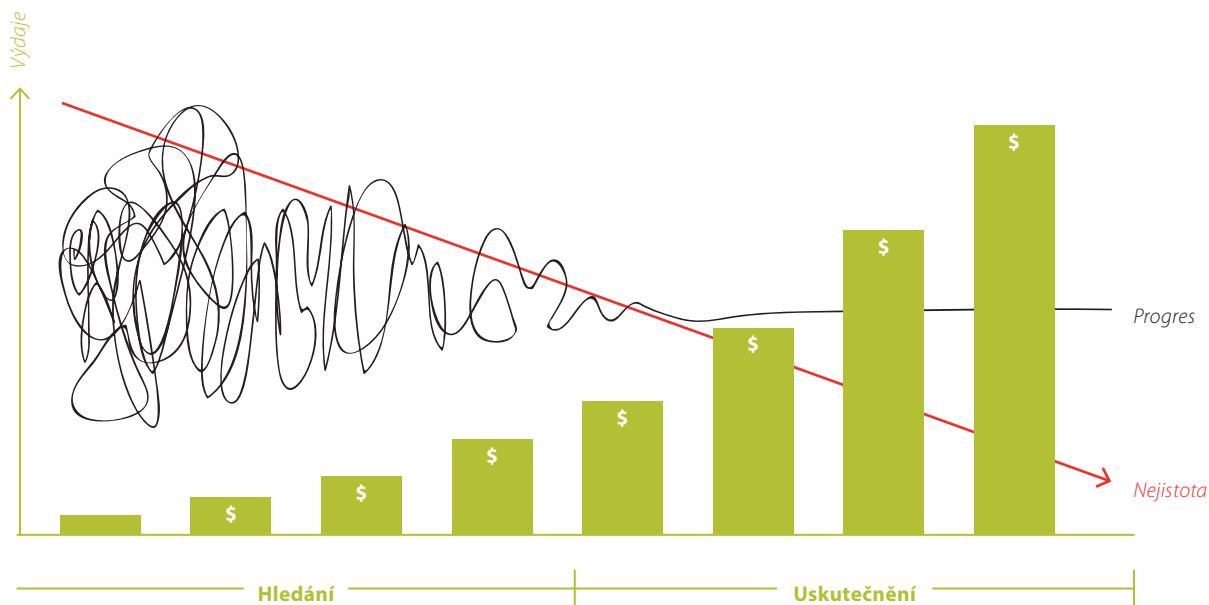


Začněte experimentovat, a tím minimalizujte rizika

Když začínáte s rozvíjením nových nápadů, obvykle se pohybujete v oblasti maximální nejistoty. Nejste si jistí, jestli budou vaše nápady fungovat. Ani jejich propracování v business plánu jim ještě úspěch nezaručí. Na začátku byste své nápady měli testovat pomocí levných experimentů, čímž se budete systematicky vzdělávat a postupně minimalizujete hrozící rizika a ztráty. S přibývajícím jistotou potom investujete vyšší částky do experimentů, prototypů a pilotů. Testujte všechny aspekty plátna hodnotové nabídky a plátna business modelu na škále od zákazníků až po obchodní partnery (např. v sekci kanály).



Business plány versus experimentační procesy

Prvním krokem realizace jakéhokoli (nejistého) podniku bylo sepsání business plánu. Teď ale známe lepší způsob. Business plány výborně fungují jako exekutivní dokumenty 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 než pouhé pasivní plánování. 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

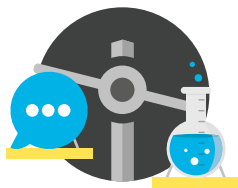
Aplikováno na nové projekty

My víme	Přístup	Naši zákazníci a partneři vědí
Business plán	Nástroje	Plátno business modelu a plátno hodnotové nabídky
Plánování	Proces	Customer development a lean startup
Uvnitř budovy	Kde	Mimo budovu
Realizace plánu	Cíl	Experimentování a poučení
Historická fakta z předchozích úspěšných podniků	Rozhodovací báze	Fakta a vhledy získané při experimentech
Nevhodný projekt	Rizika	Minimalizovány v rámci procesu zkoumání
Zapovězen	Neúspěch	Přijímán a chápán jako možnost dalšího vzdělávání
Maskována pomocí detailního plánu	Nejistota	Vnímána a redukována díky experimentům
Dokumenty a tabulkové procesory	Detail	Odvísly od stupně evidence získané z experimentů
Dohady	Čísla	Podloženo evidencí

10 testovacích principů

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.

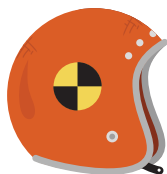
 Získejte plakát „10 testovacích principů“



1

Všimněte si, že evidence vyhrávají nad názorem.

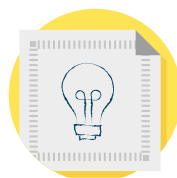
Cokoli si vy, váš šéf, vaši investoři nebo kdokoli jiný myslí, hravě porazí evidence (trhu).



2

Přijímáním porážky a neúspěchu se rychleji učte a redukuje rizika.

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



3

Testujte brzy, precizujte později.

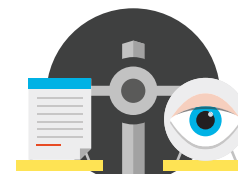
Získejte cenný vhled rychlým a včasným testováním, k němuž využijte levné experimenty. Až poté dané nápady precizujte a promyšlete do detailů.



4

Experimentování nerovná se 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.

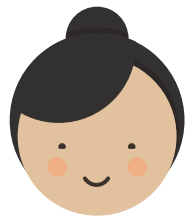
Integrujte výsledky testů, aniž byste se otáčeli zády k vlastním vizím a nápadům.



6

Identifikujte zabijáky nápadů.

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



7

Ze všeho nejdřív porozumějte svým zákazníkům.

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



8

Zvěčňujte.

Správné testy vedou k hmatatelným, věcným výsledkům, které vám poskytnou využitelný vhled do problému.



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.



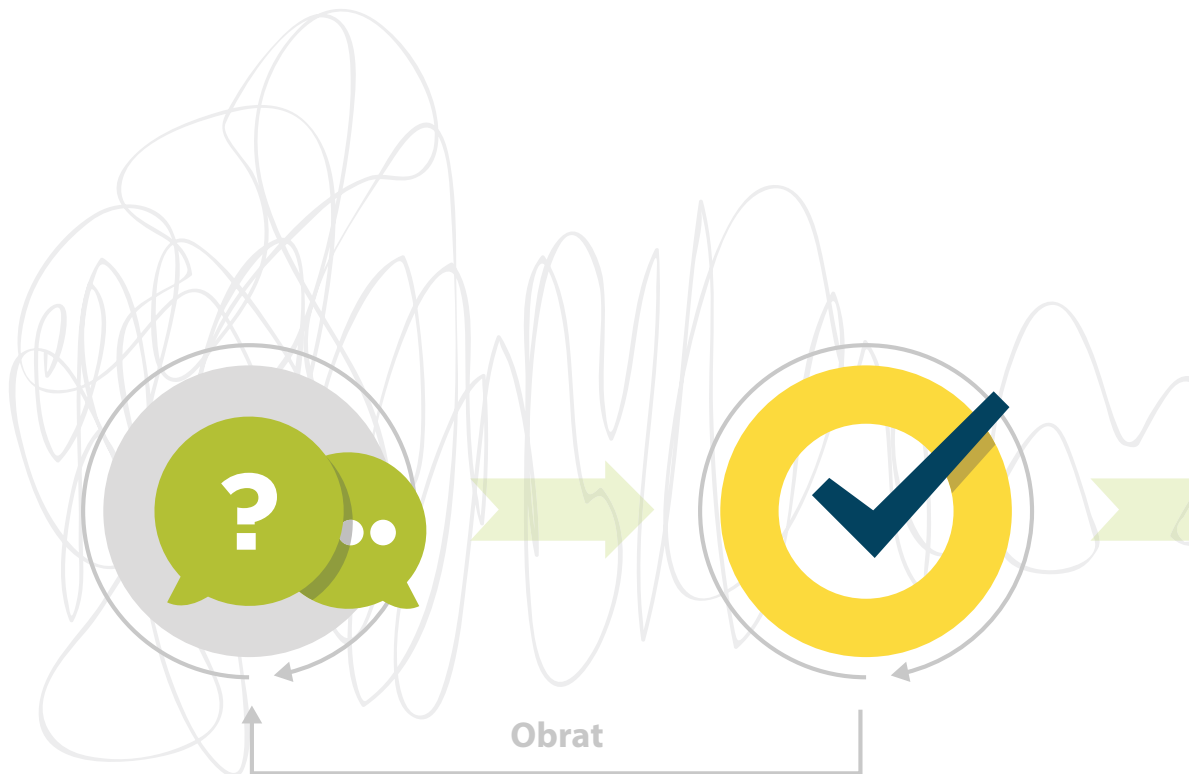
10

Nezvratná rozhodnutí testujte raději dvakrát.

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

Zavedení tzv. customer development procesu

Customer development je čtyřfázový proces, který zavedl Steve Blank, autor knih o podnikání a pedagog. Základní premisa je následující: „v budově“ žádná fakta nejsou, takže musíte své nápady ještě před vlastní realizací otestovat na zákaznících a investorech (například z kanálů nebo klíčových partnerství). V této knize používáme customer development proces k otestování premis plátna hodnotové nabídky a plátna business modelu.



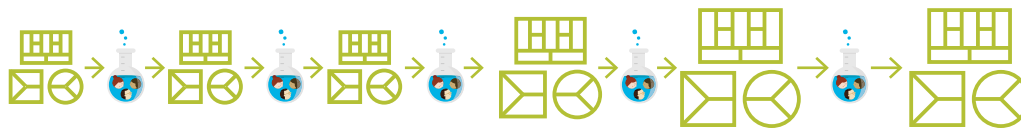
Odhalení zákazníků

Vyjděte ven z budovy, abyste se dozvěděli něco o úkolech, ziscích a ztrátách svých zákazníků. Prozkoumejte, co z vaší nabídky jim může pomoci zajistit zisky a minimalizovat ztráty.

Validace zákazníků

Proveďte různé experimenty a zjistěte, jestli zákazníci vítají a oceňují způsob, kterým by vaše produkty a služby měly minimalizovat ztráty a zajišťovat zisky.

Hledejte





Tvorba zákazníků

Začněte realizovat požadavky koncových uživatelů. Přiveďte ke svým prodejním kanálům zákazníky a začněte hodnotit byznys.

Budování společnosti

Přechod od současné organizace připravené hledat a experimentovat ke struktuře, která je založená 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. Navržená plátna projdou radikální proměnou a v průběhu této fáze se budou neustále vyvíjet a zlepšovat, zatímco vy budete testovat každou zásadnější hypotézu. Až když jste své nápady validovali, můžete přejít k fázi realizace a hodnocení. V prvotních fázích daného procesu se vámi navržená plátna budou radikálně proměňovat. S vědomostmi získanými z experimentů se však jejich podoba stabilizuje.

Tip

Podchytte každou hypotézu, vše, co jste otestovali, a také vše, co jste se přitom naučili. Využijte plátno hodnotové nabídky a plátno business modelu jako cestu k postupu vpřed od prvotního nápadu a výchozího bodu až k životaschopné hodnotové nabídce a business modelu. Pečlivé mapování postupného progresu a posunů i získané evidence vám umožní se k nim v případě potřeby kdykoli vrátit.

Realizujte

