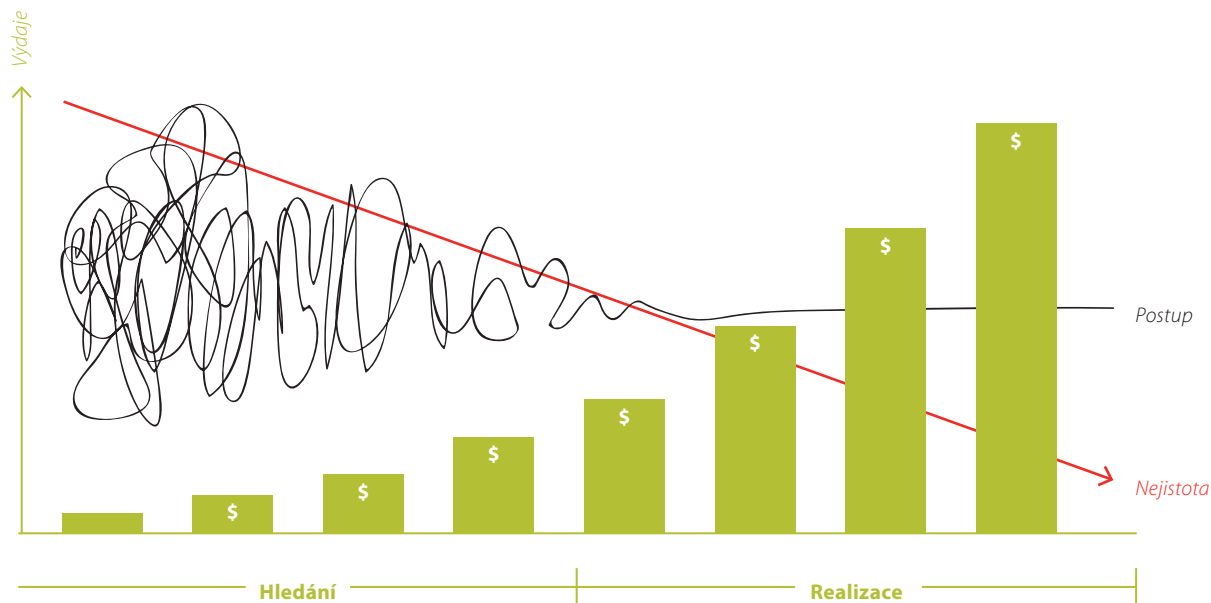


Minimalizujte rizika pomocí experimentování

Když začínáte s novými nápady, obvykle se pohybujete v oblasti velké nejistoty. Nejste si jistí, jestli budou vaše nápady fungovat. Ani jejich rozpracování do business plánu jim ještě úspěch nezaručí. Raději testujte své nápady pomocí levných experimentů a poučte se z jejich výsledků. Systematicky tak budete zároveň snižovat rizika a nejistoty spojené s vašimi nápady. S přibývajícím jistotou potom investujte vyšší částky do experimentů, prototypů a pilotů. Testujte všechny aspekty Value Proposition a Business Model Canvasů od zákazníků až po obchodní partnery.



Tvorba business plánů versus experimentování

Prvním krokem realizace jakéhokoli (nejistého) podniku bylo sepsání business plánu. Teď ale známe lepší způsob. Business plány výborně fungují ve známém prostředí s dostatkem jistot. Nové nápady a podniky jsou však často realizovány s výrazným podílem nejistoty. Proto představuje systematické testování

nápadů, které ukáže, co funguje a co ne, daleko lepší a účinnější způsob. Někdo by mohl dokonce konstatovat, že takové plány rizika naopak maximalizují. Jejich precizní a uhlazená nátura může snadno vyvolat iluzivní dojem, že při správném provedení se vlastně nemůže nic pokazit.

Nápady se však na cestě od první ideje po uvedení na trh radikálně proměňují a často na této cestě zcela zaniknou. Musíte experimentovat, učit se a adaptovat, abyste zvládli tuto změnu a progresivně redukovali rizika a nejistoty. Experimentační proces, který vám na následujících stranách přiblížíme, je znám jako customer development či lean startup.



Business plánování



Experimentování



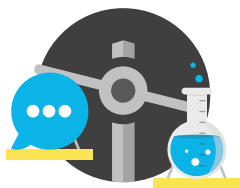
Aplikováno na nové podniky

My víme	Přístup	Naši zákazníci a partneři vědí
Business plán	Nástroje	Value Proposition a Business Model Canvas
Plánování	Proces	Customer development a lean startup
V kanceláři	Kde	V terénu
Realizace plánu	Cíl	Experimentování a poučení
Historická fakta z předchozích úspěšných podniků	Rozhodovací báze	Fakta a názory získané při experimentech
Nejsou správně adresována	Rizika	Minimalizovány pomocí iterativního učení se
Zapovězen	Neúspěch	Přijímán a chápán jako prostředek k poučení se
Maskována pomocí detailního plánu	Nejistota	Přiznána a redukována pomocí experimentů
Dokumenty a tabulky	Detail	Závislý na výstupech experimentů
Předpoklady	Čísla	Podloženo důkazy

10 principů testování

Na začátku testování nápadů své hodnotové nabídky pomocí série experimentů aplikujte následujících 10 principů. Správný experimentační proces přináší důkazy o tom, co funguje a co ne. Navíc vám umožní adaptovat a změnit hodnotové nabídky a business modely, systematicky také redukuje rizika a nejistoty.

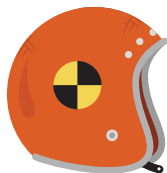
 Stáhněte si plakát „10 testovacích principů“



1

Využijte toho, že důkazy vyhrávají nad názorem.

Cokoli si vy, váš šéf, vaši investoři nebo kdokoli jiný myslí, hravě porazí důkazy (ideálně z reálného prostředí).



2

Zbavte se strachu z neúspěchu, umožní vám to učit se a snižovat rizika rychleji.

Testování nápadů jde ruku v ruce s jejich neúspěchem. Brzký neúspěch s minimálními náklady ale přináší více poznatků, což redukuje možná rizika.



3

Testujte brzy, precizujte později.

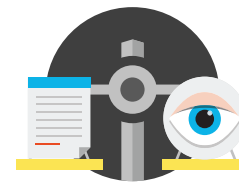
Získejte cenný vhled rychlým a včasným testováním pomocí levných experimentů. Až poté dané nápady precizujte a promyšletejete do detailů.



4

Experiment není realita.

Mějte na paměti, že experimenty prezentují pouhá zvětšovací skla, kterými se snažíte přesněji nahlédnout a pochopit realitu. Představují skvělý indikátor, přesto se od reality odlišují.



5

Vybalancujte poznatky a vize.

Zpracovávejte výsledky testů, aniž byste se otáčeli zády k vlastním vizím a nápadům.



6

Identifikujte zabijáky nápadů.

Začněte s testováním těch nejdůležitějších předpokladů – právě těch, které by mohly celý váš nápad nejnásadněji pohřbit.



7

Ze všeho nejdřív porozumějte svým zákazníkům.

Testujte úkoly, přínosy a obtíže svých zákazníků. Až potom testujte svou vlastní nabídku, se kterou za nimi přicházíte.



8

Potřebujete měřitelné výsledky

Správné testy vedou k měřitelným výsledkům, které vám poskytnou prakticky použitelný pohled na problém.



9

Akceptujte to, že ne všechna fakta jsou si rovna.

Dotazování mohou sice jednu věc tvrdit, jinou ale ve skutečnosti dělají. Vždy zvažujte spolehlivost získaných výsledků.



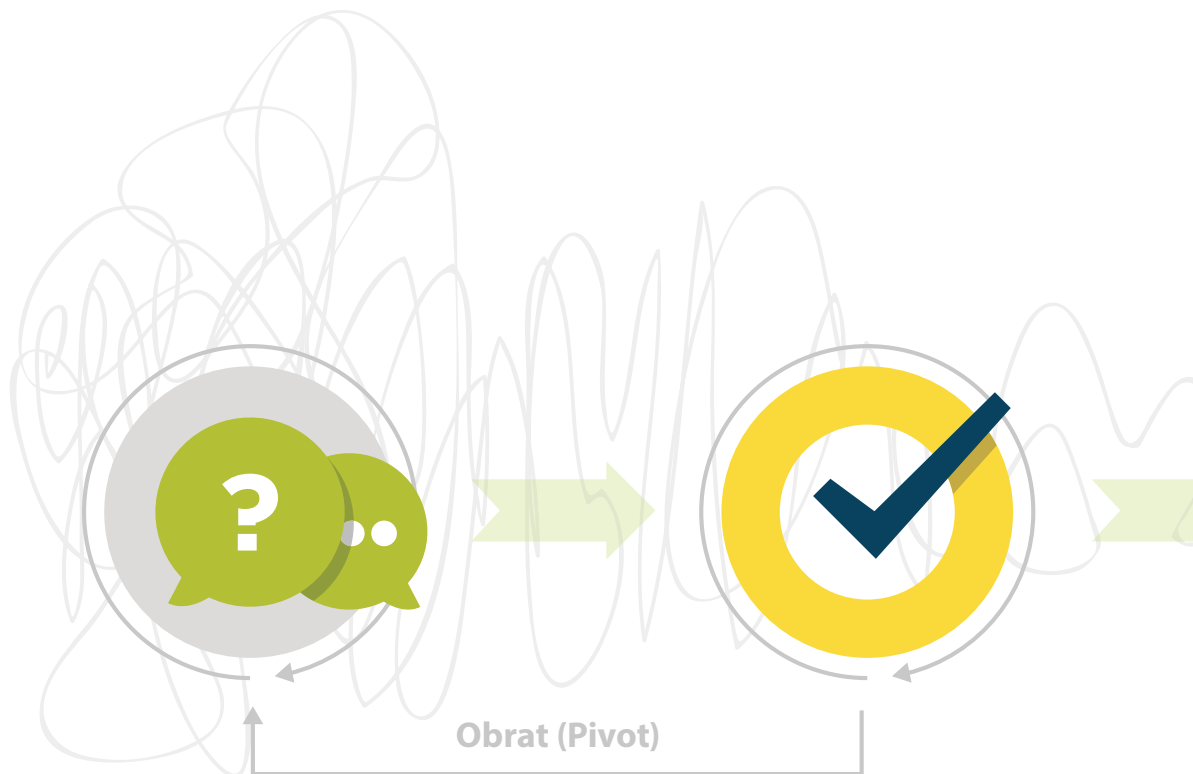
10

Nezvratná rozhodnutí testujte výrazně důkladněji.

Ujistěte se, že ta rozhodnutí, která mají nezvratný dopad, jsou podložena skutečně prověřenými informacemi.

Představení customer development procesu

Customer development je čtyřfázový proces, který zavedl Steve Blank, autor knih o podnikání a pedagog. Základní premisa je následující: „v kanceláři“ žádná fakta nejsou, takže musíte své nápady ještě před realizací otestovat na zákaznících a dalších stakeholderech (například na partnerech z prodejních kanálů nebo ostatních klíčových partnerech). V této knize používáme customer development proces k otestování předpokladů Value Proposition a Business Model Canvasů.



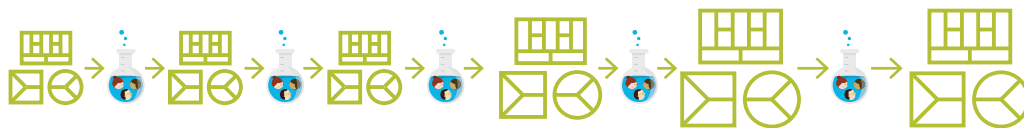
Hledání zákazníků

Vyjděte ven z kanceláře, abyste se dozvěděli něco o úkolech, přínosech a obtížích svých zákazníků. Prozkoumejte, co z vaší nabídky jim může pomoci vytvořit přínosy a vyřešit obtíže.

Validace zákazníků

Proveďte různé experimenty a zjistěte, jestli zákazníci vítají a oceňují způsob, kterým by vaše produkty a služby měly vytvořit přínosy a vyřešit obtíže.

Hledání





Získávání zákazníků

Začněte vytvářet poptávku koncových uživatelů. Přiveďte ke svým prodejním kanálům zákazníky a průběžně škálujte vaše podnikání

Budování společnosti

Přechod od dočasné organizace designované hledat a experimentovat ke struktuře, která je zaměřená na realizaci validovaného modelu.

Hledání versus realizace

Hlavním cílem fáze hledání jsou experimenty a poučení, které přinášejí. To se týká zejména toho, které hodnotové nabídky se budou nejpravděpodobněji prodávat a které business modely budou ty nejfunkčnější. Vaše nabídky a modely se v průběhu této fáze budou neustále vyvíjet a zlepšovat, tím jak budete testovat všechny zásadnější hypotézy. Až když jste své nápady validovali, můžete přejít k fázi realizace a škálování. S vědomostmi získanými z experimentů se podoba nabídek a modelů bude postupně stabilizovat.

Tip

Zaznamenejte si každou hypotézu, vše, co jste otestovali, a také vše, co jste se přitom naučili. Využijte Value Proposition a Business Model Canvasy jako cestu k postupu vpřed od prvotního nápadu a výchozího bodu až k životaschopné hodnotové nabídce a business modelu. Pečlivé záznamy z testů, postupů a důkazů vám umožní se k nim v případě potřeby kdykoli vrátit.

Realizace

