

Wydanie III

O'REILLY®

ASH MAURYA

# METODA RUNNING LEAN

Iteracja od planu A  
do planu, który da Ci sukces

Helion  onepress

Tytuł oryginału: Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works, 3rd Edition

Tłumaczenie: Anna Zawila, Tadeusz Zawila

ISBN: 978-83-283-9839-9

© 2023 Helion S.A.

Authorized Polish translation of the English Running Lean 3E ISBN 9781098108779

© 2022 Ash Maurya.

This translation is published and sold by permission of O'Reilly Media, Inc., which owns or controls all rights to publish and sell the same.

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 jakiegokolwiek 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.

Wydawca dołożył 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. Wydawca 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

<https://helion.pl/user/opinie/merul3>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: [helion@helion.pl](mailto:helion@helion.pl)

WWW: <https://helion.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

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

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

---

# SPIS TREŚCI

Przedmowa .....	11
Wstęp .....	13
Wprowadzenie .....	15

---

## **CZĘŚĆ I. PROJEKTOWANIE** **41**

---

Rozdział 1. <b>Przełóż swój pomysł na szablon Lean Canvas</b> .....	<b>47</b>
Rozdział 2. <b>Podдай atrakcyjność swojego pomysłu testowi warunków skrajnych</b> .....	<b>75</b>
Rozdział 3. <b>Podдай opłacalność swojego pomysłu testowi warunków skrajnych</b> .....	<b>93</b>
Rozdział 4. <b>Podдай wykonalność swojego pomysłu testowi warunków skrajnych</b> .....	<b>123</b>
Rozdział 5. <b>Przedstaw swój pomysł w jasny i zwięzły sposób</b> .....	<b>145</b>

---

## **CZĘŚĆ II. WALIDACJA** **159**

---

Rozdział 6. <b>Podдай swój pomysł walidacji za pomocą cykli 90-dniowych</b> .....	<b>165</b>
Rozdział 7. <b>Rozpocznij swój pierwszy cykl 90-dniowy</b> .....	<b>189</b>
Rozdział 8. <b>Zrozum swoich klientów lepiej niż rozumieją się sami</b> .....	<b>209</b>
Rozdział 9. <b>Zaprojektuj swoje rozwiązanie, aby spowodować zmianę</b> .....	<b>241</b>

## 10 SPIS TREŚCI

Rozdział 10.	
<b>Złóż ofertę mafijną, której klienci nie będą mogli odrzucić .....</b>	<b>259</b>
Rozdział 11.	
<b>Przeprowadzanie przeglądu cyklu 90-dniowego .....</b>	<b>285</b>
<b>CZĘŚĆ III. WZROST</b>	<b>299</b>
<hr/>	
Rozdział 12.	
<b>Przygotuj się do startu .....</b>	<b>303</b>
Rozdział 13.	
<b>Twórz szczęśliwych klientów .....</b>	<b>315</b>
Rozdział 14.	
<b>Znajdź swoją raketę wzrostu .....</b>	<b>333</b>
Rozdział 15.	
<b>Epilog .....</b>	<b>347</b>
Dodatek A	
<b>Bibliografia i dalsza lektura .....</b>	<b>353</b>

---

# PRZEDMOWA

„Praktyka przebija teorię”. Kiedy ponad 10 lat temu po raz pierwszy przeczytałem te słowa na blogu Asha Mauryi, wiedziałem, że będzie on wzbogaceniem tego, co było wtedy raczkującym ruchem Lean Startup. Na początku potrzebowaliśmy przede wszystkim ludzi, którzy potrafili zastosować zasady Lean Startup w praktyce, a następnie podzielić się tym doświadczeniem z innymi. Ash był kluczową postacią w tej misji, a w ciągu ostatnich lat przekazał swoją wiedzę wszelkiego rodzaju zespołom, trenerom i interesariuszom na całym świecie. W niemałej części dzięki takim ludziom jak on ruch Lean Startup rozrósł się i ewoluował w sposób, o jakim nawet nie śniłem. Jako pierwsza książka z serii Lean, *Metoda Running Lean* od dawna stanowi ważną część tego rozwoju. Teraz ona sama przeszła ewolucję.

Niniejsze poprawione i rozszerzone nowe wydanie odzwierciedla to, jak bardzo pogłębione i o ile bardziej inkluzywne stało się myślenie Asha o tym, czym może być i co sprawia Lean Startup. Świadczy to również o jego ciągłym zaangażowaniu w pomoc przedsiębiorcom w znalezieniu sposobu na przekształcenie ich pasji w biznes oparty na solidnych podstawach. Zamiast wprowadzać zmiany w wybranych obszarach, przetestował informacje, które zamieścił we wcześniejszych wydaniach, udoskonalił je, a następnie uzupełnił w odpowiedzi na informacje zwrotne. To nowe podejście określił mianem Continuous Innovation Framework (ramy działania na rzecz ciągłej innowacji). Odzwierciedla ono to, gdzie ruch Lean Startup jest teraz, a nie gdzie był dekadę temu. Wybrana przez niego nazwa wskazuje na zrozumienie, że aby przetrwać, rozwijać się i odnieść sukces w coraz bardziej niepewnym świecie, przedsiębiorcy nie wprowadzają innowacji jako jednorazowego działania. Jest to forma istnienia. Poza tym to, co kiedyś było postrzegane jako metoda budowania oprogramowania, obecnie jest powszechnie rozumiane jako najlepszy sposób budowania, jak mawia Ash, „wszystkiego, co dostarcza wartości klientom”.

Nadal jednak wszystkiemu przyświeca fundamentalna idea, którą lata temu przeczytałem na blogu Asha: jest to praktyka. Po upływie dekady ma wiele do przekazania, pomagając czytelnikom w szybszym stworzeniu produktu na potrzeby określonego rynku. Trzecie wydanie *Metody Running Lean* jest ważnym podręcznikiem dla przedsiębiorców wszelkiego rodzaju, zaktualizowanym w celu dopasowania do ewolucji sposobu praktykowania metody od czasu jej szerokiego

przyjęcia. Jak zawsze prawdziwe jest stwierdzenie, że żyjemy w epoce przedsiębiorczości. Wiele z firm, które obecnie kształtują krajobraz naszego życia, było kiedyś małymi startupami, a ich sukces jest wynikiem pielęgnowania przedsiębiorczych korzeni nawet po etapie dużego wzrostu. Inni pokazali, że potrafili dostosować praktyki, które dobrze im służyły w ubiegłym wieku, do potrzeb współczesności. Potrzebujemy znacznie więcej firm obu tych rodzajów, aby zapewnić sobie przyszły dobrobyt. Ich istnienie zależy od zapewnienia im wiedzy i narzędzi niezbędnych do rozwoju.

Podobnie jak nowe produkty, także firmy odnoszące sukcesy wymagają ciągłego, zdyscyplinowanego eksperymentowania — w sensie naukowym — w celu odkrycia nowych źródeł zyskownego wzrostu. Dotyczy to zarówno najmniejszego startupu, jak i najbardziej uznanej organizacji. *Metoda Running Lean* dostarcza plan działania w trzech fazach, które obejmują proces tworzenia i skalowania firmy: projektowanie, walidację i wzrost. Jego proste, zorientowane na działanie szablony dostarczają narzędzi, które startupy mogą wykorzystać na wszystkich etapach rozwoju w celu budowy przełomowych nowych produktów i organizacji.

Minęło prawie 15 lat, odkąd po raz pierwszy zamieściłem frazę „lean startup” w opublikowanym na blogu wpisie, który przeczytało kilkadziesiąt osób. Od tego czasu te idee przerodziły się w ruch obejmujący tysiące przedsiębiorców na całym świecie, zaangażowanych w zapewnienie sukcesu nowych produktów i nowych startupów. Mam nadzieję, że podczas lektury *Metody Running Lean* wprowadzisz te pomysły w życie i dołączysz do naszej społeczności. Dziękuję, że jesteś częścią naszego niekończącego się wielkiego eksperymentu.

— Eric Ries  
20 lutego 2022 roku

---

# WSTĘP

Czas leci. Minęło 10 lat od ostatniego wydania *Metody Running Lean*. Od tamtej pory spędziłem tysiące godzin na szkoleniu i coachingu setek zespołów produktowych, trenerów i interesariuszy na całym świecie. Moim celem było dalsze testowanie i udoskonalanie krok po kroku systematycznego procesu, który przedstawiłem w książce, na przykładzie różnych produktów i branż.

W międzyczasie opracowałem dodatkowe narzędzia do modelowania biznesowego (schemat fabryki klientów, szablon sił klienta oraz mapę drogową traktacji), lepsze strategie walidacji oraz bardziej praktyczne techniki syntetyzujące koncepcje z szerokiego zakresu metodyk i ram działania, w tym Lean Startup, Design Thinking, Business Model Design, jobs-to-be-done, Systems Thinking, Behavior Design i wielu innych.

Odkryłem, że aby zrealizować plan przełomowej innowacji w warunkach skrajnej niepewności, nie można ograniczać się do żadnej z tych ram, ale raczej należy korzystać z nich wszystkich. Choć wszystkie się pokrywają, każda z nich ma specyficzną supermoc, która wyróżnia ją na tle innych. Zebrałem te supermoce w nowe ramy działania (Continuous Innovation Framework), które przedstawiłem w tej książce.

W tym jubileuszowym wydaniu z okazji 10-lecia tytułu *Metoda Running Lean* znajdziesz:

- bardziej efektywne techniki testów warunków skrajnych dla kształtowania wczesnego modelu biznesowego,
- całkowicie zmieniony skrypt wywiadu służący do identyfikowania problemów, pozwalający odkryć prawdziwe problemy klientów, które warto rozwiązać,
- sprawdzony w boju proces tworzenia produktów, o których wiesz — a nie tylko masz taką nadzieję — że klienci ich pragną.

Ta książka jest efektem 10 lat rygorystycznych testów, setek analiz przypadków produktów i tysięcy iteracji. Jestem podekscytowany, że mogę się nią z Wami podzielić.

Życie jest zbyt krótkie, by budować coś, czego nikt nie chce.

— Ash  
21 grudnia 2021 roku

## PODZIĘKOWANIA

Wprowadzenie na rynek książki nie różni się od wprowadzania na rynek dowolnego innego produktu. Pisząc *Metodę Running Lean*, wykorzystywałem ten sam proces Continuous Innovation opisany w książce.

Ta książka nie powstałaby bez udziału praktyków i trenerów, którzy zaufali mi na tyle, by otwarcie podzielić się ze mną swoimi unikalnymi wyzwaniami związanymi ze startupami/produktami. Ich niesłabnące zaangażowanie w testowanie wczesnych iteracji Continuous Innovation Framework było kluczem do skodyfikowania go w postaci systematycznego procesu.

Wszyscy jesteście współtwórcami.



---

# WPROWADZENIE

## OPOWIEŚĆ O DWÓCH PRZEDSIĘBIORCACH

Zacznę od opowiedzenia Ci historii o dwóch przedsiębiorcach. Nazwijmy ich Steve i Larry. Obaj studiowali na tej samej uczelni i otrzymywali dobre oceny, a po ukończeniu studiów obaj pracowali w startupie w branży high-tech, gdzie szybko zaczęli pełnić kluczowe funkcje.

Po kilku latach obaj wpadli na pomysł stworzenia swojego startupu i postanowili rzucić pracę i zaryzykować prowadzenie działalności na własną rękę. Mimo że nadałem im imiona, aby uczynić ich bardziej realnymi postaciami, chcę podkreślić, że tym, co ich łączy, nie jest wiek, płeć czy geografia, ale to, że obaj zostali owładnięci przez „wielką ideę” i postanowili ją urzeczywistnić.

A oto co różni ich rok później (rysunek W.1).

Rok później Steve nadal buduje swój produkt. Nie ma *żadnych przychodów z produktu* i aby sfinansować jego rozwój, pracuje jako freelancer w niepełnym wymiarze godzin. *I pracuje sam*. Z kolei Larry ma *rosnącą bazę klientów, rosące przychody i rosący zespół*. Jak to się stało, że znaleźli się w tak różnych miejscach?

Aby odpowiedzieć na to pytanie, cofnijmy się w czasie.

## ROK TEMU...

Steve siedzi przy swoim biurku, zatopiony w myślach. Tego dnia kierownik powiedział mu, że ich firma macierzysta (po niedawnym przejęciu) za kilka miesięcy będzie zamykać swoje biura. Steve’a postawiono przed wyborem: albo przeniesie się do centrali, albo weźmie odprawę.

Dla Steve’a jest to znak.

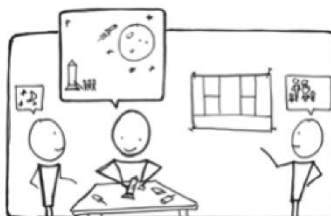
## 1 rok później



Steve

- Nadal buduje swój produkt
- Brak przychodów z produktu
- Działa samodzielnie

kontra



Larry

- Rosnąca baza klientów
- Rosnące przychody
- Rosnący zespół

**Rysunek W.1.** Steve i Larry rok później mają się zupełnie inaczej

Zawsze planował założenie własnej firmy, gdy nadejdzie odpowiedni moment. Po ukończeniu studiów podjął świadomą decyzję o dołączeniu do obiecującego startupu, aby zdobyć pierwsze doświadczenia przed rozpoczęciem samodzielnej działalności. Mimo że ten startup podjął kilka nieudanych prób wprowadzenia produktu na rynek, w końcu znalazł swoje miejsce. Steve czuł prawdziwą dumę z tego, że był częścią głównego zespołu.

„To może być równie dobry moment jak każdy inny” — pomyślał. Postanawia wieczorem wszystko przemyśleć.

Steve szacuje, że jeśli utrzyma swoje wydatki w ryzach, odprawa i zgromadzone oszczędności zapewnią mu podczas uruchamiania działalności rok rozbiegu. Ma pomysł w dziedzinie rozszerzonej rzeczywistości/wirtualnej rzeczywistości (AR/VR), który chodzi mu po głowie już od kilku miesięcy...

Następnego dnia postanawia podjąć decyzję i przyjmuje odprawę.

## W drogę

Nie tracąc czasu, Steve zabiera się do pracy. Przewiduje, że jeśli pozostanie skupiony i będzie pracował w pełnym wymiarze godzin bez rozpraszania uwagi, najpewniej w ciągu trzech miesięcy będzie w stanie wprowadzić na rynek pierwszą wersję swojego produktu (rysunek W.2).

Chce wykonywać zadania „po swojemu”, więc niczym rzemieślnik skrupulatnie zaczyna projektować i budować swój produkt.

Ale drobne aktywności pochłaniają więcej czasu, niż zakładał, a opóźnienia się wydłużają — tygodnie szybko zamieniają się w miesiące.



Rysunek W.2. Steve w metaforycznym garażu

## Pół roku później

Steve zaczyna się stresować. Produkt nie spełnia jego standardów, a jego skorygowane szacunki oddalają datę wprowadzenia produktu o co najmniej kolejne trzy miesiące, a może nawet sześć.

Wtedy już nie będzie miał pieniędzy.

Zdaje sobie sprawę, że potrzebuje wsparcia.

Steve odzywa się do kilku bliskich przyjaciół i próbuje ich zwerbować, oferując w zamian duży udział w firmie. Ci jednak nie dostrzegają potencjału, jaki widzi Steve, i trudno ich przekonać do odejścia z pewnej, dobrze płatnej pracy (rysunek W.3).



Rysunek W.3. Nikt nie dostrzega tego, co widzi Steve

Steve przypisuje to niepowodzenie „brakowi wizji” ze strony przyjaciół i jest jeszcze bardziej zdeterminowany, aby znaleźć sposób na ukończenie swojego produktu.

Decyduje się na kolejny manewr, polegający na *zbiórce pieniędzy*.

Kontaktuje się z założycielką jego poprzedniego startupu, Susan, która chętnie zgadza się na spotkanie ze Steve’em. Susan podoba się ten pomysł i proponuje, że przedstawi Steve’a kilku inwestorom.

Daje mu następującą radę: „Upewnij się, że najpierw przygotujesz pancerny biznesplan”.

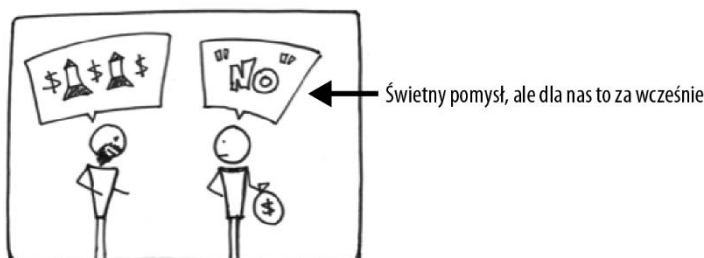
Steve nigdy wcześniej nie pisał biznesplanu. Ściąga więc kilka szablonów i wybiera ten, który mu się podoba. Gdy zaczyna pisać, okazuje się, że na wiele zadawanych pytań nie zna odpowiedzi, ale i tak robi wszystko, co w jego mocy, by sporządzić plan.

Szczególnie zachęca go do tego arkusz kalkulacyjny z prognozami finansowymi. Im bardziej zajmuje się liczbami, tym bardziej jest przekonany, że trafił na coś naprawdę wielkiego. Postanawia zmniejszyć kilka liczb, aby uwierzytelnić fantastyczny model, który stworzył — jest tak dobry, że ludzie mogą mu nie uwierzyć!

Wie, że stawka jest wysoka, więc spędza wiele dni na tworzeniu krótkiego przedstawienia produktu, mapy drogowej produktu i szlifowaniu 10-stronicowej prezentacji.

Kilka tygodni później kontaktuje się z Susan, która pomaga mu zorganizować sześć spotkań z inwestorami. Podczas pierwszych kilku spotkań Steve’em targają nerwy, ale uważa, że wszystko idzie zgodnie z planem. Z czasem nabiera wprawy i na kolejnych spotkaniach czuje się znacznie lepiej.

Nie słyszy natychmiastowego „tak”. Ale przynajmniej nie spotyka się z jawną odmową. Czar jednak pryska w trakcie późniejszej rozmowy z Susan, która mówi: „Przykro mi, Steve, ale »dla nas to za wcześnie« i »porozmawiajmy za pół roku« oznacza po prostu, że ludzie nie są zainteresowani, ale zarazem zbyt uprzejmi, by ci odmówić!” (rysunek W.4).



Rysunek W.4. Inwestorzy opanowali sztukę grzecznego wyrażania odmowy

## Sytuacja bez wyjścia

Steve znalazł się w potrzasku. Nie da rady sprawić, by ludzie dostrzegli jego wizję, dopóki nie stworzy swojego produktu, a jednocześnie inwestorzy nie przyznają mu środków na ukończenie produktu (rysunek W.5).

Co powinien zrobić?

Steve nadal wierzy w swój produkt i jest zdeterminowany, aby go zbudować.

Wycofuje się z powrotem do swojego metaforycznego garażu i decyduje na samodzielne sfinansowanie swojego pomysłu dzięki działalności freelancingowej w niepełnym wymiarze godzin.

Postępy są powolne, ale przynajmniej wciąż pracuje nad swoim produktem nocami i w weekendy, idąc do przodu.



Rysunek W.5. *Steve jest w potrzasku*

Teraz przejdźmy do historii Larry’ego. On również rok temu wpadł na świetny pomysł, ale w przeciwieństwie do Steve’a jego pierwszy krok nie polegał na zbudowaniu produktu czy też pozyskaniu inwestorów. A to dlatego, że *oba te podejścia nie są perspektywiczne.*

## NOWĄ ŚCIEŻKĄ POSTĘPU JEST PODEJŚCIE OPARTE NA TRAKCJI

Larry przyznaje, że podejście oparte na zbudowaniu produktu bądź pozyskaniu inwestorów sprawdzało się w czasach, gdy tworzenie produktów było naprawdę trudne i kosztowne, ale świat się zmienił.

Inwestorzy zwykli cenić własność intelektualną i finansowali zespoły, które pokazywały, że potrafią budować produkty. Ale tak już nie jest.

Ponadto, ponieważ budowanie produktów często było zbyt drogie, zespoły, którym udało się pozyskać fundusze, miały znaczną przewagę nad innymi, mogły bowiem szybciej wejść na rynek i szybciej się uczyć niż ich konkurencja. Nawet jeśli za pierwszym razem całkowicie mylili się co do produktu, to i tak zdołali skorygować kurs i wrócić na właściwe tory, ponieważ było bardzo niewielu rywali depczących im po piętach.

Ale świat jest dziś zupełnie inny... (rysunek W.6)

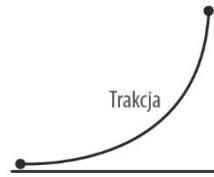
Przeżywamy globalny renesans przedsiębiorczości. Dziś zbudowanie produktu jest tańsze i łatwiejsze niż kiedykolwiek, co oznacza, że na całym świecie jest znacznie więcej osób „startujących”. Podczas gdy ta eksplozja aktywności startupów stanowi dla nas wszystkich niesamowitą szansę, niesie ze sobą także problemy: większa liczba produktów przekłada się na większy wybór zarówno dla inwestorów, jak i klientów, co sprawia, że trudniej jest się wyróżnić.

Inwestorzy nie cenią dziś własności intelektualnej, lecz *trakcję*. Trakcja nie polega na byciu pierwszym na rynku, ale pierwszym *przyjętym* przez rynek.



### Stary świat

- Trudność w budowaniu produktu
- Niezbyt duża konkurencja
- Niewielki wybór dla klientów



### Nowy świat

- Łatwiejsze budowanie produktu
- Znacznie większa konkurencja
- Duży wybór dla klientów

Rysunek W.6. Żyjemy w nowym świecie

Trakcja to dowód na to, że Twój pomysł przyciągnie ludzi poza Tobą, Twoim zespołem i Twoją mamą — czyli mowa o klientach. Co ważniejsze, trakcja jest dowodem na działający model biznesowy.

### Wskazówka

---

Inwestorzy nie finansują dziś rozwiązań, które działają, ale modele biznesowe, które działają.

---

Ale jak pokazać trakcję bez działającego produktu? Czy nie wracamy do sytuacji potrzasku? Nie bardzo, bo Larry wie, że klienci są dziś nieustannie bombardowani masą wyborów produktowych. Kiedy klienci spotykają się z półproduktem, nie zamieniają się w betatesterów i nie przekazują Ci informacji zwrotnej, lecz *odchodzą*.

Bez informacji zwrotnych od klientów zbyt łatwo jest paść ofiarą „pułapki budowania”, kiedy to przełom wydaje się zawsze zależeć od jednej decydującej funkcji, ale pozostaje nieuchwytny. W końcu tracisz niepotrzebnie czas, pieniądze i wysiłek, *budując coś, czego nikt nie chce, aż do wyczerpania zasobów*.

Larry doświadczył tej pułapki zbyt wiele razy w przypadku poprzednich produktów swojego startupu, dlatego postanawia podnieść poziom swojej gry i zacząć od lepszych fundamentów swojego produktu. Podstawową zmianą sposobu myślenia, która to umożliwiła, jest *zajęcie się problemami przed poszukiwaniem rozwiązań*.

### Uwaga

---

Klientów nie obchodzi Twoje rozwiązanie; obchodzi ich własny problem.

---

Rozumie, że jeśli jego produkt nie rozwiązuje w zdecydowany sposób problemu jego klientów, żadna liczba technologii, patentów czy prezentów nie uratuje jego modelu biznesowego.

Owocuje to następującymi spostrzeżeniami, które olśniły Larry'ego:

**SPOSÓB MYŚLENIA #1**

Model biznesowy jest produktem

**SPOSÓB MYŚLENIA #2**

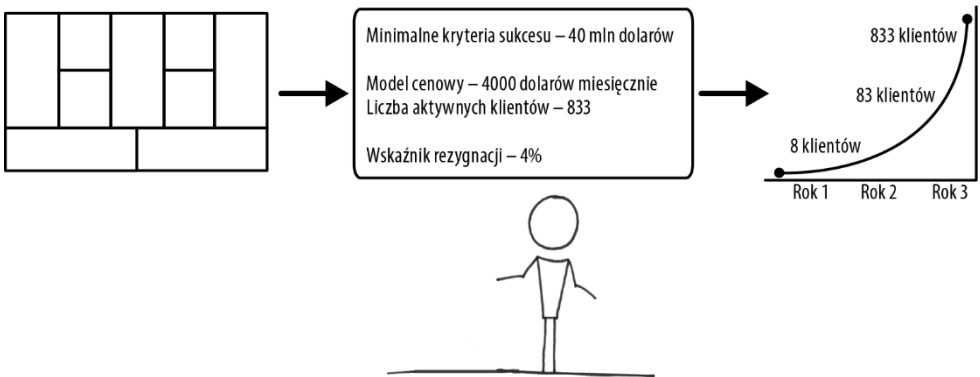
Pokochaj problem, a nie swoje rozwiązanie

**SPOSÓB MYŚLENIA #3**

Trakcja jest celem

Larry spędza połowę popołudnia na stworzeniu projektu modelu biznesowego dla swojego pomysłu przy użyciu jednostronicowego szablonu Lean Canvas, który polecił mu jeden z zaufanych mentorów.

Następnie testuje opłacalność swojego modelu biznesowego za pomocą szybkiej kalkulacji, a w kolejnym kroku buduje mapę drogową trakcji, która podkreśla kluczowe kamienie milowe. To pomaga mu w opracowaniu oddolnej strategii walidacji mającej na celu wejście na rynek (rysunek W.7).



**Rysunek W.7.** Larry opracowuje szybki model biznesowy na potrzeby swojego pomysłu

Kluczowa różnica w jego strategii walidacji w stosunku do strategii Steve'a polega na tym, że w jego modelu biznesowym priorytetem jest testowanie tego, co najbardziej ryzykowne, a nie tego, co najłatwiejsze.

Larry słusznie zauważa, że w nowym świecie ryzyko związane z większością produktów zmieniło swój charakter, przy czym ryzyko dotyczące klientów i rynku przeważa nad niepewnością natury technicznej.

Kluczowe pytanie nie brzmi dziś „Czy możemy to zbudować?“, ale „Czy powinniśmy to zbudować?“

Dlatego zaczyna od stworzenia trakcji, zamiast przystąpić do budowania produktu lub pozyskiwania inwestorów.

#### SPOSÓB MYŚLENIA #4

Właściwe działanie we właściwym czasie

A oto wskazówka sformułowana niejako wbrew intuicji: *nie potrzebujesz działającego produktu*, aby zidentyfikować problemy warte rozwiązania, a nawet aby zdobyć pierwsze grono płacących klientów.

W przeciwieństwie do Steve'a, który po roku wciąż doskonali i szlifuje swój produkt, Larry'emu udaje się zdefiniować swój produkt o minimalnej funkcjonalności (ang. *minimum viable product*, w skrócie *MVP*) w czasie krótszym niż osiem tygodni, poszerzając grono klientów.

#### Uwaga

Minimum viable product (MVP) to minimalne rozwiązanie, które tworzy, zapewnia i określa wartość dla klienta.

Stosując to podejście, Larry unika niepotrzebnego nakładu czasu, pieniędzy i wysiłku na budowaniu produktu, co do którego ma nadzieję, że klienci go kupią, a zamiast tego buduje produkt, o którym wie, że klienci go kupią.

#### Uwaga

Steve postępuje zgodnie z podejściem „stwórz wersję pokazową i sprzedaj”, podczas gdy Larry postępuje zgodnie z zasadą „sprzedaj wersję pokazową i pracuj nad nią”.

To osadza pomysł Larry'ego na solidnych podstawach. Spędza on następne cztery tygodnie na budowaniu pierwszej wersji swojego rozwiązania, które nie jest skierowane do wszystkich, ale do idealnych użytkowników wczesnego rynku. Kiedy jego MVP jest gotowy, nie organizuje wielkiego otwarcia, ale raczej spokojnie wprowadza go do grupy zaledwie 10 użytkowników wczesnego rynku i pobiera od nich opłaty już od pierwszego dnia.

Jego logika postępowania, by zacząć od czegoś małego i złożyć śmiałą obietnicę, oznacza przejście od słów do czynów. Myśli sobie: „Jeśli nie potrafię dostarczyć wartości swoim pierwszym 10 własnoręcznie wybranym klientom, to co sprawia, że myślę, że będę w stanie zachęcić tysiące klientów próbujących produkt na własną rękę?”.

#### SPOSÓB MYŚLENIA #5

Zajmuj się etapowo swoimi najbardziej ryzykownymi założeniami



Miłym efektem ubocznym rozpoczęcia działalności na małą skalę jest to, że Larry może sobie pozwolić na zapewnienie wysokiej jakości obsługi klienta. To pozwala mu obejść kilka niedociągnięć jego MVP i nadal generować wartość, jednocześnie ucząc się od swoich klientów.

Pierwsza grupa klientów jest zdumiona dbałością Larry'ego o szczegóły i szybkością reakcji na ich potrzeby. Udaje mu się sprawić, że wszystkie te osoby stają się jego prawdziwymi fanami, jednocześnie nieustannie udoskonalając swoje MVP.

#### SPOSÓB MYŚLENIA #6

Ograniczenia są darem

Mimo że Larry zna się na wszystkim, zdaje sobie sprawę, że nie jest w stanie samodzielnie skalować swojego biznesu. Jedną trzecią czasu poświęca więc na przedstawianie swojej wizji potencjalnym współzałożycielom. Nie szuka ludzi takich jak on, ale raczej osób o umiejętnościach, które uzupełnia jego kompetencje. Wie, że:

- Dobre pomysły należą do rzadkości i trudno je znaleźć.
- Dobre pomysły mogą pochodzić zewsząd.
- Znalezienie dobrych pomysłów wymaga wielu pomysłów.

Fakt, że Larry ma już zadowolonych, płacących klientów (wczesna trakcja) i rozwijający się segment potencjalnych klientów, pozwala mu przyciągnąć i zrekrutować swój wymarzony zespół.

Zbyt wiele zespołów w testowaniu swojego modelu biznesowego przyjmuje podejście „dziel i zwyciężaj”, w którym rozdzielają pracę na podstawie mocnych stron poszczególnych członków zespołu. Na przykład typ pracownika „hacker” zazwyczaj skupia się na produktach, a typ „hustler” na klientach. To dzieli zespół według wielu różnych priorytetów i nie jest optymalne.

Zamiast tego Larry wykorzystuje pełny potencjał swojego zespołu, nakłoniwszy go do wspólnego skupienia się na tym, co najbardziej ryzykowne, a nie na tym, co najłatwiejsze w modelu biznesowym. Ponieważ ryzyko w modelu biznesowym stale się zmienia, ustanawia on regularny, 90-dniowy cykl, aby utrzymać świadomość priorytetów i zapewnić zewnętrzną odpowiedzialność swojego zespołu.

#### SPOSÓB MYŚLENIA #7

Pociągnij siebie do zewnętrznej odpowiedzialności

Każdy 90-dniowy cykl jest podzielony na 3 kluczowe działania:

##### *Modelowanie*

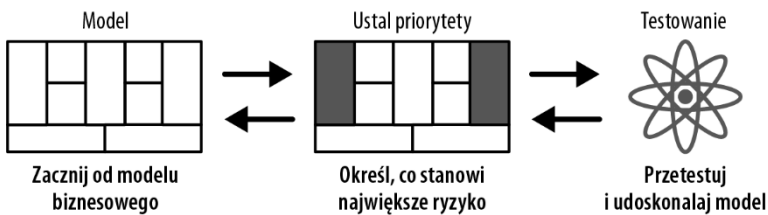
Zespół Larry'ego rozpoczyna każdy 90-dniowy cykl od aktualizacji i przeglądu modeli biznesowych (przy użyciu Lean Canvas i mapy drogowej trakcji). Pomaga to zespołowi stale skupiać się wokół wspólnego zestawu celów, założeń i ograniczeń.

*Ustalanie priorytetów*

Następnie zespół wspólnie ustala priorytety w zakresie najbardziej ryzykownych założeń i proponuje szereg możliwych strategii (kampanii) walidacyjnych, które pozwolą przewyciężyć to ryzyko.

*Testowanie*

Ponieważ trudno jest przewidzieć, które kampanie sprawdzą się na samym początku, zespół, zamiast stawiać kilka dużych zakładów, stawia wiele małych na najbardziej obiecujące kampanie, wykorzystując szybkie eksperymenty iteracyjne. Nauka płynąca z tych eksperymentów pomaga zespołowi Larry'ego zidentyfikować najlepsze kampanie i postawić na nie więcej (rysunek W.8).



**Rysunek W.8.** *Cykl Model-Priorytetyzacja-Testowanie*

**SPOSÓB MYŚLENIA #8**

Postaw wiele małych zakładów

**SPOSÓB MYŚLENIA #9**

Podjmuj decyzje oparte na dowodach

Każdy 90-dniowy cykl kończy się spotkaniem podsumowującym cykl, na którym zespół analizuje, co zrobił i czego się nauczył, oraz planuje dalsze kroki.

To podejście model-priorytetyzacja-testowanie pozwala zespołowi systematycznie poszukiwać powtarzalnego i skalowalnego modelu biznesowego. Droga do sukcesu nie jest prosta. Są tu zwroty akcji, ślepe zaułki i potrzeba cofania się. Ale ponieważ zespół Larry'ego działa szybko i ciągle się uczy, jest w stanie uniknąć dużych porażek, dokonując po drodze wielu małych korekt.

**SPOSÓB MYŚLENIA #10**

Przełom wymaga nieoczekiwanych rezultatów

Do końca roku baza klientów Larry'ego rośnie, jego przychody rosną, a zespół się powiększa. Jego model biznesowy jest na dobrej drodze do dopasowania produktu do rynku.

## TO, CO DECYDUJE O SUKCESIE, TO NIE RÓŻNE ZESTAWY UMIEJĘTNOŚCI, ALE RÓŻNE SPOSOBY MYŚLENIA

Różnica między Steve'em a Larrym nie polega na różnych zestawach umiejętności, ale na różnym sposobie myślenia.

Steve działa jak Artysta i kieruje się przede wszystkim miłością do swojego produktu (rozwiązania).

Artystę możesz spokojnie zastąpić Software Developerem, Designerem, Kreatorem, Działaczem, Pisarzem, Autorem, Hackerem, Wynalazcą.

Stosuje podejście, w którym zaczyna się od budowania, co w dzisiejszym świecie jest bardzo ryzykowne.

Z kolei Larry działa jak Innowator.

### **Uwaga**

---

Innowatorzy przekształcają wynalazki w działające modele biznesowe.

---

Dostrzega, że żyjemy w nowym świecie, w którym zasady się zmieniły. Dziś nie wystarczy już po prostu budować tego, o czym klienci mówią, że tego chcą, ponieważ zanim to zbudujesz, dowiesz się, że to, czego naprawdę pragnęli, było czymś zupełnie innym.

### **Wskazówka**

---

W tym nowym świecie jedynym sposobem, aby mieć pewność, że buduje się to, czego pragną klienci, jest ciągle angażowanie ich w ten proces.

---

## Tym razem stawka jest o wiele wyższa

Stary sposób budowania produktów sprawdzał się w czasach, gdy istniały ogromne bariery wejścia i niewielu konkurentów. Nawet jeśli produkt się nie udał, miałeś czas na korektę kursu i obranie właściwej drogi.

Dziś jednak, dzięki temu, że wprowadzanie nowych produktów stało się tańsze i szybsze niż kiedykolwiek, konkurencja jest znacznie większa niż wcześniej — zarówno ze strony firm o ugruntowanej pozycji na rynku, jak i nowych przedsiębiorstw powstających na całym świecie.

W starym świecie niedostarczenie tego, czego oczekiwali klienci, prowadziło do nieudanych projektów. Ale w nowym świecie ciągle niedostarczanie tego, czego chcą klienci, prowadzi do całkowitej porażki modelu biznesowego.

Dzieje się tak dlatego, że klienci mają dziś o wiele większy wybór niż kiedyś. Jeśli Twój produkt nie spełni ich oczekiwań, po prostu wybiorą inny.

Z drugiej strony, firmy odnoszące największe sukcesy zdają sobie sprawę, że dobre pomysły należą do rzadkości, a najlepszym sposobem na znalezienie kolejnego świetnego pomysłu jest szybkie przetestowanie wielu pomysłów.

Podczas gdy pierwszymi użytkownikami tego nowego sposobu pracy były startupy z branży high-tech, takie jak Airbnb i Dropbox, z biegiem lat ciągle innowacje są coraz częściej stosowane w wielu różnych domenach i działają nawet na masową skalę. Niektóre z najbardziej wartościowych firm w Stanach Zjednoczonych, takie jak Google, Netflix, Amazon czy Facebook, praktykują kulturę Ciągłej Innowacji.

## Szybkość uczenia się to nowa przewaga konkurencyjna

Firmy, które stale się uczą, szybko wyprzedzają swoją konkurencję i budują to, czego klienci naprawdę pragną.

To jest właśnie istota *Ciągłej Innowacji* i jest to podejście stosowane przez Larry'ego. Kiedy działasz naprawdę szybko w warunkach skrajnej niepewności, nie możesz sobie pozwolić na spędzenie długich cykli na analizowaniu, planowaniu i realizowaniu swojego pomysłu. Potrzebujesz bardziej iteracyjnego podejścia, które obejmuje ciągle modelowanie, priorytetyzację i testowanie.

## Sukces w nowym świecie wymaga nowego sposobu myślenia

Zbyt wiele osób nie radzi sobie z Ciągłą Innowacją, ponieważ zaczyna w złym miejscu, wybierając podejścia bez uprzedniego zastosowania stojącego za nimi sposobu myślenia.

### **Uwaga**

---

Sposób myślenia określa, jak postrzegamy otaczający nas świat.

---

Jeśli wierzysz, że faktycznie żyjemy w nowym świecie, to naturalnym wnioskiem jest to, że nowy świat wymaga nowych sposobów myślenia. Oto 10 sposobów myślenia, które zasilają każde z 3 działań w ramach praktyki Ciągłej Innowacji:

#### 1. Modelowanie

- Sposób myślenia #1: Twój model biznesowy jest produktem.
- Sposób myślenia #2: Pokochaj problem, a nie swoje rozwiązanie.
- Sposób myślenia #3: Trakcja jest celem.

## 2. Ustalanie priorytetów

- Sposób myślenia #4: Właściwe działanie we właściwym czasie.
- Sposób myślenia #5: Zajmuj się etapowo swoimi najbardziej ryzykownymi założeniami.
- Sposób myślenia #6: Ograniczenia są darem.
- Sposób myślenia #7: Pociągnij siebie do zewnętrznej odpowiedzialności.

## 3. Testowanie

- Sposób myślenia #8: Postaw wiele małych zakładów.
- Sposób myślenia #9: Podejmuj decyzje oparte na dowodach.
- Sposób myślenia #10: Przełom wymaga nieoczekiwanych rezultatów.

W dalszych częściach książki będziemy omawiać każdy z tych sposobów myślenia.

## **NIE MOŻESZ SOBIE POZWOLIĆ NA CZEKANIE NA POMYŚL, KTÓREGO CZAS JUŻ NADSZEDŁ**

Minęło nieco ponad 18 miesięcy, odkąd Steve rzucił pracę i zaczął działać na własną rękę. Mimo że jego oszczędności skończyły się pół roku temu, udało mu się zapewnić sobie komfortową sytuację, korzystając z usług niezależnych doradców, aby utrzymać rozwój produktu.

Pogodził się z tym, że wprowadzenie w życie jego wizji zajmie trochę czasu, ale się nie spieszy. Nie od razu przecież Kraków zbudowano.

Jest wtorkowy poranek, a Steve stoi w kolejce po kawę przed udaniem się do siedziby klienta na spotkanie. Dostaje SMS-a od swojego starego kumpla: „Widziałeś, co wprowadził właśnie Virtuoso X? To twój pomysł, Steve!!!”.

Steve klika na link, przegląda stronę, po czym blednie.

Produkt Virtuoso X rzeczywiście wygląda bardzo podobnie do tego, nad czym pracował przez ostatnie półtora roku. Firma właśnie trafiła na TechCrunch i ogłosiła dużą zbiórkę pieniędzy.

Robi mu się niedobrze i wychodzi z kawiarni. Już w samochodzie przekłada spotkanie z klientem i wraca do swojego domowego biura.

Tam przez resztę dnia przegląda stronę Virtuoso X, wypróbowuje jej aplikację i szuka w sieci wszelkich dostępnych informacji na jej temat. Po kilku godzinach dochodzi do wniosku, że choć pomysł rzeczywiście jest podobny, to implementacja produktu przez Virtuoso X jest zupełnie inna niż jego.

Steve czuje lekką ulgę, ponieważ uważa, że nadal ma lepsze rozwiązanie. Ale ta ulga jest krótkotrwała, gdyż ogarnia go nowy niepokój: „Na co komu lepsze rozwiązanie, jeśli wprowadzę je zbyt późno lub nigdy nie zdążę tego zrobić?”.

Musi wejść na wysokie obroty.

Może teraz uda mu się uzyskać wsparcie znajomych deweloperów, którzy wcześniej nie dostrzegli jego wizji? A może teraz łatwiej będzie mu pozyskać fundusze od inwestorów?

Milion pomysłów zaczyna wirować w jego umyśle. Gdzie powinien zacząć?

Postanawia zapytać o radę Mary.

Steve odpowiadał przed nią w swoim poprzednim startupie. Podobnie jak on, również Mary przyjęła odprawę po tym, jak ich startup został przejęty, a następnie zamknięty. Spotkał ją na imprezie kilka miesięcy temu i dowiedział się, że wraz z kilkoma innymi byłymi współpracownikami założyła nową firmę. Według wszystkich pogłosek wydawało się, że radzą sobie całkiem dobrze. Mieli już ponad 30 pracowników, płacących klientów oraz inwestorów.

Wysłała do niej maila, w którym krótko przedstawia swoją sytuację i prosi o spotkanie na lunchu.

Otrzymuje niemal natychmiastową odpowiedź: „Spotkajmy się na tacos jutro w południe, tam gdzie zwykle”.

## **Steve dowiaduje się o produkcie o minimalnej funkcjonalności (MVP)**

Steve dociera do restauracji kilka minut przed południem i zajmuje spokojne miejsce przy stoliku na tyłach lokalu. Rozsiadając się, zauważa SMS-a: „Przepraszam, spóźnię się o 10 minut — dziś coś wdrazamy. Zamów mi, proszę, to, co zwykle, ja stawiam”.

Poświęca dodatkowy czas na uporządkowanie swoich myśli i zapisuje w notatniku bardzo ogólny plan:

1. Zapewnienie finansowania początkowego.
2. Zatrudnienie trzech programistów.
3. Finalizacja i uruchomienie platformy w trzy miesiące!

W tym momencie pojawia się Mary.

„Przepraszam za spóźnienie, Steve. Mamy duży rollout w tym tygodniu i przez całe przedpołudnie walczyliśmy z kilkoma problemami produkcyjnymi. Normalnie przełożyłabym nasze spotkanie, ale z twojego e-maila wywnioskowałam, że sprawa jest pilna. Co się dzieje?”

Steve wyciąga swój telefon, unosi go na kilka sekund nad stołem, a potem prosi Mary, żeby rzuciła okiem. Przez twarz Mary przemyka wyraz zdumienia i wyciąga rękę, jakby chciała chwycić coś na stole, ale jej palce tylko unoszą się w powietrzu. Wybucha śmiechem.

„To najbardziej realistyczna aplikacja AR, jaką kiedykolwiek widziałam. Ta puszką coli i szklanka z lodem obok wyglądają tak zachęcająco. Aż zachciało mi się pić”.

„Cieszę się, że tak myślisz. Opracowałem sposób renderowania dowolnego obiektu ze świata rzeczywistego jako modelu 3D wewnątrz aplikacji z obszaru AR albo VR bez konieczności pisania kodu albo korzystania ze skomplikowanego oprogramowania do modelowania. Wystarczy zrobić kilka zdjęć obiektu za pomocą aparatu w telefonie, a silnik renderujący w kilka minut stworzy model 3D. Wygenerowałem te modele, gdy czekałem na ciebie”.

„Super. Jak nazywa się twój projekt?”

„Altverse — bo moją ostateczną wizją jest stworzenie alternatywnego wirtualnego wszechświata równie różnorodnego jak ten, który obecnie zamieszkujemy”.

Mary prosi, by kontynuował.

Steve poświęca kolejne pięć minut na podsumowanie tego, co robił przez ostatni rok, opisując wprowadzenie Virtuoso X i swój bardzo ogólny plan na przyszłość.

Mary słucha cierpliwie, a potem zadaje mu proste pytanie: „Czy wolałbyś spędzić następne sześć miesięcy na zabieganiu o inwestorów czy o klientów?”.

Widząc zdziwienie na twarzy Steve’a, tłumaczy dalej, że nawet w najlepszym przypadku pozyskiwanie pieniędzy bez trakcji jest zazwyczaj sześciomiesięcznym procesem i pracą na pełen etat. „A w tym czasie nie zrobisz dużych postępów w pracy nad swoim produktem. Więc biorąc pod uwagę twoje szacunki, prawdopodobnie mówimy o okresie dziewięciu miesięcy do premiery”.

„Nie mogę sobie pozwolić na czekanie przez dziewięć miesięcy!” — mruknął Steve. „Virtuoso X ma przewagę wynikającą z pozycji pioniera na rynku. Do tego czasu przejmą cały rynek!”

Mary dodaje: „Wiem, że to zabrzmiało jak banał, ale konkurencja to dobra rzecz. Konkurencja pomaga sprawdzić rynek, a większość pionierskich rozwiązań ma pod górkę. Facebook, Apple, Microsoft, Toyota — mogę wymieniać dalej — nie byli pionierami. Wszyscy oni byli szybkimi następcami”.

Steve nie jest przekonany, ale i tak kiwa głową.

„Dobrze... ale nadal muszę wprowadzić coś w czasie krótszym niż dziewięć miesięcy”.

„Z tym zdecydowanie się zgadzam. Tak, musisz”.

„Ale do tego potrzebuję więcej deweloperów. A nie mogę zatrudnić więcej programistów bez pieniędzy”.

Mary przerywa mu. „Musisz stworzyć MVP, którego chcą klienci”.

„MVP?”

„Produkt o minimalnej funkcjonalności”.

„Czy to coś jak wersja beta?”

„Tak jakby... ale nie do końca. Produkt o minimalnej funkcjonalności to »najmniejsze« rozwiązanie, jakie możesz zbudować i które dostarcza klientom wartości. Wiem, że masz w głowie wielką wizję platformy, ale klienci nie dbają o platformy. Przynajmniej nie na początku. Zależy im na rozwiązaniach, które rozwiązują ich bezpośrednie problemy. Musisz znaleźć minimalne rozwiązanie, które w wystarczającym stopniu rozwiązuje poważny problem klienta, i dostarczyć je. Żeby to zrobić, musisz najpierw skupić się na swoich idealnych użytkownikach wczesnego rynku i nie podejmować szeroko zakrojonych działań. Kiedy próbujesz dotrzeć do wszystkich, nie dotrzesz do nikogo”.

Właśnie wtedy odzywa się telefon Mary, a ta zerka na niego. „Przepraszam, jestem potrzebna z powrotem w biurze. Moją najlepszą radą na ten moment jest przeczytanie wszystkiego, co można znaleźć na temat MVP. Inwestorzy nie finansują dziś pomysłów czy rozwoju produktu, ale trakcję. A do pokazania trakcji potrzebni są klienci”.

Steve wtrąca: „Jaki zakres trakcji jest wystarczający?”.

„Jeśli w ogóle możesz pokazać jakąkolwiek trakcję, to odróżnia cię od reszty. To właśnie zrobiliśmy, zanim odezwaliliśmy się do jakichkolwiek inwestorów. Posiadanie zaledwie pięciu płacących klientów dało nam przewagę i całkowicie zmieniło dynamikę pozyskiwania funduszy. Dziś mamy dziesięć razy więcej klientów, ale bez tej początkowej piątki nasza prezentacja byłaby jedynie stekiem obietnic. Spotkajmy się ponownie, gdy już określisz swój MVP”.

Steve dziękuje Mary za poświęcony czas, gdy ta bierze ostatni kęs swojego lunchu, a następnie wychodzi z restauracji.

## NIE ZACZYNAJ OD MVP

Minęły trzy tygodnie od spotkania Steve’a z Mary. Spotyka się z nią ponownie, by przekazać jej aktualne informacje.

„Posłuchałem twojej rady. Poczytałem o MVP, a ponieważ miałem już zbudowaną sporą część produktu, byłem w stanie uruchomić swój MVP w ciągu tygodnia... ale chyba nie działa”.

Przerywa na chwilę, po czym kontynuuje: „Mam mnóstwo użytkowników rejestrujących się każdego dnia, co mnie bardzo cieszy, ale nikt jeszcze nie wybrał nowszej wersji, a retencja klientów jest dość niska — większość użytkowników



nigdy nie wraca po pierwszym dniu. Przeprowadzałem wszelkiego rodzaju testy A/B, a nawet kilka razy dokonywałem strategicznych zmian. Doszedłem do wniosku, że moje MVP nie jest wystarczająco dobre. Produktowi wciąż brakuje kilku podstawowych funkcji. Chociaż myślę, że w końcu wpadłem na kluczową funkcjonalność, i planuję zbudować ją w następnej kolejności”.

Mary przerywa mu: „Cofnijmy się nieco w czasie. Kim są ci użytkownicy? I skąd się biorą?”.

„Ogłosiłem premierę mojego produktu w kilku społecznościach internetowych, takich jak Product Hunt i Hacker News. Ten komunikat spowodował pewien szum. Część ruchu klientów nadal pochodzi stamtąd. Reszta pochodzi z reklam internetowych. Ustaliłem mały budżet w wysokości dwudziestu pięciu dolarów na dzień”.

„Okay. A kim są ci użytkownicy? Rozmawiałeś z nimi?”

Steve wygląda na nieco zaskoczonego. „Czy z nimi rozmawiałeś? Nie. Ale mierzyłem wszystkie ich zachowania za pomocą narzędzi analitycznych. Dzięki temu wiem, że retencja jest naprawdę niska”.

„Rozumiem. Podobny błąd popełniliśmy po wdrożeniu naszego MVP. Przestaliśmy rozmawiać z naszymi klientami i polegaliśmy wyłącznie na wskaźnikach, które miały nas prowadzić. Problem z narzędziami analitycznymi polega na tym, że mogą one powiedzieć ci tylko, co idzie źle, a nie dlaczego. Wciąż zgadywaliśmy, na czym polega problem, ale nasze działania w niczym nie pomagały. Dopiero kiedy zaczęliśmy ponownie rozmawiać z naszymi klientami, byliśmy w stanie naprawdę zrozumieć, dlaczego coś nie działa, i zaradzić problemom. Musisz ciągle rozmawiać ze swoimi użytkownikami, Steve”.

Steve odchrząknął. „Ciągle rozmawiać ze swoimi użytkownikami? Nigdy nie rozmawiałem z żadnym z nich”.

Teraz to Mary wygląda na zdezorientowaną. „Jak to? W takim razie jak zdefiniowałeś swój MVP?”

„Cóż, miałem już zbudowaną tak dużą część platformy, że byłem w stanie szybko uruchomić małą, wstępną aplikację, która pokazała jej możliwości. Powiedziałaś, że muszę coś dostarczyć. Czy założeniem MVP nie jest pośpiech w udostępnieniu pierwszej wersji, która uruchamia cykl uczenia się... następnie wykorzystanie szybkich eksperymentów do iteracji i udoskonalania produktu?”

Mary westchnęła. „Przepraszam, Steve, powinnam cię była ostrzec, że *MVP* jest dość szerokim terminem, obejmującym wiele różnych definicji i podejść. Tak, wiele osób podpisuje się pod tym podejściem. I prawdę mówiąc, jest to wciąż lepsze podejście niż spędzenie roku na budowaniu bardziej kompletnego produktu tylko po to, aby się dowiedzieć, że przesadziłeś — albo, co gorsza, zbudowałeś coś, czego nikt nie chce”.

Mary zauważa, że Steve lekko się rumieni, słysząc jej ostatni komentarz. Postanawia to zignorować i kontynuuje: „Ale samo szybkie wypuszczenie rozwiązania, nieważne jak małego, na podstawie własnych domysłów i nazwanie tego MVP nie gwarantuje lepszych wyników”.

„Czy leanowy cykl startupowy polegający na modelu budowanie — mierzenie — uczenie nie pomaga w iteracji i doskonaleniu MVP?” — pyta Steve.

„Teoretycznie tak, ale wiele zespołów po prostu utknęło. Pomyśl o cyklu budowanie — mierzenie — uczenie jako o narzędziu do szybkiej walidacji pomysłów. Jeśli zrealizujesz rozsądny pomysł i uda ci się pozyskać użytkowników wczesnego rynku, to możliwe są iteracje i doskonalenie MVP — tak jak sam powiedziałeś. Ale jeśli zaczniesz od złego pomysłu, jedyne, czego się dowiesz, to to, że twój pomysł jest do bani. A potem utkniesz”.

„Dlaczego tak się dzieje?” — pyta Steve.

„Bo klienci mają dziś wiele możliwości wyboru. Jeśli twój MVP nie rezonuje z nimi, nie zamienią się w testerów, którzy cierpliwie będą ci dostarczać informacji zwrotnej o tym, jak ulepszyć twój produkt. Po prostu odejdą — tak jak twoi użytkownicy, których nie udało się zatrzymać. Pozostaje więc zgadywać, dlaczego coś nie działa, co rozpoczyna poszukiwania mitycznej kluczowej funkcjonalności — tej która zawsze wydaje się być tuż za rogiem. Czasami masz szczęście, ale częściej okazuje się, że kręcisz się w kółko, wypróbowując jeden pomysł za drugim, i nigdy nie jesteś w stanie się przebić. Wpadasz w pułapkę budowania”.

Żrenice Steve’a rozszerzają się, bo Mary właśnie zwięźle podsumowała jego sytuację.

Następnie zadaje jej oczywiste pytanie: „Jeśli o sukcesie decyduje jakość pomysłu wyjściowego, to jak wpaść na ten w miarę dobry pomysł?”.

„To jest właściwe pytanie, Steve. Robisz to, skupiając się na problemach przed rozwiązaniami. Dzisiejszym wyzwaniem nie jest budowanie kolejnych funkcjonalności, ale odkrycie, co należy zbudować”.

Na twarzy Steve’a pojawia się zdziwione spojrzenie, więc Mary dodaje: „Pomysł o tym w ten sposób... zaczynanie od rozwiązania jest jak budowanie klucza bez drzwi. Jasne, możesz szybko zbudować świetnie wyglądający klucz, ale potem spędzasz mnóstwo czasu na poszukiwaniu odpowiednich drzwi do otwarcia. Możesz mieć szczęście albo przedrzeć się siłą, ale to, gdzie kończysz, zwykle nie jest miejscem, które sobie wyobrażałeś”.

Czeka na skinienie głowy ze strony Steve’a, po czym kontynuuje: „Jeśli po prostu odwrócisz ten proces i zaczniesz od drzwi albo problemów wartych rozwiązania, stworzenie klucza staje się o wiele łatwiejsze. Zaczynasz budować klucze do drzwi, które faktycznie prowadzą cię w różne miejsca”.

„A jest jakiś proces, którego należy się trzymać?” — dopytuje Steve.

„Tak. To było to, co miałam nadzieję, że znajdziesz, szukając informacji o MVP. Nie zaczynaliśmy od budowania MVP w naszym startupie, ale od oferty. Najpierw przedstawiliśmy kilka wariantów naszego pomysłu na szablonie Lean Canvas, czyli narzędziu do szybkiego modelowania pomysłów. To pomogło nam zidentyfikować kilka obiecujących możliwości rozwiązania problemu klienta i się na nich skupić. Następnie przeprowadziliśmy około dwóch tuzinów wywiadów z klientami, żeby zweryfikować nasze założenia dotyczące klientów i problemów. Gdy już to zrobiliśmy, zdefiniowanie rozwiązania było bułką z masłem. Ale nawet wtedy nie spiesziliśmy się z budową MVP. Zamiast tego zbudowaliśmy wersję pokazową i stworzyliśmy ofertę, którą dostarczyliśmy potencjalnym klientom podczas wielu kolejnych rozmów. Dopiero gdy zdobyliśmy wystarczającą liczbę klientów, których przekonaliśmy do naszej oferty, zaczęliśmy budować MVP. To, co ostatecznie zbudowaliśmy, wyglądało zupełnie inaczej niż to, co zakładaliśmy”.

Mary wyciąga swój telefon i wyszukuje ilustrację pojęcia dopasowania rozwiązania do problemu, którą pokazuje Steve’owi (rysunek W.9).



Rysunek W.9. Proces dopasowania rozwiązania do problemu

„Ach, więc to właśnie miałaś na myśli ostatnim razem, mówiąc o »zdefiniowaniu« MVP?»

„Właśnie. Zwiększasz znacząco swoje szanse na sukces, spędzając wymagany czas najpierw na zdefiniowaniu MVP, a następnie walidowaniu go za pomocą oferty, przed jego zbudowaniem. Pomyśl o tym jak o podejściu: wersja pokazowa — sprzedaż — budowa, w porównaniu z bardziej tradycyjnym podejściem: budowa — wersja pokazowa — sprzedaż”.

„A ile czasu zajęło ci to wszystko? Wydaje się, że to wiele kroków”.

„Zajął nam około 90 dni, żeby przejść od zarysu do dopasowania rozwiązania do problemu, kiedy to zapewniliśmy sobie pierwszych pięciu płacących klientów. Owszem, jest więcej kroków do wykonania niż tylko pospieszne budowanie MVP, ale jeśli podążasz za procesem i pozostajesz zdyscyplinowany, udostępniasz ofertę mafijną”.

„Mafijną?”

„Tak — to oferta, której twoi klienci nie mogą odrzucić. Wiesz, jak z *Ojca chrzestnego*. W odróżnieniu od filmu, nie zmuszasz do niczego swoich klientów, ale pokazujesz im coś tak atrakcyjnego, że nie są w stanie tego odrzucić. Po ośmiu tygodniach mieliśmy pięciu płacących klientów, którzy naciskali na nas, żebyśmy szybko dostarczyli im MVP, a nie odwrotnie”.

„Hmm... to zupełnie inne podejście do rozwoju produktu niż to, do którego przywykłem, ale zaczynam dostrzegać jego logikę. Ale ja już wprowadziłem swój produkt i mam użytkowników. Czy mogę jeszcze zastosować do niego ten proces, czy muszę zacząć wszystko od zera?”

„Zdecydowanie możesz zastosować ten proces do istniejącego produktu, pod warunkiem że jesteś otwarty na wypróbowanie nowego sposobu. Jak właśnie zauważyłeś, to podejście jest inne, a to, co nowe, często kojarzy się z brakiem komfortu. Największą przeszkodą było dla nas porzucenie starych nawyków związanych z rozwojem produktu i zaszczepienie w całym zespole nowego sposobu myślenia. Dobra wiadomość jest taka, że nauka i wyniki przychodzą szybko, więc nie trzeba polegać na samej wierze”.

„Nadal mam sto pytań taktycznych, jak właściwie cokolwiek zrobić. Jak skłonić użytkowników do rozmowy? Z iloma osobami rozmawiać? Co im powiedzieć? Poświęciłaś mi dużo czasu, ale czy możesz mnie jeszcze trochę poprowadzić?”

„Pewnie, Steve. Ten proces, jak każdy inny, nie jest wolny od pułapek. Największą z nich jest nasze własne zniekształcenie perspektywy albo miłość do swojego rozwiązania — to zniekształcenia poznawcze innowatorów. Selektywnie, a nawet nieświadomie, zwracamy uwagę tylko na to, co uzasadnia budowanie rozwiązania, które już sobie wyobraziliśmy. Przystawienie się na rozwiązywanie problemów brzmi prosto, ale nie jest łatwe”.

„Czy są jakieś narzędzia albo zasoby, które możesz mi wskazać?” — pyta Steve.

Mary się uśmiecha. „O tak. Wyślę ci listę zasobów, narzędzi i prawdziwych skryptów rozmów z klientami, których używaliśmy i nadal używamy do szkolenia naszego zespołu. Odkrywanie problemów wartych rozwiązania nie ogranicza się tylko do fazy MVP... jest kluczowe dla wszystkiego, co nastąpi później. Ponownie ostrzegam, że na początku będzie to nieco dziwne, a nawet niekomfortowe uczucie. Kluczem jest cierpliwość i podążanie za procesem, a efekty się pojawią”.

„Dotąd spędziłem 18 miesięcy na pracy, działając po swojemu, i ta metoda się nie sprawdziła. Jestem otwarty na próbowanie — nie, testowanie — czegokolwiek”.

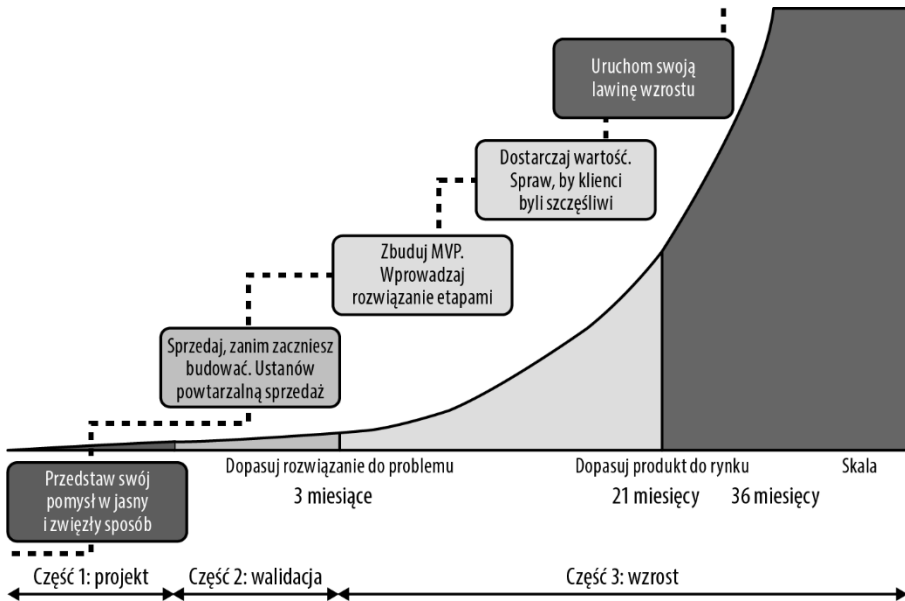
Mary znowu się uśmiecha. „Świetnie! Umówmy się zatem na kolejne spotkanie”.

## ISTNIEJE SYSTEMATYCZNE PODEJŚCIE DO PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Jadąc z powrotem do biura, Steve nie może się powstrzymać od powtórzenia w myślach swojej ostatniej rozmowy z Mary.

Czy naprawdę da się zbudować to, czego chcą klienci (co Mary określiła mianem oferty mafijnej), tylko dzięki wywiadam z nimi?

Po powrocie do biura znajduje w swojej skrzynce maila od Mary. Zgodnie z obietnicą przesłała mu obszerną listę zasobów i bardzo ogólny szablon harmonogramu (rysunek W.10).



Rysunek W.10. Mapa drogowa Ciągłej Innowacji

Steve szybko rozpoznaje na mapie drogowej dopasowanie *produktu do rynku*, ale wiele innych terminów brzmi dla niego obco.

Następnie odczytuje maila Mary:

Cześć, Steve,

zgodnie z obietnicą przesyłam Ci linki do Continuous Innovation Framework oraz wytycznych, z których korzystamy.

Poznanie tego modelu wymaga czasu, więc bądź cierpliwy.

Continuous Innovation Framework wykorzystuje 90-dniowe cykle modelowanie-priorytetyzacja-testowanie, więc pamiętaj, aby zacząć od początku, od pracy nad modelowaniem. Następnie przejdź przez inne etapy.

Pamiętaj, że nauka czegoś nowego często wymaga porzucenia starych nawyków. Dokładnie stosuj i testuj ramy postępowania.

Jeśli utkniesz w miejscu, wiesz, gdzie mnie znaleźć.

Mary

Steve zabiera się do pracy i w ciągu kilku tygodni uczy się:

- Jak przełożyć swój pomysł na model biznesowy.
- Jak sprawdzić, czy jego pomysł jest wart realizacji.
- Jak zidentyfikować i ustalić priorytety najbardziej ryzykownych założeń w modelu biznesowym.
- Jak przetestować swoje najbardziej ryzykowne założenia za pomocą małych i szybkich eksperymentów.
- Jak wykorzystać wywiady z klientami do uczenia się od nich.
- Jak opracować trakcję bez produktu.
- Jak dotrzeć do klientów, aby nakłonić ich do zakupu.
- Jak działać i podejmować decyzje w warunkach skrajnej niepewności.

W ciągu następnych kilku miesięcy Steve'owi udaje się przywrócić swój produkt na właściwe tory, pozyskać płacących klientów oraz zapewnić sobie rosnące przychody i rozwijający się zespół.

Ta książka pokazuje tę drogę.

## O MNIE

Cześć, nazywam się Ash Maurya i jestem założycielem LEANSTACK oraz twórcą popularnego narzędzia do modelowania biznesowego Lean Canvas. Ja też kiedyś byłem Steve'em. Też wpadłem na niesamowity pomysł. Pomysł tak dobry, że nie powiedziałem o nim nikomu poza bliskimi przyjaciółmi, którzy przysięgli dochować tajemnicy.

Spędziłem rok na realizowaniu skrycie swojej „wielkiej idei”. I podobnie jak Steve, ja również zmagalem się z tym, jak sprawić, by inni ludzie zobaczyli to, co ja widziałem.

Przejście od Steve'a do Larry'ego zajęło mi mniej więcej siedem lat i od tego czasu pozostaję wierny nowym nawykom. Moje osobiste motto brzmi: „Życie jest zbyt krótkie, by budować coś, czego nikt nie chce”.

Cały sukces i uwagę, jaką otrzymałem przez lata dzięki moim książkom i narzędziom, przypisuję temu nowemu sposobowi myślenia o produktach i podejściu do nich.

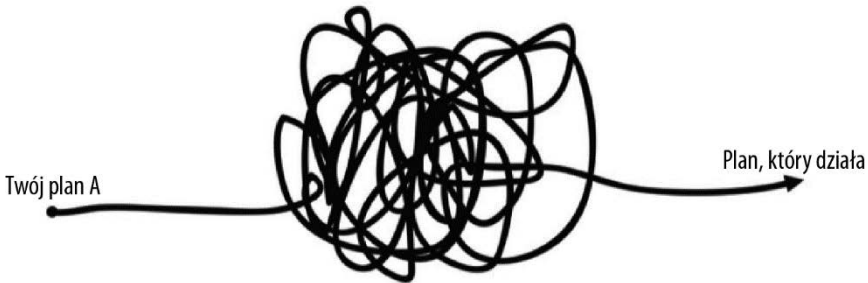
LEANSTACK powstał, aby pomóc następnemu pokoleniu przedsiębiorców uniknąć tych samych błędów.

Od tej pory nie jest to historia dwóch przedsiębiorców, ale tylko jednego: Steve'a. *Steve, a nie Larry, jest bohaterem naszej opowieści.*

## JAK ZBUDOWANA JEST TA KSIĄŻKA

Jednym z najważniejszych kamieni milowych dla startupu jest osiągnięcie dopasowania produktu do rynku (innymi słowami: punkt przegięcia na wykresie kija hokejowego, kiedy trakcja produktu zaczyna gwałtownie rosnać). Oczywiście rzeczywistość jest taka, że 80% produktów nigdy tam nie trafia.

*Działanie w warunkach skrajnej niepewności* jest często wymienianą przyczyną tak niskiego wskaźnika sukcesu, a także powodem, dla którego podróż poprzedzająca dopasowanie produktu do rynku jest przez wielu opisywana jako błądzenie bez celu (rysunek W.11).

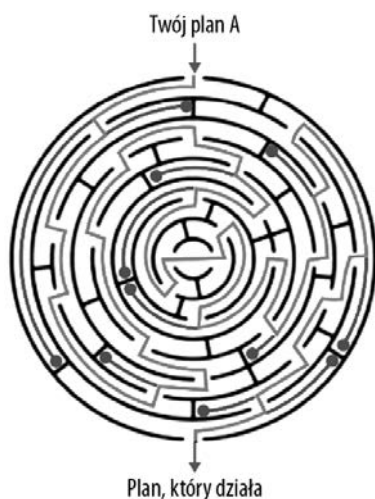


**Rysunek W.11.** *Bezcelowa wędrówka*

Ale wcale nie musi tak być. Tak, wczesne etapy rozwoju produktu są obarczone skrajną niepewnością, ale nie muszą oznaczać chaosu. Przy właściwym nastawieniu i odpowiednich procesach myślowych wczesne etapy można systematycznie pokonywać, podobnie jak w przypadku labiryntu (rysunek W.12).

Celem jest wyjście z labiryntu z działającym modelem biznesowym przed wyczerpaniem zasobów. Tak, będą zwroty i zakręty, ślepe zaułki i momenty cofania się, ale ten proces ma systematyczny charakter, w przeciwieństwie do bałaganu panującego podczas bezcelowej wędrówki.

Ta książka przedstawia właśnie taki systematyczny proces krok po kroku, w którym pomysł przechodzi od początkowej iskry do dopasowania produktu do rynku, dzieląc podróż na trzy części.



Rysunek W.12. *Labirynt pomysłów*

## Część I: Projektowanie

Kluczowym sposobem myślenia we wprowadzaniu w życie pomysłów zawartych w tej książce jest postrzeganie swojego modelu biznesowego, a nie rozwiązania, jako prawdziwego produktu własnego startupu. Jak w przypadku każdego produktu pierwszym krokiem jest projektowanie.

Część I prowadzi przez proces dekonstrukcji Twojej początkowej wizji (lub planu A) na potrzeby modelu biznesowego. Następnie pokażę Ci, jak przetestować model biznesowy, aby uniknąć najczęstszych pułapek, które powodują, że produkty na wczesnym etapie rozwoju kończą się porażką. Na koniec dowiesz się, jak jasno i zwięźle przekazać swój pomysł innym i sprawić, by dostrzegli to, co Ty widzisz.

## Część II: Walidacja

Chociaż początkowy model biznesowy jest kluczowy dla uzyskania jasności i skupienia, ważne jest, aby zdawać sobie sprawę, że wszystkie modele są abstrakcją rzeczywistości, a nie samą rzeczywistością. Innymi słowy, muszą być one potwierdzone dowodami, a nie przyjmowane na wiarę.

Część II pokazuje, jak iteracyjnie testować swój model biznesowy w etapach z wykorzystaniem 90-dniowych cykli, począwszy od pierwszego etapu walidacji: dopasowania rozwiązania do problemu. Dowiesz się, jak wykorzystać proces wersja pokazowa — sprzedaż — budowanie do przetestowania popytu na Twój produkt i zapewnienia sobie płacących klientów bez konieczności wcześniejszego budowania produktu.



## Część III: Wzrost

Osiągnięcie dopasowania rozwiązania do problemu przygotowuje Cię do budowania produktu, o którym wiesz — a nie tylko masz taką nadzieję — że klienci go kupią. Kolejnym krokiem jest udostępnienie swojego produktu (MVP) oraz przeprowadzanie iteracji w celu dopasowania produktu do rynku.

Część III pokazuje, jak zmaksymalizować wprowadzenie produktu na rynek pod kątem szybkości i nauki, jednocześnie stale skupiając się na tym, co jest najbardziej ryzykowne. Dowiesz się, jak wykorzystać etapowe wprowadzanie na rynek, aby najpierw przetestować swój model biznesowy na małą skalę i ustalić to, co należy odtworzyć przed dążeniem do wzrostu, zamiast wprowadzać swój produkt na rynek dla wszystkich.

## CZY TA KSIĄŻKA JEST PRZEZNACZONA DLA CIEBIE?

Zasady omówione w tej książce można stosować przy wprowadzaniu nowego produktu zarówno w startupie, jak i w dużej firmie. Choć taktyka może się różnić, zasady są uniwersalne.

W całej tej książce będę używał terminu „przedsiębiorca” w odniesieniu do każdego, komu powierzono zadanie wprowadzenia w życie nowego śmiałego produktu.

*Metoda Running Lean* jest przeznaczona dla:

- początkujących i doświadczonych przedsiębiorców,
- innowatorów korporacyjnych oraz specjalistów do spraw wdrożeń,
- kierowników produktu,
- twórców i wizjonerów chcących się rozwijać i budować następną generację produktów, które mają znaczenie.

## CZY METODA TA MA ZASTOSOWANIE W PRZYPADKU USŁUG I PRODUKTÓW FIZYCZNYCH?

W tej książce produkt odnosi się do wszystkiego, co dostarcza wartości klientom. Może to być produkt cyfrowy, produkt fizyczny lub usługa. Zatem tak: wszystkie koncepcje zawarte w tej książce można łatwo zastosować w odniesieniu do każdego rodzaju produktu.

## **PRAKTYKA GÓRUJE NAD TEORIA**

Wszystkie informacje w tej książce są oparte na doświadczeniach i eksperymentach z pierwszej ręki, przeprowadzonych na moich własnych produktach oraz na tysiącach innych produktów zbudowanych przez zespoły, którym doradzałem i które trenowałem przez ostatnie 10 lat.

Zachęcam do dokładnego przetestowania i zaadaptowania tych zasad na własny użytek.

Żadne ramy postępowania nie gwarantują sukcesu. Ale dobre ramy mogą zapewnić punkt odniesienia pozwalający podejmować lepsze decyzje oparte na dowodach w obliczu skrajnej niepewności.

Taka jest obietnica tej książki.

Zacznijmy zatem.

# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



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  
**Helion**

# NIE MA SENSU TWORZYĆ CZEGOŚ, CZEGO NIKT NIE CHCE!

Kilka lat temu sprawdzały się modele biznesowe, które dziś nie mają racji bytu. Teraz wprowadzanie nowych produktów jest szybkie i łatwe, konkurencja ogromna, a rozczarowani klienci nie dają drugiej szansy – po prostu odchodzą i wybierają inną ofertę. Jeśli więc chcesz osiągnąć sukces, musisz mieć świetny pomysł na rozwiązanie, za które ludzie będą chcieli zapłacić, następnie pozyskać płacących klientów, zapewnić sobie przychody i rozwijający się zespół.

To trzecie, gruntownie uzupełnione wydanie świetnego podręcznika poświęconego metodzie Running Lean. W systematyczny i praktyczny sposób pokazano w nim, jak krok po kroku przekształcić pomysł w produkt, który będzie dopasowany do potrzeb rynku i dzięki temu zapewni płacących klientów. Znajdziesz tu omówienie zasad projektowania modelu biznesowego i testowania go etapami z wykorzystaniem 90-dniowych cykli, dzięki czemu zdobędziesz płacących klientów bez konieczności wcześniejszego budowania produktu. To da Ci czas na stworzenie takiego, który przyniesie dochód. W książce pokazano też, jak maksymalizować proces wprowadzania produktu na rynek pod kątem szybkości, a także jak prowadzić iteracje pozwalające na jego dopasowanie do potrzeb rynku.

Dzięki książce:

- sprawdzisz swój pomysł i przełożysz go na model biznesowy
- przetestujesz ryzykowne założenia za pomocą eksperymentów
- wykorzystasz wywiady z klientami do uczenia się od nich
- dotrzesz do klientów i nakłonisz ich do zakupu
- nauczysz się działać i podejmować decyzje w warunkach skrajnej niepewności

**Ash Maurya** jest autorem bestsellerowych książek, twórcą popularnego szablonu Lean Canvas i modelu pod nazwą Ciągła Innowacja. Fragmenty jego bloga były publikowane w „Inc. Magazine”, „Forbes” i „Fortune”. Gościnnie wykłada na takich uczelniach jak Massachusetts Institute of Technology, Harvard i Uniwersytet Tekszański w Austin. Mieszka w Austin w Teksasie.

onepress

**Helion**

helion.pl

HELION SA  
ul. Kościuszki 1c  
44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
helion@helion.pl

KOD KORZYŚCI  
Sięgnij po więcej! ▶



ISBN 978-83-283-9839-9



Cena: 59,00 zł

O'REILLY®