

ERIC RIES
LEAN STARTUP

ERIC RIES

LEAN STARTUP

Hogyan tegyük ötleteinket sikeressé
és fenntarthatóvá?

A fordítás alapja:

Eric Ries: *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.*

Crown Business, New York, 2011. All rights reserved.

Copyright © Eric Ries, 2011

Fordította: © Darnyik Judit, Doma Dénes, 2013

Lektorálta: Turcsán Tamás

Az átdolgozott kiadást szakmailag lektorálta: Kovach Anton

Borítóterv: Tabák Miklós

A szerző fotója: Nick Wilson

A könyv megjelenését a ShiwaForce.com Zrt. támogatta

HVG Könyvek, Budapest, 2013

Átdolgozott kiadás: HVG Könyvek, Budapest, 2019

Kiadóvezető: Budaházy Árpád

Felelős szerkesztő: Török Hilda

Kiadói szerkesztő: Dufka Hajnalka

www.hvgkonyvek.hu

ISBN 978-963-304-889-4

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképeszeti úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., az 1795-ben alapított Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja.

Felelős kiadó: Szauer Péter

Nyomdai előkészítés: typoslave [Jeli András]

Nyomás: Gyomai Kner Nyomda Zrt.

Felelős vezető: Csöndes Zoltán vezérigazgató

Tarának

TARTALOM

Előszó a magyar kiadáshoz	9
Bevezetés	11
ELSŐ RÉSZ: VÍZIÓ	
1. Kezdet	23
2. Meghatározás	32
3. Tapasztalatszerzés	42
4. Kísérletezés	58
MÁSODIK RÉSZ: KORMÁNYZÁS	
5. Kiugrás	79
6. Tesztelés	90
7. Mérés	110
8. Irányváltás (vagy kitartás)	140
HARMADIK RÉSZ: GYORSÍTÁS	
9. Tételek	172
10. Növekedés	190
11. Adaptáció	205
12. Innováció	231
Utószó: Ne pazaroljunk!	248
Csatlakozzunk a mozgalomhoz!	259
Köszönetnyilvánítás	261
A szerzőről	265
Források	267
Jegyzetek	271
Név- és tárgymutató	281

ELŐSZÓ A MAGYAR KIADÁSHOZ

A *Lean Startup* nem csak a startupok számára tartalmaz komoly üzeneteket. Vállalkozásainkban, a nagyvállalatoknál, a kormányzati szektor működésében vagy akár családjunkban is számos esetben jelennek meg olyan kérdések, amelyekre egyértelmű és hatékony válaszokat kapunk a Lean Startup módszer elsajátításával.

Az élet megtanított arra, hogy éljek a felmerülő lehetőségekkel, tanuljak az elkövetett hibákból és értékeljem a siker boldog pillanatait. Amikor 1993-ban Magyarországra érkeztem, alkalmazkodási képességem jelentette az egyetlen kitörési pontot: lehetőséget a fejlődésre. Később ugyanez a gondolkodásmód segített, hogy sikeresen megvalósítsam terveimet és üzleti vállalkozásaimat.

A startup lét számomra életforma, képesség, ahogy a szerző mondja könyvében: *agilitás*.

Az általam vezetett vállalkozások, így a ShiwaForce.com Zrt. is, már évekkel ezelőtt elindult ezen az úton. Sikereinket talán épp annak köszönhetjük, hogy mindmáig megőriztük a kis cégekre jellemző rugalmasságunkat, hatékonyan alkalmazzuk az agilis módszereket, és sikereink eredményét visszaforgatjuk az innovációba.

A válság nem más, mint a megváltozott körülményekhez való alkalmazkodás képtelensége. Ennek hatásaként az elmúlt években a nagyvállalatok és az informatika folyamatai is jelentősen torzultak: sok döntés lelassult, bizonyos fejlesztések leálltak.

Nemzetközi értelemben ugyanakkor látszik az ellenhatás is: egy új, forradalmi startup gondolkodás hódít és nyer egyre nagyobb teret, amely Magyarországon az ökoszisztéma minden szereplője számára tanulságokkal szolgálhat. Az igazi kérdés sokszor nem egy-egy startup ötlet meg-

valósíthatósága, hanem az, hogy érdemes-e az életre hívásukra időt, pénzt, energiát áldozni.

Remélem, a könyv segít, hogy minél többen eljussanak mások céljainak, szempontjainak megismeréséhez. Ennek révén tehetséges ötletgazdák hatékony cégeket építhetnek, a kockázati tőkések megalapozott döntéseket hozhatnak, a sikeres vállalkozások pedig eredményesebben léphetnek a nemzetközi piacokra. Eric Ries könyve hozzájárul ahhoz, hogy ne csak maroknyi sikertörténet szülessen a hazai startup ökoszisztémában.

A könyvet azoknak ajánlom, akik részt kívánnak venni a változásban. Akik fel akarják ismerni a működő és a hasznavehetetlen modellek közötti különbséget, és elfogadják, hogy feltételezéseink megszületését követően az alkotás-mérés-tapasztalás ciklus lerövidíti fejlődésünk tévútjait.

Tudom és hiszem, hogy a *Lean Startup* nem csak egy könyv, hanem egy életforma, amelynek elsajátításával egyre több sikeres vállalkozás születhet Magyarországon. Egy olyan lehetőség, amellyel a startup generáció alapjaiban változtatja meg világunk működését. Minthogy a fenntarthatóság és a hatékonyság nem csak a vállalatok működésének kulcsszava, Eric Ries gondolatai globális értelmet nyernek a világ problémáinak megoldásában is.

Kiváló kalandozást!

Kovach Anton,
a ShiwaForce.com Zrt. vezérigazgatója

BEVEZETÉS

Szakítsanak félbe, ha már hallották a sztorit: éles eszű egyetemisták összegugják fejüket a koleszban, és világmegváltó terveket szőnek. A határokra fittyet hányva, a legújabb technológiától felvillanyozva és ifjonti lelkesedésüktől fűtve, a nulláról indulva új céget alapítanak. Kezdeti sikereik hasznot hajtanak, így piacra tudnak dobni egy lenyűgöző, új terméket. Felveszik a haverjaikat a céghez, összeállítanak egy ütős csapatot, és innentől senki sem állíthatja meg őket.

Ez voltam én, tíz évvel és jó sok startuppal ezelőtt, amikor megalapítottam első vállalkozásomat. Azután érkezett egy különösen emlékezetes pillanat: amikor rádöbbsenem, hogy a cégem tönkre fog menni. Társalapítómmal együtt véget ért a tudományunk. A dotkom-lufi kidurrant, mi pedig kiköltekeztünk. Kétségbeesetten igyekeztünk tőkéhez jutni, de nem sikerült. Olyan volt, mint egy hollywoodi film szakítójelenete: esett az eső, és az utcán veszekedtünk egymással. Még abban sem tudtunk megegyezni, merre sétáljunk, így végül nagy haraggal hátat fordítottunk egymásnak, és ellenkező irányba mentünk. Tökéletes metaforája cégünk kudarcának, ahogy kettőnk alakja az esőben tévelyeg, majd eltávolodik egymástól.

Fájdalmas emlék maradt ez számomra. A cég ezután még hónapokig vegetált, de helyzetünk kilátástalan volt. Pedig akkor úgy tűnt, mindent jól csinálunk: nagyszerű termékkel, ragyogó csapattal, lenyűgöző technológiával és a megfelelő ötlettel rukkoltunk elő a megfelelő időben. És tényleg volt benne valami. Lehetőséget teremtettünk egyetemistáknak, hogy online profilt készítsenek, amelyet megoszthatnak... a munkaadókkal. Hop-pá. De az ígéretes ötlet ellenére az első perctől kezdve kudarcra volt ítélve a vállalkozás, mert nem tudtuk, hogyan kell egy termékötletre alapozva kitűnő vállalatot felépíteni.

Aki nem élt át ilyen kudarcot az életben, annak nehéz elmagyarázni, milyen érzés. Olyan volt, mintha kicsúszott volna a lábam alól a talaj. Mintha csúfosan rászedtek volna. A magazinok cikkei hazudtak: a kemény munka és a kitartás nem vezetett sikerhez. Még ennél is rosszabb, hogy az alkalmazottaknak, a barátoknak és a családnak tett sok-sok ígéretet nem tudtam betartani. Igaza volt mindazoknak, akik úgy gondolták: bolond voltam, amikor önerőből akartam boldogulni.

Nem hittem volna, hogy így járhatok. A magazinokban és a napilapokban, a sikerfilmekben és számtalan blogban folyamatosan azt mantrázzák a menő vállalkozók, hogy kellő elszántsággal, zsenialitással, kiváló időzítéssel és – mindenekfölött – kiváló termékkel egyenes út vezet a sikerhez és a gazdagsághoz.

A mítoszgyártó ipar keményen dolgozik azon, hogy eladja nekünk ezt a sztorit, de rá kellett jönnöm, hogy ez kamu: a sikertörténetek célzottan kiválogatott példákön és utólagos belemagyarázáson alapulnak. Miután több száz vállalkozóval dolgoztam együtt, első kézből tudom, hogy az ígéretes kezdet milyen gyakran fullad kudarcba. A fájdalmas igazság az, hogy a legtöbb startup elbukik. A legtöbb új termék sosem lesz sikeres. A legtöbb új vállalkozás nem éri el a benne rejlő potenciált.

Mégis szilárdan tartja magát a kitartás, a kreatív génusz és a kemény munka mítosza. Miért olyan népszerű? Szerintem van valami ellenállhatatlanul vonzó ebben a modern idők tündérmeséjében. Azt sugallja, hogy ha minden körülmény adott, akkor a siker automatikusan az ölünkbe hullik. Mintha a hétköznapi részletek, az unalmas munka, az apró egyéni választások nem is számítanának. Ezek majd jönnek maguktól. Ha pedig kudarcot vallunk – mint oly sokan –, akkor kézenfekvő mentségünk van: nem voltak megfelelőek a körülmények. Nem volt elég jó az elképzelésünk, vagy nem jókor voltunk jó helyen.

Miután több mint tíz éve vagyok vállalkozó, eljutottam oda, hogy elutasítom ezt a gondolkodásmódot. Mind saját, mind mások sikereiből és kudarcaiból azt a tanulságot vontam le, hogy igenis az unalmas részletek számítanak a legtöbbit. A startupok sikere nem a jó génjeink eredménye, és nem is annak köszönhető, hogy jókor vagyunk jó helyen. A startupokat sikerre lehet vinni a megfelelő folyamat alkalmazásával. Ebből az következik, hogy a siker tanítható és tanulható.

A vállalkozás a menedzsment egy fajtája. Nem, ez nem tévedés! Igaz, hogy a *vállalkozás* és a *menedzsment* szavakhoz egymástól igen eltérő képzetársításokat rendelünk. Mostanában úgy tűnik, az egyik menő, innovatív és izgalmas, a másik pedig unalmas, komoly és egyhangú. Mégis ideje megszabadulnunk ezektől az előítéletektől!

Hadd meséljem el egy másik startup történetét! 2004-ben járunk, amikor egy csapat éppen megalapított egy új céget. Előző vállalkozásuk csúfos és feltűnő kudarcot vallott. Teljesen elvesztették a hitelüket. Erre most hatalmas ötlettel állnak elő: a kommunikáció gyökeresen új módját szeretnék bevezetni ún. avatarok segítségével. (Ne feledjük, ez még jóval James Cameron sikerfilmje előtt történt!) Egy Will Harvey nevű látnokot követnek, aki vonzó képet fest eléjük: az emberek online kapcsolatba lépnek a barátaikkal, miközben avatarjuk az intimitás és a biztonságos anonimitás kellemes kombinációját biztosítja. Még ennél is klasszabb, hogy nem a cégnek kell elkészíteni az összes ruhát, bútort és kiegészítést, amely az avatarok digitális életének felszereléséhez szükséges, hanem a felhasználókat fogják megnyerni, hogy készítsék el és egymás közt adják-vegyék ezeket.

Beláthatatlan informatikai feladat tornyosul előttük: virtuális világ, felhasználók által létrehozott tartalom, online kereskedelmi felület, mikrofizetések és – végül, de nem utolsósorban – háromdimenziós avatartechnológia létrehozása, amely minden PC-n fut.

Ennek a második történetnek is személyes szereplője vagyok: az IMVU társalapítója és informatikai igazgatója. Pályafutásunk jelenlegi pontján alapítótársaimmal együtt elhatározzuk, hogy újabb hibákat fogunk elkövetni. Mindent rosszul csinálunk: ahelyett, hogy éveket fordítanánk technológiánk tökéletesítésére, egy épphogy működő, szörnyűséges, bugoktól hemzsegő terméket dobunk piacra, amitől összeomlik a felhasználók számítógépe – nem viccelek, tényleg stabilitási problémákkal küzd. Mindezt leszállítjuk a vevőknek jóval azelőtt, hogy elkészülne, és még pénzt is kérünk érte. Miután megszereztük az első vevőket, folyamatosan módosítjuk a terméket – a hagyományos mérce szerint túlságosan is gyorsan –, és minden áldott nap többtucatnyi új verziót szállítunk. Tényleg voltak vevőink ebben a kezdeti időszakban – olyanok, akik látnoki módon felkarolják a jövőbe mutató újdonságokat –, és gyakran megkértük őket, hogy adjanak visszajelzést. De egyáltalán *nem* azt csináltuk, amit mondtak. Véleményüket

csak egy információforrásnak tekintettük a sok közül. Valójában inkább kísérleteztünk vevőinken, mint hogy a szeszélyeiket elégítettük volna ki.

A hagyományos üzleti gondolkodás szerint ez a megközelítés nem működőképes, pedig az, és ezt nem hasból mondom. Amint majd látni fogjuk ebben a könyvben, az IMVU-nál bevezetett új megközelítés a vállalkozók körében világszerte elterjedt mozgalom alapjává vált. Számos korábbi menedzsment- és termékfejlesztési ötletre épít, többek között a lean gyártásra, a tervezői gondolkodásmódra (design thinking), a vevőfejlesztésre és az agilis fejlesztésre. A folyamatos innováció új megközelítését képviseli. Úgy nevezzük, hogy Lean Startup.

Bár az üzleti stratégiának, az üzleti vezetők fő jellemzőinek és a lehetőségek felismerési módjainak komoly irodalma van, az innovátorok még mindig küszködnek azzal, hogyan ültessék át ötleteiket a gyakorlatba. Ez a probléma készítetett minket az IMVU-nál arra, hogy gyökeresen új megközelítést próbáljunk ki. Jellemzői: a rendkívül rövid ciklusidő, a vevők igényeinek kielégítése (anélkül, hogy megkérdeznénk őket) és a tudományos döntéshozási megközelítés.

A Lean Startup eredete

Azok közé tartozom, akik a számítógép mellett nőttek fel, így vargabetűkkel jutottam el a vállalkozás és a menedzsment elméletéhez. Mindig is ágazatom termékfejlesztési területén dolgoztam; partnereim és főnökeim menedzserek vagy marketingesek voltak, kollégáim pedig a tervezésen és az üzemeltetésen tevékenykedtek. Pályafutásom során újra meg újra átéltem az élményt, hogy rendkívül keményen dolgozom olyan termékeken, amelyek végül megbuknak a piacon.

Ezeket először – nagyrészt a háttéremből adódóan – technikai problémáknak tartottam, amelyek technikai megoldásra szorulnak: jobb architektúrára, jobb tervezési folyamatra, több fegyelemre, koncentrációra és jobb termékötletre. Ezek a „megoldások” azonban csak további kudarcokhoz vezettek. Ezért mindent összeolvastam, amihez hozzájutottam, és abban a megtiszteltetésben volt részem, hogy a Szilícium-völgy legragyogóbb elméitől tanulhattam. Mire oda jutottam, hogy megalapítottuk az IMVU-t, már ki voltam éhezve az új vállalatépítési ötletekre.

Szerencsére alapítótársaim hajlandóak voltak új megközelítésekkel kísérletezni. Hozzám hasonlóan ők is torkig voltak a hagyományos gondolkodás kudarcával. Az is nagy jótétemény volt, hogy befektetői és tanácsadói szerepben körünkben üdvözölhattuk Steve Blanket. Steve akkoriban, 2004-ben még éppen csak elkezdte terjeszteni az új ígét, miszerint a startup üzleti és marketingterületei éppolyan fontosak, mint a tervezés és a termékfejlesztés, ezért megérdemlik, hogy ugyanolyan szigorú módszertanon alapuljanak. Vevőfejlesztésnek nevezte el a metodológiát, amely tájékoztatásul és útmutatásul szolgált vállalkozóként végzett mindennapi munkám során.

Közben a korábban említett néhány rendhagyó módszer alkalmazásával felépítettem az IMVU termékfejlesztő csapatát. A módszerek korábbi tanulmányaim tükrében értelmetlennek tűntek, viszont saját szememmel láttam, hogy működnek. Küszködtem azonban azzal, hogy elmagyarázam a gyakorlatokat az új alkalmazottaknak, a befektetőknek és más cégek alapítóinak. Hiányzott a közös nyelvezet a leírásukhoz, és a konkrét elvek a megértésükhöz.

Ezért elkezdtem a vállalkozói szférán kívül olyan eszmék után kutatni, amelyek segíthetnek tapasztalataim értelmezésében. Más területek – elsősorban a gyártás – tanulmányozásába fogtam, hiszen innen származik a legtöbb modern menedzsmentelmélet. Elmélyedtem a lean gyártásban (lean manufacturing), abban a folyamatban, amely Japánból, a Toyota termelési rendszeréből származik. Ez a fizikai cikkek gyártásának teljesen új megközelítése. Azt tapasztaltam, hogy ha a lean gyártásból származó ötleteket – néhány csavarral és módosítással – saját vállalkozói kihívásaimra alkalmazom, akkor kezd összeállni a kép.

Ebből a gondolatmenetből származik a Lean Startup: a lean szemléletet alkalmaztam az innováció folyamatára.

Az IMVU óriási sikert aratott. A cég ügyfelei több mint 60 millió avatart készítettek. A vállalat nyereséges, 2011-ben több mint 50 millió dollár árbevételt könyvelt el. Több mint 100 alkalmazottat foglalkoztat a kaliforniai Mountain View-ban található székhelyén. Virtuális termékkatalógusa – amely néhány éve még annyira kockázatosnak tűnt – mostanra több mint 6 millió cikket tartalmaz, és naponta 7000 új cikkel bővül, amelyeket legnagyobbreszt maguk a felhasználók hoznak létre.

Az IMVU sikerének köszönhetően más startupok és kockázatitőke-befektetők is elkezdtek tanácsért fordulni hozzám. Amikor elmeséltem nekik az IMVU-nál szerzett tapasztalataimat, akkor sok esetben üres tekintet vagy kételkedés fogadott. A leggyakoribb válasz az volt, hogy „Ez soha nem fog működni!” Tapasztalataim annyira szöges ellentétben álltak a hagyományos gondolkodással, hogy a legtöbb ember agya – még az innováció fellegvárában, a Szilícium-völgyben is – egyszerűen tiltakozott ellene.

Azután elkezdtem írni, először a *Startup Lessons Learned* (Startup tanulságok) blogot, és előadásokat tartani – konferenciákon, cégeknek, startupoknak és kockázatitőke-befektetőknek. Felkértek, számoljak be tapasztalataimról. Miközben más írókkal, gondolkodókkal és vállalkozókkal működtem együtt, alkalmam nyílt a Lean Startup elméletét az eredeti kezdetleges állapotáról továbbfejleszteni és finomítani. Végig az a remény élt bennem, hogy módszereket találok a magam körül látott mérhetetlen mennyiségű veszteség kiküszöbölésére: a startupok olyan termékeket készítenek, amelyek senkinek sem kellenek, az új termékeket kivonják a forgalomból, és számtalan álmot szertefoszlik.

Végül a Lean Startup ötlete szárba szökkenett és globális mozgalommá nőtte ki magát. A vállalkozók helyi csoportokat kezdtek létrehozni, amelyek keretén belül személyesen találkoztak, hogy megvitassák és alkalmazzák a Lean Startup ötleteket. Mostanra a világ több mint száz nagyvárosában található szervezett közösség.¹ Utazásaim során számos országra és kontinensre eljutottam, és mindenütt egy új vállalkozási reneszánsz jeleit figyelhettem meg. A Lean Startup mozgalom az új ötletek után áhítozó cégalapítók új generációja számára elérhetővé teszi, hogy sikeres vállalkozást építsenek fel.

Bár jómagam a high-tech szoftveriparban rendelkezem tapasztalattal, a mozgalom jócskán túlnőtte a gyökereit. Vállalkozók ezrei alkalmazzák a Lean Startup elveit minden elképzelhető ágazatban. Alkalmam nyílt mindenféle méretű vállalat képviselőivel együttműködni több különféle területen, sőt még a kormányzatszerveknél is. Így olyan helyekre jutottam el, amelyekről korábban álmodni sem mertem: a világ legelittebb kockázatitőke-befektetőitől kezdve a *Fortune* 500-as cégek igazgatótanácsán keresztül egészen a Pentagonig. Életemben akkor izgultam a legjobban, amikor az Egyesült Államok hadseregének informatikai igazgatója,

egy háromcsillagos tábornok előtt tartottam előadást a Lean Startup elvekről. (Megjegyzem, rendkívül nyitottnak bizonyult az új ötletek iránt annak ellenére, hogy egy olyan civiltől származtak, mint én.)

Hamarosan rájöttem, ideje teljes állásban a Lean Startup mozgalomra koncentrálnom. Küldetésem, hogy világszerte javítsam az új, innovatív termékek sikerességi arányát. Ez a könyv lett az eredmény.

A Lean Startup módszer

Ez a könyv vállalkozóknak és befektetőknek íródott. A Lean Startup öt alapelve, amelyek a kötet mindhárom részét végigkísérik, az alábbiak:

1. Innovatív vállalkozók mindenhol vannak. Nem csak az lehet startup, ami garázsban üzemel. Az innovatív vállalkozó fogalma mindazokat felöleli, akik a definícióm szerinti startupban dolgoznak, azaz új termékeket és szolgáltatásokat hoznak létre szélsőségesen bizonytalan feltételek között. Ez azt jelenti, hogy mindenhol vannak innovatív vállalkozók, és a Lean Startup megközelítés bármilyen méretű cég esetén, akár mamut-vállalatoknál is és bármely szektorban és ágazatban működhet.

2. A vállalkozás a menedzsment egy fajtája. A startup nem csupán egy termék, hanem egy intézmény, ezért újfajta, kimondottan a szélsőségesen bizonytalan feltételekhez igazított menedzsmentet igényel. Valójában – ahogyan később ki fogom fejteni – szerintem az „innovatív vállalkozónak” bevett pozíciónak kellene lenni minden olyan modern vállalatnál, amely innovációra alapozva kívánja elérni a jövőbeli növekedést.

3. Igazolt tapasztalat. Nemcsak azért hozunk létre startupot, hogy piacra dobjunk termékeket, profitot termeljünk vagy csupán kielégítsük az ügyfelek igényeit, hanem azért is, hogy *tapasztalatokat szerezzünk*, miként építhető fel fenntartható vállalkozás. Tudományosan igazolható tapasztalatot szerezhethünk, ha gyakori kísérleteket végzünk elképzelésünk minden elemének tesztelésére.

4. Alkotás-mérés-tapasztalás. Egy startup alapvető tevékenységei: terméket alkot egy ötlet alapján, méri az ügyfelek reakcióit, majd tapasztalatai alapján eldönti, hogy irányváltásra vagy kitartásra van-e szükség. A startup minden sikeres folyamata ennek a ciklusnak a felgyorsítására irányul.

5. Innovációs elszámolás. A vállalkozások sikerességének növelése és az innovátorok elszámoltathatósága érdekében az unalmas részre is oda kell figyelünk: hogyan mérjük az előrehaladást, hogyan állítsunk fel mérföldköveket és miként priorizáljuk a munkát. Ehhez kifejezetten startupokra szabott, újfajta elszámoltatási rendszerre van szükség.

Miért buknak meg a startupok?

Miért van az, hogy akárhová nézünk, mindenhol azt látjuk, a startupok gyakran csúfos kudarcot vallanak?

Az első probléma a jó terv, az erős stratégia és az alapos piackutatás csalóka csábítása. Korábban ezek voltak a siker titkai. Túl nagy a kísértés, hogy a startupokat is ezekre alapozzuk, de ez nem működik, mert a startupok esetén túl nagy a bizonytalansági tényező. Hiszen a startup még azt sem tudhatja, kik lesznek az ügyfelei és mi lesz a terméke. Ahogy egyre bizonytalanabbá válik a világ, egyre nehezebb megjósolni a jövőt. A régi menedzsmentmódszerek már nem felelnek meg a célnak. A tervezés és az előrejelzés csakis hosszú ideje, stabilan működő vállalat és viszonylag állandó körülmények között lehet pontos. Márpedig a startupokra egyik sem igaz.

A második probléma az, hogy néhány vállalkozó és befektető, miután látta, hogy a hagyományos menedzsment nem kínál megoldást a problémára, széttárta a karját, és csatlakozott a startupok „Csak csináld!” vonalához. Ez az irányzat abban hisz, hogy ha a menedzsment a kérdés, akkor a káosz a válasz. Sajnos saját káromon kellett megtanulnom, hogy ez sem működik.

Látszólag ellentmond a józan észnek az az elgondolás, hogy egy olyan formabontó, innovatív és kaotikus valaminek, mint a startup, menedzsmentre van szüksége, sőt *égető* szüksége. A legtöbben azt képzelik, hogy a folyamat és a menedzsment unalmas és egyhangú, míg a startupok dinamikusak és izgalmasak. Pedig az ám csak az izgalmas, amikor a startupok sikert aratnak és megváltoztatják a világot. Túl értékes az a töméntelen sok szenvedély, energia és ötlet, amit ezekbe az új vállalkozásokba ölnék az alapítói ahhoz, hogy kárba vesszen. Ennél jobban is lehet – sőt kell – csinálni! Hogy miként? Erről szól ez a könyv.

A könyv felépítése

Ez a könyv három részből áll: Vízio, Kormányzás és Gyorsítás. A Vízio című részben a vállalkozói menedzsment új területét mutatom be. Meghatározom az innovatív vállalkozó és a startup fogalmát, és új módszereket mutatok be, amelyek segítségével a startupok ellenőrizhetik az előrehaladásuk mértékét – ez az igazolt tapasztalat. Látni fogjuk, a – garázsban vagy a vállalaton belül működő – startupok úgy szerezhetik meg ezt a tapasztalatot, ha tudományos kísérletekkel fedezik fel, hogyan lehet fenntartható vállalkozást felépíteni.

A Kormányzás című részben elmerülünk a Lean Startup módszer részleteiben, és megismerjük az alkotás-mérés-tapasztalás ciklus működését. A nem bizonyított (vakhiten alapuló), alapos vizsgálatot igénylő feltételezésektől kiindulva megtudjuk, hogyan lehet minimálisan működőképes terméket előállítani a feltételezések felülvizsgálatára, új számonkérési módszert az előrehaladás értékelésére és egy módszert annak eldöntésére, hogy kitartásra vagy irányváltásra (egyik lábunkat a földhöz szegezve elfordulunk) van-e szükség. A Gyorsítás című részben olyan technikákat tárunk fel, amelyek segítségével a Lean Startupok a lehető leggyorsabban, akár már a felfutásuk közben végigsuhanhatnak az alkotás-mérés-tapasztalás cikluson. Tanulmányozni fogjuk a lean gyártás startupokra is vonatkozó elveit, például a kistételes feldolgozásban rejlő potenciált. Lesz szó a szervezeti felépítésről, a termékek fejlődéséről és arról, hogyan alkalmazhatjuk a Lean Startup elveket a közmondásos garázson túl, akár a világ legnagyobb vállalatain belül is.

A menedzsment 2. százada

Társadalmunk jól bevált menedzsmenttechnikákkal rendelkezik a nagyvállalatok irányítására, és ismerjük a fizikai termékek gyártásának legjobb gyakorlatait. Viszont, ha startupokról és innovációról van szó, akkor még mindig vaktában lövöldözünk. Hiszünk a nagy ötletben, zsenikre vadászunk, akik csodára is képesek, vagy halálra elemezzük az új termékeinket. Ezek az új problémák a 20. század menedzsmentjének sikeréből fakadnak.

Ez a könyv megpróbálja szilárd alapokra helyezni a vállalkozást és az innovációt. A menedzsment 2. századának hajnalán élünk. A mi feladatunk, hogy valami nagyszerűt hozzunk ki lehetőségeinkből. A Lean Startup mozgalom célja, hogy mindazok számára biztosítsa a szükséges eszközöket, akik részt kívánnak venni a következő nagy durranásban és meg akarják változtatni a világot.



ELSŐ RÉSZ VÍZIÓ

1. KEZDET

Vállalkozói menedzsment

Egy startup elindítása vállalatalapítási tevékenység, ehhez pedig menedzsmentre van szükség. Ez gyakran meglepetésként éri az újdonsült vállalkozókat, mivel ehhez a két fogalomhoz egymással homlokegyenest ellenkező képzetársításokat rendelnek. A vállalkozók joggal ódzkodnak attól, hogy a hagyományos menedzsment gyakorlatát alkalmazzák a startup kezdeti szakaszában, attól tartva, hogy bürokratikussá tenné a céget vagy elfojtatná a kreativitást.

Az innovatív vállalkozók évtizedek óta sikertelenül próbálják ráerőszakolni az általános menedzsmentet egyedi problémájukra. Emiatt sok vállalkozó úgy áll hozzá, hogy „Csak csináld!”: elvetik a menedzsment, a folyamat és a fegyelem minden formáját. Sajnos ez a megközelítés gyakrabban vezet káoszhoz, mint sikerhez. Én már csak tudom: az első startupjaim egytől egyig így buktak meg.

Az általános menedzsment 20. századi jelentős sikerének köszönhetően páratlanul gazdag irodalom áll rendelkezésünkre. Ezek a menedzsmentelvek azonban alkalmatlanok annak a zűrzavarnak és bizonytalanságnak a kezelésére, amivel a startupok szembesülnek.

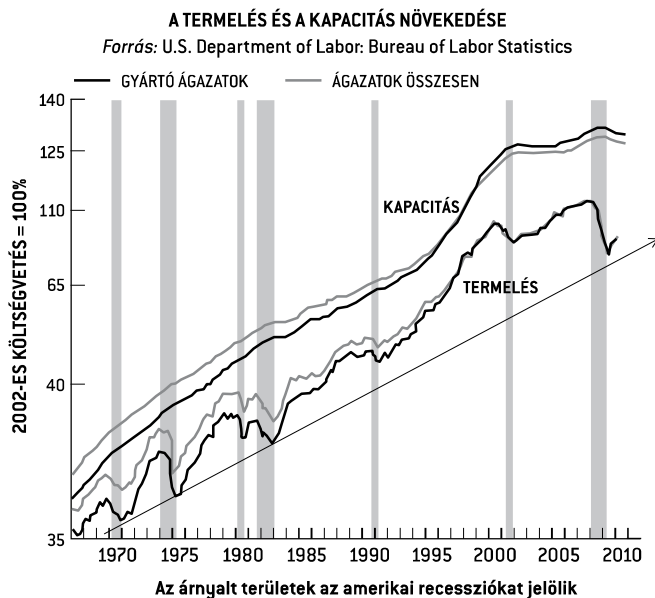
•

Szerintem az innovatív vállalkozásoknak is szükségük van menedzsmentelvekre az adódó vállalkozási lehetőségek megzabolázására. A világgazdaságban bekövetkezett óriási változások miatt napjainkban többen vállalkoznak, mint korábban valaha is. Hogy csak egy példát említsek: gyakran

hallott panasz, hogy az elmúlt két évtized során csökkent a foglalkoztatottság a gyártási szektorban, de ritkán hallani olyat, hogy a gyártási kapacitás csökkenne. Ennek az az oka, hogy az Egyesült Államok termelési eredménye valójában *növekszik* (az elmúlt évtized során 15%-kal nőtt), miközben a foglalkoztatás csökken (*lásd a következő ábrákat*). Tulajdonképpen a modern menedzsmentnek és technológiának köszönhetően elért nagymértékű termelékenységnövekedés több gyártókapacitást hozott létre, mint amennyit a cégek hasznosítani tudnának.¹

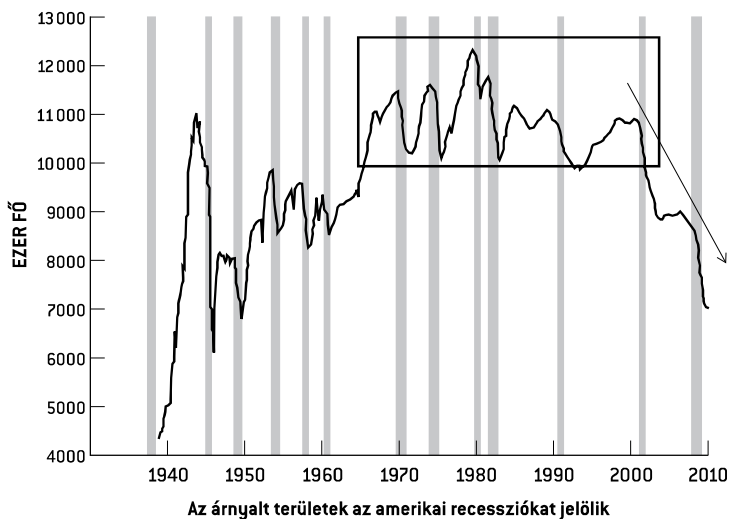
A vállalkozás világszerte páratlan reneszánszát éli, de ez a lehetőség buktatókat is rejt magában.

Mivel nem rendelkezünk következetes menedzsmentparadigmával az új, innovatív vállalkozások irányítására, nemtörődöm módon elpazaroljuk a pluszkapacitást. Ennek ellenére azért akadnak jövedelmező startupok, de minden sikerre túl sok kudarc jut: néhány héttel a piacra dobást követően az üzletekből bevont termékek, nagy sajtóvisszhangot keltő, majd néhány hónap alatt feledésbe merült startupok és beszüntetett termékek,



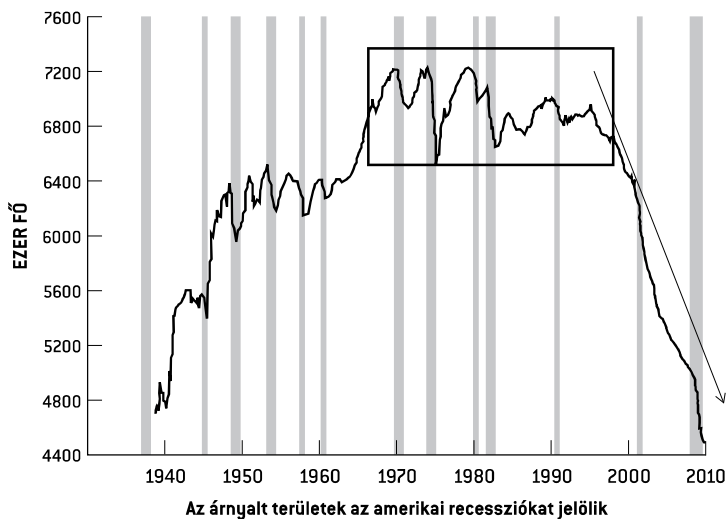
FOGLALKOZTATOTTAK SZÁMA A TARTÓS FOGYASZTÁSI CIKKEKET GYÁRTÓ SZÉKTÖRÖBEN

Forrás: U.S. Department of Labor: Bureau of Labor Statistics



FOGLALKOZTATOTTAK SZÁMA A NEM TARTÓS FOGYASZTÁSI CIKKEKET GYÁRTÓ SZÉKTÖRÖBEN

Forrás: U.S. Department of Labor: Bureau of Labor Statistics



amelyek a kutynak sem kellettek. Különösen azért fájdalmasak ezek a kudarcok, mert nemcsak gazdasági kárt okoznak az egyes alkalmazottaknak, cégeknek és befektetőknek, hanem egyúttal kárba vesznek civilizációnk legértékesebb erőforrásai is – az emberek ideje, lelkesedése és képességei.

A Lean Startup gyökerei

A Lean Startup elnevezése a Toyotát tökéletesítő Taiichi Ohno és Shigeo Shingo nevével fémjelzett lean gyártási forradalomtól származik. A lean szemlélet gyökeresen megváltoztatja az ellátási láncok és termelési rendszerek működtetésének módját. Jellemzője többek között az, hogy kihasználja az egyes munkások tudását és kreativitását, minél kisebb tételekben történő feldolgozásra és just-in-time (éppen időben, egész pontosan, amit kell, amikor kell, amennyit kell) termelésre törekszik, leszorítja a készletet és lerövidíti a ciklusidőket. Megtanította a világnak az értékteremtő tevékenységek és a veszteség közötti különbséget, és megmutatta, hogyan állítsunk elő minőségi termékeket.

A Lean Startup az innovatív vállalkozás kontextusára alkalmazza ezeket az elveket, és azt ajánlja a startupoknak, hogy más vállalkozásoktól eltérően értékeljék előrehaladásukat. A gyártó szektorban a kiváló minőségű fizikai termékek termelésén mérhető az előrehaladás. Amint a 3. fejezetben látni fogjuk, a Lean Startup az előrehaladás mérésére más egységet használ – az igazolt tapasztalatot. A tapasztalatszerzés tudományos módszerével felfedezhetjük és kiküszöbölhetjük a vállalkozásunk kerékkötőit: a veszteségforrásokat.

Az innovatív vállalkozás átfogó elméletének a szárnyát bontogató cég minden területét magába kell foglalni: vízió és koncepció, termékfejlesztés, marketing és értékesítés, bővítés, partneri kapcsolatok és disztribúció, cégszerkezet és szervezeti felépítés. Módszert kell nyújtania az előrehaladás mérésére szélsőségesen bizonytalan feltételek között is. Egyértelmű útmutatóul kell szolgálnia a vállalkozóknak arra nézve, hogyan döntsenek a választásokon: befektessenek-e a folyamatokba, és ha igen, mikor; hogyan alakítsák ki, tervezzék meg és hozzák létre az infrastruktúrát; mely esetben próbáljanak önerőből boldogulni és mikor kössenek szövetségeket; mikor reagáljanak a visszajelzésre és mikor ragaszkodjanak a saját elképzelésük-