

Trzymasz w rękach przewodnik po świecie szybkich eksperymentów. Korzystaj z opisanych tu 44 testów, aby znaleźć swoją drogę do działalności na dużą skalę.

Testowanie pomysłów biznesowych

Biblioteka technik eksperymentacyjnych

David J. Bland
Alex Osterwalder

PROJEKT GRAFICZNY
Alan Smith
Trish Papadakos



WILEY



Tytuł oryginału: Testing Business Ideas

Tłumaczenie: Bartosz Sałbut

ISBN: 978-83-283-6801-9

Copyright © 2020 by David Bland and Alex Osterwalder. All rights reserved.

All rights reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Translation copyright © 2020 by Helion SA

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

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

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

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

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/tepobi>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

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

1

Projektowanie



Dobór zespołu
s. 3



Formułowanie pomysłu
s. 15

2

Testowanie



Hipoteza
s. 27



Eksperyment
s. 41



Wnioski
s. 49



Decyzja
s. 59



Zarządzanie
s. 65

3

Eksperymenty



Wybór eksperymentu
s. 91



Rozpoznanie
s. 101



Potwierdzenie informacji
s. 231

4

Nastawienie



Na co uważać podczas
realizacji eksperymentu?
s. 313



Rola lidera w działalności
eksperymentalnej
s. 317



Organizacja nastawiona
na eksperymenty
s. 323

POŚŁOWIE
s. 329

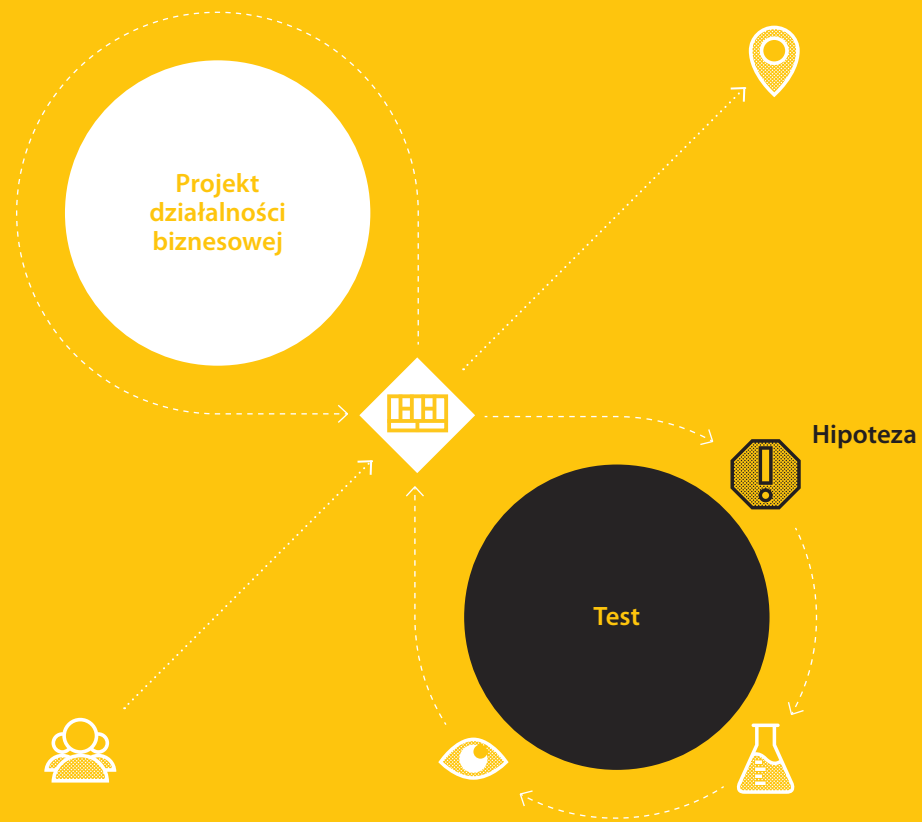
„Wizja, na której opiera się start-up,
przypomina hipotezę naukową”.

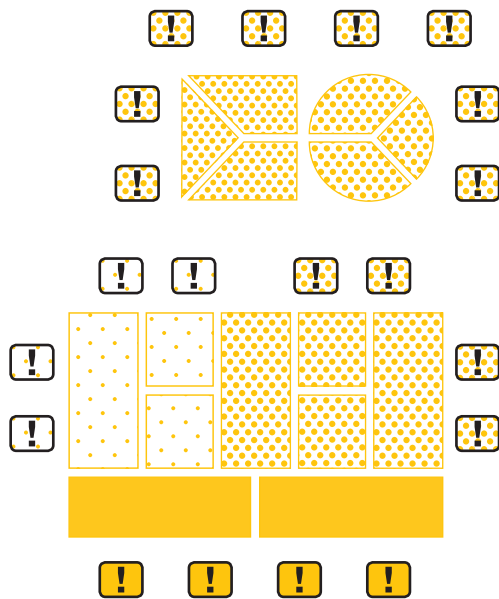
— *Rashmi Sinha*,
założycielka *Slideshare*

CZĘŚĆ 2 — TESTOWANIE



2.1 — HIPOTEZA





1. Sformułowanie hipotez, na których zasada się pomysł

Aby przeprowadzić weryfikację pomysłu biznesowego, trzeba w pierwszej kolejności wskazać wszystkie czynniki, które mogą zdecydować o jego niepowodzeniu. Trzeba precyzyjnie określić wszystkie założenia, na których pomysł się opiera, aby w ten sposób zdefiniować hipotezę, którą można by poddać testom.

2. Wybór najważniejszych hipotez

Aby wytypować hipotezy, które należy poddać weryfikacji w pierwszej kolejności, trzeba zadać sobie dwa pytania. Po pierwsze: „Co musi się okazać prawdą, aby mój pomysł mógł się sprawdzić?“, po drugie zaś: „W przypadku których hipotez brakuje mi rzetelnych danych terenowych?“.

DEFINICJA

Hipoteza

Historia hipotezy sięga jeszcze czasów starożytnych. Samo słowo pochodzi z greki, w której oznaczało „założenie”. Niektórzy twierdzą, że hipoteza to formułowanie domysłów w warunkach posiadania pewnej wiedzy. Hipoteza to narzędzie, które wykorzystuje się w celu potwierdzenia bądź odrzucenia pewnych założeń.

Na potrzeby rozważań nad testowaniem pomysłów biznesowych przyjmujemy następującą definicję hipotezy:

- założenie, na którym opiera się propozycja wartości, model biznesowy lub strategia;
- wiedza niezbędna do zrozumienia, czy pomysł biznesowy ma szansę się sprawdzić.

Jak sformułować dobrą hipotezę biznesową?

Hipotezę wyrażającą pewne Twoje przekonania co do pomysłu biznesowego warto rozpoczynać od słów: „Naszym zdaniem...”.

„Naszym zdaniem rodzice z pokolenia milenialsów wykupią abonament, w ramach którego ich dzieci będą mogły co miesiąc realizować edukacyjne projekty naukowe”.

Trzeba przy tym pamiętać, że podczas formułowania tego typu hipotez można łatwo ulec tak zwanemu efektowi potwierdzenia, który polega na tym, że wszędzie wokół szuka się danych sugerujących słuszność naszego przekonania — zamiast intensywnie gromadzić dane wskazujące na coś dokładnie przeciwnego.

„Naszym zdaniem rodzice z pokolenia milenialsów nie wykupią abonamentu, w ramach którego ich dzieci będą mogły co miesiąc realizować edukacyjne projekty naukowe”.

Nic nie stoi na przeszkodzie temu, aby równolegle testować dwie sprzeczne hipotezy. Takie rozwiązanie szczególnie dobrze sprawdza się wtedy, gdy członkowie zespołu nie potrafią dojść do porozumienia w kwestii wyboru hipotezy do weryfikacji.

Czym się charakteryzuje dobra hipoteza?

Poprawnie sformułowana hipoteza odnosi się do pewnej jednoznacznej i precyzyjnie określonej kwestii, którą można poddać weryfikacji na podstawie poczynionych ustaleń.

Mając to na uwadze, spróbujmy teraz rozgryźć i dopracować naszą hipotezę dotyczącą abonamentów na projekty naukowe.

x

✓

Możliwość weryfikacji

Hipotezę można z powodzeniem zweryfikować wtedy, gdy na podstawie danych (lub doświadczenia) da się ją sklasyfikować jako prawdziwą (potwierdzić) lub fałszywą (obalić).

– Naszym zdaniem rodzice z pokolenia milenialsów wolą projekty rękodzielnicze.

□ Naszym zdaniem rodzice z pokolenia milenialsów wolą nadzorowane projekty naukowe o charakterze edukacyjnym, dopasowane do poziomu umiejętności ich dzieci.

Jednoznaczność

Hipoteza jest jednoznacznie sformułowana wtedy, gdy jasno wynika z niej definicja sukcesu. Najlepiej byłoby konkretnie wskazać, kto, co i kiedy powinien zrobić.

– Naszym zdaniem milenialsi będą gotowi wydawać znacznie więcej na projekty naukowe.

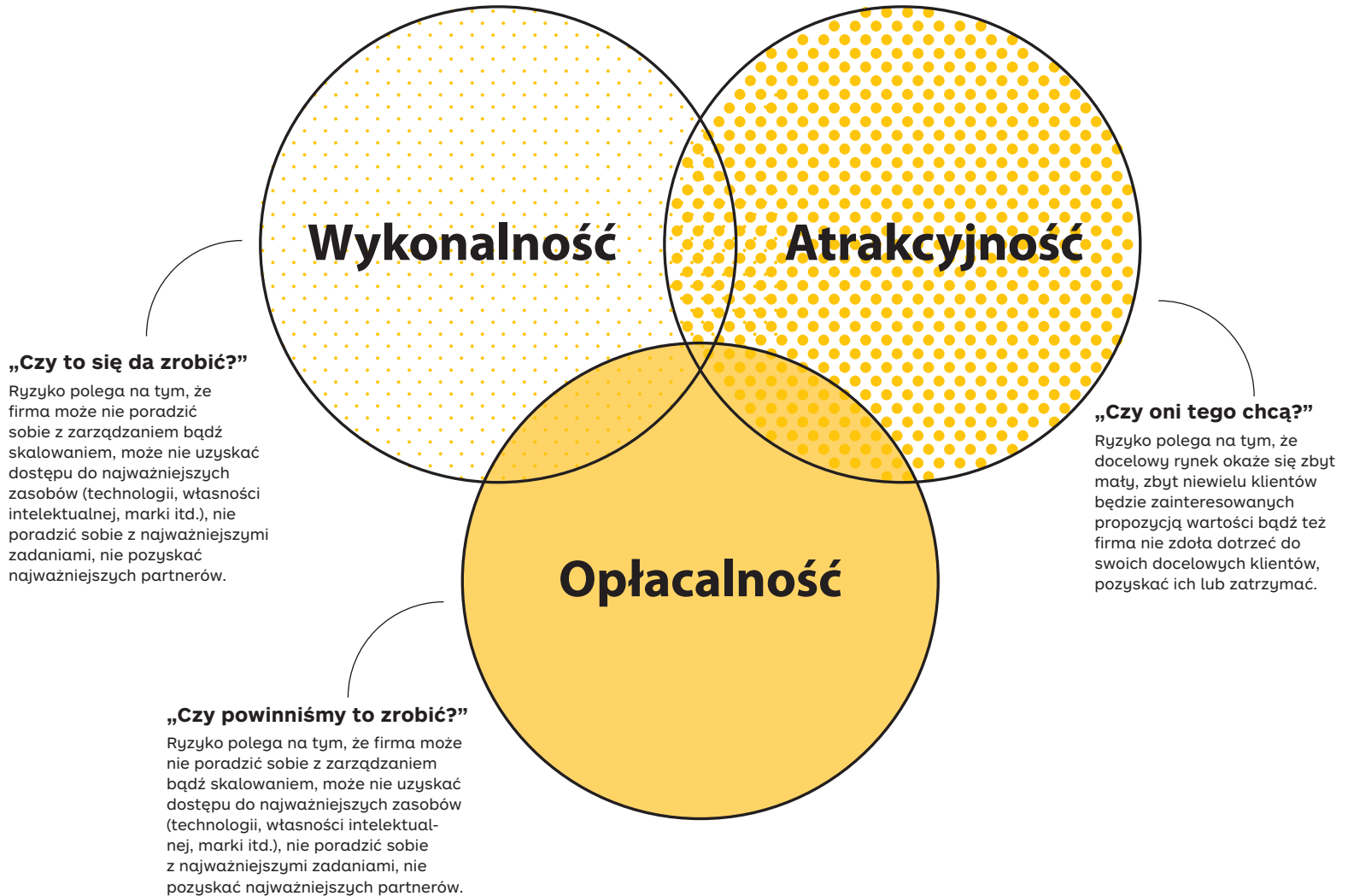
□ Naszym zdaniem rodzice z pokolenia milenialsów wychowujący dzieci w wieku od 5 do 9 lat będą skłonni zapłacić 50 złotych miesięcznie za dostęp do nadzorowanych projektów naukowych o charakterze edukacyjnym, dopasowanych do poziomu umiejętności ich dzieci.

Precyzyjne określenie

Hipoteza jest precyzyjnie określona wtedy, gdy odnosi się do jednej tylko, jednoznacznie określonej kwestii, która ma podlegać weryfikacji

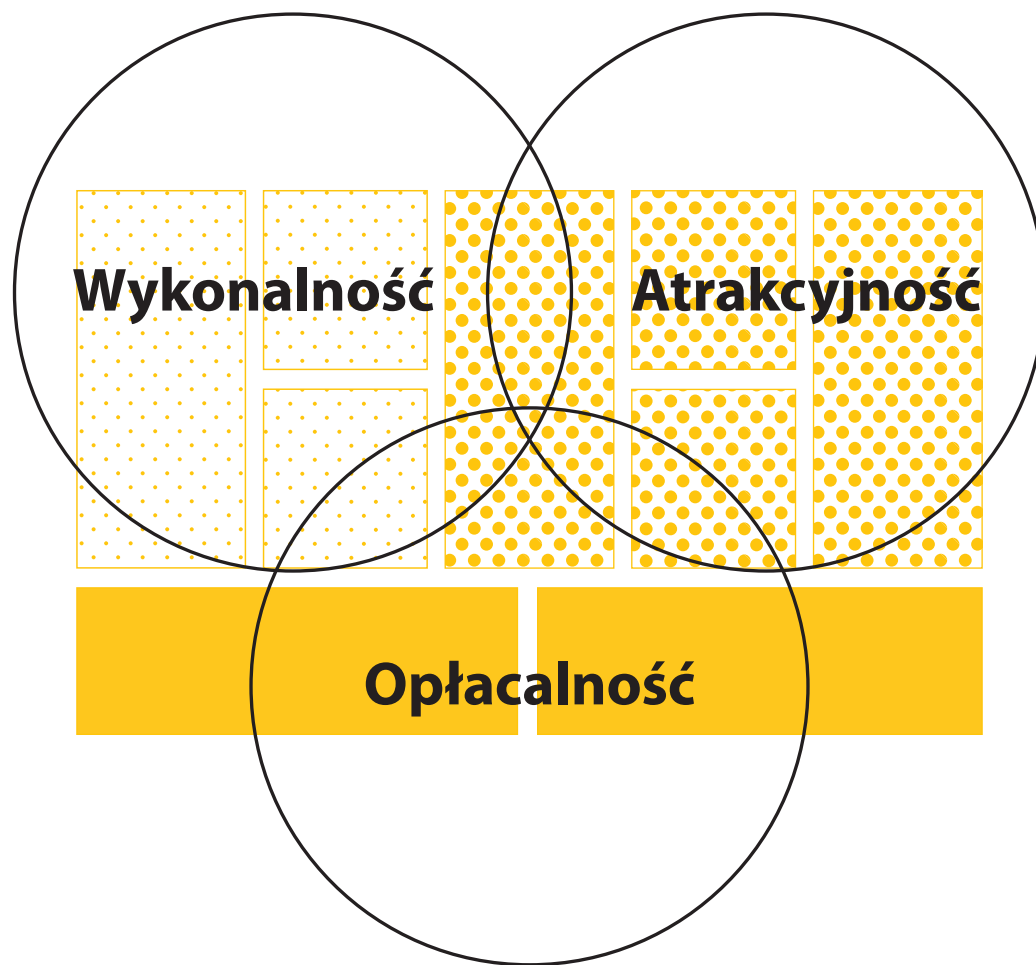
– Naszym zdaniem da się nabyć, a następnie z zyskiem dystrybuować zestawy do prowadzenia projektów edukacyjnych.

□ Naszym zdaniem materiały niezbędne do przygotowania zestawu do prowadzenia projektów edukacyjnych da się kupić w hurcie w cenie poniżej 10 złotych w przeliczeniu na zestaw.
□ Naszym zdaniem da się dostarczyć klientom do domów zestawy do przeprowadzania projektów edukacyjnych kosztem niższym niż 18 złotych w przeliczeniu na zestaw.



Typy hipotez

Autor koncepcji: Larry Keeley, Doblin Group oraz IDEO



Typy hipotez a szablon modelu biznesowego

Hipotezy atrakcyjności

Do rozważenia w pierwszej kolejności

Szablon propozycji wartości pozwala zaobserwować ryzyko rynkowe zarówno w części określonej jako mapa wartości, jak i w profilu klienta. Hipotezy atrakcyjności należy rozpatrywać w dwóch kontekstach.



Profil klienta

Naszym zdaniem...

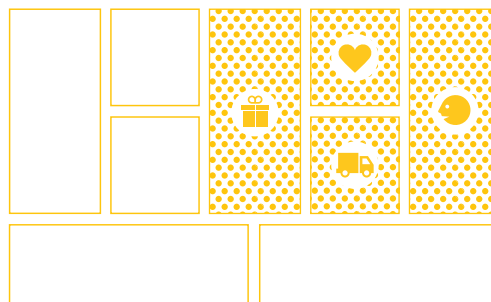
- zajmujemy się zadaniem, które rzeczywiście ma dla klienta istotne znaczenie;
- skupiamy się na bólu, która rzeczywiście klientowi dokucza;
- dążymy do zapewnienia klientowi korzyści, na których rzeczywiście mu zależy.

Mapa wartości

Naszym zdaniem...

- nasze produkty i usługi naprawdę pomagają klientowi wykonać istotne dla niego zadanie;
- nasze produkty i usługi rzeczywiście uwalniają klienta od dolegliwej dla niego bólu;
- nasze produkty i usługi zapewniają klientowi rzeczywiste korzyści.

Szablon modelu biznesowego uwzględnia ryzyko rynkowe w sekcjach dotyczących propozycji wartości, segmentów klientów, kanałów oraz relacji z klientami. Hipotezy atrakcyjności należy rozpatrywać w następujących kontekstach.



Segmenty klientów

Naszym zdaniem...

- kierujemy naszą ofertę do właściwych segmentów klientów;
- zdefiniowane przez nas segmenty docelowe rzeczywiście istnieją;
- zdefiniowane przez nas segmenty docelowe są dostatecznie duże.

Propozycje wartości

Naszym zdaniem...

- sformułowaliśmy propozycje wartości adekwatne do potrzeb klientów z wytypowanych segmentów docelowych;
- oferujemy coś na tyle wyjątkowego, że możemy liczyć na duże zainteresowanie.

Kanały

Naszym zdaniem...

- dysponujemy kanałami, za pośrednictwem których możemy dotrzeć do klientów i ich pozyskać;
- jesteśmy w stanie wypracować kanały, którymi będziemy z powodzeniem przekazywać wartość klientowi.

Relacje z klientami

Naszym zdaniem...

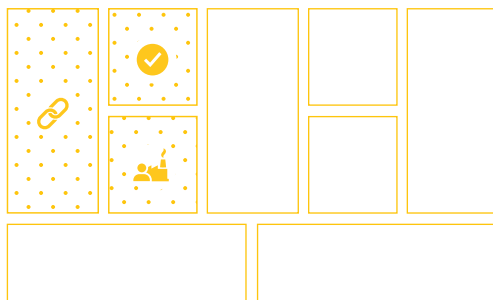
- jesteśmy w stanie budować właściwe relacje z klientami;
- trudno będzie klientom dokonać zmiany na produkt konkurencyjny;
- będziemy potrafili utrzymać klientów.

RYZIKO INFRASTRUKTURALNE

Hipoteza wykonalności

Do rozważenia w drugiej kolejności

Szablon modelu biznesowego uwzględni ryzyko infrastrukturalne w sekcjach kluczowych partnerów, kluczowych działań i kluczowych zasobów. Hipotezy wykonalności należy rozpatrywać w następujących kontekstach.



Kluczowe działania

Naszym zdaniem...

- możemy z powodzeniem — we właściwej skali i na odpowiednim poziomie — realizować działania niezbędne do wcielenia w życie naszego modelu biznesowego.

Kluczowe zasoby

Naszym zdaniem...

- zdołamy wejść w posiadanie i zapewnić sprawne funkcjonowanie — we właściwej skali — technologii i zasobów niezbędnych do wcielenia w życie naszego modelu biznesowego, w szczególności zaś własności intelektualnej, środków finansowych i ludzi.

Kluczowi partnerzy

Naszym zdaniem...

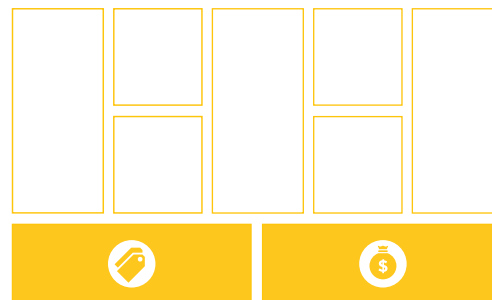
- możemy nawiązać relacje partnerskie niezbędne do rozwijania firmy.

RYZIKO FINANSOWE

Hipoteza opłacalności

Do rozważenia w trzeciej kolejności

Szablon modelu biznesowego uwzględni ryzyko finansowe w sekcjach dotyczących strumienia przychodów i struktury kosztów. Hipotezy finansowe należy rozpatrywać w następujących kontekstach.



Strumień przychodów

Naszym zdaniem...

- możemy nakłonić klientów do płacenia określonej ceny za naszą propozycję wartości;
- jesteśmy w stanie wygenerować odpowiednie przychody.

Struktura kosztów

Naszym zdaniem...

- poradzimy sobie z zarządzaniem kosztami infrastruktury i zdołamy nad nimi zapanować.

Zysk

Naszym zdaniem...

- zdołamy wygenerować przychody przekraczające nasze koszty i dzięki temu osiągniemy zysk.

DEFINICJA

Mapa założeń

Wysiętek grupowy zmierzający do jednoznacznego sformułowania i uszeregowania hipotez atrakcyjności, wykonalności i opłacalności według znaczenia oraz stopnia udokumentowania.

Każda radykalnie nowa rzecz — czy to będzie pomysł, produkt, usługa, propozycja wartości, model biznesowy, czy strategia — wymaga gotowości do podjęcia pewnego ryzyka. Jeśli koncepcja okaże się nieudana, fakt przyjęcia pewnych doniośtych, ale niepotwierdzonych założeń może mieć istotny wpływ na dalsze losy przedsięwzięcia czy firmy. Mapy założeń tworzy się więc po to, aby jednoznacznie — w postaci hipotez — zdefiniować wszystkie czynniki ryzyka, a następnie uporządkować je według znaczenia i poddać weryfikacji w najkrótszym możliwym czasie.

Źródło: Gothelf & Seiden, *Lean UX*

Zasady moderowania pracy

Zespół podstawowy

Zespół podstawowy to grupa ludzi, którzy angażują się w pełni w pomyślną realizację danego przedsięwzięcia. Zespół ma charakter interdyscyplinarny, ponieważ w jego skład wchodzi ludzie dysponujący niezbędnymi kompetencjami związanymi z samym produktem, technologiami bądź projektowaniem. Posiadają oni umiejętności niezbędne do sprawnego wprowadzenia produktu na rynek i nawiązania relacji z klientem. Koniecznie powinni uczestniczyć w procesie tworzenia mapy założeń wynikających z szablonu modelu biznesowego.

Zespół wspierający

Do zespołu wspierającego zaliczają się ludzie, którzy niekoniecznie w pełni angażują się w realizację danego przedsięwzięcia, ale odgrywają istotną rolę w tym procesie. Do tego grona zaliczać będziemy fachowców od prawa, bezpieczeństwa i zgodności ze wszystkimi normami, marketingu czy badań potrzeb użytkownika. Jeśli członkowie podstawowego zespołu nie mają dostatecznej wiedzy i doświadczenia w tych dziedzinach, należy zwrócić się do nich po pomoc przy weryfikacji przyjętych założeń.

Jeżeli takiego wsparcia zabraknie, członkowie zespołu podstawowego mogą — z braku pewnej wiedzy — podjąć nie do końca roztropne decyzje.

MAPA ZAŁOŻEŃ

Sformułowanie hipotez

Krok 1

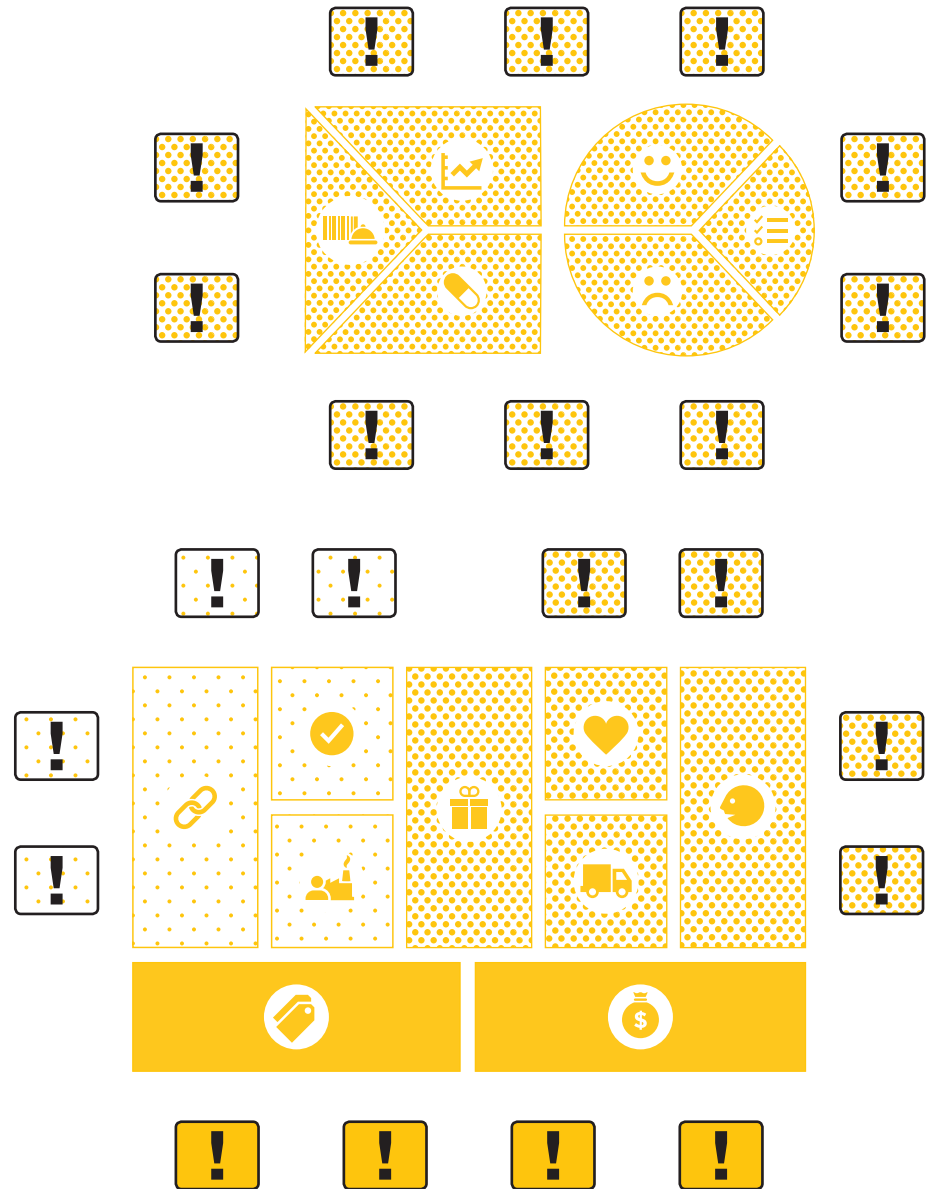
Na karteczkach samoprzylepnych wypisz poszczególne:

- hipotezy atrakcyjności,
- hipotezy wykonalności,
- hipotezy opłacalności,

a następnie rozmieść je na szablonie.

Dobre praktyki

- Do każdego typu hipotez — atrakcyjności, wykonalności, opłacalności — przydziel inny kolor karteczki.
- Hipotezy należy formułować możliwie konkretnie, odwołując się do aktualnie posiadanej wiedzy.
- Każdą hipotezę należy spisać na osobnej karteczce, lepiej nie wypisywać ich w punktach. Dzięki temu łatwiej będzie uporządkować je potem według znaczenia.
- Hipotezy należy formułować możliwie zwięźle i konkretnie. Żadnego wodolejstwa.
- Hipotezy powinny stanowić owoc dyskusji i uzgodnień przeprowadzonych na forum zespołu.



Uporządkowanie hipotez*Krok 2*

Wszystkie sformułowane hipotezy należy następnie nanieść na mapę, która pomoże określić ich względne znaczenie oraz stopień udokumentowania.

Oś x: stopień udokumentowania

Rozmieszczenie hipotez na osi x powinno odzwierciedlać ilość danych, które posiadasz na poparcie bądź odrzucenie danej hipotezy. Po lewej stronie umieścić należy te hipotezy, które znajdują potwierdzenie w postaci aktualnych, istotnych dla sprawy danych empirycznych. Po prawej stronie przyklej natomiast te, co do których danych Ci brakuje i ciągle ich szukasz.

Oś y: znaczenie

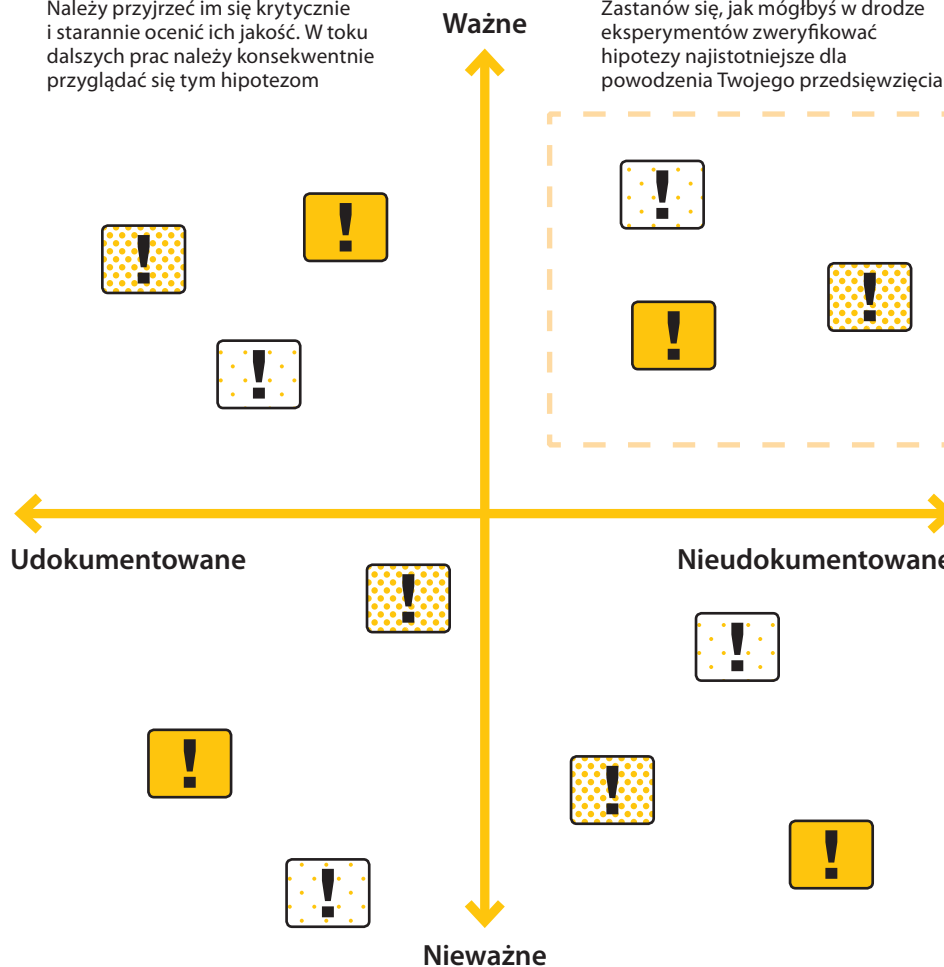
Rozmieszczenie hipotez na osi y powinno odzwierciedlać ich znaczenie. Miejsce na samej górze zarezerwować należy dla hipotez o zasadniczym znaczeniu dla pomysłu przedsięwzięcia. Chodzi więc o takie hipotezy, których podważenie skutkować będzie odrzuceniem pomysłu w całości i unieważnieniem wszystkich innych założeń. W dolnej części wykresu rozmieścić należy zaś te hipotezy, które można poddać weryfikacji w dalszej kolejności.

Lewa górna**Udostępnić**

Przygotuj dane dotyczące hipotez z lewej górnej ćwiartki wykresu i udostępnij je zespołowi. Czy zgromadzone dane rzeczywiście potwierdzają prawdziwość hipotezy? Należy przyjrzeć im się krytycznie i starannie ocenić ich jakość. W toku dalszych prac należy konsekwentnie przyglądać się tym hipotezom

Prawa górna**Eksperymentować**

W pierwszej kolejności weryfikacji w drodze eksperymentu należy poddać hipotezy z prawej górnej ćwiartki. Oto więc Twój plan eksperymentów na najbliższy czas. Zastanów się, jak mógłbyś w drodze eksperymentów zweryfikować hipotezy najistotniejsze dla powodzenia Twojego przedsięwzięcia



Sformułowanie i wybór hipotez obarczonych największym ryzykiem

Krok 3

W tej książce skupiać się będziemy przede wszystkim na tym, jak można w drodze testów potwierdzić lub obalić hipotezy z prawej górnej ćwiartki mapy założeń — będziemy prowadzić eksperymenty dotyczące ważnych hipotez, co do których na razie brakuje zadowalających danych. Ewentualne podważenie słuszności tych założeń oznaczałoby fiasko całego pomysłu.

Wybór najważniejszych hipotez atrakcyjności

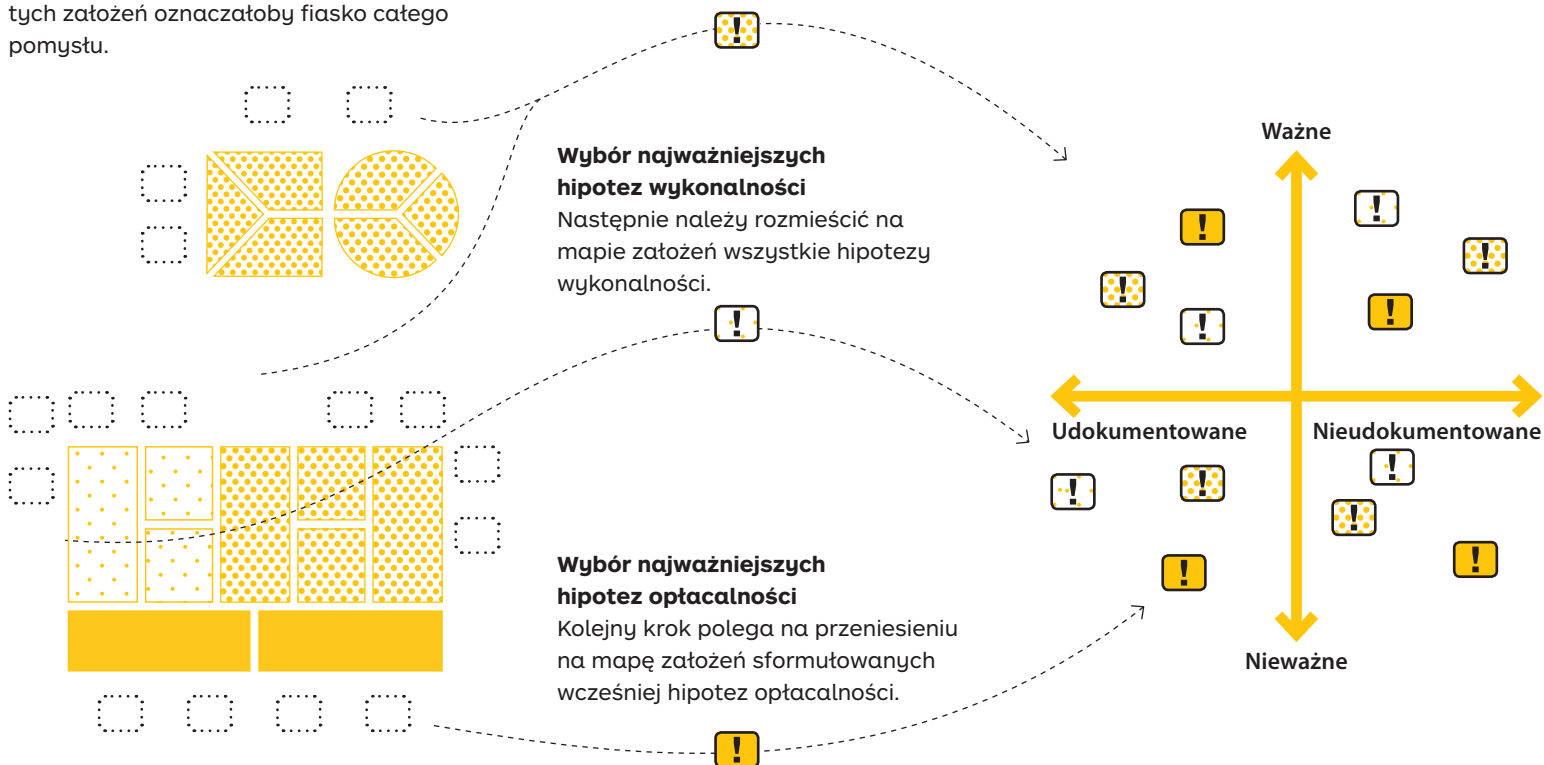
Zespół powinien wspólnie rozmieścić na mapie założeń wszystkie przyjęte hipotezy atrakcyjności.

Wybór najważniejszych hipotez wykonalności

Następnie należy rozmieścić na mapie założeń wszystkie hipotezy wykonalności.

Wybór najważniejszych hipotez optyczności

Kolejny krok polega na przeniesieniu na mapę założeń sformułowanych wcześniej hipotez optyczności.



„Możesz mieć najpiękniejszą teorię
na świecie i być najmądrzejszy
na świecie. Jeśli jednak wyniki
eksperymentu przeczą teorii,
to ona jest nieprawdziwa”.

— *Richard Feynman,*
amerykański fizyk teoretyczny

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

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

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

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

GRUPA
Helion

Uważaj! Najpierw zgromadź dane, a dopiero potem wprowadzaj swój pomysł w życie. Choćby w teorii wydawał się najlepszy, najpierw rzetelnie go przetestuj!

Praktyczny przewodnik — od pomysłu do sprawdzonej koncepcji biznesowej

- Specjalnie dla innowatorów z korporacji, założycieli start-upów i przedsiębiorców
- Odwołuje się do fundamentalnych modeli Customer Development oraz Lean Startup
- Zawiera niesamowitą, rozbudowaną bibliotekę technik szybkich eksperymentów

Oceń trafność swojej koncepcji za pomocą mistrzowskiej metodologii!

Spośród milionów śmiałych idei zaledwie niewielka część przynosi imponujący sukces, sławę i wielkie pieniądze. Pozostałe odchodzą w niepamięć. W bestsellerze *Testowanie pomysłów biznesowych* opisano rewolucyjne narzędzia pracy dla wizjonerów. Książka zawiera techniki skutecznej weryfikacji trafności pomysłu na biznes i wyjaśnia cały proces testowania, począwszy od zaplanowania pierwszego eksperymentu. Dowiesz się z niej także, jak kształtować pożądane postawy zespołu: wypracujesz język i ceremoniał organizacji nastawionej na eksperyment.

Najwyższy czas przestać ograniczać się do opinii i zdobyć niepodważalne dane!

A zatem pojawił się pomysł i jest szansa na sukces. Być może w przeszłości udało Ci się dokonać kilku niezłych wdrożeń. Teraz jednak chcesz wejść na wyższy poziom i nauczyć się testować pomysły, aby uniknąć oczywistych porażek. W tej książce znajdziesz najnowsze skuteczne rozwiązania praktyczne, oparte na sprawdzonych koncepcjach Steve'a Blanka: metodologiach Customer Development oraz „w terenie!”.

Koniec z utartymi schematami i przestarzałymi rozwiązaniami!

Skorzystaj z wiedzy i doświadczenia najślynniejszych praktyków i strategów tej dziedziny, aby nauczyć się stosowania niezwykłych technik eksperymentów! Przed Tobą nowoczesny przewodnik po świecie szybkich testów, dzięki którym znajdziesz drogę do działalności na dużą skalę. Wybieraj spośród 44 praktycznych testów, z których każdy może przynieść Ci niemały dochód!



David J. Bland

jest konsultantem, autorem książek i założycielem firm. Pomaga przedsiębiorstwom w ocenie trafności pomysłów na nowe produkty i usługi. Korzysta z koncepcji Lean Startup, myślenia projektowego oraz innowacyjnego podejścia do modeli biznesowych. Wspiera wiedzę społeczność start-upów.

Alex Osterwalder

jest założycielem firm, mówcą i uznanym teoretykiem biznesu. W 2015 roku został uhonorowany nagrodą Thinkers50. Obecnie zajmuje siódmą pozycję w rankingu najważniejszych teoretyków biznesu na świecie.

WILEY

	<i>Sprawdź nasze szkolenia!</i>	KOD KORZYŚCI Sięgnij po więcej! ▶	
helion.pl	SZKOLENIA	ISBN 978-83-283-6801-9	
HELION SA ul. Kościuszki 1c 44-100 Gliwice tel.: 32 230 98 63 helion@helion.pl		9 788328 368019	
	AKADEMIA IT & BUSINESS		
	HELIONSZKOLENIA.PL		
INFORMATYKA W NAJLEPSZYM WYDANIU			Cena: 89,00 zł