

En håndbog med 44 hurtige eksperimenter,
der viser vejen til succes i din forretning.
Med en lille indsats kan du opnå store resultater.

Test dine ideer

David J. Bland
& Alex Osterwalder

Gyldendal Business



Af forfatteren
til den
internationale
bestseller
**Business
Model
Generation**

En håndbog med 44 hurtige eksperimenter, der viser vejen til succes i din forretning. Med en lille indsats kan du opnå store resultater.

Test dine ideer

strategyzer.com/test

SKREVET AF

David J. Bland

Alex Osterwalder

DESIGN

Alan Smith

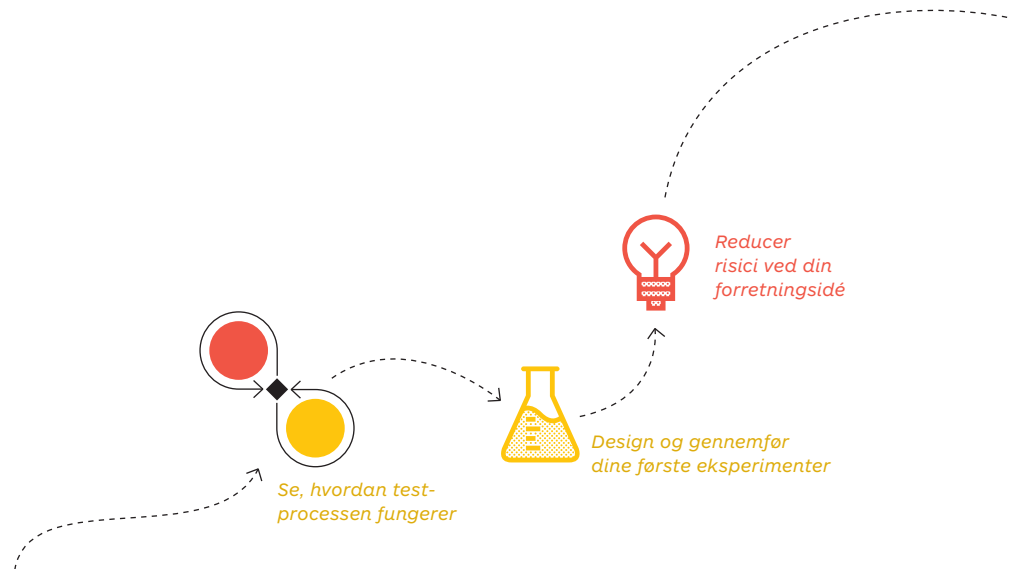
Trish Papadacos

OVERSAT AF

Anne-Maria Sigbrand

UDGIVET AF

Gyldendal Business



Denne bog vil hjælpe dig **i gang med at teste** **forretningssideer**

Du har ikke rigtig prøvet at teste forretningssideer før. Måske har du læst de førende bøger på området af Steve Blank og Eric Ries, måske ikke, men du ved, at du gerne vil i gang. Du er ivrig efter at teste dine ideer.



Gå på opdagelse i en omfattende samling af eksperimenter, der rækker ud over interviews, spørgeskemaer og små, levedygtige produkter.



Gør dine forretningsideer skudsikre med stærkere beviser, end du nogensinde har samlet før



Lær om eksperimenterceremonier



Del en omfattende samling af tests med alle dine teams



Reducer risiko og usikkerhed ved nye ideer på tværs af din organisation

Optimer dine testfærdigheder

Du er godt inde i processen med at teste forretningsideer. Du har læst alle bøger om emnet. Du har kørt en del projekter og lanceret "minimum viable products". Nu vil du være dygtigere og forbedre dine testfærdigheder.

Skaler arbejdet med tests i din organisation

Du har fået til opgave at systematisere og skalere testaktiviteterne i din organisation. Du er erfaren på området og leder efter praktisk nytænkning, du kan videregive til folkene i din organisation.

Bogen her er skrevet
til **forretnings-**
innovatører,
iværksættere
og **soloprenører**

Hvilken type er du?

- Forretningsinnovatøren**, der udfordrer status quo og opbygger nye forretningsområder inden for rammerne af den etablerede organisation.
-
- Iværksætteren**, der vil teste byggeklosterne i sin forretningsmodel for at undgå at spille teamets, medstifternes og investorenes tid, energi og penge.
-
- Soloprenøren**, der har en sidebeskæftigelse eller en idé, som ikke er en forretning endnu.

Hvilket af følgende udsagn passer på dig?

- Jeg søger altid nye måder at eksperimentere på i stedet for at ty til fokusgrupper, interviews og spørgeskemaer.
- Jeg vil skabe ny vækst uden at skade min virksomheds brand og omdømme i testprocessen.
- Jeg anerkender, at for at få skabt ægte disruption kræves et dedikeret team, som tager ejerskab, og som er i stand til at skabe deres egne beviser.
- Jeg kender faren ved at skalere en virksomhed, før den er klar til det, så jeg vil teste min forretningsmodel for at sikre mig, at jeg er på rette spor.
- Jeg ved, at jeg skal fordele mine begrænsede ressourcer klogt og tage beslutninger baseret på stærk evidens.
- Jeg kan sove roligt om natten i vished om, at vi har tilbragt en hektisk dag med at sikre succes for vores projekt.
- Jeg er bevidst om, at vi skal vise fremgang for at retfærdiggøre nuværende og fremtidige investeringsrunder.
- Jeg har ikke de samme ressourcer som en start-up, der har fået finansiering, for slet ikke at tale om en etableret organisation.
- Jeg har ikke nødvendigvis prøvet noget af det her før, så jeg vil have mest muligt ud af arbejdet i fritiden.
- En dag vil jeg gerne bruge al min tid på denne idé, men det virker risikabelt. Før jeg tager det store spring, vil jeg have bevis på, at jeg har fat i noget.
- Jeg har læst et par bøger om iværksætteri, men har brug for vejledning i, hvordan jeg kan teste mine ideer, og hvilke eksperimenter jeg kan prøve.

Hvordan en god idé bliver til en rigtig virksomhed

Alt for mange entreprenører og iværksættere fører deres ideer ud i livet for tidligt, fordi de ser godt ud i præsentationerne, giver god mening på regnearket og ser uimodstæelige ud i virksomhedsplanen ... kun for senere at opdage, at deres vision var en illusion.

Systematisk brug af kundeudvikling og Lean Startup

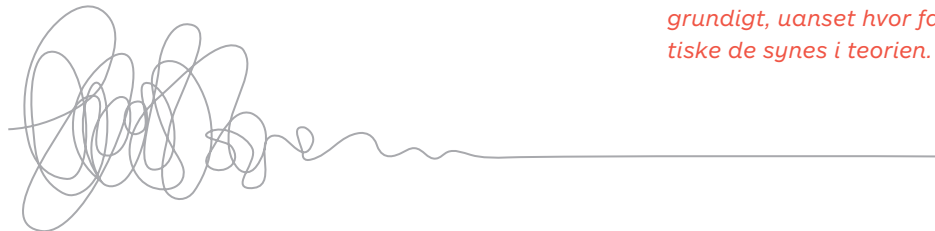
Denne bog tager afsæt i Steve Blanks skelsættende kundeudviklingsmetode og koncept, som handler om at komme ud af kontoret for at teste forretningsideer, hvilket blev begyndelsen på Lean Startup-bevægelsen. Eric Ries var manden bag udtrykket Lean Startup.

VIII

Begå ikke den fejltagelse at føre forretningsideer ud i livet uden evidens. Test dine ideer grundigt, uanset hvor fantastiske de synes i teorien.



Idé



Undersøg & test

Udfør



Forretning



"Virksomhedsplaner overlever aldrig den første kontakt med kunderne."

STEVE BLANK

Manden bag kundeudvikling og idémand til Lean Startup-bevægelsen.

Gør dine ideer skudsikre med bogens eksperimenter

Når du tester dine ideer, reducerer du risikoen for at begynde på noget, der ser godt ud i teorien, men som ikke vil fungere i virkeligheden. Måden at gøre det på er at gennemføre hurtige eksperimenter, der skaber læring og gør det muligt at tilpasse sig.

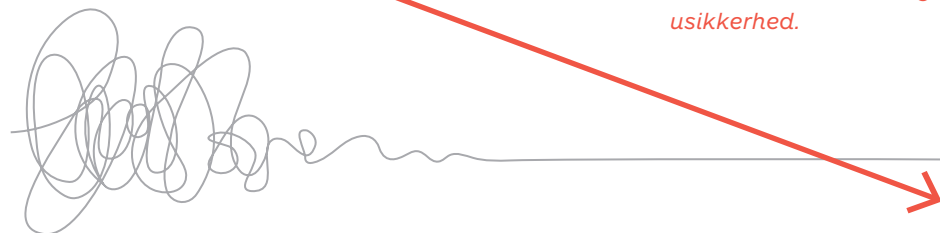
Denne bog beskriver markedets mest omfattende samling af testmetoder, som kan hjælpe dig med at føre beviser for, at dine ideer er skudsikre. Test bredt for at undgå at spille tid, energi og ressourcer på ideer, der aldrig kommer til at fungere.

Entreprenørens og innovatørens vigtigste opgave er at reducere risiko og usikkerhed.

IX



Idé



Usikkerhed & risiko



Forretning



Opdagelse

Undersøg, om din retning er god nok. Test basale antagelser. Opnå de første indsigter, så du hurtigt kan skifte kurs.

Validering

Få valideret de beslutninger og den retning, du har taget. Få stærk evidens for, at din forretningsidé sandsynligvis vil fungere.

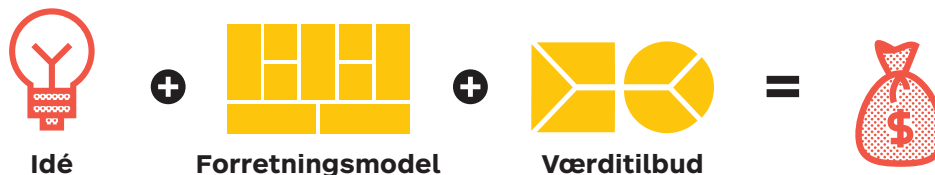
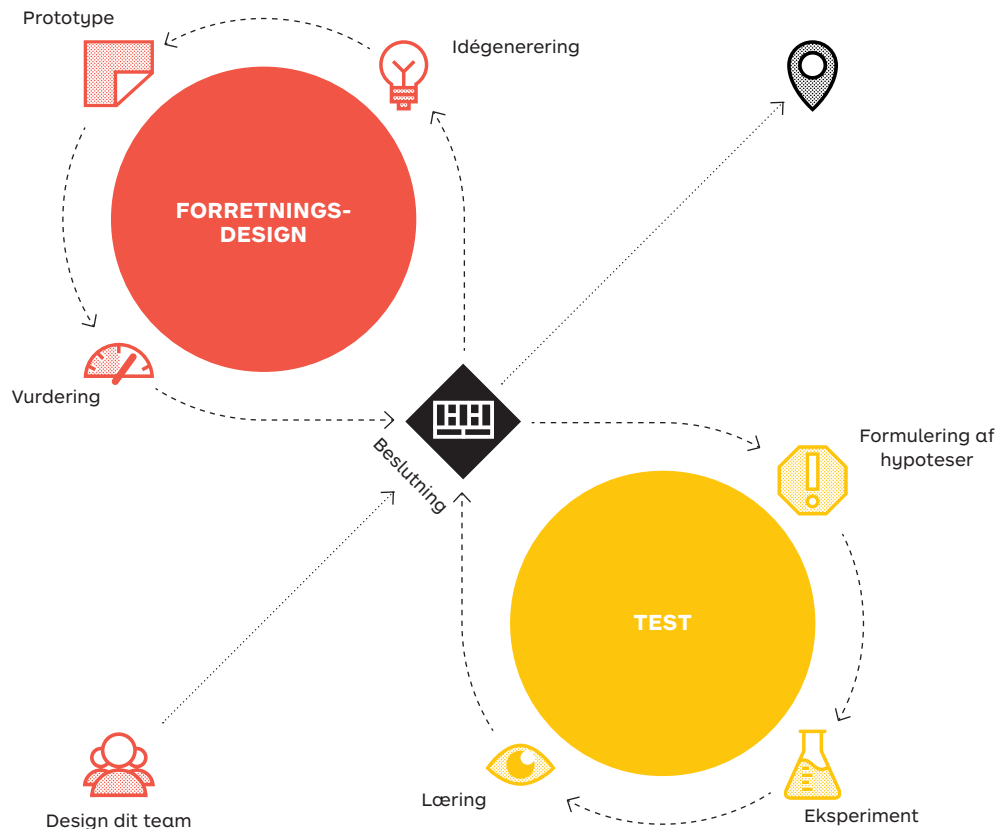
I denne bog bruger vi faserne med opdagelse og godkendelse fra Steve Blanks The Startup Owner's Manual som grobund for processen. Vi læner os meget op ad hans originale værk.

x

Den iterative proces

FORRETNINGSDESIGN

Design handler om at omdanne vage ideer, markedsindsigter og evidens til relevante værditilbud og solide forretningsmodeller. Godt design involverer brug af stærke forretningsmodeller for at maksimere fortjenesten og være konkurrencedygtig på andet end produkt, pris og teknologi. Risikoen opstår, hvis en virksomhed ikke kan få adgang til nøgleressourcer (teknologi, IP, brand osv.), ikke har muligheder for at udføre nøgleaktiviteter eller ikke kan finde nøglepartnere til at opbygge værditilbuddet i stor størrelse.



Test og reducere af risiko

Når man skal teste en stor forretningsidé, deler man den op i mindre hypoteser, der kan testes. Disse hypoteser dækker tre former for risici. Den første er, at kunderne ikke er interesseret i din idé (efterspørgsel).

Den anden er, at du ikke kan opbygge og levere din idé (gennemførlighed). Den tredje er, at du ikke kan tjene nok på din idé (levedygtighed).

Du kan teste dine vigtigste hypoteser med passende eksperimenter. Hvert eksperiment genererer evidens og indsigt, der gør dig klogere, så du kan tage en beslutning. Herefter kan du tilpasse din idé, hvis du opdager, at du er ude på et sidespor, eller du kan teste andre aspekter af din idé, hvis du kan se, at du er på rette vej.



Centrale hypoteser



Eksperimenter



Vigtige indsigter



Reducering af usikkerhed og risiko

Efterspørgselsrisiko

Kunderne er ikke interesseret

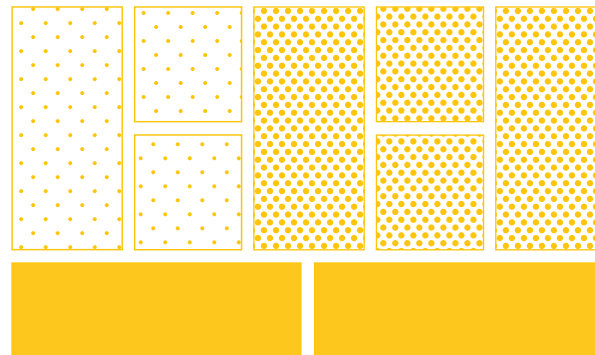
Risikoen består i, at markedet er for lille, at for få kunder ønsker værditilbuddet, eller at virksomheden ikke kan nå, skaffe og fastholde kunderne i målgruppen.

XI

Gennemførlighedsrisiko

Vi kan ikke opbygge og levere

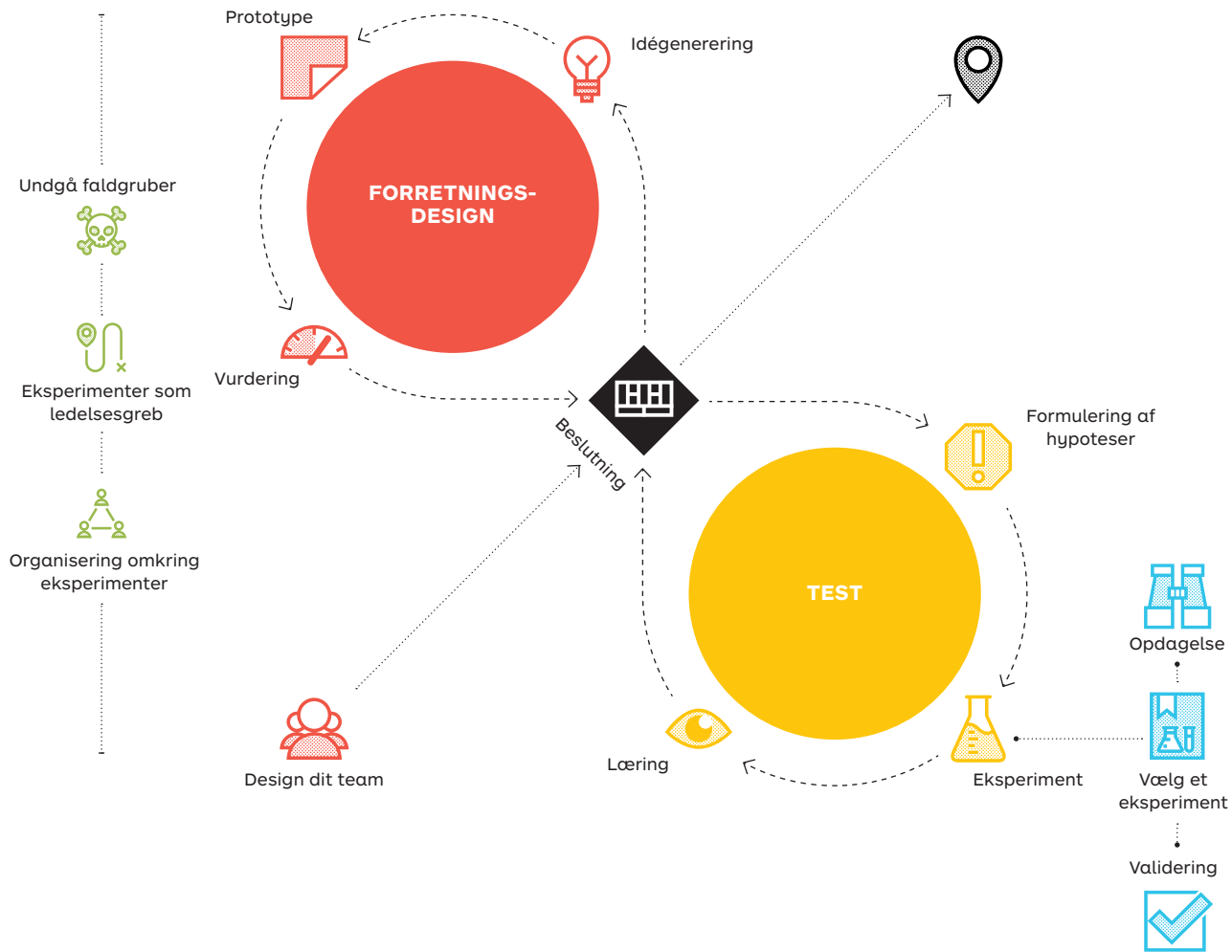
Risikoen består i, at man ikke kan få fat i nøgleressourcer (teknologi, IP, brand osv.), ikke kan udvikle muligheder for at udføre nøgleaktiviteter eller ikke kan finde nøglepartnere til at opbygge og udvide værditilbuddet.



Levedygtighedsrisiko

Vi kan ikke tjene penge nok

Risikoen er, at en virksomhed ikke kan generere tilstrækkeligt store indtægtsstrømme, at kunderne ikke vil betale (nok), eller at omkostningerne er for høje til at skabe et bæredygtigt overskud.



1

Design



Design dit team
s. 3



Formgiv ideen
s. 15

2

Test



Hypotesedannelse
s. 27



Ekspirerter
s. 41



Lær
s. 49



Beslut
s. 59



Ledelse
s. 65

3

Ekspirerment



Vælg et ekspirerment
s. 91



Opdagelse
s. 101



Validering
s. 231

4

Mindset



Undgå faldgruber
i ekspirermenterne
s. 313



Ekspirerter som
ledelsesgreb
s. 317



Organisering omkring
ekspirerter
323

Epilog
s. 329

Design

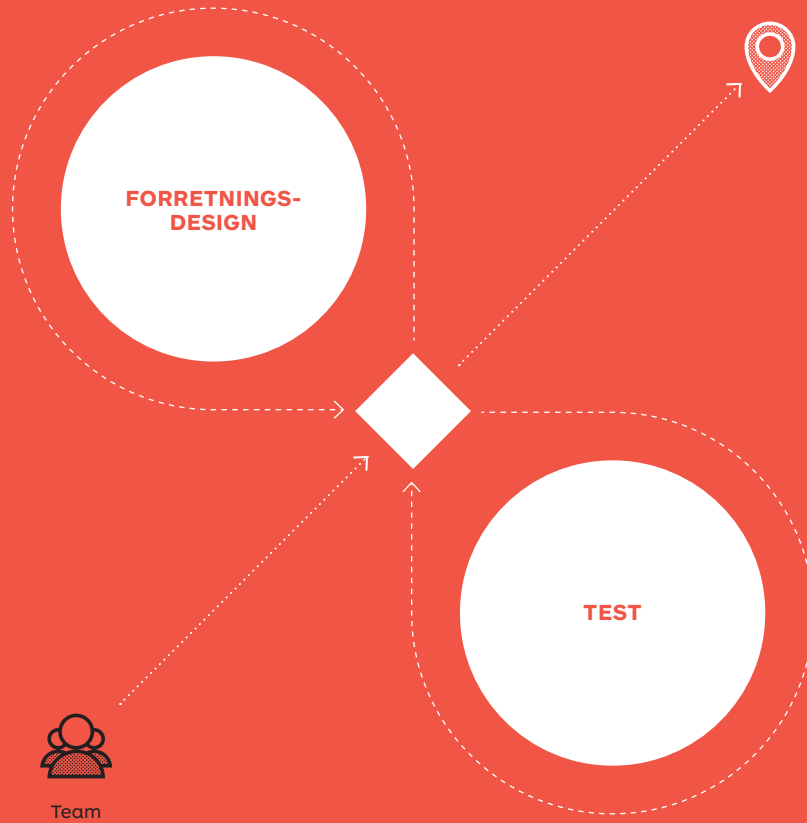
“Holdets styrke
ligger i hver enkelt spiller.
Holdet er hver enkelt spillers
styrke.”

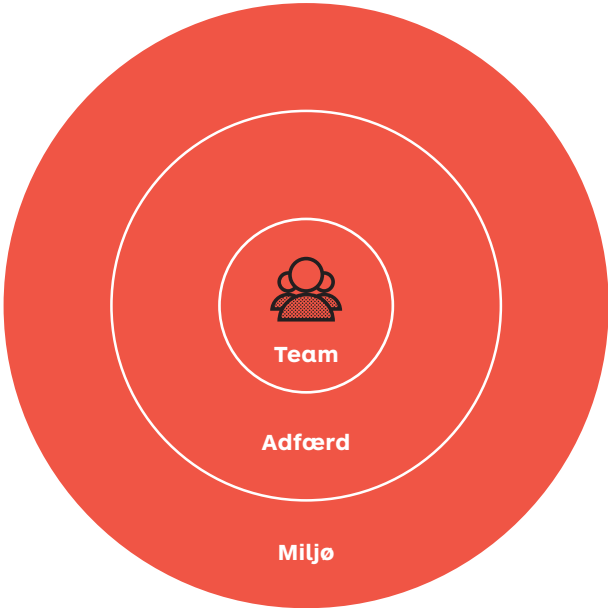
*Phil Jackson,
forhenværende NBA-træner*

DEL 1 — DESIGN



1.1 — DESIGN DIT TEAM







SYNOPSIS

Teamets miljø

Hvordan skaber man et miljø, som teamet vil trives i?

Et team har brug for et godt miljø for at udforske nye forretningsmuligheder. Det duer ikke med en holdning, hvor fejltagelser er forbudt. Fejltagelser opstår, men de er ikke målsætningen. Målsætningen er at tilegne sig læring hurtigere end konkurrenterne og at bruge den viden aktivt. En leder må være bevidst om at skabe et miljø, hvor det kan ske, for ellers vil selv det bedste team støde på grund og give op.

Teamet skal være ...



Dedikeret

Teamet har brug for et miljø, hvor det kan dedikere sig til arbejdet. Multitasker man med flere projekter, vil det ødelægge al fremgang. Små dedikerede teams gør større fremskridt end store teams, der ikke er dedikerede.



Finansieret

Det er urealistisk at tro, at et team kan fungere uden økonomisk støtte. Eksperimenter kræver kapital. Teamet skal gradvist tilføres risikovillig kapital, baseret på shareholders erfaringer.



Autonomt

Et team skal have frihed til at styre arbejdet. Bland dig ikke i de mindste detaljer, så arbejdet bliver forsinket, men giv dem frihed til at selv at fortælle om deres fremskridt.

Virksomheden skal sørge for ...

Støtte

Lederskab

Teamet har brug for et miljø, hvor der er den rette støtte fra lederne. En faciliterende ledelsesstil er ideel her, fordi man ikke kender løsningen. Led med spørgsmål, ikke med svar.

Coaching

Teamet har brug for coaching, især hvis det er det første projekt. En coach, intern eller ekstern, kan vejlede teamet, når det er gået i stå i forsøget på at finde det næste eksperiment, der skal afprøves. Teams, der kun har arbejdet med interviews og spørgeskemaer, kan få glæde af en coach, der har erfaring med en bred vifte af eksperimenter

Tilgængelighed

Kunder

Teamet skal have adgang til kunder. De seneste år har tendensen været at isolere teamet fra kunden, men hvis kundernes problemer skal løses, er det ikke løsningen. Hvis et team ikke får adgang til kunderne, ender det med at gætte sig frem og gå videre uden kundens indsigt.

Ressourcer

Teamet skal have adgang til ressourcer for at lykkes med et projekt. Det er udmærket at sætte begrænsninger, men der skal være ressourcer nok til at gøre fremskridt og generere evidens. Ressourcerne kan være fysiske eller digitale, afhængigt af forretningsideen.

Retning

Strategi

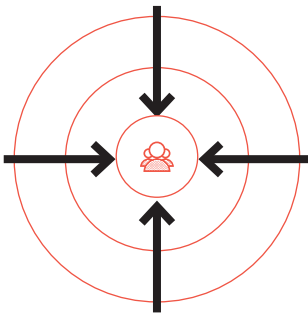
Teamet har brug for retning og strategi for at kunne foretage underbyggede beslutninger om at pivotere, fastholde eller opgive en forretningsidé. Uden en klar og sammenhængende strategi kan man let forveksle travlhed med fremgang.

Vejledning

Teamet har brug for begrænsninger for at kunne fokusere på eksperimenterne. Hvad enten det er et lignende marked eller et helt nyt, skal teamet have vejledning om, hvor de skal fokusere for at åbne for nye indtægtskilder.

KPI'er

Teamet har brug for key performance indicators (KPI'er) som en hjælp til at afgøre, om der gøres fremskridt. Er der ingen fingerpeg undervejs, kan det være svært at vide, om man skal investere i den nye forretning.



SYNOPSIS

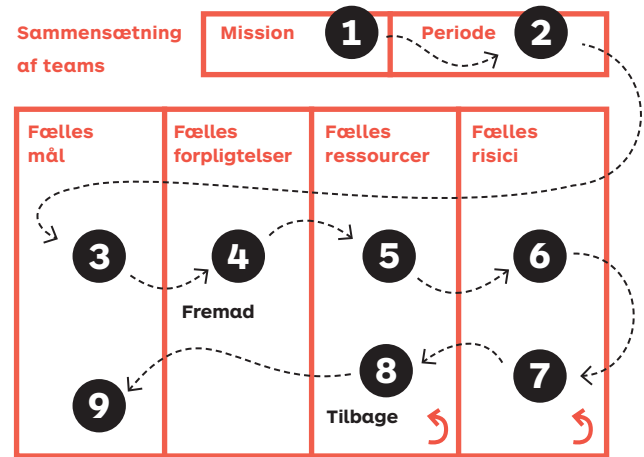
Teamsammen-sætning

Hvordan sikrer man, at teamet er på samme spor?

Teams kan ofte mangle fælles mål, kontekst og sprog, når de bliver dannet. Det kan få alvorlige følger senere, hvis problemet ikke bliver løst under teamets dannelse og kickoff.

Teamopsætningskortet, der er designet af Stefano Mastrogiacomio, er et visuelt værktøj, der gør deltagerne klar til at holde mere produktive møder og sætte indholdet af samtalerne i struktur. Kortet kan hjælpe et team til en mere produktiv startfase med højere engagement og større succes.

Hver byggeklods består af vigtig information, der skal diskuteres med dit team. Hvis man får udpeget de steder, hvor der er misforståelser, kan det forebygge en dårlig teamsammensætning.








1. Definer missionen.
 2. Definer tidsrammen for aftalen.
 3. Skab fælles målsætninger.
Fælles målsætninger
Hvad vil vi opnå sammen?
 4. Identificer forpligtelsesniveauet hos hver enkelt.
Fælles målsætninger
Hvem gør hvad?
 5. Dokumenter de fælles ressourcer, der kræves.
Fælles ressourcer
Hvilke ressourcer har vi brug for?
 6. Skriv de største risici, der kan opstå, ned.
Fælles risici
Hvad kan forhindre vores succes?
 7. Beskriv, hvordan de største risici skal tackles, ved at skabe nye målsætninger.
 8. Beskriv, hvordan resourcebegrænsninger tackles.
 9. Sæt fælles datoer op, og godkend.
- Vil du vide mere om Sammensætning af teams, så besøg www.teamalignment.co.*

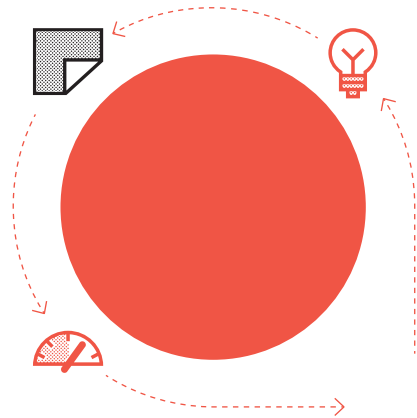
Sammensæt teams

Mission:

Periode:

<p>Fælles målsætninger </p> <p>Hvad vil vi opnå sammen?</p>	<p>Fælles forpligtelser </p> <p>Hvem gør hvad?</p>	<p>Fælles ressourcer </p> <p>Hvilke ressourcer har vi brug for?</p>	<p>Fælles risici </p> <p>Hvad kan forhindre vores succes?</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-nc/4.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.



SYNOPSIS

Forretningsmodel-lærredet

Man behøver ikke være en mester i Forretningsmodel-lærredet for at bruge bogen her, men man kan bruge det til at forme ideer til en forretningsmodel, så man kan præcisere, teste og styre risici. Her i bogen bruger vi forretningsmodellen til at præcisere efterspørgsel, gennemførlighed og levedygtighed på en idé. Vil du gerne vide mere, anbefaler vi dig at læse *Business Model Generation* eller at finde flere oplysninger på nettet.

**Kundesegmenter**

Beskriv de forskellige typer mennesker og organisationer, du vil nå ud til.

**Værditilbud**

Beskriv de produkter og tjenester, der skaber værdi for et særligt kundesegment.

**Kanaler**

Beskriv, hvordan en virksomhed kommunikerer og når frem til kundesegmentet for at levere værditilbuddet.

**Kundeforhold**

Beskriv den type forhold, en virksomhed skaber med et specielt kundesegment.

**Indtægsstrømme**

Beskriv de beløb en virksomhed genererer fra hvert kundesegment.

**Nøgleressourcer**

Beskriv de vigtigste aktiver, der skal til, for at en forretningsmodel kan fungere.

**Nøgleaktiviteter**

Beskriv de vigtigste ting, en virksomhed skal gøre for, at en forretningsmodel kan fungere.

**Nøglepartnere**

Beskriv det netværk af leverandører og partnere, der får forretningsmodellen til at fungere.

**Omkostningsstruktur**

Beskriv alle omkostninger, det kræver at drive en forretningsmodel.

Vil du vide mere om modellærredet, så besøg strategyzer.com/books/business-model-generation.










Forretningsmodel-lærredet

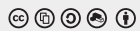
Udviklet til:

Udviklet af:

Dato:

Version:

Nøglepartnere 	Nøgleaktiviteter 	Værdiforslag 	Kundeforhold 	Kundesegment 
	Nøgleressourcer 		Kanaler 	
Omkostningsstruktur 			Indtægtstrømme 	



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 275 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

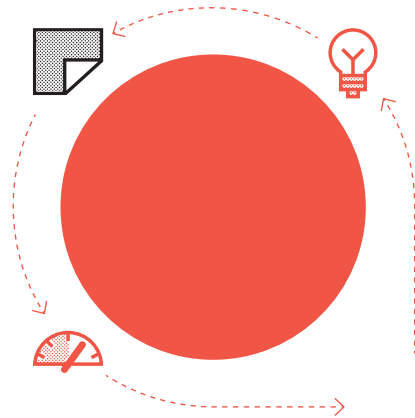
DESIGNED BY: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

 **Strategyzer**
strategyzer.com



21

FORMGIV IDEEN



SYNOPSIS

Værdi-tilbudslærred

Som med Forretningsmodel-lærredet får du udbytte af bogen uden at være ekspert i at bruge værditilbudslærredet, men vi henviser til det for at sætte form på dine forventninger, især med hensyn til at forstå kunden, og hvordan dine produkter og tjenester kan skabe værdi. Hvis du vil vide mere end det, du kan se i denne oversigt, anbefaler vi dig at læse bogen *Value Proposition Design* eller finde flere oplysninger på nettet.



Værdikort

Beskriver indholdet i et specifikt værditilbud i din forretningsmodel på en struktureret og detaljeret måde.



Kundeprofil

Beskriv et specielt kundesegment til din forretning på en struktureret og detaljeret måde.



Produkter og tjenester

Lav en liste over de produkter og tjenester, dit værditilbud er baseret på.



Kundejobs

Beskriv, hvad kunderne prøver at få gjort i deres arbejde og deres liv.



Gevinstskabere

Beskriv, hvordan dine produkter og tjenester skaber gevinst.



Kundegains

Beskriv, det resultat, kunderne vil opnå, og de konkrete goder, de søger.



Smertestillere

Beskriv, hvordan dine produkter og tjenester kan afhjælpe kundernes problemer.



Kundepains

Beskriv, de dårlige resultater, risici og forhindringer relateret til kunden.

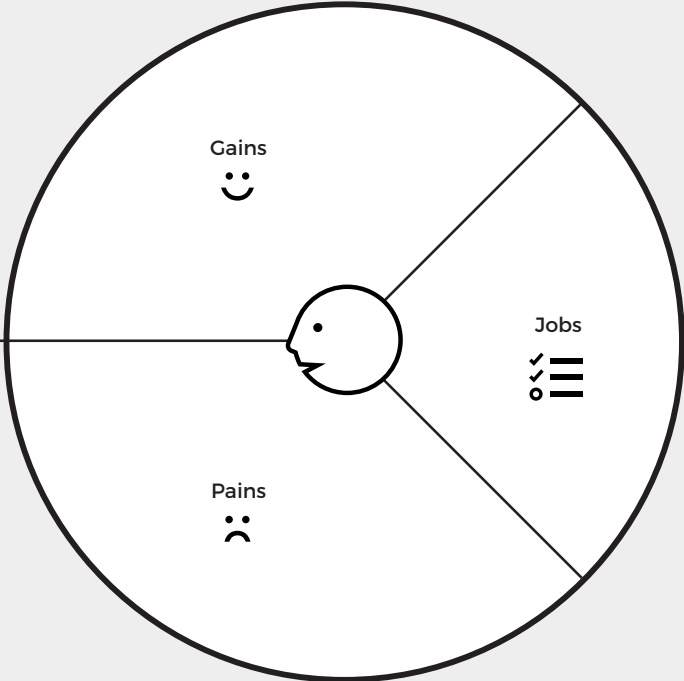
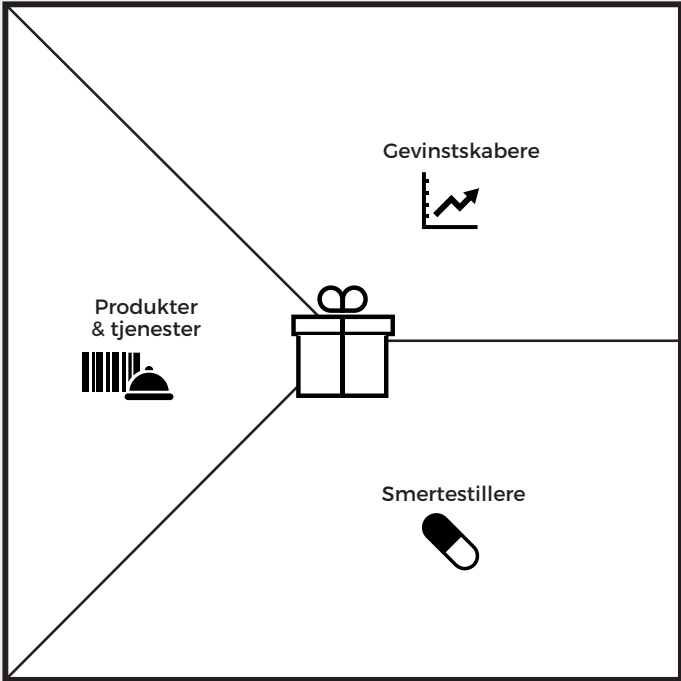
Vil du vide mere om værditilbudslærredet
strategyzer.com/books/value-proposition-design.

Værditilbuds-lærred



Værdiforslag:

Kundesegment:



Test

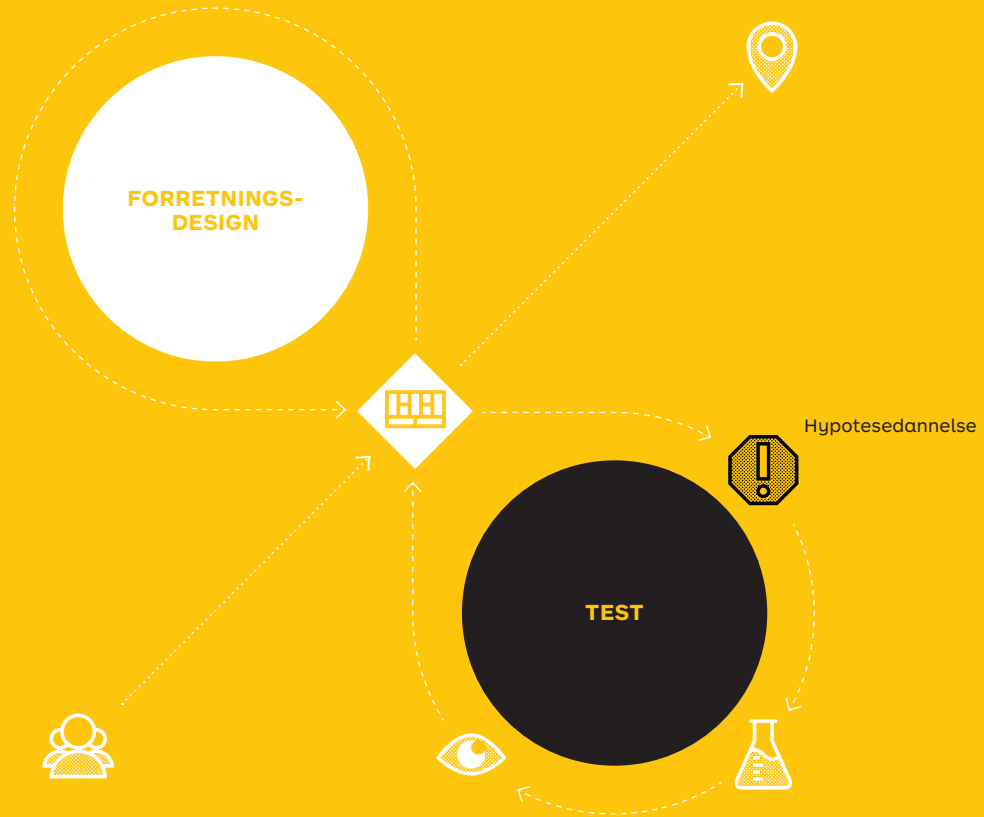
“En grundlæggende vision
for en startup minder om
en videnskabelig hypotese.”

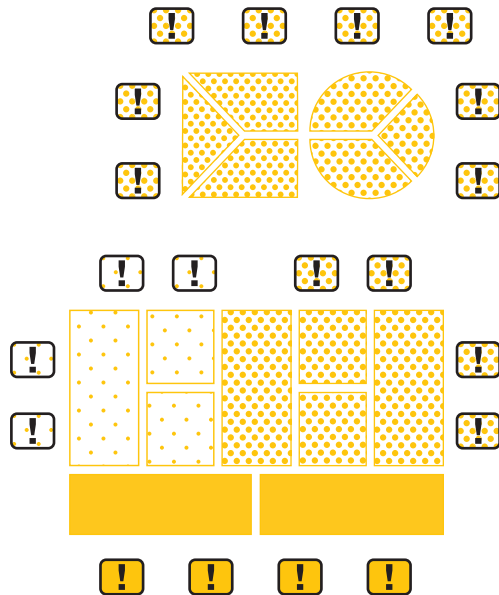
*Rashmi Sinha,
grundlægger af Slideshare*

2. DEL — TEST



2.1 — HYPOTESEDANNELSE





1. Identificer de hypoteser, der ligger til grund for din idé

Vil man teste en forretningsidé, må man først finde alle årsager til, at den ikke fungerer. Alle underliggende antagelser ved ideen skal forvandles til klare hypoteser, som kan testes.

2. Prioriter de vigtigste hypoteser

Vil man vide, hvilke hypoteser der er vigtigst, og som skal testes først, må man stille to spørgsmål: "Hvad er den væsentligste hypotese, som skal være sand, for, at min idé kan fungere?" og "Hvilke hypoteser mangler stærk evidens fra felten?"

DEFINITION

Hypotese

Hypotesen har sine rødder i antikkens verden. Ordet kommer fra græsk og betyder antagelse. Nogle bruger også ordet til at beskrive et velfunderet gæt. Hypoteser er redskaber til at bevise eller modbevise ens antagelser.

Når formålet er at teste sine forretningsideer, koncentrerer vi os om forretningshypotesen, der defineres som:

- En antagelse, som værditilbud, forretningsmodel eller strategi er bygget på.
- Det, du skal lære noget om, hvis du vil finde ud af, om din idé kan fungere.

At skabe en god forretningshypotese

Når du skal opstille en hypotese, der passer på din idé, så begynd med at skrive: "Vi tror på, at ..."

"Vi tror, at moderne forældre vil abonnere på månedlige natur og teknik-projekter, som deres børn kan lære noget af."

Vær opmærksom på, at hvis alle hypoteser opstilles efter "Vi tror på, at ..." -formen, er der risiko for at blive forudindtaget. I vil konstant prøve at bevise det, I tror på, i stedet for at modbevise det. For at forebygge, at det sker, kan man sætte nogle få hypoteser op, som forsøger at modbevise jeres antagelser.

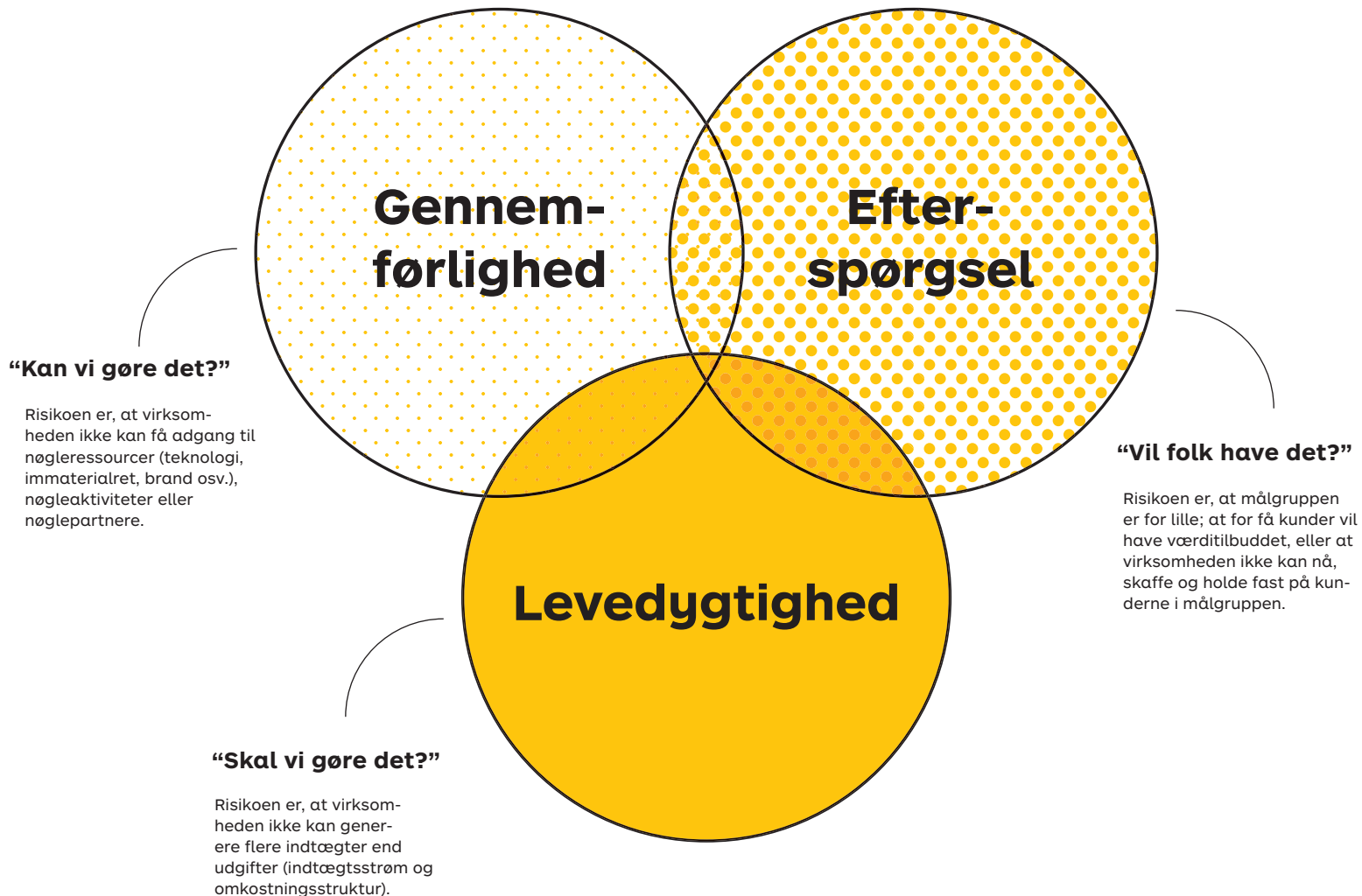
"Vi tror på, at moderne forældre ikke vil abonnere på månedlige videnskabsprojekter, som deres børn kan lære noget af."

Disse modsigende hypoteser kan endda testes på samme tid. Det hjælper især, når teamet ikke kan bestemme sig for, hvilken hypotese der skal testes.

Kendetegn ved en god hypotese

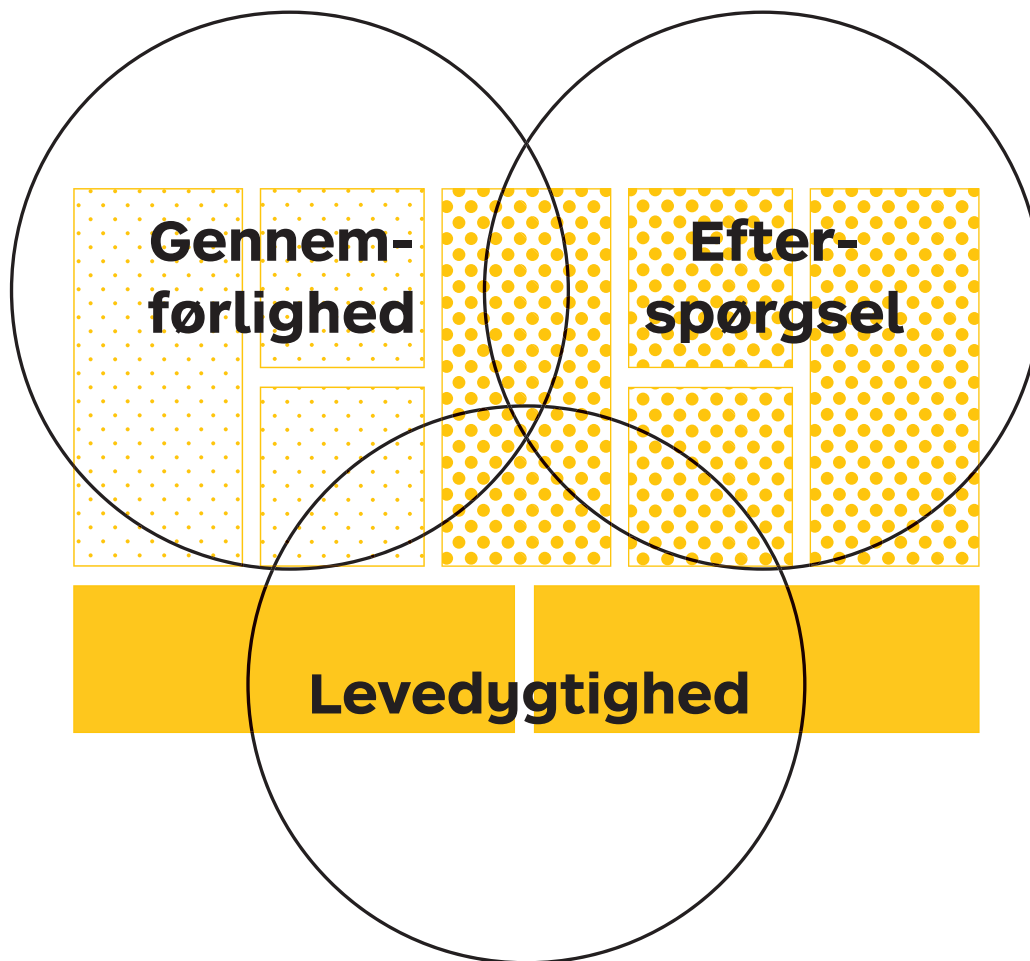
En veludformet forretningshypotese beskriver et testbart, præcist og særskilt forhold, man vil undersøge. Med det i tankerne kan vi yderligere forædle og se på vores hypotese om abonnementet på natur og teknik-projekterne.

	✘	✔
<p><i>Testbarhed</i></p> <p>Din hypotese kan testes, når den kan dømmes sand (godkendt) eller falsk (ikke godkendt), baseret på beviser (og erfaren vejledning).</p>	<p>- Vi tror, moderne forældre foretrækker håndværksprojekter.</p>	<p><input type="checkbox"/> Vi tror, moderne forældre foretrækker natur og teknik-projekter, der passer til deres børns alder.</p>
<p><i>Præcis</i></p> <p>Din hypotese er præcis, når du ved, hvordan succes ser ud. Ideelt beskriver den dine antagelsers hvad, hvem og hvornår præcist.</p>	<p>- Vi tror, moderne børn vil bruge mange penge på natur og teknik-projekter.</p>	<p><input type="checkbox"/> Vi tror, moderne forældre med børn i alderen fem-ni år vil bruge 100 kroner om måneden på natur og teknik-projekter, der passer til deres børns alder.</p>
<p><i>Særskilt</i></p> <p>Din hypotese skiller sig ud, når den beskriver ét bestemt testbart forhold, du gerne vil undersøge.</p>	<p>- Vi tror, vi kan købe og udsende projektpakker og tjene på det.</p>	<p><input type="checkbox"/> Vi tror, vi kan købe projektmateriale en gros til under 20 kroner pr. æske.</p> <p><input type="checkbox"/> Vi tror, vi kan levere projektmateriale til folk for under 35 kroner pr. æske.</p>



Hypotesetyper

Tilpasset efter Larry Keeley, Doblin Group og IDEO



Hypotesetyper på Forretningsmodel-lærredet

Efterspørgselshypoteser

Undersøg først

Værditilbuds-lærredet indeholder markedsrisiko i både værdikortet og kundeprofilen. Identificer de efterspørgselshypoteser, du foretager i:



Kundeprofil

Vi tror på ...

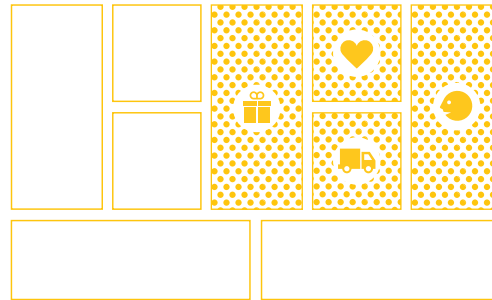
- at vi tager hånd om de jobs, der betyder noget for kunderne.
- at vi er fokuseret på de pains, der betyder noget for kunderne.
- at vi er fokuseret på gains, der betyder noget for kunderne.

Værdikort

Vi tror på ...

- at vores produkter og tjenester reelt løser værdifulde kundejobs.
- at vores produkter og tjenester kan lette kundernes pains.
- at vores produkter og tjenester skaber vigtige gains for kunderne.

Forretningsmodel-lærredet indeholder markedsrisiko i værditilbuddet, kundesegmentet, kanaler og komponenter til kundeforhold. Identificer de efterspørgselshypoteser, du foretager i:



Kundesegmenter

Vi tror på ...

- at vi henvender os til rette kundesegment.
- at kundesegmentet faktisk eksisterer.
- at kundesegmentet er stort nok.

Værditilbud

Vi tror på ...

- at vi har det rigtige værditilbud til det kundesegment, vi henvender os til.
- at vores værditilbud er unikt nok til at kopiere.

Kanaler

Vi tror på ...

- at vi har de rette kanaler til at nå ud til og skaffe kunderne.
- at vi kan styre kanalerne og levere værdi.

Kunderelationer

Vi tror på ...

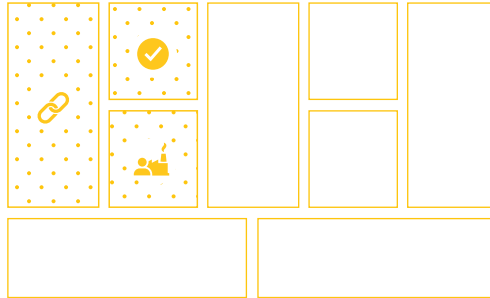
- at vi kan bygge de rigtige relationer til kunderne.
- at det er svært for kunderne at skifte til en konkurrents produkt.
- at vi kan fastholde kunderne.

INFRASTRUKTUREL RISIKO

Gennemførlighedshypotese

Undersøg dernæst

Forretningsmodel-lærredet indeholder infrastrukturrisiko ved nøglepartnerenes, nøgleaktiviteternes og nøgleressourcerne komponenter. Identificer de gennemførlighedshypoteser, du foretager i:



Nøgleaktiviteter

Vi tror på ...

- at vi kan udføre alle aktiviteter i stor skala og på det kvalitetsniveau, der skal til for at opbygge vores forretningsmodel.

Nøgleressourcer

Vi tror på ...

- at vi kan sikre og styre alle teknologier og ressourcer (i stor skala), der skal til for at opbygge vores forretningsmodel, inklusive immaterialretten, menneskelige, finansielle og andre ressourcer.

Nøglepartnere

Vi tror på ...

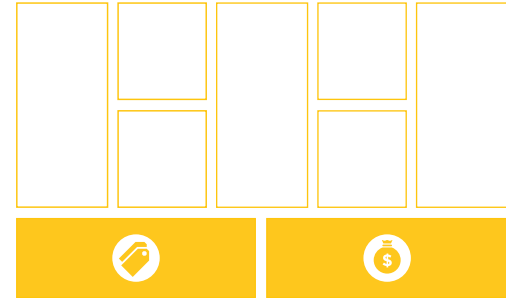
- at vi kan skabe de partnerskaber, der skal til for at opbygge vores forretning.

FINANSIEL RISIKO

Levedygtighedshypotese

Undersøg dernæst

Forretningsmodel-lærredet indeholder finansiel risiko i indtægtsstrøm og omkostningsstruktur. Identificer de levedygtighedshypoteser, du foretager i:



Indtægtsstrømme

Vi tror på ...

- at vi kan få kunderne til at betale en bestemt pris for vores værditilbud.
- at vi kan generere indtægter, der er store nok.

Omkostningsstruktur

Vi tror på ...

- at vi kan styre omkostningerne ved vores infrastruktur og holde dem under kontrol.

Profit

Vi tror på ...

- at vi kan generere flere indtægter end omkostninger, så vi kan tjene penge.

DEFINITION

Kortlægning af antagelser

En øvelse, hvor hypoteser om efterspørgsel, levedygtighed og gennemførlighed gøres tydelige og prioriteres med hensyn til vigtighed og evidens.

Alle radikalt nye ideer, produkter, tjenester, værditilbud, forretningsmodeller eller strategier kræver, at man tager en chance. Bevises det, at de ikke holder, kan disse vigtige og endnu ikke beviste aspekter ved din idé blive din virksomheds succes eller ruin. Den øvelse, hvor man kortlægger antagelser, er designet til at hjælpe dig med at tydeliggøre alle risici ved hypoteserne, så du kan prioritere dem og fokusere dine eksperimenter.

Hvordan gør man?

Kerneteam

Kerneteamet består af individer, der vil arbejde dedikeret på at gøre det nye forretnings-eventyr til en succes. Det er en bred vifte af personer, der har evner inden for produkt, design og teknologi, og som hurtigt kan lære at levere og arbejde med rigtige kunder. Kernteamet skal være til stede, når antagelserne bliver kortlagt ud fra dit Forretningsmodel-lærred.

Supportteam

Supportteamet består af individer, der ikke nødvendigvis er fuldt dedikeret til projektet, men som er nødvendige for at gøre det til en succes. Folk inden for jura, sikkerhed, compliance, marketing og brugerundersøgelser er nødvendige for at teste antagelser, hvor kernteamet mangler tilstrækkelig viden.

Uden et stærkt supportteam kan kernteamet komme til at mangle evidens og tage forkerte beslutninger om, hvad der er vigtigt.

Identificer hypoteser

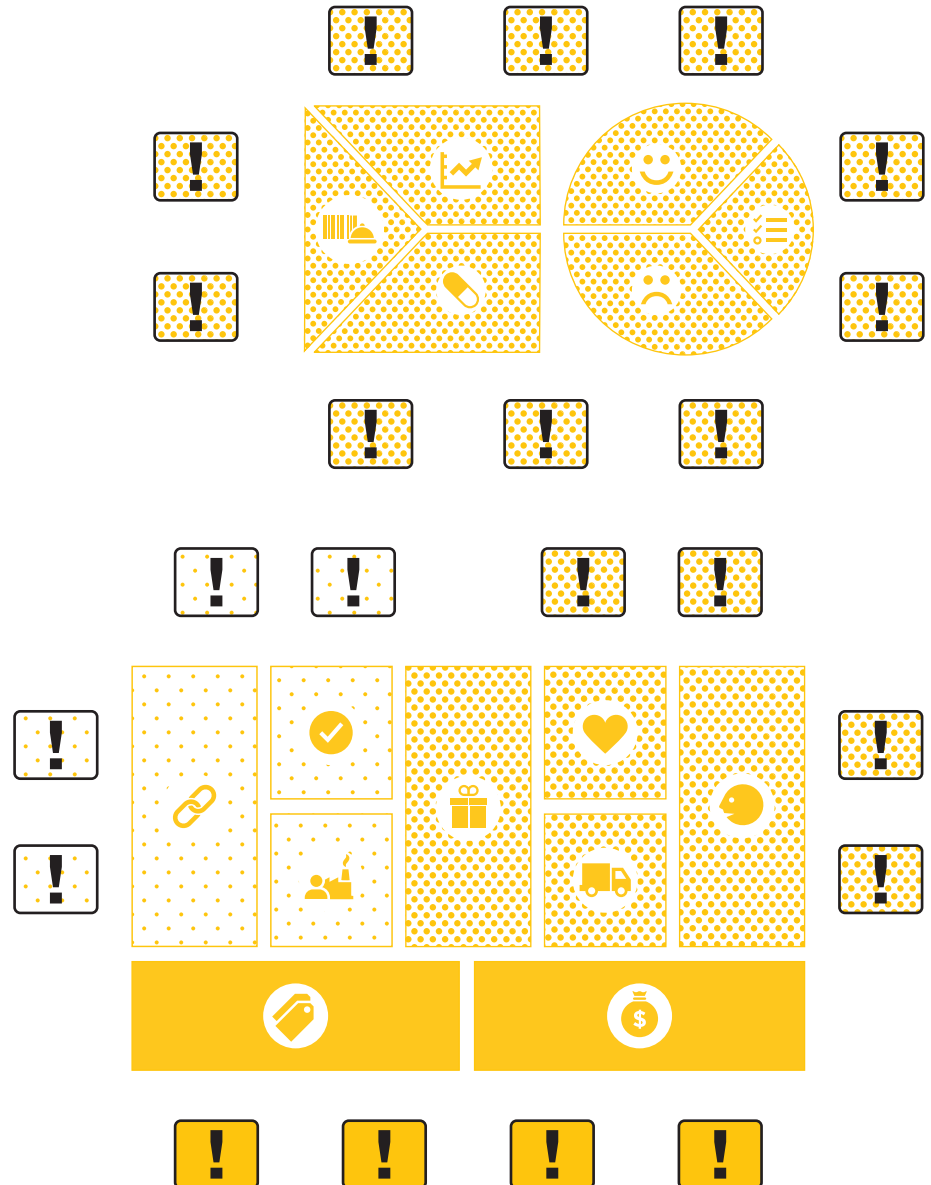
Trin 1

Brug en Post-it til at notere hver:

- efterspørgselshypotese, og sæt den på dine lærreder.
- gennemførlighedshypotese, og sæt den på dine lærreder.
- levedygtighedshypotese, og sæt den på dine lærreder.

Praktiske tips

- Brug Post-its i forskellige farver for efterspørgsel, gennemførlighed og levedygtighed.
- Hypoteserne skal være så detaljerede som muligt, baseret på, hvad du ved nu.
- Hver hypotese skal have sin egen Post-it. Det gør det lettere at prioritere hypoteserne.
- Hold hypoteserne korte og præcise. Ikke for meget snak.
- Diskuter med holdet, til alle er enige.



Prioriter hypoteser

Trin 2

Brug antagelseskortet til at prioritere alle hypoteserne i forhold til vigtighed og tilstedeværelse eller fravær af evidens, der understøtter forskellige former for hypoteser.

X-akse: Evidens

Her placeres alle hypoteser i forhold til, hvor meget evidens du har eller ikke har til at understøtte eller afvise en bestemt hypotese. Placer en hypotese til venstre, hvis du kan fremskaffe relevant og ny evidens, der understøtter en hypotese. Placer hypotesen til højre, hvis du ingen beviser har og derfor er nødt til at fremskaffe dem.

Y-akse: Vigtighed

Her placeres hypoteserne i forhold til vigtighed. Anbring hypotesen øverst, hvis den er afgørende for, at forretningsideen skal lykkes. Det vil sige, at hvis hypotesen bliver bevist falsk, falder forretningsideen til jorden, og alle andre hypoteser er irrelevante. Nederst anbringes den hypotese, der ikke hører til de første, der skal testes.

Øverst til venstre

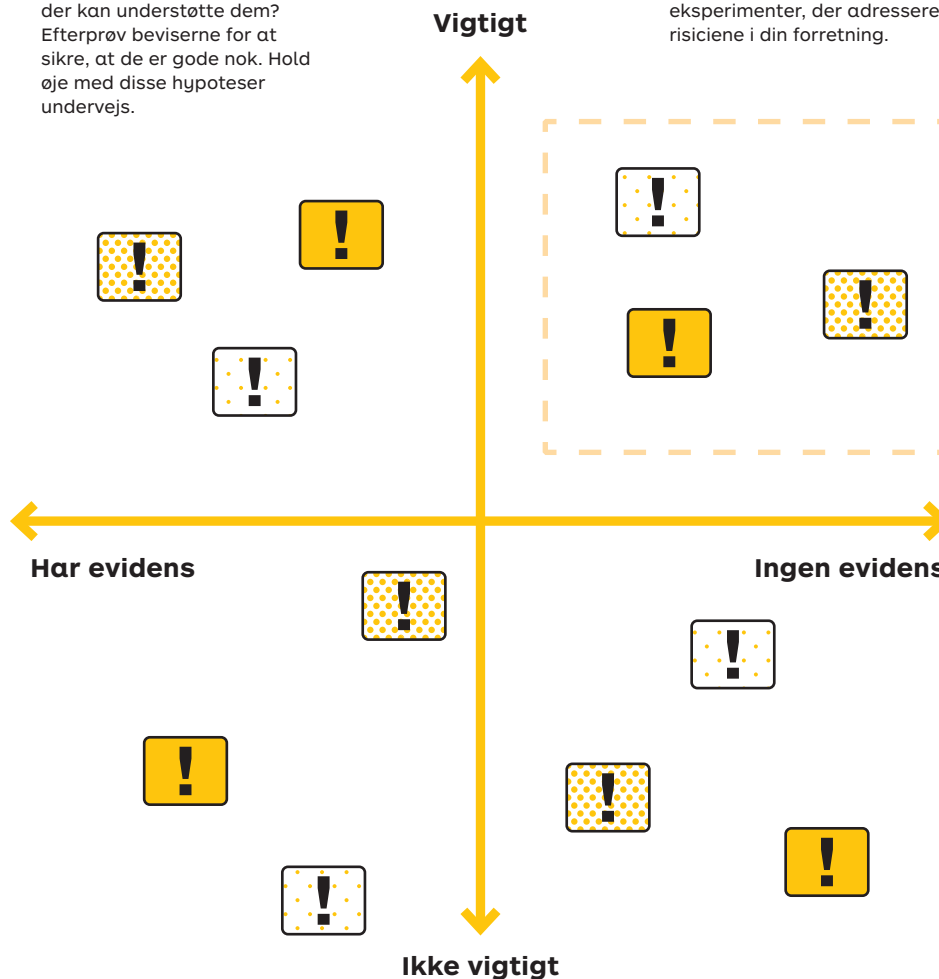
Del

Kontroller beviserne for hypoteserne i den øverste venstre firkant. Har hypoteserne synlige beviser, der kan understøtte dem? Efterprøv beviserne for at sikre, at de er gode nok. Hold øje med disse hypoteser undervejs.

Øverst til højre

Eksperimenter

Fokuser på denne firkant for at finde ud af, hvilke hypoteser der skal testes først. Det definerer eksperimenterne. Udfør eksperimenter, der adresserer risiciene i din forretning.



KORTLÆGNING AF ANTAGELSER

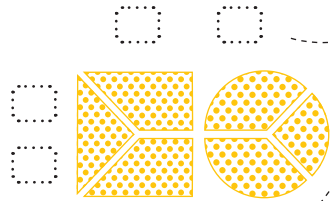
Identificer og prioriter de mest risikable hypoteser

Trin 3

Her i bogen vil hovedfokus være på, hvordan man tester den øverste højre kasse i antagelseskortet: Eksperimenter med vigtige hypoteser og kun svag evidens. Hvis disse antagelser viser sig at være forkerte, vil din forretningsidé slå fejl.

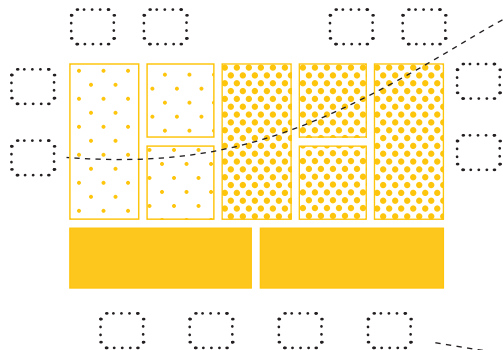
Prioriter efterspørgselshypoteser

Træk nu alle gennemførlighedshypoteser over i antagelseskortet.



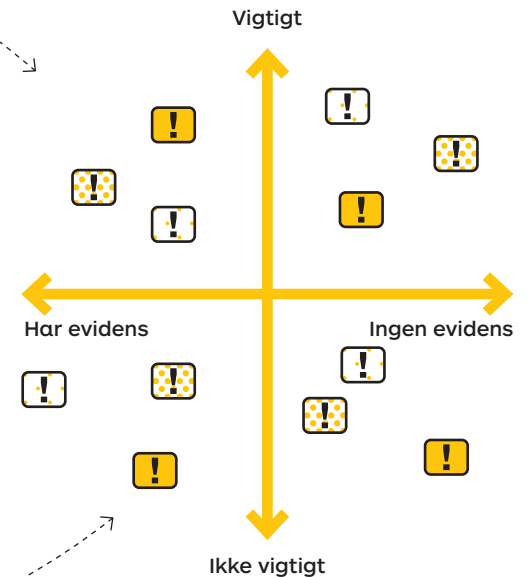
Prioriter gennemførlighedshypoteser

Træk derefter alle gennemførlighedshypoteser over i antagelseskortet.



Prioriter levedygtighedshypoteser

Træk så alle levedygtighedshypoteser over i antagelseskortet.



Eksperimenter

“Problemet opstår, når man
ikke får spillet den første tone.
Bare begynd!”

Herbie Hancock
jazzmusiker, komponist og skuespiller

DEL 3 — EKSPERIMENTER



3.1 — VÆLG ET EKSPERIMENT

Udvælgelse af eksperiment

Vælg det rigtige eksperiment ved at stille disse tre spørgsmål:

1. Hypotese: Hvilken slags hypotese tester du?

Vælg eksperimenter baseret på det, der er vigtigst at lære. Nogle eksperimenter giver bedre evidens for efterspørgsel, andre for gennemførlighed, og nogle passer bedst, når det gælder levedygtighed.









2. Usikkerhed: Hvor meget evidens har du allerede (ift. en bestemt hypotese)?

Jo mindre du ved, jo mindre bør du spilde tid, energi og penge. Når du kun ved lidt, bør du kun tænke på at få evidens, der kan føre dig i den rigtige retning. Her egner hurtige og billige eksperimenter sig bedst trods den generelt svage evidens. Jo mere du ved, jo stærkere bliver evidensen, hvilket ellers opnås ved dyrere og længerevarende eksperimenter.

NAVN PÅ EKSPERIMENT / OVERSIGT

Navn på eksperiment






Beskrivelse af eksperimentet

 ●●●●○ OMKOSTNING	 ●●○○○ EVIDENSSTYRKE	   EFTERSPØRGSEL
 ●●○○○ FORBEREDELSESTID	 ●●●○○ KØRSELSTID	GENNEMFØRLIGHED LEVEDYGTIGHED <i>Eksperimentet er ideelt til – hvad det er ideelt til</i> <i>Eksperimentet er ikke ideelt til – hvad det ikke er ideelt til</i>
 EGENSKABER <i>Design, produkt, tech, jurå, data, salg, marketing, research, økonomi</i>		


3. Hastværk: Hvor meget tid har du til næste vigtige beslutningspunkt, eller til du løber tør for penge?

Udvælgelsen af det rigtige eksperiment kan afhænge af den tid og de penge, du har til rådighed. Har du snart et stormøde med beslutningstagere og investorer, er du måske nødt til at bruge hurtige og billige eksperimenter for i en fart at fremskaffe beviser på flere aspekter ved din idé. Når du løber tør for penge, skal du vælge de rigtige eksperimenter for at overbevise investorerne om yderligere finansiering.

FORBEREDELSE / KØRSELSTID

-  ●○○○○○ 1-3 timer
-  ●●○○○○ 1-3 dage
-  ●●●○○○ 1-3 uger
-  ●●●●○○ 1-3 måneder
-  ●●●●●● 3+ måneder

OMKOSTNING

-  ●○○○○○ under 3.000 kr.
-  ●●○○○○ 3.000-6.000 kr.
-  ●●●○○○ 6.000-60.000 kr.
-  ●●●●○○ 60.000-120.000 kr.
-  ●●●●●● 120.000+ kr.

Tommelfingerregler

1. Start billigt og hurtigt.

I starten ved man som regel ikke så meget. Hold dig til billige og hurtige eksperimenter for at få udstukket den rigtige retning. Du kan godt lægge ud med svag evidens, for du vil teste yderligere senere. Idealet er at vælge et eksperiment, der er billigt, hurtigt og alligevel genererer stærk evidens.

2. Gør evidensen stærkere med flere eksperimenter med samme hypotese.

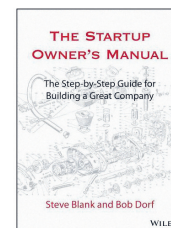
Kør flere eksperimenter for at understøtte eller modbevise en hypotese. Prøv at lære noget om en hypotese så hurtigt som muligt, og gennemfør så flere eksperimenter for at bekræfte med stærkere evidens. Tag ikke vigtige beslutninger baseret på ét eksperiment eller svag evidens.

3. Vælg altid det eksperiment, der genererer stærkest evidens ud fra dine begrænsninger.

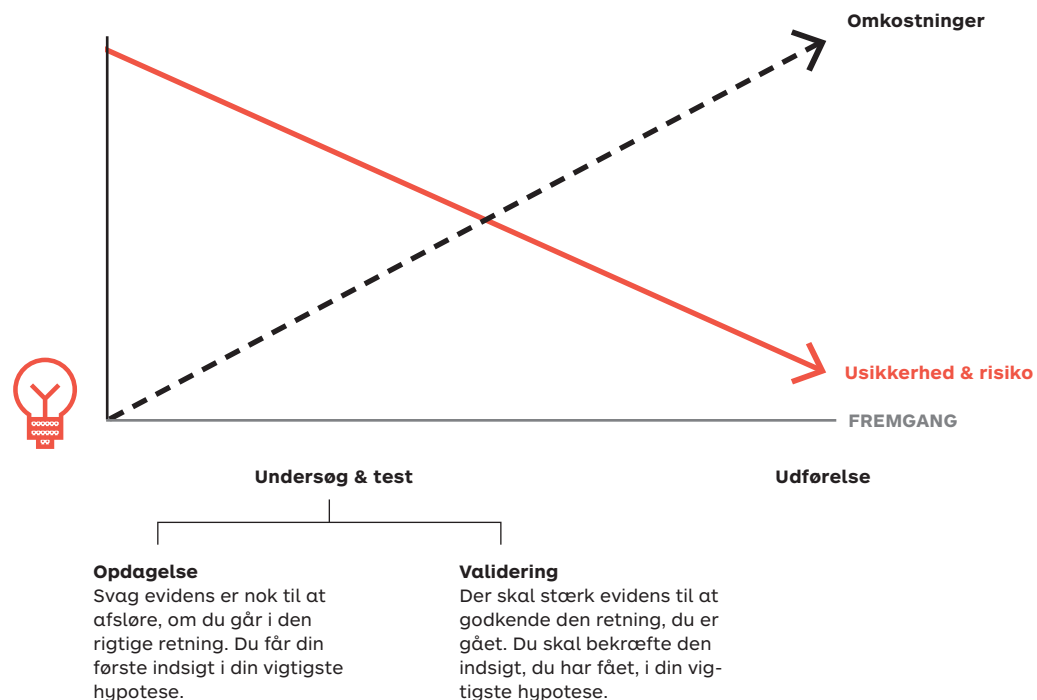
Vælg og design altid det stærkeste eksperiment, du kan, mens du samtidig respekterer indholdet. Ved stor usikkerhed skal du gennemføre hurtige og billige eksperimenter, men det betyder ikke, at du ikke kan få stærk evidens.

4. Reducer al den usikkerhed, du kan, før du udvikler noget.

Folk tror ofte, at de skal udvikle noget, før de tester en forretningsidé. Tværtimod. Jo højere udviklingsomkostninger, jo flere eksperimenter skal man køre for at vise, at kunderne har de jobs, pains og gains, man tror, de har.



Vores arbejde med eksperimenterne i opdagelses- og godkendelsesfasen, bygger i høj grad på Steve Blanks bøger *The Four Steps to the Epiphany* og *The Startup Owner's Manual*. Vi anbefaler begge bøger.



Opdagelses-eksperimenter

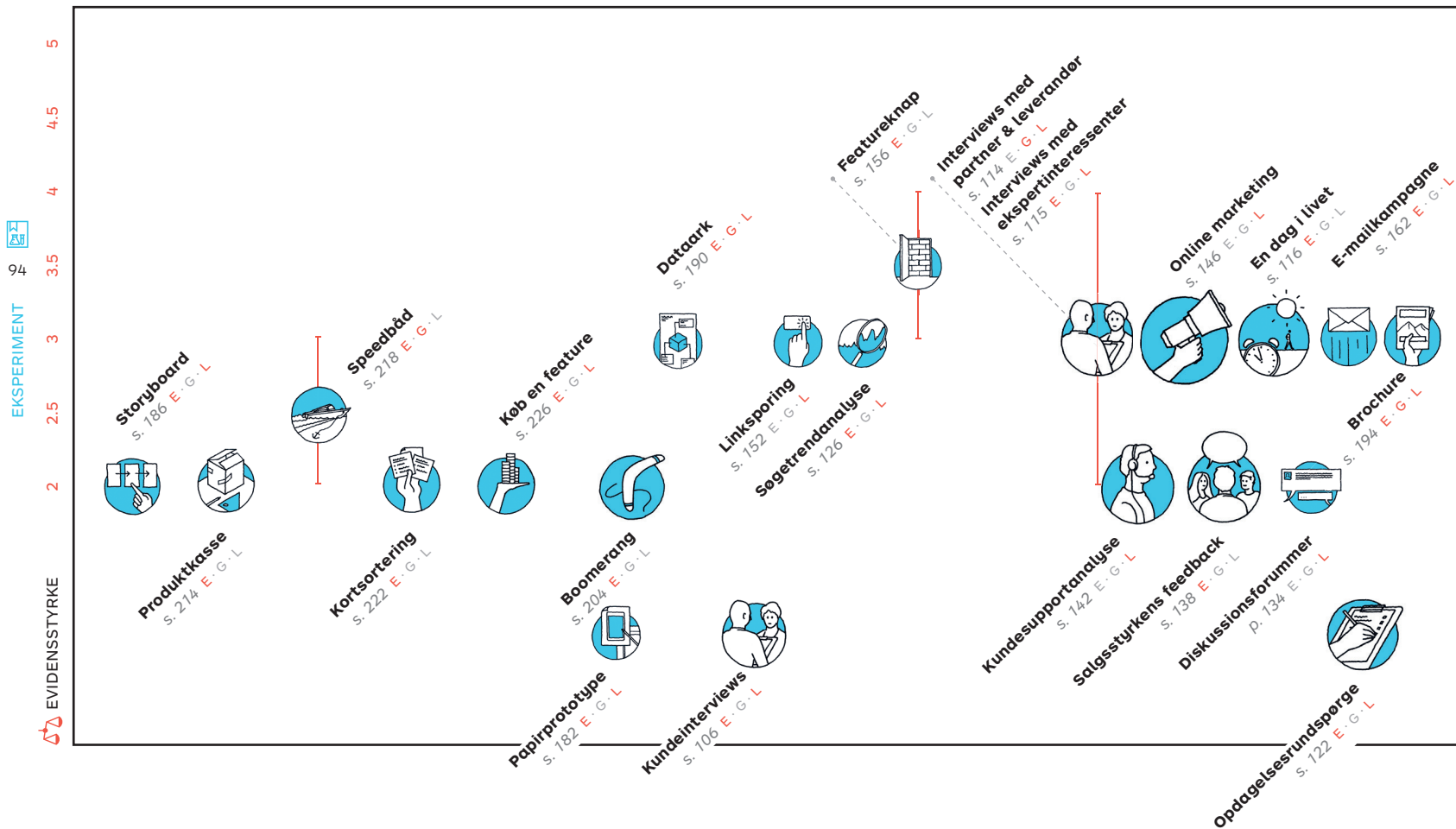
Stil disse spørgsmål

1. Hvilken slags hypotese tester du?
2. Hvor meget evidens har du allerede (til en bestemt hypotese)?
3. Hvor meget tid har du, til næste store beslutning skal træffes, eller til du løber tør for penge?

🕒 GENNEMSNITSTID 1.5

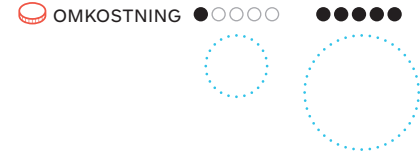
2

2.5



Tommelfingerregler

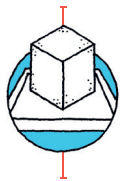
1. Kør billigt og hurtigt i begyndelsen.
2. Forøg evidensstyrken med flere eksperimenter for samme hypotese.
3. Vælg altid det eksperiment, der giver stærkest evidens inden for dine begrænsninger.
4. Reducer usikkerhed så meget som muligt, før du opbygger noget.



3

3.5

4



3D-print
s. 176 E · G · L



Foregå af øje
s. 208 E · G · L



Forklarende video
s. 200 E · G · L



Analyse af trafik på nettet
s. 130 E · G · L



Henvisningsprogram
s. 172 E · G · L

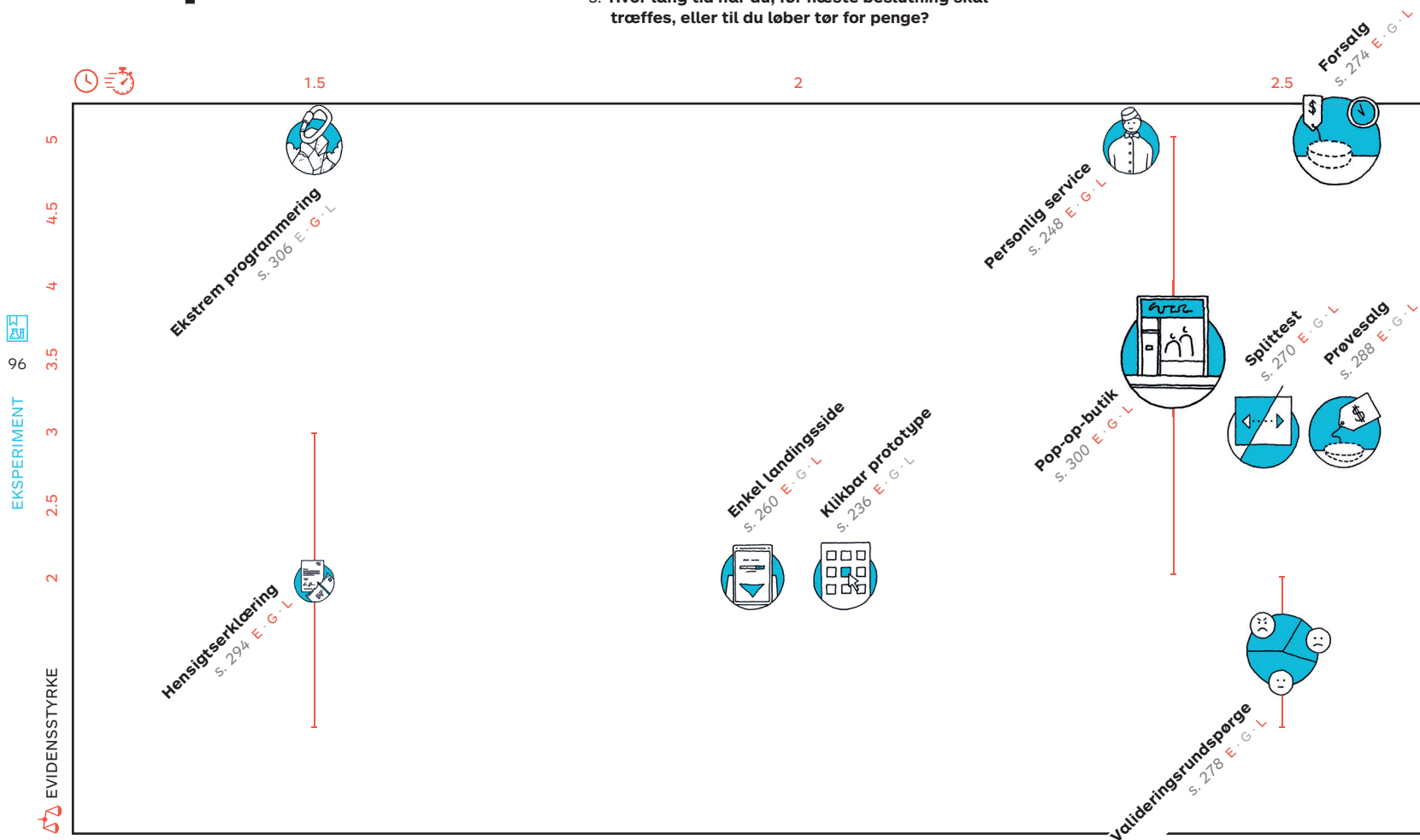


Kampagne på sociale medier
s. 168 E · G · L

Validerings-eksperimenter

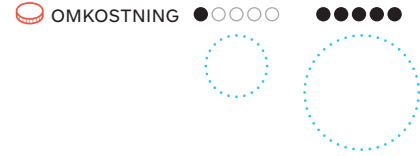
Stil disse tre spørgsmål

1. Hvilken slags hypotese tester du?
2. Hvor meget evidens har du nu (til en bestemt hypotese)?
3. Hvor lang tid har du, før næste beslutning skal træffes, eller til du løber tør for penge?



Tommelfingerregel

1. Kør billigt og hurtigt i begyndelsen.
2. Forøg evidensstyrken med flere eksperimenter for samme hypotese.
3. Vælg altid det eksperiment, der giver stærkest evidens inden for dine begrænsninger.
4. Reducer usikkerhed så meget som muligt, før du opbygger noget.



3




Troldmanden fra Oz
s. 284 E.G.L

3.5



Enkeltfeature MVP
s. 240 E.G.L




Prototype i fuld størrelse
s. 254 E.G.L

3.5



Mash-up
s. 244 E.G.L

4



Crowdfunding
s. 266 E.G.L

DEFINITION

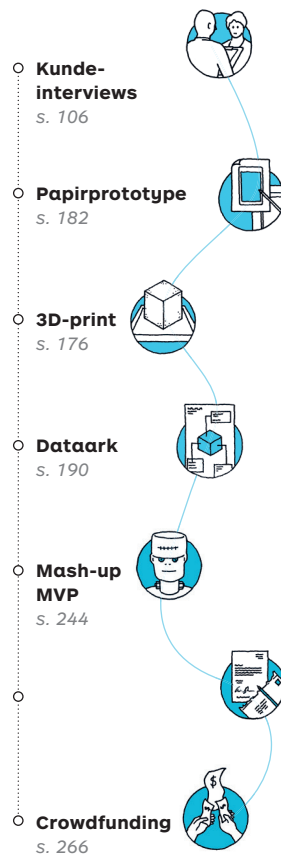
Eksperimentsekvenser

Gå længere end pardannelser i eksperimentsekvenser.

Når du har forvandlet dine indsigter til handlinger, er det på tide at komme videre og opgive eksperimenterne, ikke? Nej, ikke nødvendigvis. Som vist i pardannelserne til hvert eksperiment er der eksperimenter, der kan gennemføres før, under og efter. Men hvad med en eksperimentsekvens? Dygtige teams kan skabe fremdrift og med tiden bygge stærkere evidens op med en række eksperimenter.

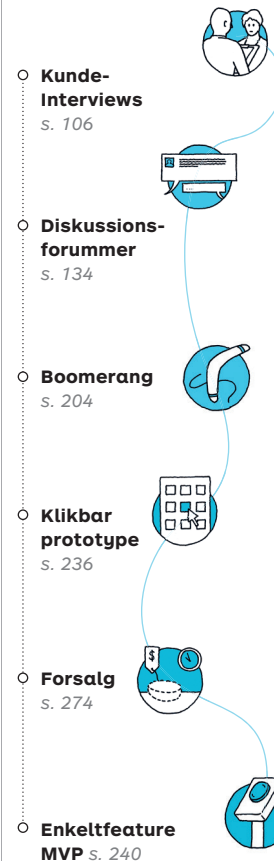
B2B Hardwaresekvens

B2B-hardwarevirksomheder søger evidenser på kunder, der bygger deres egne løsninger på problemer sammen. Det gør de for at blive klogere og gøre det bedre end dem. Derefter tester de det ved hurtigt at integrere standardkomponenter med potentielle kunder og crowdfunding, hvis signalet er stærkt.



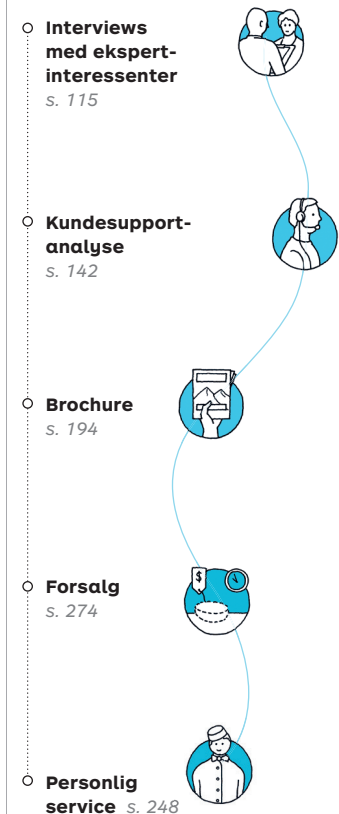
B2B Softwaresekvens

B2B-softwarevirksomheder søger muligheder, hvor ansatte er nødt til at bruge mindre god software. Mange har gjort det ved at afdække de svagheder, der eksisterer, og har så designet en bedre oplevelse for kunden ved hjælp af moderne teknologi.



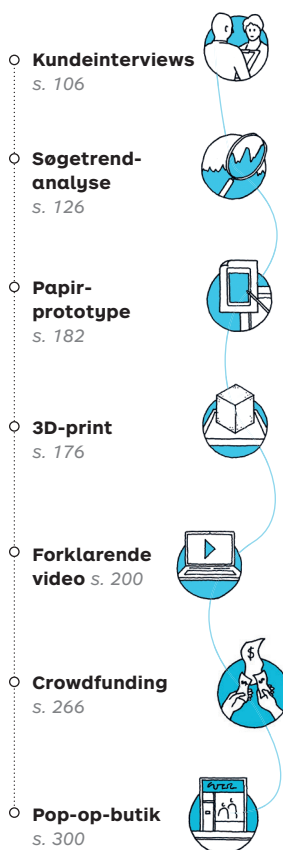
B2B Servicesekvens

B2B-servicevirksomheder interviewer ofte interessenter for at researche prisen på dårligt designede processer og tjenester. De analyserer kundesupportdata for at se, om det afspejles andre steder i virksomheden. Derefter informerer de i en brochure om forbedringen og leverer tjenesten til en håndfuld kunder, før de gør det i stor skala.



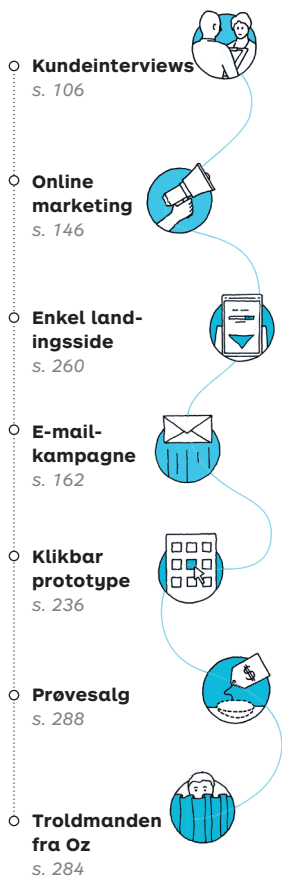
B2C Hardwaresekvens

Virksomheder med forbrugerhardware har flere muligheder end nogensinde før. De kan lave instruktionsvideoer om, hvordan deres nye produkt løser problemerne, og bygge videre med standardkomponenter. De kan crowdfunde opbygningen og distribuere varen en gros eller direkte.



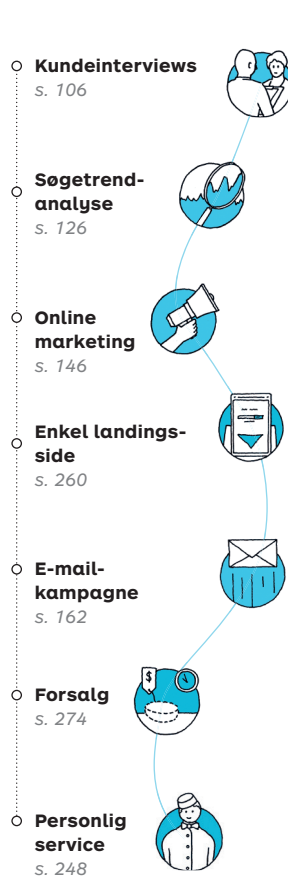
B2C Softwaresekvens

Internettet, open source-software og redskaber har sendt nye software-virksomheder ud på det globale marked. Kløge B2C-virksomheder bruger kundernes ord for at øge konverteringer. De bygger hurtigt prototyper og leverer håndgribelig værdi, før de bygger produktet.



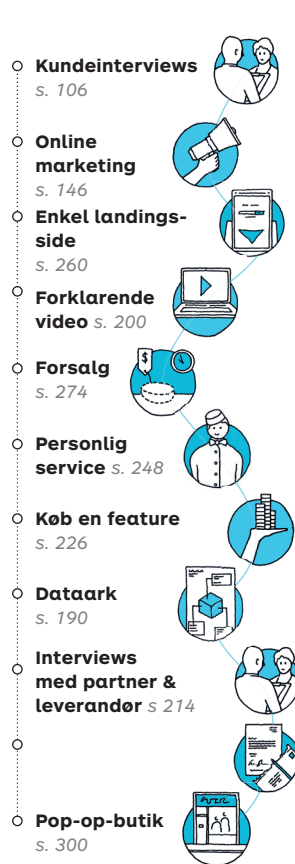
B2C Serviceekvens

B2C-servicevirksomheder begynder i et område med kundeinterviews og søgevolumen for at afdække interessen. De kan hurtigt lancere lokale annoncer, der sender kunder til deres hjemmeside, og så følge op med en e-mailkampagne. Efter en smule forsalg kan de levere tjenesten og raffinere den, før de gør det i fuld skala.



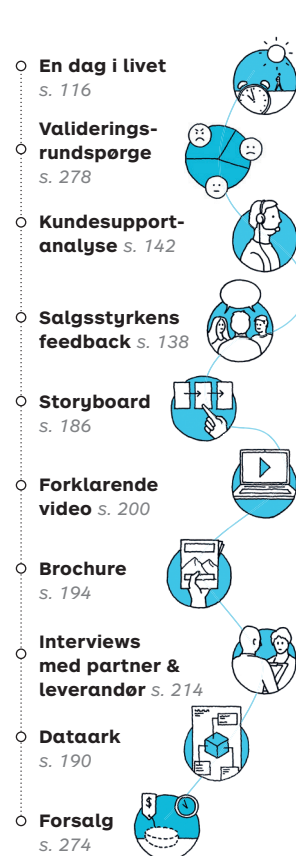
B2B2C med B2C Eksperimentsekvens

B2B2C-virksomheder kan bruge informationer fra eksperimenterne til leverandørkæden. Mange virksomheder går direkte til kunden med eksperimenterne, skaffer evidens og bruger det til forhandlinger med deres B2B-partnere. Evidensen giver deres påstande vægt.



Strengt reguleret sekvens

Til trods for hvad folk tror, kan strengt regulerede virksomheder godt eksperimentere. Det skal gøres inden for virksomhedens begrænsninger, mens man husker, at ikke alle testaktiviteter indebærer en enorm risiko. Virksomhederne udpeger de områder, der ikke må eksperimenteres med, og går efter de andre.



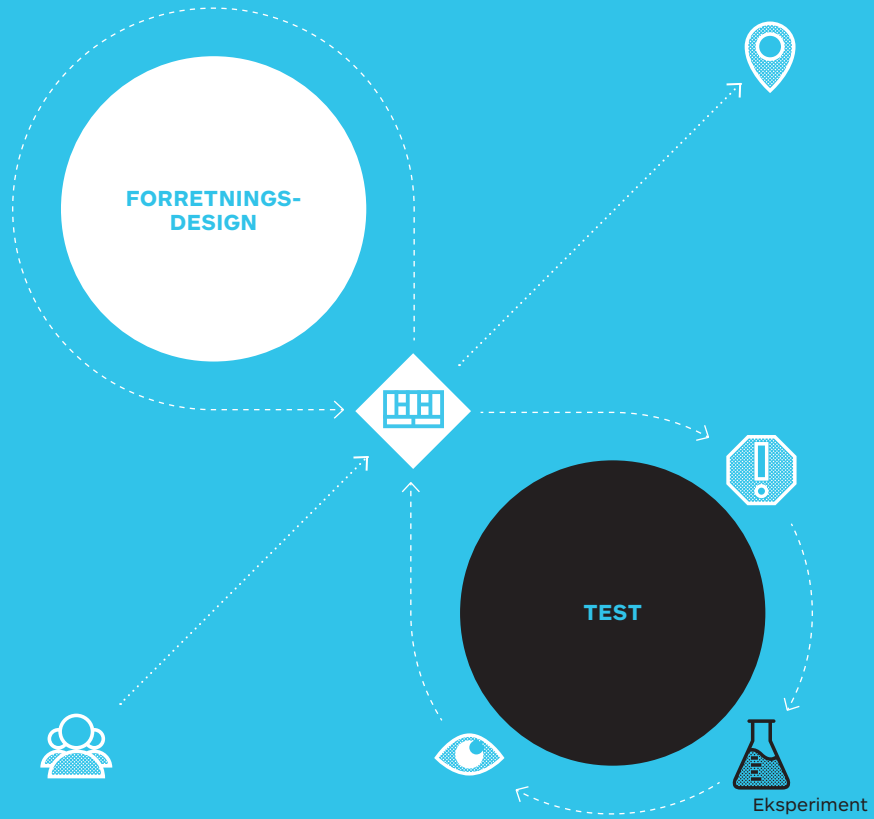
“Det at kende sin kunde
til bunds er altafgørende,
og det tager tid.”

*Sallie Krawcheck,
grundlægger af Ellevest*

DEL 3 — EKSPERIMENTER

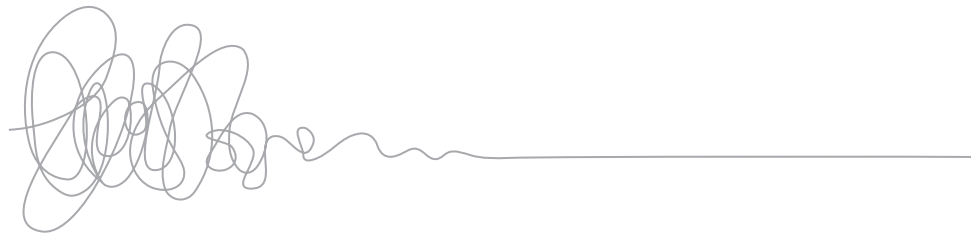


3.2 — OPDAGELSE





Idé



Søgning & testning

Udførelse



Forretning



Opdagelse

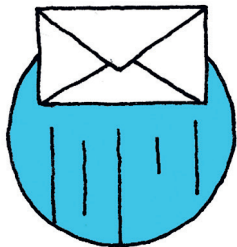
Find ud af, om du er på rette vej. Test grundlæggende hypoteser. Få de første indsigter, så du hurtigt kan komme på rette kurs.



Validering

Godkend den retning, du har taget. Bekræft med stærk evidens, at din forretningsidé højst sandsynligt vil fungere.

Opdagelses- og godkendelsesfaserne i denne bog bygger i høj grad på Steve Blanks skelsættende bog *The Four Steps to the Epiphany*. Steve og Bob Dorf arbejder videre med stadierne i *The Startup Owner's Manual*. Disse bøger er essentielle og epokegørende inden for udvikling af moderne tanker om iværksætteri.

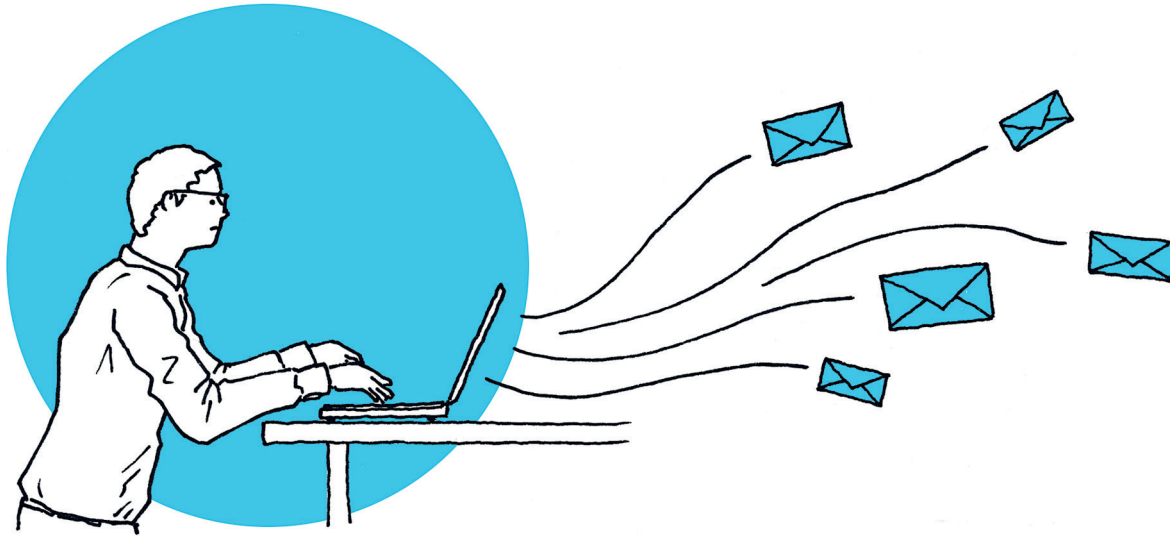


OPDAGELSE / INTERESSEAFSØGNING

E-mailkampagne

E-mails, der sendes ud over en afgrænset tidsperiode til kunderne.

 <p>OMKOSTNINGER</p>	 <p>EVIDENSSTYRKE</p>	 <p>EFTERSPØRGSEL · GENNEMFØRLIGHED · LEVEDYGTIGHED</p> <p><i>E-mailkampagner er ideelle til hurtigt at teste dit værditilbud over for et kundesegment.</i></p> <p><i>E-mailkampagner er ikke ideelle som erstatning for personlig interaktion med kunder.</i></p>
 <p>FORBEREDELSESTID</p>	 <p>KØRELSTID</p>	
 <p>EGENSKABER <i>Design / Produkt / Marketing</i></p>		



Forberedelse

- Definer dit mål med kampagnen.
- Skab en serie af sammenhængende e-mails for at levere mere og mere værdi til kunderne over en periode på et par dage eller uger.
- Send test-e-mails internt for at se på indhold og billeder.

Udførelse

- Kør din kampagne for kunderne.
- Reager, når kunderne svarer.

Analyse

- Se, hvilke e-mails der giver bedst resultat.
- Hvilken slags indhold får flest til at åbne e-mailen?
- Hvilken slags indhold giver flest klik?
- Hvilken slags indhold giver flest svar?
- Gennemgå det med dit team, og find ud af, hvad du vil ændre i forbindelse med den næste kampagne.



Omkostninger

E-mailkampagner er forholdsvis billige. Der er mange tjenester, der gør det rentabelt at styre opsætning, distribution og analyse af e-mails til et stort antal abonnenter.



Forberedelsestid

Med nutidens e-mailredskaber tager det kun fra få minutter til få timer at lave en e-mailkampagne. Du kan sætte e-mails op, der automatisk sendes flere gange over tid, uden at skulle gøre noget.



Kørselstid

Alt efter kampagnens indhold kan det tage fra en til to dage op til tre-fire uger.



Evidensstyrke

Åbner

Klikker

Afviser

Afmelder

Gennemsnit af åbninger = unikke klik divideret med antallet af unikke åbninger.

Gennemsnit af klik = procentdel af folk, der klikker på mindst et link i din e-mail.

Åben- og klikgennemsnit kan variere. Brug branche-guidelines til at afgøre, hvad gennemsnittet er for dit eksperiment. De kan findes i de fleste e-mail-værktøjer som en del af rapporteringspakken.

E-mailåbninger og klik er medium evidensstyrke.



Egenskaber

Design / Produkt / Marketing

E-mailkampagner er forholdsvis lette at lave og styre, da der er mange redskaber og tjenester. Du skal dog stadig skrive en tydelig tekst med flotte billeder og et stærkt call to action. Du kan få hjælp til en stor del af konverteringen med skabeloner, der findes online.

Krav

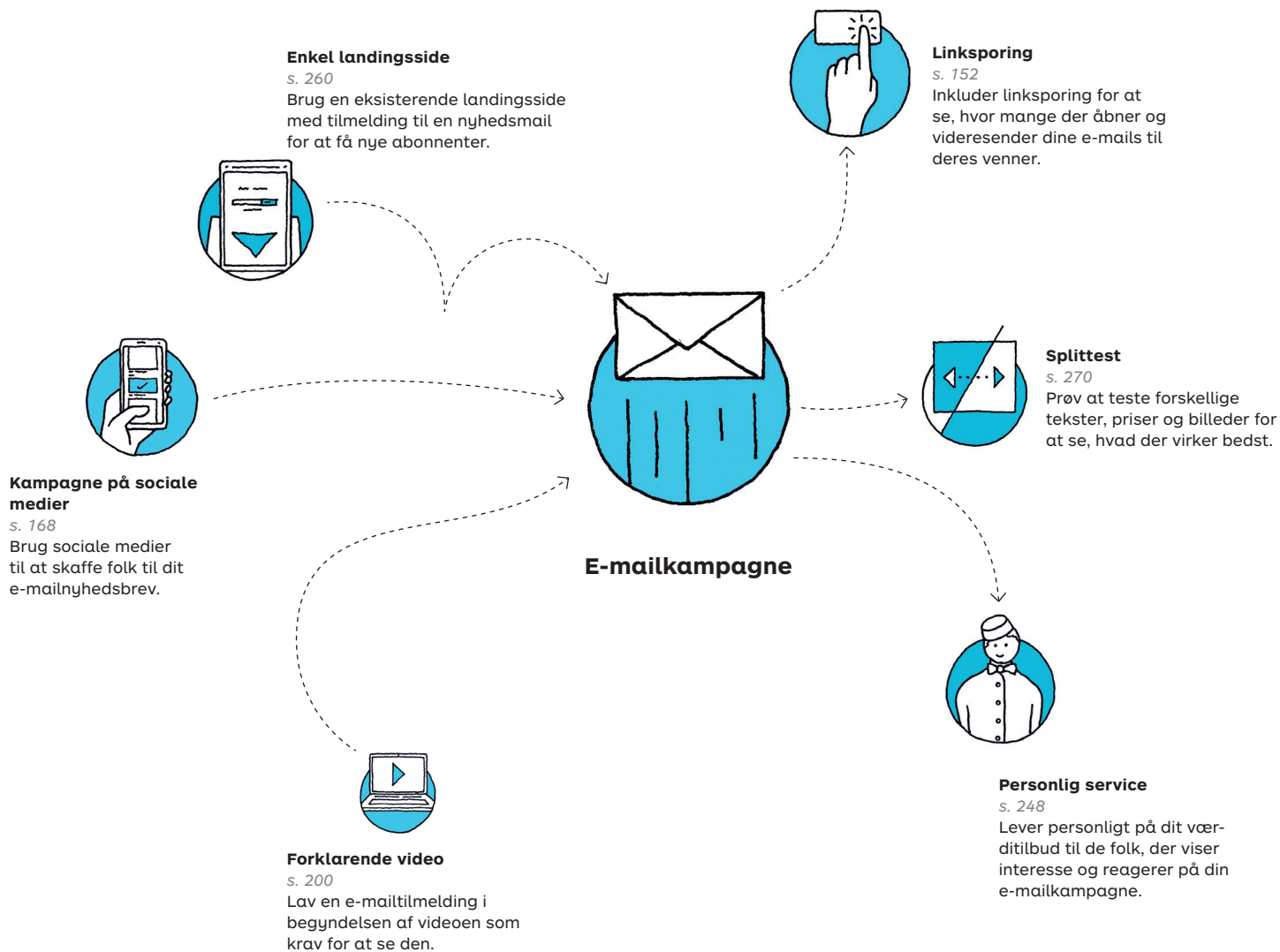
Abonnementsliste

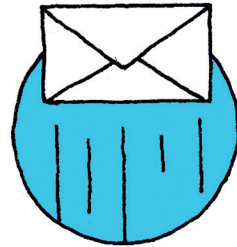
E-mailkampagner kræver abonnenter for at kunne bruges. Du kan skaffe abonnenter fra forskellige steder, herunder:

- Kampagner på sociale medier
- Website-tilmelding
- Blogposts med e-mailtilmelding
- Omtale
- Diskussionsforummer

Mål med kampagnen

E-mailkampagner skal have et mål, hvis du skal kunne vide, om du gør fremskridt. Det kan være at lede trafikken til en side til konvertering, at få nye kunder, at opbygge tillid og lære om kundernes behov for at engagere eksisterende eller mistede kunder. Sæt et mål, før du laver en e-mailkampagne.



**E-MAILKAMPAGNE**

Del, opdag, diskuter nye produkter
Product Hunt

Product Hunt er et website, der lader brugerne dele og opdage nye produkter. Sitet er vokset enormt, siden det dukkede op i 2013. Product Hunt er blevet stedet, hvor man lancerer sit nye produkt, men sjovt nok begyndte det hele på en kaffebar som et 20-minutters eksperiment, som Ryan Hoover satte i værk, hovedsagelig ved hjælp af e-mails.





Hypotese

Ryan mente, at produktudviklere ville tilslutte sig et web-fællesskab for at dele, opdag og diskutere nye og interessante produkter.



Ekspirement

Skabelsen af den første version af Product Hunt som en e-mailkampagne.

Det tog kun Ryan 20 minutter at lave en gruppe på Linkydink, et linkdelingsredskab fra folkene bag Makeshift. Her delte folk links med en gruppe og sendte dem ud som en daglig e-mail. Derefter inviterede han nogle af sine startup-venner til at bidrage til gruppen. For at gøre reklame for det fortalte Ryan om eksperimentet på Quibb (et teknologifokuseret fællesskab på nettet) og Twitter.



Evidens

Åbninger, klinks og delinger.

I løbet af to uger havde sitet med 30 bidragydere bestående af iværksættere, venturekapitalister og fremtrædende bloggere fået over 200 abonnenter.

Ryan modtog også flere uopfordrede e-mails med tilkendegivelser fra folk, der gerne ville støtte og bakke projektet op.



Indsigter

Der er noget der.

Responsen var overvældende positiv, og til forskel fra de fleste e-mails, der bliver åbnet og klikket på (eller ikke), var der folk, der bidrog og delte links over e-mails. Det var i løbet af årene lykkedes ham at opbygge et netværk med sultne iværksættere og produktudviklere. Ud fra den store interesse der var for e-maillisten at dømme, var der tydeligvis et behov for et sådant produktfællesskab.



Handlinger

Skab en platform ud fra brugernes e-mailadfærd.

Ryan brugte, hvad han lærte af eksperimentet, til at designe og udstyre Product Hunt som en fællesskabsplatform. Siden da er Product Hunt gået videre fra Y Combinator (YC S14) og blev i 2016 opkøbt af AngelList for 20 millioner dollars. Det er blevet stedet, hvor opfindere og iværksættere lancerer deres nye produkter for et globalt fællesskab af stiftere, journalister, investorer og entusiaster inden for teknologi.



“Opdigtede historier er ikke
ødelæggende. Kun kundeadoption
er ødelæggende.”

Jeff Bezos
Entreprenør og filantrop,
stifter af Amazon.com

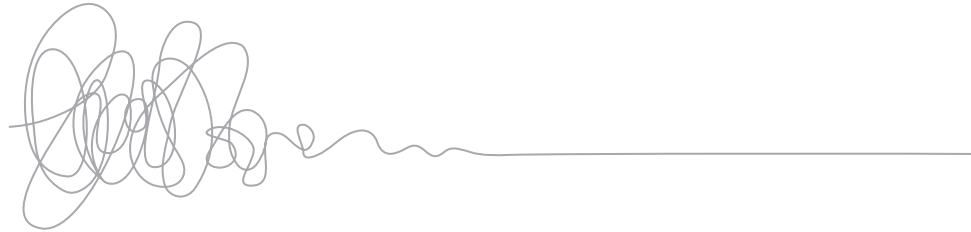
DEL 3 — EKSPERIMENTER



3.3 — Validering



Idé



Forretning

Undersøg & test

Udførelse



Opdagelse

Find ud af, om du går i den rigtige retning. Test grundlæggende hypoteser. Få de første indsigter, så du hurtigt kan rette ind.



Validering

Godkend den retning, du er gået. Bekræft med stærk evidens, at din forretningsidé højst sandsynligt kan fungere.

Validerings-eksperimenter

TYPE	EKSPERIMENT
Interaktionsprototyper	Klikbar prototype s. 236 Enkeltfeature MVP s. 240 Mash-ups s. 244 Personlig service s. 248 Prototype i fuld størrelse s. 254
Call to action	Enkel landingsside s. 260 Crowdfunding s. 266 Splittest s. 270 Forsalg s. 274 Valideringsrundspørge s. 278
Simulation	Troldmanden fra Oz s. 284 Prøvesalg s. 288 Hensigtserklæring s. 294 Pop-op-butik s. 300 Extreme Programming Spike s. 306



 OMKOSTNINGER

 FORBEREDELSESTID

 KØRELSTID

 EVIDENSSTYRKE

TEMA

●●○○○
●●●●○
●●●○○
●○○○○
●●●●●

●●○○○
●●●○○
●●●○○
●●○○○
●●●●○

●●○○○
●●●●○
●●●●○
●●●○○
●●●○○
●●●○○

●●○○○
●●●●●
●●●●●
●●●●●
●●●●●
●●○○○

EFTERSPØRGSEL · GENNEMFØRLIGHED · LEVEDYGTIGHED
EFTERSPØRGSEL · GENNEMFØRLIGHED · LEVEDYGTIGHED
EFTERSPØRGSEL · GENNEMFØRLIGHED · LEVEDYGTIGHED
EFTERSPØRGSEL · GENNEMFØRLIGHED · LEVEDYGTIGHED
EFTERSPØRGSEL · GENNEMFØRLIGHED · LEVEDYGTIGHED

●●○○○
●●●●●
●●○○○
●●●○○
●●○○○

●●○○○
●●●●○
●●○○○
●●○○○
●●○○○

●●●○○
●●●●○
●●●○○
●●●○○
●●●○○
●●●○○

●●○○○
●●○○○
●●●○○
●●●●●
●●○○○

EFTERSPØRGSEL · GENNEMFØRLIGHED · LEVEDYGTIGHED
EFTERSPØRGSEL · GENNEMFØRLIGHED · LEVEDYGTIGHED
EFTERSPØRGSEL · GENNEMFØRLIGHED · LEVEDYGTIGHED
EFTERSPØRGSEL · GENNEMFØRLIGHED · LEVEDYGTIGHED
EFTERSPØRGSEL · GENNEMFØRLIGHED · LEVEDYGTIGHED

●●○○○
●○○○○
●○○○○
●●●●○
●●○○○

●●●○○
●○○○○
●○○○○
●●●○○
●○○○○

●●●○○
●●●○○
●●○○○
●●○○○
●●○○○

●●●●●
●●●○○
●●○○○
●●○○○
●●●●●

EFTERSPØRGSEL · GENNEMFØRLIGHED · LEVEDYGTIGHED
EFTERSPØRGSEL · GENNEMFØRLIGHED · LEVEDYGTIGHED
EFTERSPØRGSEL · GENNEMFØRLIGHED · LEVEDYGTIGHED
EFTERSPØRGSEL · GENNEMFØRLIGHED · LEVEDYGTIGHED
EFTERSPØRGSEL · GENNEMFØRLIGHED · LEVEDYGTIGHED





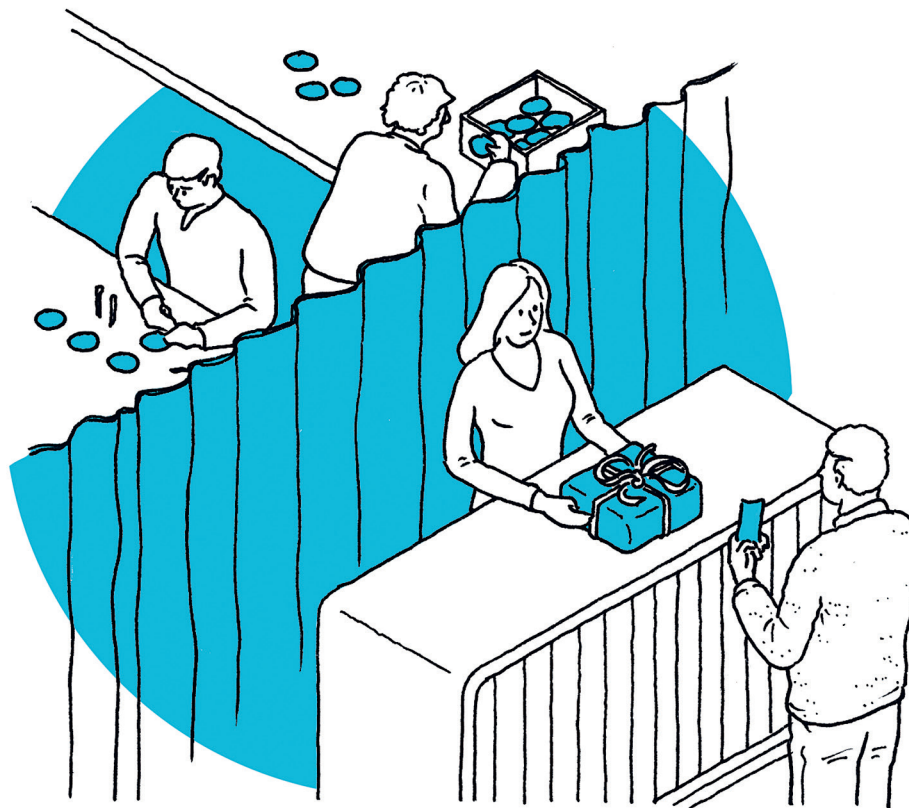
OPDAGELSE / INTERAKTION PROTOTYPE

Personlig service

Skaber en kundeoplevelse og leverer værdi personligt i stedet for via en teknisk løsning. Til forskel fra Troldmanden fra Oz er de involverede folk tydelige for kunden.



 ● ○ ○ ○ ○ ○ OMKOSTNINGER	 ● ● ● ● ● ● EVIDENSSTYRKE	   EFTERSPØRGSEL · GENNEMFØRLIGHED · LEVEDYGTIGHED <i>Personlig service er ideel til at finde ud af, hvad der skal til for at skabe, fange og levere værdi til en kunde.</i> <i>Personlig service er ikke ideel til at skalere et produkt eller en forretning.</i>
 ● ● ○ ○ ○ ○ FORBEREDELSESTID	 ● ● ● ● ○ ○ KØRELSTID	
 EGENSKABER Design / Produkt / Teknologi / Jura / Marketing		



Forberedelse

- Planlæg, hvordan produktet skabes manuelt.
- Lav en tavle til at holde styr på bestillinger og behov.
- Test, at metoden fungerer.
- Sørg for at analysere ordrer fra nettet. Alternativt skriv antallet op på ternet papir eller i Excel.

Udførelse

- Modtag bestillinger til personlig service-eksperimentet.
- Udfør eksperimentet.
- Dokumenter, hvor lang tid opgaverne tager.
- Indhent kundefeedback via interviews eller rundspørger.

Analyse

- Se på kundefeedback.
- Hvor lang tid tog opgaverne?
- Hvor opstod der forsinkelser?
- Hvor mange købte?
- Brug informationerne til dit næste personlig service-eksperiment, og se, hvor processen kan automatiseres.



Omkostninger

Så længe du holder eksperimentet småt og enkelt, er det billigt at køre, hovedsagelig fordi du laver arbejdet manuelt med lidt eller ingen teknologi involveret. Bygger du eksperimentet ud eller gør det meget komplekst, forøges omkostningerne.



Forberedelsestid

Det tager lidt længere tid at forberede i forhold til andre hurtige prototypeteknikker, fordi du selv skal planlægge alle trin og skaffe kunder til det.



Kørselstid

Den kan være fra dage til uger, alt efter hvor indviklet processen er, og hvor mange kunder du involverer i eksperimentet. Det tager som regel længere tid end ved andre hurtige prototypeteknikker.



Evidens



Kundetilfredshed

Kundecitater og feedback om, hvor tilfredse kunderne er efter at have modtaget resultatet af dit eksperiment.

Kundetilfredshed er stærk evidens her, fordi du beder om feedback, efter at produktet rent faktisk er leveret til kunden.



Antal køb

Kundekøb fra personlig service-eksperimentet. Hvad vil de betale for en personlig oplevelse?

Betaling er stærk evidens, selvom du manuelt leverer værdi.



Tid det tager at fuldende processen

Leveringstiden er den tid, det tog fra kundeansøgningen, til bestillingen blev leveret.

Cyklustiden er den tid, det tog at behandle ansøgningen. Den inkluderer ikke ventetiden, før der blev handlet på ansøgningen.

Den tid, det tager at udføre eksperimentet, er stærk evidens, fordi du får viden om, hvad der skal til for at få en bestilling og levere værdien til kunden.



Egenskaber

Design / Produkt / Teknologi / Jura / Marketing

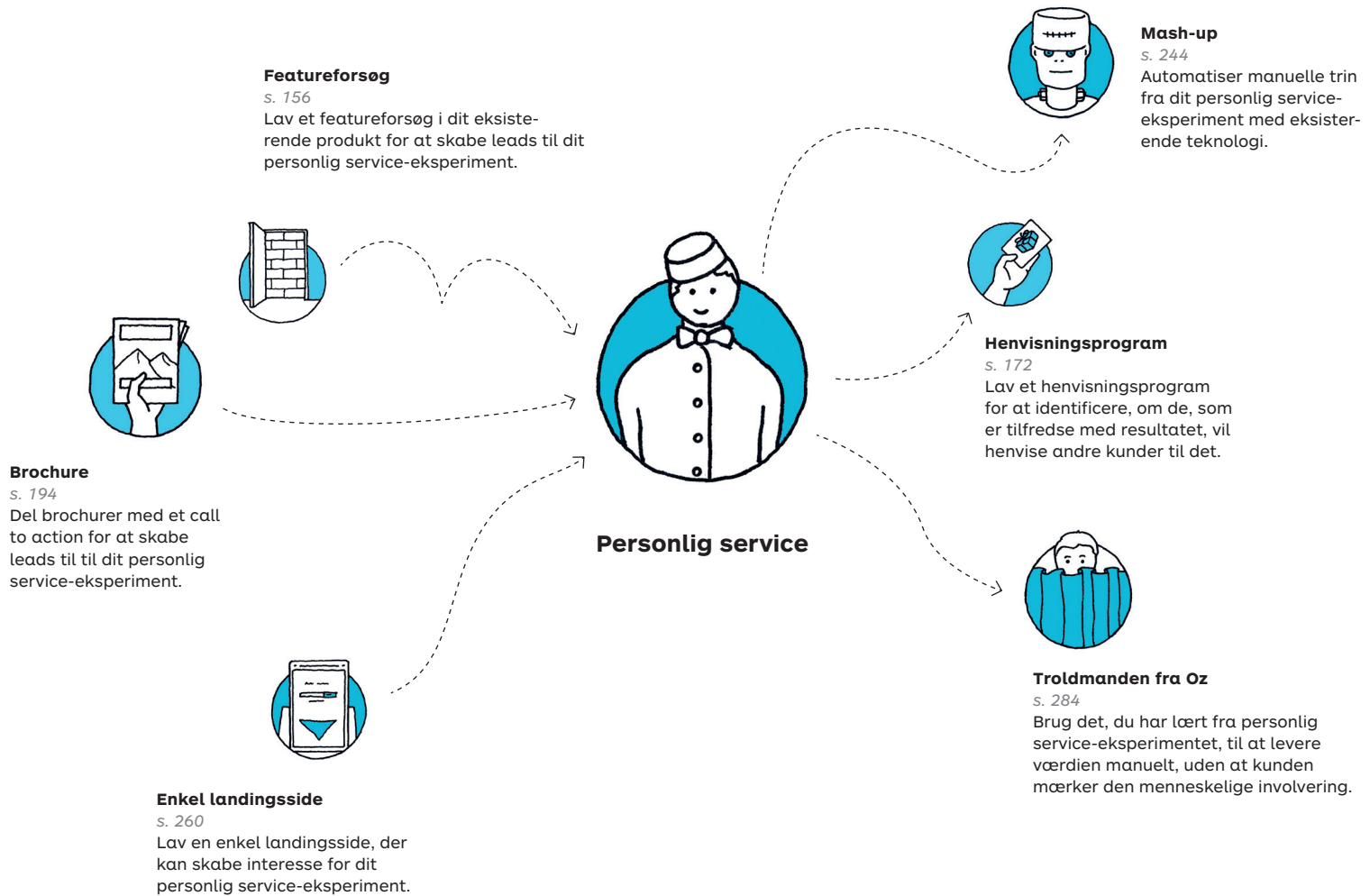
Du skal bruge alle egenskaberne for at skabe og levere produktet til kunden manuelt. Det afhænger af indholdet, alt efter om du leverer et fysisk eller et digitalt produkt eller en tjeneste til kunden.

Egenskaber

Tid

Tid er det, der skal bruges mest af til eksperimentet. Din tid. Teamets tid. Sørger du ikke for at have nok tid til at køre eksperimentet, bliver det frustrerende både for dig og kunden. Planlæg, hvornår du vil køre det, og sørg for at rydde din kalender, så du kan give det al den opmærksomhed, der skal til.







Personlig service

Køb og sælg et hjem

Realtor.com

Realtor.com er en søgetjeneste på ejendomme til salg, der drives af Move, Inc. i Santa Clara, Californien. Den giver købere og sælgere den information, de redskaber og den professionelle ekspertise, de har brug for under hele processen.



Når realtor.com talte med folk, der ville sælge deres bolig, hørte de ofte om problemer med at time processen med at sælge et hus og købe et nyt. Når folk flytter, er det tit til en anden by eller en anden stat.

Tanken var at samle alt og give folk indsigt i markedet med det hele sat op ved siden af hinanden. Ville det være nyttigt? Kunne det bruges i en rigtig feature?



Hypotese

Holdet bag realtor.com mente, at sælgere på deres site, som ville sælge inden for et år, samtidig ville købe noget.



Eksperiment

Personlig service-levering af PDF-indsigter.

Holdet lavede et enkelt personlig service-eksperiment, der blev sat i gang af et call to action. Når man klikkede på det, highlightede vinduet et værditilbud med gode råd til at time muligheden for at købe og sælge på samme tid. Brugere klikkede sig så igennem en række spørgsmål. Da det var gjort, satte Dave Masters (produktionschefen) produktet sammen ved at kombinere resultaterne med den indsigt, han havde fået fra andre dele af Realtor.com, i en pdf. Derefter sendte Dave PDF'erne i individuelle e-mails til brugerne, der havde tilmeldt sig.

Derudover gjorde han det med et link muligt at kommunikere yderligere med disse brugere i håb om at få mere at vide og identificere, hvor de kunne have brug for hjælp.



Evidens

80 tilmeldinger på få minutter.

Det gik over al forventning. Ud fra statistiske data havde teamet regnet med 30 tilmeldinger på tre timer. Men der kom flere end 80 tilmeldinger på få minutter, og det gik så hurtigt, at de ikke engang kunne nå at lukke siden ned.



Indsigter

Hypotese godkendt – publikum har et problem. Teamet fandt ud af, at mange mennesker havde problemer med at købe og sælge på deres site.

Teamet opdagede også udfordringen ved personlig service-testen. Stor interesse kunne være et godt tegn, men fordrede, at man skulle udføre meget mere manuelt arbejde, end man var forberedt på. Det er værd at nævne, at den form for arbejde kræver, at man kan yde noget i forhold til brugerne. Når man dobbeltsporer arbejdet, må man forudse og sætte tid af til at levere, hvad man lover, og så lære noget af

det. Med alt det arbejde, man måske har til daglig, kan det være svært at overkomme.



Handlinger

Hold fast ved at teste i app-features.

I bevidstheden om, at sammensætningen af brugerne var, som man havde forudset, turde teamet godt gå videre med flere eksperimenter, der var målrettet brugerne af appen. Faktisk var det næste eksperiment et featureforsøg, der havde et link til en ikke-eksisterende knap til "Salgsredskaber" – et sted, hvor teamet ville begynde at tilføje features og tests henvendt til sælgere.





VALIDERING / SIMULATION

Prøvesalg

Præsenterer et salg af dit produkt uden betalingsinformationer.

 OMKOSTNINGER	 EVIDENSSTYRKE	 EFTERSPØRGSEL · GENNEMFØRLIGHED · LEVEDYGTIGHED <i>Et prøvesalg er ideelt til at afgøre forskellige prissættelser for dit produkt.</i>
 FORBEREDELSESTID	 KØRELSTID	
 EGENSKABER DESIGN / SALG / ØKONOMI		

**OFFLINESALG****Forberedelse**

- Lav en detaljeret prototype af dit produkt.
- Informer butiksbestyrere og personale om eksperimentets længde og art, så det involverede personale ved, hvad der foregår.

Udførelse

- Placer prototypen strategisk på det rette sted i butikken.
- Observer og dokumenter, hvem der ser produktet, tager det op og lægger det i kurven.
- Afbryd før eller under en kundes køb, og forklar, at produktet endnu ikke er tilgængeligt.
- Få feedback fra kunderne på, om de må kontaktes, når produktet kan købes, og spørg, hvorfor de valgte det frem for andre produkter.
- Kompenser kunderne med et gavekort for ulejligheden.

Analyse

- Gennemgå notaterne om kundefeedback.
- Gennemgå aktivitetslogbogen i forhold til, hvor mange der:
 - så produktet.
 - lagde det i kurven.
 - ville købe det.
 - gav kontaktinformationer til, når det bliver lanceret.
- Brug informationen til at forbedre værditilbuddet og produktdesignet.

ONLINE MED E-MAIL-TILMELDING**Forberedelse**

- Lav en enkel landingsside.
- Skriv priserne.
- Sørg for en "Vi er ikke klar endnu"-knap med e-mail-tilmelding, når der klikkes.
- Integrer og kontroller, at webanalytik virker, som det skal.

Udførelse

- Lancer din side for publikum.
- Led trafik hen til siden.

Analyse

- Kontroller, hvor mange mennesker der:
 - kiggede på priserne.
 - klikkede på en pris.
 - tilmeldte sig med e-mailadresse.
 - afbrød flowet.
 - konverterede til siden, baseret på trafikkilde.
- Brug informationen til at vurdere levedygtighed og forbedre værditilbud og priser.

Forbindelser

- Priserne får du fra indtægtsstrømmen i dit Forretningsmodel-lærred.



Omkostninger

Et prøvesalg er forholdsvis billigt. Du præsenterer dit produkt uden at bygge det. Du skal indgyde dine kunder tillid, så der er lidt omkostninger ved at præsentere din løsning digitalt eller fysisk.



Forberedelsestid

Forberedelsestiden er forholdsvis kort. Du kan skabe en troværdig platform til dit værditilbud på få timer eller dage.



Kørselstid

Kørselstiden er nogle få dage eller uger. Du skal målrette din løsning mod nogle bestemte kunder og give dem tid til at overveje et køb.



Evidens



Antal unikke views

Antal købsklik

Du kan beregne købskonverteringsgennemsnittet ved at tage antallet af folk, der har set prisen, og dele det med antallet af købsklik.

Købsklik er forholdsvis stærk evidens, men ikke så stærk som en efterfølgende e-mail og betalinger.



Antal købstilmeldinger på e-mail

Du kan beregne konverteringen her ved at tage det antal folk, der ser på prisen, delt med antallet af tilmeldinger på e-mail.

Tilmeldinger på e-mail efter købsklik er forholdsvis stærk evidens, men ikke så stærk som betaling.



Antal udfyldte betalingsinformationer

Du kan beregne betalingskonverteringsgennemsnittet ved at tage antallet af folk, der ser prisen, delt med det antal, der har udfyldt betalingsinformationer.

Betalingsinfo er meget stærk evidens.



Egenskaber

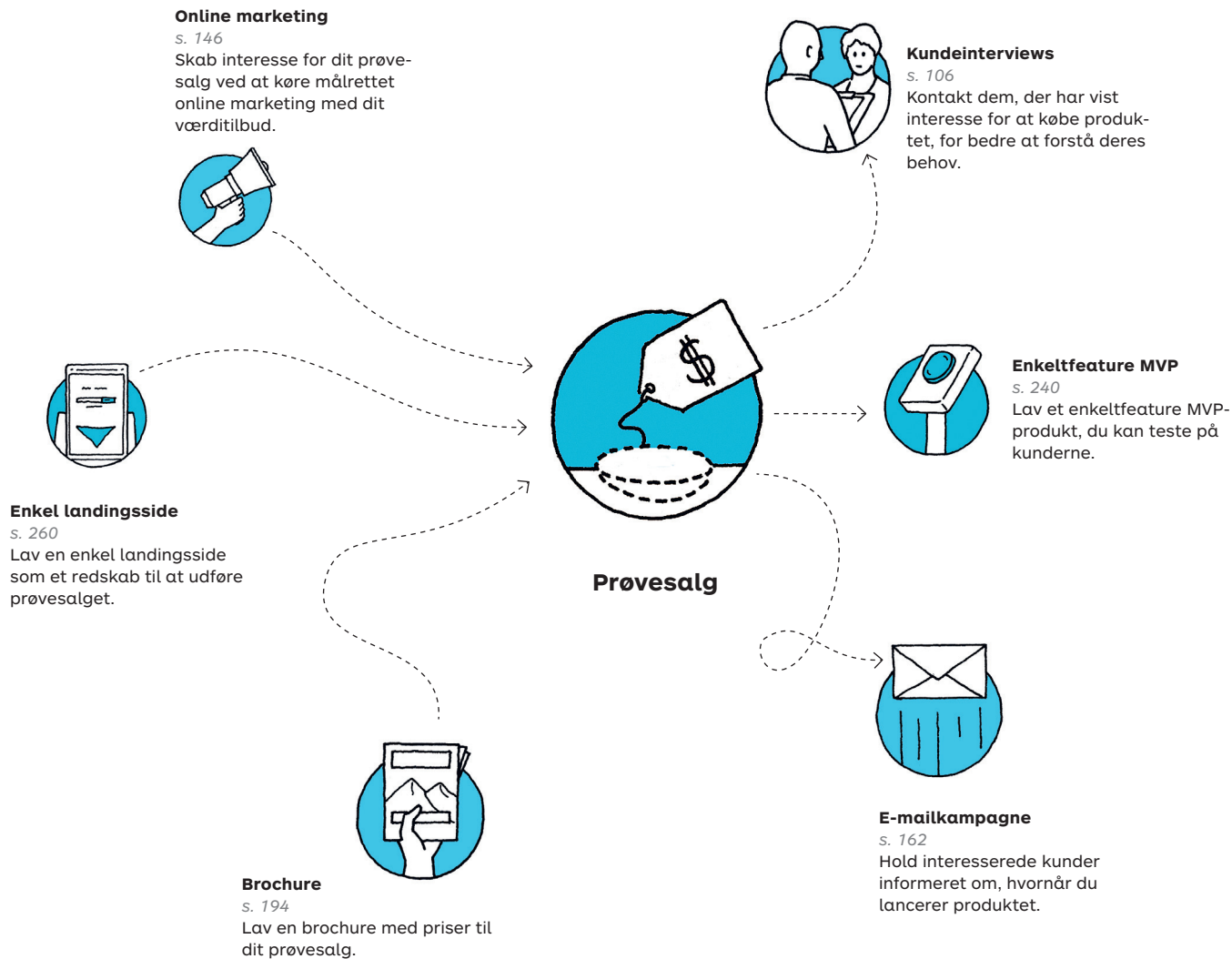
Design / Salg / Økonomi

Et prøvesalg kræver økonomisk indsigt for at sætte priserne rigtigt. Man skal også kunne designe salget, så det rammer rigtigt hos kunderne. Endelig skal man have evner for at sælge, især hvis salget finder sted i den fysiske verden.

Egenskaber

Prisstrategi

Prøvesalg fordrer, at man regner på priserne, før man udfører eksperimentet. Det er ikke noget med bare at spørge kunderne, hvad de vil betale. Kunder er meget dårlige til at svare på det spørgsmål. I stedet skal man kunne præsentere dem for en salgspris eller flere for at få dem til at svare. Hvis du tester en vanvittig lav pris, vil du få falske positiver på noget, du ikke vil kunne levere. Derfor skal omkostningsstrukturen være godt gennemtænkt, hvis evidensen fra prøvesalget skal være noget værd.



**PRØVESALG**

De kommer, når du bygger det.

Buffer

Da Joel Gascoigne, stifteren af Buffer, startede sin virksomhed fra sit soveværelse for ni år siden, var han ikke sikker på, om folk ville betale for hans planlægningsværktøj på de sociale medier.

På det tidspunkt loggede folk, der lavede kampagner på de sociale medier, stadig ind manuelt på hver enkelt og postede deres indhold. De brugte kalendere og påmindelser om det perfekte tidspunkt til at logge ind og poste ting i forskellige tidszoner. Det var ikke ideelt, og især ikke når det skulle foregå midt om natten.



Buffer-applikationen ville løse problemet. Først med et planlægningsværktøj for Twitter og sidenhen på andre sociale medier. Joel bestemte sig for at teste efterspørgslen på Buffer-appen ved at sætte en "Planer og priser"-knap på sin enkle landingsside. Når man klikkede, fik man en besked om, at siden ikke var klar endnu, og en e-mailtilmelding, hvis man ville have besked, når den var klar. Efter at et par mennesker havde sendt deres e-mail, kunne Joel konkludere, at interessen var der, men han ønskede at indsamle yderligere evidens.



Hypotese

Joel mente, at folk ville betale et månedligt beløb for at kunne planlægge deres opslag på Twitter.

Det var ikke nok, at folk tilmeldte sig med e-mail uden informationer om pris. Joel måtte vide, om produktet var levedygtigt.



Eksperiment

Test af forskellige månedlige gebyrer for at vurdere levedygtigheden.

Joel bestemte sig for at teste levedygtigheden ved at lave tre forskellige prismuligheder på hjemmesiden. Gratis = 1 tweet om dagen og 5 i din buffer-kø. Standard = 30 kr. om måneden for 10 tweets om dagen og 50 i din buffer-kø. Maks. = 150 kr. om dagen for ubegrænsede tweets og ubegrænsede tweets i din buffer-kø. Disse valgmuligheder viste sig, når folk klikkede

på "Planer og Priser"-knappen. Når folk klikkede på en valgmulighed, poppede et tilmeldingsfelt op med en besked om, at Buffer ikke var klar til lancering endnu. Valgmulighederne havde integreret analyse, så Joel kunne analysere, hvem der tilmeldte sig, baseret på den valgte pris.



Evidens

Et signal på 30 kr. om måneden.

Evidensen viste, at 30 kr. om måneden var vinderbeløbet i den første test. Denne valgmulighed genererede flest tilmeldinger sammenlignet med de andre.



Indsigt

Folk ville gerne betale.

Det viste sig jo, at prisen på 30 kr. om måneden fik flest til at tilmelde sig, så der begyndte at tegne sig et mønster i brugen. Folk ville ikke planlægge ét tweet om dagen, for det kunne de bare logge ind og gøre. På den anden side ville de heller ikke have ubegrænsede tweets, for de ville ikke opfattes som spammere. Det perfekte lod til at være 5 tweets om dagen, for her var det besværligt, og folk ville gerne betale 30 kr. om dagen for at få det gjort.



Handlinger

Evidens for, at Buffer skulle udvikles.

Efter at have fået evidens og indsigt i

efterspørgslen på Buffer bestemte Joel sig for at udvikle applikationen. Han brugte det, han havde lært, til at bestemme sig for en pris til lanceringen. I begyndelsen behandlede Joel selv kundernes indbetalinger. I dag bruges Buffer af hundredtusindvis af kunder over hele verden og har månedlige indtægter på omkring 10 millioner kroner.





FORFATTER

David J. Bland

Stifter, rådgiver, foredragsholder

David J. Bland er rådgiver, forfatter og virksomhedsstifter med bopæl i San Francisco Bay Area. I 2015 stiftede han Precoil for at hjælpe virksomheder med at finde deres plads på markedet med lean startup, designtænkning og forretningsmodelinnovation. Han har hjulpet virksomheder i hele verden med at få godkendt nye produkter og tjenester. Før han blev rådgiver, tilbragte han ti år med at udbygge nye teknologier. Han giver stadig gode råd til iværksættere via sin stilling som lærer ved flere iværksætterskoler i Silicon Valley.

@davidjbland
precoil.com



MEDFORFATTER

Alex Osterwalder

Stifter, foredragsholder, forretningsudvikler

I 2015 vandt Alex Thinkers50's strategipris, som kaldes "The Oscar of Management Thinking" af FT, og lige nu er han nummer syv på listen over verdens førende forretningsudviklere.

Han holder ofte foredrag i Fortune 500-virksomheder og har holdt forelæsninger på de førende universiteter rundt om i verden, inklusive Wharton, Stanford, Berkeley, IESE, MIT, KAUST og IMD. Alex arbejder jævnligt med direktører for ledende virksomheder såsom Bayer, Bosch, WL Gore og Fortune 500-virksomheder såsom Mastercard på projekter, der har med strategi og innovation at gøre.

@AlexOsterwalder
strategyzer.com/blog



KREATIV CHEF

Alan Smith

Stifter, udforsker, designer

Alan bruger sin nysgerrighed og kreativitet til at stille spørgsmål og forvandle svarene til enkle, visuelle praktiske redskaber. Han mener, at de rigtige redskaber indgyder folk selvtillid nok til at sætte sig store mål og bygge meningsfulde ting.

Han stiftede Strategyzer sammen med Alex Osterwalder og arbejder der på et projekt med et dygtigt team. Strategyzers bøger, redskaber og tjenester bruges af førende virksomheder i hele verden.

strategyzer.com



KREATIV CHEF

Trish Papadakos

Designer, fotograf, skaber

Trish har en kandidatgrad i design fra Central St. Martins i London og en bachelor i design fra York Sheridan Joint Program i Toronto.

Hun har undervist i design på sit gamle universitet, arbejdet med prisvindende bureauer, grundlagt adskillige virksomheder og samarbejder for fjerde gang med teamet fra Strategyzer.

[@trishpapadakos](#)

YDERLIGERE DESIGN

Chris White

Redaktionel designer

Alan og Trish vil gerne sige tak til Chris for at deltage og hjælpe til ved slutningen af projektet for at gøre det vellykket.

ILLUSTRATIONER

Owen Pomery

Fortællende illustrationer

En stor tak til Owen for hans tålmodighed og velvilje til at komme med de rigtige ideer.

[owenpomery.com](#)

PIKTOGRAMDESIGN

b Farias

Bidragyder

Piktogrammer: team, elpære, rapportmisbrug, flaske, synlig, udstyr, kikkert, firkant, dødningshoved, destination, papirnotat, dashboard, synes om, clipboard, lagkagediagram, kemibog, kortnål, trofæ og amerikansk studenterhue af b Farias fra The Noun Project.

[thenounproject.com/bfarias](#)



338

Strategyzer understøtter dine transformations- og vækstudfordringer ved brug af den bedste teknologi og rådgivning. Se hvad vi kan gøre for dig og din virksomhed på strategyzer.com



TRANSFORMATION

Skab forandring

*Styrk dine kompetencer på Strategyzer
Cloud Academys bibliotek.*

Skab værdi for kunderne og værdi for
din forretning, test dine ideer og dybde-
gående eksperimentbibliotek.



VÆKST

Skab vækst

Systematiser og udbyg din vækst.

Vækststrategi, vurdering af innova-
tionsparathed, innovationsdesign,
sprint- og målings-metoder.



Idé

Usikkerhed & Risiko



Forretning

FREM GANG

Det vigtigste for en projektudvikler, entreprenør eller virksomhed er at teste sine forretningsideer for at minimere risikoen for fiasko.

Syv ud af ti nye produkter lever ikke op til forventningerne. Det faktum kan *Test dine ideer* vende op og ned på. Den indeholder, ligesom den internationale bestseller *Business Model Generation*, en masse praktiske teknikker til hurtigt at teste nye forretningsideer.

Du vil lære processen, designe dit første eksperiment og begynde at teste dine egne ideer. Hvis du har prøvet den slags før, kan du styrke dine evner med de mange test her i bogen. Du vil også lære at sætte testene i system i din virksomhed, så det bliver måden at gøre tingene på.

Det er på tide at slippe usikkerheden og gøre dine ideer skudsikre.

David J. Bland

Forfatter og stifter med base i Silicon Valley. Han hjælper virksomheder med at skabe vækst med "Lean Startup"-metoder, design-tænkning og business model-innovation.

Alex Osterwalder

Hovedforfatter til de internationale bestsellers *Business Model Generation* og *Value Proposition Design*. Han er en lidenskabelig entreprenør og efterspurgt foredragsholder.

Coverdesign og forsideillustration: © Alan Smith

Bagsideillustrationer: Owen D. Pomery



Læseprøven slutter her
– Find hele bogen her