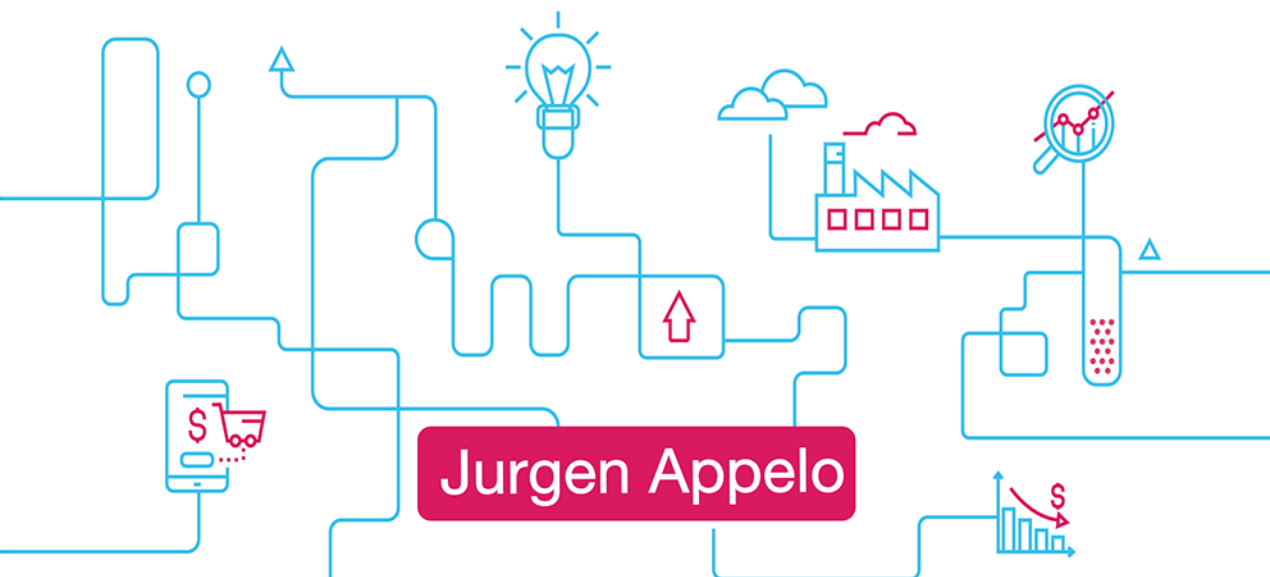


STARTUP SCALEUP KŁĘSKA

42 ścieżki rozwijania biznesu
w duchu Lean i Agile



Jurgen Appelo

WILEY

Helion

Tytuł oryginału: Startup, Scaleup, Screwup: 42 Tools to Accelerate Lean and Agile Business Growth

Tłumaczenie: Monika Malcherek

ISBN: 978-83-283-7565-9

Copyright © 2019 by Jurgen Appelo

All Rights Reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise, without either the prior written permission of the Publisher.

Translation copyright © 2021 by Helion S.A.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: helion@helion.pl

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

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://helion.pl/user/opinie/starts>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Printed in Poland.

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

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

Spis treści

PROLOG IX

- 1 Trwałość obrazu:** Inspiruj zespół, klientów i inwestorów swoją wizją produktu: mentalnym obrazem oczekiwanej przyszłości **1**
- 2 Historia Twojego życia:** Odkryj cykl życia startupów i firm w fazie skalowania, zastanów się nad eksploracją i realizacją oraz dopasowaniem produktu do rynku **7**
- 3 Zbieranie kawałków układanki:** Zrób biznesowy patchwork, mieszając ze sobą elementy szablonu Lean (LC) oraz szablonu modelu biznesowego (BMC) i dodając wymiar czasu **21**
- 4 Persona:** Lepiej poznaj swoich klientów i ich zadania do wykonania, tworząc protopersony **35**
- 5 Koło fortuny:** Opracuj swoją propozycję unikalnej wartości poprzez określenie bolączek i korzyści klientów oraz stworzenie koła propozycji wartości **41**
- 6 Królestwo cieni:** Poznaj zalety crowdfundingu udziałowego i zdecyduj, czy chcesz prowadzić kampanię na jednej z platform, czy wolisz zrobić to samodzielnie **49**
- 7 Kafelka u lunatyków:** Spotykaj się z zespołem na codzienną kawę i „pracujcie na głos”, wysyłając do siebie codzienne aktualizacje statusu **55**
- 8 Strumienie srebra:** Wizualizuj swoją pracę przy użyciu tablic kanban i optymalizuj przepływ pracy za pomocą limitów pracy w toku **61**
- 9 Wynalazek nad wynalazki:** Odkryj wir innowacyjności, który powstał z połączenia myślenia projektowego z metodą Lean Startup **67**
- 10 Eksperyment terminalny:** Weryfikuj hipotezy za pomocą eksperymentów, abyś mógł wykonać zwrot, wprowadzać poprawki lub kontynuować działania na drodze do dopasowania modelu biznesowego do rynku **77**
- 11 Refleksje i przypowieści:** Spotkaj się z zespołem na retrospektywę dla refleksji i aby popracować nad planem usprawnień **87**
- 12 Królowie Północy:** Kieruj swój biznes we właściwym kierunku za pomocą najważniejszego wskaźnika i przy zastosowaniu miar wspierających i sprawdzających **95**
- 13 Entropijne tango:** Utrzymuj aktualny rejestr produktu z historyjkami opisującymi minimalnie satysfakcjonujące funkcjonalności oraz eksperymenty, które służą jego ciągłemu doskonaleniu **103**

- 14 Przyjemność spalania:** Kontroluj postępy za pomocą wykresów spalania, wykresów wypalania i skumulowanych wykresów warstwowych **113**
- 15 Nowy rekrut:** Ułóż swój proces rekrutacyjny za pomocą lejka rekrutacyjnego, poszukiwań kandydatów przez sieć społeczną założycieli oraz testów umiejętności i próbek pracy **119**
- 16 Rozwiązywanie zagadki:** Zaczynij planować zatrudnienie i zarządzanie talentami w swojej firmie przy użyciu kart oceny, które pomagają odsiewać niedopasowanych kandydatów **129**
- 17 Typowy bohater:** Naucz się dobrego podejścia do rozmów kwalifikacyjnych przy użyciu pytań i testów behawioralnych **135**
- 18 Najmroczniejsza droga:** Zarządzaj oczekiwaniami interesariuszy za pomocą mapy drogowej produktu, którą opracujesz za sprawą eksperymentów, rezultatów (wyników) oraz planowania kroczącego **141**
- 19 Autor widmo na niebie:** Nastaw się na content marketing i e-mail marketing przy użyciu kalendarza treści i rejestru treści **149**
- 20 Ryzykanci:** Dąż do zwinnego finansowania swojego przedsięwzięcia z wykorzystaniem krótkich okresów, niewielkich budżetów i otwarcia na różne możliwości **155**
- 21 Strefy wpływów:** Dowiedz się, jak tworzyć prezentacje i które slajdy są niezbędne, a które opcjonalne **167**
- 22 Podróż serca:** Opisz optymalną podróż klienta oraz doświadczenie użytkownika na mapie podróży i odkryj chwilę prawdy **177**
- 23 Piracka opowieść:** Odnajdź swoją ścieżkę do sukcesu, od świadomości do przychodu, mierzonych pirackimi wskaźnikami **185**
- 24 Próba bliźniaków:** Poznaj hakowanie wzrostu oraz optymalizację współczynnika konwersji przy użyciu testów porównawczych, analizy wielowymiarowej oraz analizy kohortowej **193**
- 25 Zderzenie kultur:** Określ podstawowe wartości, opisz kulturę organizacyjną, wykorzystaj opowieści i nagrody, by przygotować swoją firmę na skalowanie **201**

EPILOG 209

PODZIĘKOWANIA 212

O AUTORZE 213



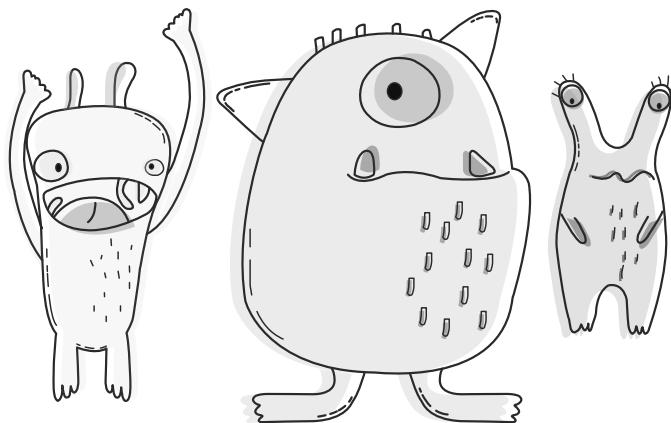


Historia Twojego życia

Odkryj cykl życia startupów i firm w fazie skalowania, zastanów się nad eksploracją i realizacją oraz dopasowaniem produktu do rynku

Pomysł na mój startup zrodził się w parku Union Square w Nowym Jorku latem 2016 roku. Byłem wtedy w trasie promującej moją poprzednią książkę *Managing for Happiness*, siedziałem na ławce w parku, zajmując się swoimi sprawami i trochę czytając. Wokół mnie w parku pełno było ludzi z całego świata, których odróżniały od siebie języki, ubrania, fryzury, kolor skóry i sposoby upiękśzenia ciała. A mimo to wszyscy oni grali w tę samą grę na smartfonach — Pokémon Go. To był jakiś absurd. Setki nieznajomych spacerowały ze swoimi telefonami, usiłując złapać niewidzialne potwory. Nigdy wcześniej nie widziałem globalnej manii na taką skalę. Myślałem, że świat zwariował.

A potem coś w mojej głowie zaskoczyło. Pomyślałem: „Jako coachowie, konsultanci i trenerzy robimy, co w naszej mocy, żeby ludzie w organizacjach zmienili swoje zachowanie. Czasem całych lat potrzeba na to, aby kilkaset osób w pełni wdrożyło praktyki *agile* czy *lean*, bo zmiany organizacyjne przychodzą z takim trudem. A tu w ciągu zaledwie kilku tygodni miliony ludzi grają w Pokémon Go. Czy to także nie jest zmiana behawioralna? Jak twórcom tej gry udało się przeprowadzić ją w tak krótkim czasie? To nie fair!”



Zrozumiałem, że zmiany organizacyjne są często blokowane, ponieważ zwykle nie są przyjemne. Nie ma inteligentnych algorytmów, które proponowałyby ludziom ekscytujące wyprawy, skarby, poziomy i odznaki. W biurze nie ma kolorowych potworów, które można by łapać — a stażysta, którego wrobiono w założenie garnituru, się nie liczy. I właśnie tam dostrzegłem szansę, która później została zdefiniowana jako *problem* w mojej prezentacji dla inwestorów, czyli zmiana organizacyjna z wykorzystaniem grywalizacji i uczenia maszynowego. Tego właśnie chciałem spróbować. W tym momencie mój startup wszedł w pierwszą fazę cyklu życia biznesu według mojej koncepcji.

Uważam, że można zwizualizować typowy cykl życia startupu czy przedsięwzięcia w fazie skalowania jako kilka etapów czy poziomów w grze.

Podobnie jak w grze na PlayStation, pierwszy poziom to ten, na którym pojawiają się nowe pomysły na biznes, zanim przejdą na wyższe poziomy. Najwyższy poziom to ten, na którym rentowny model biznesowy kończy swój żywot po długim i udanym życiu.

Na pozostałych poziomach model biznesowy zaczyna życie, rozwija się i mamy nadzieję, że po drodze nie wydarzy się żadna poważna wpadka. Dla mnie najciekawsze jest to, że najlepsze zasady i strategie przetrwania zmieniają się, w zależności od aktualnego etapu życia modelu biznesowego. Wyzwania firm będących na rynku



od dłuższego czasu różnią się od tych, przed jakimi stają te, które dopiero zaczynają. Co więcej, zasady obowiązujące startupy ulegają znaczącym zmianom, gdy firmy te wchodzi w fazę skalowania działalności. Zasady gry zmieniają się wraz z jej postępem.

Cykl życia modeli biznesowych zdaje się przypominać typowy cykl życia człowieka. Gra zwana życiem rozpoczyna się dla nas w chwili narodzin, a kończy dużo później, kiedy jesteśmy starzy i siwi, i (w niektórych przypadkach) gotowi, by się pożegnać ze światem, *game over*. Na pozostałych etapach jesteśmy młodzi, dorastamy i — jeśli mamy szczęście — udaje nam się pokonać wszystkie potwory, które nasyła na nas życie, a jednocześnie bierzemy udział w wyprawach, szukamy skarbów i dostajemy odznaki. Kiedy dorastamy, uczymy się, że to, co wolno było nam robić jako maluchom, np. płasć nago w parku, w starszym wieku nie jest już dozwolone. (Byłoby miło, gdyby ktoś mnie ostrzegł). I podobnie te niegrzeczne rzeczy, których nie wolno było nam robić jako dzieciom, nagle są dozwolone, kiedy jesteśmy nastolatkami czy młodymi dorosłymi. (I znów byłoby miło, gdyby ktoś powiedział mi o tym wcześniej). Zasady obowiązujące ludzi zależą od etapu ich życia i ich aktualnego poziomu w grze. To prawie tak, jakby ludzie byli biznesami.

Zauważ, że odnoszę się do cyklu życia *biznesu* (co jest moim skrótem *modelu biznesowego*), a nie *firmy*. Startup to tymczasowa organizacja poszukująca skalownego, powtarzalnego oraz rentownego modelu biznesowego. Kiedy model biznesowy zostaje zweryfikowany, startup zmienia się w scaleup (przedsięwzięcie w fazie skalowania – *przyp. tłum.*). Kiedy nie da się potwierdzić jego skuteczności bądź ponosi innego rodzaju porażkę, zmienia się w fakap. Porażka jest nieunikniona, ponieważ kiedy biznes się starzeje, tak czy inaczej się skończy. Rodzimy się, dorastamy, umieramy. Tyle.

Dopóki Twoja firma stosuje tylko jeden model biznesowy, masz do czynienia z jednym cyklem życia. Jeśli jednak prowadzisz firmę o bardziej ugruntowanej pozycji, która wprowadza nowe modele biznesowe, staje się ona jak rodzina z dziećmi. Potomstwo ma własny cykl życia. Model biznesowy spółki matki finansuje młode, a kiedy rodzice się starzeją, dzieci rozpoczynają własną podróż. Młode modele biznesowe nie mogą istnieć bez wspierającego ekosystemu, w którym funkcjonują.

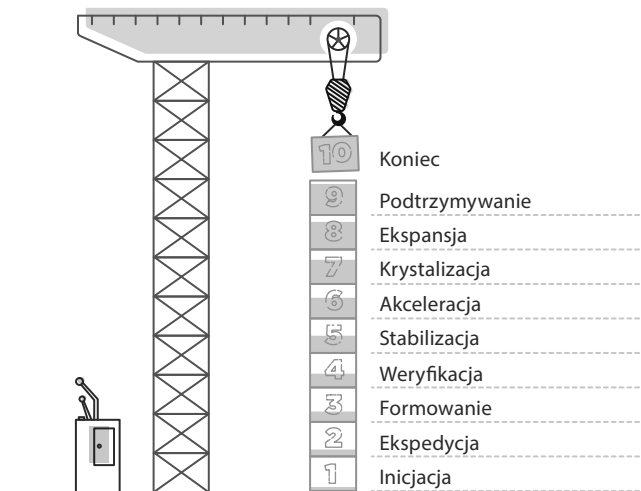
Jako lider być może masz do czynienia z kilkoma modelami biznesowymi na różnych etapach cyklu życia. Twoja firma to tylko prawny czy finansowy kontener. Kiedy dobrze wszystko zorganizujesz, modele biznesowe będą startowały, skalowały się, a czasem także upadały, co nie oznacza upadku firmy. Twoja firma to rodzina. Dzięki temu, że będziesz stale dbał o jej odradzanie się, może istnieć długie lata. Wiele rodzin na świecie ma przecież korzenie sięgające kilku wieków wstecz.

Wielokrotnie byłem świadkiem tego, jak liderzy i przedsiębiorcy popełniają fatalne błędy, kiedy podejmują niewłaściwe działania na niewłaściwym etapie cyklu życia przedsięwzięcia. Przykładowo założyciele startupów często próbują skalować

swoją działalność, mimo że nie zweryfikowali większości aspektów swojego modelu biznesowego. To równie niebezpieczne jak pozwolenie dzieciakowi na prowadzenie samochodu bez prawa jazdy. Inni przedsiębiorcy po prostu nie przygotowali się do następnego etapu, a potem mają poważne problemy, kiedy otoczenie wymusza na nich wejście na kolejny poziom. Można to porównać do sytuacji, kiedy młody człowiek kończy studia, ale nadal nie wie, jak chce zarabiać na życie. Na przeciwnym krańcu skali są liderzy dużych firm traktujący nowe przedsięwzięcia jak oficjalne projekty, dla których należy prognozować sprzedaż, budżety, zwrot z inwestycji (ROI) oraz wartość bieżącą netto (NPV). To tak, jakby wymagać od dzieci obliczania, z czego zwrócić Ci środki przeznaczone na ich utrzymanie.

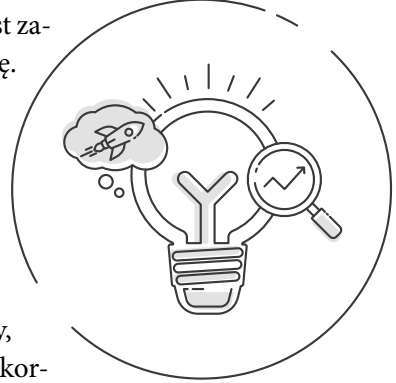
Moim zdaniem brak świadomości etapów cyklu życia modelu biznesowego oraz ich zasad i praktyk zależnych od kontekstu stanowi główny powód porażek biznesowych. Świadomość tego, w którym miejscu znajduje się obecnie Twoje przedsięwzięcie, pomoże Ci przewidzieć wyzwania, z jakimi niebawem przyjdzie Ci się mierzyć. Pomoże Ci to również prawidłowo zarządzać modelem biznesowym zgodnie z etapem cyklu jego życia. Aby mieć jak największą szansę na wejście na kolejny poziom, dzieci i dorośli potrzebują innego rodzaju swobód i ograniczeń dostosowanych do poziomu w grze.

Spójrzmy na 10 poziomów cyklu życia biznesu według podejścia Shiftup (rysunek 2.1).



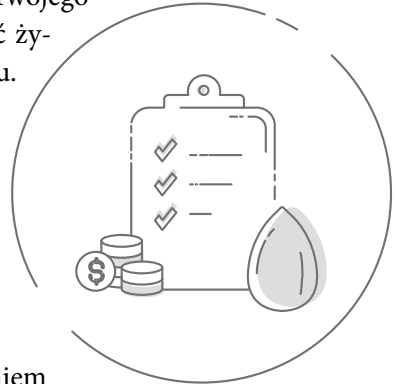
RYSUNEK 2.1. Cykl życia biznesu według podejścia Shiftup

Na etapie **inicjacji (1)** Twoje przedsięwzięcie jest za-
ledwie pomysłem na nowy produkt czy nową usługę.
Jeszcze nie jest samodzielne. Jak noworodek potrze-
buje stałej opieki i uwagi, ponieważ w innym razie
osłabnie i umrze. Ten etap można nazwać po-
ziomem rozpoznawczym czy przygotowawczym.
To właśnie wtedy zaczynasz badać wykonalność
i opłacalność pomysłu oraz swoją misję jako za-
łożyciela, przedsiębiorcy bądź intraprzedsiebiorcy,
jeśli uruchamiasz nowe przedsięwzięcie w ramach kor-
poracji. Na tym etapie Twoje przychody pochodzą z in-
nego źródła i być może odbywasz rozmowy z przyjaciółmi czy współpracownikami,
którzy — znajdując się na wyższych poziomach — mogą do Ciebie dołączyć w roli
współzałożycieli czy członków zespołu.



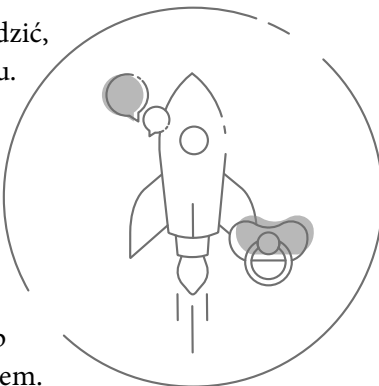
Na tym etapie musisz opracować wizję produktu i ukończyć przygotowania do
zbadań, czy produkt rozwiązuje problem klientów, czym będziesz się zajmował na
kolejnym poziomie. Etap kończy się wraz z chwilą, kiedy jesteś w stanie przeznaczyć
czas i środki na rozpoczęcie badań i wejście do gry na poważnie.

Etap **ekspedycji (2)** to poziom niemowlęstwa Twojego
startupu. Teraz robi się wszystko, żeby sprawdzić ży-
wotność pomysłu i utrzymać niemowlę przy życiu.
Na tym poziomie stajesz się założycielem biznesu
czy liderem startupu, ponieważ znalazłeś sposób
na pokrycie dalszych kosztów badania i rozwoju
swojego pomysłu poprzez własny wkład pracy czy
dzięki funduszom *pre-seed* (zwanym „przedzał-
kowymi”) pozyskanym od przyjaciół, rodziny lub
formalnego czy byłego pracodawcy.



Na tym etapie, czasem nazywanym rozpoznaniem
ryнку (ang. *Customer Discovery*), najważniejsze jest formo-
wanie zespołu współzałożycieli, opracowanie strategii oraz sformułowanie hipotez
dotyczących modelu biznesowego, które następnie trzeba będzie zweryfikować. Co
najważniejsze, musisz się dowiedzieć, czy produkt, o którym myślisz, rzeczywiście
jest pożądanym przez klientów; odbywa się to za pomocą rozmów z wieloma ludźmi
oraz testowania najważniejszych hipotez. Częściowo można to zrealizować, tworząc
minimalnie satysfakcjonujący produkt (MVP) o niskim poziomie szczegółowości,
czyli najprostszy możliwy prototyp Twojego produktu, który umożliwi Ci sprawdzenie
reakcji potencjalnych klientów.

Ten etap kończy się, kiedy udaje Ci się potwierdzić, że Twoje rozwiązanie jest dopasowane do problemu. Określiłeś problem, który jest wart rozwiązywania; konkretna grupa użytkowników jest gotowa zapłacić za proponowane rozwiązanie (opłacalność), które jednocześnie jesteś też w stanie zbudować (wykonalność).



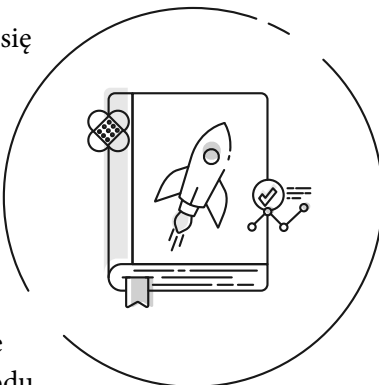
Dopiero na etapie **formowania** (3) stajesz się prawdziwym założycielem i liderem. Twój startup wychodzi z fazy niemowlęstwa i staje się maluchem. Zaczyna się komunikować i nabierać samodzielności, lecz wciąż potrzebuje codziennej opieki, gdyż usiłuje zrozumieć otoczenie.

Począwszy od tego poziomu, masz już zweryfikowane dopasowanie rozwiązania do problemu, co oznacza zielone światło dla budowania produktu. Lecz najpierw musisz ustalić strukturę własności i rozwój produktu musi zostać sfinansowany przez założycieli, przyjaciół i rodzinę, a może przy pomocy dostawców, pierwszych klientów, aniołów biznesu czy radę ds. innowacji korporacyjnych.

Na tym etapie wraz z pozostałymi współzałożycielami jesteś w trakcie procesu pełnego angażowania się w nowy biznes. W końcu jeśli założyciele nie są w stanie przekonać samych siebie do odejścia z poprzedniej pracy i zainwestowania części własnych zasobów w firmę, pomysł na biznes prawdopodobnie nie jest na tyle nośny, aby zainteresował kogokolwiek innego.

Ten etap może obejmować zawieranie umów z udziałowcami, umów opcyjnych, umów o wynagrodzeniu, a także wsparcie ze strony zewnętrznych ekspertów. Na końcu tego etapu masz już wypracowane dopasowania założycieli i wizji: współzałożyciele zgadzają się współpracować długofalowo, aż zrealizują wizję. Do trzeciego etapu maluch może się tylko bawić i kombinować. Jednak po przejściu na kolejny poziom dorastanie zaczyna się na poważnie!

Na etapie **weryfikacji** (4) małe dziecko zaczyna się uczyć albo dzięki temu, że idzie do szkoły, albo dzięki temu, że nie spaliło domu. Twój startup zaczyna pracę nad szukaniem dopasowania produktu do rynku, czyli weryfikuje wszystkie hipotezy dotyczące modelu biznesowego. To najtrudniejszy etap dla wielu startupów. Na tym poziomie na bieżąco sprawdzasz swoje założenia na temat modelu biznesowego, aż w końcu pojawiają się pierwsze oznaki „łapania przyczepności”, rozwoju i przychodu.



Dowiadujesz się jak najwięcej o klientach, a jednocześnie starasz się jak najwolniej wydawać pieniądze. Większość czasu poświęcasz na wprowadzanie drobnych ulepszeń, naprawianie błędów, a czasami wykonanie zwrotu, tworzenie minimalnie satysfakcjonujących produktów (MVP) o dużym stopniu szczegółowości, które stopniowo ewoluują od wczesnych prototypów do produktów prawie gotowych do wydania.

Na etapie weryfikacji poddajesz jej nie tylko sukces produktu, ale również wielkość rynku. Za sobą masz już etap, kiedy produkt został dobrze przyjęty, a rynek okazuje się spory. Jednak ponieważ ten poziom z definicji jest eksplorowaniem nieznanego terytorium, może się okazać, że potrzebne będą kolejne cykle finansowania. Na zakończenie tego etapu masz już rozwiązana kwestię dopasowania produktu do rynku: zbudowałeś coś, czego chcą klienci, czego używają oraz będą z radością polecać innym. Prawdopodobnie w kilku miejscach poszedłeś też na skróty, żeby jak najwcześniej uzyskać potwierdzenie, że zmierzasz w dobrym kierunku.

Riina Einberg, dyrektor generalna w Taxify, usadowiona na wygodnym krześle w modnym, industrialnym (choć tymczasowym) biurze w Tallinnie, opowiada o swoich doświadczeniach z estońskimi startupami.

„Nie jestem dyrektorem finansowym ani księgową, ale wykonywałam mnóstwo zadań związanych z finansami i zawsze starałam się wymyślać jak najprostsze rozwiązania dla startupów, ponieważ jeśli zbyt wcześnie zaangażuje się ekspertów finansowych, zwykle za bardzo komplikują te procesy.

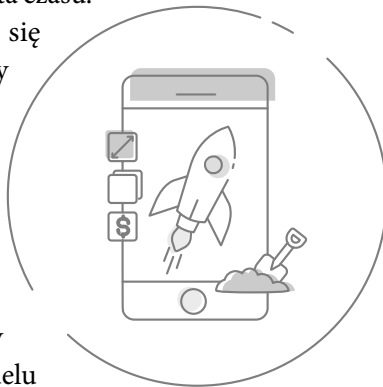
Na początkowych etapach firma zwykle zmienia się bardzo szybko. Dlatego biznes potrzebuje kogoś, kto powie: «Dobra, zrobimy tyle, ile potrzeba na bieżącym etapie, i przygotujemy się trochę lepiej na następny. W pewnym momencie być może będziemy potrzebować kogoś, kto zajmie się finansami w pełnym zakresie i bardziej profesjonalnie. Ale na razie tyle wystarczy. Zajmiemy się tylko tym wycinkiem, a resztę zostawimy na później». Taka była moja rola w finansach, w HR, w IT i zarządzaniu biurem”.

— Riina Einberg, dyrektor generalna w Taxify, Tallinn

W środowisku startupów powszechnie wiadomo, że wiele młodych firm upada, ponieważ zbyt wcześnie skalują swoją działalność. Nie wystarczy wiedzieć, że Twój produkt jest udany i że jest dla niego duży rynek. Przed przejściem na poziom **akceleracji** (6) musisz poprawić jakość swoich procesów. Dopóki weryfikowałeś swoje hipotezy biznesowe, prawdopodobnie ręcznie sterowałeś księgowością i zarządzaniem. Poświę-

całe więcej czasu na obsługę klientów niż na kontrolę jakości. A najprawdopodobniej nie poświęcałeś wiele czasu na tworzenie planów marketingowych czy kanałów dotarcia do partnerów, gdyż byłeś jeszcze w fazie weryfikacji produktu i osobistych rozmów z klientami. Jak powiedziała Riina Einberg, działasz trochę na skróty i robisz to, co konieczne na danym etapie, a tylko trochę wysiłku wkładasz w planowanie tego, co będzie na kolejnym etapie. Cokolwiek więcej to strata czasu.

Na etapie **stabilizacji (5)** małe dziecko staje się większe, ale nie jest jeszcze gotowe, by pójść do szkoły średniej, bo nie będzie umiało o siebie zadbać. Twój startup poświęca czas na „łatanie” dziur w procesach. Jeszcze nie jest gotowy na skalowanie, gdyż proces tworzenia się nie zakończył. Pracujesz nad dopasowaniem biznesu do rynku: poddajesz weryfikacji kolejne niesprawdzone hipotezy dotyczące kanałów dotarcia do klientów, współpracy z partnerami oraz innych elementów Twojego modelu biznesowego. Musisz zlecać tę pracę wykwalifikowanemu



zespołowi zarządzającemu, który zna się na skalowaniu biznesu, a jednocześnie pozyskiwać finansowanie na etap akceleracji, np. w tak zwanej rundzie serii A z udziałem funduszy *venture capital*.

Etapy weryfikacji i stabilizacji wspólnie określa się jako weryfikację rynku (ang. *Customer Validation*). To etapy wczesnego i późnego dzieciństwa Twojego startupu. Na tych dwóch poziomach eksperymentowanie i uczenie się dotyczą poznawania świata i możliwości. To na tym etapie cyklu życia po raz pierwszy budujesz produkt, którego chce wielu ludzi, i testujesz to, czy Twój model biznesowy jest stabilny, rentowny i skalowalny.

Warto rozróżnić dwa odrębne etapy na dopasowanie produktu do rynku i na dopasowanie biznesu do rynku. Na etapie weryfikacji robisz rzeczy, których się nie skaluje, i chodzisz na skróty, jednocześnie weryfikując najważniejsze hipotezy dotyczące swojego produktu. Na etapie stabilizacji zmieniasz to, co nie pozwala na skalowanie, i przygotowujesz swój model biznesowy na skalowanie działalności. Wielu założycielom, przedsiębiorcom i przedsiębiorcom korporacyjnym trudno zauważyć tę różnicę, ponieważ w większości książek na temat startupów weryfikacja klienta i dopasowanie produktu do rynku to sam etap, a w ogóle nie wspomina się o dopasowaniu biznesu do rynku. Jednak małych dzieci i dużych dzieci dotyczą inne zasady. Nie potrzebujesz skalowalnej organizacji, dopóki nie masz sprawdzonego produktu. Myślenie o skalowaniu przed sprawdzeniem, czy produkt się sprawdził na rynku, nie jest roztropne.

Etap stabilizacji jest już ostatnim, na którym biznes traktuje się jako startup. Od następnego etapu uznajemy go za scaleup. Dziecięce lata się kończą i wkraczamy do świata dorosłych.

Paul Dolman-Darrall, prezes Gamevy, opowiedział mi w swoim małym biurze w centrum Londynu, jak jego firma przez trzy lata z trudem utrzymywała na rynku, by w końcu wejść w fazę skalowania.

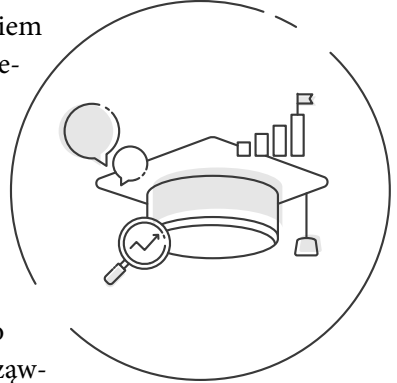
„Nasze nastawienie w stylu nie mamy pieniędzy zmieniliśmy na trzeba wydawać. Wydawaj rozsądnie, ale wydawaj. Nie spowalniaj rozwoju firmy. Mniej skupiaj się na pieniądzach, a bardziej na czasie. Sądzę, że wtedy nastąpił przełom w naszym myśleniu i przeszliśmy od walki o przetrwanie do skalowania. Próbując przetrwać, staraliśmy się za wszelką cenę ograniczać wydatki. Teraz, kiedy zaczęliśmy skalować, chodzi o to, aby za wszelką cenę nie marnować czasu. Ponieważ teraz to czas jest tym, co może nas zabić, a nie pieniądze”.

— Paul Dolman-Darrall, prezes Gamevy, Londyn

Etap **akceleracji (6)**, czasem nazywany tworzeniem bazy klientów (ang. *Customer Creation*), to moment, kiedy z fazy badania przechodzimy do działania. Dziecko jest już nastolatkiem. Eksperymenty i wnioski dotyczą teraz bardziej tego, jak odnieść sukces w przyszłości.

Po tym, jak startup wykonał już całą pracę związaną z weryfikacją dopasowania produktu do rynku oraz modelu biznesowego do rynku, konkurencji łatwo po prostu zacząć naśladować Twoje działania. To oznacza, że Twój biznes musi wrzucić wyższy bieg. Począwszy od tego etapu, wszelkimi sposobami starasz się, aby nie wyprzedziła Cię konkurencja, co bywa częstym powodem upadku biznesów.

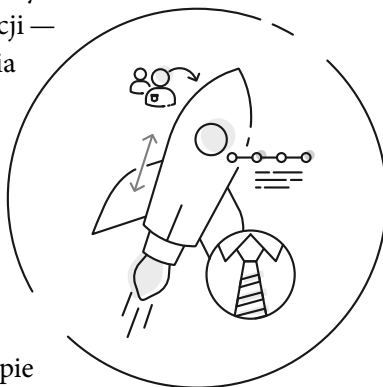
Przy skalowaniu modelu biznesowego trzeba koncentrować się na wzroście przychodu i udziału w rynku. Być może udało się już znaleźć źródło regularnych przychodów, ale wciąż mogą istnieć problemy z jego utrzymaniem oraz dodatnią płynnością finansową. Wyzwaniem dla biznesu jest pozyskiwanie nowych klientów za sprawą sprawdzonego produktu, a jednocześnie utrzymywanie popytu na takim poziomie, aby biznes mógł sobie z nim poradzić. Dodatkowe finansowanie najprawdopodobniej będzie potrzebne na etapie skalowania, często nazywane jest wtedy rundą serii B.



Dla liderów na tym poziomie wyzwaniem jest radzenie sobie z zupełnie nowymi oczekiwaniami wymagającymi ich uwagi, czyli np. rekrutacją, konkurencją, współpracą z partnerami oraz kulturą organizacyjną. Biznes zastępuje nieformalny zespół bardziej formalną strukturą, wprowadzając np. dział sprzedaży i marketingu, rozwoju biznesu, rozwoju produktu oraz szereg dyrektorów zarządzających tym wszystkim. Wiele uwagi poświęca się optymalizacji, delegowaniu, automatyzacji, ewolucji oraz outsourcingowi procesów biznesowych.

W pewnym momencie wieku nastoletniego mówimy, że dziecko stało się młodym dorosłym i dlatego zyskuje te same prawa i obowiązki, jakie mają pozostali dorośli członkowie rodziny. Oczekuje się teraz, że przez pozostałą część gry będzie zachowywać się jak dorośli.

Na etapie **krystalizacji** (7) Twój biznes jest młodym dorosłym. Przetrwał trudną i ekscytującą fazę akceleracji — chyba wszyscy mamy jakieś wyjątkowe wspomnienia z czasów, kiedy byliśmy nastolatkami — i możesz zauważyć, że wzrost sprzedaży słabnie albo staje się linearny, a nie wykładniczy. W prowadzenie biznesu wkrada się rutyna. Na tym etapie łatwiej niż wcześniej przyciągać ludzi i zasoby, ponieważ firma ma już wyrobioną reputację oraz ugruntowany, jasno zdefiniowany model biznesowy. Z drugiej strony, pierwotna kultura startupu zostaje na tym etapie utracona. Osoby pracujące w firmie mogą odczuwać, że staje się ona po prostu kolejną, zwyczajną, dużą organizacją.

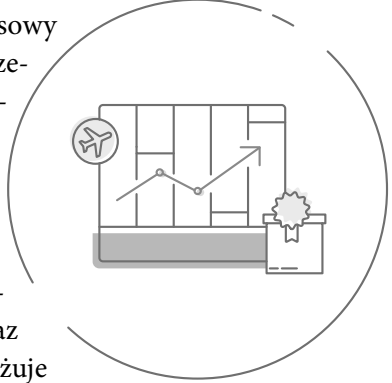


Na siódmym poziomie wzrasta konkurencja, co oznacza, że firma musi poświęcać więcej czasu na usprawnianie procesów biznesowych, aby dalej zwiększać produktywność i wydajność. Kiedy potrzebuje dodatkowego finansowania, prawdopodobnie rozpoczyna serię C, zwykle z udziałem funduszy *private equity* czy inwestorów bankowych, a skupia się głównie na zwiększaniu zysków oraz przygotowaniach do dalszej ekspansji.

To także doskonały moment dla młodego dorosłego na sprowadzenie na świat potomstwa, jeśli nie zrobił tego jako nastolatek. Najlepiej, kiedy ugruntowany model biznesowy kontynuuje swój cykl życia, a równocześnie inicjuje i finansuje nowe pomysły, którymi można zarządzać jak startupami korporacyjnymi.

Siódmy etap to także typowy moment, kiedy założyciele nowego biznesu zaczynają naciskać na wejście na giełdę albo sprzedaż biznesu większej firmie. Tylko w rzadkich przypadkach pierwotni założyciele pozostają w firmach, które stworzyli. Zwykle chcą się rozwijać i często zaczynają powoływać do życia biznesowe dzieci gdzie indziej.

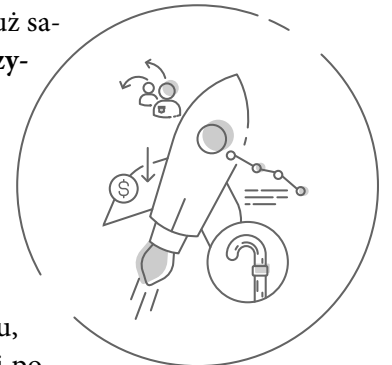
Etap **ekspansji (8)** to ten, kiedy model biznesowy doświadcza kryzysu wieku średniego. Zaczyna pojawiać oznaki starzenia się, więc biznes próbuje różnych sposobów, by zachować dynamikę i młodość. Finansuje nowe pomysły w postaci wewnętrznych startupów, dodaje nowe produkty i usługi na istniejące rynki, urozmaica linię produktów. Próbuje także wykorzystać swój ugruntowany, rentowny model biznesowy w nowych kanałach dystrybucji oraz na nowych rynkach. Krótko mówiąc, dużo podróżuje i chwytą się wszelkich sposobów, by pozostać w grze.



Jednak konkurencja także nie śpi. Bez ciągłej potrzeby adaptacji i rozwoju może się wkraść samozadowolenie. Rynek był świadkiem sukcesu tego biznesu i aktywnie wykorzystuje jego idee, często w bardziej pomysłowy sposób. Upadek biznesu jest nieunikniony, kiedy przestaje on szukać przestrzeni na nowe, innowacyjne pomysły.

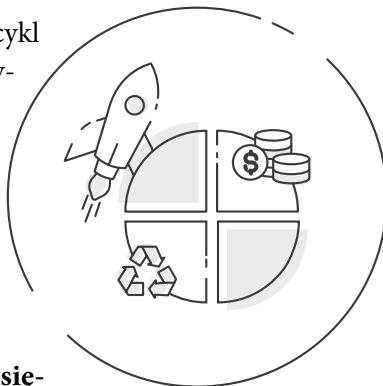
Moim zdaniem warto podkreślić to, że — pomimo rozwoju firmy jako całości — poszczególne oferowane przez nią produkty i usługi powinny być traktowane odmiennie zgodnie z etapem, na którym się znajdują w swoim cyklu życia. Niektóre modele biznesowe to ciągle niemowlęta, inne to maluchy, starsze dzieci czy nastolatki. Dorośli zwykle za wszystko płacą, włącznie z opieką nad starszymi. Organizacja jest rodziną, która próbuje trzymać się razem i prosperować w trakcie nieustającej odnowy. Jedynym sposobem na to, aby rodzina mogła przetrwać upływ czasu, jest ciągle płodzenie dzieci. Jedynym sposobem na to, aby organizacja mogła przetrwać, jest ciągle tworzenie nowych form działalności.

Bez względu na to, czy model biznesowy jest już samodzielną częścią większej firmy, na etapie **podtrzymania (9)** pojawia się *atrofia*. To początek końca Twojego modelu biznesowego. Klienci przechodzą do konkurencji, sprzedaż i zyski spadają, może też wystąpić brak płynności finansowej. Biznes to teraz senior poszukujący dla siebie miejsca w domu spokojnej starości.

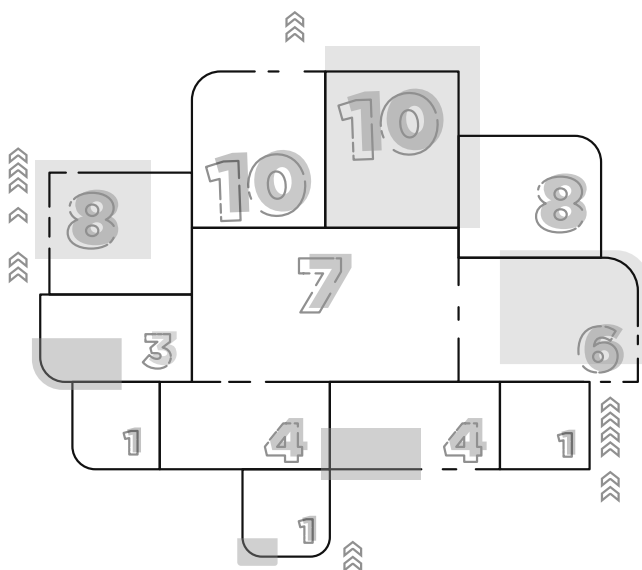


Pomimo swej dominującej pozycji na rynku, organizacja skupia się głównie na cięciu kosztów i poświęcaniu prawie całej uwagi młodszym, alternatywnym modelom biznesowym. Będzie podtrzymywać ten aktualny tak długo, jak to będzie wydawało się rozsądne, ale będzie brała pod uwagę, że w którymś momencie ten model biznesowy upadnie. Eutanazja czasem bywa jedynym wyjściem.

Etap **zakończenia (10)** następuje, kiedy typowy cykl życia modelu biznesowego dobiega końca. Jeśli byłeś jego twórcą, prawdopodobnie odszedłeś już na wcześniejszym etapie, lecz aktualni liderzy muszą podjąć decyzję w sprawie biznesu w schyłkowej fazie: albo go zamknąć, albo podzielić na mniejsze, wartościowe części i wykorzystać je bądź odsprzedać. Może to zależeć od ostatniej woli umierającego pacjenta w sprawie pobrania narządów lub tkanek.



Nazywam te 10 etapów **cyklem życia przedsięwzięcia według podejścia Shiftup** i chcę podkreślić trzy główne punkty. Po pierwsze, cykl życia modelu biznesowego jest bardziej elastyczny niż cykl życia człowieka. Bardzo ubolewam nad tym, że fizyczne ograniczenia uniemożliwiają ludzkiemu ciału powrót z wieku średniego do etapu wczesnej młodości. Jednak model biznesowy to tylko biznesowa współpraca między ludźmi i przejście do wcześniejszych etapów cyklu życia jest oczywiście możliwe. Kiedy nagle zmienia się otoczenie, model biznesowy, który został już zweryfikowany, może wymagać naprawy i ponownej weryfikacji. Celem jest dojście do wyższych poziomów w grze i ukończenie ich, ale bywa też tak, że biznes wraca na niższy poziom. Etapy cyklu życia nie są tak klarowne i linearne, jak mogłoby wynikać z mojego opisu.



Po drugie, jak już wcześniej wspomniałem, zamiast patrzeć na całą firmę jak na byt znajdujący się w określonej fazie, trzeba w sposób zasadniczy zmienić swoje myślenie i przypisywać etapy cyklu życia poszczególnym modelom biznesowym. Kiedy masz startup, Twoja firma jest na dobrą sprawę synonimem modelu biznesowego. Dlatego łatwo popełnić błąd i pomylić cykl życia modelu biznesowego z etapem cyklu życia firmy. Kiedy jednak firma zacznie skalować swoją działalność i ugruntuje pozycję, prawdopodobnie zaczniesz wprowadzać na rynek nowe produkty i usługi, stosując *inne* modele biznesowe. Te nowe modele biznesowe zaczynają się od pomysłu, co oznacza, że wychodzisz od poziomu pierwszego.

Podobnie jak rodzinę składającą się ze spokrewnionych osób na różnych etapach życia, także firmę powinniśmy postrzegać jako konstrukt prawny obejmujący przedsięwzięcia na różnych etapach typowego cyklu życia.

Po trzecie i ostatnie, nie ma wielkiej różnicy między niezależnymi startupami a korporacyjnymi startupami. Aby umożliwić ciągle tworzenie innowacji, firmy o ugruntowanej pozycji muszą mieć zespoły, które będą badać nowe pomysły i eksperymentować z nowymi modelami biznesowymi. Zespoły te powinny być traktowane i zarządzane jak wewnętrzne startupy. Sposób, w jaki korporacyjni przedsiębiorcy powinni generować pomysły, testować hipotezy i weryfikować dopasowanie produktu do rynku, nie odbiega bardzo od sposobu postępowania niezależnych założycieli i przedsiębiorców, którzy także się tego uczą. Kolejność etapów inicjacji, ekspedycji, formowania, weryfikacji i stabilizacji odnosi się do każdego nowego przedsięwzięcia, a na różnych etapach obowiązują odmienne zasady. W amerykańskich serialach wielokrotnie pokazywano, jak śmieszne jest to, kiedy dzieci zachowują się jak dorośli. To zabawne ze względu na swą absurdalność. Nie pozwól, aby Twoje korporacyjne startupy stały się pośmiewiskiem. Pozwól im być dziećmi i zezwól na bezpieczne upadki.

Byłem w Finlandii, w Espoo, w firmie Rovio Entertainment, w której powstała gra Angry Birds, gdzie rozmawiałem z Teemu Hämäläinenem, dyrektorem ds. produktu i twórcą kilku popularnych gier.

„W produkcji gier na urządzenia mobilne wizja wyłania się w różnych fazach. Zaczyna się od fazy kreatywnej, w której pojawiają się koncepcje i pomysły na produkt. Robisz coś fajnego, a jednocześnie pamiętasz o tym, że robisz coś, co w ciągu kolejnych lat może się rozwinąć. Później, po zbudowaniu i przetestowaniu prototypu powiększasz zespół, a twoje tempo adaptacji zmniejsza się o połowę. Zwykle w fazie produkcji twój zespół liczy od 10 do 20 osób. Z tym zespołem wdrażasz produkt, żeby można było przedpremierowo wprowadzić go na rynek testowy. A więc wprowadzasz produkt na rynek, ale jego dostępność ograniczasz do określonego obszaru. Prawdziwi użytkownicy zaczynają

grać w grę, ale Twoje tempo adaptacji znów spada, ponieważ masz już żyjący produkt, który musisz obsługiwać, i użytkowników, o których musisz zadbać. Możesz jednak zacząć zbierać prawdziwe dane. Jak gracze naprawdę używają gry? Jak długo grają? Czy robią zakupy w grze czy też zatrzymują się w pewnym miejscu? I znów uczysz się i adaptujesz, ale z czasem tempo zmian spada. Ten sam cykl życia odnosi się do każdej gry”.

— Teemu Hämäläinen,
dyrektor ds. produktu w Rovio Entertainment, Espoo



Trzy fazy wymienione przez Teemu stanowią podsumowanie etapów, które odnoszą się niemal do każdej gry, każdego modelu biznesowego i każdego pomysłu na startup. Najlepsi założyciele, przedsiębiorcy, intraprzedsiebiorcy i liderzy wymyślają, jak podejmować właściwe działania w odpowiednim czasie, począwszy od eksploracji i stopniowo przechylając szalę w kierunku realizacji.

To właśnie powiedziałem członkom mojego zespołu po tym, jak przeprowadziłem kilka eksperymentów z wczesnymi prototypami na poziomie ekspedycji, a następnie postanowiłem przejść na poziom formowania, wykorzystując do tego własne środki i zatrudniając zespół pracujący w pełnym wymiarze. Powiedziałem im, jaki jest mój cel, a była nim organizacyjna zmiana wspierana przez platformę grywalizacyjną i uczenie maszynowe. Powiedziałem im też, że nie mam pojęcia, jak ten cel osiągnąć. I wtedy zaczęliśmy eksplorować jak grupka ciekawskich maluchów.



Aby uzyskać dostęp do artykułów, książek, przykładów, materiałów do pobrania, odwiedź stronę:

<https://startup-scaleup-screwup.com/business-lifecycle>.

Wszystkie materiały są dostępne w języku angielskim.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

Zakładasz startup?

Pilnuj, by tego nie schrząnąć!

Zakładaniu startupu towarzyszą marzenia. By mogły się spełnić, firma musi się rozwinąć i pomyślnie przejść proces skalowania. O tym, że nie jest to łatwe, przekonało się już wielu przedsiębiorców. Aby się udało, trzeba umieć tworzyć i utrzymywać modele biznesowe, a także wiedzieć, kiedy i jak się z nich wycofać. Każdy chce skalować swoją firmę, ale niekiedy deskalowanie jest najlepszym rozwiązaniem. Cóż więc zrobić? Poznać odpowiednie narzędzia i dowiedzieć się, kiedy i jak z nich skorzystać.

Ta książka zawiera bezcenne rady dla każdego, kto chce wprowadzić na rynek nowy produkt czy usługę. Pokazuje, jak liderzy tworzą wizję innowacyjnego produktu i przedstawiają oczekiwane korzyści dla użytkowników. Opiszono tu różne opcje finansowania, zasady budowania zespołu pracowników, a także problemy związane z wprowadzaniem produktu na rynek. Narzędzia i wskazówki, które tu znajdziesz, mają przyspieszać rozwój biznesu działającego w nurcie Lean i Agile. Odnoszą się one do takich tematów jak praca z zespołem rozproszonym, optymalizacja przepływu pracy czy mapy podróży użytkownika.

W KSIĄŻCE:

- jaki jest naturalny cykl życia firm i jak nim zwinnie zarządzać
- jak i po co tworzyć biznesowe patchworki, koła wartości i protopersony
- co to jest wir innowacyjności i co ma wspólnego refleksja z usprawnieniami
- które wskaźniki są przydatne przy kierowaniu biznesu na ścieżkę rozwoju
- lejki rekrutacji, testy behawioralne i zarządzanie talentami
- jak przygotować startup na skalowanie

JURGEN APPELO jest holenderskim seryjnym przedsiębiorcą, autorem książek, trenerem, prelegentem, wolnomyslnikiem i liderem, najbardziej docenianym za to, że jest pionierem efektywnego zarządzania. Od 2008 roku prowadzi blog NOOP.NL, na którym pisze o kreatywnej gospodarce, zwinnym zarządzaniu, zmianach organizacyjnych i rozwoju osobistym.

Helion 

 helion.pl

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

Sprawdź nasze szkolenia!

SZKOLENIA



AKADEMIA IT & BUSINESS

HELIONSZKOLENIA.PL

KOD KORZYŚCI
Sięgnij po więcej! ▶



ISBN 978-83-283-7565-9



9 788328 375659

WILEY

INFORMATYKA W NAJLEPSZYM WYDANIU

Cena: 59,00 zł