

SÉRIE LEAN

Alistair Croll & Benjamin Yoskovitz

LEAN ANALÝZA

Využijte data k rychlejšímu
vybudování lepšího startupu

O'REILLY®
Bizbooks

Eric Ries, editor série

Lean analýza

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.bizbooks.cz
www.albatrosmedia.cz

Bizbooks®

Alistair Croll a Benjamin Yoskovitz
Lean analýza – e-kniha
Copyright © Albatros Media a. s., 2016

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.

ALBATROS  **MEDIA** a.s.

Alistair Croll a Benjamin Yoskovitz

LEAN

ANALÝZA

Využijte data
k rychlejšímu vybudování
lepšího startupu

Bizbooks®

NAPSALI O LEAN ANALÝZE

„S pomocí této knihy vás konkurence dostane.“

Mike Volpe – ředitel marketingu, HubSpot

„Data má k dispozici každý. Zásadní je schopnost zjistit, která z nich zlepší vaše učení a rozhodování. Každý ví, že metriky jsou potřeba, ale je nesmírně obtížné zjistit, které jsou pro vás aktuální, konkrétní a relevantní a které jste schopni správně měřit a využít. V knize Lean analýza nám Ben a Alistair mistrně předvedli, jak pomocí dat a metrik prohlédnout závojem nejistoty, který halí počátky každé nové firmy nebo produktu.“

Pro naše odvětví je tato kniha obrovským darem.“

Zach Nies – hlavní technolog, Rally Software

„Lean analýza je chybějícím článkem knihy Lean Startup, který nabízí praktické a podrobné výsledky výzkumu, rady a poučení, jež vám pomohou rychleji uspět ve startupu nebo ve velké organizaci.“

Dan Martell – zakladatel a generální ředitel, Clarity

„Podnikatelé potřebují mít své vlastní pole deformace reality, aby byli schopni bojovat se všemožnými větrnými mlýny. Ale tato deformovaná realita pro ně může znamenat pád, pokud začnou lhat sami sobě. Tato kniha je tím správným lékem. Alistair a Ben tu sepsali tolik potřebnou dávku skutečné reality a podnikatelé, kteří budou ignorovat tento přístup založený na informacích z dat, tak budou činit na vlastní nebezpečí.“

Brad Feld – výkonný ředitel, Foundry Group; spoluzakladatel TechStars; tvůrce knižní řady The Startup Revolution

„Lean analýza vás povede od minimálně životaschopného produktu k maximálně životaschopnému produktu. Je stejně důležitá pro produktového manažera dnešních multimiliardových firem jako pro podnikatele, kteří se snaží vybudovat multimiliardové firmy zítřka.“

John Stormer – ředitel sekce nových produktů, Salesforce

„Špatná zpráva je, že se vždycky najde někdo chytřejší než vy. Dobrá zpráva je, že ten někdo je Alistair a Ben. Lean analýza je ta strategická výhoda, kterou tolik potřebujete.“

Julien Smith – autor bestsellerů *Trust Agents* a *The Flinch* nakladatelství The New York Times

„U nás ve Twitteru byla analýza klíčovým nástrojem pro porozumění našim uživatelům a pro rozvoj firmy. Chytré startupy si musejí osvojit přístup vycházející z dat, pokud chtějí být rovnocennými soupeři své konkurenci. A tato kniha vám ukáže, jak na to.“

Kevin Weil – ředitel pro produktovou monetizaci, Twitter

„Povinná četba pro ty, kteří chtějí začlenit analýzu do tvorby nového produktu a nesvěřovat svůj úspěch jen čiré náhodě.“

Peter Yared – ředitel pro IT a technologie, CBS Interactive

„Lean analýza představuje detailní vysvětlení přístupu založeného na datech a jeho využití při řízení firmy. Jejimi autory jsou dva zkušení podnikatelé a díky její vypilované koncepci tuto knihu začlením mezi materiály používané při školeních ve své firmě Sincerely, Inc., a všech svých dalších případných podnicích.“

Matt Brezina – zakladatel Sincerely, Inc., a Xobni

„Podle jednoho z Pearsonových zákonů: to, co je měřeno, se zlepšuje. Autoři této knihy posouvají hranice toho, jak chápeme lean management, tím, že přinášejí techniky pečlivého měření do těch nejranějších stadií vývoje a spouštění nového produktu. V případě, že podnikatelé jejich techniky využijí, měli by zaznamenat podstatná zlepšení v podobě sníženého plýtvání a vyšší úspěšnosti nových startupů.“

Thomas Eisenmann – profesor managementu na Harvard Business School

„Tohle není kniha jen o analýze na webu nebo v byznysu, je to kniha o tom, co by organizace měly a neměly měřit a jak tato data převést na praktické postupy, které jim pomohou k úspěchu. Alistair a Benjamin nám představují pečlivě sesbírané příklady z praxe, které demonstrují, jak užitečná je správná analýza. Pokud si podnikatelé, marketingoví a produktoví specialisté a technici vezmou jejich tipy k srdci, budou odvádět lepší práci.“

Rand Fishkin – generální ředitel a spoluzakladatel, Moz

„Vsadím se, že vás nikdy nenapadlo, že úspěch může záviset na vaší schopnosti selhat. Selhat rychleji a selhat konstruktivně. A tajemstvím tohoto úspěchu je vaše schopnost učit se a rychle vytvářet další experimentální verze s využitím dat. Kvalita a kvantita, to je, oč tu běží. Nechejte Alistaira a Bena, ať vám ukážou, jak chytřeji dosáhnout startupové nirvány!“

Avinash Kaushik – autor knihy *Web Analytics 2.0*

„Lean analýza vám ukáže, jak dosahovat bleskových pokroků tím, že přinutíte vaše metriky, aby vám prozradily, kdy začínáte selhávat a jak s tím něco udělat. Hromada dobře míněných, smysluplných rad – povinné čtení pro všechny zakladatele, kteří chtějí uspět.“

Sean Kane – spoluzakladatel firem F6S a Springboard Accelerator

„Jen dvě věci dokážou spolehlivě zajistit snížení rizika selhání startupu. Tou první je dar jasnozřivosti, tou druhou je tato kniha.“

Měli by si ji přečíst všichni podnikatelé.“

Dharmesh Shah – zakladatel a technický ředitel, HubSpot

„Napřed musíte vytvořit něco, co budou lidé zbožňovat. Pak musíte upoutat jejich pozornost, aby si to našli a začali používat. Abyste toho mohli dosáhnout“

ve velkém rozsahu, je nezbytné dokonale porozumět svým datům a metrikám. Lean analýza je detailní a praktický návod, jehož pomocí se naučíte sledovat ty správné metriky a využívat je k tvorbě těch správných produktů.“

Josh Elman – partner, Greylock Partners

„Lean analýza je přirozenou evolucí hnutí Lean Startup, které začalo jako skromný blog a rozvinulo se do globálního hnutí. Tato kniha přináší konkrétní rady, které jsou výsledkem dlouholetého čerpání zkušeností a pokrývají všechny obchodní modely a fáze vývoje firmy. Je to povinná četba pro všechny lídry, kteří chtějí uspět ve světě byznysu, jenž stále více spoléhá na data.“

Mark MacLeod – ředitel pro rozvoj, FreshBooks

„Jeden ze základních nástrojů každého zakladatele firmy. Pokud se chystáte založit firmu, tohle si musíte přečíst.“

Mark Peter Davis – investor v oblasti rizikového kapitálu a inkubátorů

„Lean analýza je plná šikovných a dobře využitelných rad a zajímavých příkladů z praxe. Tuto knihu si musíte přečíst, pokud chcete porozumět tomu, jak využít data k vybudování lepší firmy.“

Paul Joyce – spoluzakladatel a generální ředitel, Geckboard

„Okamžitě si tuhle knihu poříďte. I kdybyste si zatím jenom pohrávali s myšlenkou rozjet nějakou firmu, Lean analýza pro vás bude obrovská pomoc. Je to ta potřebná dávka drsné přípravy, která mnohonásobně zvýší vaše šance na přežití a úspěch. Vykročte tou správnou nohou a přečtěte si tuhle knížku; nebudete litovat.“

Dan Debow – generální ředitel a zakladatel, Ryppl; SVP, Work.com

„Moc dlouho nepřemýšlejte a prostě si tuhle knihu kupte. Je to přesně ten tajný recept, který potřebujete. Pokud jste podnikatelem, je to povinná četba.“

Greg Isenberg – generální ředitel, Fiveby.tv; partner, Good People Ventures

„Tohle je skutečný poklad hnutí Lean Startup – zhuštěná sbírka užitečných rad podložených skutečnými příklady z praxe. Pochopit principy lean startupu je jednoduché, ale jejich uvedení do praxe může být složitější. Lean analýza vám na této cestě pomůže a poskytne vám ty správné nástroje, s jejichž pomocí budete měřit svůj úspěch.“

Jason Cohen – generální ředitel, WP Engine

„V této knize spojují Alistair a Ben nový teoretický rámec s praktickými příklady pro tisíce nových startupů, které chtějí věci dělat rychle a správně. Vzhledem k neustále rostoucí efektivitě a rychlejšímu předlžení trhů je čas vždy na prvním místě. Lean analýza je skvělý studijní materiál pro tuto generaci webových a mobilních startupů.“

Howard Lindzon – spoluzakladatel a generální ředitel, StockTwits; výkonný partner, Social Leverage; tvůrce, Wallstrip

„Alistair a Ben jsou ve svém oboru již uznávanými lídry. Tato kniha vám ukáže, jak se jimi stali.“

Chris Brogan – generální ředitel a prezident, Human Business Works

„Pokud vím, tak Ben a Alistair v knížce *Lean* analýza jako první spojili teorii a příklady z praxe ve čtivý návod, ve kterém používají zkušenosti úspěšných startupů jako příklady. Tyto rady jsou neuvěřitelně užitečné jak pro zakladatele v počátečních fázích, tak pro podnikatele ve fázích pozdějších. Je to jedna z mála knih, ke které se budu stále znovu vracet.“

Joel Gascoigne – zakladatel a generální ředitel, Buffer

„Jak prohlásil senátor Daniel Patrick Moynihan: Každý má právo na vlastní názor, ale ne na vlastní fakta. To platí ve světě byznysu více než kdekoli jinde. Jednou z nejlepších věcí na spolupráci s Alistairem Crollem je jeho schopnost vyvracet chybné názory prostými fakty, přetvářet marketing na proces učení a vývoj produktů na konverzaci se zákazníky.“

Tim O'Reilly – zakladatel a generální ředitel, O'Reilly Media, Inc.

„Nejsou to jen další čísla, ale prakticky využitelné metriky. V knize *Lean* analýza vás Alistair a Ben naučí, jak prohlédnout skrz mlhu dat a zaměřit se na ty správné klíčové metriky, které budou znamenat rozdíl mezi úspěchem a selháním.“

Ash Maurya – zakladatel a generální ředitel, Spark59 a WiredReach; autor knihy *Running Lean*

„Žijeme v době, kdy data a analýzu může (konečně!) využívat opravdu každý. Pokud se rozhodnete tento klíčový nástroj nevyužít a nenechat data a analýzu, aby vám prozradily, co funguje a co ne, pak budete tápat ve tmě. Nechejte si poradit od Alistaira a Bena. Vědí nejenom to, kde je ten vypínač, kterým se zapíná žárovka, ale znají rovnou princip fungování celé elektrárny. Nedovedu si představit lepší rádce, na které bych se obrátil, kdybych rozjízďel startup a chtěl, aby mi data pomohla k úspěchu.“

Mitch Joel – prezident, Twist Image; autor knihy *Ctrl Alt Delete*

„Mnozí podnikatelé jsou zahlceni daty, s nimiž nedokážou pracovat, a metrikami, které jim nepomáhají v řízení firmy. *Lean* analýza nabízí důležitá poučení z řady malých podniků a pomocí reálných dat vytváří rámec, který definuje ty správné metriky a principy jejich lepšího využití. Vřele doporučuji!“

Mike Greenfield – zakladatel, Circle of Moms a Team Rankings

„*Lean* analýza vám pomůže udělat si v nepořádku dat systém a ukáže vám, jak měřit to, na čem skutečně záleží.“

Rajesh Setty – zakladatel řady firem a podnikatelský alchymista, rajeshsetty.com

„Už jsem slyšel tolik začínajících podnikatelů (sebe nevyjímaje), jak se rozčilovali nad tím, že podobu dnešních produktů určují data. Je to přece můj produkt – jak

by mohla být banda uživatelů chytřejší než já?’ Tato kniha, se svojí zásobárnou příběhů a příkladů ze života, jasně a srozumitelně nastiňuje, jak a proč tady analýza pomáhá. Je to zkratka k důležitému ponaučení, ke kterému jinak dospějete teprve po dlouhé a strastiplné cestě.“

Dan Melinger – spoluzakladatel a generální ředitel, Socialight

„Ben a Alistair jsou opravdovými experty na startupy, ale při psaní této knihy si dali neskutečnou práci, aby spojili rady a příklady od co největšího počtu skutečných startupů. Jejich práce se vyplatila. Lean analýza přímo přetéká kvalitními technikami pro vybudování vašeho vlastního startupu, navíc psanými jazykem, kterému porozumí každý začínající podnikatel.“

Bill D’Alessandro – partner, Skyway Ventures

„Pátráte po tom, co měřit, jak to měřit a co pak dělat se získanými daty, aby váš startup rostl? Lean analýza má pro vás přesně ty odpovědi, které hledáte.“

Rob Walling – autor knihy *Start Small, Stay Small: A Developer’s Guide to Launching a Startup*

„Pokud jste podnikatel, který hledá konkurenční výhodu v podobě využívání dat, tahle kniha je pro vás klíčová.“

Massimo Farina – zakladatel, Static Pixels

„Cílem každého podnikatele je dosáhnout úspěchu co nejefektivnějším způsobem, ale ten na začátku zná jen málokdo. Lean analýza představuje metodu využívání specifických metrik k nalezení toho správného způsobu pro vaši firmu, navíc jazykem, kterému porozumí začátečník i zkušený podnikatel.“

Ryan Vaughn – zakladatel, Varsity News Network

Rileymu, který už pětkrát mistrně ovládl umění položit otázku „proč?“.

Alistair

*Mému bratru Jacobovi, který nás opustil příliš brzy, ale neustále mě inspiruje,
abych si kladl náročné cíle a pouštěl se do rizika.*

Ben

Obsah

Předmluva	15
Úvod.	17
ČÁST PRVNÍ: PŘESTAŇTE SI LHÁT	23
<hr/>	
<i>KAPITOLA 1</i>	
Všichni jsme lháři.	25
<i>KAPITOLA 2</i>	
Jak sledovat své skóre.	31
<i>KAPITOLA 3</i>	
Rozhodněte se, co budete dál dělat	51
<i>KAPITOLA 4</i>	
Data – využívání versus pohlcení.	57
ČÁST DRUHÁ: KTERÁ METRIKA JE PRO VÁS TA SPRÁVNÁ PRÁVĚ TEĎ	63
<hr/>	
<i>KAPITOLA 5</i>	
Analytické systémy	65
<i>KAPITOLA 6</i>	
OMTM a disciplína	75
<i>KAPITOLA 7</i>	
Co vlastně děláte?	83
<i>KAPITOLA 8</i>	
Model 1: e-shop.	93
<i>KAPITOLA 9</i>	
Model 2: SaaS	111
<i>KAPITOLA 10</i>	
Model 3: bezplatná mobilní aplikace	125
<i>KAPITOLA 11</i>	
Model 4: mediální web	135

<i>KAPITOLA 12</i>	
Model 5: uživatelský obsah	145
<i>KAPITOLA 13</i>	
Model 6: dvoustranná tržiště	157
<i>KAPITOLA 14</i>	
V jaké fázi se nacházíte?	173
<i>KAPITOLA 15</i>	
Fáze 1: empatie	177
<i>KAPITOLA 16</i>	
Fáze 2: loajalita	219
<i>KAPITOLA 17</i>	
Fáze 3: viralita	241
<i>KAPITOLA 18</i>	
Fáze 4: výnosy	255
<i>KAPITOLA 19</i>	
Fáze 5: škála	269
<i>KAPITOLA 20</i>	
Model + fáze = klíčová metrika	277
ČÁST TŘETÍ: LAŤKY	283
<hr/>	
<i>KAPITOLA 21</i>	
Jsem dostatečně dobrý?	285
<i>KAPITOLA 22</i>	
E-shop: laťky	303
<i>KAPITOLA 23</i>	
SaaS: laťky	309
<i>KAPITOLA 24</i>	
Bezplatná mobilní aplikace: laťky	319
<i>KAPITOLA 25</i>	
Mediální web: laťky	331
<i>KAPITOLA 26</i>	
Uživatelský obsah: laťky	341

<i>KAPITOLA 27</i>	
Dvoustranné tržiště: laťky	349
<i>KAPITOLA 28</i>	
Co dělat, když nemáte základní hodnoty?	353
ČÁST ČTVRTÁ: LEAN ANALÝZA PRO B2B A INTRAPRENEURY	357
<hr/>	
<i>KAPITOLA 29</i>	
Firemní klientela	359
<i>KAPITOLA 30</i>	
Lean uvnitř: intrapreneuři	377
<i>KAPITOLA 31</i>	
Závěr: za hranicemi startupu	393

Předmluva

Z nějakého neznámého důvodu je hnutí Lean Startup přímo generátorem na hesla. Je dost pravděpodobné, že pokud čtete tuto knížku, tak jste už zaslechli některé z našich nejpoulnějších příspěvků do slovníku byznysu: pivot, MVP (minimální životaschopný produkt), metoda Build-Measure-Learn (vytvoř – vyhodnoť – pouč se) nebo známé heslo Stevea Blanka „vyjděte mezi lidi“ (Get out of the building). Některé z nich vidíte už i na tričkách.

Vzhledem k tomu, že jsem uplynulých pár let svého života věnoval propagaci těchto myšlenek, nebudu se teď snažit nějak zlehčovat jejich význam. Žijeme v době, kdy se zásadním způsobem mění způsob práce a tyto myšlenky jsou klíčovými součástmi těchto změn. Cílem série *Lean* knih je vdechnout život těmto změnám tím, že je od hesel na tričku přeneseme do detailů praxe.

Lean analýza tento cíl posouvá do úplně nové roviny.

Na první pohled se tento nový svět zdá být vzrušující a odvážný. Inovace, nové zdroje pro růst, krása uspokojení potřeb trhu i drama selhání a pivotů slibují skutečně strhující zážitky. Jenže všechno to spočívá na základech z mnohem nudnějšího materiálu: účetnictví, matematika a metriky. A právě tradiční účetní metriky mohou být překvapivě nebezpečné, pokud se aplikují na neprobádanou oblast inovací. Říkáme jim zavádějící metriky – *vanity metrics*. Jsou to čísla, která vám sice lichotí, ale jsou silně zavádějící. Abyste se jim mohli vyhnout, musíte využít úplně novou účetní disciplínu, kterou já nazývám inovativní účetnictví – *innovative accounting*.

Věřte mi, že jako podnikatele mě účetnictví jako teoretický obor vůbec nezajímalo. Abych pravdu řekl, až příliš mnoho z mých firem stejně pracovalo s neuvěřitelně jednoduchým účetnictvím: obrat, marže, volný peněžní tok – všechno bylo na nule.

Účetnictví ale tvoří základ našich moderních metod řízení. Už od dob Fredericka Winslowa Taylora posuzujeme výkon řízení firmy porovnáváním výsledků s plánem. Překonaáte plán, čeká vás povýšení. Nedosáhnete plánovaných výsledků a hodnota akcií spadne. U některých druhů produktů to funguje dobře. Přesná předpověď výsledků vyžaduje dlouhou a stabilní historii fungování firmy, ze které je možné vyvozovat plány. Čím delší a stabilnější historie, tím přesnější předpověď.

Má ale někdo pocit, že je svět den ode dne stabilnější? Kdykoli se podmínky změni nebo se je pokusíme změnit my nějakým skutečně převratným produktem, přesné předpovědi jsou téměř nemožné. A jak posoudíme svoje výkony bez tohoto měřítka? Pokud vytváříme naprosto nesprávný produkt, máme být hrdí na to, že to děláme přesně podle finančního a časového plánu? To je důvod, proč potřebujeme nové způsoby měření výkonu, nejen pro týmy, které máme na starosti, ale i sami pro sebe, jednak coby podnikatele a manažery ve vlastních firmách, ovšem také jako investory v jiných podnicích.

Proto potřebujeme k úspěchu v této nové éře práce revoluci v účetnictví. Ben a Alistair si dali neskutečnou práci s prozkoumáním těch nejlepších nápadů na analýzu a práci s metrikami, nashromáždili podrobné příklady a přišli s průlomovým systémem prezentace vlastního rámce pro zjišťování, které metriky jsou podstatné a kdy. Knížka se vám zaplatí už jen hodnotou jejich práce při shromažďování všemožných ukazatelů z celého odvětví, které použili k definování řady klíčových metrik.

Toto není jen suchý teoretický spis, je to praktická příručka pro všechny, kteří hledají nové cesty k růstu. Přeji vám dobrý lov.

Eric Ries
San Francisco
4. února 2013

Úvod

Hnutí Lean Startup nadchlo celou generaci podnikatelů. Pomáhá jim identifikovat ta nejrizikovější místa jejich obchodního plánu a najít způsoby, jak tato rizika snížit v rychlém cyklu experimentů a poučení. Celá myšlenka by se dala shrnout do jedné věty: *Nesnažte se prodat, co dokážete vyrobit; snažte se vyrobit, co dokážete prodat.* A to znamená přijít na to, co lidé chtějí koupit.

Bohužel, zjistit, co lidé skutečně chtějí, není jednoduché. Často to totiž nevědí ani oni sami. Pokud se jich zeptáte, často vám odpovědí podle toho, co si myslí, že chcete slyšet. A co hůř, jako zakladatelé firmy a podnikatelé máte pevně zakořeněnou vlastní představu o tom, jak lidé přemýšlejí, která nenápadně a zákeřně ovlivňuje všechna vaše rozhodnutí.

Analýza vám tady může pomoci. Pokud něco změříte, stanete se zodpovědným. Donutí vás to podívat se do očí nepříjemným pravdám. Také vám to ovšem pomůže nepromrhat čas a finance na něco, o co nikdo nestojí.

Knížka *Lean Startup* (BizBooks 2015) vám pomůže identifikovat ty nejrizikovější faktory vašeho podnikání a co nejrychleji se z nich poučit, abyste se mohli přizpůsobit. Metody uváděné v *Lean analýze* pak měří vaše pokroky a pomáhají vám pokládat klíčové otázky a rychle na ně dostávat srozumitelné odpovědi.

V této knize vám ukážeme, jak vypilovat svůj obchodní model a zjistit fázi svého růstu. Vysvětlíme, jak nalézt OMTM (*One Metric That Matters* – jednu podstatnou metriku), na které ve vaší firmě záleží právě teď, a jak si správně nastavit laťku, abyste včas buď přidali plyn, nebo šlápli na brzdu.

Lean analýza vám poskytne přehled ve všech fázích vývoje vaší firmy – od ověření, zda je problém skutečný, přes identifikaci zákazníka a rozhodnutí, jaký produkt vytvořit,

po hledání dobré pozice pro případnou akvizici. Nemůže vás donutit řídit se daty, ale může vás na ně upozornit, nedovolit vám data ignorovat a zabránit vám zcela vykolejit.

Komu je tato kniha určena

Tato kniha je zaměřena na podnikatele, kteří se snaží vytvořit něco inovativního. Pomůžeme vám s procesem analýzy – od procesu vytváření nových nápadů až po uspokojení potřeb trhu a dál. Tato kniha je tedy jak pro ty, kteří stojí teprve na začátku své podnikatelské cesty, tak pro ty, kteří už jí notný kus urazili.

Může být užitečná také pro webové analytiky a datové specialisty, protože ukazuje, jak se posunout za hranice běžného „trychtýře“ a spojit svou práci se smyslupnějším světem reálného byznysu. Relevantní je obsah této knihy také pro všechny, kteří pracují ve vývoji produktů, produktovém managementu, marketingu, investicích a oddělení vztahů s veřejností, protože jim pomůže lépe chápat a posuzovat startupy.

Nástroje a metody, které zde budou popisovány, byly většinou poprvé použity u spotřebitelských webových aplikací. Dnes jsou ovšem využitelné v řadě dalších oblastí: nezávislé malé firmy, vedení volebních kampaní, business-to-business startupy, inovátoři, jak ve státní správě, usilující o změnu zevnitř, tak v rámci velkých firem a organizací.

V tomto ohledu je *Lean analýza* vhodná pro všechny, kteří se snaží o zefektivnění své organizace. Při práci na této knize jsme mluvili se zástupci malinkých rodinných firemiček, globálních korporací, začínajících startupů, organizačních týmů volebních kampaní, charit, a dokonce i náboženských skupin. Všichni se při své práci snažili uplatňovat lean metody.

Jak tato kniha funguje

V této knize je obrovské množství informací. Mluvili jsme s více než stovkou zakladatelů, investorů a inovátorů v rámci velkých organizací, v angličtině označovaných také termínem intrapreneur¹. Mnozí z nich nám pověděli svůj příběh a my jsme více než 30 z nich zařadili do této knihy. Také jsme uvedli více než tucet vzorů osvědčených praktik, které můžete začít ihned využívat. Obsah jsme rozdělili do čtyř částí.

Část první se zaměřuje na vysvětlení myšlenky lean startupu, základní analýzu a přístup pracující s daty, který budete potřebovat k úspěchu. Podíváme se na řadu stávajících systémů pro budování startupů a představíme náš vlastní, který se orientuje na analýzu. Toto je vaše příprava na svět lean analýzy. Po pročtení této části byste měli dobře rozumět základům analýzy.

V části druhé vám ukážeme, jak využít lean analýzu ve svém startupu. Podíváme se

¹ Intrapreneur je v podstatě podnikatel, inovátor působící v rámci velké firmy nebo organizace, který často vede spíše ideologické nežli finanční bitvy s cílem podnitit změnu zevnitř.

na šest vzorových obchodních modelů a pět fází vývoje, jimiž projde každý startup při hledání toho správného produktu a nejlepšího cílového trhu. Také probereme OMTM (*One Metric That Matters* – jednu podstatnou metriku) pro vaši firmu. Na konci této části budete vědět, co vlastně děláte, v jaké jste fázi a na čem potřebujete zapracovat.

V části třetí se podíváme na to, co je normální. Pokud si nenastavíte nějakou laťku, nebudete vědět, jestli se vám daří, nebo ne. V této části se dočtete, jak to běžně vypadá s některými klíčovými metrikami, a naučíte se správně si nastavit své vlastní cíle.

Část čtvrtá vám ukáže, jak využívat principy lean analýzy ve své organizaci a tím změnit jak kulturu startupů zaměřených na spotřebitele i firemní zákazníky, tak i fungování zavedených podniků. Přístup založený na využívání dat lze konečkonců aplikovat nejen na nové firmy.

Na konec většiny kapitol jsme zařadili otázky, které vám pomohou se zaváděním principů, o kterých jste právě četli.

Základní stavební kameny

Lean analýza není samostatnou jednotkou. Navazuje a rozšiřuje myšlenky lean startupu a je podstatně ovlivněna dalšími koncepty, jako je například vývoj se zákazníky – *customer development*. Je důležité porozumět těmto základním stavebním kamenům ještě předtím, než se pustíte dál.

Vývoj se zákazníky

Vývoj se zákazníky – termín, se kterým přišel podnikatel a univerzitní profesor Steve Blank, když si vzal na mušku zastaralou metodu „když to postavíš, oni přijdou“ a vodoпадový přístup vytváření produktů a firem. Vývoj se zákazníky se zaměřuje na neustálou zpětnou vazbu od zákazníků, která bude mít přímý dopad na vývoj produktů a jeho směřování ve všech fázích vývoje.

Blank poprvé definoval vývoj se zákazníky ve své knize *The Four Steps to the Epiphany* (K & S Ranch Press, 2005) a tuto myšlenku dále rozvinul ve spolupráci s Bobem Dorfem v knize *The Startup Owner's Manual* (K & S Ranch Press, 2012). Steveova definice startupu je jednou z nejdůležitějších myšlenek jeho práce:

Startup je organizace vytvořená za účelem hledání škálovatelného a opakovatelného obchodního modelu.

Mějte tuto definici na paměti při četbě zbytku této knihy.

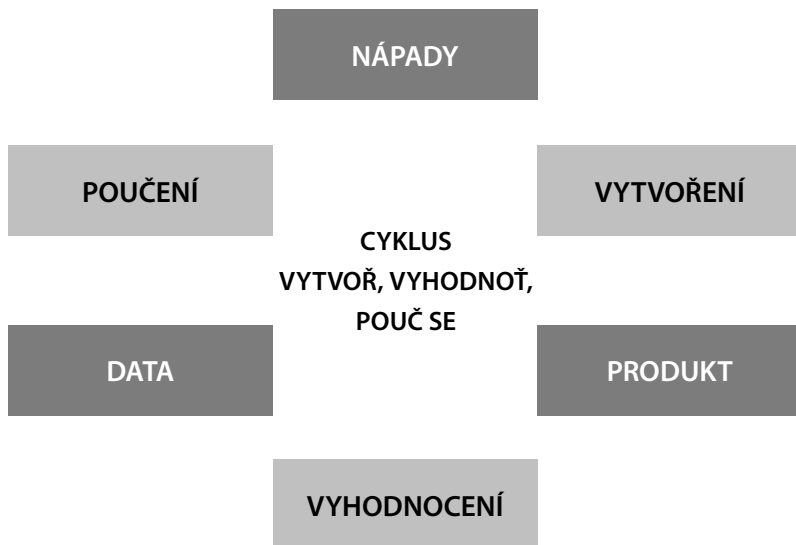
Lean startup

Eric Ries definoval proces lean startupu kombinací vývoje se zákazníky, metody agilního

vývoje - *agile software development* - a lean výrobních procesů, do jednotného systému pro rychlý a efektivní vývoj produktů a firem.

Zprvu se tyto principy aplikovaly pouze u nových firem, ale nyní je uplatňují organizace všech velikostí při inovacích a průlomech na trhu. Lean metody koneckonců neznamenají jen šetření pro malé firmy, ale přinášejí menší plýtvání a rychlejší reakce, což je ku prospěchu pro každou organizaci, bez ohledu na její velikost.

Jedním ze základních konceptů lean startupu je proces *Build-Measure-Learn* (vytvoř – vyhodnoť – pouč se), který slouží ke všemu od ujasnění vize přes práci na vlastnostech produktu až po vývojové kanály a marketingové strategie, jak vidíte na obrázku 1. V rámci tohoto cyklu se lean analýza zaměřuje na fázi vyhodnocování. Čím rychleji dokáže vaše organizace tento cyklus opakovat, tím rychleji najdete správný produkt a trh. Pokud budete vyhodnocovat lépe, zvyšujete tím svou šanci na úspěch.



Obrázek 1. Cyklus vytvoř – vyhodnoť – pouč se

Tento cyklus ovšem není jen prostředkem ke zlepšení produktu. Je to také dobrý způsob, jak si ověřit své vnímání reality. Vytvoření minimální verze produktu je nezbytnou součástí toho, co Erik nazývá *inovativní účetnictví*, které vám pomůže objektivně vyhodnocovat svoji práci. Lean analýza vám nabízí možnost kvantifikovat inovace a přiblížit vás co nejlíže k ideálnímu stavu neustálé kontroly pohledu na realitu, tedy k vnímání reality jako takové.

Dejte nám vědět

Veškeré komentáře a dotazy ohledně této knihy směrujte laskavě na adresu nakladatele:
O'Reilly Media, Inc.

1005 Gravenstein Highway North Sebastopol, CA 95472

(800) 998-9938 (v USA a Kanadě)

(707) 829-0515 (mezinárodní nebo místní linka)

(707) 829-0104 (fax)

Pro tuto knihu máme zřízenou internetovou stránku, kde uvádíme errata, příklady a do-
datečné informace. Adresa této stránky je:

http://oreil.ly/lean_analytics

Autoři mají také svůj web této knihy na adrese:

<http://leananalyticsbook.com/>

Komentáře a technické otázky k této knize můžete směřovat na e-mailovou adresu:

bookquestions@oreilly.com

Více informací o našich knihách, kurzech, konferencích a novinkách najdete na webu
<http://www.oreilly.com>.

Jsmo také na Facebooku: <http://facebook.com/oreilly>

Sledujte nás na Twitteru: <http://twitter.com/oreillymedia>

Náš kanál na YouTube: <http://www.youtube.com/oreillymedia>

Safari® Books Online

Safari Books Online (www.safaribooksonline.com) je digitální knihovna, která poskytuje odborné materiály - jak v knižní, tak multimediální podobě - od předních světových autorů z oblasti technologie a byznysu.

Specialisté na technologie, softwaroví vývojáři, webdesignéři, kreativci a podnikatelé se obrazejí na služby Safari Books Online jako na hlavní zdroj informací pro výzkum, řešení problémů, studium a přípravu k certifikacím.

Safari Books Online nabízí řadu produktových balíčků a cenových programů pro organizace, vládní úřady i jednotlivce. Předplatitelé mají přístup k tisícům knih, instruktážních a školicích videí a předtiskových rukopisů od nakladatelství, jako jsou O'Reilly Media, Prentice Hall Professional, Addison-Wesley Professional, Microsoft Press, Sams, Que, Peachpit Press, Focal Press, Cisco Press, John Wiley & Sons, Syngress, Morgan Kaufmann, IBM Redbooks, Packt, Adobe Press, FT Press, Apress, Manning, New Riders, McGraw-Hill, Jones & Bartlett, Course Technology a řada dalších, to vše zařazeno v jedné databázi umožňující snadné vyhledávání. Pro více informací o Safari Books Online se prosím obraťte na naše internetové stránky.

Poděkování

Napsat tuto knihu trvalo rok, ale předcházely jí desítky let učení. Práce na ní byla také týmovou záležitostí v mnohem větší míře, než je obvyklé. Podílely se na ní desítky zakladatelů firem, investorů a inovátorů, kteří přispívali svými příběhy jak online, tak osobně. Svůj podíl na zásluhách o ty chytré části knihy mají také čtenáři našich osobních blogů a všichni, kteří navštěvují blog Lean Analytics a přispěli zpětnou vazbou. Vina za ty špatné části padá jen na nás.

Hlasem našeho čtenářstva byla Mary Treselerová, která nás vždycky upozornila, když jsme příliš zabředli do žargonu. Naše rodiny s námi měly úžasnou trpělivost a pomohly nám s několika sériemi pročitání a změn. Pracovní verze důležitých kapitol jsme posílali recenzentům, kteří ověřovali naše závěry a výpočty, a mnozí z nich přispěli zpětnou vazbou tak užitečnou, že bychom je měli uvádět jako spoluautory. Sonia Gaballová z firmy Nudge Design odvedla vynikající práci na našem webu a celý tým z nakladatelství O'Reilly trpělivě snášel naše nehorázné požadavky a neustálé změny. Lidé z firem Totango, Price Intelligently, Chartbeat, Startup Compass a mnoha dalších se všichni prohrabávali hromadami anonymizovaných dat od zákazníků, aby nás poučili o konceptech, jako je SaaS, cenová politika, angažovanost a průměrné metriky.

Ale především chceme poděkovat všem lidem, kteří s námi diskutovali, sdíleli své příběhy a nechali nás nakouknout do své kuchyně, aby nám pověděli o světlých i stinných stránkách startupu. Mnozí z nich museli bojovat o svolení, aby mohli své příběhy zveřejnit, a některým se tento boj přes veškerou snahu nepodařilo vyhrát. Jejich zkušenosti si tedy necháme napříště, ale každý kousek zpětné vazby nám pomáhal utvářet tuto knihu a naše chápání toho, jak se vzájemně prolínají analýza a metody lean startupu.

PŘESTAŇTE SI LHÁT

V této části se podíváme na to, proč potřebujete k úspěchu data. Budeme se zabývat některými základními pojmy analýzy, jako jsou kvalitativní a kvantitativní data, korelace, kohorty, segmentace a prediktivní ukazatele. Zamyslíme se nad nebezpečím přílišného soustředění na data. A také se trochu pozastavíme nad tím, co byste měli dělat se svým životem.

„Záleží na tom, co se myslí pod pojmem ‚je‘.“

William Jefferson Clinton

Všichni jsme lháři

Přiznejte si to, žijete v bludu.

V bludu žijeme všichni – někteří jsou na tom ovšem hůř než jiní. Podnikatelé ale do svých bludů zabředávají nejlouběji.

Podnikatelé přímo vynikají ve lhaní sobě samým. Umění takových lží je pro úspěch v podnikání dost možná nezbytné. Musíte koneckonců být schopni přesvědčit jiné, že něco je pravda, přestože pro to postrádáte jakékoliv přesvědčivé a reálné důkazy. Potřebujete, aby vám lidé uvěřili a byli ochotní s vámi udělat krok do neznáma. Jako podnikatelé musíte žít napůl v bludu už jen proto, abyste přežili nevyhnutelnou horskou dráhu, kterou bude řízení vašeho startupu.

Malé lži jsou životně důležité. Vytvářejí vám vaše vlastní pole deformace reality. Jsou klíčovou součástí toho, co to znamená být podnikatelem. Ale když uvěříte vlastním lžím, nepřežijete. Dostanete se příliš hluboko do bubliny, kterou jste sami vytvořili, a nedostanete se z ní, dokud nenarazíte čelem do zdi – plnou rychlostí – a ta bublina nepraskne.

Musíte lhát sami sobě, ale ne do té míry, abyste ohrožovali svoji firmu.

A tady právě vstupují do hry data.

Nezáleží na tom, jak jsou vaše bludy přesvědčivé. V ostrém světle dat neobstojí. Analýza je nezbytným protizávažím vašich lží, jin k jangu vašeho přehánění. Poučení z dat je pak jedním ze základních kamenů úspěchu startupu. Je to způsob, jak zjistíte, co funguje, a jak se pomocí experimentů dostanete k tomu správnému produktu a trhu dříve, než vám dojdou finance. Netvrdíme, že vnitřní hlas je špatný. Instinkty vám dávají inspiraci a svému vnitřnímu hlasu musíte naslouchat a spoléhat se na něj při své cestě k úspěšnému

startupu. Ale nenechtejte se tímto hlasem ohlušit. Instinkty jsou důležité, jen si je musíte ověřovat. *Instinkty přináší experimenty. Data přináší důkazy.*

Hnutí Lean Startup

Inovace je těžká dřina – těžší, než si většina lidí uvědomuje. To platí vždy, ať už jste osamělý startup usilující o průlom v určitém odvětví, nebo intrapreneur, který se snaží změnit zavedené pořádky a bojuje s korporátními větrnými mlýny za neustálého kličkování mezi bariérami byrokracie. My to chápeme. Podnikání je šílené, někdy až přímo absurdní.

Lean startup přináší systém, který vám umožní efektivněji vytvářet něco nového. Lean startup vám dodá koňskou dávku racionální upřímnosti. Pokud se budete řídit lean modelem, bude pro vás stále těžší lhát, obzvláště sobě samým.

Fakt, že lean startup nabral v poslední době na obrátkách, má své opodstatnění. Nacházíme se uprostřed zásadního posunu v tom, jak lidé budují firmy. Náklady na vytvoření první verze něčeho jsou dnes směšně nízké. Cloudy jsou zadarmo. Sociální média jsou zadarmo. Průzkumy řešení konkurence jsou zadarmo. Dokonce i fakturace a bankovní transakce jsou zadarmo.² Žijeme v digitálním světě a bity nic nestojí.

To znamená, že můžete něco vytvořit, vyhodnotit, jaký to má efekt, a z výsledků se poučit, abyste příště vytvořili něco lepšího. Můžete rychle uvádět další experimentální verze a hned ze začátku se rozhodnout, jestli zvýšit sázku na svůj nápad, nebo složit karty a začít dělat něco jiného. A právě tady do hry vstupuje analýza. Poučení nepřichází jen tak náhodou. Je nedílnou součástí lean procesu.

Spisovatel a manažerský guru Peter Drucker pronesl slavnou větu: „Když něco nemůžete změřit, nemůžete to ani řídit.“² Nikde to neplatí tolik jako u lean modelu, kde úspěšní podnikatelé dokážou vytvořit produkt, strategii uvedení na trh a systémy zjišťování, co zákazníci vlastně chtějí, – a to všechno zároveň.

Narušení pole deformace reality

Většina podnikatelů někdy skončí na lopatkách a někteří i vícekrát. Pokud nedostanete pravidelně napráskáno, asi něco neděláte dobře a nepouštíte se do těch rizik, která jsou nutná pro velký úspěch.

Jenže na té horské dráze, kterou je existence každého startupu, může přijít moment, kdy to celé úplně vykolejí. Je po všem. Nezbyvá než vypnout web a zrušit účet. Je toho na vás moc, problémy už jsou nevladatelné. Je konec. Selhali jste.

² Když říkáme zadarmo, myslíme tím bez nutnosti předchozí podstatné investice. Spousta cloudových a fakturačních řešení něco stojí (občas je to víc, než kdybyste si je zařídili sami), jakmile se vaše firma rozjede. Zadarmo tady ale znamená, že nejsou nutné žádné zásadní výdaje předtím, než dosáhnete uspokojení potřeb trhu. Můžete využít služeb, jako jsou PayPal, Google Wallet, Eventbrite nebo desítky dalších platebních systémů, a náklady na platby přenést na svoje spotřebitele.

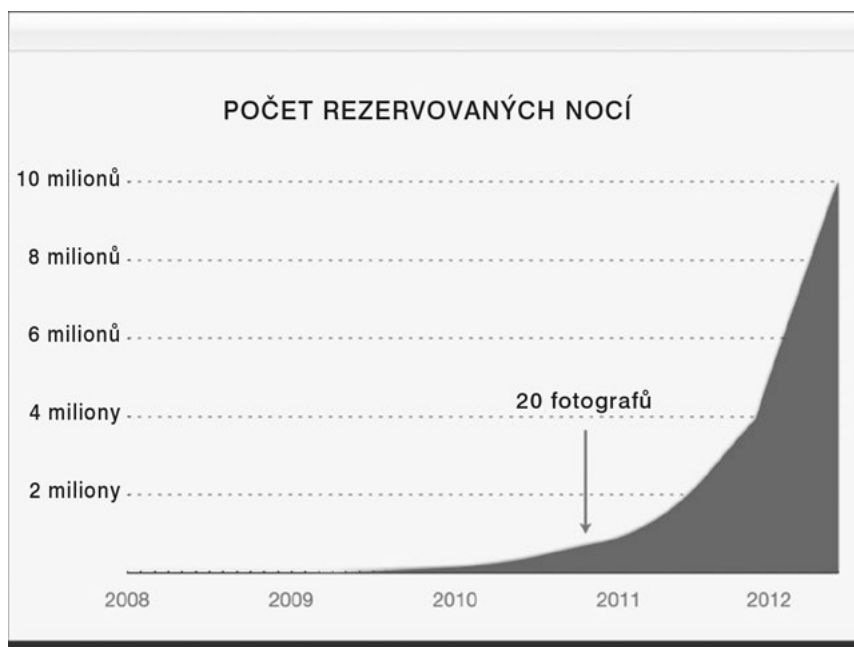
Vy jste ale věděli, že k tomu dojde, už dlouho předtím, než ten váš vláček vykolejil. Prostě to nefungovalo. Ale to bylo vaše pole deformace reality ještě natolik silné, že jste jeli dál jen silou vůle a na výpary v nádrži. Výsledkem je, že do té zdi narazíte v plné rychlosti a ještě při samotném nárazu budete stále sami sobě lhát.

Nezpochybnujeme tady důležitost pole deformace reality, ale rádi bychom vám ho trochu narušili. Doufáme, že tak budete schopni rozpoznat hrozící nebezpečí vykolejení dostatečně brzy na to, abyste se mu mohli vyhnout. Chceme, abyste se méně spoléhali na svoje pole deformace reality a více na lean analýzu.

Příklad z praxe | Airbnb a focení – růst v růstu

Příběh Airbnb je příběhem neuvěřitelného úspěchu. V průběhu pouhých několika málo let se z této firmy stalo jedno z velkých jmen v odvětví turistického ruchu. Nabízí všem lidem na cestách alternativu k ubytování v hotelu a těm, kteří pronajímají pokoje, apartmány nebo i celé domy, nový zdroj příjmů. V roce 2012 zákazníci pomocí služby Airbnb rezervovali přes 5 milionů noclehů. Firma ale začala v malém a její zakladatelé - příznivci principů lean startupu - zaujali hned od začátku ke své cestě k úspěchu velmi metodický přístup.

Na konferenci SXSW v roce 2012 se Joe Zadeh, produktový ředitel Airbnb, podělil



Obrázek 1-1. Je neuvěřitelné, co člověk dokáže s dvacítkou fotografů a pár apartmány.

Co je CMVP?

Minimum Viable Product – minimální životaschopný produkt – je ta nejjednodušší verze, jež bude schopná vytvářet hodnotu, kterou jste trhu slíbili. Ovšem v této definici se neříká nic o tom, jak velká část této služby musí být skutečná. Pokud chcete vytvořit například službu nabízející spolujízdu, můžete zkusit propojovat řidiče a pasažéry pěkně postaru, manuálně.

A toto je CMVP – manuálně spravovaný minimální životaschopný produkt. V tomto systému se rozumí, že vytvoření produktu – byť minimálního – v určitých případech jednoduše nestojí za tu potřebnou investici. V této fázi tedy otázka nestojí: „Dokážu naprogramovat software automaticky propojující řidiče a pasažéry?“, ale „Budou se lidé chtít svézt s někým cizím?“ Manuálně spravovaný minimální životaschopný produkt není škálovatelný, ale z krátkodobého hlediska je rychlý a jednoduchý.

Dnes, kdy rozjetý nový startup stojí tak málo, nebo dokonce nic, je jediným skutečně nedostatkovým zdrojem pozornosti. Manuální správa běhu služby pro prvních pár zákazníků vám umožní zjistit, jestli po ní skutečně existuje poptávka. Také vám pomůže rozeznat, které části vaší služby lidé opravdu využívají, a vypilovat procesy ještě předtím, než napíšete jediný řádek kódu nebo přijmete jediného zaměstnance.

o část úžasného příběhu své firmy. Zaměřil se na jednu část jejího fungování: profesionální fotografie.

Všechno začalo těmito hypotézami: „Poskytovatelé ubytování s profesionálními fotografiemi svých pokojů budou mít více hostů. Poskytovatelé budou mít zájem o profesionální fotografování jako službu.“ Tady hrál roli instinkt zakladatelů, který jim říkal, že profesionální fotografie jejich firmě pomohou. Tento nápad ovšem nezavedli hned jako kompletní službu, ale místo toho vytvořili k rychlému otestování této hypotézy takzvaný *Concierge Minimum Viable Product* (CMVP – manuálně spravovaný minimální životaschopný produkt).

První testy MVP ukázaly Airbnb, že nabídky s profesionálními fotografiemi zaznamenávaly dvakrát až třikrát více rezervovaných nocí, než byl průměr na trhu. To potvrdilo první hypotézu zakladatelů firmy. Ukázalo se také, že poskytovatelé ubytování byli přímo nadšeni nabídkou, že jim Airbnb zajistí profesionální fotografie.

V druhé polovině roku 2011 už měla firma Airbnb v terénu na 20 fotografů, kteří pořizovali profesionální snímky pokojů – a ve stejném období můžeme na obrázku 1-1 jasně vidět příslovečnou „hokejku“ v grafu růstu počtu rezervovaných noclehů.

U Airbnb ale s experimenty pokračovali. Na fotky přidali vodoznak, který měl vyvolávat dojem spolehlivosti. Oddělení služeb zákazníkům dostalo za úkol nabízet profesionální fotografování jako službu, když je kontaktovali stávající nebo potenciální poskytovatelé ubytování. V průběhu celé akce měřila firma výsledky a podle nich upravovala svůj přístup. Klíčovou metrikou, kterou u Airbnb sledovali, byl

počet focení za měsíc, protože už jejich CMVP jim ukázal, že více profesionálních fotografií znamená více rezervovaných nocí.

V únoru 2012 už u Airbnb zaznamenávali téměř 5 000 focení měsíčně a dál zrychlovali růst programu profesionálního focení.

Shrnutí

- Tým Airbnb měl tušení, že lepší fotky by zvýšily zájem o ubytování.
- Tento nápad otestovali prostřednictvím manuálně spravovaného minimálního životaschopného produktu, při kterém vynaložili jen naprosto nezbytné úsilí, aby dosáhli směřodatných výsledků tohoto testování.
- Teprve když experiment vykázal dobré výsledky, vytvořili nezbytné komponenty a zavedli tuto službu v plné škále.

Analytická poučení

Někdy růst přijde z oblasti vašeho byznysu, kde byste jej nečekali. Pokud máte pocit, že jste přišli na nějaký hodnotný nápad, rozhodněte se, jak ho co nejrychleji a nejlevněji otestovat. Předem si definujte, jak má vypadat úspěch, a rozmyslete si, co uděláte, když se vaše domněnky potvrdí.

Lean metody jsou pro vybudování nových firem výborné a analýza zajistí, že budete shromažďovat a zkoumat data. Obojí od základů změní váš přístup k rozjezdu a růstu firmy. Obojí jsou více než jen metody, jsou to stavy mysli. Lean a analytické myšlení znamená pokládat si ty správné otázky a soustředit se na tu jednu klíčovou metriku, která vám dopomůže ke změnám, které potřebujete.

Prostřednictvím této knihy bychom vám chtěli poskytnout rady, nástroje a důkazy, abyste přijali data jako jeden ze základních komponentů úspěchu svého startupu. Nakonec vám chceme ukázat, jak využít data, abyste rychleji vybudovali lepší startup.

Jak sledovat své skóre

V analýze jde především o sledování metrik, které jsou klíčové pro vaši firmu. Tyto metricky jsou pro vás důležité většinou proto, že se nějakým způsobem vztahují k vašemu obchodnímu modelu – odkud přicházejí finance, kolik co stojí, kolik máte stávajících zákazníků, jak efektivní jsou vaše strategie získávání nových zákazníků atd.

Ve startupu ale někdy vůbec netušíte, které metricky jsou pro vás klíčové, protože si nejste tak úplně jistí, co vlastně vaše firma dělá. Často měníte činnost, kterou se snažíte analyzovat. Zatím stále hledáte ten správný produkt nebo ten správný okruh zákazníků. Ve startupu je smyslem analýzy *nalézt cestu ke správnému produktu a trhu předtím, než vám dojdou finance*.

Co je dobrá metrika?

Máme pro vás pár všeobecných rad, podle nichž poznáte dobrou metriku – to správné číslo, které vám pomůže ke změnám, jež potřebujete.

- Dobrá metrika je snadno porovnatelná. Abyste mohli zjistit, kterým směrem se vaše firma ubírá, musíte být schopní porovnat danou metriku v různých časových obdobích, u různých skupin uživatelů nebo u konkurence. „Vyšší konverze oproti předchozímu týdnu“ má větší smysl než „konverze ve výši 2“.
- Dobrá metrika je snadno pochopitelná. Pokud si lidé nedokážou metriku zapamatovat a diskutovat o ní, je mnohem obtížnější proměnit změny v datech ve změny ve firemní kultuře.
- Dobrá metrika je poměr nebo míra. Účetní a finanční analytici dokážou posoudit

zdravotní stav firmy zběžným pohledem na několik poměrných ukazatelů.³ A vy jich také pár potřebujete. Důvodů, proč poměry představují tak dobré metriky, je rovnou několik:

Poměry umožňují snadnější reakce. Představte si to na řízení auta. Ujetá vzdálenost je pouze informativní. Na druhou stranu rychlost – vzdálenost ujetá za hodinu – je něco, co můžete okamžitě ovlivnit, protože vás informuje o vašem současném stavu a o tom, jestli potřebujete přidat, nebo ubrat plyn, abyste na místo dorazili včas.

Poměry se už ze své podstaty snadno porovnávají. Pokud porovnáte denní metriku a tuž metriku v rozmezí jednoho měsíce, okamžitě vidíte, jestli znamená jednorázovou změnu, nebo dlouhodobý trend. V autě je rychlost jedna metrika, ale momentální rychlost v porovnání s průměrnou rychlostí za poslední hodinu vám hodně napoví o tom, jestli zrychlujete, nebo zpomalujete.

Poměry jsou dobré také pro porovnávání faktorů, které jsou nějakým způsobem protikladné nebo mezi kterými existuje přirozené napětí. V autě by to mohla být ujetá vzdálenost vydělená pokutami. Čím rychleji jedete, tím delší vzdálenost urazíte, ale také dostanete více pokut. Tento poměr by vám mohl prozradit, jestli se vám vyplatí překračovat povolenou rychlost.

Opustme na chvíli řidičské přirovnání a podívejme se na startup s bezplatnou a placenou verzí softwaru. Tato firma stojí před zásadním rozhodnutím: nabízet bohatou škálu funkcí zadarmo a získávat nové uživatele, nebo tyto funkce zákazníkům zpřístupnit teprve po zaplacení. Produkt s kompletní sadou funkcí zdarma by sice mohl znamenat snížení tržeb, ale produkt s omezenou funkčností by mohl ohrozit příliv nových uživatelů. Potřebujete nějakou metriku, která spojí oba tyto faktory, abyste mohli zjistit, jakým způsobem to ovlivní celkové zdraví vaší firmy. Jinak vám hrozí, že uděláte rozhodnutí, které sice zvýší vaše tržby, ale bude to na úkor růstu.

Dobrá metrika mění vaše chování. Toto je to zdaleka nejdůležitější kritérium kvality metricky. Co změníte, když se změní hodnoty metricky?

Když zadáte do tabulky klasické „účetnické“ metriky, jako například denní tržby, musí se tím zpřesnit vaše obchodní předpovědi. Tyto metriky tvoří základ *inovativního účetnictví* představeného v rámci systému lean startupu. Ukážou vám, jak moc se blížíte ideálnímu modelu a jestli se vaše reálné výsledky blíží vašemu obchodnímu plánu.

Experimentální metriky, jako například výsledky testování, vám pomohou optimalizovat produkt, ceny nebo cílový trh. Změny v těchto metrikách významně ovlivní vaše chování. Musíte mít jasno v tom, jakým způsobem se vaše chování změní, ještě než se pustíte do sběru dat: pokud budou růžové stránky vykazovat vyšší výnosy než ostatní varianty, budou vaše stránky růžové; pokud více než polovina dotazovaných odpoví, že za nějakou

³ To zahrnuje také základní metriky, jako jsou poměr ceny akcie a ročních tržeb, prodejní marže, náklady na prodej, výnos na zaměstnance atd.

funkci nezaplátí, nebudete ji zavádět; pokud váš CMVP nepřinese třicetiprocentní nárůst objednávek, zkusíte něco jiného.

Nakreslením jasné čáry do písku si zajistíte disciplinovaný přístup. Dobrá metrika mění vaše chování přesně proto, že je v souladu s vašimi cíli, jako například udržení zákazníků, navýšení osobních doporučení, efektivní získávání nových zákazníků nebo vytváření příjmů.

Tak to bohužel často nefunguje.

Známý spisovatel, podnikatel a řečník Seth Godin uvádí několik takových příkladů ve svém příspěvku „Jak se vyhnout falešným metrikám“⁴. Je zajímavé, že podobná věc, jakou Seth popisuje v jednom ze svých příkladů s prodejci aut, se nedávno přihodila i Benovi.

Když v kanceláři končili s papírováním okolo Benova nového auta, řekl mu prodejce v autosalonu: „Někdy v průběhu příštího týdne vám zavolají z naší linky. Budou chtít vědět, jak jste byl spokojený s přístupem tady u nás. Je to jenom taková rychlovka, většinou je to tak na minutku dvě. Mají tam stupnici od jedničky po pětku. Dáte nám za jedna? Určitě jste s námi byl spokojený na jedničku, ne? Pokud ne, tak se strašně omlouvám, ale jednička by byla super.“

Ben si s tím moc hlavu nelámal (a kromě toho mu nikdo nevolal). Seth by tohle nazval falešnou metrikou, protože dotyčný pracovník věnoval mnohem více času a energie do-prošování se dobrého hodnocení (které pro něj bylo očividně důležité) než poskytování skvělých služeb, což měl být původně účel toho hodnocení.

Nesprávně motivovaní prodejci takové věci dělávají. V jedné firmě Alistair viděl, že ředitel prodeje podmínil kvartální prémie počtem připravovaných zakázek namísto počtem realizovaných zakázek nebo maržemi realizovaných zakázek. Prodejci dobře rozumějí řeči peněz, takže udělali, co dělají v takových případech vždycky. Šli po penězích. V tomto případě to znamenalo hromadu napůl příslibených objednávek, jež zaneřádily systém zpracovávání zakázek na celé dva kvartály, a čas, který museli pracovníci věnovat jejich třídění, mohli věnovat skutečným potenciálním zákazníkům.

Spokojenost zákazníků nebo dobrý tok zakázek jsou pro úspěch firmy nezbytné. Pokud ovšem chcete změnit chování ve své firmě, musejí vaše metriky souviset s požadovanou změnou. Pokud měříte něco, co není spojeno s nějakým cílem a následnou změnou ve vašem chování, plýtváte časem. Nebo ještě hůř, je možné, že lžete sami sobě a namlouváte si, že všechno je v pořádku. Tudy ovšem cesta k úspěchu nevede.

Jedna další nápadná vlastnost metrik je, že se často vyskytují v párech. *Míra konverze* (procento lidí, kteří si od vás něco koupí) je provázána s *časem potřebným k nákupu* (jak

⁴ http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2012/05/avoiding-false-metrics.html

dlouho trvá, než si od vás někdo něco koupí). Dohromady vám hodně napovědí o vašem peněžním toku. Podobně *koeficient virality* (počet lidí, které uživatel úspěšně pozve k využívání služby) a *délka virálního cyklu* (jak dlouho lidem trvá, než zašlou někomu pozvánku) určují vaši míru přijetí. Když začnete zkoumat čísla, která tvoří základ vaší firmy, tak si těchto párů povšimnete. Za nimi se ukrývají také základní metriky, jako jsou výnosy, peněžní tok nebo přijetí mezi uživateli.

Pokud si chcete vybrat ty správné metriky, musíte se zaměřit na pět faktorů:

Kvalitativní versus kvantitativní metriky

Kvalitativní metriky nemají žádnou strukturu, jsou subjektivní, obtížněji posuzovatelné, ale nabízejí vysokou vypovídací hodnotu. Kvantitativní metriky pracují s čísly a statistikami, nabízejí čistá data, ale méně vhledu.

Zavádějící versus akční metriky

Zavádějící metriky vám sice mohou ukazovat líbivý obrázek, ale nezmění způsob vašeho chování. Akční metriky změni váš přístup tím, že vám pomohou správně se rozhodnout, co udělat.

Výzkumné versus oznamující metriky

Výzkumné metriky vás na první pohled potěší, ale neměli byste se jimi řídit a nechat ovlivnit způsob, jakým budete jednat. Oznamující metriky vás informují o běžných provozních záležitostech.

Prediktivní versus reaktivní metriky

Hlavní metriky vám umožní předvídat budoucí vývoj, zatímco zaostávající metriky vám vysvětlují uplynulé události. Hlavní metriky jsou lepší, protože vám poskytují čas reagovat na ně – vlak vám ještě neujel.

Korelované versus kauzální metriky

Pokud se dvě metriky mění společně, jsou korelované, ale pokud jedna metrika způsobí změnu druhé, jsou to metriky kauzální. Pokud se vám podaří najít kauzální vztah mezi něčím, co chcete (jako například výnosy), a něčím, co dokážete ovlivnit (například to, kterou reklamu používáte), pak můžete změnit budoucnost.

Analytici se zabývají určitými metrikami, které mají na chod firem zásadní vliv. Nazývají se klíčové ukazatele výkonnosti neboli KPI (*Key Performance Indicators*). Každé odvětví má vlastní KPI – pokud jste majitelem restaurace, bude to počet porcí za den; pokud jste investorem, je to návratnost investice; pokud jste mediální web, je to počet prokliků reklam; atd.

Kvalitativní versus kvantitativní metriky

Kvantitativní data jsou srozumitelná. Jsou to čísla, která sledujeme a měříme – například sportovní výsledky a hodnocení filmů. Pokud něco spočítáme nebo ohodnotíme na určité

té stupnici, kvantifikujeme to. Kvantitativní data jsou pěkně úhledná a vědecká a (pokud neuděláte nějakou chybu ve výpočtech) můžete je snadno vyhodnocovat, extrapolovat a zadat do tabulky. K rozjetí firmy to ale nestačí. Nemůžete jen tak k někomu přijít, zeptat se ho, jaké problémy ho trápí, a očekávat kvantitativní odpověď. Tady potřebujete kvalitativní výsledky.

V kvalitativních datech dokáže být pěkný nepořádek. Jsou subjektivní a nepřesná. Bývá to obvykle výstup rozhovorů a debat. Tato data je velmi složité kvantifikovat. Kvalitativní data také nelze jen tak jednoduše měřit. Pokud nám kvantitativní data odpovídají na otázku „co“ a „kolik“, kvalitativní data nám prozradí „proč“. Kvantitativní data se vyhýbají emocím, kvalitativní jimi přímo přetékají.

Zpočátku tedy hledáte spíše kvalitativní data. Výsledky neměříte v číslech. Místo toho jednoduše mluvíte s lidmi – konkrétně s těmi, o kterých si myslíte, že by to mohli být vaši zákazníci v rámci toho správného cílového trhu. Děláte průzkum. *Vycházíte mezi lidi.*

Sběr použitelných kvalitativních dat vyžaduje přípravu. Musíte pokládat otázky, které nejsou sugestivní, a vyhnout se zkreslování odpovědí svých potenciálních zákazníků. Nesmíte dovolit, aby vaše vlastní nadšení a deformované vnímání reality ovlivnilo lidi, s kterými mluvíte. Rozhovory bez přípravy přinášejí zavádějící nebo irelevantní výsledky.

Zavádějící versus akční metriky

Mnohé firmy tvrdí, že využívají data. Bohužel mnohé z nich sice zvládají data, ale méně z nich už zvládá to *využívání*. Pokud máte soubor dat, na která nemůžete nijak reagovat, je to jen zavádějící metrika. Pokud taková data jen hladí vaše ego, moc vám nepomohou. Potřebujete, aby vám data dávala informace, vedla vás a zlepšovala váš obchodní model, aby vám pomáhala v klíčových rozhodnutích.

Kdykoliv se podíváte na metriku, zeptejte se sami sebe: „Co na základě této informace udělám jinak?“ Pokud si na tuto otázku nedokážete odpovědět, asi byste se neměli o tuto metriku tolik zajímat. A pokud nevíte, které metriky by *skutečně změnily* chování vaší organizace, pak nejste firma, která využívá data. Jenom se topíte v datové bažině.

Podívejte se například na „celkový počet registrovaných uživatelů“. To je klasická zavádějící metrika. Toto číslo se může jen zvyšovat (učebnicový příklad grafu stoupajícího zleva doprava). Neřekne vám ovšem nic o tom, co tito uživatelé dělají nebo jestli jsou pro vás cenní. Možná se jen zaregistrovali a pak jednou provždy zmizeli.

„Celkový počet aktivních uživatelů“ je o něco lepší – za předpokladu, že jste si správně nastavili svoji definici aktivního uživatele –, ale stále je to zavádějící metrika. Pokud totiž něco kolosálně nezapackáte, i tato metrika bude postupně růst.

Tou skutečnou metrikou, která vás zajímá – tou akční metrikou –, je „procento aktivních uživatelů“. Toto je zásadní metrika, která vám napoví něco o úrovni angažovanosti už-

vatelů vašeho produktu. Když na produktu něco změníte, měla by se změnit i tato metrika, a pokud to změníte správně, měla by se její hodnota zvýšit. To znamená, že s ní můžete experimentovat, učit se a zkusit nová řešení.

Další zajímavou metrikou, která stojí za pozornost, je „počet uživatelů získaných za dané období“. Toto číslo vám často pomůže porovnat různé marketingové přístupy, například kampaň na Facebooku v prvním týdnu, na redditu v druhém, kampaň pomocí Google AdWords ve třetím a na LinkedInu ve čtvrtém týdnu. Takováto segmentace experimentů podle času není úplně přesná, ale je poměrně jednoduchá. Mnohem lepší je spustit všechny tyto kampaně současně a za pomoci analýzy roztrždit získané uživatele do jednotlivých segmentů. Odpověď tak budete mít za jeden týden místo za čtyři a budete mít pod kontrolou různé proměnné, jako třeba vliv svátků nebo ročních období. Do detailnějšího popisu segmentace a analýzy kohort se pustíme v dalších kapitolách.⁵

Akční metriky ale nejsou všemocné. Nemohou vám prozradit, co máte dělat. V předchozím příkladu byste stejně dobře mohli zkusit změnit své ceny, reklamní médium nebo slogan. Důležité tady je, že *něco děláte* na základě sesbíraných dat.

Vzor | Osm nebezpečných zavádějících metrik

Je snadné zamilovat se do čísel, která stoupají nahoru zleva doprava. Tady je seznam osmi nebezpečných zavádějících metrik, kterým byste se měli obloukem vyhnout.

1. Počet přístupů. Toto je zavádějící metrika z pošetilých začátků internetu. Pokud je na vašem webu hodně objektů, bude to pěkně velké číslo. Raději počítejte lidi.
2. Počet zobrazení stránky. Tato metrika je jen o něco lepší než počet přístupů, protože uvádí, kolikrát si někdo vyžádal zobrazení nějaké stránky. Pokud váš obchodní model není přímo závislý na počtu zobrazení (například kvůli reklamě), měli byste místo toho počítat lidi.
3. Počet návštěv. Je to jeden člověk, který navštívil stránku stokrát, nebo ji navštívil sto lidí jednou. Takhle ne.
4. Počet unikátních návštěv. Tato metrika vám ukáže jen to, kolik lidí vidělo vaši úvodní stránku. Neřekne vám nic o tom, co dělali, proč na stránkách zůstali nebo proč odešli.
5. Počet fanoušků/přátel/lajků. Pokud se vám nepodaří přimět fanoušky a přátele dělat pro vás něco užitečného, není jejich počítání ničím více nežli soutěží v popularitě. Jakmile víte, kolik fanoušků je ochotno udělat to, co po nich chcete, tak jste na něco přišli.

⁵ Navíc je to akční metrika: pokud kampaň na Facebooku bude fungovat lépe než na LinkedInu, budete vědět, kde utratit svoje peníze na reklamu.

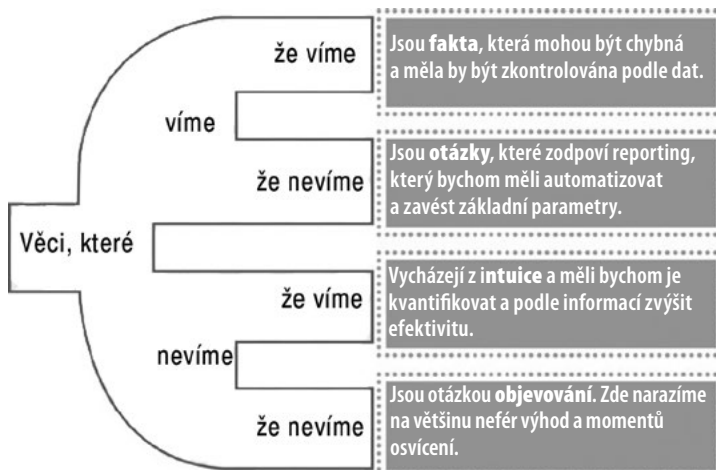
6. Čas strávený na stránce / počet zobrazených stránek. Toto je jen chabá náhrada metriky sledující skutečnou angažovanost nebo aktivitu, pokud váš model nezávisí čistě na tomto faktoru. Jestliže vaši zákazníci stráví hodně času v sekci technické podpory nebo stížností, tak to asi nebude pro vaši firmu dobré.
7. Počet e-mailových adres. Velká databáze e-mailových adres lidí, kteří jsou nadšeni vašim novým startupem, je pěkná, ale dokud nevíte, kolik z nich vaše e-maily otevře (a bude reagovat na to, co v nich píšete), není to příliš užitečné. Zkuste poslat pár testovacích e-mailů svým registrovaným uživatelům a sledujte, jestli udělají, co po nich budete chtít.
8. Počet stažení. Může to sice mít vliv na vaše hodnocení v app storech, ale počet stažení neznamená automaticky reálnou hodnotu. Měřte motivaci, zakládání nových účtů nebo něco jiného.

Výzkumné versus oznamující metriky

Avinash Kaushik, spisovatel a marketingový guru, který momentálně pracuje u Googlu na pozici Digital Marketing Evangelist, říká, že bývalý ministr obrany USA Donald Rumsfeld o analýze něco věděl. Podle Rumsfelda:

Jsou známé známé; to jsou věci, o nichž víme, že je víme. Také víme, že jsou známé neznámé, tedy víme, že jsou některé věci, které nevíme. Ale jsou také neznámé neznámé – ty, o nichž nevíme, že je nevíme.

Obrázek 2-1 ukazuje tyto čtyři druhy informací.



Obrázek 2-1. Skrytá genialita Donalda Rumsfelda.

„Znamé neznámé“ se týkají výkazů – tedy počítání financí, uživatelů nebo řádků kódu. Je nám *známo*, že neznáme přesnou hodnotu dané metriky, tak ji zjistíme. Tyto metriky můžeme využívat v účetnictví („Kolik widgetů jsme dnes prodali?“) nebo při měření výsledků experimentů („Prodával se lépe zelený, nebo červený widget?“), ale v obou případech víme, že danou metriku potřebujeme.

Pro startupy jsou ale nejdůležitější „neznámé neznámé“, výsledky výzkumů s cílem dosáhnout průlomu na trhu. Jak uvidíme na dalším příkladu z praxe, právě takto zjistila firma Circle of Friends, že jejími nejhodnotnějšími uživateli jsou matky. Tyto „neznámé neznámé“ jsou tím tajným receptem. Mohou vás zavést na spoustu scesti, ale některé z nich mohou skončit tím vytoužením zvoláním: „Heuréka!“ Jedním momentem, kdy do sebe vše zapadne a vy dostanete nápad s velkým N. To přesně odpovídá představě Stevea Blanka o tom, co by měl startup dělat – tedy hledat škálovatelný a opakovatelný obchodní model.

Analýza má svůj význam ve všech čtyřech kvadrantech Donalda Rumsfelda:

- Pomůže vám ověřit fakta a domněnky – například poměr otevřených e-mailů nebo konverzí –, abyste se ujistili, že si něco nenamlouváte a že jsou vaše obchodní plány přesné.
- Může otestovat to, co vám napovídá vaše intuice, a proměnit hypotézy v důkazy.
- Dokáže vygenerovat data pro vaše tabulky, vodopádové grafy a zasedání správní rady.
- Pomůže vám vykresat tu jiskřičku příležitosti, z níž rozdmýcháte úspěch své firmy.

V začátcích vašeho startupu ze všeho nejvíc záleží na neznámých neznámých, protože právě ony jsou vašimi tajnými zbraněmi.

Příklad z praxe | Circle of Moms a jejich výzkumná cesta k úspěchu

Myšlenka služby Circle of Friends (Okruh přátel) byla jednoduchá: byla to facebooková aplikace, která uživatelům umožňovala organizovat své přátele do okruhů pro cílené sdílení obsahu. Mike Greenfield a další spoluzakladatelé firmu spustili v září 2007, krátce poté, co Facebook rozjel svou platformu pro vývojáře. Načasování bylo perfektní: Facebook se stal otevřeným, virálním prostorem k rychlému získávání uživatelů pro nový startup. Nikdy předtím tu nebyla platforma s takovým počtem uživatelů a takovou mírou otevřenosti (Facebook měl tehdy kolem 50 milionů uživatelů).

Do poloviny roku 2008 měla služba Circle of Friends 10 milionů uživatelů. Mike se soustředil především na růst. „Urvali jsme si strašně velkou část trhu,“ říká Mike. Circle of Friends očividně dosáhl virality. Byl tu ovšem jeden problém – příliš málo lidí službu *skutečně využívalo*.

Podle Mikea zaznamenávalo po vytvoření alespoň minimální aktivitu méně než 20 % okruhů. „Z našich 10 milionů uživatelů jsme měli pár milionů unikátních návštěv, ale z pohledu obecné sociální sítě to nestačilo a monetizace by nedopadla dobře.“

Mike tedy začal bádát.

Podíval se na databázi uživatelů a na to, co dělají. Jeho firma tehdy neměla nástroje na hloubkovou analýzu, ale Mike přesto provedl základní výzkum. Při něm objevil jeden segment uživatelů – konkrétně matky –, který narušoval jinak převládající trend špatné angažovanosti většiny. Zjistil následující:

- Zprávy, které si mezi sebou matky posílaly, byly v průměru o 50 % delší.
- Bylo o 115 % pravděpodobnější, že ke svému příspěvku připojí obrázek.
- Bylo o 110 % pravděpodobnější, že jejich konverzace bude delší, s množstvím odpovědí.
- Bylo o 50 % pravděpodobnější, že se další pozvané uživatelky samy stanou angažovanými.
- Bylo o 75 % pravděpodobnější, že kliknou na upozornění na Facebooku.
- Bylo o 180 % pravděpodobnější, že na Facebooku kliknou na odkazy s články a zprávami.
- Bylo o 60 % pravděpodobnější, že zareagují na pozvánku k užívání této služby.

Tato čísla byla natolik lákavá, že se v červnu 2008 Mike a jeho tým rozhodli vydat úplně jiným směrem. Provedli pivot. V říjnu 2008 spustili na Facebooku službu Circle of Moms neboli Okruh maminek.

Zpočátku se jejich čísla kvůli novému zaměření prudce propadla, ale týmu se do roku 2009 podařilo rozšířit komunitu uživatelek na 4,5 milionu a na rozdíl od těch, o které při změně přišel, byly tyto uživatelky aktivně angažované. Firma pak zaznamenala dobrá i horší období, především poté, co Facebook omezil možnost virálního šíření aplikací. Nakonec se firma přesunula z Facebooku, rostla nezávisle a zkraje roku 2012 ji koupila společnost Sugar, Inc.

Shrnutí

Circle of Friends byla sociální aplikace na správném místě ve správnou dobu, ale se špatným cílovým trhem.

Analýza vzorů angažovanosti, požadovaného chování a společných vlastností daných uživatelů pomohla firmě nalézt pro svůj produkt ten správný trh.

Jakmile firma našla svůj cílový trh, plně se na něj zaměřila – včetně změny svého názvu. Jděte do pivotu, nebo jděte domů. A připravte se, že budete muset spálit pár mostů.

Analytická poučení

Klíčem Mikeova úspěchu s Circle of Moms byla jeho schopnost prozkoumat data a hledat podstatné vzory a potenciál. Mike objevil „neznámou neznámou“, která vedla k velkému, děsivému, odvážnému risku (vzdát se obecné koncepcce Circle of Friends a zaměřit se na specifickou niku). Byl to sice hazard, ale vycházel ze solidních dat.

Pro nastartování každé komunity je nutné určité „kritické množství“ angažovanosti uživatelů. Při polovičatém úspěchu se vám nemusí podařit dosáhnout té správné únikové rychlosti. Je tím pádem lepší mít sice menší, ale snadněji oslovitelný a hlavně více angažovaný trh. Virality vyžaduje aktivní přístup.

Prediktivní versus reaktivní metriky

Oba druhy metrik jsou užitečné, ale každá skupina slouží jinému účelu.

Prediktivní metriky (někdy nazývané také prediktivní *ukazatele*) se pokoušejí předvídat budoucnost. Například počet potenciálních zakázek v prodejním trychtýři vám dává představu o tom, kolik nových zákazníků můžete v budoucnu získat.

Pokud je počet potenciálních zakázek malý, je nepravděpodobné, že byste získali větší množství zákazníků. Pokud počet potenciálních zakázek zvýšíte, můžete očekávat příliv nových zákazníků.

Na druhou stranu reaktivní metriky, jako například odliv zákazníků (což je počet zákazníků, kteří přestali využívat váš produkt za dané časové období), vám dávají představu o tom, že máte problém. Než ale shromáždíte data potřebná k rozpoznání tohoto problému, bývá už příliš pozdě. Zákazník, o kterého přijdete, se už zpravidla nevrátí. To však neznamená, že na tyto reaktivní metriky nemůžete odpovědět vůbec (tedy například zapracovat na zmírnění odlivu zákazníků a pak jej změřit znovu), ale je to stejné jako sprintovat po nástupišti, když vám vlak už ujel. Můžete jet tím dalším, ale už budete mít zpoždění.

V počátcích svého startupu nebudete mít dostatek dat, abyste věděli, jak se aktuální metrika dotkne vašeho směru, takže na prvním místě měřte reaktivní metriky. Reaktivní metriky jsou i tak užitečné a mohou vám poskytnout dobré výchozí hodnoty k měření vašeho výkonu. Aby prediktivní metriky správně fungovaly, musíte ale provádět analýzu kohort a porovnávat skupiny zákazníků v různých časových obdobích.

Vezměte si například objem stížností zákazníků. Můžete například sledovat denní počet telefonátů na linku technické podpory – ale to bude užitečné teprve tehdy, když budete

mít vyšší počet telefonátů. Ze začátku bude lepší měřit počet telefonátů za 90 dní. Obě čísla by mohla být hlavním ukazatelem odlivu zákazníků: pokud počet stížností roste, je pravděpodobné, že více zákazníků přestane využívat váš produkt nebo službu. Stížnosti zákazníků vás jako prediktivní ukazatel mohou donutit zamyslet se nad tím, co se děje, vybádat, proč si zákazníci více stěžují, a případné problémy odstranit.

Teď si vezměte rušení účtů a vracení zboží. Obojí jsou důležité metriky, ale fungují teprve tehdy, až k něčemu dojde. Ukazují na problémy, ale teprve tehdy, až je příliš pozdě na to, zabránit ztrátě zákazníka. Odliv zákazníků je také důležitý (a my se jím budeme zabývat v několika kapitolách této knihy), ale dívat se na něj krátkozrakým pohledem vám neumožní vyzkoušet různé alternativy a přizpůsobit se tak rychle, jak potřebujete.

Ukazatele jsou všude. Pro poskytovatele firemního softwaru je počet nových objednávek za kvartál reaktivní metrikou úspěšnosti prodeje. Oproti tomu nové potenciální objednávky jsou ukazatele prediktivní, protože vám umožňují předpovídat objem prodejů, ještě než k nim dojde. Ale každý, kdo někdy pracoval v oblasti B2B prodeje, vám poví, že kromě potenciálních objednávek potřebujete také dobrou znalost míry konverze a délky prodejního cyklu. Pouze na základě těchto informací si můžete vytvořit reálný odhad toho, kolik nových objednávek budete mít.

V některých případech je reaktivní metrika jedné části aktivit vaší firmy prediktivní metrikou jiné. Například víme, že počet objednávek za kvartál je reaktivní metrikou pro oddělení prodeje (smlouvy už jsou podepsané), ale pro finanční oddělení, které se zajímá o platby, je to prediktivní ukazatel očekávaných příjmů (protože platby ještě nedorazily).

Jde o to, že se musíte rozhodnout, zda to, co měříte, vám pomáhá rychleji dělat lepší rozhodnutí. Jak jsme už psali, na akční metriky musíte být schopni reagovat. To je možné jak u prediktivních, tak u reaktivních metrik, ale prediktivní ukazatele vám napovědí, co se stane *v budoucnu*, a zkrátí tak čas potřebný k jednomu cyklu a tím zlepší chod vaší firmy.

Korelované versus kauzální metriky

V Kanadě koreluje používání zimních pneumatik se snížením počtu dopravních nehod. Lidé v zimě obouvají na auta měkčí zimní pneumatiky a v létě se počet nehod zvyšuje.⁶ Znamená to, že bychom měli řidiče donutit jezdit celý rok na zimních pneumatikách? To rozhodně ne – měkčí směsi zimních pneumatik mají horší výsledky při brzdění na zahřáté vozovce a počet nehod v letních měsících by naopak ještě stoupl.

Jsou tu totiž jiné faktory, které se na zvýšené nehodovosti v létě podílejí, jako například dovolené a počet hodin strávených řízením za den. Pokud se ovšem někdo podívá na jednoduchou korelaci bez zohlednění kauzality, může dojít k nesprávným závěrům. Existuje korelace mezi spotřebou zmrzliny a počtem utonutí. Znamená to, že bychom měli zakázat zmrzlinu, abychom snížili počet utonulých? Nebo měřit spotřebu zmrzliny, abychom

6 <http://www.statcan.gc.ca/pub/82-003-x/2008003/article/10648/c-g/5202438-eng.htm>

předpověděli vývoj hodnoty akcií pohřebních ústavů? Ne, spotřeba zmrzliny a zvýšený počet utonutí souvisejí s letním počasím.

Pokud se vám podaří najít korelaci mezi dvěma metrikami, je to fajn. Korelace vám pomohou předvídat, co se stane. Ale zjistit kauzalitu, tedy příčinu něčeho, znamená, že to můžete změnit. Kauzalita obvykle nebývá jednoduchým vztahem pouze dvou faktorů. Většinou se na daném jevu podílí faktorů hned několik. V případě letní nehodovosti je nutné vzít v úvahu pití alkoholu, počet nezkušených řidičů, více hodin denního světla, dovolené atd. Málokdy je kauzální vztah stoprocentní. Většinou je tu několik nezávislých metrik, z nichž každá „vysvětluje“ část chování výsledné metriky. Avšak i míra kauzality je hodnotným ukazatelem.

Můžete prokázat kauzalitu tím, že najdete korelaci a pak provedete experiment, při kterém budete měnit ostatní proměnné a měřit rozdíly. To není snadné, protože všichni uživatelé jsou odlišní a v reálném světě je často téměř nemožné provést příslušným způsobem kontrolovaný experiment na statisticky dostatečně významném počtu lidí.

Pokud budete mít k dispozici dostatečně velký vzorek uživatelů, můžete se pokusit o společlivý test i bez toho, že byste ovlivnili všechny ostatní proměnné, protože ve výsledku je vliv dalších proměnných relativně zanedbatelný. Proto může Google testovat tak jemné rozdíly, jako je barva odkazu,⁷ a proto Microsoft přesně ví, jaký dopad má pomalejší načítání stránky na výsledky vyhledávání.⁸ Ovšem u průměrného startupu budete potřebovat jednodušší testy, které budou experimentovat jen s několika faktory, a pak porovnávat, jakým způsobem ovlivnily vaši firmu.

Ve zkratce se podíváme na různé typy testování a segmentace, ale prozatím si zapamatujte následující: korelace je fajn. Kauzalita je super. Někdy se musíte spokojit s korelací, ale vždycky byste se měli snažit přijít na kauzalitu.

Pohyblivé cíle

Když si zpočátku nastavujete laťku, není dobré ji rovnou napevno přišroubovat. Míříte na pohyblivý cíl, protože nemáte přesnou představu, jaká je vaše definice úspěchu.

Přizpůsobování cílů a definic klíčových metrik je v pořádku, pokud jste k sobě upřímní. Musíte být schopní uvědomit si, jaké změny to znamená pro vaši firmu, a ne jen snižovat svá očekávání, abyste navzdory tomu, co vám říkají výsledky, mohli tvrdohlavě pokračovat v tom, co děláte.

Když vypustíte na trh první verzi svého produktu – svůj MVP –, budete získávat první uživatele a testovat, jak pracují s vaším produktem, nebudete vědět, jak přesně ho budou používat (přestože budete mít nějaké domněnky). Občas bude propastný rozdíl mezi tím,

⁷ <http://gigaom.com/2009/07/09/when-it-comes-to-links-color-matters/>

⁸ <http://velocityconf.com/velocity2009/public/schedule/detail/8523>

co se domníváte, že uživatelé udělají, a tím, co udělají ve skutečnosti. Možná si budete myslet, že lidé budou hrát vaši multiplayerovou hru, ale zjistíte, že váš produkt využívají k nahrávání fotek. Myslíte, že je to nereálné? Přesně tak začínal Flickr.

Někdy jsou ale tyto rozdíly menší. Možná se domníváte, že pro úspěch je nutné, aby lidé váš produkt využívali denně, ale zjistíte, že to není pravda. Pokud jste schopní prokázat, že to bude vytvářet hodnotu, je v takové situaci rozumné příslušným způsobem upravit svoje metriky.

Příklad z praxe | HighScore House definuje „aktivního uživatele“

Firma HighScore House začala jako jednoduchá aplikace, která umožňovala rodičům vytvářet seznamy domácích prací pro své děti s využitím bodovacího systému. Děti získávaly za splnění určitých povinností body, za které mohly získávat nabízené odměny.

Když firma HighScore House spustila svůj MVP, měla už pro testování připraveno několik set rodin. Zakladatelé si stanovili jasný cíl: MVP bude úspěšný, pokud jak rodiče, tak děti použijí jejich aplikaci minimálně čtyřikrát za týden. Tyto rodiny budou považovány za „aktivní“. Byla to sice vysoká, ale solidní laťka.

Zhruba po měsíci provozu bylo procento aktivních rodin nižší než nastavená laťka. Zakladatelé byli sice zklamaní, ale zároveň odhodlaní pokračovat v experimentování, aby angažovanost zlepšili:

- Upravili proces přihlašování (zjednodušili ho, aby zvýšili počet nových uživatelů, a také přidali návody, aby zvýšili poměr nových kvalitních uživatelů).
- Rodičům posílali e-maily s upozorněními a denními připomínkami a informacemi o aktivitě a transakcích dětí v systému.
- Pokaždé zaznamenali určitá malá zlepšení, ale nic, co by výsledky nějak zásadně posunulo a jednoznačně určilo, jestli je jejich MVP úspěšný.

A pak udělal Kyle Seaman, spoluzakladatel a generální ředitel firmy, klíčový krok: *zvedl telefon a zavolal uživatelům přímo*. Kyle oslovil desítky rodičů. Začal obvolávat rodiče, kteří se přihlásili, ale nebyli aktivní. Napřed mluvil s těmi, kteří od užívání aplikace HighScore House upustili úplně (tedy spadali do kategorie „odliv zákazníků“). Pro mnohé z nich neřešila aplikace problém, který by pro ně byl dostatečně palčivý. A to je v pořádku. Zakladatelé nikdy nepředpokládali, že by jejich trhem byli „všichni rodiče“ – to je příliš široká definice, zvláště pro první verzi produktu. Kyle hledal menší skupinu rodin, pro které by aplikace HighScore House dávala smysl, a na tento segment trhu se chtěl zaměřit.

Pak Kyle zavola rodinám, které HighScore House *využívaly*, ale ne dostatečně na to, aby spadaly do kategorie „aktivní“. Mnozí z těchto rodičů odpovídali pozitivně: „HighScore House používáme. Je super. Děti si konečně každý den ustelou!“

Tyto odpovědi byly překvapením. Mnozí rodiče používali HighScore House jen jednou nebo dvakrát týdně, ale přesto pro ně byl produkt užitečný. Tento fakt Kylea poučil o segmentaci a o tom, které rodiny produkt jeho firmy zajímal více, nebo méně. Začal si uvědomovat, že původní laťka, kterou si jeho tým nastavil, neodpovídala tomu, jak angažovaní budou zákazníci potřebovat být.

To neznamená, že se tým neměl pokoušet určit nějaký cíl. Bez té počáteční laťky by neměl žádné srovnání, nemohl by se učit a Kyle by možná nikdy nezvedl telefon. Teď měl ovšem velmi dobré povědomí o svých zákaznících. Klíčová byla kombinace kvantitativních a kvalitativních dat.

Výsledkem procesu učení tady byla úprava definice „aktivního uživatele“ na úroveň, která lépe odpovídala chování reálných uživatelů. Bylo naprosto v pořádku, že upravili klíčovou metriku, protože dobře porozuměli tomu, proč to dělají, a tuto změnu byli schopní odůvodnit.

Shrnutí

Firma HighScore House si ze začátku nastavila laťku příliš vysoko a nedokázala se přes ni přehoupnout.

Tým rychle experimentoval, aby zvýšil počet aktivních uživatelů, ale nedokázal dosáhnout dostatečného zlepšení.

Když zvedli telefon a promluvili si se zákazníky, uvědomili si, že pro určitý segment uživatelů je jejich produkt skutečně užitečný, ale jejich měřítko definující aktivního uživatele jsou nastavena zbytečně vysoko.

Analytická poučení

Za první, poznejte svého zákazníka. Není nad přímý kontakt se zákazníky. Veškerá čísla na světě nedokážou vysvětlit, proč se něco děje. Okamžitě zvedněte telefon a zavolejte svým zákazníkům, i těm, kteří nejsou angažovaní.

Za druhé, vycházejte ze svých předpokladů a stanovte si cíle definující úspěch už na začátku, ale snažte se neexperimentovat donekonečna. Pokud to bude nutné, laťku si snižte, ale ne pouze proto, abyste se přes ni dokázali přehoupnout. To je sprosté podvádění. Využívejte kvalitativní data, abyste pochopili, jakou hodnotu vytváříte, a nastavení cílů měňte jen tehdy, pokud to bude odpovídat tomu, jak reální zákazníci (v daném segmentu) skutečně váš produkt využívají.

Segmenty, kohorty, A/B testování a mnohorozměrná analýza

Testování je jádrem lean analýzy. To obvykle zahrnuje vzájemné porovnávání dvou věcí pomocí segmentace, analýzy kohort nebo A/B testování. To jsou důležité pojmy pro všechny, kdo se snaží odůvodnit změny prováděním potřebného vědeckého porovnávání dat. Vysvětlíme je tedy podrobněji.

Segmentace

Segment je jednoduše řečeno skupina, která sdílí nějakou společnou vlastnost. Mohou to být lidé, kteří používají Firefox, návštěvníci restaurací, kteří si raději rezervují stůl, než čekají, jestli bude zrovna místo, pasažéři, kteří létají první třídou, nebo rodiče, kteří vlastní kombi.

Na internetových stránkách řadíte lidi do segmentů podle celé řady různých technických a demografických informací a poté různé segmenty porovnáváte. Pokud uživatelé Firefoxu nakupují mnohem méně, bude potřeba další testování, abyste zjistili proč. Pokud pochází nepoměrně vysoký počet angažovaných uživatelů z Austrálie, proveďte průzkum, zjistěte proč a pak se tento úspěch pokuste zopakovat na jiných trzích.

Segmentace funguje pro kterýkoliv obor a jakoukoliv formu marketingu, ne pouze pro internetové stránky. Firmy rozesílající reklamu poštou úspěšně uplatňují segmentaci už celá desetiletí.

Analýza kohort

Dalším druhem analýzy, která porovnává skupiny za dané časové období, je analýza kohort. V průběhu procesu vytváření produktu budete neustále testovat a experimentovat. Zkušenosti uživatelů, kteří se registrují v prvním týdnu, budou odlišné od zkušeností těch, kteří se připojí později. Všichni vaši uživatelé mohou například projít fázemi bezplatné zkušební verze, využívání placené verze a zrušení účtu. Vy v průběhu času budete upravovat svůj obchodní model. Uživatelé, kteří prošli fází zkušební verze v měsíci číslo jedna, zažijí jinou aplikaci než ti v pátém měsíci fungování služby. Jaký to mělo dopad na jejich odliv? To zjistíte pomocí analýzy kohort.

Každou skupinu uživatelů označíte jako jednu kohortu. Jsou to pro vás účastníci experimentu v rámci celého svého životního cyklu jakožto zákazníci. Můžete pak porovnávat kohorty mezi sebou a zjišťovat, jestli se vaše klíčové metriky v čase všeobecně zlepšují. Toto je jeden příklad toho, proč je analýza kohort pro startupy nezbytná.

Představte si, že jste spustili online prodej. Každý měsíc získáte tisíc nových zákazníků, kteří u vás utratí nějaké peníze. Tabulka 2-1 ukazuje průměrný výnos na zákazníka za prvních pět měsíců fungování.

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen
Celkový počet zákazníků	1 000	2 000	3 000	4 000	5 000
Průměrný výnos na zákazníka	5,00 \$	4,50 \$	4,33 \$	4,25 \$	4,50 \$

Tabulka 2-1. Průměrný výnos za pět měsíců.

Tato tabulka vám toho moc neprozradí. Zlepšuje se váš výkon, nebo zhoršuje? Z této tabulky to ne zjistíte, a to vzhledem k tomu, že neporovnáváte novější a starší zákaznicky – a protože mícháte dohromady objednávky zákazníků, kteří u vás nakupují už pět měsíců, s novými zákazníky. Jediné, co vám tato data ukážou, je mírný pokles výnosů a následné zlepšení. Ale průměrný výnos je poměrně statický.

Nyní se podívejte na stejná data rozdělená podle toho, kdy daná skupina zákazníků začala váš web využívat. Jak ukazuje tabulka 2-2, děje se tu něco důležitého. Noví zákazníci z pátého měsíce v průměru za první měsíc utrácejí 9 \$, což je téměř dvakrát tolik než ti, kteří k vám přišli v prvním měsíci. To znamená obrovský růst!

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen
Noví uživatelé	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Celkový počet uživatelů	1 000	2 000	3 000	4 000	5 000
Měsíc 1	5,00 \$	3,00 \$	2,00 \$	1,00 \$	0,50 \$
Měsíc 2		6,00 \$	4,00 \$	2,00 \$	1,00 \$
Měsíc 3			7,00 \$	6,00 \$	5,00 \$
Měsíc 4				8,00 \$	7,00 \$
Měsíc 5					9,00 \$

Tabulka 2-2. Srovnání výnosů podle měsíce, kdy zákazník začal službu využívat.

Dalším způsobem, jak chápat kohorty, je porovnat data podle délky aktivity uživatelů – v případě tabulky 2-3 jsme je roztrídili podle toho, jak dlouho systém využívají. To ukazuje další nezbytně nutnou metriku: jak rychle poklesnou výnosy po prvním měsíci.

Analýza kohort nám tady nabízí mnohem jasnější pohled na situaci. Například špatná monetizace v prvních měsících narušovala celkové zdraví metrik. Lednová kohorta – první řádek – utratila v prvním měsíci 5 \$ a pak její aktivita poklesla až na pouhých 50 centů v jejím pátém měsíci. Výše útraty za první měsíc ovšem dramaticky roste a snižování aktivity se také lepší: dubnová kohorta utratila za svůj první měsíc už 8 \$ a 7 \$ ve svém druhém měsíci. Vypadalo to, že firma stagnuje, a přitom vlastně roste. A vy víte, na kterou metriku je nutné se zaměřit: pokles nákupů po prvním měsíci.

Měsíc užívání					
Kohorta	1	2	3	4	5
Leden	5,00 \$	3,00 \$	2,00 \$	1,00 \$	0,50 \$
Únor	6,00 \$	4,00 \$	2,00 \$	1,00 \$	
Březen	7,00 \$	6,00 \$	5,00 \$		
Duben	8,00 \$	7,00 \$			
Květen	9,00 \$				
Průměr	7,00 \$	5,00 \$	3,00 \$	1,00 \$	0,50 \$

Tabulka 2-3. Analýza dat výnosů podle kohort.

Tento druh reportingu vám umožňuje jasně identifikovat vzory v životním cyklu zákazníka namísto toho, abyste počítali jen hrubá čísla bez ohledu na přirozený cyklus vývoje zákazníka. Analýzu kohort můžete zaměřit na výnosy, odliv, virální osobní doporučení, náklady na technickou podporu nebo jakoukoliv jinou metriku, která vás zajímá.

A/B testování a mnohorozměrné testování

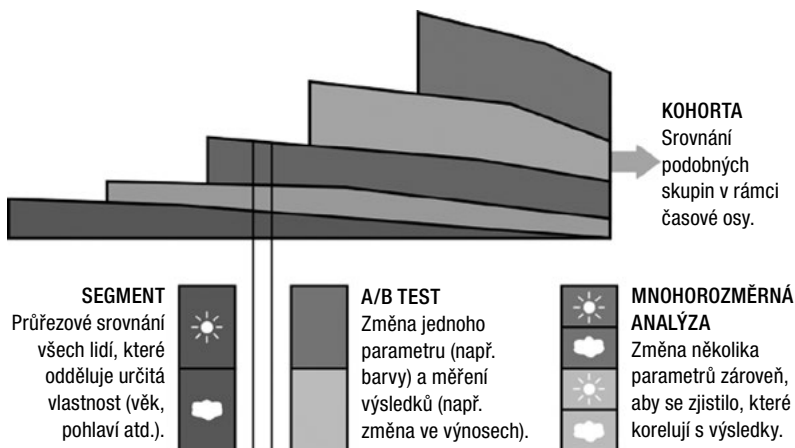
Experimentování s kohortami, která porovnávají skupiny, jako je ta uváděná v tabulce 2-2, se odborně nazývají *longitudinální* neboli dlouhodobé studie, protože data se shromažďují *po celou dobu průběhu* přirozeného životního cyklu skupiny zákazníků. Oproti tomu studie, které nabízejí různým skupinám zákazníků různé podmínky ve stejný čas, se nazývají *průřezové* studie. Když jedné polovině návštěvníků svých stránek zobrazíte modrý odkaz a druhé skupině zelený, abyste zjistili, na který z nich budou více klikat, provádíte průřezovou studii. Pokud porovnáváte jeden faktor, jako například barvu odkazu, a předpokládáte, že všechny ostatní proměnné zůstávají stejné, provádíte A/B testování.

Takto lze testovat u produktu cokoliv, ale je dobré zaměřit se na důležité kroky a domněnky. Výsledky se vám mohou velmi vyplatit: Jay Parmar, spoluzakladatel firmy Picatic, crowdfundingem financovaného webu pro prodej vstupenek, nám prozradil, že pouhá změna sloganu ze „Začněte zadarmo“ na „Vyzkoušejte zdarma“ zvýšila počet lidí, kteří na tuto nabídku klikli, tedy míru prokliku, o 376 % na 10 dní.

A/B testování může vypadat jednoduše, ale je tu jeden problém. Pokud nemáte obrovskou uživatelskou základnu, jako třeba Bing nebo Google, s dostatečným provozem, který by umožňoval rychle otestovat jediný faktor, jako je barva odkazu nebo rychlost načítání stránky, nebudete mít dostatečný počet návštěvníků pro počet faktorů, jež budete chtít testovat. Možná budete potřebovat zkoušet různou barvu svých stránek, text sloganu a úvodní obrázek.

Než provést tři různá testování po sobě – což výrazně zpomalí váš cyklus učení –, můžete raději analyzovat všechno zároveň prostřednictvím metody nazývané *mnohorozměrné testování*. Ta vychází ze statistické analýzy výsledků a zjišťuje, které z faktorů vykazují silnou korelaci se zlepšením klíčové metriky.

Obrázek 2-2 ukazuje tyto čtyři způsoby rozdělení uživatelů do podskupin a jejich testování a analýzu.



Obrázek 2-2. Kohorty, segmenty, A/B testování a mnohorozměrná analýza... no teda!

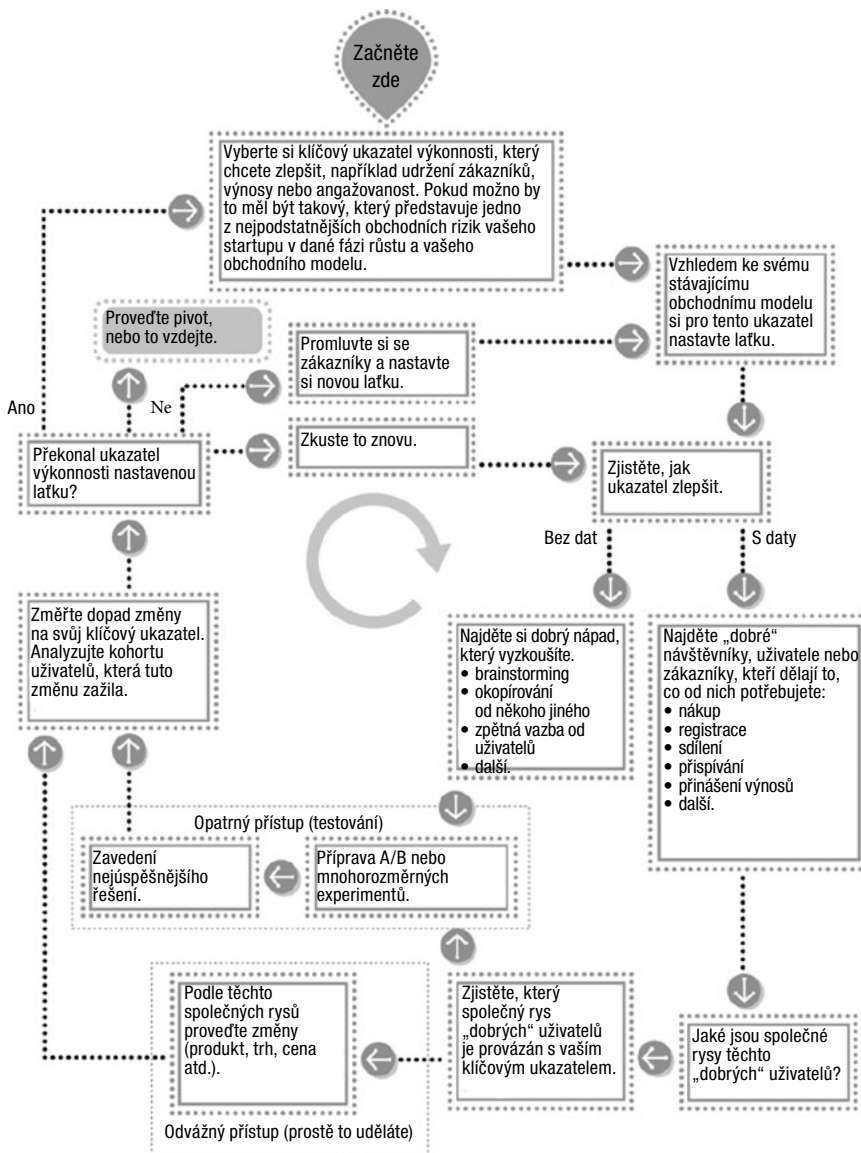
Cyklus lean analýzy

Velká část metod lean analýzy spočívá v nalezení užitečné metriky a v následném experimentování s cílem zlepšit ji natolik, abyste se mohli rychle věnovat řešení dalšího problému nebo přejít do další fáze firmy, jak to vidíte na obrázku číslo 2-3.

Výsledkem bude obchodní model, který je udržitelný, opakovatelný a rostoucí, a vy se ho naučíte škálovat.

V této kapitole jsme probrali už hodně základních informací o metrikách a analýze a už vám z toho možná jde trochu hlava kolem. Naučili jste se:

- co dělá z metriky dobrou metriku,
- co jsou to zavádějící metriky a jak se jim vyhnout,
- rozeznat rozdíl mezi kvalitativními a kvantitativními metrikami, výzkumnými a výkazovými metrikami, prediktivními a reaktivními metrikami a mezi korelovanými a kauzálními metrikami,
- co je to A/B testování a proč je mnohorozměrné testování rozšířenější,
- jaký je rozdíl mezi segmenty a kohortami.



Obrázek 2-3. Životní cyklus startupů využívajících analýzu.

V dalších kapitolách tyto znalosti uplatníte, abyste porozuměli řadě obchodních modelů a fází růstu startupu.

Cvičení | Vyhodnocování metrik, které sledujete

Podívejte se na tři až pět nejdůležitějších metrik, které pečlivě sledujete a denně vyhodnocujete. Napište si je na papír. A teď si zkuste odpovědět na tyto otázky:

- Které z těchto metrik jsou dobré metriky?
- Kolik z nich využíváte k zásadním obchodním rozhodnutím a které jsou jen zavádějícími metrikami?
- Můžete vypustit ty, které nejsou užitečné?
- Dokážete nyní vymyslet, jaké jiné metriky by vám dávaly větší smysl?

Vyškrtněte špatné metriky ze svého seznamu, připište nové a pokračujte v další kapitole.

Rozhodněte se, co budete dál dělat

Jako zakladatel firmy se snažíte přijít na to, čím strávíte dalších pár let svého života. Váš startup chcete pomocí lean metod budovat především proto, abyste nepromarnili zbytečně velkou část života prací na něčem, o co nikdo nemá zájem. Jak řekl Marc Andreessen, investor v oblasti rizikového kapitálu a zakladatel firmy Netscape: „Trhu, který neexistuje, je úplně jedno, jak jste chytrí.“⁹

Doufejme, že máte alespoň základní ponětí o tom, co chcete vytvořit. To jsou vaše výchozí plány, které byste měli otestovat pomocí analýzy. Potřebujete metody, které vám umožní rychle a důsledně formulovat hypotézy ohledně svého nápadu, abyste je mohli ověřit, nebo vyvrátit testováním na reálných zákaznících. Pro tento proces doporučujeme metodu Lean Canvas od Ashe Mauryi, která pomáhá upravovat a definovat obchodní model prostřednictvím vývoje se zákazníky. Na Ashovu metodu se ještě podíváme v další části této kapitoly.

Ale toto plátno (Canvas) je pouze polovina toho, co potřebujete. Nejde tady jen o to, najít obchodní model, který bude fungovat. Musíte také najít něco, na čem skutečně chcete pracovat. Bud Caddell, strategický konzultant, bloger a designér, má tři jasná kritéria pro rozhodování, nad čím trávit čas: něco, v čem jste dobří, něco, co chcete dělat, a něco, čím si dokážete vydělat.

Podívejme se blíže na Lean Canvas a Budova tři kritéria.

Lean Canvas

Metoda Lean Canvas je v podstatě vizuální papírový obchodní plán, který nabízí možnost rychlých a aktivních změn. Vytvořil ji Ash Maurya, kterého inspiroval Business Model Canvas

⁹ <http://pmarca-archive.posterous.com/the-pmarca-guide-to-startups-part-4-the-only>

<p>PROBLÉM</p> <p>Uvedte tři nejzásadnější problémy.</p> <p>1</p>	<p>ŘEŠENÍ</p> <p>Načrtněte možné řešení pro každý problém.</p> <p>4</p>	<p>UNIKÁTNÍ NABÍDKA</p> <p>Jedna jasně formulovaná zpráva, která z náhodného návštěvníka udělá zaujatého zájemce.</p> <p>3</p>	<p>NEFÉR VÝHODA</p> <p>Něco, co konkurence nemůže snadno zkopírovat či zakoupit.</p> <p>9</p>	<p>SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ</p> <p>Uvedte svoje cílové zákazníky a uživatele.</p> <p>2</p>
<p>STÁVAJÍCÍ ALTERNATIVY</p> <p>Uvedte, jak se tyto problémy řeší v současnosti.</p>	<p>KLÍČOVÉ METRIKY</p> <p>Uvedte seznam klíčových čísel, která vám říkají, jak na tom vaše firma je.</p> <p>8</p>	<p>KONCEPCE VE VELKÉM</p> <p>Uvedte svoje přirovnání k velké existující službě typu: je to jako X pro Y. (Například YouTube je jako Flickr pro videa.)</p>	<p>KANÁLY</p> <p>Uvedte svoji cestu k zákazníkům.</p> <p>5</p>	<p>PRVNÍ ZÁKAZNÍCI</p> <p>Uvedte vlastnosti svých ideálních prvních zákazníků.</p>
<p>STRUKTURA NÁKLADŮ</p> <p>Uvedte svoje fixní a proměnlivé náklady.</p> <p>7</p>			<p>ZDROJE VÝNOSŮ</p> <p>Uvedte svoje zdroje výnosů.</p> <p>6</p>	

Obrázek 3-1. Celou svoji firmu můžete popsat v devíti malých políčkách.

Alexe Osterwaldera.¹⁰ Jak vidíte na obrázku 3-1, tvoří jej jediný arch papíru rozdělený na devět polí, které vám mají pomoci s těmi nejzásadnějšími aspekty každého druhu podnikání.

Metoda Lean Canvas je vynikající k hledání oblastí s největšími riziky a k posilování racionální upřímnosti. Když se pokoušíte rozhodnout, zda jste skutečně přišli na reálnou obchodní příležitost, Ash radí zamyslet se nad následujícími aspekty:

1. Problém/potřeba: Podařilo se vám přijít na skutečný problém nebo potřebu, o kterých lidé nevědí, že je trápí?
2. Segmenty zákazníků: Znáte své cílové trhy? Víte, jak jednotlivé a přesně definované skupiny cíleně oslovit?
3. Unikátní nabídka: Zjistili jste, jak srozumitelně, osobitě a poutavě vysvětlit, proč jste lepší nebo odlišní?

¹⁰ <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>

4. Řešení: Dokážete nalézt správná řešení daných problémů?
5. Kanály k zákazníkům: Jak dostanete svůj produkt nebo službu k zákazníkům a jak dostanete vy peníze od nich?
6. Příjmy: Odkud budou přicházet peníze? Budou platby jednorázové, nebo pravidelné? Bude platba výsledkem přímé transakce (například nákup jídla v restauraci), nebo něčeho nepřímého (předplatné časopisu)?
7. Náklady: Jaké přímé, proměnné a nepřímé náklady budou spojeny s provozem vaší firmy?
8. Klíčové metriky: Víte, jaká čísla máte sledovat, abyste věděli, jestli děláte pokroky?
9. Neférová výhoda: Pomocí jaké „páky“ získáte převahu nad konkurencí?

Metodu Lean Canvas doporučujeme každému startupu. Nabízí výbornou příležitost k poučení a rozhodně stojí za vynaložený čas.

Na čem pracovat?

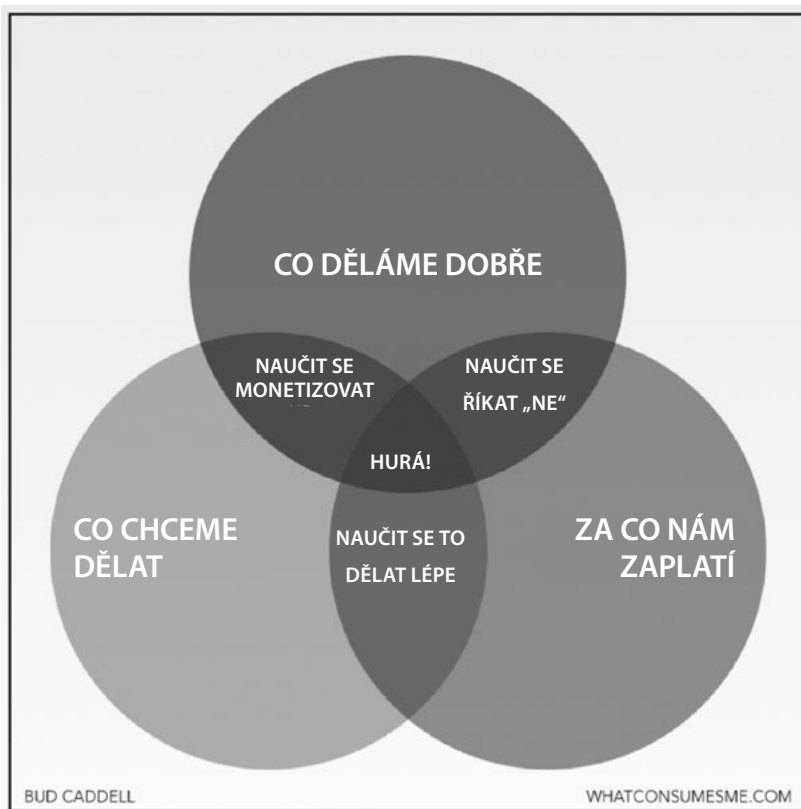
Lean Canvas vám nabídne formální systém, který vám pomůže vybrat si oblast a zaměřenou činnost své firmy. Je zde však i lidštější stránka věci.

Opravdu to chcete dělat?

Tuto otázku si pokládá příliš málo lidí. Investoři vředycky říkají, že hledají zapálené zakladatele, kterým skutečně záleží na tom, aby vyřešili nějaký problém. Této otázce se ovšem věnuje příliš málo času. Pokud má vaše firma přežít, musíte zjistit, kde se nachází průsečík poptávky (po vašem produktu), schopností (zda produkt budete umět vytvořit) a zápalu (zda vám na produktu záleží).

Tato trojice faktorů je často přehlížena a ustupuje surovým datům a přívalu zpětné vazby od zákazníků. Mělo by to ale fungovat jinak. *Nerozjíždějte firmu, kterou budete nenávidět.* Život je příliš krátký a vaše únava se brzy projeví.

Bud Caddell používá velmi jednoduchý diagram znázorňující to, na čem by lidé měli pracovat.



Obrázek 3-2. Diagram Buda Caddella patří na každou nástěnku kariérního poradce.

Budův diagram ukazuje tři vzájemně se překrývající kruhy: to, co byste *chtěli* dělat; to, v čem jste *dobří*; a to, za co vám *zaplatí*. Pro každý průsečík dvou kruhů Bud navrhuje určitý postup:

- Pokud chcete dělat něco, v čem jste dobří, ale nikdo vám za to nezaplatí, *naučte se monetizovat*.
- Pokud jste v něčem dobří, lidé vám za to zaplatí, ale vy to děláte neradi, *naučte se říkat ne*.
- Pokud něco děláte rádi, lidé vám za to zaplatí, ale vám to moc nejde, *naučte se to dělat dobře*.

To nejsou jen výborné rady pro kariérní poradce. Pokud chcete založit novou firmu, musíte se těmito třemi faktory zabývat také.

Položte si tyto tři otázky:

Za první. Dokážu to, co chci dělat, dělat dobře? Jde tu o vaši schopnost uspokojit potřeby trhu lépe než konkurence a to záleží na kombinaci designu, kódování, brandingů a nepřehledném množství dalších faktorů. Pokud zjistíte, že na trhu existuje skutečná potřeba, pravděpodobně nebudete jediní, kdo se ji bude snažit uspokojit. K úspěchu tak budete potřebovat veškerý svůj talent. Máte rozsáhlou síť přátel a kontaktů, která vám může poskytnout nefér výhodu, která by zvýšila vaše šance? Máte potřebný talent, abyste to, na čem bude záležet, dokázali dělat opravdu výborně? *Nikdy nezakládejte firmu za stejných a férových podmínek – ty má k dispozici každý.*

To samé platí pro lidi pracující ve velkých organizacích. Neuvádějte nový produkt a nesnažte se o vstup na nový trh, pokud vám váš stávající produkt a trh neposkytuje nefér výhodu. O podíl na trhu se budete muset poprat s mladší konkurencí, která se nemusí potýkat se zátěží vaší organizace. Rozhodujte se tak, aby vaše velikost byla pro vás výhodou, nikoliv handicapem.

Za druhé. Bavi mě to, co dělám? Startup naprosto pohltí váš život a bude neustálým zdrojem frustrace. Vaše firma bude soupeřit o váš čas s vašimi přáteli, partnerem, dětmi i koníčky. Musíte věřit v to, co děláte, abyste dokázali vytrvat a zvládat to zlé, stejně jako to dobré. Dělali byste to dál, přestože byste za to nedostávali zapláceno? Je to problém, který má cenu řešit? Budete hrdí na to, že jste ho vyřešili? Je to něco, co posune vaši kariéru směrem, kterým chcete, aby se ubírala? Získáte tím ve své organizaci tu pověst, kterou chcete? Pokud ne, možná byste měli hledat dál.

*Za třetí. Jste si jistí, že vám za to někdo zaplatí?*¹¹ Jde tady o potřeby trhu. Musíte být schopní získat od svých zákazníků za dodanou hodnotu dostatek financí bez zbytečných nákladů na získávání těchto zákazníků. Navíc je nutné, aby tento proces získávání zákazníků a financí byl škálovatelný bez ohledu na vaši osobu coby zakladatele firmy.

Pro lidi pracující v rámci velkých organizací bude mít odpověď na tuto otázku většinou podobu schválení projektu, ale mějte na paměti, že vaší konkurencí jsou jiné příležitosti, do kterých by se mohla vaše organizace pustit, a také ziskovost současných aktivit. Pokud to, co se chystáte dělat, nebude mít podstatný a pozitivní dopad na vaše finanční výsledky, možná byste se měli pustit raději do něčeho jiného.

Tato třetí otázka je rozhodně ta nejdůležitější. Ty první dvě jsou jednoduché, protože závisí na vašem rozhodnutí. Ale teď musíte zjistit, jestli vám někdo zaplatí za to, co vy umíte a chcete dělat.

V prvních fázích startupu se budete potýkat se záplavou dat. Budete se utápět v přílivu názorů a proudů zpětné vazby.

¹¹ Ne všichni lidé chtějí na startupu vydělat. Někteří to dělají, aby na sebe upoutali pozornost, jiní, aby změnili vládu nebo zlepšili svět kolem sebe. Pokud mezi ně patříte, nahraďte si při čtení této knížky cokoli v významem „peníze“ výrazem „výsledky, kterých chci dosáhnout“.

Nezapomínejte, že hledáte odpověď na tři základní otázky:

- Našel jsem problém, který stojí za vyřešení?
- Je moje řešení to správné?
- Chci ten problém vůbec vyřešit?

Nebo shrnuto do jedné otázky: *Měl bych se do toho pustit?*

Cvičení | Vytvořte si svůj Lean Canvas

Jděte na stránky <http://leancanvas.com> a vytvořte si svou první verzi Lean Canvasu. Vyberte si nápad nebo projekt, na kterém právě pracujete nebo nad kterým přemýšlíte. Investujte dvacet minut do vypracování své první verze a podívejte se na to, jak vypadá. Vyplňujte pole postupně podle čísel, ale nebojte se některá přeskočit, pokud si nejste jistí, co do nich napsat. My si počkáme, až budete hotoví.

Jak to dopadlo? Vidíte, které oblasti vašeho nápadu nebo podnikání jsou nejrizikovější? Máte chuť pustit se do řešení těchto rizikových oblastí, když je máte takto jasně rozepsané? Pokud jste si jistí, vezměte vypracovaný arch Lean Canvasu a ukažte ho někomu jinému (kolegovi, poradci nebo investorovi) a použijte ho pro nastartování diskuse.

Data – využívání versus pohlcení

Data mají velkou moc. Dokážou být návyková a nutit vás zbytečně všechno příliš analyzovat. Ovšem podstatná část toho, co skutečně děláme, vychází z našeho podvědomí, našich zkušeností a pragmatických závěrů. Má to svůj dobrý důvod. Je to právě spoléhání na svoji vlastní moudrost a zkušenosti, ne nějaká analýza, která nám každý den pomáhá v běžném životě. Přece nespustíte A/B testování pokaždé, když se rozhodujete, které kalhoty si ráno oblečete. Kdybyste něco takového dělali, nikdy byste se nedostali ven z bytu.

Jeden z kritických názorů na metody lean startupu říká, že se příliš soustředí na data. Tito kritikové tvrdí, že bychom měli data používat jako nástroj, ale nestávat se jejich otroky. Měli bychom data využívat, ale nenechat se jimi pohltit. Většinou je za tímto názorem lenost a hledání výmluv, proč se vyhnout tvrdé práci. Občas ale mají pravdu. Použití data k optimalizaci jedné části firmy bez toho, že byste udělali pár kroků vzad a podívali se na věc ze širšího pohledu, může být nebezpečné, dokonce smrtelně nebezpečné.

Vezměte si například cestovní agenturu Orbitz a její objev, že uživatelé Maců si rádi připlatí za dražší hotelový pokoj. Roger Liew, technický ředitel agentury Orbitz, řekl v interview pro *The Wall Street Journal*: „Měli jsme tušení [že uživatelé Maců si o 40 % častěji zarezervují pokoj ve čtyř- nebo pětihvězdičkovém hotelu než uživatelé PC a také si vybírají dražší pokoje] a na základě dat jsme je mohli ověřit.“¹²

Na jednu stranu jednoduchý algoritmus, který ignoruje zdánlivě nepodstatná zákaznická data (v tomto případě typ počítače), by nebyl schopen tuto příležitost k navýšení zisků odhalit. Na druhou stranu, algoritmus, který slepě optimalizuje podle zákaznických dat bez ohledu na to, jaký mají vztah k dané transakci, může mít nechtěné následky – jako

12 <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304458604577488822667325882.html>

například špatné PR. Pokud necháme svoji firmu řídit se jen daty zpracovávanými počítačem, bez lidské korekce, můžeme se dostat do problémů.

Před lety Gail Ennisová, tehdejší marketingová ředitelka analytického gigantu Omniture, jednomu z nás řekla, že uživatelé jejich nástrojů pro optimalizaci obsahu musejí doplňovat strojovou automatizaci lidským úsudkem. Pokud totiž nechali svůj software pracovat bez dozoru, rychle se naučil, že spoře oděné dámy generovaly mnohem větší míru prokliků než jiné formy obsahu. Ale tato míra prokliků znamenala jen krátkodobý zisk, který byl vykoupen poškozením brandu firmy, která podcenila dohled nad tímto nástrojem. Software firmy Omniture tedy funguje ve spolupráci s lidskými správci, kteří rozumějí širším souvislostem a poskytují strojům k testování vhodnější obrazový materiál. *Inspiraci ponechejte lidem, strojům pak ověřování.*

V matematice je lokální maximum ta nejvyšší hodnota funkce v daném okolí.¹³ To neznamená, že se jedná o nejvyšší *možnou* hodnotu, jen o nejvyšší hodnotu v daném rozmezí. Vezměte si například horské jezero. Jeho hladina není na nejnižší možné úrovni, ale je na nejnižší možné úrovni pro danou oblast.

Optimalizace spočívá v nalezení nejvyšší a nejnižší možné hodnoty určité funkce. Stroj dokáže najít optimální nastavení pro příslušné podmínky, ale jen v rozsahu faktorů, které jsou mu známy, podobně jako voda v horském jezeře nedokáže nalézt svou nejnižší možnou hodnotu, jen nejnižší hodnotu v daném místě.

Pro lepší pochopení limitů optimalizace si zkuste představit, že dostanete tři kola a zadání vymyslet co nejstabilnější vozidlo. Po několika různých zkušebních verzích a testování různých konfigurací dojdete k něčemu, co připomíná dětskou tříkolku. Je to optimální konfigurace pro vozidlo se třemi koly.

Automatická optimalizace využívající data je schopna dojít ke stejnému závěru. Co ale nedokáže, je říct: „Víte co? Mnohem lepší by byla čtyři kola!“ Matematika je vynikající při optimalizaci známého systému; lidé jsou vynikající při hledání nového. Jinak řečeno, *změna využívá lokální maxima; inovace využívá globální průlom.*

Richard Dawkins ve své knize *Řeka z ráje* (Archa 1996) používá k popisu evoluce přirovnání k tekoucí řece. Jak vysvětluje, evoluce dokáže vytvořit oko. Vlastně dokáže vytvořit desítky verzí oka - pro vosy, chobotnice, lidi, orly a velryby. Co se evoluci nedaří, je *vrátit se o krok zpět*. Jakmile evoluce dojde k fungujícímu oku, mírné mutace obvykle nepřinášejí zlepšení. U člověka se nevyvine orlí oko, protože průběžné změny by znamenaly špatný zrak.

Automatizovaná strojová optimalizace trpí stejnými omezeními jako evoluce. Pokud optimalizujete jen pro lokální maxima, možná vám uniká větší, důležitější příležitost. Je na vás, abyste přinášeli inspiraci k evoluci dat.

¹³ http://en.wikipedia.org/wiki/Maxima_and_minima

Mnozí ze zakladatelů firem, s nimiž jsme mluvili, ze zásady nejsou ochotní svěřit fungování své firmy pouze číslům. Chtějí se spoléhat na své instinkty. Není jim po chuti nechat své firmy bezduše matematicky optimalizovat a potřebují vždycky vidět širší souvislosti trhu, problému, který se snaží řešit, a celého svého obchodního modelu.

Ve výsledku jsou kvantitativní data skvělým nástrojem pro testování hypotéz, ale mizerným pomocníkem při vytváření nových, pokud se nespojí s lidskou schopností vhledu.

Vzor | Jak přemýšlet jako odborník na data

Monica Rogatiová, datová odbornice společnosti LinkedIn, se s námi podělila o následujících 10 běžných pastí, kterým by se měli podnikatelé vyhnout při zkoumání dat nashromážděných svými startupy.

1. Předpokládání, že data jsou čistá. Vyčištění sesbíraných dat je často větší část práce a už jen ono čištění často odhalí několik důležitých vzorů. „Nezpůsobuje zobrazení nuly u 30 % vašich údajů náhodou technická chyba?“ ptá se Monika. „Skutečně máte tolik uživatelů, kteří bydlí na adrese se směrovacím číslem Beverly Hills 90210?“ Ověřte si data hned při vstupu, abyste si mohli být jistí, že jsou správná a užitečná.
2. Zobecňování. Řekněme, že vytváříte seznam populárních míst pro pořádání svatby. Mohli byste spočítat, kolik lidí přiletí do daného města na svatby, ale pokud nevezmete v úvahu všechny ostatní cestující, budete mít prostě seznam měst s rušnými letišti.
3. Vyřazování abnormalit. Těch 21 lidí, kteří váš produkt užívají více než tisíckrát za den, jsou buď vaši největší fanoušci, nebo boti, kteří na vašich stránkách slídí po obsahu. Nezáleží na tom, která varianta je správná, byla by chyba je ignorovat.
4. Zahrnování abnormalit. Přestože skupina oněch 21 lidí, kteří váš produkt užívají více než tisíckrát za den, je z kvalitativního pohledu velmi zajímavá, protože vám může ukázat věci, které jste neočekávali, není tento vzorek dobrý pro tvorbu obecného modelu. „S největší pravděpodobností byste je neměli do vytváření datových produktů zahrnovat,“ varuje Monica. „Jinak by váš obsah kategorie ‚také by se vám mohlo líbit‘ měl všude stejné položky – ty, které jsou populární mezi vašimi neaktivnějšími uživateli.“
5. Ignorování faktoru sezonních výkyvů. „Teda, to je vážně místo praktikanta tou nejrychleji rostoucí pracovní pozicí roku? Aha, počkat, on je červen.“ Pokud při analýze vzorů nevezmete v úvahu čas, den, měsíc nebo roční období, může to vést k chybným závěrům.
6. Ignorování velikosti při posuzování růstu. Kontext je zde klíčový. Nebo jak říká Monica: „Když jste na úplném začátku, můžete z čistě technického hlediska zdvojnásobit svou uživatelskou základnu, když přesvědčíte k registraci svého tátu.“

7. Chrlení dat. Vaše ukazatele jsou vám k ničemu, když je jich tolik, že se v nich nevyznáte.
8. Ukňourané metriky. Chcete být schopni rychle reagovat, takže si zřídíte alarmy, které vás upozorní, když se něco pokazí, a vy to můžete bleskově napravit. Pokud jsou ovšem hodnoty nastaveny na příliš velkou citlivost, jsou alarmy „ukňourané“ a vy je začnete ignorovat.
9. Syndrom neshbíraných dat. „Když zkombinujete svoje data s daty z jiných zdrojů, která vy neshromažďujete, můžete dojít k zajímavým a hodnotným závěrům,“ říká Monica. „Vaši nejlepší zákazníci pocházejí z oblastí s vysokou koncentrací sushi restaurací?“ To vám může pomoci s několika skvělými nápady na další experimenty, nebo dokonce ovlivnit vaši strategii růstu.
10. Zaměření na šum. „Lidský mozek je fyziologicky zapojen (a následně naprogramován) tak, aby viděl vzory tam, kde žádné nejsou,“ varuje Monica. „Je dobré odložit zavádějící metriky, udělat pár kroků vzad a podívat se na data ze širší perspektivy.“

Lean startup a „velká vize“

Někteří podnikatelé jsou doslova posedlí daty, ale hrozí jim, že je postihne paralýza analýzy. Jiní jen tak strčílejí od boku podle toho, co je zrovna napadne, data ignorují, pokud jim zrovna nevyhovují, a pivotují si jen tak líně od nápadu k nápadu bez jakékoliv disciplíny. Podstatou existence těchto extrémů je zásadní problém, který řeší všichni zastánci metod lean startupu: jak zkombinovat minimální životaschopný produkt a zásadní, lákavou vizi?

Mnozí zakladatelé využívají lean startup jako výmluvu a náhradu vize pro svoji novou firmu. „Dnes je založení firmy tak jednoduché.“ Říkají si: „Překážky jsou teď tak snadno překonatelné, že to zvládne každý, ne?“ Kromě toho je ovšem nezbytné mít svou „velkou vizi“. Pokud rozjedete firmu bez ní, hrozí vám, že na vás budou působit vnější vlivy, ať už ze strany zákazníků, investorů, konkurence, tisku nebo odjinud. Bez velké vize postrádá to, co děláte, vyšší smysl a časem zjistíte, že jen tak bezcílně bloudíte.

Takže pokud je důležitá velká, odvážná, až troufalá vize – taková, která slibuje změnit svět, jak ho známe –, jak ji skloubit s přístupem, který hlásá lean startup, tedy pěkně krůček po krůčku a všechno pěkně rozebírat?

Odověď je vlastně docela jednoduchá. Musíte se na systém lean startupu dívat jako na proces, který využíváte k pohybu kupředu, směrem k naplnění své vize.

Zakladatelům, kteří jsou teprve v počátečních fázích budování firmy, někdy připomínáme, že z určitého pohledu vlastně nevytvářejí produkt. *Vytvářejí nástroj, který jim pomůže zjistit, jaký produkt mají vytvořit.* To jim umožní oddělit aktuální úkol – nalezení udržitelného obchodního modelu – od úvodních stránek, rádků kódu a mailing listů, na kterých průběžně tak pečlivě pracují.

Lean startup se zaměřuje především na učení a podporuje otevřené myšlení, bádání a experimenty. Nejde tu o mechanické posouvání mezi fázemi vytvoř – vyhodnoť – pouč se. To, co je tady opravdu důležité, je skutečně dobře porozumět tomu, co se děje, a zachovávat si otevřený přístup vůči novým možnostem.

Budte štíhlí. Nebudte malí. Mluvili jsme se zakladateli firem, jejichž cílem je stát se jedničkou v daném státě nebo oblasti. Ale proč se nestát globální jedničkou? Dokonce i Spojenci si museli vybrat k vylodění pár pláží, ale ten kousek pobřeží v Normandii neznamenal, že by jim scházela větší vize. Prostě to byla výhodná startovní pozice.

Někteří lidé se domnívají, že metody lean startupu svádějí k malosti, ale přitom vám při správném přístupu mohou pomoci vizi ještě dále rozšířit, protože vás nabádají, abyste se zamýšleli nad vším. Pokud se do toho pouštíte hlouběji a odkrýváte více vrstev toho, co děláte – ať už se zaobíráte problémy, řešeními, zákazníky, výnosy nebo čímkoliv jiným –, pravděpodobně objevíte mnohem více, než jste čekali. Pokud toho dokážete využít, můžete zároveň rozšířit svoji vizi a zjistit, jak ji realizovat rychleji.

ČÁST DRUHÁ:

KTERÁ METRIKA JE PRO VÁS TA SPRÁVNÁ PRÁVĚ TEĎ

Nyní již rozumíte základům analýzy. Proberme si tedy význam zaměření, specifického obchodního modelu a jednotlivých fází, jimiž prochází každý startup při hledání toho správného produktu a optimálního cílového trhu. Tyto informace vám pomohou zjistit, které metriky jsou pro vás podstatné.

S každou novou technologií se mění celý systém, nejen jeho části.

Marshall McLuhan

Analytické systémy

V průběhu let jsme sledovali příchod řady systémů, které nám mají pomáhat porozumět startupům, změnám, jimiž procházejí při svém růstu, principům získávání zákazníků a hledání trhů a zdrojů výnosů. Každý systém poskytuje na životní cyklus startupu odlišný pohled a každý předkládá jinou sadu metrik a oblastí, na něž je vhodné se zaměřit.

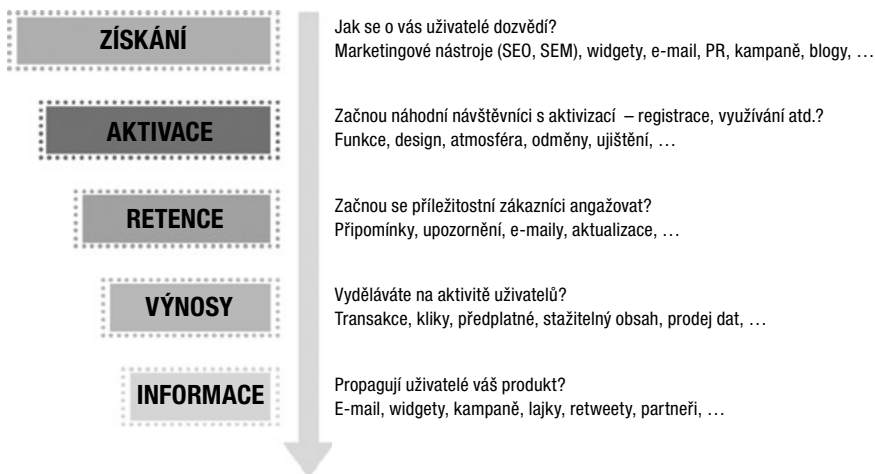
Porovnali jsme několik těchto systémů a přišli s vlastním pohledem na startupy a na metriky, jimiž by měly měřit svůj úspěch. Tento svůj systém budeme využívat v celé této knize – ale napřed se podívejme na některé ze stávajících systémů a na to, jak zadají do koncepce lean analýzy.

Pirátské metriky Davea McClurea

Pirate Metrics (pirátské metriky) je termín, který vytvořil investor v oblasti rizikového kapitálu Dave McClure. Při pojmenování vycházel z akronymu pěti základních stavebních prvků pro vybudování úspěšné firmy, který v angličtině odpovídá typickému pokřiku pirátů. V originále je to AARRR (*Acquisition, Activation, Retention, Revenue and Referral*), tedy ZARVI (získání, aktivace, retence, výnos, informace) jako pirát.

Obrázek 5-1 ukazuje náš výklad jeho modelu a popisuje pět kroků, které musejí udělat uživatelé, zákazníci nebo návštěvníci, aby z nich vaše firma vytěžila veškerou dostupnou hodnotu. Tato hodnota nepochází jenom ze samotné peněžní transakce (výnos), ale také z jejich marketingové role (informace ve formě doporučení) a vytváření obsahu (retence).

Těchto pět kroků nemusí proběhnout přesně v daném pořadí – uživatelé mohou například informovat i předtím, než provedou transakci, nebo mohou stránky navštívit více-



Obrázek 5-1. Jak říká Dave McClure, dokonce i piráti potřebují metriky.

krát a teprve pak se zaregistrovat –, ale tento seznam představuje dobrý systém pro zamyšlení nad tím, jakým způsobem vaše firma potřebuje růst (viz tabulka 5-1).

Prvek	Funkce	Relevantní metriky
získání	Upoutávejte pozornost různými způsoby – jak přirozenými, tak umělými.	provoz, počet zmínění, náklady na klik, výsledky vyhledávání, náklady na získání uživatele, míra otevření e-mailů
aktivace	Zajistěte, aby se z příležitostných návštěvníků stali nějakým způsobem registrovaní či jinak angažovaní uživatelé.	počet přihlášení, registrace, dokončená aktivizace uživatele, počet návštěvníků, kteří službu použili alespoň jednou, přihlášení k odběru
retence	Přesvědčte uživatele, aby se opakovaně vraceli, zajistěte loajalitu.	angažovanost, čas od poslední návštěvy, denní a měsíční aktivní užívání, odliv
výnosy	finanční výsledky (které se budou lišit podle vašeho obchodního modelu: nákupy, kliknutí na reklamu, vytváření obsahu, předplatné atd.)	hodnota životnosti zákazníka, míra konverze, velikost nákupního košíku, výnos z prokliků
informace	virální a osobní doporučení dalším potenciálním uživatelům	počet rozeslaných pozvánek, virální koeficient, délka virálního cyklu

Tabulka 5-1. Pirátské metriky a co přesně sledovat.

Motory růstu Erica Riese

Ve své knize *Lean Startup* (Bizbooks 2015) hovoří Eric Ries o třech motorech pohánějících růst startupu. S každým souvisejí *klíčové ukazatele výkonu* neboli KPI.

Loajální motor

Tento motor se zaměřuje na to, jak přinutit zákazníky, aby se k vám vraceli nebo užívali váš produkt. Je podobný fázi retence Davea McClurea. Pokud vaši zákazníci nebudou loajální, budete mít vysokou míru odlivu a nízkou angažovanost. Míra angažovanosti je jedním z nejlepších ukazatelů budoucího úspěchu: Facebook ze začátku neměl ohromný počet uživatelů, ale v průběhu několika málo měsíců po spuštění se mu podařilo přimět téměř všechny studenty na jedné univerzitě, aby produkt používali a aby se vraceli. Loajalita uživatelů Facebooku dosahovala neuvěřitelných hodnot.

Základním KPI pro loajalitu je míra retence zákazníků. Míra odlivu a frekvence využívání jsou dalšími důležitými metrikami, které je dobré sledovat. Dlouhodobá loajalita často vychází z hodnoty, kterou uživatelé vytvářejí sami pro sebe tím, že vaši službu používají. Pro lidi není snadné přestat používat Gmail nebo Evernote, protože tam mají uložené... prostě všechno. Podobně, jako když hráč vymaže svůj profil u nějaké MMO (masivní multiplayerové online) hry, přijde o svůj status i veškeré vybavení nashromážděné za hodiny tvrdé dřiny.

Loajalita ale nezáleží jen na retenci, tedy udržení zákazníka, ale také na frekvenci. Proto je nutné sledovat zároveň metriky, jako je čas od poslední návštěvy. Pokud máte možnost nějak ovlivnit četnost využívání, jako třeba upozornění a novinky zasílané přes e-mail, pak jsou důležité také metriky jako míra otevírání e-mailů a míra prokliků.

Virální motor

U virality záleží především na šíření povědomí o produktu. Virality je tolik atraktivní proto, že její výsledky se skládají. Pokud každý uživatel přidá 1,5 uživatele, poroste vaše uživatelská základna donekonečna – dokud zcela nenasytíte trh.¹⁴

Klíčovou metrikou tohoto motoru je *koeficient virality* – tedy počet nových uživatelů, který vygeneruje každý uživatel. Díky skládání (každý nový uživatel vygeneruje další uživatele podle koeficientu) měří tato metrika počet nových uživatelů v každém virálním cyklu. Růst pak spočívá v dosažení koeficientu virality vyššího než jedna, ale zde je nutné také započítat odliv a ztrátu zákazníků. Čím je koeficient vyšší, tím rychlejší je váš růst.

Měření virálního koeficientu ovšem nestačí. Musíte také měřit jednotlivé kroky, které tvoří jeden cyklus. Například, když se zaregistrujete na většině sociálních sítí, systém vás

¹⁴ <http://www.slideshare.net/dmc500hats/startup-metrics-for-pirates-long-version>

k získání kontaktů požádá o uvedení e-mailové adresy a pak vám dá možnost zaslat jim pozvánku. Pokud ji využijete, dostanou vaše kontakty e-mailové pozvánky, které mohou přijmout. Všechny tyto fáze přispívají k viralitě a pomocí jejich měření můžete virální motor upravovat – můžete změnit slogan, zjednodušit proces registrace atd.

U virality působí také další faktory, včetně doby, než uživatel zašle pozvánku dalším (což je definováno jako *délka virálního cyklu*), a typu virality. Tyto faktory budeme detailněji rozebírat v dalších kapitolách.

Placený motor

Třetím motorem růstu jsou finance. Většinou je předčasné startovat tento motor dříve, než si jste jistí, že jste dosáhli potřebného výkonu motorů loajality a virality.

Hawken je multiplayerová hra od firmy Meteor Entertainment, kterou lze hrát zdarma, ale vydělává prostřednictvím nákupů ve hře. Meteor se napřed zaměřil na využívání v rámci beta testovací skupiny (loajalita), pak zapracoval na viralitě (pozvánky do hry od přátel) a nakonec se soustředil na finance (hráči si kupovali upgrady, aby získali výhodu nebo si vylepšili zážitek ze hry).

Získání financí je z určitého pohledu ta nejzásadnější metrika pro nalezení udržitelného obchodního modelu. Pokud od zákazníků dostanete více peněz, než kolik vás stojí je získat, a daří se vám to trvale, pak je vaše podnikání udržitelné. Nepotřebujete finance od externích investorů a každý den navyšujete kapitál svých podílníků.

Jenže samotné získání financí nepředstavuje motor růstu. Je to jen způsob, jak plnit svůj bankovní účet. Výnosy růstu pomáhají jen tehdy, když část z nich převedete zpět do získávání zákazníků. Pak máte stroj, který můžete vyladit tak, aby objem vašeho podnikání s časem rostl.

Dvěma ladicími knoflíky na tomto stroji jsou *hodnota životnosti zákazníka* (*Customer Lifetime Value – CLV*) a *náklady na získání zákazníka* (*Customer Acquisition Cost – CAC*). Pokud se vám podaří vytěžit ze zákazníka více peněz, než kolik vás stálo jej získat, je to fajn, ale rovnice úspěchu není takto jednoduchá. Pořád musíte brát v úvahu peněžní tok a tempo růstu, které závisejí na tom, jak dlouho trvá, než se vám zákazník začne vyplácet. Jednou z metrik, která je tu důležitá, je *doba dosažení rentability zákazníka* – tedy jak dlouho trvá, než se vám vrátí náklady vynaložené na získání zákazníka.

Lean Canvas Ashe Mauryi

Metodu Lean Canvas jsme probírali v kapitole 3, když jsme se zabývali tím, jak se rozhodnout, který problém řešit. Podívejte se na pár tipů na praktické využití v krátkém odstavci „Jak používat Lean Canvas“.

Jak používat Lean Canvas

Na rozdíl od tradičního obchodního plánu byste měli Lean Canvas neustále aktualizovat a používat. Je to „živý“ plán, ne nějaký teoretický soupis nesmyslů, který letí do koše v momentě, kdy se skutečně pustíte do práce na svém startupu. Jakmile vyplníte pole archu Lean Canvasu, nebo alespoň většinu z nich, začnete svoje hypotézy ověřovat nebo vyvracet pomocí experimentů.

Když to úplně zjednodušíme, je nutné brát každé pole tak, jako byste u něj měli udělat fajfku nebo křížek pro úspěch, či neúspěch. Pokud ovšem váš experiment vykáže neúspěch, nepřejdete k dalšímu poli, ale pokračujete v experimentech, dokud nejste naprosto v koncích, nebo nedosáhnete úspěchu. Teprve pak přejdete dál. Jedinou výjimkou je pole „Klíčové metriky“, kde si máte zaznamenávat ty nejdůležitější metriky, které sledujete. Tady experimentovat nebudete, ale je nutné jej přesto vyplnit, protože je potřebné pro debatu a diskusi.

Každé z polí Ashova archu přináší relevantní metriky, které musíte sledovat, jak vidíte z tabulky 5-2 (je tu dokonce samostatné pole pro metriky, jež byste měli aktualizovat pokaždé, když se zaměříte na některé z ostatních polí Lean Canvasu). Tyto metriky buď převedou váš jednostránkový obchodní model do skutečných výsledků tím, že si ověříte

Pole Lean Canvasu	Vybrané relevantní metriky
problém	počet respondentů, kteří mají tuto potřebu, počet respondentů, kteří jsou si vědomi, že mají tuto potřebu
řešení	počet respondentů, kteří vyzkoušeli váš MVP, angažovanost, odliv zákazníků, nejvíce/nejméně využívané funkce, počet lidí ochotných za službu zaplatit
unikátní nabídka	skóre zpětné vazby, nezávislá hodnocení, analýza mínění uživatelů, přímá hodnocení zákazníky, dotazníky, vyhledávání, analýza řešení konkurence
segmenty zákazníků	jak snadné je nalézt skupinu potenciálních zákazníků, segmenty podle unikátních klíčových slov, cílený provoz pro váš trychtýř z určitého zdroje
kanály	potenciální a skuteční zákazníci na jeden kanál, virální koeficient a cyklus, výkonnost Net Promoter Score, míra otevření e-mailů, marže partnerů
neférová výhoda	porozumění unikátnosti nabídky mezi respondenty, patenty, kapitál brandu, překážky bránící vstupu do segmentu, počet nových hráčů v segmentu, exkluzivita vztahů
příjmy	hodnota životnosti zákazníka, průměrný výnos na zákazníka, míra konverze, velikost nákupního košíku, míra prokliků
náklady	fixní náklady, náklady na získání zákazníka, náklady na x-tého zákazníka, náklady na podporu, náklady na klíčová slova

Tabulka 5-2. Lean Canvas a relevantní metriky.

každé z polí, nebo vás donutí vrátit se na začátek a přijít s novým plánem. Jednotlivé metricky se mohou změnit podle daného typu vaší činnosti, ale zásadní principy zůstávají platné. V dalších kapitolách se budeme podrobněji zabývat klíčovými metrikami pro konkrétní typ činnosti a také výchozími hodnotami, kterými byste se měli řídit.

Ellisova pyramida růstu startupu

Sean Ellis je dobře známým podnikatelem a odborníkem na marketing. Vytvořil termín *growth hacker*, růstový hacker, který se často používal ve spojení s řadou startupů, jež prošly raketovým růstem, včetně služeb, jako jsou Dropbox, Xobni, LogMeIn (IPO) a Uproar (IPO). Jeho pyramida růstu startupu na obrázku 5-2 se zaměřuje na otázku, co dělat poté, když dosáhnete uspokojení potřeb trhu.



Obrázek 5-2. Stejně jako vybudování skutečné pyramidy je i dosažení růstu startupu namáhavá dřina.

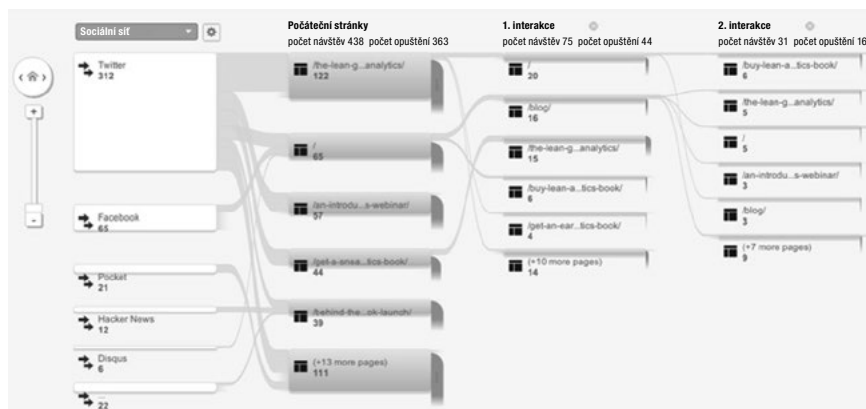
To ovšem vyvolává otázku, jak zjistíte, že jste dosáhli uspokojení potřeb trhu. Sean vypracoval jednoduchý dotazník, který můžete zaslat svým zákazníkům (dostupný v angličtině na adrese survey.io) a zjistit, jestli jste připraveni na zrychlený růst. Nejdůležitější otázkou v dotazníku je: „Jak byste se cítil/a, kdybyste nemohl/a nadále využívat tento produkt nebo službu?“ Podle Seanových zkušeností jste dosáhli uspokojení potřeb trhu v případě, že 40 nebo více procent respondentů odpoví, že by byli ztrátou vaší služby zklamaní. Pak je čas pustit se do škálování.

Dlouhý trychtýř

V začátcích internetu měly stránky provádějící transakce poměrně jednoduché konverzní trychtýře. Návštěvník přišel na úvodní stránku, našel produkt, který chtěl, zadal platební informace a potvrdil objednávku.

To bylo celé. Dnešní trychtýř ovšem sahá daleko za hranice jednoho webu a táhne se přes spleť sociálních sítí, platform sdílení, partnerů a online srovnávačů. Na jediný nákup mají vliv faktory jak online, tak offline. Zákazníci mohou vaše stránky před první konverzí několikrát jen tak otukávat.

Tomuto říkáme dlouhý trychtýř. Je to metoda umožňující porozumění tomu, jak se o vás lidé dozvědí, o jejich cestě od prvotní informace přes návštěvu stránek po splnění cílů, které od nich potřebujete (například uskutečnění objednávky, vytvoření obsahu nebo sdílení zprávy). Měření dlouhého trychtýře často vyžaduje umístění určitého sledovacího prvku do prvotního signálu, abyste mohli sledovat cestu uživatele na váš web. Tuto možnost dnes nabízí již řada analytických balíčků. Obrázek 5-3 ukazuje jako příklad výsledky reportu Social Visitors Flow neboli tok návštěvníků ze sociálních sítí služby Google Analytics.



Obrázek 5-3. Kde vaši platící zákazníci plýtvají svým časem, než si u vás něco koupí.

Prekrývání zdrojů provozu vám může ukázat, do jaké míry určitá platforma ovlivnila konverzi, jak vidno na obrázku 5-4.

Sledovali jsme svůj vlastní dlouhý trychtýř, když jsme spouštěli web této knížky.¹⁵ Neměli jsme pevně stanovený „cíl“, jako například nákup, ale měli jsme představu o tom, co by v ideálním případě měl návštěvník webu udělat: přihlásit se k odběru našich hromadných e-mailů, kliknout na přebal knížky a odpovědět na dotazník. Vytvořili jsme unikátní URL pro každého svého propagátora a tím vložili sledovací signál na začátek dlouhého trychtýře. Mohli jsme tak sledovat, jak se šířilo povědomí o naší knize.

Například jsme zjistili, že dotazník vyplnilo mnohem nižší procento fanoušků spisovatele a řečníka Juliána Smithe ve srovnání s fanoušky Erica Riese a Avinashy Kaushika. Pokud ovšem stránky navštívili vícekrát, vyplňovali naopak dotazník v mnohem vyšším procentu případů. Takováto informace nám pomáhá vybírat toho správného propagátora pro naše budoucí projekty.

15 Nikdy to není takhle jednoduché; odliv zákazníků, konkurence a další faktory znamenají, že vaše uživatelská základna samozřejmě nemůže růst neomezeně.

Celkem: 1 385 konverzí

Konverze: 1 385

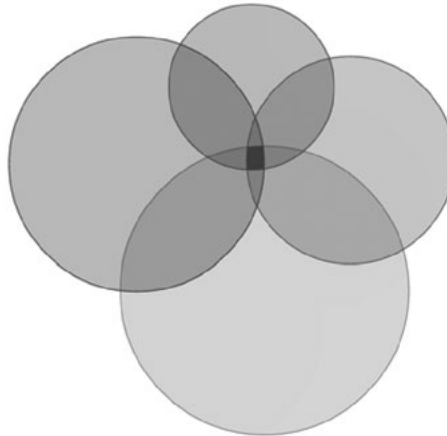
Asistované konverze: 357

Vizualizér konverzí ve více kanálech

Zobrazí se procento konverzních tras, které zahrnovaly kombinace níže uvedených kanálů. Vybrat lze až čtyři kanály.

Kanál	Z celkového počtu konverzí
<input checked="" type="checkbox"/> Přímá	37.98%
<input checked="" type="checkbox"/> Sociální síť	29.60%
<input checked="" type="checkbox"/> Odkazující stránka	19.64%
<input checked="" type="checkbox"/> E-mail	12.49%
<input type="checkbox"/> Neplacené vyhledávání	8.38%

Přímá & Sociální síť & Odkazující stránka & E-mail 0,14 % (2)



Obrázek 5-4. Někdy to chce pořádný vliv vrstevníků, abyste vy zákazníka získali.

Fáze a milníky systému lean analýzy

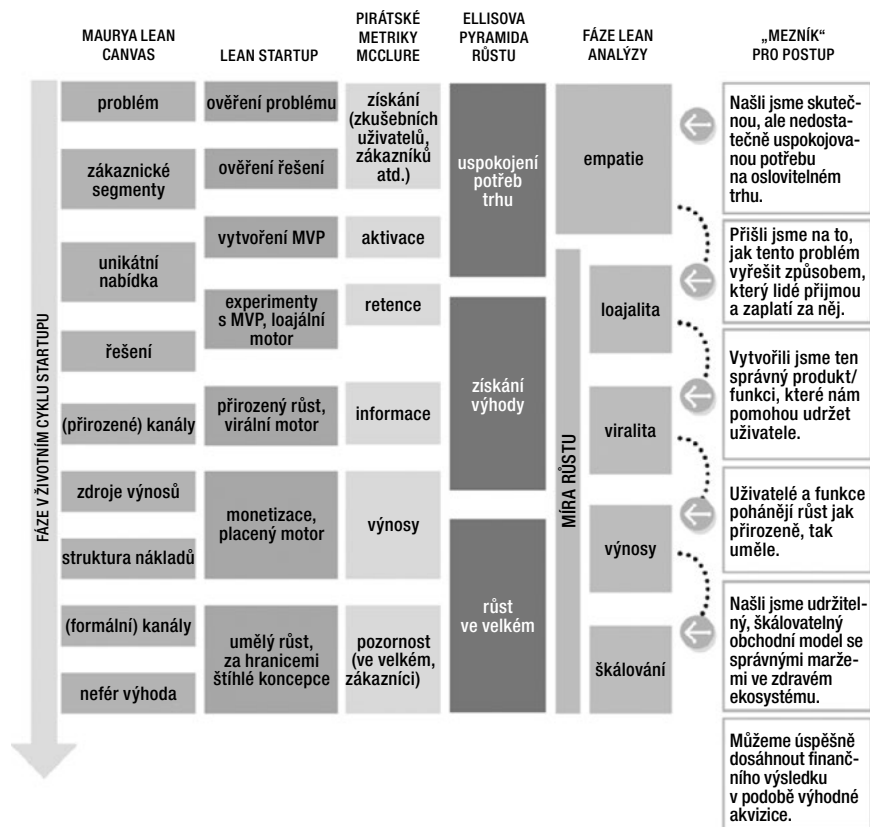
Prostudovali jsme tyto systémy, ale stále jsme potřebovali model, který by definoval jasné fáze, jimiž startupy procházejí, a limitní hodnoty metrik, které by měly ukazovat, že je načase přejít do fáze následující. Definovali jsme těchto pět fází vývoje startupu: empatie, loajalita, virality, výnosy a škála. Domníváme se, že většina startupů těmito fázemi projde. Aby se mohl startup přesunout z jedné fáze do další, musí splnit určité cíle v rámci sledovaných metrik.

Obrázek 5-5 ukazuje fáze a limitní hodnoty systému lean analýzy a vysvětluje, jak tento model souvisí s ostatními zmíněnými systémy. Velká část této knihy je rozdělena podle těchto fází, takže je důležité, abyste dobře porozuměli tomu, jak tento systém funguje.

Ve výsledku vám při přemýšlení o své firmě může pomoci hned několik výborných systémů.

- Některé, jako třeba pirátské metriky nebo dlouhý trychtýř, jsou zaměřeny na proces získávání zákazníků a následnou konverzi.
- Jiné, jako motory růstu a pyramida růstu startupu, nabízejí strategie pro rozhodování, kdy nebo jak růst.

FÁZE LEAN ANALÝZY



Obrázek 5-5. Systémy, všude samé systémy.

- Další, jako je Lean Canvas, vám pomohou udělat si představu o základních stavebních kamenech vašeho obchodního modelu, abyste je mohli posuzovat nezávisle na sobě.

My přicházíme s novým modelem, který jsme nazvali *fáze lean analýzy* (Lean Analytics Stages). Tento model vychází z toho nejlepšího, co nabízejí ostatní systémy, a navíc klade důraz na metriky. Definuje pět různých fází vývoje rostoucího startupu.

Přestože máme za to, že je tento systém poměrně jednoduchý, uvědomujeme si, že může na první pohled vypadat komplikovaně. Kromě toho našeho budete využívat i jiné systémy, což je hodně informací, které budete muset strávit. Proto byste měli tuto oblast na chvíli opustit a zaměřit se na koncept *jedné podstatné metriky* (One Metric That Matters – OMTM), kterým se budeme zabývat v další kapitole.

OMTM a disciplína

Zakladatelé firem dokážou občas být jako straky a hnát se za každou třpytivou věcí, kterou uvidí. K pivotům pak přistupují spíše jako děti s ADHD než jako metodicky uvažující podnikatelé, kteří se snaží nalézt optimální produkt a trh.

Jedním z klíčových faktorů pro úspěch startupu je schopnost dosáhnout a udržet skutečné soustředění. Můžete uspět i bez něj, ale bude to čistě otázka štěstí. Mnohem více času strávíte bezcílným blouděním a vaše poučení bude výsledkem mnohem náročnějších a bolestivějších lekcí. Pokud tedy existuje nějaké tajemství úspěchu startupu, je to právě soustředění.

Soustředění neznamená zaslepenou krátkozrakost. Neříkáme, že se ode dne, kdy dostanete průlomový nápad, až do dne, kdy svoji firmu prodáte, musíte soustředit na tutéž metriku. Tvrdíme, že v každé chvíli byste měli mít jasně definovanou jednu metriku, která je pro vás podstatnější než všechny ostatní. Když půjdeme úplně k jádru toho, na čem v systému lean startupu záleží, zjistíme, že jde o to, soustředit se na správnou věc ve správný čas se správným přístupem.

Jak jsme zmínili v kapitole 5, Eric Ries hovoří o třech motorech pohánějících růst firmy: loajální motor, virální motor a placený motor. Eric ovšem varuje, že úspěšné firmy sice nakonec využijí všechny tři tyto motory, je ale lepší soustředit se vždy pouze na jeden z nich. Například si můžete napřed zajistit loajalitu základní skupiny uživatelů, pak ji využít k virálnímu růstu a pomocí nově rozšířené uživatelské základny vygenerovat výnosy. To je výsledek soustředění.

Ve světě analýzy a dat to znamená vybrat si jednu metriku, která je nesmírně důležitá pro fázi, v níž se váš startup právě nachází. Tu nazýváme *jedna podstatná metrika* neboli *One Metric That Matters* (OMTM).

OMTM je číslo, kterému se ve své současné fázi věnujete více než čemukoliv jinému. Vezměte si třeba hodnotu životnosti zákazníka. Ta není podstatná, pokud se snažíte zjistit, zda váš produkt řeší reálný problém, ale možná stojí za to soustředit se na tuto metriku, když se začnete blížit uspokojení potřeb trhu.

Vždy budete sledovat a kontrolovat více metrik. Některé z nich budou důležité. To jsou vaše KPI, klíčové ukazatele výkonu, které budete pečlivě sledovat a zaznamenávat každý den. Jiné si budete uchovávat pro případné využití v budoucnu, například když přijde čas ukázat něco z historie vývoje firmy potenciálnímu investorovi nebo když budete chtít vyrobit infografiku. Se službami, jako jsou Geckoboard, Mixpanel, Kissmetrics, Totango nebo Chartbeat, jsou nastavení a správa příslušných nástrojů v dnešní době poměrně jednoduché. Avšak nenechejte se rozptylovat možností sledovat tak velké množství metrik. *Zaznamenávejte vše, ale soustřeďte se jen na to, co je podstatné.*

Příklad z praxe | Moz kvůli lepšímu soustředění sleduje méně KPI

Firma Moz (dříve známá jako SEOmoz) je úspěšný poskytovatel SaaS (*Software as a Service* – software jako služba), který pomáhá firmám monitorovat a zlepšovat jejich pozici ve výsledcích vyhledávání. V květnu 2012 si firma zajistila financování ve výši 18 milionů dolarů. Její ředitel Rand Fishkin zveřejnil detailní zprávu popisující vývoj firmy v době před touto zásadní událostí.¹⁶ Rand do své zprávy zahrnul i řadu zavádějících metrik – když ovšem vaše stránky každý rok zaznamenávají nějakých 15 milionů návštěvníků, máte na trochu chlubení nárok –, ale mimoto se podělil i o některá přesná a zajímavá čísla týkající se odlivu zákazníků a konverzí z neplacených zkušebních verzí ke zpoplatněné verzi.

Mluvili jsme s Joannou Lordovou, viceprezidentkou pro růstový marketing firmy Moz, abychom zjistili více o tom, jak tato firma zachází s metrikami. „Data využíváme skutečně hodně,“ říká Joanna. „Každý tým zasílá zbytku firmy reporty s informacemi o týdenních hodnotách KPI, o pohybech hodnot a celková shrnutí. Také máme v kanceláři velkou obrazovku, na které běží čísla počtu zákazníků a počtu uživatelů bezplatných zkušebních verzí. Věříme, že transparentnost metrik napříč celou společností nás všechny udržuje v obraze a je neustálou připomínkou pokroků i problémů celé firmy.“

Pro firmu, která dosáhla uspokojení potřeb trhu a soustředí se na škálování, je zaměření na jednu metriku obtížnější. To není nic překvapivého. Firma má několik oddělení, z nichž většina zažívá prudký růst, a je možné, že se společnost zabývá hned několika věcmi najednou. Ale i přes tyto současně probíhající aktivity je podle Joanny jedna metrika důležitější než ostatní: *Net Adds* neboli *čistý počet nových zákazníků*.

¹⁶ <http://leananalyticsbook.com/behind-the-scenes-of-a-book-launch/>

ků. Tato metrika se vypočítává z celkového počtu nových platících zákazníků (jak těch, kteří přešli z bezplatné zkušební verze, tak zákazníků, kteří si rovnou předplatili plnou verzi) minus celkový počet zákazníků, kteří zrušili účet.

„Hodnota čistého počtu nových zákazníků nám pomáhá rychle identifikovat dny, kdy máme vysoký úbytek uživatelů (a situaci řešit), a také udělat si představu o tom, jak je na tom naše míra konverze u bezplatných zkušebních účtů,“ říká Joanna.

Moz také sleduje další přidružené metriky, jako například celkový počet platících uživatelů, počet nových zkušebních účtů za uplynulý den, průměr čistého počtu nových uživatelů za 7 dní. Všechny se ovšem promítají do hodnoty čistého počtu nových uživatelů za den.

Je zajímavé, že při posledním kole financování navrhl jeden z hlavních investorů Brad Feld ze společnosti Foundry Group, aby firma Moz sledovala méně KPI. „Hlavním důvodem je, že jako firma nejste schopni současně ovlivnit desítky různých KPI,“ říká Joanna. „Brad nám připomněl, že ‚příliš mnoho dat‘ může být versus produktivní. Ztratíte se v různých podivných trendech čísel, které neposkytují tak široký obraz jako jiné údaje. Také můžete promrhat spoustu času na vypracovávání a předávání zpráv s čísly, která nakonec nemusejí vést k žádné reakci. Tím, že jsme omezili počet svých KPI jen na pár skutečně základních metrik, jsme si ujasnili, na co se jako firma chceme soustředit a jak se nám daří.“

Shrnutí

Firma Moz využívá metriky, ale to neznamená, že se topí v datech. Spoléhá se na jednu podstatnou metriku: čistý počet nových zákazníků.

Jeden z investorů dokonce navrhl, aby firma snížila počet metrik, které sleduje, aby se dokázala soustředit na širší souvislosti.

Analytická poučení

Sledování množství metrik je sice skvělé, ale zároveň přitom téměř jistě ztratíte soustředění. Když si vyberete minimální sadu klíčových ukazatelů výkonnosti, na kterých závisí váš obchodní model, dosáhnete toho, že se celá firma bude ubírat stejným směrem.

Čtyři důvody, proč využívat OMTM

Metoda jedné podstatné metriky má největší význam na začátku budování startupu. Později, když už firma roste, je dobré zaměřit se na více metrik, protože pro to budete mít potřebné zkušenosti a zdroje. Navíc už také budete mít tým, jemuž metriky můžete pře-

dat. Vaše technické oddělení budou zajímat uptime hodnoty a odezvy, vaše centrum služeb zákazníkům si bude dělat starosti o průměrný čas čekání na spojení s operátorem atd.

Pro nás jako investory a poradce byla ve firmě Year One Labs dobrým ukazatelem míra přesnosti, s jakou tým chápal a sledoval OMTM. Pokud s ní neustále pracovali a byla v souladu s jejich momentální fází vývoje, bylo to fajn. Pokud však ani pořádně nevěděli, co to vlastně měří, byla to pro jejich fázi nesprávná metrika. Když měli metrik několik nebo nevěděli, jaká je momentální hodnota OMTM, věděli jsme, že je něco špatně.

Výběr OMTM vám umožní rychleji provádět mnohem lépe kontrolované experimenty a také rychleji porovnávat výsledky. Pamatujte: OMTM se může s časem měnit. Pokud se soustředíte na získávání uživatelů (a jejich konverzi v zákazníky), může vaše OMTM souviset s tím, které kanály k získávání zákazníků fungují nejlépe, nebo s mírou konverze z registrovaného na platícího uživatele. Když se soustředíte na retenci, může vás zajímat odliv zákazníků, experimentování s cenami, funkcemi, zlepšování zákaznické podpory apod. OMTM se také mění v závislosti na vaší momentální fázi vývoje a v určitých případech se bude měnit rychle.

Podívejme se na čtyři důvody, proč byste měli využívat OMTM.

- Odpovídá na vaši nejdůležitější otázku. V každém momentě se budete snažit najít odpověď na stovky různých otázek a budete žonglovat s milionem různých věcí. Potřebujete co nejrychleji identifikovat ty nejrizikovější oblasti své činnosti a tam se bude ukrývat ta nejdůležitější otázka. Když zjistíte, jaká je ta správná otázka, budete vědět, kterou metriku sledovat, abyste na otázku našli odpověď. A to je OMTM.
- Donutí vás nastavit si laťku a určit si jasné cíle. Poté, co identifikujete klíčový problém, na který se chcete soustředit, si musíte nastavit cíle. Potřebujete nějaký způsob, jak definovat úspěch.
- Přináší soustředění celé firmy. Avinash Kaushik má pro snahu o sledování příliš mnoha metrik výraz: zvracení dat. Nikdo nemá rád zvracení. Používejte OMTM jako způsob, kterým zajistíte soustředěnost celé své firmy. Zobraďte svoji OMTM na nějakém viditelném místě, třeba na pracovních plochách počítačů, na televizních obrazovkách v kanceláři nebo v pravidelných e-mailech.
- Inspiruje ke kultuře experimentování. Teď už byste si měli uvědomovat význam experimentů. Je důležité umět provést cyklus vytvoř – vyhodnoť – pouč se co nejrychleji a co nejčastěji. Aby se vám to podařilo, musíte aktivně podporovat experimentování. Bude to sice vést k určitému počtu malých selhání, ale za to se nesmíte na nikoho zlobit. Naopak, selhání, které vychází z plánovaného a metodického testování, je jednoduše způsobem, jak se učíte. V konečném výsledku vás posune kupředu. Pomocí takových malých selhání se vyhnete selhání katastrofálnímu. Všichni ve vaší organizaci by měli mít dostatek inspirace a podpory k provádění experimentů. Pokud všichni mají sjednocující prvek ve formě OMTM a k jejímu zlepšení příležitost nezávisle experimentovat, je to pro firmu významný nástroj.

Příklad z praxe | Solare se soustředí na pár klíčových metrik

Solare Ristorante je italská restaurace v San Diegu, kterou vlastní sériový podnikatel Randy Smerik. Randy kdysi pracoval jako generální ředitel firmy Teradata, která se zabývá manažerskými nástroji, navíc se může pochlubit pěti úspěšnými prodeji podílů v technologicky zaměřených firmách. Dá se tedy říct, že zkušenosti s technologiemi a daty má. Nikoho tím pádem nepřekvapí, že tento přístup k využívání dat v podnikání přenesl i do své restaurace.

Jednoho večera, když jsme seděli v Solare, zakřičel Randyho syn Tommy, který má na starosti bar: „Čtyřiadvacet!“ Protože nás neustále zajímají nové historicky o metrikách v podnikání, zeptali jsme se ho, co to číslo znamená. „Každý večer mi personál říká, jaká je hodnota poměru nákladů na zaměstnance a hrubých tržeb z předchozího dne,“ vysvětlil. „V oblasti restaurátérství je to poměrně dobře známé číslo. Je užitečné, protože se v něm spojují dvě věci, které můžete částečně ovlivnit – tržby na jednoho hosta a náklady na personál.“

Randy dále vysvětlil, že když náklady na zaměstnance překročí 30 % hrubých tržeb, je to špatné, protože to znamená, že buď utrácíte příliš mnoho za personál, nebo nezískáváte od zákazníků dostatečné tržby. Restaurace s michelinskou hvězdou si může dovolit mít na place více personálu, navíc lépe placeného, protože hostům prodá drahá vína a má dobrý výnos na zákazníka. Na druhé straně spektra jsou pak běžné restaurace, které musejí držet náklady na personál nízkou.

Hodnota tohoto poměru funguje, protože je:

- Jednoduchá: je to jedno číslo.
- Okamžitá: můžete ji vyhodnotit každý večer.
- Ovlivnitelná: můžete hned další den změnit počet personálu nebo přednostně nabízet jídla s vyššími maržemi. Také můžete zkusit upravit cenu ingrediencí nebo celé menu, ale to trvá déle.
- Porovnatelná: můžete sledovat její vývoj v čase a porovnávat s hodnotami ostatních restaurací ve své kategorii.
- Základní: odráží dva základní aspekty obchodního modelu restaurace.

Podle Randyho je 24 % zhruba ideální hodnota. Pod 20 % hrozí, že personál nebude schopen dostatečně se věnovat zákazníkům a jejich zážitek z návštěvy restaurace tím může utrpět (Randy by mohl experimentovat s různými počty personálu a měřit výši spropitného, které hosté nechají, nebo monitorovat komentáře na webu Yelp, pokud by se chtěl pustit do skutečně hloubkové analýzy).

Randy také využívá další metriku, která mu pomáhá předpovědět, kolik zákazníků

bude mít. V 17 hodin mu jeho personál oznámí, kolik je na daný večer nahlášených rezervací. „Pokud mám v pět odpoledne nějakých 50 rezervací, vím, že to ten večer bude znamenat zhruba 250 hostů,“ říká Randy. „Zjistili jsme, že pro Solare platí poměr zhruba 5 : 1.“

Toto číslo ani zdaleka neplatí pro všechny restaurace. Populární michelinská restaurace bude mít poměr 1 : 1, protože má vyprodáno, a fastfoody, které rezervace nepoužívají, samozřejmě nemohou používat ani tuto metriku. Ale v Solare dává počet rezervací okolo páté hodiny plus nějaké ty zkušenosti dohromady dobře fungující prediktivní ukazatel předpovídající večerní návštěvnost. Také umožňuje vedení Solare provádět okamžité úpravy počtu personálu nebo nakoupit dodatečné suroviny, aby mohla restaurace uspokojit večerní poptávku.

Shrnutí

Restaurace ze zkušenosti zjistí, jaký je u nich vztah mezi poptávkou a počtem rezervací a jaký by měl být poměr nákladů na personál a tržeb.

Dobré metriky pomáhají předpovídat budoucnost a dávají vám příležitost předvídat problémy a předcházet jim.

Analytická poučení

Dokonce i firmy, které nemají nic společného s technikou, potřebují pár jednoduchých metrik, které souvisejí s jejich základním obchodním modelem. Také musejí tyto metriky sledovat v čase, aby mohly předpovídat, co se stane, a identifikovat vzory nebo trendy.

Nastavení laťky

Nestačí jen vědět, na kterou metriku se soustředit. Musíte si také nastavit laťku. Řekněme, že jste se rozhodli, že hodnota počtu nových zákazníků za týden je ta správná metrika, na kterou byste se měli soustředit, protože testujete nové způsoby získávání nových zákazníků. To je v pořádku, ale nenabízí to odpověď na skutečnou otázku: *Kolik nových zákazníků za týden potřebujete?* Nebo konkrétněji: *Jakou hodnotu počtu nových zákazníků za týden (na jeden kanál) si myslíte, že lze považovat za úspěch, který vám umožní přestat se soustředit na získávání zákazníků a přejít na další krok v procesu svého vývoje?*

Musíte si vybrat nějaké číslo, nastavit jej jako cíl a být dostatečně přesvědčení o jeho správnosti, o tom, že pokud se vám ho podaří dosáhnout, budete to považovat za úspěch. Na druhou stranu, pokud se přes nastavenou laťku nepřehoupnete, musíte začít od začátku.

Vybrat to správné cílové číslo pro jakoukoliv metriku je nesmírně těžké. Z vlastní zkušenosti víme, že s tím má skutečné problémy mnoho startupů. Často se snaží nastavení konkrétního čísla jako laťky úplně vyhnout. To bohužel znamená, že pak obtížně zjišťují, co dělat dál po ukončení experimentu. Pokud je v případě uvedeného příkladu experiment se získáváním nových zákazníků naprosto neúspěšný, nebude na žádných číslech příliš záležet. Poznáte, že jste selhali. A pokud dosáhnete neuvěřitelného úspěchu, tak to taky poznáte. Bude to očividné. Ovšem výsledky experimentů bývají obvykle někde uprostřed. Někjaký úspěch jsme zaznamenali, ale nic převratného to nebylo. Stačilo to ale na to, abychom pokračovali dál, nebo budeme muset zkusit ještě pár experimentů? To je ta nejošemetnější situace.

Na otázku, jak vypadá úspěch, jsou dvě správné odpovědi. Ta první vychází z vašeho obchodního modelu, který vám může napovědět, jaká má být hodnota oné klíčové metriky. Pokud víte, že pro splnění svých obchodních cílů potřebujete, aby se 10 % uživatelů zaregistrovalo na placené verzi vašich stránek, pak je 10 % vaše laťka.

Na začátku se ovšem budete teprve pokoušet vymyslet, jak by vlastně měl váš obchodní model vypadat. Neprozradí vám, co potřebujete. Druhou správnou odpověď najdete, když se podíváte na to, co je běžné nebo ideální. Pokud budete znát základní hodnoty ve svém odvětví, budete vědět, co se asi stane, a můžete s tím porovnat svoje výsledky. V případě, že nemáte k dispozici žádné jiné informace, je to dobrý začátek. O pár základních hodnot, které by vám mohly pomoci, se s vámi podělíme v dalších kapitolách.

Gumová hračka

OMTM má ještě jeden důležitý aspekt, který neumíme vysvětlit lépe než přirovnáním ke gumové mačkáčce hračky.

Pokud optimalizujete svoji firmu tak, abyste maximalizovali jednu metriku, dojde k něčemu důležitému. Stejně jako jedna z těch gumových mačkáčkových hraček proti stresu, které na vás vypoulí oči, i firma, když ji zmáčknete na jednom místě, vypoulí se na jiném. A to je v pořádku. Optimalizace OMTM nejen pořádně zmáčkne tuto metriku, abyste z ní dostali co nejvíce, ale také odhalí další, často problémová místa, na která se musíte soustředit.

- Možná jste optimalizovali počet přihlášek do své posilovny a udělali všechno pro maximalizaci výnosů – ale teď se musíte soustředit na náklady na zákazníka, abyste dosáhli zisku.
- Možná potřebujete zvýšit provoz na svém webu – ale teď potřebujete maximalizovat konverzi.
- Možná máte ve své kavárně konečně dostatek zákazníků – ale teď musíte přimět lidi, aby si koupili několik káv a ne jenom seděli u jednoho hrnku a celé hodiny sosali vaši wifi.

Ať už je vaše stávající OMTM jakákoliv, musíte očekávat, že se změní. A také musíte očekávat, že ta změna odhalí další oblast dat, kterou budete potřebovat k rychlejšímu vybudování lepší firmy.

Cvičení | Definujte svoji OMTM

Dokážete vybrat jednu podstatnou metriku pro svůj startup? Zkuste to. Pokud jste udělali cvičení na konci kapitoly 2, máte seznam několika dobrých metrik, které sledujete. Teď vyberte jednu, bez níž byste nemohli žít.

Mohla by celá vaše firma pracovat jen na zlepšení této metriky? Co by se mohlo pokazit, kdybyste to udělali? Dokázali byste si nastavit laťku a měřit výsledky? Pokud ne, je to v pořádku. Prozatím si na papír napište svoji OMTM a jak na tom momentálně je a společně se k tomu vrátíme později.

Co vlastně děláte?

Způsob, jakým získáváte a vyděláváte peníze, určuje, jaké metriky by vás měly zajímat. Z dlouhodobého hlediska je ta nejriskantnější součást podnikání přímo spojená se způsobem, jakým firma vydělává peníze.

Mnoho startupů dokáže vytvořit produkt a vyřešit technické problémy, některé dokážou přilákat ty správné zákazníky (a příležitostně i ve velkém množství), ale jen několika se podaří vydělat. Dokonce i obři jako Twitter a Facebook měli problémy dostat ze zástupů svých uživatelů nějaké peníze.

Neexistuje lepší symbol startupu, než je dětský stánek s domácí limonádou. Má to svůj dobrý důvod. Je to jednoduchý, podnikavý, nerizikový způsob, jak se naučit základům provozování firmy. Přestože může být rozumné a strategické, podobně jako u stánku s limonádou, odložit monetizaci – tedy rozdávat ze začátku limonádu zdarma pro vytvoření zákaznické základny –, musíte pracovat na plánování svého obchodního modelu už od začátku.

Pokud bychom vás požádali, abyste popsali obchodní model stánku s limonádou, pravděpodobně byste odpověděli, že tu jde o prodej limonády za cenu vyšší, než jsou náklady na její výrobu. Kdybychom chtěli detailnější analýzu, mohli byste odpovědět, že mezi náklady lze započítávat:

- proměnlivé náklady na suroviny (citrony, cukr, kelímky, voda),
- jednorázové náklady na marketing (stánek, cedule, chladicí nádoba, úplatek mladšímu sourozenci, aby obsluhoval),
- hodinové náklady na plat personálu (které jsou, přiznejme si, zanedbatelné, když jde o děti).

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.