

BESTSELLER NA LIŚCIE *NEW YORK TIMES*A

METODA LEAN STARTUP

WYKORZYSTAJ INNOWACYJNE
NARZĘDZIA I STWÓRZ FIRMĘ,
KTÓRA **ZDOBĘDZIE** RYNEK

ERIC RIES



POWER

Tytuł oryginału: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses

Tłumaczenie: Bartosz Sałbut

ISBN: 978-83-246-5100-9

Copyright © Eric Ries, 2011
All rights reserved.

Polish edition copyright © 2012 by Helion S.A.
All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Wydawnictwo HELION dołożyło wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie bierze jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Wydawnictwo HELION nie ponosi również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/melean>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

Spis treści

Wprowadzenie 9

Część I. WIZJA

1. Start 19
2. Definicje 27
3. Proces uczenia się 37
4. Eksperymenty 53

Część II. KIERUNEK

5. Akt wiary 73
6. Testy 83
7. Pomiary 101
8. Zwrot (albo trwanie) 129

Część III. PRZYSPIESZENIE

9. Partia 159
10. Wzrost 177
11. Adaptacja 191
12. Innowacyjność 215
13. Epilog — nie marnuj 231
14. Dołącz do nas 241

Pełna przejrzystość 245

Podziękowania 246

PROCES UCZENIA SIĘ

Jako przedsiębiorcę zawsze najbardziej nurtowało mnie pytanie, czy moja firma czyni postępy na ścieżce do sukcesu rynkowego. Jako inżynier, a później również menedżer, byłem przyzwyczajony do mierzenia postępów poprzez kontrolowanie, czy praca postępuje zgodnie z planem, czy udaje się osiągnąć wysoką jakość oraz czy generowane koszty nie przekraczają tych prognozowanych.

Po wielu latach pracy w roli przedsiębiorcy zacząłem się martwić, że mierzenie postępów w ten sposób jest nieskuteczne. A jeśli zbudujemy coś, czego nikt nie będzie chciał? Czy w takiej sytuacji jakiegokolwiek znaczenie ma fakt, że zrealizowaliśmy plan zgodnie z harmonogramem i bez przekraczania budżetu? Kiedy co dzień wieczorem udawałem się do domu, byłem pewien tylko dwóch rzeczy: że moi ludzie byli zajęci wykonywaniem jakiejś pracy oraz że wydałem na to pieniądze. Miałem nadzieję, że działania naszego zespołu zbliżyły nas do wyznaczonego celu. Gdyby okazało się, że gdzieś po drodze podjęliśmy złą decyzję, musiałbym szukać pocieszenia w świadomości, że przynajmniej nauczyliśmy się czegoś wartościowego.

Problem w tym, że „uczenie się” jest najstarszą ze wszystkich wymówek, za pomocą których usprawiedliwia się brak wyników. Właśnie na to powołują się menedżerowie, którym nie uda się osiągnąć wyznaczonych celów. Przedsiębiorca, człowiek wysoce kreatywny, pod presją sukcesu może długo i kwiecistie opowiadać o tym, czego się nauczył. Wszyscy potrafimy opowiedzieć niezłą bajeczkę, gdy zależy od tego nasza praca, kariera bądź reputacja.

„Uczenie się” jest jednak średnim pocieszeniem dla pracowników, którzy podążają za przedsiębiorcą w nieznane. Jest również średnim pocieszeniem dla inwestorów, którzy oferują zespołom przedsiębiorców swoje pieniądze, czas i energię. To także średnie pocieszenie dla organizacji (małych i dużych), które bez innowacji nie będą w stanie przetrwać. Wiedzy nie wpłacisz do banku, nie możesz jej wydać ani zainwestować. Nie możesz dać jej klientom i nie możesz płacić w ten sposób współnikom. Trudno się dziwić, że „uczenie się” cieszy się w kręgach menedżerów i przedsiębiorców nie najlepszą sławą.

Jeżeli przyjmiemy jednak, że podstawowym celem przedsiębiorczości jest organizowanie się z myślą o budowie produktów w warunkach skrajnej niepewności, okaże się, że proces uczenia się jest kluczową rolą takiej organizacji. Musimy określić, które elementy naszej strategii pomogą nam urzeczywistnić

pierwotną wizję, a które są po prostu szalone. Musimy się dowiedzieć, czego tak naprawdę chcą klienci — w odróżnieniu od tego, co deklarują albo czego we własnym mniemaniu powinni chcieć. Musimy stwierdzić, czy kroczymy ścieżką pozwalającą zbudować rentowną firmę.

W modelu Lean Startup uczenie się zostaje zrehabilitowane dzięki koncepcji, której nadałem nazwę *procesu weryfikowanego uczenia się*. Nie chodzi tu o racjonalizację faktów dokonanych ani o sprytną historyjkę ułożoną po to, aby ukryć porażkę. Jest to systematyczna metoda wykazywania postępów w warunkach skrajnej niepewności charakterystycznych dla startupów. Proces weryfikowanego uczenia się polega na empirycznym dowodzeniu, że zespołowi udało się znaleźć słuszne założenia związane z obecnymi i przyszłymi perspektywami firmy. Metoda ta jest bardziej konkretna, precyzyjna i szybsza niż prognozowanie rynku czy klasyczne planowanie biznesowe. To podstawowe antidotum na śmiertelny problem „osiągania porażek”, czyli udanej realizacji planu, który prowadzi donikąd.

PROCES WERYFIKOWANEGO UCZENIA SIĘ W IMVU

Przedstawię tę koncepcję na przykładzie zaczerpniętym z mojej własnej kariery zawodowej. Wygłosiłem bardzo wiele odczytów poświęconych historii powstania IMVU i liczny błędom, które popełniliśmy w pracach nad naszym pierwszym produktem. Chciałbym teraz szerzej omówić jeden z tych błędów, aby lepiej zilustrować proces weryfikowanego uczenia się.

My, założyciele IMVU, uważaliśmy się za poważnych strategów biznesowych. Wcześniej wszyscy braliśmy udział w innych przedsięwzięciach, które zakończyły się niepowodzeniem, w związku z czym zależało nam na tym, aby nie powtarzać już tego doświadczenia. Na pierwszych etapach rozwoju firmy martwiliśmy się głównie następującymi kwestiami: Co powinniśmy zbudować i dla kogo? Na jaki rynek moglibyśmy wejść, aby go zdominować? W jaki sposób moglibyśmy wygenerować trwałą wartość, która nie zostałaby zniszczona działaniami konkurentów?¹

Genialna strategia

Postanowiliśmy wejść na rynek komunikatorów internetowych. W 2004 roku tworzyły go setki milionów konsumentów z całego świata. Niestety zdecydowana większość użytkowników tego rodzaju usług korzystała z rozwiązań bezpłatnych. Duże koncerny medialne i portale internetowe, takie jak AOL, Microsoft czy Yahoo!, oferowały nieodpłatne komunikatory jako formę zachęty do korzystania z innych usług, generując przy okazji niewielkie przychody z reklam.

Rynek komunikatorów internetowych jest przykładem rynku wywołującego silny *efekt sieciowy*. Powszechnie uważa się, że — podobnie do innych sieci

komunikacyjnych — sieci komunikatorów internetowych podlegają prawu Metcalfe’a, zgodnie z którym wartość całej sieci jest wprost proporcjonalna do kwadratu liczby jej użytkowników. Innymi słowy, im więcej ludzi liczy sobie dana sieć, tym więcej jest warta. Wydaje się to zupełnie logiczne: wartość tego rodzaju usługi dla poszczególnych użytkowników zależy od tego, z iloma osobami mogą się oni komunikować. Wyobraź sobie świat, w którym Ty jeden masz telefon — takie urządzenie byłoby zupełnie bezwartościowe. Warunkiem użyteczności telefonu jest to, aby mieli go również inni ludzie.

W 2004 roku rynek komunikatorów internetowych był opanowany przez kilku graczy. Trzy najpopularniejsze produkty kontrolowały ponad 80% wszystkich użytkowników i przez cały czas konsolidowały swój udział w rynku kosztem wielu mniejszych firm². Dla nikogo nie było tajemnicą, że wprowadzenie na rynek nowego komunikatora bez olbrzymich nakładów na marketing jest praktycznie niemożliwe.

Skąd to przekonanie? Efekt sieciowy powoduje, że w przypadku komunikatorów internetowych koszt przestawienia się na nowe rozwiązanie jest bardzo wysoki. Jeżeli ktoś ma zmienić komunikator, musi przekonać swoich znajomych i współpracowników, aby podjęli taką samą decyzję. Dodatkowy wysiłek po stronie klientów stanowi barierę wejścia na rynek — gdy wszyscy użytkownicy są na stałe zagospodarowani przez obecnych graczy, nie ma żadnych klientów, dzięki którym nowe firmy mogłyby sobie wywalczyć rynkowy przyróżek.

My postanowiliśmy zbudować produkt łączący masowość tradycyjnego komunikatora internetowego z wysokimi przychodami uzyskiwanymi dzięki trójwymiarowym (3D) grom oraz wirtualnym światom. Wprowadzenie na rynek nowego komunikatora graniczyło z niemożliwością, dlatego też zdecydowaliśmy się na stworzenie dodatku kompatybilnego z istniejącymi już sieciami. Dzięki temu nasi klienci mogliby kupować wirtualne dobra oferowane przez IMVU i przestawić się na komunikację z wykorzystaniem awatarów bez konieczności zmiany dostawcy komunikatora, opanowywania nowego interfejsu i — co najważniejsze — przekonywania znajomych do podjęcia tych samych kroków.

Uznaliśmy, że ten ostatni element jest absolutnie niezbędny. Aby oferowany przez nas dodatek był przydatny, *musiał* być stosowany w kontaktach z posiadanymi znajomymi. Do każdej rozmowy zamierzaliśmy dołączać zaproszenie do wstąpienia do sieci IMVU. Nasz produkt miał mieć charakter wirusowy, miał się szerzyć w dotychczasowych sieciach komunikatorów internetowych jak prawdziwa epidemia. Dlatego też bardzo ważne było, aby nasz dodatek był kompatybilny z jak największą liczbą komunikatorów i pracował na wszelkiego rodzaju komputerach.

Sześć miesięcy do premiery rynkowej

Kiedy ukończyliśmy już strategię, wspólnie z pozostałymi współzałożycielami przystąpiliśmy do intensywnej pracy. Jako dyrektor generalny ds. technicznych odpowiadałem między innymi za napisanie oprogramowania wspierającego

kompatybilność naszego produktu z innymi sieciami komunikatorów. Całymi miesiącami pracowaliśmy po wiele godzin dziennie, starając się ukończyć pierwszą wersję produktu. Wyzaczyliśmy sobie ambitny termin sześciu miesięcy — 180 dni — na wprowadzenie produktu na rynek i pozyskanie pierwszych płacących klientów. Harmonogram prac był naprawdę ciasny, ale byliśmy zdeterminowani, by wszystko odbyło się na czas.

Nasz dodatek okazał się tak dużą i skomplikowaną aplikacją z tyloma zmiennymi elementami, że aby ukończyć go w terminie, musieliśmy w wielu przypadkach iść na skróty. Nie będę owijał w bawełnę: pierwsza wersja naszego produktu była po prostu okropna. Godzinami kłóciliśmy się o to, które błędy usuwać, a z którymi na razie da się żyć, które cechy eliminować, a które starać się upchnąć. To był jednocześnie wspaniały i przerażający okres — byliśmy pełni nadziei na sukces i jednocześnie przepełniali nas obawy związane z wprowadzeniem na rynek kiepskiego produktu.

Martwiłem się, że aplikacja słabej jakości zszarga moją reputację inżyniera. Ludzie mogli pomyśleć sobie, że nie umiem budować porządných produktów. Wszyscy obawialiśmy się osłabienia wizerunku marki IMVU — bądź co bądź pobieraliśmy od ludzi opłaty za produkt, który nie działał jak należy. Mieliśmy wówczas przed oczami ponure nagłówki prasowe: „Niekompetentni przedsiębiorcy tworzą koszmarny produkt”.

Nasze obawy rosły wraz z tym, jak zbliżała się premiera. W tego rodzaju sytuacji wiele zespołów ulega strachowi i przesuwają datę wprowadzenia produktu na rynek. Rozumiem ten impuls, dziś cieszę się jednak, że wytrwaliśmy w pierwotnym postanowieniu, ponieważ opóźnienia uniemożliwiają pozyskiwanie informacji zwrotnych tak potrzebnych startupom. Dotychczasowe porażki spowodowały, że wprowadzenie na rynek kiepskiego produktu nie było naszym największym koszmarem — jeszcze bardziej obawialiśmy się, że stworzymy coś, czego nikt nie będzie chciał. Zaciśnaliśmy jednak zęby, z wyprzedzeniem przygotowaliśmy oficjalne przeprosiny i udostępniliśmy naszą aplikację użytkownikom.

Premiera rynkowa

Nadszedł ten dzień i... nic się nie wydarzyło! Okazało się, że wszystkie nasze obawy były bepodstawne, ponieważ nikt nawet nie wypróbował naszego produktu. Początkowo odczuwałem ulgę, gdyż przynajmniej nikt nie miał okazji się przekonać, jak kiepska była nasza aplikacja. Szybko pojawiła się jednak silna frustracja. Po wielu godzinach sporów dotyczących wyboru cech i funkcji okazało się, że nasza propozycja wartości jest w takim stopniu nietrafiona, iż klienci nie posuwali się wystarczająco daleko, aby doświadczyć skutków naszych błędnych decyzji projektowych. Nie chcieli nawet pobrać naszego produktu.

W kolejnych tygodniach i miesiącach staraliśmy się dopracować naszą aplikację. Udało nam się wygenerować również stabilny strumień klientów przechodzących proces internetowej rejestracji i pobierania pliku. Nowych klientów

z każdego kolejnego dnia traktowaliśmy jak odrębny raport wynikowy, który informował nas o tym, jak sobie radzimy. W końcu nauczyliśmy się pozycjonować produkt w taki sposób, aby klienci zechcieli go choćby pobrać. Nieustannie usuwaliśmy błędy i udoskonalaliśmy produkt, codziennie przekazując użytkownikom jego nowsze wersje. Niestety pomimo największych starań udało nam się przekonać do zakupu załośnie małą grupę klientów.

Z dzisiejszego punktu widzenia oceniam, że podjęliśmy wówczas słuszną decyzję o wyznaczeniu precyzyjnych celów przychodowych. W pierwszym miesiącu zamierzaliśmy uzyskać łączny przychód na poziomie 300 dolarów i to się udało, choć ledwie. O zakup produktu poprosiliśmy (w porządku: błagaliśmy) wielu krewnych i znajomych. Z każdym miesiącem nasze niskie cele przychodowe rosły, najpierw do 350, potem do 400 dolarów. Im wyższy był cel, tym większe mieliśmy trudności z jego osiągnięciem — liczba krewnych i znajomych jest przecież ograniczona. Byliśmy coraz bardziej sfrustrowani. Nasz produkt z dnia na dzień stawał się coraz lepszy, jednak zachowanie klientów nie ulegało zmianie — nadal nie chcieli z niego korzystać.

Brak wzrostu liczby klientów skłonił nas do przyspieszenia decyzji o ściągnięciu ich do siedziby firmy na bezpośrednie rozmowy i testy użyteczności. Cele ilościowe wzbudziły w nas motywację do podjęcia badań jakościowych i podpowiadały nam, jakie pytania powinniśmy zadawać — prawidłowość ta będzie nam towarzyszyła w całej tej książce.

Chciałbym móc stwierdzić tutaj, że to ja uświadomiłem sobie, jaki popełniamy błąd, i to ja jako pierwszy zaproponowałem rozwiązanie. Niestety było dokładnie na odwrót — byłem ostatnim, który był gotów przyznać, że mamy problem. Krótko mówiąc, cała nasza analiza strategiczna rynku była błędna. Ustaliliśmy to w sposób empiryczny, przez prowadzenie eksperymentów — nie stosowaliśmy wywiadów zogniskowanych czy badań rynku. Klienci nie mieli okazji powiedzieć nam, czego chcą. Większość z nich nigdy w ogóle nie słyszała o trójwymiarowych awatarach. My pracowaliśmy nad udoskonalaniem naszego produktu, a oni przekazywali nam swoje zdanie poprzez podejmowane działania (lub ich brak).

Rozmowy z klientami

Z czystej desperacji postanowiliśmy porozmawiać z kilkoma potencjalnymi klientami. Ściągnęliśmy ich do firmy i poprosiliśmy: „Wypróbuj ten nowy produkt. To IMVU”. Kiedy rozmawialiśmy akurat z nastolatkiem, który dużo korzystał z komunikatorów internetowych, albo maniakiem technologicznych nowinek, szybko znajdowaliśmy wspólną płaszczyznę porozumienia. Kiedy natomiast rozmawialiśmy z przeciętnym przedstawicielem społeczeństwa, słyszeliśmy w odpowiedzi coś takiego: „OK. Co miałbym z tym zrobić?”. Rozmowy z przedstawicielami tej drugiej grupy prowadziły donikąd — nasz produkt był dla nich po prostu dziwny.

Wyobraź sobie siedemnastolatkę, której próbujemy zaprezentować nasz produkt. Wybiera sobie awatar i stwierdza: „Wow, to naprawdę fajne”. Zaczyna personalizować swój awatar i stwierdza, jak miałby on wyglądać. Potem informujemy ją: „OK, teraz powinnaś pobrać dodatek do komunikatora internetowego”, a w odpowiedzi słyszymy: „A co to takiego?”.

„Cóż, to taka aplikacja współpracująca z klientem komunikatora internetowego”. Dziewczyna spogląda na nas i zaczyna się zastanawiać: „Nigdy o czymś takim nie słyszałam, moi znajomi też nigdy o tym nie słyszeli. Dlaczego chcecie, żebym to zrobiła?”. Tutaj następują rozbudowane wyjaśnienia — po prostu w jej świadomości nie istniała taka kategoria jak dodatek do komunikatora internetowego.

Dziewczyna znajduje się już jednak w naszym biurze, udaje nam się zatem namówić ją do spróbowania. Pobiera produkt, a wtedy prosimy ją: „W porządku, zaprosz jednego ze znajomych do rozmowy”. Dziewczyna natychmiast odmawia: „Nie ma mowy!”. „Dlaczego?”, pytamy, a ona informuje nas: „Przecież jeszcze nie wiem, czy to jest cool. Chcecie, żebym ryzykowała i zapraszała znajomych? Co oni sobie o mnie pomyślą? Jeżeli wasz produkt jest do bani, to oni uznają, że ja jestem do bani”. Zaczynamy ją wówczas zapewniać: „To zupełnie nie tak. Kiedy już kogoś zaprosisz, przekonasz się, jaka to świetna zabawa — to produkt *społecznościowy*”. Dziewczyna spogląda na nas z wyrazem niepewności na twarzy. Nie ulega najmniejszej wątpliwości, że nic z tego nie będzie. Oczywiście gdy za pierwszym razem znalazłem się w takiej sytuacji, stwierdziłem: „W porządku, z tą osobą się nie udało. Przyślijcie mi kogoś innego”. Potem zjawia się drugi klient i mówi to samo, a po nim trzeci z tymi samymi wątpliwościami. Zaczynasz dostrzegać pewną prawidłowość i choćbyś był nie wiem jak uparty, zaczynasz rozumieć, że coś jest nie tak.

Klienci powtarzali: „Chcę najpierw sam z tego skorzystać. Zanim zaproszę znajomych, muszę sprawdzić, czy to naprawdę fajne”. Nasz zespół wywodził się z branży gier komputerowych, więc doskonale wiedzieliśmy, o co tu chodzi: tryb jednego gracza. Stworzyliśmy zatem wersję przewidzianą dla jednego użytkownika. Ściągnęliśmy do biura kolejną grupę klientów. Podobnie jak wcześniejsi najpierw personalizowali swoje awatary, a potem pobierali aplikację. Wybierali tryb jednego gracza, a wtedy instruowaliśmy ich: „Pobaw się swoim awatarem, wystrój go. Sprawdź, jakie fajne ruchy potrafi wykonywać”. Potem przechodziliśmy do ataku: „OK, wszystko to robiłeś sam. Czas, abyś zaprosił jakichś znajomych”. Zapewne domyślasz się, co było dalej. „Nie ma mowy! Przecież to w ogóle nie jest fajne!”. Stwierdzaliśmy wówczas: „Mówiliśmy ci, że to nie będzie fajne. Jaki sens ma produkt społecznościowy w trybie jednego gracza?”. Wydawało nam się, że zasługujemy na medal tylko dzięki temu, że słuchamy opinii naszych klientów. Problem w tym, że nasz produkt nadal nie podobał się użytkownikom. Patrzyli na nas i mówili: „Słuchaj, stary przyku, nic nie rozumiesz. Co to za szalony pomysł, żebym miał zapraszać znajomych, jeszcze zanim się przekonam, czy to jest fajne?”. To była droga donikąd.

Kolejna fala desperacji skłoniła nas do wprowadzenia funkcji ChatNow, która pozwala jednym przyciśnięciem przycisku skontaktować się z losowo wybranym użytkownikiem z dowolnego miejsca na świecie. Takich użytkowników łączy jedynie to, że wcisnęli przycisk w tym samym momencie. Nagle podczas testów klienci zaczęli stwierdzać: „Wow, to rzeczywiście świetna zabawa!”.

Zapraszaliśmy kolejnych klientów na wywiady, pozwalaliśmy im skorzystać z funkcji ChatNow, a oni poznawali czasem w ten sposób kogoś nowego. Mówili nam wówczas: „Hej, ten koleś jest super. Chcę go dodać do listy znajomych. Gdzie tu jest lista znajomych?”. Odpowiadaliśmy wówczas: „Och, przecież nie potrzebujesz nowej listy znajomych — możesz korzystać z listy znajomych, którą masz w komunikatorze AOL”. Pamiętasz zapewne, że planowaliśmy wykorzystać kompatybilność z wieloma sieciami w celu osiągnięcia efektu sieciowego i uzyskania wirusowej popularności. Wyobraź sobie zatem klienta, który spogląda na nas zdziwiony i pyta: „Co mam dokładnie zrobić?”. Podpowiadaliśmy wówczas: „Po prostu podaj tej osobie swoją nazwę użytkownika z AOL, żebyś mógł go dodać do listy znajomych”. Wówczas na twarzy naszych rozmówców malował się wyraz skrajnego zdziwienia: „Żartujecie sobie? Obca osoba na mojej liście znajomych w AOL?”. Stwierdzaliśmy wówczas, że w przeciwnym razie będą musieli pobrać nowego klienta komunikatora i utworzyć nową listę znajomych. Nasi rozmówcy reagowali zwykle w ten sposób: „Wiecie, z ilu klientów już korzystam?”.

„Nie wiemy. Jednego? Dwóch?”. Właśnie taką liczbę komunikatorów sami stosowaliśmy w naszej firmie. Przeciętny nastolatek informował nas natomiast: „Żeby! Mam osiem takich programów”. Nie wiedzieliśmy, ile klientów komunikatorów internetowych zostało stworzonych na świecie.

Wyszliśmy z niewłaściwego założenia, że trudno jest opanować interfejs nowego programu oraz że przeniesienie znajomych na nową listę również nastrocza problemów. Z rozmów z naszymi klientami wynikało, że to nieprawda. Chcieliśmy rysować na tablicy diagramy dowodzące, że nasza strategia jest genialna, jednak nasi klienci nie rozumieli, co to jest efekt sieciowy albo koszty zmiany. Kiedy próbowaliśmy wyjaśniać im, dlaczego powinni zachowywać się zgodnie z naszymi przewidywaniami, po prostu w zdumieniu kręcili głowami.

Stworzyliśmy w głowie model korzystania z oprogramowania, który okazał się przestarzały o całe lata. W końcu, po kilkudziesięciu tego rodzaju spotkaniach, zaczęliśmy sobie zdawać sprawę z bolesnego faktu, że cała nasza koncepcja dodatku do komunikatorów internetowych jest wadliwa³.

Klienci nie chcieli dodatku do komunikatorów, interesowały ich natomiast odrębna sieć i odrębny komunikator. W ich mniemaniu konieczność nauki obsługi nowego interfejsu nie była żadną przeszkodą — i tak korzystali z wielu komunikatorów równocześnie. Naszych klientów nie onieśmiał również fakt, że muszą zabrać znajomych do nowej sieci — okazało się, że to wyzwanie wręcz im się podoba. Co jeszcze bardziej zaskakujące, nasze założenie dotyczące tego, że klienci będą chcieli korzystać z trójwymiarowych awatarów głównie w kontaktach z dotychczasowymi znajomymi, także okazało się błędne. Użytkownicy

naszej aplikacji chcieli poznawać nowych ludzi, w czym trójwymiarowe awatary okazały się szczególnie pomocne. Klienci kawałek po kawałku rozprawili się z naszą pozornie genialną strategią.

Cała moja praca do kosza

Być może rozumiesz, przez co wówczas przechodziliśmy, i potrafisz zrozumieć mój upór. Bądź co bądź efekt moich prac z ostatnich kilku miesięcy nadawał się tylko do kosza. Ślęczałem na oprogramowaniu zapewniającym kompatybilność naszego dodatku z innymi komunikatorami, co było sednem naszej początkowej strategii. Kiedy nadszedł czas na zwrot i porzucenie tej strategii, niemal cała moja praca — tysiące linijek kodu — poszła do śmieci. Czułem się zdradzony. Byłem wielkim zwolennikiem najnowocześniejszych metod tworzenia oprogramowania (określanych zbiorczo zwinnym tworzeniem oprogramowania), które obiecywały, że uda się wyeliminować marnotrawstwo na etapie prac rozwojowych. Tymczasem mnie udało się dopuścić największego możliwego marnotrawstwa: zbudowałem produkt, z którego klienci nie chcieli korzystać. To było *naprawdę* przygnębiające.

Wziąwszy pod uwagę fakt, że moja praca okazała się marnotrawstwem czasu i energii, zacząłem się zastanawiać, czy nasza firma nie poradziłaby sobie równie dobrze, gdybym ostatnie sześć miesięcy spędził na plaży z drinkiem w ręku. Czy naprawdę ktoś mnie tam potrzebował? A może w ogóle byłoby lepiej, gdybym nie napisał tego programu?

Jak wspominałem już na początku tego rozdziału, osoby usiłujące uzasadnić swoją porażkę mogą sięgnąć po jeszcze jedną, ostatnią deskę ratunku. Pocieszałem się myślą, że gdybyśmy nie zbudowali tego pierwszego produktu i nie popełnili wszystkich tych błędów, nigdy nie dowiedzielibyśmy się wszystkich tych wartościowych rzeczy, które usłyszeliśmy od klientów. Nigdy nie dowiedzielibyśmy się, że nasza strategia jest błędna. W tej wymówce jest odrobina prawdy: informacje zebrane w pierwszych miesiącach działalności pozwoliły nam wejść na ścieżkę, która doprowadziła IMVU do późniejszego wielkiego sukcesu.

Przez pewien czas argument odwołujący się do procesu uczenia się poprawiał mi samopoczucie, jednak ulga ta nie trwała długo. Najbardziej nurtowało mnie bowiem pytanie: skoro wszystkie te miesiące służyły pozyskaniu wartościowych informacji, dlaczego musiało to aż tyle trwać? Jaka część naszych działań rzeczywiście skutkowałą pozyskiwaniem wartościowej wiedzy? Czy gdybym nie skoncentrował się na dopracowywaniu produktów i eliminowaniu błędów, moglibyśmy dowiedzieć się tego wszystkiego szybciej?

WARTOŚĆ A MARNOTRAWSTWO

Chodzi mi o to, które z naszych działań kreują dodatkową wartość, a które są czystym marnotrawstwem? Właśnie to pytanie stanowi fundament rewolucyj-

nej filozofii *lean*. Wszystkich adeptów tego modelu uczy się, że właśnie to pytanie zadaje się w pierwszej kolejności. Nauka identyfikowania źródeł marnotrawstwa i ich systematycznego eliminowania pozwoliła takim firmom jak Toyota zdominować całe branże. Metody zwinnego tworzenia oprogramowania, które stosowałem wówczas w branży programistycznej, również wywodzą się z nurtu *lean*. One także powstały z myślą o eliminowaniu marnotrawstwa.

Trzeba jednak podkreślić, że metody te poprowadziły mnie drogą, na końcu której okazało się, że większość wysiłków mojego zespołu poszła na marne. Jak to się stało?

Odpowiedź na to pytanie poznawałem stopniowo w kolejnych latach. W ramach filozofii *lean* wartość definiuje się jako oferowanie korzyści klientowi — wszystko inne jest marnotrawstwem. W branży produkcyjnej klienta nie interesuje, w jaki sposób powstaje produkt. Interesuje go wyłącznie to, aby produkt działał. Startup znajduje się jednak w innej sytuacji, ponieważ nie wiadomo, kim jest klient i co jest w jego oczach wartościowe. To tylko dwa przykłady źródeł niepewności składającej się na definicję startupu. Zrozumiałem, że jako startup potrzebujemy nowej definicji wartości. Prawdziwe postępy, jakie poczyniliśmy w pierwszych miesiącach, dotyczyły informacji na temat tego, co nasi klienci uznają za wartościowe.

Wszystkie działania podjęte w tamtym okresie, które nie przyczyniły się do zdobycia tej wiedzy, były marnotrawstwem. Czy można było dowiedzieć się tego samego mniejszym nakładem sił? Oczywiście, że tak.

Na pierwszy ogień możemy wziąć wszystkie rozważania i szeregowanie zadań związanych z cechami i funkcjami produktu, których nasi klienci nigdy nie poznali. Gdybyśmy szybciej wprowadzili produkt na rynek, uniknęlibyśmy tego marnotrawstwa. Nie można również zapomnieć o naszych niesłusznych założeniach strategicznych. Napisałem kod zapewniający kompatybilność dodatku z ponad tuzinem różnych klientów i sieci komunikatorów internetowych. Czy było to naprawdę konieczne w celu sprawdzenia naszych założeń? Czy mogliśmy uzyskać te same informacje, integrując dodatek z dwukrotnie mniejszą liczbą sieci? A może wystarczyłyby tylko trzy lub w ogóle jedna? Nasz produkt okazał się równie nieatrakcyjny dla użytkowników wszystkich dotychczasowych komunikatorów, co oznacza, że w ten sposób dowiedzielibyśmy się tego samego, lecz włożylibyśmy w to zdecydowanie mniej wysiłku.

Następująca myśl nie dawała mi spać po nocach: czy w ogóle musieliśmy integrować nasz produkt z którąś siecią? Czy dałoby się obnażyć błędy w naszych założeniach bez budowania czegośkolwiek? Przecież mogliśmy na przykład zaproponować klientom możliwość pobrania produktu opartego wyłącznie na zestawie potencjalnych funkcji (bez ich faktycznego tworzenia). Biorąc pod uwagę, że praktycznie nie było klientów chętnych wypróbować nasz produkt, nie musieliśmy przeproszać zbyt wielu osób za brak obiecanych funkcji (zwróć uwagę, że to inna strategia niż zwracanie się do klientów z pytaniem, czego chcą — w większości przypadków klienci nie potrafią stwierdzić z wyprzedzeniem, co tak naprawdę jest im potrzebne). Mogliśmy przeprowadzić eksperyment, dać klientom możliwość wypróbowania czegoś i obserwować ich zachowanie.

Tego rodzaju eksperymenty myślowe były dla mnie bardzo niepokojące, ponieważ kłóciły się z opisem zajmowanego przeze mnie stanowiska. Byłem szefem odpowiedzialnym za rozwój produktu i wychodziłem z założenia, że moim zadaniem jest zagwarantować punktualne dostarczanie wysokiej jakości produktów i ich cech. Jeżeli duża część tych cech okazuje się marnotrawstwem czasu, to czym powinienem się zajmować? Jak moglibyśmy unikać takiego marnotrawstwa?

Doszedłem do przekonania, że najważniejszą jednostką postępów osiągniętych przez startupy jest wiedza. Należy eliminować wszelkie działania, które nie są absolutnie niezbędne z punktu widzenia poznawania potrzeb klientów. Koncepcję tę nazwałem *procesem weryfikowanego uczenia się*, ponieważ jej skutkiem zawsze są dodatnie zmiany kluczowych wskaźników monitorowanych w startupach. Jak mieliśmy okazję się przekonać, bardzo łatwo jest wmówić samemu sobie, czego chcą klienci. Można bardzo łatwo dowiedzieć się rzeczy, które są całkowicie bez znaczenia. Dlatego też w procesie weryfikowanego uczenia się gromadzi się dane empiryczne pozyskiwane od prawdziwych klientów.

GDZIE SZUKAĆ POTWIERDZENIA?

Na własnej skórze przekonałem się, że każdy przedsiębiorca, który poniesie porażkę, może powoływać się na wartościowe wnioski wyniesione z tego doświadczenia. Może opowiedzieć bardzo przekonującą historyjkę. Być może zwróciłeś uwagę, że w przedstawionej dotychczas historii IMVU czegoś brakuje. Wielokrotnie twierdziłem, że w tych pierwszych miesiącach wiele się nauczyliśmy oraz że wnioski z tamtego okresu pozwoliły nam wejść na ścieżkę prowadzącą do późniejszego sukcesu, jednak nie przytoczyłem ani jednego faktu na poparcie tej tezy. Po fakcie łatwo jest formułować takie twierdzenia i brzmieć wiarygodnie (w dalszych częściach książki zamieszczam odpowiednie dowody), na razie wyobraź sobie jednak, jak w tych pierwszych miesiącach staramy się przekonać inwestorów, pracowników, nasze rodziny i przede wszystkim samych siebie, że nie roztrwoniliśmy tego czasu i zasobów. Jakie dowody mieliśmy na swoją obronę?

Historie dotyczące naszej klęski z pewnością były interesujące, ponieważ tworzyliśmy fascynujące teorie na temat tego, co zrobiliśmy źle i co powinniśmy byli zrobić, aby zbudować lepszy produkt. Dowody pojawiły się jednak dopiero w chwili, w której postanowiliśmy sprawdzić te teorie w praktyce i zbudować kolejne wersje produktu, uzyskujące znakomite wyniki w testach z udziałem prawdziwych klientów.

To właśnie w kolejnych kilku miesiącach zaczyna się prawdziwa historia firmy IMVU — nie od naszej genialnej strategii i jej założeń, lecz od ciężkiej pracy związanej z dowiadywaniem się, czego tak naprawdę chcą nasi klienci, oraz od działań związanych z odpowiednimi modyfikacjami produktu i samej strategii. Uznaliśmy, że naszym zadaniem jest znaleźć łącznik między opraco-

waną przez nas wizją a rozwiązaniem akceptowalnym dla klientów — nie zamierzaliśmy kapitulować przed tym, czego klienci rzekomo chcieli, nie zamierzaliśmy im też mówić, czego powinni chcieć.

Kiedy lepiej poznaliśmy już naszych klientów, mogliśmy udoskonalić oferowane produkty. Dzięki temu zmieniły się wartości najważniejszych wskaźników. W pierwszych dniach pomimo usilnych starań z naszej strony wskaźniki uparcie nie chciały rosnąć. Dane na temat klientów z danego dnia traktowaliśmy jak odrębny raport. Zwracaliśmy uwagę na odsetek nowych klientów, którzy podejmowali takie działania jak pobieranie produktu czy jego zakup. Każdego kolejnego dnia produkt kupowało mniej więcej tyle samo klientów — pomimo wszelkich usprawnień liczba ta była dość bliska zeru.

Kiedy wykonaliśmy jednak zwrot i odeszliśmy od pierwotnej strategii, sytuacja zaczęła się zmieniać. Dzięki nowej, lepszej strategii nasze prace rozwojowe nad produktem stały się zdecydowanie bardziej efektywne — nie pracowaliśmy ciężiej, za to pracowaliśmy mądrzej, czyli zgodnie z rzeczywistymi potrzebami naszych klientów. Pozytywne zmiany wskaźników były dla nas ilościowym potwierdzeniem, że faktycznie się czegoś uczymy. Miało to szczególne znaczenie, ponieważ pozwalało pokazać naszym interesariuszom (pracownikom, inwestorom i samym sobie), że się nie oszukujemy, a robimy autentyczne postępy. Właśnie w ten sposób należy podchodzić do problemu produktywności w startupach: nie chodzi o to, ile firma buduje, lecz o to, ile potwierdzonej wiedzy zdobywa dzięki swoim działaniom⁴.

W jednym z prowadzonych eksperymentów zmieniliśmy całą stronę internetową i przepływ rejestracyjny produktu, zastępując słowa „czat z awatarem” określeniem „komunikator internetowy w 3D”. Nowi klienci byli automatycznie dzieleni między starą i nową wersję strony w ten sposób, że połowa z nich trafiała na tę pierwszą, a połowa na drugą. Dzięki temu mogliśmy obserwować różnicę zachowań między obiema grupami. Okazało się, że internauci z grupy eksperymentalnej nie tylko znacznie chętniej się rejestrowali, lecz również częściej zostawiali płacącymi klientami w długiej perspektywie.

Zdarzyło nam się również mnóstwo nieudanych eksperymentów. Przez pewien czas sądziliśmy, że klienci nie korzystają z produktu, ponieważ nie rozumieją licznych oferowanych przez niego korzyści. Posunęliśmy się nawet do opłacenia specjalnych pracowników obsługi klienta, którzy mieli być wirtualnymi przewodnikami dla nowych użytkowników. Niestety klienci, którzy otrzymali tego rodzaju szczególne traktowanie, nie wykazali większej skłonności do korzystania z produktu czy nabywania go.

Nawet porzuciwszy strategię dodatku do istniejących komunikatorów, nadal potrzebowaliśmy wielu miesięcy, aby dowiedzieć się, *dla czego* okazała się ona nieskuteczna. Po wykonanym zwrocie i wielu nieudanych eksperymentach doszliśmy w końcu do następującego wniosku: klienci chcieli korzystać z IMVU do poznawania w sieci *nowych* znajomych. Nasi klienci intuicyjnie pojmowali coś, czego my przez tak długi czas nie potrafiliśmy zrozumieć. Wszystkie dotychczasowe aplikacje społecznościowe koncentrowały się na autentycznej tożsamości

użytkowników. Nasza unikatowa technologia związana z korzystaniem z awatarów oferowała natomiast możliwość poznawania nowych ludzi w sieci bez obaw o bezpieczeństwo czy narażania się na kradzież tożsamości. Kiedy sformułowaliśmy tę hipotezę, dalsze eksperymenty zaczęły przynosić zdecydowanie lepsze wyniki. Gdy tylko wprowadzaliśmy zmianę ułatwiającą poznawanie nowych przyjaciół i zatrzymywanie ich, klienci wykazywali większą gotowość do korzystania z naszego programu. Na tym polega prawdziwa produktywność w startupach: na systematycznym odkrywaniu właściwych cech tworzonego produktu.

Opisałem tu tylko kilka eksperymentów z setek tych, które zaczęliśmy prowadzić tydzień po tygodniu — postanowiliśmy dowiedzieć się, którzy klienci są gotowi korzystać z naszego produktu i dlaczego. Każda pozyskana informacja podpowiadała nam kolejne eksperymenty do przeprowadzenia, co powodowało, że wartości naszych wskaźników coraz bardziej zbliżały się do poziomów docelowych.

ŚMIAŁOŚĆ TOWARZYSZĄCA ZERU

Pomimo pierwszych sukcesów naszej firmy uzyskiwane przez nas przychody nadal pozostawały na relatywnie niewysokim poziomie. Tego rodzaju sytuacja jest niebezpieczna ze względu na tradycyjny sposób oceny przedsiębiorstw. Zakrawa to na paradoks, jednak łatwiej jest pozyskać kapitał lub inne zasoby, gdy ma się zerowe przychody, zero klientów i nie odnosi się jeszcze żadnych sukcesów rynkowych — gdy to wszystko zaczyna się po trochu pojawiać, firmie jest trudniej. Zerowe wartości wskaźników pobudzają do pracy wyobraźnię, natomiast niskie wartości tych samych wskaźników prowokują do zastanawiania się, czy wyższe wartości kiedykolwiek się pojawią. Wszyscy znamy (albo wydaje nam się, że znamy) historie produktów, które osiągnęły wielki sukces praktycznie z dnia na dzień. Dopóki nic nie trafiło na rynek i nie można było zebrać żadnych danych, zawsze można marzyć o takim właśnie sukcesie. Niskie wartości wskaźników powodują, że na wszystkie te nadzieje zostaje wylany kubeł zimnej wody.

Zjawisko to powoduje, że w przedsiębiorcach pojawia się pewna radykalna skłonność: chęć odkładać pozyskiwanie jakichkolwiek danych tak długo, aż będą pewni sukcesu. Jak będziemy mieli okazję się przekonać, tego rodzaju opóźnienia przekładają się na wzrost ilości działań stanowiących źródło marnotrawstwa, uniemożliwiają pozyskiwanie niezbędnych informacji zwrotnych i wyraźnie zwiększają prawdopodobieństwo, że firma stworzy coś, czego nikt nie będzie chciał.

Oczywiście nie należy również wprowadzać produktu na rynek i liczyć, że wszystko pójdzie gładko. Kiedy organizowaliśmy premierę IMVU, nie zdawaliśmy sobie sprawy z tego problemu. Nasi pierwsi inwestorzy i doradcy uważali, że na początek wyznaczaliśmy sobie cel przychodowy na poziomie 300 dola-

rów miesięcznie. Po kilku miesiącach uzyskiwane przez nas przychody nadal utrzymywały się na poziomie około 500 dolarów miesięcznie, w związku z czym część inwestorów zaczęła tracić wiarę w sukces, podobnie zresztą jak część naszych doradców, pracowników, a nawet małżonków. W pewnym momencie niektórzy inwestorzy absolutnie poważnie radzili nam, abyśmy wycofali produkt z rynku i wrócili do wewnętrznych prac nad jego rozwojem. Na szczęście po wykonanym zwrocie, rozpoczęciu eksperymentów i wykorzystaniu zdobytej w ten sposób wiedzy w pracach rozwojowych i działaniach marketingowych nasze wyniki zaczęły się poprawiać.

Niestety była to poprawa nieznaczna. Z jednej strony zaczęliśmy obserwować wzrost, którego wykres zaczynał przypominać słynny kij hokejowy, z drugiej strony natomiast wykres osiągnął poziom zaledwie kilku tysięcy dolarów miesięcznie. Wykresy te, choć obiecujące, nie wystarczały jako antidotum na zwątpienie zasiane w związku z naszą wcześniejszą porażką. Brakowało nam wówczas terminologii związanej z procesem weryfikowanego uczenia się, dzięki której moglibyśmy przedstawić innym naszą alternatywną koncepcję i wzbudzić na jej podstawie entuzjazm. Mieliliśmy to szczęście, że część naszych inwestorów potrafiła dostrzec doniosłość tego procesu i była gotowa przymknąć oko na niskie przychody oraz skoncentrować się na postępach, które wówczas robiliśmy (wykresy, o których tu wspominam, znajdziesz w rozdziale 7.).

Wniosek z tego taki, że proces weryfikowanego uczenia się pozwala ograniczyć marnotrawstwo wynikające ze śmiałości związanej z zerową wartością wskaźników. Musieliśmy wykazać, że prace rozwojowe nad naszym produktem prowadzą nas do wielkiego sukcesu, a przy tym nie poddawać się pokusie odstawiania „teatrzyku sukcesu” (czyli stosowania takich wskaźników i działań, dzięki którym będziemy jawić się ludźmi sukcesu). Mogliśmy wypróbować kilka sztuczek marketingowych, kupić reklamę w przerwie Super Bowl albo stosować ekspansywne działania PR-owe i w ten sposób podbijać wartości wskaźników. Inwestorzy prawdopodobnie mieliby wrażenie, że nabraliśmy wiatru w żagle, byłoby to jednak wrażenie chwilowe. Prędzej czy później podstawowe wskaźniki biznesowe obnażyłyby prawdziwą sytuację naszej firmy, a cały PR-owy szum szybko by się skończył. Taka strategia doprowadziłaby do roztrwonienia cennych zasobów na teatrzyk zamiast na osiągnięcie faktycznych postępów, a to wpędziłoby naszą firmę w poważne kłopoty.

Sześćdziesiąt milionów awatarów później, czyli w chwili obecnej, IMVU nadal świetnie sobie radzi. Jej sukcesy opierają się nie tylko na znakomitym produkcie, niesamowitym zespole i obiecujących wynikach finansowych, lecz także na całkowicie nowym modelu pomiarów postępów osiąganych przez startupy.

WNIOSKI — IMVU I NIE TYLKO

Odkąd w Stanford Graduate School of Business napisano formalną analizę przypadku na podstawie pierwszych lat rozwoju IMVU, wielokrotnie miałem

okazję opowiadać i wyklądać tę historię właśnie w formie studium przypadku⁵. Materiał ten jest obecnie elementem programu nauczania w kilku różnych szkołach biznesowych, w tym w Harvard Business School, gdzie pełnię funkcję przedsiębiorcy rezydenta. Historię tę przedstawiałem również podczas licznych warsztatów, wykładów i konferencji.

Za każdym razem, gdy ją opowiadam, moi słuchacze usiłują koncentrować się na opisywanych w niej taktykach: na wprowadzeniu na rynek wczesnego prototypu słabej jakości, na pobieraniu pieniędzy od klientów od samego początku, na posługiwaniu się niskimi celami przychodowymi jako narzędziem budowania odpowiedzialności. To wszystko przydatne techniki, jednak to nie one stanowią morał tej historii. W przypadku startupów występuje zdecydowanie zbyt wiele wyjątkowych okoliczności, by można było mówić o jakichś uniwersalnych narzędziach. Na przykład nie wszyscy klienci zaakceptują wczesny prototyp słabej jakości. Co bardziej sceptyczni słuchacze mogą utrzymywać, że opisywane przeze mnie techniki nie znajdują zastosowania w ich branży czy w ich konkretnej sytuacji — mogą twierdzić, że metody te sprawdziły się w IMVU, ponieważ jest to producent oprogramowania, firma internetowa kierująca ofertę do konsumentów, a całe przedsięwzięcie nie dotyczyło aplikacji o kluczowym znaczeniu dla jej misji.

Żaden z tych wniosków nie jest szczególnie przydatny. Model Lean Startup nie jest zbiorem konkretnych taktyk, a usystematyzowanym podejściem do kwestii rozwoju nowych produktów. Jeżeli chcesz jakkolwiek sensownie wykorzystać jego zalecenia, musisz zrozumieć zasady, na których się on opiera. W dalszych rozdziałach przekonasz się, że model Lean Startup jest stosowany w wielu różnych firmach i branżach, takich jak produkcja, high-tech, restauracje czy nawet pralnie. Taktyki przedstawione w historii IMVU mogą sprawdzić się w Twoim konkretnym przypadku, choć wcale nie muszą.

Należy raczej nauczyć się postrzegać każdy startup w każdej branży jak jeden wielki eksperyment. Zapomnijmy o pytaniu: „Czy to da się zbudować?”. We współczesnej gospodarce można zbudować praktycznie wszystko, co tylko przyjdzie nam na myśl. Dlatego też powinniśmy skoncentrować się na pytaniach: „Czy należy budować ten produkt?” oraz „Czy na podstawie tych produktów i usług jesteśmy w stanie zbudować rentowną działalność?”. Chcąc odpowiedzieć na te pytania, potrzebujemy metody systematycznego podziału biznesplanu na jego pojedyncze elementy, które będzie można poddać odrębnym testom.

Innymi słowy, potrzebujemy metody naukowej. W ramach modelu Lean Startup wszystkie produkty, funkcje i działania marketingowe — wszystko, co robi startup — rozpatruje się w kategoriach eksperymentu opracowanego z myślą o uzyskaniu potwierdzonej wiedzy. To podejście eksperymentalne sprawdza się we wszelkich branżach i sektorach gospodarki, o czym przekonasz się już w rozdziale 4.

-
- ¹ Firmę IMVU założyło pięć osób: Will Harvey, Marcus Gosling, Matt Danzig, Mel Guymon i ja.
- ² W Stanach Zjednoczonych konsolidacja ta była jeszcze większa, http://www.businessweek.com/technology/tech_stats/im050307.htm.
- ³ Więcej informacji na temat pierwszych rozmów z klientami, na skutek których wykonaliśmy zwrot i odeszliśmy od strategii oferowania dodatku do komunikatorów internetowych, znajdziesz na stronie: <http://mixergy.com/ries-lean/>.
- ⁴ Słowo przestrogi: wykazywanie skuteczności procesu weryfikowanego uczenia się wymaga odpowiednich wskaźników, nazywanych *wskaźnikami praktycznymi*. Zagadnienie to omawiam w rozdziale 7.
- ⁵ Analizę tę sporządziła Bethany Coates pod kierunkiem profesora Andy'ego Rachleffa. Materiał ten można pobrać ze strony: <http://hbr.org/product/imvu/an/E254-PDF-ENG>.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION

- 
- A background image showing four hands, one from each corner, holding four puzzle pieces that form a square. Three pieces are olive green and one is red. The hands are positioned as if they are about to place the pieces together.
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

Nie znam lepszego podręcznika pozwalającego zmaksymalizować szanse startu na sukces.

Mitchell Kapor, założyciel Lotus Development Corp.

Ries pokazuje nam, jak przebić się przez gęstą mgłę niepewności, spowijającą starty. Opisuje usystematyzowany model działania, formułuje też praktyczne i sprawdzone wskazówki. Niewykluczone, że niniejsza książka bardziej skutecznie wspomogła światowy wzrost gospodarczy niż jakkolwiek inna książka biznesowa napisana w ostatnich latach.

Tom Eisenmann, profesor zajmujący się przedsiębiorczością, Harvard Business School

Znajdujemy się u progu nowego stulecia zarządzania. Przez lata udało nam się wypracować doskonałe metody zarządzania dużymi firmami, jednak w kwestii startów i innowacji nadal działamy po omacku. Niniejsza książka stawia pierwsze solidne fundamenty przedsiębiorczości w nowych czasach. Stworzony przez autora ruch **LEAN STARTUP** dąży do tego, abyś mógł stworzyć kolejny hit rynkowy za pomocą najnowocześniejszych narzędzi.

Bez względu na to, czy jesteś przedsiębiorcą z własnym startem, czy działasz w strukturach dużej organizacji, znajdziesz tu bardzo ważne wskazówki, które przydadzą Ci się na drodze w nieznanie. Poznaj praktyczne metody pozwalające unikać błędów w rozwoju produktu, naucz się systematycznie oceniać i interpretować wczesne sygnały płynące z rynku, a także decydować, czy należy wykonać zwrot, czy trwać przy dotychczasowych działaniach. Korzystaj z wiedzy innowatorów, którzy wprowadzili swoje firmy na szczyt, i dołącz do tego szacownego grona.

ERIC RISE

— przedsiębiorca i autor bloga Startup Lessons Learned. Jest współzałożycielem IMVU, gdzie pełnił również funkcję dyrektora technologicznego. Był to jego trzeci start. Często przemawia podczas różnych wydarzeń biznesowych, a także doradza wielu startom, dużym przedsiębiorstwom oraz firmom inwestycyjnym w zakresie strategii biznesowej i strategii rozwoju produktu. Pełni funkcję przedsiębiorcy-rezydenta w Harvard Business School.

książki **klasy**business

(Nr katalogowy: 11552)



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900



0 601 339900

o n e
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:

- <http://onepress.pl/promocje>
- Książki najchętniej czytane:
<http://onepress.pl/bestsellery>
- Zamów informacje o nowościach:
<http://onepress.pl/novosci>

Helkon SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

ISBN 978-83-246-5100-9



cena 49,00 zł