

Andrzej R. Chrzanowski

Recenzja książki "Metoda lean startup. Wykorzystaj innowacyjne narzędzia i stwórz firmę, która zdobędzie rynek"

Zarządzanie Zmianami : zeszyty naukowe nr 3-4, 63-66

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

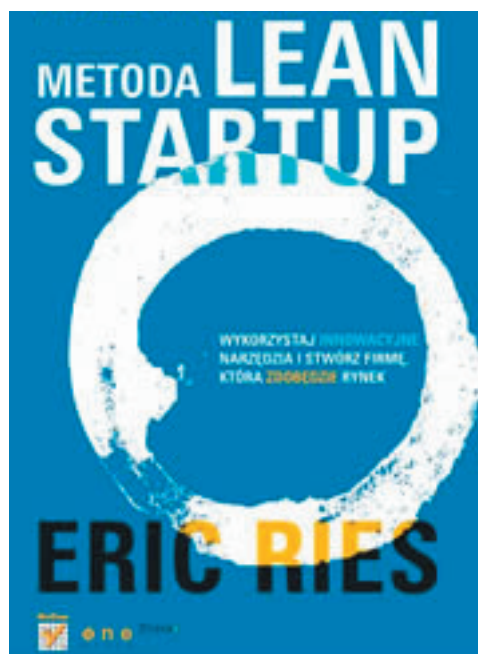
Andrzej R. Chrzanowski*

Recenzja książki Erica Riesa „Metoda lean startup. Wykorzystaj innowacyjne narzędzia i stwórz firmę, która zdobędzie rynek”¹

Recenzowana książka dotyczy kreowania spójnego modelu zarządzania nowymi innowacyjnymi przedsięwzięciami, nazwanego przez autora metodą *lean startup*, który umożliwi pełne wykorzystanie tkwiącego w ludziach potencjału. Jest to metoda wprowadzania nowych rozwiązań w biznesie, odmiennych od dotychczas praktykowanych. Do tej pory fundamentem „przedsiębiorczego zachowania” były zasady przedstawione przez Petera Druckera w książce *Przedsiębiorczość i innowacje*, która ukazała się w 1985 r. Od tamtego czasu wiele się zmieniło. Przedsiębiorcy rozpoczynający (*startup*) i prowadzący działalność gospodarczą mają coraz częściej do czynienia ze środowiskiem, które cechują nie tyle dynamiczne, co turbulentne zmiany. Także coraz większą rolę w powodzeniu przedsięwzięcia zaczynają odgrywać przełomowe innowacje. Właśnie dla przedsiębiorców, którzy realizują swoje *startupy* w takich warunkach, ale nie tylko dla nich, jest przeznaczona ta książka.

W przedstawionej w książce metodzie *lean startup* autor stawia na „przedsię-

biorczość, jako formę zarządzania”, której celem jest organizowanie się z myślą o budowaniu produktów w warunkach



E. Ries, *Metoda lean startup. Wykorzystaj innowacyjne narzędzia i stwórz firmę, która zdobędzie rynek*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.

* Dr Andrzej Chrzanowski — Instytut Zarządzania Operacyjnego i Systemów Informatycznych, Wyższa Szkoła Zarządzania Polish Open University, e-mail: andrzej.chrzanowski@pou.pl.

¹ Tytuł oryginalny: *The lean startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, przekład: Bartosz Sałbut.

skrajnej niepewności” [s. 37]. Następnie stwierdza, że metoda *lean startup* „jest efektem dopasowania filozofii *lean* do procesu tworzenia innowacji” [s. 13]. Dlatego nazwa metody nawiązuje z jednej strony do „rewolucyjnej koncepcji *lean manufacturing*, którą w koncernie Toyota wdrożyli Talichi, Ohno oraz Shigeo (...), a dzięki której świat poznał różnicę między działaniami kreującymi wartość a marnotrawstwem oraz nauczył się gwarantować jakość produktu w całym cyklu prac nad nim” [s. 22], z drugiej strony prezentuje praktyczne wskazówki, określone mianem *startup* umożliwiające przedsiębiorcom uniknięcie większości błędów, jakie popełniają wdrażając nowe, innowacyjne rozwiązania. Dlatego autor zaleca systematycznie oceniać i interpretować wczesne sygnały płynące z rynku, jak i pozyskiwane dzięki eksperymentom informacje. Pięć podstawowych zasad *lean startup*, stanowiących fundament nowego podejścia to stwierdzenia, że:

- przedsiębiorcy są wszędzie, to znaczy wszędzie są ludzie, tworzący nowe produkty i usługi w warunkach skrajnej niepewności;
- przedsiębiorczość jest formą zarządzania, to znaczy wymaga nowego modelu zarządzania przygotowanego do zastosowań w warunkach skrajnej niepewności;
- obejmuje ono proces weryfikowanego uczenia się, to znaczy prowadzenia w ramach *startupu* eksperymentów, dostarczających niezbędną wiedzę, pozwalającą przedsiębiorcom testować poszczególne elementy ich wizji, a tym samym „uczyć się sposobów budowy rentownej firmy”;
- wymaga tworzenia–pomiarów–uczenia się, czyli procesu przekształcania pomysłów w gotowe produkty, obser-

wacji i pomiaru reakcji klientów oraz pozyskiwania informacji, aby stwierdzić, czy należy trwać w dotychczasowych działaniach, czy też wykonać zwrot w innym kierunku;

- wymaga wprowadzenia księgowości innowacyjnej, pomagającej rozliczać innowatorów i przedsiębiorców z ich działań [ss. 14-15].

Recenzowana książka składa się z trzech części. W pierwszej części, zatytułowanej „Wizja” autor przedstawia argumenty przemawiające za stosowaniem nowej koncepcji zarządzania przedsiębiorczego. Definiuje, co rozumie pod pojęciami przedsiębiorca i *startup* oraz informuje, na czym polega nowy sposób oceny, czy dany *startup* osiąga postępy. Innymi słowy autor wyjaśnia, na czym polega w *startupie* proces uczenia się i potwierdzania informacji oraz jaką rolę odgrywają w nim „naukowe eksperymenty pozwalające ustalić, w jaki sposób budować rentowną działalność”. Konkluzją tej części jest stwierdzenie, że „produkty tworzone w *startupach* są tak naprawdę eksperymentami” — a ich „efektem jest wiedza na temat tego, jak zbudować rentowną działalność biznesową. Dla *startupów* wiedza ta jest zdecydowanie ważniejsza niż pieniądze, nagrody czy wzmianki prasowe, ponieważ pozwala im lepiej kształtować kolejne zestawy pomysłów” [s. 69].

W drugiej części, zatytułowanej „Kierunek” autor wyjaśnia, na czym polega przejście od wizji do nadawania kierunku realizowanym *startupom*. Proces ten charakteryzuje przedstawiona w formie prostego diagramu pętla sprzężenia zwrotnego: tworzenie–pomiar–uczenie się. W części tej autor wyjaśnia, jak wyglądają prace w ramach pętli: tworze-

nie–pomiar–uczenie się. Wszystko zaczyna się od procesu tworzenia, w którym ważną rolę odgrywają eksperymenty. Efektem procesu tworzenia jest opracowanie „minimalnie satysfakcjonującego produktu — MVP”, dzięki któremu można sprawdzić poczynione założenia. Autor stwierdza, że celem kolejnych etapów zaprezentowanej pętli jest eliminowanie dużej części marnotrawstwa, będącego plagą dzisiejszych *startupów*. Właśnie na tym etapie realizacji *startupu* proponowane jest wykorzystanie filozofii *lean*, dzięki której dowiadujemy się, kiedy i w co inwestować wysiłek, aby zaoszczędzić czas i pieniądze. Część drugą kończy omówienie nowego modelu księgowości, nazwanego księgowością innowacyjną, pozwalającego ocenić faktycznie osiągnięte postępy oraz stosowane techniki pozwalające stwierdzić, czy kontynuować dotychczasowe prace nad pomysłem, czy też należy dokonać zwrotu, to znaczy zmienić kierunek działań [s. 70].

W trzeciej części, zatytułowanej „Przyspieszenie” przedstawiono techniki pozwalające przyspieszyć pokonywanie pętli sprzężenia zwrotnego: tworzenie–pomiar–uczenie się. Omówiono także koncepcję filozofii *lean manufacturing*, scharakteryzowano pożądane formy struktur organizacyjnych, metody rozwoju produktów oraz zasady stosowania modelu *lean startup* także w największych przedsiębiorstwach, zwracając uwagę na sprawne zarządzanie portfelem złożonym ze zrównoważonych oraz przełomowych innowacji [s. 157].

Generalnie można stwierdzić, iż *startup* to pewien eksperyment, gdzie większość założeń jest wielokrotnie testowana i weryfikowana, aż do momentu znalezienia odpowiedniego, powtarzalnego i skalowalnego modelu biznesowego.

Stąd *startup* powinien wesprzeć proces rozwoju produktu procesem rozwoju rynku i klientów. Głównym celem *startupu* jest jak najszybsze znalezienie właściwego produktu, czyli takiego, który klienci chcą i za który skłonni są zapłacić. Wizja *startupu* jest według autora „stworzenie kwitnącej firmy, która zmienia świat” [s. 25]. Pierwszym, ważnym krokiem w zapoczątkowaniu badań zgodnie z metodą *lean startup* jest eksperyment, czyli „wprowadzenie produktu na rynek i przekonanie się, co się stanie” [s. 53]. Jak wcześniej wspomniano produkt taki musi spełniać wymagania „minimalnie satysfakcjonującego produktu” [s. 63]. Wtedy to rozpoczyna się okres nauki na konkretnym przykładzie (metoda *lean*), doskonalenie rozwiązania i poszukiwanie nowych form. Autor mówi, że okres ten polega na budowaniu tzw. hipotezy wartości [s. 57], czyli badaniu, czy oferowany produkt bądź usługa oferują faktyczną wartość swoim użytkownikom oraz tzw. hipotezy wzrostu [s. 57], czyli badaniu, w jaki sposób nowi klienci będą dowiadywać się o produkcie lub usłudze. Obecnie metoda *lean startup* jest stosowana przez wielu przedsiębiorców w różnych krajach. Mogą oni wymieniać się swoimi obserwacjami i doświadczeniami na licznych forach.

Podsumowując, z lektury książki wynika, że *startup* to pewien eksperyment czy też, jak chcą niektórzy, tymczasowa organizacja, gdzie większość założeń będzie wielokrotnie testowana i weryfikowana, aż do momentu znalezienia odpowiedniego, powtarzalnego i skalowalnego modelu biznesowego. Dlatego autor uważa, że głównym zadaniem, jakie stoi przed każdym skalowalnym *startupem* nie jest stworzenie idealnego produktu, a zbudowanie rynku dla produktu,

który spełnia warunki stawiane „minimalnie satysfakcjonującemu produktowi — MVP”. To stanowi pierwszy, ważny krok w procesie rozwoju produktu wspartego procesem rozwoju rynku/klientów w celu poszukiwania odpowiedniego modelu biznesowego. Jest to nowe spojrzenie na rolę innowacji, a zarazem doświadczenie prezentowane przedsiębiorcom. W dotychczasowej praktyce często zdarza się, że przedsiębiorcy nie rozmawiają ze swoimi klientami i budują produkty, których nikt nie potrzebuje. Jedną z przyczyn zjawiska polegającego na tym, że najpierw budujemy produkty, a dopiero później zaczynamy zastanawiać się, dlaczego nie mamy klientów, jest wykorzystywanie tak zwanego klasycznego podejścia do budowania produktów. Właśnie temu zagadnieniu dużo miejsca poświęcił autor stwierdzając, że zgodnie z tradycyjnym modelem, działalność zaczynamy od pewnego konceptu (*business plan*), następnie powstaje produkt, trafia do testów, usuwane są błędy i w ostatecznej formie trafia do klientów. Ten klasyczny model nie sprawdza się w warunkach skrajnej niepewności, gdzie upodobania klientów szybko się zmieniają i tylko szybkie wprowadzenie na rynek „minimalnie satysfakcjonującego produktu” daje szansę nawiązania z nimi dialogu. Autor wyjaśnia, że często popełnianym błędem jest przekonanie, że nikt nie kupuje naszego produktu, ponieważ czegoś w nim brakuje i koncentrujemy całą energię na jego udoskonalaniu. Tymczasem warto jest w tym momencie zastosować tak zwany „zwrot kierunku działania”. Pomocna jest w takim przypadku zaproponowana przez autora księgowość innowacyjna.

Książka stanowi ciekawą, a zarazem pouczającą lekturę. Traktowana może być

jako „praktyczny przewodnik dla przedsiębiorców” i polecana „ludziom biznesu” oraz studentom wyższych uczelni, zwłaszcza kierunków związanych z organizacją i zarządzaniem, w tym studiów MBA, a także pracownikom naukowych tych uczelni i instytutów naukowo-badawczych. Książka powinna zainteresować również słuchaczy studiów podyplomowych i szkoleń podnoszących umiejętności menedżerskie, głównie w zakresie organizacji i zarządzania.