

Вы держите в руках путеводитель по миру быстрого экспериментирования. 44 эксперимента, представленных в книге, помогут вам найти подход к масштабированию идей.
Добивайтесь успеха с небольшими затратами через...

Тестирование бизнес- идей

strategyzer.com/test

АВТОРЫ

Дэвид Блэнд
Алекс Остервальдер

ДИЗАЙН

Алан Смит
Триш Пападакос



бизнес



Тестирование бизнес-идей

You're holding a field guide for rapid experimentation. Use the 44 experiments inside to find your path to scale. Systematically win big with small bets by...

WILEY

Testing Business Ideas

strategyzer.com/test

WRITTEN BY **David J. Bland, Alex Osterwalder**

DESIGNED BY **Alan Smith, Trish Papadakos**

УДК 65.012
ББК 65.291.21
Б68

Блэнд Д.

Б68 Тестирование бизнес-идей / Дэвид Блэнд, Алекс Остервальдер ; Пер. с англ. — 354 с. ISBN 978-5-9614-3658-7

Довольно часто заманчивые бизнес-идеи в ходе реализации терпят полный крах. Тестирование на этапе разработки идеи — это способ снижения риска реализации идей, блестящих на бумаге, но нежизнеспособных на рынке. Идеи тестируются посредством быстрых экспериментов, которые позволяют собрать мнение потенциальных покупателей и скорректировать бизнес-модель до запуска продукта на рынок.

Автор мировых бестселлеров «Построение бизнес-моделей» и «Разработка ценностных предложений» Алекс Остервальдер и консультант в сфере развития бизнеса Дэвид Блэнд научат вас тестировать идеи на уровне самых успешных стартапов мира. Они познакомят вас с концепцией, расскажут, как спланировать первый эксперимент и запустить процесс тестирования. Кроме того, вы узнаете, как через ритуалы и общий командный дух сделать тестирование идей обычной практикой и нормой ведения бизнеса всей организации.

УДК 65.012
ББК 65.291.21

ISBN 978-5-9614-3658-7 (рус.)
ISBN 978-11195-5144-7 (англ.)

Тестирование бизнес-идей

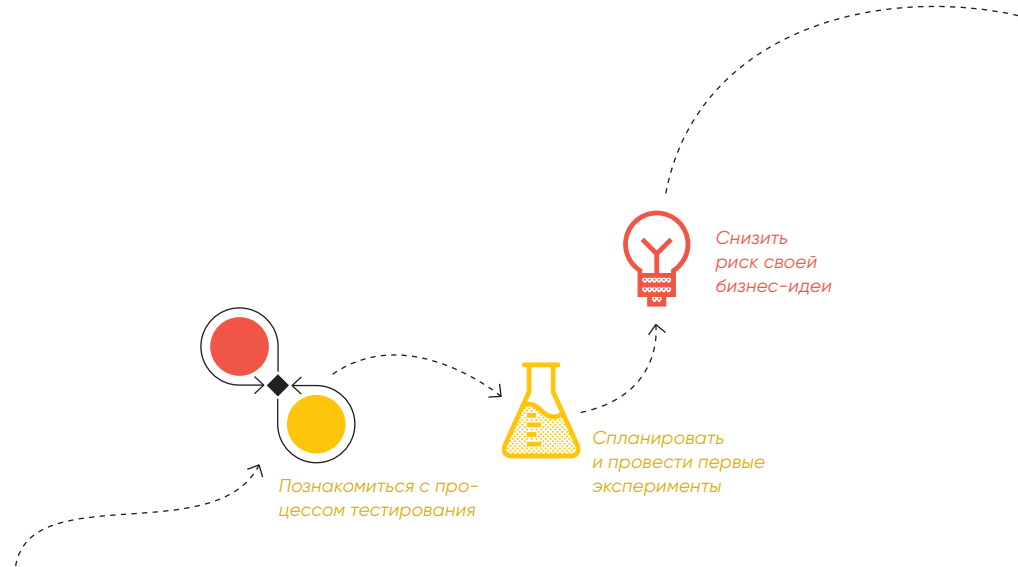
Дэвид Блэнд

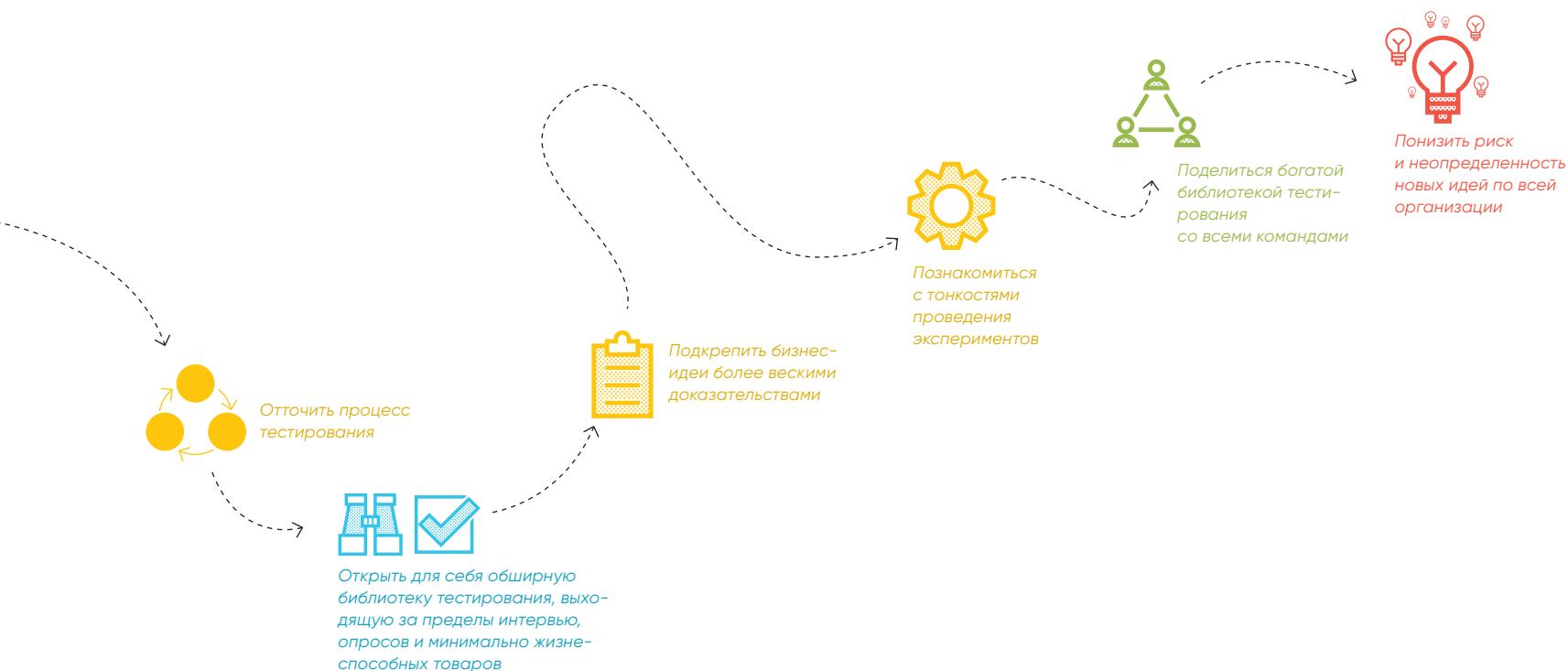
Алекс Остервальдер

Эта книга поможет вам

Начать тестировать бизнес-идеи

Вы почти незнакомы с концепцией тестирования бизнес-идей. Может, вам уже попадались популярные книги Стива Бланка и Эрика Риса на эту тему, а может, и нет. Так или иначе, вы уверены, что это полезно, и вам не терпится протестировать свои идеи.





Развить навыки тестирования

Вы хорошо знакомы с процессом тестирования бизнес-идей, прочли все книги на эту тему, руководили несколькими проектами и создали ряд минимально жизнеспособных товаров. А теперь вы хотите пойти дальше и повысить свой профессионализм в сфере тестирования.

Масштабировать тестирование в организации

Вам поручено систематизировать и масштабировать процесс тестирования в своей организации. Вы прекрасно разбираетесь в теме и ищите подходящие методы внедрения процесса в практику команд по всей компании.

Эта книга адресована
**корпоративным
новаторам,
основателям стартапов
и индивидуальным
предпринимателям.**

К какой категории вы себя относите?

☐

Корпоративный новатор, который бросает вызов существующему положению дел и открывает новые направления деятельности в условиях жестких требований крупной компании.

☐

Основатель стартапа, который желает проверить составные элементы своей бизнес-модели во избежание пустой траты времени, сил и денег команды, других основателей и инвесторов.

☐

Индивидуальный предприниматель, у которого имеется дополнительная деятельность или идея, еще не оформившаяся в бизнес.

Что из следующего ближе всего к вашей ситуации?

☐ Я ищу новые возможности для экспериментирования, не полагаясь на вечные фокусные группы, интервью и опросы.

☐ Я хочу обеспечить рост, не навредив в процессе тестирования корпоративному бренду.

☐ Я понимаю, что для истинно подрывных инноваций нужна преданная команда, которая активно участвует в работе и способна добывать подтверждающую информацию.

☐ Я осознаю опасность преждевременного масштабирования компании, которая еще не готова, поэтому хочу протестировать свою бизнес-модель и получить доказательства того, что нахожусь на верном пути.

☐ Я понимаю, что нужно разумно распределять ограниченные ресурсы и принимать решения, опираясь на убедительные доказательства.

☐ Я хочу засыпать ночью в уверенности, что в течение суматошного дня занимался самыми важными делами, определяющими успех стартапа.

☐ Я помню о необходимости продемонстрировать доказательства прогресса для обоснования текущих и будущих инвестиций.

☐ Я не располагаю ресурсами получившего финансирования стартапа, не говоря уже о корпорации.

☐ Я не пробовал что-то подобное раньше, поэтому хочу, чтобы потраченные вечера и выходные не пропали даром.

☐ Я хочу все свое время посвящать этой идее, но она кажется слишком рискованной. Прежде чем принять окончательное решение, мне нужно собрать доказательства того, что овчинка стоит выделки.

☐ Я прочитал несколько книг о предпринимательстве, но мне требуется методическая помощь по тестированию идей и видам экспериментов.

Как перейти от добротной идеи к надежному бизнесу

Слишком многие предприниматели и новаторы преждевременно приступают к реализации своих идей, поскольку они производят прекрасное впечатление на презентациях, кажутся отличными с точки зрения финансов и выглядят неотразимо в бизнес-планах... Но впоследствии выясняется, что их планы не более чем иллюзия.

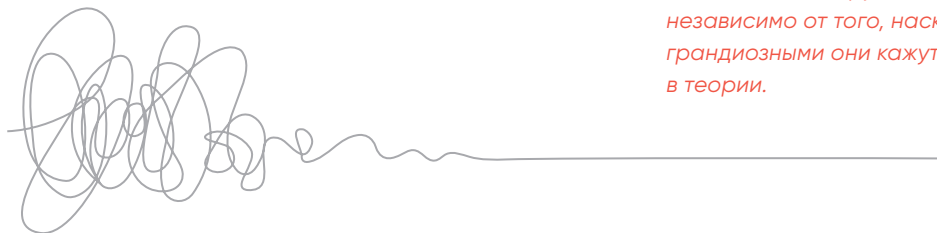
Последовательно применяйте методологии развития потребителей и бережливого стартапа

Эта книга опирается на фундаментальную работу Стива Бланка. Его методология развития потребителей и концепция «выхода на улицу» для тестирования бизнес-идей дали начало движению «Бережливый стартап», популяризированному Эриком Рисом.

Не приступайте к реализации бизнес-идеи без подтверждения: тщательно тестируйте свои идеи независимо от того, насколько грандиозными они кажутся в теории.



Идея



Поиск и тестирование

Исполнение



Бизнес



*Ни один бизнес-план
не выдерживает первого
контакта с потребителями."*

СТИВ БЛАНК

создатель методологии развития
потребителей и крестный отец
движения «Бережливый стартап»

**Как ориентироваться в приведенной здесь
библиотеке тестирования и обеспечить
надежность своих идей**

Тестирование — это способ снижения риска реализации идей, блестящих в теории, но нежизнеспособных в реальности. Идеи тестируются посредством быстрых экспериментов, которые позволяют собрать информацию и скорректировать действия.

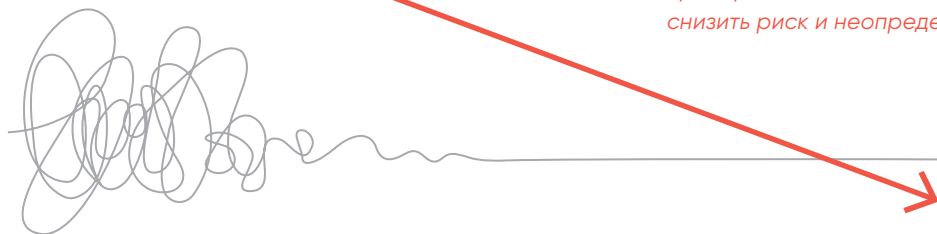
Эта книга содержит самую обширную на рынке библиотеку тестирования, которая поможет вам подкрепить идеи железобетонными доказательствами. Проводите масштабное тестирование во избежание пустой траты времени, сил и ресурсов на несостоятельные идеи.

*Наиглавнейшая задача
предпринимателя и новатора —
снизить риск и неопределенность*

9



Идея



**Неопределенность
и риск**



Бизнес

Поиск и тестирование

Исполнение

Выявление

Определите, в верном ли вы идете направлении. Проверьте основные предположения. Быстро корректируйте курс на основании первых же выводов.

Подтверждение

Подтвердите выбранное направление. Состоятельность своей бизнес-идеи подкрепляйте вескими доказательствами.

В основу нашего процесса положены этапы выявления и подтверждения из работы Стива Бланка «Стартап: настольная книга основателя». Мы очень много почерпнули из этой книги.

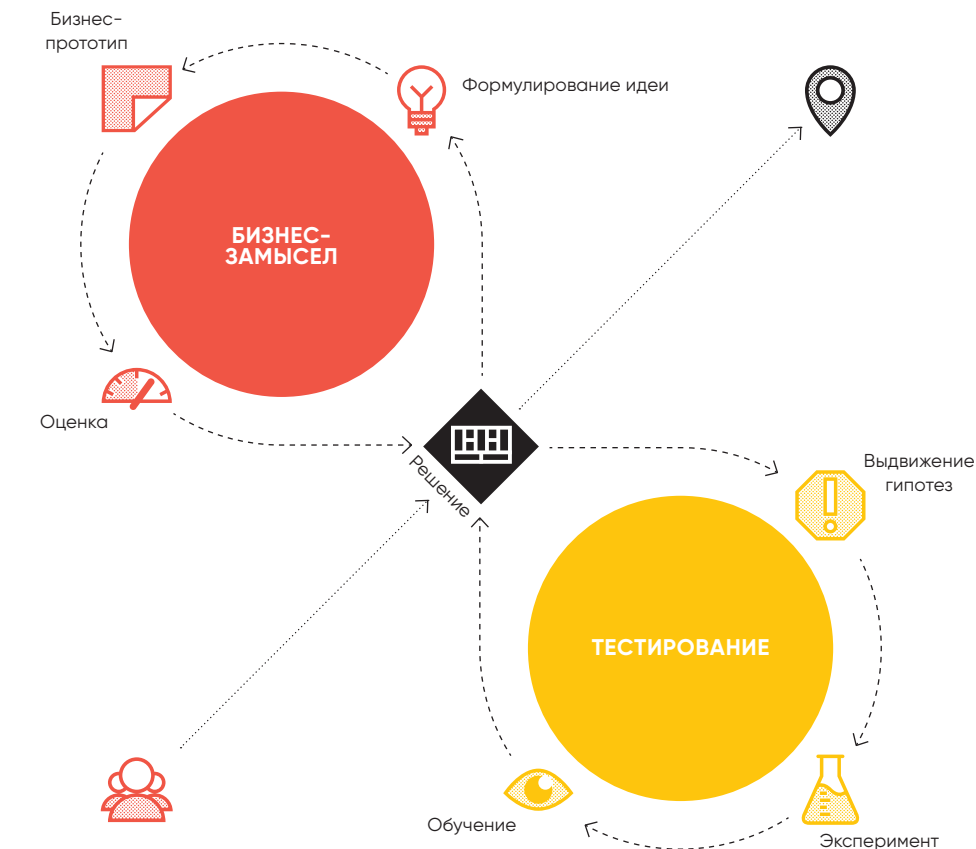
Итеративный процесс

10

Формирование бизнес-концепции

Формирование — это процесс превращения расплывчатых мыслей, аналитических представлений о рынке и доказательств в конкретные ценностные предложения и убедительные бизнес-модели. Правильный подход к этому процессу предполагает использование устойчивых бизнес-моделей с целью максимального повышения прибыли и конкурирования не только на уровне товара, цены и технологии.

Риск заключается в том, что у компании может не оказаться ключевых ресурсов (технологии, бренда, интеллектуальной собственности и т. д.), квалификаций для ведения ключевых видов деятельности или партнеров, необходимых для разработки и масштабирования ценностного предложения.



Идея

+



Бизнес-модель

+



Ценностное предложение

=



Тестирование и уменьшение риска

Для тестирования масштабной бизнес-идеи ее необходимо разбить на пригодные для тестирования гипотезы. Эти гипотезы связаны с тремя типами риска. Прежде всего, это риск того, что клиенты не заинтересуются вашей идеей (нежелательность).

Во-вторых, риск того, что вы не сможете довести до ума и реализовать свою идею (неисполнимость). В-третьих, риск того, что ваша идея не принесет достаточное количество денег (нежизнеспособность).

Протестируйте в соответствующих экспериментах наиболее значимые гипотезы. Каждый эксперимент дает доказательства и выводы, помогающие обучаться и принимать решения. Опираясь на доказательства и выводы, скорректируйте идею, если оказались на неправильном пути, или переходите к тестированию других ее аспектов, если доказательства подтверждают правильность выбранного курса.



Ключевые гипотезы



Эксперименты



Ключевые выводы



Уменьшение неопределенности и риска

Риск нежелательности

Клиенты не проявляют заинтересованности

Риск того, что рынок, на который ориентируется компания, слишком мал, что ценностное предложение представляет интерес для небольшого числа клиентов или что компания не сможет привлечь и удержать целевых клиентов.

Риск неисполнимости

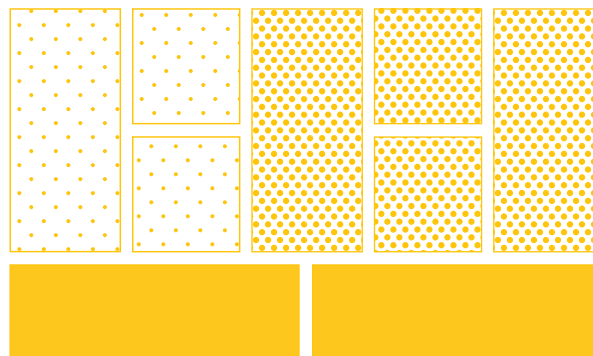
Мы не в состоянии довести до ума и реализовать идею

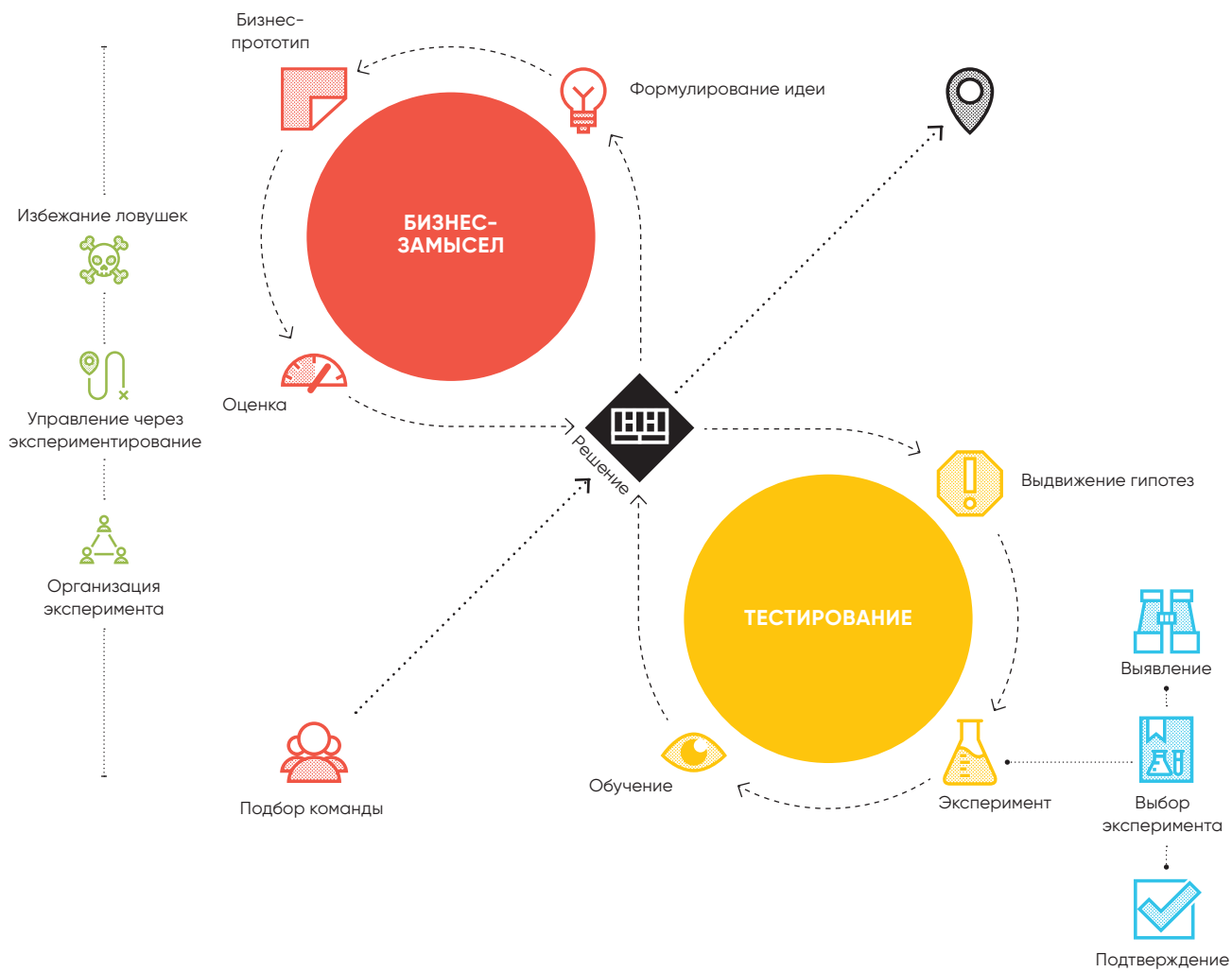
Риск того, что у компании может не оказаться ключевых ресурсов (технологии, бренда, интеллектуальной собственности и т.д.), квалификаций для ведения ключевых видов деятельности или партнеров, необходимых для разработки и масштабирования ценностного предложения.

Риск нежизнеспособности

Мы не в состоянии заработать достаточно денег

Риск того, что компания не сможет генерировать стабильные потоки доходов, что клиенты не захотят платить (в нужном размере) или что расходы будут слишком высокими для получения устойчивой прибыли.





1

Замысел



Подбор команды
с. 17



Формулирование идеи
с. 29

2

Тестирование



Выдвижение гипотез
с. 41



Эксперимент
с. 55



Обучение
с. 63



Решение
с. 73



Руководство
с. 79

3

Эксперименты



Выбор эксперимента
с. 105



Выявление
с. 115



Подтверждение
с. 245

4

Установки



Избежание ловушек
с. 327



Управление через
экспериментирование
с. 331



Организация
эксперимента
с. 337

ПОСЛЕСЛОВИЕ
с. 343

Замы

сел

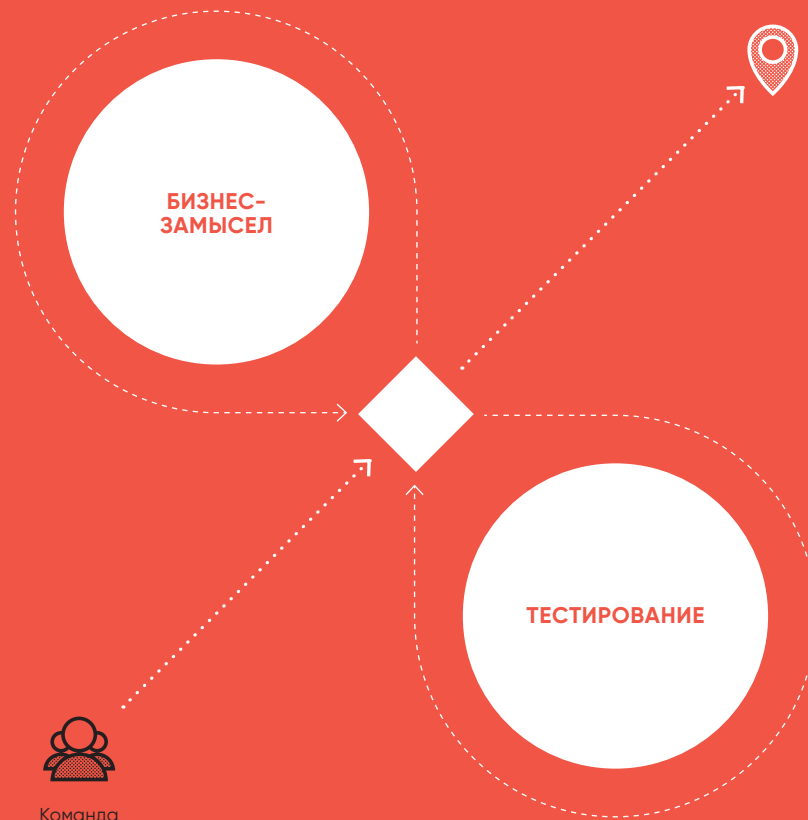
Сила команды в ее игроках.
Сила каждого игрока — в команде.

*Фил Джексон,
бывший тренер НБА*

РАЗДЕЛ 1 – ЗАМЫСЕЛ



1.1 – ПОДБОР КОМАНДЫ







20

ЗАМЫСЕЛ

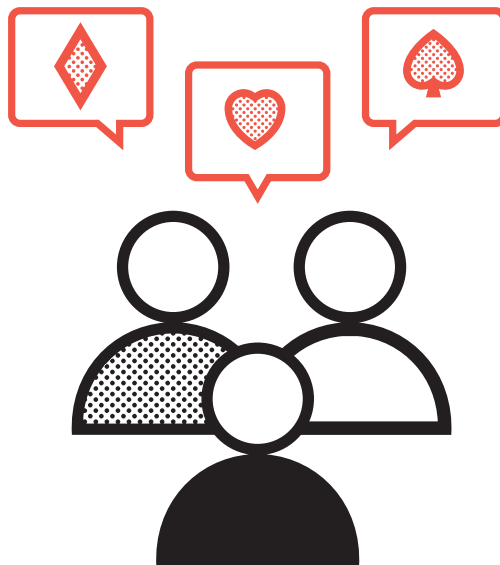


КРАТКИЙ ОБЗОР

Подбор команды

Какая команда нам нужна для бизнеса?

Работая с командами по всему миру, мы пришли к выводу, что за каждым успешным начинанием стоит сильная команда. В стартапе звено, на котором все держится, — это команда основателей. В компании для реализации нового коммерческого проекта тоже необходима сплоченная команда. Даже у индивидуального предпринимателя судьбу бизнеса определяет, в конечном итоге, собранная им команда.



Комплексный набор навыков

У кросс-функциональной команды есть все ключевые умения, необходимые, чтобы поставлять товар и учиться у потребителей. Классическая кросс-функциональная команда включает в себя специалистов по дизайну, товару и проектированию.

Заимствовано у Джеффа Паттона.

Навыки, традиционно необходимые для тестирования бизнес-идей



Дизайн



Продажи



Товар



Маркетинг



Технологии



Исследование



Юриспруденция



Финансы



Данные

Доступ к отсутствующим навыкам

Если у вас нет всех необходимых навыков или возможности сотрудничать с внешними специалистами, попробуйте заполнить пробелы с помощью технологических инструментов.

Инструменты тестирования

Ежедневно на рынке появляются новые инструменты, которые позволяют:

- создавать целевые страницы;
- разрабатывать логотипы;
- размещать онлайн-рекламу;
- и многое другое...

И все это с минимумом или вообще без специальных знаний.

Предпринимательский опыт

Успешные компании неслучайно учатся у тех, кто уже обладает предпринимательским опытом.

Многие предприниматели добиваются успеха не сразу. Популярная игра Angry Birds компании Rovio появилась лишь после шести лет экспериментов и выпуска 51 неудачной игры.

Многообразие

Под многообразием понимается наличие в команде представителей разных этносов и рас, разного пола, возраста, опыта и мировоззрения. Сегодня новые виды бизнеса оказывают глобальное влияние на общество и людей. Если ваша команда состоит из людей с одинаковым жизненным опытом, мировоззрением и имиджем, ей будет очень сложно справиться с неопределенностью.

В отсутствие многообразия опыта и точек зрения ваши предубеждения перекочевывают прямо в бизнес.

При формировании команды многообразию необходимо уделять перво-степенное внимание, а не отодвигать его на задний план. Подавайте пример, формируя разноплановую команду руководителей. Проблемы, возникающие вследствие единообразия команды, с трудом поддаются исправлению.





22

ЗАМЫСЕЛ



КРАТКИЙ ОБЗОР

Поведение команды

Как должна действовать наша команда?

Подбор команды хотя и необходим, но недостаточен. Возможно, у вас есть предпринимательские качества, однако использовать их нужно не только при ведении бизнеса, но и при общении с членами команды. Мы разбили командное поведение на шесть категорий, которые, на наш взгляд, служат главными показателями успеха команды.

Шесть типов поведения успешных команд



1. Опора на данные

Вы не должны слепо подчиняться данным, на них необходимо опираться. Выводы, сделанные на основании данных, формируют бэклог и стратегию.



2. Ориентированность на эксперимент

Команды готовы ошибаться и экспериментировать. Они не только сосредоточены на создании функций, но и проводят эксперименты для получения информации по самым рискованным предположениям. Увязывайте эксперименты с тем, что пытаетесь узнать.



3. Клиентоориентированность

Сегодня, чтобы создать новый бизнес, команды должны понимать, зачем выполняется работа. Все начинается с постоянной тесной связи с потребителем. Ее не следует ограничивать впечатлениями новых клиентов, она должна не только касаться внутреннего содержания товара, но и выходить за его пределы.



4. Предприимчивость

Действуйте быстро и подтвержайте предположения. Команды подстегивают сами себя, наращивая темпы приближения к жизнеспособному результату. Сюда относится творческий подход к быстрому разрешению проблем.



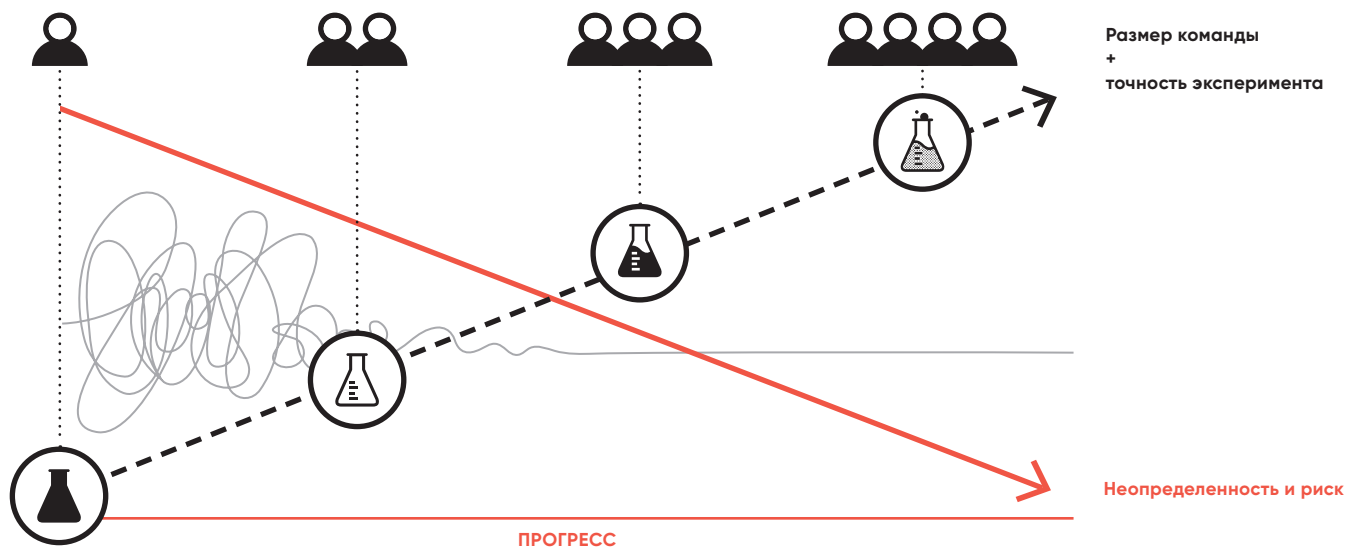
5. Итеративный процесс

Команды приближаются к желаемому результату путем повторения цикла операций. Итеративный процесс предполагает, что решение неизвестно, поэтому мы выполняем итерации, пробуя разные способы достижения результата.



6. Критический подход к предположениям

Команды готовы ломать стереотипы и традиционные методы ведения бизнеса. Они не боятся опробовать подрывные бизнес-модели, которые могут привести к грандиозным результатам.



Расширение команды

Путь можно начать и без команды, но со временем по мере усложнения экспериментов она, скорее всего, потребуется. Будьте готовы создать ее и расширить в будущем, поскольку рано или поздно вам придется приспособлять товар к рынку, выбирать правильный подход и наращивать масштаб.



23



24

ЗАМЫСЕЛ



КРАТКИЙ ОБЗОР

Командная среда

Как сформировать среду, в которой наша команда будет добиваться высочайших результатов?

Благоприятная среда способствует освоению командой новых бизнес-возможностей. Команда не может придерживаться стандарта, который исключает возможность ошибки. Неудачи неизбежны, но неудача не является целью. Цель — обучаться быстрее конкурентов и использовать полученные знания на практике. Лидеры должны целенаправленно формировать соответствующую среду, в противном случае даже идеальная команда с правильным поведением опускает руки и сдается.

Команда должна быть...



Целеустремленной

Команде нужны условия, в которых она может посвятить себя работе. Многозадачность — одновременное выполнение нескольких проектов — тихо убивает любой прогресс. Маленькие целеустремленные команды добиваются большего успеха, чем большие, но равнодушные команды.



Достаточно финансируемой

Вряд ли команда сможет функционировать без соответствующего бюджета или финансирования. Эксперименты стоят денег. Финансируйте команды поэтапно в венчурном стиле в зависимости от полученных знаний, которые представляются ими во время обсуждений проекта с заинтересованными сторонами.



Независимой

Команде нужно предоставлять свободу для самостоятельной работы. Не контролируйте каждый ее шаг до такой степени, что это замедляет ее прогресс. Вместо этого позвольте членам команды отчитываться о приближении к цели.

Компания должна обеспечить...

Поддержку

Лидерство

Командам нужна среда, в которой обеспечивается должная лидерская поддержка. Стиль стимулирующего лидерства подходит идеально для этой цели, поскольку вам неизвестно решение. Выстраивайте лидерство на вопросах, а не ответах и помните: узкое горлышко всегда находится вверху бутылки.

Коучинг

Командам нужен коучинг, особенно если это ее первая совместная работа. Коучи, привлекаемые со стороны или работающие в компании, помогают направить команды, застрявшие на поиске очередного эксперимента. Коучи, имевшие дело с широким кругом экспериментов, очень помогают командам, которые привыкли к интервью и опросам.

Доступ

Клиенты

Командам нужен доступ к клиентам. Мы долгое время гордились тем, что сумели разделить команды и клиентов, однако для решения проблем покупателей ситуацию нужно изменить. Если препятствовать общению команды с клиентами, она все равно рано или поздно осознает необходимость наладить взаимодействие.

Ресурсы

Для успеха командам нужен доступ к ресурсам. В ограничениях есть смысл, но голодный паек не даст результатов. Команде необходимы ресурсы, чтобы продвигаться вперед и добывать доказательства. По своей природе ресурсы могут быть физическими или цифровыми в зависимости от новой бизнес-идеи.

Направление

Стратегия

Командам необходимо определить направление и стратегию, иначе возникнут трудности с сознательной переориентацией и принятием решений о реализации или отказе от бизнес-идей. Без ясной и цельной стратегии мы путаем загруженность работой с прогрессом.

Руководство

Командам нужны ограничения, чтобы сузить область экспериментирования. Будь то смежный рынок или формирование нового, командам нужно подсказать, где искать новый источник дохода.

Ключевые показатели эффективности

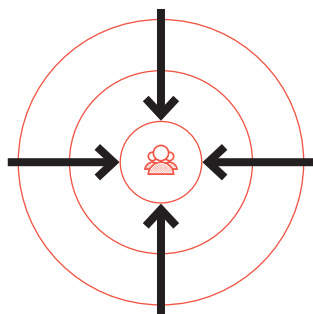
Командам нужны ключевые показатели эффективности (KPI), позволяющие отслеживать продвижение к цели. При отсутствии указательных знаков на пути трудно решить, стоит ли инвестировать в новый бизнес.





26

ЗАМЫСЕЛ



КРАТКИЙ ОБЗОР

Слаженность команды

Как добиться слаженности работы членов команды?

При формировании командам зачастую недостает общей цели, контекста и общего языка. Если не устранить данную проблему в самом начале подбора команды, она может привести к печальным последствиям. «Карта слаженности команды», разработанная Стефано Мастроджакомо, является визуальным инструментом подготовки участников к совместной деятельности: более товаривным совещаниям и структурированным обсуждениям. Она помогает командам эффективнее запускать проекты, улучшать взаимодействие и добиваться большего коммерческого успеха.

В каждом структурном блоке наглядно представлена важная информация для обсуждения с командой. Своевременно распознав пробелы в понимании, вы не допустите разлада, о котором можете даже не подозревать.

Карта слаженности команды



1. Определите миссию.
2. Определите временные рамки соглашения.
3. Сформулируйте общие командные цели.
Общие цели
Чего мы хотим достичь сообща?
4. Установите степень ответственности членов команды.
Общие обязательства
Кто чем занимается?
5. Задокументируйте общие ресурсы, необходимые для успеха.
Общие ресурсы
Какие ресурсы нам требуются?
6. Запишите наиболее серьезные риски, которые могут возникнуть.
Общие риски
Что может помешать нам добиться успеха?
7. Опишите, как уменьшить наиболее серьезные риски с помощью формулирования новых целей и обязательств.
8. Опишите, как разрешить проблему ограниченности ресурсов.
9. Установите общие сроки и согласуйте их.

Более подробно о карте слаженности команды можно узнать на сайте www.teamalignment.co.

Карта слаженности команды

Миссия

Временные
рамки

Общие цели



Чего мы хотим достичь сообща?

Общие обязательства



Кто чем занимается?

Общие ресурсы



Какие ресурсы нам требуются?

Общие риски



Что может помешать нам добиться успеха?



| This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4-0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

Автор: Стефано Мастроджакомо



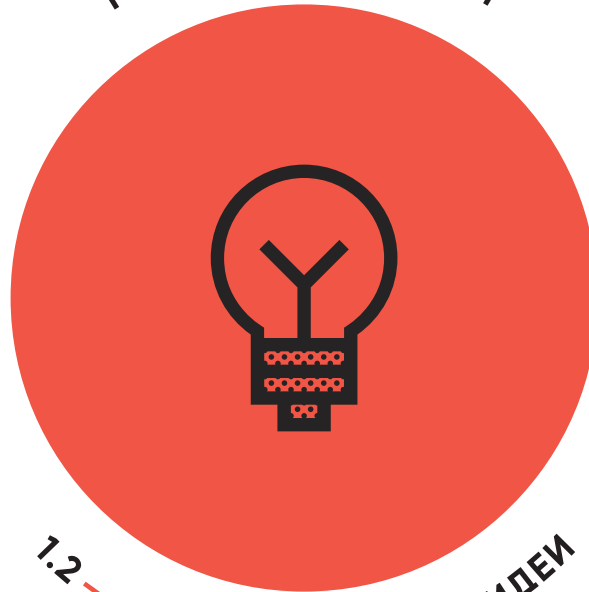
27

ПОДБОР КОМАНДЫ

Генерирование идей —
это не проблема.

*Рита Маграт,
профессор менеджмента,
Колумбийская школа бизнеса*

РАЗДЕЛ 1 – ЗАМЫСЕЛ



1.2 – ФОРМУЛИРОВАНИЕ ИДЕИ