

Metodika Lean Startup

Obsah

Metodika Lean Startup	1
1 Úvod	2
2 Podstata metodiky	3
2.1 Charakteristika.....	3
2.1.1 Evoluce Lean Startupu (model)	3
2.1.2 Základní informace o autoru metodiky	3
2.1.3 Lean Startup metodika	3
2.1.4 Klíčové koncepty Lean Startup	4
3 Lean Startup metodika při vývoji SW	6
3.1.1 Základní aspekty	6
3.1.2 Validáční schéma	7
3.1.3 Slabiny metodiky při vývoji SW	7
4 Metody využívané v metodice Lean Startup	8
4.1 Metody pro tvorbu produktu	8
4.1.1 Kanban.....	8
4.1.2 Minimum Viable Product (MVP) (Nejmenší využitelný produkt)	8
4.1.3 Small Batch (malá dávka)	8
4.2 Měřící metody	8
4.2.1 Cohort Analysis.....	8
4.2.2 Innovation Accounting	8
4.2.3 Split(A/B)Testing.....	9
4.3 Metody pro učení	9
4.3.1 Analogs and Antilogs	9
4.3.2 Customer Archetype.....	9
4.3.3 Engines of Growth (tempa růstu).....	9
4.3.4 Five whys (5xProč).....	9
4.3.5 Genchi Gembutsu (Go and See)	9
4.3.6 Get out of the Building	9
4.3.7 Pivot.....	10
4.3.8 Validated Learning (Ověřené učení).....	10

4.3.9	Waste/Value (Odpad/hodnota)	10
5	Výhody a nevýhody metodiky Lean Startup	10
5.1	Výhody	10
5.2	Nevýhody	10
6	Použití metodiky	11
6.1	Využití metodiky v Čechách	11
6.2	Reálný příklad využití metodiky v praxi	12
7	Srovnání Lean Startup metodiky a Scrum	13
7.1	Přednosti metodiky Lean startup	13
7.1.1	Menší backlog	13
7.1.2	Scrum v příliš velké míře dělí úkoly	13
7.1.3	Omezení práce v procesu	13
7.1.4	Oddělení releasů od přelomů sprintů	13
7.1.5	Shrnutí	13
7.2	Přednosti Scrumu	13
7.2.1	Backlog existuje tak jako tak	14
7.2.2	Kontinuální zlepšování nestačí	14
7.2.3	Shrnutí	14
8	Závěr	14
9	Zdroje	14

1 Úvod

Jako jednu z definic metodiky je možné využít tuto: „*Lean startup (štíhlý startup) je metodika pro uvádění firem a produktů. Opírá se o tzv. ověřené učení (validated learning), založené na rychlých iteracích produktu a tedy rapidním tempu experimentování s produktem, a také o praktiky, které výrazně zrychlují vývojový cyklus produktu a umožňují lépe měřit, co vlastně uživatelé od produktu očekávají*“ (Knihovna 2013). Jako alternativní definici je možné využít tuto stručnější: „*Lean startup je startup, který využívá lean metodiku*. Jiná definice je volnější „*Lean Startup je metodika, která má za cíl pomoci uvést inovaci na trh co nejrychleji, bez mrhání časem a penězi na vývoj vlastností, které nikdo nechce, a to vše při vysoké produkční kvalitě*“ (Leanstartup 2010).

Důležitost nebo potenciál metodiky v Čechách je zřejmý také ze skutečnosti, že byla jedním z hlavních témat setkání manažerů České manažerské asociace (ČMA). Lean Startup byl v kostce byl popisován jako: „**zkoušejte, testujte, měřte, provádějte změny – a dělejte to co nejrychleji**“ (Wordpress 2012).

2 Podstata metodiky

Tato část si klade za cíl osvětlit základní myšlenky a parametry metodiky za účelem bližšího seznámení se s metodikou. Dále tato část vysvětlí z více pohledů, k čemu je metodika dobrá, kdy je nejlepší ji využít a kdy naopak nikoli. Tato část také obsahuje krátkou podkapitulu se základními informacemi o autoru metodiky Ericu Riesovi.

2.1 Charakteristika

Cílem startupu je zajistit správný produkt (zboží, služba) k produkci. Musí se jednat o produkt, který budou zákazníci chtít a zaplatí za něj co nejdříve. V případě, že je vytvářeno něco, co nikdo nechce, nezáleží na tom, jestli se to stihne včas a v rámci rozpočtu. Obtíže startupu vychází z vlastní podstatné nejistoty. Na začátku není jasné, kdo jsou uživatelé/zákazníci a jaká hodnota by jim měla být nabízena. Lean Startup metodika je v tomto směru vhodná, jelikož pomáhá startupům pohnout se rychle správným směrem „systematickými experimenty“ (Sekiguchi 2012).

2.1.1 Evoluce Lean Startupu (model)

Lean startup model není nový. Steve Blank začal s definicí konceptu už v roce 2000 a v roce 2003 vydal publikaci „The Four Steps to the Epiphany“. V roce 2012 vydal Manuál pro vlastníka Startupu. Blank odhalil, že velké společnosti občas hledají startupy - to bylo klíčem k formulování rozdílu mezi velkými a malými businessy. V té době existovaly nástroje pro provozování Lean Startupu, ale žádný pro jejich vyhledávání. Důvodem, proč byly startupy vyhledávány byla snaha nalézt odpovědi k otázkám týkajících se business modelů a také toho, co je ještě prodejné.

Po několika letech od vydání knihy se Steve Blank věnoval výuce agilního engineeringu, což je myšlenka, že namísto vytváření produktu v jednom kusu, by ho lidé měli vytvářet inkrementálně. Jeden z jeho studentů, Eric Ries, později napsal knihu o konceptu a pojmenoval ji „The Lean Startup“. Posledním krokem bylo vytvoření frameworku pro dosažení zaručeného výsledku (Readwrite 2013).

2.1.2 Základní informace o autoru metodiky

Eric Ries je tvůrcem Lean Startup metodologie a autorem populárního blogu pro podnikatele s názvem „Startup Lessons Learned“. Dříve spolufinancoval a zastával funkci Chief Technology Officer ve společnosti IMVU. BusinessWeek jmenoval Riese jako jednoho z nejlepších mladých podnikatelů v technologické oblasti a v roce 2009 obdržel TechFellow ocenění v kategorii „Engineering Leadership“. Věnuje se poradenství, kdy je členem v radách u mnoha technologických startupů a pracuje jako konzultant u mnoha startupů, společností a venture capital firem. V roce 2010 se stal „Entrepreneur in Residence“ na Harvard Business School. Také je spoluautorem několika knih včetně „The Black Art of Java Game Programming“. Dále vystudoval Univerzitu v Yale a spoluzaložil Catalyst Recruiting (Startuplessonslearned 2011).

2.1.3 Lean Startup metodika

Metodika začala být formována v roce 2004. Zasloužil se o ni Eric Ries, který ji nasadil v roce 2008 ve své vlastní firmě IMVU v Silicon Valley. Metodika je založena na vývojovém cyklu „*Built-Measure-Learn*“ (vybudovat-změřit-poučit se), který slouží k testování hypotéz. Vše začíná u určení hypotézy, která je testována vývojovým cyklem. Tyto hypotézy se mohou týkat buď testování hodnoty produktu a nebo možnosti růstu produktu. Cílem je vývoj „Minimum viable product“ (nejmenší životaschopný produkt), který si ve stádiu použitelnosti mohou otestovat zákazníci. Poté přichází na řadu fáze měření, kdy je třeba zjistit, jakou měrou se shoduje s požadavky zákazníků. Celý

cyklus končí zamyšlením, zda je celkový kurz (směřování) pro produkt přínosný (Knihovna 2013). Od úspěšného nasazení, metodika dále expandovala a je používána jednotlivci, týmy nebo společnostmi, které se snaží představit a uvést nové produkty a služby na trh. Riesův bestseller „The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses" má dodnes velký podíl na popularitě Lean Startup konceptu v Silicon Valley (Dost 2013).

2.1.4 Klíčové koncepty Lean Startup

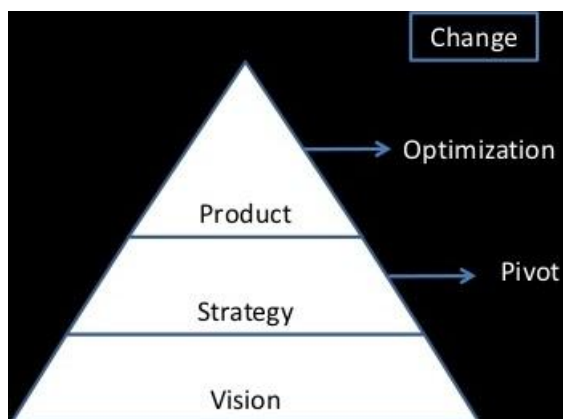
Jak ukazuje Obr. 1, je Lean Startup metodika postavená na třech základních stupních. Jsou jimi Vize, Strategie a Produkt.



Obr. 1 Tři základní stupně Lean Startup modelu

Cílem ale i počátečním bodem je vlastní vize startupu. K dosažení takové vize je uplatňována strategie, která zahrnuje business model, produktovou roadmapu a hledisko pohledu na partnery, konkurenty a nápady, kdo budou zákazníci. Produkt je konečným výsledkem této strategie. V mnoha případech se nepodaří startupu přijít na trh s produktem, který je bezchybný a nevyžaduje žádné úpravy.

S tím souvisí Obr. 2, který ukazuje, že produkt se při procesu optimalizace (tuning engine) konstantně mění. Méně často se může měnit strategie. Akce je nazývána pivot. Překlenovací vize se jen málokdy mění. Klíčovým procesem v dosažení vize je Validní učení. V Lean Startup modelu každého produktu, každé části funkcionality, každé marketingové kampani - všem, co dělá startup je experiment navržen s cílem dosažení ověřeného učení. "Ověřené učení" je proces empirické demonstrace toho, že tým zjišťuje skutečnosti o současných a budoucích obchodních vyhlídkách pro startup.



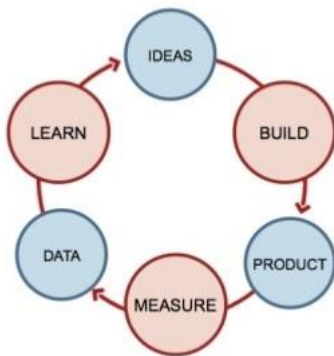
Obr. 2 Změna Lean Startup modelu

Je důležité mít jasně a správně deklarované hypotézy. U oblasti Lean Startupu jsou uváděny dva důležité typy hypotéz. Jsou jimi hypotéza hodnoty a hypotéza růstu. Hypotéza hodnoty testuje, zda produkt nebo služba skutečně zákazníkům dodává hodnotu, jakmile ji (ho) využijí a hypotéza růstu testuje, jakým způsobem se bude měnit míra, jakou budou zákazníci objevovat a využívat produkt nebo službu daného startupu.

Pro experimentování a dosažení validního učení je nutné mít jasnou hypotézu, která vytváří předpovědi o tom, co by se mělo stát. Experimentování se startupem je provázeno vizí startupu, jelikož cílem je objevit způsob, jak vytvořit udržitelný business okolo takové vize (Sekiguchi 2012).

2.1.4.1 Build-Measure-Learn Feedback loop

Na Obr. 3 je zobrazena Build-Measure-Learn Feedback (smyčka) a cílem každého startupu by měla být snaha o minimalizaci doby jednotlivých komponent a tím dosáhnout minimalizace celkové doby smyčky.



Obr. 3 Build-Measure-Learn Feedback loop

Jde o klíčový proces Lean Startupu. Může se podobat ostatním metodám managementu, jako je např. PDCA, ale tato smyčka je založena na konkrétních a empirických krocích. Největším rozdílem je právě její zaměření na minimalizaci celkového času přes smyčku (Sekiguchi 2012).

2.1.4.2 MVP (minimal viable product)

Technika, která napomáhá k brzkému počátku procesu učení se. Jedná se o nejrychlejší způsob, jak se dostat smyčkou při minimální vynakládané snaze. Složitost se liší v závislosti na hypotézách a vyžaduje posouzení. Na rozdíl od prototypu nebo konceptuálního testu je technika MVP (minimální využitelný produkt) navržena nejenom k odpovědi na otázky návrhu nebo technické otázky. Jeho cílem je i testovat fundamentální hypotézy businessu. Jakákoli dodatečná práce, která by byla nutná k počátku ověřeného učení je plýtváním (Sekiguchi 2012).

2.1.4.3 Evidence inovací

Tato evidence inovací zahrnuje tři milníky učení. Jsou jimi:

- 1) Pořízení reálných dat ohledně současné pozice firmy (používá MVP).
- 2) Vylepšení enginu - experimenty vylepšení za účelem zjištění, jakým způsobem by bylo možné zlepšit současné finanční výsledky a přiblížit je těm ideálním, které vychází z plánu (může si to vyžádat mnoho pokusů).

3) Kontrola, zda společnost činí pokrok směrem k ideálnímu stavu -> pivot nebo setrvání.

Tento milník je úzce spjatý s „Build-Measure-Learn Feedback loop“ ve fázi Měření a učení se. Jedná se o kvantitativní přístup k zjištění, zda snahy startupu přináší ovoce. Milníky učení jsou alternativou k tradičnímu businessu a produktovým milníkům.

Poté, co startup učinil všechny změny malého rozsahu společně s produktovou optimalizací, může se posunout po ose směrem k ideálnímu stavu, společnost dosáhla bod pro rozhodnutí. Byla hypotéza správná? Jaké jsou nezbytné změny u současné strategie? (Sekiguchi 2012).

2.1.4.4 *Pivot (nebo setrvání)*

Bezpochyby jde o nejtěžší otázku, které jakýkoli podnikatel čelí, před dokončením „Build-measure-learn Feedback loop“. Jedná se o změnu strategie na základě ověřeného učení - speciální druh typ navržený k otestování nové fundamentální hypotézy o produktu, business modelu a tempu růstu. Současně vyžaduje lidský úsudek a nabývá mnoho podob.

Pivot vyžaduje zachování stejného směru jednou nohou jako doposud, současně ale i provedení fundamentální změny ve strategii. Určitě se nejedná o jednoduchou 180° změnu. Může být přínosné předem naplánovat „pivot or preserve“ setkání. Tzn. setkání, na kterém se účastníci dohodnou, zda provést změnu a nebo setrvat v dané aktuální pozici a používaném systému. (Sekiguchi 2012).

2.1.4.5 *Valid learning*

Startupy vznikají proto, aby mohli zjistit, jak vytvořit udržitelný business. Toto učení může být validní díky provádění častých „vědeckých“ experimentů, které umožní podnikatelům otestovat si správnost své vize. Cílem každého startupového experimentu je objevit způsob, jak s ohledem na svou vizi vytvořit udržitelný business. V Lean Startup modelu, každém produktu, každém kousku funkcionality, každé marketingové kampani - ve všem, co startup dělá, se rozumí jako experiment navržený k dosažení validního učení. Učení je považováno za samotnou jednotku pokroku pro startupy. Validní učení je procesem empirické demonstrace, že tým objevuje cennou pravdu o současných a budoucích perspektivách businessu startupu. (Sekiguchi 2012).

3 **Lean Startup metodika při vývoji SW**

Toto pojetí nebo vnímání metodiky je do velké míry ovlivněno praktickými zkušenostmi autora článku, kteří při vývoji softwaru, který si vytyčil čtyři základní aspekty, které vhodně uspořádal do „validačního schématu“ a které velkou měrou ovlivňují formování startupu.

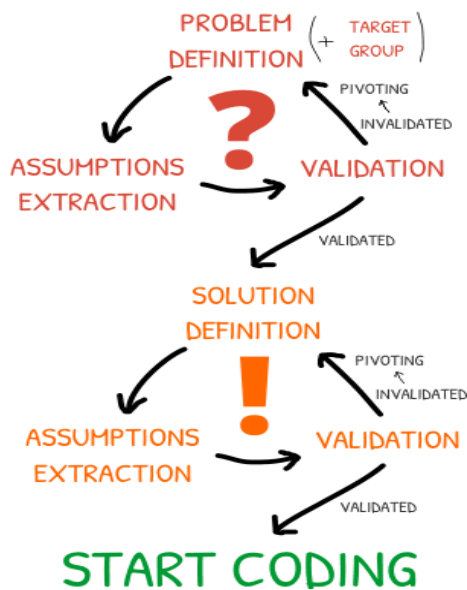
3.1.1 **Základní aspekty**

- Identifikace **problému a řešení** – problém je něco, co trápí **cílovou skupinu**, zatímco řešení je lék k řešení tohoto problému. Není to tak triviální, jak se může zdát, protože mnoho startupů začíná od řešení a pak už nejsou schopné jasně vysvětlit, co vlastně řeší a zda skutečně řeší existující problém.
- Definice **předpokladů** – definice problému nebo jeho řešení se neobejde bez učinění mnoha předpokladů o cílové skupině, o technologiích a o stávající nebo i budoucí konkurenci. Je potřeba si předpoklady sepsat a seřadit podle důležitosti. Díky tomu si zakladatelé startupu dokážou už v počátcích uvědomit si důležitá fakta, která zohlední při dalším rozhodování.

- **Validate** („ověřování“) – tento bod neoznačuje nic jiného, než pečlivé zjišťování, zda předpoklady jsou správné.
- **Pivot** – v případě, že předpoklady nebyly správné, je nutné redefinovat problém nebo jeho řešení. Tomuto procesu se říká **pivoting** a výsledkem procesu je **pivot** (Pavelsimecek 2013).

3.1.2 Validační schéma

Když se zmíněné aspekty začlení do jednoho celku, je možné si výsledek představit jako schéma, které je znázorněno na Obr. 4:



Obr. 4 Validační schéma metodiky Lean Startup

Jak je vidět na obr. 4, dříve uvedené aspekty jsou jen prvním krokem, který má za úkol správně definovat problém. Jakmile je definice problému řádně ověřena, je možné postoupit k definici řešení stanového problému. Realizované kroky jsou totožné s kroky při definici problému. Jakmile je výsledné řešení problému validní, je možné se přesunout k praktickým úkonům jako je samotné založení startupu a práce na vyřešení problému.

Nejdůležitější věcí z uvedeného schématu je právě fáze validace. Mnoho vývojářů tuto fázi podceňuje a co nejdříve se snaží posunout se vpřed. Výsledkem je vývoj produktů, které nikdo nechce. Je dobré si uvědomit, že upravovat hotový produkt je výrazně bolestivější oproti úpravě nápadu. Lean metodika může zahrnovat i vlastní vývoj produktu, nepřetržitý proces vystavování aplikace (continuous deployment) a strategii získávání zákazníků (Pavelsimecek 2013).

3.1.3 Slabiny metodiky při vývoji SW

Jako každá věc, má i tato metodika Lean Startup své slabiny, které je potřeba vzít v úvahu při rozhodování, zda danou metodiku použít nebo hledat jinou.

- Nejsou vzácné případy, kdy dochází k zamotání se ve validačních kruzích, což zabrání vývoji čehokoliv. To ale zabrání vývoji něčeho zbytečného.
- Fáze pivotování může pomoci s vývojem produktu, který zaplní existující díru na trhu, ale ten může být v rozporu s původní vizí, s čímž autor nebude spokojen.
- Při validaci může být člověk považován za blázna nebo podvodníka (Pavelsimecek 2013).

4 Metody využívané v metodice Lean Startup

Tato podkapitola obsahuje výčet používaných metod v rámci tří kategorií. Jsou jimi metody pro tvorbu produktu, metody pro měření a metody pro učení se.

4.1 Metody pro tvorbu produktu

Tato první skupina obsahuje tři metody, které zachycují postup vytváření produktu/služby startupu.

4.1.1 Kanban

Kanban je metoda pro řízení tvorby produktu s důrazem na kontinuální dodávku, zatímco nepřetěžuje vývojový tým. Podobně jako Scrum je proces Kanbanu navržený tak, aby pomáhal týmům spolupracovat efektivněji. Je založen na 3 základních principech:

- a) Vizualizace, co je prováděno (workflow): vidět všechny předměty v kontextu všech ostatních může být velmi poučné.
- b) Omezení množství rozdělané práce (WIP) pomáhá rovnováze plynulého přístupu, takže týmy nezačínají a neukončují příliš mnoho práce najednou.
- c) Zlepšuje tok: Jakmile je něco hotovo, je na řadě další věc nejvýše v backlogu. Kanban podporuje soustavnou spolupráci a posiluje aktivní učení a zlepšování definicí nejlepšího možného týmového workflow (Versionone 2013).

4.1.2 Minimum Viable Product (MVP) (Nejmenší využitelný produkt)

V tomto případě bych se odkázal na kapitolu 2.1.4.2., která danou metodu podrobně rozebírá.

4.1.3 Small Batch (malá dávka)

Lean Startup si vypůjčil nápad z oblasti lean manufacturing, kde je jejím cílem eliminovat plýtvání. Práce s malými dávkami umožňuje startupu testovat hypotézu rychleji. Metoda zahrnuje zbytečné kousky funkcionality, testování více než jedné hypotézy, vývoj detailních business plánů jsou příklady plýtvání ve velké dávce (Wordpress 2013).

4.2 Měřicí metody

Tato skupina, jak název napovídá, souvisí s měřením dopadů a výsledků realizovaných „pokusů“ v souvislosti se získáním souladu s potřebami zákazníků (Keplar LLP 2013).

4.2.1 Cohort Analysis

Cohort analýza poskytuje přímočarý pohled na realizovaný pokrok vůči specifickému business cíli, ať už jde o vývoj produktu nebo zlepšení v marketingu nebo CRM kampaních (Keplar LLP 2013).

4.2.2 Innovation Accounting

Innovation Accounting efektivně napomáhá startupům definovat, měřit a komunikovat pokrok. Poslední část je klíčová. Hlavním cílem podnikatelů (tvůrců startupu) je systematicky odstraňovat riziko u svých startupů prostřednictvím řady rozhovorů. Úspěch leží v prolínání těchto konverzací a každá má specifickou funkci a protokol (Practicetrumpstheory 2012).

4.2.3 Split(A/B)Testing

Tato metoda pracuje s dvěma cíli. Jeden samostatný důležitý cíl (% uživatelů, kteří se zaregistrují u služby) a sekundární cíl: % nakupujících, kteří si nakoupí produkt po zobrazení domovské stránky (Vito 2012).

4.3 Metody pro učení

Na této skupině metod je jasně vidět, jak velký význam přikládá Lean Startup metodika fázi učení se (ověřování hypotéz apod.) (Mattmakai 2013).

4.3.1 Analogs and Antilogs

Analogy jsou příklady společností, které působí ve stejném odvětví nebo v jiném a u kterých existují podobnosti mezi způsobem provozování businessu a business modelem začínajících u začínajících podnikatelů. Antilogs jsou opakem. Je to to, čemu se chce nově vzniklý startup vyhnout na základě zkušeností jiných organizací. Množina analogů a antilogů pomáhá definovat business model nově vzniklého startupu (Mattmakai 2013).

4.3.2 Customer Archetype

V průběhu testování je možné začít vytvářet něco, co je nazýváno „Customer archetype“. Podle Steva Blanka jsou „customer archetypes“ detailní popisy zákaznických rysů včetně tvrdých a měkkých dat o zákazníkovi k zformulování popisného profilu a celkového příběhu typického typu nebo skupiny podnikových zákazníků. Vytvoření těchto zákaznických rysů umožní startupům lépe cílit své produkty nebo služby přes nabídky hodnoty (Marsdd 2013).

4.3.3 Engines of Growth (tempa růstu)

Tato metoda definuje, na které klíčové metriky by měla být kladena pozornost při hodnocení růstu a také záleží na „motoru růstu“, který pohání níže uvedené business modely (Deviantbits 2011).

4.3.4 Five whys (5xProč)

Technika Five Whys, která má počátky v produkčním systému Toyota, předpokládá, že za každým údajným technickým problémem je vlastně problém člověka. Tady je příklad.

1. Nová verze poškodila klíčovou funkci pro zákazníky. Proč? Kvůli konkrétní selhání serveru.
2. Proč server selhal? Protože málo známý subsystém byl používán špatným způsobem.
3. Proč byl špatně používán? Inženýr, který ho používal, nevěděl, jak ho vhodně použít.
4. Jak to že to nevěděl? Protože nebyl nikdy školen.
5. Proč nebyl vyškolen? Protože jeho manažer nemá důvěru ve školení nových inženýrů, protože stávající inženýři jsou „příliš zaneprázdnění“ (Harward Business Review 2010).

4.3.5 Genchi Gembutsu (Go and See)

Tato metoda do velké míry souvisí s Kaizenem, tedy neustálým zlepšováním, které prakticky vyřeší problémy, hlavně přes „gemba“ (kde je práce hotová) a sledování. Cílem je skutečně porozumět problému(ům) a jejich prvotním příčinám (Wordpress 2010).

4.3.6 Get out of the Building

Metoda vysvětluje, že není možné zjistit, co zákazníci chtějí jednoduše sezením za stolem a spouštěním mnoha testů. Je třeba „vypadnout ven z budovy“ a mluvit se zákazníky (Coworkjax 2013).

4.3.7 Pivot

Metoda Pivot je postavena na strukturované úpravě postupu k otestování nové fundamentální hypotézy o produktu, business modelu a tempu růstu. (Sekiguchi 2012).

4.3.8 Validated Learning (Ověřené učení)

Podobně jako u MVP, i tady odkazují na kapitolu 2.1.4.5., která se tomuto pojmu podrobně věnuje.

4.3.9 Waste/Value (Odpad/hodnota)

Lean výrobní principy zahrnují identifikaci aktivit vytvářejících hodnotu a eliminaci plýtvání zdroji. Aktivity vytvářející hodnotu jsou to, co zákazník chce nebo je ochotný za to zaplatit. Vše ostatní je plýtvání. (Joshlowryblog 2013).

5 Výhody a nevýhody metodiky Lean Startup

Aby bylo možné si na metodiku vytvořit ucelený kompaktní názor, je třeba uvést výčet výhod a samozřejmě i nevýhod.

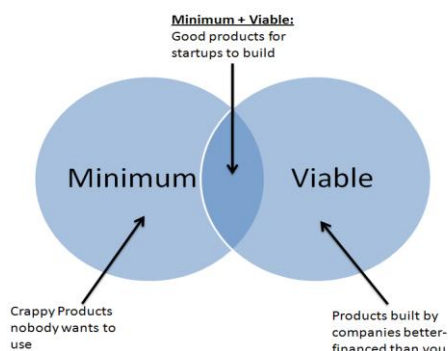
5.1 Výhody

- Jedná se o dobrý způsob, jak snížit riziko a jakým kontinuálně přizpůsobit společnost dynamicky měnícímu prostředí (Franciscopalao 2013).
- Rychlost vývoje produktu. Lean Startup metodika umožňuje rychleji vytvářet nové verze produktu, rychleji změřit jejich úspěšnost a také umožňuje velmi rychle sbírat zpětnou vazbu od zákazníků. Díky této metodě dokážou podnikatelé (vývojáři) s předstihem rozeznat moment, kdy je čas změnit kurz a vyhnout se plýtvání času i peněz.
- Metodika zároveň umožňuje ověřit si, jestli má vize šanci uspět a co bude nutné na produktu nebo službě být změněno, aby mohla být skutečně úspěšná (Knihovna 2013).
- Metodologie může být popsána jako „systém směrnic pro řešení problému“. V kontextu Lean Startup je problémem způsob, jakým vytvořit udržitelný business model.
- Metodologie poskytuje konzistentní způsob, jakým provádět a hodnotit aktivity. Jde o požadavek na vytvoření opakovatelného a škálovatelného businessu. Konzistentní hodnotící kritéria umožní srovnání business modelů pro podnikatele a investory (Rapidsearch 2013).
- Podnikatelé investují čas na místo peněžních prostředků. Metodika nutí podnikatele vzdělávat se a učit namísto hazardování a v krátkém čase udává směr vývoje. Naopak v dlouhodobém měřítku eliminuje zbytečnosti (Presents 2012).

5.2 Nevýhody

- Lean startup metodika bývá občas označována jako „nesystematická“, neboť neudává moment, kdy je dobré provádět hypotézy. Je známo, co dělat, ale není definováno, kdy se to má dělat. Skutečná metodika nám říká: co, kdy, kdo a jakým způsobem má udělat (Franciscopalao 2013).
- Podle některých názorů je problémem právě definovaný Minimal viable product (MVP), jak naznačuje Obr. 5, na kterém je znázorněna část, která je považována za MVP. Tato část se skládá ze dvou „koláčů“, které znázorňují minimální produkt, který nikdo nechce

a produkty nabízené velkými společnostmi, které mají širší možnosti financování produktu, o který je zájem. Celý problém je o nejasné definici slova „Viable“ (Paulkortman 2012).



Obr. 5 MVP

6 Použití metodiky

Skutečnost, že i Facebook využívá metodiky Lean Startup vypovídá o významu a využití metodiky. Facebook ji využívá v momentech, kdy mění API, se kterým pracuje okolo 40 000 vývojářů nejméně dvakrát denně. Lean Startup model úspěšně aplikovaly takové společnosti jako Dropbox, IMVU a Etsy (Thenextweb 2013). Jiný detailně popsany případ užití je uveden v kapitole 6.2.

6.1 Využití metodiky v Čechách

I v Čechách si metodika postupně získává pozornost. Důkazem toho je existence komunity, která je určena zejména pro účastníky akcí, fanoušky metodiky, začátečníky i pokročilé, aby měli možnost pokládat dotazy ohledně Lean Startupu a dostalo se jim kvalitních odpovědí. Na sociální síti Facebook existuje stejnojmenná skupina, která má prozatím několik desítek členů.

Společnosti Node5 a WebExpo připravily nový formát akademie pro Startupy (Lean Startup Academy - LSA), který zahrnuje praktický koučink a mentoring startupů. Cílem této akademie je ještě ve větší míře prosadit používání metodiky v Čechách a poskytnout nové poznatky z oblasti. Tato akademie je určena pro „startupisty“ (lidé s nápady), zaměstnance (chtějí si vytvořit něco svého), studenty (k načerpání zkušeností), freelancery (chtějí si zkusit startup, nebo někomu pomoci) a aktivní podnikatele (chtějí se posunout dále).

Do LSA je možné se přihlásit jako jednotlivec i jako tým. Není nutné, aby osoba (tým) měla nějaký rozběhnutý startup nebo nápad. Před začátkem LSA probíhají dvě seznamovací setkání. Zde jsou rozebírány nápady a jsou vytvářeny týmy. Zároveň si přítomní mentoři vyberou tým, se kterým budou v kontaktu po dobu LSA. Každý týden, v rámci sedmi týdnů, se uskuteční setkání s koučím a ostatními týmy. Na takovém setkání účastníci ukazují, co se naučili za minulý týden a získají zpětnou vazbu od koučů, mentorů a ostatních týmů.

Akademie je postavena na principu „flipped classroom“. Tedy domácího studia teorie v podobě videí a online materiálů. Na setkáních účastníci ukazují, co se naučili a hlavně získávají zpětnou vazbu. Ke každému ze zúčastněných startupů je přístupováno individuálně podle jeho potřeb. Jsou dodány vhodné výukové materiály a případně doporučení experti pro danou oblast, kteří mohou poradit nebo uspořádat workshop. Na konci je možné domluvit představení startupu investorům.

Za akademií se platí jednorázová cena, určitě se nejedná o podíl na konkrétním startupu. První ročník proběhl letos (Leanstartup 2012).

6.2 Reálný příklad využití metodiky v praxi

Myslím si, že není nad to, představit si význam metodiky na reálném případu. Asi před rokem Joe Massaro vytvořil s kamarádem projekt DealBoat.com na základě vtíravé reklamy v denním tisku. Jednalo se o typickou lokální stránku, která byla navržena tak, aby nabízela slevy v oblasti Long Islandu.

Joe Massaro využil metodiky Lean Startup, o které se dozvěděl z knihy od Erica Riese: „The Lean Startup“. Tím se oba vyhnuli vynaložení částky mezi 20 000 a 100 000 dolary na vytvoření „infrastruktury“ a její neustále zlepšování do doby, než vstoupí na trh.

Lean Startup metodika povzbuzuje podnikatele k vytvoření minimálního užitého produktu, hledání zpětné vazby v raných stádiích a neustálé periodické opakování po celou dobu vlastního vývoje. Díky tomu je možné se vyhnout investici vysoké sumy peněz a času do vytváření něčeho, co zákazníci nemusejí chtít nebo potřebovat. Oba se rozhodli řídit přesně podle doporučení a nejdříve prozkoumali tyto své předpoklady - zákazníci by mohli chtít více využívat místní denní nabídky a poskytovatelé s prodejci by se mohli chtít přidat do jeho sítě vzhledem k jejich „místnímu přístupu“ a poté celý projekt spustit s co nejmenšími náklady.

K otestování zákaznického trhu chodil Massaro po ulicích. Pronajal si prostor pro stánek na jednom z veletrhů a nabízel lidem, aby se zaregistrovali k odběru informací o nových denních nabídkách v dané lokalitě. Na jeho seznam přibýlo více než 300 lidí. Poté vyzkoušel „on-line přístup“ s pomocí reklam na sociální síti Facebook a setkal se rovněž s ohlasem. Oba si mysleli, že vše vychází podle jejich představ a že se z nich stanou milionáři.

Dalším krokem bylo chození od dveří ke dveřím a měření zájmu místních obchodů. Massaro si pořídil tričko s logem společnosti, vypůjčil si iPad a vytvořil simulované stránky. Vypadal určitě seriózně. Avšak reakce ze strany obchodníků a provozovatelů zařízení nebyla taková jako ta ze strany potenciálních zákazníků. Obchodníci si totiž mysleli, že trh je nasycený kupónovými obchody (slevomaty).

Konkurenční výhodou byli pouze odběratelé. Uvědomil si, že klíčem k úspěchu je předchozí selhání. Čím dříve se zjistí, že předpoklady jsou špatné, tím dříve je možné se vydat správným směrem. Je třeba si uvědomit, že by nevyužitím této metodiky oba vynaložili 50 000 nebo 100 000 dolarů, vytvořili webové stránky, utratili tisíce dolarů za marketing a strávili by 6 měsíců času nabíráním uživatelů, aby nakonec zjistili, že business nemá zájem.

Za tři měsíce Massaro založil novou společnost s relativně podobným konceptem jako byla DealBoat.com. Jednalo se o vyhledávací engine pro akce pořádané v dané lokalitě s názvem LiveSpotter.com, který umožňuje uživatelům nalézt místní akce a speciality na participujících hot spotech napříč Long Islandem.

Využil Lean Startup principů a Massarův počáteční krok byl opět vytvoření online reklamních sdělení pro zákazníky ve své cílové skupině (svobodný(a), mezi 20-45 roky) a ptal se lidí přes Facebook a provozovatelů lokálních barů a restaurací. Poté vytvořil simulované webové stránky

a opět obcházel místní majitele podniků od dveří ke dveřím. Tentokrát byla reakce pozitivní. V současnosti má Massaro 1000 potenciálních uživatelů a okolo 20 barů a restaurací (2013).

O tom, že se jeho společnosti daří svědčí i zkušenost, že vyvinul i mobilní aplikaci s totožnou funkcionalitou jako na webových stránkách. Více informací je možné nalézt v tomto kratičkém videu: (<http://vimeo.com/52807542>) (D'ANDREA 2013).

7 Srovnání Lean Startup metodiky a Scrum

Na úvod je třeba říct, že žádná z těchto metodik není výrazně lepší než ta druhá. Proto je často používaná jejich vzájemná kombinace, která využívá výhod obou metodik.

7.1 Přednosti metodiky Lean startup

7.1.1 Menší backlog

Lean Startup se vyznačuje omezeným backlogem, kdy na vstupu je jen minimum položek, které musí být vykonány v co nejkratším čase. Díky tomu odpadá dalekosáhlé plánování, což umožňuje častější vydávání releasů a vytvoření úspěšnějšího softwaru. Scrum by se u Lean Startupu mohl inspirovat zkrácením sprintů na tak krátká období, aby měl zákazník čas backlog doplnit. Tím získá zákazník maximální flexibilitu bez toho, aby byl obtěžován (Knesl 2011).

7.1.2 Scrum v příliš velké míře dělí úkoly

Nevýhodou Scrumu je skutečnost, že „najemno“ rozčleněné úlohy jsou brzy dokončeny, otestují se a akceptují, ale bývá obtížné zachovat si přehled v kontextu. Tzn. jaký úkol závisí na kterém, a proto nemůže být v souvislosti s dalším vývojem opomenout. Toto drobné členění má ale jistou podstatnou výhodu: výroba/vývoj se v malých variacích neustále opakuje (Knesl 2011).

7.1.3 Omezení práce v procesu

V metodice Lean Startup existuje omezení, kolik úkolů smí být zadáno v dané fázi v určité chvíli. Obvykle je počet roven počtu pracovníků, kteří za danou fázi zodpovídají + 1 za zablokované úkoly. Lean (startup i originál) toto dělení rozšiřuje na všechny fáze produkce (Knesl 2011).

7.1.4 Oddělení releasů od přelomů sprintů

I když to ve Scrumu není povinné, je běžné, že releasy jsou vydávány v průběhu sprintů. Praktika toho, proč se dělají ve Scrumu releasy jsou prováděny méně spočívá v tom, že tým vývojářů má volnost v pořadí, v jakém úkoly dokončí. Vydání releasu v průběhu sprintu vyžaduje, aby byly hotové vlastnosti, které musí v releasu být obsaženy. V tomto nabízí Lean Startup management vyšší úroveň řízení, což je částečně klad a částečně zápor (Knesl 2011).

7.1.5 Shrnutí

Lean Startup má Scrumu hodně co nabídnout. Jde o omezení práce v procesu, zjednodušení časových odhadů a zkrácení jednotlivých sprintů (Knesl 2011).

7.2 Přednosti Scrumu

V druhé části podkapitoly jsou představeny pro změnu přednosti Scrumu.

7.2.1 Backlog existuje tak jako tak

Zastánci Lean Software Developmentu argumentují, že Scrum je takový malý vodopád. Že vznikají iterace místo toho, aby do procesu byly úkoly přidávány tak, jak po nich vzniká poptávka. Ve Scrumu se délka sprintu přizpůsobuje tomu, aby Product Owner stačil přichystat návrhy, které pohromadě dávají smysl. Pokud potřebuje dvoudenní sprinty, ničemu to nevádí a Scrum se s tím dovede srovnat. Pokud nemůže častěji, než jednou za dva měsíce, i s tím se Scrum srovná, i když pravděpodobně by si tým zavedl uvnitř iterací pro zákazníka další menší iterace, aby měl šanci lépe evidovat svoji činnost v čase. U Scrumu je variabilita mezi návštěvní knihou a vybudováním API daleko větší proto, že tým musí každý uživatelský požadavek probrat a obodovat ho. Jelikož trh je turbulentní a občas se opravdu může stát, že čekání do konce sprintu může znamenat, že konkurence získá na trhu výhodu (Knesl 2011).

7.2.2 Kontinuální zlepšování nestačí

Aby bylo možné u skokové inovace udržet kontext, je nutné do backlogu umístit všechny položky tak, aby to celé dávalo smysl. Jenže to Lean Software Development neumožňuje. Každá fáze má utážené limity na takovou úroveň, jaká je nejčastější – tedy na úroveň, kdy probíhá kontinuální zlepšování, kaizen. I ve Scrumu se může stát, že se změna architektury nevejde do jednoho sprintu. Ale je k dispozici Product Backlog a z něj je celkový záměr zřejmý (Knesl 2011).

7.2.3 Shrnutí

Štíhlé řízení je vhodné pro firmy, které znají cíl svého směřování a které hlavně investují čas a úsilí, aby pochopily i skutečné štíhlé řízení a principy. Scrum je metodika, která vyhovuje téměř všem. Její problém je ale v tom, že vyžaduje hluboké pochopení a stoprocentní podporu managementu. To má společné i s původním štíhlým řízením. Úplně nejlepší kombinace je postavená nad Scrumem. Scrum je ekonomicky úspěšný a logický rámec, který by například bez omezení otevřených návrhů, vyrovnávání výroby a kratších sprintů nebyl zdaleka tak dobrý, jako když si tyto věci z Leanu odnese (Knesl 2011).

8 Závěr

Jak je z obsahu práce patrné, Lean Startup metodika je velmi užitečná a přitom není ani příliš náročná na její použití. Její využití u mnoha začínajících startupů bylo jistě velmi přínosné a o jejím významu svědčí také velký zájem za strany veřejnosti, který je patrný na velké míře užití metodiky ve světě. Jistě má metodika šanci převzít některé části například ze Scrumu, ale stejně tak i Scrum by se mohl u některých částí inspirovat u Lean Startup metodiky. Praktické využití metodiky bylo přiblíženo na příkladu z praxe, a proto o budoucnost a další rozvoj metodiky nemám strach a uvidí se, kam až se metodika dostane.

9 Zdroje

10 Lessons Learned at the Lean Startup Conference: 1. Get out of the building. *Coworkjax* [online]. 2013 [cit. 2013-10-19]. Dostupné z: <http://www.coworkjax.com/10-lessons-learned-lean-startup/>

Analogs and Antilogs. *Mattmakai* [online]. 2013 [cit. 2013-10-19]. Dostupné z: <http://www.mattmakai.com/getting-to-plan-b.html>

Book Summary: The Lean Startup. *Joshlowryblog* [online]. 2012 [cit. 2013-10-19]. Dostupné z: <http://joshlowryblog.com/2012/07/09/book-summary-the-lean-startup/>

Cohort analyses for digital businesses: an overview. *Keplar LLP* [online]. 2012 [cit. 2013-10-19]. Dostupné z: <http://www.keplarllp.com/blog/2012/04/cohort-analyses-for-digital-businesses-an-overview>

D'ANDREA, Kirsten. *Lean startups on the rise* [online]. Ronkonkoma: The Dolan Company, 2013, 2013-01-09[cit. 2013-10-22]. Trade Journals. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1267168021?accountid=17203>

Do lean startup principles have a place in the enterprise?. *Thenextweb* [online]. 2013 [cit. 2013-10-15]. Dostupné z: <http://thenextweb.com/entrepreneur/2013/08/06/do-lean-startup-principles-have-a-place-in-the-enterprise/>

Engines of Growth. *Deviantbits* [online]. 2011 [cit. 2013-10-19]. Dostupné z: <http://www.deviantbits.com/blog/engines-of-growth.html>

“Genchi genbutsu” and continuous improvement. *Wordpress* [online]. 2012 [cit. 2013-10-19]. Dostupné z: <http://marcabraham.wordpress.com/2012/06/23/genchi-genbutsu-and-continuous-improvement/>

How We Use Lean Stack for Innovation Accounting. *Practicetrumpstheory* [online]. 2012 [cit. 2013-10-19]. Dostupné z: <http://practicetrumpstheory.com/2012/09/how-we-use-lean-stack-for-innovation-accounting/>

Krise není nic jiného, než změna pravidel hry: nevýhoda pro dinosaury, výhoda pro startupy. *Wordpress.com* [online]. 2012 [cit. 2013-10-15]. Dostupné z: <https://ocasek.wordpress.com/tag/lean-startup/>

Lean Startup CZ: Česká Lean Startup komunita. *Leanstartup* [online]. 2010 [cit. 2013-10-15]. Dostupné z: <http://www.leanstartup.cz/>

Lean Startup CZ: Česká Lean Startup komunita. *Leanstartup* [online]. 2012 [cit. 2013-10-20]. Dostupné z: http://www.leanstartup.cz/?page_id=5

Lean Startup: from principles to a real method. *Franciscopalao* [online]. 2013 [cit. 2013-10-15]. Dostupné z: <http://www.franciscopalao.com/english/lean-startup-method/>

Lean Startup. *Knihovna* [online]. 2013 [cit. 2013-10-15]. Dostupné z: http://wiki.knihovna.cz/index.php?title=Lean_Startup

Lean Startup method shortens startup biz way to success. *Dost* [online]. 2013 [cit. 2013-10-19]. Dostupné z: http://www.dost.gov.ph/index.php?option=com_content&view=article&id=1329

LEAN STARTUP METHODOLOGY- METHODS, RULES, AND POSTULATES. *Rapidsearch* [online]. 2013 [cit. 2013-10-19]. Dostupné z: <https://rapidresearch.me/lean-startup-methodology/>

Lean startup – síla je v ověřování. *Pavelsimecek* [online]. 2013 [cit. 2013-10-15]. Dostupné z: <http://blog.pavelsimecek.cz/lean-startup-sila-je-v-overovani/>

SEKIGUCHI, Yuki. Lean Startup Core Concepts. In: *Slideshare* [online]. 2012 [cit. 2013-10-19]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/YukiSekiguchi/lean-startup-keyconceptsoverview>

SEKIGUCHI, Yuki. Lean Startup What is a Pivot?. *Slideshare* [online]. 2012 [cit. 2013-10-19]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/YukiSekiguchi/lean-startup-what-is-pivot>

Startup Lessons Learned: About the author. *Startuplessonslearned* [online]. 2011 [cit. 2013-10-24]. Dostupné z: <http://www.startuplessonslearned.com/2008/10/about-author.html>

Startup marketing: The customer. *Marsdd* [online]. 2013 [cit. 2013-10-19]. Dostupné z: <http://www.marsdd.com/2013/04/17/startup-marketing-the-customer/>

Steve Blank's Lean Startup Model: Not Just For Startups Any More: The principles of the lean startup pose big challenge to corporate behemoths – but Steve Blank argues that they are now “essential for the survival of business.”. In: *Readwrite* [online]. 2013 [cit. 2013-10-19]. Dostupné z: <http://readwrite.com/2013/05/28/steve-blanks-lean-startup-model-not-just-for-startups-any-more#awesm=~okItDsRRGwFvQt>

The essence of Lean Startup. *Presents* [online]. 2012 [cit. 2013-10-23]. Dostupné z: <http://blog.presents.nl/2012/10/17/the-essence-of-lean-startup/>

The Five Whys for Start-Ups. *Harward Business Review* [online]. 2010 [cit. 2013-10-19]. Dostupné z: <http://blogs.hbr.org/2010/04/the-five-whys-for-startups/>

The power of small batches. *Wordpress* [online]. 2013 [cit. 2013-10-19]. Dostupné z: <http://build2think.wordpress.com/2013/06/25/the-power-of-small-batches/>

The problem with a Lean Startup: the Minimum Viable Product. *Paulkortman* [online]. 2012 [cit. 2013-10-23]. Dostupné z: <http://paulkortman.com/2012/11/21/the-problem-with-a-lean-startup-the-minimum-viable-product/>

V čem je Lean Startup lepší než Scrum?. *Knesl* [online]. 2011 [cit. 2013-10-24]. Dostupné z: <http://www.knesl.com/articles/view/v-cem-je-lean-startup-lepsi-nez-scrum>

V čem je Scrum lepší než Lean Startup?. *Knesl* [online]. 2011 [cit. 2013-10-24]. Dostupné z: <http://www.knesl.com/articles/view/v-cem-je-lepsi-scrum-nez-lean-startup>

VITO, Nicola Junior. (Lean) Startup Metrics & Analytics. *Slideshare* [online]. 2012 [cit. 2013-10-19]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/njvitto/lean-startup-metrics-analytics>

What is Kanban? Kanban Software Tools. *Versionone* [online]. 2013 [cit. 2013-10-19]. Dostupné z: <http://www.versionone.com/what-is-kanban/>

Seznam obrázků:

<i>Obr. 1 - Tři základní stupně Lean Startup modelu (Sekiguchi 2012, přeloženo)</i>	4
<i>Obr. 2 - Změna Lean Startup modelu (Sekiguchi 2012, přeloženo)</i>	4
<i>Obr. 3 - Build-Measure-Learn Feedback loop (Sekiguchi 2012)</i>	4
<i>Obr. 4 - ValidáčnÍ schéma metodiky Lean Startup (Pavelsimecek 2013)</i>	7
<i>Obr. 5 - MVP (Paulkortman 2013)</i>	11