

ROZDZIAŁ 15

Metodyczne aspekty zwinnego zarządzania rozwojem startupu

*Bernard Ziębicki**

15.1. Wprowadzenie

Określenie „startup” stało się w ostatnim czasie bardzo modnym hasłem w biznesie. Jego bezpośrednie tłumaczenie oznacza „początek, uruchomienie działalności”. Pojęcie to jednak najczęściej utożsamiane jest z firmą lub organizacją znajdującą się w początkowej fazie rozwoju, której działania skupiają się na poszukiwaniu powtarzalnego i skalowalnego modelu biznesowego, zapewniającego rozwój [Blank 2006, s. iii]. Startup jest określeniem, które może mieć zastosowanie do każdego rodzaju działalności. Z reguły jednak utożsamiane jest ono z działalnością opartą na internetowych i mobilnych kanałach sprzedażowych.

Pojęcie startup spopularyzowane zostało w okresie „bańki internetowej” w latach 1995–2001. Najwięcej tego typu przedsięwzięć powstało wówczas w Dolinie Krzemowej. Wiele startupów osiągnęło ogromny sukces rynkowy. Przykładem może być Facebook, będący obecnie najbardziej znanym na świecie portalem społecznościowym, służącym komunikacji oraz wymianie wiadomości pomiędzy jego użytkownikami. Portal ten utworzony został w 2004 roku. Jego twórcą był 20-letni wówczas Mark Zuckerberg. Portal początkowo miał być przeznaczony tylko dla uczniów szkół średnich i studentów uczelni wyższych. W ciągu kilku kolejnych lat nastąpił jednak bardzo dynamiczny jego rozwój. W 2007 roku wartość firmy, stworzonej na bazie Facebooka, wyceniana była na 15 mld dol., natomiast w 2012 roku, w momencie debiutu na giełdzie nowojorskiej, wartość Facebooka szacowana była na 104 mld dol. Facebook stał się tym samym najwyższej wycenioną w dniu debiutu spółką giełdową w historii [Grynkiewicz 2012]. Obecnie wartość portalu szacowana jest na 184 mld dol., czyli znacznie więcej niż wartość najcenniejszych firm w tradycyjnych branżach, np. Toyoty (24,5 mld dol.) czy Coca-Coli (77,84 mld dol.) [Kolany 2014]. Suk-

* Dr, adiunkt, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania.

ces Facebooka, a także wielu innych startupów, przyczynił się do rozwoju na całym świecie aktywności przedsiębiorczej zorientowanej na tworzenie firm opartych na produkcji lub usłudze, umożliwiających skalowanie i szybki wzrost dzięki wykorzystaniu nowoczesnych technologii oraz mobilnych i internetowych kanałów dystrybucji. Wiele z tego typu projektów podejmowanych jest tylko z myślą o stworzeniu firmy, która szybko osiągnie określoną wartość rynkową i będzie mogła zostać sprzedana.

Niestety, większość startupów nie odnosi sukcesu rynkowego. Szacuje się, że średnio aż 75% startupów bankrutuje [Blank 2013, s. 4]. Główną przyczyną tej sytuacji jest nieumiejętność przekształcenia produktu w rentowną firmę. Stąd od dłuższego już czasu poszukuje się metody, która okazałaby się bardziej skuteczna w tym względzie niż tradycyjne podejście, koncentrujące się na produkcji. Przelomem wydaje się opracowanie narzędzi oraz metodyki rozwoju startupów wykorzystujących założenia tzw. zwinnego (ang. *agile*) zarządzania projektami.

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie założeń i metodyki zwinnego zarządzania rozwojem startupów, integrującej dwie najbardziej znane w tym zakresie koncepcje: Customer Development oraz Lean Startup.

15.2. Założenia zwinnego zarządzania projektami

Geneza zwinnego zarządzania projektami związana jest z obszarem informatyki. Podejście to stanowi alternatywę dla tradycyjnego, tzw. kaskadowego, modelu tworzenia oprogramowania. Model ten najczęściej realizowany jest w układzie następujących etapów (iteracji)¹: określenie wymagań oprogramowania, projektowanie, tworzenie, testowanie, wdrożenie. Rozpoczęcie kolejnej iteracji następuje dopiero po zakończeniu wcześniejszej. Zakłada się również, że użytkownicy są w stanie precyzyjnie zdefiniować oczekiwania co do przyszłego produktu (programu) oraz że środowisko biznesowe jest względnie stabilne (nie zmienia się przez czas realizacji projektu) [Cobb 2012, s. 6]. We współczesnych warunkach ogromnej dynamiki zmian technologii informatycznych model ten coraz częściej okazuje się nieskuteczny. Alternatywą stało się podejście określane jako zwinne, którego głównymi założeniami są elastyczność działania oraz intensywna współpraca z klientem w trakcie realizacji całego projektu.

Początki zwinnego podejścia do zarządzania projektami informatycznymi sięgają lat 50. XX wieku. Zasadniczy rozwój w tym zakresie został jednak zapoczątkowany dopiero w 1986 roku, kiedy to Ken Schwaber i Jeff Sutherland przedstawili założenia nowego podejścia do prowadzenia projektów informatycznych, nazwanego Scrum. Obecnie Scrum stanowi jedną z najczęściej wyko-

¹ Z łac. *iteratio* – powtarzanie.

rzystywanych metodyk w realizacji projektów informatycznych [Ćwiklicki, Jabłoński 2010, s. 11–20]. Na jej podstawie opracowano również wiele kolejnych metodyk, takich jak: Extreme Programming (XP), Feature Driven Development, Test-Driven Development, Lean Software Development, Dynamic Systems Development Method. Rozwój omawianej metodologii oraz coraz większa jej popularność w praktyce gospodarczej zaowocowały stworzeniem w 2001 roku ogólnych założeń zwinnego zarządzania projektami, nazwanym manifestem (*Agile Manifesto*). Zasady te są następujące:

- ludzie i interakcje ponad procesy i narzędzia;
- działające oprogramowanie ponad obszerną dokumentację;
- współpraca z klientem ponad formalne ustalenia;
- reagowanie na zmiany ponad działanie zgodnie z planem [*Manifesto... 2014*].

Główne cechy zwinnego podejścia do zarządzania projektami, wynikające z przedstawionych założeń, to:

- zdolność do szybkiej zmiany priorytetów, w sytuacji zmiany wymagań, technologii lub wiedzy;
- wykorzystanie iteracyjnych, przyrostowych metod rozwijania produktu, opartych na intensywnej współpracy z klientem;
- optymalizacja organizacji procesu, poprzez ograniczanie działań do niezbędnych i ich realizację dokładnie na czas [Cobb 2012, s. 4].

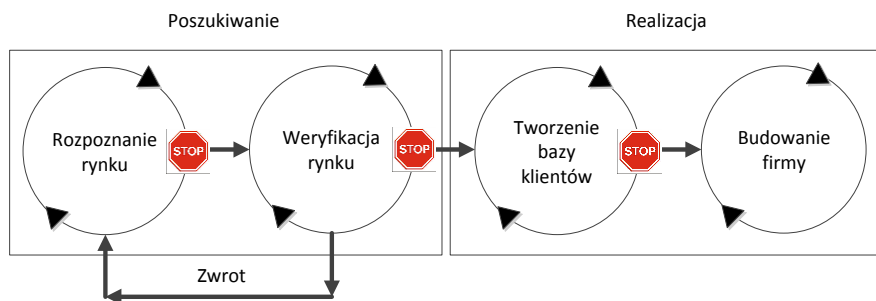
Skuteczność zwinnego podejścia do zarządzania projektami informatycznymi przyczyniła się do jego adoptowania na inne obszary. W szczególności podejście to coraz częściej znajduje zastosowanie w tworzeniu i rozwoju startupów.

15.3. Customer Development

Customer Development stanowi pierwszą koncepcję rozwoju startupów, wykorzystującą założenia zwinnego zarządzania projektami. Twórcą tego podejścia jest amerykański badacz-praktyk zarządzania, wykładowca Uniwersytetu Stanford, Steve Blank. Opis Customer Development po raz pierwszy został przedstawiony w 2005 roku w książce *The Four Steps to Epiphany (Cztery kroki do Objawienia Pańskiego)*. Proces Customer Development obejmuje cztery etapy: rozpoznanie rynku, weryfikację rynku, tworzenie bazy klientów i budowanie firmy [Blank, Dorf 2013, s. 62] (rys. 15.1).

Pierwszy etap – rozpoznanie rynku – ma na celu ocenę, na ile wizja produktu i firmy postrzegana jest przez klientów jako problem oraz jakie mają oni oczekiwania dotyczące jego rozwiązania. Główną metodą badawczą tego etapu są wywiady fokusowe. Drugi etap – weryfikacja rynku – polega na utwierdzeniu się w przekonaniu, że opracowany produkt i związany z nim model biznesowy spotka się z zainteresowaniem klientów. Weryfikacja rynku powinna odbywać

się na jak największej liczbie potencjalnych klientów. W wyniku uzyskiwanego w ten sposób sprzężenia zwrotnego następuje dalsze doskonalenie samego produktu, a także rozwijanie założonego modelu biznesowego. Etap trzeci – tworzenie bazy klientów – wiąże się z rozwijaniem sprzedaży. Po weryfikacji rynkowej modelu i ustaleniu sposobu pozyskiwania klientów firma może przystąpić do intensyfikacji działań w zakresie kreowania popytu. Ostatni etap dotyczy stworzenia struktury organizacyjnej i systemu zarządzania, które są niezbędne dla zapewniania sprawnego funkcjonowania firmy.



Rysunek 15.1. Proces Customer Development

Źródło: Blank, Dorf [2013], s. 63

Customer Development w ciągu 10 lat swojego istnienia podlegał ewolucji. Początkowo koncepcja ta polegała przede wszystkim na rozwoju produktu skoncentrowanym na kliencie. Obecnie została ona znacznie poszerzona. Akcent został przesunięty z tworzenia produktu na opracowanie modelu biznesowego, cechującego się powtarzalnością i skalowalnością. Rozwinięty został również aspekt metodyczny w zakresie badania rynku. Jak podkreśla S. Blank [2013, s. 5], istotny wpływ na rozwój i obecny kształt Customer Development miało powstanie kolejnej koncepcji zwinnego zarządzania rozwojem startupu, określanej jako Lean Startup.

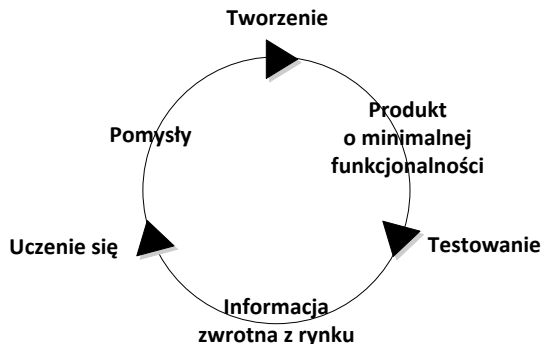
15.4. Lean Startup

Za oficjalną datę powstania koncepcji Lean Startup przyjmuje się rok 2008, kiedy to 29-letni wówczas Eric Ries – amerykański przedsiębiorca, informatyk – przedstawił na blogu zatytułowanym *Startup Lessons Learned* założenia nowego podejścia do tworzenia startupów [Ries 2012, s. 13]. Lean Startup stanowi kolejną propozycję koncepcji tworzenia startupów w oparciu o założenia zwinnego zarządzania projektami.

Główną inspiracją dla Riesa były jego własne doświadczenia, w tym niepowodzenia, związane z udziałem w tworzeniu startupów, a także fascynacja japońskim podejściem do zarządzania opartym na koncepcji Lean Management.

Przygodę ze startupami Ries rozpoczął w 2001 roku. Był współtwórcą portalu internetowego dla studentów – Catalyst Recruiting – umożliwiającego tworzenie profili osobowych i udostępnianie ich pracodawcom. Niestety, pomimo dobrego pomysłu, świetnego produktu, kompetencji i zaangażowania zespołu, startup zakończył się spektakularnym niepowodzeniem. Przyczyną tego był brak wiedzy, jak przekształcić pomysł na produkt w firmę odnoszącą sukcesy [Ries 2012, s. 9–10]. W 2004 roku Ries zaangażował się w kolejne przedsięwzięcie, którego celem było stworzenie trójwymiarowej technologii umożliwiającej wyświetlanie awatarów, dostępnej dla każdego komputera PC. W tym przypadku jednak zastosowano nowe podejście, oparte na idei zwinnego zarządzania. Podejście to okazało się skuteczne. Firma, która powstała na bazie tego produktu (IMVU) odniosła duży sukces rynkowy. E. Ries jest jej współwłaścicielem oraz dyrektorem technologicznym. W czasie realizacji projektu E. Ries poznał S. Blanka, który wówczas był jednym z inwestorów i doradców IMVU.

Podstawowym procesem związanym z zarządzaniem rozwojem startupu w Lean Startup jest pętla sprzężenia zwrotnego. Polega on na budowaniu produktu na podstawie poznawania i analizy reakcji użytkowników. Proces ten składa się z trzech etapów: tworzenia produktów, pomiarów reakcji użytkowników oraz wyciągania wniosków z tych pomiarów (rys. 15.2).



Rysunek 15.2. Pętla sprzężenia zwrotnego w Lean Startup
Źródło: Ries [2012], s. 75

Etap pierwszy rozpoczyna się od sformułowania hipotezy dotyczącej pomysłu na określony produkt lub usługę oraz określenia sposobów dotarcia do użytkowników i pomiaru ich reakcji. Następnie ma miejsce opracowanie prototypu produktu lub kolejnych jego wersji (przy następnych pętlach). Podstawową za-

sadą Lean Startup, związaną z tworzeniem produktu, jest dostarczanie rozwiązania cechującego się minimalnym poziomem funkcjonalności. Produkt taki powinien odznaczać się następującymi właściwościami:

- mieć minimalną, ale dostateczną wartość, aby użytkownicy chcieli go kupić;
- uświadamić użytkownikowi całkowity potencjał produktu, jego pełną wartość dodaną;
- umożliwiać gromadzenie informacji zwrotnych o produkcie, stanowiących podstawę jego dalszego rozwoju [Moogk 2012, s. 24].

Założenie dostarczania za każdym razem produktu o minimalnej funkcjonalności umożliwia maksymalne skrócenie pętli i zwiększenie szybkości realizacji całego procesu rozwoju startupu.

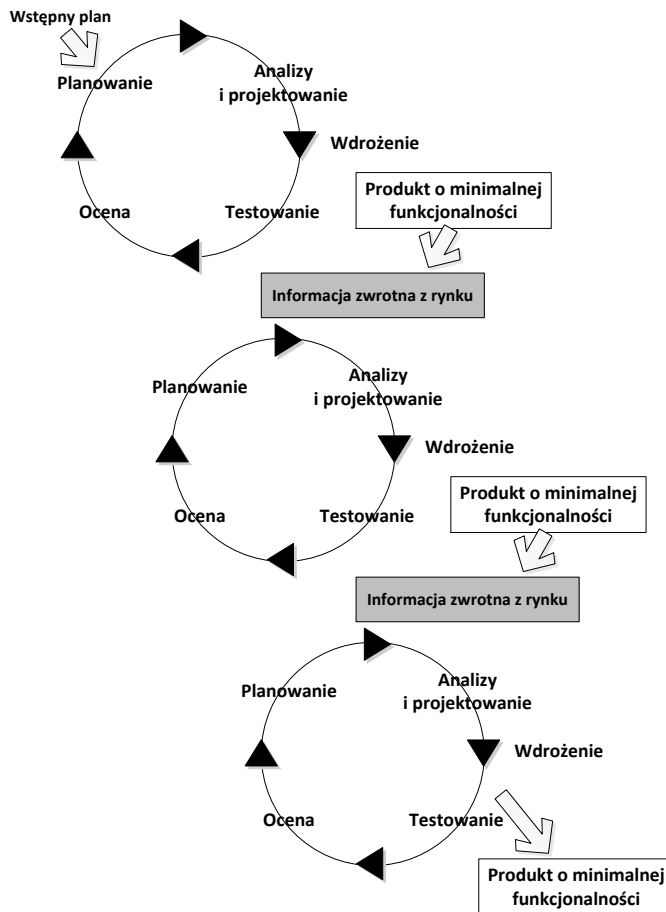
Drugi etap Lean Startup polega na zebraniu informacji na temat reakcji użytkowników. W celu zwiększenia skuteczności działań w tym względzie, zaleca się stosowanie specjalnie opracowanych dla tego celu metod badawczych. Do najważniejszych z nich należą: testy A/B, „lejki” konwersji, analiza kohort. Testy A/B polegają na jednoczesnym badaniu reakcji na dwie lub więcej wersji produktu. Najczęściej produkty różnią się od siebie nieznacznie. Pozwala to ustalić, w jakim stopniu określone cechy produktów, często pozornie nieistotne, wpływają na reakcje użytkowników. „Lajki” konwersji to potoczna nazwa wykresów przedstawiających ilość użytkowników „traconych” na każdym etapie procesu sprzedaży produktu. Narzędzie to w szczególności znajduje zastosowanie w przypadku analizy produktów sprzedawanych za pośrednictwem Internetu. W tej sytuacji grupą potencjalnych klientów są osoby, które weszły na stronę internetową sprzedawcy. Kolejne etapy tego procesu to określony, minimalny czas przebywania na stronie (np. 2 minuty), rejestracja użytkownika, dodanie produktu do koszyka zakupowego i zakup. Metoda ta pozwala ustalić, na którym etapie tego procesu najwięcej osób rezygnuje z zakupu. Analiza kohort pozwala śledzić zainteresowanie produktem w czasie w układzie grup konsumentów o określonych cechach, jak np. wiek, miejsce zamieszkania, data pierwszej wizyty na stronie. Grupy te określane są mianem kohort [Stec 2013, s. 2–32]. W przypadku każdej z wymienionych metod pomiar odbywa się na podstawie indywidualnie dobranych mierników.

Etap trzeci sprowadza się do analizy wyników pomiarów i sformułowania wniosków co do dalszych działań. Kluczową kwestią w tym względzie jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, na ile udało się zweryfikować założoną hipotezę. Od tego przede wszystkim zależy, czy kolejne działania będą związane z utrzymaniem dotychczasowego kierunku, czy też będą wymagały radykalnego zwrotu (pivot).

Lean Startup można uznać za koncepcję stanowiącą metodyczne rozwinięcie i uszczegółowienie procesu badania rynku związanego z Customer Development.

15.5. Metodyka zwinnego zarządzania rozwojem startupu, czyli integracja Customer Development z Lean Startup

Metody Customer Development oraz Lean Startup przyczyniły się w znacznym stopniu do upowszechnienia zwinnego podejścia do zarządzania rozwojem startupu. Podejścia te uzupełniają się wzajemnie, wyznaczając kształt współczesnej metodyki zwinnego zarządzania tworzeniem i rozwojem startupów. Metodykę tę można przedstawić w postaci czterech etapów, realizowanych w kolejnych iteracjach, aż do stworzenia rentownej firmy na bazie określonego produktu lub usługi. Etapami tymi są: planowanie, analiza i projektowanie, testowanie, ocena [Blank 2013, s. 8–9] (rys. 15.3).



Rysunek 15.3. Metodyka zwinnego zarządzania rozwojem startupu
Źródło: Blank [2013], s. 9

Pierwszy etap – planowanie – polega na przekształceniu wizji właściciela w hipotezy dotyczące poszczególnych elementów modelu biznesowego. Drugi etap – analiza i projektowanie – ma na celu opracowanie pierwszej wersji produktu (lub usługi). Produkt ten następnie jest przedmiotem testowania, co stanowi istotę etapu trzeciego. Zgodnie z założeniami Lean Startup, klientom dostarczany jest produkt o minimalnym poziomie funkcjonalności. Produkt ten powinien być jednak w stanie uzmysłwić klientom możliwości rozwiązania danego problemu i przekonać ich do jego zakupu. Przedmiotem testowania jest nie tylko produkt (lub usługa), lecz także model biznesowy związany z jego świadczeniem. Głównym celem testowania jest ustalenie, w jaki sposób klienci postrzegają dany problem oraz jakie mają oczekiwania w zakresie jego rozwiązania, a także czy proponowany model biznesowy jest powtarzalny i skalowalny. Uzyskane w ten sposób informacje zwrotne od klientów stanowią podstawę doskonalenia samego produktu (usługi), jak i zakładanego modelu biznesowego. Często informacje te stają się podstawą gruntowej zmiany założonych hipotez i wręcz konieczności rozpoczęcia całego procesu od nowa. Możliwość radykalnej zmiany założonych hipotez jest jedną z głównych zasad tego podejścia. Przedstawiony cykl realizowany jest do momentu, aż uda się stworzyć produkt i model biznesowy, który w przekonaniu twórców startupu będzie gwarantował szybki wzrost firmy. Dopiero wówczas można przystąpić do intensyfikacji działań w zakresie rozwijania rynku sprzedaży oraz budowania formalnych struktur startupu.

Współczesny proces zwinnego zarządzania rozwojem startupu, integrujący Customer Development i Lean Startup, powinien podlegać 14 kluczowym zasadom, nazwanym przez autora koncepcji (S. Blank) „Manifestem Customer Development”. Nazwa ta stanowi nawiązanie do Manifestu Agile. Zasady te są następujące [Blank, Dorf 2013, s. 73]:

- w siedzibie firmy niczego się nie dowiesz, więc wyrusz w teren;
- korzystaj z metodologii zwinnego zarządzania projektami;
- porażka jest nieodłącznym elementem poszukiwań;
- wykonaj kolejne iteracje i zwroty;
- żaden biznesplan nie przetrwa pierwszego kontaktu z klientami, więc zastąp go szablonem (kartą wyników) modelu biznesowego;
- projektuj eksperymenty i testy weryfikujące stawiane hipotezy;
- określ rynek, na którym zamierzasz działać;
- wyznacz własne mierniki rozwoju startupu;
- sprawne podejmowanie decyzji, krótkie cykle, szybkość i wysokie tempo;
- najważniejsza jest pasja;
- stwórz własną strukturę organizacyjną startupu, nie powielaj rozwiązań stosowanych w dużych firmach;
- oszczędnie gospodaruj środkami na etapie poszukiwania modelu biznesowego, największe środki będą potrzebne w fazie budowania firmy;

- komunikuj się z pracownikami i informuj ich o wyciągniętych wnioskach;
- pierwszym krokiem do sukcesu w stosowaniu Customer Development jest zaangażowanie.

15.6. Podsumowanie

Zwinne zarządzanie stanowi nowe podejście w zakresie rozwoju startupów, będące alternatywą dla tradycyjnego, kaskadowego modelu zarządzania tego typu przedsięwzięciami. Powstanie i rozwój tego podejścia były wynikiem przede wszystkim sukcesów związanych ze stosowaniem tej koncepcji w zarządzaniu projektami informatycznymi. Obecnie zwinne zarządzanie rozwojem startupów łączy się z dwiema koncepcjami – Customer Development oraz Lean Startup. Obie koncepcje są ze sobą powiązane i wzajemnie się uzupełniają. Lean Startup, który powstał później, można uznać za próbę uszczegółowienia i rozwoju metodologicznego Customer Development. Zwinne zarządzanie rozwojem startupu, integrujące wymienione koncepcje, opiera się na następujących założeniach: iteracyjne tworzenie produktu, uczenie się poprzez informacje zwrotne od użytkowników i dopuszczanie możliwości radykalnej zmiany wizji. Głównym celem nie jest stworzenie doskonałego produktu lub usługi, lecz nauczenie się, jak przekształcić pomysł na produkt lub usługę w rentowny biznes.

Podejście to okazuje się wysoce skuteczne. Ma ono coraz więcej entuzjastów na całym świecie. Nie zawsze jednak jego stosowanie kończy się sukcesem. Podstawowym warunkiem powodzenia w tworzeniu startupu jest zaangażowanie i determinacja zespołu dla osiągnięcia sukcesu. Zespół musi posiadać również odpowiednią wiedzę i potencjał twórczy, niezbędne do wykreowania pomysłu biznesowego. Zwinne podejście może jedynie pomóc urzeczywistnić te marzenia.

Bibliografia

- Blank S., 2006, *The Four Steps to Epiphany. Successful Strategies for Product that Win*, K&S Ranch Publishing LLC, Pescadero, US.
- Blank S., 2013, *Why Lean Start-up Changes Everything*, „Harvard Business Review”, May.
- Blank S., Dorf B., 2013, *Podręcznik Startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Wyd. Helion, Gliwice.
- Cobb Ch. G., 2012, *Zrozumieć Agile Project Management. Równowaga kontroli i elastyczności*, APN Promise, Warszawa.
- Ćwiklicki M., Jabłoński M., Włodarek T., 2010, *Samoorganizacja w zarządzaniu projektami metodą Scrum*, Wyd. Mfiles.pl, Kraków.

- Grynkiewicz T., 2012, *Facebook na giełdzie. Debiut, jakiego Internet nie widział*, „Gazeta Wyborcza”, 18 maja, <http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,11752978> (dostęp 20.04.2014).
- Kolany K., 2014, *Ile jest wart Facebook?*, „Bankier.pl”, 12 marca, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Ile-wart-jest-Facebook-3078634.html> (dostęp 20.04.2014).
- Manifesto for Agile Software Development*, 2014, <http://agilemanifesto.org> (dostęp 5.05.2014).
- Maurya A., 2012, *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*, O’Reilly Media, US.
- Moogk D. R., 2012, *Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups*, „Technology Innovation Management Review”, March.
- Ries E., 2012, *Metoda Lean Startup*, Wyd. Helion, Gliwice.
- Stec M., 2013, *Lean Startup jako metoda tworzenia produktów dopasowanych do potrzeb rynku*, niepubl. praca magisterska napisana pod kierunkiem dr. B. Ziębickiego, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.

Bernard Ziębicki

METHODOLOGICAL ASPECTS OF AGILE MANAGEMENT IN STARTUP DEVELOPMENT

(Abstract)

In the chapter, the methodological aspects of agile approach to managing the development of startups is described. This approach is an alternative to the traditional waterfall model of project management. Currently, it is associated with two concepts: Customer Development and Lean Startup. It is based on the following assumptions: iterative product creation, learning through feedback from users, admitting the possibility of a radical vision change. The main objective is not to create a perfect product or service, but to learn how to transform an idea for a product or service into a profitable business. The genesis, objectives and methodology of agile development management in startups development, integrating the concept of Customer Development and Lean Startup, are described.