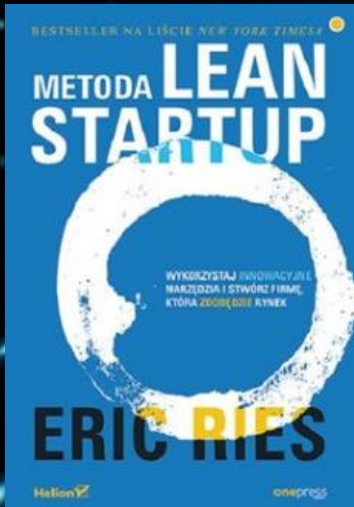




Adrian Horzyk

PROJEKT ZESPOŁOWY I PRACA GRUPOWA

LEAN STARTUP



Jak efektywnie rozpocząć i prowadzić projekty, by zakończyły się sukcesem?

LEAN STARTUP



Pięć podstawowych zasad Lean Startup:

- 1. Przedsiębiorcy są wszędzie. Nie musisz pracować w garażu, aby być członkiem startupu, czyli tworzenia nowych produktów i usług w warunkach skrajnej niepewności.**
- 2. Przedsiębiorczość jest formą zarządzania, które wymaga nowego modelu zarządzania, przygotowanego do zastosowań w warunkach skrajnej niepewności.**
- 3. Proces weryfikowanego uczenia się, aby uczyć się metodami naukowymi sposobów budowy rentownej firmy na drodze prowadzenia licznych eksperymentów pozwalających przedsiębiorcom testować poszczególne elementy ich wizji.**
- 4. Tworzenie – pomiary – uczenie się to podstawowy cykl tego podejścia, pozwalający przekształcać pomysły w gotowe produkty, obserwować i mierzyć reakcje klientów oraz pozyskiwać informacje pozwalające stwierdzić, czy należy trwać w dotychczasowych działaniach, czy też wykonać zwrot, aby realizować procesy w sposób maksymalnie przyspieszający ten cykl (pętlę) sprzężenia zwrotnego.**
- 5. Księgowość innowacyjna w celu poprawy wyników osiągniętych przez przedsiębiorców oraz rozliczenia innowatorów z ich działań poprzez monitorowanie postępów, wyznaczanie celów pośrednich i szeregowanie zadań.**

Porażki STARTUPÓW



Porażki startupów biorą się z:

- ✓ ograniczonej wiedzy o potrzebach potencjalnych klientów,
- ✓ nie ustabilizowanych grupach docelowych klientów,
- ✓ braku stałych i stabilnych klientów oraz rynków zbytu,
- ✓ ograniczonego wyobrażenia na temat oferowanego produktu,
- ✓ trudności w przewidywaniu i prognozowaniu ze względu na brak danych z przeszłości, które można byłoby przeanalizować,
- ✓ ... skrajnej niepewności w wielu obszarach kielkującej działalności.

Narodziny Lean Startup



- ✓ **Koncepcja Lean Startup została zaczerpnięta z koncepcji Lean Manufacturing wymyślonej i wdrożonej w zakładach Toyoty przez Taiichi Ohno oraz Shigeo Shingo.**
- ✓ **Podejście „lean” wiąże się z:**
 - ✓ **korzystaniem z wiedzy i kreatywności pojedynczych pracowników,**
 - ✓ **zmniejszaniem partii produkcyjnych,**
 - ✓ **produkcją i zarządzaniem zapasami zgodnie z zasadą just-in-time,**
 - ✓ **skróceniem czasu trwania cykli,**
 - ✓ **identyfikowaniem i eliminacją źródeł marnotrawstwa.**

LEAN STARTUP



- ✓ Na początku jest wizja!
- ✓ Tworzymy strategię jej osiągnięcia.
- ✓ Celem końcowym jest produkt.



Innowacja



Innowacja jest podstawą każdego startupu, np.:

- ✓ nowe odkrycia naukowe,
- ✓ nowe sposoby wykorzystania istniejących już technologii,
- ✓ nowe modele biznesowe pozwalające uwolnić ukrytą dotychczas wartość czy nawet dostarczenie produktu lub usługi w nowe miejsce, w którym dotychczas brakowało ich klientom.

We wszystkich przypadkach innowacja ma być podstawą sukcesu firmy.

Proces weryfikowanego uczenia się



- ✓ Zakłada jak najszybsze wprowadzenie produktu na rynek po to, by zdobyć informacje zwrotne od klientów, które pozwolą na zweryfikowanie założeń i nauczenie się czegoś nowego o potrzebach klientów w celu poprawienia produktu/usługi.
- ✓ Nie wszystko, co klienci mówią, że chcą, są później chętni kupić, lub gdy dostaną to, o co proszą, przestaje im się to podobać!
- ✓ Dlatego w Lean Startupie dążymy do szybkiego stworzenia minimalnie satysfakcjonującego rozwiązania/produktu oraz jego drożenia celem kontynuowania nauki i weryfikacji wśród klientów.

Marnotrawstwo



Marnotrawstwo jest głównym problemem wielu przedsiębiorstw i może powstawać w wielu sferach działalności:

- ✓ Marnotrawstwo czasu
- ✓ Marnotrawstwo środków (pieniędzy, zasobów)
- ✓ Marnotrawstwo miejsca
- ✓ Marnotrawstwo zasobów ludzkich
- ✓ Marnotrawstwo organizacyjne
- ✓ ...

Eksperymenty



- ✓ Eksperymenty w Lean Startupie traktowane są jako forma testowania koncepcji na klientach w celu zdobycia wiedzy o rzeczywistych potrzebach klientów.
- ✓ Bez eksperymentów trudno jest prawdziwie poznać rynek oraz potrzeby potencjalnych klientów, które mogą być różne od naszych wyobrażeń.

Dochodowość Startupu



Stwórz właściwe dla swojej branży wskaźniki dochodowości, zbieraj je i porównuj w kolejnych okresach czasu, np.:

- ✓ Jaki jest wskaźnik miesięcznych lub rocznych przychodów przedsiębiorstwa per pracownik, np. Hewlett-Packard zatrudniał 300 tyś pracowników, osiągając przychody na poziomie 100 miliardów dolarów, a więc w tym okresie miał ten wskaźnik na poziomie:

$$D_1 = \frac{100.000.000.000}{300.000} = 333.000$$

Co jest ważne dla Startupu?



- ✓ Zgromadzenie informacji na temat potencjalnych lub później rzeczywistych klientów, tj. ich autentyczne zachowania i interakcje z produktem/usługą, a nie tylko hipotetyczne odpowiedzi i deklarowane potrzeby!
- ✓ Umożliwienie firmie faktycznych interakcji z prawdziwymi klientami, dzięki czemu będzie mogła reagować na faktyczne potrzeby swoich klientów.
- ✓ Umożliwienie i otwarcie się firmy na niespodziewane i nieraz zaskakujące zachowania się klientów, dzięki czemu może pozyskać informacje, o które mogłaby nigdy nie zapytać. Potrzeba interakcji z klientami

Mierz wysoko, zacznij *lean*



Mierz wysoko, zacznij jednak od małych kroków:

- ✓ Podejście *lean* (szczupłe/chude) zakłada bardzo oszczędne postępowanie od samego początku (bo początki nie są łatwe), ale również to podejście wykorzystuje później (np. nie produkując dużych zapasów części zamiennych).
- ✓ To również podejście elastyczne (*flexible*) do klientów, planów biznesowych, organizacji, celów a nawet misji.
- ✓ Stawianie hipotez (wzrostu, wartości) oraz ich sprawdzanie i weryfikowanie, czy aby rzeczywiście tak będzie, a jeśli nie, to przewiduje możliwość wycofania się (zwrotu).

Hipotezy



Hipoteza Wartości:

- ✓ ma na celu sprawdzenie, czy produkt bądź usługa oferują faktyczną wartość swoim użytkownikom. Do sprawdzenia można wykorzystać ankiety, ale zdecydowanie lepszym sposobem jest przeprowadzenie eksperymentu, który daje rzeczywiste wskaźniki wartości czerpanej przez zaangażowane osoby.

Hipoteza Wzrostu:

- ✓ ma na celu sprawdzenie, w jaki sposób nowi klienci będą dowiadywać się o produkcie lub usłudze oraz w jakim tempie będzie się to działo? Czy będzie miało to charakter „wirusowy”, angażując pierwszych uczestników aktywnie w promocję, czy trzeba będzie wspierać działania inaczej?

Produkt o Minimalnej Wartości Użytkowej (MVP – Minimum Valuable Product)



Produkt o Minimalnej Wartości Użytkowej:

- ✓ to produkt/usługi na tyle kompletny/a, iż możemy go/ją zaoferować użytkownikom/klientom, gdyż będzie już działał(a), aczkolwiek zakres jego/jej działania jest bardzo ograniczony i pozostawiający wiele do życzenia.
- ✓ to pierwsza wersja produktu/usługi, który/ą przekazujemy użytkownikom w celu zdobycia informacji zwrotnej od nich, czy jego cechy/funkcjonalność/działanie jest zgodne z oczekiwaniami klientów, podoba im się i z których jego funkcjonalności najchętniej korzystają oraz których brakuje i którymi warto byłoby rozszerzyć obecną wersję produktu/usługi.
- ✓ Na podstawie zebranych informacji od użytkowników/klientów podejmujemy dalsze działania dotyczące rozwoju produktu/usługi, dostarczając możliwie często kolejne aktualizacje i dalej zbierając opinie, uwagi i życzenia klientów.
- ✓ Tak powstaje cykl produkcyjny zależny od opinii, uwag i życzeń klientów.

WIZJA



Wizję można podzielić na dwie istotne składowe:

- ✓ **Hipotezy Wartości** – ma na celu sprawdzenie, czy produkt bądź usługa oferują faktyczną wartość swoim użytkownikom. Takie sprawdzenie najlepiej wykonać poprzez eksperyment oraz sprawdzenie retencji, czyli rzeczywistej reakcji odbiorców.
- ✓ **Wizję Hipotezy Wzrostu** – ma na celu sprawdzenie, w jaki sposób nowi klienci będą dowiadywać się o produkcie bądź usłudze. Czy będzie się odbywało samoczynnie, bezkosztowo, w sposób wirusowy, czy trzeba będzie go wspomagać kosztownymi akcjami marketingowymi, promocyjnymi?

Eksperymenty mają pomóc zaplanować strategię i opracować efektywny biznesplan, który zapewni szybki wzrost i popularność.

Eksperyment jako Produkt



W Lean Startupie **eksperyment** jest często traktowany jako pierwszy produkt firmy, który służy nie tylko do zebrania informacji od rzeczywistych konsumentów i jest miarą przyszłego sukcesu, lecz jest również:

- ✓ **źródłem cennej wiedzy** o konsumentach i ich potrzebach,
- ✓ **oceną zdolności podołania problemom i życzeniom** klientów, jeśli takie zostaną odkryte w trakcie trwania eksperymentu,
- ✓ **możliwością zdobycia pierwszych pieniędzy** ze sprzedaży na dalszy rozwój produktu/usługi.

Istotne pytania



W tradycyjnym modelu menedżer często decyduje o tym, co ma być produkowane, a inżynier, czy jest to w stanie wyprodukować.

W podejściu Lean Startup powinniśmy rozpocząć od zadania kilku ważnych pytań i poszukania odpowiedzi na nie:

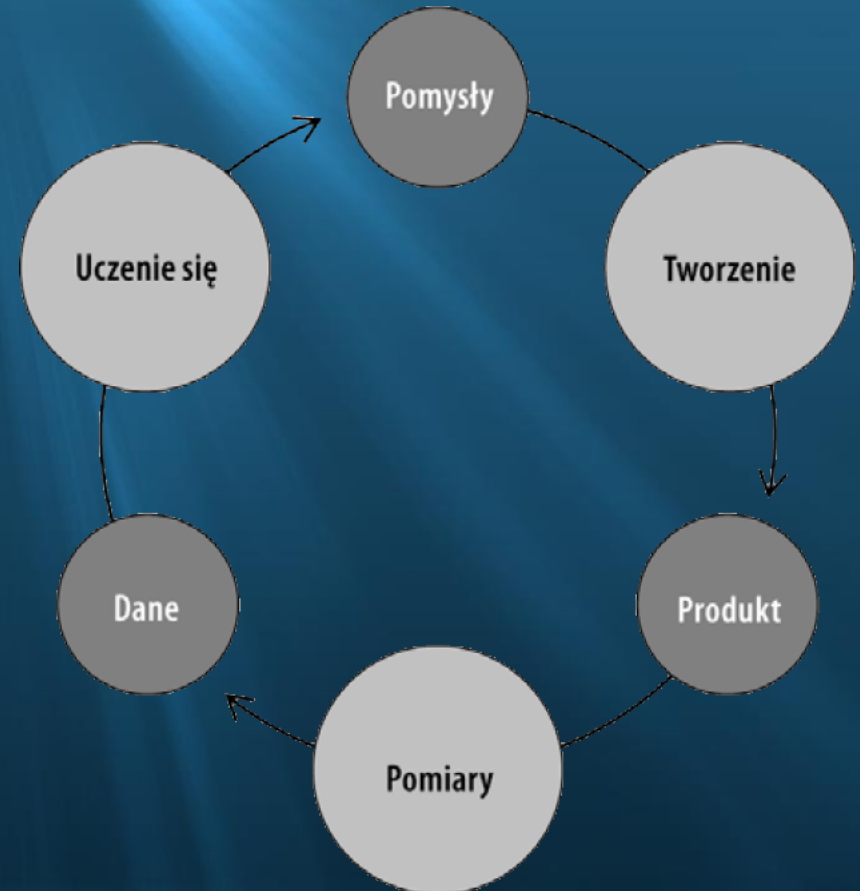
- ✓ Czy klienci wiedzą, że mają problem, który staracie się rozwiązać?
- ✓ Czy zdecydowaliby się kupić rozwiązanie tego problemu, gdyby takowe istniało?
- ✓ Czy kupiliby je od nas?
- ✓ Czy potrafimy zbudować rozwiązanie tego problemu?

Podstawowy błąd polega na tym, iż w klasycznym podejściu często zaczyna się od końca, a odpowiedzi na poprzednie pytania przychodzą za późno, tj. już w momencie wprowadzenia produktu na rynek, co może być źródłem strat (czasu i kapitału), a nawet bankructwa!

Wizja wskazuje kierunek



- ✓ W Lean Startupie podstawową istotę działania stanowi cykl:
Tworzenie – Pomiary – Uczenie się
- ✓ Pętla ta służy: **stawianiu hipotez biznesowych, wykonywaniu eksperymentów**, które potwierdzą lub zdementują przypuszczenia, co pozwala na **wyciągnięcie wniosków** i weryfikację **hipotez**.
- ✓ Długość cyklu **minimalizujemy**, na ile to możliwe!
- ✓ Cel: Rentowna działalność biznesowa.



Rozpoczynamy od MVP



- ✓ Po sprawdzeniu tych najbardziej ryzykownych założeń należy jak najszybciej rozpocząć etap tworzenia, budując **minimalnie satysfakcjonujący produkt (MVP, *minimum viable product*)**.
- ✓ MVP to taka wersja produktu, która umożliwia wykonanie pełnej pętli sprzężenia **tworzenie – pomiary – uczenie** się przy minimalnym wysiłku i minimalnym czasie poświęconym na rozwój produktu.
- ✓ Minimalnie satysfakcjonującemu produktowi **brakuje wielu cech i funkcji**, które na późniejszych etapach mogą okazać się niezbędne.
- ✓ Trzeba jednak przyznać, że budowa MVP w pewnym stopniu wymaga jednak dodatkowej pracy, ponieważ musimy zapewnić sobie możliwość pomiarów jego oddziaływania na użytkownika.

Wyzwania



- ✓ Po przejściu do etapu pomiarów największym wyzwaniem okaże się próba ustalenia, **czy prace rozwojowe nad produktem pozwalają osiągać faktyczne postępy?**
- ✓ Jeśli budujesz coś, czego tak naprawdę nikt nie chce, nie ma żadnego znaczenia, że zrobisz to w terminie i nie przekroczysz ustalonego budżetu.
- ✓ Dlatego też w Lean Startupie stosujemy tzw. **księgowość innowacyjną (rozliczanie innowacyjne)**, czyli **metodę ilościowej optymalizacji działania motoru wzrostu**, który przynosi wymierne korzyści/efekty. Pozwala również wyznaczać cele pośrednie związane z procesem weryfikowanego uczenia się, stanowiące alternatywę dla tradycyjnych biznesowych i produktowych celów pośrednich.
- ✓ **Cele pośrednie** związane z **procesem weryfikowanego uczenia się** są dla przedsiębiorców praktycznym narzędziem obiektywnej i precyzyjnej oceny osiąganych postępów.

Wskaźniki



Istotą oceny realizacji działań są wskaźniki, które mają nam wskazać:

- ✓ Czy osiągamy zakładany wzrost sprzedaży?
- ✓ Czy osiągamy zakładany wzrost ilości klientów/użytkowników?
- ✓ Czy wzrasta wartość produktu i o ile?
- ✓ Jak szybko rośnie ilość zarejestrowanych użytkowników?
- ✓ ...

Wskaźniki mogą być:

- Złudne (nie pokazujące prawdziwy rozwój)
- Praktyczne (przydatne z punktu widzenia dalszego rozwoju)

Powinny być **pozyskiwane** możliwie **automatycznie i jak najszybciej**, najpóźniej od wprowadzenia MVP, w celu uzyskiwania informacji zwrotnych od klientów i na ich podstawie poprawiania produktu.

Zwrot



Zwrot – dokonujemy w momencie:

- ✓ gdy wskaźniki przewidują, iż zmierzamy w złą stronę, tj. gdy nie osiągamy ich poprawy (stoją w miejscu) lub zbyt małą poprawę (rosną zbyt wolno) w stosunku do innych możliwych alternatywnych działań;
- ✓ gdy podjęte działania nie sprawdziły się na drodze weryfikowanego uczenia się;
- ✓ gdy postawione hipotezy okazały się być nieprawdziwe lub nieskuteczne (wskaźniki są coraz gorsze).

Motor Wzrostu



- ✓ Najpierw potrzebne jest **przyciągnięcie uwagi** potencjalnych użytkowników/klientów.
- ✓ Następnie istotna jest **ilość pozyskiwanych nowych klientów w czasie** oraz środki, które pozwoliły na uzyskanie tego wzrostu. Ilość ta wynika zwykle z możliwości **zaspokojenia potrzeb** potencjalnych klientów.
- ✓ W idealnej sytuacji na pozyskanie nowych klientów można nie wydać ani złotówki (centa), gdyż sama usługa/produkt jest na tyle atrakcyjna, iż informacja o nim szerzy się lawinowo i nie trzeba zachęcać do niej/niego nowych klientów. – Tak było w przypadku Facebooka.

Akt Wiary



- ✓ Wiele inwestycji obecnie opiera się na swoistym akcie wiary, tj. założeniach, iż pewne plany, propozycje się spełnią.
- ✓ Takie akty wiary są często związane z pewnymi analogiami z przeszłości, które podsycają wiarę, iż określone zamiary i plany się spełnią i będą prowadziły do sukcesu.
- ✓ Ale czy takie postępowanie jest właściwe?

Wzorce i Antywzorce



- ✓ Firma Sony zadała sobie kiedyś pytanie: „Czy ludzie zechcą słuchać muzyki w miejscach publicznych, stosując w tym celu słuchawki?” zanim wprowadzono walkmany.
- ✓ Dzisiaj odpowiedź na to pytanie jest oczywista, a walkman stanowi pewien **wzorzec**, na którym mógł się np. oprzeć Steve Jobs projektując pierwsze smartfony iPod.
- ✓ Jobs wiedział, iż ludzie chcą pobierać muzykę z sieci, ale nie chcą za nią płacić, czego dowodem był Napster, który był dla niego pewnym antywzorcem, który naprowadził Jobsa na właściwy kierunek dalszych działań.
- ✓ W jego przypadku aktem wiary było założenie, iż ludzie zechcą zapłacić za muzykę.

Genchi Genbutsu



- ✓ To jedna z podstawowych zasad filozofii lean wprowadzona w firmie Toyota, oznaczająca „idź i przekonaj się sam”.
- ✓ To podejmowanie decyzji biznesowych na podstawie szczegółowej i bezpośredniej wiedzy, wynikającej z doświadczenia i znajomości tematu.
- ✓ Oznacza „Idź w teren!”, „Poznaj klientów!”
- ✓ Osoby decyzyjne powinny same się przekonać i zrozumieć, zanim podejmą decyzję.

Archetyp Klienta



- ✓ Pytania stawiamy po to, by zrozumieć naszych potencjalnych klientów/użytkowników, tj. ich **potrzeby, interesy i dążenia oraz ewentualne obawy i niepokoje**.
- ✓ Na podstawie tej wiedzy możemy określić **archetyp klienta**, czyli krótką charakterystykę mającą na celu przedstawienie członków naszej wybranej grupy docelowej w jak najbardziej ludzkim ujęciu.
- ✓ Archetyp służy pracy nad rozwojem produktu oraz podejmowaniu wyborów i decyzji zgodnych z potrzebami potencjalnych przyszłych klientów.
- ✓ Obecnie dane o archetypie traktuje się jako tymczasowe, które należy potwierdzić eksperymentalnie, prowadząc proces weryfikowanego uczenia się, zamiast określania jednego sztywnego modelu.

Paraliż Analityczny



- ✓ Oznacza ciągle przygotowywanie się i zbyt intensywne planowanie czy projektowanie, co paraliżuje dalsze działania.
- ✓ Odwrotnością tego jest podejście „**just do it**”, które zakłada jak najszybsze przejście do działania i nie marnowanie czasu na analizowanie swojej strategii.
- ✓ Warto uświadomić sobie to, iż **zwykle klienci sami nie wiedzą, czego rzeczywiście chcą, zanim tego nie doświadczą**, więc nie udzielą nam prawdziwych odpowiedzi na wszystkie nurtujące nas pytania. Wobec tego lepiej jest przystąpić do działania i zbadać eksperymentalnie ich rzeczywiste potrzeby, wykryć błędy w przyjętej strategii i poprawić produkt/usługę w fazie jego wczesnej fazy rozwoju.
- ✓ **Źródłem ryzyka** może być zbyt intensywna analiza i przygotowania, jak również ich całkowity brak!

Uczestnicy wczesnego rynku



- ✓ To grupa klientów – wizjonerów – która akceptuje i preferuje nawet niedopracowane rozwiązania.
- ✓ Takim klientom można sprzedawać nie w pełni (w ok. 80%) dopracowane rozwiązania, gdyż zależy im na tym, żeby jako pierwsi uzyskali dostęp do danego produktu/usługi czy technologii.
- ✓ Tacy ludzie też z pewną podejrzliwością podchodzą do nowych produktów, które są ponoć w pełni dopracowane.
- ✓ Np. nowe smartfony mają często później aktualizowane oprogramowanie (wielokrotnie), co oznacza, iż nie zostały sprzedane z w pełni dopracowanym oprogramowaniem.

Film



- ✓ Czasami nakręcenie krótkiego filmu pokazujące przyszłe funkcjonalności projektowanego produktu może umożliwić oszacowanie potencjalnego zainteresowania poprzez zbadanie ilości wejść, czy też zapisania się do listy potencjalnie zainteresowanych, którzy zostaną powiadomieni, gdy produkt/usługa pojawi się na rynku.

Zadania Startupów



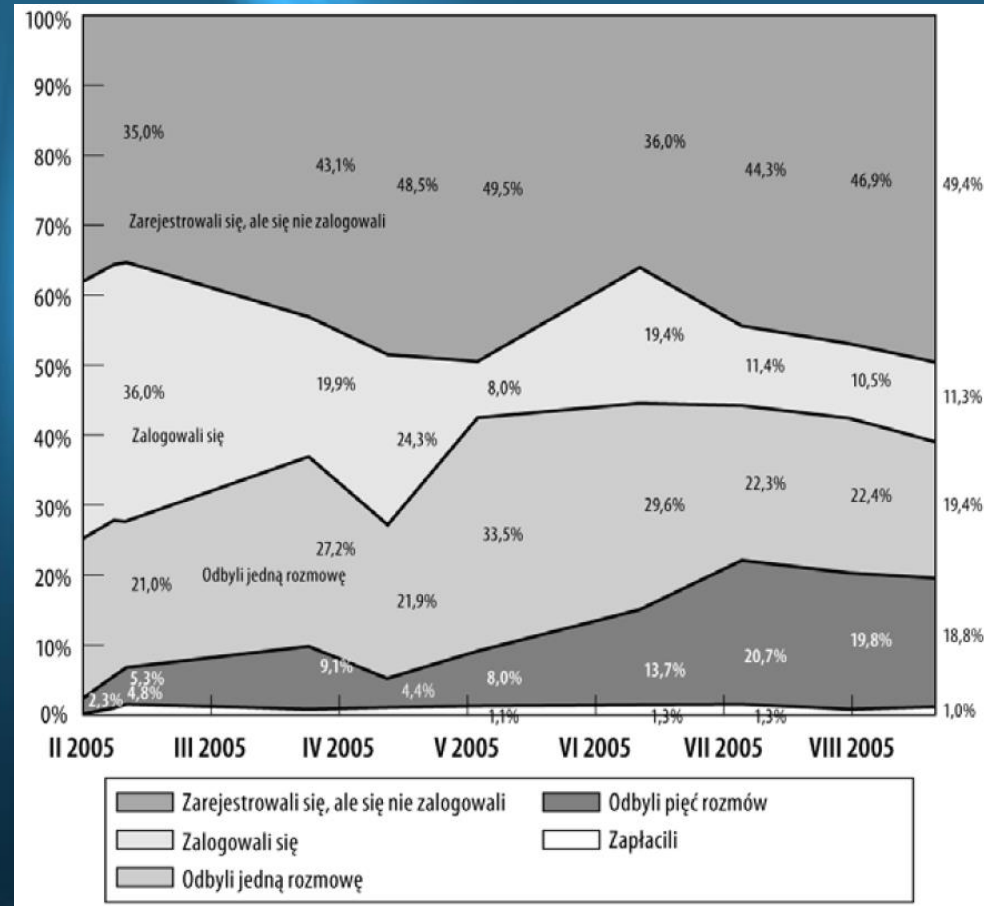
Do podstawowych zadań startupów należy:

- ✓ Dokonywanie systematycznych pomiarów swojej bieżącej sytuacji.
- ✓ Stawianie czoła faktom, które wyjdą na jaw w trakcie tych pomiarów.
- ✓ Projektowanie eksperymentów, które pozwolą dowiedzieć się, w jaki sposób firma może zbliżyć faktycznie osiągnane wartości wskaźników do tych zwartych w biznesplanie?
- ✓ Nie pozostawanie na planie porażek, lecz przesuwanie się w kierunku sukcesów.

Analiza Kohortowa



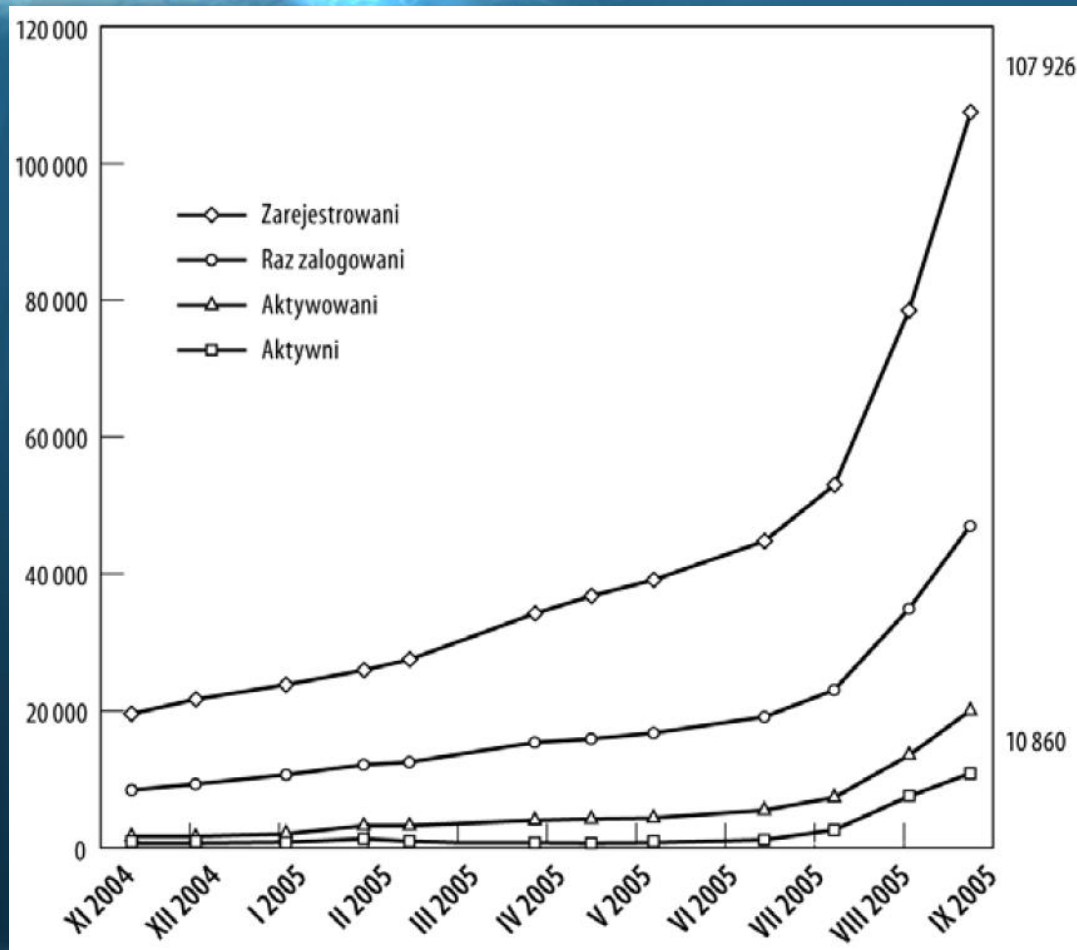
- ✓ Kohortą nazywana jest dowolna zdefiniowana grupa klientów mających kontakt z naszym produktem lub usługą.
- ✓ Analiza kohortowa to metoda analizy zachowań wybranych grup klientów (kohort).



Wskaźniki Praktyczne



- ✓ Bardzo ważna jest kwestia doboru wskaźników, które nie mogą być złudne, tj. przedstawiające sytuację w najlepszych barwach, ukrywając bardziej szarą rzeczywistość, np. jeśli wzrost bierze się z inwestowania zysków w pozyskiwanie nowych klientów.



Testu Podziału



- ✓ Przed wprowadzeniem nowości na większą skalę, warto je przetestować na małych grupach klientów, porównując wskaźniki uzyskane dla nich z grupą kontrolną.
- ✓ Służy to wyodrębnieniu tych zmian, które rzeczywiście się sprawdzają, czyli na które prawdziwi klienci reagują pozytywnie i entuzjastycznie.
- ✓ Wskaźniki powinny być:
 - ✓ praktyczne – wskazujące zależności przyczynowo-skutkowe,
 - ✓ przystępne – uproszczone, by nie było problemu z ich zrozumieniem,
 - ✓ przejrzyste – łatwo zrozumiałe, wiarygodne.

Długość Pasa Startowego



- ✓ Każdy startup może wykonać pewną ilość zwrotów i nowych prób, co jednak zależy od ilości środków finansowych na takie testy.
- ✓ Środki finansowe zawsze pozwalają na pewien określonych czas (pas startowy), do kiedy firma musi się rozwinąć na tyle, żeby zaczęła pracować na swoje utrzymanie i przyszłe inwestycje.
- ✓ Jeśli pas startowy (dostępne środki na rozruch) się skończy, startup upada/bankrutuje... Czasami można uzyskać dodatkowe środki, jeśli to jest uzasadnione, ale trzeba z tym uważać, żeby nie pakować kolejnych pieniędzy w tonący statek! Lepiej zawczasu zrobić zwrot i przemyśleć ponownie strategię.
- ✓ Zwrot wymaga odwagi i odklejenia się od swoich wcześniejszych decyzji, które były nietrafione/błędne. Przyznanie się do tego nie przychodzi łatwo!!!

Rodzaje Zwrotów



- ✓ **Zwrot zbliżający**, gdy jedna lub podgrupa cech produktu staje się całym produktem (pomijamy resztę).
- ✓ **Zwrot oddalający**, gdy jedna lub określona grupa cech jest zbyt mało wartościowa i musi zostać uzupełniona o kolejne elementy, by stanowiła wartościowy produkt.
- ✓ **Zwrot ku segmentowi klientów**, gdy wybrana grupa docelowa klientów okazuje się być błędnie wybrana i należy wybrać inną grupę docelowych klientów dla tworzonego produktu.
- ✓ **Zwrot ku potrzebom klientów**, gdy potrzeby klientów zostały zbyt mało zaspokojone przez tworzony produkt i należy przeprojektować go tak, by te potrzeby były bardziej spełnione.
- ✓ **Zwrot ku kanałowi** oznacza zmianę kanału dystrybucji (sprzedaży)

Rodzaje Zwrotów



- ✓ **Zwrot platformowy**, gdy odchodzimy od aplikacji na rzecz platformy lub vice versa.
- ✓ **Zwrot ku nowej architekturze biznesowej** polega na zmianie stosowanego modelu biznesowego, np. odejście od wysokich marż i niskich obrotów i wejście na rynek masowy z niższymi cenami i zwiększając obroty, ew. vice versa.
- ✓ **Zwrot ku wartości** dotyczy zmiany wartości kreowanej przez firmę na rynku.
- ✓ **Zwrot ku motorowi wzrostu** oznacza zmianę strategii na motor na wirusowy, chwytny czy płatny.
- ✓ **Zwrot technologiczny** dokonywany jest poprzez zmianę stosowanej technologii w celu uzyskania nowych możliwości lub efektywniejszej pracy czy właściwości produktu.

Co zapewnia stabilny wzrost?



- ✓ **Polecenia ustne produktu.** Integralną cechą każdego produktu jest naturalna zdolność do generowania wzrostu związana z entuzjazmem jego zadowolonych użytkowników.
- ✓ **Skutek uboczny korzystania z produktu.** Produkty związane z modą albo będące symbolami statusu, czyli na przykład dobra luksusowe, promują same siebie za każdym razem, gdy są używane.
- ✓ **Płatna reklama.** Większość firm zachęca nowych klientów do korzystania z ich produktów za pomocą reklamy. Aby jednak reklama stanowiła skuteczne źródło stabilnego wzrostu, musi być finansowana z uzyskiwanych przychodów, a nie z kapitału pozyskanego od inwestorów.
Dopóki koszt pozyskania nowego klienta (tzw. koszt krańcowy) jest niższy od uzyskanych od niego przychodów (przychód krańcowy), pozostała nadwyżka (zysk krańcowy) może być przeznaczona na pozyskiwanie kolejnych klientów. Im większy zysk krańcowy, tym szybszy wzrost.
- ✓ **Ponowne zakupy lub stosowanie produktu.** Niektóre produkty kupuje się wielokrotnie, bądź to za pomocą jakiejś formy subskrypcji (na przykład telewizja kablowa), bądź na skutek dobrowolnych decyzji nabywczych (produkty spożywcze, ubrania). Z kolei inne produkty lub usługi mają charakter ściśle jednorazowy (na przykład planowanie uroczystości ślubnych).

Motory Wzrostu



- ✓ **Chwytny motor wzrostu** polega na tym, iż jeżeli tempo pozyskiwania nowych klientów przewyższa tempo ich utraty, firma się rozwija.
- ✓ **Wirusowy motor wzrostu** oznacza, iż klienci stają się ambasadorami produktu i darmowymi reklamodawcami poprzez to, że korzystają z produktu i są z tego zadowoleni.
- ✓ **Płatny motor wzrostu** to wspieranie rozwoju poprzez płacenie za reklamę (np. Google AdWords).

Efektywne Zarządzanie



- ✓ Lawiruje pomiędzy dwoma skrajnościami (pułapkami):
 - Braku modelu/planu i podejmowania decyzji na gorąco, doraźnie, pod wpływem impulsu, iż nie pozwala na osiągnięcie stabilnego rozwoju i efektywności
 - Zbytnej biurokracji i formalizacji wszystkiego, przygotowania się na wszystkie ewentualności, zabezpieczenia się, które tak zwalnia procesy decyzyjne i produkcyjne, iż istotnie zmniejsza efektywność

Zatrzymaj się by nie stanać!



- ✓ Czasami trzeba zatrzymać produkcję, zaplanowane działania, po to by wyeliminować zauważone błędy czy wady produktu, gdyż dużo łatwiej jest go poprawić na tym etapie niż np. na skutek reklamacji produktu przez klientów, demontować jakąś część w samochodzie i płacić za późniejszą wymianę wielu takich części, czego koszt może wielokrotnie przewyższać koszt naprawy błędu/wady po jej wykryciu.
- ✓ Takie założenia stały się podstawą *lean manufacturing* i zostały wdrożone przez Toyotę.
- ✓ Jeśli nie usuniesz wady po jej wykryciu, w przyszłości najprawdopodobniej zwolni cię dużo bardziej niż zwolni cię to teraz!

Ciągła nauka



- ✓ Podejście lean promuje podchodzenie do wszystkich procesów produkcyjnych poprzez ciągłe myślenie, weryfikowania i uczenie się, a na skutek tego poprawianie procesów produkcyjnych, celów oraz sposób ich osiągnięcia.
- ✓ W podejściu tym też unikamy przeorganizowania lub robienia rzeczy na zapas „bo może się kiedyś przydać”.
- ✓ Skupiamy się na rzeczach najważniejszych z punktu widzenia klienta oraz kreowania wartości produktu.
- ✓ Nauka i weryfikacja związana jest z umiejętnością stawiania sobie pytań i zgłębiania odpowiedzi tak długo, dopóki nie zidentyfikujemy problem i go nie wyeliminujemy.

Co najmniej 5 pytań



W podejściu lean stosuje się strategię pięciu pytań w celu uniknięcia powierzchowności podejścia do problemu, np.:

1. Dlaczego maszyna przestała działać?
 - ✓ Bo była przeciążona i wyskoczył bezpiecznik.
2. Dlaczego maszyna była przeciążona?
 - ✓ Ponieważ łożysko nie było nasmarowane w wystarczającym stopniu.
3. Dlaczego łożysko nie było nasmarowane w wystarczającym stopniu?
 - ✓ Gdyż pompa smarująca działała zbyt mało wydajnie.
4. Dlaczego pompa smarująca działała zbyt mało wydajnie?
 - ✓ Ponieważ tłok był zużyty.
5. Dlaczego tłok pompy był zużyty?
 - ✓ Bo nie założono sitka i do wewnątrz dostały się opiłki metalu.
6. Dlaczego nie założono ... (dochodząc do sedna sprawy i pomysłu na usprawnienie oraz nie powtarzanie błędów z przeszłości)

Bibliografia, Odnosińniki i Literatura

1. Eric Ries, „Droga Startupu. Metoda sukcesu”, Helion, 2017.
2. Eric Ries, „Lean Startup”, Helion, 2018.
3. <http://theleanstartup.com/>
4. Eric Ries współzałożyciel firmy IMVU (Will Harvey, Marcus Gosling, Matt Danzig, Mel Guymon, Eric Ries)



Google: [Horzyk](#)