

# 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 Установки



Выбор эксперимента  
с. 105



Выявление  
с. 115



Подтверждение  
с. 245

# 4



Избегание ловушек  
с. 327



Управление через  
экспериментирование  
с. 331



Организация  
эксперимента  
с. 337

ПОСЛЕСЛОВИЕ  
с. 343

# Замы

Полная версия: <https://www.alpinabook.ru/catalog/book-615446/>

сел

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

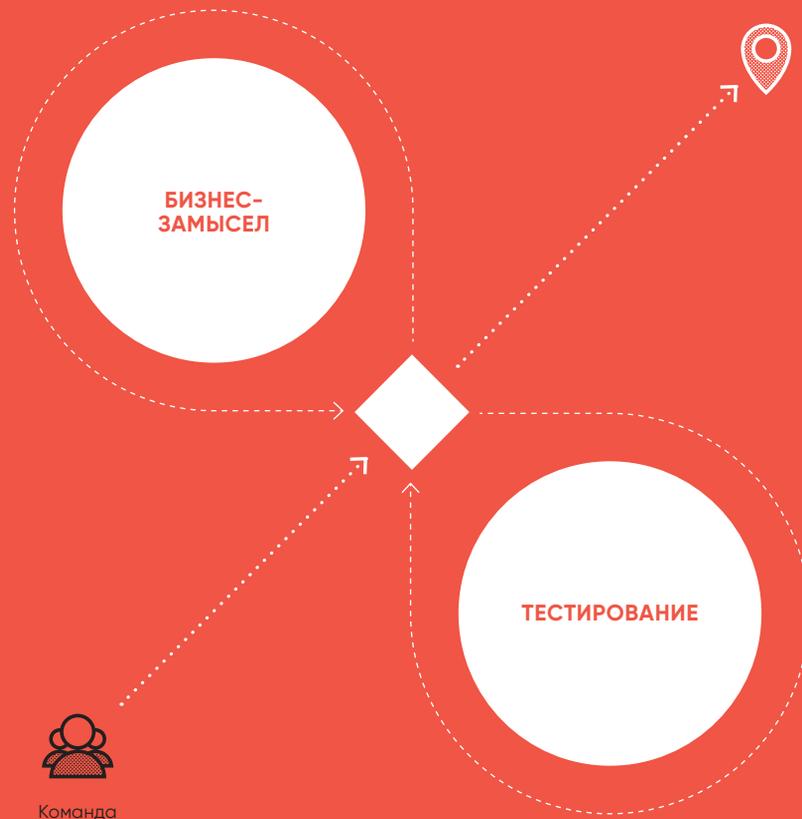
---

*Фил Джексон,  
бывший тренер НБА*

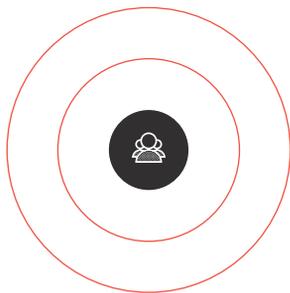
РАЗДЕЛ 1 – ЗАМЫСЕЛ



1.1 – ПОДБОР КОМАНДЫ





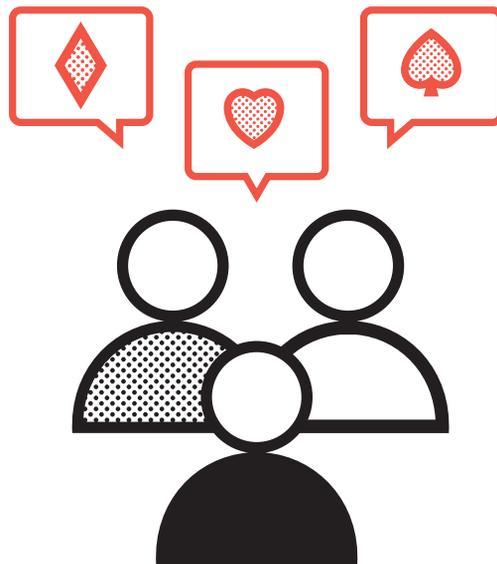


КРАТКИЙ ОБЗОР

## 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.





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



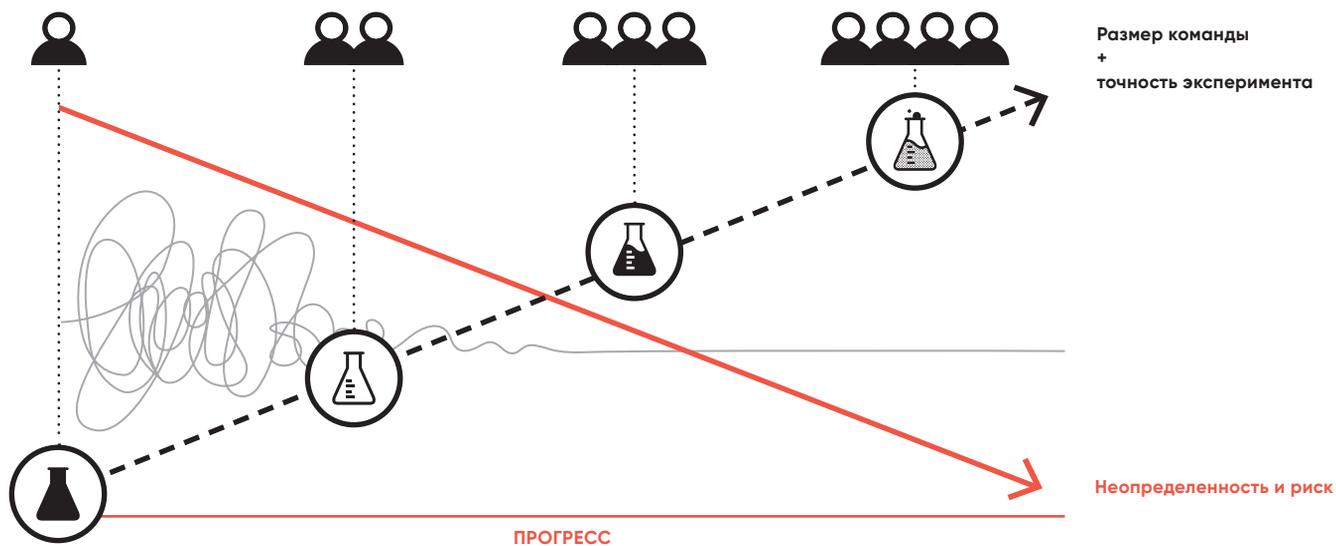
### 5. Итеративный процесс

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.





КРАТКИЙ ОБЗОР



24

ЗАМЫСЕЛ

# 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.

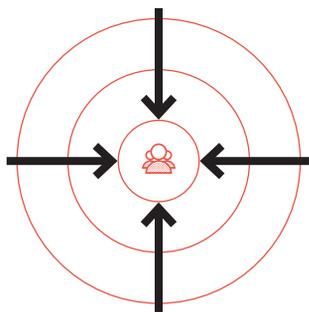
#### Руководство

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.





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.**



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](http://www.teamalignment.co).

# Карта слаженности команды

Миссия

Временные рамки

<p><b>Общие цели</b> </p> <p>Чего мы хотим достичь сообща?</p>	<p><b>Общие обязательства</b> </p> <p>Кто чем занимается?</p>	<p><b>Общие ресурсы</b> </p> <p>Какие ресурсы нам требуются?</p>	<p><b>Общие риски</b> </p> <p>Что может помешать нам добиться успеха?</p>
---	--	---	--

 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

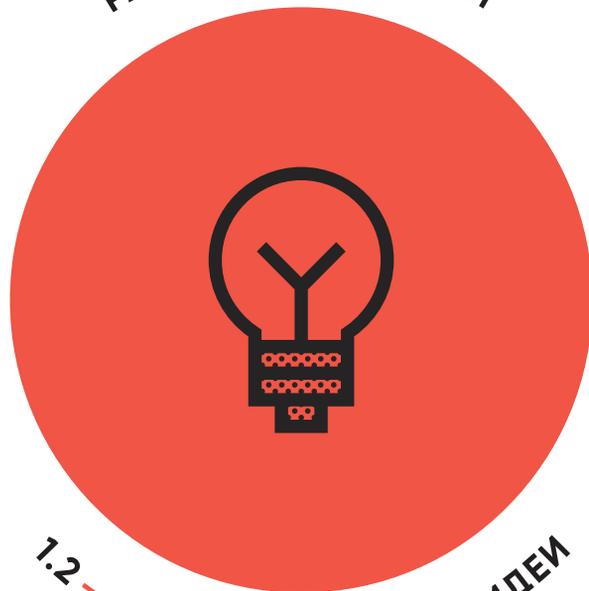


Генерирование идей –  
это не проблема.

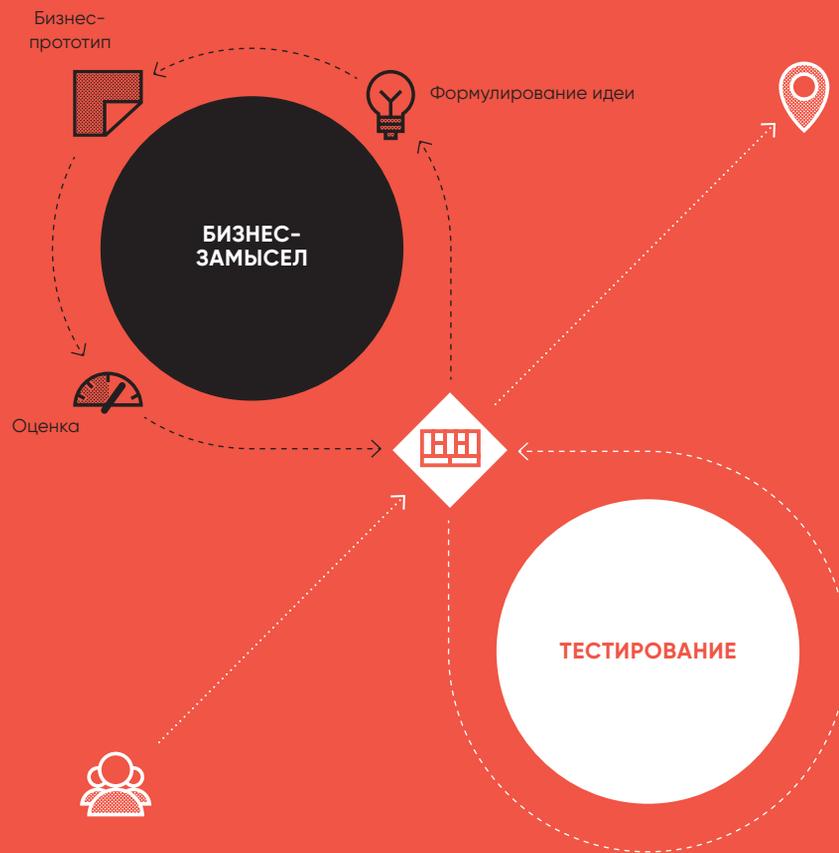
---

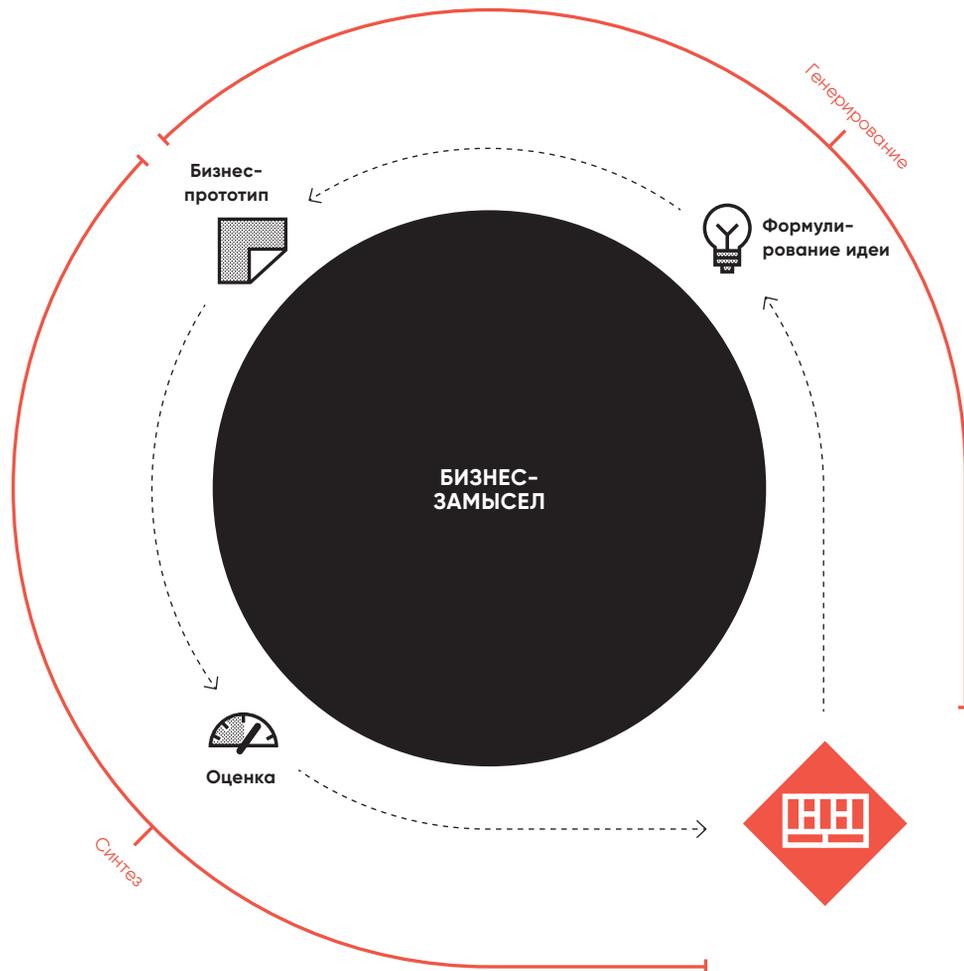
*Рита Маграт,  
профессор менеджмента,  
Колумбийская школа бизнеса*

РАЗДЕЛ 1 – ЗАМЫСЕЛ



1.2 – ФОРМУЛИРОВАНИЕ ИДЕИ

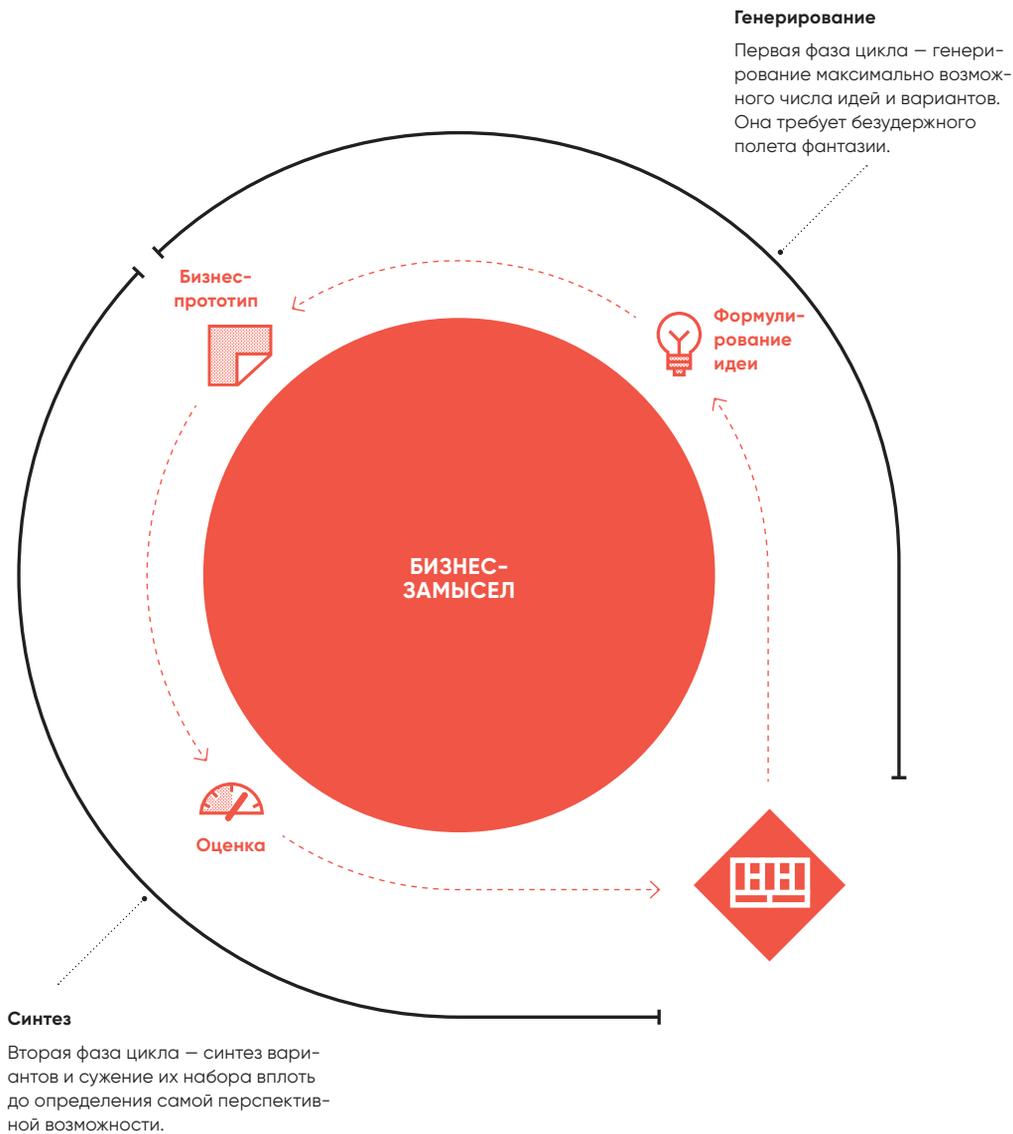




КРАТКИЙ ОБЗОР

# Бизнес-замысел

Создание замысла – циклический процесс, в ходе которого формулируют и переформулируют бизнес-идеи так, чтобы на выходе получить наилучшее ценностное предложение и бизнес-модель. Первые итерации основываются на интуиции и исходных данных (идея товара, технология, рыночная возможность и т. д.). Последующие итерации строятся на доказательствах и выводах цикла тестирования.



## Цикл создания замысла включает три этапа.

### 1. Формулирование идеи

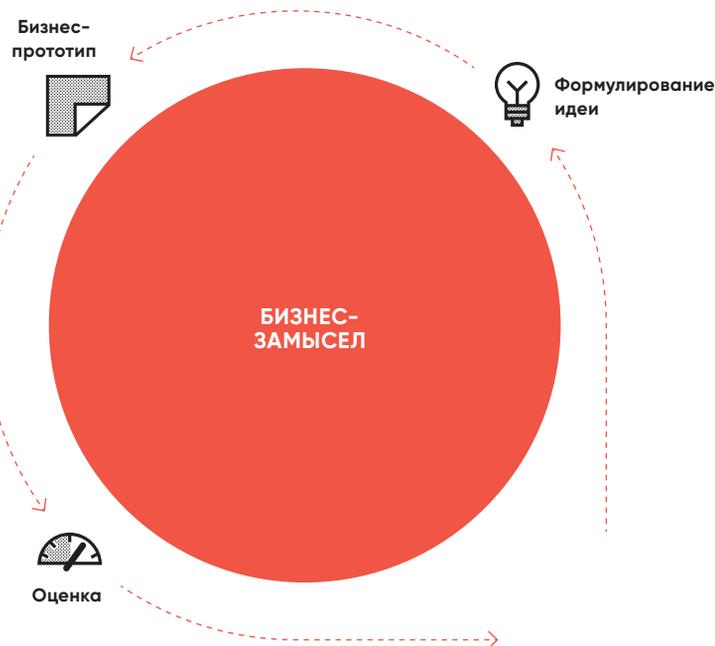
На первом этапе нужно сгенерировать как можно больше альтернативных вариантов использования первоначальной догадки или выводов, полученных в результате тестирования, что позволяет превратить идею в надежный бизнес. Не увлекайтесь первыми же идеями.

### 2. Бизнес-прототип

На втором этапе отсеиваются ненужные варианты с помощью бизнес-прототипов. В самом начале можно использовать черновые прототипы вроде набросков на салфетках. Впоследствии мы рекомендуем воспользоваться шаблоном ценностного предложения и шаблоном бизнес-модели, чтобы придать идеям четкость и осязаемость. В данной книге мы с помощью этих двух инструментов разбираем идеи на небольшие части, пригодные для проверки. Вам необходимо непрерывно совершенствовать бизнес-прототипы, опираясь на результаты итераций.

### 3. Оценка

На последнем этапе цикла производится оценка бизнес-прототипа. Для этого нужно задавать вопросы вроде «Лучший ли это способ определения потребностей, проблем и выгод клиентов?», или «Оптимальный ли это способ монетизации нашей идеи?», или «Учитывает ли это в полной мере информацию, полученную в ходе тестирования?». Если бизнес-прототип вас устраивает, начинайте отрабатывать его на практике или возвращайтесь к тестированию, если работаете над последующими итерациями.

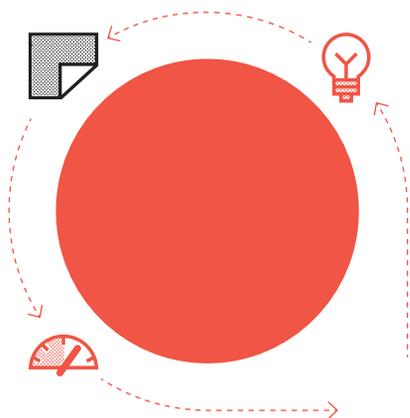


#### Ограничительная оговорка

Данная книга посвящена тестированию бизнес-идей и содержит библиотеку экспериментов, которая поможет протестировать идеи и бизнес-прототипы. Если вы хотите узнать больше о бизнес-модели, советуем прочесть книгу «Построение бизнес-моделей»\* или «Разработка ценностных предложений»\*\* или скачать бесплатные онлайн-материалы.

\* Александр Остервальдер, Йв Пинье. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. Пер. с англ. — М.: Альпина Паблшер, 2020.

\*\* Александр Остервальдер. Разработка ценностных предложений: Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители. Ваш первый шаг. Пер. с англ. — М.: Альпина Паблшер, 2018.



КРАТКИЙ ОБЗОР

# Шаблон бизнес-модели

Чтобы работать с этой книгой, необязательно быть специалистом по шаблону бизнес-модели. Он используется для превращения идей в бизнес-модель с тем, чтобы определять, тестировать и управлять рисками. Здесь шаблон бизнес-модели нужен для оценки желательности, исполнимости и жизнеспособности идеи. Если вы хотите копнуть глубже, не ограничиваясь кратким обзором шаблона бизнес-модели, мы рекомендуем прочесть книгу «Построение бизнес-моделей» или обратиться к онлайн-материалам.



## Потребительские сегменты

Описание различных групп людей или организаций, с которыми вы планируете работать.



## Ценностные предложения

Описание ассортимента товаров и услуг, создающих ценность для конкретного потребительского сегмента.



## Каналы сбыта

Описание взаимодействия компании с ее потребительскими сегментами с целью доведения до них ценностного предложения.



## Взаимоотношения с клиентами

Описание типов отношений, которые устанавливаются у компании с отдельными потребительскими сегментами.



## Потоки доходов

Описание денежных поступлений, которые компания получает от каждого потребительского сегмента.



## Ключевые ресурсы

Описание наиболее важных активов, необходимых для функционирования бизнес-модели.



## Ключевые виды деятельности

Описание наиболее важных действий, которые компания должна предпринять для реализации своей бизнес-модели.



## Ключевые партнеры

Описание сети поставщиков и партнеров, способствующих функционированию бизнес-модели.



## Структура издержек

Описание всех статей расходов, понесенных в процессе использования бизнес-модели.

Для более подробного ознакомления с шаблоном бизнес-модели посетите сайт [strategyzer.com/books/business-model-generation](https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation).

# Шаблон бизнес-модели

Разработан для:

Разработан:

Дата:

Версия:

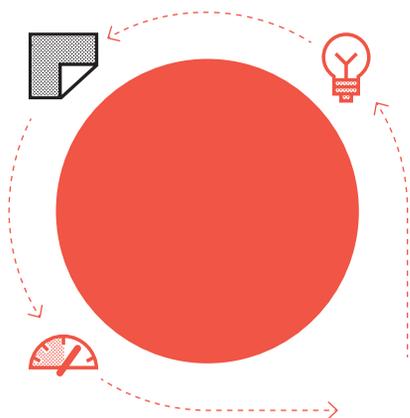
Ключевые партнеры 	Ключевые виды деятельности 	Ценностные предложения 	Взаимоотношения с клиентами 	Потребительские сегменты 
	Ключевые ресурсы 		Каналы сбыта 	
Структура издержек 			Потоки доходов 	



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

Разработчик: Strategyzer AG  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

 **Strategyzer**  
strategyzer.com



КРАТКИЙ ОБЗОР

# Шаблон ценностного предложения

Шаблон ценностного предложения во многом напоминает шаблон бизнес-модели. Эта книга принесет вам пользу даже в отсутствие какой-либо подготовки, но лучше всего использовать ее для организации экспериментов. Особенно тех, что связаны с пониманием клиента и того, как ваши товары и услуги создают ценность. Если краткого описания шаблона ценностного предложения мало и вы хотите копнуть глубже, рекомендуем ознакомиться с книгой «Разработка ценностных предложений» или обратиться к онлайн-материалам.



## Карта ценности

Структурированно и подробно отражает особенности конкретного ценностного предложения в вашей бизнес-модели.



## Товары и услуги

Перечисление товаров и услуг, вокруг которых строится ваше ценностное предложение.



## Факторы выгоды

Описание того, какую выгоду приносят потребителю ваши товары и услуги.



## Факторы помощи

Описание того, как ваши товары и услуги помогают справиться с проблемами потребителя.



## Профиль потребителя

Структурированно и подробно описывает конкретный потребительский сегмент в вашем бизнесе.



## Задачи потребителя

Описание того, чего потребители пытаются достичь в работе и жизни.



## Выгоды

Описание результатов, которые потребители хотят получить, или пользы, которую они ищут.



## Проблемы

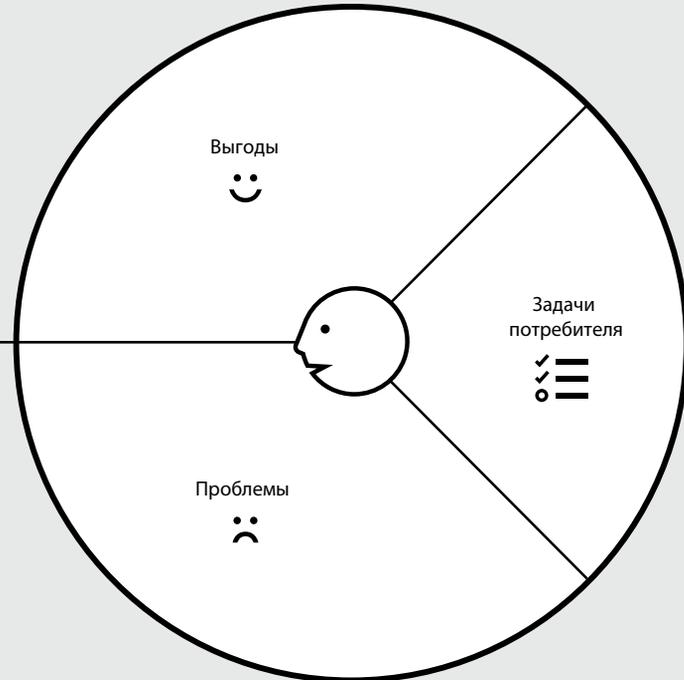
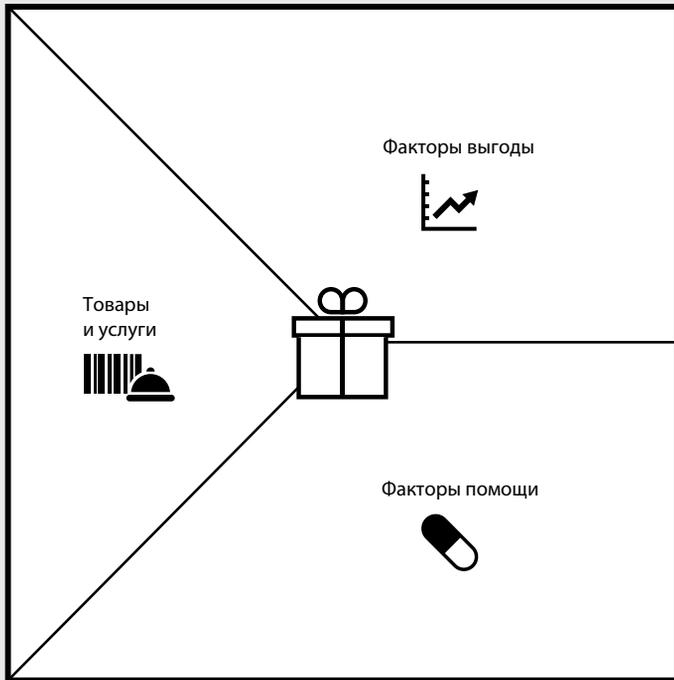
Описание негативных результатов, риска и препятствий, связанных с задачами потребителя.

Для более подробного ознакомления с шаблоном ценностного предложения посетите сайт [strategyzer.com/books/value-proposition-design](https://www.strategyzer.com/books/value-proposition-design).

# Шаблон ценностного предложения

Ценностное предложение

Потребительский сегмент



COPYRIGHT: Strategyzer AG  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

**Strategyzer**  
strategyzer.com

# Тести́р

Полная версия: <https://www.alpinabook.ru/catalog/book-615446/>

# Ование

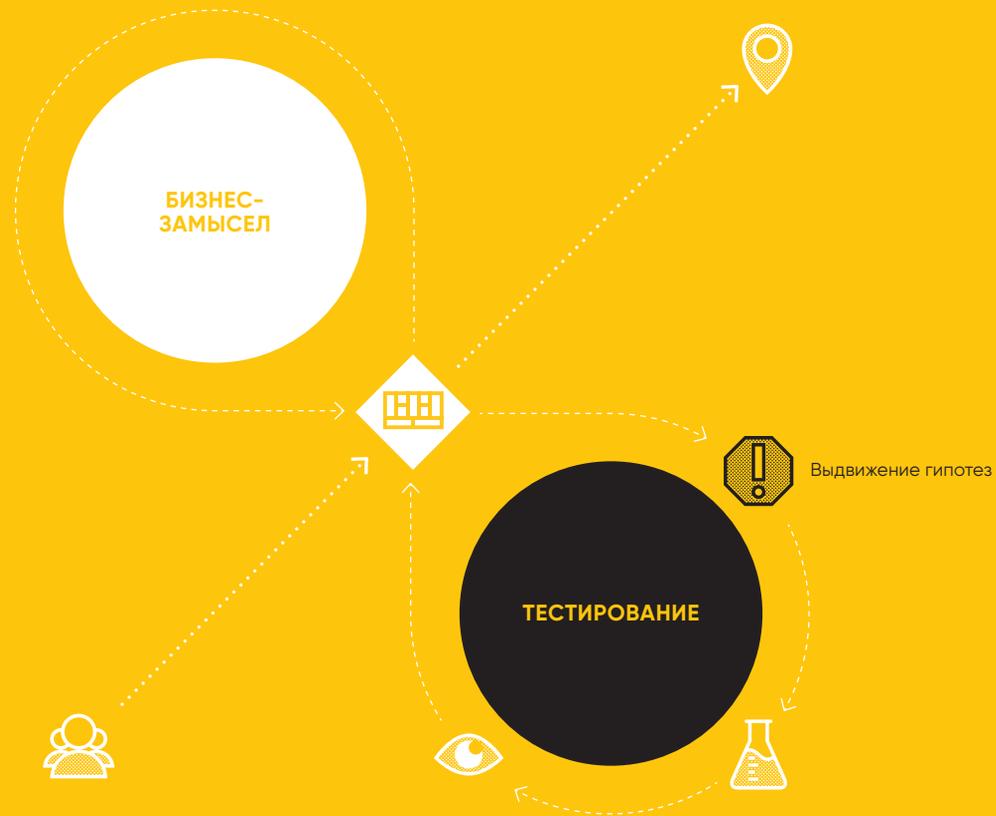
Полная версия: <https://www.alpinabook.ru/catalog/book-615446/>

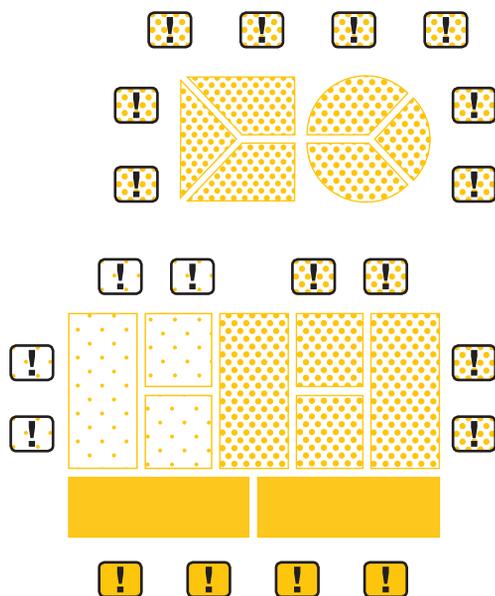
Замысел стартапа  
сродни научной гипотезе.

---

*Рашми Синха,  
основатель Slideshare*







**1. Определите гипотезы, лежащие в основе вашей идеи**

Для тестирования бизнес-идеи необходимо сначала продумать все риски, которые могут помешать реализации идеи. Нужно преобразовать предположения, лежащие в основе идеи, в четкие гипотезы для последующей проверки.

**2. Определите наиболее важные гипотезы**

Чтобы выделить самые важные гипотезы, подлежащие тестированию в первую очередь, нужно задать два вопроса. Первый: «Какая из гипотез должна оказаться верной, чтобы моя идея была работоспособной?» Второй: «Какие гипотезы не подкреплены конкретными доказательствами?»

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ

# Гипотеза

Понятие «гипотеза» имеет древнегреческие корни и означает буквально «предположение». Некоторые употребляют данное слово в значении «обоснованная догадка». Гипотезы – это инструменты, применяемые для подтверждения или опровержения предположений.

В целях тестирования бизнес-идей мы остановимся на бизнес-гипотезах, под которыми понимается:

- предположение, лежащее в основе ценностного предложения, бизнес-модели или стратегии;
- то, что необходимо узнать для определения работоспособности бизнес-идеи.

## Разработка хорошей бизнес-гипотезы

При формулировании верной, на ваш взгляд, гипотезы в отношении бизнес-идеи начинайте с фразы «Мы полагаем, что...».

*«Мы полагаем, что родители-миллениалы будут охотно подписываться на ежемесячные образовательные научные проекты для детей».*

Имейте в виду: если формулировать все гипотезы в формате «Мы полагаем, что...», то можно угодить в ловушку предвзятости подтверждения. Вы неизбежно будете стараться подтвердить то, во что верите, вместо того чтобы это опровергать. Во избежание этого мы советуем вырабатывать несколько гипотез, нацеленных на доказательство ошибочности ваших предположений. «Мы полагаем, что родители-миллениалы не станут подписываться на ежемесячные образовательные научные проекты для детей». Вы даже можете одновременно тестировать противоречащие друг другу гипотезы. Такой подход особенно полезен, когда члены команды не могут достичь согласия относительно гипотезы для тестирования.

## Характеристики хорошей гипотезы

Грамотная гипотеза представляет пригодную для тестирования, четкую, дискретную тему, которую вы хотите изучить. С учетом этого мы продолжаем оттачивать и развивать гипотезы в отношении подписки на научные проекты.

	✘	✔
<p><i>Пригодность для тестирования</i></p> <p>Гипотеза является пригодной для тестирования, если можно доказать ее верность (действительность) или ошибочность (недействительность), опираясь на факты (и руководствуясь опытом).</p>	<p>– Мы полагаем, что родители-миллениалы предпочитают проекты по рукоделию.</p>	<p>☐ Мы полагаем, что родители-миллениалы предпочитают специальные научные проекты, соответствующие уровню подготовки их детей.</p>
<p><i>Четкость</i></p> <p>Гипотеза считается четкой, если вы точно знаете, что является успехом. В идеале она детально очерчивает «кто», «что» и «когда» из ваших предположений.</p>	<p>– Мы полагаем, что родители-миллениалы много времени уделяют научным проектам.</p>	<p>☐ Мы полагаем, что родители-миллениалы с детьми в возрасте 5–9 лет готовы платить \$15 в месяц за специальные научные проекты, соответствующие уровню подготовки их детей.</p>
<p><i>Дискретность</i></p> <p>Гипотеза характеризуется как дискретная, если описывает только одну конкретную, пригодную для тестирования, точную тему, которую вы планируете изучать.</p>	<p>– Мы полагаем, что можем с выгодой покупать и рассылать комплекты с научными проектами.</p>	<p>☐ Мы полагаем, что можем приобретать материалы для научных проектов по оптовой цене ниже \$3 за комплект.</p> <p>☐ Мы полагаем, что можем рассылать по стране материалы для научных проектов менее чем за \$5 за комплект.</p>