


THE LEAN STARTUP

THE LEAN STARTUP



Cum
antreprenorii
din ziua de azi se
folosesc de inovația
continuă pentru a
crea afaceri de
succes

Traducere din engleză:
Dan Bălănescu




PUBLICA

ERIC RIES

The original title of this book is:

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

Copyright © 2011 by Eric Ries. All rights reserved.

© Publica, 2013, pentru ediția în limba română

ISBN 978-606-8360-69-0

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

RIES, ERIC

The Lean Startup : cum antreprenorii din ziua de azi se folosesc de inovația continuă pentru a crea afaceri de succes / Eric Ries ; trad.: Dan Bălănescu. - București : Publica, 2013

ISBN 978-606-8360-69-0

I. Bălănescu, Dan (trad.)

336

EDITORI:

Cătălin Muraru
Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV:

Bogdan Ungureanu

REDACTOR:

Doru Someșan

DESIGN:

Alexe Popescu

DTP:

Răzvan Nasea

CORECTURĂ:

Tudorița Șoldănescu
Elena Bițu

Majoritatea aventurilor antreprenoriale sfârșesc cu mult înainte de a găsi drumul spre succes. Rătăciți printre bornele impuse de un plan de afaceri, care de multe ori nu are vreo legătură cu realitatea, antreprenorii ajung să blesteme ziua în care s-au decis să intre în lumea afacerilor.

Eric Ries vine în întâmpinarea celor care se gândesc să-și înceapă propria afacere și propune un concept nou și radical prin care să înlesnească drumul plin de pericole pe care un astfel de demers îl implică – abordarea *Lean Startup*.

Ne bucurăm să putem oferi publicului interesat această carte, una care marchează modul în care antreprenorii secolului XXI pot rezista pe o piață a afacerilor din ce în ce mai volatilă.

Pentru Tara

Cuprins

Introducere	11
-------------------	----

PARTEA I – IMAGINEAZĂ

1. Pornește	27
2. Definește	39
3. Învață	53
4. Experimentează	73

PARTEA a II-a – PILOTEAZĂ

Cum viziunea duce la pilotare	93
5. Încredere oarbă	97
6. Testează	111
7. Evaluează	137
8. Pivotează (sau perseverează)	175

PARTEA a III-a – ACCELEREAȚĂ

Pornește motoarele	211
9. Dozează	215
10. Progresează	239
11. Adaptează	259
12. Inovează	295
13. Epilog: fără risipă	317

Introducere

Oprește-mă dacă ai mai auzit asta înainte. Studenții străluciți care stau în cămine creează viitorul. Ignorând obstacolele, posedată de noua tehnologie și de entuziasmul tinereții, construiesc de la zero companii noi. Succesul lor timpuriu le permite să facă rost de bani și să lanseze pe piață produse uimitoare. Își angajează prietenii, își formează o echipă de supervedete și desfid lumea să-i oprească.

Cu zece ani și mai multe noi companii înainte, acesta eram eu, punând bazele primei mele companii. Îmi amintesc în special un moment de atunci: momentul în care mi-am dat seama că firma mea avea să eșueze. Cofondatorul firmei și cu mine nu mai știam ce să facem. Bula dot.com se spărsese, iar noi ne cheltuiserăm toți banii. Am încercat cu disperare să facem rost de capital suplimentar, dar nu am reușit. Eram ca într-o scenă de despărțire dintr-un film hollywoodian: ploaia, iar noi ne certam în stradă. Nu mai puteam cădea de acord nici măcar asupra direcției în care să mergem, așa că ne-am despărțit furioși, plecând în direcții opuse. Ca o metaforă a prăbușirii companiei noastre, această imagine a noastră, pierduți în ploaie și despărțindu-ne, este absolut perfectă.

Am rămas cu o amintire dureroasă. Compania a mai dus-o câteva luni, dar situația noastră era fără speranță. La vremea aceea, părea că făcuserăm totul ca la carte: am avut un produs grozav, o echipă fantastică, o tehnologie uimitoare și ideea potrivită la momentul potrivit. Și cu adevărat urmăream ceva.

Dezvoltam o metodă prin care studenții își puteau crea profile online pentru... angajatori. Hopa! Dar în ciuda unei idei promițătoare, am fost condamnați din prima zi, pentru că nu știam procesul pe care ar fi trebuit să-l folosim pentru a ne transforma ideile despre produs într-o companie extraordinară.

Dacă nu ai suferit niciodată un asemenea eșec, sentimentul este greu de descris. Este ca și cum lumea s-ar năru sub tine. Înțelegi că ai fost înșelat. Poveștile din reviste sunt niște minciuni: munca tenace și perseverența nu duc la succes. Chiar mai rău, nenumăratele promisiuni pe care le-ai făcut angajaților, prietenilor și familiei nu au cum să fie respectate. În acele momente, toți cei care au crezut că greșești atunci când ai pornit pe cont propriu au avut dreptate.

Nu trebuia să iasă așa. În reviste și ziare, în filmele de succes și pe nenumărate bloguri, auzim mantra antreprenorului de succes: prin determinare, inteligență, identificarea momentului potrivit și – mai presus de toate – printr-un produs grozav, te poți bucura de faimă și bani.

Există o industrie foarte laborioasă a miturilor care se străduiește să ne vândă această poveste, dar am ajuns să înțeleg că povestea e falsă, produsul raționării post-factum. De fapt, după ce am lucrat cu sute de antreprenori, am văzut nemijlocit cât de des o lansare promițătoare duce la eșec. Realitatea sumbră este că majoritatea firmelor de tip startup eșuează. Majoritatea produselor noi sunt lipsite de succes. Majoritatea companiilor nu își ating potențialul.

Povestea perseverenței, a geniului creativ și a muncii tenace rezistă. De ce este atât de populară? Cred că povestea aceasta modernă de-la-zdrențe-la-bogație are ceva foarte atrăgător. Face ca succesul să pară inevitabil dacă ai tot ce-ți trebuie. Înseamnă că detaliile banale, chestiile plictisitoare, micile alegeri individuale nu contează. Dacă ne punem pe treabă, va veni

și succesul. Când eșuăm, așa cum ni se întâmplă celor mai mulți dintre noi, avem o scuză prefabricată: nu am avut ce ne trebuia. Nu am fost suficient de vizionari sau nu am fost la locul potrivit, la momentul potrivit.

După mai mult de zece ani ca antreprenor, am ajuns să resping această linie de gândire. Am învățat, atât din propriile mele succese și eșecuri, cât și din cele ale multor alora, că cel mai mult contează chestiile plicticoase. Succesul companiilor startup nu este o consecință a genelor de calitate sau a faptului că te afli la locul potrivit, în momentul potrivit. Succesul companiilor startup poate fi fabricat folosind procedurile adecvate, ceea ce înseamnă că poate fi învățat, adică poate fi predat.

Antreprenoriatul este un fel de management. Nu, nu ai citit greșit. Avem asociații extrem de diverse cu aceste două cuvinte, *antreprenoriat* și *management*. În ultima vreme s-a creat impresia că unul este grozav, inovativ și captivant, iar celălalt este plictisitor, scortșos și insipid. E vremea să depășim aceste preconcepții.

Să vă spun o altă povestea despre lansarea unei companii startup. Suntem în 2004, iar un grup de fondatori tocmai a înființat o nouă companie. Firma lor anterioară tocmai eșuase într-un mod foarte vizibil. Credibilitatea lor este la un minim istoric. Au un vis uriaș: să schimbe felul în care oamenii comunică folosind o nouă tehnologie numită avatar (nu uitați, asta s-a întâmplat înainte de filmul de mare succes al lui James Cameron). Îl ascultă pe un vizionar pe nume Will Harvey, care le zugrăvește un tablou ispitor: oameni conectându-se cu prietenii lor, stând de vorbă online, utilizând avataruri care le oferă o combinație de conectare intimă și anonimitate sigură. Chiar mai bine, în loc să fie nevoiți să creeze toate hainele, mobilierul și accesoriile de care aceste avataruri ar avea nevoie pentru a-și accesoriza viețile digitale, clienții ar fi

înregistrați pentru a realiza toate aceste lucruri și pentru a și le vinde unul altuia.

Provocarea tehnică pe care o au în față este imensă: să creze lumi virtuale, conținut generat de utilizator, un motor comercial online, microplăți și – în ultimul rând, dar nu cel mai puțin important – tehnologia tridimensională pentru avataruri care poate funcționa pe PC-ul oricui.

Fac parte și din această a doua poveste. Sunt cofondator și director tehnic în această companie, numită IMVU. În acest moment al carierelor noastre, cofondatorii și cu mine suntem hotărâți să facem noi greșeli. Facem totul greșit: în loc să petrecem ani de zile perfecționând tehnologia, construim un produs minim viabil, un produs inițial îngrozitor, plin de viruși și probleme de stabilitate pentru calculator. Apoi îl livrăm clienților cu mult înainte să fie gata. Și cerem bani pentru asta. După ce ne asigurăm niște clienți inițiali, schimbăm constant produsul – mult prea repede după standardele tradiționale, furnizând noi versiuni ale produsului nostru de zeci de ori pe zi.

Chiar am avut mulți clienți în zilele acelea de început – adevărați utilizatori timpurii vizionari – și adesea am vorbit cu ei și le-am cerut reacții. Dar, în mod ostentativ, *nu* am făcut ce au spus ei. Am considerat contribuția lor doar o sursă de informații pentru produsul și viziunea noastră generală. De fapt, mai degrabă am făcut experimente pe clienții noștri decât să ținem cont de capriciile lor.

Gândirea economică tradițională spune că această abordare nu funcționează, dar funcționează și nu trebuie să mă credeți pe cuvânt. După cum veți vedea pe parcursul acestei cărți, abordarea pe care am inițiat-o la IMVU a devenit baza unei noi mișcări de masă a antreprenorilor din întreaga lume. Se fundamentează pe numeroase idei anterioare de management și dezvoltare a produselor, inclusiv pe managementul *lean*,

gândirea de tip design, administrarea clienților și dezvoltarea activă. Reprezintă o nouă abordare a inovării continue. Este numită *Lean Startup*.

În ciuda volumelor scrise pe teme precum strategia economică, atributele-cheie ale liderilor mediului de afaceri și căile de a identifica noua mare afacere, inovatorii încă se luptă să-și pună ideile în practică. Aceasta a fost frustrarea care ne-a determinat să testăm la IMVU o abordare complet nouă, una caracterizată de un ciclu extrem de rapid, de axarea pe dorințele clienților (fără să-i întrebăm) și de abordarea științifică a procesului de luare a deciziilor.

Originile *Lean Startup*

Sunt unul dintre oamenii care au crescut programând calculatoare și, astfel, călătoria mea către analiza antreprenoriatului și a managementului a urmat un traseu circular. Întotdeauna am lucrat în domeniul dezvoltării produsului din industria mea; partenerii și șefii mei erau manageri sau specialiști în marketing, iar colegii mei lucrau în domeniile tehnologiei și operaționalizării. Pe întreg parcursul carierei mele, am tot trăit experiența depunerii unor eforturi incredibil de mari pentru niște produse care, în cele din urmă, au eșuat pe piață.

La început, în special din cauza formării mele, le-am considerat probleme tehnice care necesitau soluții tehnice: o configurație mai bună, un proces tehnologic mai bun, o disciplină mai mare, concentrare sau viziunea produsului. Aceste presupuse remedii au generat noi eșecuri. Atunci am citit tot ce mi-a căzut în mână și am fost binecuvântat să am drept mentori unele dintre cele mai luminate minți din Silicon

Valley. Când am ajuns cofondator la IMVU, eram avid să descopăr noi idei despre construirea unei companii.

Am avut șansa să am cofondatori dispuși să experimenteze noi abordări. Erau sături – ca și mine – de eșecul gândirii tradiționale. În plus, am avut norocul să-l avem alături pe Steve Blank în calitate de investitor și consilier. În 2004, Steve tocmai începuse să predice o nouă idee: funcțiile comerciale și de marketing ale unei companii startup ar trebui să fie considerate la fel de importante ca tehnologia și dezvoltarea produsului și, de aceea, merită o metodologie la fel de riguroasă pentru a le ghida. A numit această metodologie dezvoltarea clientului, oferindu-mi înțelegere și orientare în activitatea mea zilnică de antreprenor.

Între timp, formam echipa de dezvoltare a produsului la IMVU, utilizând unele dintre metodele neortodoxe menționate anterior. Comparate cu teoriile tradiționale ale dezvoltării produsului pe care le-am exersat în cariera mea, aceste metode nu aveau sens, dar vedeam că funcționau în practică. M-am străduit să explic aceste metode noilor angajați, investitorilor și fondatorilor altor companii. Nu exista un limbaj consacrat pentru a le descrie și nici principii concrete pentru a le înțelege.

Am început să caut în afara antreprenoriatului analize care să mă poată ajuta să-mi explic experiența. Am început să studiez alte domenii, în special producția, din care derivau majoritatea teoriilor moderne ale managementului. Am studiat producția *lean*, un proces originar din Japonia, de la Toyota Production System, un mod complet nou de abordare a producerii bunurilor fizice. Am descoperit că, aplicând ideile producției *lean* în cazul propriilor mele provocări antreprenoriale – cu mici reglaje și modificări –, am creat baza unui cadru care îmi permitea să le înțeleg.

Această linie de gândire a evoluat în *Lean Startup*: aplicarea gândirii *lean* în procesul inovării.

IMVU a devenit un succes imens. Clienții IMVU au creat peste 60 de milioane de avataruri. Acum este o companie profitabilă cu venituri anuale de peste 50 de milioane USD, cu peste 100 de angajați în birourile noastre din Mountain View, California. Catalogul produselor virtuale IMVU – care părea atât de riscant în urmă cu câțiva ani – conține acum peste 6 milioane de articole; zilnic sunt adăugate peste 7 000, aproape toate create de clienți.

Ca urmare a succesului IMVU, a început să mi se ceară sfatul de către investitori și alte companii aflate la început de drum. Când îmi descriam experiența de la IMVU, eram adesea primit cu priviri uimite sau cu un scepticism extrem. Cel mai obișnuit răspuns era: „Așa ceva nu va funcționa niciodată!“ Experiența mea era atât de diferită de gândirea convențională, încât majoritatea oamenilor, chiar și cei din centrul inovativ din Silicon Valley, nu o puteau cuprinde cu mintea.

Apoi am început să scriu, mai întâi pe un blog denumit *Startup Lessons Learned** și să vorbesc – la conferințe, în companii startup și în fața investitorilor – oricui era dispus să mă asculte. În timp ce eram solicitat să-mi apăr și să-mi explic concluziile și în colaborare cu alți scriitori, gânditori și antreprenori, am avut posibilitatea să-mi rafinez și să dezvolt teoria *Lean Startup* dincolo de începuturile ei rudimentare. În tot acest timp, speranța mea a fost să găsesc căi de eliminare a imensei risipe pe care o vedeam în jur: firme startup care dezvoltau produse pe care nimeni nu le voia, produse noi aruncate de pe rafturi, nenumărate vise spulberate.

În cele din urmă, ideea *Lean Startup* s-a dezvoltat într-o mișcare. Antreprenorii au început să formeze grupuri pentru

* Lansare – lecții învățate (n.t.).

a discuta principiile *Lean Startup*. Acum există comunități practice organizate în peste o sută de orașe din lume*. Călătoriile mele m-au purtat în multe țări și pe multe continente. Pretutindeni am văzut semnele unei noi renașteri antreprenoriale. Mișcarea *Lean Startup* face antreprenoriatul accesibil unei noi generații de fondatori care sunt avizi după noi idei despre cum pot fi construite companii de succes.



Deși pregătirea mea este în domeniul antreprenoratului firmelor de software de înaltă tehnologie, mișcarea a depășit cu mult această bază. Mii de antreprenori pun în practică principiile *Lean Startup* în toate industriile imaginabile. Din acel moment, am avut șansa să lucrez cu antreprenori în companii de toate dimensiunile, în diferite industrii și chiar în guvern. Această călătorie m-a purtat în locuri pe care nu mi-am imaginat niciodată că le voi vedea, de la investitori internaționali de elită, la consiliile de administrație ale firmelor din clasamentul Fortune 500 și până la Pentagon. Cel mai emoționat am fost la întâlnirea în care am încercat să-i explic principiile *Lean Startup* comandantului pentru informații al armatei SUA, care este un general cu trei stele (ca să se știe, a fost extrem de receptiv la idei noi venite chiar din partea unui civil ca mine).

Foarte repede am înțeles că trebuie să-mi dedic tot timpul mișcării *Lean Startup*. Misiunea mea: să cresc rata de succes a produselor inovative din întreaga lume. Rezultatul este cartea pe care o citești.

* Pentru o listă actualizată a întâlnirilor *Lean Startup* sau pentru a găsi o localitate lângă tine, a se vedea <http://lean-startup.meetup.com/> sau Lean Startup Wiki: <http://leanstartup.pbworks.com/Meetups>).

Metoda *Lean Startup*

Aceasta este o carte pentru antreprenori și pentru oamenii care îi ajută să-și mențină companiile în viață. Cele cinci principii ale *Lean Startup*, care stau la baza celor trei părți ale acestei cărți, sunt următoarele:

1. Antreprenori se găsesc pretutindeni. Nu trebuie să lucrezi într-un garaj pentru a face parte dintr-o companie startup. Conceptul antreprenoriatului îi include pe toți cei care lucrează în ceea ce se înțelege printr-o companie startup: o instituție umană menită să creeze noi produse și servicii în condiții de extremă incertitudine. Asta înseamnă că antreprenorii sunt pretutindeni și că metoda *Lean Startup* poate funcționa pentru companiile de orice mărime, chiar și într-o întreprindere foarte mare, în orice sector sau industrie.

2. Antreprenoriatul înseamnă management. O companie startup este o instituție, nu doar un produs, așadar, necesită un nou tip de management, special ajustat pentru acest context de extremă nesiguranță. De fapt, după cum voi demonstra mai târziu, cred că „antreprenor“ trebuie considerat cel care ocupă o poziție în toate companiile moderne care se bazează pe inovație pentru dezvoltarea lor viitoare.

3. Învățare validată. Companiile startup există nu numai pentru a face lucruri, bani sau chiar pentru a servi clienții. Ele există pentru a *învăța* cum să construiască o afacere sustenabilă. Această învățare poate fi validată științific prin desfășurarea de experimente frecvente care le permit antreprenorilor să testeze fiecare element al propriilor viziuni.

4. Construiește-Evaluează-Învăță. Activitatea fundamentală a unei companii startup este aceea de a transforma ideile în produse, de a evalua răspunsul clienților și apoi de a învăța dacă trebuie să pivoteze sau să persevereze. Toate procesele reușite de lansare trebuie ajustate pentru a accelera această buclă de reacție.

5. Contabilitatea pentru inovare. Pentru a îmbunătăți rezultatele antreprenoriale și pentru a ține antreprenorii responsabili, trebuie să ne concentrăm pe lucrurile plictisitoare: cum să măsurăm progresul, cum să fixăm jaloane, cum să prioritizăm munca. Asta presupune un nou tip de contabilitate pentru companiile startup – și pentru oamenii care le fac profitabile.

De ce eșuează companiile startup?

De ce eșuează companiile startup atât de rău, peste tot unde ne uităm?

Prima problemă este cauzată de farmecul unui plan bun, unei strategii solide și unei cercetări complete de piață. În epocile anterioare, aceste lucruri indicau probabilitatea succesului. Tentația imensă este să le aplicăm și în cazul companiilor startup, dar nu merge, pentru că aceste companii startup operează cu prea multe incertitudini. Companiile startup încă nu își cunosc clienții și nici nu știu cum ar trebui să fie produsele. Pe măsură ce lumea devine mai nesigură, este din ce în ce mai greu să anticipezi viitorul. Vechile metode de management nu sunt potrivite. Planificarea și anticiparea corecte sunt corecte doar atunci când se bazează pe o lungă istorie de operaționalizare

și pe un mediu relativ static. Companiile startup nu au nici una, nici alta.

A doua problemă este că, după ce au văzut managementul tradițional eșuând în rezolvarea acestei probleme, unii antreprenori și investitori și-au pus mâinile în cap și au aplicat metoda „să facem pur și simplu“ a companiilor startup. Această școală consideră că, dacă managementul este problema, haosul este răspunsul. Din păcate, după cum pot atesta din proprie experiență, nici asta nu merge.

Poate părea contraintuitiv să crezi că ceva atât de turbulent, inovativ și haotic ca o companie startup poate fi administrată sau, pentru a fi exact, *trebuie* să fie administrată. Mulți oameni se gândesc la metodă și management ca la ceva plictisitor și anost, în timp ce companiile startup sunt dinamice și captivante. Dar ceea ce este cu adevărat captivant este să vezi companiile startup reușind și schimbând lumea. Pasiunea, energia și viziunea pe care oamenii le aduc în aceste noi firme sunt resurse prea prețioase pentru a fi irosite. Putem – și trebuie – să facem mai bine. Cartea aceasta arată cum.

Cum este organizată această carte

Această carte este divizată în trei părți: „Imaginează“, „Pilotează“ și „Accelerează“.

„Imaginează“ descrie viziunea și argumentează necesitatea unei noi discipline a managementului antreprenorial. Identific cine este antreprenor, definesc ce este o companie startup și articulez un nou mod prin care aceste companii startup se pot calibra pentru a progresa, denumit învățare validată. Pentru a parcurge această învățare, vom vedea că firmele startup – aflate