

4. EXPERIMENT

Zjistil jsem, že mnoho startupů se potýká s hledáním odpovědi na následující otázky: Kterým názorům zákazníka bychom měli naslouchat, pokud vůbec nějakým? Jakou prioritu dát mnoha funkcím, které bychom mohli vytvořit? Které funkce jsou pro úspěch produktu nezbytné a které jen doplňkové? Co lze bez problémů změnit a co by mohlo vyvolat nelibost zákazníků? Co může potěšit dnešní zákazníky, ale na úkor těch zítřejších? Na čem bychom měli začít pracovat teď?

To jsou některé z otázek, na které týmy hledají odpovědi, pokud postupovaly podle plánu „uvedeme produkt a pak se uvidí“. Já tomu říkám podnikatelská škola „prostě to zkuste“ podle slavného sloganu Nike.¹ Nevýhodou je, že v případě plánu „uvidíme, co se stane“ má tým zaručen úspěch v tom, že skutečně zjistí, co se stane, ale ověřené zjištění již zaručeno není. To je jedna z nejdůležitějších lekcí vědecké metody: nemůžete-li neuspět, nemůžete se ani poučit.

OD ALCHYMIE K VĚDĚ

Metodologie Lean Startup pokládá snahu startupu za experimenty, které testují jeho strategii za účelem zjištění, které části jsou bezvadné a které bláznivé. Skutečný experiment se řídí vědeckou metodou. Začíná jasnou hypotézou formulující předpoklady o tom, co se má stát. Poté tyto předpoklady empiricky testuje. Vědecké experimenty se odehrávají na základě teorie, experimenty startupu jsou založeny na vizi. Cílem každého experimentu, který je součástí startupu, je zjistit, jak na základě vize vybudovat udržitelné podnikání.

Myslete ve velkém, začínejte skrovně

Zappos je největší online obchod s obuví na světě s ročním hrubým obratem přesahujícím miliardu dolarů. Je znám jako jeden z nejuspěšnějších a vůči

zákazníkům nejvstřícnějších elektronických podniků na světě, ale na začátku tomu tak nebylo.

Zakladatel Nick Swinmurn byl frustrován tím, že neexistoval ústřední online obchod, který by nabízel velký výběr obuvi. Měl vizi a ta se týkala nového a mimořádného způsobu prodeje. Swinmurn mohl dlouho čekat, trvat na tom, že jeho vize bude otestována, až bude úplná, včetně skladů, distribučních partnerů a příslibu velkých prodejů. Řada průkopníků elektronické komerce si počínala právě takto, včetně nechvalně proslulých dotcomových neúspěchů jako Webvan a Pets.com.

Namísto toho začal experimentem. Jeho hypotéza zněla, že zákazníci jsou připraveni a chtějí nakupovat obuv online. Aby ji otestoval, začal se lokálních prodejců obuvi vyptávat, zda by si mohl pořídit obrázky jejich inventáře. Když mu to dovolili, publikoval obrázky online a poté se vracel, kupoval obuv za plnou cenu a zákazníci si ji následně kupovali online.

Zappos byl na počátku skrovný a jednoduchý produkt. Jeho účelem bylo především zodpovězení jedné otázky: existuje už poptávka dostatečná na to, aby se vyplatil prodej obuvi online ve velkém měřítku? Dobře promyšlený startupový experiment, jako byl ten u zrodu Zappos, má i jiné účely, než jen otestovat jediný aspekt obchodního plánu. V průběhu testování prvního předpokladu byla otestována i řada dalších předpokladů. Prodej obuvi znamená, že Zappos musel interagovat se zákazníky: přijímat platby, vyřizovat vrácení zboží, zajišťovat zákaznickou podporu. To se ovšem od průzkumu trhu velice liší. Kdyby Zappos spoléhal na tradiční průzkumy trhu nebo podnikal vlastní průzkum, musel by se zákazníků ptát, co chtějí. Když namísto toho vytvořil produkt, byť jednoduchý, zjistila společnost mnohem více:

1. Měla podrobnější informace o poptávce zákazníků, protože pozorovala jejich skutečné chování, nekladla teoretické otázky.
2. Ocitla se v pozici, kdy musela interagovat se skutečnými zákazníky a zjišťovat jejich potřeby. Obchodní plán klidně mohl zahrnovat zlevněné ceny, ale jak strategie slev ovlivní to, jak zákazníci produkt vnímají?

3. Mohla být překvapena tím, když se zákazníci chovali neočekávaně, a prozrazovali tak informace, o které by se jinak společnost nemusela zajímat. Co třeba, když zákazníci obuv vrátí?

Úvodní experiment Zappos poskytl jasný, kvantifikovatelný výsledek: buď si obuv bude kupovat dostatečné množství zákazníků, nebo nebude. Společnost se také dostala do pozice, kdy mohla pozorovat, interagovat a učit se od reálných zákazníků a partnerů. Toto kvalitativní zjišťování je nezbytným partnerem kvantitativního testování. I když počáteční snahy probíhaly v malém měřítku, velká vize Zappos nakonec realizována byla. V roce 2009 byla společnost koupena e-komerčním gigantem Amazonem, údajně za 1,2 miliardy dolarů.²

Změny v dlouhodobém horizontu vyžadují okamžité experimenty

Caroline Barlerinová je ředitelkou divize globálních sociálních inovací společnosti Hewlett-Packard, mezinárodní společnosti s více než třemi sty tisíci zaměstnanci a ročním obratem přesahujícím 100 miliard dolarů. Caroline vede program globálního komunitního zapojení. Je sociální podnikatelkou a snaží se zaměstnance HP přimět k tomu, aby v rámci firemních zásad participovali na dobrovolných aktivitách.

Korporátní směrnice doporučují zaměstnancům společnosti, aby trávili až čtyři hodiny pracovního času v měsíci tím, že se zúčastní dobrovolné činnosti ve prospěch místní komunity. Může jít o libovolnou filantropii: natírání plotů, výstavbu domů nebo využití vlastních dovedností mimo rámec pracovní činnosti. Zejména poslední typ činnosti je ten, k němuž se Caroline snaží povzbuzovat především. Zaměstnanci HP mají talent a zkušenosti, jejich spolupráce tedy může mít monumentální pozitivní dopad. Návrhář může neziskové organizaci navrhnout nový web. Tým inženýrů může připojit školu k internetu.

Carolinin projekt je teprve na počátku. Většina zaměstnanců ještě o této dobrovolné činnosti neví a jen zlomek z nich možnosti dané směrnicemi své společnosti využívá. Většina dobrovolné činnosti zatím měla jen malý dopad a zahrnovala manuální práci, i když sami dobrovolníci byli vysoce školenými

odborníky. Barlerinová má vizi: transformovat statisíce zaměstnanců společnosti na sílu, která bude pracovat pro veřejné blaho.

To je druh korporátní iniciativy, k níž každodenně dochází v různých firmách na celém světě. Podle konvenčních definic nebo podle toho, co vidáme ve filmech, se nejedná o startup. Při povrchním pohledu se zdá, že jde o tradiční management a plánování. Nicméně doufám, že diskuze v kapitole 2 vás již dovedla k jisté ostražitosti. Teď si rozvedeme, jak bychom mohli analyzovat tento projekt z hlediska rámce Lean Startupu.

Carolinin projekt čelí extrémní nejistotě: v HP ještě nikdy neprobíhala dobrovolnická kampaň takové šíře. Jak si může být jista tím, že zná skutečné důvody, proč lidé dobrovolnou činnost neprovozují? A, což je ještě důležitější, kolik toho ve skutečnosti ví o tom, jak změnit chování několika set tisíc lidí ve více než 170 zemích? Úkolem Barlerinové je inspirovat své kolegy, aby změnili svět v lepší místo. Když se na situaci podíváme takto, obsahuje plán řadu neprozkoumaných předpokladů – a notnou dávku vize.

V souladu s tradičními manažerskými praktikami tráví Barlerinová čas plánováním, přesvědčuje různá oddělení a manažery a připravuje přehled různých iniciativ pro prvních osmnáct měsíců svého projektu. Také používá systém s metrikami pro měření dopadu, který by její projekt měl mít na společnost v příštích letech. Jako mnoho podnikatelů má plán, který pečlivě vymezuje veškeré její úmysly. Nicméně bez ohledu na veškeré své úsilí prozatím dosahuje jednorázových vítězství a neví, zda se její vize naplní v celém měřítku.

Jedním předpokladem by například mohlo být to, že dlouhodobé hodnoty společnosti eventuálně i zahrnují úsilí vynaložené ve prospěch společnosti, avšak ekonomické problémy posledních let vedly k většímu zaměření na krátkodobou ziskovost. Dlouhodobí zaměstnanci by mohli chtít znovu upevnit své hodnoty a něco vrátit společnosti dobrovolnou činností. Druhý předpoklad by mohl spočívat v tom, že bude uspokojivější, a tedy i udržitelnější využívat v rámci dobrovolné činnosti jejich skutečné profesní dovednosti, což bude mít větší dopad na organizace, jimž svůj čas věnují. Stačí nahlédnout do Carolininých plánů a vynoří se celá řada dalších praktických předpokladů: o vůli zaměstnanců účastnit se dobrovolné činnosti, o jejich rozhodnutí a touze, o nejlepším způsobu, jak je oslovit.

Model Lean Startupu nabízí způsob, jak tyto hypotézy přísně, okamžitě a důkladně otestovat. Strategické plánování trvá měsíce, s těmito experimenty ale lze začít okamžitě. Tím, že by začala v malém, by Caroline mohla zabránit extrémnímu plýtvání na cestě ke konečnému úspěchu a přitom by nijak neohrozila vizi. Takto by to celé mohlo vypadat, kdyby Caroline ke svému projektu přistupovala jako k experimentu.

Rozložit celek na části

Prvním krokem by bylo rozložit velkolepou vizi na jednotlivé komponenty. Dva nejdůležitější předpoklady, na nichž podnikatelé stavějí, označuji jako hypotézu hodnoty a hypotézu růstu.

Hypotéza hodnoty testuje, zda produkt nebo služba skutečně přináší hodnotu zákazníkům, jakmile ji začnou používat. Co je dobrým ukazatelem toho, že zaměstnanci považují vynaložení svého času za hodnotné? Mohli bychom provést průzkum ohledně jejich mínění, ale ten by nebyl příliš přesný, protože většina lidí má problém vyhodnotit své pocity objektivně.

Experimenty představují mnohem přesnější měřítko. Co lze v reálném čase pozorovat a poslouží jako zástupce hodnoty, kterou účastníci získávají při provozování dobrovolné činnosti? Mohli bychom najít příležitost k dobrovolné činnosti pro malé množství zaměstnanců a poté sledovat míru další chuti k účasti. Kolik se jich k dobrovolné činnosti přihlásí příště? Když zaměstnanci dobrovolně investují svůj čas a pozornost do tohoto programu, je to silný ukazatel skutečnosti, že jej shledávají hodnotným.

Pro *hypotézu růstu*, která testuje, jak noví zákazníci produkt nebo službu objeví, můžeme provést obdobnou analýzu. Jakmile program poběží, jak se bude mezi zaměstnanci šířit od počátečních účastníků až po masové přijetí například společností? Jednou z možností je virální růst. Je-li to pravda, je nejdůležitějším aspektem k měření chování: budou počáteční účastníci aktivně šířit zvěst mezi ostatními zaměstnanci?

V tomto případě by jednoduchý experiment zahrnoval následující: vezměte malé množství dlouhodobých zaměstnanců – třeba deset – a poskytněte jim výjimečnou příležitost k dobrovolné aktivitě. Carolinina hypotéza předpokládá,

že zaměstnanci budou motivováni touhou jednat v souladu s dlouhodobým odhodláním HP prospívat společnosti. Proto by měl experiment cílit na zaměstnance, kteří pociťují největší propast mezi každodenní rutinou a hodnotami, jichž si společnost cení. Cílem není hledat průměrného zákazníka, ale takového, který se zapojí v *rané fázi*, zákazníka, který po produktu nejspíše touží. Takoví zákazníci nejspíše odpustí chyby a nejspíše zareagují tím, že vysloví svůj názor a hodnocení.

Pak přichází na řadu metoda, které já říkám *zajištění základní životaschopnosti produktu* (detailně popsáno v kapitole 6). Caroline se může postarat o to, aby první účastníci získali co nejlepší zkušenost, zcela v souladu s vizí. Na rozdíl od soustředěného úsilí bude jejím cílem vyhodnotit, co zákazníci skutečně učinili. Kolik dobrovolníků například svou první dobrovolnou činnost skutečně dokončilo? Kolik se jich přihlásilo podruhé? Kolik z nich je ochotno přesvědčit kolegu, aby se do následující dobrovolné činnosti zapojil?

Počáteční zjištění lze dále upřesňovat dalšími experimenty. Pokud například model růstu vyžaduje, aby se určité procento účastníků podělilo o své zkušenosti s kolegy a přesvědčilo je, aby se rovněž zúčastnili, lze míru, ve které toto proběhne, hodnotit i na malém vzorku lidí. Když první činnost dokončí deset jedinců, kolik se jich – dle očekávání – přihlásí příště? Když je požádáte, aby přesvědčili kolegu, kolik z nich to nejspíše udělá? Nezapomeňte: má se jednat o lidi, kteří přijmou program v rané fázi, protože pro ně představuje zdaleka největší hodnotu.

Jinak řečeno: co když se všech deset prvních dobrovolníků odmítne příště zapojit? To by byl vysoce významný – a velmi negativní – výsledek. Pokud čísla z tak časných experimentů nevypadají slibně, zcela nepochybně se vyskytl problém související se strategií. To neznamená, že nastal čas se vzdát. Naopak, znamená to, že nastal čas získat nějakou okamžitou kvalitativní odezvu ohledně toho, jak program zlepšit. Tento způsob experimentování má oproti tradičním průzkumům trhu své výhody. Nepotřebujeme komisi, která by prováděla průzkum nebo hledala nové dotazované. Již máme skupinu lidí, s níž lze komunikovat, a známe jejich aktuální chování – jsou to účastníci počátečního experimentu.