedbacken fra disse til at revidere dit produkt og forretningsmodel.

### 3) Hav en hurtig og lydhør udviklingsproces

Dette hænger meget sammen med punkt 2, men en lean startup bruger ikke mange år på at færdigudvikle det perfekte produkt. Det handler i stedet om hurtigt at kunne få et produkt ud på markedet og så følge en inkrementel udvikling af produktet bagefter. Samtidig vil negativ feedback fra kunder ofte føre til en såkaldt "pivotering", altså at man går over til en anden hypotese i forretningsmodellen. Et godt eksempel på en pivotering er IBM, som forstod, at de ikke ville kunne konkurrere mod billige forbrugercomputere produceret af asiatiske selskaber som Lenovo, og de ændrede derfor hele deres forretningsmodel til at fokusere mere på IT-konsultering og udvikling af ny teknologi. En pivotering handler derfor om at bruge den information, man finder i markedet til at besvare sine forretningsmodel-hypoteser, og hvis markedet siger, at hypotesen ikke er korrekt, må man vende den om og teste en anden hypotese.

#### Hvorfor blive en Lean Startup?

Så hvad er fordelene egentlig ved at følge en lean startup model? Fra et makroperspektiv viser forskning, at lean startups har en lavere fiaskorate end traditionelle opstartsvirksomheder<sup>3</sup>. En grund til dette kan være, at man ved at samarbejde tæt med sine kunder minimerer risikoen for, at produktet ikke vil fungere i markedet. Samtidig er de indledende udviklingsomkostninger for produktet og forretningsmodellen meget mindre i en lean startup, eftersom processen for at lave et minimum viable product er meget kortere end ved at lave et endeligt produkt. En lean startup vil også være bedre rustet til at håndtere et marked i forandring end en traditionel opstartsvirksomhed, eftersom forretningsmodellen er mere fleksibel, idet den undgår store investeringer over længere tid samt høje faste udgifter.

#### Risikoen ved en Lean Startup model

Hvorfor følger alle opstartsvirksomheder så ikke en lean startup model? Faktum er, at den ikke altid er dækkende. Måske er det nødvendigt at holde produktet hemmeligt, før det kan slippes ud på markedet? Eller er produktet så komplekst, at det skal være helt færdigt, før kunder vil forstå, hvordan det skal bruges? I så fald vil en lean startup model som virksomhedsstrategi ikke være mulig at følge.

Derudover er der også mange faldgruber for lean startups<sup>4</sup>. For eksempel kan et overfokus på produktet gøre, at andre centrale dele af virksomheden, som f.eks. markedsføring og salg, bliver glemt. Man risikerer også at være uforberedt på udfordringer, man vil møde under virksomhedsdriften; noget der kan føre til store overraskelser, når det kommer til omkostningerne og indtægterne for virksomheden. En sidste faldgrube er, at man for hurtigt opgiver sin model og pivoterer, hvilket kan føre til, at man ikke lander på en profitabel model, før det er for sent. For at undgå disse ting er det vigtigt, at du ikke tænker på en lean startup-strategi som en undskyldning for at undgå planlægning - planlægningen er blot mere interaktiv.

**For at undgå disse ting er det vigtigt, at du ikke tænker på en lean startup-strategi**

**"som en undskyldning for at undgå planlægning,"**

men hellere som en tilgang til virksomhedsdrift hvor respons til markedet og kunderne står helt i centrum.

En lean startup virksomhedsstrategi er heller ikke specielt godt egnet til en virksomhed, der opererer i en etableret industri med høj konkurrence og lave profiler. Lean startup-modellen er i stedet perfekt til innovative opstartsvirksomheder, som vil skabe et marked eller penetrere et marked, hvor der findes mange ubesvarede spørgsmål.

Tak for, at du læste dette indlæg, og forhåbentlig har det givet dig nogle tanker om, hvilken virksomhedsstrategi du mener, er den rigtige til din virksomhed.

**Kilder:**

- 1) <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
- 2) <https://www.techopedia.com/definition/27809/minimum-viable-product-mvp>
- 3) <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
- 4) <https://gigaom.com/2012/12/03/marc-andreessen-not-every-startup-should-be-a-lean-startup-or-embrace-the-pivot/>