

27/01/2014 :: Startups, Tech Stories

Startup Postmortems

Ιστορίες από την κρύπτη και πόσα μπορεί να μας μάθει η αποτυχία



Image Credit: Matej Baco

Εισαγωγή

Αφορμή υπήρξε το blog post του Sergio Schuler, "[Startup lessons learned from my failed startup](#)" στο οποίο μας διηγείται την ιστορία της startup του και για ποιους λόγους μετά από δύο χρόνια αποφάσισε να διακόψει την λειτουργία της.

Περισσότερο σημαντικό από το αντικείμενο της συγκεκριμένης εταιρίας ή την πορεία της είναι το ακόλουθο: πόσο σημαντικό είναι το να γράφουμε και να διαβάζουμε **post-mortems**. Συγγραφική εμπειρία επίπονη για τον γραφών και αν επιτρέπεται κάτι που μπορεί να φέρνει σκέψεις αποτυχίας σε επίδοξους ιδρυτές. Υπενθυμίζουμε πως δεν χρειάζεται να ανησυχούμε τόσο για το αν η προσπάθεια αποτύχει, όπως συζητήσαμε στο τέλος του ["Startups 104: Αστικοί Μύθοι"](#).

Με αυτά κατά νου θα ασχοληθούμε με δύο κλασικά post-mortems, ένα προσωπικό και ένα πολύ ενδιαφέρον όσο και πρόσφατο (τέλος 2013).

Ένα δις για μπρόκολα

Ξεκινάμε με την [Webvan](#). Η Webvan πίστεψε ότι το έτος 1999 ένας μεγάλος αριθμός Αμερικανών θα ήθελε να κάνει τις καθημερινές αγορές υλικών για μαγείρεμα on-line. Υπήρξε μια επένδυση **ενός δις δολαρίων** χωρίς, όπως αποδείχθηκε εκ των υστέρων, να υπάρχει το αντίστοιχο ενδιαφέρον από τους καταναλωτές. Παρότι αρκετοί ήθελαν να αυτοματοποιήσουν αυτή την δραστηριότητα ή να την μεταφέρουν on-line, ο αριθμός τους τότε δεν δικαιολογούσε τόσο μεγάλη επένδυση.¹

Μετά από ένα σύντομο διάστημα λειτουργίας ακολούθησε η χρεοκοπία. Μελετώντας την αργότερα ειδικοί και εμπλεκόμενοι (επενδυτές, στελέχη κλπ) κατέληξαν σε μια σειρά από συμπεράσματα:

Υπέθεσαν πρώιμα πως ένα μεγάλο μέρος καθημερινών δραστηριοτήτων θα "μετακόμιζε" on-line, κάτι πολύ πρώιμο για το 1999. Αυτό έκανε πολλούς επενδυτές που πίστευαν το ίδιο και είχαν επενδύσει σε αντίστοιχες εταιρίες, να αρχίσουν να αποσύρονται. Αποτέλεσμα το σκάσιμο της "φούσκας" στην αγορά πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών τα έτη 1999 και 2000.

Η ιδέα ήταν καλή και η υπηρεσία χρησιμοποιήθηκε από ένα πιο μικρό μέρος του αναμενόμενου αγοραστικού κοινού. Υπήρχε σημαντική κερδοφορία, αλλά όχι αρκετή για να υποστηρίξει την συντήρηση της τεράστιας υποδομής που είχε δημιουργηθεί. Εάν η προσπάθεια είχε ξεκινήσει με μικρότερη επένδυση και **αναπτύσσονταν οργανικά** αυτό θα μπορούσε να μην είχε συμβεί. Εναλλακτικά μέχρι να χρεοκοπούσε το κοινό θα είχε αυξηθεί, οπότε ίσως υπήρχε άλλη εξέλιξη.

Συμπεράσματα – Αποτελέσματα

Το πιο σημαντικό θα λέγαμε, ήταν πως έσκασε η πρώτη "φούσκα" και η βιομηχανία απέκτησε καλύτερη επαφή με την πραγματικότητα. Η αγορά σταμάτησε να πιστεύει πως επειδή κάτι προτείνεται από την **Silicon Valley**, ο υπόλοιπος πλανήτης ή απλά οι υπόλοιπες Ηνωμένες Πολιτείες θα το υιοθετήσουν άμεσα. Χρειάστηκαν περίπου 10 χρόνια για πλήρη ανάρρωση, αλλά με την δημιουργία πολλών αντισωμάτων στην αγορά και μια περισσότερο πραγματιστική αντιμετώπιση.

IMVU και η γέννηση του Lean Startup movement



Ο Eric Ries στη σκηνή του Lean Startup Conference. (Image credit: JD Lasica)

Ο **Eric Ries** ήταν συνιδρυτής στην [IMVU](#), μια εταιρία που παρήγαγε μια chat εφαρμογή για κορίτσια. Ο Ries είχε χαρακτηριστεί ως “παιδί θαύμα”, αδιαμφισβήτητη προγραμματιστική ευφυΐα έχοντας μερικά video games και ένα βιβλίο στο ενεργητικό του. Μετά από έξι μήνες κοπιαστικής δουλειάς, διαπίστωσε πως το “φοβερό” προϊόν που είχε φτιάξει, **δεν το χρησιμοποιούσε σχεδόν κανείς**.

Αυτό ήταν για αυτόν η αρχή της επιστημονικής αναζήτησης για το “πως” και “γιατί” δαπανήθηκε τόσος χρόνος ανάπτυξης, χωρίς την απαραίτητη πληροφόρηση για το αν η αγορά θέλει αυτό που της προτείνεται. Ακολούθησε διόρθωση πορείας μετά από την οποία συνέλεξε τις εμπειρίες του αλλά και την πρότασή του για το πως θα πρέπει μια εταιρία να ξεκινά στο γνωστό πλέον “[The Lean Startup](#)”. Ακολούθησε η προώθηση του βιβλίου και πολλές ομιλίες και σεμινάρια. Επίσης απόδειξη της μεθοδολογίας του αποτελεί η μετέπειτα επιτυχία της IMVU αλλά και των επόμενων επιχειρήσεών του.

Ας αναφέρουμε το κλασσικό παράδειγμα σε σχέση με την ενσωμάτωσή άλλων υπηρεσιών chat στην τότε IMVU: Όταν η πρώτη έκδοση του προϊόντος διατέθηκε υπήρχε η δυνατότητα ενσωμάτωσης και αλληλεπίδρασης 8 άλλων chat υπηρεσιών. Μπορούσε ο χρήστης δηλαδή να “μιλήσει” μέσω της IMVU με τους φίλους του από υπηρεσίες όπως MSN, AOL messenger και άλλες. Σε συνεντεύξεις από πιθανές χρήστριες επί πληρωμή

διαπιστώθηκε ότι καμία δεν ήθελε να μεταφέρει τις επαφές της από το ένα chat service στο άλλο. Τα κοριτσάκια της εποχής (target group της εφαρμογής) είχαν τους φίλους στο Yahoo Messenger, την οικογένεια στο AOL και τους συναδέλφους στο MSN. Οι νέες επαφές από το IMVU θα έμπαιναν στο IMVU χωρίς να διακινδυνεύουν διαρροές από την μία στην άλλη.

Τα παραπάνω ανάγκασαν τον Ries να κάνει στον εαυτό του μερικές από τις ακόλουθες ερωτήσεις, κάτι καινούριο για την εποχή: *Γιατί για να αλιευθεί η πληροφορία αυτή, θα έπρεπε να γίνουν 8 ενσωματώσεις; Δεν θα αρκούσε μόνο μία;*²

Δεν θα αρκούσε ένα κουμπί “μιλήστε στις επαφές σας από το MSN”, το οποίο θα ενημέρωνε κάθε φορά που θα το έκανε κάποιος “κλικ”; Αφού τελικά αυτό το χαρακτηριστικό δεν το θέλει κανένας, γιατί να μην ρωτάμε πρώτα τους χρήστες ή να υπονοούμε ότι υπάρχει για να δούμε αν το θέλουν; Αν αρκετοί το ήθελαν τότε το “ψεύτικο” κουμπί θα ενημέρωνε την εταιρία και θα ξεκίναγαν τον προγραμματισμό.

Συμπεράσματα – Αποτελέσματα

Αν δεν είχε αποφασίσει να εκθέσει τον εαυτό του, να διηγηθεί και να καταγράψει τα επίπονα λάθη του, θα είχε βοηθήσει μόνο τον ίδιο. Με το “post-mortem” του έδωσε κατεύθυνση σε όσους θέλουν να εμπλακούν σε startups. Περισσότερα στην [σελίδα του βιβλίου](#) και στο [YouTube](#).

Οικεία κακά

Πριν πολλά πολλά ένας συμφοιτητής πρότεινε την ιδέα δημιουργίας ενός e-learning συστήματος με μορφή **SaaS** (Software as a Service). Κάτι αντίστοιχο του Basecamp της 37signals για τον τομέα του project management. Πολλές μικρές εταιρίες και ανεξάρτητοι εκπαιδευτές δεν ήθελαν ή δεν μπορούσαν να συντηρούν ένα τυπικό e-learning σύστημα σε δική τους υποδομή. Αναγκάζοντουσαν είτε να χρησιμοποιούν κάτι σχετικά ακριβό είτε μια δική τους custom λύση. Σαν πρώτο βήμα συμμετείχαμε σε έναν πανεπιστημιακό διαγωνισμό στον οποίο κερδίσαμε το 1ο βραβείο για το καλύτερο business plan (1). Στην συνέχεια μετά από μερικούς μήνες ξεκινήσαμε με κάποιο seed κεφάλαιο από ένα σύνολο επενδυτών (2): Οι επενδυτές μας δραστηριοποιούνται στην ίδια βιομηχανία και αναγνώριζαν την ανάγκη ύπαρξης της πλατφόρμας που θέλαμε να δημιουργήσουμε.

Ένα χρόνο αργότερα και 7-8 μήνες αποκλειστικά υλοποιώντας το συγκεκριμένο προϊόν η εταιρία έκλεισε. Μερικοί λόγοι, εκ των υστέρων:

- Η κατάσταση αντιμετωπίστηκε αρκετά όχι ως startup αλλά ως εταιρία η οποία ξεκινά (starting up), όπως συζητήσαμε [εδώ](#). Κανένα business plan δεν αντέχει στην πρώτη επαφή με τους πελάτες. Μάλλον **δεν αλλάξαμε** τόσο όσο θα έπρεπε.
- Ο e-learning τομέας είναι απαιτητικός σε ότι αφορά τον διαφορετικό αριθμό χαρακτηριστικών που ο κάθε

πελάτης χρειάζεται. Για να φτάσει μια πλατφόρμα να παρέχει όλα για όλους, χρειάζεται να φτάσει σε ένα **αρκετά ώριμο** στάδιο. Μέχρι τότε χρειάζεται επενδυτικό οξυγόνο το οποίο δεν είχαμε.

- Η εταιρία έδειχνε να ταιριάζει περισσότερο σε **μοντέλο συμβουλευτικής**, μιας και πολλοί ενδεχόμενοι πελάτες ζητούσαν πολύ συγκεκριμένα – δικά τους – χαρακτηριστικά ή άλλες συμπληρωματικές υπηρεσίες όπως τον σχεδιασμό της ιστοσελίδας τους. Τούτο προσέκρουε στο επενδυτικό σχήμα, το οποίο είχε επενδύσει σε startup, όχι σε μια συμβουλευτική και δικαιολογημένα δεν ήθελε αλλαγή κατεύθυνσης.

Συμπεράσματα – Αποτελέσματα

Σε προσωπικό επίπεδο, εμπειρία από την συγγραφή κώδικα, αρχιτεκτονικής συστημάτων και system administration. Παραμονή στο Λονδίνο στο μέσο της κρίσης και νέες επαγγελματικές γνωριμίες. Εμπειρία σε τομείς όπως διαπραγματεύσεις, προώθηση προϊόντος, οικονομικά και αρκετά άλλα με τα οποία ένας developer έχει μικρή ή καθόλου επαφή. Πρέπει να προσθέσουμε την εμπειρία διαχείρισης στρες και αν θα διαλέγαμε το πιο σημαντικό, την ικανότητα επιβίωσης μετά από μια καταστροφή.

Επί του πιεστηρίου... Ever- rix



Οι ιδρυτές του Everpix στη σκηνή του TechCrunch Disrupt

Η **Everpix** έκλεισε στο τέλος του 2013. Τομέας δραστηριοποίησης, η οργάνωση ψηφιακών φωτογραφιών για επαγγελματίες και χομπίστες. Πέρα από μερικά πολύ ενδιαφέροντα άρθρα που γράφτηκαν εκείνο το διάστημα, όπως το [“Out of the picture: why the world’s best photo startup is going out of business”](#) στο **Verge**, οι ιδρυτές της αποφάσισαν επιπλέον να διαθέσουν όλο το υλικό marketing που είχαν συλλέξει στο **Github**. Κάποιο από το υλικό που ξεχωρίζει είναι τα αποτελέσματα των πληρωμένων έναντι των οργανικών [εγγραφών χρηστών](#) και το πλήθος των ερωτηματολογίων από τα [Google consumer surveys](#).

Συμπεράσματα – Αποτελέσματα

Είχαμε μια ολοκληρωμένη λύση σε ένα πραγματικό πρόβλημα. Η λύση υλοποιήθηκε από μια ομάδα η οποία λειτουργούσε σωστά τόσο στο εσωτερικό της, όσο και στην σχέση της με την αγορά: άκουγε τους χρήστες, μετρούσε τα αποτελέσματα των ενεργειών της και είχε καλό κύκλο ανατροφοδότησεων. Παρότι όλα γινόντουσαν “σωστά” με οποιοδήποτε κριτήριο, στα μετέπειτα στάδια φάνηκε πως δεν μπορούσαν να συνεχίσουν παραπέρα, κάτι σπάνιο, αλλά **πιθανό** να συμβεί. Οι υπόλοιποι μπορούμε να μάθουμε από τα λάθη τους μελετώντας τα δεδομένα που μας χάρισαν.

1. Ακατάλληλο timing. Μετά το 2010 πολλές εταιρίες δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα με πολύ καλά αποτελέσματα.
2. Γιατί θα πρέπει να δίνουμε μια έκδοση “1.0” στην αγορά για να ξεκινήσουμε τον διάλογο

μαζί της, με χαρακτηριστικά τα οποία είτε θα αφαιρεθούν είτε δεν θα χρησιμοποιηθούν ποτέ; Μήπως πρέπει να ξεκινάμε τον διάλογο με κάτι μικρότερο πιο νωρίς; Από την συγκεκριμένη απορία προέκυψε η καθιέρωση της έννοιας του MVP – “[Minimum Viable Product](#)”.



Tweet

Tags: dot-com bubble, eric ries, everpix, imvu, lean-development, post-mortem, postmortem, ries, startup, webvan

Written by Dimitrios Mistriotis

Computer Geek next door. Follow me on Twitter @dimist. Connect: <http://linkd.in/1j6jyte>

[View all posts by Dimitrios Mistriotis](#) →