

AUTOR BESTSELLERA NEW YORK TIMESA

*Metoda Lean Startup. Wykorzystaj innowacyjne narzędzia
i stwórz firmę, która zdobędzie rynek*

ERIC RIES

DROGA STARTUPU

Metoda sukcesu

Helion 

onepress
POWER

Tytuł oryginału: The Startup Way

Tłumaczenie: Michał Lipa

ISBN: 978-83-283-3928-6

Copyright © 2017 by Eric Ries

All rights reserved. Published in the United States by Currency, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC, New York.
crownpublishing.com.

Currency and its colophon are trademarks of Penguin Random House LLC.

Polish edition copyright © 2018 by Helion SA

All rights reserved.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek 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 Wydawnictwo HELION 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 Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/drosta>

Możesz tam pisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzje.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

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

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie 13

CZĘŚĆ PIERWSZA: NOWOCZESNA FIRMA 29

Rozdział 1

Szanuj przeszłość, kreuj przyszłość:
tworzenie nowoczesnej firmy 33

Rozdział 2

Przedsiębiorczość — brakująca funkcja 55

Rozdział 3

Myślenie rodem ze startupu 77

Rozdział 4

Podstawy metody Lean Startup 101

Rozdział 5

System zarządzania innowacjami w dużej skali 135

CZĘŚĆ DRUGA: DROGA DO TRANSFORMACJI 155

Rozdział 6

Faza pierwsza: masa krytyczna 163

Rozdział 7

Faza druga: skalowanie 205

Rozdział 8

Faza trzecia: głębokie systemy 243

Rozdział 9

Księgowość innowacyjna 285

CZĘŚĆ TRZECIA: OGÓLNY OBRAZ 325

Rozdział 10

Ogólna teoria przedsiębiorczości 331

Rozdział 11

W stronę polityki publicznej sprzyjającej przedsiębiorczości 343

Epilog

Nowa religia obywatelska 373

Dodatek A. Dodatkowe źródła 379

Dodatek B. Katalog MVP 387

Słowo o metodach badawczych 395

Pełna przejrzystość 397

Podziękowania 399

Przypisy 405

SZANUJ PRZESZŁOŚĆ, KREUJ PRZYSZŁOŚĆ: TWORZENIE NOWOCZESNEJ FIRMY

KIEDY PRZED LATY zaczynałem współpracę z GE, odbyłem rozmowę z dyrektorem generalnym tej firmy Jeffem Immeltem. Powiedział on wtedy coś, co na zawsze utkwilo mi w pamięci: „Nikt nie chce pracować w staromodnej firmie. Nikt nie chce kupować produktów staromodnej firmy. I nikt nie chce inwestować w staromodną firmę”.

Potem odbyliśmy długą i wnikliwą dyskusję o tym, co sprawia, że firma jest prawdziwie nowoczesna. Jak ją rozpoznać, kiedy się na nią trafi?

Poprosiłem Immelta, żeby wyobraził sobie następującą sytuację: wybieram dowolnego pracownika jego firmy, z któregokolwiek poziomu zarządzania, działu funkcjonalnego albo oddziału regionalnego. Ma on absolutnie genialny pomysł na odkrycie i wykorzystanie nowego, obfitego źródła wzrostu przedsiębiorstwa. W jaki sposób ta osoba mogłaby doprowadzić do wdrożenia tego pomysłu w życie? Czy firma dysponuje automatyczną procedurą testowania nowych pomysłów w celu sprawdzenia, czy rzeczywiście są dobre? Czy dysponuje narzędziami zarządzania niezbędnymi do rozpowszechnienia tego pomysłu w całej organizacji, nawet jeśli nie jest on zgodny z aktualną linią działalności

przedsiębiorstwa? To właśnie powinna robić nowoczesna firma: wykorzystywać kreatywność i talent każdego ze swoich pracowników.

Jeff odpowiedział wprost: „O tym właśnie powinna być twoja następna książka”.

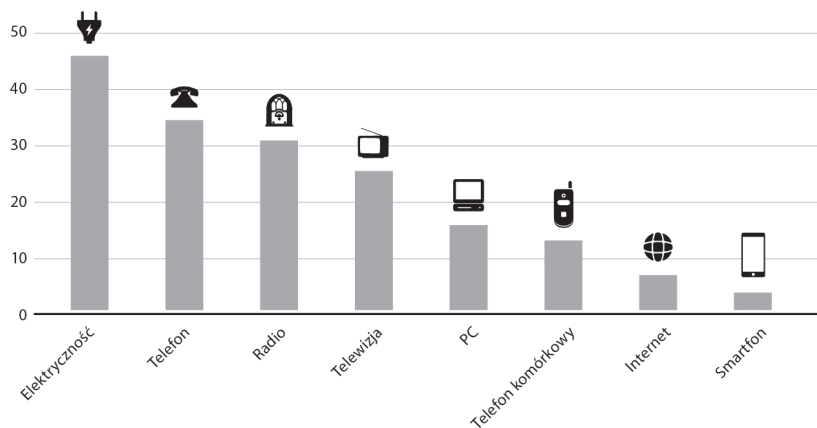
RYNEK NIEPEWNOŚCI

Większość liderów firm zdaje sobie sprawę z tego, że codzienne wyzwania związane z prowadzeniem podstawowej działalności pozostawiają im niewiele czasu na wykorzystywanie i testowanie nowych pomysłów. To zrozumiałe, ponieważ dzisiejsze przedsiębiorstwa funkcjonują w zupełnie innym otoczeniu niż ich poprzednicy. W ciągu ostatnich kilku lat miałem zaszczyt poznać tysiące menedżerów z całego świata. Za każdym razem wyczuwałem ich wielki niepokój wynikający z nieprzewidywalności świata, w którym prowadzą działalność. Oto lista trosk, o których mówili najczęściej:

1. Globalizacja i narodziny nowych rywali prowadzących działalność na całym świecie.
2. „Pożeranie świata przez oprogramowanie”¹ oraz niszczenie przez automatyzację i technologię informatyczną konkurencyjnych „fos”², którymi firmy otaczały w przeszłości swoje produkty i usługi.
3. Coraz szybciej zmieniające się technologie i preferencje konsumentów.
4. Absurdalnie wysoka liczba nowych startupów o dużym potencjale wzrostu, pojawiających się we wszystkich branżach, która jest niepokojąca nawet mimo tego, że większość z nich szybko się wypala³.

Należy przy tym pamiętać, że to tylko przykłady *zewnętrznych* źródeł niepewności, która niepokoi dzisiejszych menedżerów. W coraz większym stopniu są oni również poddawani naciskom, aby sami wywoływali jeszcze większą niepewność poprzez wprowadzanie na rynek nowych, innowacyjnych produktów, poszukiwanie nowych źródeł wzrostu albo wchodzenie na nowe rynki.

Tempo upowszechniania się nowych technologii rośnie



Czas potrzebny na przyjęcie nowej technologii przez 25% populacji Stanów Zjednoczonych. Źródło: U.S. Census, „Wall Street Journal”

Tempo wprowadzania i upowszechniania się nowych technologii rośnie od lat. Wykres pokazuje liczbę lat, które upłynęły, zanim takie wynalazki jak elektryczność, telewizja i internet trafiły do domów co najmniej 25% Amerykanów⁴.

Ważne, aby dostrzec w tym zjawisku istotną zmianę. Przez znaczną część XX wieku wzrost w większości branż był ograniczony mocami produkcyjnymi. Było zupełnie oczywiste, co zrobiłaby firma, gdyby miała większe zdolności wytwarzania: produkowałaby więcej nowych produktów i sprzedawałaby je. „Nowe produkty” oznaczały przy tym na ogół kolejne odmiany tego, co już było w ofercie. W celu wywołania wzrostu zwykle intensyfikowano reklamę, aby dotrzeć z istniejącymi wyrobami do nowych klientów. Podstawą konkurencji były przede wszystkim: cena, jakość, różnorodność oferty oraz dystrybucja. Bariery wejścia były wysokie, a kiedy na scenie pojawiali się nowi rywale, rozwijali się stosunkowo powoli jak na obecne standardy.

Dziś globalna komunikacja sprawia, że nowe produkty można projektować i wytwarzać wszędzie, a klienci mogą się o nich dowiadywać szybciej niż kiedykolwiek wcześniej. Co więcej, osoby fizyczne i małe firmy mają bezprecedensowo łatwy dostęp do nowych systemów

globalnych, będący w przeszłości przywilejem niewielkiej grupy posiadaczy znacznego kapitału.

To wszystko sprawia, że teoria Karola Marksa traci zastosowanie. To, co nazywał on *środkami produkcji*, można dzisiaj wynająć. Cały globalny łańcuch dostaw można dziś wydzierzawić po koszcie nieznacznie przekraczającym marginalny koszt wytwarzanych przez niego produktów. To przekłada się na drastyczny spadek początkowego kosztu kapitałowego potrzebnego do podjęcia nowego rodzaju działalności.

Ponadto zmienia się podstawa konkurencji. Dzisiejsi konsumenci mają więcej możliwości wyboru i są bardziej wymagający. Trendy technologiczne są korzystne dla firm mających jak najszerszy zasięg i niemal monopolistyczną pozycję. Podstawą konkurencji jest często projekt produktu, marka, model biznesowy albo platforma technologiczna.

PORTFEL ZARZĄDZANIA

W takim oto kontekście działa nowoczesna firma. Wiele przedsiębiorstw nadal wytwarza produkty masowe. Coraz częściej jednak poszukuje się nowych źródeł wzrostu, a najlepszym jest innowacyjność. To ma bardzo realny wpływ na coś, co nazywam *portfelem zarządzania* w firmie. Inwestowanie w stopniowe ulepszanie istniejących produktów i ich nowe odmiany, a także w doskonalenie procesów mające na celu zwiększanie jakości i podwyższanie marż jest relatywnie przewidywalne. Narzędzia tradycyjnego zarządzania — zaczynając od prognozowania, kończąc na typowych miernikach wyników — świetnie się sprawdzają w takich sytuacjach.

Niemniej w innych częściach portfela zarządzania, w których podejmuje się próby innowacyjnego działania, tradycyjne narzędzia się nie sprawdzają. Większość firm nie ma ich na razie czym zastąpić.

DLACZEGO TRADYCYJNE NARZĘDZIA ZARZĄDZANIA ZAWODZĄ W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI

Kilka lat temu sięgnąłem po jedną z klasycznych pozycji z dziedziny zarządzania, książkę Alfreda Sloana *Moje lata z GM*ⁱ. Autor wspomina w niej pewien moment w 1921 roku, kiedy to firmie General Motors omal nie zabrakło gotówki. Jaki był powód? Nie była nim ani klęska żywiołowa, ani skandaliczna defraudacja. Po prostu zamrożono zbyt dużo pieniędzy w zapasach materiałów (chodzi o kilkaset milionów ówczesnych dolarów!), nie spodziewając się spowolnienia gospodarki i spadku popytu w latach 1920 – 21.

Sloan ocalił przedsiębiorstwo, stosując nadzwyczajne środki, po czym podjął trwające kilka lat poszukiwania nowej formuły zarządzania, która mogłaby zapobiec ponownemu wystąpieniu tego typu problemów. W końcu dokonał przełomowego odkrycia, które nazwał „kluczem do skoordynowanej kontroli nad zdecentralizowaną działalnością”.

Fundamentem tego systemu było rygorystyczne i precyzyjne prognozowanie przez wszystkich menedżerów oddziałów dokładnej liczby samochodów, które firma GM powinna sprzedać w „idealnym” roku. Po uwzględnieniu tych szacunków, szeregu celów wewnętrznych oraz zewnętrznych czynników makroekonomicznych firma powinna móc sformułować prognozę dotyczącą liczby samochodów, które każdy oddział powinien sprzedać w danym roku. Menedżerowie przekraczający tę liczbę byli awansowani, w przeciwieństwie do tych, którzy nie osiągnęli założonego celu. Po wprowadzeniu w życie system ten skutecznie zapobiegał błędnym kalkulacjom i marnotrawstwu zasobów, do których wcześniej dochodziło w firmie.

Struktura stworzona przez Alfreda Sloana stała się podstawą dwudziestowiecznego zarządzania. Bez niej nie sposób kierować produkującym wiele wyrobów, posiadającym liczne oddziały w wielu krajach przedsiębiorstwem i jego łańcuchami dostaw. To jedna z prawdziwie rewolucyjnych idei zrodzonych w ubiegłym stuleciu, które nadal są

ⁱ Alfred P. Sloan, *Moje lata z GM — General Motors*, tłum. Andrzej Ehrlich, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1993 — *przyj. tłum.*

powszechnie stosowane. Wszyscy wiemy, jak to działa: przekraczasz prognozę, Twoje akcje idą w górę, dostajesz awans. Nie zrealizujesz celu — strzeż się.

Kiedy jednak czytałem rozważania Sloana po raz pierwszy, przez głowę przebiegła mi następująca myśl:

Chcesz powiedzieć, że...

dawno, dawno temu...

ludzie formułowali prognozy...

i one się *sprawdzały*?

Co więcej, te prognozy były na tyle dokładne, że można było na ich podstawie podejmować sprawiedliwe decyzje dotyczące tego, kto dostaje awans, a kto nie? Jako przedsiębiorca nigdy nie doświadczyłem niczego podobnego.

Startupy, w których pracowałem i które widziałem w Dolinie Krzemowej, nie zdołałyby sformułować dokładnej prognozy przede wszystkim dlatego, że nie miały historii działalności. Ich produkt był nieznan, więc i rynek był wielką niewiadomą. W niektórych przypadkach nie było nawet jasne, jak duża jest funkcjonalność samej technologii. W związku z tym formułowanie precyzyjnych prognoz było absolutnie niemożliwe⁵.

Mimo wszystko jednak startupy także formułują prognozy — tyle że niezbyt dokładne.

Na początku kariery wiedziałem, dlaczego zawsze muszę formułować prognozy dla moich firm: bez prognozy nie sposób zebrać kapitału na rozpoczęcie działalności. Zakładałem, że prognozowanie jest czymś w rodzaju rytuału polegającego na tym, że przedsiębiorca musi pokazać inwestorom, jaki jest wytrzymały i jak wiele potrafi wycierpieć, pracując z arkuszem kalkulacyjnym. Było to ćwiczenie wyobraźni wynikające z chęci pokazania prawdopodobnie brzmiącego wyniku działalności opartej na pomysle, który w momencie formułowania prognozy był na ogół zupełnie niesprawdzony.

W końcu jednak odkryłem, że niektórzy inwestorzy rzeczywiście *wierzą* w prognozy, a nawet próbują traktować je jako narzędzie odpowiedzialności — tak jak Alfred Sloan. Kiedy startup nie osiąga wyników zapisanych w pierwotnym biznesplanie, inwestorzy uważają to za

objaw nieudolności. Dla mnie jako przedsiębiorcy takie myślenie było zupełnie zaskakujące. Czy inwestorzy nie wiedzą, że liczby zapisane w biznesplanie są kompletnie zmyślane?

Na późniejszym etapie kariery zaprzyjaźniłem się z wieloma menedżerami z tradycyjnych korporacji, których zadaniem było stymulowanie innowacyjności. Im więcej innowatorów spotykałem, tym częściej dowiadywałem się o tym, że ich szefowie mocno wierzą w skuteczność prognoz jako narzędzia pociągania ludzi do odpowiedzialności. Dotyczyło to nawet menedżerów wyższego szczebla, którzy przecież powinni lepiej orientować się w sytuacji. „Fantazyjny plan” z oryginalnej prezentacji dla inwestorów zwykle jest zbyt optymistyczny, by można było traktować go jak realną prognozę. Niemniej menedżerowie chwytają się go z braku innego systemu, który mogliby wykorzystać. Nie mając alternatywy, opierają się na prognozie, nawet jeśli jest całkowicie zmyślona.

Prawdopodobnie już dostrzegasz, w czym tkwi problem. Starszy system odpowiedzialności, stworzony w zupełnie innych czasach i w innym kontekście, nadal jest używany w okolicznościach, w których już się nie sprawdza. Czasem niespełnienie prognozy rzeczywiście wynika z nieudolności zespołu. Jednak w innych sytuacjach oznacza po prostu, że sama prognoza była pozbawiona realnych podstaw. Jak odróżnić te dwa przypadki?

JAK SOBIE RADZIMY Z PORAŻKAMI?

Bez wątplenia słyszałeś o metodzie Six Sigma, która była przyczyną naj-słynniejszej transformacji korporacyjnego świata w historii zarządzania. Wprowadzona w GE w 1995 roku przez dyrektora generalnego Jacka Welcha Six Sigma umożliwia wytwarzanie i dostarczanie klientom niemal doskonałych produktów. *Sigma* jest terminem statystycznym stosowanym przy pomiarze odchylenia danego procesu od stanu idealnego. Aby osiągnąć jakość na poziomie Six Sigma, w procesie produkcyjnym nie może być więcej niż 3,4 defektu na milion możliwości jego wystąpienia. Inaczej mówiąc, defekty muszą występować rzadziej

niż w 0,0000034% przypadków. Welch przyjął tę metodę zarządzania w GE, stawiając przed firmą cel osiągnięcia jakości Six Sigma w ciągu pięciu lat. Powiedział wtedy: „Wzrost jakości naprawdę może sprawić, że świetna firma, jaką jest obecnie GE, stanie się absolutnie najlepsza w świecie biznesu”⁶.

Podróżując po świecie i szkoląc menedżerów GE w różnych krajach, słyszałem wielokrotnie zadawane przez zwolenników i przeciwników Six Sigmy pytania o to, czy FastWorks będzie następną „wielką sprawą” w firmie. Czy sprawi, że metoda Six Sigma odejdzie do lamusa? A jeśli FastWorks będzie funkcjonowało równoległe z Six Sigmą, to skąd będzie wiadomo, kiedy stosować które podejście? Czy system certyfikacji i poziomu metody Lean Startup będą przypominały kolorowe pasy w Six Sigmie?

Pewnego dnia w jednym z przedsiębiorstw przemysłowych należących do GE spotkałem się z posiadaczem czarnego pasa w Six Sigma, dość sceptycznie nastawionym do programu FastWorks. Moją uwagę przykuł stojący na jego biurku kubek z napisem: „Porażka nie wchodzi w grę”. Pomyślałem, że nikt w świecie startupów nie mógłby mieć takiego kubka, bo to byłoby absurdalne. Z własnego doświadczenia wiem, że w wielu sytuacjach rzeczywistość jest zbyt nieprzewidywalna, żeby można było uniknąć wpadki.

Pomyślałem o najlepszych przedsiębiorcach, jakich znam; o osobach odnoszących największe sukcesy. Jaki napis mógłby się znaleźć na ich kubkach? Doszedłem do wniosku, że powinien brzmieć: „Zjadam porażkę na śniadanie”.

Rozdźwięk między tymi dwoma sloganami stanowi dobry punkt wyjścia do zrozumienia nie tylko tego, dlaczego startupom z takim trudem przychodzi stosowanie tradycyjnych metod zarządzania i vice versa — dlaczego tradycyjne firmy nie potrafią zarządzać w sposób przedsiębiorczy — ale też pozwala pojąć, co łączy te dwa typy organizacji. Kiedyś największym wyzwaniem było wytwarzanie produktów wysokiej jakości na czas, w ramach budżetu i przy odpowiedniej skali działalności. Aby nadać produktom wysoką jakość, trzeba było opanować nową dyscyplinę statystyczną wariacji, a następnie zaprojektować narzędzia,

metodologie i programy szkoleniowe umożliwiające zastosowanie jej w praktyce. Standaryzacja, produkcja masowa, *lean manufacturing* i Six Sigma są pokłosiem tego trudnego zwycięstwa conceptualnego.

Wszystkie te metody są oparte na wstępnym założeniu, że porażce można zapobiec za pomocą starannych przygotowań, planowania i sumiennej realizacji planów. Niemniej startupowa część portfela zarządzania stawia to założenie pod znakiem zapytania. Jeżeli niektóre przedsięwzięcia nie przynoszą przewidywanych wyników dlatego, że niepewność otoczenia była skrajnie wysoka, to jak możemy pociągać do odpowiedzialności realizujących je menedżerów?

NOWY SPOSÓB „DORASTANIA” FIRM

Aditya Agarwal, który pracował w Facebooku we wczesnym okresie jego działalności, kiedy zatrudnienie w firmie rosło z poziomu 10 osób do 2500 pracowników, jest teraz dyrektorem technicznym w Dropboksie. Dylemat przedsiębiorczości rozumie następująco:

Jednym z powodów, dla których trudno jest budować nowe rzeczy w większych organizacjach, jest to, że ludzie nie mają nawyku myślenia o swojej pracy jako uczeniu się nowych rzeczy. Najbardziej rozpowszechniony model mentalny zakłada doskonalenie się w robieniu czegoś, a następnie trzymanie się tej pracy przez dłuższy czas. To prawda, że nabiera się coraz większej biegłości, ale mamy tu do czynienia z doskonaleniem rzemiosła, a nie stwarzaniem go od podstaw. Nawet te firmy, którym w przeszłości udało się wprowadzić na rynek jeden dobry produkt, często nie wiedzą, jak powtórzyć ten sukces.

Może Ci się wydawać, że innowacyjny, atrakcyjny startup taki jak Dropbox, który został założony w 2007 roku, a w chwili pisania tych słów ma wartość 10 miliardów dolarów, 500 milionów użytkowników i około 1500 pracowników na całym świecie⁷, z łatwością uniknie

problemu replikowania staromodnej struktury. W końcu wszedł na rynek z produktem, z potrzeby użytkowania którego nikt nie zdawał sobie sprawy, i osiągnął niesamowity sukces.

A jednak nawet Dropbox napotkał niektóre spośród problemów kojarzonych na ogół z tradycyjnymi firmami o bardziej ustabilizowanej pozycji. Dlaczego? Ponieważ w okresie gwałtownego, bardzo szybkiego wzrostu firmę budowano zgodnie ze znanym schematem. Przepadły gdzieś pierwsze zasady myślenia produktowego, dzięki którym jej początkowy sukces był w ogóle możliwy. Dropbox wprowadził na rynek dwa nowe produkty flagowe, Mailbox i Carousel, które — jak mówi Agarwal — „okazały się rozczarowujące. Nie osiągnęły masowej skali, na której nam zależało, i musieliśmy je wycofać”.

Przyczyny tych porażek były znajome. Agarwal mówi: „Nie użyskaliśmy wystarczającej ilości adekwatnych opinii klientów. Budowaliśmy produkt bez wytchnienia, ale nie słuchaliśmy dość uważnie”.

Różnica między Dropboxem a bardziej tradycyjnymi przedsiębiorstwami o bardziej ustabilizowanej pozycji polegała na tym, że gdzieś w głębi firma zachowała pierwotne wyobrażenie o najlepszym sposobie testowania, wprowadzania na rynek i rozwijania pomysłów. „Było to najbardziej bolesne doświadczenie spośród wszystkich, które stały się naszym udziałem — mówi Agarwal — ale jednocześnie najbardziej pouczające i ważne. Dowiedzieliśmy się wielu rzeczy o tym, co robiliśmy źle podczas tworzenia nowych produktów. Ważne, żeby zaakceptować ból, przeprowadzić sekcję i wyciągnąć wnioski. W ten sposób firma staje się lepsza i silniejsza”.

Po wprowadzeniu szeregu zmian (niektóre opiszę w dalszej części książki) firma wprowadziła funkcję Dropbox Paper, służącą do porozumiewania się i współpracy na platformie stworzonej z wykorzystaniem wcześniejszych doświadczeń. Globalna premiera w 21 językach miała miejsce w styczniu 2017 roku.

Jak wyjaśnia dyrektor ds. produktu Todd Jackson, „wprowadzanie na rynek zupełnie nowych produktów to zupełnie inna dyscyplina”. Świadomość konieczności jednoczesnego chronienia i rozwijania

istniejącego produktu przy zachowaniu zdolności do eksperymentowania z nowymi ma kolosalne znaczenie dla sukcesu w XXI wieku i jest cechą charakterystyczną nowoczesnej firmy.

ROLA LIDERA

Kilka lat temu odpowiadałem na pytania podczas spotkania w firmie, którą mógłbym określić mianem „jednorozca”⁸ — prywatnym przedsiębiorstwie wycenianym na ponad miliard dolarów. W bardzo krótkim czasie osiągnęła ona poziom zatrudnienia przekraczający tysiąc pracowników. Choć firma miała zaledwie kilka lat, a jej technologia należała do najnowocześniejszych na rynku, zarządzanie odbywało się w sposób zdecydowanie tradycyjny. Uczestnicy spotkania skupiali się głównie na podstawowych pytaniach: Co się stało z kodem genetycznym naszej firmy? Dlaczego ostatnio tak wyraźnie straciliśmy szybkość i zwinność? Co możemy zrobić, żeby je odzyskać?

Po spotkaniu podeszła do mnie sfrustrowana założycielka firmy i opisała swój dylemat następująco: Pracownicy przyszedli do niej z pomysłem, który chcieli wypróbować. Ona sama nie straciła ducha przedsiębiorczości, mimo że kieruje teraz dużą organizacją, więc przyznała im pewne środki, dała wolną rękę i wróciła do codziennego zarządzania firmą. Nowy zespół informował ją od czasu do czasu o stanie prac, podobnie jak wszystkie pozostałe, a jej wydawało się, że wszystko idzie dobrze. Sześć miesięcy później postanowiła odwiedzić ten zespół i zobaczyć efekty jego pracy, ale okazało się, że niczego jeszcze nie stworzono. Zespół nie miał jeszcze żadnych klientów, a sam produkt był dopiero w połowie gotowy i o wiele bardziej skomplikowany, niż zakładano.

Zespół tłumaczył się na milion sposobów — brakiem środków, koniecznością przewidzenia tuzina innych problemów, które mogłyby się pojawić w przyszłości, oraz zbudowania infrastruktury umożliwiającej ich rozwiązanie itd. Był to klasyczny przykład poszerzania zakresu projektu, ponieważ produkt był stopniowo wzbogacany o kolejne „niezbędne” funkcje. Założycielka nie mogła zrozumieć, co poszło nie tak. Dlaczego

nikt jej nie poinformował? Dlaczego zespół nie uważał tego przedsięwzięcia za totalną katastrofę? Przyczyną było to, że członkowie zespołu nie byli rozliczani z rzeczywistego postępu prac (lub jego braku).

Zyskałem dzięki temu sposobność, by zapytać właścicielkę firmy, co powiedzieliby jej pierwsi inwestorzy, gdyby sama zasłaniała się takimi wymówkami. Uciekliby czy ktoś powiedziałaby: „Fajnie, ale nie macie czasu na robienie dwunastu rzeczy naraz. Macie czas tylko na to, żeby zrobić jedną rzecz dobrze. Nie macie środków na stworzenie tych wszystkich dodatków. Musicie jak najszybciej zbudować to, co rzeczywście konieczne. Możecie wymyślać mnóstwo powodów, dla których nie macie jeszcze klientów, ale brak klientów jest jak brak tlenu. Nie da się przeżyć”.

To była dziwna chwila. Założycielka i szefowa firmy była przyzwyczajona do myślenia o sobie jako dzielnej bohaterce klasycznej historii biznesowej. Inwestorzy i doradcy byli w niej tylko statystami. Teraz jednak musiała się nauczyć traktować siebie jako inwestorkę w stosunku do przedsiębiorców, którzy dla niej pracowali. Była osobą odpowiedzialną za stworzenie programu wsparcia dla ich wysiłków, wyznaczenie kamieni milowych oraz budowanie mechanizmów pozwalających wykazać się wynikami pracy. Żadnej z tych rzeczy jednak nie robiła. Patrząc na tę sytuację z nowego punktu widzenia, zrozumiała, że musi od nowa zinterpretować swoją rolę. Kiedy to zrobiła, odbyliśmy fascynującą rozmowę o tym, kim są przedsiębiorcy w jej firmie i jak może dać im impuls do działania.

KORZYŚCI Z PORAŻKI W AMAZONIE

Oczywiście niektóre firmy już pracują w ten sposób. To te, które odniosły największy sukces w dzisiejszej gospodarce, ponieważ potrafią myśleć długoterminowo, a jednocześnie szybko reagować i na bieżąco mierzyć rezultaty działalności. Wystarczy pomyśleć o telefonie Fire firmy Amazon. Produkt przeszedł w ciągu czterech lat drogę od pomysłu opisanego szczegółowo w fikcyjnej notatce prasowej do niemal powszechnego

rozczarowania po wprowadzeniu go na rynek latem 2014 roku. Wyceńiony początkowo na 199 dolarów Fire szybko potaniał do 0,99 dolara, a już zimą firma musiała obniżyć wartość zapasów o 170 milionów dolarów głównie z powodu niesprzedanych telefonów⁹. Podczas gdy bardziej tradycyjna firma zwolniłaby odpowiedzialnych za to pracowników i podkopała morale pozostałych, Amazon potraktował to jako okazję do wyciągnięcia wniosków i zreorganizowania działalności. Jeff Bezos powiedział wówczas:

„Zarobiłem miliardy dolarów na porażkach w Amazon.com. Dosłownie. Takie sytuacje nie są przyjemne, ale też nie są zbyt istotne. Ważne jest to, że firmy, które przestają eksperymentować albo akceptować porażki, w końcu dochodzą do punktu, w którym mogą już tylko modlić się o utrzymanie się przy życiu. Nie wierzę w skuteczność takiego podejścia do działalności”.

Zamiast zamykać Lab126 (tak nazywał się zespół, który zaprojektował telefon Fire) i zwalniać ludzi, Amazon przesunął ich do innych projektów: tabletów, Echo, aktywowanej głosowo asystentki o nazwie Alexa i wielu innych produktów, które dopiero się pojawią¹⁰. Jednocześnie poza tworzeniem nowych produktów firma wchodziła na rynek dostaw żywności, uruchamiała produkcję filmową i telewizyjną oraz projektowała swoją linię produktów dla dzieci. „Można różnie o tym myśleć, ale tak naprawdę Amazon jest zbiorem kilku firm i inicjatyw — powiedział wtedy Jeff Bezos. — To trochę tak, jakbyśmy dwadzieścia lat temu otworzyli stragan z lemoniadą, który wraz z upływem czasu zaczął przynosić olbrzymie zyski, więc postanowiliśmy wykorzystać zdobyte umiejętności i zasoby, otwierając stragan z hamburgerami, potem z hot dogami i tak dalej — inwestujemy w nowe inicjatywy”¹¹.

Nawet w sytuacjach, w których nie da się formułować prognoz, nadal można planować. Bez względu na to, jaki był pierwotny biznesplan dotyczący telefonu Fire, z pewnością nie zakładał tego, co się stało. Urządzenie budowano jednak z założeniem ryzyka, dającym firmie przestrzeń na reakcję w razie niepowodzenia. To długookresowa wizja —

świadomość, że nawet jeśli lemoniada nie okaże się długookresowym bestsellerem, inny produkt może nim być — umożliwia eksperymentowanie z portfelem pomysłów.

KONCENTRACJA NA SPUSZCZNI

Większość firm ma trudność z pogodzeniem się z tą nową rzeczywistością. Nie dlatego, że brakuje w nich mądrych, ambitnych ludzi, ale ze względu na brak narzędzi umożliwiających właściwe wykorzystanie ich talentów.

Dla większości liderów w firmach o ustabilizowanej pozycji to oznacza konieczność opanowania nowych umiejętności. Dotyczy to nawet tych, którzy sami są spełnionymi przedsiębiorcami, ponieważ wiąże się z przyjęciem nowej roli. To surrealistyczne doświadczenie wymaga oduczenia się nawyków i schematów postępowania, które umożliwiły tym ludziom odniesienie sukcesu na wcześniejszym etapie kariery.

Kiedy rozmawiam z liderami, którzy przez to przechodzą, jedna koncepcja wysuwa się na pierwszy plan jako najbardziej przydatna: spuszcza. Większość z nas odziedziczyła organizację, w której pracujemy, po wcześniejszym pokoleniu liderów. Dotyczy to nie tylko pracowników rządów państw i globalnych firm w rodzaju GE, ale też niemal wszystkich osób, które nie są założycielami zatrudniających je instytucji. Musimy więc zadać sobie pytania: Czy chcemy zostawić następnemu pokoleniu menedżerów organizację silniejszą niż ta, którą odziedziczyliśmy? Jaka ma być nasza spuszcza?

Te pytania nie odnoszą się zresztą tylko do starych firm o ustabilizowanej pozycji. Jedną z moich ulubionych historii dotyczących Sheryl Sandberg, dynamicznej dyrektor operacyjnej Facebooka, opowiada o zebraniu, podczas którego pracownicy narzekali na „nieuczciwość” oceniania wyników ich pracy na podstawie sukcesu projektów, w których uczestniczyli, a nie ich indywidualnego wkładu w realizację poszczególnych przedsięwzięć.

Sandberg przyjęła do wiadomości te zastrzeżenia, ale jej odpowiedź zapadła mi w pamięć na długo. Poprosiła podwładnych o wyobrażenie sobie ich ulubionej firmy, która zniknęła z rynku, takiej jak Kodak albo RIM. O rozważenie sytuacji pracowników tej organizacji w miesiącach i latach poprzedzających jej upadek. Sytuacji ludzi, którzy dostawali pozytywne oceny, awanse i premie za wyjątkowy wkład w funkcjonowanie przedsiębiorstwa skazanego już na haniebną porażkę. Zapytała, czy chcieliby doświadczyć takiego samego losu.

Im wyżsi rangą są menedżerowie, z którymi rozmawiam, tym żywszy oddźwięk wywołuje to pytanie. Wielu z nich ma już na koncie imponujący sukces zawodowy i finansowy — dzięki niemu znaleźli się w pierwszym szeregu liderów firmy. I choć nadal mają motywację i ambicję, by osiągnąć więcej, jednocześnie potrafią patrzeć na swoją pracę przez pryzmat długookresowej historii organizacji.

Ostatecznym celem tego procesu jest doprowadzenie do prawdziwej syntezy nowego, współczesnego sposobu myślenia o organizacjach i przywództwie, który może stać się podstawą wzrostu i innowacyjności w XXI wieku. Odrzucanie dotychczasowego dorobku zarządzania w imię realizacji tego celu byłoby szaleństwem. Jeszcze większą głupotą byłoby pchanie się w pułapkę ślepej wierności starym ideom w obliczu zmian i zamętu. Nadszedł czas, aby zacząć budować na ich fundamentach.

BRAKUJĄCY SYSTEM

Muszę przyznać, że kiedy pierwszy raz zaproszono mnie na spotkanie w firmie Toyota, byłem trochę podenerwowany. W oczach kogoś, kto pisze o „odchudzonych” procesach, Toyota ma niemal mityczny status, ponieważ to właśnie w tej organizacji zaczęto stosować na wielką skalę filozofię *lean*. Teorię, którą opisałem w 2011 roku, świadomie nazwałem „Lean Startup”, podkreślając intelektualny dług, który mam wobec Toyoty i poprzedniego pokolenia twórców filozofii *lean manufacturing* (spłacam ten dług również w niniejszej książce, której tytuł nawiązuje do autorytatywnej książki Jeffreya Likera *Droga Toyoty*). W *Metodzie Lean Startup*

chciałem pokazać, że filozofię *lean* można zastosować na nowym gruncie — działalności przedsiębiorczej podejmowanej w warunkach skrajnej niepewności — i nadać jej nowe znaczenie w oczach młodego pokolenia menedżerów. (Jeżeli nie czytałeś *Metody Lean Startup*, nie martw się — przybliżę najważniejsze zagadnienia w rozdziale 4.).

Biorąc pod uwagę legendarny status i wyjątkowe wyniki biznesowe Toyoty, byłoby czymś zupełnie zrozumiałym, gdyby firma ta odrzuciła model *Lean Startup* jako coś zrodzonego na obcym gruncie. Oczywiście mój brak doświadczenia w dziedzinie produkcji przemysłowej oraz formalnego szkolenia w zakresie „drogi Toyoty” mógł skłonić jej przedstawicieli do traktowania mnie z rezerwą. Niemniej w nacechowanej otwartością kulturze Toyoty nie zaistniały takie problemy. Kiedy pracowaliśmy razem, kilku zatrudnionych w firmie wczesnych entuzjastów mojej metody ujawniło, dlaczego uważa, że *Lean Startup* może wzbogacić System Produkcyjny Toyoty i wpłynąć korzystnie na jego funkcjonowanie.

Toyota wiezie prym na świecie pod względem zdolności masowego wytwarzania produktów wysokiej jakości w założonym czasie, w ramach budżetu i przy najniższych kosztach w branży. Ma na koncie kilka bardzo udanych innowacji, takich jak technologia napędu hybrydowego zastosowana w modelu Prius, ale w okresie, w którym doszło do mojej wizyty w firmie, nie odnosiła równie dużych sukcesów we wdrażaniu do swoich produktów innowacji przypominających platformy cyfrowe. W obliczu zmian preferencji konsumentów i rozwoju technologii pojazdów autonomicznych ta ułomność może zagrozić dalszemu powodzeniu organizacji.

Starając się o akceptację oryginalnego projektu (więcej na ten temat w rozdziale 6.), spotykałem się z liderami różnych szczebli w korporacyjnej hierarchii. Kulminacją była rozmowa z jednym z najwyższych rangą menedżerów firmy, Shigekim Tomoyamą (który był wówczas szefem grup IT oraz ITS). Podobnie jak wielu innych liderów Toyoty, człowiek ten spędza mnóstwo czasu, podróżując i osobiście sprawdzając, co się dzieje w rozległym imperium biznesowym firmy. Jestem pewien, że potrafisz sobie wyobrazić scenę naszego spotkania. W typowo

japońskim stylu Shigeki przybył na nie z licznym orszakiem. Usiadłem po drugiej stronie stołu wraz z kilkoma Amerykanami z małej filii Toyoty, z którymi bezpośrednio współpracowałem. Szczerze mówiąc, nie wiedziałem, jak potoczy się to spotkanie.

Długo i szczegółowo rozmawialiśmy o *Metodzie Lean Startup* i o tym, jak można zastosować w Toyocie opisane w niej koncepcje. Najwyraźniej ktoś z orszaku przeczytał moją książkę, która niedługo wcześniej została wydana w Japonii. Niemniej sam Shigeki początkowo w ogóle się nie odzywał, a ja nie potrafiłem wywnioskować z jego mowy ciała, co myśli.

Kiedy w końcu zabrał głos, powiedział coś, czego nigdy nie zapomnę: „To brakująca połowa Systemu Produkcyjnego Toyoty. Mamy system niezrównany pod względem możliwości produkowania tego, co określiliśmy w specyfikacji, przy zachowaniu wysokiej jakości, ale nie mamy adekwatnego systemu służącego do odkrywania tego, co w ogóle powinniśmy wytwarzać”. Wyjaśnił, że Toyota osiągnęła tak wielkie mistrzostwo w efektywnym produkowaniu istniejących wyrobów, że aż zatraciła część niegdysiejszego ducha innowacyjności. Oczywiście firma miała swój sposób na generowanie nowych pomysłów, ale wymagał on ulepszenia i zintegrowania z całością organizacji. Gdybym powiedział, że poczułem się zaszczycony jego słowami, byłoby to wielkie niedomówienie.

Nowoczesna firma to taka, która posiada obie połowy — obydwa systemy. Z jednej strony ma zdolność niezawodnego wytwarzania produktów wysokiej jakości, a z drugiej potrafi skutecznie odkrywać, co należy wyprodukować.

PRAWDZIWIE NOWOCZESNA FIRMA

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, jak można rozpoznać nowoczesną firmę, kiedy się na nią trafi? A co ważniejsze, co my jako liderzy możemy zrobić, aby powołać ją do istnienia?

W nowoczesnej firmie każdy pracownik ma możliwość bycia przedsiębiorcą. Podstawą jest szacunek dla wszystkich zatrudnionych i ich pomysłów.

Nowoczesna firma cechuje się dużą dyscypliną w rygorystycznym realizowaniu podstawowej działalności — bez tej dyscypliny nie może być mowy o innowacyjności — ale jednocześnie stosuje komplementarne zestawy narzędzi zarządzania przedsiębiorczego w celu radzenia sobie z sytuacjami nacechowanymi skrajną niepewnością.

STAROMODNA FIRMA opiera się na stałym wzroście wynikającym z zarządzania nakazowego i sprawowania kontroli oraz jest poddawana nieustannej presji osiągania wyników w krótkich przedziałach czasu i wykazywania ich na przykład w sprawozdaniach kwartalnych.

NOWOCZESNA FIRMA opiera się na trwałym wywieraniu wpływu na rynek za pomocą nieustannych innowacji oraz skupia się na wynikach długookresowych.



STAROMODNA FIRMA zatrudnia ekspertów w wyspecjalizowanych działach funkcjonalnych, pomiędzy którymi przepływ pracy odbywa się określonymi kanałami lub kaskadowo, a przedsięwzięcia są przekazywane z działu do działu po osiągnięciu ściśle zdefiniowanych kamieni milowych.

NOWOCZESNA FIRMA składa się z interdyscyplinarnych zespołów, które wspólnie dążą do zaspokajania potrzeb klientów, stosując wysoce powtarzalne procesy oparte na podstawach naukowych.



STAROMODNA FIRMA ma skłonność do realizowania gigantycznych programów.

NOWOCZESNA FIRMA przeprowadza błyskawiczne eksperymenty.



STAROMODNA FIRMA powierza wewnętrznym jednostkom funkcjonalnym, takim jak dział prawny, informatyczny albo finansowy, zadanie ograniczania ryzyka za pomocą stosowania szczegółowych procedur.

NOWOCZESNA FIRMA powierza wewnętrznym jednostkom funkcjonalnym zadanie pomagania pracownikom w realizowaniu celów w zakresie obsługi klientów, jednocześnie dzieląc się z pracownikami odpowiedzialnością za osiągnięcie wyników biznesowych.

STAROMODNA FIRMA szereguje pod względem ważności nawet bardzo ryzykowne projekty, biorąc pod uwagę stopę zwrotu z inwestycji, tradycyjne metody rachunkowości i udział w rynku. Aby ocenić poziom sukcesu, zespoły projektowe monitorują i pokazują wskaźniki, które zostały zaprojektowane tak, by wyglądały możliwie jak najlepiej („złudne wskaźniki”), ale niekoniecznie ujawniały prawdę.

NOWOCZESNA FIRMA dąży do maksymalizacji prawdopodobieństwa i skali przyszłego *wpływu* na rynek. Zespoły projektowe monitorują i pokazują najważniejsze wskaźniki przy wykorzystaniu *księgowości innowacyjnej*. W kontekście działalności prowadzonej dla zysku ten cel często stanowi urzeczywistnienie zalecenia Jeffa Bezosa, by „koncentrować się na długookresowym wzroście wolnych przepływów pieniężnych przypadających na udział” zamiast na tradycyjnych wskaźnikach księgowych¹².

STAROMODNA FIRMA charakteryzuje się wielozadaniowością: uczestnicy zebrania i dyskusji tylko częściowo skupiają się na zadaniu, które przed nimi stoi. W zebraniach bierze udział wielu menedżerów średniego szczebla i ekspertów, którzy wtrącają swoje trzy grosze, nawet jeśli nie ponoszą bezpośredniej odpowiedzialności za wdrożenie danego pomysłu. Tymczasem większość pracowników dzieli swoją kreatywność i koncentrację na wiele różnych przedsięwzięć jednocześnie.

NOWOCZESNA FIRMA ma w swoim przyborniku nowe narzędzie: wewnętrzny startup składający się z pełnych pasji entuzjastów pojedynczego projektu. Podobnie jak słynne „zespoły dwupizzowe” Amazona — to znaczy liczące najwyżej tyle osób, ile może się najeść dwiema pizzami — te grupy mogą przeprowadzać błyskawiczne eksperymenty i szybko zwiększać swój wpływ na rynek. Ich motto brzmi: „Myśl z rozmachem. Zaczynaj skromnie. Szybko zwiększaj skalę działalności”.

STAROMODNA FIRMA składa się z menedżerów i ich podwładnych.

NOWOCZESNA FIRMA składa się z liderów i upęłnomocnionych przez nich przedsiębiorców.

STAROMODNA FIRMA ma skłonność do wielkich i kosztownych przedsięwzięć, które są realizowane powoli w celu uzyskania pewności, że są „właściwe”. Stosuje przy tym podział środków *według uprawnień*, który co roku jest mniej więcej taki sam.

NOWOCZESNA FIRMA przeprowadza szereg mądrych eksperymentów i ogranicza koszty porażki, inwestując więcej w te, które przynoszą dobre efekty, przy zastosowaniu systemu podziału środków w *oparciu o mierniki*. Dzięki temu zespół dostaje coraz więcej pieniędzy w miarę wykazywania się kolejnymi sukcesami.

STAROMODNA FIRMA to taka, w której efektywność oznacza, że wszyscy są przez cały czas bardzo zapracowani, przez co łatwo „osiągnąć porażkę”, pracując bardzo wydajnie nad niewłaściwymi projektami.

NOWOCZESNA FIRMA to taka, w której efektywność oznacza określanie za pomocą wszelkich koniecznych środków, co należy zrobić dla klientów.

STAROMODNA FIRMA cechuje się przekonaniem, że „porażka nie wchodzi w grę”, a menedżerowie mają wprawę w ukrywaniu niepowodzeń i udawaniu, że do nich nie dochodzi. Nawet jeśli składa się w niej gołosłowne deklaracje dotyczące „uczenia się na własnych porażkach”, system wynagradzania, przydzielania awansów i oceny pracowników świadczy o tym, że porażki nie są w firmie mile widziane.

NOWOCZESNA FIRMA nagradza za *produktywne porażki*, które pociągają za sobą mądre zmiany kierunku działalności i dostarczają cennych informacji.

STAROMODNA FIRMA odgradza się od konkurencji barierami wejścia.

NOWOCZESNA FIRMA zostawia konkurencję daleko w tyle, nieustannie wprowadzając innowacje.

Jeżeli przestudiujesz tę listę różnic, zauważysz liczne paradoksy. Ogólnie rzecz biorąc, nawet w staromodnych firmach skoncentrowanych na osiągnięciu krótkookresowych wyników (takich jak pokazywane w sprawozdaniach kwartalnych) większość inicjatyw jest realizowana niewiarygodnie powoli, unika się ryzyka i inwestuje się na zasadzie „wszystko albo nic”. Nowoczesne zarządzanie wymaga tymczasem myślenia długookresowego połączonego z umiejętnością błyskawicznego eksperymentowania w celu zorientowania się, które strategie najlepiej się przysłużą realizacji dalekosiężnej wizji.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ 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 WYDAWNICZA



Helion SA

Droga startupu — droga rozwoju!

Standardowe metody zarządzania nie zawsze się sprawdzają. W szczególności dotyczy to startupów, tj. nowych przedsiębiorstw — tworzonych z myślą o oferowaniu nowych produktów lub usług — które muszą działać w warunkach skrajnej niepewności. W teorii większość menedżerów doskonale wie, że trzeba stawiać na innowacyjność i elastyczność, że należy myśleć nieszablonowo, a podczas przewodzenia zespołem pracowników konieczne jest dostrzeganie i wykorzystywanie ich naturalnych predyspozycji. W praktyce jednak okazuje się, że wdrożenie tych szczytnych idei stwarza sporo problemów!

Trzymasz w ręku książkę, którą napisano z myślą o wypełnieniu luki między teorią strategicznego zarządzania a praktyką. Przedstawiono tu sprawdzony schemat przekształcenia organizacji w taką, która będzie odnajdywać nowe źródła wzrostu w długim okresie. Pokazano, jak budować struktury odpowiedzialności motywujące do tworzenia innowacji i organizować pracę tak, żeby była naprawdę satysfakcjonująca. Książka udowadnia, jak bardzo ważna jest ciągła otwartość na poszukiwania.

Dowiedz się, jak:

- wdrażać metody zarządzania przedsiębiorczego
- tworzyć portfel startupów w organizacji i zarządzać nim
- stosować metodologię lean startup
- uwalniać w organizacji pokłady kreatywności
- kreować warunki rozwoju utalentowanych pracowników
- wprowadzić organizację w stan ciągłej transformacji i ciągłego rozwoju



ERIC RIES jest przedsiębiorcą i autorem popularnego bloga Startup Lessons Learned. Zakładał i prowadził wiele startupów. Obecnie jest rozchwytywanym doradcą w zakresie strategii biznesowej i produktowej. Często wygłasza prelekcje na prestiżowych imprezach biznesowych. Współpracuje z Harvardzką Szkołą Biznesu. Jego metodologia lean startup zyskała sporą popularność i była opisywana m.in. w „New York Timesie”, „Wall Street Journal”, „Harvard Business Review” i „Huffington Post”. Obecnie Ries mieszka w San Francisco.

onepress



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



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

książkiklasybusiness

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS

www.szkolenia.helion.pl

ebook dostępny wyłącznie na:

ebookpoint.PL



ISBN 978-83-283-3928-6



9 788328 339286

Cena: 49,00 zł