

Albert Tomaszewski

Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Koncepcja *lean startup* jako odpowiedź na wyzwania twórczej strategii

Streszczenie

Koncepcja *lean startup* jest stosunkowo nowym podejściem, które stanowi odpowiedź na lukę teoretyczną w zakresie metod oraz narzędzi możliwych do wykorzystania przy planowaniu i ocenie działań realizowanych przez startupy. Ze względu na adresowanie problemu niepewności otoczenia oraz koncentrację na budowaniu wartości przez innowacje może być inspirującym przedmiotem badań nad nowymi kierunkami myślenia o strategii przedsiębiorstw, szczególnie w kontekście koncepcji twórczej strategii. W niniejszym opracowaniu zostały scharakteryzowane obie koncepcje, a następnie została dokonana krytyczna ocena potencjału *lean startup* jako sposobu na realizację twórczych strategii. W wyniku analizy ustalono, że *lean startup* stanowi propozycję zbioru wartościowych praktyk, które mogą być z powodzeniem stosowane przez przedsiębiorstwa realizujące założenia twórczej strategii.

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, twórcza strategia, startupy, *lean startup*, strategie przedsiębiorstw

Kody klasyfikacji JEL: M130, M110, M150

1. Wprowadzenie

Koncepcja *lean startup* jest stosunkowo nowym podejściem, które stanowi odpowiedź na lukę teoretyczną w zakresie metod oraz narzędzi możliwych do wykorzystania przy planowaniu i ocenie działań realizowanych przez startupy. Ze względu na specyfikę etapu uruchamiania działalności gospodarczej jest ona silnie osadzona w krótkim i średnim horyzoncie czasowym, jednak u jej założeń leży skrajna niepewność otoczenia, która stanowi również podstawowy problem współczesnego zarządzania strategicznego. Innym istotnym elementem *lean startup* jest skoncentrowanie na budowaniu wartości dodanej przez innowacje, co również świetnie wpisuje się we współczesne nurty zarządzania strategicznego. To wszystko sprawia, że koncepcja ta może być inspirującym przedmiotem badań nad nowymi kierunkami myślenia o strategii przedsiębiorstw. W niniejszym opracowaniu została przedstawiona analiza założeń *lean startup* pod kątem możliwości wykorzystania jej w budowie twórczych strategii przedsiębiorstw. W tym celu w pierwszym kroku na bazie studiów literaturowych zostaną scharakteryzowane obie koncepcje, a następnie zostanie dokonana krytyczna ocena potencjału *lean startup* jako sposobu na realizację twórczych strategii.

2. Założenia koncepcji *lean startup*

Przez pojęcie startup rozumie się specyficzną organizację gospodarczą, która z racji swojego stadium rozwoju oraz specyfiki prowadzonej działalności znacząco różni się od przedsiębiorstw, będących przedmiotem nauk o zarządzaniu przez ostatnie kilkanaście dekad [Skala, 2017]. Według jednej z najczęściej cytowanych definicji autorstwa S. Blank [2013a] startup to tymczasowa organizacja, zaprojektowana po to, aby poszukiwać powtarzalnego, możliwego do rozwoju i rentownego modelu biznesowego. Zgodnie z inną szeroko przytaczaną definicją, startup to organizacja, której głównym celem jest zdobycie wiedzy o rynku, potrzebach klientów i najlepszym sposobie komercjalizacji pomysłu w warunkach skrajnej niepewności otoczenia [Ries, 2012].

Startupy są zatem podmiotami, które podobnie jak przedsiębiorstwa o ugruntowanej pozycji rynkowej i wykrystalizowanej strukturze poszukują przewagi konkurencyjnej, umożliwiającej im realizację długofalowej rentowności. Różnią się jednak od nich znacznie, ze względu na bardzo wczesne stadium rozwoju i skrajną niepewność otoczenia, wynikającą z założeń bazowych, wśród których centralnym jest budowa działalności zgodnie z założeniami strategii „błękitnego oceanu” [Kim, Mauborgne, 2005].

Należy również zauważyć, że doświadczenia inwestorów, finansujących startupy, pokazują, że metody będące kanonem zarządzania, takie jak np. biznesplan, zarządzanie przez cele i budżety, nie sprawdzają się w przy nowo powstałych innowacyjnych organizacjach [Blank, Dorf, 2012]. Stąd pojawiła się potrzeba nowych metod planowania i oceny działań

podejmowanych przez startupy, które notują ogromny wzrost popularności. Odpowiedzią na tę potrzebę jest metodyka *lean startup*.

Jako ojca duchowego tego kierunku myślenia o zarządzaniu nowo powstałą organizacją wskazuje się S. Blanka. W swoim manifestie sformułował on 14 zasad, którymi powinni kierować się przedsiębiorcy, aby zwiększyć szanse startupu na sukces [Blank, Dorf, 2012]. Ich motywem przewodnim jest imperatyw „wyjścia z biura” po to, aby spotkać potencjalnych klientów i bezpośrednio od nich dowiedzieć się, czego oczekują i czy nasz pomysł na te potrzeby odpowiada. Jak zauważa Blank, w przypadku startupów taka konfrontacja oznacza dla pomysłodawcy najczęściej twarde zderzenie z rzeczywistością biznesową. Jeżeli z tego zderzenia ma wyjść zwycięsko, to musi być otwarty na zmiany i zdolny do akceptacji porażek. Te zaś są częste dlatego, że działając w zupełnie nowych sektorach, startupy rzadko mają od samego początku dobrze zdefiniowany produkt. Im szybciej zostanie on poddany krytyce, tym mniejsze są koszty porażki i tym większe szanse na zbudowanie wartości na bazie wiedzy uzyskanej bezpośrednio z rynku.

Samo pojęcie *lean startup* zostało rozwinięte i spopularyzowane przez E. Riesa, który uporządkował proces weryfikacji pomysłu biznesowego i wzbogacił go o aparaturę narzędziową [Ries, 2012]. Inspiracją dla niego była filozofia *lean manufacturing*, zgodnie z którą wszystkie działania podejmowane przez przedsiębiorstwo, które nie dodają wartości dla klienta, są w organizacji zbędne. *Lean startup* jest przełożeniem tego sposobu myślenia na świat startupów.

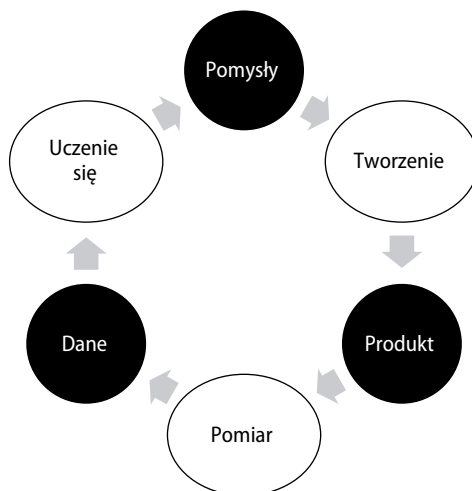
W sektorach o ugruntowanej strukturze myślenie *lean* oznacza to, że zarządzanie powinno skupić się na minimalizowaniu marnotrawstwa i usprawnianiu procesów wewnętrznych oraz w łańcuchu dostaw [Kruczek, Żebrucki, 2008]. Analogicznie w startupie, którego specyfiką jest skrajna niepewność otoczenia, działania powinny być ukierunkowane na to, aby rozwijać tylko takie produkty i usługi, które stanowią wartość dla klienta. Oznacza to, że priorytetem dla początkujących przedsiębiorców nie powinien być rozwój przedsiębiorstwa i budowa strumieni przychodów, a zdobycie wiedzy o tym, czego oczekuje klient [Ries, 2012].

Zgodnie z ujęciem E. Riesa proces zdobywania wiedzy o klientach i rynku powinien być procesem naukowym. To znaczy, że obowiązkiem przedsiębiorcy jest postawienie falsyfikowalnej hipotezy [Eisenmann, Ries, Dillard, 2012] dotyczącej rynku lub klientów i jej weryfikacja na podstawie faktów oraz odpowiednio zdefiniowanych mierników. W tym celu należy zaprojektować cały proces rozwoju produktu w schemacie pętli, aby możliwe było zbieranie przydatnych danych oraz uczenie się, przydatne do sterowania rozwojem produktu we właściwym kierunku.

Proces ten jest oparty na trzech etapach (rysunek 1): tworzenie, pomiar, uczenie się, które są zapętłone względem siebie [Ries, 2012]. Celem fazy tworzenia jest jak najszybsze zbudowanie produktu z minimalnymi wymaganymi przez klienta funkcjonalnościami (ang. *minimum viable product*, MVP) po to, aby go sprawdzić w rzeczywistym otoczeniu rynkowym. Zaoferowanie MVP klientom pozwala na pomiar, czyli zebranie danych, które umożliwiają ocenę założeń, będących punktem wyjścia dla procesu projektowania produktu. Równolegle

następuje proces uczenia się, którego skutkiem jest ulepszenie pierwotnego produktu (gdy weryfikacja rynkowa MVP była pozytywna) lub przeprojektowanie go (gdy weryfikacja MVP przez klientów była negatywna). W wyniku kolejnych iteracji testowane są nowe hipotezy, co pozwala na zwiększenie wiedzy i przybliża do celu, którym jest zbudowanie podstaw do długotrwałego rozwoju i trwałej rentowności.

Rysunek 1. Pętla tworzenie–pomiar–uczenie się



Źródło: [Ries, 2012, s. 57].

Powyższy schemat działania wymaga stosowania niestandardowej rachunkowości. Zamiast standardowych pozycji bilansu, rachunku wyników i rachunku przepływów finansowych w procesie weryfikacji hipotez większe znaczenie mają miary związane z kosztem pozyskania klienta oraz z jego wartością w całym cyklu korzystania z produktu. W startupie nie sprawdzą się też standardowe rozwiązania organizacyjne. Zamiast działów funkcjonalnych *lean startup* przewiduje struktury zespołowe. Zamiast zarządzania produktami stosuje się narzędzia *customer development*, a w projektach dominują metodyki zwinne. Fundamentalne różnice między podejściem *lean startup* a podejściem tradycyjnym do nowych przedsięwzięć podsumowano w tabeli 1.

Perspektywa *lean startup* stanowi innowacyjny sposób wyznaczania kierunków aktywności i porządkowania działań dla organizacji będących w początkowej fazie działalności. Jest to podejście szczególnie przydatne w organizacjach, które nie mogą liczyć na finansowanie nowych pomysłów z rentowności wypracowywanej przez „dojne krowy”. *Lean startup* w znacznym stopniu redukuje bowiem barierę wysokiego kosztu dotarcia do pierwszego klienta i budowy złego produktu oraz barierę długiego cyklu rozwoju produktu [Blank, 2013b].

Należy jednak zauważyć, że po podejście *lean startup* z istotnymi sukcesami sięgają coraz częściej również korporacje o ugruntowanej strukturze i pozycji rynkowej, np. Unilever, Procter & Gamble, Mondelez i AT&T [Furr, Dyer, 2014]. Wydaje się, że metoda może być

szczególnie przydatna w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo zarządza innowacjami z wykorzystaniem technik portfelowych. Idąc tym tropem, część przedsiębiorstw w ramach eksperymentu decyduje się na uruchomienie prac nad nowym pomysłem w formie startupu i wprowadza w nim charakterystyczne praktyki zreferowane powyżej.

Tabela 1. Różnice w podejściu do nowych przedsięwzięć między podejściem tradycyjnym a *lean startup*

	Tradycyjne	<i>Lean startup</i>
Strategia	Implementacja założeń (Biznesplan)	Weryfikacja hipotez (Model biznesu)
Proces tworzenia nowych produktów	Zarządzanie produktem Przygotowanie oferty dla rynku z gotowym planem działań krok po kroku	<i>Customer development</i> „Wyjście z biura” i testowanie hipotez
Projektowanie	Przeważnie tradycyjne metodyki projektowe – pełne określenie produktu przed jego budową	Metodyki zwinne – budowa produktu w iteracjach, inkrementalne zmiany
Organizacja	Działy funkcjonalne	Zespoły zadaniowe
Raporty finansowe	Rachunek wyników, bilans, rachunek przepływów pieniężnych	Koszty pozyskania klienta, wartość klienta w cyklu życia, odpływ klientów, wirusowość
Porażka	Wyjątek od reguły Reakcja na porażkę – zwolnienie odpowiedzialnych osób	Antycypowana Reakcja na porażkę – zmiana produktu lub pomysłu na produkt
Otoczenie	Opomiarowane Działanie na pełnych informacjach	Dynamiczne Działanie na wystarczająco dobrych informacjach

Źródło: [Blank, 2013b].

Według A. Riesa i J. Euchnera koncepcja *lean startup* da się przeszczepić na grunt korporacji. Wymaga jednak pewnego rozwinięcia, które wynika ze specyfiki dużych organizacji oraz nawyków ludzi w nich pracujących. Bazując na swoich doświadczeniach z tą metodyką w dużych przedsiębiorstwach, zalecają oni przestrzeganie kilku zasad [Ries, Euchner, 2013]:

- zerwanie z bezwzględny rygiem wskaźników rentowności – w przypadku startupów prognozy przychodów i zysków obarczone są zbyt dużym błędem i w związku z tym zarządzanie portfelem przez pryzmat tych wskaźników uniemożliwi prowadzenie projektów zgodnie z metodyką *lean startup*;
- powołanie quasi-autonomicznej jednostki, w której będą realizowane procesy i zaproszenie do niej pracowników z różnych działów;
- pracownicy poza wynagrodzeniami powinni otrzymywać premie oparte na wskaźnikach niefinansowych, związanych z pomiarem efektów uczenia się, które są charakterystyczne dla startupów;
- centrala powinna określić zbiór reguł, których muszą przestrzegać członkowie nowej jednostki – poza tymi zasadami wszystkie działania powinny być dozwolone, a sprawy powinny być załatwiane wewnątrz;

- docelowo startup powinien stać się samodzielną jednostką biznesową; jeśli inna jednostka będzie chciała przejąć nad nim kontrolę, powinna to zrobić w drodze transakcji fuzji lub przejęcia.

3. Wyzwania twórczej strategii

Na poziomie językowym pojęcie twórczej strategii wydaje się być wręcz tautologią i na pozór nie niesie ze sobą żadnego paradoksu. Jak podaje Słownik Języka Polskiego PWN, strategia to „przemyślany plan działań w jakiejś dziedzinie” [https://sjp.pwn.pl/sjp/strategia;2576315, dostęp 1.03.2018], w związku z tym od strony definicyjnej tworzenie jest fundamentalnym etapem każdej strategii. Trudno sobie wyobrazić skuteczne długookresowe działanie, które nie zawierałoby pierwiastka kreatywności. Z punktu widzenia praktyki zarządczej, szczególnie dużych organizacji, rzecz nie należy jednak do tak oczywistych i połączenie strategii z kreatywnością może być rozpatrywane przez pryzmat kilku sprzeczności.

Autorzy współczesnego pojęcia twórczej strategii, C. Bilton i S. Cummings [2010], podają dziesięć powodów, dla których strategie przedsiębiorstw w praktyce nie są twórcze. Szczegóły zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Powody niskiego poziomu twórczości strategii przedsiębiorstw

Ograniczenia kreatywności w strategiach	Wyjaśnienie
Kreatywności nie da się zaplanować	Kreatywność nie może być bezpośrednio zaplanowana, a zarządzanie strategiczne jest z reguły procesem planistycznym
Kreatywność wymaga bisocjacji	Kreatywność wymaga umiejętności bisocjacji i łączenia spojrzeń z różnych punktów widzenia, które łatwo zaburzyć przez ścisłe klasyfikacje. Tymczasem zarządzanie strategiczne jest procesem, w którym dużo czasu i wysiłku poświęca się na klasyfikowanie oraz rozdzielanie zjawisk i pojęć
Kreatywność wymaga różnorodności	Kreatywność wymaga różnorodności ludzkich doświadczeń i ról w organizacji. Tymczasem role osób wiodących w zarządzaniu strategicznym są tradycyjnie jednorodne: w większości księgowych, prawników i inżynierów, którzy wspięli się na szczyt organizacyjnej hierarchii
Kreatywność wymaga błędów	Kreatywność wymaga błędów i wypadków lub przynajmniej akceptacji ich wartości. Zarządzanie strategiczne (podobnie jak zarządzanie w ogóle) wykazuje dużą awersję do porażek
Kreatywność wymaga luzu i wolnego czasu	Kreatywność wymaga luzu i wolnego czasu, a fundamentalną zasadą w zarządzaniu jest podnoszenie efektywności często w przeliczeniu na jednostkę czasu pracy
Należy oczekiwać kreatywności od wszystkich	Kreatywność wymaga jasno sformułowanego oczekiwania kreatywności od ludzi. W praktyce zarządczej „krawaciarze”, którzy odpowiadają za strategię, są na co dzień traktowani jako przeciwieństwo „kreatywnych” i kreatywność nie jest od nich wymagana
Kreatywność jest stymulowana przez wyobraźnię	Wyobraźnia ma większe szanse na stymulowanie kreatywnego myślenia niż język. Tymczasem strategie przedsiębiorstw są z zasady wyrażane w obszernych traktatach i raportach opartych głównie na tekście

Ograniczenia kreatywności w strategiach	Wyjaśnienie
Napięcia konkurencyjne pobudzają kreatywność	Kreatywność jest często pobudzana przez napięcie konkurencyjne, a jednym z celów strategii jest ujednoczenie organizacji poprzez plany i kulturę organizacyjną
Kreatywność nie jest zjawiskiem indywidualnym	Strategia często jest prezentowana jako dzieło heroicznego przywództwa. Tymczasem w świetle badań postrzeganie kreatywności jako dzieła indywidualnego geniuszu jest mitem. Kreatywność wymaga wymiany idei i wzajemnych inspiracji w grupie
Zarządzanie strategiczne zbyt mocno koncentruje się na innowacjach	Zarządzanie strategiczne jest rozkołochane w innowacjach. Kreatywność to coś więcej niż innowacje. Nie ma innowacji bez kreatywności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bilton, Cummings, 2010, s. 19–30].

Kreatywność jest cechą pożądaną na każdym poziomie zarządzania, dlatego powyższe zjawiska organizacyjne uzasadniają podjęcie rozważań nad koncepcją twórczej strategii.

C. Bilton i S. Cummings formułują definicję twórczej strategii, przyjmując jako punkt wyjścia koncepcję 5P H. Mintzberga [Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998]. Uzupełniają ją o elementy związane z wykorzystaniem zjawiska kreatywności, czyli o innowacyjność i wartość dodaną. W efekcie treścią twórczej strategii jest zbiór innowacyjnych planów, pozycji, wzorców, manewrów i perspektyw, które dodają wartość [Bilton, Cummings, 2010, s. 42].

W tym ujęciu proces twórczego zarządzania strategicznego oznacza podejmowanie działań ukierunkowanych na godzenie czterech sprzeczności [Bilton, Cummings, 2010, s. 42–45].

1. **Tworzenie vs. odkrywanie.** Innowacyjność wymaga zdolności do jednoczesnego pobudzania tworzenia nowych pomysłów oraz odkrywania w otoczeniu tego, co może być szansą. Oznacza to konieczność otwarcia organizacji na sygnały płynące z zewnątrz z wykorzystaniem aparatury analitycznej i jednoczesne zapewnienie warunków do wzajemnego inspirowania się, przepływu nowych pomysłów między pracownikami, a także rozbudowywania zdolności do ich absorpcji.
2. **Pilność vs. dyletanctwo.** Wyjście z nowym produktem na rynek wymaga zarówno pewnej dozy lekkomyślności (która ułatwia podejmowanie wyzwań i zmusza do poszukiwania kreatywnych rozwiązań), jak i zachowania koncentracji po to, aby dopilnować szczegółów procesu i skutecznie wykorzystać nadarzające się szanse. To oznacza, że organizacja musi w wyważony sposób promować obie postawy.
3. **Wizja vs. relacje.** Twórcza strategia wymaga odpowiedniego przywództwa, które zapewni koncentrację środków niezbędnych do wdrażania innowacji. Z jednej strony, lider musi być zdolny do formułowania wizji i obrazowego jej przedstawienia członkom organizacji w celu kształtowania oczekiwanych zachowań. Z drugiej strony, powinien wykazywać się otwartością na potrzeby i uwagi innych oraz zdolnością do budowania dwustronnych relacji, a także do modyfikacji wizji zgodnie z oczekiwaniami swoich pracowników.
4. **Organizacja vs. swoboda.** kreatywność wymaga odpowiednich struktur promujących innowacyjność. Oznacza to konieczność łączenia elementów organizacji i swobody. Struktura organizacyjna powinna jednocześnie być zdolna do kształtowania priorytetów

i wyznacza celów oraz pozostawiania dużego marginesu swobody pracownikom, aby możliwe było kultywowanie kreatywności.

Na polskim gruncie podejście to rozwija W. Dyduch [2013, s. 37–38], który proponuje kierunki działania strategicznego odpowiadające powyższym paradoksom. Dotyczą one czterech sfer: innowacyjności strategicznej, przedsiębiorczości strategicznej, przywództwa strategicznego i strategicznego projektu organizacji twórczej.

W ramach **innowacyjności strategicznej** należy łączyć procesy ukierunkowane na odkrywanie nowych rozwiązań z tymi, których zadaniem jest tworzenie nowych pomysłów, co wymaga jednoczesnego stosowania narzędzi analizy otoczenia oraz pobudzania kreatywności w zespole.

Celem **przedsiębiorczości strategicznej** jest przekształcenie innowacji w produkt lub usługę, która sprawdzi się w warunkach rynkowych [Dyduch, 2013, s. 75]. Może to być realizowane w ramach procesu złożonego z pięciu faz [Bilton, Cummings, 2010, s. 121–126]: rozpoznania, rozwijania, oceniania, uruchomienia i pozyskania informacji zwrotnej.

Przywództwo strategiczne, które łączy siłę wizjonerstwa oraz oddziaływanie poprzez budowę relacji i zaangażowania w bezpośrednich interakcjach, można rozpatrywać wewnątrznie i zewnątrznie [Bilton, Cummings, 2010, s. 121–126].

Podstawowym założeniem **strategicznego projektu organizacji twórczej** jest jednoczesne zachowanie przez strukturę organizacyjną właściwości luźnych i napiętych, co stanowi nawiązanie do zasad formułowanych przez T. Petersa i R. Watermana [1982]. Oznacza silne powiązanie z wartościami przedsiębiorstwa przy jednoczesnym promowaniu autonomii i swobody decyzyjnej.

Powyższa charakterystyka, jak również wcześniejsze elementy definiujące pojęcie strategii twórczej, zostaną wykorzystane w dalszej części opracowania do oceny koncepcji *lean startup* jako zbioru praktyk wspierających realizację twórczych strategii.

4. *Lean startup* z punktu widzenia paradoksu twórczej strategii

Startup jako jednostka ukierunkowana na działalność w zupełnie nowych obszarach biznesowych jest strukturą, która organizuje się wokół twórczego pomysłu. To samo w sobie jest zgodne z podstawowym postulatem twórczych strategii, czyli tworzeniem wartości na podstawie innowacyjnych pomysłów. Jednocześnie należy zauważyć jednak, że zastosowanie podejścia *lean startup* nadaje temu procesowi rygor uporządkowanego działania (pętla tworzenie–pomiar–uczenie się). Powstaje zatem pytanie, jak twórcza w założeniach metodyka spełnia warunki dziesięciu ograniczeń kreatywności w strategiach.

Tabela 3. Ograniczenia kreatywności w strategiach a *lean startup*

Ograniczenia kreatywności w strategiach	Praktyki <i>lean startup</i>	Ocena
Kreatywności nie da się zaplanować	W <i>lean startup</i> plany mają krótki horyzont czasowy. Planowanie służy weryfikacji kolejnych hipotez, co następuje w krótkich cyklach, których elementem jest etap uczenia się	<i>Lean startup</i> pomaga przełamywać niekorzystny dla kreatywności rygorizm planowania
Kreatywność wymaga bisocjacji	<i>Lean startup</i> promuje podejście analityczne	W <i>lean startup</i> brak elementów promujących bisocjację
Kreatywność wymaga różnorodności	W startupach wśród kadry dominują inżynierowie, ale istotnym elementem działań jest proces <i>customer development</i> , w którym wykorzystuje się informacje od klientów, którzy mają różnorodne doświadczenia. Przy wykorzystaniu <i>lean startup</i> w korporacjach jest zalecane tworzenie interdyscyplinarnych zespołów	W <i>lean startup</i> źródłem różnorodności są informacje od klientów, a także, w przypadku korporacji, pracownicy o różnych doświadczeniach
Kreatywność wymaga błędów	<i>Lean startup</i> buduje wartość, bazując na wiedzy zgromadzonej przy okazji porażek	W <i>lean startup</i> porażki są antycypowanym efektem weryfikacji hipotez
Kreatywność wymaga luzu i wolnego czasu	<i>Lean startup</i> promuje pracę w elastycznych zespołach, ale nie narzuca trybu organizacji pracy pojedynczych osób	<i>Lean startup</i> pomija problem obciążenia pracowników bieżącą pracą
Kreatywność powinna być oczekiwana od wszystkich	W <i>lean startup</i> wszyscy są odpowiedzialni za całość działań	W <i>lean startup</i> zachowania kreatywne są oczekiwane od wszystkich pracowników, niezależnie od obowiązków
Kreatywność jest stymulowana przez wyobraźnię	W <i>lean startup</i> proces rozwoju organizacji jest poddany rygorowi formalnemu	W <i>lean startup</i> brak praktyk ukierunkowanych na pobudzenie kreatywności na bazie wyobraźni
Napięcia konkurencyjne pobudzają kreatywność	Brak wewnętrznej konkurencji w ramach startupu	<i>Lean startup</i> nie wykorzystuje efektu wewnętrznej konkurencji
Kreatywność nie jest zjawiskiem indywidualnym	Rozwój produktów i rozwój relacji z klientami jest obowiązkiem zespołów	<i>Lean startup</i> promuje działanie zespołowe
Zarządzanie strategiczne zbyt mocno koncentruje się na innowacjach	MVP jest efektem procesu, w którym w kreatywny sposób innowacyjny pomysł jest przekształcany w produkt, umożliwiając weryfikację hipotezy badawczej. <i>Lean startup</i> jest ukierunkowane przede wszystkim na rozwiązania umożliwiające komercjalizację pierwotnego pomysłu, a nie samą innowację	W <i>lean startup</i> są obecne mechanizmy budujące kreatywność, rozumianą szerzej niż innowacja produktowa

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 3 zaprezentowano wyniki analizy praktyk *lean startup* pod kątem zaprezentowanych wcześniej dziesięciu powodów, dla których strategie przedsiębiorstw nie są twórcze. Jak widać, w sześciu przypadkach postawione przez C. Biltona i S. Cummingsa zarzuty nie mają zastosowania. Podejście *lean startup* wykracza poza standardowe praktyki planistyczne. Dzięki nastawieniu na szybkie potwierdzenie lub falsyfikację przyjętych założeń biznesowych, horyzont planistyczny jest krótszy i nie powoduje to negatywnego wpływu na kreatywność

zespołów. Związane jest to z ideą MVP, zgodnie z którą innowacja powinna być w kreatywny sposób przetwarzana tak, aby miała szansę na jak najszybszą i jak najskuteczniejszą komercjalizację rynkową. W tę praktykę wpisane jest antycypowanie porażek i ich akceptacja, co również ułatwia realizację strategii zgodnych z duchem twórczości. Nastawienie na *customer development* pozwala na zwiększenie zróżnicowania doświadczeń wykorzystywanych w procesie decyzyjnym o informacje od klientów, którzy są mocno zaangażowani w całość działań. Elementami promującymi kreatywność są również praktyki dotyczące zarządzania zespołem. Procesy oparte na *lean startup* są z założenia realizowane zespołowo i od każdego z uczestników oczekuje się zachowań kreatywnych.

W koncepcji *lean startup* nie znalazły się praktyki, które byłyby ukierunkowane na promowanie postaw twórczych na podstawie bisocjacji oraz wewnętrznej rywalizacji. Pomijana jest też kwestia negatywnego wpływu na kreatywność, wynikającego z dużego obciążenia pracowników bieżącymi obowiązkami. Jednak najpoważniejszy zarzut może wiązać się z faktem, iż proces weryfikacji hipotez oparty na pętli tworzenie–pomiar–uczenie jest w założeniach stosunkowo rygorystyczny. Może to negatywnie wpływać na postawy twórcze, ze względu na brak wykorzystania technik, które pobudzałyby kreatywność poprzez stymulowanie wyobraźni.

Bazując na powyższej analizie oraz wcześniej zaprezentowanej charakterystyce, należy ocenić, iż *lean startup* w różnym stopniu wpływa na cztery sprzeczności będące u podstaw koncepcji twórczej strategii.

Lean startup w swoich założeniach oraz w zidentyfikowanych praktykach dobrze wpisuje się w postulat **innowacyjności strategicznej** z jednym zastrzeżeniem. Jej założeniem jest przede wszystkim konfrontowanie innowacyjnych idei z rzeczywistością rynkową oraz odkrywanie wiedzy o właściwych kierunkach zmian i rozwoju. Tworzenie nowych pomysłów jest elementem, który jest poza pętlą tworzenie–pomiar–uczenie się. Nowa idea, jako główna przyczyna tworzenia startupu, jest w pewnym sensie dana z założenia, a praktyki *lean startup* są ukierunkowane na jej doskonalenie lub ewentualne odrzucenie w wyniku serii eksperymentów rynkowych. Tym samym *lean startup* może stanowić wartościowe uzupełnienie procesów budujących innowacyjność strategiczną w korporacjach.

Praktyki *lean startup* świetnie wpisują się w założenia **przedsiębiorczości strategicznej**. MVP stanowi praktykę umożliwiającą sprawdzenie innowacji w niepewnych warunkach rynkowych. „Wyjście z biura” z nie w pełni gotowym produktem, aby zacząć sprzedaż i przy okazji szukać bezpośrednich informacji od klientów to przejaw przedsiębiorczego dyletanctwa charakterystycznego dla koncepcji twórczej strategii. To lekkomyślne działanie jest jednak wsparte przez narzędzia pomiarowe i proces analityczny. Wydaje się również, że pętla tworzenie–pomiar–uczenie się jest świetnym rozwinięciem procesu przedsiębiorczości strategicznej opartej na pięciu fazach: rozpoznania, rozwijania, oceniania, uruchomienia i pozyskania informacji zwrotnej. Doświadczenia dużych firm pokazują, że *lean startup* istotnie zmniejsza prawdopodobieństwo spektakularnych porażek przy wdrażaniu innowacji [Blank, 2013b].

Postulat **strategicznego przywództwa** jest obecny w koncepcji *lean startup* w ograniczonym zakresie. Lider jest bezpośrednio zaangażowany w całość działania startupu, ale w dużej mierze wynika to z niewielkiego rozmiaru organizacji. Oczywiście sam startup z założenia jest przejawem pewnej wizji, ale praktyki *lean startup* nie podpowiadają, jak tę wizję efektywnie komunikować dużym zespołom. Relacyjny aspekt przywództwa można odnaleźć w dużej roli, jaką odgrywają informacje zwrotne od klienta. Należy jednak zauważyć, że *lean startup* nie proponuje żadnych narzędzi ułatwiających budowanie wizji na podstawie interakcji z pracownikami, szczególnie w dużych organizacjach.

W wysokim stopniu *lean startup* odnosi się do założeń **strategicznego projektu organizacji twórczej**. Wśród formułowanych wskazań są obecne zalecenia, aby wykorzystywać płaskie struktury zadaniowe oraz realizować działania na podstawie zwinnych metodyk zarządzania projektami. W przypadku korporacji *lean startup* zaleca budowę autonomicznych zespołów i bezpośrednio nawiązuje do idei łączenia luźnych i napiętych właściwości struktur.

5. Podsumowanie

Przeprowadzona ocena założeń i praktyk koncepcji *lean startup* pozwala na sformułowanie wniosku, że dobrze wpisuje się ona w wyzwania twórczej strategii. Dotyczy to praktyki startupów tworzonych od zera przez samodzielnych przedsiębiorców, a w jeszcze większym stopniu możliwości wzmocnienia potencjału kreatywności w dużych organizacjach. Pomysł tworzenia i opracowywania innowacji poprzez wewnętrzne quasi-autonomiczne startupy, zakładane przez korporacje ma bowiem sam w sobie potencjał do wzmocnienia skuteczności działań proinnowacyjnych w dużych przedsiębiorstwach. Powyższa analiza porównawcza wskazuje dodatkowo, że zastosowanie w takich przypadkach wskazań *lean startup* może stanowić skuteczne rozwiązanie wielu praktycznych problemów wynikających z założeń koncepcji twórczej strategii. Z pewnością problem ten jest interesującym wątkiem, który może stanowić podstawę wartościowych, z praktycznego punktu widzenia, badań nad zmianami strategii we współczesnych przedsiębiorstwach.

Bibliografia

1. Bilton C., Cummings S. [2010], *Creative Strategy. Reconnecting Business and Innovation*, Wiley, West Sussex.
2. Blank S. [2013a], *The Four Steps to The Epiphany. Successful Strategies for Products that Win*, K&S Ranch, Pescadero.
3. Blank S. [2013b], *Why Lean Start-Up Changes Everything*, „Harvard Business Review”, maj.
4. Blank S., Dorf B. [2012], *The Startup Owner's. The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*, K&S Ranch, Pescadero.

5. Dyduch W. [2013], *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
6. Eisenmann T.R., Ries E., Dillard S. [2012], *Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup*, „Harvard Business School Entrepreneurial Management Case”, 812–095.
7. Furr N.R., Dyer J. [2014], *The Innovator's Method: Bringing the Lean Startup into Your Organization*. Harvard Business Press, Boston.
8. Kim W.C., Mauborgne R. [2005], *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa.
9. Kruczek M., Żebrucki Z. [2008], *Wykorzystanie narzędzi „lean manufacturing” w logistyce produkcji*, „Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej. Transport”, 64, s. 87–95.
10. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. [1998], *Strategic Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, New York.
11. Peters T., Waterman R. [1982], *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-run Companies*, Harper & Row, New York.
12. Ries E. [2012], *Metoda Lean Startup. Wykorzystaj innowacyjne narzędzia i stwórz firmę, która zdobędzie rynek*, Wydawnictwo Helion, Warszawa.
13. Ries E., Euchner J. [2013], *What Large Companies Can Learn from Start-Ups*, „Research-Technology Management”, lipiec–sierpień.
14. Skala A. [2017], *Spiralna definicja startupu*, „Przegląd Organizacji”, 9, s. 33–39.

Źródła internetowe

1. <https://sjp.pwn.pl/sjp/strategia;2576315>

***Lean startup* concept as an answer to the challenges of a creative strategy**

Summary

Lean startup concept is a relatively new approach that addresses the theoretical gap in the field of methods and tools that can be used in planning and evaluating startups' performance. Since it deals with operating in an uncertain environment and focuses on building value through innovation, the idea may be an inspiring subject of studies on new directions in thinking about corporate strategies, in particular in the context of a creative strategy. The paper sketches the profiles of both concepts followed by a critical analysis of the potential of *lean startup* concept as a way of implementing creative strategies. Based on our findings we may conclude that *lean startup* proposes a series of valuable practices, which may successfully be applied by businesses whose activities are based on creative strategy.

Keywords: strategic management, creative strategy, startups, lean startup, business strategies
