

RECENZJA

Ries E. (2011) *The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business.

Adrian Grycuk | Akademia Leona Koźmińskiego, Studium Doktoranckie | adrian.grycuk@op.pl

Kryzys finansowy lat 2007–2011 i wywołane nim spowolnienie gospodarcze spowodowały wyraźny wzrost zainteresowania zagadnieniami związanymi z przedsiębiorczością. Wspieranie powstawania i rozwoju nowych firm stało się w wielu krajach kluczowym elementem programów stymulowania ożywienia gospodarczego oraz tworzenia nowych miejsc pracy (OECD 2012). W Stanach Zjednoczonych Barack Obama uznał przedsiębiorczość za jeden z filarów polityki gospodarczej swojej administracji, ogłaszając w styczniu 2011 r. uruchomienie specjalnego programu dla amerykańskich przedsiębiorców *Startup America*, będącego wspólnym projektem rządu federalnego i sektora prywatnego. Jego celem jest inspirowanie i zachęcanie Amerykanów do zakładania własnych firm oraz wspieranie młodych innowacyjnych przedsiębiorstw. Kilka miesięcy później swoje poparcie dla podobnej inicjatywy, *Startup Britain*, ogłosił rząd Wielkiej Brytanii.

Przykłady takich organizacji jak Google, Facebook czy Groupon, które w krótkim czasie przekształciły się w korporacje transnarodowe o wielomilionowych obrotach, pokazują, jak duże znaczenie dla wzrostu gospodarczego mają nowo powstające firmy, szybko komercjalizujące swoje biznesowe pomysły i innowacje. Niestety, tylko niektóre z tych młodych przedsiębiorstw, nazywanych często *startupami* (ang. *startup companies*), odnoszą sukces. Większość z nich szybko kończy działalność i znika z rynku. Pytanie o to, jakie czynniki wpływają na powstawanie i rozwój *startupów*, od lat przyciąga uwagę wielu teoretyków i praktyków zarządzania. Wśród nich znajduje się również autor recenzowanej pozycji.

Eric Ries jest amerykańskim przedsiębiorcą z dużym doświadczeniem w branży mediów społecznościowych i autorem popularnego bloga poświęconego zarządzaniu w *startupach*. We wrześniu 2011 r. opublikował książkę, w której przedstawił opracowaną przez siebie metodykę, mającą pomóc nowo powstałym firmom w budowaniu i komercjalizacji nowych produktów. Inspiracją dla Riesa było tzw. *szcuple zarządzanie* (*lean management*) – koncepcja zarządzania rozwijana od blisko 30 lat, oparta na Systemie Produkcyjnym Toyoty (*Toyota Production System*, TPS), której celem jest wzmocnienie konkurencyjności organizacji poprzez m.in. bardziej racjonalne wykorzystywanie zasobów, podniesienie wydajności pracy, poprawę jakości wytwarzanych produktów i świadczonych usług, a także zwiększenie elastyczności i szybkości dostosowywania się organizacji do zmieniających się warunków rynkowych (Womack, Jones 1996; Liker 2005). W metodyce *lean startup* (tej nazwy Ries użył po raz pierwszy w 2008 r.) wykorzystywane są wybrane zasady i narzędzia szcuplego zarządzania w nawiązaniu do kilku innych koncepcji, w tym zwłaszcza do tzw. zwinnej produkcji oprogramowania (*agile software development*) oraz

podejścia *customer development* Blanka (2004). Zyskała ona w ostatnich latach dużą popularność w firmach informatycznych w Stanach Zjednoczonych, a sam Ries pełnił m.in. funkcję *entrepreneur-in-residence* w Harvard Business School.

Celem organizacji działającej zgodnie z zasadami *lean* jest dostarczanie klientowi w postaci produktu lub usługi zdefiniowanej przez niego wartości. Określenie, co stanowi wartość, za którą klient jest gotów zapłacić, ma w szczupłym zarządzaniu kluczowe znaczenie, pozwala bowiem odróżnić i wyeliminować z procesów czynności, które w rozumieniu koncepcji *lean* są marnotrawstwem (ang. *waste*, jap. *muda*), tj. nie tworzą lub nie dodają wartości dla końcowego odbiorcy. Umożliwia to również optymalną alokację zasobów. Z tych samych powodów metodyka *lean startup* rekomenduje nowo powstałym firmom jak najwcześniejszy bezpośredni kontakt z potencjalnymi klientami w celu poddania swoich pomysłów ich ocenie. W tym celu niezbędne jest zbudowanie prototypu lub podstawowej wersji produktu (*minimum viable product*, MVP), posiadających lub prezentujących najważniejsze funkcje oraz korzyści z jego posiadania. Proces eksperymentowania i empirycznej weryfikacji hipotez dotyczących produktu w oparciu o MVP Ries nazywa walidacyjnym uczeniem się (*validated learning*). W ten sposób, dzięki uzyskiwanej od potencjalnych nabywców informacji zwrotnej, przedsiębiorcy mogą lepiej dostosować produkt do ich wymagań, poprawić jego jakość oraz zmniejszyć ryzyko zaangażowania środków w tworzenie lub rozwijanie funkcji, którymi klient nie jest zainteresowany. Walidacyjne uczenie stanowi także zastosowanie w praktyce jednej z ważnych zasad szczupłego zarządzania, *genchi genbutsu* (w dosłownym tłumaczeniu „idź i zobacz”). Polega ona na rozwiązywaniu problemów lub podejmowaniu decyzji na podstawie informacji uzyskanych w wyniku bezpośredniej obserwacji lub u ich źródła (w tym przypadku – u klienta).

Proces walidacyjnego uczenia się odbywa się w pętli *Build – Measure – Learn*, zbliżonej do cyklu PDCA Deminga-Shewharta, i ma on charakter iteracyjny, tj. kontakt z potencjalnymi klientami jest powtarzany w celu przetestowania kolejnej, udoskonalonej, lub nowej funkcji produktu. W celu jak najszybszego wprowadzenia go na rynek okres pomiędzy kolejnymi iteracjami powinien być jak najkrótszy. Nacisk na eksperymentowanie, dążenie do jak najwcześniejszej walidacji oraz bezpośrednio włączenie potencjalnych klientów i pierwszych użytkowników (*early adopters*) produktu w proces jego budowania i doskonalenia jest tym, co odróżnia metodykę *lean startup* od podejścia tradycyjnego, w których decyzje często podejmowane są wyłącznie na podstawie badań marketingowych.

Informacja zwrotna uzyskiwana od klientów nie tylko pomaga ulepszyć produkt, ale może również wskazać na konieczność dokonania zasadniczej korekty w planach lub strategii firmy. Ries określa tę sytuację słowem *pivot*. Zwykle będzie to zmiana podstawowych cech produktu, jego grupy docelowej, zastosowanie innej technologii lub opracowanie nowego modelu działania firmy. Jeżeli przeprowadzone testy pokażą, że produkt całkowicie rozmija się z oczekiwaniami i potrzebami klientów, przedsiębiorcy powinni również rozważyć zaprzestanie prowadzonych prac. Ries przywołuje tutaj słowa Petera F. Druckera, że „nie ma nic bardziej bezużytecznego niż efektywne robienie czegoś, co nie powinno być robione wcale” (Drucker 1963: 54). Rezygnacja z rozwijania produktu nie musi jednak oznaczać zakończenia działalności przez *startup*. Dzięki

bezpośrednim kontaktom z potencjalnymi klientami przedsiębiorcy zdobywają wiedzę o ich potrzebach, co może podsunąć im nowe pomysły na dalszą działalność i rozwój firmy.

Książka składa się z trzech części i czternastu rozdziałów. W części pierwszej autor przedstawił najważniejsze definicje, założenia metodyki *lean startup* oraz zasady walidacyjnego uczenia się. Na uwagę zasługuje fakt, że Ries definiuje *startup* bardzo szeroko – jest nim każda instytucja, która została utworzona w celu opracowania nowego produktu lub usługi, działająca w warunkach skrajnej niepewności. Przedsiębiorcami będą zatem zarówno założyciele przysłówiowych firm garażowych, intraprzsiębiorcy (*intrapreneurs*) i pracujący nad rozwojem nowych produktów pracownicy przedsiębiorstw od dawna działających na rynku, zatrudnieni w sektorze publicznym, a nawet wolontariusze w realizujących nowe projekty organizacjach *non profit*. W części drugiej zostały omówione zasady budowania prototypów nowego produktu (MVP), ich testowania oraz mierzenia wyników testów. W ostatniej części Ries opisał m.in. inne narzędzia i techniki *lean management*, które mogą być wykorzystane w procesie budowania nowych produktów, takie jak metoda „5 x dlaczego”, przepływ jednej sztuki czy kanban.

Najważniejszym przesłaniem książki jest to, że nowo powstające firmy mogą być lepiej zarządzane. Bardziej ustrukturyzowane podejście do działalności innowacyjnej, szybsze uczenie się oraz wbudowanie w procesy rozwijania nowych produktów mechanizmów i kultury ciągłego doskonalenia powinny zdaniem Riesa zwiększyć szanse przetrwania *startupów* na rynku. Jednocześnie wyeliminowanie czynności, które nie dodają wartości dla klientów, pozwoliłoby obniżyć koszty oraz zmniejszyć wielkość niezbędnego finansowania zewnętrznego. Autor przedstawił również kilka narzędzi *lean*, które mogą zostać wykorzystane w działalności innowacyjnej, co jest dużą wartością książki. Praca związana z tworzeniem i rozwijaniem nowych produktów w sposób zasadniczy różni się bowiem od pracy w sektorze produkcyjnym, w którym narodziła się koncepcja *lean*. W procesach tworzenia innowacji większość zadań związana jest nie z fizycznym wytwarzaniem produktu, a z eksperymentowaniem, kreatywnością, uczeniem się, rozwiązywaniem problemów i przetwarzaniem informacji. Stąd też mogą zostać tutaj wykorzystane tylko niektóre zasady i narzędzia szczupłego zarządzania (m.in. Browning, Sanders 2012).

Niestety, nie wszyscy czytelnicy w takim samym stopniu będą mogli zastosować w praktyce wskazówki Riesa. Pomimo przytoczonej, bardzo szerokiej definicji *startupu* metodyka opisana w książce może zostać najpełniej wykorzystana w organizacjach pracujących nad produktami i usługami opartymi na Internecie. Zbudowanie MVP i testowanie nowych rozwiązań z klientami w przypadku firm, których celem np. wynalezienie nowego leku (sektor farmaceutyczny), rozwiązanie problemu technicznego (sektory lotniczy czy motoryzacyjny) czy też wynalezienie nowej technologii służącej ochronie środowiska, jest bardzo trudne. Tak samo trudne do wdrożenia w praktyce wielu młodych firm mogą okazać się niektóre z opisanych tutaj rozwiązań, takie jak np. opomiarowanie wyników przeprowadzanych eksperymentów. Wydaje się również, że 300-stronicowa książka mogłaby być krótsza bez straty dla jej merytorycznej zawartości.

Pomimo tych uwag pozycja Riesa może stanowić wartościową lekturę dla przedsiębiorców z sektora IT oraz wszystkich osób zajmujących się zawodowo rozwijaniem i wprowadzaniem na rynek nowych produktów bądź zainteresowanych tym obszarem. Wnosi ona również praktyczny wkład w dyskusję, czy i w jakim stopniu koncepcja *lean*, wdrażana przede wszystkim w celu poprawy jakości i racjonalizacji kosztów, może zostać wykorzystana do wspierania procesów innowacyjnych w organizacji.

B i b l i o g r a f i a

Blank S. (2005) *The Four Steps to the Epiphany*. Cafepress.com.

Browning T.R., Sanders N.R. (2012) Can Innovation Be Lean? *California Management Review*, Vol. 54, No. 4, s. 5–19, DOI: 10.1525/cmr.2012.54.4.5.

Drucker P.F. (1963) Managing for Business Effectiveness. *Harvard Business Review*, Vol. 41, Issue 3, s. 53–60.

Entrepreneurship at a glance 2012 (2012) Paris: OECD.

Liker J.K. (2005) *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.

Womack J.P., Jones D.T. (1996) *Lean Thinking. Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York: Free Press.