

JAKE KNAPP
JOHN ZERATSKY

KLIK!



TWÓRZ TO,
CZEGO LUDZIE
NAPRAWDĘ
PRAGNĄ

onepress

Tytuł oryginału: Click: How to Make What People Want

Tłumaczenie: Leszek Sielicki

ISBN: 978-83-289-2747-6

Copyright © 2025 by John Knapp and John Zeratsky

All rights reserved, including the right to reproduce this book or portions thereof in any form whatsoever.

AVID READER PRESS and colophon are trademarks of Simon & Schuster, LLC.

Translation copyright © 2025 Helion S.A.

Projekt okładki: Jan Paluch

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock Images LLC.

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

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

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

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

onepress.pl/user/opinie/wpunkt_ebook

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: *onepress@onepress.pl*

WWW: *onepress.pl* (księgarnia internetowa, katalog książek)

- [Poleć książkę na Facebook.com](#)
- [Kup w wersji papierowej](#)
- [Oceń książkę](#)

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

*Książkę, którą trzymasz w ręku, dedykujemy założycielom,
liderom i zespołom, które nas zainspirowały
i od których wiele się po drodze nauczyliśmy.*

*I Tobie. Tak, właśnie Tobie.
Napisaaliśmy ją dla Ciebie i członków Twojego zespołu.*

Spis treści

Przedmowa	9
Wprowadzenie	13
<hr/>	
PRZYGOTUJ SIĘ	26
Reset	31
Odłóż wszystko i skoncentruj się całkowicie na najistotniejszym zadaniu, dopóki go nie wykonasz	

PODSTAWY **44**

Klient **49**

Zacznij od zidentyfikowania klienta i faktycznego problemu, który możesz rozwiązać

Atuty **61**

Wykorzystuj swoje atuty

Konkurencja **73**

Ustal, kto jest konkurencją

WYRÓŻNIANIE SIĘ **82**

Wyróżnianie się **87**

Wyróżnianie się sprawia, że produkty zyskują popularność

Zasady **109**

Stosuj praktyczne zasady, aby wyróżniać się bardziej

PODEJŚCIE **120**

Opcje **125**

Szukaj alternatyw dla pierwotnych koncepcji

Soczewki **137**

Zanim zdecydujesz się na konkretne podejście, rozważ inne opinie

PĘTELKI	152
Hipoteza	157
Hipoteza jest tylko hipotezą, dopóki nie zostanie udowodniona	
Eksperyment	169
Eksperymentuj z pętelkami, aż znajdziesz właściwe rozwiązanie. A potem je zbuduj	

POŚŁOWIE — System	191
<i>Lista kontrolna sprintu założycielskiego</i>	198
<i>Często zadawane pytania</i>	215
<i>Podziękowania</i>	219
<i>Źródła zdjęć</i>	223
<i>O autorach</i>	224

Przedmowa

Wpadam do liceum na Orcas Island dokładnie w chwili, gdy zaczyna dzwonić dzwonek poganiający spóźnialskich. Potykam się o próg i upuszczam segregator. Kartki rozsypują się po linoleum. Zdyszany, z twarzą płonąca ze wstydu, zaczynam je zbierać. Sprawdzam kieszeń kurtki. Dyskietka jest na miejscu.

Teraz na górę. I korytarzem. Pierwsze drzwi po lewej. Zerkam przez szybę w drzwiach i powoli naciskam klamkę. Pracownia komputerowa jest prawie pusta. Siedzi w niej tylko jeden dzieciak — mój kumpel Ian.

— Hejka, stary — mówi Ian. Ma wolną lekcję, więc gra na komputerze w pasjansa, układając karty z nieobecnym wyrazem twarzy.

— Mam nową grę — odpowiadam. Wyjmuję dyskietkę, którą przyniosłem z domu, i mu ją podaję.

Jest rok 1993, mam piętnaście lat, a program na dyskietce nie jest jakąś zwykłą grą wideo. To moje własne dzieło, któremu poświęciłem cały ostatni rok, włącznie z wakacjami. Napisałem kod i piksel po pikselu narysowałem całą grafikę. Chciałem zachować to w tajemnicy, dopóki wszystko nie będzie gotowe. I właśnie dziś JEST GOTOWE. A ja jestem podekscytowany, ale potrzebuję jeszcze opinii kogoś, komu mogę ufać. Kogoś bezwzględnie szczerego. Kogoś takiego jak Ian.

Ian unosi brew i bierze do ręki dyskię. Nagle drzwi otwierają się z hukiem i do pracowni komputerowej wpada nasz kolega Matt.

— Co to? — pyta, podchodząc do siedzącego przy komputerze Iana.

— Jakaś nowa gra — odpowiada Ian, zaczynając grać. Cały w nerwach stoję z tyłu i obserwuję ich w milczeniu.

Gra to typowa przygodówka w zamku, z mieczami i magią. Ian sprawdza sterowanie i zaczyna zwiedzać komnaty. Jego postać znajduje pochodnię, potem sztylet, i...

— Ech — mówi, po czym odsuwa się na krześle i patrzy na Matta.
— Chcesz spróbować?

Chwila, moment. Coś tu nie gra. Postać Iana wcale nie zginęła. Nie stoczył nawet jeszcze walki z żadnym potworem. Ian, którego znam, nigdy dobrowolnie nie dopuściłby nikogo do klawiatury w środku gry, chyba że... Wzdrygam się. *Chyba że gra jest nudna.*

Matt przejmuje kontrolę. I faktycznie, coś jest nie tak. Nie pochyła się do przodu. Nie rzuca żadnych uszczypliwości. To nie Matt, którego znam. Gdy ogromny pajak zabija jego postać, Matt nie zaczyna od nowa, żeby się zemścić. Zamiast tego wstaje, przeciąga się i mówi:

— Chcecie pograć w kosza, zanim skończy się wolna lekcja?

— Dobry pomysł — rzuca Ian.

Cholera jasna. Wybierają *wuef* zamiast gry video? Czuje, jak żołądek podchodzi mi do gardła. *Tyle pracy. Jak mogłem być tak głupi?*

* * *

Ta książka opowiada o tym, czego nauczyłem się tamtego dnia: że przekształcanie świetnych pomysłów w uwielbiane przez klientów produkty jest *niezwykle* trudne. Że popełnianie błędów może oznaczać *kolosalne* straty czasu i energii. I że porażki boją.

Jest jednak sprawdzony sposób, by robić to dobrze. Istnieje system tworzenia cieszących się ogromnym popytem produktów, z którym po raz pierwszy zetknąłem się jeszcze w liceum — ale przez kilka dekad nie byłem w stanie tego zrozumieć.

Byłem załamany, gdy Ian i Matt zlekceważyli moją grę o przygodach w zamku. Ale mimo wszystko nie chciałem się poddać.

Zrozumiałem, że stworzenie gry to za mało — jeśli ludzie mieli naprawdę w nią *grać*, musiała być lepsza niż inne. W tym konkretnym przypadku oznaczało to, że moja gra powinna być fajniejsza od pasjansa — co wydawało się wykonalne. Moi kumple mogli jednak także pograć w koszykówkę, słuchać muzyki na walkmanach lub pójść do sklepu Island Market i kupić sobie po corn dogu.

Koszykówka, walkmany, corn dogi. Mocna konkurencja.

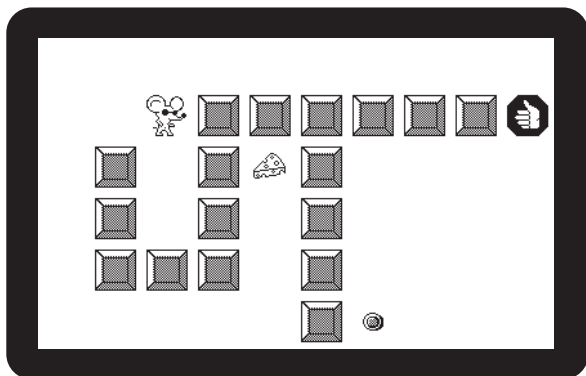
Gdy zrozumiałem, z czym się mierzę, wróciłem do pracy. Tym razem zacząłem jednak przeprowadzać eksperymenty.

Co tydzień czy dwa przynosiłem do szkoły początek nowej gry — prototyp — i pokazywałem go znajomym. Próbowałem misji kosmicznych, strategii bitewnych, gier sportowych — wszystkiego, co się dało — ale moi koledzy za każdym razem wzruszali ramionami.

A potem wymyśliłem grę, którą nazwałem *Mealy Mouse*.

Była to seria labiryntów, która początkowo nie zachwycała moich przyjaciół, ale dostrzegłem potencjał w ich reakcjach, bo grając, pochyłali się do przodu. Postanowiłem kontynuować eksperymenty — podkreśliłem tempo i dodałem głośne, prześmiewcze efekty dźwiękowe, które włączały się za każdym razem, gdy gracz popełniał błąd.

Pewnego dnia przyniosłem do szkoły kolejną dyskietkę, wręczyłem ją Ianowi i co się stało tym razem? Grał, dopóki Matt go nie odepchnął. Co się stało tym razem? Matt zaczął się przechwalać. Co się stało tym razem? Przyłączyli się inni moi kumple, Sean i Sean. Co się stało tym razem? Nawet *dziewczyny* chciały pograć! Nirwana.



A potem do pracowni komputerowej wszedł nasz nauczyciel matematyki, pan Fleck. Zapytał, co, do cholery, robimy, popatrzył i... stwierdził, że *sam* także chciałby spróbować.

A ja? Usiadłem z boku i obserwowałem, jak inni grają. Byłem podniekscytowany i czułem się tak, jakbym miał ze trzysta metrów wzrostu. Bo po raz pierwszy stworzyłem coś, co naprawdę kliknęło.

Wprowadzenie

Co jakiś czas pojawia się nowy sposób robienia czegoś i wszystko nagle nabiera sensu. Bo nowa metoda rozwiązuje istotny problem. Bo jest wyjątkowa. Bo wydaje się logiczna, więc ludzie zaczynają próbować — i co? Działa! Nowy sposób okazuje się tak dobry, że dotychczasowe zaczynają wydawać się bezużyteczne.

Ale większość nowych produktów nie klika.

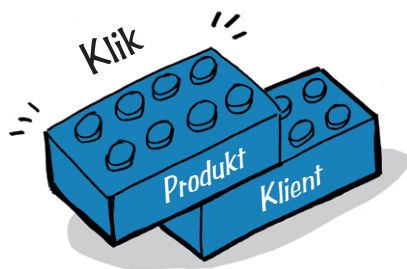
Ponoszą klęskę.

Na czym polega różnica? Co sprawia, że niektóre nowe produkty odnoszą spektakularny sukces? Co sprawia, że inne przegrywają?

W grę wchodzi naturalnie mnóstwo czynników. Zespół. Zarządzanie. Technologia. Realizacja. Projekt. Cena. Wycucie czasu. Szczęście. Wszystkie te elementy prowadzą jednak (lub nie) do jednego zasadniczego pytania:

Czy to kliknie?

Oto najistotniejsza kwestia: produkt i klient muszą do siebie pasować jak dwa klocki lego.



Jeśli produkt rozwiązuje istotny problem, wyróżnia się na tle konkurencji i ma sens dla klientów, to klika. Jeśli nie, jest niewypałem. To wszystko. Produkt musi kliknąć — to klucz do sukcesu.

Wiem, że może się to wydawać oczywiste, ale jest podstawową kwestią w kontekście każdego dużego projektu, bo nietrudno stracić z oczu to, co naprawdę istotne. Koncentrujemy się na technologii, realizacji, designie, wycenie i innych ważnych czynnikach, ale w całym tym zgiełku często zapominamy o najbardziej podstawowym pytaniu:

Czy ludzie zechcą skorzystać z naszej oferty?

Zbyt często stawiamy na złe strategie i nasze produkty, zamiast klikać, okazują się niewypałami.

Ale wcale nie musi tak być. Istnieje lepsze rozwiązanie. I właśnie o tym jest ta książka.

* * *

To książka opisująca nasze bezpośrednie doświadczenia z szeregiem najbardziej uznanych startupów.

Na początku kariery zawodowej współautor tej książki John Zeratsky (JZ) i ja mieliśmy szczęście, bo udało nam się stworzyć kilka udanych produktów. JZ dołączył do startupu, który został przejęty przez Google’a, po czym był liderem w Google Ads i YouTube. Ja pracowałem nad Gmailem i zostałem współzałożycielem Google Meet. Obaj wiemy, jak rozpoczyna się duże projekty i doprowadza je do momentu, w którym trafiają do klientów. Coś naprawdę wyjątkowego (i niezwykłego) zdarzyło się jednak na kolejnym etapie naszej pracy.

Od 2012 roku obaj z JZ współpracujemy bezpośrednio z młodymi startupami. Zaczęliśmy, będąc partnerami w Google Ventures, a obecnie działamy z Elim Blee-Goldmanem jako współzałożyciele funduszu Character Capital. Większość inwestorów udziela porad, ale pisząc „współpracujemy bezpośrednio”, mam na myśli właśnie to i nic innego. Przez ponad dekadę, dziesiątki razy w roku, usuwaliśmy wszystko z kalendarzy — na dzień, tydzień czy nawet miesiąc — aby pracować ramię w ramię z założycielami i ich zespołami nad „sprintami” rozpoczynającymi ich najbardziej ambitne projekty.

Mamy z JZ na koncie ponad trzysta takich sprintów. Po drodze odnosiliśmy także wielkie sukcesy z firmami takimi jak Flatiron Health, Gusto, One Medical, Blue Bottle Coffee, Slack i wiele innych. Obecnie współpracujemy ze startupami wyznaczającymi standardy w sferze rozwoju sztucznej inteligencji. To wyjątkowe okazje i mnóstwo zabawy, bo kto inny na świecie może raz za razem dołączać do założycieli startupów w kluczowych momentach ich istnienia? Jesteśmy jak dwójka dzieciaków mogących dostać się bez kolejki do wszystkich atrakcji w Disneylandzie.

Muszę przyznać, że nasza motywacja do pracy bywa w ten sposób po części wynikiem egoizmu, wszak w grę wchodzi nasze pieniądze. Przeprowadzamy sprinty z założycielami, bo to najlepszy sposób, aby ich produkty trafiały do klientów. Pomagamy ich firmom w odnoszeniu sukcesów, a sobie zapewniamy godziwy zwrot z każdej inwestycji. Tak, sprinty to poważna sprawa.

Pierwszym typem sprintu, który stworzyłem, był sprint *projektowy*. Opracowałem go na podstawie metod, z których korzystałem w Gmailu i Google Meet. Potem wraz z JZ udoskonaliliśmy go w Google Ventures i napisaliśmy o nim książkę pod tytułem *Sprint*. Książka stała się bestsellerem, a sprint projektowy stał się popularny na całym świecie i do dziś słyszymy opowieści o zespołach przeprowadzających tego rodzaju działania w firmach typu Airbnb, Amazon, Apple, OpenAI, Tesla czy nawet LEGO. To, że sukces sprintu projektowego nas zaskoczył, byłoby chyba niedopowiedzeniem — właściwsze będzie stwierdzenie, że po prostu osłupieliliśmy.

Po założeniu Character Capital zauważyliśmy jednak, że czegoś nam brakuje. Sprinty projektowe sprawdzają się doskonale w kontekście rozwiązywania problemów i testowania koncepcji, ale założyciele nowych firm

w początkowych fazach ich istnienia potrzebują innego rodzaju wsparcia. Muszą mieć plany dotyczące tego, jak wyróżniać się na tle konkurencji, a potem — jak najszybciej — określić kierunek działań i zacząć je wykonywać.

JZ i ja chcieliśmy im pomóc, więc przeanalizowaliśmy wzorce występujące w najbardziej efektywnych projektach, w których uczestniczyliśmy jako designerzy i inwestorzy. Gdy zdaliśmy sobie sprawę, że mogą one wspomagać *różne* znaczące przedsięwzięcia — niekoniecznie związane ze startupami — stworzyliśmy z nich nowy format sprintu, który nazwaliśmy **sprintem założycielskim**, bo w ten właśnie sposób zespoły mogą tworzyć produkty, które są w stanie kliknąć.

Obecnie sprint założycielski jest narzędziem, którego najczęściej używamy w pracy z firmami z naszego portfolio. W tej książce przedstawimy Ci jego tajemną recepturę.

* * *

Tematem tej książki jest odkrywanie mocy podstaw.

Zespoły, które tworzą odnoszące sukcesy produkty, mają pewne fundamentalne cechy wspólne. Znają swoich klientów — i wiedzą, jakie problemy mogą dla nich rozwiązywać. Wiedzą, jakie podejścia powinny stosować — i dlaczego są one lepsze od alternatyw. Znają konkurencję — i wiedzą, co powinny robić, aby jak najradzykalniej się od niej odróżnić.

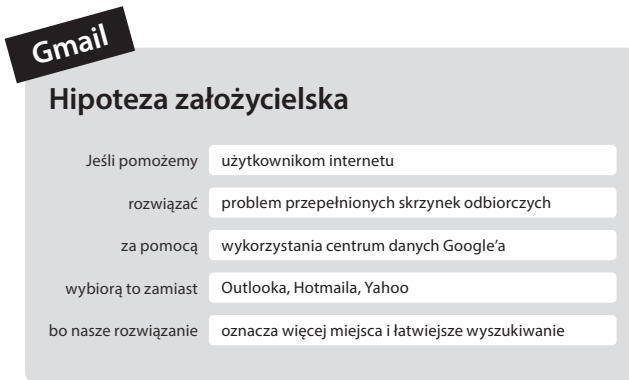
Kombinacja klienta, podejścia i dyferencjacji tworzy coś, co wraz z JZ nazywamy hipotezą założycielską. Hipoteza założycielska to streszczenie strategii zespołu w jednym zdaniu — jak w grze *Mad Libs*:

Hipoteza założycielska

Jeśli pomożemy	<input type="text" value="klientom"/>
rozwiązać	<input type="text" value="problem"/>
za pomocą	<input type="text" value="podejścia"/>
wybiorą to zamiast	<input type="text" value="ofert konkurencji"/>
bo nasze rozwiązanie	<input type="text" value="wyróżnia się na tle innych"/>

Hipoteza założycielska jest prosta, ale właśnie to sprawia, że okazuje się także zwykle wyjątkowo skuteczna. Produkt odnosi sukces, gdy składa przekonującą obietnicę — która musi być prosta, bo inaczej klienci nie zwrócą na nią uwagi.

Wszystkie efektywne zespoły, z którymi współpracowaliśmy, składały właśnie takie obietnice — proste i przekonujące. Gdy na początku studium pracowałem nad Gmailem, nasza obietnica dla klientów brzmiała: „Rozwiążemy Twój problem z przepełnioną skrzynką odbiorczą lepiej niż Outlook, Hotmail i Yahoo, bo oferujemy więcej miejsca na dane i intuicyjne wyszukiwanie”.



The image shows a screenshot of a form titled "Hypothetical Business Hypothesis" (Hipoteza założycielska) for Gmail. The form is set against a light gray background. At the top left, there is a black tilted rectangle with the word "Gmail" in white. The title "Hipoteza założycielska" is in bold black text. Below the title, there are five rows, each with a label on the left and a text input field on the right. The labels are: "Jeśli pomożemy", "rozwiązać", "za pomocą", "wybiorą to zamiast", and "bo nasze rozwiązanie". The corresponding input fields contain the following text: "użytkownikom internetu", "problem przepełnionych skrzynek odbiorczych", "wykorzystania centrum danych Google'a", "Outlooka, Hotmaila, Yahoo", and "oznacza więcej miejsca i łatwiejsze wyszukiwanie".

Jeśli pomożemy	użytkownikom internetu
rozwiązać	problem przepełnionych skrzynek odbiorczych
za pomocą	wykorzystania centrum danych Google'a
wybiorą to zamiast	Outlooka, Hotmaila, Yahoo
bo nasze rozwiązanie	oznacza więcej miejsca i łatwiejsze wyszukiwanie

W książce *Sprint* opisaliśmy szereg startupów, których produkty odniosły sukces. Spoglądając wstecz, łatwo zidentyfikować proste obietnice, które składały one swoim klientom.

Oto jak mogła wyglądać hipoteza założycielska Blue Bottle Coffee — startupu, z którym współpracowaliśmy w 2012 roku:

Blue Bottle Coffee

Hipoteza założycielska

Jeśli pomożemy	<input type="text" value="miłośnikom kawy"/>
rozwiązać	<input type="text" value="kwestię przerw na kawę"/>
za pomocą	<input type="text" value="rzemieślniczej kawy i stylowych kawiarni"/>
wyborą to zamiast	<input type="text" value="Starbucks'a"/>
bo nasze rozwiązanie	<input type="text" value="oznacza doskonały smak i szyk"/>

A taką hipotezę założycielską mógłby mieć Flatiron Health — startup, z którym współpracowaliśmy w 2014 roku:

Flatiron Health

Hipoteza założycielska

Jeśli pomożemy	<input type="text" value="klinikom leczenia nowotworów"/>
rozwiązać	<input type="text" value="problem znajdowania najskuteczniejszych terapii"/>
za pomocą	<input type="text" value="AI dla badań klinicznych"/>
wyborą to zamiast	<input type="text" value="ręcznie wyszukiwać badania kliniczne"/>
bo nasze rozwiązanie	<input type="text" value="jest szybkie i kompleksowe"/>

A taką Slack — startup, z którym współpracowaliśmy w 2015 roku:

Hipoteza założycielska	
Jeśli pomożemy	zespołom
rozwiązać	problem komunikacji
za pomocą	czatu z możliwością wyszukiwania
wyborą to zamiast	e-maili
bo nasze rozwiązanie	jest zabawne i promuje pracę zespołową

Wszystkie te startupy stały się wartościowymi firmami i zostały przejęte za setki milionów czy nawet miliardy dolarów. I każdy z nich złożył prostą obietnicę, która trafiła w sedno.

Niestety znalezienie odpowiedniej prostej obietnicy *nie* jest łatwe.

Gdy zaczynałem pracę ze startupami, nie chciałem zwracać głowy ich założycielom czy wychodzić na naiwniaka, więc krępowało mnie zadawanie im podstawowych pytań typu „Kim są wasi konkurenci?” czy „Jak zamierzacie się wyróżnić?”.

W końcu zebrałem się jednak na odwagę i odkryłem coś zaskakującego: gdy prosiłem trzech współzałożycieli startupu, by opisali docelowego klienta, otrzymywałem trzy różne odpowiedzi. Podobnie było, kiedy chciałem wiedzieć, co wyróżnia dany produkt na tle konkurencji: członkowie zespołów projektowych zaczynali o tym dyskutować. Okazuje się, że coś, co wydaje się oczywiste, wcale nie musi takie być.

A dodatkowo nawet w przypadku *klarownych* obietnic nie ma gwarancji, że klienci zwrócą na nie uwagę. Każdemu Gmailowi odpowiadają tysiące projektów, które kończą się fiaskiem. Tłem dla każdego Blue Bottle Coffee, Flatiron Health czy Slacka są miliony startupów, które bankrutują. Większość firm nie potrafi składać odpowiednich obietnic. Nie tworzą tego, czego chcą klienci, bo mają po prostu *zbyt wiele możliwości*, aby popełniać błędy.



A dlaczego tak niewiele zespołów tworzy solidne fundamenty?

Cóż, jesteśmy tylko ludźmi. Miewamy problemy z uprzedzeniami poznawczymi. Nie zawsze rozumiemy skomplikowaną dynamikę działań grupowych. Zakochujemy się we wstępnych koncepcjach. Jako liderzy nie potrafimy odróżniać realnych wizji od fałszywych założeń. Nie wiemy, jak przeprowadzać szybkie eksperymenty. Nie mamy pojęcia, jak skłaniać wszystkich do zaangażowania i budować pewność siebie.

Nie pomagają nam także to, że najpopularniejszym podejściem do rozpoczynania nowych projektów jest... chaos. Spotkania, spotkania i jeszcze raz spotkania. Gadanie, gadanie i jeszcze raz gadanie. Produkowanie prezentacji, dokumentów i arkuszy kalkulacyjnych, których i tak nikt nie czyta. Długotrwałe przepychanki polityczne. Setki pozornych działań, które zawsze kończą się tak, że zaczynamy polegać na intuicji i zdawać sobie sprawę, iż jesteśmy skazani na całe lata pracy.

To stary sposób. I kompletnie szalony. Opracowywanie strategii za jego pomocą może trwać pół roku, a nawet dłużej. To metoda, która przypomina składanie mebli z Ikea metodą „na wariata”: wrzuc elementy, klucz imbusowy i tuzin wiewiórek do schowka na miotły, a potem liczyć na cud.

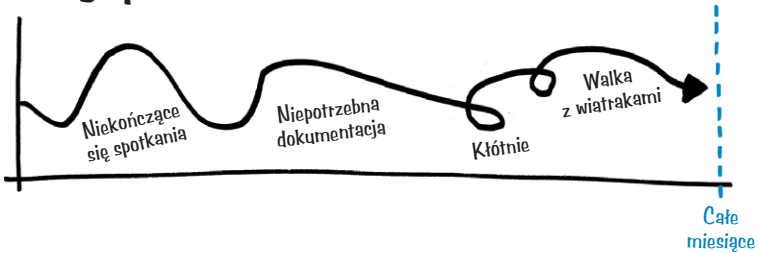
Istnieje jednak także nowy sposób. Nie trzeba liczyć na szczęście, bo wraz z JZ stworzyliśmy, przetestowaliśmy i udowodniliśmy skuteczność systemu, który umożliwia unikanie uprzedzeń poznawczych, usprawnianie dynamiki działań grupowych, podejmowanie szybkich decyzji oraz przeprowadzanie błyskawicznych eksperymentów. To system, który znacząco ułatwia ustalanie, co klika, a co nie.

* * *

Ta książka to narzędzie kompresji: sześć miesięcy trwa dzięki niej dziesięć godzin.

Czytaj dalej, a przekonasz się, że opracowanie podstaw zajmie Ci nie więcej niż dziesięć godzin w ciągu dwóch dni.

Dawny sposób



Sprint założycielski



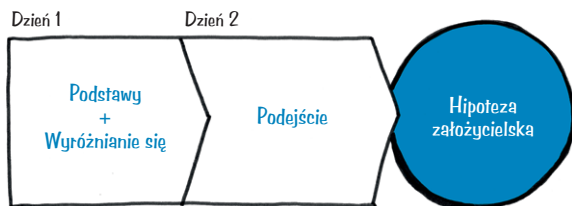
Sprint założycielski działa w następujący sposób:

W pierwszym dniu skoncentrujemy się na **podstawach i wyróżnieniu się**. Zidentyfikujemy problem i opracujemy plan wyróżnienia jego rozwiązania na tle propozycji konkurencji.

W drugim dniu znajdziemy odpowiednie **podejście** do Twojego projektu. Wygenerujemy opcje, poddamy je szybkiej i rygorystycznej ocenie, a następnie wybierzemy jedną, którą wypróbujesz jako pierwszą.

W ten sposób powstanie Twoja własna **hipoteza założycielska**.

Sprint założycielski

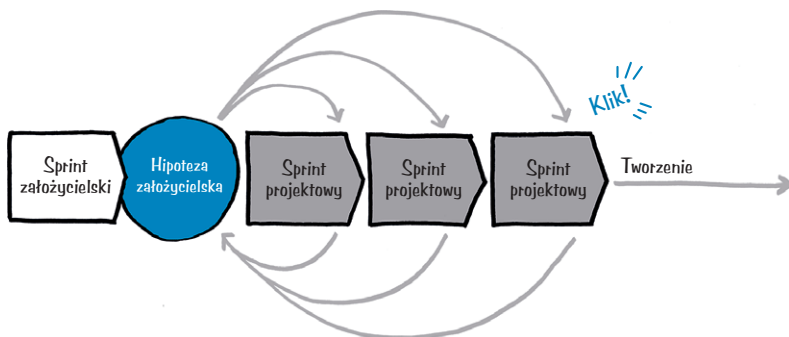


Jak sugeruje nazwa, hipoteza założycielska jest *możliwa do przetestowania*. Testując i doprecyzowując ją od najwcześniejszego etapu, można sprawdzać, czy ludzie naprawdę potrzebują danego rozwiązania, *zanim* włożymy mnóstwo czasu i pieniędzy w jego opracowanie.

A jak należy przeprowadzić eksperymenty? Za pomocą sprintów projektowych! Jeśli przeczytałeś książkę *Sprint*, to świetnie. Jeśli nie, pokażemy Ci, jak zacząć.

W warunkach idealnych pracujemy z założycielami i ich zespołami przez cztery tygodnie bez przerwy, zapewniając im czas na sprint założycielski i trzy sprinty projektowe. Oznacza to wiele szans na stworzenie rozwiązania, które trafi do klientów.

W przypadku dużych, ambitnych projektów kompresowanie wielu małych pętli w krótkim czasie przypomina przewijanie na podglądzie całych lat wprowadzania produktów na rynek. Na początku pierwszego tygodnia będziesz nowicjuszem, a już pod koniec czwartego mistrzem rynkowej dyferencjacji.



Zdaję sobie naturalnie sprawę, że wyczyszczenie kalendarza zespołu może być nie lada wyzwaniem. W wielu organizacjach biznesowych może to przypominać próby pokonania wpływ Oceanu Spokojnego. Na razie się tym jednak nie przejmuj — najpierw przeczytaj po prostu tę książkę.

* * *

Książka, którą trzymasz w ręku, to doskonały początek.

Znajdziesz w niej dziesięć zwięzłych rozdziałów, z których każdy zawiera jedną kluczową lekcję. Dotyczą one: określania podstaw projektu (część I), wyróżniania go na tle konkurencji (część II), wyboru najlepszego podejścia (część III) oraz wykorzystywania krótkich pętli sprawdzających strategię (część IV).

Dziesięć rozdziałów. Dziesięć lekcji. Mam problem z czytaniem książek, których autorzy nie są Stephenem Kingiem, a ponieważ sam także nim nie jestem i nie potrafię pisać jak on, starałem się zrobić wszystko, aby ta książka była jak najkrótsza. Jednocześnie chciałem jednak, żeby była jak najbardziej użyteczna i sądzę, że będziesz w stanie skorzystać z zawartych w niej lekcji od razu — nawet jeśli realizujesz aktualnie jakiś projekt.

A potem, gdy będziesz już gotowy do przeprowadzenia pełnego sprintu założycielskiego, chcielibyśmy zachęcić Cię do skorzystania z naszej listy kontrolnej. Lista zawierająca szczegółowe instrukcje i harmonogram znajduje się na końcu książki. Udostępniamy także (pod adresem <https://ftp.belion.pl/przyklady/wpunkt.zip>), zeszyt ćwiczeń z arkuszami (w formie pliku PDF), które możesz wydrukować.

* * *

Jako inwestor nastawiam się na efekty, a jako człowiek — na sens. Chcę, aby projekty były udane dla twórców i wartościowe dla ludzi, którym mają służyć. I właśnie dlatego jestem niezwykle podekscytowany, mogąc podzielić się z Tobą koncepcją sprintu założycielskiego.

Współpracujący z nami stale Eli twierdzi, że w ramach sprintu założycielskim powstają „atomowe elementy składowe świetnych produktów”

— kluczowe, fundamentalne strategie opracowywane w błyskawicznym tempie. Spory znikają. Ulatniają się zakłócenia. Członkowie zespołów zaczynają czuć się jak dzieci całkowicie pochłonięte ekscytującą zabawą. Mogą także wypróbowywać nowe sposoby pracy z kolegami, budując dobre nawyki zarówno na potrzeby konkretnych przedsięwzięć, jak i na przyszłość. I robią to wszystko, stawiając na pierwszym miejscu klientów i ich potrzeby.

Eksperymentowanie z nowymi sposobami pracy to znaczące inwestycje — zarówno pod względem czasu, jak i wysiłku. Może to być onieśmielające, ale pamiętaj, że nie musisz robić wszystkiego naraz. Oto prosty sposób, aby zacząć:

- Przeczytaj tę książkę.
- Wypróbuj z zespołem szereg drobniejszych elementów tego procesu.
- Rozpoczynając kolejny duży projekt, wyczyść kalendarz, postępuj zgodnie z listą kontrolną i przeprowadź sprint założycielski.

Nadal tu jesteś? To świetnie. Zaczynanie czegoś nowego nigdy nie jest łatwe, ale liczą się Twoi klienci, bo właśnie dla nich wykonujesz swoją pracę. Pora zaczynać.

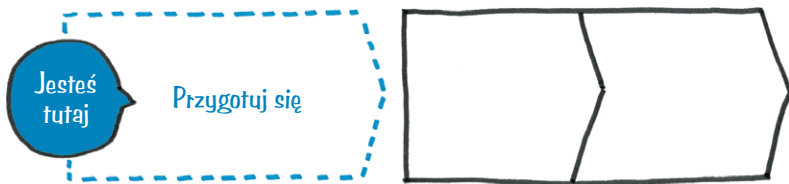
Przygotuj się

Przed sprintem założycielskim wyczyść kalendarz,
zbierz zespół i przygotuj się na to, że będziecie
pracować w nowy sposób.

Sprint założycielski

Dzień 1

Dzień 2



Reset

W styczniu 2009 roku odbyłem tygodniową wizytę służbową w Sztokholmie.

Zanim przejdę do sedna, chciałbym zaznaczyć, że zdaję sobie sprawę z tego, jak wspaniałym miastem jest Sztokholm. Wiem o urokliwych wysepkach, zachwycającej architekturze i wspaniałych muzeach. Wiem też, że mają tam wyśmienite wypieki. Niektórzy z moich najlepszych przyjaciół są Szwedami, więc dla jasności — naprawdę lubię Sztokholm.

Ale w styczniu? Jest tam raczej... przygnębiająco. Zimno. I ciemno. Słońce pojawia się tylko na chwilę, a chodniki pokryte są brudną breją.

W pierwszym dniu wizyty, brnąc w śniegu i przygnębiającej ciemności do sztokholmskiego biura Google'a, czułem się totalnie zdolowany. Miałem się spotkać z dwójką błyskotliwych ludzi, a poza tym liczyłem na kawę i ciastko. Byłem jednak przybity, bo nasza trójka pracowała nad projektem, który był na skraju upadku.

Moimi współpracownikami byli Serge Lachapelle, Kanadyjczyk francuskiego pochodzenia, który od lat mieszkał w Szwecji, oraz Mikael Drugge, Szwed z dalekiej północy. Poznaliśmy się parę lat wcześniej,

czyli w 2007 roku, gdy Google kupił ich startup, i zaczęliśmy rozmawiać o pomysłe na nowy produkt: program do wideokonferencji, który działałby w przeglądarkach internetowych. W tamtych czasach wieloosobowe połączenia wideo były problematyczne, więc właściwie nikt z nich nie korzystał, a my uważaliśmy, że łatwe w obsłudze narzędzia tego typu mogłyby zmienić sposób pracy wielu ludzi.

Rozpoczęliśmy wspólny projekt, aby tchnąć życie w ten nowy produkt. Przygotowaliśmy wszechstronną prezentację. Chcieliśmy wymyślić idealną strategię, która zachwycałaby wszystkich w firmie. Zafascynowała mnie koncepcja wirtualnej sali konferencyjnej 3D, więc dodawaliśmy do niej coraz więcej pomysłów. Interaktywne dokumenty, spisy zadań, tablice i tak dalej. Ale propozycja nie była według nas *doskonała*, więc pracowaliśmy nad nią bez końca.

Mijały tygodnie. A potem miesiące. Aż stuknęło półtora roku.

I zdarzył się globalny kryzys finansowy. W styczniu 2009 roku Google zamknął biura w norweskim Trondheim i w Luleå w Szwecji. A ja wpadłem w panikę. Byłem przekonany, że następny będzie Sztokholm, a jeśli tak się stanie, Serge i Mikael odejdą. A my nadal nie mieliśmy spójnej strategii. Uznałem to za chwilę prawdy i kupiłem bilet do Sztokholmu.

W ten właśnie sposób znalazłem się tam w styczniu, w ciemności i w brei. Brnąłem krętymi uliczkami, aż dotarłem do biura Google'a. Wszedłem po schodach do szarego, niepozornego budynku — z pewnością *nie była* to jedna z pereł architektury Sztokholmu — i zobaczyłem Serge'a i Mikaela, którzy czekali na mnie z szerokimi uśmiechami na twarzach i filiżanką gorącej kawy. Czułem, że to nasza ostatnia szansa, ale nie wiedziałem, co mielibyśmy zrobić.

W związku z tym postanowiliśmy trochę poszaleć.

Najpierw postawiliśmy sobie ambitny cel. Był poniedziałek rano. Ustaliliśmy, że do piątku stworzymy prototyp programu. Nie prezentację czy slajdy. Prawdziwy prototyp. Chcieliśmy *pokazać* wszystkim, jak wspaniale mogą być wideorozmowy prowadzone bezpośrednio w przeglądarce.

Postanowiliśmy skoncentrować się wyłącznie na tym zadaniu. Mieliśmy opracować prototyp, więc absolutnie nie mogliśmy się rozpraszać. Odwołaliśmy wszystkie spotkania zaplanowane w naszych kalendarzach.

Wylogowaliśmy się z poczty i komunikatorów. I znaleźliśmy salę konferencyjną bez okien.

No dobrze, ale co mieliśmy stworzyć? W ciągu dwóch lat wygenerowaliśmy setki koncepcji, ale przez tydzień nie bylibyśmy naturalnie w stanie zaprojektować i zbudować setek prototypów. Co było najistotniejsze? Nie chodziło o wirtualną salę konferencyjną 3D ani interaktywne narzędzia do organizowania spotkań. Pomysł był prosty: musieliśmy stworzyć możliwie najprostszy w obsłudze program do wideorozmów. Chodziło o prototyp umożliwiający bezproblemowe prowadzenie wieloosobowych spotkań i o nic więcej.

Zabraliśmy się do pracy. Nie mieliśmy czasu na dopracowywanie szczegółów, więc podejmowaliśmy szybkie decyzje. Naszkicowaliśmy projekt i uznaliśmy, że jest wystarczająco dobry. Następnie Mikael, prawdziwy geniusz inżynierii, zbudował prototyp. Pamiętam chwilę, gdy udało się go uruchomić. Mikael wysłał mi link e-mailem. Kliknąłem i... pstryk! Zobaczyłem Mikaela i Serge'a. Mikael powiedział „cześć”, Serge powiedział „cześć”, ja sam powiedziałem „cześć”. I wszyscy się widzieliśmy!

Pod koniec tygodnia zaprezentowaliśmy prototyp ludziom z Google'a. Nie był idealny, ale wszyscy od razu zrozumieli jego wartość. Trafiliśmy w dziesiątkę. Nasz program szybko zrobił się popularny w firmie, a potem został udostępniony publicznie. Dziś nazywa się Google Meet i ma setki milionów użytkowników.

Pamiętam, że lecąc do domu, myślałem sobie: „O rety. To było coś zupełnie innego”. Dla mnie najbardziej wyjątkowym aspektem tego tygodnia było nie to, *co* osiągnęliśmy, tylko *jak* to zrobiliśmy.

Przez półtora roku przed wyjazdem do Sztokholmu traktowałem projekt wideokonferencji jak każdy inny. Byłem w stanie poświęcać mu kilka godzin tygodniowo, ale musiałem wciskać to zadanie między inne projekty i spotkania. Czas, w którym koncentrowałem się na tym zadaniu, przypominał małe wysepki na oceanie mojej aktywności.

Przed Sztokholmem

Pn	Wt	Śr	Cz	Pt
				Koncentracja
Koncentracja			Koncentracja	
				Koncentracja
	Koncentracja			
			Koncentracja	
	Koncentracja			

W Sztokholmie wyczyściliśmy kalendarze i całymi dniami pracowaliśmy wyłącznie nad projektem wideorozmów. Wysepki stały się kontynentem i było to naprawdę niesamowite doświadczenie!

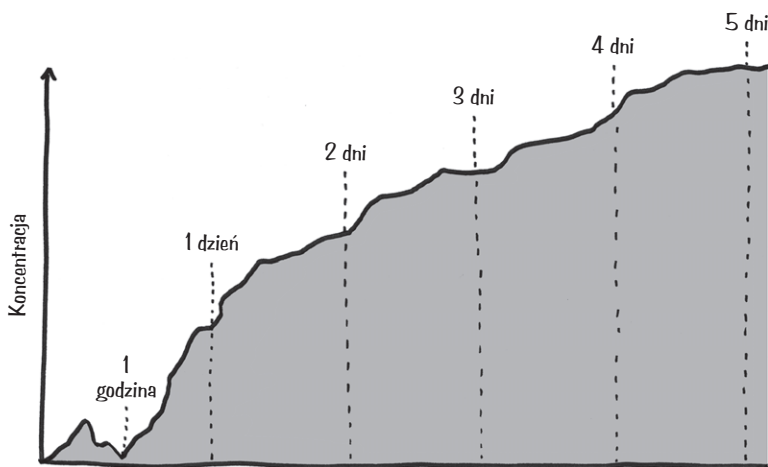
W Sztokholmie

Pn	Wt	Śr	Cz	Pt
<div>Koncentracja</div>				

A dodatkowo chodziło nie tylko o *więcej* czasu — istotna była także jego *znacznie wyższa jakość*.

Wcześniej, poświęcając określonemu projektowi na przykład godzinę, nie pracowałem efektywnie przez cały ten czas. Pierwsze piętnaście minut zajmowało mi zwykle wejście w temat, przez kolejne piętnaście faktycznie pracowałem, ale potem sprawdzałem pocztę i zaczynałem myśleć o kolejnym spotkaniu. Gdy umawiałem się z Serge’em i Mikaelem na godzinną rozmowę, połowę czasu zajmowało nam wprowadzanie się w kontekst, a drugą podsumowywanie ustaleń.

W Sztokholmie nie było natomiast przełączania się między różnymi zadaniami. Pozostawanie w określonym kontekście przynosi kumulujące się korzyści. Im dłużej pracowałem nad konkretnym projektem, tym bardziej byłem skoncentrowany. Gdy spałem, mój mózg wszystko porządkował, więc z każdym dniem mogłem coraz lepiej wykonywać swoją pracę.



Źródło: Wszystko wymyśliłem, ale opierałem się na własnych doświadczeniach i wygląda to chyba dobrze, prawda?

Był też czas na... ciszę. Atmosfera była inna niż w trakcie spotkań czy warsztatów. Nie rozmawialiśmy bez przerwy. Przez większość czasu myśleliśmy i pracowaliśmy.

Po tym tygodniu w Sztokholmie olśnienie wybuchło w mojej głowie — BAM! — jak granat. Przecież ten przypadek nie musiał być pojedynczy. Dlaczego nie mogłyby zaczynać się tak wszystkie projekty? Dlaczego

zespoły nie mogłyby koncentrować się na najważniejszych elementach swojej pracy, zamiast się rozpraszać?

Po tym jak doznałem olśnienia, zacząłem przeprojektowywać sposób rozpoczynania projektów i pracuję nad tym bez przerwy. Oto najistotniejsza konstatacja:

1. Odłóż wszystko i skoncentruj się całkowicie na najistotniejszym zadaniu, dopóki go nie wykonasz.

Przeprowadziliśmy z JZ setki sprintów dla setek zespołów i za każdym razem postępujemy tak samo: czyścimy kalendarz i skupiamy się na najważniejszym zadaniu, po czym doprowadzamy sprawę do końca. I za każdym razem działa to absolutnie bezbłędnie — w fantastyczny, niemal nadprzyrodzony sposób. Czyszczenie kalendarza całkowicie zmienia wszystko, co zespoły są w stanie osiągać.

Jest jednak pewien mały problem. Otóż konstatacja „Odłóż wszystko i skoncentruj się całkowicie na najistotniejszym zadaniu, dopóki go nie wykonasz” ładnie brzmi, ale opisywane przez nią działania nie zawsze bywają łatwe.

We współczesnym środowisku pracy oczekuje się od nas udziału w spotkaniach z członkami zespołów, menedżerami, podwładnymi i partnerami biznesowymi. Powinniśmy być na bieżąco z e-mailami i telefonami, żonglować wieloma projektami i naturalnie dotrzymywać terminów oraz osiągać zaplanowane efekty. To mnóstwo „powinności”, które utrudniają poświęcanie czasu jednemu konkretnemu projektowi w skali jednego dnia, nie mówiąc o dwóch, pięciu czy piętnastu.

Niestety praca w sposób, *jakiego się od nas oczekuje*, musi oznaczać rezygnację z wielkiej wygranej, czyli ze stworzenia możliwie najlepszego produktu, bo preferowane są drobne zwycięstwa w postaci ciągłego zadowalania współpracowników. Natychmiastowe odpowiadanie na e-maile? Stawianie się co półgodziny na kolejnych spotkaniach? Ktoś, komu nie zależy na szerszej perspektywie, może oczywiście tak działać. Nie musi odmawiać. Nie musi podejmować trudnych decyzji dotyczących priorytetów. I wszyscy są zadowoleni... przynajmniej na bieżąco.

①

**Odłóż wszystko i skoncentruj się
całkowicie na najistotniejszym
zadaniu, dopóki go nie wykonasz**



Sądząc, że możemy zajmować się ambitnymi projektami i sprawiać, by trafiały one w gusta klientów, a jednocześnie lawirować między codziennymi obowiązkami i przeskakiwać z jednego kontekstu do innego, popełniamy jednak kardynalny błąd. Opracowanie strategii projektu wymaga całkowitej koncentracji. Wybór najlepszej opcji spośród wielu wymaga całkowitej koncentracji. A zaprojektowanie i zbudowanie prototypu do przetestowania hipotezy? Tak, to także wymaga całkowitej koncentracji. Normalny tryb pracy *nie pozwala jednak na całkowitą koncentrację* — zwłaszcza gdy miałoby chodzić o wielu członków zespołu.

Rozwiązanie jest proste: podejmij trudną decyzję, by zrobić sobie przerwę, odłóż wszystko — lawinowo napływające e-maile, niekończące się spotkania, nieustanne przełączanie się między różnymi zadaniami — i zbież zespół, abyście wszyscy mogli skupić się na jednym istotnym celu. Rozpoczynaj każdy projekt od sprintu.

Oto kilka technik, które pomogą Ci w odkładaniu wszystkiego na bok, niezależnie od tego, czy planujesz sprint założycielski, czy jakikolwiek inny intensywny okres pracy:

Zacznij od decydenta

W zespole ds. sprintu musi być szef: osoba odpowiedzialna za podejmowanie decyzji w ramach projektu, którą nazywam „decydem”. W mniejszych startupach bywa nim zwykle prezes lub jeden ze współzałożycieli, a w większych organizacjach biznesowych dyrektor ds. produktu, kierownik projektu lub wiceprezes odpowiedzialny za dany obszar. Krótko mówiąc, chodzi o kogoś, kto ma ostatnie słowo. Zapewne wiesz, kto pełni taką rolę w Twojej organizacji.

Jeśli sam jesteś decydem, to świetnie. Jeśli nie, zacznij od zwerbowania takiej osoby. Wyjaśnij jej, dlaczego uważasz, że zespół skorzysta na wyczyszczeniu kalendarza, aby móc od razu rozpocząć projekt. I weź ze sobą tę książkę — pomoże Ci to w przekonaniu decydenta.

W startupach angażowanie decydentów jest łatwe. Wraz z rozwojem organizacji hierarchie stają się jednak coraz bardziej skomplikowane, a podejmowanie istotnych decyzji wiąże się ze stresującymi spotkaniami na wysokim szczeblu. Takie wewnętrzne prezentacje oznaczają marnowanie mnóstwa czasu i wysiłku. Warto zatem bezpośrednio angażować decy-

dentów w sprinty, bo energia wszystkich zainteresowanych koncentruje się wtedy na tym, aby projekty klikały dla klientów — nie rozprasza się w toku wewnętrznych rozgrywek politycznych. Co więcej, decydenci pojawiają się wtedy w projektach, gdy są najbardziej potrzebni, czyli w trakcie kształtowania się strategii. To świetne wykorzystanie czasu, zarówno ich samych, *jak i* zespołów projektowych.

Decydent popierający pomysł przeprowadzenia sprintu to skarb, bo ktoś taki może ułatwić sformowanie zespołu i wyczyszczenie kalendarza, a potem — w trakcie sprintu — przyspieszyć cały proces, podejmując kluczowe decyzje. A poza tym — co jest zdecydowanie najlepsze — nie trzeba przekonywać go do wyników, bo był obecny przez cały czas.

Stwórz mały zespół

Sprint założycielski kompresuje wiele działań w krótkim czasie. Aby działać szybko, zespół powinien być niewielki — liczyć nie więcej niż pięć osób, łącznie z decydentem. Szukaj kontrastujących perspektyw: zamiast prezesa i czterech inżynierów, zaangażuj prezesa oraz szefów działu inżynieryjnego, sprzedaży, produktu i marketingu. Konkurencyjne punkty widzenia prowadzą do lepszych decyzji, ale gdy osób jest więcej niż pięć, korzyści szybko topnieją.

Ogłoś stan wyjątkowy

Musiałem radzić sobie w życiu z wieloma kryzysowymi sytuacjami. Łamałem kości i zęby, kiedyś pękła mi śledziona, a kiedy indziej złapałem świńską gripę. Doświadczałem przerw w dostawach prądu, byłem wzywany do sądu jako przysięgły i — co było chyba najgorsze — miewałem wolny internet. Odwoływano moje loty. Zdarzało mi się, że samochód nie chciał odpalać. Musiałem sprzątać po chorych zwierzakach — i to NATYCHMIAST. Przeżywałem także kryzysy w pracy. Uczestniczyłem w pracach zespołów, które rzucały wszystko, by zająć się błędami w oprogramowaniu, upadającymi bankami czy trzęsieniami ziemi. I w każdej z takich sytuacji odkrywałem, że niezależnie od tego, co było zapisane w moim kalendarzu, zawsze udawało mi się wykroić kilka wolnych godzin. Bez wahania odwoływałem spotkania i zaczynałem ignorować skrzynkę odbiorczą po wysłaniu wiadomości typu: „Hej, jestem całkowicie skon-

centrowany na (problemie). Muszę odwołać spotkania i będę trudno dostępny, dopóki nie skończę”. Nikt nie robił mi z tego powodu wyrzutów. Gdy dzieje się coś złego, wszyscy wszystko rozumieją.

I wiesz co? Ty także możesz ogłosić stan wyjątkowy, żeby zrobić miejsce na sprint. Będzie to po prostu dobry stan wyjątkowy zamiast złego.

Dobre sytuacje kryzysowe istnieją naprawdę, ale są zdecydowanie niedoceniane i zwykle niewłaściwie wykorzystywane. Rozpoczęcie ważnego projektu to z pewnością właśnie taka pozytywna sytuacja kryzysowa. Możesz nawet posłużyć się wiadomością w takim stylu:

Hej, nasz zespół jest w tej chwili całkowicie skoncentrowany na (najważniejszym projekcie). Muszę odwołać spotkania i będę trudniej dostępny, dopóki nie skończymy.

Decydent powinien wysłać taką wiadomość do wszystkich osób, z którymi ma kontakt zespół przeprowadzający sprint. Każdy członek zespołu powinien zrobić to samo, ustawiając automatyczną odpowiedź o swojej niedostępności w poczcie elektronicznej i komunikatorach.

Po ustaleniach dotyczących osób spoza sprintu należy przygotować członków przeprowadzającego go zespołu do nowego sposobu pracy.

Indywidualna wspólna praca

Gdy zbierzesz zespół, naturalną potrzebą wszystkich jego członków stanie się przeprowadzenie otwartej burzy mózgów. Nie pozwól, aby tak się stało.

Grupowe burze mózgów to naturalna reakcja osobników naszego gatunku skłanianych do współpracy. Zbierz grupę łowców-zbieraczy z epoki lodowcowej i poproś ich o zbudowanie szałasów, a z pewnością zaczną się grupowe burze mózgów. Zgromadź w jednym miejscu naukowców z XVII-wiecznego brytyjskiego Towarzystwa Królewskiego i poproś ich o stworzenie biznesplanu, a już po chwili zaczną się przekrzykiwać, żądać karteczek samoprzylepnych i zamawiać pizzę.

Grupowe burze mózgów są wpisane w nasze DNA. Są fajne — przynajmniej dla ekstrawertyków — ale problem polega na tym, że się nie sprawdzają, bo powstające w ich trakcie koncepcje bywają raczej przeciętne. A oprócz tego wykluczają osoby, które nie czują się komfortowo

w grupie, nie potrafią w błyskotliwy sposób werbalizować swoich koncepcji lub najefektywniej myśla w ciszy.

I właśnie dlatego, podejmując współpracę z zespołami, NIE przeprowadzaj burz mózgów. NIE prowadź otwartych dyskusji. Pracujcie razem, ale indywidualnie. Dawaj wszystkim członkom zespołu czas na indywidualne generowanie propozycji, zapoznavanie się z propozycjami innych, formułowanie opinii i głosowanie.

Cicha, równoległa praca może wydawać się czymś sprzecznym z intuicją, ale jest niezwykle skuteczna. W Sztokholmie pomogła Serge'owi, Mikaelowi i mnie uzyskać doskonałe efekty. Wraz z JZ wiemy, że ta metoda doskonale sprawdza się także w sprintach, bo przeprowadziliśmy ich z różnymi zespołami ponad 300. W trakcie sprintów założycielskich, pracując samodzielnie, lecz w ramach zespołu, wszyscy tworzą więcej dobrych rozwiązań i szybciej podejmują dobrze przemyślane decyzje niż podczas burz mózgów.

W kolejnych rozdziałach znajdziesz więcej pomysłów na wspólną pracę w ujęciu indywidualnym. Na końcu tej książki umieściliśmy także szczegółową listę kontrolną. Na razie jednak, przygotowując się do sprintu, poinformuj po prostu członków zespołu, że nie będzie to typowe spotkanie: podczas sprintu założycielskiego wszyscy będą mieli czas na przemyślenia i gwarancję, że będą mogli zaprezentować swoje opinie bez konieczności zabiegania o uwagę innych.

Zacznij działać, ale nie dąż do perfekcji

W sprintcie założycielskim nie chodzi o opracowanie doskonałego planu. Istotne jest to, aby stworzyć wstępny zarys: hipotezę założycielską, którą można od razu przetestować. Oznacza to, że strategia nie musi od razu trafić w dziesiątkę. Gdy określone decyzje okażą się błędne, szybko się o tym przekonacie po zaprezentowaniu prototypów klientom. I będziecie mogli wprowadzić poprawki.

Nie denerwuj się. Proponuj rozwiązania, podejmuj decyzje i posuwaj się naprzód. Szanse na znalezienie trafnego rozwiązania stają się większe, gdy zaczyna się szybko i przeprowadza wiele eksperymentów — nie warto poświęcać mnóstwa czasu na dopracowywanie przeczuc w nadziei na stworzenie doskonałego planu.

Przed rozpoczęciem sprintu zapoznaj członków zespołu z koncepcją „Zacznij działać, ale nie dąż do perfekcji”, a potem — już w czasie jego trwania — często im o tym przypominaj. I sobie także, za każdym razem gdy będziesz czuć się zagubiony. I mnie — jeśli się spotkamy. To dobra rada, na której nie da się stracić.

Gdy sformujesz zespół ds. sprintu, oczyścisz kalendarz i określisz oczekiwania, będziesz mógł wziąć się do roboty. Widziałem setki sprintów i wiem, że ludzie — zarówno ci, którzy je przeprowadzają, jak i tacy, którzy obserwują to z zewnątrz — reagują na nie z entuzjazmem, bo koncentracja jest inspirująca.

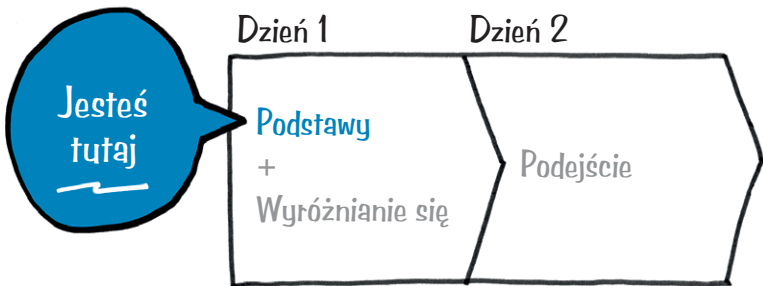
Wolny czas jako taki nie gwarantuje jednak dobrych efektów. W następnym rozdziale rozpoczniemy sprint założycielski — i podzielę się istotnymi przemyśleniami związanymi z osobą Toma Hanksa.

Podstawy



Rozpocznij sprint założycielski od podstawowych ustaleń: kim jest **klient**, jaki **problem** chcesz pomóc mu rozwiązać, jakie są wyjątkowe **atuty** Twojego zespołu i jak wygląda **konkurencja**.

Sprint założycielski



Klient

Pierwszy dzień sprintu założycielskiego należy rozpocząć od serii pytań zwanych podstawami. Uwielbiam podstawy, bo odpowiedzi na te pytania tworzą klarowny obraz projektu. I przypominają mi klasyczną scenę z kultowego filmu.

Bohater filmu *Duży*, dwunastoletni chłopiec imieniem Josh, wypowiada życzenie i budzi się następnego ranka jako dorosły. Josh po trzydziestce, którego gra Tom Hanks, musi odnaleźć się w świecie dorosłych, więc znajduje pracę w firmie produkującej zabawki.

Moja ulubiona scena przedstawia Josha na nudnym zebraniu. Jeden z dyrektorów rozwodzi się nad swoim wymarzonym projektem — nową linią produktów: robotów zmieniających się w drapacze chmur. Głędzi długo i monotonna o badaniach fokusowych („podwójnie ślepa próba na ośmiu nakładających się grupach demograficznych”) i prognozach sprzedaży („trzydzieści siedem procent udziału w rynku... jedna czwarta całkowitych przychodów...”). Tymczasem Josh — dziecko uwięzione w ciele dorosłego — bawi się właśnie takim robotem, a wyraz jego twarzy świadczy o coraz większej dezorientacji.

Pod koniec spotkania Josh podnosi rękę.

— Nie rozumiem — mówi.

Zirytowany dyrektor wciska mu w ręce wydruk i zasypuje go kolejną porcją korpomowy.

— Gdybyś przeczytał analizę branżową, przekonałbyś się, że nasz udział w rynku figurek z ruchomymi kończynami wzrósł w ciągu ostatnich dwóch lat z dwudziestu siedmiu do czterdziestu pięciu procent.

Ale Josh nie odpuszcza.

— Jest milion robotów, które zmieniają się w co innego — mówi. — Kto chciałby bawić się *budynkiem*?

* * *

Obejrzałem film *Duży*, mając mniej więcej dwanaście lat, i ukształtowało to moje wyobrażenia o sposobie funkcjonowania świata pracy. Jako dorosły muszę przyznać, że nie odbiegały one zbyttnio od rzeczywistości.

Dyrektor mówi bardzo dużo o tym, co wprowadzenie na rynek nowej zabawki może zmienić dla *firmy*, ale nie pada ani słowo o tym, co może ona dać *dzieciom*.

A jak jest w realnym świecie?

Wiele projektów to roboty-wieżowce. Koncentrujemy się na tym, czego chcemy, zamiast na tym, co możemy zrobić dla klientów. Stawiamy zyski i własne ego na pierwszym miejscu, tracąc z oczu fakt, że jeśli nie zainteresujemy klientów, nie *będzie* ani pieniędzy, ani chwały.

Wiem, że to prawda, bo sam tego doświadczyłem. Przed sprintem w Sztokholmie poświęciłem dobrych kilka miesięcy na zaprojektowanie skomplikowanej sali konferencyjnej 3D — ale wcale nie dlatego, że miało to rozwiązać problem któregoś z klientów. Po prostu wydawało *mi* się, że będzie to dobry produkt. Czy jednak kiedykolwiek w trakcie wideorozmowy pomyślałeś sobie: „O rety, mógłbym stworzyć głębszą więź z kolegami, gdyby tylko ten interfejs był wirtualnym stołem z imitacją słoików drewna”? O czym ja wtedy myślałem? Ależ to był absurd!

Absurdy — a nawet coś gorszego — pojawiają się zawsze, gdy nie myślimy przede wszystkim o kliencie. I z tym właśnie wiąże się druga kluczowa teza dotycząca doprowadzania do tego, aby wszystko działało:

2. Zaczynij od zidentyfikowania klienta i faktycznego problemu, który możesz rozwiązać.

Słowa „klient” używam celowo. Będąc nastolatkiem, przez parę lat pracowałem w restauracjach jako pomocnik kelnera. Gdy ustawiałem i sprzątałem zastawę oraz bez końca nalewiałem kawę do filiżanek i wodę do szklanek, wyraz „klient” miał dla mnie szczególne znaczenie. Klient był gościem, a ja gospodarzem. Moim zadaniem było służyć gościom — sprawdzając, czy mają wszystko, czego potrzebują, aby móc przyjemnie spędzić czas. Moim obowiązkiem było rozwiązywanie problemów klientów — najlepiej, zanim się pojawiały.

Nie każdy zespół traktuje swoich klientów jak gości. A powinien. Mielśmy z JZ sporo okazji, aby przyjrzeć się polityce wewnętrznej wielu firm. Najskuteczniejsze zespoły szanują i rozumieją klientów i na nich się koncentrują. A zespoły, dla których klient to wyłącznie para oczu i portfel, mają ciągłe problemy. Trudno stworzyć produkt, który kliknie, gdy nie zależy nam na osobie, *do której* ma trafić.

Owszem, trafiają się wyjątki, ale jest ich niewiele. A w dodatku — co ciekawe — osoby i firmy, które koncentrują się raczej na sobie niż na klientach, są zwykle niezadowolone ze swojej pracy. Wymuszanie uwagi innych i wyciąganie od nich pieniędzy na dłuższą metę zupełnie się nie sprawdza. Jeśli nie chcesz ryzykować, stawiaj na szacunek.

JZ i ja nie lubimy ryzyka — i chcemy, aby startupy z naszego portfela odnosiły jak największe sukcesy — więc zaczynamy każdy sprint założycielski od zidentyfikowania docelowego klienta i problemu, który należy rozwiązać.



②

**Zaczniij od zidentyfikowania
klienta i faktycznego problemu,
który możesz rozwiązać**



Powiedz mi zatem: kim jest Twój klient? Jaki problem dla niego rozwiązujesz? To oczywiste pytania — i niemal niegrzeczne. Powtórzmy jednak, że coś, co wydaje się oczywiste, nie zawsze takie jest. Większość zespołów nie określa podstaw w klarowny sposób. Nie testuje swoich pomysłów z klientami. Nie poznaje ludzi, którym próbuje pomóc. Nie pozwól, by to przydarzyło się Tobie — brak wiedzy o kliencie to najpewniejszy sposób, aby zbudować coś, co będzie robotem-wieżowcem, którego nikt nie zechce.

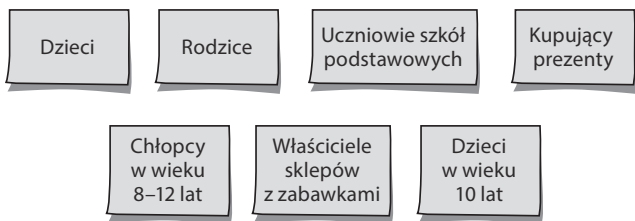
Podstawy to z jednej strony pierwsze włókno wątku prowadzącego do wyróżniania się na tle innych i do skutecznych strategii, a z drugiej coś, co umożliwia działanie w roli idealisty, który zawsze myśli przede wszystkim o klientach. Podstawy to gwarancja, że rozwiążesz problem, na którym Ci zależy.

A oto kilka technik identyfikowania docelowych klientów i problemów do rozwiązania:

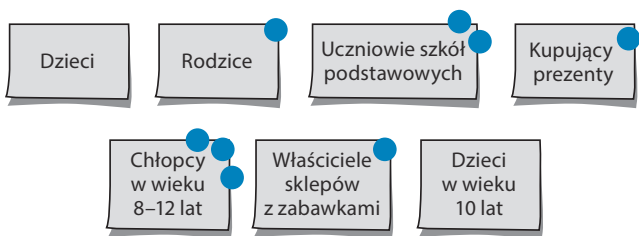
Zamiast grupowej burzy mózgów, stosuj metodę „notuj i głosuj”

Metodę „notuj i głosuj” opracowaliśmy po to, aby zespoły mogły szybko tworzyć dobre koncepcje i podejmować trafne decyzje. Zaznacz tę stronę, bo stosowanie naszej metody jest niezbędne w trakcie każdego sprintu założycielskiego. Oto jej opis:

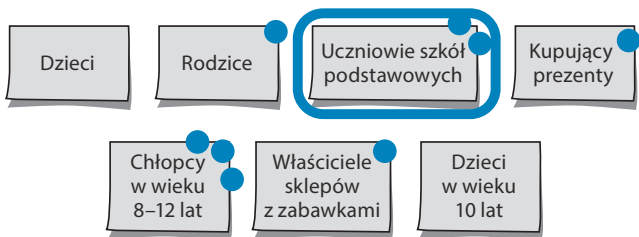
1. **Pytanie** — zadaj zespołowi jakieś pytanie, na przykład: „Kim są nasi klienci?”.
2. **Praca w ciszy** — to mniej więcej pięć minut na ciche refleksje i zapisywanie jak największej liczby odpowiedzi na oddzielnych karteczkach samoprzylepnych. Propozycje powinny być anonimowe (karteczek nie należy podpisywać).
3. **Cicha prezentacja** — karteczki należy umieścić w widocznym dla wszystkich miejscu. Propozycje mogą się powtarzać, to nie problem.



4. **Ciche głosowanie** — wszyscy odczytują treść karteczek w milczeniu przez mniej więcej pięć minut i głosują na propozycje, które najbardziej im odpowiadają.



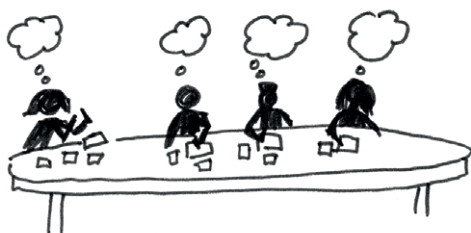
5. **Deбата** — jeśli decydent nie jest pewny, może zarządzić krótką dyskusję na temat najlepszych propozycji.
6. **Decyzja** — decydent wybiera jedną propozycję. Nie musi kierować się wynikami głosowania.



Notuj i głosuj



① Zadaj pytanie



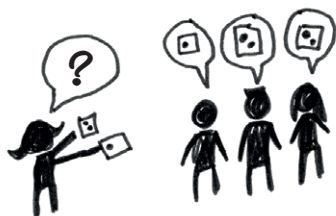
② Praca w ciszy



③ Cicha prezentacja



④ Ciche głosowanie



⑤ Debata



⑥ Decyzja

Tak właśnie przedstawia się metoda „notuj i głosuj”. Można ją stosować do definiowania klientów, a potem powtarzać cykl, określając problemy do rozwiązania.

Stosujemy ją na różne sposoby w trakcie całego sprintu założycielskiego. Początkowo może wydawać się nieco uciążliwa, ale szybko staje się naturalna — i warto poświęcić trochę czasu na jej opanowanie, bo taki sposób pracy jest znacznie bardziej efektywny niż tradycyjne grupowe burze mózgów.

Grupowe burze mózgów prowadzą do tego, że na pierwszy plan wysuwa się zawsze jedna koncepcja — dlatego, że jest pierwszą rozsądną sugestią lub proponuje ją osoba, która najgłośniej mówi — i właśnie ta koncepcja zaczyna dominować w dyskusji. Grupowe burze mózgów to prosta droga do ~~piekła~~ osiągnięcia konsensusów, ale zwykle bywają one zaledwie *przeciętne*.

Metoda „notuj i głosuj” podnosi jakość pracy, bo wykorzystuje potencjał indywidualnych procesów koncepcyjnych w ramach grupy. Każdy samodzielnie formułuje opinie, bez konieczności myślenia i mówienia jednocześnie (co dla wielu osób bywa trudne — na przykład dla mnie). Co więcej, propozycje są anonimowe, więc można głosować, dyskutować i podejmować decyzje bez obaw o to, że ktoś kogoś urazi lub będzie chciał przypodobać się szefowi.

Grupowa burza mózgów: najgłośniejszy wygrywa



Notuj i głosuj: najlepszy pomysł wygrywa



Oprócz wysokiej jakości propozycji, głębokiego zaangażowania uczestników i szczerzej dyskusji metoda „notuj i głosuj” ma jeszcze jedną istotną zaletę: jest ZNACZNIE szybsza niż tradycyjne burze mózgów i otwarte dyskusje. Jestem przekonany, że ją polubisz.

Po przeprowadzeniu setek, a może nawet tysięcy sesji „notuj i głosuj” wiemy, że najlepiej sprawdzają się dwa proste triki: używanie prostego języka i kierowanie się zdrowym rozsądkiem.

Używaj prostego języka

Kim są w filmie *Duży* klienci firmy zabawkarskiej? „Ośmioma nakładającymi się grupami demograficznymi”? Przecież to nic nie znaczy. Żargon techniczny czy biznesowy tworzy między zespołem a klientami barierę abstrakcji. Zaciemnia to, co się naprawdę dzieje, nierzadko ukrywając strategię pełne pustych frazesów.

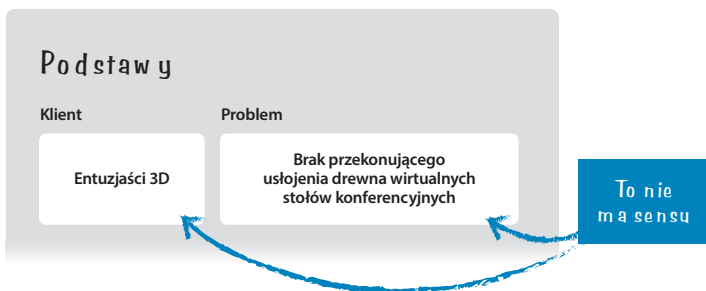
Gdy tylko to możliwe, zastępuj żargon prostym językiem. Twoje wypowiedzi staną się w ten sposób bardziej precyzyjne, zyskasz pewność, że wszyscy w zespole rozumieją, o co Ci chodzi, i zwiększysz szanse na to, że podejmowane decyzje będą sensowne.

W przypadku Google Meet mogliśmy określić docelowego klienta jakimś wymyślnym terminem typu „rozproszone organizacje korporacyjne”, ale znacznie lepiej sprawdzają się po prostu „zespoły ludzi w różnych lokalizacjach”. Zdecydowanie lepsze od „ośmiu nakładających się grup demograficznych” są na przykład „dzieci ze szkół podstawowych”. Pamiętaj, że prostota sprawdza się najlepiej.

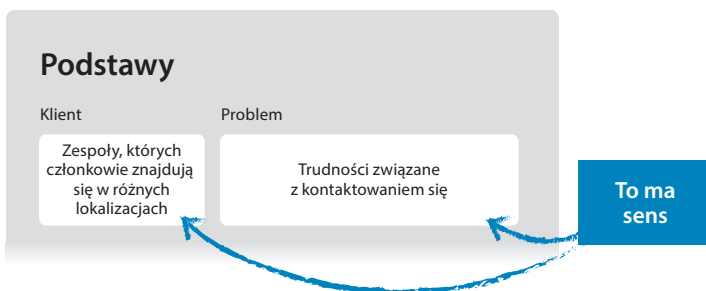
Przeprowadź test zdrowego rozsądku

Po zidentyfikowaniu klienta i problemu zapytaj zespół: „Czy to ma sens?”.

Odpowiedzi nie powinny zniekształcać rzeczywistości. Gdybym powiedział, że klientami Google Meet są „entuzjaści 3D”, a problem to „brak przekonującego usłojenia drewna wirtualnych stołów konferencyjnych”, każdy zauważyłby, że to bez sensu.



Klientami powinni być prawdziwi ludzie. Problemy powinny być rzeczywiste. W przypadku Google Meet naszymi klientami były zespoły, których członkowie znajdowali się w różnych lokalizacjach, a ich problemem było po prostu to, że trudno im było się kontaktować. Nie potrzebowali imitacji drewna, tylko łatwego sposobu kontaktowania się ze sobą. Powtórzę to raz jeszcze: prostota sprawdza się najlepiej.



Gdy klient zostaje zdefiniowany i umieszczony w centrum uwagi, cały zespół może działać w zgodzie. Wiadomo, komu trzeba pomóc. Wiadomo, jaki problem powinien zostać rozwiązany. Członkowie zespołu wiedzą, co robić. Jeśli później, po przeprowadzeniu eksperymentów, zmieni się grupa docelowa, nie będzie to nic złego — to dopiero początek, nie wszystko musi być perfekcyjne. Proste decyzje określają jednak kierunek działań — ku produktowi, który trafi w sedno, i pracy, która będzie naprawdę istotna.

Więcej szczegółów na temat przeprowadzania tego rodzaju działań znajdziesz na liście kontrolnej znajdującej się na końcu książki. A teraz czas ruszać dalej. W następnym rozdziale pozostaniemy przy podstawach, ale zajmiemy się nimi jeszcze bardziej szczegółowo. Zaprezentuję Ci startup, który wprowadza sztuczną inteligencję do chaotycznych realiów współczesnego świata, i podzielę się z Tobą wnioskiem, który jest jeszcze bardziej oczywisty — i w efekcie trudniejszy do zauważenia.

3

Atuty

Każdy z nas ma mocne i słabe strony. Są tematy, którymi się pasjonujemy, i takie, które nas nie interesują. Każdy z nas ma także pewien zbiór przekonań o świecie, które mają sens dla nas, ale inni mogą uznawać je za niezrozumiałe lub po prostu błędne.

Niektóre z tych różnic to po prostu różnice, ale inne to atuty — niektóre wyjątkowo *istotne*, bo mogą pomagać w tworzeniu rozwiązań, jakich nie jest w stanie zaproponować nikt inny.

Kolejny etap sprintu założycielskiego to jednoznaczne określenie atutów zespołu — dzięki temu będziesz mógł ustalić, jak powinieneś wykorzystać te atuty do stworzenia rozwiązania, które kliknie. Innymi słowy:

3. Wykorzystuj swoje atuty.

Co zaskakujące, większość zespołów nie stosuje się do tej oczywistej zasady. Wolą naśladować istniejące rozwiązania i grać według zasad ustalanych przez innych. Ignorując własne atuty, pograżamy się jednak w odmętach przeciętności. Powinniśmy je bezwzględnie wykorzystywać, aby móc zdobywać uznanie i się wyróżniać.

A jakie *są* Twoje atuty? Są ich trzy rodzaje: **potencjał**, **motywacja** i **biegłość**. Chciałbym opisać je wszystkie, cofając się do roku 2014. Poznajmy trzy osoby, które zostały założycielami startupów. W trakcie lektury spróbuj określić atuty, jakie każda z nich wnosi do swoich projektów — i zastanów się, jaką firmę mogłaby stworzyć.

* * *

Na początek poznajmy pewną panią. To inżynier mechanik Katie Hoffman.

W 2014 roku Katie codziennie dba o różnego rodzaju sprzęt przemysłowy. Jej ręce pokryte są kurzem i brudem, a wzrok koncentruje na plątaninie kabli łączących różne maszyny. Katie kieruje zespołem zajmującym się modernizacją systemów sterowania w zakładach przemysłowych pod kątem optymalizacji ich wydajności. Kluczowym elementem jej pracy jest wiedza o tym, jak działają przestarzałe systemy, bo sposób ich funkcjonowania praktycznie *nigdy* nie pokrywa się z dokumentacją projektową.

Katie przygląda się kablowi prowadzącemu do kolejnego czujnika, którego nie ma w dokumentacji zakładu. Robi zdjęcie telefonem, notuje coś i wzdycha. Rozwiązywanie zagadek starych systemów i poprawianie ich efektywności to satysfakcjonujące zajęcie, ale Katie wie, że za kilka lat ktoś inny będzie przeprowadzać kolejną modernizację i znikną efekty jej pracy. Że w międzyczasie system pozostanie statyczny, nie rozwijając się aż do kolejnego gruntownego remontu. Katie uważa, że to nieprawdopodobne marnotrawstwo sił i środków. Jest przekonana, że musi istnieć lepszy sposób. Ale jaki?

③

Wykorzystuj swoje atuty



* * *

A teraz poznamy Jima Gao — także inżyniera mechanika.

W 2014 roku Jim siedzi przed panelem kontrolnym ogromnego centrum danych Google'a w stanie Iowa. Brał udział w projektowaniu tego centrum, ale dziś, podobnie jak Katie, szuka sposobów na poprawę jego efektywności.

Rury i przewody w jaskrawych kolorach — niebieskie, zielone, czerwone i żółte — biegną we wszystkich możliwych kierunkach. Centrum danych wygląda jak ożywiona gra *Super Mario*, tyle że zamiast grzybków i latających żółwi stoją w nim niekończące się rzędy szaf serwerowych.

Przez całą dobę, siedem dni w tygodniu i dwanaście miesięcy w roku, chłodna woda przepływa przez kolorowe rurki, absorbując ciepło z serwerów i je odprowadzając. Rurki spełniają swoją funkcję, ale Jim, analizując odczyty w centrum kontroli, czuje się rozczarowany. System zużywa po prostu *zbyt wiele* energii elektrycznej. Za każdym razem gdy szafy serwerowe zaczynają się nagrzewać, zespół obsługujący centrum danych zwiększa moc systemu chłodzenia. Pochłania to coraz więcej energii, ale nie ma innego wyjścia — przegrzane serwery po prostu się wyłączą i przestanie działać internet. Być może brak efektywności jest nieunikniony. Być może Jim dotarł do granic możliwości inżynierii. Coś tu jednak mimo wszystko nie pasuje. Co mu umyka?

* * *

Poznamy także informatyka Vedę Panneershelvama.

W 2014 roku Veda siedzi przy biurku w Londynie, pisząc kod. Pracuje w zespole światowej klasy inżynierów oprogramowania, którzy starają się stworzyć coś, co jest powszechnie uważane za Świętego Graala badań nad sztuczną inteligencją: program komputerowy, który będzie w stanie pokonać mistrza gry w go.

Jeśli nie znasz gry go, powinieneś wiedzieć, że jest ona bardzo skomplikowana. W szachach jest 10^{123} możliwych ruchów, a w go aż 10^{360} . To niewyobrażalna liczba. Na planszy do gry w go można ułożyć więcej kombinacji, niż jest atomów we wszechświecie!

Aby opanować go, Veda i jego koledzy musieli zacząć inaczej podchodzić do sztucznej inteligencji, bo niezbędny był program, który byłby w stanie przewidywać przyszłość. W 2014 roku większości ludzi wydawało się to niemożliwe, ale Veda uznał to po prostu za ekscytujące wyzwanie. Z jego perspektywy, po opanowaniu go AI mogłaby rozwiązywać dla ludzi także wiele innych problemów.

Przejdźmy do podsumowania, zaczynając od klientów i ich problemów:

- Katie pracuje nad rozwiązaniem problemu nieefektywnych systemów sterowania przemysłowego dla dużych firm.
- Jim pracuje nad rozwiązaniem problemu energochłonnych centrów danych dla Google'a.
- Veda pracuje nad... hmm. Nie sądzę, żeby naprawdę rozwiązywał problem go. Myślę, że tak naprawdę zajmuje się ograniczoną zdolnością ludzkiego mózgu do radzenia sobie ze złożonymi zagadnieniami, więc jego „klientem” jest cały nasz gatunek. Wiem, że brzmi to nieco górnolotnie, ale wydaje mi się trafne.

No dobrze, a jakie szczególne atuty mają Katie, Jim i Veda? Jak już wspomniałem, są ich trzy rodzaje.

Pierwszy to **potencjał**, czyli coś, co potrafimy robić i niewielu może nam w tym dorównać. Jeśli pracujesz dla dużej firmy, Twój potencjał może oznaczać rozpoznawalną markę lub znaczny budżet na projekty. Jeśli pracujesz w małym startupie, może nim być umiejętność koncentracji i szybkiego działania. Najczęściej wyjątkowy potencjał oznacza jednak po prostu stare, dobre know-how:

- Katie jest ekspertem w dziedzinie inżynierii mechanicznej ze specjalizacją w sterowaniu przemysłowym.
- Jim jest ekspertem w dziedzinie inżynierii mechanicznej ze specjalizacją w centrach danych.
- Veda jest ekspertem w dziedzinie informatyki ze specjalizacją w sztucznej inteligencji.

Katie, Jim i Veda są światowej klasy specjalistami w swoich dziedzinach — jak Lionel Messi czy LeBron James w swoich dyscyplinach sportu. Potencjał jako taki nie oddaje jednak w pełni ich wyjątkowych atutów.

Przyjrzyjmy się teraz drugiemu atutowi: **motywacji**. Motywacja to konkretny powód, dla którego podejmujemy się rozwiązania danego problemu; to płomień, który pali się w nas, ale nie w innych. Motywacja jest istotna, bo napędza możliwości, wskazując, gdzie i jak powinniśmy wykorzystywać swoje mocne strony.

Wszyscy troje przyszli założyciele startupów mieli motywację, aby rozwiązywać poważne problemy i wprowadzać pozytywne zmiany. To coś godnego podziwu, lecz jednocześnie dosyć ogólnikowego. Wielu ludzi chce naturalnie sprawiać, by „świat był lepszym miejscem” — ale motywacja staje się konkretna dopiero wtedy, gdy pomaga nam decydować o tym, co powinniśmy robić. Przyjrzyjmy się bliżej:

- Katie rozczarowywały tradycyjne modernizacje przemysłowych systemów sterowania.
- Jima frustrowały ograniczenia systemów fizycznych.
- Veda chciał wykorzystać sztuczną inteligencję do rozwiązywania globalnych problemów ludzkości.

Zwróć uwagę na to, że motywem działania dwóch osób z naszej trójki była *frustracja*. Jeśli jest tak również w Twoim przypadku, nie ma w tym nic złego. Niektóre z najlepszych produktów na świecie zostały stworzone przez ludzi, którzy byli zirytowani, rozdrażnieni lub doprowadzała ich do szału istniejący stan rzeczy. Nie musisz zaczynać od efektownych wizji. Furia także się sprawdza.

Gdy łączymy potencjał z motywacją, atuty trojga przyszłych założycieli startupów stają się bardziej wyjątkowe. Ale jakie firmy mogliby założyć? Przyjrzyjmy się ich historiom nieco bliżej, a z pewnością się tego dowiemy.

* * *

Dwa lata później, 9 marca 2016 roku, Veda stał w sali konferencyjnej seulskiego hotelu Four Seasons, oglądając transmisję na żywo prezentującą rozgrywkę w go.

Rywalizowali zawodowy gracz w go, osiemnastokrotny mistrz świata Lee Sedol, oraz amator, kolega Vedy.

Veda obserwował, jak jego znajomy kładzie na planszy białą kamień, po czym przeniósł wzrok na monitory komputerów ustawionych w sali konferencyjnej. Widać było na nich dziesiątki wykresów, Krzywa „prawdopodobieństwa wygranej” zaczęła się właśnie wznosić na korzyść białych.

Komputer był przekonany, że Lee, pozornie niezwyciężony mistrz, może zostać pokonany.

W ciągu ostatnich kilku dni Veda i członkowie jego zespołu — piętnastu informatyków, którzy niedawno przylecieli z Londynu — przekształcili salę konferencyjną w prowizoryczne centrum dowodzenia. Celem operacji było przekazywanie koledze Vedy ruchów wykonywanych przez AlphaGo, stworzony przez nich program sztucznej inteligencji, aby człowiek mógł wykonywać je na fizycznej planszy.

Zwycięzca meczu miał otrzymać nagrodę w wysokości miliona dolarów, a cała sytuacja przypominała scenariusz filmu gangsterskiego — na przykład *Ocean's Fifteen* — gdyby nie fakt, że Lee grał przeciwko AI i wszyscy, włącznie z sędziami i Lee, doskonale o tym wiedzieli. Spotkanie było transmitowane na cały świat i oglądały je miliony ludzi, mimo że większość ekspertów od go uważała tę grę za stanowczo zbyt skomplikowaną, by mógł ją opanować komputer.

Ale tego marcowego dnia w Seulu AlphaGo zwyciężył.

* * *

Tysiące kilometrów stamtąd Jim Gao, który wciąż poszukiwał możliwie najlepszego sposobu optymalizacji systemów chłodzenia w centrach danych Google'a, zupełnie przypadkiem zaczął czytać doniesienia o AlphaGo w czasie trwania rozgrywki i już po chwili okazało się, że nie może się od nich oderwać, bo są po prostu fascynujące.

Poznając kolejne szczegóły, Jim dowiedział się, że sztuczna inteligencja AlphaGo korzystała z przełomowej metody „uczenie głębokie przez wzmacnianie”, i wpadł na szalony pomysł. Czy uczenie głębokie przez wzmacnianie mogłoby pomóc w chłodzeniu centrów danych? Szukanie optymalnej konfiguracji kontrolerek przypominało przecież w pewnym sensie znajdowanie optymalnych ruchów w go.

A poza tym okazało się, że Veda i jego zespół pracowali dla DeepMinda — firmy należącej do Google’a. Jim był zachwycony — choć się nie znali, technicznie rzecz biorąc, byli kolegami z pracy. Postanowił napisać e-mail do zespołu DeepMinda i przedstawić swój szalony pomysł.

Veda uznał, że wyzwanie związane z centrami danych jest fascynujące, i zgodził się spróbować. W ciągu kilka intensywnych tygodni Veda, Jim i zespół inżynierów z DeepMinda stworzyli nowy program wykorzystujący uczenie głębokie przez wzmacnianie i powierzyli nowemu systemowi sztucznej inteligencji kontrolę nad układem chłodzenia w jednym z centrów danych Google’a.

Na początku gwałtownie wzrosło zużycie prądu. Sztuczna inteligencja eksperymentowała, losowo zmieniając ustawienia kontrolne jak małe dziecko naciskające klawisze radia. I podobnie jak dziecko zdobywała wiedzę. Intensyfikowała stosowanie taktyk, które wcześniej okazały się skuteczne. Doskonaliła się. I doskonaliła. I doskonaliła, aż podobnie jak AlphaGo zyskała nadludzkie możliwości. A potem zmniejszyła zużycie prądu w centrach danych Google’a o 40%.

* * *

Za chwilę wrócimy do tej historii, ale najpierw spójrzmy, co się stało, gdy Veda połączył siły z Jimem. Ich potencjał — wiedza ekspercka Jima w zakresie centrów danych i geniusz Vedy w dziedzinie sztucznej inteligencji — umożliwił stworzenie czegoś, czego żaden z nich nie byłby w stanie zrobić w pojedynkę. Oto siła unikalnych atutów w akcji. Ale zaczekaj — będzie jeszcze lepiej.

* * *

W 2019 roku Jim i Veda poznali Katie — inżynierkę mechanik i ekspertkę od modernizacji przemysłowych systemów sterowania. Zaczęli rozmawiać o tym, jak ograniczyć nadmierne zużycie energii nie tylko w Google'u. Fabryki i inne zakłady przemysłowe zużywają ogromne ilości prądu na ogrzewanie, chłodzenie i obsługę różnego rodzaju sprzętu. Czy sztuczna inteligencja mogłaby pomóc również w tej kwestii?

Jim i Veda byli przekonani, że są w stanie radykalnie zmniejszyć wykorzystanie energii w tego rodzaju miejscach, ale potrzebowali praktycznej wiedzy Katie, aby zaprojektować, sprzedać i wdrożyć odpowiednie rozwiązanie. Katie kierowała zespołami ds. inżynierii i innowacji w firmach Trane, Ingersoll-Rand i Raytheon. Wiedziała, jak podejmuje się w nich decyzje, i знаła słabe strony przemysłowych systemów sterowania. Zakłady przemysłowe były naturalnie znacznie bardziej skomplikowane od precyzyjnie zaprojektowanych centrów danych Google'a, które Jim i Veda dobrze znali — ale Katie wiedziała o nich wszystko, więc postanowili spróbować. Cała trójka zrezygnowała zatem z dotychczasowej pracy i pod koniec 2019 roku założyła startup o nazwie Phaidra.

Phaidra była jedną z pierwszych firm, w które zainwestował Character Capital, i właśnie jej historia stała się jedną z głównych inspiracji dla sprintów założycielskich. Katie, Jim i Veda zaczęli od ambitnego projektu związanego ze zwiększaniem efektywności zakładów przemysłowych za pomocą sztucznej inteligencji. Testowali pomysły, uczyli się zdobywać zaufanie klientów i przeprowadzili pierwszą transakcję. Wdrożyli program pilotażowy w dużym koncernie farmaceutycznym, a w kolejnym roku podpisali pierwszy kontrakt i wdrożyli swoją AI w pięciu zakładach przemysłowych. Potem rozszerzyli działalność na centra danych, a dziś nieprawdopodobnie zaawansowane adaptacyjne systemy przewidujące przyszłość, o których Veda, Jim i Katie marzyli w 2014 roku, są powszechnie stosowane w bardzo wielu organizacjach biznesowych.

Aby to osiągnąć, potrzebny był jednak trzeci atut: biegłość.

Biegłość to pełne zrozumienie problemów i klientów, zapewniające perspektywę, której nie mają inni. Jim był ekspertem od centrów danych, Veda od uczenia głębokiego przez wzmocnienie, ale tym, co stworzyło strategię Phaidry, były kompetencje Katie, która dysponowała dogłębną wiedzą o systemach przemysłowych, co umożliwiło ich firmie skuteczne

wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w rzeczywistych środowiskach produkcyjnych.

Z połączenia potencjału, motywacji i biegłości trojga założycieli Phaidry powstało coś wyjątkowego. Można to przedstawić w postaci równania:

$$\text{potencjał} + \text{biegłość} + \text{motywacja} = \text{wyjątkowy atut}$$

Kiedy Katie, Jim i Veda się spotkali, w ich głowach pojawiła się myśl: „O rety! Popatrzcie, co możemy razem zdziałać!”. Phaidra jest być może skrajnym przykładem, ale Ty także możesz doznać olśnienia. Z własnym zespołem i własnymi atutami.

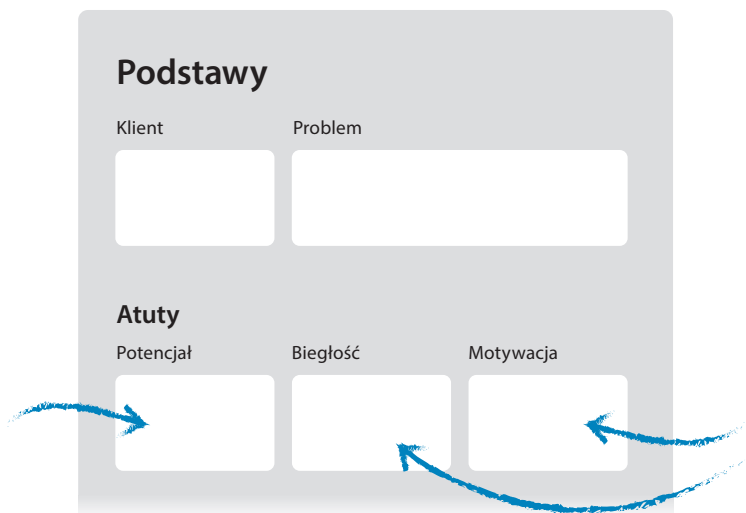
Podobnie jak w przypadku pytań o „klienta + problem” z poprzedniego rozdziału atuty bywają tak oczywiste, że często stają się niewidoczne. Po skompletowaniu zespołu zakładamy, że mamy wszystko, co będzie potrzebne. I nie chwalimy się tym, jacy jesteśmy świetni, bo kto chciałby przebywać w towarzystwie zarozumiałych pyszałków? Nie prosimy także współpracowników, by przypominali nam o swoich kwalifikacjach. Byłoby to przecież niezręczne i dziwaczne.

Jest jednak tak, że gdy te podstawowe, oczywiste i fundamentalne cechy znikają z pola widzenia, tracimy niezwykle cenne narzędzie do podejmowania decyzji. Atuty zespołu kształtują strategię, wskazując drogę do wyjątkowego rozwiązania, które tylko Wasz zespół — i *nikt* inny — będzie w stanie stworzyć.

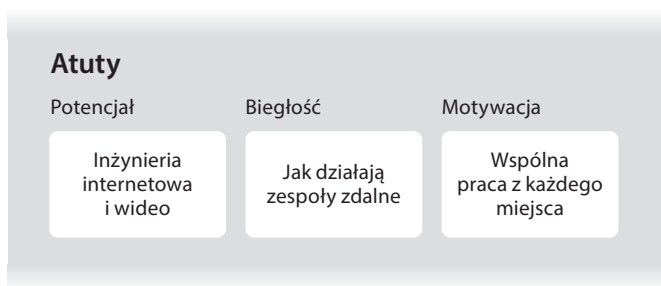
Zidentyfikuj unikalne atuty swojego zespołu

Kolejny element podstaw to atut (lub atuty) Twojego zespołu.

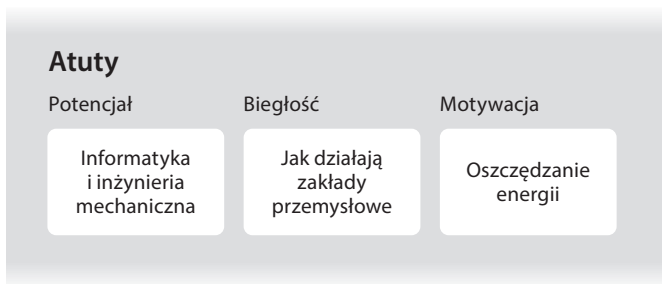
Także teraz będziecie pracować samodzielnie, ale razem, i posłużycie się metodą ”notuj i głosuj”, ale odpowiedzi będą dotyczyć trzech kategorii: potencjału, biegłości i motywacji. Co wyróżnia Wasz zespół w kontekście wyjątkowych zdolności? Jaką wiedzę ekspercką posiadacie? I co Was motywuje — dlaczego z wszystkiego, co moglibyście robić w życiu, wybraliście właśnie to?



Nasz zespół ds. Google Meet specjalizował się w inżynierii internetowej i wideo. Naszym atutem było to, że jako zespół pracujący zdalnie rozumieliśmy potrzebę łatwego organizowania spotkań online. Naszą motywacją było natomiast ułatwienie współpracy wszystkim, niezależnie od tego, gdzie mieszkali.



W przypadku Phaidry potencjałem była wiedza z zakresu informatyki i inżynierii mechanicznej. Jej założyciele biegle opanowali zagadnienia związane z funkcjonowaniem zakładów przemysłowych i mieli motywację dotyczącą oszczędzania energii.



Podobnie jak w przypadku klienta i problemu zapiszecie odpowiedzi i będziecie głosować w ciszy, a potem decydent dokona wyboru. Powinien wybrać jeden najistotniejszy atut z każdej kategorii. Szukajcie potencjału, biegłości i motywacji, dzięki którym Wasz zespół jest wyjątkowy i nie do pokonania. A potem zastanówcie się, jak wykorzystać te atuty, aby wyróżnić Wasze rozwiązanie na tle propozycji konkurencji.

* * *

W następnym rozdziale poproszę Cię, abyś zmienił perspektywę. W celu zrozumienia własnych atutów zajrzeliśmy do wnętrza, ale żeby stworzyć skuteczną strategię, musisz spojrzeć na swój zespół z zewnątrz, wnikliwie oceniając konkurencję i alternatywy. Aby zilustrować tę koncepcję, opowiem Ci o najbardziej wpływowej matce w historii sportu.

Konkurencja

Gdy byłem dzieckiem, największą gwiazdą na świecie był Michael Jordan, a najfajniejszą firmą Nike, bo to ona produkowała kultowe buty Air Jordan. Co roku pracowałem przez całe lato, aby móc kupować najnowsze modele. Czy miało znaczenie to, że byłem zagorzałym fanem Seattle SuperSonics, a Jordan grał w Chicago Bulls? Nie, nie miało żadnego. Jordan nie był zwykłym koszykarzem — był bóstwem. I jego buty też były boskie.

Obecnie, mimo że (podobno) jestem dorosły, nadal kolekcjonuję air jordany. Nadal uważam, że są piękne. I nadal czuję dreszcz emocji, gdy je wkładam. Jestem sneakerheadem — jednym z tych entuzjastów/freaków, którzy mają szafę pełną butów, śledzą wszystkie wznowienia modeli z lat 80. w aplikacji SNKRS Nike i założyliby air jordany nawet na wesele, gdyby zostali na jakieś zaproszeni.

Gdy JZ powiedział mi, że powstał film o tym, jak firma Nike podpisała kontrakt z Jordanem, wiedziałem, że muszę go zobaczyć.

Akcja filmu pod tytułem *Air* rozgrywa się w 1984 roku, czyli przed tym, jak Jordan stał się międzynarodową supergwiazdą. W tamtym czasie był tylko wybitnym zawodnikiem ligi akademickiej, który właśnie

miał rozpocząć profesjonalną karierę. A Nike? Była wówczas trzecią pod względem wielkości firmą produkującą buty do koszykówki, za Converse'em i Adidasem.

W 1984 roku najlepsi zawodowcy — Magic Johnson, Larry Bird i Julius „Dr. J” Irving — nosili buty Converse’a. Adidas był modną marką, której buty młody Michael Jordan lubił nosić w wolnym czasie, a Nike miało zaledwie 15% udziału w rynku.

Film rozpoczyna się sceną, w której łowca talentów Sonny Vacarro (grany przez Matta Damona) ocenia zawodników koszykówki akademickiej, których Nike mogłoby potencjalnie pozyskać. W tamtym czasie firma dysponowała bardzo skromnym budżetem na koszykarzy, więc Sonny szuka okazji — do czasu obejrzenia nagrania z Jordanem. W filmie widzimy, jak Sonny późną nocą ogląda w kółko klip, w którym Jordan trafia, zaliczając decydujący punkt. Sonny jest zafascynowany. Dostrzega w tym nagraniu coś wyjątkowego, a intuicja podpowiada mu, że Michael Jordan ma nieprawdopodobny talent, więc nie będzie po prostu dobrym zawodnikiem, tylko gwiazdą pokolenia. A potem uświadamia sobie także — wcześniej niż właściwie ktokolwiek inny — że Michael Jordan jest, no cóż... *Michaelem Jordanem*.

Nike nie stać jednak na podpisanie kontraktu z Jordanem. A nawet gdyby mieli pieniądze, są zdecydowanie *nie cool*. Jordan chce podpisać kontrakt z Adidasem, a Converse to plan awaryjny. Nike go nie interesuje i nie chce się nawet *spotkać* z przedstawicielem tej firmy.

To, co następuje potem, to w zasadzie sprint. Sonny ma tylko kilka dni, by wpłynąć na Jordana. Potrzebuje doskonałej strategii — i to szybko.

Podobnie jak zespoły, z którymi sami współpracujemy, Sonny zaczyna od problemu klienta, którym jest Michael Jordan. Jaki problem ma Jordan? Na pierwszy rzut oka chodzi mu o to, aby podpisać jak najlepszy kontrakt na buty. Sonny rozumie jednak, że Jordan jest wyjątkowy, więc jego rzeczywisty problem można opisać zdaniem „Jak w pełni wykorzystać status supergwiazdy?”.

Sonny ma wyjątkową intuicję — dostrzega w Jordanie coś, czego nie widzą inni. A sytuacja Nike jest tragiczna. Firma jest na ostatnim miejscu. Jej motywacją jest frustracja. Zaintrygowany i postawiony pod ścianą Sonny łamie wszelkie zasady. Przekonuje założyciela Nike, Phila

Knighta (Bena Afflecka), by zrezygnował z podpisania kontraktów z kilkoma innymi sportowcami i cały budżet „koszykarski” przeznaczył na Jordana. Namawia także projektanta Nike, Petera Moore’a, aby zrobił coś niespotykanego — zaprojektował buty koszykarskie sygnowane przez debiutanta. I jeszcze, wbrew woli agenta Jordana, składa wizytę w domu jego rodziców w Karolinie Północnej.

Sonny uświadamia tam sobie coś o kluczowym znaczeniu: jego klientem jest nie Michael Jordan, tylko jego matka, Deloris (Viola Davis). Ją właśnie musi przekonać. Siedząc naprzeciwko Deloris ze świadomością, że Jordanowie mają niedługo potem spotkać się z przedstawicielami Converse’a i Adidasa, Sonny zdaje sobie sprawę, że ma tylko jedną szansę, aby skłonić ją do przemyśleń.

— Założę się z panią o coś — mówi. — Opowiem ze szczegółami, jak przebiegną te spotkania. Jeśli się pomyłę, proszę nie spotykać się z przedstawicielem Nike. Ale jeśli okaże się, że miałem rację, proszę dać nam znać. Uważam, że Converse nie będzie mieć planu na to, jak Michael miałby wyróżnić się na tle gwiazd: Magica, Birda czy Dr J’a. A decydenci Adidasa wypadną chaotycznie, co w przyszłości może przysporzyć mu wielu problemów.

Nie sądzę, że będzie to spoiler, bo wszyscy wiedzą, jak się to skończyło. Przewidywania Sonny’ego się sprawdzają, więc Michael i Deloris zgadzają się spotkać z przedstawicielem Nike. Deloris informuje Sonny’ego, że będą musieli zapewnić Michaelowi udział w dochodach, i ludzie z Nike się zgadzają. Sonny’emu udało się dokonać niemożliwego.

Jedną z moich ulubionych scen jest kluczowe spotkanie w Oregonie, podczas którego zespół Nike prezentuje sygnowany but.



Pierwszy model butów Air Jordan był czarno-czerwono-biały. (Kolorystyka naruszała zasady NBA, ale kary nakładane na Jordana płacono Nike). Ten but to prawdziwe dzieło sztuki, w którym śmiały design łączy się z eleganckimi liniami. Gdy Michael Jordan wziął go do ręki po raz pierwszy, kliknęło. Oglądając tę scenę na ekranie, poczułem jako miłośnik sneakersów dreszczyk emocji.

Kluczowym elementem filmu *Air* jest jednak z pewnością rozmowa Sonny'ego z Deloris. Sonny doskonale zna konkurencję, więc Deloris zaczyna go szanować, bo zdaje sobie sprawę, że ma do czynienia z człowiekiem, który zna rynek i wie, jaką strategię powinno zastosować Nike, aby zwyciężyć. Skoro Adidas wydaje się niezorganizowany, Nike przedstawi swoją wizję za pomocą nadzwyczajnej oferty. Skoro Converse nie chce wyróżnić Jordana na tle innych zawodników, Nike zrobi coś bezprecedensowego i zrobi dla Jordana specjalne buty.

Strategia Nike ilustruje kolejną kwestię, która jest istotna, aby coś stworzonego przez Ciebie odniosło sukces:

4. Ustal, kto jest konkurencją.

Kolejny etap sprintu założycielskiego to zidentyfikowanie konkurencji. Podobnie jak w przypadku innych podstaw jest to tak oczywiste, że większość zespołów pomija ten etap w trakcie tworzenia strategii. Albo lekceważy konkurencję, naiwnie zakładając, że nowe rozwiązanie będzie absolutnie doskonałe, więc klienci zapomną o alternatywach.

A jak sprawdza się konkurencję na potrzeby projektu? Aby zrozumieć, z kim się mierzysz i dlaczego Twoje rozwiązanie jest lepsze, możesz znowu posłużyć się metodą "notuj i głosuj". Pracujcie razem w ciszy, generujcie opcje i głosujcie, aby decydent mógł ustalić, kto jest Waszą najistotniejszą konkurencją. Przekaż zespołowi następujące wytyczne:

④

Ustal, kto jest konkurencją



Zacznij od bezpośrednich konkurentów

Najpierw ustal, jakie inne firmy lub produkty rozwiązują w lepszy lub gorszy sposób problem Twojego klienta. Chodzi o standardową definicję „konkurencji”, więc nie powinieneś mieć z tym problemu. Nike wiedziało, że rywalizuje z Converse’em i Adidasem, bo obie te firmy były liderami rynku.

Zacznij od konkurentów, których już znasz. Jeśli uważasz, że nie jest ich zbyt wielu, przeprowadź małe rozeznanie. Nie musisz jednak zagłębiać się w szczegóły, bo w umysłach klientów konkurujesz z dobrze znanymi rywalami.

Jeśli nie jesteś w stanie znaleźć żadnych konkurentów, możesz mieć do czynienia z sygnałem ostrzegawczym. Konsultanci ds. zarządzania nazywają to „okazją na niekoszowej łączce”, ale oni nie żyją przecież w realnym świecie. Brak konkurencji oznacza zwykle, że nie istnieje także problem, który należy rozwiązać.

Poszukaj substytutów

Czasami bywa tak, że nie ma bezpośredniej konkurencji, bo klienci rozwiązują problem, stosując środki *zastępcze*. Sztuczna inteligencja Phaidry nie konkurowała z innymi systemami AI dla przemysłu, bo wytwórcy wykorzystywali obejście: aby systemy były jak najefektywniejsze, ich inżynierowie optymalizowali je ręcznie. I z takimi właśnie rozwiązaniami musiała konkurować Phaidra.

To, że nie ma bezpośredniej konkurencji, ale klienci korzystają z substytutów, może być sporą szansą. Przełomowe produkty rzadko konkurują z bezpośrednimi rywalami, a często z zamiennikami. Netflix, uruchamiając swoją usługę streamingową, nie rywalizował z podobnymi produktami, ale istniało wiele innych sposobów oglądania filmów (pamiętasz płyty DVD czy TiVo?).

Sporządź listę produktów zastępczych, alternatyw i obejść, z których korzystają klienci, aby rozwiązać swój problem. Bywają one trudniejsze do zidentyfikowania niż bezpośredni konkurenci, lecz zawsze możesz po prostu zapytać o to klientów. Pytanie w stylu „Dzień dobry, jak rozwiązuje pan/pani ten problem obecnie?” jest niezwykle skuteczne, bo jeśli nie usłyszysz odpowiedzi dotyczącej czasu, pieniędzy lub czasu i pieniędzy, problem nie będzie zapewne wart rozwiązania.

A może nie konkurujesz z nikim?

Pamiętasz, co WŁAŚNIE napisałem? Że brak konkurencji bywa zwykle równoznaczny z brakiem faktycznego problemu? Kluczowe znaczenie ma tu wyraz „zwykle”. Brak konkurencji oznacza zwykle, że zespół ma złudzenia. Czasami klienci naprawdę mają problem, ale nikt nie proponuje (jeszcze) rozsądnego rozwiązania. W takich sytuacjach konkurujemy z *niczym*. Jest to oczywiście najbardziej ryzykowne, jednak rodzi także najbardziej ekscytujące możliwości.

W Character Capital spotkaliśmy się z taką sytuacją w przypadku startupu, który ułatwiał małym firmom obliczanie wartości śladu węglowego. Gdy w trakcie sprintu założycielskiego dotarliśmy z zespołem do tego etapu, jego członkowie uświadomili sobie, że ich „konkurencją” było... niepodjęcie przez klientów żadnych działań i odczuwanie z tego powodu wyrzutów sumienia. Było to trafne spostrzeżenie, więc je zapisali i podjęli próbę zaprojektowania produktu, który miał być po prostu *lepiej* niż beczynność.

I co im wyszło? No cóż, porzucili koncepcję rozliczania emisji dwutlenku węgla, bo niewiele małych firm chciało za to płacić. Wspomniałem już, że konkurowanie z nicnierobieniem jest ryzykowne! Ludzie z tego startupu przekonali się, że trudno pokonać podejście typu „nic nie robię i w związku z tym czuję się źle”, więc zmienili kierunek.

Kolejna inwestycja Character Capital, startup o nazwie House Rx, pomaga szpitalom w tworzeniu aptek, aby pacjenci cierpiący na przewlekłe schorzenia mieli łatwiejszy dostęp do specjalistycznych leków. Przed tym jak House Rx opracował własne rozwiązanie, prowadzenie aptek przez szpitale było niemożliwe — więc także oni konkurowali z nicnierobieniem. W tym przypadku strategia okazała się jednak skuteczna. Ludzie z House Rx zaprojektowali usługę, która okazała się dla szpitali i ich pacjentów tak wartościowa, że pokonała inercję. Jest to zatem możliwe i może prowadzić do wspaniałych efektów, ale nie należy oczekiwać, że będzie łatwe.

G jak goryl

Niezależnie od tego, czy masz wielu konkurentów, czy tylko kilku, warto zwrócić szczególną uwagę na największego i najsilniejszego z nich

— na 200-kilogramowego goryla, który także chce rozwiązać problem Twoich klientów.

Na początku 2015 roku przeprowadziliśmy ze Slackiem serię intensywnych prac, aby przygotować go do pierwszej dużej kampanii marketingowej. W tym czasie Slack był nadal nowym produktem, więc większość potencjalnych klientów o nim nie słyszała. Aplikacja miała kilku bezpośrednich konkurentów — inne niszowe komunikatory biznesowe — ale żaden z tych nowych graczy także nie był szczególnie znany*.

Slack postanowił zatem nie pozycjonować się na tle drobnej konkurencji, tylko zaatakować niekwestionowanego mistrza wagi ciężkiej w sferze komunikacji biznesowej: pocztę elektroniczną. Ich Strategię marketingową skoncentrowano na tym, aby przekonać klientów, że życie bez e-maili jest lepsze, a strategię produktową — na ułatwianiu wszystkim zainteresowanym rezygnowania z poczty elektronicznej i wybieraniu Slacka. Było to ryzykowne, ale przyniosło efekty: zaledwie dziewięć miesięcy później baza użytkowników Slacka wzrosła czterokrotnie, z 500 000 do ponad 2 milionów osób.

Warto stawiać sobie ambitne cele, bo zapewnia to motywację do tworzenia najlepszych rozwiązań. Sonny nie tłumaczył Deloris Jordan, dlaczego Nike jest lepsze od Keds czy New Balance, bo obie te firmy nie były poważną konkurencją. Aby Twoje rozwiązanie odniosło sukces, musisz wyróżnić się na tle najlepszych.

Jesteśmy obecnie w połowie pierwszego dnia sprintu założycielskiego. Omówiliśmy wszystkie podstawy: klienta, problem, atuty i konkurencję.

Nadszedł czas wykorzystać znajomość podstaw do określenia swojego wyróżnika — czyli tego, co odróżnia Cię od konkurencji. Związane z jego tworzeniem zagadnienia omówimy szczegółowo w następnym rozdziale. Przedstawię Ci także ludzi z kolejnego startupu, którego biznesplan czyta się jak dobre, twarde science fiction, i przekonamy się, jak korzystają oni z wyróżników, by przyciągać uwagę sceptycznych klientów.

* Działo się to na długo przed tym, jak Microsoft wprowadził Teams, czyli produkt o funkcjonalności zadziwiająco podobnej do Slacka, włącznie — i zupełnie przez przypadek — z takim samym fioletowym schematem kolorystycznym.

Podstawy

Klient

Problem

Atuty

Potencjał

Biegłość

Motywacja

Konkurencja

200-kilogramowy goryl

Najlepsze alternatywy



Wyróżnianie się



Dlaczego klientom
miałyby zależeć?

Opracuj **wyróżnik**, który jednoznacznie
odróżni Cię od konkurencji, a potem **zasady**
projektu, aby wcielić wyróżnik w życie.

Sprint założycielski



Wyróżnianie się

Gdy spotkalismy się po raz pierwszy, Jonny Godwin, założyciel Orbital Materials, powiedział mi, że jego firma zamierza wynaleźć nowe częściczki. Zareagowałem jak w scenie z filmu, w której nagle urywa się muzyka. *Wynaleźć nowe częściczki?* Co to w ogóle znaczy i jak, do licha, zrobić z tego biznes?

Jonny miał dobre wytłumaczenie. Najpierw wymienił przykłady materiałów stworzonych przez człowieka w XX wieku. Stopy metali umożliwiły loty w kosmos. Dzięki paliwu lotniczemu mogły zacząć latać samoloty. Nylon posłużył do produkcji spadochronów, które pomogły aliantom wygrać II wojnę światową.

Zgodnie z jego słowami XXI wiek także niesie wiele wyzwań, które mogłyby zostać rozwiązane dzięki kolejnej fali nowych materiałów. Jest jednak pewien problem. Otóż sztuka ich wytwarzania nadal tkwi w poprzednim stuleciu. To powolny proces, składający się z licznych prób, błędów i domieszki szczęścia, który często trwa przez całe lata i nie przynosi żadnych efektów.

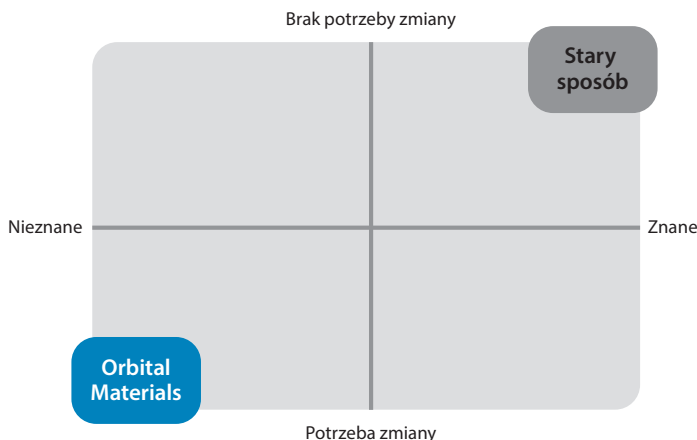
Aby go przyspieszyć, Jonny i jego zespół zamierzali wykorzystać możliwości sztucznej inteligencji. Wierzyli, że cudowne materiały — takie jak zamiennik kobaltu w bateriach litowych czy tańsza i bardziej dostępna alternatywna wersja paliwa lotniczego — mogą dzięki jej pomocy powstać w znacznie krótszym czasie.

Podobnie jak Veda z Phaidry (rozdział 3.) Jonny pracował w DeepMindzie należącym do Google'a. Kierował pracami nad stworzeniem sztucznej inteligencji, która miała analizować zdjęcia rentgenowskie w celu diagnozowania nowotworów piersi (skuteczność programu stworzonego przez jego zespół przeszła najśmielsze oczekiwania radiologów). Potem Jonny odszedł z Google'a i rozpoczął współpracę z zespołem wybitnych ekspertów w dziedzinie AI, chemików i biologów molekularnych. Założyli Orbital Materials i już po kilku miesiącach dokonali przełomowego odkrycia, syntetyzując tak zwaną cząsteczkę matrycową. Jej stworzenie zajmuje zwykle ponad rok, a Jonny'emu i jego zespołowi zajęło to zaledwie pięć tygodni.

Zespół Orbital Materials był przekonany o skuteczności tej technologii, ale żeby raczkująca firma była w stanie przetrwać, musiał zdobyć zaufanie klientów — dużych firm chemicznych, które mogłyby pomóc we wprowadzeniu nowych cząsteczek do powszechnego użycia. Character Capital jest inwestorem Orbital Materials i właśnie w tym kluczowym momencie — gdy Jonny i jego współpracownicy starali się opracować ofertę, która kliknęłaby dla klientów — przeprowadziliśmy wspólnie sprint założycielski.

„Konkurencją” Orbital Materials było tradycyjne opracowywanie nowych cząsteczek metodą prób i błędów, która miała dwie spore zalety: była znana i producenci już ją stosowali. Po pierwszych rozmowach z potencjalnymi klientami Jonny pojął, że z tego punktu widzenia jego wymagające całkowicie nowego sposobu pracy rozwiązanie nie ma szans. Obietnica technologii Orbitala po prostu nie trafiała do odbiorców.

Przyjrzyjmy się, jak Orbital wypadł na tle konkurencji. Oto prosty wykres 2×2:

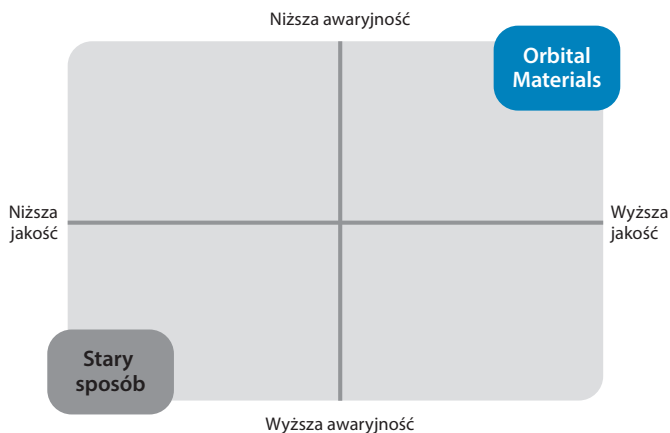


Jak Orbital mógł zainteresować producentów swoją ofertą? Próbował już podejścia całościowego, zasypując klientów informacjami o kilkunastu unikalnych zaletach swojej technologii, ale ta lawina koncepcji okazywała się przytłaczająca.

Jonny postanowił zatem, że skoncentrują się na dwóch czynnikach, które zidentyfikowali w trakcie sprintu założycielskiego — na jakości i niezawodności. Te aspekty nie były tak efektowne jak szybkość, ale „wyższa jakość” i „niższa awaryjność” były natychmiastowymi, praktycznymi korzyściami. Przekaz był prosty, a dzięki unikalnemu atutowi Orbitala — wybitnym kompetencjom w dziedzinie informatyki i chemii — zespół Jonny’ego mógł poprzeć swoją ofertę wiarygodnymi informacjami.

Natychmiast po zakończeniu sprintu założycielskiego przygotowana została nowa prezentacja, którą przetestowano na klientach. Zamiast przedstawiać dziesięć czy dwadzieścia różnych sposobów opowiadania o Orbital Materials, wszyscy skoncentrowali wysiłki na udowadnianiu za pomocą wiarygodnych argumentów zaledwie dwóch twierdzeń.

Przyjrzyjmy się nowemu sposobowi prezentowania Orbital Materials na tle konkurencji:



Jak wyglądał ten nowy schemat? Był przejrzysty. Był prosty. Miał sens dla potencjalnych klientów. Po kilku kolejnych rozmowach Orbital Materials pozyskał pierwszych zainteresowanych i rozpoczął pilotaż. A schemat stał się czymś więcej niż tylko argumentem sprzedażowym — od tego momentu zespół Orbital Materials kładł nacisk na niezawodność i jakość podczas rozwijania technologii, aby mieć pewność, że będzie dostarczać to, czego oczekują klienci.

Historia Orbital Materials ilustruje kolejną istotną kwestię:

5. Wyróżnianie się sprawia, że produkty zyskują popularność.

Tworząc nowy produkt lub usługę, prosimy o wprowadzenie zmiany, a każda zmiana wiąże się z określonymi kosztami. Aby skłonić klientów do ich poniesienia — w ujęciu pieniężnym lub czasowym, w kontekście wysiłku, ryzyka, stresu czy po prostu zmiany sposobu myślenia — rozwiązanie musi być ciekawsze od innych.

I tu właśnie wkracza wyróżnianie się, bo... no cóż, właśnie ono sprawia, że określony produkt lub usługa *różni się* od alternatyw. To esencja rozwiązania, najistotniejszy przekaz, który muszą zrozumieć klienci. To sposób, w jaki przyciągamy uwagę, i powód, dla którego inni decydują się na wprowadzenie zmiany. Właśnie to sprawia, że pewne rozwiązania klikają, a inne nie.

⑤

**Wyróżnianie się sprawia, że
produkty zyskują popularność**



Najbardziej udane produkty wyróżniają się znacząco — umożliwiając radykalne wyprzedzanie konkurencji. Tego rodzaju produkty składają eks-cytującą obietnicę: „Wypróbuj nowy sposób, a zupełnie zapomnisz o starym”.

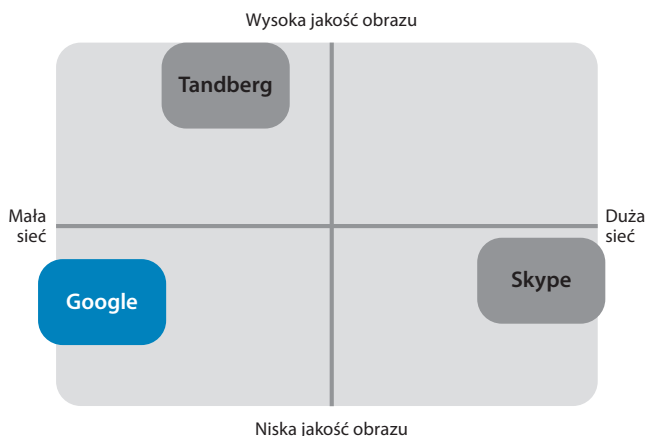
Aby to osiągnąć, należy zaoferować klientom nie tylko nowe rozwiązanie, ale także zupełnie nowe narzędzie do oceny rozwiązań. Trzeba zwracać uwagę na czynniki, których klienci mogliby nigdy nie uwzględnić, nie zdając sobie sprawy, że może być znacznie lepiej. Najbardziej udane produkty *zmieniają sposób, w jaki ludzie postrzegają świat*.

Wyróżnianie się służy nie tylko klientom. To esencja firmowej strategii, najważniejszy z elementów, które musi stworzyć zespół. A także drogowskaz, plan działania i przewodnik dotyczący podejmowania decyzji w jednym.

Przyjrzyjmy się teraz bliżej projektowi, który przekształcił się w Google Meet — bo z perspektywy czasu, po latach pracy ze startupami, stał się on dla mnie świetnym przykładem skutecznego wyróżniania produktu w praktyce.

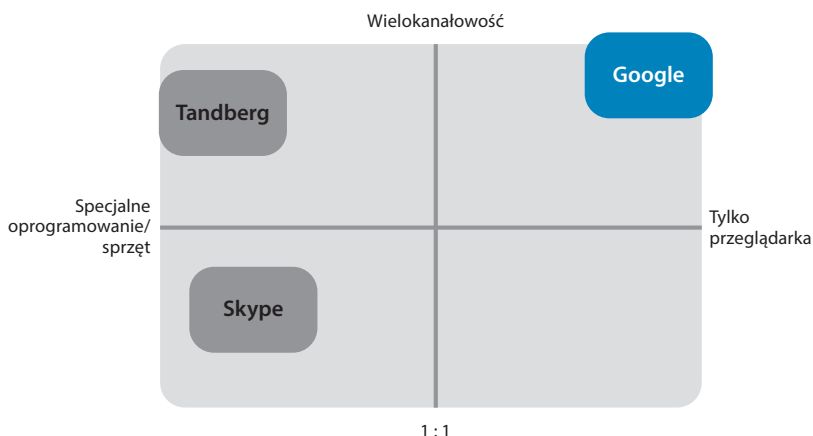
W 2009 roku głównymi opcjami umożliwiającymi prowadzenie wideokonferencji były wszechobecny Skype i Tandberg — wysokiej klasy usługa wymagająca zaawansowanego technologicznie sprzętu. Skype i Tandberg były poważną konkurencją. Nasz raczkujący projekt nie mógł rywalizować z jakością obrazu, jaką oferował Tandberg. Google nie posiadał także sieci użytkowników, jaką dysponował Skype.

Wykres różnicujący 2×2, który obrazuje sytuację Google Meet w 2009 roku, wygląda dosyć beznadziejnie:

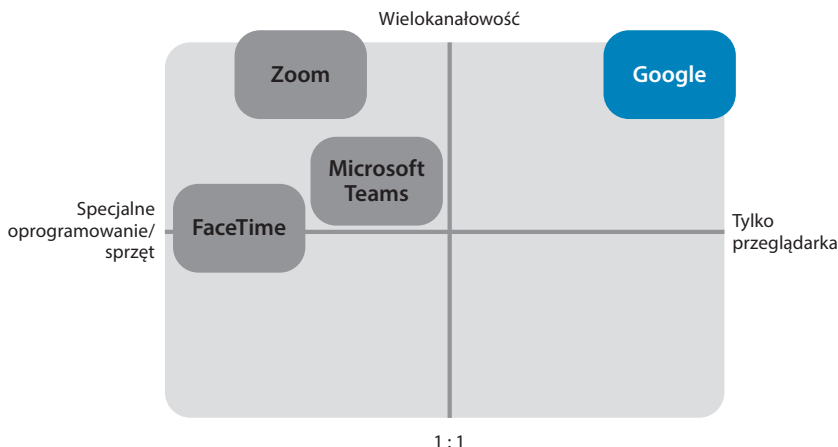


Jak mieliśmy w tej sytuacji przeformułować pracę, aby móc zacząć konkurować z tymi dwoma gigantami? Będąc przez tydzień w Sztokholmie, postanowiliśmy zignorować wielkość sieci i jakość obrazu, koncentrując się na łatwości użytkowania. Zaprojektowaliśmy prototyp, który umożliwiał wielu osobom dołączanie do spotkań po kliknięciu linku. Nasza strategia opierała się na atucie, czyli możliwościach Google'a w zakresie tworzenia oprogramowania bazującego na przeglądarce, i na motywacji naszego zespołu, by udostępnić wideokonferencje wszystkim zainteresowanym, a nie tylko tym, których było stać na skomplikowany sprzęt. Wyróżnikami naszego produktu stały się „tylko przeglądarka” i „wielokanałowość”, które — gdy klienci zobaczyli je w akcji — sprawiły, że wszystko nabrało sensu.

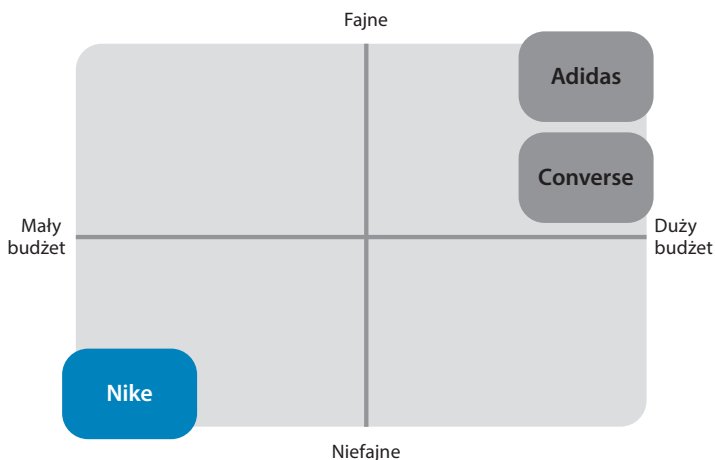
Nowy diagram wskazuje, że nasza obietnica złożona klientom stała się jasna:



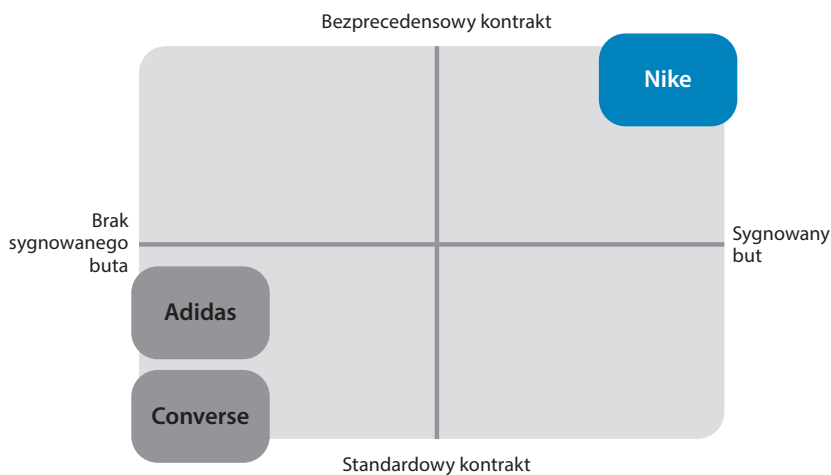
Efektywne wyróżniki umożliwiają tworzenie trwałych nisz rynkowych. Nawet po latach Google Meet nadal wyróżnia się na tle takich narzędzi jak Zoom, Microsoft Teams czy FaceTime — komunikator Apple’a. Dla niektórych klientów istotniejsze bywają naturalnie inne kryteria, ale dla tych, którzy cenią prostotę działania w przeglądarce, Google Meet wciąż się wyróżnia.



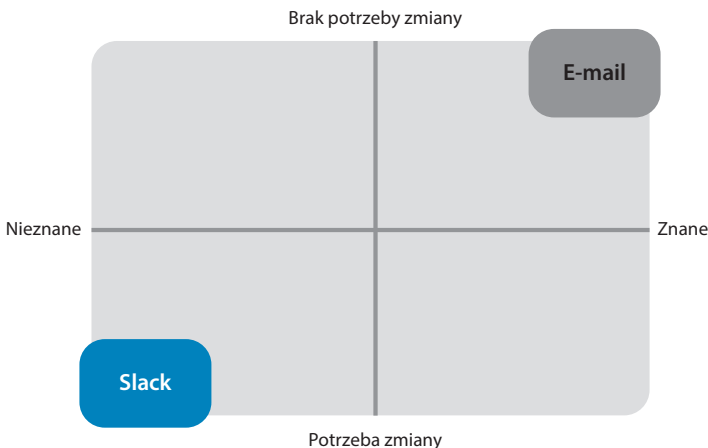
Gdy zaczyna się patrzeć na świat przez pryzmat wyróżników, trudno przestać. Przyjrzyjmy się kolejnym przykładom. Nike, próbując konkurować z Converse’em i Adidasem w standardowy sposób, było w bardzo niekorzystnej pozycji. Miało zbyt mały budżet i niezbyt atrakcyjną markę. Można to przedstawić w następujący sposób:



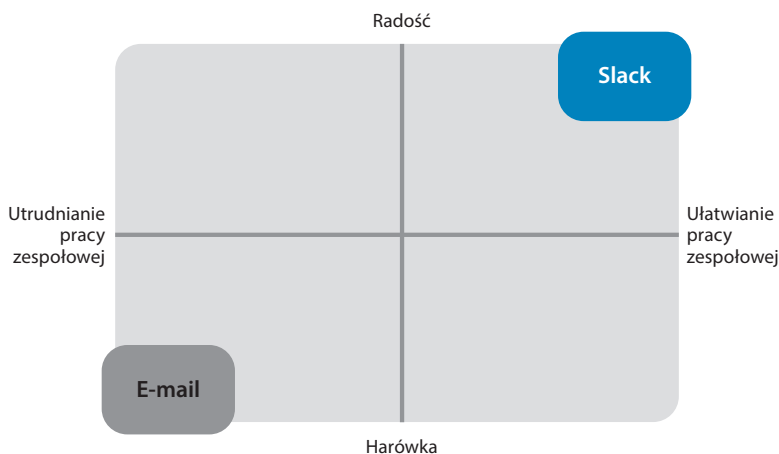
Wyróżniło się jednak na tle Converse'a i Adidas, wprowadzając sygnowany model buta i bezprecedensowy kontrakt obejmujący udział w przychodach. Zmieniło zasady gry, po czym jego oferta kliknęła.



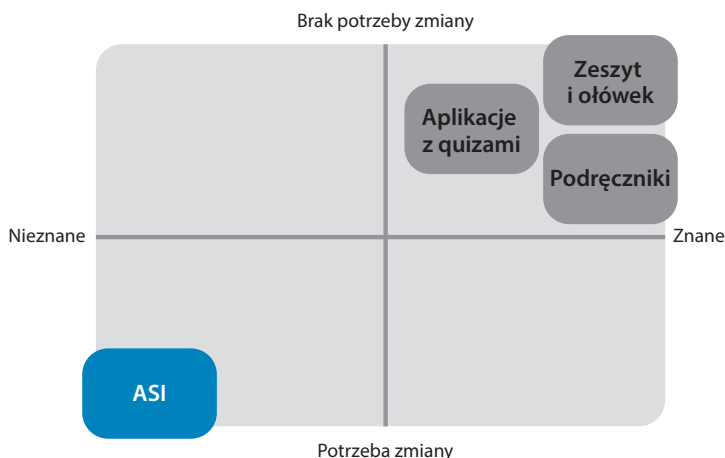
Slack musiał konkurować z pocztą e-mail, znanym i niezawodnym rozwiązaniem, z którego klienci korzystali od lat. Patrząc wstecz, można przedstawić to następująco:



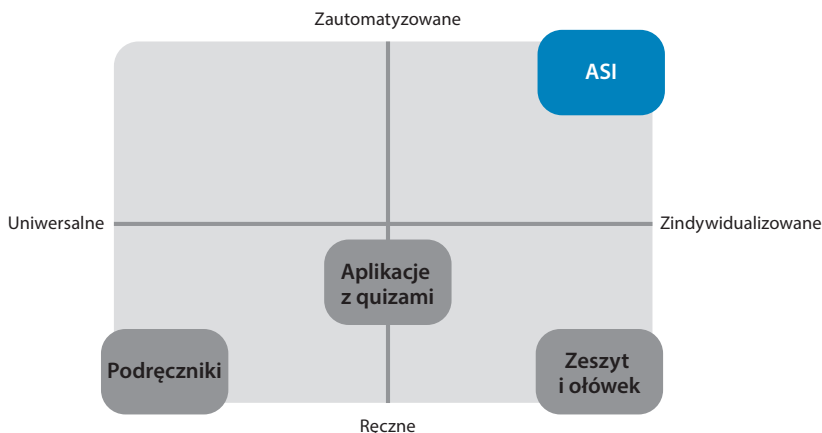
Aby się wyróżnić, Slack skupił się na intensyfikacji pracy zespołowej i uatrakcyjnieniu komunikacji. Przypomniat, dlaczego nikt nie lubi e-maili, pokazał, że świat może wyglądać inaczej, i doprowadził do tego, że nowe podejście kliknęło.



Startup o nazwie ASI — kolejna firma, w którą zainwestowaliśmy z Character Capital — chciał stworzyć oprogramowanie pomagające w nauce. Konkurencja proponowała aplikacje z quizami, tradycyjne podręczniki oraz najstarsze i najlepsze rozwiązanie: stary dobry zeszyt i ołówek.



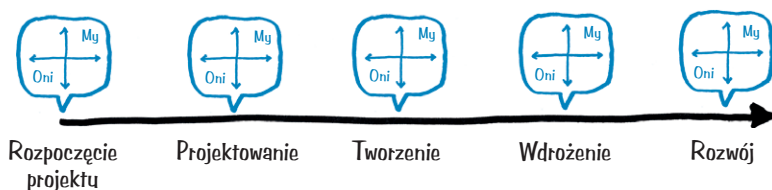
Uczniowie szkół średnich nie przywiązują się do własnych nawyków tak bardzo jak koncerny chemiczne, ale ASI i tak musiało opracować nowe podejście, aby zademonstrować zalety swojego rozwiązania. Postanowiło, że wyróżni się, oferując uczniom zindywidualizowane narzędzia do nauki (zamiast uniwersalnych, tworzonych przez inne firmy) oraz automatyzując cały proces, dzięki czemu stał się on szybszy i efektywniejszy od tradycyjnej pracy z zeszytem i ołówkiem.



Każde rozwiązanie wyróżnia się na rynku w inny sposób — i właśnie o to chodzi. Ale istotne jest robienie wszystkiego prawidłowo. Chwileczkę, cofnijmy to. Robienie wszystkiego prawidłowo ma KOŁOSALNE znaczenie, bo jak już wspomnieliśmy, pomaga zarówno klientom, jak i zespołom.

Wyróżnianie się pomaga klientom na wszystkich etapach ich wrażeń z produktem. Na początku ułatwia im zrozumienie, dlaczego warto zainteresować się określonym rozwiązaniem. Później ustalenie, dlaczego warto je wprowadzić. I w końcu wyjaśnianie go innym. Wyróżnianie się jest jak drogowskaz — wskazuje właściwy kierunek, gdy zaczynamy tworzyć produkt, gdy po raz pierwszy prezentujemy go klientom i gdy oni zaczynają polecać go innym.

Drogowskaz wyróżniania się



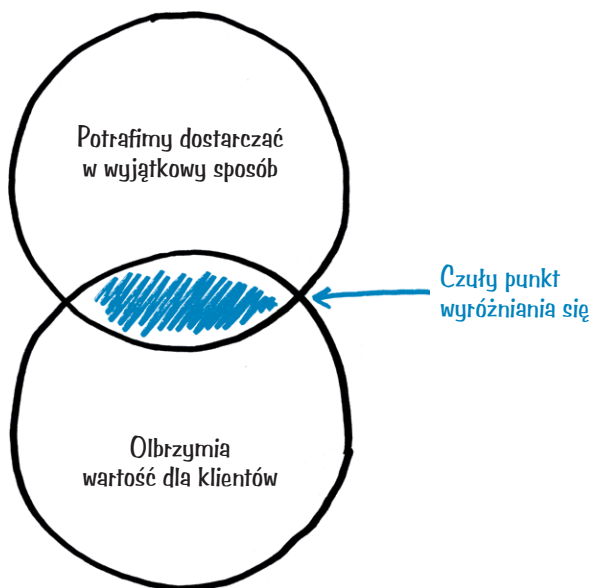
Wyróżnianie się produktu dodaje także energii zespołowi. Aby wyjaśnić, co mam na myśli, zastanówmy się nad przeciwieństwem innowacyjnego rozwiązania: projektem, który kopiuje konkurencję i nie oferuje klientom niczego wyjątkowego. Praca nad takim nieistotnym projektem musi być demotywująca, prawda? Jaki sens ma dawanie z siebie wszystkiego, skoro efekt nie obchodzi absolutnie nikogo?

A gdy pojawia się jednoznaczne wyróżnienie, cały zespół ożywa. Jego członkowie wiedzą, nad czym pracują i dlaczego jest to ekscytujące. Rozumieją powód tego, że pracują właśnie tu, a nie u konkurencji. Robienie czegoś, czego nie zrobiono nigdy wcześniej, czegoś, co faktycznie będzie miało znaczenie, dodaje energii. Współzałożyciel naszej firmy Eli twierdzi, że „wyróżnianie się określa cel i napędza rozwój”.

A jak wyróżnić projekt? Oto co robimy podczas sprintów założycielskich:

Wykorzystaj swój wyjątkowy atut

Najlepsze wyróżniki tworzą część wspólną tego, co jest niezwykle wartościowe dla klientów, i tego, co tylko my możemy im dostarczyć. Może się to wydawać oczywiste, ale uważam, że warto przedstawiać to zespołom w postaci diagramu Venna:



Zacznij od realistycznego optymizmu

Ryzykuję, że zabrzmi to nieco hippisowsko, ale musisz zacząć od właściwego nastawienia. Jeśli będziesz pesymistą, to nie docenisz potencjału swojego zespołu i przeoczysz najlepsze wyróżniki. Hurraoptymizm sprawi natomiast, że wybierzesz nierealistyczne i niemożliwe do stworzenia wyróżniki. Dobrze sprawdza się *realistyczny optymizm* — i nie chodzi o żaden kompromis, lecz po prostu optymizm zakotwiczony w realizmie.

Co zatem należy zrobić? Wyobraź sobie, że projekt jest już ukończony i wszystko poszło najlepiej, jak mogło. Wciąż tworzycie jeden zespół, funkcjonujecie w tym samym świecie i właśnie wszystko zrobiliście perfekcyjnie. Opracowaliście świetną strategię, maksymalnie wykorzystaliście atuty zespołu i pokonaliście wszystkie trudności, które pojawiły się po drodze. Rozegraliście zwycięski mecz (a dla fanów Harry'ego Pottera: wypiliście eliksir Felix Felicis). Teraz pomyśl o klientach i wyobraź sobie, że zaproponowaliście im zmianę, która na tle wszystkich innych jest najbardziej wartościowa. Jak zacznie wyglądać dla nich świat? Tak właśnie wygląda realistyczny optymizm.

Sięgnij po nasz przepis na wyróżnienie się

Muszę być z Tobą szczerzy: znajdowanie świetnych wyróżników nie jest łatwe. Wymaga głębokiego namysłu, rozważenia wielu perspektyw i eksperymentowania. I dlatego właśnie większość liderów i zespołów nigdy nie tworzy naprawdę skutecznych wyróżników — a szkoda, bo tracą przez to wszystkie korzyści, o których wspomniałem wcześniej.

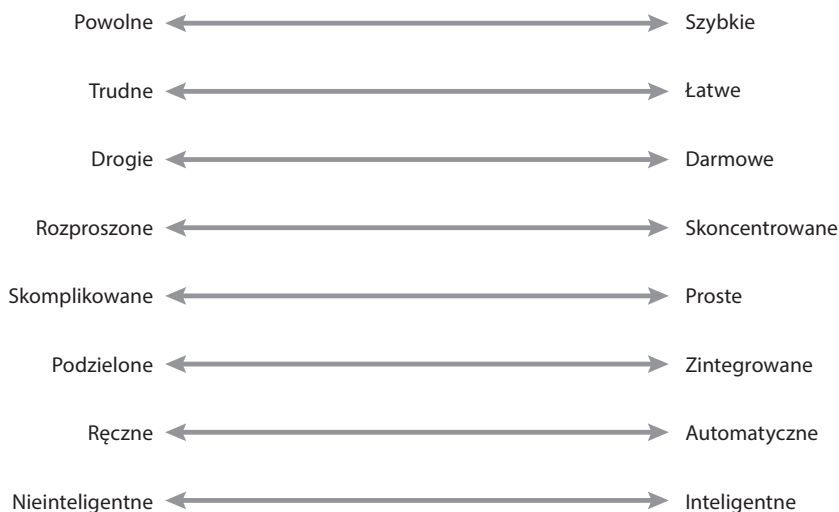
Nie jest to proste, ale także przesadnie skomplikowane. Moim zdaniem efektywne wyróżnianie się przypomina robienie pizzy: wystarczy odpowiedni przepis, składniki i trochę wysiłku, a udaje się to każdemu.

Staraj się wygrywać w klasykach

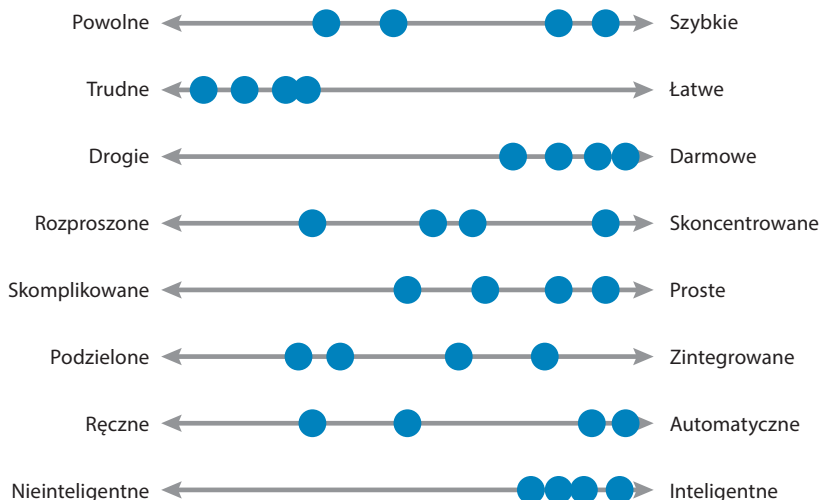
Aby pizza była dobra, niezbędne są świetne składniki. Warto przy tym pamiętać o klasykach: mozzarella, pomidory, bazylia i oliwa sprawdzają się zawsze.

Zawsze warto myśleć także o klasycznych wyróżnikach: o szybkości zamiast powolności, o łatwości zamiast trudności, o czymś darmowym zamiast płatnym, o koncentracji zamiast rozproszenia, o prostocie zamiast

skomplikowania, o integralności zamiast podziałów, o automatyzmie zamiast wykonywania określonych czynności ręcznie i o inteligencji zamiast jej braku. Jeśli możecie zwyciężyć w którejkolwiek z tych kategorii, to świetnie, bo wyróżniki, o których wspomniałem, są sprawdzone i skuteczne. Wszyscy zwykle od razu je rozumieją i dobrze na nie reagują. (Zwłaszcza na „coś darmowego”. Wszyscy uwielbiamy rzeczy, za które nie trzeba płacić).



Przeanalizuj wszystkie klasyczne rozwiązania i zastanów się, jak Wasz produkt mógłby prezentować się na ich tle. Gdzie na skali od szybkiego do wolnego, od łatwego do trudnego czy od darmowego do drogiego mógłby się znaleźć? Pamiętaj, że nie musisz opisywać stanu obecnego — skoncentruj się na tym, gdzie moglibyście się znaleźć, gdyby najlepsza wersja Waszego projektu była już gotowa. Bądź realistycznym optymistą. I pamiętaj, że pracując indywidualnie, ale razem, wszyscy członkowie zespołu punktuja w każdym ze spektrów.



Wybierz własne wyróżniki

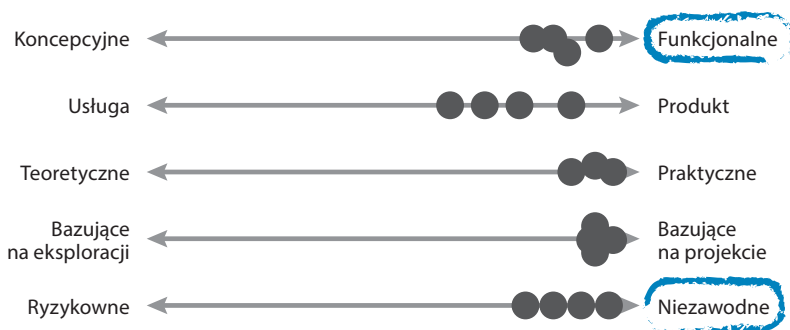
A teraz zapomnij o klasyce i stwórz własne, unikalne wyróżniki. Pomyśl o ananasie, serze feta, filecikach anchois — być może nie odpowiadają każdemu, ale są osoby, które za nimi przepadają.

Co jest według Was najważniejsze dla klientów? Co mogłoby doprowadzić do tego, że Wasze rozwiązanie stanie się wyjątkowe. I — co równie istotne — jakie negatywy moglibyście przypisać konkurencji? Teraz także pracujcie indywidualnie, ale razem, aby wszyscy członkowie zespołu mogli tworzyć własne skale.



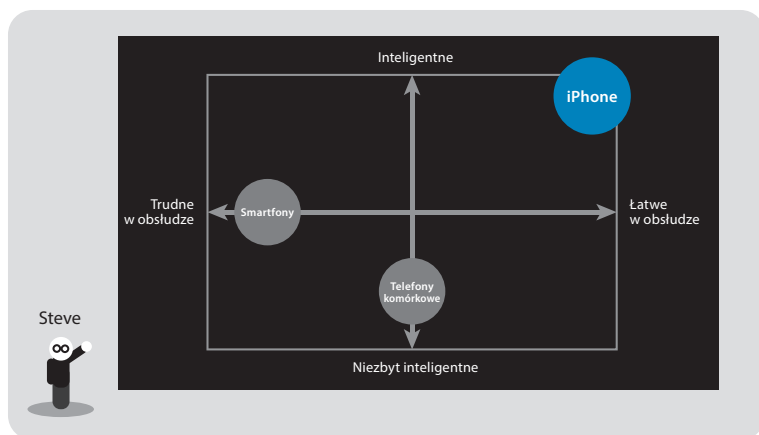
Gdy każdy z członków zespołu stworzy własne pary „pozytywów i negatywów”, kontynuujcie pracę indywidualnie, ale razem, aby punkty trafiły na nowe skale. Nie przejmujcie się, jeśli niektóre z nich znajdują się po „niewłaściwej” stronie spektrum — celem tego etapu jest znalezienie wyróżników, które będą naprawdę skuteczne, więc to oczywiste, że nie każdy z nich będzie działać.

Aby zakończyć ten etap, decydent powinien wybrać dwa najistotniejsze wyróżniki. Oto jak wyglądało to w przypadku Orbital Materials, startupu chcącego wykorzystywać sztuczną inteligencję do projektowania cząsteczek:



Stwórz wykres 2x2 ekstremalnego wyróżniania się

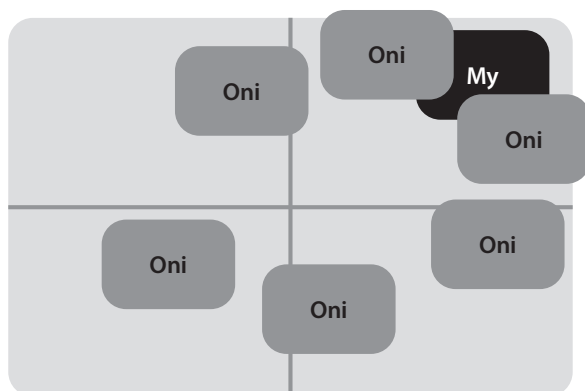
W 2007 roku Steve Jobs wyszedł na scenę, aby zaprezentować nowy produkt. Wyświetlił slajd z czymś, co nazwał „wykresem podstaw szkoły biznesu”. Jedna oś przedstawiała skalę od *inteligentnego* do *niezbyt inteligentnego*, a druga — od *łatwego w obsłudze* do *trudnego w obsłudze*. Jobs zaczął umieszczać na wykresie kropki oznaczające konkurencję. Zwykle telefony komórkowe (pamiętasz je?) nie były inteligentne ani szczególnie łatwe w obsłudze. Smartfony (w 2007 roku) były dość inteligentne, ale jeszcze trudniejsze w obsłudze niż zwykłe komórki. „Nie chcemy robić żadnej z tych rzeczy” — powiedział Jobs. „Chcemy stworzyć przełomowy produkt, który będzie nie tylko znacznie inteligentniejszy od każdego z dotychczasowych urządzeń mobilnych, ale także znacznie łatwiejszy w obsłudze”. I wskazał prawy górny róg, w którym pojawiło się jedno słowo: „iPhone”.



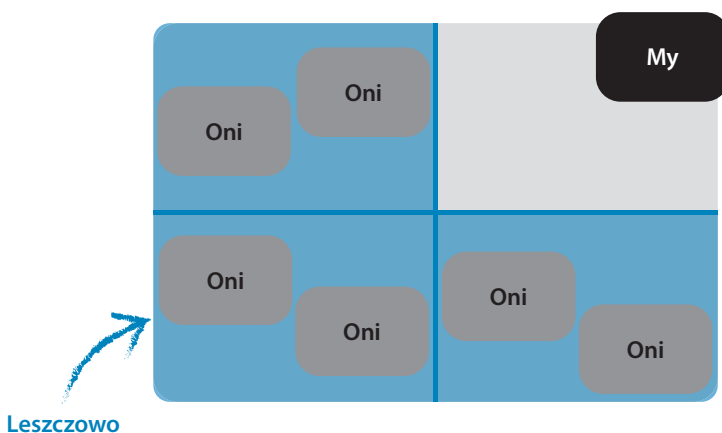
Ten slajd nie był wyłącznie marketingowym pustostowiem. Możesz być pewien, że w trakcie tworzenia iPhone’a kładziono równie duży nacisk na *łatwość obsługi* jak w trakcie prezentacji Jobsa. To sfera, w której Apple nadal się wyróżnia: tworzy dokładnie to, co reklamuje. Rozwój produktu łączy z dostarczeniem go klientom jedna spójna linia, bo wszystko koncentruje się na nich.

Musisz mieć tak samo klarowną wizję jak Jobs, a wykres 2x2 to skuteczne narzędzie, które może Ci pomóc. Gdy wybierzesz dwa główne wyróżniki — klasyczne lub niestandardowe — narysuj wykres 2x2, umieść swój projekt w prawym górnym rogu, dodaj głównych konkurentów i dostosowuj wyróżniki tak długo, aż uzyskasz realistyczny i optymistyczny obraz, w którym prawy górny kwadrant będzie należał wyłącznie do Ciebie.

Być może podchodzisz do tego wszystkiego sceptycznie — jeśli tak jest, w pełni to rozumiem. Wszyscy widzieliśmy wiele przeciętnych wykresów 2x2. To zwykle wypełniacze slajdów, tworzone pośpiesznie i bezmyślnie, które najczęściej odnoszą się do technologii, logistyki, uwarunkowań branży i tak dalej — czyli wszystkiego oprócz tego, co najistotniejsze. A co jest najistotniejsze? Sposób, w jaki firma jest postrzegana przez klientów. Na takich przeciętnych wykresach 2x2 magiczny prawy górny kwadrant zaśmiecają przeważnie liczne alternatywy.



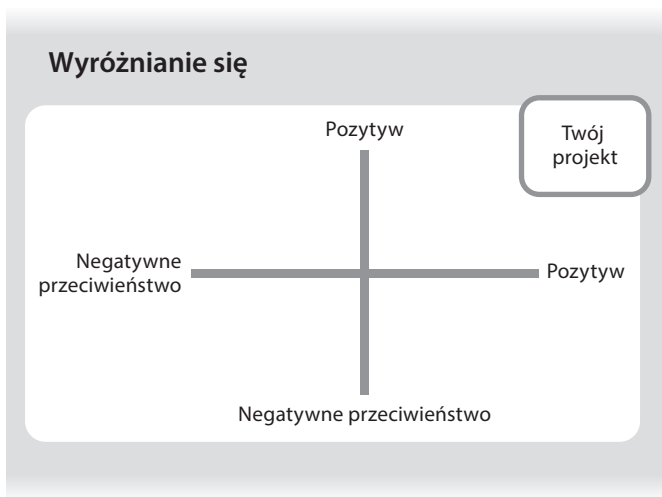
A przecież nie o to chodzi. Jeśli jesteś lepszy od konkurencji o zaledwie 3%, klienci nie będą zawracać sobie głowy wypróbowywaniem Twojego produktu. Ułatw im tę decyzję. Tworząc wykres 2x2, próbuj tak długo, aż znajdziesz wyróżniki, które zarezerwują prawy górny kwadrant wyłącznie dla Ciebie, a cała konkurencja trafi do pozostałych trzech (tworzących kształt litery L, który lubię nazywać Leszczowem).



Bądź szczery. Bez przesady i ściemy. Wyróżnianie się działa tylko wtedy, gdy dotrzymuje się obietnic. Większość liderów i zespołów nie trafia w sedno od razu, więc nie przejmuj się, jeśli konieczne będzie włożenie w to pewnego wysiłku. Wyróżnianie się nie jest proste.

Jeśli uczciwie ocenisz mocne strony konkurencji i własne atuty oraz poświęcisz wystarczająco dużo czasu na poczynienie niezbędnych ustaleń, wykres różnicujący 2×2 stanie się prostym i skutecznym narzędziem do zaprezentowania Twojej strategii. Będzie to naturalnie wyłącznie wymagająca udowodnienia hipoteza, ale także świetny punkt wyjścia.

Wykres 2×2 może stać się drogowskazem dla wszystkich osób zaangażowanych w projekt. Gdy jest poprawny, liderzy dokładnie wiedzą, jaką wartość tworzą dla klientów, wykonawcy — co mają zbudować, marketingowcy — co będą sprzedawać, nabywcy — co będą kupować, a osoby polecające — czego dotyczyć będą ich rekomendacje. W czasie trwania projektu podejmiesz tysiące decyzji, a poniższy prosty schemat pomoże Ci w dokonywaniu właściwych wyborów, przypominając o tym, co najważniejsze.



Dotarliśmy do końca rozdziału, lecz to jeszcze nie koniec przygody z różnicowaniem. W kolejnym rozdziale zakończymy pierwszy dzień sprintu założycielskiego i przedstawię Ci kolejne narzędzie do podejmowania decyzji, które bywa często stosowane, ale rzadko dobrze wykorzystywane. Zademonstruję Ci także, jak może ono tchnąć życie w Waszą strategię wyróżniania się.

Zasady

Pewnego słonecznego poniedziałku w styczniu 2007 roku znalazłem się jako jeden z kilkudziesięciu nowych pracowników w siedzibie Google'a (Mountain View, Kalifornia). Opiekuni rozdali nam jaskrawe niebiesko-żółto-czerwono-zielone czapki z obracającymi się śmigielkami i napisem „Noogler” (czyli skrótem od „nowy Googler”) wyhaftowanym z przodu*. Potem wyświetlili kilka prezentacji o tym, jak działa wyszukiwarka, i zapoznali nas z dokumentem zatytułowanym *Dziesięć zasad, które okazały się dla nas prawdą*.

Dziesięć zasad to lista wniosków z pierwszych lat działalności Google'a. Szczerze mówiąc, nie wszystkie z nich były godne zapamiętania, a niektóre (jak punkt 9.: „Bez garnituru też można być poważnym”) nieco niejasne. Pierwsze trzy zasady były jednak na wagę złota. Oto one:

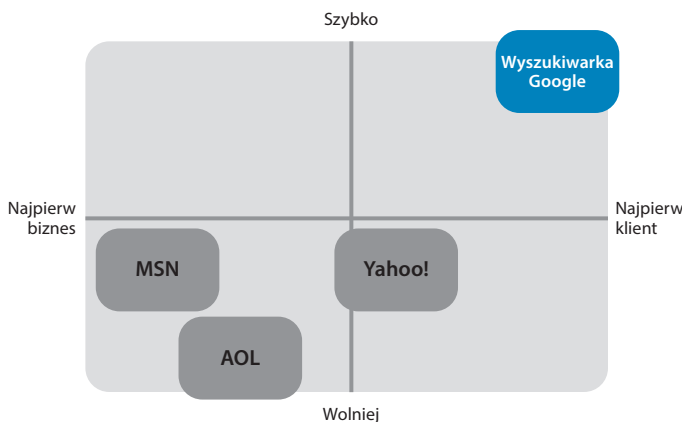
* Jeśli natkniesz się na jakiegokolwiek fotograficzne dowody przedstawiające mnie w tej czapce, zrób mi przysługę i zniszcz je, dobrze?

1. Skoncentruj się na użytkowniku, a reszta przyjdzie sama.
2. Najlepiej robić dobrze jedną rzecz. Ale naprawdę dobrze.
3. Lepiej szybko niż powoli.

Później, gdy pracowałem nad Gmailem i Google Meet oraz prowadziłem sprinty dla projektów Chrome, Photos i Search, słyszałem, jak inni cytowali te trzy stwierdzenia. Inżynierowie przytaczali je w trakcie dyskusji przy tablicach. Dyrektorzy powoływali się na nie podczas przeglądów produktów. Sam także nauczyłem się je cytować.

Te zasady nie były pustymi frazesami, lecz manifestem ułatwiającym podejmowanie decyzji. Słowa „skoncentruj się na użytkowniku” zachęcały nas, abyśmy tworzyli dla klientów jak najlepsze wrażenia. Zamiast zaczynać od planu, jak wycisnąć z kogoś pieniądze, i dopiero potem myśleć o dostarczaniu wartości, mieliśmy najpierw myśleć o wartości, a dopiero potem o biznesie. Stwierdzenie „najlepiej robić dobrze jedną rzecz” przypominało nam, że Google to przede wszystkim wyszukiwarka, więc wszystko, co tworzymy, powinno albo wiązać się z wyszukiwaniem, albo przynajmniej mieć własną, wyjątkowo skoncentrowaną funkcjonalność. Motto „lepiej szybko niż powoli” jest oczywiście najprostsze do zrozumienia, bo operowaliśmy dodawanymi lub odejmowanymi milisekundami. Ludzie kochali Google’a, bo był szybki, ale nie wymyślny, bo obmyślaliśmy każdą decyzję tak, aby była jak najkorzystniejsza z punktu widzenia wrażeń użytkowników.

Te zasady i decyzje, które z nich wynikały, intensyfikowały wyróżniki Google’a, czyli szybkość i koncentrację na klientach. To właśnie odróżniało Google’a od konkurentów w rodzaju Yahoo!, MSN czy AOL, i w ten właśnie sposób nasza wyszukiwarka stała się najbardziej popularna.



Pracowałem w zespołach, w których nie było ustalanych z góry zasad podejmowania decyzji. Oczywiście je podejmowaliśmy, ale musieliśmy za każdym razem tworzyć kryteria od nowa. Często bywało też tak, że gdy górę brały ego i prezentacje sprzedażowe, podejmowaliśmy decyzje bez żadnych kryteriów. Nie twierdzę naturalnie, że w Google’u nie zdarzało się to nigdy — bo może zdarzyć się wszędzie — ale zasady „Skoncentruj się na użytkowniku, a reszta przyjdzie sama”, „Najlepiej robić dobrze jedną rzecz. Ale naprawdę dobrze” i „Lepiej szybko niż powoli” przyspieszały tam wszystkie procesy decyzyjne. Dlaczego? Bo po pierwsze, autorytatywne kryteria były zrozumiałe dla każdego, a po drugie, każda decyzja, na którą wpływały te zasady, umacniała pozycję Google’a jako firmy, która najszybciej i najlepiej rozwiązuje wszystkie problemy.

A ja wyciągnąłem kolejny wniosek związany z produktami, które klikają:

6. Stosuj praktyczne zasady, żeby wyróżnić się bardziej.

Kluczowy wyraz w tym zdaniu to „praktyczne”. Podobnie jak wykresy 2x2 istnienie zasad jest powszechne, ale rzadko bywa istotne. Wiele zespołów zna hasła w stylu „Dąż do doskonałości” czy „Nieustannie wprowadzaj innowacje”. Są zapisane w jakichś zapomnianych dokumentach — zakurzonych reliktach z wyjazdów integracyjnych — lub widoczne na przypiętych do korkowych tablic plakatach z efektami przypływów natchnienia mających za dużo wolnego czasu decydentów. Swoją drogą, takie slogany często bywają niegłupie, lecz są po prostu powszechnie ignorowane.

⑥

Stosuj praktyczne zasady,
aby wyróżniać się bardziej



Problem nie polega oczywiście na tym, że zasady tego typu są zbyt wzniosłe — w idealizmie nie ma nic złego. Tkwi w tym, że są zbyt abstrakcyjne. Co właściwie oznacza zdanie „Nieustannie wprowadzaj innowacje?” W jaki sposób hasło „Bez garnituru też można być poważnym” pomaga w tworzeniu strategii? Podejmowanie decyzji wymaga konkretnych wskazówek, a nie kulturowych banałów czy mglistych ideałów. „Skoncentruj się na użytkowniku” to rada dotycząca podejmowania decyzji, podobnie jak „Najlepiej robić dobrze jedną rzecz” czy „Lepiej szybko niż powoli”.

A jak określić praktyczne zasady podejmowania decyzji dla własnego projektu? Oto nasze techniki:

Zasady praktyczne, nie firmowe

Przede wszystkim nie próbuj pisać zasad dla całej firmy. Zamiast tego skoncentruj się na prostocie i stwórz zasady, które pomogą zespołowi w realizacji bieżącego projektu.

Jednym z głównych powodów, dla których „wielka trójka” zasad Google’a okazuje się tak użyteczna, jest fakt, że pojawiły się one na samym początku istnienia firmy. Stanowią swoistą kapsułę czasu z okresu, gdy Google był małym startujem, który musiał dopracowywać każdy projekt. I są prześiąknięte poczuciem pilności, co sprawia, że łatwo przekłada się je na konkretne działania.

Podobnie jest z zasadami Apple’a, spisаныmi przez Mike’a Markkule w 1977 roku, gdy firma ta była startujem wprowadzającym na rynek pierwszy ważny produkt — Apple II. Brzmiały one mniej więcej następująco:

1. Uświadamiaj sobie potrzeby klientów lepiej niż inni.
2. Eliminuj nieistotne możliwości.
3. Ludzie JEDNAK oceniają książki po okładkach.

Nie są to zasady ustabilizowanej firmy, której decydenci dysponują luksusem siedzenia i wypisywania, że warto dobrze się traktować. To podręcznik przetrwania. I owszem, ten manifest służył Apple’owi dobrze przez całe dziesięciolecie, ale nie został stworzony jako „kamienne tablice”. Te zasady zostały spisane w 1977 roku, aby umieścić na rynku

i biurkach klientów Apple II. Zostały spisane, by uchronić małą firmę przed bankructwem. Właśnie poczucie pilności sprawiło, że stały się manifestem.

Na początku swojego projektu nie musisz tworzyć ponadczasowych wytycznych dotyczących zachowania, które przetrwają tysiąc lat i napełnią przyszłe pokolenia pracowników dumą, odwagą i ciepłymi uczuciami.

W tej chwili zaczynasz od zera, więc potrzebujesz zbioru zasad, które doprowadzą Twój zespół do stworzenia *jednego* produktu, który kliknie. Postaraj się zrobić to dobrze, a kto wie, może będą Ci służyć przez całe zawodowe życie?

Przekształć wyróżniki w zasady

Tworząc wykres 2×2, otrzymujemy dwa efektywne wyróżniki — które możemy łatwo przekształcić w dwie istotne zasady. Oto kilka przykładów z firm obsługiwanych przez Character Capital, które poznałeś w poprzednim rozdziale:

- **ASI** przekształciło wyróżnik „indywidualizowane” w zasadę „Usuwać mgłę w sferze akademickich eksploracji”. Łatwo wyobrazić sobie korzystanie z tej zasady przy podejmowaniu decyzji: czy ta funkcjonalność ułatwi uczniom zgłębianie tej tematyki?
- **Orbital Materials** przekształcił wyróżnik „funkcjonalne” w zasadę „Nowy materiał nie jest przełomem bez procesu chemicznego”. Przypominała ona o tym, że podejmując każdą decyzję projektową, trzeba myśleć o szerszej perspektywie: stworzeniu powtarzalnego procesu, który mogłyby wdrożyć koncerny chemiczne.

Przydatnym sposobem formułowania tego rodzaju zasad jest odpowiadanie na pytanie: „Jaką radę dałbym nowemu członkowi zespołu, aby konsekwentnie realizował naszą strategię wyróżniania się?”. Pamiętaj, że dobre zasady to wskazówki na przyszłość dla Ciebie i Twojego zespołu.

Wyróżnik, wyróżnik, zabezpieczenie

Ile zasad sformułować? Moim zdaniem zwykle przydają się trzy. Proponuję stosowanie formuły „wyróżnik, wyróżnik, zabezpieczenie”: po jednej zasadzie dla każdego z dwóch wyróżników (z rozdziału 5.) i jedna chroniąca przed niezamierzonymi konsekwencjami stworzenia produktu, który mógłby odnieść sukces w niefortunny sposób.

Czymś gorszym od projektów, które kończą się fiaskiem, są wyłącznie projekty, które odnoszą sukces — ale przypadkowo utrudniają także życie klientom. Patrząc z szerszej perspektywy, łatwo zauważyć, że jako ludzie nieustannie przekształcamy codzienne życie za pomocą nowych technologii, usług i produktów. I równie łatwo dostrzec, że wiele z takich transformacji odbiera nam więcej, niż daje.

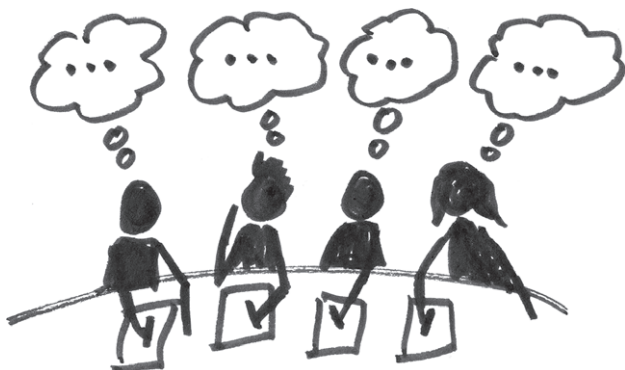
Gdy zatem stworzysz kilka zasad, które pomogą Twojemu produktowi kliknąć, powinieneś zmienić sposób myślenia. Posłuchaj death metalu i zastanów się, jak mógłbyś sprawić, aby świat stał się gorszym miejscem, po czym spróbuj sformułować zasadę, która będzie w stanie zapobiec takiemu scenariuszowi.

Ludzie z Phaidry, startupu tworzącego sztuczną inteligencję dla zakładów przemysłowych, stworzyli zasadę zabezpieczającą o treści „Wspieraj, nie zastępuj”. Chcieli stworzyć rozwiązanie, które wspierałoby umiejętności zarządzających zakładami przemysłowymi inżynierów, a nie pozbawiało ich pracy.

Jednym z najbardziej znanych przykładów zasady zabezpieczającej jest dawne motto Google’a: „Nie czynź zła”. Ludzie z zewnątrz wyśmiewali to hasło przez całe lata, więc firma w końcu (to znaczy w 2018 roku) z niego zrezygnowała, ale jako pracownik Google’a uważałem je za całkiem użyteczne. Dobrze współgrało z zasadą „Skoncentruj się na użytkowniku”, zapewniając autorytatywne wsparcie tezie, że przede wszystkim nie należy oszukiwać klientów. Zasada „Nie czynź zła” nie była idealna, ale *była* jedną z rzadko spotykanych zasad kulturowych, które pomagają w podejmowaniu praktycznych decyzji. Jeśli masz ochotę sformułować własną zasadę tego typu, nie wahaj się. Pamiętaj tylko, że powinna być odważna i użyteczna.

Metoda „notuj i głosuj” przy spisywaniu zasad projektu

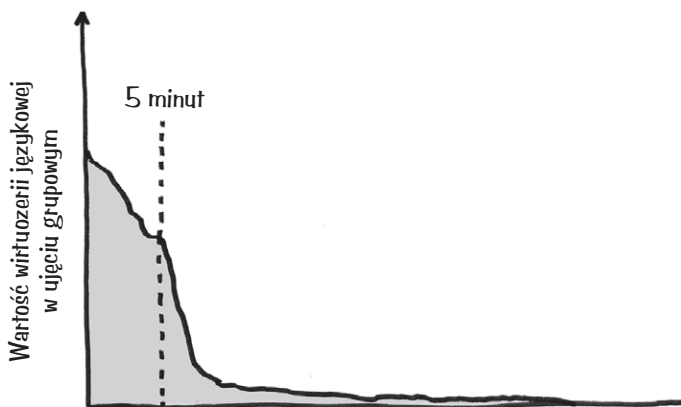
Tworząc zasady, nie trzeba rozmawiać. Jeśli pracujecie razem, ale indywidualnie, zrobienie tego zajmie Wam mniej więcej 30 minut. Postępuj zgodnie ze standardem: daj wszystkim kilka minut na przemyślenie i sformułowanie jak największej liczby potencjalnych zasad, przeprowadźcie głosowanie i (ewentualnie) dyskusję i niech decydent podejmie ostateczną decyzję. Innymi słowy, to po prostu kolejna sesja „notuj i głosuj”.



Ogranicz do minimum szlifowanie stylu

Wirtuozeria językowa to zgodnie z moją własną definicją „wielokrotne poprawianie i cyzelowanie tekstu w poszukiwaniu idealnych sformułowań”. To fakt, że słowa mają znaczenie. Znajdowanie właściwych wyrażen jest istotne i sam poświęcam na to sporo czasu.

Wszyscy bywaliśmy jednak na spotkaniach, w trakcie których grupy ludzi próbowały wspólnie szlifować teksty w czasie rzeczywistym, co trwało zdecydowanie zbyt długo. Owszem, pierwsze pięć minut niewątpliwie ma realną wartość podczas ustalania, czy wszyscy wszystko rozumieją, ale wprowadzanie dalszych poprawek staje się najczęściej doskonałym pretekstem na marnowanie czasu i rozwadnianie zasad. („Wredny” brzmi zbyt ostro. Może lepiej: „Nie bądź nieuprzejmy?”).



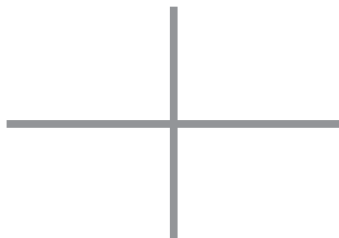
Najlepiej pisze się w spokoju, więc na grupowe redagowanie tekstów poświęcaj nie więcej niż pięć minut. Pamiętaj, że na tym etapie zasady projektów są eksperymentalne. Nie będziecie wykuwać ich w marmurze, więc po prostu wybierzcie trzy, szybko je sformułujcie i ruszajcie dalej.

Stwórz minimanifest

Połącz zasady swojego projektu z macierzą wyróżniania się 2×2, a otrzymasz coś, co nazywam minimanifestem. To łatwy do zrozumienia przewodnik ułatwiający podejmowanie decyzji w trakcie sprintu założycielskiego i później. Wydrukuj go i umieść na ścianie.

Minimanifest

Wyróżnianie się



Zasady

- 1.
- 2.
- 3.



Minimanifest oznacza koniec pierwszego dnia sprintu założycielskiego. Więcej informacji dotyczących harmonogramu znajdziesz na liście kontrolnej, Zajrzyj na koniec książki.

W drugim dniu sprintu założycielskiego wybierzemy spośród wielu możliwych ścieżek najlepsze podejście do Twojego projektu. W kolejnym rozdziale poszukamy inspiracji na szwajcarskiej wsi.

Podejście



W drugim dniu sprintu założycielskiego
wyberzemy podedście do Twojego projektu.
Stworzymy szereg **opcji**, ocenimy je z różnych
perspektyw i wyberzemy jedną ścieżkę,
którą uznasz za najlepszą na początek.

Sprint założycielski

Dzień 1

Dzień 2

Podstawy
+
Wyróżnienie się

Podjęście

Jesteś
tutaj

Opcje

Pewnego dnia siedziałem przy komputerze i byłem całkowicie pochłonięty pisaniem, ale nagle poczułem wilczy głód. Chciałem zjeść ciastko, a tuż obok mojego biura jest piekarnia Brown Bear. Pognałem do niej, ale okazało się, że straciłem poczucie czasu i była już zamknięta. Trudno, jestem elastyczny. Przeszedłem na drugą stronę ulicy do księgarni Darvill's, która ma świetny bar kawowy także serwujący ciastka. Niestety też było już zamknięte. Poczułem się, jakby spadł na mnie fortepian. Zebrałem siły, zawróciłem i poszedłem do sklepu spożywczego. Kupiłem jabłko — które jest moim zdaniem „ciastkiem od natury”. I odrąbiłem sukces.

Wstępne strategie często zawodzą. Gdy do tego dochodzi, należy się dostosować i obrać inny kierunek. W świecie startupów nazywamy to *piwotem*.

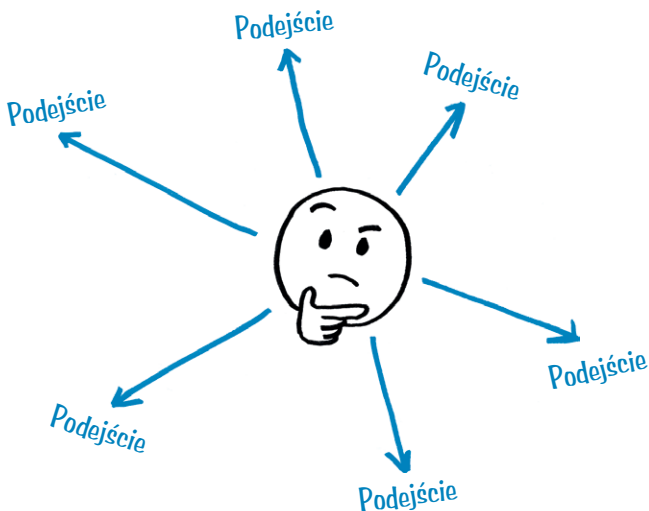
Dostosowywanie się i zmiana kierunku w miarę zdobywania nowych doświadczeń to mądre podejście. Bardzo niewiele produktów trafia w gust klientów bez przynajmniej jednej zmiany strategii. Slack zaczynał jako gra komputerowa o nazwie Glitch, a Nike nazywało się początkowo Ribbon Sports i importowało japońskie buty do biegania.

Tak, piwoty są rozsądne — ale wymagają czasu. Gdy nie udało mi się kupić ciastka, jabłko znalazłem już po kilku minutach, jednak gdy nie wypała duży projekt, wypróbowywanie nowego podejścia zajmuje zwykle co najmniej parę miesięcy. Stworzenie Glitcha zajęło dwa lata, a kiedy okazał się porażką, minęły kolejne dwa, zanim został uruchomiony Slack. Firma Blue Ribbon Sports przez siedem lat funkcjonowała jako importer, zanim zmieniła nazwę na Nike i wyprodukowała pierwszy but.

Większość zespołów nie jest tak wytrwała. Tracą przekonanie, motywację i pieniądze na długo przed ponownym startem. A gdyby można było zmienić kierunek jeszcze przed pierwszym?

* * *

W drugim dniu sprintu założycielskiego wykonacie coś, co można nazwać „prepiwotem”. Zanim ruszycie wybraną ścieżką, zatrzymacie się, weźmiecie głęboki oddech i rozejrzycie się, aby sprawdzić, czy nie moglibyście udać się w innym kierunku. Gdy to zrobicie, będziecie dysponować nie tylko określonym podejściem do projektu, ale także planem awaryjnym.



Aby zademonstrować, jak wygląda prepiwot, chciałbym opowiedzieć Ci o pewnym projekcie pobocznym, który przekształcił się w dochodowy biznes. Ja będę opowiadać, a Ty spróbuj przewidzieć, jakie podejście zastosują założyciele startupu Genius Loci.

* * *

Pewnego październikowego popołudnia w 2014 roku dwoje młodych ludzi wybrało się na pieszą wędrówkę po okolicach Fryburga w Szwajcarii.

Osoba, która nigdy nie odwiedziła Szwajcarii, wyobraziłaby sobie zapewne w tym miejscu stereotypowy krajobraz: Alpy, brukowane uliczki, górskie chatki, zielone zbocza z pasącymi się na nich krowami i tak dalej. A jak było w rzeczywistości? No cóż, *właśnie* tak. Cała Szwajcaria jest żywcem wyjęta z pocztówki, a tego październikowego popołudnia doskonała była nawet pogoda z zupełnie bezchmurnym niebem.

Eglé Minkstimaité i Stéph Cruchon wędrowali całymi godzinami, rozmawiając o planowanym ślubie i założeniu firmy. Szli brukowanymi uliczkami, mijając uroczne górskie domki i falujące zielone zbocza.

W pewnej chwili zobaczyli coś tajemniczego. Były to ruiny starego kościoła, którego kamienne mury rozpadały się pod masą splecionych pnączy.

— Ciekawe miejsce — stwierdziła Eglé. I spojrzała na mapę w telefonie, ale nie było na niej niczego poza zielenią.

Podeszli do budowli, weszli w gąszcz roślin i zajrzeli do ciemnego, zakurzonego wnętrza jak odkrywcy z filmu o Indianie Jonesie. Nigdzie nie było żadnego znaku, tabliczki czy napisu. Kompletnie nic.

— To na pewno miejsce z historią — powiedział Stéph — ale nie ma tu nikogo, kto mógłby coś o nim opowiedzieć.

Wracając tą samą drogą, zaczęli dostrzegać tajemnice w każdym miejscu, na które spojrzeli. Chcieli poznać historie związane z ogromnym dębem, gigantycznym rozłupanym na pół głazem, zapomnianą średniowieczną wieżą czy romantyczną ławeczką. Wszystko wydawało im się wyjątkowe.

Podczas spaceru Eglé i Stéph wpadli na pewien pomysł. Zastanawiali się, czy nie byłoby fajnie, gdyby autochtoni mogli nagrywać opowieści związane z małymi, ale intrygującymi zabytkami. I gdyby turyści mieli do tych opowieści łatwy dostęp — pewnie znacząco zmieniloby to wrażenia związane z wizytami w ciekawych miejscach. Łatwo było wyobrazić sobie taką aplikację w telefonie, ale oboje byli przekonani, że nawet jeśli coś takiego jeszcze nie istnieje, ktoś wkrótce to wymyśli.

Postanowili odłożyć ten pomysł na „kiedyś tam”, a potem wzięli ślub, zrezygnowali z pracy na etatach, założyli firmę konsultingową i doczekali się dziecka. Mijały lata. Eglé i Stéph rozmawiali czasem o swoim pomysle, ale nadal wydawał im się oczywisty. Z niecierpliwością czekali na to, by ktoś go zrealizował, lecz nikt tego nie robił, więc w końcu — w 2022 roku, czyli osiem lat po spacerze — zdecydowali, że jest to zadanie dla nich.

I założyli firmę o nazwie Genius Loci. Znali podstawowe założenia projektu: ich klientami mieli być turyści, a problemem do rozwiązania było odkrywanie ukrytych perełek. Konkurencją były Google Maps, Apple Maps, informatory turystyczne i lokalni przewodnicy. W informatorach i aplikacjach z mapami nie było informacji o niewielkich interesujących miejscach, a lokalni przewodnicy mogli je mieć, ale byli drodzy i w przypadku mniej popularnych atrakcji trudno dostępni. Wyróżnikiem Genius Loci miały być dogłębna znajomość historii lokalnej i łatwa dostępność. Na razie wszystko szło dobrze.

Najbardziej oczywistym podejściem wydawało się opracowanie aplikacji wykorzystującej GPS. Myśląc o problemie odkrywania ukrytych perełek przez całe lata, wyobrażali sobie takie właśnie rozwiązanie. Stéph chciał rozpocząć prace od razu, ale Eglé stwierdziła, że powinni się wstrzymać i najpierw rozważyć inne opcje. Po krótkiej dyskusji Stéph zaakceptował ten pomysł.

Opracowali kilka alternatywnych podejść. Zamiast tworzyć aplikację z GPS, mogli:

- Zastosować zamiast GPS inną technologię.
- Stworzyć zamiast aplikacji stronę internetową.
- Zastosować rozwiązanie fizyczne (na przykład instalując w interesujących miejscach odpowiednie znaki).
- Posłużyć się kombinacją tych rozwiązań.

Fizyczne oznaczenia wydawały się nudne. Strona internetowa byłaby znacznie mniej magiczna niż aplikacja. A połączenie tych dwóch rozwiązań? Okazałoby się najpewniej ohydą. Analiza tych alternatywnych podejść nie była jednak zupełną stratą czasu, bo ujawniła krytyczną wadę w pierwotnym planie Eglé i Stépha.

Aplikacja GPS byłaby z pewnością niezwykle łatwa w użyciu, ale *wszystko musiałoby działać perfekcyjnie*. Każdy punkt orientacyjny musiałby mieć dokładne współrzędne GPS — ale mieliby je wprowadzać lokalni wolontariusze, więc byłoby zapewne mnóstwo błędów. W każdym musiałaby także istnieć możliwość pobrania aplikacji, więc niezbędny był silny sygnał telefonii komórkowej, o który w przypadku atrakcji położonych na odludziu często bywa trudno. Eglé i Stéph zrozumieli, że powinni przeprowadzić skuteczną kampanię reklamową, aby skłonić turystów do instalowania aplikacji *zawczasu*, a nie dopiero wtedy, gdy natrafiają na ukryte perełki. Aplikacja GPS mogłaby zatem być magiczna, ale wyglądało na to, że nie za bardzo.

Eglé i Stéph przeanalizowali wszystkie opcje i zdali sobie sprawę, że alternatywy były wprawdzie mniej atrakcyjne, ale za to znacznie bardziej praktyczne. Nowym użytkownikom łatwiej byłoby otwierać stronę internetową niż instalować i konfigurować aplikację (zwłaszcza w przypadku słabego zasięgu). A fizyczne oznaczenia nie wymagały reklamy. Obie opcje były także łatwe do wdrożenia — postawienie strony internetowej i znaków zajęłoby z pewnością mniej czasu niż stworzenie aplikacji.

A może należało połączyć te dwa rozwiązania? Gdy po raz pierwszy pomyśleli o stworzeniu takiej kombinacji, pomysł wydał im się desperacki i nieskładny. Przemyśleli jednak wszystko jeszcze raz, wpadli na to, że fizyczne oznaczenie może przekierowywać turystów na stronę internetową, i uznali, że to całkiem eleganckie rozwiązanie.

I zaprojektowali prosty, ale atrakcyjny wizualnie znak: stalową plakietkę z kodem QR. Autochtoni mogli umieszczać takie plakietki w interesujących miejscach, a turyści skanować kody QR telefonami, by otworzyć stronę internetową z historiami, wideorelacjami mieszkańców i zdjęciami z przeszłości.



Następnie zaczęli sprzedawać swoją usługę różnego rodzaju organizacjom: biurom turystycznym, władzom wsi i miast, parkom, uniwersytetom, a nawet muzeom. Dziś plakietki Genius Loci można znaleźć w całej Szwajcarii i we Francji. Połączenie fizycznego oznaczenia z cyfrową treścią okazało się strzałem w dziesiątkę.

* * *

Historia Genius Loci ilustruje kolejną prostą wskazówkę:

7. Szukaj alternatyw dla pierwotnych koncepcji.

Kwestionowanie podejścia do projektu od samego początku może wydawać się dziwne — jak rozpoczynanie podróży samochodem od zjazdu z autostrady, żeby po raz trzeci stanąć na parkingu i sprawdzić mapę. „Gdy Eglé zasugerowała, żebyśmy rozważyli inne opcje, najpierw pomyślałem, że zwariowała”, mówi Stéph. „Byliśmy przekonani, że aplikacja to najlepsze rozwiązanie, więc chciałem zacząć ją tworzyć”.

Reakcja Stépha jest zrozumiała. Gdy ekscytuje nas jakaś koncepcja, chcemy przyspieszać — hamowanie jest przecież sprzeczne z instynktem. Stéph przyznaje jednak obecnie, że zwolnienie tempa wyszło im na dobre. „Tak, okazało się, że miała rację”, mówi. „Gdybyśmy zrealizowali pierwszy pomysł, nasza firma by nie przetrwała”.

Obaj z JZ zalecamy opracowywanie co najmniej trzech opcji przed podjęciem decyzji o wyborze podejścia. Oto kilka technik, które pomogą Ci stworzyć taką listę:

Zacznij od znanych opcji

Być może Twój zespół ma już kilka pomysłów. To świetny punkt wyjścia — wystarczy, że je spiszesz. Na przykład:

- aplikacja GPS,
- strona internetowa.

A jeśli Wasze podejście zawiedzie?

Po zapisaniu znanych opcji spróbujcie wymyślić kilka nowych. W przypadku braku weny zadajcie sobie następujące pytania: Co by było, gdyby projekt utknął w martwym punkcie? Jak rozwiązałibyśmy problem klienta, gdybyśmy nie mogli zrobić tego w sposób, który pierwotnie zaplanowaliśmy?

Albo wyobraźcie sobie, że pojawia się nowy konkurent, który chce rozwiązać ten sam problem dla tego samego klienta. Jak moglibyście podejść do takiego zadania?

⑦

**Szukaj alternatyw dla
pierwotnych koncepcji**



W przypadku Genius Loci dodatkowe podejścia mogłyby wyglądać następująco:

- Znaki fizyczne,
- aplikacja + znaki,
- strona internetowa + znaki.

Pomyśl o innych klientach

W przypadku niektórych zespołów najistotniejsze jest pytanie o klientów, a nie produkt.

Zespół Phaidry, startupu tworzącego sztuczną inteligencję dla zakładów przemysłowych, uznał na przykład, że może zwiększyć efektywność we wszelkiego rodzaju obiektach, ale musi wybrać jedną opcję, na której skoncentruje się na początku. Spisali zatem listę trzech opcji dotyczących klientów:

- centra danych,
- fabryki papiernicze i celulozowe,
- zakłady produkujące reaktory chemiczne.

Hypernatural — firma z portfela Character Capital — tworzyła natomiast narzędzia pomagające w kręceniu zabawnych filmów z wykorzystaniem sztucznej inteligencji. Podobnie jak ludzie z Phaidry jej zespół założył, że będą obsługiwać różnych klientów, ale nie wiedzieli, na kim powinni skoncentrować się w pierwszej kolejności. Oto lista potencjalnych grup ich klientów:

- właściciele małych firm,
- podcasterzy,
- twórcy wideo,
- agencje marketingowe.

Nuda jest OK

Nie przejmuj się, jeśli opcje na Waszej liście wydadzą Ci się oczywiste, a nawet nieco nudne. Nie chodzi przecież o to, abyście wygrali konkurs kreatywności. Macie określić realne sposoby podejścia do projektu, a nie robić efektowne sztuczki. Liczy się skuteczność, nie błyskotliwość.

Spiszcie jednostronicowe streszczenie

Następnie przygotujcie jednostronicowe streszczenie dla każdego podejścia. (Jeśli jest ich więcej niż pięć, zastosujcie metodę ”notuj i głosuj”, aby skrócić listę).

Podstawową ideą jednostronicowych streszczeń jest klarowność przekazu. Nie zakładaj, że wszyscy członkowie zespołu rozumują tak samo. Określenie „fizyczny znak” dla jednej osoby może oznaczać metalową tabliczkę, a dla innej plastikowy billboard.

Aby sprawdzić, czy wszyscy myślą tak samo, przygotujcie jednostronicowe (sic!) objaśnienia wszystkich podejść. Pamiętajcie, że powinniście uwzględnić trzy następujące elementy:

- **Tytuł** podejścia.
- Jednozdanowe **streszczenie**, określające, dlaczego to dobry pomysł. Odniescie się do problemu, który rozwiązujecie dla klientów i do własnego wyróżnika — te dwa elementy łącznie powinny stworzyć mocną propozycję sprzedażową.
- **Prosty szkic** pokazujący, jak wszystko mogłoby wyglądać. Pamiętaj: chodzi o szkic i dokładnie to mam na myśli. Nie twórz wymyślnej wizualizacji czy ostatecznej specyfikacji, tylko prosty rysunek „na serwetce”, który pomoże wszystkim zrozumieć, o czym mówisz. Poświęć na to najwyżej pięć minut.

Streszczenie podejścia

Co to jest (wpisz tytuł podejścia)



Dlaczego to dobry pomysł (jedno zdanie)



Jak wszystko mogłoby działać (prosty szkic)



Oto jak mogłoby wyglądać streszczenie „strony internetowej + znaku” Genius Loci:

Streszczenie podejścia

Co to jest (wpisz tytuł podejścia)

Znak + strona internetowa

Dlaczego to dobry pomysł (jedno zdanie)

Zadziała pośrodku niczego, nawet jeśli nigdy nie słyszeli o Genius Loci

Jak wszystko mogłoby działać (prosty szkic)



Po spisaniu tych jednostronicowych streszczeń będziecie mogli mieć pewność, że wszyscy tak samo interpretujcie każde z podejść.

Możliwość wyboru spośród kilku opcji stawia nas w silnej pozycji. Może zdecydujecie się na pierwszą koncepcję lub wybierzeć inny kierunek, ale tak czy inaczej, nie będzie to odruch, lecz przemyślana decyzja. W następnym rozdziale pomogę Ci podjąć tę przemyślaną decyzję ostrożnie, ale szybko. Skorzystamy ze sprytnego triku.

Soczewki

Mniej więcej w 2005 roku mój tato kupił książkę *Team of Rivals* („Zespół rywali”) napisaną przez Doris Kearns Goodwin. To biografia Abrahama Lincolna opowiadająca o tym, jak zmagał się on z politycznymi przeciwnikami: Williamem Sewardem, Edwardem Batesem i Salmonem P. Chase’em. I jak po tym gdy został prezydentem, poprosił ich wszystkich, aby zostali jego doradcami.

Wszyscy trzej mieli inne niż Lincoln opinie na temat tego, jak powinno funkcjonować państwo. Nie przepadali też za nim, bo pokonał ich w walce o nominację prezydencką Partii Republikańskiej. Lincoln przekonał ich jednak, by zostali członkami jego gabinetu. Seward, Bates i Chase przez cały okres prezydentury kwestionowali jego koncepcje i przedstawiali alternatywy. Lincoln wysłuchiwał ich przed podjęciem każdej istotnej decyzji.

Mój tato uwielbiał *Team of Rivals*. Zawsze cenił inne opinie, więc gdy dowiedział się, że Abraham Lincoln postępował podobnie, wpadł w zachwyty. Nie przestawał o tym mówić. Rok za rokiem. W trakcie każdej rozmowy telefonicznej i każdej wizyty, za każdym razem gdy opowiadałem

mu o swoich problemach w pracy. „Wiesz, Jake, Abraham Lincoln *ceniał* opinie swoich przeciwników. Lincoln *śluchał*”. „Wiem, tato. Wiem!”.

Powoli, bardzo powoli zaczynałem rozumieć tę koncepcję. Chciałem być lepszym liderem. Czy konkurencyjne opinie mogłyby mi pomóc? Czy mógłbym dzięki nim podejmować mądrzejsze decyzje?

W tym czasie, pracując już w Google’u, zacząłem stosować się do rad taty. Szukałem innych punktów widzenia. Pytałem o zdanie inżynierów, a dopiero *potem* przedstawiałem własne pomysły. Podczas spotkań starałem się zapisywać opinie współpracowników na tablicy i podejmowałem decyzje dopiero *po* ich rozważeniu. Czasami okazywało się, że mam do czynienia z konsensusem. Kiedy indziej pojawiały się inne perspektywy, tak przekonujące, że musiałem zmieniać zdanie. Zdarzało się także, że po wysłuchaniu wszystkich argumentów i tak obstawałem przy własnej koncepcji — ale przynajmniej robiłem to świadomie.

Prowadzenie tego rodzaju „odgórnie sterowanych dyskusji” wydawało mi się niezręczne, lecz działało. W zespole Gmaila pomogli mi one zaprojektować szereg udanych funkcjonalności. A w Sztokholmie ułatwiały Serge’owi, Mikaelowi i mnie podejmowanie szybkich decyzji przy tworzeniu prototypu Google Meet.

Z czasem, działając krok po kroku, opracowaliśmy z JZ metody prowadzenia takich dyskusji. Najprostsza i najbardziej wszechstronna jest metoda „notuj i głosuj”, ale najefektywniejsza jest inna — „magiczne soczewki”, którymi zajmujemy się za chwilę. Wszystkie bazują na wskazówce, którą przekazał mi tato (z pomocą Abrahama Lincolna):

8. Zanim zdecydujesz się na konkretne podejście, rozważ inne opinie.

Naturalnie łatwiej powiedzieć niż zrobić. Abraham Lincoln miał wokół siebie grupę doradców o innych poglądach i nie obawiał się zażartych dyskusji. Jeśli w Twoim przypadku warunki są podobne, to świetnie — ale większość z nas funkcjonuje w innych realiach. Pracujemy z podobnie myślącymi ludźmi i nie lubimy konfliktów.

⑧

**Zanim zdecydujesz się
na konkretne podejście,
rozważ inne opinie**



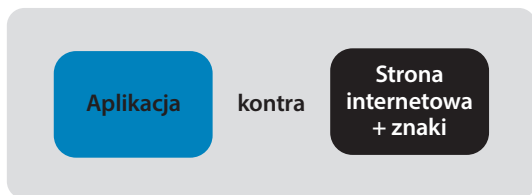
Gdy się z czymś nie zgadzamy, nie zawsze wiemy, jak powinniśmy się zachowywać. Popularne jest odgrywanie roli adwokata diabła (znane także jako „wygłaszanie miażdżąco krytycznych opinii i udawanie, że się tego nie robi”), pasywno-agresywne e-maile czy nigdy nie wychodzące z mody przepychanki polityczne. Wszystkie te metody są nieprzyjemne, więc większość z nas stara się rozwiązywać problemy uprzejmie i szybko. Taka koleżeńska atmosfera jest wspaniała — w 98% przypadków.

Pozostaje jednak 2% naprawdę istotnych decyzji. Takich, które określają, co będziemy robić w pozostałych 98% przypadków. Wybierając podejście do ważnego projektu, należy omawiać opcje bez *politykowania* i *osobistych uprzedzeń*. Trzeba rozważać inne opinie, *nawet jeśli ich autorami nie są członkowie zespołu*. Aby było to możliwe, niezbędne są magiczne soczewki.

* * *

Oto kolejny etap sprintu założycielskiego. Magiczne soczewki są wizualnym odwzorowaniem konkurencyjnych opinii. Zamiast pamiętać o różnych punktach widzenia i argumentach, możesz użyć magicznych soczewek, by *zobaczyć* te punkty widzenia, przeanalizować je, porównać i szybko podjąć decyzję.

Aby zaprezentować sposób, w jaki działają magiczne soczewki, chciałbym wrócić na krótko do historii Genius Loci. Być może pamiętasz, że założyciele tej firmy wygenerowali kilka podejść do udostępniania turystronom ukrytych perełek. Skupmy się na dwóch z nich: pierwszym pomysłem, czyli aplikacji GPS, i podejściu, które ostatecznie zwyciężyło — stronie internetowej i fizycznych znakach.



Na początku Eglé i Stéph nie mieli *żadnych* wątpliwości. Dzielili tę samą wizję: chcieli maksymalnie ułatwić turystom odkrywanie ciekawych, nietypowych miejsc i informować o nich poprzez najwyższej jakości interfejs. Patrząc przez tę „soczewkę”, doszli do wniosku, że najlepszym rozwiązaniem będzie aplikacja GPS wykorzystująca lokalizację do wysyłania powiadomień o interesujących obiektach.

Soczewka wizji nie musi być jednak wyłącznie konstruktem mentalnym. Zobrazujmy to, korzystając z klasycznego wykresu 2×2:



Eglé i Stéph byli zgodni w odniesieniu do wizji, ale powstrzymali się przed natychmiastowym wcieleniem w życie pierwszego pomysłu. Postanowili to przemyśleć. I — ponieważ mieli *podobne* poglądy — przeprowadzili odgórnie sterowaną dyskusję.

Najpierw spróbowali zrozumieć sposób myślenia typowego inżyniera. Co byłoby najszybsze i najtańsze? Przyznali, że aplikacja byłaby droga i czasochłonna. Wszystkie pozostałe opcje były prostsze. Przez „soczewkę pragmatyczną” aplikacja nie wyglądała już tak dobrze.



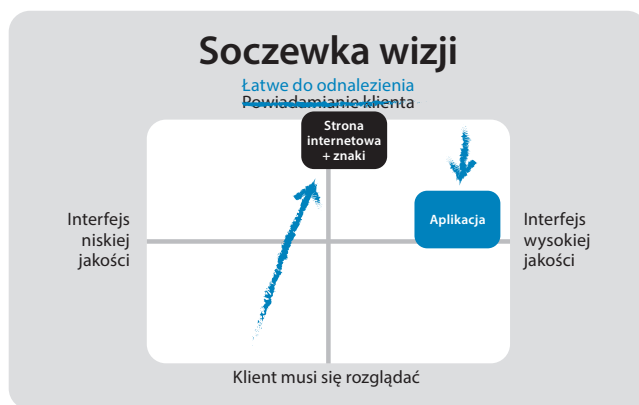
Nowa perspektywa dała im do myślenia. Następnie zastanowili się, które podejście sprawdziłoby się najlepiej pośrodku niczego. A gdyby sygnał komórkowy był słaby? A gdyby turysta nigdy nie słyszał o Genius Loci? W soczewce „środku niczego” aplikacja ponownie przegrała.

A jak bardzo? Aby to zobaczyć, musimy narysować kolejny wykres 2×2. Aplikacja trafia do lewego dolnego rogu — do centrum Leszczowa.



Po omówieniu soczewki pragmatycznej i soczewki środka niczego Eglé i Stéph zaczęli się zastanawiać, czy opisując wymarzony produkt, nie zlekceważyli zbyt pochopnie prostszych rozwiązań. Czy powiadomienia były *naprawdę* aż tak magiczne? Przecież wiele z nich jest po prostu ignorowanych. Ładnie wyglądający znak w malowniczej lokalizacji przyciąga uwagę tak samo, o ile nie bardziej. A jeśli chodzi o interfejs, stronę internetową można przecież zaprojektować tak, by wyglądała niemal identycznie jak aplikacja.

Zmodyfikowana soczewka wizji sprawia, że połączenie strony internetowej i fizycznych znaków zaczyna wydawać się lepsze od aplikacji.



Przełączanie perspektyw to *mnóstwo* gimnastyki umysłowej. Analiza problemów z różnych punktów widzenia i wążenie wielu opcji w kontekście wielu czynników wymaga ogromnego wysiłku, znacząco obciążającego ograniczone zasoby naszej pamięci roboczej. Nawet pisanie o tym sprawia, że zaczynam się pocić.

I dlatego właśnie wyjątkowo przydatne okazują się stare dobre wykresy 2x2, które wystawiają złożoność na światło dzienne i przedstawiają ją w postaci graficznej. Uwierz mi, takie wykresy są niedoceniane, a przecież po narysowaniu kilku możemy patrzeć na nie z dystansu i szukać wzorców.

Biorąc pod uwagę trzy ostatnie soczewki Genius Loci — pragmatyczną, środka niczego i zmodyfikowanej wizji — połączenie strony internetowej i znaków konsekwentnie się sprawdza. A w kluczowej — środka niczego — zdecydowanie wygrywa. Tworzenie wizualizacji perspektyw sprawia, że najlepsze podejście staje się oczywiste.

* * *

Tak właśnie działa metoda magicznych soczewek. Umożliwia ona przekształcanie zespołów o podobnych poglądach w grupy rywalizujących ze sobą osób, ułatwiając przeprowadzanie merytorycznych dyskusji bez podnoszenia czyjegokolwiek ciśnienia i upraszczając wszystko za pomocą prostych wizualizacji.

W praktyce stosowanie magicznych soczewek działa bardzo podobnie do wyróżniania się — ale zamiast jednego wykresu pojawia się kilka, a konkurentów zastępują nasze własne konkurencyjne podejścia. Oto jak należy to robić:

Wypróbuj klasyczny zespół rywali

Gdybym mógł zapewnić każdemu zespołowi grupę idealnych doradców, byłiby nimi:

- wizjoner produktu wyobrażający sobie rozwiązanie idealne dla klientów (**perspektywa klienta**),
- pragmatyczny inżynier chcący wytworzyć produkt jak najszybciej (**perspektywa praktyczna**),
- ekspert ds. marketingu z misją ciągłego rozwoju firmy (**perspektywa rozwojowa**),
- ekspert ds. finansów skoncentrowany na maksymalizacji zysków (**perspektywa finansowa**).

Żadna z tych postaci nie jest przypadkowa. Podobne osoby spotykaliśmy wielokrotnie na setkach sprintów i wiemy, że różnorodne punkty widzenia wnoszą do dyskusji ożywiające nowe możliwości i priorytety.

Zespół rywali



Soczewka
finansowa



Soczewka
klienta



Decydent



Soczewka
rozwojowa



Soczewka
pragmatyczna

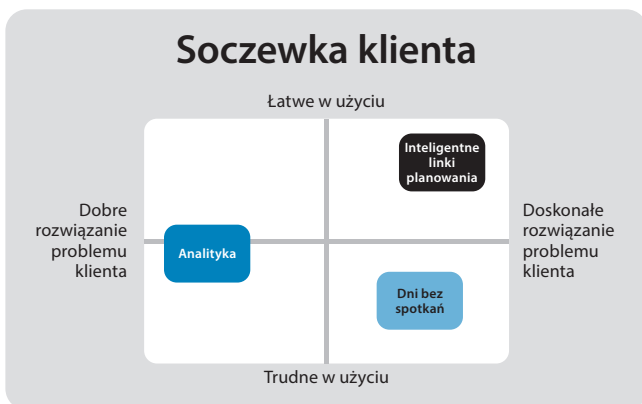
Aby sprawdzić, jak działa klasyczny „zespół rywali”, przyjrzyjmy się firmie Reclaim z portfela Character Capital. Jej zespół tworzy oparte-go na sztucznej inteligencji asystenta planowania — oprogramowanie, które automatycznie organizuje kalendarz, aby klient miał czas na pracę w skupieniu i nie musiał uczestniczyć w niepotrzebnych spotkaniach.

Ludzie z Reclaima chcieli skłonić swoją AI do tego, aby stała się bardziej przydatna dla klientów, i mieli kilka koncepcji, ale nie byli pewni, które podejście będzie najlepsze. Przeprowadziliśmy zatem wspólnie sprint założycielski, aby pomóc im w wyborze odpowiedniej opcji:

- Zsynchronizowane „dni bez spotkań”,
- analityka wykorzystania czasu,
- inteligentne, rozumiejące priorytety linki planowania.



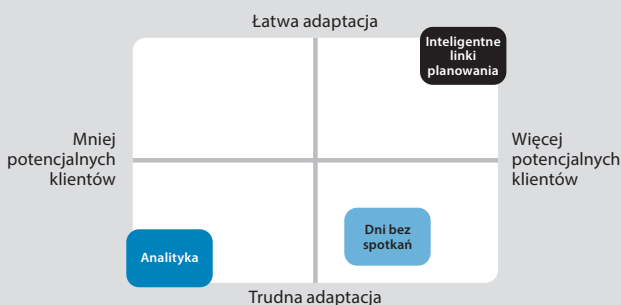
Oto jak te opcje wyglądają na wykresach zespołu rywali:



Soczewka pragmatyczna



Soczewka rozwojowa



Soczewka finansowa



Jeśli masz w zespole wizjonera produktu, pragmatycznego inżyniera, specjalistę ds. marketingu i eksperta od finansów, to świetnie. Niech każdy z nich stworzy własny wykres.

Jeśli nie dysponujesz zespołem ekspertów z różnych dziedzin, możesz wykonać to ćwiczenie, używając wykresów. Nie będzie to naturalnie tak efektywne jak prawdziwa dyskusja, ale i tak znacznie lepsze od zupełnego pominięcia alternatywnych perspektyw.

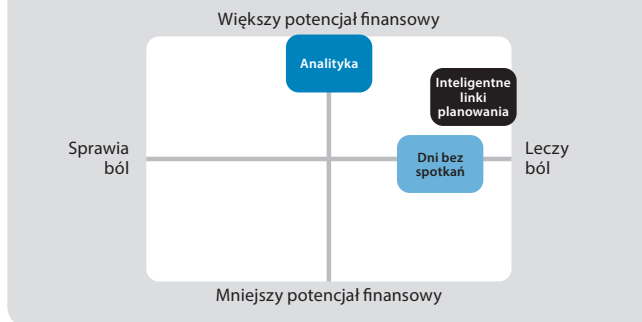
Niezależnie od tego, czy jesteś ekspertem, czy nie, możesz wykorzystać skale domyślne — „większą i mniejszą wartość długoterminową” czy „łatwość i trudność w użyciu” — lub wybrać własne czynniki w zależności od tego, co jest istotne dla Twojego projektu. Uznaj to po prostu za punkt wyjścia.

Stwórz niestandardowe soczewki

Eglé i Stéph wymyślili soczewkę środka niczego, bo opisuje ona kluczowe dla ich projektu ryzyko. Ty także powinieneś opuszczać zespół rywali i tworzyć niestandardowe soczewki. Możesz wykorzystywać dowolne kryteria, pamiętając, że powinny być istotne dla sukcesu projektu.

Sprint założycielski ludzi z Reclama miał doprowadzić do wyboru podejścia, które „uśmierzy ból” klientów, łagodząc stres związany z zarządzaniem terminarzami. Chcieli także znaleźć rozwiązanie, za które klienci będą chętnie płacić, więc stworzyli soczewkę przychodów + lekarstwa.

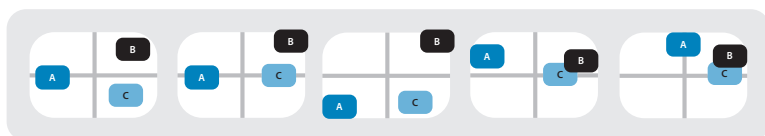
Soczewka przychodów + lekarstwa



Większość zespołów uważa, że warto tworzyć od jednej do trzech takich niestandardowych soczewek. W roli soczewki sprawdza się także wykres wyróżniania się (z rozdziału 5.). Chodzi po prostu o to, aby zwiększyć liczbę punktów widzenia, które weźmiesz pod uwagę przed podjęciem decyzji.

Spójrz z dystansu, przeanalizuj i zdecyduj

A teraz spójrz z dystansu na wszystkie swoje wykresy 2×2 , aby sprawdzić, które kolory (lub litery) znajdują się w prawym górnym rogu każdego z nich. Zobaczysz, że zaczynają się wyłaniać pewne wzorce:



Czasami pojawia się konsensus: jedna opcja wygrywa w większości soczewek lub nawet we wszystkich. Kiedy indziej, po przeanalizowaniu całości, jakaś wyróżnia się jako właściwy sposób oceny projektu. W obu przypadkach podejście musi wybrać decydent. Wybierz jedną opcję jako najlepsze trafienie (preferowane podejście) i jedną zapasową (najlepszą alternatywę w razie konieczności zastosowania piwotu).

W przypadku Reclaima wzorzec był wyraźny. „Inteligentne linki planowania” (opcja B) konsekwentnie pojawiały się w prawym górnym rogu każdej magicznej soczewki, choć przed rozpoczęciem sprintu założycielskiego nikt z zespołu nie sądził, że okażą się najlepszym podejściem. Magiczne soczewki skłoniły wszystkich do zmiany zdania.

Reclaim wdrożył inteligentne linki planowania w kwietniu 2023 roku. Klienci pokochali tę funkcję, więc zespół zaczął ją dynamicznie rozwijać, zapewniając firmie co miesiąc tysiące nowych użytkowników. W międzyczasie nadal analizowano wykresy 2x2, wybierając funkcje, które plasowały się w ich prawych górnych rogach. Na początku 2024 roku z oprogramowania Reclaima korzystało ponad 300 000 osób z ponad 40 000 firm, a w lipcu 2024 roku startup został przejęty przez Dropbox.

* * *

Po zastosowaniu magicznych soczewek Twój zespół przestanie żonglować wszystkimi możliwymi czynnikami, opcjami i argumentami, a Ty dojrzejesz do podjęcia dobrej decyzji.

Drugi dzień sprintu założycielskiego dobiega końca, ale pozostaje jeszcze jedna istotna kwestia. Nawet po całej dzisiejszej analizie dysponujecie wyłącznie opiniami — a obejrzawszy siedemnaście razy *Dumę i uprzedzenie* w wersji BBC, zrozumiałem, że wstępnym opiniom nie należy ufać.

W następnym rozdziale stworzymy z tych opinii hipotezę założycielską, którą będziecie mogli przetestować. Opowiem Ci także o tym, że nawet najbardziej błyskotliwy umysł może postawić na błędną ideę — i nigdy jej nie porzucić.

Pętelki

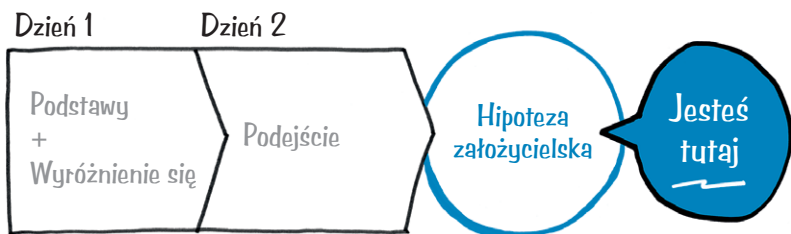


Strategia to wyłącznie **hipoteza**.

Przeprowadź **eksperymenty**, nabierz pewności

siebie i stwórz coś, co kliknie.

Sprint założycielski



Hipoteza

Dnia 23 września 1846 roku pewien pracujący w Obserwatorium Berlińskim asystent otrzymał list. Otworzył go i przeczytał. Jego oczy prawdopodobnie powiększyły się do rozmiaru spodków i najpewniej przeczytał list ponownie, z ekscytacją mamrocząc coś do siebie po niemiecku. Nie jestem pewien, czy wyglądało to właśnie tak, ale wszystko, co nastąpiło później, to już fakty: tego wieczoru, zgodnie z instrukcjami zawartymi w liście, asystent skierował teleskop na pewien punkt na nocnym niebie. Spojrzał przez okular. I on tam był — nieznan wcześniej obiekt: planeta Neptun.

Autorem tajemniczego listu był francuski geniusz matematyczny Urbain Le Verrier, który badał nieprawidłowości w obliczeniach dotyczących orbity Urana i, zgodnie z zasadami dynamiki Isaaca Newtona, przewidział istnienie powodującej je ósmej planety. Obliczył dokładnie, gdzie powinna znajdować się każdej nocy, ale żeby udowodnić swoje przewidywania, potrzebował astronoma z potężnym teleskopem, więc wysłał list do Berlina.

Odkrycie Neptuna było czymś absolutnie niezwykłym, więc Le Verrier stał się w kręgach naukowych prawdziwą gwiazdą. Trudno było sobie wyobrazić, że jakakolwiek szanująca się francuska impreza matematyczna mogłaby odbyć się bez zaproszenia go — ale pojawiał się wyjątkowo rzadko, bo zajmował go już nowy projekt.

W latach 40. i 50. XIX wieku Le Verrier wykorzystywał swoje niezwykle umiejętności do precyzyjnego obliczania orbit wszystkich pozostałych planet Układu Słonecznego. Następnie, w 1859 roku, zaskoczył świat astronomii następnym odkryciem: jego obliczenia ujawniły kolejne niezgodności, wskazujące na istnienie *dziewiętej* planety.

Nie, nie chodzi o Plutona. Le Verrier przewidział istnienie planety, którą nazwał Wulkan, i twierdził, że można ją znaleźć między Słońcem a Merkurem. Astronomowie z całego świata, kierując się wskazówkami Le Verriera, wymierzili swoje teleskopy w stronę Słońca — czego absolutnie NIE NALEŻY robić w domu — i rozpoczęli poszukiwania Wulkana.

Ale im uważniej patrzyli, tym bardziej nic tam nie było.

A potem pewien astronom amator dostrzegł małą kropkę poruszającą się na tle Słońca. Le Verrier zbadał tę informację i ogłosił, że ma dowód na istnienie Wulkana. Prasa oszalała, ale żaden zawodowiec nie był w stanie potwierdzić tej obserwacji. Potem inny amator zauważył coś innego, więc Le Verrier wywołał kolejną falę ekscytacji, lecz i tych danych nie dało się zweryfikować. Cała sytuacja powtarzała się kilkakrotnie w ciągu kolejnych osiemnastu lat: amatorzy wypatrywali Wulkana i czasami widzieli... coś. Plamę na Słońcu? Planetoidę? Planetę? Le Verrier za każdym razem ogłaszał, że wreszcie odkrył Wulkana, jednak żaden szanowany astronom nie był w stanie tego potwierdzić. Le Verrier nie chciał porzucić swojej hipotezy mimo tego, że ciągle się mylił. Poszukiwał Wulkana bezskutecznie aż do śmierci w 1877 roku.

Planeta Wulkan nie istnieje*. W 1916 roku Albert Einstein rozwiązał tajemnicę nieregularnej orbity Merkurego za pomocą teorii względności: Słońce jest tak masywne, że zakrzywia czasoprzestrzeń, co wpływa

* A szkoda, bo Wulkan to naprawdę świetna nazwa. Podobnie zresztą jak Neptun — szkoda, że Le Verrier nie mógł nadać nazwy Uranowi.

na orbitę Merkurego. Obliczenia Le Verriera były poprawne, ale bardzo chciał odkryć nową planetę i nie dopuszczał do siebie myśli, że we wszechświecie może działać coś więcej niż prawa Newtona.

Le Verrier robił coś, co zwykle robią naukowcy: wpatrywał się w nieznaną, stawiał hipotezy i przeprowadzał eksperymenty. Czasami eksperymenty się udają i naukowcy zostają bohaterami, ale częściej ich przewidywania okazują się błędne. Mylił się nawet Einstein. W 1917 roku ogłosił, że wszechświat jest statyczny, lecz w 1929 roku Edwin Hubble udowodnił, że to nieprawda*.

Jest jednak kluczowa różnica między Einsteinem a Le Verrierem. Mianowicie Einstein, gdy udowodniono mu błąd, po prostu przyznał się do pomyłki — którą nazwał swoją „największą gafą” — skorygował swoje równania i zmienił światopogląd.

A Le Verrier przez osiemnaście lat z uporem maniaka koncentrował się na Wulkanie. Co by było, gdyby przyznał, że hipoteza o nowej planecie była błędna, i zaczął myśleć o czymś innym? Nie twierdzę, że sformułowałby teorię względności, ale mógłby przecież zająć się innym projektem. Miał wyjątkowe umiejętności analityczne, więc mógł zrobić dla ludzkości coś naprawdę wartościowego — na przykład wynaleźć Wordle — jednak niestety do niczego takiego nie doszło.

Na czym zatem polegał problem Le Verriera?

Cóż, był tylko człowiekiem.

Naukowcy zidentyfikowali wzorce błędów popełnianych przez ludzi raz po raz w skomplikowanych sytuacjach. Naszym leniwym mózgom zależy na oszczędzaniu energii, więc wybierają skróty — i robią to w przewidywalny sposób, co prowadzi do typowych problemów.

* W skrócie: Edwin Hubble udowodnił, że wszechświat się rozszerza. Zrobił to, łącząc własne badania z modelem Henrietty Swan Leavitt służącym do mierzenia ogromnych odległości oraz odkryciem Vesto Sliphera dotyczącym przesunięcia odległych galaktyk ku czerwieni. I przyłapał wielkiego Einsteina na pomyłce — ależ to musiało być uczucie!

Takie przewidywalne pomyłki to tak zwane błędy poznawcze. Według badaczy jest ich ponad 180, ale moim zdaniem najistotniejsze są cztery:

- **Efekt zakotwiczenia** — zakochiwanie się w pierwszej opcji;
- **Egotyzm atrybucyjny** — faworyzowanie podejścia promującego nasz własny interes i ego;
- **Samouwielbienie** — wiara w pozytywne założenia i ignorowanie ryzyka;
- **Efekt potwierdzenia** — poszukiwanie wyłącznie danych potwierdzających nasze przekonania.

Le Verrier popełnił wszystkie te błędy. Po odkryciu anomalii w orbicie Merkurego uznał — co zrozumiałe — że chodzi o nową planetę, ale obsesyjnie przywiązał się do tego pierwszego wyjaśnienia (efekt zakotwiczenia). Zaangażował się jeszcze bardziej, wyobrażając sobie, jak będzie czczony, gdy odkryje kolejną planetę (egotyzm atrybucyjny). Był pewien, że jego wyjaśnienie jest poprawne (samouwielbienie), więc zaufał wątpliwym danym, które potwierdzały to, w co chciał wierzyć (efekt potwierdzenia).

Błędy poznawcze prowadzą do poważnych konsekwencji — nie tylko dla XIX-wiecznych francuskich matematyków, ale także dla współczesnych założycieli startupów, liderów biznesu, menedżerów i właściwie dla wszystkich. Błędy te działają wspólnie, jak wataha wilków: najpierw atakuje nas efekt zakotwiczenia, a potem dołączają do niego egotyzm atrybucyjny, samouwielbienie i efekt potwierdzenia. I ciągną — z wielką siłą — do konkretnej opcji bez analizy alternatyw. W dodatku są niewidoczne: gdy już jesteśmy pod ich wpływem, nie martwi nas to, że jesteśmy tendencyjni — żywimy wewnętrzne przekonanie o własnej genialności.

Błędy poznawcze można jednak przezwyciężać. Wystarczy odrobina nauki.

* * *

Pod koniec sprintu założycielskiego jesteśmy jak naukowiec wypatrujący nieznanego. Mamy formułę — w naszym przypadku odpowiednie podejście do projektu i sposób na wyróżnienie się — oraz prognozę, że innym spodoba się to, co tworzymy. Wszystko jest jednoznacznie logiczne, ale gdy będziesz posuwać się do przodu, bądź kimś w rodzaju Einsteina, a nie Le Verriera.

Z pewnością to rozumiesz. Dopóki Twoje rozwiązanie nie trafi w gusta klientów, wszystko będzie wyłącznie dobrze przemyślanym domysłem. I choć nie chcę tego mówić, domysł ten niemal na pewno będzie w jakimś aspekcie błędny. Może zastosujesz złe podejście. Może postawisz na szybkość, a klienci będą woleć prostotę. Może wybierzesz niewłaściwy problem lub niewłaściwego klienta. Pierwsze przypuszczenia mogą być chybione mniej lub bardziej — ale pudłują niemal zawsze. Inaczej mówiąc:

9. Hipoteza jest tylko hipotezą, dopóki nie zostanie udowodniona.

Pamiętaj, że założenie to jeszcze nie *plan*. Plan jest zobowiązaniem. Mając plan, łatwo sprawdzić — jak zapewne było w przypadku Le Verriera — czy przypadkiem się nie mylimy i czy nasza reputacja nie jest zagrożona.

A hipoteza? To tylko przypuszczenie. Powinna być płynna i elastyczna. Hipotezy się testuje, analizuje i podtrzymuje lub obala. Są instrumentami służącymi do nauki.

Zaprojektowaliśmy sprint założycielski, abyś mógł szybko wystartować i zacząć się uczyć, a nie po to, byś szybko podejmował zobowiązania. Ostatni etap sprintu założycielskiego służy skondensowaniu wszystkich podstawowych przypuszczeń i sformułowaniu hipotezy założycielskiej.

⑨

**Hipoteza jest tylko hipotezą,
dopóki nie zostanie udowodniona**



A teraz wypełnij po prostu luki w tym zdaniu:

Hipoteza założycielska

Jeśli pomożemy klientom
rozwiązać problem
za pomocą podejścia
wybiorą to zamiast ofert konkurencji
bo nasze rozwiązanie wyróżnia się na tle innych

Oto przykład — hipoteza założycielska dla gry, którą stworzyłem w liceum:

Mealy Mouse

Hipoteza założycielska

Jeśli pomożemy uczniom szkół średnich
rozwiązać problem z nudą
za pomocą gry z labiryntem
wybiorą to zamiast corndogów i wuefu
bo nasze rozwiązanie jest szybkie i upokarzające

I jeszcze dwa przykłady:

Google Meet

Hipoteza założycielska

Jeśli pomożemy	członkom zespołów w różnych lokalizacjach
rozwiązać	problem spotkań zdalnych
za pomocą	wideokonferencji typu „just a link”
wyborą to zamiast	Skype’a i Tandberga
bo nasze rozwiązanie	zapewnia szybkie i proste połączenia

Phaidra

Hipoteza założycielska

Jeśli pomożemy	inżynierom w zakładach przemysłowych
rozwiązać	problem nieefektywnych usprawnień
za pomocą	autopilota AI
wyborą to zamiast	ustawień ręcznych
bo nasze rozwiązanie	jest automatyczne i przejrzyste

Każdy znaczący projekt zawiera wiele prognoz, ale zwykle pozostają one ukryte. Dzięki hipotezie założycielskiej można wydobyć je na pierwszy plan i oświetlić osłepiającym reflektorem. I często nie podoba nam się to, co widzimy. Wyobraź sobie na przykład hipotezę założycielską robota-wieżowca z filmu *Duży*. Pewnie zadziałałaby jak Tom Hanks, wskazując absurdalność założeń tego projektu. Jednoznaczne formułowanie przewidywań bywa jednak zaskakujące także wtedy, gdy podstawy są racjonalne.

Skyscraper Robot

Hipoteza założycielska

Jeśli pomożemy	dzieciom
rozwiązać	problem z rozrywką
za pomocą	zabawkowego budynku
wybrać to zamiast	G.I. Joe, LEGO i Nintendo
bo nasze rozwiązanie	jest architektoniczne i nieruchome

Stépha Cruchona, współzałożyciela Genius Loci, zaskoczyło to, co zobaczył, gdy po raz pierwszy spojrzął na hipotezę założycielską swojej firmy. „Kiedy zobaczyłem to wszystko w jednym miejscu, pomyślałem: »O rety! Będziemy musieli pokonać Apple’a i Google’a!«. Potem zdałem sobie jednak sprawę, że wcale nie jest to aż tak szalone. Oni nie próbują odkrywać nieznanych lokalnych historii, więc jeśli okaże się, że ludziom na tym zależy, będziemy mieli szansę na zwycięstwo”.

Genius Loci

Hipoteza założycielska

Jeśli pomożemy	podróżnikom
rozwiązać	problem z odkrywaniem lokalnych opowieści
za pomocą	fizycznych znaków + strony internetowej
wybrać to zamiast	Google Maps i Apple Maps
bo nasze rozwiązanie	jest wszechstronne i pasjonujące

Ilekoć patrzę na hipotezę założycielską, myślę sobie: „Udowodnijcie to!”, bo każda zawarta w niej prognoza prowadzi do fundamentalnego i możliwego do zweryfikowania pytania o projekt.

Aby te pytania były jasne, stworzyliśmy z JZ kartę wyników z pytaniami dotyczącymi wszystkich prognoz: Czy macie odpowiedniego klienta? Właściwy problem? Właściwe podejście? Czy klienci naprawdę wybiorą Wasze rozwiązanie, a nie propozycję konkurencji? Czy wybrane przez Was wyróżniki są dla nich istotne i czy uwierzą, że Wasze rozwiązanie jest zdecydowanie lepsze, gdy oceni się je według prawidłowych kryteriów? I oczywiście przede wszystkim: czy to wszystko do siebie pasuje?

Hipoteza założycielska

Jeśli pomożemy klientom

rozwiązać problem

za pomocą podejścia

wybrać to zamiast ofert konkurencji

bo nasze rozwiązanie wyróżnia się na tle innych

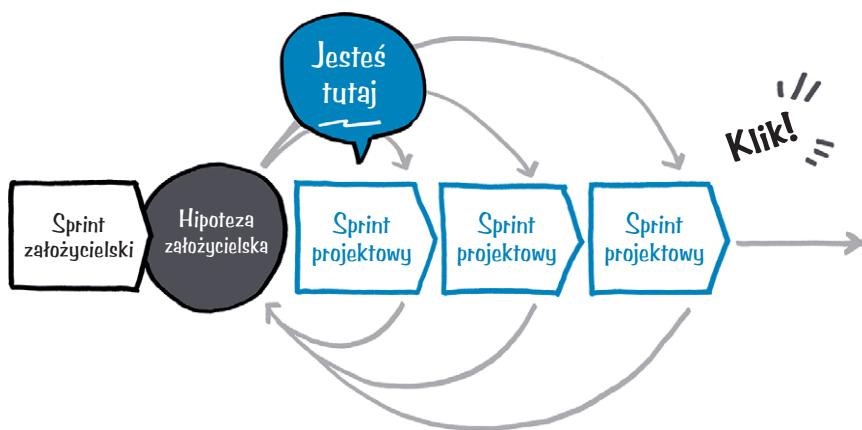
Karta wyników

- ☐ Właściwy klient?
- ☐ Właściwy problem?
- ☐ Właściwe podejście?
- ☐ Czy wybiorą (nasze rozwiązanie)?
- ☐ Odpowiednio skuteczne wyróżnianie się?
- ☐ Klika czy nie klika?

To kluczowe pytania, które zmuszają nas do oceny, czy wykonujemy pracę, która naprawdę ma sens. Przełączają nas z tego, *co* tworzymy, na to, *dla kogo* to robimy: na klientów.

Gdybyś działał według starej metody, musiałbyś przed zadaniem sobie tych pytań zbudować i wprowadzić na rynek gotowy produkt. To dość przerażająca perspektywa i właśnie dlatego większość zespołów woli ignorować swoje przewidywania.

Przewidywań nie należy się jednak obawiać. Możesz stawić im czoła od razu. Wyobraź sobie, że Urbain Le Verrier ma dostęp do Sokoła Milennium — mógłby po prostu przelecieć się po Układzie Słonecznym i sprawdzić, co się w nim dzieje. W Twoim przypadku jest podobnie. Sprint założycielski dobiegł końca, ale eksperymenty dopiero się zaczynają. W kolejnym rozdziale opowiem Ci o tym, jak Phaidra wykorzystwała pętelki do testowania i doprecyzowywania swojego rozwiązania oraz udowodnienia hipotezy założycielskiej. I postaram się przekonać Cię, że możesz postąpić tak samo.



Eksperyment

W małym miasteczku, w którym dorastałem, był tylko jeden sklep spożywczy — Con's Pitstop. W sklepie sprzedawano cukierki na sztuki, a na zapleczu stało kilka automatów do gier. W 1987 roku jedną z gier była *Super Mario Bros*.

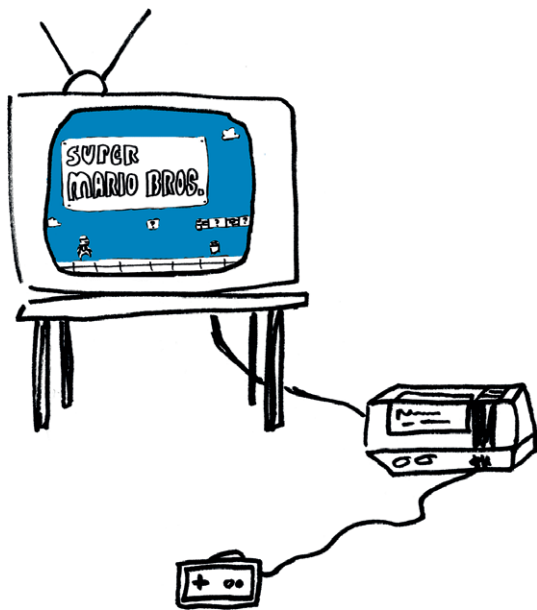
Nigdy nie zapomnę pierwszego razu. Mój przyjaciel Sean pożyczył mi ćwierćdolarówkę i wyjaśnił, co mam robić: przycisk A służył do skakania, a B do biegania. Potem czekałem w kolejce, która wydawała się nie mieć końca, ale wreszcie nadeszła moja kolej. Inne dzieciaki przyglądały mi się uważnie. Miałem spocone dłonie. Przy pierwszej próbie pomyliłem przyciski i zabiłem Maria, wpadając prosto na Goombę — maszerującego grzyba, najłatwiejszego przeciwnika w grze. Co to był za wstyd... Przy drugiej stało się to samo. Dzieciaki zaczęły się śmiać. W uszach czułem łomotanie serca. Kiedy zacząłem po raz trzeci i ostatni, podskoczyłem, by uniknąć grzyba, uderzyłem głową Maria w cegłę, spadłem na ziemię i... znowu zostałem zabity przez Goombę. *Game over*.

Próbowałem grać w *Super Mario Bros* w Con's jeszcze parę razy, w rzadkich przypadkach, gdy bywałem w miasteczku i miałem w kieszeni

ćwierć dolara. Zawsze był tam tłum i ciągle grałem okropnie. Chciałem się poprawić, więc zacząłem odkładać pieniądze, które dostawałem za koszenie trawników, zbieranie kamieni na naszym polu i w ramach kieszonkowego. A potem kupiłem Nintendo Entertainment System. Mogłem teraz grać w *Super Mario Bros* w domu i okazało się, że to zupełnie inne wrażenia.

W Con's trudno było dopchać się do automatu, wszyscy się przyglądali i każda gra kosztowała ćwierć dolara. Było to wyjątkowo stresujące.

A w domu, na własnej konsoli, mogłem próbować w nieskończoność. Nie było kar za porażki ani bandy patrzących na mnie dzieciaków, więc się nie spinałem, tylko *grałem*. Eksperymentowałem, uczyłem się i doskonaliłem, aż w końcu — nie za każdym razem, ale czasami — zacząłem docierać do końca, pokonując największego bossa, Bowsera. Dotarło do mnie, że mogłbym już grać w Con's bez narażania się na śmieszność. Coś, co wcześniej było udręką, stało się po prostu dobrą zabawą.



Poważne projekty bywają stresujące. Pochłaniają mnóstwo czasu i pieniędzy. A dodatkowo w większości przypadków jest tylko jedna szansa, żeby wszystko zrobić dobrze. W tym rozdziale sprawdzimy, jak można tworzyć nieograniczone możliwości, dzięki którym — jak dzieciak z lat 80. z konsolą Nintendo — będziesz mógł ćwiczyć, aby w końcu stać się ekspertem. Zilustrujmy to, wracając do historii Phaidry, startupu tworzącego AI dla zakładów przemysłowych.

* * *

Katie, Jim i Veda zrezygnowali z dotychczasowych posad, założyli firmę, pozyskali fundusze i stworzyli niewielki zespół wybitnych inżynierów i ekspertów ds. produktu.

Phaidra stała u progu wielkiego projektu. Zamierzała stworzyć „autopilota” AI dla zakładów przemysłowych. Jej oprogramowanie miało autonomicznie monitorować czujniki i dostosowywać ustawienia, aby pracujący w tych zakładach inżynierowie mogli zajmować się ważniejszymi (i ciekawszymi) sprawami. Stworzenie takiego oprogramowania było wyzwaniem samym w sobie, ale trzeba było też przekonać inżynierów, że SI będzie podejmować prawidłowe decyzje. Jak ujęła to Katie: „Nie ma znaczenia, jak dobra jest technologia, skoro klienci jej nie rozumieją lub w nią nie wierzą”.

Phaidra

Hipoteza założycielska

Jeśli pomożemy	inżynierom w zakładach przemysłowych
rozwiązać	problem nieefektywnych usprawnień
za pomocą	autopilota AI
wybiorą to zamiast	ustawień ręcznych
bo nasze rozwiązanie	jest automatyczne i przejrzyste

Zespół Phaidry uznał, że jest w stanie zbudować zaufanie poprzez przejrzystość — pokazując inżynierom, co dokładnie robi sztuczna inteligencja i dlaczego. Na początku była to jednak tylko hipoteza. Jak powinien wyglądać produkt i jak powinien działać? Zgodnie ze standardowym podejściem Phaidra musiałaby opracować plan, stworzyć rozwiązanie, sprzedać je klientom po roku czy dwóch i sprawdzić, czy hipoteza była słuszna. Zamiast tego postanowiono jednak przetestować ją natychmiast, działając w ramach sprintów.

Najpierw wyczyścili kalendarze, żeby mieć na to cały tydzień. I zaplanowali rozmowy z inżynierami na piątek, żeby termin był napięty. A potem zabrali się do pracy nad projektowaniem prototypu.

W poniedziałek opracowali plan, zgodnie z którym inżynierowie mieli dowiedzieć się o produkcie i zacząć pracować z nim na co dzień. Zespół nie był w stanie stworzyć w ciągu tygodnia prototypu całego systemu — był zbyt złożony — więc Katie, pełniąca rolę decydentki (osoby podejmującej w trakcie sprintu kluczowe decyzje; zobacz rozdział 1.), postanowiła skoncentrować się na elemencie, który uznała za najważniejszy: panelu kontrolnym AI. Musiał on „uczłowieczyć” procesy myślowe sztucznej inteligencji, aby inżynierowie mogli ocenić, czy autopilot podejmuje dobre decyzje. Przejrzysty i pomocny interfejs mógłby stać się kluczowym argumentem sprzedażowym, ale niejasny natychmiast przekreśliłby wszelkie szanse na sukces produktu.

We wtorek zespół Phaidry stworzył szkice propozycji projektu panelu kontrolnego. W Vancouverze Veda narysował serię prostokątów na czystej kartce papieru. Dodał szczegóły: wykres temperatury, listę wiadomości i rozwijany panel z boku. Z każdym pociągnięciem pióra schemat nabierał kształtów.

Kilkaset kilometrów na południe od Kolumbii Brytyjskiej, w Hood Canal w stanie Waszyngton, Katie Hoffman i Jim Gao pracowali nad swoimi szkicami w oddzielnych pomieszczeniach. John Zeratsky robił to w Milwaukee, a inni członkowie zespołu Phaidry — Christopher Vause, Mandi Fong, Christine Phillips i Paritosh Mohan — w różnych częściach Stanów Zjednoczonych (JZ i ja mieliśmy okazję uczestniczyć w tych sprintach).

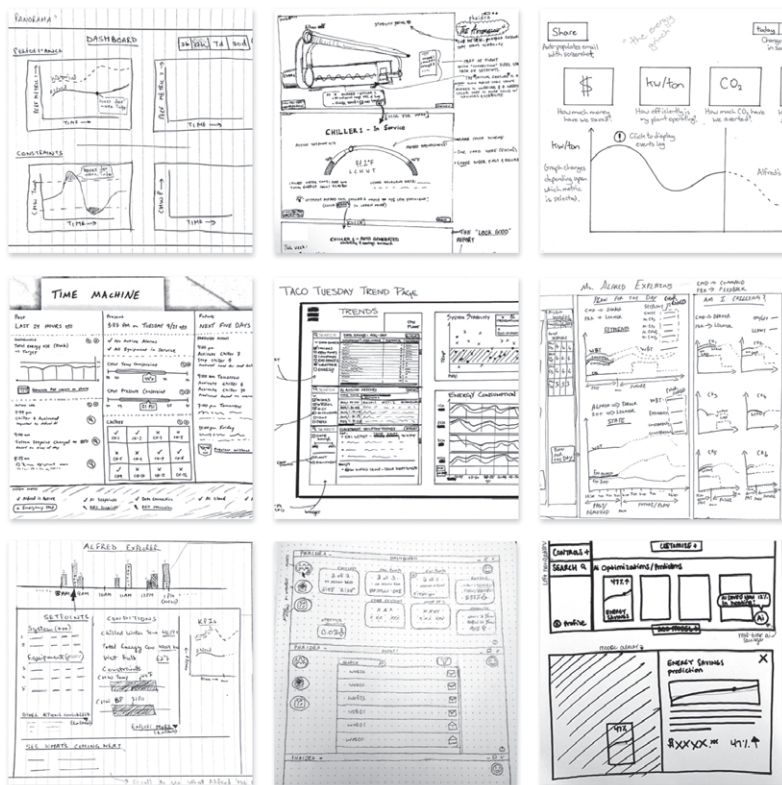


Jim Gao szkicuje propozycję panelu kontrolnego dla Phaidry



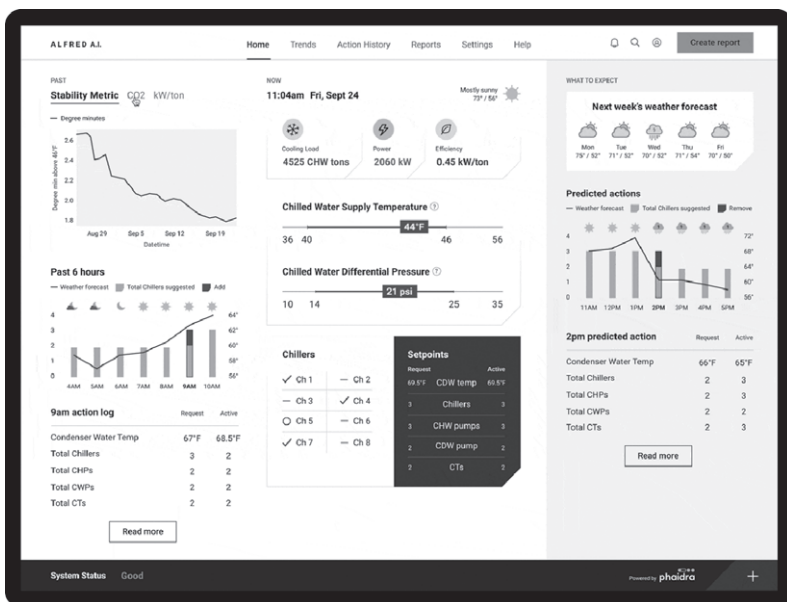
John Zeratsky szkicuje propozycję panelu kontrolnego dla Phaidry

Pod koniec dnia zespół dysponował dziewięcioma konkurencyjnymi propozycjami. Każda z nich przedstawiała inny sposób funkcjonowania panelu kontrolnego.



W środę, kontynuując „indywidualną pracę zespołową”, członkowie zespołu przeanalizowali propozycje i przeprowadzili ciche głosowanie. Następnie odbyła się debata, po czym Katie wybrała rozwiązania, które chciała przetestować z klientami.

W czwartek, ostatniego dnia przed spotkaniami z inżynierami, zwycięskie szkice stały się prototypem. Nie był to model funkcjonalny, tylko realistyczna atrapa — seria połączonych ze sobą makiet symulujących działanie panelu kontrolnego, tak jakby oprogramowanie autopilota było już gotowe.

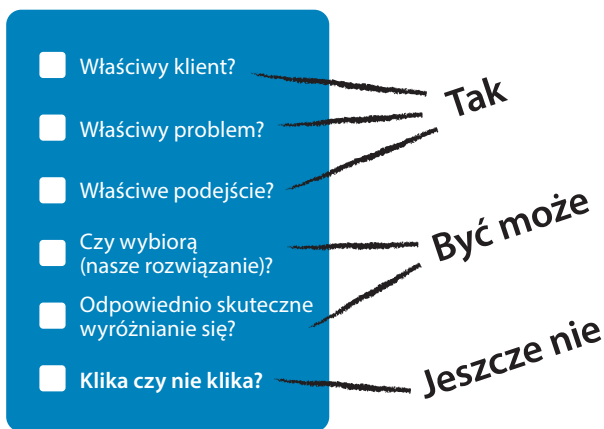


W piątek zespół przeprowadził na Zoomie cztery odrębne rozmowy z czterema inżynierami. W ich trakcie ludzie z Phaidry pytali inżynierów o to, jak pracują, a potem obserwowali, jak każdy z nich próbuje korzystać z panelu kontrolnego, stara się zrozumieć działanie autopilota i rozważa, czy zgłosić własny zakład do testów oprogramowania. Pamiętajmy, że na tym etapie oprogramowanie autopilota tak naprawdę jeszcze nie istniało — Phaidra prosiła o zgłoszenia, aby sprawdzić, czy inżynierowie są naprawdę zainteresowani nowym rozwiązaniem.

Inżynierowie *nie* byli zainteresowani.

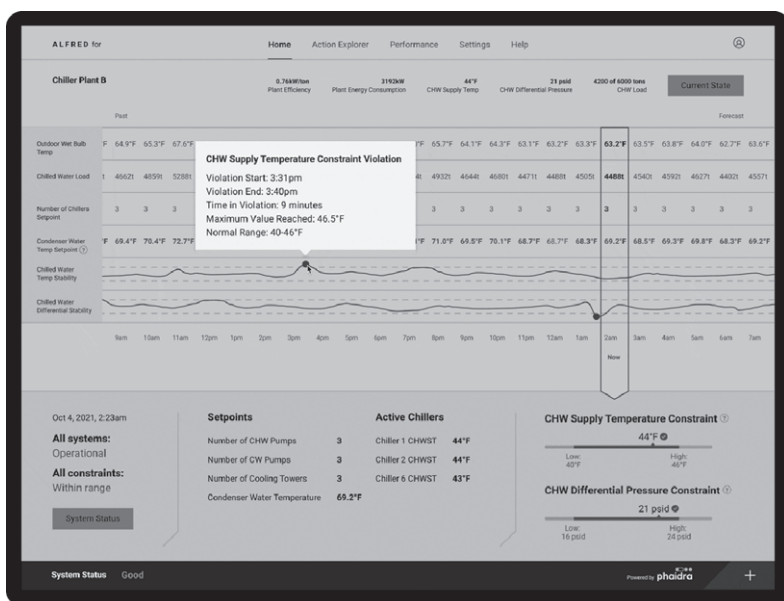
Prototyp, nad którym zespół Phaidry ciężko pracował przez cały tydzień, okazał się po prostu niewystarczający. Projekt panelu kontrolnego nie zawierał szczegółowych informacji, więc inżynierowie nie byli w stanie zrozumieć, w jaki sposób autopilot podejmuje decyzje. Dwaj byli nieco sceptyczni, a pozostali *bardzo*. Krótko mówiąc, nikt nie chciał się angażować.

Po przeanalizowaniu kluczowych elementów hipotezy Katie i pozostali członkowie zespołu Phaidry dostrzegli jednak powody do optymizmu. Czy klienci byli właściwi? Tak — inżynierowie mogliby zablokować wdrożenie sztucznej inteligencji Phaidry w swoich zakładach, gdyby w nią nie wierzyli. Czy Phaidra zajmowała się właściwym problemem? Tak — nieefektywne działanie zakładów martwiło inżynierów, a ręczne monitorowanie i regulowanie systemów było uciążliwe. Bazujący na AI autopilot wciąż wydawał się zatem właściwym rozwiązaniem.



Problem polegał na tym, że Phaidra nie dostarczyła jeszcze obiecanego wyróżnika. Panel kontrolny miał automatycznie sterować zakładem — co podobało się inżynierom — ale nie był na tyle przejrzysty, by można było zaufać oprogramowaniu autopilota. Przynajmniej na razie.

Pierwsze rozwiązanie zawiodło, ale natychmiast pojawiło się mnóstwo pomysłów, jak je ulepszyć. Członkowie zespołu postanowili poświęcić na to kolejny tydzień. I zaczęli od nowa. Naszkicowali nowy zestaw rozwiązań. Przeanalizowali propozycje i wybrali nowe podejście. Zbudowali nowy prototyp i w piątek przetestowali go z czterema kolejnymi inżynierami.



Nowy panel kontrolny był *bardzo* szczegółowy. Znalazła się na nim spora oś czasu pokazująca działania autopilota z ostatniej doby wraz z prognozą na najbliższe godziny. Można było także dotknąć dowolnego miejsca, aby uzyskać szczegółowe informacje o każdej decyzji i korekcie.

Inżynierowie byli początkowo sceptyczni, ale analizując oś czasu i sprawdzając szczegóły, zaczęli kiwać głowami, po czym, gdy rozmowy dobiegały końca, wszyscy czterej uznali, że mogą zgłosić swoje zakłady do testów z prawdziwą AI.

Katie, Jim, Veda i pozostali członkowie zespołu Phaidry byli zachwyceni. Poświęcili wszystko, aby doprowadzić do wzrostu efektywności zakładów przemysłowych, więc teraz, gdy przekonali się, że autopilot działa, poczuł się tak, jakby ich wizja już „stała się ciałem”.



Rzućmy okiem na to, co się właśnie zdarzyło. Zespół Phaidry miał hipotezę założycielską. Zamiast robić wszystko w tradycyjny sposób — poświęcając miesiące na planowanie i realizację, aby w końcu zaprezentować produkt klientom — zaczął jednak od krótkich, skoncentrowanych działań. Wiąże się z tym jeszcze jedna istotna wskazówka:

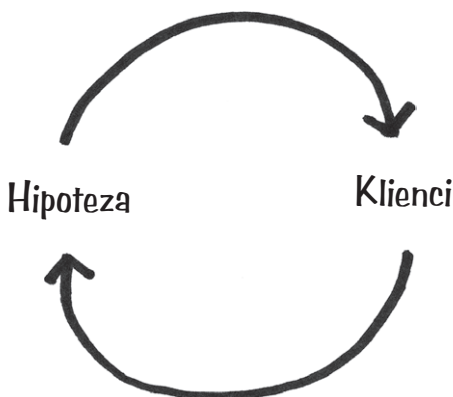
10. Eksperymentuj z pętelkami, aż znajdziesz właściwe rozwiązanie. A potem je zbuduj.

W przedmowie opowiedziałem Ci o grze wideo, którą napisałem w liceum. Co tydzień testowałem z przyjaciółmi jej nową, niedokończoną wersję, tworząc „pętelki” łączące moją hipotezę z reakcjami odbiorców.

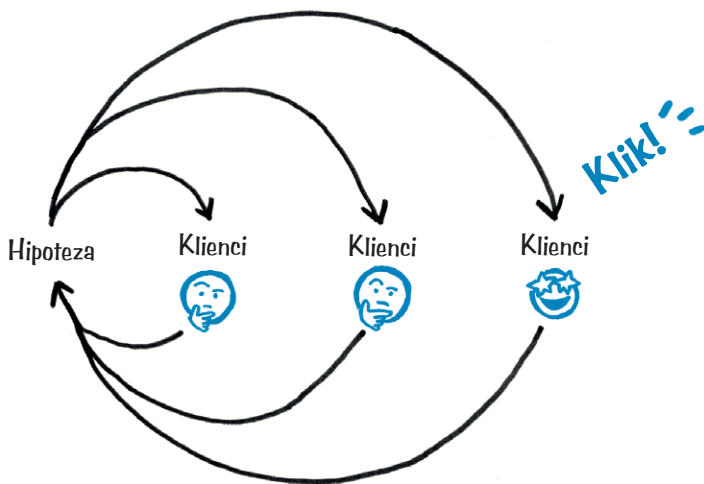
10

**Eksperymentuj z pętelkami,
aż znajdziesz właściwe rozwiązanie.
A potem je zbuduj**





Phaidra postąpiła podobnie, testując prototypy, zanim powstało oprogramowanie. Pętelki umożliwiły Katie, Jimowi i Vedzie przeprowadzenie tylu prób, ilu potrzebowali, aby okazało się, że ich rozwiązanie działa. Dopiero *potem* podjęli kluczową decyzję o jego budowie — zupełnie jakby grali na Nintendo w domu, aby stać się ekspertami.



Pętelki mają kluczowe znaczenie dla ambitnych projektów, bo wprowadzanie produktów na rynek i pozyskiwanie faktycznych danych zajmuje dużo czasu. A ile dokładnie? Cóż, zależy to od wielu czynników.

Gdy na początku kariery zawodowej pracowałem w Microsoftzie (czyli dużej organizacji biznesowej), sprzedawaliśmy programy na płytach CD — błyszczących srebrnych krążkach z danymi (czyli produkty fizyczne). Uzgadnianie planów z wieloma zespołami, pisanie kodu, wytwarzanie płyt CD, pakowanie ich do pudełek, wysyłanie do sklepów i czekanie na raporty sprzedażowe zajmowało nam *ponad rok*. Dopiero wtedy otrzymywaliśmy rzeczywiste dane z rynku — była to wyjątkowo długa pętla.

Można naturalnie próbować działać nieco szybciej. Gdy w 2005 roku zacząłem pracę w Google'u, harmonogramy typowych projektów były rozpisywane na zaledwie trzy miesiące. Uznawałem to za niezwykle ekscytujące — do czasu, gdy zdałem sobie sprawę, że *plany* zakładały być może trzy miesiące, ale budowanie, poprawianie, dopracowywanie, przygotowywanie i wdrażanie prototypów i tak zajmowało nam *rok*. Albo i więcej. Za każdym razem. To kolejna długa pętla.

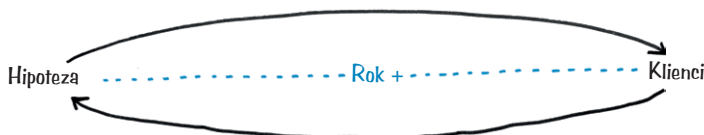
A jak jest z tempem startupów? Tego rodzaju firmy muszą znajdować „dopasowanie produkt – rynek” — czyli ludzi, którzy będą skłonni zapłacić za ich produkt — zanim skończą im się pieniądze. I właśnie dlatego zamiast rozwiązań „ostatecznych”, większość z nich tworzy prostsze, wystarczająco użyteczne dla klientów produkty i wprowadza je na rynek tak szybko, jak to tylko możliwe. Chodzi o tak zwane MVP, czyli produkty o najniższej wystarczającej funkcjonalności, i jest to sprytna taktyka ułatwiająca naprawę szybką pracę.

Stale pojawiają się także nowe narzędzia ułatwiające przyspieszanie — ostatnio jest to sztuczna inteligencja — ale założyciele startupów, zamiast szybciej wprowadzać na rynek skończone produkty, tworzą po prostu bardziej ambitne MVP. I planują zakończyć wszystko w ciągu kilku tygodni, aczkolwiek stworzenie okrojonej wersji także wymaga czasu. Ambitni założyciele mają wysokie standardy i wiedzą, jak wysokie są wymagania klientów, więc sprawdzanie, czy produkty są naprawdę gotowe, zajmuje im masę czasu. A potem muszą jeszcze pomyśleć o tym, jak wytłumaczyć sposób ich działania klientom i... nim się obejrzą, mija rok. Nawet MVP to długie pętle.

Planowanie MVP



Rzeczywistość MVP



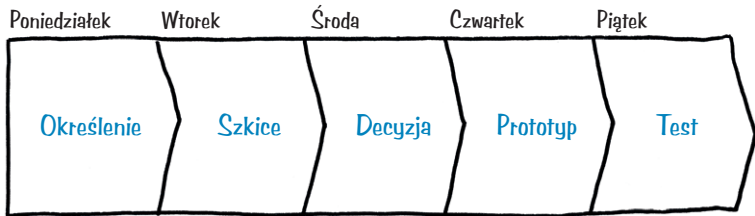
Widać tu pewien schemat, więc wzorując się na Isaacu Newtonie, z pokorą przedstawiam prawa dynamiki projektów Jake’a:

- 1) Ambitny projekt trwa co najmniej rok
- 2) albo dwa razy dłużej, niż założono w planach,
- 3) w zależności od tego, który z tych dwóch okresów jest dłuższy.

Z doświadczenia wiem, że ta prawidłowość sprawdza się (mniej więcej) wszędzie. Nie twierdzę, że MVP to zły pomysł — wręcz przeciwnie. Nie jestem także zwolennikiem tezy, że zespoły powinny przestać być ambitne lub powinny tworzyć byle jakie produkty, żeby zaoszczędzić czas — proszę, nie róbcie tego. Chciałbym tylko zauważyć, że opracowanie doskonałego rozwiązania realnie istniejącego problemu zajmuje zwykle co najmniej dwanaście miesięcy. A ponieważ to zdecydowanie za długo jak na test hipotezy, niezbędne są krótkie pętelki.

Jest wiele sposobów na ich przeprowadzanie, ale ja polecam technikę tygodniową zastosowaną przez Phaidrę. To tak zwany sprint projektowy. Jak być może pamiętasz z wcześniejszej części tej książki, sprint projektowy to pięciodniowy proces, który opracowałem w Google’u, aby pomóc zespołom w rozwiązywaniu problemów i testowaniu nowych koncepcji. Oto jego etapy:

Sprint projektowy

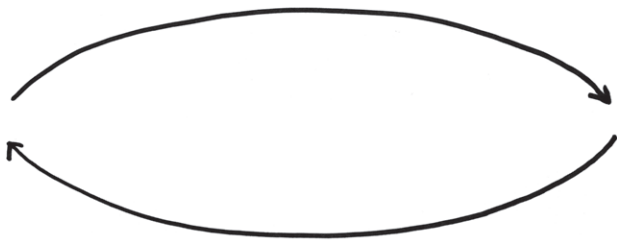


- Poniedziałek: **określenie** problemu klienta.
- Wtorek: **szkicowanie** (na kartkach) konkurencyjnych rozwiązań.
- Środa: **decyzja** dotycząca tego, które rozwiązania należy przetestować.
- Czwartek: tworzenie realistycznych **prototypów**.
- Piątek: **testowanie** ich z klientami.

Do tej pory ustaliliśmy, jak skrócić całe miesiące debat do pierwszych dwóch dni projektu za pomocą sprintu założycielskiego. Sprint projektowy oferuje inny rodzaj zakrzywienia czasoprzestrzeni: maszynę czasu, która przenosi nas w przyszłość, abyśmy mogli zobaczyć reakcje klientów, *zanim* skończymy opracowywać rozwiązanie.

Sprinty projektowe to częsty element naszej pracy w Character Capital, bo są idealnym uzupełnieniem Sprintów założycielskich. Owszem, czyszczenie kalendarza całego zespołu na cały tydzień może wydawać się czymś nieco ekstremalnym, ale w perspektywie roku (lub dłuższej) dwa dni na sprint założycielski i pięć dni na każdy kolejny sprint projektowy to coś, co wygląda już zdecydowanie mniej przerażająco.

Lata jednorazowo



Dni jednorazowo



Gdy MVP nie pasuje do rynku, zmiana kierunku zajmuje całe miesiące. A nietrafiające do klientów prototypy można dopasować w ciągu kilku godzin. I dlatego właśnie uważamy z JZ, że poświęcanie kilku pierwszych dni na zgranie zespołu i ograniczenie ryzyka projektu jest bardzo mądrą inwestycją.

Jeśli chcesz stosować sprinty projektowe do przeprowadzania eksperymentów, oto kilka wskazówek, które pomogą Ci zacząć:

Postępuj zgodnie z listą kontrolną

Nie musisz wymyślać sprintów projektowych w trakcie ich realizacji — mamy dla Ciebie sprawdzony, szczegółowy plan, który zaczyna się w poniedziałek rano, a kończy w piątek po południu. Kompletnym przewodnikiem są w tym zakresie nasza książka *Sprint* oraz materiały dodatkowe (w tym filmy), które znajdziesz na stronie thesprintbook.com. Sprinty projektowe przeprowadzają już dziesiątki tysięcy zespołów z całego świata, więc Tobie także z pewnością się to uda.

Możesz tworzyć prototypy wszystkich

Sprint projektowy to nie tylko narzędzie do tworzenia oprogramowania — proces ten jest na tyle elastyczny, że sprawdza się także w przypadku wielu innych projektów. Ten sam pięciodniowy schemat może służyć

do prototypowania i testowania prezentacji sprzedażowych, materiałów marketingowych, reklam, fizycznie istniejących urządzeń, usług, drukowanych raportów medycznych, różnorodnych procesów w organizacjach biznesowych i tak dalej.

Skoncentruj się na ryzyku

Sporządź listę najważniejszych zagrożeń dla projektu, a potem przeprowadź sprint projektowy, aby dobrze je zrozumieć i zneutralizować. Pytanie „Czy jesteśmy w stanie sprawić, aby nam zaufano?” znalazło się na samym początku listy ryzyka Phaidry (co w przypadku dużych projektów zdarza się często), więc Katie, tworząc prototypy i przeprowadzając testy, skupiała się właśnie na tym aspekcie ryzyka.

Najpierw uwiarygodnij historię swojego produktu

W trakcie pierwszego sprintu projektowego zastanów się nad tym, w jaki sposób klienci powinni dowiedzieć się o Twoim produkcie, aby móc zdecydować, czy chcą go wypróbować. Niezależnie od tego, czy chodzi o prezentację sprzedażową, czy o marketingową stronę internetową, testowanie historii produktu umożliwia ocenę wielu kluczowych pytań z karty wyników: Czy rozmawiacie z właściwymi klientami? Czy koncentrujecie się na właściwym problemie? Czy Wasze wyróżniki są dla nich atrakcyjne?

Co więcej, tworzenie prototypów prezentacji sprzedażowych czy stron marketingowych jest z pewnością prostsze od robienia tego w odniesieniu do oprogramowania, produktów fizycznych lub usług. Kilka makiet gotowego produktu często wystarcza do określenia, czy klienci są gotowi przejść do następnego etapu. Oznacza to, że będziecie mogli poświęcić więcej czasu na tworzenie konkurencyjnych prototypów.

Przetestuj kilka prototypów w bezpośrednim porównaniu

Największą przewagą sprintów projektowych nad MVP jest możliwość wypróbowywania wielu rozwiązań jednocześnie. Nikt nie tworzy licznych MVP — to po prostu zbyt czasochłonne — ale w ramach sprintów projektowych można przyspieszać proces uczenia się, tworząc, testując i bezpośrednio porównując kilka prototypów.

W książce *Sprint* opisaliśmy, jak Slack wykorzystał sprinty projektowe w 2015 roku. Decydenci, prezes Stewart Butterfield i szefowa produktu Merci Grace, mieli do wyboru szereg szkiców z różnymi podejściami do tego, jak wyjaśnić nowym klientom, czym jest Slack. Stewartowi najbardziej spodobало się coś w rodzaju gry umożliwiającej testowanie Slacka poprzez rozmowy z chatbotami. Merci wybrała prostszą koncepcję: przewodnik opisujący kluczowe funkcje Slacka i wyjaśniający, dlaczego jest on lepszy od e-maili.

Zespół Slacka zbudował dwa realistyczne prototypy: jeden dla gry, a drugi dla przewodnika. Każdemu z nich nadano inną nazwę, aby wyglądały jak strony marketingowe dwóch zupełnie różnych produktów, po czym przetestowali je potencjalni klienci, którzy nigdy wcześniej nie słyszeli o Slacku.

Klienci nie rozumieli chatbotów, ale wybór Merci, czyli przewodnik, wzbudził takie zainteresowanie, że wielu z nich zdecydowało się wypróbować demo. A potem Slack, wykorzystując przewodnik, uruchomił nową stronę marketingową, która przyczyniła się do rekordowego wzrostu jego notowań.

Tworzenie produktów trwa długo, więc większość zespołów może pozwolić sobie na zbudowanie tylko jednego. W ramach sprintów projektowych można jednak z łatwością tworzyć i testować kilka prototypów jednocześnie. Takie podejście, przypominające nieco *Igrzyska śmierci*, ułatwia eksplorowanie różnych rozwiązań i podejmowanie rozsądnych decyzji związanych z wyborem najlepszego z nich*.

Staw czoła konkurencji

Przeprowadzając sprinty projektowe ze startupami z portfela Character Capital, sprawdzamy także, jak ich prototypy wypadają na tle najsilniejszej konkurencji — innych produktów, substytutów czy status quo (zobacz rozdział 4.).

* Innym doskonałym przykładem jest Apple. Steve Jobs zlecił swoim zespołom opracowanie dwóch konkurencyjnych prototypów smartfona: jednego z kółkiem do klikania, takim jak w iPodzie, a drugiego z ekranem dotykowym. Jak się zapewne domyślasz, wygrało drugie rozwiązanie.

Konfrontacje z konkurencją bywają otrzeźwiające — nierzadko okazuje się, że inni są silniejsi, niż sądziliśmy. Ale czasem dodają nam otuchy, bo umożliwiają dostrzeganie nowych możliwości. Efektami obserwacji klientów, którzy „robią zakupy”, starając się dokonać najlepszego wyboru, są nie tylko zdrowe (i cenne) dawki realizmu, lecz także zastrzyki pewności siebie, gdy konkretne rozwiązania trafiają w punkt.

Powtarzaj, aż kliknie

Zdarza się, że zespoły tworzą idealne rozwiązania już w trakcie pierwszego sprintu projektowego. Częściej bywa jednak tak, że — jak w przypadku Phaidry — udaje się kilka rzeczy, a potem trzeba doprecyzowywać podejście i powtarzać cały proces. To typowe, że zespoły modyfikują w trakcie tych wczesnych sprintów nie tylko rozwiązania, ale także hipotezy założycielskie, zmieniając docelowych klientów, wyróżniki czy podejścia. Takich korekt nie uważamy z JZ za porażki — to dla nas niezwykle efektywne piwoty.

Obserwuj reakcje

Skąd będziesz wiedzieć, że Twoje rozwiązanie wreszcie kliknęło? Chcąc rozwiązać wszelkie wątpliwości, sprawdź, czy klienci gotowi są poświęcić czas Twojemu rozwiązaniu lub po prostu za nie zapłacić. Umieść w prototypie formularz płatności lub zamówienie prezentacji sprzedażowej.

O tym, że trzeba zakończyć sprinty i rozpocząć budowę, mogą jednak informować także inne sygnały. Przeprowadzając testy z klientami, warto zwracać uwagę na różnice między *informacjami zwrotnymi* a *reakcjami*.

Informacje zwrotne — czyli sytuacje, w których klienci udzielają rad dotyczących rozwiązania lub mówią, co ich zdaniem należałoby zrobić — bywają wartościowe. Reakcje — czyli autentyczne, nieskrępowane oceny produktów — są natomiast na wagę złota.

Handlowcy bywają ekspertami w zakresie interpretowania reakcji klientów i przeświadczenia ich umysłów. Prowadząc z nimi indywidualne rozmowy w trakcie sprintów projektowych, Ty także szybko nauczysz się odczytywać ich sygnały — werbalne i niewerbalne. Gdy ktoś pochyli się do przodu, gdy zapyta, czy może od razu zacząć korzystać z Twojego rozwiązania, gdy spróbuje wyrwać Ci produkt z ręki — będzie fantastycznie. Kiedy coś zacznie układać się w spójną całość, od razu to poczujesz.

Niektórzy kwestionują skuteczność indywidualnych testów z klientami w ramach sprintów projektowych, bo według nich nie da się stwierdzić, czy produkt odpowiada potrzebom rynku, dopóki *oficjalnie* się na nim nie znajdzie.

Nie jest to błędny argument. Kiedy na prawdziwym rynku pojawia się prawdziwy produkt i prawdziwi ludzie zaczynają poświęcać mu czas i pieniądze (lub nie), można faktycznie stwierdzić, czy istnieje dopasowanie produkt – rynek. Indywidualne testowanie prototypów po prostu nie jest tym samym — to wyłącznie symulacja.

Nie zmienia to jednak faktu, że symulacje to wyjątkowo efektywne narzędzie edukacyjne. Myślę o tym w następujący sposób: czy wolałbym lecieć samolotem pilotowanym przez kogoś, kto kieruje się intuicją, czy takim, którym steruje osoba mająca za sobą setki godzin w symulatorze? Gdy wybór przedstawia się w taki sposób, symulator zaczyna wydawać się zupełnie dobrym rozwiązaniem, prawda?

Prawdą jest także to, że jednostki nie są substytutem całego rynku. A czym właściwie jest rynek? Nie chodzi o targ, supermarket czy bazar. Rynkiem w kontekście dopasowania produkt – rynek jest duża grupa ludzi, których coś łączy i którym można coś sprzedać. Taki rynek może obejmować różne grupy: zespoły pracujące zdalnie, producentów chemikaliów, ludzi nienawidzących e-maili, miłośników kanapek czy mieszkańców Milwaukee. Możliwości jest bez liku, ale wspólnym mianownikiem są *ludzie*. Rynek to wyłącznie koncepcja — tak naprawdę chodzi o grupy ludzi.



Reakcja jednej osoby z pewnością nie jest prognozą zachowania całego rynku, ale to niezwykle interesujący sygnał.

Jeśli po rozmowie z pięcioma, dziesięcioma czy piętnastoma klientami docelowymi stwierdzasz, że Twoje rozwiązanie nie trafia do żadnego z nich, jest to zdecydowanie zła wiadomość. A jeśli przemawia do większości lub wszystkich? O tak, to wspaniała sprawa. To coś zdecydowanie lepszego niż polegać na przeczuciu, czekając przez rok (lub dłużej) na idealne dane. Bo w ostatecznym rozrachunku wszystko jest bardzo proste: jeśli produkt trafia do wystarczającej liczby osób, oznacza to, że jest dopasowany do rynku.

* * *

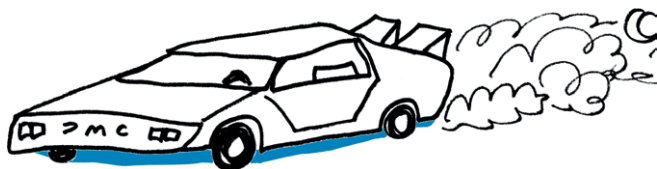
Gratulacje! Dotarłeś do końca dziesiątej lekcji i teraz, gdy zobaczysz gdzieś tę książkę, możesz powiedzieć sobie: „O, czytałem to!”. Fajne uczucie, prawda? Mam jednak nadzieję, że stanie się ona dla Ciebie czymś więcej niż tylko kolejną przeczytaną książką — chciałbym, aby to, czego się z niej dowiedziałeś, ułatwiło Ci dalszą pracę. Jeśli masz ochotę, zostań ze mną jeszcze przez kilka stron, a zademonstruję Ci, jak wszystkie te lekcje łączą się ze sobą, abyś mógł stosować je w praktyce.

Postłowie — System

Prowadzimy z JZ i Elim fundusz venture capital, choć jako dziecko wcale o tym *nie* marzyłem.

Wtedy chciałem być kimś zupełnie innym. Kimś w rodzaju doktora Browna z *Powrotu do przyszłości* — gościem z niesamowitą fryzurą, który przerobił deloreana na wehikuł czasu. Nie miałem ochoty być inwestorem — bo kim właściwie jest inwestor? Chciałem zostać *wynalazcą*.

Prawdę mówiąc, nie byłem do końca pewien, czym dokładnie zajmują się wynalazcy, ale wyobrażałem sobie, że jak Rube Goldberg będę łączył koła zębate i bloczki z przedmiotami codziennego użytku, aż odkryję coś przełomowego i przesunę granice nauki. Eksperymentowałem z tekturą, sznurkiem, patyczkami do szaszłyków i kilometrami taśmy klejącej. Świetnie się przy tym bawiłem, lecz nie udało mi się zbudować w pełni funkcjonalnego kondensatora strumienia.



Na drodze moich wielkich ambicji stały fizyka i ogólna teoria względności, więc przerzuciłem się na komputery. Tworzyłem własne gry wideo, a potem strony internetowe i programy użytkowe. Dowiedziałem się, jak długo trwają ambitne projekty i jak trudno jest pracować z zespołem. Zrozumiałem, że wstępne fazy projektów mają ogromne znaczenie i że nikt nie ma gotowej recepty na to, jak rozpoczynać je we właściwy sposób. A potem przez wiele lat szukałem ideału w tym zakresie.

Po drodze odkryłem, że tym, co lubię najbardziej — nawet bardziej niż samodzielne tworzenie nowych produktów — jest pomaganie innym, aby mogli dawać z siebie to, co najlepsze.

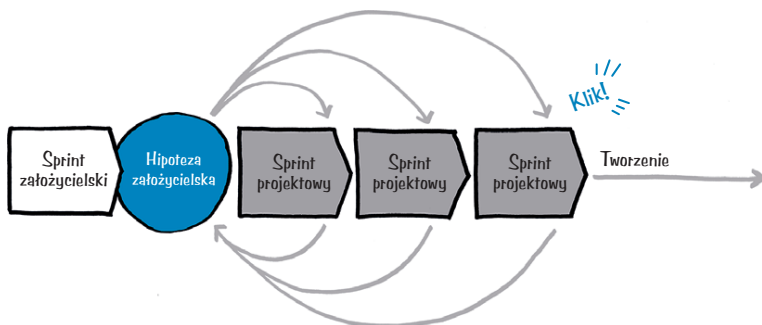
Zarządzanie funduszem venture capital z pewnością nie jest tym samym co bycie szalonym geniuszem z plutonem w kieszeni. Za każdym razem gdy mam okazję pomagać zespołom w rozpoczynaniu wielkich projektów — które dla wielu z nich są dziełem życia — czuję się jednak tak, jakbym stał przy tablicy z Doktorem Brownem.

Najbardziej „brownowskie” chwile przeżywam wtedy, kiedy jako Character Labs, wraz z JZ i Elim, pracujemy z zupełnie nowymi ludźmi. Gdy inwestujemy w wyjątkowo zdolne, przenikliwe i zmotywowane osoby zakładające nowe firmy, a potem współpracujemy z nimi przez cały miesiąc.

Character Labs to dla mnie prawdziwa frajda i sytuacja jak z marzeń. Mam dostęp do światowej klasy zespołów i ambitnych projektów w fazie narodzin, a dodatkowo całkowitą kontrolę nad terminami, bo sam nimi zarządzam.

A jak działamy? Mając możliwość stosowania całej naszej wiedzy, aby każdy początek był perfekcyjny, postępujemy następująco: zaczynamy od sprintu założycielskiego, pomagając założycielom firmy dotrzeć do sedna projektu i sformułować hipotezę, a potem przeprowadzamy kolejne sprinty projektowe, aby móc tę hipotezę przetestować.

Character Labs



Nasz system — sprint założycielski, a następnie kolejne sprinty projektowe — jest niezwykle skuteczny. Niektórzy założyciele firm już w trakcie pierwszego sprintu projektowego przekonują się, że ich rozwiązanie trafia w potrzeby klientów, i od tego momentu po prostu je dopracowują. Inni ciągle dostosowują swoje wyróżniki, nawet przez cały miesiąc, ale w każdym przypadku tempo prac radykalnie się zwiększa i zespoły zbliżają się do stworzenia produktu, na którym naprawdę zależy klientom.

System, którego używamy, zapewnia „nieuczciwą przewagę” start-upom, w które inwestujemy. Ty również możesz z niego skorzystać. To doskonały sposób na rozpoczęcie dużego projektu, bo można wykorzystywać całą dziesiątkę kluczowych lekcji zawartych w niniejszej książce:

1. **Odlóż wszystko inne i skoncentruj się całkowicie na najistotniejszym zadaniu, dopóki go nie wykonasz.**
2. **Zacznij od zidentyfikowania klienta i faktycznego problemu, który możesz rozwiązać.**
3. **Wykorzystuj swoje atuty.**
4. **Ustal, kto jest konkurencją.**
5. **Wyróżnianie się sprawia, że produkty zyskują popularność.**

6. **Stosuj praktyczne zasady, żeby wyróżniać się bardziej.**
7. **Szukaj alternatyw dla pierwotnych koncepcji.**
8. **Zanim zdecydujesz się na konkretne podejście, rozważ inne opinie.**
9. **Hipoteza jest tylko hipotezą, dopóki nie zostanie udowodniona.**
10. **Eksperymentuj z pętelkami, aż znajdziesz właściwe rozwiązanie. A potem je zbuduj.**

Wierzymy w te dziesięć wskazówek, bo opracowaliśmy je w oparciu o własne, bezpośrednie doświadczenia — z czasów, gdy ja pracowałem nad Gmailem i Google Meet, a JZ nad Google Ads i w YouTube. Inne wiążą się Character Capital, ale większość zdobyliśmy, pracując ramię w ramię z założycielami firm.

W swojej pierwszej książce, *Sprint*, opisaliśmy historie zespołów Bottle Coffee, Flatiron Health, One Medical i Slack. Wszystkie były skoncentrowane na kliencie, znały swoje mocne strony i uczciwie oceniały konkurencję. Wszystkie się wyróżniały, rozważały konkurencyjne podejścia i przeprowadzały wiele sprintów, prototypując i testując różne rozwiązania, aby osiągnąć sukces.

Gdy pisaliśmy *Sprint*, wszystkie te firmy były małymi startupami, ale z czasem każda z nich stała się wartościowym przedsiębiorstwem. W 2017 roku Blue Bottle Coffee zostało przejęte przez Nestlé za 700 milionów dolarów. W 2018 roku Flatiron Health kupił za 1,9 miliarda dolarów koncern Roche. One Medical wszedł w 2020 roku na giełdę, a potem został przejęty przez Amazon za 3,9 miliarda dolarów. Slack zadebiutował na giełdzie w 2019 roku, a następnie przejął go Salesforce za 28 miliardów dolarów. O tych sukcesach zdecydowało wiele czynników, ale założyciele tych firm, rozpoczynając swoje wizjonerskie projekty, stosowali się do wszystkich powyższych wskazówek.

Nie są one przy tym przeznaczone wyłącznie dla startupów. Wiemy z JZ o ludziach z całego świata, którzy wykorzystywali je do wykonywania wielu rozmaitych zadań.

Doktor Camille Fleming wykorzystwała metodę sprintów, rozpoczynając ambitny projekt związany z otwarciem kliniki w pewnej wiejskiej spo-

leczości. Sformułowała hipotezę, naszkicowała rozwiązania, stworzyła za pomocą Squarespace prototyp strony marketingowej i przetestowała ją z autochtonami. Pierwsi potencjalni pacjenci nie byli zainteresowani, więc zmodyfikowała hipotezę, zaktualizowała prototyp, spróbowała ponownie — i tym razem kliknęło. Nagle wszyscy zaczęli chcieć się leczyć, więc Camille nabrała pewności siebie, odeszła z pracy i uruchomiła własny biznes. Dziś ma trzyosobowy personel i tak wielu pacjentów, że musi umawiać terminy.

Sebastian Stricker, były pracownik Światowego Programu Żywnościowego ONZ, także wykorzystał tę metodę do rozpoczęcia ambitnego projektu — firmy działającej na zasadzie „kup/podaruj”, która sprzedaje w Niemczech przekąski, wodę, mydło, ubrania i inne artykuły, a pieniądze przeznacza na żywność, wodę i inne produkty dla potrzebujących. Jego zespół dopracowywał swój pomysł metodą prób i błędów, aż znalazł rozwiązanie, które kliknęło. Ich flagowy produkt, baton Share, stał się hitem. Do chwili obecnej rozdystrybuowali ponad 56 milionów posiłków i ponad 21 milionów produktów higienicznych oraz zapewnili ponad 86 milionów dni dostępu do czystej wody pitnej.

W Brukseli Gaël Mercier wprowadził sprinty do lokalnej agencji transportu publicznego. Wiele jej hipotez i eksperymentów polega na testowaniu fizycznych prototypów — nowych oznaczeń czy projektów przystanków — bezpośrednio w mieście, z udziałem pasażerów. Przeprowadzili nawet sprint projektowy, aby zapobiec oszustwom biletowym, a prototyp przetestowali... przeprowadzając wywiady z osobami, które jeździły na gapę. Tak właśnie wygląda w akcji zasada stawiania klienta na pierwszym miejscu!

W Szwecji zespół Helen Bjorkman przeprowadził ponad sto sprintów projektowych w gigantycznej firmie produkcyjnej Tetra Pak, tworząc prototypy i testując hipotezy dotyczące wszystkiego — od przyuczania nowych pracowników po usprawnianie napraw. W Argentynie Hernán Virgolini wprowadził sprinty projektowe do szkół średnich, tworząc dla uczniów programy rozwijania i testowania hipotez. Na Uniwersytecie Harvarda Alan MacCormack i Russ Wilcox organizują sprinty projektowe dla studentów MBA i inżynierii na początku każdego semestru zimowego. W Danii rozdano egzemplarze *Sprintu* pracownikom jednego

z działów LEGO, a potem przez osiem tygodni eksperymentowano z rozwojem nowych produktów. Koncern LEGO przeprowadził do tej pory setki sprintów projektowych w ramach dużych projektów obejmujących wszystko — od marketingu, przez produkcję i finanse, aż po zasoby ludzkie — i lista obejmowanych nimi projektów staje się coraz dłuższa.

A co sprawia, że ta metoda jest tak skuteczna? Zapytałem o to współzałożyciela Character Capital, Elego Blee-Goldmana — doświadczonego inwestora, znającego tysiące założycieli setek startupów. „Zasadniczym celem sprintów jest stopniowe dopasowywanie produktu do rynku”, odparł. „Ale najbardziej zaskakujący jest fakt, że niezwykle pozytywnie wpływa to na poziom zaufania w zespole. Wszyscy widzą wyjątkowy wkład innych, więc pojawia się realne psychologiczne doładowanie, utrzymujące się jeszcze długo po zakończeniu każdego sprintu”.

Komentarze Elego do mnie przemawiają. Wielu ludzi, którzy wypróbowali nasze sprinty, stwierdza, że są one nie tyle efektywne, ile wręcz magiczne, bo całkowicie zmieniają przebieg kariery zawodowej. Słyszymy o tym, jak zaczynali pracę pełni zapału, chcąc robić coś dla innych, a potem pogrążali się w codziennej rutynie, całymi dniami próbując godzić ze sobą sprzeczne priorytety i unikać biurowej polityki. A potem, po wyczyszczeniu kalendarzy i przeprowadzeniu sprintów, odyskiwali w końcu czas i narzędzia, aby móc zajmować się tym, co jest naprawdę istotne. Ponownie łączyli się z głębszym sensem własnej pracy i nawiązywali lepsze relacje kolegami. Uwalniali swój pełen potencjał. Wielu z nich mówi mi, że czuli się znowu jak dzieci. Jak wynalazcy!

Ty także możesz. Zaczynij od sprintu założycielskiego. Umieść klienta w centrum i określ, co możesz dla niego zrobić. Testuj tę hipotezę założycielską w ramach sprintów projektowych tak długo, aż Twoje rozwiązanie zacznie działać. Zbuduj produkt, wprowadź go na rynek i rozwiąż jakiś problem prawdziwych ludzi.

I jeszcze jedno: nowy sposób pracy będzie wymagać lidera. Ktoś musi wprowadzić sprint założycielski, wzbudzić entuzjazm zespołu i sprawić, że wszystko ruszy z miejsca — a teraz zgadnij, kto po przeczytaniu tej książki jest do tego doskonale przygotowany?

Oczywiście, że Ty!

Lista kontrolna czeka. Możesz zacząć, gdy tylko będziesz gotowy. Życzę Ci szybkiej podróży, satysfakcjonującej pracy w jej trakcie i rozwiązania, które kliknie.

Kolejne etapy

- Zajrzyj na następną stronę, aby zobaczyć **listę kontrolną sprintu założycielskiego**.
- Odwiedź stronę *theclickbook.com*, aby skorzystać z **interaktywnego przewodnika z filmami**.
- Sięgnij po naszą książkę *Sprint* i odwiedź stronę *thesprintbook.com*. Znajdziesz tam więcej informacji o **sprintach projektowych**.
- Jeśli zakładasz startup, chcielibyśmy się z Tobą skontaktować! Odwiedź stronę *character.vc*, aby dowiedzieć się więcej o **Character Capital**, skontaktować się z nami i zapisać na **Character Lab**.

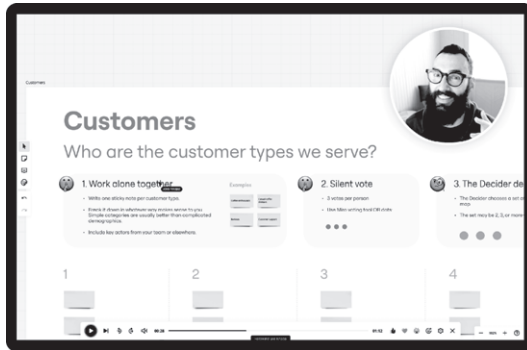
Lista kontrolna sprintu założycielskiego

Sprint założycielski to dwudniowe warsztaty dla zespołu rozpoczynającego duży projekt. Rankiem pierwszego dnia określicie jego **podstawy**, a po południu opracujecie **wyróżniki**, aby zabłysnąć na tle konkurencji. W drugim dniu ocenicie różne opcje i wybierzeć **podejście** do projektu. Potem sformułujecie **hipotezę założycielską** — klarowny opis tego, w co wierzycie i co będzie można udowodnić (lub obalić) za pomocą sprintów projektowych.

PRZYGOTUJ SIĘ

❑ **Zajrzyj do naszego interaktywnego przewodnika**

Możesz użyć go jako wirtualnej tablicy do przeprowadzenia sprintu założycielskiego. Jest dostępny na stronie *theclickbook.com*.



❑ **Zacznij od decydenta**

Zadbaj o obecność prawdziwego szefa, aby decyzje były wiążące. Zaangażowany decydent może utorować drogę do skompletowania zespołu i wyczyszczenia kalendarzy. (s. 38)

❑ **Stwórz mały zespół**

Nie więcej niż pięć osób, wliczając decydenta. Szukaj ludzi o kontrastujących perspektywach. (s. 39)

❑ **Wybierz facylitatora**

Facylitator będzie realizował z zespołem kolejne zadania z listy kontrolnej, więc powinien czuć się swobodnie w roli lidera. Może nim być członek zespołu przeprowadzającego sprint lub osoba z zewnątrz. Skoro czytasz ten tekst, jesteś świetnym kandydatem na to stanowisko.

❑ **Zarezerwuj dwa dni**

Wystarczy dwa razy po sześć godzin, aby zrealizować wszystkie zadania i robić odpowiednie przerwy. Eli, JZ i ja najbardziej lubimy pracować od 10.00 do 16.00, bo nie przepadamy za zaczynaniem bardzo wcześnie i kończeniem bardzo późno.

❑ Ogłoś stan wyjątkowy

Poinformuj innych, że będziesz niedostępny. Spróbuj posłużyć się wiadomością w stylu: „Hej, nasz zespół koncentruje się teraz na *(tu wstaw nazwę projektu)*, więc dopóki nie skończymy, muszę odwołać wszystkie spotkania i będę mniej regularnie sprawdzać pocztę”. (s. 39)

Jeśli zespół spotka się stacjonarnie

❑ Zarezerwuj salę z dużą tablicą

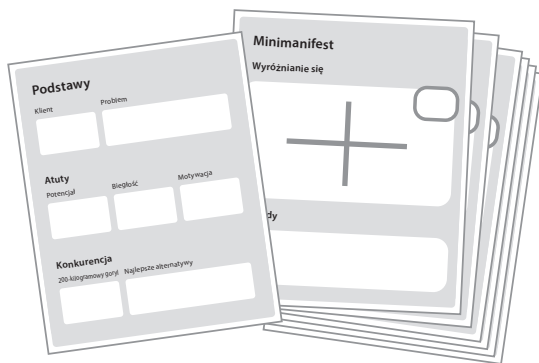
W trakcie sprintu założycielskiego tablica staje się „wspólnym mózgiem” zespołu — tym większym, im ma większą powierzchnię (i przydaje się także w przypadku korzystania z interaktywnego szablonu).

❑ Zgromadź materiały

Żółte karteczki samoprzylepne i czarne markery są najlepsze, bo zapewniają anonimowość i zmniejszają obciążenie poznawcze. Warto, abyście zaopatrzyli się także w różnokolorowe karteczki samoprzylepne (do pracy z magicznym soczewkami), w czyste kartki, naklejki do głosowania oraz przekąski. Linki do naszych ulubionych materiałów znajdziesz na stronie *theclickbook.com*.

❑ Wydrukuj zeszyt ćwiczeń sprintu założycielskiego dla każdego członka zespołu

Plik PDF z arkuszami do wypełnienia znajdziesz pod adresem <https://ftp.belion.pl/przyklady/wpunkt.zip>.



DZIEŃ 1

Uwaga: Harmonogramy są przybliżone. Nie martw się, jeśli będą lekkie opóźnienia — plan kończy się 30 minut wcześniej, abyś miał margines bezpieczeństwa. Przerwy powinniście robić co 60–90 minut.

10.00 — RESET

☐ **Prezentacja uczestników**

Sprawdź, czy wszyscy się znają. Przedstaw decydenta i wyjaśnij jego rolę. Poinformuj wszystkich, że będziesz nadzorować cały proces.

☐ **Przeprowadź prezentację sprintu założycielskiego**

Nawet jeśli wszyscy wiedzą, po co organizowany jest sprint, przypomnij o tym. Zaprezentuj szablon i wyjaśnij, do czego służy.

☐ **Wprowadź zasadę „Zaczynij działać, ale nie dąż do perfekcji”**

W sprincie założycielskim nie chodzi o perfekcyjny plan wdrożenia określonego rozwiązania, lecz o opracowanie klarownej hipotezy, którą można będzie od razu przetestować. (s. 41)

☐ **Wprowadź zasadę „Indywidualna wspólna praca”**

Współpraca w czasie sprintu założycielskiego wygląda nieco inaczej. Możesz śmiało zacytować nasze słowa: „Jake i JZ twierdzą, że ten sposób działania zapewnia oszczędność czasu, angażuje wszystkich i ułatwia szybkie podejmowanie decyzji (choć jego stosowanie może początkowo wydawać się nieco uciążliwe)”. (s. 40)

Ok. 10.30 — PODSTAWY

☐ **Wybierzcie docelowego klienta (ok. 15 minut)**

Używajcie prostego języka. Jednoznaczne kategorie są lepsze od skomplikowanych danych demograficznych. (s. 49) Pracujcie indywidualnie, ale razem, stosując metodę „notuj i głosuj”:

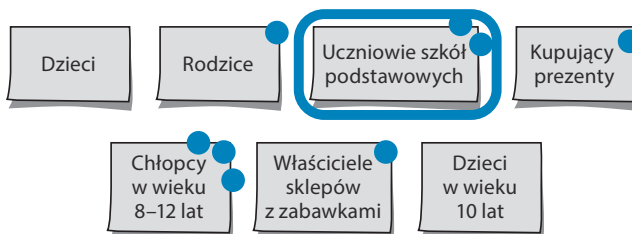
1. Wszyscy uczestnicy zaczynają od 5 minut cichych przemyśleń. Każdy z nich zapisuje jedną lub kilka odpowiedzi (na oddzielnych karteczkach samoprzylepnych). Odpowiedzi powinny być anonimowe.
2. Umieść karteczki w widocznym dla wszystkich miejscu.



3. Wszyscy uczestnicy przez kolejne 5 minut w ciszy przeglądają propozycje, a następnie każdy z nich oddaje dwa lub trzy głosy na te, które najbardziej mu odpowiadają.



4. Decydent może zorganizować krótką dyskusję na temat najlepszych opcji.
5. Decydent wybiera jedną opcję.



☐ **Wybierzcie problem docelowego klienta (ok. 15 minut)**

Metoda „notuj i głosuj”. Decydent wybiera jedno sformułowanie problemu. (s. 53)

☐ **Określcie swoje atuty (ok. 15 minut)**

Metoda „notuj i głosuj”. Ustalcie, jaki potencjał, biegłość i motywację sprawiają, że zespół jest wyjątkowo predysponowany do rozwiązania problemu. Decydent wybiera trzy atuty — po jednym z każdej kategorii. (s. 70)

☐ **Sporządźcie listę konkurentów (ok. 15 minut)**

Metoda „notuj i głosuj”. Weźcie pod uwagę bezpośrednią konkurencję, substytuty oraz opcję „nierobienia niczego”. Decydent wybiera od trzech do pięciu konkurentów i jednego najważniejszego giganta rynku. (s. 79)

☐ **Uzupełnijcie podstawy**

Umieśćcie na jednej stronie dane o kliencie, problemie, atutach i konkurencji.

Podstawy

Klient	Problem

Atuty

Potencjał	Biegłość	Motywacja

Konkurencja

200-kilogramowy goryl	Najlepsze alternatywy

11.30

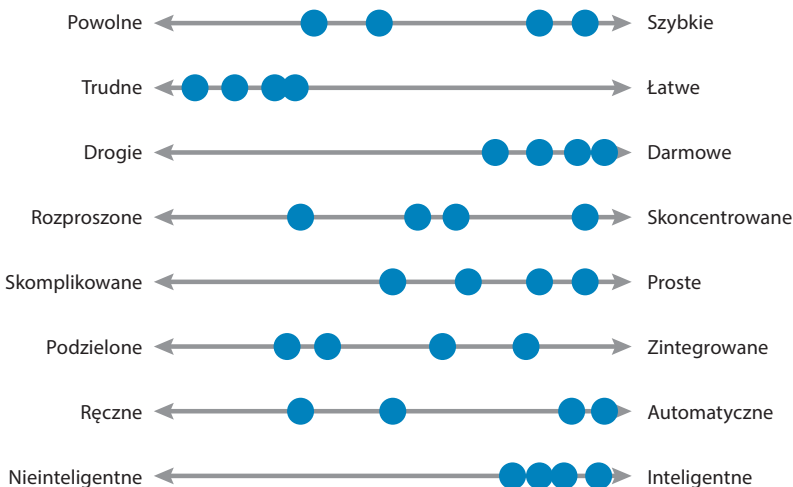
☐ Zróbcie przerwę (ok. 30 minut)

Zjedzcie przekąski lub lunch. Wstańcie, rozciągnijcie się lub przejdźcie.

12.00 — WYRÓŻNIANIE SIĘ

☐ Klasyczne przykłady wyróżniania się (ok. 20 minut)

Zastosujcie realistyczny optymizm. Ustalcie, w którym miejscu Wasze rozwiązanie *może* się wyróżnić na tle konkurencji. Pracujcie indywidualnie, ale razem. (s. 100)



☐ Wybierzcie własne wyróżniki (ok. 20 minut)

Kontynuujcie w trybie realistycznego optymizmu. Stwórzcie własne skale, wykorzystując kryteria, w których Wasze rozwiązanie może się wyróżniać — a konkurencja wypada słabo. Pracujcie indywidualnie, ale razem. (s. 100)

Negatywne przeciwieństwo		Pozytyw
<div></div>	←→	<div></div>
<div></div>	←→	<div></div>
<div></div>	←→	<div></div>
<div></div>	←→	<div></div>
<div></div>	←→	<div></div>
<div></div>	←→	<div></div>
<div></div>	←→	<div></div>
<div></div>	←→	<div></div>

☐ **Ocena wyróżników, część II (ok. 10 minut)**

Przeanalizujcie wybrane wyróżniki. Ponownie zaznaczcie, jak Wasze rozwiązanie może wypaść na tle konkurencji.

☐ **Wybór wyróżników (ok. 5 minut)**

Uczestnicy głosują w ciszy na sześć najważniejszych wyróżników (można głosować na wszystkie spektra, zarówno klasyczne, jak i nie-standardowe). Decydent wybiera dwa najlepsze wyróżniki do wypróbowania w pierwszej kolejności — choć na kolejnym etapie zapewne będziecie musieli przetestować kilka, zanim traficie na właściwe.

13.00

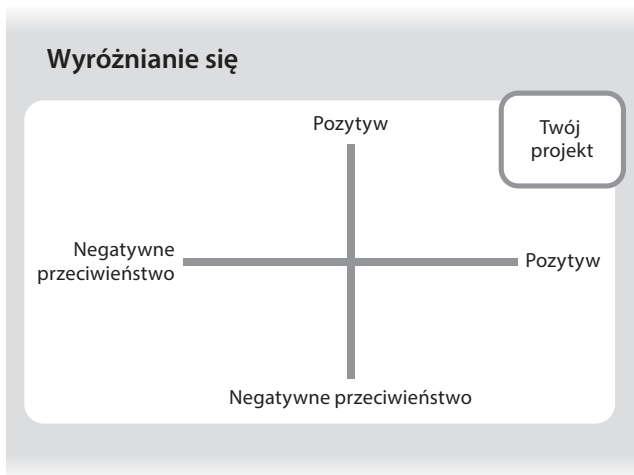
☐ **Zróbcie sobie przerwę (ok. 60 minut)**

Zjedzcie przekąski lub obiad. Wstańcie, rozciągnijcie się lub pójďte na spacer.

14.00

☐ **Stwórzcie macierz wyróżniania się 2x2 (ok. 45 minut)**

Skoncentrujcie się na opiniach klientów, nie na technologii. Eksperymentujcie z wyróżnikami, aż znajdziecie dwa, które zapewnią Wam możliwie dużo przestrzeni. Nie wybierajcie przeciętnych rozwiązań — wypchnijcie konkurencję do Leszczowa. I bądźcie uczciwi. Wyróżnianie się działa tylko wtedy, gdy rozwiązania odpowiadają obietnicom. (s. 103)



Ok. 14.45

☐ **Spiszcie praktyczne zasady (ok. 45 minut)**

Metoda „notuj i głosuj”. Bądźcie praktyczni. Pomyślcie o wyróżnianiu się (Co doradziłbym nowemu członkowi zespołu, abyśmy mogli się konsekwentnie wyróżniać?) i zabezpieczeniu (Jak obronić się przed sukcesem, który mógłby zaszkodzić naszym klientom?). Decydent wybiera trzy główne zasady. (s. 116)

☐ **Wypełnijcie minimanifest**

Umieść diagram 2x2 i zasady w widocznym miejscu. (s. 117)

15.30

☐ **Koniec pierwszego dnia**

Minimanifest

Wyróżnianie się



Zasady

- 1.
- 2.
- 3.

DZIEŃ 2

10.00 — PODEJŚCIE

☐ Wymieńcie wszystkie możliwe podejścia (ok. 30 minut)

Metoda „notuj i głosuj”. Wygenerujcie kilka alternatywnych podejść do projektu. Zaczynajcie od znanych opcji. Wyobraźcie sobie, że pierwszy wybór okaże się błędny — co wtedy zrobicie? Pomyślcie także o alternatywnych klientach. Decydent wybiera od trzech do siedmiu opcji. (s. 133)

- ❑ **Przygotujcie jednostronicowe streszczenia wszystkich podejść (ok. 30 minut)**

Rozdziel podejścia między członków zespołu. Pracujcie indywidualnie, ale razem. W streszczeniach uwzględnijcie odniesienia do problemu i sposoby wyróżniania się. Dodajcie proste szkice pokazujące, jak każde z podejść mogłoby działać w praktyce. (s. 134)

Streszczenie podejścia

Co to jest (wpisz tytuł podejścia)

Dlaczego to dobry pomysł (jedno zdanie)

Jak wszystko mogłoby działać (prosty szkic)

11.00

- ❑ **Zróbcie sobie przerwę (ok. 30 minut)**

Zjedzcie przekąski lub lunch.

11.30 — MAGICZNE SOCZEWKI

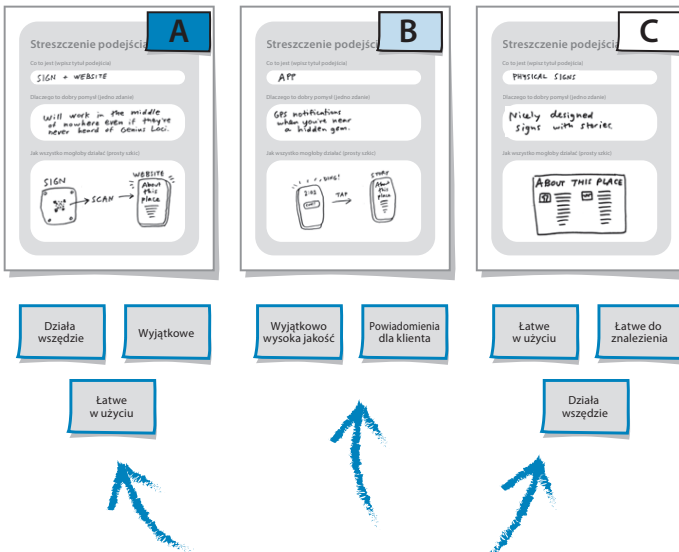
❑ Przypisz kolor do każdego z podejść (ok. 10 minut)

Zbierzcie jednostronicowe streszczenia. Przypiszcie każdemu literę lub kolor (albo jedno i drugie), aby ułatwić sobie szukanie wzorców.



❑ Określcie kryteria dla każdego z podejść (ok. 20 minut)

Pracujcie indywidualnie, ale razem. Przeczytajcie streszczenia w ciszy. Oznaczcie każde podejście jego pozytywnymi kryteriami. (Gdy coś jest na przykład łatwe do zbudowania, oznaczcie to jako „Łatwe do zbudowania”. Jeśli ma potencjalnie duży zasięg [w kontekście odbiorców], napiszcie „Potencjalnie duży zasięg”, i tak dalej). Starajcie się przypisać każdemu z podejść od jednego do czterech kryteriów.



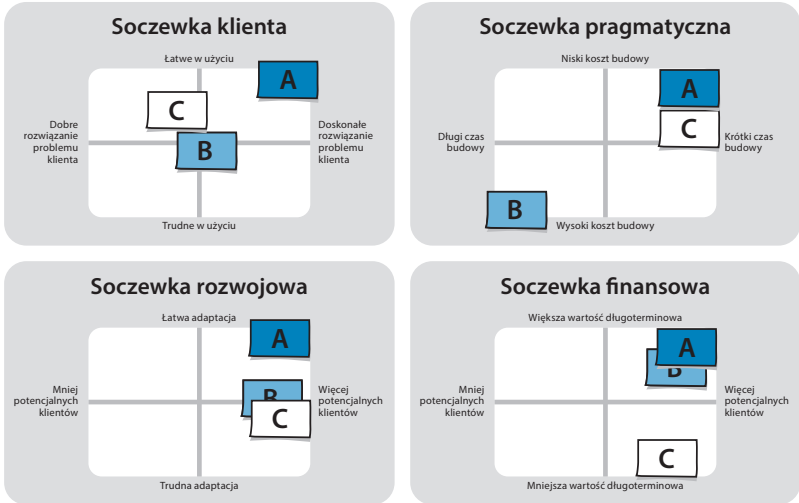
☐ **Stwórzcie wykresy „zespołu rywali” (ok. 15 minut)**

Przygotujcie cztery podstawowe wykresy: soczewkę klienta, soczewkę pragmatyczną, soczewkę rozwoju i soczewkę finansową. Domyślne etykiety (np. „Łatwe w użyciu”, „Trudne w użyciu”) są tylko punktem wyjścia. Większość zespołów dostosowuje etykiety, aby lepiej pasowały do specyfiki projektów. (s. 144)



☐ **Umieśćcie własne opcje na każdym z wykresów (ok. 45 minut)**

JZ i ja uważamy, że najłatwiej jest zacząć od jednej z osi, określając względne pozycje z pomocą eksperta lub decydenta. „Gdzie to umieścić? Wyżej czy niżej niż to? To chyba raczej szóstka, a nie piątka, prawda?”. Nie obawiajcie się dostosowywania kryteriów w trakcie pracy — domyślne etykiety widoczne na rysunku są wyłącznie punktem wyjścia.



13.00

- ☐ **Zróbcie sobie przerwę (ok. 60 minut)**

Zjedzcie przekąski lub lunch.

14.00

- ☐ **Przegląd kryteriów (ok. 5 minut)**

Przejrzyjcie kryteria w ciszy i dodajcie nowe. Zagłosujcie, aby ustalić, które są najważniejsze dla sukcesu produktu. Decydent wybiera dwa.

- ☐ **Stwórzcie niestandardowe wykresy 2x2 (ok. 30 minut)**

Zacznijcie od kryteriów wybranych przez decydenta. Nanoście na wykresy różne podejścia. Dostosowujcie kryteria i położenie opcji, aż wykres będzie wyglądał odpowiednio. Nadajcie mu nazwę. Postarajcie się stworzyć od dwóch do czterech dodatkowych wykresów. (s. 141)

- ☐ **Wypróbujcie wykres wyróżniania się 2x2 (ok. 10 minut)**

Nanieście różne podejścia na wykres wyróżniania się, który stworzyliście w pierwszym dniu.

Ok. 14.45

☐ **Spójrzcie z dystansu i oceńcie wykres (ok. 10 minut)**

Odsuńcie się od tablicy. Poszukajcie wzorców. Czy któreś z podejść ma wyraźną przewagę? Czy któryś z wykresów 2×2 wydaje się najbardziej użyteczny? Czy któreś są sprzeczne z innymi? (s. 149)

☐ **Decydent podejmuje decyzję (ok. 5 minut)**

Wybierzcie jeden plan wiodący (preferowane podejście do projektu) i jeden zapasowy (alternatywne podejście, gdyby niezbędny był pivot).

Ok. 15.15

☐ **Sformułujcie hipotezę założycielską (ok. 15 minut)**

Umieśćcie w jednym miejscu wszystkie kluczowe decyzje podjęte w trakcie sprintu założycielskiego.

15.30

☐ **Sprint założycielski dobiegł końca!**

Zróbcie sobie przerwę — zasłużyliście na nią — a potem przygotujcie się do przetestowania hipotezy.

Hipoteza założycielska		Karta wyników
Jeśli pomożemy	klientom	<input type="checkbox"/> Właściwy klient?
rozwiązać	problem	<input type="checkbox"/> Właściwy problem?
za pomocą	podejścia	<input type="checkbox"/> Właściwe podejście?
wybiorą to zamiast	ofert konkurencji	<input type="checkbox"/> Czy wybiorą (nasze rozwiązanie)?
bo nasze rozwiązanie	wyróżnia się na tle innych	<input type="checkbox"/> Odpowiednio skuteczne wyróżnianie się?
		<input type="checkbox"/> Klika czy nie klika?

Często zadawane pytania

P: Czy sprint założycielski nadaje się wyłącznie dla startupów?

O: Nie.

Sprint założycielski został zaprojektowany z myślą o startupach, ale mogą z niego korzystać wszystkie organizacje rozpoczynające realizację dużych projektów.

P: Nasz projekt jest już w toku. Czy uniemożliwia to zorganizowanie sprintu założycielskiego?

O: Nie.

Jeśli zespół utknął i prowadzi niekończące się dyskusje lub nie jest pewien, czy klienci będą zainteresowani rozwiązaniem, najlepiej zrobić przerwę i przeprowadzić sprint założycielski, zamiast kontynuować pracę, wybierając potencjalnie niewłaściwy kierunek.

P: Czy możemy przeprowadzić sprint założycielski bez sprintów projektowych?

O: Tak.

Sprint założycielski to świetny początek każdego dużego projektu. Jeśli ma nie być sprintów projektowych, musicie przetestować swoją hipotezę założycielską w inny sposób. Nie zwlekajcie z tym zbyt długo.

P: Czy da się skompresować sprint założycielski do jednego dnia?

O: Tak, jeśli jesteście gotowi do pracy po godzinach.

Jeśli określicie podstawy wcześniej (na osobnym spotkaniu albo w ramach asynchronicznego zadania domowego), będziecie mogli zrealizować wyróżnianie się i podejście w ciągu jednego dnia.

P: Czy powinniśmy modyfikować sprint założycielski?

O: Nie za pierwszym razem.

Etapy sprintu założycielskiego zoptymalizowaliśmy na podstawie własnych doświadczeń w prowadzeniu sprintów z setkami zespołów. Zalecamy, abyście wypróbowali naszą metodę w wersji oryginalnej (co najmniej raz, ale lepiej dwa lub trzy), a dopiero potem zaczęli ją modyfikować. Gdy dobrze poznacie pierwotny przepis, możecie śmiało eksperymentować — a jeśli odkryjecie nowe, efektywne techniki, koniecznie dajcie nam znać!

P: Czy możemy korzystać z elementów sprintu założycielskiego, nie przeprowadzając go w całości?

O: Tak, ale bądźcie ostrożni.

Jeśli zdecydowaliście się już na konkretne podejście, możecie w celu podjęcia decyzji przeprowadzić sprint wyróżniania się (wybierając działania z pierwszego dnia sprintu założycielskiego) lub sprint możliwości (wybierając działania z drugiego dnia). Bądźcie jednak ostrożni, bo oba dni mają ze sobą współgrać: najlepiej będzie, jeśli wybierzećecie podejście uwzględniające Wasze wyróżniki.

P: Decydent nie może być obecny. Czy w takim przypadku sprint założycielski ma sens?

O: Nie.

Bez decydenta decyzje podjęte w trakcie sprintu założycielskiego — *liczne* i bardzo istotne! — będą po prostu bez znaczenia. I nie wystarczy ktoś, kto dobrze zna jego sposób myślenia. Musicie mieć prawdziwego decydenta, więc poczekajcie, aż będzie dostępny. A z drugiej strony projekty, dla których decydenci nie mają czasu, są raczej niezbyt istotne.

P: Czy decydent musi być prezesem?

O: Niekoniecznie.

Decydent to osoba odpowiedzialna za podejmowanie decyzji dotyczących projektu. W nowo powstałych startupach decydentami są zwykle prezesi lub założyciele. W większych organizacjach natomiast są to po prostu liderzy kierujący danym projektem.

P: Nie jestem decydentem. Jak mogę przekonać tę osobę do wypróbowania sprintu założycielskiego?

O: Powiedz prawdę.

Wyjaśnij decydentowi, dlaczego uważasz, że sprint założycielski byłby korzystny dla zespołu. Bądź szczery. Jeśli chcesz go przeprowadzić, bo macie trudności z podejmowaniem decyzji, niezbyt dobrze rozumiecie podstawy, działacie zbyt wolno lub po prostu dlatego, że zaczynacie ambitny projekt i chcecie zrobić wszystko, co możliwe, aby odnieść sukces na rynku, powiedz o tym otwarcie. Zachęć decydenta, aby uznał pierwszy sprint założycielski za eksperyment, a nie nowy paradygmat. Weź ze sobą egzemplarz tej książki. Być może zabrzmie to dziwnie, ale nawet w nowym, cyfrowym świecie „analogowe” książki znacząco zwiększają wiarygodność nowych koncepcji.

P: Decydent nie chce wypróbować sprintu założycielskiego. Czy mam się poddać?

O: Nie.

Nie przestawaj pracować nad udoskonaleniami. Zaczynaj stosować w trakcie spotkań metodę „notuj i głosuj”. Korzystaj z magicznych soczewek przy podejmowaniu istotnych decyzji. Możesz także podzielić sprint założycielski na mniejsze elementy (s. 216) lub przeprowadzić go samodzielnie (zobacz następne pytanie).

P: Czy mogę przeprowadzić sprint założycielski samodzielnie?

O: Tak, ale lepiej robić to z zespołem.

Sprint założycielski może być ćwiczeniem indywidualnym, ale znacznie lepsze efekty przynosi praca w grupie. Zespół oznacza różne

punkty widzenia i — co jeszcze ważniejsze — wspólne testowanie hipotezy założycielskiej po zakończeniu sprintu.

P: Czy nasz zespół może przeprowadzić sprint założycielski mimo tego, że nie możemy spotkać się w konkretnym miejscu?

O: Oczywiście.

Większość naszych sprintów założycielskich była wideokonferencjami i doskonale się to sprawdziło. Skorzystajcie z naszego interaktywnego szablonu dostępnego na stronie *theclickbook.com*.

P: Jestem założycielem startupu. Czy mogę skontaktować się z Character Capital?

O: Tak!

Chętnie dowiemy się więcej o Tobie i problemie, który rozwiązujesz. Wejdź na stronę *character.vc* i wypełnij formularz kontaktowy.

Podziękowania

Ta książka byłaby tylko mnóstwem karteczek samoprzylepnych bez pomocy wielu osób — oto one:

- Sylvie Carr, nasza agentka, zajmowała się *Klikiem* od wstępnego projektu po gotowy produkt. Sylvie, dziękujemy Ci za cierpliwość, przekonanie i „sprawstwo kierownicze”.
- Ben Loehnen, nasz redaktor w Avid Reader Press, po raz kolejny inspirował nas wysokimi standardami, mądrymi radami i odpowiednim wsparciem. Ben, dziękujemy za Twoje wizje i entuzjazm.
- Wspaniały zespół Avid Reader Press i Simon & Schuster — Carolyn Kelly, Ruth Lee-Mui, Samantha Hoback, Allison Green, Alison Forner, Sydney Newman, Clay Smith, Meredith Vilarello, Rhina Garcia, Emily Lewis, Carolyn Levin i redaktor Tom Pitoniak włożyli mnóstwo wysiłku w to, aby *Klik!* był dokładnie tym, o co nam chodziło. Dziękujemy Wam za talent i cierpliwość, z jaką odpowiadaliście na nasze niekończące się pytania.
- Dan Heath ukształtował tę książkę jako mentor. Dan, dziękujemy Ci za wkład i hojność.

- Jonathan Courtney, Laura Faint, Tim Höfer, Ryan de Metz i cały zespół AJ & Smart nieustrudzenie pracowali nad tym, by *Klik!* trafił do rąk Czytelników. Dziękujemy Wam za energię i pomysłowość.
- Lucy Oates, nasza redaktorka z brytyjskiego wydawnictwa Penguin/Transworld, wielokrotnie umożliwiała nam zmianę perspektywy.
- Peter Griffin, redaktor, którego praca wystrzyła i wzmocniła przesłanie *Kliku*.
- Jessica Hische po raz kolejny zaprojektowała okładkę, która nie tylko spełniła wszystkie nasze oczekiwania, ale okazała się jeszcze lepsza, niż byliśmy w stanie sobie wyobrazić.
- Marin Licina, Ryan Brown, Erik Skogsberg, Blair Kreuzer, Xander Pollock, Jackie Colburn, Douglas Ferguson, Scott Rocher, Merci Grace, Henrik Bay, Eik Thyrsted Brandsgård, Katie Hoffman, Stéph Cruchon i Eglé Cruchon nie szczędzili nam cennych i często bezpośrednich uwag w trakcie pracy nad wczesnymi wersjami tekstu, w znaczący sposób wpływając na kierunek, w którym zmierzała ta książka. Dziękujemy Wam za spostrzeżenia i szczerość.

Według Jake Knapp na podziękowania zasłużyli również:

- John Zeratsky, którego mądrość przenika całą tę książkę. JZ, dziękuję, że po raz kolejny wziąłeś udział w moim „spisku”.
- Eli Blee-Goldman, który wniósł mnóstwo niezmiernie wartościowych uwag dotyczących sprintu założycielskiego i wielu innych poruszonych w tej książce kwestii. Eli, dziękuję za wsparcie i zaufanie.
- Irene Au, była szefowa działu projektowego Google’a, której wsparcie umożliwiło mi eksperymentowanie ze sprintem założycielskim i otworzyło drogę, która ostatecznie doprowadziła do powstania *Kliku*.
- Braden Kowitz, Daniel Burka i Michael Margolis, nasi koledzy z Google Ventures, którzy pomogli nam w opracowaniu założeń sprintu projektowego i w napisaniu książki *Sprint*.

- Blake Beale, Jim Wiggington i Chelsie Lee, którzy zapewnili mi świetne miejsce do pisania.
- Wszyscy mieszkańcy Eastsound, którzy nieświadomie podnosili mnie na duchu podczas przerw w pisaniu, w tym Jenny, Kelly, Becky, Lisa, Erin i zespół z księgarni Darvill's (dziękuję za radę, okładka książki jest czerwona dzięki Wam!); David, Lee, Caitlin i zespół z Brown Bear Baking; Linda, Sylvia, Ailia, Sara i zespół z Orcas Co-op; Jacob, Jason i zespół z Island Market; Sabrina, Spencer i Quinn z Lone Pine Larder; oraz Andi, Anie, Claudia i Bony z West Side Kitchen. Dziękuję za wszystkie kawy, kanapki, ciasteczka i przyjazne rozmowy.
- Moja Mama, której przeczytałem na głos całą tę książkę (wiele razy), bo dzięki niej wszystko brzmi tak, jak powinno. Mamo, dziękuję Ci za to, że zachęcałaś mnie do pisania.
- Becky, Roger i Myla, którzy trzymali wszystko w ryzach, gdy sprawy wymykały się spod kontroli.
- Flynn, którego wyczucie wpłynęło na kształt wielu ilustracji, i Luke, który nie poddał się, robiąc mi zdjęcie nawet wtedy, gdy zepsułem całą sesję okruchami w brodzie.
- I Holly, która była pierwszą i ostatnią redaktorką, zawsze dostrzegała dokładnie, co było istotne, a co nie, i nigdy się nie poddawała. Holly, bez Twojego bezwarunkowego wsparcia ta książka po prostu by nie powstała. Dziękuję Ci.

JZ dziękuje następującym osobom:

- Michelle Zeratsky, której wsparcie, przenikliwość i miłość sprawiają, że wszystko staje się lepsze.
- Jake'owi Knappowi, idealnemu współpracownikowi, wnoszącemu mądrość, pasję i empatię do każdego projektu. Dziękuję za kolejną wspólną, fantastyczną przygodę!
- Elemu Blee-Goldmanowi, który łączy uczciwość, inteligencję i intuicję w codziennej pracy nad budowaniem nowego rodzaju firmy venture capital. Dziękuję Ci za zaufanie!

- Dziesiątkom inwestorów, ludzi zarządzających funduszami i przyjaciół, którzy w nas uwierzyli i poparli tę wiarę kapitałem.
- Zespołowi Google Ventures, który zaoferował mi wyjątkową pracę i zmienił moje zawodowe życie.
- Dziesiątkom zespołów z YouTube'a i Google'a, które pokazały mi, jak wygląda doskonałość w wielkiej skali.
- Mattowi Shobe'owi, Dickowi Costolo i całemu zespołowi FeedBurnera, który umożliwił mi rozpoczęcie kariery w najbardziej autentyczny sposób.
- Moim Rodzicom, którzy wyposażyli mnie w pewność siebie i dzięki którym uważam, że wszystko jest możliwe.

Dziękujemy także z całego serca założycielom firm i zespołom, które otworzyły przed nami drzwi i ryzykowały, biorąc udział w naszych eksperymentach. A także Tobie, drogi Czytelniku — za to, że sięgnąłeś po tę książkę i dotarłeś do końca. Właśnie o Tobie myśleliśmy przez wiele lat i dziękujemy, że odbyłeś z nami tę podróż.

Źródła zdjęć

Zdjęcie na s. 130 wykonał Stéph Cruchon.

Autorką zdjęcia Jima Gao na s. 173 jest Katie Hoffman.

John Zeratsky zrobił sobie selfie, które widnieje na s. 173. (I jest niezłe, JZ!)

W szkice i rzuty ekranu na s. 174, 175 i 177 uprzejmie zaopatrzyła nas Phaidra.

Autorem wszystkich pozostałych ilustracji jest Jake Knapp.

O autorach

Jake Knapp jest współzałożycielem i partnerem generalnym w Character Capital oraz autorem bestsellerów „New York Timesa”. Wcześniej rozwijał takie projekty jak Gmail i Microsoft Encarta, został współtwórcą Google Meet i był partnerem w Google Ventures. Mieszka na wyspie Orcas w stanie Waszyngton.

John Zeratsky jest współzałożycielem i partnerem generalnym w Character Capital oraz autorem bestsellerów „New York Timesa”. Wcześniej był liderem ds. projektów w YouTubie, Google Ads i FeedBurnerze (startupie przejętym przez Google’a w 2007 roku) oraz partnerem w Google Ventures. Mieszka w Milwaukee w stanie Wisconsin.

Jake i JZ są autorami książek *Sprint*, *Zarządzaj swoim czasem* i *Klik!* oraz twórcami metod sprintu założycielskiego i sprintu projektowego. Pomogli zaprojektować i wprowadzić na rynek nowe produkty ponad 300 zespołom z takich firm jak Google, Microsoft, YouTube, Slack, Uber i One Medical Group. Opracowane przez nich metody wprowadzania innowacji i szybkiej współpracy stosują Airbnb, Amazon, LEGO, MIT, Mercedes-Benz, Harvard Business School, Uniwersytet Oksfordzki i wiele innych organizacji.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



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

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

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

GRUPA
Helion 