

Eric Ries

# A STARTUP MÓDSZER



Eric Ries

# A STARTUP MÓDSZER

Tanuljunk a startupoktól, csináljuk  
meg nagyban!

A fordítás alapja:  
Eric Ries: *The Startup Way: How Modern Companies Use Entrepreneurial  
Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth*

Copyright © Eric Ries, 2017

Fordította: © Dankó Zsolt, 2019

Szakmailag lektorálta: Kovach Anton

Szerkesztette: Szöllős Péter  
Borítóterv: Tabák Miklós  
Kiadói szerkesztő: Dufka Hajnalka

*A könyv megjelenését a ShiwaForce.com Zrt. támogatta*

A szerző fotója: Nick Wilson

HVG Könyvek, Budapest, 2019  
Kiadóvezető: Budaházy Árpád  
Felelős szerkesztő: Török Hilda  
[www.hvgkonyvek.hu](http://www.hvgkonyvek.hu)

ISBN: 978-963-304-842-9

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: Sörföző Zsuzsa  
Nyomás: Alföldi Nyomda Zrt.  
Felelős vezető: György Géza vezérigazgató

*Gabrielnek és Clarának*



# TARTALOM

Előszó a magyar kiadáshoz	9
Bevezetés	11

## ELSŐ RÉSZ A MODERN VÁLLALATOKÉ A JÖVŐ

<i>1. fejezet</i>	
<b>Tiszteljük a múltat, találjuk ki a jövőt! Hozzunk létre modern vállalatokat!</b>	27
<i>2. fejezet</i>	
<b>Ami hiányzik: a vállalkozói funkció</b>	45
<i>3. fejezet</i>	
<b>A startup mentalitás</b>	63
<i>4. fejezet</i>	
<b>A lean startup tanulságai</b>	82
<i>5. fejezet</i>	
<b>A folyamatos innovációhoz alkalmazkodó menedzsment</b>	112

## MÁSODIK RÉSZ IRÁNYTŰ AZ ÁTALAKÍTÁSHOZ

<i>6. fejezet</i>	
<b>Első szakasz: érzük el a kritikus tömeget!</b>	137
<i>7. fejezet</i>	
<b>Második szakasz: terjesszük ki gyorsan!</b>	174

<i>8. fejezet</i>	
Harmadik szakasz: alakítsuk át a mélyen beágyazódott rendszereket is!	207
<i>9. fejezet</i>	
Az innovációs elszámolás	243

HARMADIK RÉSZ  
A TELJESSÉG FELÉ

<i>10. fejezet</i>	
A vállalkozások egységes elmélete	283
<i>11. fejezet</i>	
A vállalkozásbarát közpolitika	294
Utószó	319
Források	324
A kutatás módszeréről	333
Kiegészítő megjegyzés	335
Köszönetnyilvánítás	337
Jegyzetek	343
Név- és tárgymutató	357



# ELŐSZÓ

## A MAGYAR KIADÁSHOZ

Eric Ries első könyve, a *Lean Startup* szenzációs sikert aratott a könyvpiacra, sőt világszerte alkalmazott termékfejlesztési módszertanná vált. Segítségével agilisan és költséghatékonyan, valós ügyféligenyekre alapozva készíthetünk digitális termékeket és nyújthatunk szolgáltatásokat.

A *Lean Startup* népszerűségét és időtállóságát az is bizonyítja, hogy 2013-ban – amikor a ShiwaForce által támogatott, első magyar nyelvű kiadása megjelent – kevesen gondolták volna, hogy a növekvő kereslet miatt folyamatosan újra kell majd nyomtatni. Meggyőződésünk szerint ez többek között annak köszönhető, hogy Eric Ries nemcsak startupoknak árul sikerreceptet, hanem a legkülönbözőbb méretű cégeknek – a kis- és középvállalkozásoktól kezdve a globális óriásvállalatokig – ad iránymutatást a csúcsteljesítményhez.

Néhány éve még a hagyományos nagyvállalatokról nem épp a gyorsaság, a rugalmasság vagy a startup szellemiség jutott elsőként az eszünkbe. Azóta azonban a digitalizáció és a diszruptív technológiák újabb és újabb szektorokat hódítottak meg, és ezzel a startup gondolkodás és az agilis szervezet szinte minden piaci szegmensben elterjedt. Lenyűgöző látni, ahogyan az új gondolkodásmód korábban megrendíthetetlennek hitt piacokat a fejetejére állít.

A ShiwaForce éppen ezért vállalkozott arra, hogy többéves lean startup és agilis tapasztalatait a hazai nagyvállalatoknak átadja. Ahhoz ugyanis, hogy szélsőségesen bizonytalan viszonyok között is állják a versenyt, alkalmazkodniuk kell, és kihívóik agilis sebességére kell kapcsolniuk. A folyamatos változások gyors adaptációja a ShiwaForce dinamikus növekedésében kulcsszerepet játszik.

A *Lean Startup* folytatása *A startup módszer*. Eric Ries konkrét példák során mutatja be, hogyan kezdjük hozzá a hosszú távú, fenntartható fejlődéshez és a vállalkozói szemléletű, agilis vezetővé váláshoz a *modern* vállalatoknál és a vállalkozásbarát közpolitikában is.

Eric Ries-t idézve: „A vállalkozói menedzsment kifejezetten a 21. századi bizonytalanság kezelésére szolgál. Nem helyettesíti azonban a hagyományos menedzsmentet. Olyan diszciplína, amely ráébreszti a vezetőket, hogy menedzsmentportfóliójuk vállalkozói részében épp olyan szigorúaknak kell lenniük, mint az általános menedzsmentben. Az innovációk decentralizáltsága és kiszámíthatatlansága nem jelenti azt, hogy menedzselhetetlenek. Csak más eszközöket és biztosítékokat igényelnek, mint amilyenekhez a hagyományos menedzsmentkörnyezetben hozzászoktunk. A startup módszer ereje abból fakad, hogy a két különböző munkamódszer erősségeit kombinálja.”

Mindazt, amit az innovációs projektek menetéről eddig tanultunk, el kell felejtenünk. A világtól elzárt laborokban hosszú évekig fejlesztett termékek és szolgáltatások kora véget ért. Az új technológiákat egyre gyorsabb ütemben adaptáló korban az agilis és lean módszertanok letisztult lendülete magával sodorta a legnagyobbakat is. Innovatív vállalkozók bárhol lehetnek – nemcsak kollégiumi szobákban, hanem globális óriásvállalatokban is. A folyamatos fejlődés iránti igény, az alkalmazkodóképesség és a vállalkozói mentalitás át kell hogy alakítsa a modern vállalat minden szintjét.

Reméljük, Eric Ries új könyvének általunk támogatott magyar kiadása sokaknak segít meglovagolni a bizonytalan, kiszámíthatatlan és folyamatosan változó világot!

*Kovach Anton*  
a ShiwaForce.com Zrt.  
alapító vezérigazgatója

# BEVEZETÉS

Egy nyári délután az egyik legnagyobb amerikai cég mérnökeiből álló csapat és a felső vezetők csoportja gyűlt össze a vállalat hatalmas továbbképző központjának szívében található tanteremben, hogy megvitassa egy új, dízzel és földgázzal üzemelő motor kifejlesztésének több százmillió dollárba kerülő ötéves tervét. Egy új piaci szegmensbe akartak ezzel betörni – az izgalom a tetőfokára hágott. Az X sorozatra keresztelt motornak egy sor ágazatban is széles körű alkalmazási lehetőségei voltak az energiatermeléstől a vasúti mozdonyokig.

Mindez teljesen világos volt a teremben összegyűlteknél. Egyetlen ember volt csupán, aki úgy érkezett a tanácskozásra, hogy szinte semmit sem tudott a motorokról, az energiáról és az ipari termékgyártásról, ennél fogva Dr. Seussra<sup>1</sup> emlékeztető kérdésekkel állt elő.

– Hol is lehet ezt használni? Hajón? Repülőn? A tengeren vagy a szárazföldön? Vonaton?

A tanácskozáson részt vevő vezetők és mérnökök csak találgattak:

– Ki lehet ez a fickó?

Az a fickó én voltam. A vállalat pedig a GE, az Egyesült Államok egyik legrégebb és legnagyobb tekintélynek örvendő szervezete, amelynek piaci kapitalizációja (akkor) 220,47 milliárd dollárt tett ki, alkalmazottainak száma pedig nem kevesebb, mint 300 ezer fő volt.

De mit kerestem a GE-nél 2012 nyarán? Nem vagyok nagyvállalati vezető. Energetikai és egészségügyi háttérismeretekkel sem rendelkezem – a GE egyik üzletágát sem ismerem behatóbban.

Vállalkozó vagyok.

Jeffrey Immelt, a GE elnök-vezérigazgatója és Beth Comstock alelnök azért hívott meg aznapra a New York állambeli Crotonville-be, mert fel-

keltette mindkettőjük érdeklődését az első könyvemben, a *Lean Startup*-ban (*The Lean Startup*)<sup>2</sup> felvetett egyik gondolatom, mégpedig az, hogy a vállalkozói menedzsment elveinek alkalmazása bármely gazdasági ágazatban, bármilyen méretű vállalatnál lehetséges. Ők pedig hittek abban, hogy vállalatuknak ezen elvek alapján kell működnie. Az volt a céljuk, hogy a GE-t a növekedés és az alkalmazkodóképesség pályájára állítsák, Imeltnek pedig, hogy olyan örökséget hagyjon maga után, amely biztosítja a vállalat hosszú távú sikerességét.

Aznap új megvilágításban vizsgáltuk meg az X sorozatú motor projektjének terveit, és felismertük, hogy radikálisan gyorsabban – évek helyett hónapokon belül – dobhatnánk piacra egy egyszerűbben kifejlesztett motort. Ezt követően még sok hasonló tárgyaláson vettem részt (amelyek közül néhányról még lesz szó a könyvben).

Másnap is volt egy megbeszélésem, amely látszólag nagyon más volt. A hipergyors növekedésű technológiai startupok legújabb nemzedékének egyik alapító vezérigazgatójával találkoztam. A két vállalat nem is különbözhetett volna jobban egymástól: az egyik régi, a másik új; az egyik sok ágazatban piacvezető, a másik azért küzd, hogy megvesse a lábát. Az egyik masszív fizikai termékeket, a másik az internet erőforrásaként szolgáló szoftver-infrastruktúrát fejleszt. Az egyik a keleti, a másik a nyugati parton található. Amíg az egyik cégnél a vezetők öltönyben, addig a másiknál szakadt farmerben járnak.

A startup vezérigazgatójának – aki az elsők közt alkalmazta a Lean Start-upot – új kihívások sorával kellett szembenéznie. Miképp növekedhetnének első, sikeres innovációjukat követően? Hogyan adhatnának felhatalmazást, nagyobb mozgásteret az alkalmazottaiknak, hogy vállalkozóként gondolkozzanak? Legfőképpen pedig azon törte a fejét, miként található új erőforrásokat a fenntartható növekedéshez.

Megdöbbenett, hogy a látszólagos különbségek ellenére a két beszélgetés mennyire hasonlóan alakult. A GE – sok más sikeres céghez hasonlóan – további növekedéséhez vállalati kultúrájának felfrissítését várta a vállalkozói energiától. Másnap délután pedig a startup vezérigazgatója azon törte a fejét, miként tudná megőrizni vállalkozói kultúráját növekedése közben is.

Az elmúlt néhány évben sokszor találkoztam azzal, hogy meglepően hasonló kihívásokkal kellett szembenézniük egymástól általában nagyon különbözőnek gondolt szervezeteknek. Vezetőikkel és alapítóikkal foly-

tatott megbeszéléseim döbbsentettek rá, hogy napjainkban mind a bejártott, mind a feltörekvő szervezetekből hiányoznak azok a képességek, amelyek az előttünk álló évszázadban elengedhetetlenek lesznek a sikerhez. Nem képesek új termékekkel és üzleti modellekkel gyorsan kísérletezni. Nem képesek a legkreatívabb alkalmazottaikat megfelelő jogkörrel felruházni. Nem képesek – kellő szigorral és az elszámoltatási kötelezettség betartásával – újra és újra beindítani innovációs folyamataikat, hogy a növekedés és a termelékenység új forrásai nyíljanak meg előttük.

Arról a folyamatról szól ez a könyv, miként lehet szert tenni ezekre a hiányzó képességekre, és hogyan lehetne sikeresen kibontakoztatni *bármely* vállalatnál és szervezetnél.

## KI VAGYOK ÉN?

Hihetetlen, majdhogynem képtelen utat jártam be a crotonville-i megbeszélésig. Szoftvermérnöki diplomát szereztem, pályafutásom elején ebben a munkakörben dolgoztam, majd vállalkozó lett belőlem. Biztosan mindenkinek van egy sztereotip képe a szülői ház alagsorában tevékenykedő, szinte még kölyök technológiai vállalkozóról – nos, valami ilyesmi voltam. A dotkomlufi idején történt első kiruccanásom a vállalkozói világba csúfos kudarccal végződött. Elsőként megjelent írásom, az 1996-ban kiadott sziporkázó *The Black Art of Java Game Programming* (A Java játékprogramozás fekete mágiája),<sup>3</sup> amikor utoljára megnéztem, antikvár 99 centért volt kapható az Amazon.com-on. Kezdeti projektjeim egyike sem utalt arra, hogy későbbi éveimben egy új vállalatirányítási rendszert fogok szorgalmazni.

Miután azonban a Szilícium-völgybe költöztem, jobban láttam a sikerekhez és a kudarcokhoz vezető út törvényszerűségeit. Ezzel párhuzamosan pedig elkezdtem kidolgozni a következőtes, vállalkozói gyakorlat modelljét, amelyről írni is kezdtem, 2008-tól online, majd könyv formájában. Ez utóbbi volt a 2011-ben megjelent *Lean Startup*. Ami ezután történt, az a legvadabb várakozásaimat is túlszárnyalta. A lean startup mozgalom világméretűvé vált. Világszerte több mint egymillió ember olvasta el a könyvet. Jó esély van arra, hogy bárhol legyünk is a világon, van egy helyi lean startup csoport a közelben.<sup>4</sup> Cégalapítók, befektetők és a startup ökoszisztéma más tagjainak ezrei találkoznak egymással, hogy meghonosítsák a lean startup ötleteit és gyakorlatát.

A könyvben tettem egy akkoriban radikálisnak tűnő állítást. Érvelésem szerint a startup megfelelő értelmezése: olyan vállalkozás, amelynek célja új termék vagy szolgáltatás létrehozása szélsőségesen bizonytalan feltételek között. Ez a meghatározás szándékosan ilyen általános. Nem mond semmit a szervezet méretéről, formájáról, tevékenységéről vagy ágazati besorolásáról. E tág definíciónak megfelelően hivatalos munkakörétől függetlenül bárki a vállalkozói lét mélyvizében találhatja magát, ha munkájának körülményei váratlanul rendkívül bizonytalanná válnak. Úgy érveltem, hogy vállalkozók mindenhol vannak – a kisvállalkozásokban, a mamutcégeknél, az egészségügyi rendszerekben, az iskolákban, sőt még a kormányhivatalokban is. Mindenütt ott vannak, ahol új ötletek tesztelésének, jobb munkamódszerek kidolgozásának és új vevők – egy-egy termék vagy szolgáltatás új piacokra való bevezetése általi – kiszolgáltatásának tiszteletre méltó és gyakran nem eléggé méltányolt munkáját végzik.

A *Lean Startup* publikálása óta eltelt hat évben az a sokféle szervezet, amely alkalmazta az abban lefektetett módszert, újra és újra bizonyította ezt az állítást. Lehetőségem volt arra, hogy beutazzam a világot, és a lehető legkülönbözőbb méretű és fajtájú vállalatnál dolgozhassak. Új alkalmazáson munkálkodó három cégalapító? Pipa. Kisvállalkozás? Pipa. Vallási nonprofit szervezet? Persze! Közepes méretű gyártó cégek? Pipa. Hipergyors növekedésű, tőzsdei bevezetés előtt álló technológiai startupok? Hogyne! Óriási kormányzati szervezetek? Pipa. A világ legnagyobb és leglassabb multinacionális vállalatai? Naná! E sokféle szervezet mindegyike használhatja a lean startup módszert a hatékonyabb munkavégzés és a fejlődésük felgyorsítása érdekében.

## HOGYAN TEHETÜNK SZERT A HIÁNYZÓ KÉPESSÉGEKRE?

Utazgatásaim révén kerültem a GE tantermébe is. Az X sorozatú motor sikerre több más hasonló kísérleti projekttel együtt valami rendkívüli dologhoz vezetett. A GE-vel partneri együttműködést kötöttünk a FastWorks<sup>5</sup> program kifejlesztésére, amely jelentős változásokat eredményezett a vállalati kultúrában és a vezetésben. Néhány év leforgása alatt a cég több ezer vezetőjét képeztük ki. Személyesen több mint száz – a vállalat összes funkcióját, régióját és részlegét érintő – projektcsapatot készítettem fel. A GE minden

részlegének vezérigazgatója és felső vezetője részt vett a vállalkozói munkamódszereket bemutató tréningen, a belső feladatköröket pedig úgy alakították át, hogy ne hátráltassák, hanem inkább ösztönözzék az innovációt.

Meglepve tapasztaltam azonban, hogy a startupoknak is szükségük van ilyen képzésre és átalakító munkára. A Szilícium-völgyben tevékenykedő többi, egyre sikeresebb vállalkozóhoz hasonlóan magam is abban a hitben éltem, hogy a „nagyvállalati emberek” alapvetően különböznek a hozzánk hasonló kreatív, forradalmi vállalkozóktól.<sup>6</sup> Azt gondoltam, hogy amint a szervezetek elérnek egy bizonyos méretet, szép lassan elkezdenek belülről leépülni. Felhagynak az innovációkkal. Legkreatívabb munkatársaik távoznak. A nagyvállalatok megkövülése, bürokratizálódása és túlszabályozása elkerülhetetlen.

Ez a vélekedés különös paradoxonhoz, egyfajta kognitív disszonanciához, belső feszültséghez vezet, ami mindnyájunkra hatással van, akik gyors növekedésű, innovatív vállalkozás megteremtésére törekszünk. Éppen ezért egy idő után a következő kérdést tettem fel a hozzám hasonló gondolkodásúaknak: *„Ha annyira utáljátok a nagyvállalatokat, miért akartok létrehozni még egyet?”*

Ettől a kérdéstől a legtöbben zavarba jöttek, mert úgy vélték, az a vállalat, amelyet szorgos munkával építenek, másmilyen lesz. Nem züllesztik majd le az értelmetlen megbeszélések vagy az orrukat mindenbe beleütő középvezetők. Örökké megmarad olyan dinamikus, szedett-vedett startupnak, mint amilyen most. Ám milyen gyakran fordul elő, hogy végül valóban ilyen ideális szervezetet hoznak létre?

Az elmúlt néhány év során a lean startup módszert korán átvevő cég-alapítók és vezérigazgatók újra kapcsolatba kezdtek lépni velem. Az elején mind nagyon lelkesek voltak a lean startup azon részeitől, amelyeknek gyorsan neki lehetett ugrani, úgy mint a *minimálisan működőképes termék* (minimum viable product, MVP) és az *irányváltás* (pivot). Kevésbé összpontosítottak azonban azokra a részekre, amelyek, hogy őszinte legyek, kissé unalmasabbak: a menedzsment tudományára és a számviteli fegyelemlre. Ma, amikor vállalataik már akkorára nőttek, hogy alkalmazottak százait, ezreit, egyes esetekben tízezreit foglalkoztatják, felismerték, módot kell találniuk arra, hogy megtarthassák vállalkozói munkamódszereiket, még ha be is vezették a hagyományos menedzsmenteszközöket, gyakrabban készítenek előrejelzéseket, szervezeti felépítésük pedig immár egyre jobban hasonlít a hagyományos vállalatokéhoz.

Fantasztikus cégek tucatjainál láttam, hogyan szorulnak be az alkalmazottak a hagyományos szervezeti struktúrák ösztönzési rendszereibe, és bürokratizálódik el az egész szervezet. Nyilvánvaló, hogy valamit már az indulásnál elrontottak.

Az ilyen cégek vezetői szerették volna megtudni, vajon a lean startup technikáival megelőzhetik-e, hogy vállalataik enerválttá és bürokratikussá váljanak növekedésük során. A nagyobb szervezeteknél végzett munkáimnak és tapasztalataimnak köszönhetően sikerült megnyugtatnom őket.

Az elmúlt öt évben ezért kettős életet éltem. Sokszor fordult elő, hogy délelőttöként egy-egy piacvezető mamutcég vezetőjével találkoztam, délutánonként pedig startupoknál töltöttem az időmet – ez utóbbiak éppúgy lehettek hipergyors növekedésű, igazi szilícium-völgyi sikertörténetek, mint apró, a cégfejlődés magvető szakaszában lévő jövőbeni reménységek. Elképesztő következetességgel ugyanazokat a kérdéseket kapom újra és újra:

*Hogyan ösztönözsem az embereimet, hogy sokkal inkább vállalkozóként gondolkodjanak?*

*Hogyan fejleszthetek új termékeket új piacokra anélkül, hogy elveszíteném a meglévő vevőimet?*

*Miként tarthatom meg a vállalkozói szellemben dolgozók elszámoltatását anélkül, hogy kockáztatnám a fő üzletágam sikerét?*

*Hogyan hozhatok létre olyan vállalati kultúrát, amely egyensúlyt teremt a meglévő üzletmenet szükségletei és az új növekedési források között?*

Bizonyára sokan feltették már ezeket a kérdéseket a saját szervezetükkel kapcsolatban.

A különböző vállalatokkal folytatott együttműködéseim tapasztalatai alapján egy új, a vállalatépítés kezdeti szakaszán már túljutott – különösen a bejáratott, akár nagy méretű – vállalkozásokra alkalmazandó elvekről szóló munka körvonalai kezdtek kibontakozni bennem.

- Hogyan fér meg egymással a hagyományos menedzsment és az, amit én *vállalkozói menedzsmentnek* nevezek?
- Mire van szükségük a startupoknak a lean startup alkalmazásán túl – amikor a gyors felfutásukkal és fejlődésükkel együtt járó problémákkal kell szembenézniük?
- Milyen legyen a szervezeti átalakítási *folyamat* ahhoz, hogy leanebb, iteratívabb munkamódszerek irányába haladjunk?



Ezt az új megközelítést vállalatvezetők és cégalapítók ezreivel teszteltük és finomítottuk. Együtt dolgoztam velük a munka frontján: új termékek bevezetésekor, új cégek alapításakor, az informatikai rendszerek átalakításakor, pénzügyi folyamataik auditálásakor, a HR-gyakorlatok és az értékesítési stratégiák újragondolásakor – amikor csak szükség volt rám. Az ellátási láncról kezdve a jogi osztályon át a kutatás-fejlesztésig a vállalati működés összes területének vezetőivel dolgoztam együtt. Eszméletlenül sok iparággal volt dolgom: mélytengeri fúrások, elektronika, autóipar, divatipar, egészségügy, hadsereg, oktatás – hogy csak párat említsek közülük.

Az új megközelítés nemcsak a cégeknél végzett munkámra, hanem a hasonló gondolkodású vezetők egész mozgalmának bölcsességére is épít. Különböző forrásokból származó esettanulmányon és az azokból leszűrt következtetéseken alapul. Ikonikusnak számító multinacionális cégek, mint a GE és a Toyota, befutott technológiai úttörők, mint az Amazon, az Intuit és a Facebook, a hipergyors növekedésű startupok következő generációja, mint a Twilio, Dropbox és az Airbnb, valamint számtalan feltörekvő startup gyakorlatából merít, amelyről a legtöbben még csak nem is hallottak – egyelőre. És talán még ennél is meglepőbb módon, olyan újítók munkájára is épít, akik a világ legrégebbi és legbürokratikusabb intézményeinek – például az Egyesült Államok szövetségi kormányzatának – átalakításában is részt vettek.

A legkülönbözőbb ágazatok jövőbe látó vezetői olyan új lehetőségekre ébrednek rá, amelyek vegyítik az általános menedzsment legjavát a vállalkozói menedzsment felívelő tudományával.

Közös munkánk során láttam, hogy a vállalkozókban megvan a képesség arra, hogy a 21. században új erőt öntsenek a menedzsmentgondolkodásba. Ez nem csak egy ágazatra jellemző. Ezt bárki bárhol megvalósíthatja a munkája során, ha akarja.

Ezt nevezem *startup módszernek*.

## MILYEN ALAPELVEKRE ÉPÜL A STARTUP MÓDSZER?

A startup módszer kombinálja az általános menedzsment szigorát a startupok nagyon iteratív, sokszori ismétlésre épülő természetével. Bármely szervezetben alkalmazható, mérettől, kortól és küldetéstől függetlenül folyamatos innovációra ösztönöz.

Gondoljunk a startupok általam adott meghatározására! Mivel az innovatív vállalkozások mindig az intézményfejlesztésről szólnak, ebbe természetesen a menedzsment is beletartozik. A startup módszerben az innovatív vállalkozás jelenti a szükséges erőforrások megszervezéséhez, értékeléséhez és allokációjához új kereteket nyújtó menedzsmentet. Ez a filozófia felváltja a napjainkban oly sok vállalat fejlődését hátráltató régimódi sablont. Rávezeti a modern vállalatokat arra, hogyan tudják folyamatos innovációval fenntarthatóvá tenni növekedésüket. A jelenlegi, a tervezéssel és az előrejelzéssel összefogott menedzsmenttel szemben a startup módszer olyan rendszert hoz létre, amely nemcsak hogy megbirkózik a gyorsan változó körülményekkel és a bizonytalansággal, hanem egyenesen szárnyakat kap tőlük.

A startup módszer filozófiája mögött a következő öt alapelv rejlik.

1. *Tegyük folyamatossá az innovációt!* Túl sok olyan vezető van, aki csak azt a bizonyos nagy innovációt keresi. A hosszú távú növekedéshez azonban valami másra van szükség: az új áttörések ismételt elérésének módszerére, a szervezet minden szintjén megtalálható kreativitásra és tehetségre építve.
2. *Tekintsük a startupot a munka elemi egységének!* A folyamatos innovációs ciklusok létrehozásához és a növekedés új forrásainak felszabadításához a vállalatoknak olyan csapatokra van szükségük, amelyek képesek kísérletezni. Ezek a csapatok belső startupok, amelyek támogatása világos szervezeti struktúrát igényel.
3. *Építsük be a hiányzó funkciót!* Ha egy szervezet ökoszisztémáját startupokkal egészítjük ki, akkor ezeket úgy kell irányítani, hogy felforgassák a hagyományos technikákat. A legtöbb szervezetből hiányzik egy alapvető sajátosság, a vállalkozói szellemiség, amely éppen olyan létfontosságú a jövőbeli sikerek szempontjából, mint a marketing vagy a pénzügy.
4. *Vágjunk bele a második cégalapításba!* Egy szervezet struktúrájának ennyire mélyreható átalakítása olyan, mintha újraalapítanánk a vállalatot, függetlenül attól, hogy öt- vagy százéves a cég.
5. *Tegyük folyamatossá az átalakítást!* Mindez egy új képesség kifejlesztését igényli a szervezetben. A sokféle új kihívásnak csak akkor tud megfelelni, ha képes mindig újraírni a DNS-ét. Kár lenne az átalakítást egyszeri alkalomnak tekinteni. Amikor egy vállalat kiismerte az átala-

kítás mikéntjét, készen állhat – és készen is kell állnia – arra, hogy a jövőben ezt sokszor megtegye.

Szeretném hangsúlyozni rögtön az elején, hogy az egész szervezet elkötelezése e munkamódszer mellett nem azt jelenti, hogy minden egyes csapatot át kellene szerveznünk a startup alapelveknek megfelelően. Nem kell minden alkalmazottnak varázsütésre vállalkozóként viselkednie. Éppen ellenkezőleg. A cél, hogy *lehetővé tegyük* a startup csapatok megbízható működését, és minden alkalmazottnak *lehetőséget adjunk*, hogy vállalkozói módon cselekedhessen. Ez lehetővé teszi azok kibontakozását, akik természetükből fakadóan hajlanak arra, hogy így dolgozzanak, vagy meglenne bennük az erre való hajlandóság, ha ehhez kellő bátorítást és jóváhagyást kapnak. Ennek megfelelően a vállalat minden vezetőjének ismernie kell a vállalkozói menedzsment eszköztárát, még azoknak is, akik nem állnak közvetlen kapcsolatban a startupokkal. Meg kell érteniük, miért dolgoznak másképpen néhányan, hogyan kérjék tőlük számon az új sztenderdeket, és fel kell ismerniük, amikor a saját szokásos „kapuőri” (például a HR-, az informatikai, a jogi vagy a megfelelési) funkcióik akadályt képeznek.

## MIRŐL SZÓL A KÖNYV?

Ez a könyv nem egy kinyilatkoztatás. Abból van már elég. Világunk tele van gurukkal és szakértőkkel, akik megmondják, hogy gyorsabbnak, innovatívabbnak kell lennünk, és sémák nélkül kell gondolkodnunk. A részletek azonban homályban maradnak. Hogyan érhetjük el mindezt? Ez a könyv ennek az űrnek a betöltésére tesz kísérletet: a hiányzó részleteket igyekszik megadni. Bizonyított technikákat ismertet a szervezetek vállalkozói szellemének újraélesztéséhez vagy elvesztésének megakadályozásához.

Egy vezető – álljon akár egy vállalat vagy bármilyen csapat élén – e könyvből megtudhatja, hogyan kell átalakítani szervezetét és megtalálnia a hosszú távú növekedéshez szükséges erőforrásokat, és miként hozhat létre olyan elszámoltatási rendszereket, amelyek ösztönzik a produktív innovációt, mert ez ma a legnagyobb érték. Sőt azt is megtanulhatja, hogyan szervezze úgy a munkát, hogy örömet szerezzen. Újfajta megközelítésben látja majd a vezetői szerepét – amely meglehetősen különbözik attól a tananyagtól, amelyet még mindig sok MBA-képzésen oktatnak, vagy ami sok befek-

tető és igazgatósági tag fejében rögzült. Scott Cook, az Intuit egyik alapítója és igazgatótanácsának jelenlegi elnöke szerint mindez szemléletváltást jelent. Nem mindegy ugyanis, hogy „Cézárt játszunk” (a projektek jövőjével kapcsolatban élet és halál urai vagyunk), vagy „tudóst játszunk” (folyamatos nyitottságot tanúsítunk a kutatások és a felfedezések iránt). Ennek felismerése érdekesebbé és hatékonyabbá teszi minden vezető munkáját.

A könyvben leírtak azoknak a létező szervezeteknek a tapasztalataiban gyökereznek, amelyek bár különböző ágazatokban és eltérő méretekben működnek, már sikeresen átültették a gyakorlatba ezeket az elképzeléseket. *A startup módszer* egy sor konkrét beavatkozási lehetőséget részletez. Bemutatja, hogyan lehet az innovációs vállalkozói szellemiséget felébreszteni, és miként lehet változtatni a felső vezetés gondolkodásmódján. A GE-nél végzett munkámnak és a cég nagylelkűségének köszönhetően széles körben megismerhettem a FastWorks program kulisszatitkait, amelyek egyfajta esettanulmányként fognak szolgálni a GE-nél – a jövő elvárásaihoz való alkalmazkodás érdekében – gyakorlatba ültetett koncepció szemléltetésére. Emellett sok más, hasonló utat bejáró szervezetben történekről is részletesen beszámolok a könyvben.

Az első részben elárulom, miért nem elegendők a hagyományos menedzsmentgyakorlatok a mostani feladatok megoldásához, és milyen konkrét történelmi pillanat tette a vállalkozói menedzsment integrálását kulcsfontosságúvá. Azt is kifejtem, milyen új képességekre és munkamódszerekre van szükség napjainkban.

Bemutatom, miképpen tekinthetők a szervezeten belüli startupok a – meglehetősen bizonytalan körülmények között végzett – *munka új, elemi egységeinek*, és milyen feltételek szükségesek a portfólióik kialakításához. Azt is kifejtem, miként fektethetők le az innovációs projektek szoros elszámoltatásának alapjai még a legkiszámíthatatlanabb helyzetekben is, ahol a tervezés és előrejelzés nehéz vagy lehetetlen, és hogyan kerülhetők el az olyan típusú elszámoltatási intézkedések, amelyek rendre kudarcra kárhóztatják a jobb sorsra érdemes innovációs projekteket. Ezenkívül röviden összefoglalom a *Lean Startup*ban részletesen kifejtett főbb pontokat és folyamatokat, mint a *minimálisan működőképes termékek*, az *irányváltás*, valamint az *alkotás-mérés-tapasztalás ciklus*.

A második részben részletesen kifejtem a startup módszer mélyebb rejtelmeit. Ha a csapatoknak lehetőségük nyílik a startup módszer szerinti szerveződésre, természetesen gravitálnak új és a megszokottól eltérő

folyamatok felé. Részletesen bemutatom ezeket a szokatlan mechanizmusokat, amelyek részben a *Lean Startup*ban lefektetett elveken alapulnak, más részük azonban vadonatúj. Azt is kifejtem, miként lehet kezelni az új folyamatok és az örökölt rendszerek közötti konfliktusokat, beleértve a középvezetők közötti villongásokat, amelyek a tapasztalatok szerint a leggyakoribb kerékkötői a fejlődésnek.

A modern vállalatoknak a folyamatos innováció nem csak új termékeket, szolgáltatásokat, belső rendszereket és értékesítési sikereket jelent. Az innovációk egy új vállalati kultúra meghonosítására is lehetőséget nyújtanak, ami a szervezet minden szintjén felszabadítja a vállalkozói kreativitást. Ebben a részben rávilágítok arra is, hogyan erősítheti egy megfelelően kialakított elszámoltatási rendszer az új vállalati kultúra virágzását és fejlődését.

Részletesen kifejtem azt is, milyen alkalmazotti, munkaerő-felvételi és képzési feladatokkal jár ez az új munkamódszer. Köntörfalazás nélkül vitába szálllok majd azzal a téves, de széles körben elterjedt vélekedéssel, amely szerint a vállalkozói módon végzendő munkához ki kell rúgni a meglévő személyi állományt, és kívülről kell behozni szupersztárokat. Ahol eddig dolgoztam – kivétel nélkül, beleértve néhány kultikus, a *Fortune* 500-as listán szereplő vállalatot is –, házon belül sikerült valódi vállalkozókat találnom. Bemutatom, hogyan aktivizálhatók ezek a tehetséges emberek, és miként hozható létre olyan tanácsadói és mentori hálózat, amelynek révén valóban sikerrel járnak. Azt is elárulom, miként alakíthatók át a vállalatok belső egységei – mint a HR-, a jogi, a pénzügyi, az informatikai és a beszerzési osztály – úgy, hogy előmozdítsák, ne pedig akadályozzák az innovációt. Kitérek majd a folyamatos innováció során felmerülő sajátos problémákra is. Végül részletesen kifejtem az új munkamódszert támogató pénzügyi struktúrát, az *innovatív elszámolást*.

A harmadik részben feltárom, mi történik azt követően, hogy az átalakulási folyamat „befejeződik”, pontosabban, hogyan valósítható meg, hogy ez valójában sohase érjen véget. A startup módszer végső célja ugyanis, hogy a szervezetek a folyamatos átalakulás állapotában legyenek, ami bármilyen körülmények között lehetővé teszi a virágzásukat. Hiszek abban, hogy az efféle rugalmasságnak jóval szélesebb körben is létjogosultsága van, úgyhogy a könyv utolsó fejezeteit annak szentelem, milyen rendkívüli eredményeket lehetne elérni, ha ezt a módszert a közpolitikában és a társadalmi problémák megoldására is alkalmaznák.