

OTDK-DOLGOZAT

2015

Lean Startup: a józan ész csodája

Lean startup

Kézirat lezárva: 2014.04.23

„If you are not embarrassed by the first version of your product, you've launched too late."

Reid Hoffman

Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS.....	1
1.1. A dolgozat fókuszja és a kutatási kérdés	2
1.2. Kutatási módszertan	2
1.3. A dolgozat felépítése	3
2. MI AZ A STARTUP?	3
3. STARTUPOK PROBLÉMÁI.....	5
4. A LEAN STARTUP ÉS AZ EREDETE	7
4.1. Ha nem hibázol, nem tanulsz	7
4.2. Gondolkozz nagyban, kezdj kicsiben.....	8
4.3. Az eredetéről.....	8
4.4. Az elengedhetetlen hipotézisek.....	9
5. A FOLYAMAT	10
6. ÉPÍTSÜNK.....	11
6.1. Lehetséges MVP-k.....	12
6.2. Minőség és dizájn kérdése	15
6.3. Gyakori hibák és félreértések	18
7. MÉRÉS ÉS TANULÁS	20
7.1. Mélni könnyű, de jól mérni nehéz.....	21
7.2. Mérj okosan!	22
7.3. Mérési kritériumok	24
8. DÖNTÉS: IRÁNYVÁLTÁS VAGY KITARTÁS?.....	25
8.1. A pivot fajtái.....	26
9. ELMÉLETI ÖSSZEFOGLALÓ.....	27
10. A MÓDSZERTAN ALKALMAZÁSA A DOLGOZAT ESETÉN	30
11. HAZAI PÁLYÁN.....	31
11.1. A magyar startup közösség	32
11.2. A vizsgált startupok bemutatása.....	32
12. A MÓDSZERTAN ALKALMAZHATÓSÁGA	34
13. MVP A GYAKORLATBAN	35

13.1. A minőség nem kérdés.....	38
14. MIT MÉRJÜNK?	39
15. TANULÁS A VISSZAJELZÉSEK VIHARÁBAN	41
16. IRÁNYVÁLTÁS VAGY KITARTÁS?	45
17. ÖSSZEFOGLALÁS: A FŐBB TANULSÁGOK	47
18. HIVATKOZÁSJEGYZÉK	50
18.1. Interjúk.....	53

1. BEVEZETÉS

Startup láz van. Nem csak az eddig legendás Szilícium völgyben, hanem a világ szinte minden táján egymás után nőnek ki a kisebb-nagyobb hotspotok és velük együtt rengeteg új, innovatív vállalkozás születik. Véleményem szerint egy olyan korban élünk, ahol talán most a legkönnyebb olyan vállalkozást indítani, amely néhány éven belül akár világméretűvé is válhat. Én már több, mint három éve lázas vagyok. Minden olyan téma érdekel, ami ezekkel a kis innovatív vállalatokkal foglalkozik. Én magam is keresem az új lehetőségeket, nyitott szemmel járok, ötletelek, csapatot építek, hibázok, tanulok és újrakezdek.

Divatos dolog a startup, egy olyan műsor, amit kívülről nézve a közönség tökéletesnek lát, ahol egyértelmű a siker, ahol egy jó ötlettel, kitartó munkával és zseniális embereknek köszönhetően káprázatos megvalósítással egyértelmű a világsiker. *Elég csak a Facebook vagy a Twitter példájára gondolni.* Azonban ez csak a felszín, a valóság ennél árnyaltabb. Ha benézünk a színpalak mögé, akkor egy olyan kép fogad bennünket, ami több mint kiábrándító. Csak a sikeres startup sztorik ragadnak meg, viszont azokról a rengeteg vállalkozásokról, amelyek elbuktak csak ritkán esik szó, pedig ők vannak többségben.

Én is ebben a rózsaszín felhőben éltem és tekintettem ezekre a vállalkozásokra. Megdöbrentem, amikor az egyik előadáson a meghívott sorozatvállalkozó és üzleti angyal előadó azt mondta, hogy a startupok 90 százaléka elbukik és csupán 10 százaléka válik sikeressé. Ez a kijelentés elrettentett és elbizonytalanított abban, hogy valóban érdemes-e egy jónak tűnő ötletbe időt, energiát és pénzt fektetni úgy, hogy a siker esélye mindössze 10 százalék. Őszintén szólva kicsit mérges voltam rá, mivel az előadás hangulata az eddigi startupos, vállalkozós előadásokhoz képest borzasztóan negatív volt. Idővel azonban rájöttem, hogy teljesen igaza volt, ugyanis amit ő mondott az volt a hideg valóság, amit meg eddig hallottunk lényegében siker sztorik halmaza, csak az érem egyik oldala volt.

Stratégiát váltottam. Pusztán a siker sztorik tanulmányozása helyett inkább arra koncentráltam, hogy egy sokkal objektívabb és realisabb képem legyen a startupok világáról. Hazai és nemzetközi blogokat olvastam, könyveket rendeltem és olvastam el, online kurzusokra iratkoztam be. Közelebb akartam kerülni az ebben a világban dolgozó emberekhez ezért

ellátogattam számtalan meetup-ra, ahol a vállalkozó, illetve vállalkozni vágyó emberek találkoznak és megosztják egymással értékes tapasztalataikat. Egy ilyen eseményen találkoztam először a Lean startup fogalmával, a módszertan kidolgozójának, Eric Ries-nek a nevével és néhány elkötelezett Lean "hittérítővel", mint például Patrick Vlaskovits vagy Steve Blank.

Néhányan úgy beszélnek a Lean módszertanról, mint valami csodaszerről, amit ha egy termék vagy szolgáltatás építése esetén használunk, akkor vagy sikerre visszük a projektet, vagy abban az esetben, ha a termék iránti fogyasztói érdeklődés elenyésző, vagy a visszajelzések negatívak, akkor még időben, kisebb veszteséggel kiszállhatunk belőle.

Kérdéses ugyanakkor, hogy maga a lean módszertan mennyire ültethető át más vállalkozások termékfejlesztésére és az is, hogy egyáltalán használják-e a módszertant vagy annak bizonyos elemeit. Ezek a kérdések vezettek engem oda, hogy a témában mélyebben elmélyüljek és a dolgozatomat erről a területről készítsem el.

1.1. A dolgozat fókusza és a kutatási kérdés

TDK dolgozatom keretén belül elsősorban a hazai, különböző profillal rendelkező internetes startupok egy szeletét fogom alaposabban megvizsgálni abból a szempontból, hogy ezek a hazai vállalkozások milyen sajátosságokkal használják, vagy éppen nem használják a módszertan útmutatásait. Igyekszem kiemelni a módszertan gyakorlatba történő átültetésének korlátait és azokat a tényezőket is, amelyekre a módszertannak nincsen hatása.

A kutatásnak nem célja a teljes hazai internetes startup közösség felmérése, vagy az erre vonatkozó következtetések levonása, hanem inkább egy szeletének az alapos megfigyelése és a sajátosságok kiemelése.

1.2. Kutatási módszertan

A Lean mozgalom nagyon fiatal, mindössze néhány éves múltra tekint vissza, ezért a rendelkezésre álló szakirodalom is szegényes, viszont az online tartalom igen jelentős, ezért a munkám nagy mértékben támaszkodik ezekre a forrásokra. Dolgozatom elkészítéséhez segítséget kértem tapasztalt vállalkozóktól, akikkel mélyinterjúkat készítettem el és a módszertannal

kapcsolatban kikértem további szakértők véleményét is. Az elméleti részben fő hivatkozási forrást jelentett Eric Ries, Lean startup könyve, amely a mozgalom alapját jelenti, valamint Steve Blank, The Startup Owner's Manual című műve, amely a módszertan szerves részét képezi. Állításaimat a lehetőségekhez mérten igyekeztem több forrásból is alátámasztani.

1.3. A dolgozat felépítése

A dolgozat két, egy elméleti és egy gyakorlati részre különíthető el. Az elméleti felvezetőben a startupok fogalmi bemutatása és a főbb problémáinak az ismertetését követően rátérek a módszertan ismertetésére, amelyben kitérek az eredetére és bemutatom a lean startup szellemiség főbb jellemzőit is. Ezt követően alaposan tanulmányozom a módszertan működését, amely a módszertan magját képező ciklus egyes lépéseinek alapos ismertetését jelenti. Az dolgozat első részének végén pusztán az elméleti megállapításokra támaszkodva összefoglalom a fő mondanivalókat.

A dolgozat második, gyakorlati részében az elméleti részben már felvázolt logikát követve és hazai kontextusba helyezve tanulmányozom a módszertan alkalmazásának sajátosságait, amit hat startup gyakorlati tapasztalatait felhasználva végzek el. A főbb megállapításokat és gyakorlati tapasztalatokat összegyűjtve elkészítettem ennek a résznek az összefoglalóját is.

A dolgozatom legvégén pedig az elméletben megfogalmazott főbb hipotézisek és a gyakorlati összefoglalóban megfigyelt tapasztalatok kerülnek összeütköztetésre, ezzel egyben megválaszolva a dolgozat kutatási kérdését.

2. MI AZ A STARTUP?

Érdekes mindennek előtt tisztázni azt, hogy mit értünk pontosan startup alatt, hiszen így sokkal könnyebben érthetjük meg ezen cégek esetében alkalmazott Lean Startup módszertan jelentőségét. A startup, mint fogalom meghatározása nem egyszerű, nincs egységesen használt fogalom, tulajdonképpen minden szakértő kicsit más perspektívából fogalmazza meg a startupok főbb tulajdonságait. Jelen fejezetben nem arra törekszem, hogy kiválasszak egy megfelelőnek tűnő fogalmat, hanem inkább ezek sokszínűségét bemutatva rávilágítok a főbb

jellegetességekre.

Startup nem csak önálló szervezet lehet, hanem egy már meglévő, akár nagyobb vállalati szervezeten belül is létezhet. Ebben a fejezetben és a dolgozat további részeiben is elsősorban az önálló szervezatként létező startupokra fókuszálunk.

Eric Ries, a Lean Startup módszertan elindítója szerint: *"a startup egy emberi intézmény, amelyet azért terveztek, hogy új terméket vagy szolgáltatást hozzon létre szélsőségesen bizonytalan feltételek mellett."* (Ries, 2011, pp.27) Kiemeli továbbá az innováció létfontosságát a startupok esetében, ugyanis ez jelentheti a siker kulcsát. Másik fontos tényező a bizonytalan környezet és a feltételek, ami a termék újszerűségéből és innovatív jellegéből eredhet, sokszor nem ismert a termék jövőbeni piaca és a fogyasztók kiléte sem. Emiatt ezek az induló vállalkozások hatalmas kockázatot hordoznak magukban, ami a finanszírozás módját is befolyásolja, hiszen például a bankok nem hajlandók ekkora kockázatot vállalni. A magas szintű bizonytalanságból eredően a hagyományos menedzsment módszerek, mint például a piaci előrejelzések, vagy részletes üzleti terv alkalmazása igen korlátozott, vagy egyáltalán nem vezet eredményre. (Ries, 2011, pp. 28)

Steve Blank, a *The Startup owner's manual* társszerzője azt hangsúlyozza, hogy: *a startupok nem nagy vállalatok kisebb verziója.* Hozzáteszi még, azt is hogy a startupok szinte minden szempontból - mint például cél, mérési módszerek, kultúra - különböznek a már meglévő nagy vállalatoktól. Ő is alátámasztja azt az érvet, hogy a már meglévő vállalatoknál alkalmazott módszerek többsége a startupok esetén nem működik. Ezért Steve Blank olyan új menedzsment elveket javasol, amelyek a startupok rendkívül bizonytalan helyzetében is alkalmazható (Blank, 2010).

A hazai sikeres Startupok (Prezi, LogMeIn, Ustream) alapítói alapvetően három fontos dolgot emelnek ki, az egyik maga az **ötlet**, hiszen ezek a vállalkozások egy ötletből (illetve egy felismert problémából) indulva jönnek létre, emellett startupnak tekintik az olyan **induló vállalkozásokat**, amelyek **nagy növekedési potenciállal** rendelkeznek (Herbal, 2014).

A Megoldást Most tanácsadói startupnak tekintik a már megalapított céget, vagy annak létrehozási szándékát is. Kiemelik továbbá azt is, hogy startupnak elsősorban high-tech (bár nem feltétlenül csak), innovatív és nagy növekedési potenciállal rendelkező vállalkozások tekinthetők. (MegoldásMost, 2013)

A Hvg.hu-n megjelent cikkében Szabó Balázs - aki innovatív vállalkozásoknak segít tőkebevonással és tanácsadással - úgy fogalmaz, hogy a startup vállalkozások olyan vállalkozások, amelyek magas növekedési potenciállal és nemzetközi létjogosultsággal rendelkeznek. Az ilyen típusú vállalkozásokra jellemző az is, hogy folyamatosan keresik a működő üzleti modellt, ez a megállapítás pedig a Lean Startup módszertan lényeges elemére világít rá (Szabó, 2013).

Látjuk, hogy a Startup, mint fogalom meghatározása nem egységes, ahány szakértő, annyi féle megközelítés létezik. Ugyanakkor szinte minden meghatározás esetén megtalálhatjuk a közös pontokat, mint például a magas kockázatot, a nagy növekedési potenciált, vagy az innovativitást. Ennek a fejezetnek köszönhetően kirajzolódott egy kép a startupokról és ennek eredményeként ezen cégek főbb problémái is azonosíthatóvá váltak, amik a következő fejezet alapját képezik.

3. STARTUPOK PROBLÉMÁI

A startupok problémáinak feltárásához Eric Ries startup definíciója világít rá a leglényegesebb aspektusokra. Saját blogjában és könyvében is azt hangsúlyozza, hogy ezek a kis induló vállalkozások túlságosan bizonytalan környezetben és feltételek mellett működnek, amik abból erednek, hogy egy startup által kínált termék annyira újszerű és innovatív lehet, hogy nem ismert egyértelműen a termék jövőbeni piaca és a fogyasztók kiléte sem. Ezekből a tényezőkből eredően a startupok óriási kockázatot hordoznak magukban. A tervezés és az előrejelzés a hagyományos módszerekkel nem vezet eredményre. Ezért bizonyos startupok és befektetők a tervezéssel nem foglalkozva inkább a cselekvésre fókuszáltak. Ez az úgynevezett "Just do it" iskola. Ennek az iskolának a fő jelmondata, hogy ha a menedzsment a probléma, akkor a káosz a válasz. Ez a fajta felfogás tulajdonképpen azt jelenti, hogy nem kell foglalkozni semmivel, csak neki kell állni és kifejleszteni a terméket, azonban ez a fajta szemléletmód sem hozta a várt sikereket. (Ries, 2011, pp. 9-10)

Óriási problémát jelent, hogy a startupok jelentős része rugalmatlan a termékével kapcsolatban. A fejlesztés során nem vonják be a potenciális ügyfeleket/vevőket, nem végeznek el tesztelést, valamint nem képesek sem a kisebb, sem a radikálisabb irányváltásra (Deeb, 2013).

Ez oda vezethet, hogy a Startupok gyakran olyan terméket hoznak létre, amire valójában

senkinek sincs szüksége. A startup feladata egy olyan terméket kitalálni, amiért a fogyasztók hajlandóak és fognak is fizetni. (Ries, 2011, pp. 20)

A startupok gyakran esnek abba a hibába, hogy túlságosan szűk piacot céloznak meg, ami lényegesen lekorlátozza a növekedési lehetőségeket, a befektetők pedig leginkább az olyan startupokat szeretik, amelyek potenciális piaca és a növekedési lehetősége a lehető legmagasabb. A befektetők a következő Facebookot és Google-t keresik (Deeb, 2013).

A startupok jellemzően nem vizsgálják meg a környezetüket és elhanyagolják a potenciális versenytársak és helyettesítő termékek felderítését. További problémát jelent az is, hogy a létrehozott termék pozícionálása nem megfelelő. Kulcskérdés, hogy az új termék miben jobb (például árban, minőségben, célcsoportban), mint a már a piacon lévő termékek. Minden esetben figyelembe kell venni a versenytársakat és ennek, valamint a piaci viszonyoknak megfelelően pozícionálni a terméket (Deeb, 2013).

További gondot okoz, hogy nem tervezik meg a termék piacra lépését és azt, hogy ez hogyan fogja a további növekedés és az esetleges tőkebevonást segíteni. Jellemző még az is, hogy egyszerre több piacra és teljesen különböző ügyfelekre fókuszálnak egyszerre, a különböző piacokhoz és ügyfelekhez azonban más kommunikációs stratégia és csatornák szükségesek (Deeb, 2013).

Az üzleti modell hiánya is komoly gondokat okozhat, hiszen az üzleti modell mutatja meg, hogy az adott vállalkozás, hogyan termel bevételt és teremt értéket a fogyasztói számára. Az üzleti modell gyakran hiányzik egy startup igen korai fázisában, ugyanakkor jellemző, hogy az üzleti modell ezt követően sem alakul ki (Deeb, 2013).

A fentebb említett okok közül a legnagyobb problémát az jelenti, hogy a startupok számottevő része olyan terméken dolgozik, amire valójában senkinek sincs szüksége, ezt több szerző, köztük Eric Ries, Steve Blank és más startup szakértők is hangsúlyozzák. Önmagában persze nem elég olyan terméket csinálni, ami valós problémát old meg, hiszen például a vállalat vezetésének, kommunikációjának, az üzleti modelljének is jelentős szerepe van a siker elérésében. Ugyanakkor a legfontosabb aspektus, hogy olyan terméket hozzon létre a vállalkozás, amire valós piaci igény létezik.

A lean startup módszertant azért hozták létre, hogy a startupok minél nagyobb valószínűséggel találjanak rá a valós fogyasztói problémára és adott esetben minél kisebb ráfordítással teszteljék a felmerült üzleti ötletüket.

4. A LEAN STARTUP ÉS AZ EREDETE

Máshogy kell kezelni a startupokat. A lean startup egy új szemléletmódot jelent, amelyben eltérő módon tekintünk az új innovatív termékek fejlesztésére, ami a gyors iterációt és a fogyasztói visszajelzéseket hangsúlyozza. A lean startup modellben, minden termék, minden funkció és marketing kampány (minden, amit egy startup csinál) egy **kísérletezésként** jelenik meg, amelynek a célja a **validált tanulás**. Ebben a modellben eltérő módon tekintünk ezekre az innovatív vállalkozásokra, hiszen egy startup lényege a kísérletezés, az út keresése, amiben a lean startup módszer segítségével kiderül, hogy a stratégia mely részei állják meg a helyüket és melyek nem (Ries, 2011, pp. 20).

4.1. Ha nem hibázol, nem tanulsz

Kiemelt szerepe van a folyamatos tanulásnak (validált tanulás), amely során kiderül, hogy az előzetesen felvázolt elképzelések a feltételezett felhasználók visszajelzése, illetve használati szokásai alapján megállják-e a helyüket vagy sem. A módszertan fő kérdése, hogy rávilágítson arra, hogy mely erőfeszítések értéktelenek és melyek teremtenek értéket a felhasználók számára. Nagy hangsúlyt kap az idő és erőforrás felhasználás kérdése, a lean startup módszertan egyik kritikus elve, hogy az előzetes feltételezéseket a termékkel, vagy a felhasználókkal kapcsolatban a lehető legkisebb idő és erőforrás ráfordítással kell tesztelni. Ez gyorsabb és pontosabb, mint a piackutatás, előrejelzés vagy a klasszikus üzleti tervezés. Tulajdonképpen a felhasználók szoros bevonását, meghallgatását és az ezekből történő tanulást jelenti. A módszertan jól bevált gyakorlatok és eljárások összessége, amelyek segítséget nyújtanak a startupok számára, hogy nagyobb valószínűséggel építsenek fel egy sikeres vállalkozást. A gondolkodásmód átformálása szükséges, nem az a kérdés, hogy egy adott terméket megtudunk-e építeni, hanem az, hogy meg kell-e egyáltalán (Ries, 2011, pp. 37)?

4.2. Gondolkozz nagyban, kezdj kicsiben

A kísérletezés tulajdonképpen az előzetes feltételezések, hipotézisek (ezekről későbbiekben még szó lesz) tesztelését jelenti, amely a felhasználói visszajelzések és használati szokások alapján valósul meg. Közben a termékfejlesztés során újabb funkciók épülnek be és kerülnek megszüntetésre. Az egész eljárás apró kísérletezések sorozata, amiben maga a feltételezett fogyasztói probléma valós felhasználók által valós körülmények között kerül tesztelésre (Ries, 2011, pp. 56).

Nem kell rögtön fejest ugrani a drága fejlesztésekbe, minden, amit a piacról, illetve a felhasználókról feltételezünk pusztán feltételezés, amit alaposabban meg kell vizsgálni és igazolni kell, mielőtt rengeteg energiát és erőforrást fordítunk rá.

Hiába vagyunk meggyőződve arról, hogy a fogyasztó mit szeretne, vagy éppen mi a problémája, jellemző az, hogy a fogyasztó önmaga sincs tisztában azzal, hogy valójában mit szeretne. A legjobb megoldás, hogy a feltételezett problémát, igényt különféle eszközökkel, valós körülmények között teszteljük.

4.3. Az eredetéről

A lean startup egy másfajta szemléletmódot hozott a startup világba és egyre inkább már kötelezően követendő módszerként alkalmazza a vállalkozások többsége.

A módszertan eredetét tekintve három, egymáshoz igen közel álló módszertan ötvözéséből alakult ki. A legmeghatározóbb alapot a lean gyártástechnológia jelentette, de a módszertan merített még a Steve Blank által megalkotott customer development módszertanból és az agilis projektmenedzsmentből is.

A lean gyártástechnológiából a felesleges, értéket nem teremtő tevékenységek megszüntetése és a fogyasztói értékteremtés központisága épült be a metodológia szellemiségébe. Ez egészült ki a Customer development módszertanával, amely a startupok esetén egy igen hasznos és nélkülözhetetlen módszertan. Ez egy négy lépésből álló, iterációkat tartalmazó folyamat, amelyben a startup az előzetes feltételezéseiből kiindulva végül rátalál a megfelelő fogyasztói

szegmensre.

A folyamat központi eleme, hogy a startup nem az irodában ülve próbálja meghatározni a célcsoportját, hanem a feltételezett hipotéziseket a termékkel és a fogyasztókkal kapcsolatban valós körülmények között, a fogyasztói reakciók alapján és az abból történő tanulás révén validálja. Ennek a módszertannak a szellemisége a lean startup szemléletmódban meghatározó elemként épül be (Blank, 2012).

Agilis projektmenedzsmenttel párosítva a Customer development csökkenti a feleslegesen elpazarolt erőforrások mennyiségét. Az agilis projektmenedzsment a terméket kis inkrementális, iterációkon alapuló lépésekben építi meg, amely lehetővé teszi a startup számára a felhasználó reakciók mérését minden egyes apróbb fejlesztést követően (Blank, 2012, pp. 28-29). A módszertan lehetővé teszi az ügyféligényekre való fókuszálást és a valós piaci körülményekhez való alkalmazkodást (ThoughtWorks, 2014).

4.4. Az elengedhetetlen hipotézisek

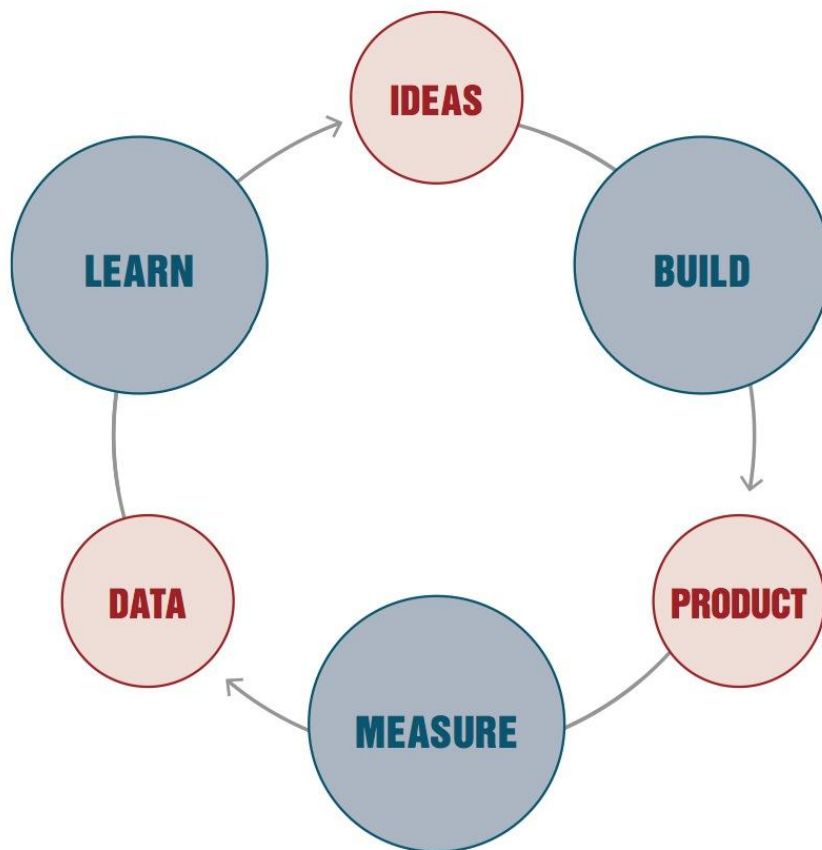
Az egész tulajdonképpen egy ötlettel kezdődik, ami például egy újfajta, eddig ismeretlen innovációt hordoz magában, vagy egy eddig meg nem oldott problémára kínál megoldást. Van egy ötlet, amire különféle hipotéziseket építünk, ezek a hipotézisek az **érték hipotézis** és a **növekedési hipotézis** (Ries, 2011, pp. 61).

Az értékhipotézis azt vizsgálja, hogy az adott termék valóban értéket teremt-e a fogyasztók/felhasználók számára. A növekedési hipotézis pedig azt teszteli, hogy hogyan fog a vállalkozás a termék révén növekedni és hogyan fog új fogyasztókat/felhasználókat szerezni (Hopkins, 2014).

Ezeknek a hipotéziseknek a meghatározása nélkülözhetetlen, hiszen csak így lehet kiválasztani azokat a konkrét hipotéziseket, amelyeket a későbbiek során a lean startup módszertan segítségével tesztelünk.

5. A FOLYAMAT

A Lean startup módszertan magját egy háromlépéses ciklus képezi, amelynek elemei az építés, a mérés és a tanulás, ez az úgynevezett Build-Measure-Learn ciklus (továbbiakban BML ciklus), ahol kritikus szerepet kap a felhasználóktól történő tanulás a visszajelzések és használati szokások révén.



1. ábra: A módszertan folyamata

Forrás: Emerce.nl, 2014

Fontos a ciklusban eltöltött idő minimalizálása, vagyis, hogy az egyes lépéseken minél gyorsabban tudjon a startup végigmenni. Ez azt jelenti, hogy a felhasználók feltételezett igényét, vagy problémáját minél hamarabb meg kell oldani és a megoldást a felhasználók kezébe kell adni, hogy az általuk adott visszajelzéseket és használati szokásokat mérve lehetővé váljon az ezekből történő gyors tanulás és így a termék helyes irányba való fejlesztése.

6. ÉPÍTSÜNK

Miután az érték és növekedési hipotézist meghatároztuk a következő lépés ezek tesztelése, illetve fejlesztése a BML lépéssorozat követésével.

Az első az építés szakasza, amelyben egy minimálisan életképes terméket, vagyis MVP-t (minimum viable product) kell elkészíteni. Ebben a szakaszban a startupnak a legfontosabb feladata, hogy minimális erőfeszítéssel és erőforrás ráfordítással egy olyan terméket hozzon létre, amely alkalmas az adott ötlet, probléma (vagyis a korábban említett hipotézisek) tesztelésére és validálására. A termék egyik legfontosabb jellegzetessége, hogy csak nagyon kevés funkciót tartalmaz, ezért kritikus feladat megtalálni azt a legfontosabb képességet (core feature), amely megoldja a felhasználók problémáit (Ries, 2011, pp. 76-77). Ez egy olyan korlátozott funkcionalitású termék, amely a startup potenciális vevőinek, illetve korai felhasználóinak még ebben a kezdetleges formában is létfontosságú segítséget nyújt. (<http://startupdate.hu/kreativ-mvp/> - 2014.02.08) A termék célja ugyanis, hogy minél hamarabb kikerüljön a fogyasztókhoz, hogy azok tesztelhessék és a használat során értékes visszajelzést adjanak a fejlesztőknek (Ries, 2011, pp. 76-77).

Az MVP nagy előnye a szóbeli, vagy írásbeli kutatással szemben, hogy míg egy pozitív kimenetelű kutatás során a megkérdezettek egy jelentős része használni akarja a terméket, az még nem jelent semmilyen garanciát arra, hogy azt valóban használni is fogják. Óriási különbség van a között, hogy a felhasználó mit mond és valójában mit tesz (Blagojevic, 2013). Az MVP esetén a termék azonnal, éles körülmények között tesztelhető, ahol valós felhasználói visszajelzések alapján lehetővé válik az érték hipotézis vizsgálata és kiderülnek a termék alapvető gyengeségei és hiányosságai.

Sok esetben ugyanakkor egy termék funkcionalitása annyira komplex, hogy azt szinte lehetetlen lebontani, vagy korlátozni. Az is előfordulhat, hogy már önmagában az MVP kifejlesztése is rengeteg erőforrást igényel, ez esetben máshogy kell megközelíteni a problémát, egy MVP nem csak a végső termék korlátozott funkcionalitású verziója lehet (Kádas, 2013)

6.1. Lehetséges MVP-k

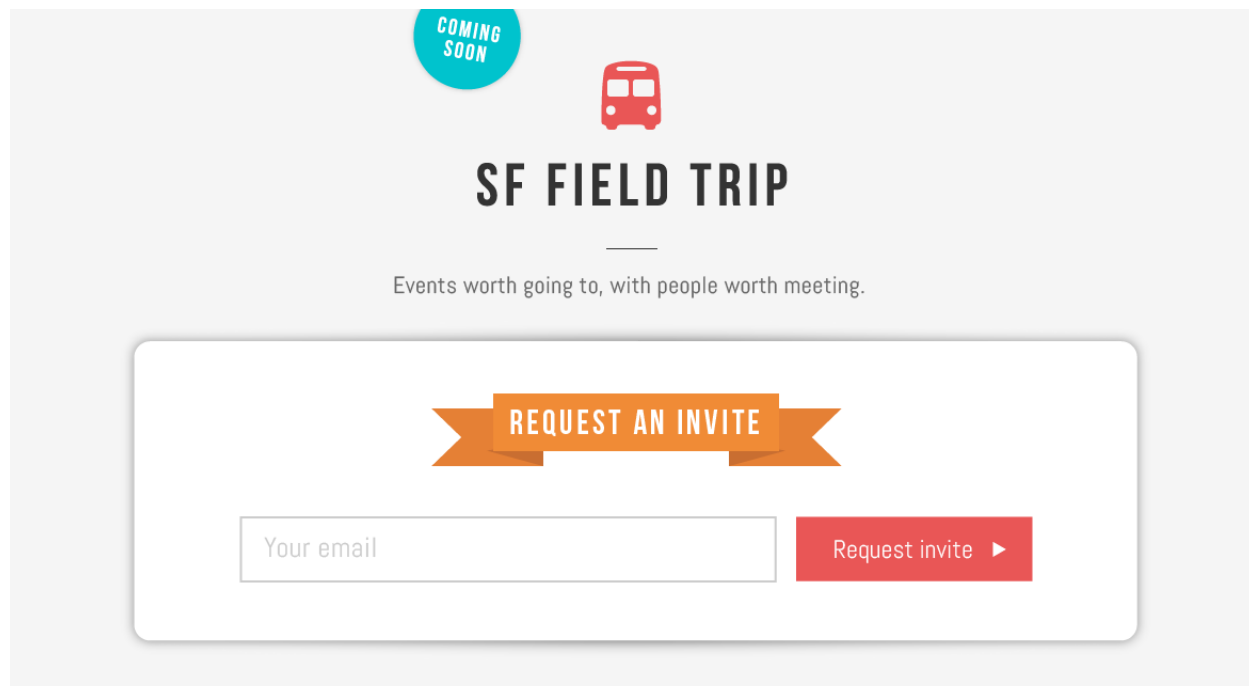
Az MVP esetén a hangsúly nem a terméken van, hanem azon, hogy a feltételezett felhasználói problémát a végleges termék által nyújtott megoldástól eltérő módon, technológiai megoldással helyettesíti. Sok esetben még maga a termék sem létezik. Hogyan lehetséges így mégis a piac tesztelése? Ebben a fejezetben ismertetem, hogy milyen sokféle megoldás létezik egy ötlet, probléma tesztelésére, illetve fejlesztésére. Természetesen az egyes MVP stratégiák alkalmazása a tesztelni kívánt termék tulajdonságaitól és az üzleti modelltől is függ. A hatékony és eredményes validálás érdekében ezeknek megfelelően kell alkalmazni a különféle módszereket.

6.1.1. Klasszikus MVP

Ebben az esetben egy korlátozott funkcionalitású terméket készít el a startup, alapvetően ez került bemutatásra az előbbi részben. Ugyanakkor ismerünk korábban alkalmazott olyan MVP-ket, amelyek a klasszikustól jelentősen eltérnek, viszont lényegében ugyanazt az eredményt érik el, vagyis tesztelik a piacot és felméri az esetleges valós igényt az adott termékre (Kádas, 2013).

6.1.2. Landoló oldal

A landoló oldal egy egyszerű weboldal, ahova a látogatók megérkeznek, miután az oldalra mutató hirdetésre kattintanak. Ennek az oldalnak a feladata, hogy gyorsan és a lehető legegyszerűbben kommunikálja az ajánlatot a látogatók számára. Emellett fontos az is, hogy a látogatókat cselekvésre sarkallja, ami feliratkozást, előfizetést, vagy éppen regisztrációt jelenthet. A feliratkozások száma alapján pedig láthatóvá válik, hogy az adott termék iránt mekkora az érdeklődés. Számottevő feliratkozási arány mellett nagy valószínűséggel a termék egy valós felhasználói problémára jelenthet megoldást. A landoló oldal lehetővé teszi az érték hipotézis és akár az ár validálását is azáltal, hogy a látogató olyan terméket rendelhet meg, ami valójában még nem is létezik (Blagojevic, 2013).



WHAT WE DO

SF Field Trip is a new invitation-only service that brings

2. ábra: Egy landoló oldal

Forrás: Wrapbootstrap, 2014

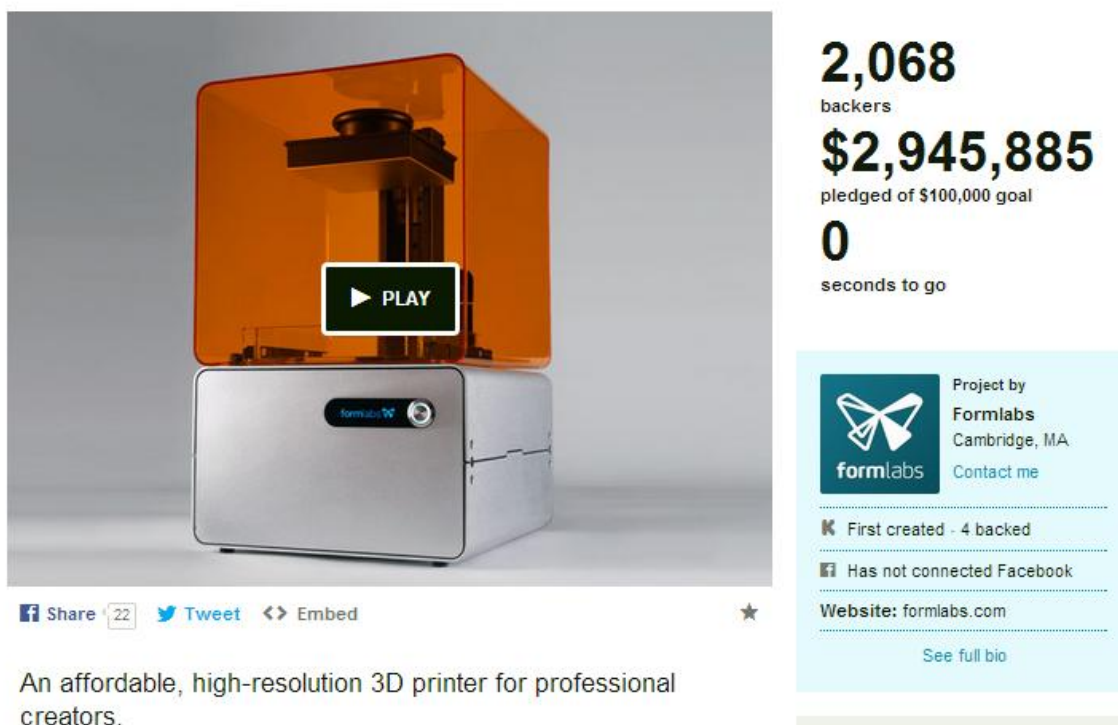
6.1.3. Video MVP

Egy egyszerű, néhány perces videó elkészítésével is tesztelhetővé válik a piac. Ebben a videóban kerül bemutatásra a termék (prototípus), illetve a termék hiányában maga a koncepció. A videónak tartalmaznia kell a termék tulajdonságait és azt is, hogy ez milyen felhasználói problémát old meg. Egy ilyen videó alkalmazásával lehetővé válik a korai felhasználók (early adopters) érdeklődésének felkeltése (Blagojevic, 2013).

Példa: Ilyen megoldást alkalmazott a Dropbox, amely a termék tényleges kifejlesztése helyett egy 90 másodperces bemutató videót készített el a még el sem készített termékről. A videó a közzétételt követően óriási sikert aratott és egy napon belül 75 ezer feliratkozást ért el. Ennek köszönhetően világossá vált, hogy a szolgáltatás egy valós felhasználói problémát old meg és érdemes a termék fejlesztését elkezdeni. (Ries, 2011)

6.1.4. Crowdfunding

A közösségi finanszírozás felfogható egyfajta MVP-nek is. A startup feltölti projektként az ötletét, illetve annak részletesebb koncepcióját. Ez a fajta MVP két szempontból előnyös, hiszen egyrészt validálja az ötletet, másrészt pénzt is gyűjt a termék fejlesztésére, mivel ebben a modellben az oldal látogatói valós pénzzel járulnak hozzá a projekt megvalósításához (Blagojevic, 2013).



2,068
backers

\$2,945,885
pledged of \$100,000 goal

0
seconds to go

Project by
Formlabs
Cambridge, MA
[Contact me](#)

formlabs

K First created - 4 backed

f Has not connected Facebook

Website: formlabs.com

[See full bio](#)

An affordable, high-resolution 3D printer for professional creators.

3. ábra: Egy sikeres crowdfunding projekt

Forrás: Kickstarter, 2014, saját szerkesztés

Példa: A Kickstarter nevű közösségi finanszírozási oldal egyik legsikeresebb terméke egy háromdimenziós nyomtató volt. Ennek a nyomtatónak a nagy előnye az eddigiekkel szemben, hogy nem csak dizájnban és minőségben jobb, hanem az árát tekintve is töredéke volt az addig legolcsóbb nyomtatóénak. A projektjükben bemutatták a nyomtató főbb előnyeit és betekintést nyerhettek az oldal látogatói a termék fejlesztésébe és egy prototípus működésébe is. A projekt sikeresen záródott és a fejlesztéshez szükséges összeg 2945 százalékát sikerült összegyűjteni. Ezzel a csapat igazolta azt a feltételezést, hogy elfogadható árú, otthoni háromdimenziós

nyomtatóra van fogyasztói igény, ráadásul a szükséges pénz többszörösét is összegyűjtötték (Kickstarter, 2014).

6.1.5. Wizard of Oz MVP

Ez a módszer tulajdonképpen imitálást jelent, amiből a fogyasztó nem vesz észre semmit. Ez a módszer a kézzelfogható termékek és bizonyos online szolgáltatások esetén is alkalmazható. Az erre a célra létrehozott weboldalon a háttérben zajló műveletek kerülnek manuálisan, emberek által elvégzésre. Ennek a módszernek a nagy hátránya, hogy a skálázhatósága korlátokba ütközik, így egy nagyobb fogyasztói siker esetén nehéz a háttérfolyamatok manuális lebonyolítását továbbra is fenntartani, a negatív tulajdonságok közé sorolhatjuk azt is, hogy ennek az MVP-nek a működtetése, vagyis a háttérfolyamatok manuális és kezdetleges kezelése nem hatékony. Viszont ugyanúgy, mint a többi MVP kiválóan alkalmas a termék iránti valós igény felmérésére és a hipotézisek vizsgálatára (Ries, 2011, pp. 106).

Példa: A Zappos ma a világ legnagyobb online ruházati boltja, de ez nem volt mindig így. A kezdetekben az alapító, Nick Swinmurn egy egyszerű feltételezést tesztelt, mégpedig azt, hogy az emberek akarnak és hajlandóak az interneten cipőt vásárolni. Kezdetben Nick a helyi cipőboltokat látogatta meg, ahol képeket készített a raktáron lévő cipőkről. Ezeket a képeket feltöltötte az internetre és a cipőket ezen a csatornán próbálta meg eladni, ami sikerült is. Minden megrendelés után visszament a boltba és a lefényképezett cipőt megvásárolta, majd elküldte a vásárlónak. Ezzel az apró kísérlettel rengeteg feltételezést tesztelt az ötlet kitalálója. Megfigyelte a valós fogyasztói viselkedést, kutatás nélkül tesztelte a hipotéziseit és valós körülmények között vizsgálta meg az üzleti modell működőképességét is (Eoghan, 2013).

6.2. Minőség és dizájn kérdése

A minőség koránt sem elhanyagolható kérdés a termékek esetén. A vállalatoknak arra kell fókuszálniuk, hogy minél magasabb szinten elégítsék ki a fogyasztói igényeket. Ebből eredően a termékek jelentős részénél a minőség, a megbízhatóság elengedhetetlen a piaci siker eléréséhez. Egy rossz minőségű, megbízhatatlan termék nem hogy piaci sikert, hanem egyenesen bukást is

okozhat a vállalat számára.

Ezek a megállapítások megállják a helyüket a már létező, meghatározott fogyasztói bázissal rendelkező vállalatok esetében, hiszen a célközönség jól ismert és ennek megfelelően a termék pozicionálása is meghatározható. Tudjuk azt azonban, hogy a startupokat nem kezelhetjük úgy, mint a már létező vállalatokat, így a minőség tekintetében is a korábbiakhoz hasonlóan, eltérő megközelítés szükséges. Hogyan kezeljük a minőség kérdését egy startupnál?

Egy startup esetén könnyen előfordulhat, hogy a célközönség nem ismert, Eric Ries véleménye szerint: *"Ha nem ismerjük a fogyasztót, akkor a minőséget sem tudjuk"* (Ries, 2011, pp. 106-108)

A szerző megerősíti, hogy az MVP-ket a felhasználók gyakran alacsony minőségűnek nyilvánítják. Ries amellet érvel, hogy ez is a tanulási folyamat része, hiszen ha a felhasználók valóban alacsony minőségűnek értékelik a terméket, vagy annak bizonyos elemeit, akkor világossá válik, hogy a termékkel kapcsolatos minőség és dizájn mely aspektusai fontosak a felhasználók számára. Ezzel pedig adott esetben felesleges fejlesztéseket lehet megspórolni, hiszen a termék minősége ott lesz jó, ahol arra a felhasználó valóban igényt tart. Természetesen a felhasználók reakciója is eltérő, sok termék alacsony minőségű állapotban került a felhasználók kezébe, akik még ebben a formában is szerették. Minden esetben fel kell tenni a kérdést, mi van akkor, ha a felhasználókat nem érdekli a dizájn (Ries, 2011, pp. 106-108)?

Kivételek mindig akadnak. Ezt a fajta szemléletmódot sajnos nem lehet minden típusú termék esetében alkalmazni, gondoljunk csak az orvosi termékekre, ahol a megbízhatóság és a minőség kritikus, hiszen ezen emberéletek múlhatnak, ezért nem megengedhető, hogy a készülék ne működjön megfelelően.

Példa: Az IMVU egy olyan startupként indult, amely a háromdimenziós chatelés élményét kínálta a felhasználók számára, akik egy regisztráció után kiválaszthatták a karakterüket, amivel virtuális helyszíneken, különböző emberekkel beszélgethettek. A felhasználók minőségi problémája az volt, hogy a karakterekkel nem lehetett kezdetben mozogni, azok statikusan jelentek meg az adott helységben. A visszajelzések alapján a fejlesztők úgy döntöttek, hogy mielőtt a mozgást lehetővé teszik a játékban (ami számottevő fejlesztéssel járt volna) egy apró trükkhöz folyamodtak. A hagyományos sétálás helyett lehetővé tették a teleportálást, ami azt

jelentette, hogy a felhasználó karaktere oda került, ahova kattintott. Ez a kisebb léptékű fejlesztés akkora sikert aratott, hogy a felhasználók kifejezetten preferálták a hagyományos sétálással szemben, hiszen így szinte bárhol pillanatok alatt ott lehetnek a virtuális karakterükkel. (Ries, 2011, pp. 106-108)

A minőség kérdésében nem feltétlen érték egyet a módszertan szerzőjének álláspontjával. Úgy gondolom, hogy az online termékek, alkalmazások esetén egy rossz dizájn vagy egy kellemetlen minőségi hiba annyira visszataszító és bosszantó lehet még a korai felhasználók számára is, hogy vagy el sem kezdik használni a terméket, vagy más, megbízható és dizájnosabb alternatíva után néznek. A dizájn felhasználói döntésben betöltött kritikus szerepét támasztja alá az Effective felhasználói felülettel kapcsolatos felmérése is (EffectiveUI, 2010)

Természetesen ez is a tanulási folyamat része, azonban a lehetőségekhez mérten célszerű a dizájnról és a minőségre több erőforrást fordítani. Saját tapasztalatból mondhatom, hogy a dizájnon, ha lehetséges ne spóroljunk (semmiképpen se legyen visszataszító), hiszen egy alkalmazás vagy bármilyen online termék esetén a felhasználók első benyomása a termék dizájnján keresztül jelentkezik.

6.3. Gyakori hibák és félreértések

Az előző részben betekintés nyerhettünk abba, hogy milyen tulajdonsággal rendelkeznek és milyen céllal hozzák létre az MVP-ket. A koncepció és a működés látszólag nagyon egyszerűnek tűnik, de a gyakorlatban igen könnyű végzetes hibát elkövetni.

Steve Blank az Udacity egyik startupokkal foglalkozó oktatóvideójában felhívta a figyelmet az MVP-vel kapcsolatos, gyakran előforduló hibákra és félreértésekre. Az oktatóvideóban többször hangsúlyozásra került, hogy az MVP nem a leendő termék részletesen kidolgozott specifikációja, hiszen ez az esetek többségében egy kézzelfogható terméket (vagy más, az ötlet tesztelésére alkalmas megoldást, mint például egy landoló oldalt) jelent, aminek a feladata a **valós felhasználói visszajelzések gyűjtése és az ezekből történő folyamatos tanulás**. Ez egy specifikáción keresztül nem valósulhat meg. (Udacity, 2014)

Az MVP semmiképpen sem a végső termék béta vagy alfa verziója, mivel az MVP csak a minimálisan szükséges funkciókat tartalmaz, míg egy alfa vagy béta termék funkcionalitása sokkal gazdagabb, tulajdonképpen a végső termék használható, ám nem tökéletes változata, amit a fejlesztőkön kívül a felhasználók is használhatnak. (<http://www.quora.com/What-is-the-difference-between-minimum-viable-product-MVP-functional-prototype-and-alpha-test>) Ehhez kapcsolódóan az MVP-nek nem a termék hibáinak, bugjainak a megkeresése a célja, hanem, hogy azt vizsgálja, hogy a termék mennyiben felel meg a fogyasztók igényeinek. Ez nem pusztán egy végső termék minimalista változata, hiszen a cél az ötlet tesztelése mellett az iterációkon alapuló tanulás a felhasználók igényeinek és problémáinak felmérése által. (Udacity, 2014)

Hibázni, félreérteni nagyon könnyű, sok esetben nem sikerül minden startupnak jó MVP-t építenie, vagy a koncepció lényegét jól megragadnia. A problémára kiváló példát nyújt az alábbi startup esete:

Egy amerikai startup olyan drónt (távvezérlésű repülőmodellt) épített, amely olyan speciális kamerával volt felszerelve, hogy az általa készített képek alapján megállapíthatóvá válik, hogy az adott mezőgazdasági területen milyen a növények állapota (permetszer által nyújtott védelem, vízszükséglet, betegség és kártevők felderítése). Ennek köszönhetően a farmer pontosan tudja, hogy a termesztett növények mely része szorul további gondozásra, így a kezelés jobban

célozható és magasabb profit érhető el. A feltételezéseik beigazolása és a fogyasztói tapasztalatok összegyűjtése érdekében egy MVP megépítése mellett döntöttek, ami tulajdonképpen egy olcsó drón, a hozzá szükséges speciális kamera és szoftver megvásárlását, majd ezek integrálását jelentette. A gond ezzel a megoldással az volt, hogy az MVP nem a végső termék pusztán egy olcsóbb verziója. A hipotézisük az volt, hogy a farmerek hajlandóak fizetni a terményük állapotát illető pontos információkért. A startupnak pedig ezt a hipotézist kellett volna tesztelnie. E helyett azonban tulajdonképpen megépítették a végső termék olcsó változatát, ahelyett, hogy alternatív, olcsóbb módon gyűjtötték volna össze a szükséges adatokat. A farmert nem az érdekelheti, hogy milyen folyamat eredményeként kapja meg az adatokat, hanem az, hogy megkapja azokat (Blank, 2013).

Látjuk azt, hogy egy MVP nagyon sokszínű lehet és világosan látszik, hogy a hangsúly nem magán a terméken van, hanem a felfedezésen, vagyis, hogy a felhasználók hogyan értékelik a feltételezett problémájuk megoldására nyújtott terméket.

A fentebb felvázolt MVP koncepció és a működése egyszerűnek, létjogosultsága logikusnak tűnik, azonban a tesztelésekből és a visszajelzésekből kinyert információk sok esetben nem konzisztensek, zavaróak. Ebben az esetben nehéz eldönteni, hogy melyik véleményre érdemes hallgatni, ráadásul az sem egyértelmű, hogy melyik legyen a termék következő képessége, amit a fejlesztők a felhasználói visszajelzések alapján beépítenek.

Egyszerűnek tűnik, azonban ez csak a látszat és ahogy az előző fejezetben bemutatásra került, nagyon könnyű félreérteni a koncepció lényegét, ezáltal nem megfelelő MVP-t építeni. De nem csak az MVP lényegét nem sikerül megragadni, hanem a hiteles mérés is problémákat okoz, erről fog szólni a következő fejezet, amely a BML ciklus méréssel kapcsolatos része.

7. MÉRÉS ÉS TANULÁS

A mérés és a tanulás rész bár a ciklusban külön lépésként szerepel, ebben a fejezetben mégis a két lépést összevontam, mivel ezek nagyon szorosan kapcsolódnak egymáshoz.

Az innováció mérésének igen fontos szerepe van. A teljesítménymérés a már meglévő vállalatok esetén lehetővé teszi a teljesítmény nyomon követését és mérföldkövek kijelölését. Nincs ez másképpen a startupok esetében sem, az elért eredményeket ezen vállalatok esetében is valamilyen formában mérni kell. A probléma azonban az, hogy a startupokat illetően a méréshez más módszertanok alkalmazása szükséges.

Egy startup folyamatosan keresheti a működő üzleti modellt, folyamatosan fejleszti a termékét, miközben marketing kampányokat futtat annak érdekében, hogy szinte minden tekintetben a várt exponenciális növekedési pályára állítsák a vállalkozást.

A különböző párhuzamos tevékenységek követeztében nehéz kérdés annak meghatározása, hogy a felhasználók számának, vagy a bevételek növekedésének pontosan melyik változtatás, fejlesztés vagy éppen marketing kampány köszönhető. Hogyan tudja a startup jól mérni a teljesítményét, hogy az ok és okozat közötti összefüggés világos legyen?

Olyan teljesítménymérés kell, amelyet az ilyen innovatív vállalkozások is képesek eredményesen használni. Ez az innováció teljesítménymérése, amely egy objektív képet ad arról, hogy a startup a jó úton halad-e egy fenntartható üzleti modellt teremtése felé. (Ries, 2011, pp. 114)

Az innováció [A5] számvitel három lépésben valósul meg, ami tulajdonképpen a korábban bemutatott Build-Measure-Learn ciklust jelenti:

1. **MVP elkészítése** (establish the baseline): ebben a fázisban készül el az első MVP, aminek a feladata a termék iránti érdeklődés felmérése és értékes adatok gyűjtése a további tanulás és fejlesztés céljából. Erről a dolgot korábbi fejezeteiben már volt szó. Ekkor kerülnek meghatározásra a kiindulási mutatók, amikre a tesztek során koncentrálnak. Ilyen adatok lehetnek például a feliratkozók vagy az előrendelések száma. (Ries, 2011, pp. 117)
2. **Az MVP optimalizálása** (tuning the engine): Miután az előző lépésben a kiindulási pont

meg lett határozva El kell kezdeni a termék finomhangolását fejlesztését az alap állapottól a kívánatos felé. Fontos, hogy a startup által végzett minden tevékenységnek (például: termékfejlesztés, marketing) a növekedési modell hajtóerőinek a fejlesztését kell szolgálnia, vagyis azokra a fejlesztési területekre kell koncentrálni, amely a növekedést valóban segítik (Ries, 2011, pp. 117).

3. **Döntés:** a vállalkozás ezt követően döntési ponthoz érkezik. A felépített MVP éles körülmények közötti tesztelése révén kinyert adatokból és felhasználói visszajelzésekből el kell döntenie, hogy a terméket érintő, korábban feltételezett irányvonalat érdemes-e folytatni vagy jelentős irányváltás szükséges (Ries, 2011, pp. 117).

7.1. Mélni könnyű, de jól mérni nehéz

Az teljesen természetesnek tűnik, hogy egy tesztelés során mérjük az eredményeket, de a mérés korántsem annyira könnyű feladat, mint amilyennek látszik. Nem mindegy mikor mérünk és az sem mindegy, hogy azt milyen módszertannal tesszük. A hangsúlynak ugyanakkor nem csupán a mérésen és ennek mikéntjén kell lennie, mivel a mérni kívánt különféle tevékenységeknek összehangoltan kell működnie. Az eredményes mérés és a világos ok-okozati összefüggések megállapítása érdekében kritikus, hogy egyszerre csak egy változtatás történjen, hiszen ha a vállalkozás ugyanabban az időben a termék több kifejlesztett funkcióját teszteli egyszerre, akkor nem állapítható meg egyértelműen, hogy az esetleges siker, vagy bukás mely termékfejlesztési irányvonalnak köszönhető. Ha nincs meg a harmónia, akkor az eredmények félrevezetőek lesznek és rossz döntéseket fognak eredményezni.

Ha sikerül a startup tevékenységeit összehangolni, akkor a következő nehéz feladatot a megfelelő mérési módszer és mérőszám megtalálása jelenti. Sajnos hibázni még innen is nagyon könnyű.

A klasszikus mérőszámok, mint például a felhasználók számának növekedése, a fizető felhasználók aránya az úgynevezett hiúság számai (vanity metrics). Ezek jellemzően aggregált adatok, amelyek könnyen félrevezető információt szolgáltatnak, hiszen eltakarják a valóságot, elfedik a háttérben zajló folyamatokat. (Ries, 2011, pp. 128)

Ilyen tipikus mérőszámok egy startup esetén az összes felhasználók száma és ennek a növekedési üteme, vagy éppen a felhasználók által bonyolított forgalom nagysága (Lean Startup Machine, 2011).

Az ilyen mérőszámok alkalmazása esetén nem szűrhető ki egyértelműen, hogy az egyes fejlesztéseknek konkrétan milyen hatásuk van, így azok mérése vagy nem vezet egyáltalán eredményre, vagy félrevezető lesz.

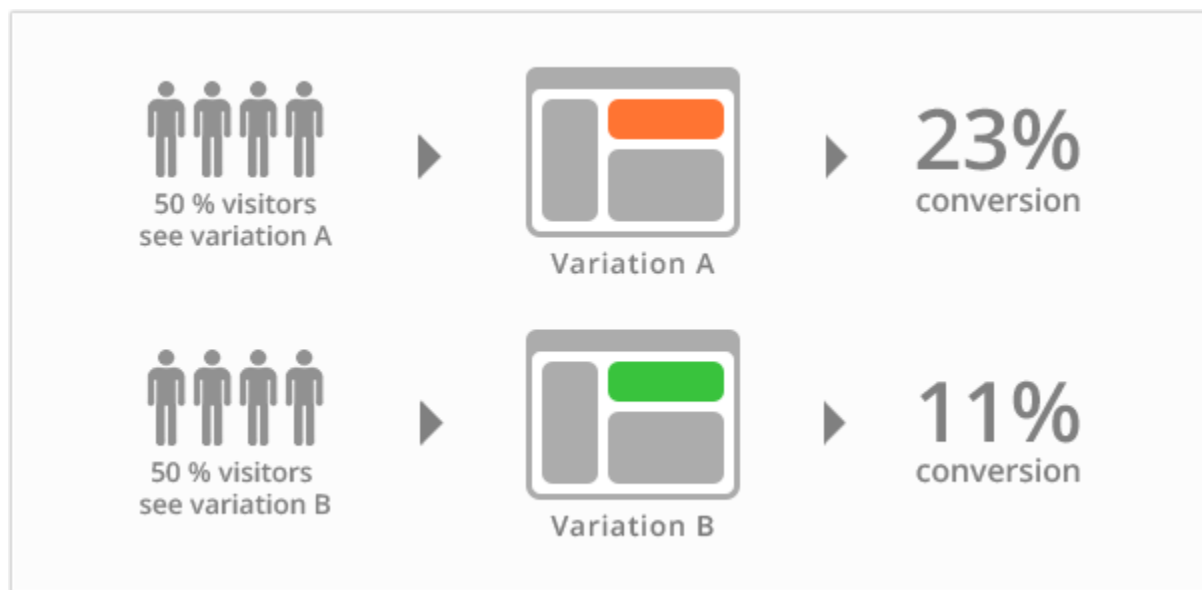
A vanity metrics mellett, hogy nem tér ki a részletekre nem mutatja azt sem, hogy a múltbeli intézkedések hogyan vezettek el a jelenlegi állapothoz, ráadásul nem ad támpontot arra vonatkozólag sem, hogy milyen intézkedéseket célszerű a mérést követően megtenni (Ferris, 2009)

Ezek a mérőszámok kiválóan alkalmasak arra, hogy a startupon kívülről érkező általános érdeklődést kielégítsék, viszont nagyon keveset árulnak el a startup valós állapotáról, ami a vállalkozás fejlesztése szempontjából a legfontosabb. (The Muse, 2013)

7.2. Mérj okosan!

Ennek a problémának a megoldására más mérési módszertanok alkalmazása szükségesek, ezek az úgynevezett közvetlen mérőszámok (actionable metrics). Ebben a fejezetben a három legfontosabbat fogom bemutatni, ezek az A/B teszt (split test), a Kohort (cohort analysis) és tölcsér elemzés (funnel analysis).

Az A/B teszt a lean startup módszertan szerves részét képezi és ez a leginkább elterjedt mérési módszer. Ennek lényege, hogy a startup a terméken történt adott változtatást, például dizájn, funkció, elrendezés követően a felhasználókat két különböző tulajdonságú termékhez csatornázzák be és mérik azt, hogy az eszközölt változtatás mennyiben járult hozzá az egyes kulcsmutatók javításához. A teszt segít a felhasználói viselkedések alaposabb megértésében is (Ries, 2008).



4. ábra: Az A/B teszt

Forrás: VisualWebsiteOptimizer.com

Hátránya ennek a módszernek, hogy eléggé időigényes az adatok folyamatos mérése és elemzése, viszont hosszútávon majdnem mindig rengeteg energia és erőforrás spórolható meg, hiszen csak olyat fejlesztünk, amire a felhasználónak valóban szüksége lehet (Ries, 2011, pp. 137).

Az ilyen tesztelési technikát leginkább a landoló oldalak esetén alkalmazzák, ahol a weboldalakon elvégzett apróbb változtatások hatását vizsgálják azért, hogy minél magasabb konverziót érjenek el.

A kohort elemzés lényege, hogy a felhasználókat különböző jellemzők szerint csoportosítják, mint például regisztráció dátuma, az első vásárlás időpontja, vagy, hogy a felhasználó milyen csatornán/közvetítőn keresztül talált rá a termékre. Ennek a használatával lehetővé válik az egyes csoportok szokásainak a vizsgálata, ami abban segíthet, hogy rávilágít arra, hogy a termékkel kapcsolatos fejlesztések milyen hatással voltak a felhasználók elköteleződésére, vagy éppen a visszatérések arányára. Ha például a felhasználókat a regisztrációjuk időpontja alapján rendezzük csoportokba és ezeknek a csoportoknak megvizsgáljuk a főbb jellemzőit, amik lehetnek például a termék használatával kapcsolatos szokások akkor kiderülhet, hogy a különböző időpontban regisztrált felhasználók viselkedését mennyiben és milyen irányban befolyásolták az egyes

fejlesztések (Balogh, 2012).

Másik gyakran alkalmazott mérési technika a tölcselelemzés, amely azt vizsgálja, hogy a felhasználók a vállalat termékével kapcsolatos céljának eléréséhez milyen folyamaton mennek keresztül. Ez a cél lehet a termékért való fizetés, feliratkozás, vagy regisztráció. Az elemzés során a tevékenységek láncolata kerül alaposabb elemzésre azzal a céllal, hogy egy képet adjon arról, hogy a felhasználók az egyes változtatások hatására hogyan és milyen arányban mennek végig ezen a folyamaton. A startup célja az, hogy minél több felhasználó jusson el a konverzióig (Suhail, 2009).

Az említett mérési módszereknek a célja az, hogy a startup megértse az egyes felhasználók, vagy a felhasználók bizonyos szegmensének a viselkedését és a termék egyes változatainak felhasználókra gyakorolt hatását. Ezek az információk sokkal realisabb képet nyújtanak a startup helyzetéről, így a vállalkozás a megfelelő információk birtokában képes tanulni és minőségileg sokkal jobb döntéseket meghozni.

7.3. Mérési kritériumok

Az imént említett mérési módszereknek három igen fontos kritériumnak kell megfelelniük, vagyis közvetlennek (actionable), elérhetőnek (accessible) és auditálhatónak (auditable) kell lenniük.

A közvetlen kritérium az ok és okozat tisztázását jelenti, hiszen így lehet megállapítani, hogy a termék egyes tulajdonságainak és funkcióinak a fejlesztése pontosan milyen eredménnyel jár. Emellett az elkészített riportoknak mindenki számára könnyen elérhetőnek, érthetőnek, valamint egyszerűnek kell lennie. Fontos, hogy a mérés során a kritikus mutatók mérésére kell koncentrálni. Az adatok hitelessége és hihetősége vitathatatlan, minden esetben a valóságot kell tükröznie a termékre vonatkozóan. Az adatok hitelességének ellenőrzésére a felhasználók egy részének interjúk, vagy telefonos beszélgetések révén történő bevonásával is lehetséges, ráadásul így a kvantitatív felmérés kvalitatív elemekkel is kiegészül. A végső cél megérteni a felhasználók problémáit és az általuk nyújtott visszajelzésekből folyamatosan tanulni.

8. DÖNTÉS: IRÁNYVÁLTÁS VAGY KITARTÁS?

Ez egy döntési fázis a ciklus végén, ahol az összegyűjtött adatok és felhasználói visszajelzések alapján megvizsgálásra kerül, hogy mennyiben sikerült az előzetesen felállított hipotéziseket beigazolni, vagy annak igazolásához közelíteni. Amennyiben az előzetes feltételek beigazolódni látszanak, akkor a fejlesztés a megkezdett irányba továbbfolytatódik (persevere), viszont abban az esetben, amikor a feltételezéseket nem sikerül igazolni, akkor számottevő változások szükségesek. Ezt irányváltásnak (pivot) nevezzük, amely egy strukturált pályakorrekció, ami a termékkel, stratégiával kapcsolatos új hipotézis tesztelését szolgálja (Ries, 2011, pp. 149-150).

Irányváltásra akkor van szükség, amikor a további kísérletezések csak kevés előrehaladást eredményeznek (Lean Startup Machine, 2011). A pivot nem feltétlenül jelenti az eddig elért eredmények törlését, vagy az eddig elkészített termék kidobását. Erőteltjesen támaszkodik az eddig tanultakra és ezekből építkezve új hipotézist állít fel. Egy sikeres pivot adott esetben szignifikáns növekedési pályára állíthatja a startupot. Az eddig kijelölt irányba történő továbbhaladás valósul meg abban az esetben, ha az előzetesen feltételezett hipotézisek megállják a helyüket. Ha a vállalkozás jó úton halad a tanulási folyamatban, akkor azok a modell számaiban is látszódní fognak.

A legnehezebb feladat annak az eldöntése, hogy a startup jó irányba halad-e vagy sem. Az esetek jelentős részében nem beszélhetünk éles határról, ami alapján egyértelműen meghozható az ezzel kapcsolatos döntés. Nem elég pusztán a száraz statisztikai adatokra támaszkodni, fontos szerepe van az emberi tényezőnek és az intuíciónak is. Hibázni nagyon könnyű és ha egy startup nem veszi észre, hogy a termékfejlesztés, stratégia iránya nem hozza az elvárt szignifikáns növekedést, akkor könnyen ezen a szinten ragadhatnak, vagy idővel a források kimerülése következtében kénytelenek lesznek végleg leállni a fejlesztéssel.

A lean startup módszertan egyik hiányossága, hogy ebben a döntési fázisban nem tud kézzelfogható, pontos utasítást adni, hogy a BML ciklus végén milyen esetben kell pontosan irányt váltani és milyen esetben kell a megkezdett fejlesztési irányvonalat követni. Tulajdonképpen csak felhívja a figyelmet arra, hogy milyen jelek felbukkanása esetén a pivotálás nagyvalószínűséggel a megfelelő döntés, de ez még így sem egyértelmű. Alapvetően erre a kérdésre nem is lehetne a módszertan segítségével válaszolni, hiszen minden startup és minden

startuphoz kapcsolódó döntési helyzet egyedi, ahol a kinyert adatok mellett nagy szerepe van az emberi tényezőnek is.

A pivotálás nem egyszerű döntés, hiszen szembesülni kell azzal, hogy az előzetesen feltételezett hipotézis nem állja meg a valóságban a helyét, ezért sok startupnak nem sikerül ezt a döntést meghoznia.

8.1. A pivot fajtái

A startup miközben a fenntartható üzleti modell megtalálásának rögzös útján halad, többször kell szembenéznie azzal, hogy az előzetesen feltételezett hipotézisek nem állják meg a helyüket a valós piaci körülmények között, ekkor kerül sor az irányváltásra, aminek számos fajtáját különböztetjük meg. Ebben a részben ezek közül mutatok be néhányat (Ries, 2011, pp. 173).

8.1.1. Zoom-in és zoom-out pivot

Zoom-in pivot esetén a terméknek korábban egy egyszerű funkcióként/jellemzőként kezelt része válik a teljes terméké, míg a zoom-out esetén a logika fordított, a korábban egy teljes, önállóan tekintett termék válik egy sokkal nagyobb termék részévé.

8.1.2. Fogasztói szegmens pivotja

Ebben az esetben a startup beigazolja azt, hogy az elkészített termékkel egy valós fogyasztói problémát old meg, azonban mindezt nem a leginkább megfelelő fogyasztói szegmens számára teszi. Ekkor szükséges a fogyasztói fókusz megváltoztatása.

8.1.3. Fogyasztói szükséglet pivot

A felhasználókkal történő szorosabb együttműködés révén a startup értékes információkat tudhat meg, amelyekből világossá válhat, hogy az a probléma, amerre megoldást kínál nyújtani, valójában nem valós és nem jelent valóban problémát a felhasználók számára. Ekkor kerülhet sor

a fogyasztói/felhasználó szükséglet újragondolására és más, esetleg kapcsolódó felhasználói szükségletek felmérésére. Ez jelentheti a termék újrapozicionálását, vagy akár egy teljesen új termék építését is.

8.1.4. További pivotok

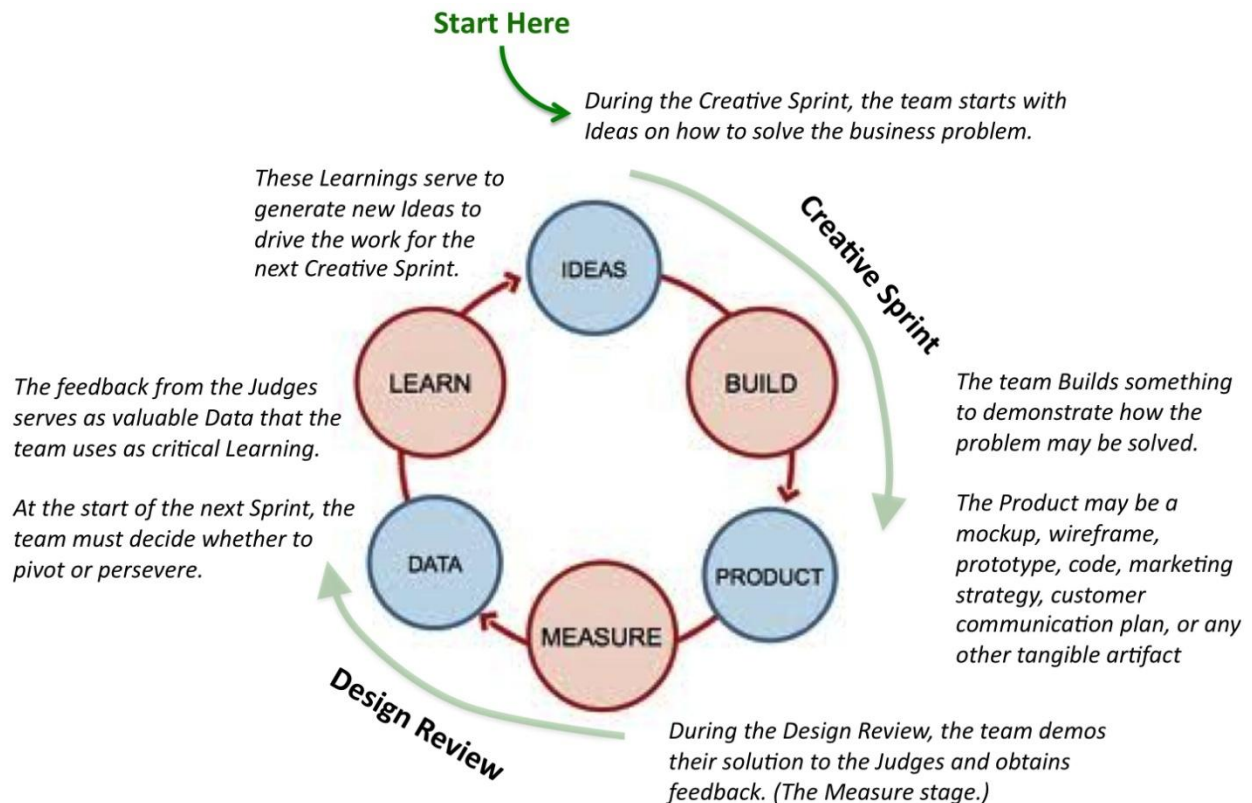
Ezeken kívül még beszélhetünk az üzleti architektúra pivotjáról, amely B2B-ről B2C-re történő váltást, vagy ennek fordítottját jelenti. Jellemző még a csatorna pivot, ami a termék eljuttatásának a módját módosítja. A termék marad ugyanaz, csak más, hatékonyabb, gyorsabb csatornán keresztül jut el a fogyasztókhoz. Az is előfordulhat, hogy az eddig alkalmazott technológiai megoldás helyett egy másik, hatékonyabb megoldást alkalmaznak ugyanannak az eredménynek az eléréséért, ezt nevezik technológiai pivotnak.

9. ELMÉLETI ÖSSZEFOGLALÓ

A dolgozat első része a startup definiálásának különféle módjainak a bemutatásával kezdődött, amiből megtudtuk azt, hogy ezek a nagy növekedési potenciált magukban hordozó vállalkozások hihetetlen bizonytalan környezetben kénytelenek működni. Mindez a termék újszerűségéből és innovatív jellegéből ered. Ennek a bizonytalanságnak a következtében azok a módszerek, amelyeket a stabilabb környezetben működő, már meghatározott piaccal rendelkező vállalatok alkalmaznak nem bizonyul működőképesnek és minden olyan terv, amit ezekkel a módszerekkel készítenek, addig állják meg a helyüket, amíg nem szembesülnek a valósággal. A startupok számtalan gond mellett az esetek jelentős részében olyan betegségben szenvednek, amely azt eredményezi, hogy 90 százalékuk elbukik. Ez pedig abból ered, hogy **a vállalkozások többsége olyan terméken dolgozik, amire nincs valós piaci igény.** Ennek hiányában nem indul be a növekedés semmilyen tekintetben, ami a startup bukásához vezet. Ennek a súlyos problémának a kezelése a lean startup metodológia jelentheti a megoldást.

A módszertan az utóbbi néhány évben született meg a Customer development, az Agilis projektmenedzsment és a Lean menedzsment bizonyos elemeinek az ötvözéséből. Ebből egy olyan, **iterációkon alapuló, a folyamatos tanulást és kísérletezést támogató módszertan** jött létre, amely hozzásegítheti a startupokat a fenntartható üzleti modell eléréséhez is. A módszertan

működése egy néhány lépéses ciklussal jól szemléltethető, ez a ciklus az ún. BML ciklus, melynek a lépései az építés, a mérés és a tanulás. Az egész folyamat a vállalkozással, a termékkel és a célcsoporttal kapcsolatos **hipotézisek megfogalmazásával kezdődik**. Ezután következik az építés szakaszában egy olyan MVP (Minimum viable product), vagyis minimálisan életképes termék elkészítése, amely **alkalmas a korábban megfogalmazott hipotézisek tesztelésére**. Ennek a terméknek a fő jellegzetessége, hogy csak minimális funkcionalitással bír, ám a célcsoport problémájára még ebben a formában is nélkülözhetetlen megoldást kínál. Az MVP előnye, hogy minimális ráfordítással, valós körülmények között, **valós felhasználói visszajelzéseket képes közvetíteni** a startup számára. Természetesen az MVP nem csak egy korlátozott funkcionalitású termék lehet, hanem rendelkezésre állnak olyan más MVP megoldások is, amelyekkel hasonló módon tesztelhetők a hipotézisek. Az MVP nem csak funkcióban, hanem **minőségben és olykor dizájnban sem éri el a kívánt szintet**. Az elmélet szerint, ha a startup nem ismeri a fogyasztóit, akkor a dizájnnal és minőséggel kapcsolatos igényekkel sincs tisztában, tehát ezek fejlesztésére fordított extra erőforrások meglehetősen teljesen feleslegesek. Abban az esetben viszont, ha a felhasználók a minőséggel és az alkalmazás esztétikájával kapcsolatban negatív visszajelzésekkel bombázzák a startupt, akkor nagyvalószínűséggel mondható, hogy igenis releváns számukra a minőség és a dizájn. Az MVP koncepció lényegét azonban igen könnyű félreérteni és ezt a startupok egy része gyakran el is rontja. Az MVP nem a végső termék béta vagy olcsóbb verziója és nem is pusztán részletes specifikációja.



5. ábra: A BML ciklus részletesebben

Forrás: Mehta, 2013

Ez a minimális, csak a legszükségesebb funkciókat tartalmazó termék azért kerül elkészítésre, hogy a valós piaci körülmények között tesztelve releváns visszajelzéseket nyerjenek ki a felhasználói igényekkel és használati szokásokkal kapcsolatban. Ennek a célja a felhasználók problémáinak a megértése és a termék valós igények szerinti fejlesztése. A mérés és a visszajelzéseknek megfelelő fejlesztés egyszerűnek hangzik, mégsem az. **A megfelelő mérőszámok és az üzlet szempontjából releváns mutatók megtalálása kritikus.** Az olyan mérőszámokra, mint például a felhasználók növekedésének a mértéke, vagy a fizető felhasználók aránya nem árul el lényeges információkat a startup állapotát illetően. Ennek köszönhetően pedig ezek félrevezetőek lehetnek, amik rossz döntésekhez vezethetnek. **Olyan mérési módszerek kellenek, amelyekből alaposabban megérthetőek a felhasználói szokások és a termék valós teljesítménye is.** Ilyen mérőszámok lehetnek többek között például a visszatérő felhasználók aránya, vagy a termék használatával eltöltött idő. Az így összegyűjtött információk alapján a

startup képes tanulni és értékes következtetéseket levonni a terméket, az üzleti modellt és a felhasználói csoportot illetően. **Minden ciklus végén pedig sor kerül egy fontos döntésre**, ahol az irányváltás, vagy a megkezdett úton való továbbhaladás a kérdés. Abban az esetben, ha a fejlesztés/változtatás nem váltja be a hozzá fűzött reményeket, akkor kerül sor az irányváltásra, vagyis a pivotra. Ez egy nagyon nehéz döntés, amely a kinyert adatokat felhasználva és némi intuícióval kiegészítve határozza meg a startup fejlődésének irányát.

Pusztán a dolgozat elméleti részét vizsgálva összességében elmondható, hogy egy **letisztult, könnyen érthető módszertanról van szó**, amely mögött más módszertanokból származó elemek is meghúzódnak. A lean startup szemléletmódnak az egyik nagy előnye, hogy a **lexikális tartalom mellett döntő többségben gyakorlati tapasztalatokon alapul**, ennek köszönhetően a gyakorlatba is könnyebben átültethető útmutatásokat fogalmaz meg. A módszertan útmutatásai viszont bizonyos esetekben igen általánosak, ezért ezeket mindig a vállalkozás profiljának megfelelően kell adaptálni.

Pusztán a módszertan tanulmányozásából úgy tűnik, hogy szinte minden eleme **hatékony csodafegyver**, ami a startupok egyik legfőbb égető problémáját kezeli hatékonyan. Olvasva a módszertant nagyon egyszerűnek, az útmutatások pedig egyértelműnek tűnnek, de valóban így van a gyakorlatban is? Hogyan alkalmazzák a módszertant a kiválasztott hazai internetes startupok?

10. A MÓDSZERTAN ALKALMAZÁSA A DOLGOZAT ESETÉN

Ha már a dolgozat a lean startup módszertanról szól, akkor magát a dolgozatot is ennek a szemléletmódnak az alkalmazásával készítettem el. Hogyan valósult ez meg?

A dolgozat korai, igen egyszerű verziója egy részletesebb vázlat volt, ami felfogható egy TDK dolgozat MVP-nek. Ez azt a célt szolgálta, hogy a dolgozattal kapcsolatos előzetes feltételezéseimet tesztelje. A vázlat elkészültével még nem volt tisztázott az, hogy mi lesz az a kutatási kérdés, amit a dolgozat végén megválaszolok. A vázlatot hamar eljuttattam a konzulensemnek, aki lényegében a szakmai és a módszertani megfelelőséget ellenőrizte. A kezdeti feltételezések a dolgozat felépítésére és szakmai tartalmára vonatkozólag részben beigazolódtak (vagyis az elképzelések megfeleltek a korábban említett követelményeknek),

apróbb simításokat követően egy még fejlettebb és jobban rendszerezett vázlat került elkészítésre.

Ezután került sor a tényleges munka elkezdésére, elkészült a bevezetés, amelyben a kutatási kérdés is körvonalazódni látszott, valamint a gyakorlati rész fókusza áthelyeződött a hazai internetes startupokra. A konzulensem visszajelzése alapján pedig további javítások és újabb feltételezések kerültek bele a dolgozatba.

A bevezetés megírását követően egy kis szünet, majd tartalmilag egy nagyobb fejlődés következett, elkészült 16 oldal az elméleti részből (ami egy kicsit túl nagy, visszajelzés nélküli tartalmi fejlődést jelentett) és a gyakorlati rész megvalósításával kapcsolatos elképzelések is egyre konkrétabbá váltak. Ismét egy visszajelzési szakasz következett, ahol egy személyes találkozó keretében a konzulensem szakmai és módszertani oldalról értékeltük az eddig elkészített dolgozatot és a dolgozat gyakorlati részéhez szükséges interjú kérdéseket is véglegesítettük.

Ezután kezdődött a gyakorlati rész tényleges megvalósítása, ami az interjúk felvételét és a gyakorlati rész felvázolását jelentette. Ekkor már nem csak a konzulensem véleményezte a dolgozatomat, hanem erre a startupok vezetőinek és más, a startupok világában és a lean módszertanban jártas szakembereknek is lehetőséget biztosítottam. A dolgozat leanesítése valójában ekkor kezdődött el. Az írásbeli és a szóbeli javaslatokat követve további fejezetekkel és pontosításokkal sikerült javítani a dolgozaton. A következő visszacsatolási pontot pedig a dolgozat TDK-n való nevezése jelenti. Terveim szerint a verseny jelenti majd a legnagyobb hangvételű visszajelzést, ami számottevő mértékben fog hozzájárulni ahhoz, hogy a dolgozat szakmailag még jobbra váljon.

11. HAZAI PÁLYÁN

A dolgozat következő felében bemutatom a tanulmányozott hat startupot, majd az elméleti részben már ismertetett BML ciklust követve megvizsgálom, hogy az említett vállalkozások milyen sajátossággal alkalmazzák a lean startup módszertant. A dolgozat végén pedig összefoglalom az elmondottakat, majd a gyakorlati rész tapasztalatait összevetem az elméleti részben megfogalmazott feltételezésekkel.

11.1. A magyar startup közösség

Az interjúk elkészítésének köszönhetően sokkal közelebb kerültem a hazai startup közösséghez. A mindig rövidre tervezett, de valahogy mindig hosszúra sikerült beszélgetések során alapos betekintés nyertem abba, hogy hazánkban milyen sajátosságokkal működik a startup ökoszisztéma. Nem csak a működéséről és a szokásos kihívásokról esett szó, hanem sikerült megismerni ennek a közösségnek egy kis szeletét is. Olyan emberekkel találkoztam, akik annak ellenére, hogy komoly vállalkozásokat vezetnek és gyakori, hogy azért küzdenek, hogy talpon maradjanak, örömmel szakítottak rám időt és boldogan megosztották a tapasztalataikat velem. Hihetetlen pozitív tapasztalatokkal távoztam minden interjú után, ők egy olyan segítőkész közösséget alkotnak, ahol nem szégyen elbukni, ahol bátran lehet kérdezni és örömmel segítenek egymásnak, hogy minél több hazai startup váljon sikeres vállalattá.

Ugyanígy önzetlenül segítettek nekem is a munkámban és beavattak abba, hogy a gyakorlatban ők hogyan használták, vagy éppen hogyan nem alkalmazták a lean startup módszertan útmutatását. Az interjúk során nagyon lelkesen meséltek és sztoriztak az egyes startupok alapítói, emiatt külön kihívást jelentett, hogy a témát a megadott kérdések megválaszolására fókuszáljuk. A kissé merev interjúztatások szinte kivétel nélkül kellemes beszélgetésekké alakultak a végére.

11.2. A vizsgált startupok bemutatása

Összesen hat darab hazai internetes startuppal készítettem interjút. Ezen cégek tapasztalatainak tükrében mutatom be a módszertan gyakorlati alkalmazásának sajátosságait. Minden egyes innovatív vállalkozás más perspektívában látja a módszertant és más szemléletmódban tekintenek annak tényleges alkalmazására. A megvizsgált vállalkozások közül egy nem járult hozzá a nevének a közzétételéhez, így ez a startup a következő fejezetben nem kerül bemutatásra, viszont hivatkozásként ABC névvel megjelenik.

11.2.1. *Spreadsong*

A cég sokféle, különböző típusú iphone alkalmazás fejlesztésével próbált sikereket elérni. A sok próbálkozás végül kifizetődött a számukra és számottevő növekedést és bevételt ért el a Free Books nevű furcsa alkalmazással. Az alkalmazás a nevéből adódóan ingyenes e-bookokat kínált a felhasználóknak. A sikert úgy érték el, hogy az addig megszokott alkalmazásoktól teljesen eltérő utat választottak, feltűnő dizájnt és egyszerű elnevezést használtak, aminek köszönhetően néhány hónapot követően a kategória legsikeresebb alkalmazásává vált (Máslányi, 2014).

11.2.2. *Calmarkr*

Egy olyan okostelefon alkalmazás, ami az okostelefonok megjelenése előtt még csak egy egyszerű web alapú szolgáltatásként indult, majd a terméket továbbfejlesztve okostelefonra pozícionálták. Az alkalmazás lehetővé teszi, hogy a felhasználói különféle szolgáltatásokra (mint például fodrász, kozmetikus, vagy masszőr) jelentkezzenek be, úgy, hogy közben a saját és a szolgáltató pontos időbeosztását is látják. Az alkalmazás nagy újítása, hogy kétirányú kommunikációt tesz lehetővé az ügyfél és a szolgáltató között (Lukács, 2014).

11.2.3. *Ntice*

Az Ntice nevű okostelefon alkalmazás olyan ismerkedési lehetőséget kínál a felhasználók számára, ami radikálisan csökkenti a várható visszautasítás esélyét. A szolgáltatás ugyanis alapvető kölcsönös szimpátián alapul, vagyis olyan felhasználókat próbál összekötni, ahol mind két fél részéről a szimpátia kölcsönös, ezzel csökkentve a visszautasítás valószínűségét. Az alkalmazás segít abban a párkeresőknek azáltal, hogy a visszautasítástól való félelmükre egy kiváló megoldást biztosít (Schleer, 2014).

11.2.4. *iLandGuide (GuideMaker)*

Az iLandGuide-nál személyre szabható digitális útikönyv alkalmazásokat fejlesztenek és adnak

bérbe különféle vállalkozásoknak. A startup indulásakor a hangsúly az okostelefont használó turistákon volt, akiknek olyan offline is használható alkalmazást kínáltak, amivel adatkapcsolat nélkül tudtak a különféle szigeteken tájékozódni. A termék fejlesztése során a hangsúly az egyszerű turistákról az üzleti ügyfelek felé helyeződött át, így jelenleg digitális útikönyv alkalmazást kínálnak az egyes szigetek vállalkozásainak (Perényi, 2014).

11.2.5. Sortpad

A sortpad egy olyan okostelefonon és táblagépen működő alkalmazás, ami a különféle eszközökkel elkészített képek rendezésében nyújt egy egyszerű és hatékony megoldást. Az alkalmazás nagy előnye, hogy mindezt szórakoztató módon, ízléses dizájn implementálásával teszi lehetővé. Az alkalmazás fejlesztését a startup egy MVP elkészítésével kezdte, majd a visszajelzések alapján folyamatosan alakította a terméket, mindezt a lean startup módszertan alkalmazásával (László, 2014).

12. A MÓDSZERTAN ALKALMAZHATÓSÁGA

A megvizsgált startupok mindegyike valamilyen szinten de kapcsolatba került a lean startup módszertannal. Általánosan elfogadott vélemény volt körükben, hogy a lean startup metodológia **egyszerűen és nagy hatékonysággal ültethető át a gyakorlatba**, hiszen maga a módszertan is a gyakorlatban megtapasztalt legjobb útmutatásokat ajánlja. A többségük a módszertant egyszerűen a józanész által diktált stratégiaként fordította le. Az interjún megkérdezett vállalkozások vezetői kiemelték azt is, hogy maga a módszertan nem egy íróasztal mögül született meg, hanem a startupok kegyetlen valóságában formálódott és vált teljes értékűvé. Természetesen **ez sem tekinthető csodafegyvernek**, hiszen nincs egyértelmű biztos recept arra, hogy milyen lépéssorozat és döntések vezetnek egy sikeres termék létrehozása felé, mindössze olyan ésszerű útmutatásokat alkalmaz amit a startupoknak feltétlenül alkalmazniuk kell, hogy megnöveljék a fenntartható üzleti modell és valós felhasználói problémára megoldást nyújtó termék/szolgáltatás sikeres megalkotásának valószínűségét (Máslányi & Lukács, 2014).

A hazai valóság az, hogy sokan csak beszélnek a leanről, vannak olyanok, akik csinálják és vannak olyanok, akik azt hiszik, hogy a módszertannak megfelelő szellemiségben működnek. A

Calmarkr nevű startupot még a módszertan híresé válása előtt alapították, ám a kezdetektől fogva alapvetően a lean szemléletmódot követte, vagyis jellemző (volt) az, hogy egy vállalkozás úgy dolgozik a lean szellemiségében, hogy valójában annak nincs is tudatában. Persze ez nem azt jelenti, hogy minden elemét úgy követik, hogy nem is tudnak a módszertanról, hanem inkább az alapvető összefüggésekben és a szellemiség tekintetében volt azonosítható az egyezés (Lukács, 2014).

A vizsgált startupok egy része még magának a módszertannak a megjelenése előtt alapult, így ők nem a módszertanból kiindulva kezdtek bele a termék fejlesztésébe. Volt olyan vállalkozás, amely rögzös úton, a saját bőrén menet közben tanulta meg azokat a legjobb gyakorlatokat, amelyek a lean startup módszertan szerves részét képezik.

Bár a dolgozat fókusza mindössze néhány hazai internetes startupra koncentrálódik, még ilyen kis létszám mellett is kirajzolódik, hogy magát **a lean módszertant annyiféleképpen használják és értelmezik, mint ahány startup létezik**. Tulajdonképpen minden egyes ilyen vállalkozás, amely a lean startup szellemiségében működik, különféle perspektívát képvisel. Nem csak a szemléletmód különbözik, hanem magának a módszer egyes elemeinek az alkalmazásában is fellelhetőek a különbségek. **Ezek egyrészt a lean startup módszertan különféle értelmezéséből és az adott startup termékének az alapvető jellemzőiből erednek.**

13. MVP A GYAKORLATBAN

Minden vizsgált startup terméke más volt, egyetlen közös pont volt csak az, hogy mindegyik termék az interneten keresztül jut el a felhasználóhoz és a használat is többnyire online történik. A módszertan használatából, vagy éppen annak mellőzéséből, illetve a termékek különféle tulajdonságaiból adódóan **az elkészített MVP-k is igen széles skálán mozogtak.**

A dolgozat első felében bemutatott MVP fajták közül a vizsgált vállalkozások körében leginkább **a korlátozott funkcionalitású MVP volt a jellemző**. Néhány esetben viszont emellett megjelent a landoló oldal alkalmazása is. Természetesen az említett két MVP fajta eltérő részletességgel és információtartammal képes visszajelzéseket adni az ötletre és a termékre vonatkozólag.

Mindenki egyetértett azzal, hogy egy **MVP elkészítése hasznos** és szükséges eszköz arra, hogy a termékkel kapcsolatos bizonyos felhasználói igényeket felmérje és további fejlesztési irányokat jelöljön ki.

Máslányi Zsolt elmondása szerint viszont a **MVP nem egyenlő a végső termékkel**, ami azt jelenti, hogy bár nagyon sok minden kideríthető a piaccal és a felhasználókkal kapcsolatban, ez mégsem jelent mindent. Ő az MVP-re úgy tekint, mint **pusztán iránymutatások összességére**. A neheze még csak ezután következik (Máslányi, 2014).

A vizsgált startupok közül néhányan nem készítettek MVP-t, amit főként azzal indokoltak, hogy mivel a végső termékük is annyira egyszerű funkcionalitású, ezért nem tudtak funkciókat eltávolítani az eredetileg elképzelt termékből, hanem inkább lefejlesztették a teljes terméket. Időben és ráfordított erőforrásban mérve nem jelentett nagy különbséget, ráadásul az egyes funkciók eltávolítása következtében felmerült volna az a kockázat, hogy a termék már nem tudta volna ellátni az eredetileg eltervezett fő feladatát.

Ezt az utat választotta a Calmarkr is. A Calmarkr csapata elkészítette a végső terméket és egy kisebb szolgáltatói bázison tesztelték annak működését, majd a visszacsatolások alapján igyekeztek az alkalmazáson javítani. A fejlesztésben jelenleg ott tartanak, hogy az újabb funkciók beépítése helyett inkább megpróbálnak minél többet kivenni, hogy a termék még elássa a legfontosabb funkcióját. Ezzel az új piacra történő belépést készítik elő, amit egy szerény funkcionalitású MVP-vel kívánnak tesztelni (Lukács, 2014).

Egy másik startup is hasonló úton indult el. Nem készítettek egy életképes, egyfunkciós terméket, hanem tulajdonképpen a végső termékkel léptek a piacra, mivel az MVP funkcionalitása nagyon közel volt a kész termékhez. Ők arra építettek, hogy majd a felhasználói visszajelzések fogják irányítani a további fejlesztéseket. Ez a módszer utólag nem bizonyult működőképesnek, a startup **nem tudta hozni az elvárt növekedést** és odáig jutottak, hogy a már többfunkciós terméket darabokra szedik és az egyes funkciókat egyenként próbálják a felhasználókat bevonva, landoló oldalak segítségével validálni (ABC, 2014).

Hasonló problémával küzdött az iLandguide csapata is, ők azonban meg sem próbálták MVP-t építeni, hanem rögtön egy teljes funkciós termékkel léptek a piacra és mögé tettek, egy az akkori

feltételezéseik szerint működőképes üzleti modellt is. Néhány évvel ezt követően világossá vált a számukra, hogy az elképzelésük mind a termékkel, mind az üzleti modellel kapcsolatban nem teljesen váltotta be a hozzá fűzött reményeket. Az alapító elmondása szerint a gond leginkább nem a termékkel volt, hanem az üzleti modellel. Nem volt letisztázva, hogy az alkalmazásukat kinek, mivel, mennyiért és hogyan árulják majd (Perényi, 2014).

Általánosságban elmondható, hogy egy **fordított folyamat működik** azon startupok esetében, amelyek egyből, gyakran előzetes felhasználói interjúk nélkül fejlesztik ki az eredetileg elképzelt, gazdag funkcionalitású terméket. Ez sajnos a vizsgált esetek mindegyikénél zsákutcának bizonyult és tulajdonképpen a termék funkcionalitásának a lecsupaszítása révén előről kell kezdeniük a termékhez kapcsolódó validációs folyamatot.

A Spreadsong igen kalandos utat futott be a termékek építése során. Ők nem ragadtak le egy adott alkalmazásnál, hanem gyorsan, körülbelül kéthetente teljesen különböző termékeket dobtak a piacra. A céljuk az volt, hogy amilyen gyorsan csak tudnak készítsenek egy olyan alkalmazást, amivel rövidtávon hatalmas növekedést tudnak elérni. Az elkészített alkalmazások korlátozott funkcionalitású MVP-k voltak, amiből annyira hiányoztak a funkciók, hogy például az egyik sikeres, a Free Books nevű alkalmazásuk korai verziójában nem lehetett a letöltött könyveket törölni és még a keresési funkció sem volt kész. Ráadásul az alkalmazás nagyjából öt perc használat után lefagyott. Ennek ellenére már nagyon korán sikeresek lettek a felhasználók körében, mivel egyrészt megtalálták a megfelelő célközönséget, másrészt egy problémára nyújtottak megoldást és a visszajelzések alapján javítottak az alkalmazás működésén (Máslányi, 2014).

Pimasz MVP-vel tesztelte a felhasználókat a Sortpad. A startup stratégiája az volt, hogy egy olyan alkalmazást tettek ki az Apple alkalmazáspiacára, amely tele volt hibával és finoman szólva sem működött megfelelően, ráadásul mindezért elég magas, 10 dolláros árat kértek. A döntésük elsőre meghökkentő, mégis logikus. A céljuk az volt, hogy **minél több visszajelzést gyűjtsenek olyan felhasználóktól, akik hajlandóak fizetni is a termékért**. Azzal, hogy a terméknek ilyen magas árat szabtak meg egyszerűen a prémium kategóriába pozícionálták. Így a felhasználók is magasabb minőséget vártak, amit nem kaptak meg, így az elégedetlen

felhasználók elárastották őket értékes visszajelzésekkel ezáltal az előzetes feltételezéseik egy részét is tudták igazolni, vagy cáfolni (László, 2014).

Ami megnehezíti az MVP gyakorlatba történő adaptálását az, hogy egyáltalán **nem egyértelmű**, hogy az elképzelt többfunkciós termékből **milyen módon készíthető egy minimális, ám még így is életképes és a felhasználók számára értékes termék**. Nagy dilemmát okoz ez a startupoknak és a tapasztalatok alapján a minimális terméket gond nélkül sikerül elkészíteni, viszont a másik fontos tulajdonság, hogy ez a termék még így is értéket képezzen az már kevésbé szokott megvalósulni, viszont ezen tulajdonságok megléte tenné lehetővé, hogy a termék alkalmas legyen az előzetes feltételezések tesztelésére. A legnagyobb kihívás tehát az MVP építés esetén **megtalálni az egyensúlyt a minimális és az életképes között** (Máslányi, 2014).

13.1. A minőség nem kérdés

Bár a Lean startup című könyvben a szerző, Eric Ries azt állítja, hogy a minőségen és a dizájnon is érdemes spórolni, vagyis amíg nem tudjuk pontosan, hogy kiknek szól a termékünk, addig azt sem tudjuk, hogy a dizájnnak milyennek kell lennie. Az interjúk tükrében érdemes ezen az állításon pontosítani.

A termék dizájnjal és minőségével kapcsolatban a korábban megfogalmazott saját álláspontomat a startupok vezetői is megerősítették. Többségük olyan területen versenyeznek, mint például az Apple alkalmazáspiaca, az Appstore, ahol **az alkalmazásokkal szemben minőség tekintetében igen magasak az elvárások**. Viszont más típusú, például orvosi, vagy életmentő termékek esetén például a dizájn nem tekinthető fontosnak (de a minőség annál inkább), hiszen ezek esetében a legkritikusabb az, hogy maga a termék megoldást nyújtson egy problémára, vagyis életet mentsen. Az online piacon és főleg az alkalmazások piacán a minőség és a dizájn sokkal fontosabb, mint néhány évvel ezelőtt, az okostelefonok piacának robbanása előtt volt. A vállalkozók tapasztalatai szerint arra kell koncentrálni, hogy a termék ne attól legyen minimális (és életképes), hogy a minőségen és a megjelenésen spórolunk, hanem, hogy a felesleges funkciók nincsenek benne (Lukács & Máslányi, 2014).

A minőség viszont önmagában nem garancia a sikerre, hiszen ehhez további fontos tényezők együttes jelenléte szükséges, mint például az, hogy maga a termék értéket teremtsen a felhasználónak (Máslányi, 2014).

14. MIT MÉRJÜNK?

Azért készül az MVP, hogy teszteljük az adott problémára, illetve igény kielégítésére szánt megoldás valós piaci körülmények közötti életképességét. Ahogy a dolgozat első részében láttuk a BML ciklus második lépése az építés után a mérés. Elkészült az MVP, majd egyértelmű, hogy **mérni kell annak teljesítményét**. Mit érdemes mérni? Mit és hogyan mérnek a vizsgált startupok?

A tanulmányozott startupokat a méréshez való hozzáállásuk alapján két csoportra lehet osztani. Az egyik csoportba azok a vállalkozások tartoznak, amelyek a termék elkészültét követően egyáltalán nem mértek semmit. A másik csoportba pedig azok, akik a termékkel kapcsolatosan szinte mindent mértek.

A Spreadsong, az Ntice és a Calmarkr csapata azok közé tartoztak, akik **mindent mértek**, ebbe beleértve például a látogatók számát, a visszatérő látogatók számát, a lemorzsolódási rátát, a fizető felhasználók arányát és növekedését.

A mutatószámok mindig az üzlet jellegétől függenek. Egy közösségi oldal esetében, ami ingyenes szolgáltatást kínál a felhasználóknak az egyik legfontosabb mérőszám az oldalon eltöltött idő nagysága lehet, míg egy fizetős szolgáltatást nyújtó termék esetén például a fizető felhasználók aránya (Máslányi, 2014).

A Spreadsong azt a stratégiát követte, hogy a termékkel kapcsolatban szinte mindent amit csak lehetett mértek, majd ebből **alakítottak ki olyan mutatókat, amik az alkalmazásuk teljesítményétől a lehető legvalósabb képet mutatja**. Ők igyekeztek a befektetők fejével gondolkozni és olyan mutatókat is alkalmaztak, amelyek tipikus befektetői kérdésekre adnak választ. Különös hangsúlyt fektettek például a lemorzsolódási mutatóra (churn rate), ami azt mutatta meg, hogy hány felhasználó hagyja abba az alkalmazás használatát és ezt vetették szembe az új felhasználók beáramlásának mértékével. Máslányi kiemelte még, hogy ingyenes

terméknél, mint az ő termékük esetében a visszatérő felhasználók száma és ezek hossza számít a leginkább meghatározó mutatónak, hiszen bevételük az alkalmazáson belül megjelenő hirdetésekől származik. Ráadásul minél több időt tölt el a felhasználó az alkalmazás használatával, annál több információt tudnak meg róla, ami segítséget nyújthat a termék fejlesztése során. **Az termék fejlesztésének különböző érettségi fázisaiban és a fejlesztés irányvonalától függően mindig más mutatószámra helyezték a hangsúlyt és az adott helyzetben egyszerre csak egy mutatószám javítására törekedtek.**

A száraz statisztikai adatok mellett **figyelembe kell venni a sokkal strukturálatlanabb felhasználói visszajelzéseket is.** Az Ntice is hasonló mutatószámokat használt, mint a SpreadSong, viszont a statisztikai mérőszámok mellett különös hangsúlyt fektetett arra, hogy a felhasználóktól bármilyen formában visszajelzést kérjenek a termékük működésével kapcsolatban. Egy kisebb felhasználói bázis kiépítését követően a legaktívabb és legelkötelezettebb felhasználókat (core users) igyekeztek megkeresni, akiknek igen hangsúlyosan adtak a véleményükre. Folyamatosan keresték arra a kérdésre a választ, hogy mi a különbség a legjobban produkáló és a legrosszabbul teljesítő felhasználók között. Olyan példa is előfordult, hogy megkeresték azokat a felhasználókat, akik egyszeri, vagy mindössze néhány alkalmas felhasználás után nem tértek vissza. Ennek a célja az volt, hogy a terméket fejlesszék és csökkentsék a lemorzsolódási arányt (Schleer, 2014).

A Calmarkr is az előbbieken említett módszerekkel méri a terméke teljesítményét és gyűjt visszajelzéseket a felhasználóktól, azonban az utóbbi nem is olyan egyszerű. Kétoldalú piac révén a visszajelzések a szolgáltatóktól gond nélkül jönnek, viszont a felhasználói oldalról ez nem igazán működik az elvárt mértékben (Lukács, 2014).

A dolgozat elméleti részében említett A/B tesztel kapcsolatban értékes észrevételeket fogalmaztak meg a startupok vezetői. Kiemelték azt, hogy **a teszt eredménye csak számottevő adat után válik csak relevánssá**, amihez statisztikailag egy nagy minta szükséges. A gyakorlatban viszont jellemző az, hogy egy elvégzett változtatás csak később érzékelteti a hatását, ami könnyen azt eredményezheti, hogy a leszűrt eredményekből a startup téves következtetéseket von le, ami végső soron rossz döntésekhez vezethet. Általános álláspont volt az, hogy még mindig jobb alkalmazni az A/B tesztet, mint mellőzni.

Azok a startupok, amelyek **nem mérték a termék teljesítményét utólag visszatekintve megbánták** és a tapasztalatok felhalmozása után már egészen biztos, hogy ha újra kezdenének, akkor máshogy csinálnák. Ők azok akik talán a legfájdalmasabb úton tanultak bele egy startup építésébe. Természetesen a mérés sem minden. Nem gondolhatjuk azt, hogy ha a termékkel és a felhasználói szokásokkal kapcsolatos adatokat gondosan gyűjtjük, amelyekből releváns mutatószámokat készítünk, akkor egyértelmű lesz az, hogy a terméket mely irányba kell fejleszteni. Az analitika nagyon nehezen megvalósítható, de mindenképpen szükséges ahhoz, hogy a vállalkozás ne a sötétben tapogatózzon.

Érdemes szinte **mindent mérni a termékkel és a felhasználókkal kapcsolatban**, majd az így kinyert rengeteg adatból **releváns**, az üzlet céljainak megfelelő **mutatószámokat készíteni**. A mutatószámok mellett mindenképpen szükség van a **személyesebb felhasználói visszajelzésekre**, ugyanis ezáltal rátudnak világítani olyan igényekre, érzelmekre, vagy éppen csalódásra, amiket a statisztikai adatok nem tudnak visszatükrözni.

15. TANULÁS A VISSZAJELZÉSEK VIHARÁBAN

A BML ciklus utolsó eleme a tanulás, ami az MVP méréséből és a felhasználói visszajelzésekből származó információk felhasználása révén valósul meg. A tanulási folyamat eredményeként a startup korábban felvázolt hipotézisei kerülnek szembesítésre a valósággal. A mérés és a felhasználói szokások figyelése következtében a startup jobban megismerheti a felhasználóit, így az igényeiknek megfelelő irányba tudják a termék fejlesztését folytatni. A dolgozat ezen fejezetében azt mutatom be, hogy az elemzés fókuszában álló hazai startupok a gyakorlatban hogyan tanultak a felhasználóktól és ezen tanulási folyamat révén hogyan változtatták meg a ciklus elején megfogalmazott feltételezéseiket. Ebben a fejezetben arra is kitérek, hogy az egyes vállalkozások milyen módszerrel kezelték a termékkel kapcsolatos, esetlegesen ellentmondó felhasználói véleményeket.

A Calmarkr kezdetben egy webes alkalmazásként indult, ezzel az elképzelésük az volt, hogy a szolgáltatók és az ügyfelek a weben keresztül, kétirányú kommunikáció révén fognak különféle szolgáltatásokra bejelentkezni. Később, leginkább a technológia adta lehetőségeket kihasználva a

terméket webes alkalmazásról, okostelefonon használható alkalmazássá pozícionálták át. A termék ezen verziója a közösségi médián (Facebook, Twitter) történő megosztást is lehetővé tette. A kezdetben **megfogalmazott hipotézisek**, vagyis, hogy az alkalmazás értéket teremt a szolgáltatóknak, mivel hatékony, egyszerű módon teszi lehetővé az ügyfelek bejelentkezéseinek a kezelését, **sikerült igazolni**. Hasonlóan sikeres volt a feltételezés tesztelése az ügyfelek esetében, ahol az időpontok rendszerezése és gyors lemondása bizonyult valós értéknek

Ez a startup egy időben tapasztalta meg azt, hogy a felhasználói közül **néhányan folyamatosan dicsérték a terméket** és annak fejlesztéseit, míg a felhasználók **egy másik csoportja pedig elégedetlenkedve adott hangot a véleményének**. Az ellentmondás feloldása érdekében ők azt választották, hogy **beszéltek az érintett felhasználókkal**, hogy kiderítsék, hogy a végtelen dicséret, vagy elégedetlenség mögött mi húzódik a háttérben és ezekből milyen, a termék fejlesztésével kapcsolatos értékes információkat lehet leszűrni. Lukács Zoltán a tanulási folyamat nehézségére hívta fel a figyelmet, mivel **a visszajelzéseket helyesen kell értelmezni**, vagyis nehéz objektívan tekinteni ezekre, ráadásul ennek támogatására nincsen metódus sem (Lukács, 2014).

Sokkal markánsabb irányváltásra kényszerült az iLandGuide a termék fejlesztése során. A startup indulásakor a hangsúly az okostelefont használó turistákon volt, akiknek olyan offline is használható alkalmazást kínáltak, amivel adatkapcsolat nélkül tudtak a különféle szigeteken tájékozódni. Ez egy kétoldalas (two-sided) szolgáltatás volt, az egyszerű turistákon kívül a helyi vállalkozások is az ügyfelek körét képezték. Bár ez a startup nem teljesen a lean startup szellemiségében vágott neki a termék fejlesztésének és a felhasználók megtalálásának, mégis meghallgatták a felhasználói visszajelzéseket, amik alapvetően pozitív visszajelzések voltak és a B2C felhasználói oldalról visszaigazolták az alkalmazás értékességét. **A pozitív visszajelzések ellenére viszont nem találtak rá a startupokat jellemző nagy növekedésre**, ezért folyamatosan keresték annak a módját, hogy ezen hogyan tudnának javítani. A próbálgatásoknak köszönhetően a szolgáltatás hangsúlya a B2C felhasználókról a B2B, vállalati ügyfelekre helyeződött át. Az ő esetükben nem a szolgáltatás értékteremtése volt a kérdéses, hanem leginkább a megfelelő **üzleti modell megtalálása** jelent jelenleg is problémát.

A B2B felhasználóktól rengeteg visszajelzés és további fejlesztési javaslatok érkeztek, amiket a rendelkezésre álló **szűkös erőforrásaik következtében hasznosság szerint rangsoroltak** vagy egyszerűen visszautasítottak. A szűkös erőforrásaikra hivatkozva ezt nyíltan kommunikálták is az üzleti ügyfeleikkel (Perényi, 2014).

Az Ntice első MVP-jének megépítése után, három nagyobb léptékű fejlesztés következett, míg végül eljutottak a jelenlegi termékhez. A fejlesztési folyamatban az alkalmazás alapkoncepcióját és a részeit igyekeztek külön-külön validálni. Az Ntice jelenleg egy okostelefonokon futó, a sikeres randizást támogató alkalmazás. A kezdeti időkben a szolgáltatást viszont mindössze egy weboldal volt, ami nem váltotta be a hozzáfűzött reményeket és ezt követően készítették el az okostelefon alkalmazást, ami a weboldalhoz képest sokkal nagyobb sikert aratott.

Ahogy a dolgozat korábbi részében már említésre került, ez a startup különös hangsúlyt fektet a felhasználói észrevételekre és a terméket érintő statisztikai adatokra. **A beépítendő új funkciók prioritásának felállításához több tényezőt vettek figyelembe.** Egyrészt fontos szempont volt, hogy mi az amit a **felhasználók a legjobban hiányoltak** (piaci igény), másrészt pedig nem hagyhatták figyelmen kívül **az üzleti érdekeket** sem, vagyis olyan funkciót beépíteni, amely az előbb említett piaci igényeknek is megfelel, ráadásul még bevételt is termel a vállalkozásnak. A startup vezetője, Schleer Tamás külön kiemelte, hogy a fejlesztések során kiemelt hangsúlyt fektettek arra, hogy az új funkció beépítése, tesztelése, majd a mérés révén történő tanulás minél gyorsabban megvalósuljon. Elmondása szerint a funkciók beépítésekor **nem lehet kizárni az emberi tényezőt sem**, a megérzések, elvárások, vagy éppen félelmek az új fejlesztésekkel kapcsolatban folyamatosan jelen vannak és **mindig hatással vannak a döntésekre** (Schleer, 2014).

Jelenleg nagy gonddal küzd az ABC startup, amely egyelőre reménytelenül keresi a termékével a helyes irányt és a potenciális felhasználókat. Egyelőre úgy tűnik, hogy pusztán az előzetes feltételezésekre és néhány felhasználói interjúra alapozott termékfejlesztés nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket (ennek a startupnak nem volt MVP-je és a lean módszertant is csak részben követték). Ez a startup is méri a terméke teljesítményét, de egyelőre **csak egy, a vállalkozás szempontjából kulcsfontosságú mutató javítására koncentrál**. A legnagyobb gondjuk az, hogy hiába kapnak rengeteg pozitív visszajelzést a felhasználóktól, sajnos ez a

hozzaállás nem nyilvánul meg a termék használatában. További gondot jelent az is, hogy a startup a terméket nagyon egyszerűnek és könnyen használhatónak ítéli meg, viszont a használati szokások nem ezt tükrözik vissza. A probléma kiderítésére tölcser elemzést alkalmaztak, amiből kiderült, hogy a termék használata során van egy olyan lépés, ahol a felhasználók körülbelül 70 százaléka elakad. Ezen startup esetén látjuk, hogy több fronton küzdenek a várt növekedés elérése érdekében, viszont a legfontosabb tanulság, hogy a problémák azonosítása és a **felhasználók elvárásainak alaposabb megértése nem menne a statisztikai mutatók figyelése és a felhasználói visszajelzések gyűjtése nélkül**. Ez a startup most fogja az eddig fejlesztett termékét darabokra szedni és a különféle funkciókat MVP-k segítségével egyenként tesztelni, vagyis a lean startup szellemiségében működni (ABC, 2014).

A vizsgált startupok közül talán a legkalandosabb utat a Spreadsong csapata járta be, ők a fejlesztés során nem ragadtak le egy terméknél. A stratégiájuk az volt, hogy nagyon gyorsan, két hetente teljesen új, az eddigiektől eltérő terméket (MVP) dobta a piacra, majd ezt próbálták validálni. Ezt a stratégiát addig folytatták, amíg rá nem tapintottak egy megoldandó fogyasztói problémára. A hipotézisük az volt, hogy az emberek olvasnak iPhone-on, annak ellenére, hogy a kijelző adottságai korlátozottak, ezt a feltételezést az MVP segítségével sikerült igazolni, így jött létre az okostelefonra készített e-könyv olvasó. Ez a sikeres MVP természetesen nem volt tökéletes, szinte megszámlálhatatlanul sok hibája volt, viszont még ebben az állapotában is valós felhasználói igényt elégített ki. Ekkor kezdtek több erőforrást fordítani a termék fejlesztésére. Mivel minden, a termékkel kapcsolatos felhasználói tevékenységet mértek, így rengeteg adat állt a rendelkezésükre. A statisztikai adatok mellett ők is figyelembe vették a felhasználói visszajelzéseket és mivel az alkalmazás egyáltalán nem működött megfelelően és még a legszükségesebbnek tűnő funkciók (például a keresés) is hiányoztak, így a felhasználói javaslatok tömegével érkeztek (Máslányi, 2014).

Ezeknek a **visszajelzéseknek a rangsorolásakor több szempontot vettek figyelembe**. Egyrészt mindig szem előtt tartották az **alkalmazás célját**, másrészt megvizsgálták azt, hogy a visszajelzés konkrétan melyik felhasználótól érkezett. A felhasználók alaposabb megismerésére azért volt szükség, hogy ez alapján tudják rangsorolni az egyes javaslatokat. A Spreadsong **azokra a felhasználókra hallgatott elsősorban, akik vagy az idejükkel (vagyis aktív használattal), vagy pénzzel fizettek az alkalmazásért**. Máslányi Zsolt érdekes tapasztalatként

osztotta meg azt, hogy a visszajelzések küldése terén leginkább az ingyenes felhasználók voltak a legaktívabbak és egyben a legtürelmetlenebbek a fizetős felhasználókkal szemben (Máslányi, 2014).

Bár a dolgozatban mindössze a hazai internetes startup közösség csak néhány tagját vizsgáltam meg alaposabban, mégis ez a fejezet értékes tanulságokra hívja fel a figyelmet.

A termék teljesítményét és a felhasználói tevékenységeket érdemes mérni és ezekből kialakítani az üzletnek megfelelő kulcsmutatókat. A statisztika mellett pedig ajánlott visszajelzést kérni a fontosabb felhasználóktól, amiket néhány startup gyakorlati tapasztalatai alapján **relevancia és az ajánlások hasznossága** (fejlesztés ráfordítása és a várható haszon) **szerint érdemes rangsorolni.**

Általánosságban elmondható ezekről a vállalkozásokról, hogy a termék fejlesztése és a potenciális felhasználók megtalálása során **rengeteget tanultak** és magát az alapötletet is a felhasználói igényeknek megfelelően igyekeztek alakítani. **A különbség leginkább a tanulópénz mértékén érhető tetten.** Ennek mértéke igen széles skálán mozog, van olyan vállalkozás, amely valószínűleg több éves munkát lesz kénytelen kidobni, mivel olyan terméket készített, amire valójában nincsen szükség. Más csapatok, akik a lean startup szemléletet sokkal szigorúbban követték, sokkal kevesebb erőforrás ráfordítással találtak rá a helyes útra, vagy sokkal hatékonyabban keresik azt. Jellemző vonás volt még az is, hogy a termékkel kapcsolatos eredeti elképzelés a tanulási folyamat során a felhasználói igényeknek megfelelően rengeteget változott. Természetesen messzemenő, a teljes hazai közösségre érvényes következtetéseket nem lehet ebből levonni, viszont a sokféleség és az eltérő gondolkodásmód még ilyen kis számú vállalkozás megvizsgálásakor is tetten érhető.

16. IRÁNYVÁLTÁS VAGY KITARTÁS?

Ebben a fejezetben azt mutatom be, hogy a dolgozat fókuszában álló startupok az egyes BML ciklusok végén, a tanulási folyamatot követően, hogyan döntöttek a terméket, az üzleti modellt, vagy a piacot érintő esetleges irányváltás szükségességéről, illetve milyen tényezők befolyásolták az egyes döntéseket. Az elméleti részben már esett szó erről az egyáltalán nem könnyű döntési pontról. Valóban nehéz?

Lukács Zoltán, a Calmarkr alapítója azt hangsúlyozta, hogy az ilyen döntések meghozatalakor **szükség van egy karizmatikus vezetőre**, aki meghatározza az elérendő célokat és ezeket kommunikálja is a csapat felé. Nem egyszerű döntés, aminek a meghozatalához vezetői készségekre is szükség van (Lukács, 2014).

Az iLandGuide-nál néhányszor kerültek ilyen döntési helyzetbe, ahol az alapítók között **viták is kialakultak**. A viták során kivétel nélkül végül sikerült döntést hozni, hol az egyik, hol a másik alapító meggyőzte a másikat (Perényi, 2014).

Schleer Tamás, az Ntice egyik alapítója sokkal radikálisabban írta le ezt a döntési helyzetet, véleménye szerint ez egy olyan mérőföldkő, ahol egy irányváltás esetén lényegében előről kezdik a munkát és az eddig befektetett energia és pénz tükrében **már nem mernek leállni a munkával**. Csapata többször is került ilyen döntési helyzetbe, az eddigi irányváltások jellemzően pozitív hatással voltak a startupra (Schleer, 2014).

Az ABC startup most áll egy nehéz irányváltás előtt, a termék nem hozza a kívánt növekedést és a felhasználói aktivitás még az elvárt érték közelében sincsen. Ők nem a lean módszertan szerint fejlesztették a vállalkozásukat, ami most azt eredményezi, hogy a funkcionalításban gazdag terméket kénytelenek szétbontani és az alapkonceptiót validálni (ABC, 2014).

Máslányi Zsolt, a Spreadson alapítója is a döntés nehézségét hangsúlyozta. Ezt egy olyan **összetett problémaként definiálta**, ahol a tényleges adatokat a csapat **egyes tagjainak a szubjektív látásmódja is torzítja**. Ennél a döntésnél a cégen belüli **személyes ellentétek** is kijönnek, ráadásul az is kiderül, hogy a csapat tagjainak **mennyi hite és kitartása van a termékkel kapcsolatban**. Ez nem csak egy pusztán döntést jelent, hanem egy olyan **komoly mérőföldkövet**, amely a startup sorsát döntheti el. Máslányi véleménye szerint a pivot döntések 70 százalékban leginkább a személyes célokról szólnak. A döntéskor mindig **szem előtt kell tartani a kitűzött vállalati célt** és ebben a csapat tagjainak is hasonlóan kell vélekedniük. Könnyen előfordulhat, hogy a csapat egy része haladna az eddig megkezdett úton, míg a másik fele már egy másik irányon gondolkozik. Ezért **a célt mindig tisztázni kell és ezt figyelembe véve kell a döntést meghozni** a BML ciklus végén (Máslányi, 2014).

Függetlenül attól, hogy egy vállalkozás a lean startup módszertan szerint, vagy anélkül működik szinte biztos, hogy meg kell hoznia nehéz, akár radikálisabb irányváltást eredményező döntéseket is. Az ilyen helyzetben **nem pusztán az objektív számok beszélnek**, hanem a **személyes célok és ellentétek is előjönnek**. Ugyanez a probléma jelentkezik a lean módszertan BML ciklusának a végén. A vizsgált startupok némelyike már többször állt ilyen válaszút és rájuk vonatkoztatva elmondható, hogy ilyen esetben a személyes érdekeknek óriási hatásuk van, aminek kezeléséről a lean startup módszertan nem ad iránymutatást.

17. ÖSSZEFOGLALÁS: A FŐBB TANULSÁGOK

A megkérdezett startupok többsége a módszertant egyszerűen a **józanész által diktált stratégiaként** fordította le. Maga a lean startup szemlélet nem egy íróasztal mögül született meg, hanem a startupok kegyetlen valóságában alakult ki. A hazai valóság az, hogy egyesek csak beszélnek a leanról, vannak olyanok, akik csinálják és vannak olyanok, akik csak azt hiszik. A módszertan részét vagy egészét **minden startup más perspektívából közelíti meg**. Ezek a különbségek egyrészt a lean startup módszertan különféle értelmezéséből és az adott startup termékének az alapvető jellemzőiből ered.

Az interjúk során mindenki egyetértet azzal, hogy egy MVP elkészítése hasznos és szükséges eszköz arra, hogy a termékkel kapcsolatos bizonyos felhasználói igényeket felmérje és további fejlesztési irányokat jelöljön ki. Ennek ellenére néhányan mégsem ennek megfelelően cselekedtek. Ők jellemzően ezt azzal indokolták, hogy a végső termékük is annyira egyszerű funkcionalitású, ezért nem tudtak funkciókat eltávolítani, így inkább lefejlesztették a teljes terméket. Viszont idővel könnyen kiderülhet, hogy nem tudja a startup a várt növekedést hozni, annak ellenére, hogy rengeteg erőforrást fordítottak a fejlesztésre. Lehet, hogy mindhiába.

Az elméleti részben felvázolt és a gyakorlati részben kiemelt hazai startupok példáin keresztül nyilvánvalóvá vált, hogy óriási rizikót jelent az, hogyha a startup egyből egy teljes funkcionalitású termékkel lép piacra, hiszen **a tervek**, amire sok esetben a terméket alapozzák **pusztán csak feltételezések** és csak addig működnek, amíg nem találkoznak a valósággal.

Az iránykeresés egy MVP alkalmazása esetén sokkal költséghatékonyabb, mint egy teljes funkciós, véglegesnek tekintett termékkel piacra lépni, ami annak ellenére, hogy rengeteg

erőforrást fektettek könnyen lehet, hogy nem kell senkinek. Természetesen előfordulhat, hogy MVP nélkül is sikerül megtalálni egyből a megfelelő piacot és a feltételezett problémák valósak bizonyulnak, azonban erre az esély nagyon kicsi.

Nem könnyű viszont a gyakorlatban megtalálni az **egyensúlyt az életképes és minimális termék között**. A startupoknak a minimális funkciók beépítése nem jelent gondot, viszont annál inkább problémás az, hogy a termék ebben a formában is még életképes legyen (vagyis értéket teremtsen).

Eric Ries szerint az MVP esetén a minőség és a dizájn kérdése csak akkor válik relevánssá, ha arra a felhasználók valóban igényt is tartanak. Ez az állítás az elvégzett kutatások és a startupok vezetőinek álláspontja szerint az online termékek/szolgáltatások esetén nem állja meg a helyét, mivel a **felhasználók döntése nagyrészt a termék esztétikáján és minőségén alapszik**, ráadásul például az Appstore-ban a minőségi követelmények is szigorodtak az évek során. A hazai startup alapítók álláspontja az, hogy nem a minőségen és a dizájnon kell spórolni, hanem a funkciókon.

Az építés lépésének fő tanulsága az, hogy **MVP-t mindenképpen építeni kell**, hiszen valós piaci körülmények között, hatékonyan teszteli a terméket, vagy adott esetben magát az ötletet. Egy ilyen szerény funkcionalitású termék elkészítése esetén inkább a **funkciókon kell spórolni**.

Nem mindegy, hogy mit és hogyan mér a vállalkozás. Sok startup esik abba a csapdába, hogy olyan mutatókra koncentrál, amely nem tükrözi vissza hűen a vállalkozás teljesítményét. Ezért olyan mérőszámok kellenek, amelyek **releváns információkat szolgáltatnak a teljesítményről** és hozzájárulnak az esetleges problémák feltárásához. Ezek a mutatószámok mindig az üzlet jellegétől függenek, mást kell mérni például egy fizetős és egy ingyenes szolgáltatás esetén.

A megvizsgált startupok közül voltak olyanok, akik egyáltalán nem mértek semmit. és az is előfordult, hogy a termékkel kapcsolatosan szinte mindent mértek. A mindent mérés jó stratégiának tűnt, rengeteg információ állt a rendelkezésükre, amelyből releváns mutatókat készítettek. A termék teljesítményét mérő startupok nem estek abba a hibába, hogy nem releváns, a startup állapotát nem tükröző mutatókat használtak. A száraz statisztikai mutatószámok mellett mindenképpen **szükség van a személyesebb felhasználói visszajelzésekre**, ugyanis ezáltal

rátudnak világítani olyan igényekre, érzelmekre, vagy éppen csalódásra, amiket a statisztikai adatok nem tudnak visszatükrözni. A **sok visszajelzést** pedig érdemes több szempont szerint **rangsorolni**. A hazai internetes startupok a legaktívabb, illetve fizető felhasználók véleményét nagyobb hangsúllyal vették figyelembe, amellett, hogy szem előtt tartották a termék célját és azt, hogy milyen fejlesztések szolgálják a vállalkozás üzleti érdekeit is.

A startupok egytől egyik rengeteget tanultak, egyesek nagyon magas tanulópénzt fizettek, mások pedig, akik többnyire a lean startup módszertan szellemében jártak el számottevően kevesebb felesleges energiát és pénzt pazaroltak el. A lean startup szellemiség követésével a tanulópénz mértéke is jelentősen csökkenhet. **A folyamatos validált tanulás révén a vállalkozások alapötletei is a visszajelzéseknek megfelelően formálódtak.** A megfigyelt startupok közül némelyik kezdi megtalálni az irányt a fenntartható üzleti modell felé, míg egyesek továbbra is keresik azt.

Az egyes BML ciklusok végén mindig **dönteni kell a követendő iránnyal kapcsolatban:** továbbmegyünk, vagy irányt váltunk? Az elméleti részben hangsúlyozásra került az, hogy ez a startup jövőjét meghatározó döntés, amit nagyon nehéz meghozni, ezért **a legtöbb startup nem dönt**, vagyis marad az eddig megkezdett úton, holott könnyen elképzelhető, hogy rossz irányba tapogatóznak. Az interjúkból kiderült, hogy ennek a döntésnek a megítélése nem légből kapott, valóban nehéz. Az elmélet viszont nem világított rá arra, hogy mik lehetnek azok a tényezők, amik megnehezítik ezt a döntéshozatalt. Ennél a döntésnél a **cégen belüli személyes ellentétek** is kijönnek, ráadásul az is kiderül, hogy a csapat tagjainak **mennyi hite és kitartása** van a termékkel kapcsolatban. Következtetésként azt mondhatjuk, hogy ez a döntési helyzet nem csak a fekete-fehér statisztikákról és visszajelzésekről szól, hanem a személyes érdekekről, motiváltságról és ellentétről. Ezek kezeléséről viszont a módszertan nem nyújt útmutatást.

A lean startup metodológia amellett, hogy nem tudja útmutatással támogatni a felmerülő személyes konfliktusokat arra sem ad választ, hogy **mikor jön el az a pont, amikor már reménytelen további erőforrásokat fordítani az iránykeresésre és a termék fejlesztésére.** Maga a lean startup módszertan nem egy kézikönyv, amit lépésről lépésre kell követni a siker reményében és **semmiképpen sem egy csodafegyver**, hanem sokkal inkább egy hasznos **szemléletmód**, amely alapjaiban változtatja meg a startupok gondolkodásmódját.

18. HIVATKOZÁSJEGYZÉK

Balogh, J. (2012): *Introduction to Cohort Analysis for Startups.*

Forrás: JonathonBalogh.com

<http://jonathonbalogh.com/2012/03/24/introduction-to-cohort-analysis-for-startups/>

Letöltés dátuma: 2014.03.25

Blagojevic, V. (2013): *The Ultimate Guide to Minimum Viable Products.*

Forrás: Scalemybusiness.com

<http://scalemybusiness.com/the-ultimate-guide-to-minimum-viable-products/>

Letöltés dátuma: 2014.02.08

Blank, S. (2010): *A Startup is Not a Smaller Version of a Large Company.*

Forrás: Steveblank.com

<http://steveblank.com/2010/01/14/a-startup-is-not-a-smaller-version-of-a-large-company/>.

Letöltés dátuma: 2014.01.27

Blank, S. (2012): *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company.*

K & S Ranch, USA, 2012

Blank, S. (2013): *An MVP is not a Cheaper Product, It's about Smart Learning.*

Forrás: Steveblank.com

<http://steveblank.com/2013/07/22/an-mvp-is-not-a-cheaper-product-its-about-smart-learning/>

Letöltés dátuma: 2014.02.15

Deeb, G. (2013): *The Unlucky 13 Reasons Startups Fail.*

Forrás: Forbes.com

<http://www.forbes.com/sites/georgedeeb/2013/09/18/the-unlucky-13-reasons-startups-fail/>

Letöltés dátuma: 2014.01.28

Effectiveui (2010): *New study finds mobile applicaton users prefer usability and good user experience over brand names alone.*

Forrás: Effectiveui.com

<http://www.effectiveui.com/newsroom/press-releases/11-10-2010.php>

Letöltés dátuma: 2014.03.20

Emerce.nl. (2014): *Build Measure Learn.* Ábra.

Forrás: Emerce.nl

http://www.emerce.nl/content/uploads/2013/09/build_measure_learn.jpg

Letöltés dátuma: 2014.02.20

Eoghan (2013): *Lean Startup Zappos: How Zappos Validated Business Model With Lean.*

Forrás: Bullethq.com

<http://www.bullethq.com/blog/lean-startup-zappos-how-zappos-validated-their-business-model-with-lean/>

Letöltés dátuma: 2014.03.10

Herbal (2014): *Ötlet, hit, dollármilliók – magyar startup Amerikában.* Videó.

http://index.hu/video/2014/01/05/magyar_startup_amerikaban/

Letöltés dátuma: 2014.01.27

Hopkins, S. (2012): *Creating and testing a #leanstartup value hypothesis.*

Forrás: Thesquigglyline.com/

<http://thesquigglyline.com/2012/03/05/creating-and-testing-a-leanstartup-value-hypothesis-creating-and-testing-a-leanstartup-value-hypothesis/>

Letöltés dátuma: 2014.03.20

Kádas, P. (2013): *Kreatív MVP.*

Forrás: Startupdate.hu

<http://startupdate.hu/kreativ-mvp/>

Letöltés dátuma: 2014.02.08

Lean Startup Machine (2011): *How to Measure the Metrics that Determine Real Progress.* Presentation.

Forrás: Slideshare.net

<http://www.slideshare.net/LeanStartupMachine/metrics-thatmatter>

Letöltés dátuma: 2014.03.10

Megoldás Most (2013): *Startup?.*

Forrás: MegoldasMost.hu

<http://megoldasmost.hu/startup/>

Letöltés dátuma: 2014.01.27

Mehta (2013): *Applying Lean Techniques in a Big Company: The “Hothouse”*.

Forrás: Streetsmartproductmanager.com

<http://streetsmartproductmanager.com/2013/04/26/applying-lean-techniques-in-a-big-company-the-hothouse/>.

Letöltés dátuma: 2014.03.20

Ries, E. (2008): *The one line split-test, or how to A/B all the time*.

Forrás: StartupLessonsLearned.com

<http://www.startuplessonslearned.com/2008/09/one-line-split-test-or-how-to-ab-all.html>

Letöltés dátuma: 2014.03.25

Ries, E. (2009): *Vanity Metrics vs. Actionable Metrics – Guest Post by Eric Ries*.

Forrás: Fourhourworkweek.com/

<http://www.fourhourworkweek.com/blog/2009/05/19/vanity-metrics-vs-actionable-metrics/>

Letöltés dátuma: 2014.03.11

Ries, E. (2011): *How Dropbox Started As A Minimal Viable Product*.

Forrás: Techcrunch.com

<http://techcrunch.com/2011/10/19/dropbox-minimal-viable-product/>

Letöltés dátuma: 2014.02.14

Ries, E. (2011): *The Lean Startup*. - How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Crown Business, USA, 2011

Suhail (2009): *Introduction to Analytics: Funnel Analysis*.

Forrás: Mixpanel.com

<https://mixpanel.com/blog/2009/06/10/introduction-to-analytics-funnel-analysis/>

Letöltés dátuma: 2014.03.25

Szabó, B. (2013): *Startup vagy kkv, mi a különbség?*

Forrás: Hvg.hu

http://hvg.hu/kkv/20130403_Startup_vagy_kkv_mi_a_kulonbseg

Letöltés dátuma: 2014.01.27

The Muse (2013): *3 Metrics That Really Matter for Your Startup*.

Forrás: Forbes.com

<http://www.forbes.com/sites/dailymuse/2013/04/18/3-metrics-that-really-matter-for-your-start-up/>

Letöltés dátuma: 2014.03.13

ThoughtWorks (2014): *Agile project management*.

Forrás: ThoughtWorks.com

<http://www.thoughtworks.com/agile-project-management>

Letöltés dátuma: 2014.03.25

Udacity.com. (2014): *How to build a startup*. Videó.

Forrás: Udacity.com

<https://www.udacity.com/course/viewer#!/c-ep245/l-48745133/m-48720231>

Letöltés dátuma: 2014.03.01

VisualWebsiteOptimizer (2014). *The Complete Guide to A/B Testing*.

Forrás: VisualWebsiteOptimizer.com

<https://visualwebsiteoptimizer.com/ab-testing/>

Letöltés dátuma: 2014.03.25

Wrapbootstrap (2014): *Simple Smart Landing Page*.

Forrás: Wrapbootstrap.com

<https://wrapbootstrap.com/theme/simple-smart-landing-page-WB0J03191>

Letöltés dátuma: 2014.03.01

18.1. Interjúk

Lukács Zoltán, a Calmarkr alapítója

Perényi András, az iLandGuide alapítója

Schleer Tamás, az Ntice alapítója

László Tamás, a Sortpad alapítója

Máslányi Zsolt, a Spreadsong alapítója