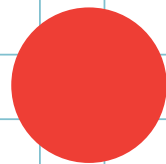


Atspēriena punkts



veiksmīgai uzņēmējdarbībai

Deniss Ščeulovs, Niks Plēgmans. **Atspēriena punkts veiksmīgai uzņēmējdarbībai.** Mācību līdzeklis (uzņēmēja rokasgrāmata). Rīga: RTU Izdevniecība, 2021, 128 lpp.

Mācību līdzeklis paredzēts uzņēmējdarbības un ar to saistītu jomu studentiem, kā arī topošajiem un esošajiem uzņēmējiem. Tajā aprakstīti jaunuzņēmuma biznesa modeļa izveides posmi un izaicinājumi, izmantojot autoru – Rīgas Tehniskās universitātes (Latvija) asociētā profesora Denisa Ščeulova un Roterdamas Biznesa skolas (Nīderlande) zinātniskā lektora Nika Plēgmana (*Niek Ploegman*) – izveidoto «atspēriena punkta» metodiku. Grāmata palīdzēs analizēt un pilnveidot arī uzņēmuma esošo biznesa modeli.

Jaunuzņēmuma izveidei būtu jāpiemēro skaidra metodika ar noteiktiem un saprotamiem posmiem. «Atspēriena punkta» metodikai ir definēti konkrēti posmi un soļi, turklāt tā ļauj vienmēr atskatīties atpakaļ, atgriežoties pie iepriekšējiem soļiem un tos pilnveidojot. Mācību līdzeklis palīdzēs pastāvīgi analizēt biznesa modeli un savlaicīgi veikt korekcijas tajā, un tas ir nepieciešams jebkuram biznesam – gan mazam, gan lielam.

Mācību līdzekļa izveidē izmantotie materiāli: *A. Osterwalder «Value Proposition Design», A. Osterwalder, Y. Pigneur «Business Model Generation», E. Ries «The Lean Startup»* u. c.

Mācību līdzekli papildina pielikumi, ko var izmantot praktiskajās nodarbībās. Grāmatas elektroniskās versijas pielikumiem ir laba izšķirtspēja, kas ļauj tos demonstrēt uz lielā ekrāna, kā arī lejupielādēt un izdrukāt dažādos formātos līdz A2 plakāta lielumam.

Zinātniskā redaktore Elīna Gaile-Sarkane
Redaktore Rūta Lapsa
Datorsalikums Paula Lore
Vāka dizains Paula Lore

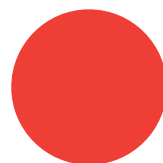
ISBN 978-9934-22-670-0 (print)

ISBN 978-9934-22-671-7 (pdf)

© Deniss Ščeulovs, Niks Plēgmans, 2021
© Rīgas Tehniskā universitāte, 2021

Deniss Ščeuļovs, Nīks Plēgmans

Atspēriena punkts



veiksmīgai uzņēmējdarbībai

Mācību līdzeklis (uzņēmēja rokasgrāmata)

RTU Izdevniecība
Rīga 2021



Asociētais profesors *Dr. oec.*
Deniss Ščulovs

PRIEKŠVārds

2021./2022. studiju gadā atzīmējam Rīgas Tehniskās universitātes Inženierekonomikas un vadības fakultātes (RTU IEVF) 55 gadadienu. Raugoties uz fakultātes sasniegumiem un panākumiem uzņēmējdarbības studentu izglītošanā, var uzskatīt, ka 55 gadi ir pietiekami ilgs laiks, ņemot vērā mūsdienu pasaules informācijas aprites ātrumu un dzīves dinamismu. Šajos gados sagatavoti desmitiem tūkstošu studentu, kas darbojas uzņēmējdarbībā un ar to saistītās jomās Latvijā un pasaulē. Mūsu fakultātes absolventu vidū ir ministri, politiķi, veiksmīgi uzņēmēji, uzņēmumu īpašnieki un vadītāji, kā arī augsta līmeņa speciālisti un profesionāļi.

Fakultāte turpina attīstīties, pilnveidoties, veidot kvalitatīvu starptautisko partneru tīklu, piedāvājot mūsdienīgas, Latvijā un pasaulē pieprasītas studiju programmas, tajā skaitā – uzņēmējdarbības jomā.

Gadu gaitā IEVF kļuvusi par labi atpazīstamu zīmolu Latvijā, Eiropā un pasaulē, kas apliecina kvalitāti, nepārtrauktu attīstību un sadarbību.

Uzņēmējdarbība interesējusi cilvēci jau ļoti sen, sākotnēji izpaūžoties preču apmaiņā.

Kā zināms, RTU darbu sāka 1862. gadā kā Rīgas Politehnikums (RP) – privāta augstākās izglītības iestāde ar vācu mācību valodu. RP projektā bija paredzēta arī Tirdzniecības nodaļa, un tāda bija nebūt ne visos politehnikumos Rietumeiropā. Tās iekļaušanu RP noteica vietējie apstākļi – tagadējā Latvijas teritorija izsenis saistīta ar tirdzniecību, un bija nepieciešami speciālisti ar augstāko izglītību arī tirgzinībās un komercijā. Taču jaunā augstskola attīstījās pamazām, un visas nodaļas darbu nesāka vienlaikus.

RP Tirdzniecības nodaļas projekts realizējās 1868. gadā, un tā bija viena no pēdējām RP nodaļām, kas darbu sāka 19. gadsimtā. Tirdzniecības nodaļas mācībspēki bija gan nodaļas profesori, docenti un asistenti, gan citu nodaļu pedagogi. Nodaļas izveidotājs bija ievērojamais ekonomists Etjēns Laspeiress. Aprēķinot inflāciju, arī mūsdienās izmantojam viņa formulu. Tirdzniecības (no 1896. gada, kad RP kļuva par Rīgas Politehnisko institūtu (RPI), – Komercijas) nodaļa «vecajā» politehnikumā pastāvēja līdz 1918. gadam, šo 50 gadu laikā nodaļu beidza 1036 absolventi.

Priekšvārds	4
Dažu mācību līdzekļi izmantoto terminu un jēdzienu skaidrojumi	8
Cienījamo lasītāj!	10
Atspēriena punkts. Biznesa atspēriena soļi	12
Atspēriena punkts. Testēšanas karte	14
Atspēriena punkts. Radošā karte	16

1

Biznesa modeļa pamati

18

Ievads	18
1.1. Jūsu pirmā biznesa modeļa izveide	19
1.2. Biznesa modeļa prezentācija	29

2

Biznesa modeļa izveidošana

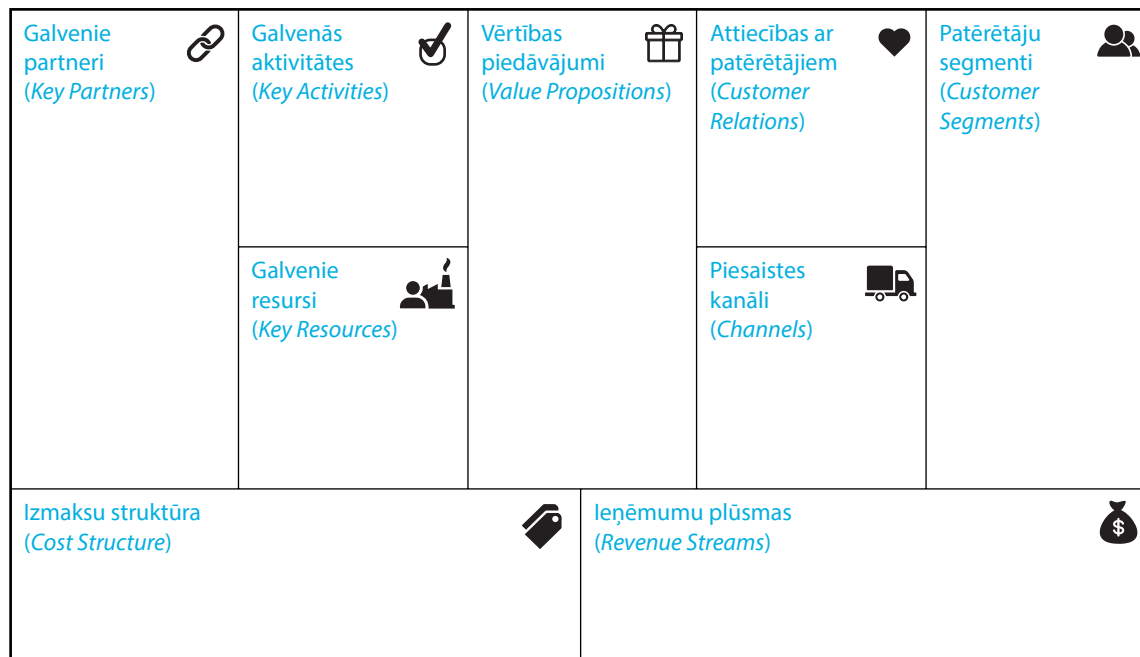
32

Ievads	32
2.1. Biznesa vide vs. biznesa modelis	33
2.2. Dažādu biznesa modeļu prototipu izveidošana	39
2.3. Biznesa modeļa testēšana	43
2.4. Biznesa modeļu stresa testēšana	46

3

Vērtības piedāvājumu izstrāde **54**

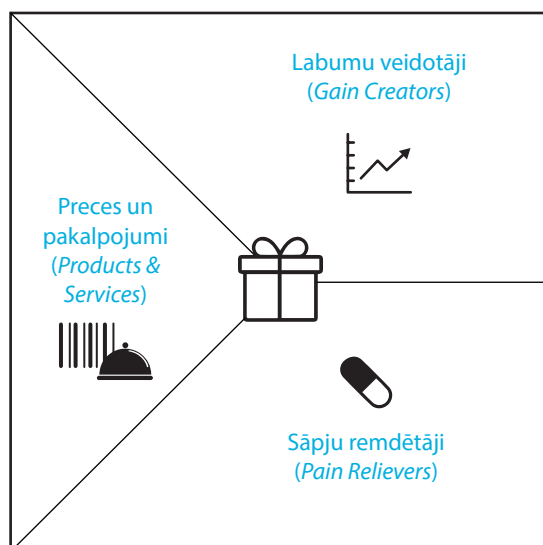
Ievads	54
3.1. Patērētāja profila izveidošana	55
3.2. Patērētāja profila testēšana	63
3.3. Vērtības kartes un piesaistes kanāla(-u) kartes izveide	65
3.4. Dažādu vērtības piedāvājumu un kanālu izstrāde	71
3.5. Minimālas dzīvotspējas produktu (MDP) un minimālas dzīvotspējas kanālu (MDK) prototipu izveidošana	79
3.6. Testēšana galveno vērtības piedāvājumu un galvenā piesaistes kanāla noteikšanai	89
Pielikumi	96
Lapas piezīmēm	116



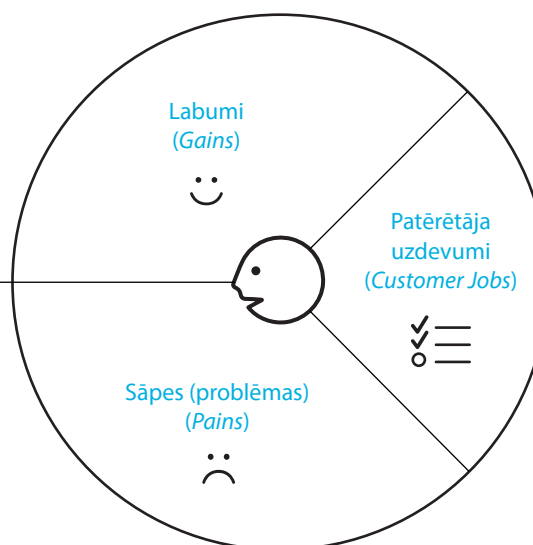
BIZNESA MODEĻA KANVAS (BUSINESS MODEL CANVAS)

Avots: <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

Vērtības piedāvājumi (Value Propositions)



Patērētāja profils (Customer Profile)



VĒRTĪBAS PIEDĀVĀJUMU KANVAS (VALUE PROPOSITION CANVAS)

Avots: <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>

* Informācijas labākai uztverei grāmatas autori izmantojuši arī citus vizuālus simbolus.

CIENĪJAMO LASĪTĀJ!

Lai īstenotu mērķi, nepieciešams atspēriens – ideja, vēlme mainīt savu dzīvi vai pat pasauli. Lai sapnis kļūtu par mērķi, tas «jāuzliek uz papīra».

Ja jūsu mērķis ir kļūt par veiksmīgu uzņēmēju un vēlaties to īstenot, šī grāmata ir domāta jums!

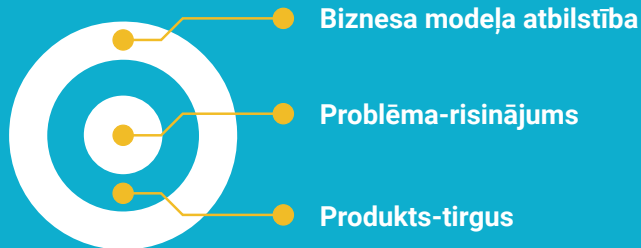
Grāmata ir Rīgas Tehniskās universitātes (Latvija) asociētā profesora Denisa Ščeulova un Roterdamas Biznesa skolas (Nīderlande) zinātniskā lektora Nīka Plēgmana kopdarbs, kas balstīts pieredzē, docējot uzņēmējdarbību studentiem un strādājot ar jaunuzņēmumu dibinātājiem.

«Atspēriena punkts veiksmīgai uzņēmējdarbībai» ļaus jums ieskatīties jaunuzņēmumu aizkulisēs un palīdzēs izveidot priekšstatu par tiem. Grāmatā izmantoti pasaules un Latvijas piemēri. Tajā stāstīts par to, kā izveidot jaunuzņēmuma mūsdienīgu un dzīvotspējīgu biznesa modeli, izmantojot «atspēriena punkta» metodiku. Grāmata palīdzēs pilnveidot arī jūsu uzņēmuma esošo biznesa modeli.

Trīs galvenie izaicinājumi, ar kuriem sastopas katrs jaunuzņēmuma dibinātājs, ir:

- 1) **atrast atbilstību «problēma-risinājums»** – atbilstība ir atrasta, ja ir zināmi konkrēti uzdevumi (*tasks*), problēmas (*sāpes; pains*) un labumi (*gains*), kas ir aktuāli patērētājiem, un esat izveidojuši izdevīgu risinājumu, kas aptver šādus uzdevumus, problēmas un labumus;
- 2) **atrast atbilstību «prece-tirgus»** – atbilstība ir izveidota, kad jūsu rīcībā esošie dati liecina par to, ka risinājums sniedz labumu patērētājiem un ir piesaistīta attiecīgā tirgus daļa;
- 3) **sasniegt biznesa modeļa atbilstību** – šis mērķis tiks sasniegts, kad jums ir konkrēti pierādījumi par to, ka esat izveidojuši **paplašināmu un izdevīgu** biznesa modeli.

Šos izaicinājumus var pārvērst par iespējām, izmantojot divus paņēmienus: ātra vienkārša prototipa izstrāde un ātra patērētāju atgriezeniskā saite. Vai izdosies ātri gūt veiksmi? Diez vai. Bet, kā minēts iepriekš, strādājot ar simtiem studentu un uzņēmēju, esam liecinieki



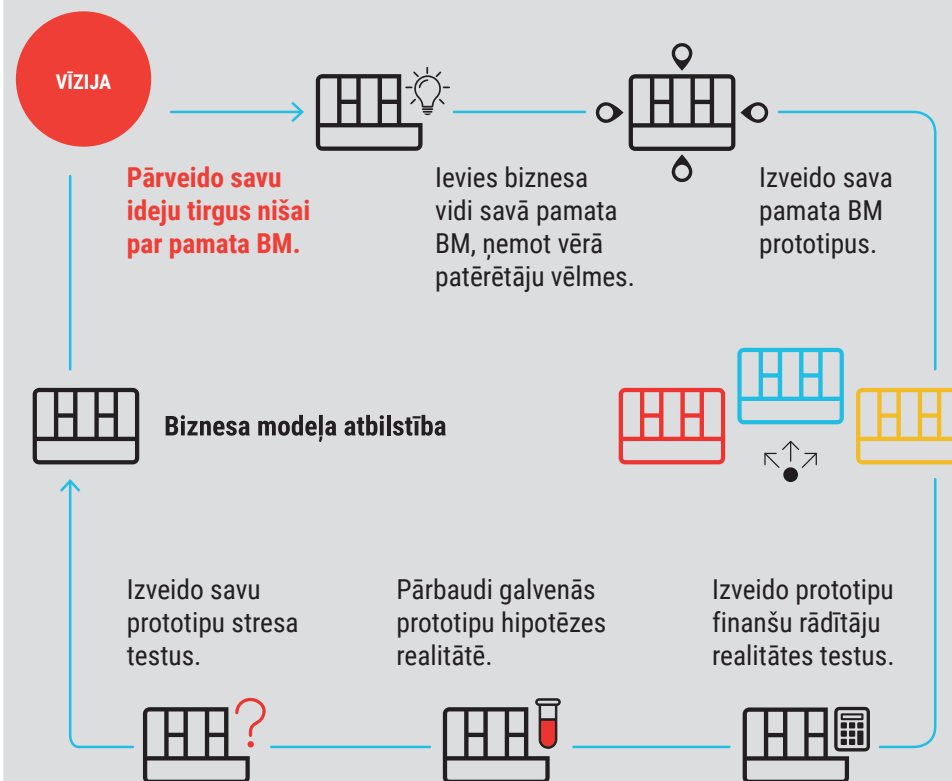
Trīs galvenie jaunuzņēmumu biznesa modeļa (BM) izaicinājumi

1. **«Problēma-risinājums».** Šī atbilstība jāveido, ja jums ir zināmi konkrēti darbi, problēmas (sāpes) un ieguvumi, kas patērētājiem ir aktuāli, un piemērots risinājums šiem darbiem, problēmām (sāpēm) un ieguvumiem.
2. **«Produkts-tirgus» atbilstība.** Šī atbilstība jāveido, ja esat pārliecināts par to, ka jūsu vērtības piedāvājums vērtības piedāvājumu (VP) veido reālu vērtību jūsu patērētājiem un piesaista tirgum.
3. **Biznesa modeļa atbilstība.** Šī atbilstība jāveido, ja esat pārliecināts par to, ka jūsu VP var izmantot atkārtoti un pielāgot rentablā biznesa modeli.

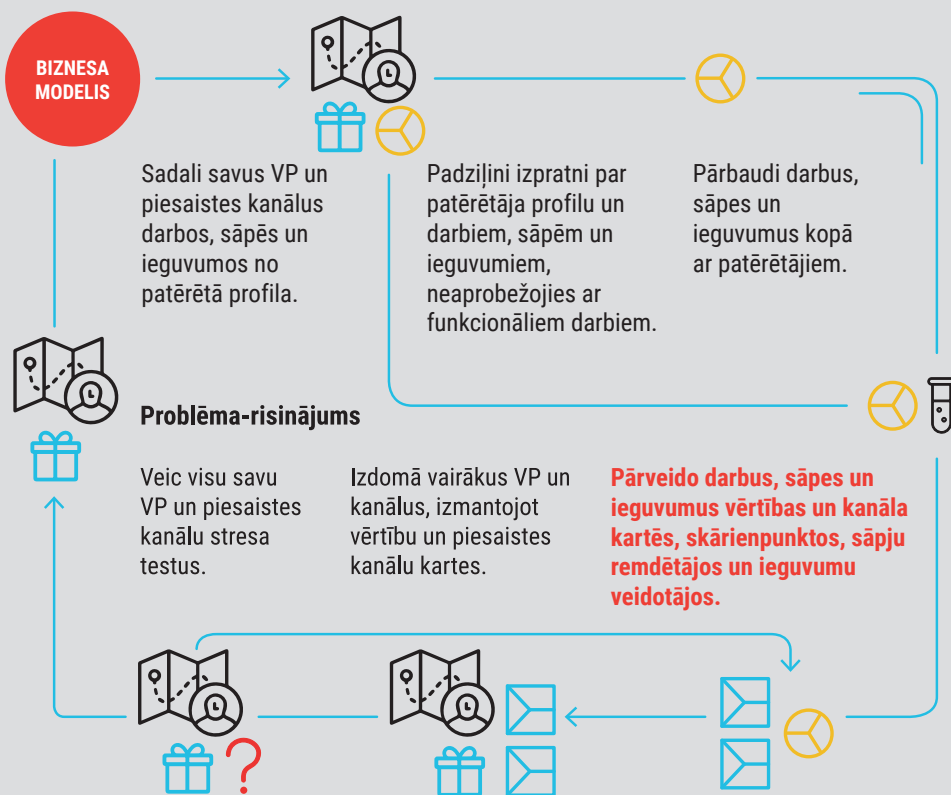
Sāciet ar ārējā apļa izpēti. Ja atradīsiet pietiekamus pierādījumus tam, ka jums ir izdevīgs biznesa modelis, pilnveidojiet to, sākot no apļa centra.

1. *Business Model Generation* (A. Osterwalder)
2. *Value Proposition Design* (A. Osterwalder)
3. *Traction* (G. Weinberg)
4. *The Four Steps To The Epiphany* (Steve Blank)
5. trendwatching.com
6. strategyzer.com
7. tractionstack.com

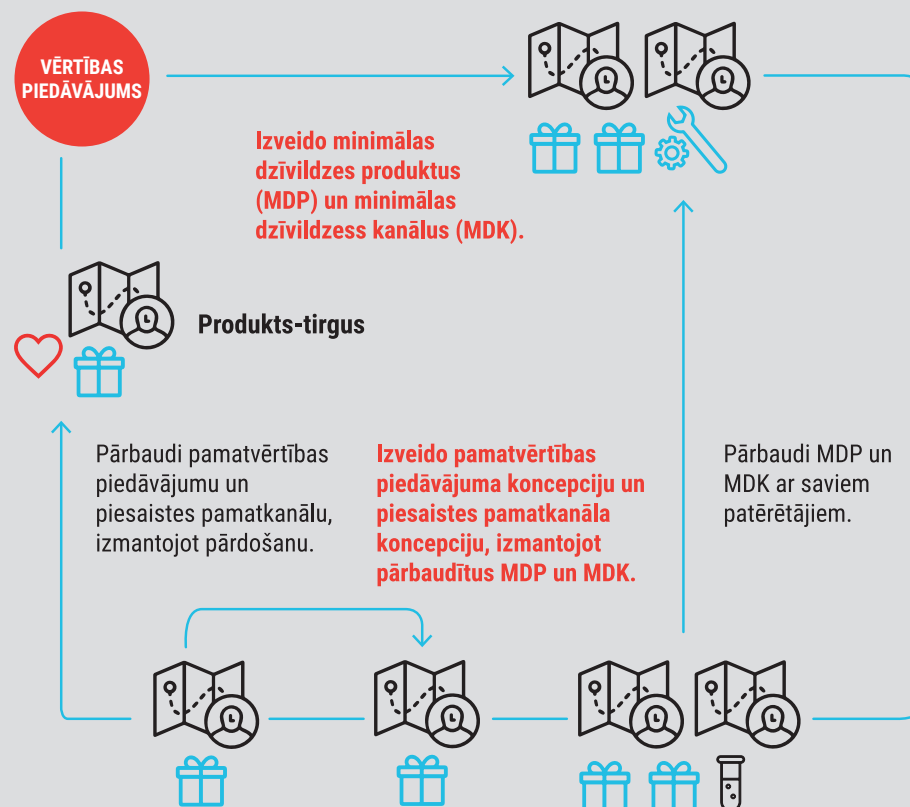
VĪZIJA

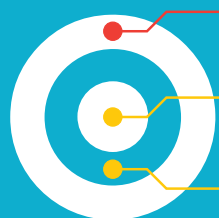


BIZNESA MODELIS



VĒRTĪBAS PIEDĀVĀJUMS





Biznesa modeļa atbilstība

Problēma-risinājums

Produkts-tirgus

Trīs atbilstības, kurām nepieciešama sistemātiska un rūpīga pārbaude

Kamēr neesat pārbaudījuši savus pieņēmumus realitātē (darbojoties ar patērētājiem), tie ir tikai vārdi.

Kā saka Stīvs Banka: «Būvē, un viņi nāks, – tā nav stratēģija, bet lūgšana.»

Lai mazinātu riskus un nenoteiktību, kas saistīti ar ideju, pārbaudiet savus pieņēmumus un prototipus, izmantojot **TESTĒŠANAS KARTI**. Veidojot **TESTĒŠANAS KARTI**, esam iedvesmojušies no *IDEO.com*, kā arī ņēmuši vērā praktisko pieredzi ar simtiem uzņēmējdarbības studentu un uzņēmēju.

TESTĒŠANAS KARTĒ IR četras kategorijas: JAUTĀ, MEKLĒ, MĒĢINI un MĀCIES, kas palīdz iejusties patērētāja lomā no dažādiem skatpunktiem.



IDEO.com

Dienasgrāmata (piezīmes)

Palūdziet potenciālajiem patērētājiem izveidot viņu iespaidu, situāciju un aktivitāšu, kas saistītas ar jūsu vērtības piedāvājumu, rakstisku vai vizuālu dienasgrāmatu. **Viedokļu un uzvedības modeļu oteikšana.**

JAUTĀ

Karšu kārtošana

Ierakstiet darbus, sāpes un ieguvumus atsevišķās kartēs un palūdziet cilvēkiem sakārtot tās tādā kārtībā, kas viņiem šķiet loģiska. **Šis jaunais karšu izvietojums atklās patērētāju gaidas un prioritātes.**

Aptaujas un anketas

Uzdodiet dalībniekiem virkni precīzu jautājumu, lai apstiprinātu konkrētas īpašības un uztveri. **Ātrs veids, kā iegūt daudz cilvēku atbildes.**

JAUTĀ

Stāsts

Kamēr dalībnieki veic kādu procesu vai konkrētu uzdevumu, palūdziet viņiem mutiski aprakstīt, ko viņi domā. **Tas ļauj atklāt cilvēku motivāciju, bažas, uztveri un pamatojumu.**

Kolāža

Palūdziet dalībniekiem izveidot kolāžu, izmantojot izsniegtos attēlus, un izskaidrot izvēlēto attēlu un to kārtības nozīmi. **Palīdziet patērētājiem mutiski aprakstīt sarežģītas vai neiedomājamas asociācijas.**

Piecas reizes «kāpēc?»

Pēc katras atbildes piecas reizes uzdodiet jautājumu «kāpēc?». **Tas liek cilvēkiem apdomāt un paskaidrot savas uzvedības un attieksmes pamatojumu.**

Sajauciet grupu

Iedaliet dalībniekus jauktās grupās, lai izmantotu dažādus materiālus un iegūtu rezultātus, kas saistīti ar jūsu VP. **Tas veicinās radošu un atšķirīgu pieredzi, kā arī ļaus dalībniekiem justies brīvāk un paskatīties uz lietām citādi.**

Atklāta intervija

Izmantojiet A. Ostervaldera piedāvātos veicinošos jautājumus atklātajās intervijās ar potenciālajiem patērētājiem. **Tas ir ātrs veids, kā iegūt daudz cilvēku atbildes.**

Pieredzes uzzīmēšana

Dalībnieki vizualizē pieredzi ar zīmējumiem un diagrammām. **Tas ļauj viegli identificēt kļūdainos pieņēmumus un saprast, kā cilvēki uztver un sakārto savu pieredzi vai darbības.**

JAUTĀ

Kultūras zondes

Sagatavojiet videožurnāla komplektus un izdaliet tos jūsu tirgus nišas pārstāvjiem. **Apkopojiet un izvērtējiet patērētāju uztveri un uzvedību jūsu izvēlētajā tirgus nišā.**

Diena dzīvē

Sagrupējiet visas aktivitātes un situācijas, ko ir pieredzējuši dalībnieki visas dienas garumā. **Tā jūs varēsiet atpazīt neparedzētas problēmas, kas raksturīgas ikdienai un apstākļiem, ar kuriem dalībnieki sastopas katru dienu.**

MEKLĒ

Muša uz sienas

Vērojiet un reģistrējiet dalībnieku uzvedību kontekstā bez jebkādas iejaukšanās. **Jums ir svarīgi redzēt, ko cilvēki dara reālajā dzīvē, nevis dzirdēt to no viņiem.**

Kognitīvās kartes

Dalībnieki skicē viņu sociālo mediju un interneta karti un atzīmē, kā viņi tajā pārvietojas. **Tas ļauj atklāt nozīmīgus elementus un ceļus, kas saistīti ar virtuālo vidi, kā arī uzvedības paradumus.**

Asociācija «vārds-koncepcija»

Palūdziet dalībniekiem sasaistīt aprakstošus vārdus ar dažādām koncepcijām vai iezīmēm, lai saprastu, kā viņi uztver un novērtē konkrētas problēmas. **Lietotāju uzveres klasifikācija palīdz izvērtēt un noteikt prioritāti konkrētām iezīmēm un koncepcijām.**

Uzvedības arheoloģija

Meklējiet pierādījumus aktivitātēm, kas saistītas ar izvietojumu, nodiluma modeļiem, kā arī ar vietas un priekšmetu organizēšanu. **Tas palīdz atklāt, kā priekšmeti un vide ietekmē cilvēku dzīvi, izceļot ieradumus, prioritātes un vērtības.**

Uzvedības kartēšana

Dokumentējiet to, kā dalībnieki maina savu atrašanās vietu un pārvietojas telpā eksperimenta laikā. **Sekoņiet dalībnieku kustībai telpā, kā arī viņu galamērķiem – tas palīdz identificēt dažādus cilvēku uzvedības tipus.**

Sociālā tīkla kartēšana

Atzīmējiet vairākus dalībnieku sociālo attiecību veidus konkrētajā grupā un izveidojiet viņu savstarpējās iedarbības tīklu. **Tā jūs varēsiet vieglāk izprast strukturālās attiecību īpatnības dažādās sociālajās grupās.**

MEKLĒ

Personīgais inventārs

Dokumentējiet visu, kas ir svarīgs dalībniekiem, ņemot vērā viņu teikto. **Tas palīdz atklāt dažādu cilvēku uzvedības, uzveres un vērtību pazīmes, kā arī noskaidrot faktorus, kas to ietekmē.**

Scenāriji

Ilustrējiet sižetu ar vairākiem tēliem jūsu produkta iegādes vai lietošanas kontekstā. **Šis process palīdzēs jums izklāstīt un pārbaudīt savas idejas būtību tās varbūtējā kontekstā.**

MĒĢINI

Kļūstiet par patērētāju

Palūdziet dalībniekam iztēloties savu tipiskā patērētāja pieredzi. **Tas palīdzēs labāk saprast patērētāja uztveri un nodrošinās informatīvu kontrastu ar faktisko viņu pieredzi.**

Ēnošana

Biežāk esiet kopā ar patērētājiem, lai vērotu un saprastu viņu ieradumus, savstarpējos kontaktus un kontekstus. **Tas atklās papildu projektēšanas iespējas un parādīs, kā produkts vai kanāls var ietekmēt vai uzlabot patērētāja uzvedību.**

Intervāla (time lapse) video

Uzstādiat videokameru, lai ierakstītu dalībnieku pārvietošanos telpā ilgstošā laika posmā. **Tas sniegs objektīvu un ilgstošā novērošanā balstītu priekšstatu par dalībnieku rīcību kontekstā.**

Produkta iztēlošana

Izveidojiet scenāriju un izspēlējiet to ar vai bez rekvizītiem – pievērsiet uzmanību spontānām replikām, ko izraisa produkta fiziskās klātbūtnes iztēlošanās. **Tas palīdz ātri radīt un pārbaudīt daudzas kontekstā un uzvedībā balstītas koncepcijas.**

Mērogota modelēšana

Izmantojiet mērogotus, vienkāršus modeļa komponentus, lai kopā ar patērētāju modelētu viņa ceļojumu. **Šis telpiskais rīks palīdz izziņāt patērētāju problēmas un reaģēt uz konkrētām vajadzībām.**

Ātrs un vienkāršs prototips

Izmantojiet jebkurus pieejamos materiālus, lai ātri izveidotu iespējamās taustāma produkta formas vai tā lietošanas veidus novērtēšanai. **Tas ļauj labāk izskaidrot koncepciju komandai un uzlabot produkta dizainu.**

MĒĢINI

Papīra prototips

Ātri uzskicējiet, izkārtojiet un izvērtējiet mijiedarbības dizaina koncepcijas vienkāršai lietošanai. **Tas palīdz ātri organizēt, formulēt un vizualizēt mijiedarbības dizaina koncepcijas.**

Sekundārie pētījumi

Pārskatiet publicētos rakstus, dokumentus un citus atbilstošus dokumentus, lai veidotu kompetentu viedokli **efektīvai ideju un viedokļu pamatošanai.**

MĀCIES

Kļūdu analīze

Uzskaitiet visas iespējamās problēmas, kas saistītas ar produkta lietošanu, un noskaidrojiet vairākus iespējamus cēloņus. Labs veids, kā saprast problēmas (sāpes) un ieguvumus.

Scenāriju veida pārbaude

Parādiat dalībniekiem kartes ar iespējamiem nākotnes scenārijiem un uzziņiet viņu viedokli. **Tas palīdz noteikt pazīmes konkrētajā vērtības lietošanas kontekstā un labāk informēt par to patērētājus.**

Nākamā gada virsrakstu prognoze

Palūdziet patērētājus aprakstīt, kā viņi vēlas, lai jūs attīstītu un uzturētu attiecības ar viņiem. **Balstoties uz patērētāju pētījumiem, šī prognoze palīdzēs noskaidrot, kādas pieejas ir vērts izmantot piesaistes kanālu veidošanā.**

Personāžu profili

Novērojot dalībniekus, izstrādājiet viņu profilus, lai atspoguļotu patērētāju arhetipus un viņu dzīvesveida īpatnības. **Tas palīdz atdzīvināt tipiskā patērētāja tēlu un darīt zināmu jūsu vērtību dažādām mērķa grupām.**

Konkurējošu produktu apskats

Apkopojiet, salīdziniet un izvērtējiet datus par jūsu produkta konkurentiem. **Tas palīdz noteikt funkcionālās prasības, efektivitātes standartus un citus kritērijus.**

Kognitīvo uzdevumu analīze

Uzskaitiet un apkopojiet visas sensorās ievades (sensory inputs), lēmumu pieņemšanas punktus un aktivitātes. **Tas palīdz izprast lietotāju uztveri, uzmanību un vajadzību pēc informācijas, kā arī noskaidrot vājās vietas, kurās var rasties kļūdas.**

MĀCIES

Plūsmas analīze

Attēlojiet informācijas vai aktivitāšu plūsmu visos procesa posmos. **Tas ļauj identificēt funkcionālo alternatīvu iespējas un vājās vietas.**

Antropometriskā analīze

Izmantojiet cilvēku populācijas mērījumu datus, lai pārbaudītu risinājuma pārklājumu un piemērotību patērētāju mērķa grupai. **Tas palīdz identificēt reprezentatīvu cilvēku grupu, lai pārbaudītu un izvērtētu jūsu risinājumus.**

MĀCIES

Salīdzinājumi

Izmantojiet personiskās vai publicētās atsauksmes, lai atklātu uzvedības un artefaktu atšķirības starp dažādām patērētāju grupām. **Izprotiet dažādu sociālos un kultūras faktorus.**

Interesu diagrammas

Sagrupējiet dizaina elementus pēc intuitīvām pazīmēm, piemēram, līdzība, aizsardzība, tuvums utt. **Šī metode palīdz noteikt atbilstības starp dažādām problēmām un atrast inovācijas iespējas.**

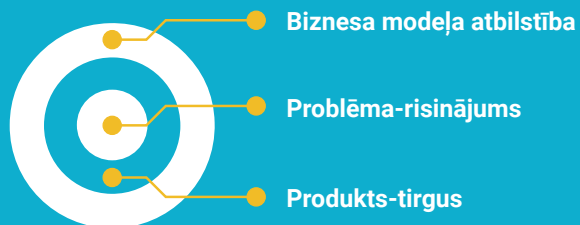
Aktivitātes analīze

Izveidojiet sarakstu vai detalizēti aprakstiet visus procesā iesaistītos uzdevumus, darbības, objektus, izpildītājus un to mijiedarbību. **Tas palīdz identificēt un noteikt prioritāti ieinteresētu personu iesaistē vai problēmu risināšanā.**

A/B testēšana

Piedāvājiet patērētājiem vismaz divas alternatīvas (piemēram, jūsu galvenajai vietai) – katru ar nedaudz atšķirīgu saturu. **Tas ļauj salīdzināt alternatīvu efektivitāti.**

Atspēriena punkts. RADOŠĀ KARTE



Atbilstības realizācijai ir nepieciešams radošums.
Kas ir radošums?

Stīvam Džobsam ir atbilde uz šo jautājumu: «Radošums ir spēja saskatīt sakarības. Kad jūs jautājat radošai personai, kā viņš kaut ko ir izdarījis, viņš jūtas mazliet vainīgs, jo viņam šķiet, ka neko nav darījis, bet vienkārši – kaut ko saskatījis.» Radoši cilvēki ļoti labi redz sakarības. Veicinot spēju saskatīt sakarības, jūs veicināsiet arī savu radošumu.

Veidojot radošo karti, esam iedvesmojušies no Dortes Nīlsenas darbiem un mūsu praktiskās pieredzes, strādājot ar simtiem studentu un uzņēmēju.

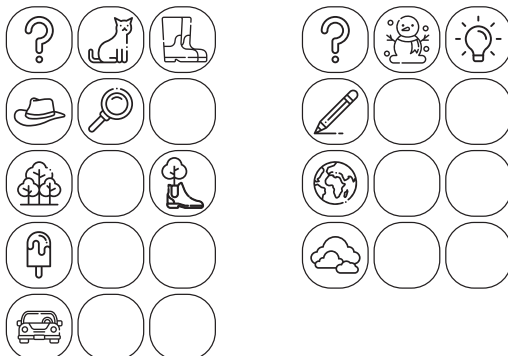


Creative Thinkers
(Dorte Nielsen & Katrine Granholm)

lesakām iegādāties šo grāmatu.

Vizuālās sakarības

Iztēlojieties attēlus kā vizuālu reizināšanas tabulu. Jūsu uzdevums ir aplūkot attēlus katrā rindā un izdomāt, kā tie varētu būt saistīti. Savu ideju uzzīmējiet tukšajā laukumā. Zīmējuma kvalitātei nav nozīmes. Vienkārši domājiet un zīmējiet.



Idejas skaidrošana

Vingrinājums attīsta radošās skaidrošanas prasmes. Tas balstīts vizuālās sakarības noteikšanas principā, bet tā vietā, lai meklētu asociācijas, teiksim, lampai ar vairākiem priekšmetiem, jāatrod vairākas kopējās pazīmes lampai ar citu objektu (piemēram, vali). Uzskicējiet ideju, kas apvieno lampu un vali, katrā lodziņā.



Filmas reklāma

Jūs esat uzrakstījuši scenāriju filmai un vēlaties, lai cilvēki to noskatās. Izlasiet desmit vārdus labajā pusē. Izvēlieties piecus. Izveidojiet sakarību starp tiem un uzrakstiet aizraujošu reklāmu jūsu filmai.

Ņemsim par piemēru filmu «Matrikss»: «Cīņa par nākotni sākas, hakerim uzzinot, ka mūsu pasaule eksistē sarežģītā alternatīvās realitātes datorprogrammā ar nosaukumu «Matrikss».

BUN bald secrets
tiger pesticides
PINNACLE ALE
evil ISLAND
escape

Stāsts

Šeit ir deviņi attēli. Uzrakstiet stāstu, izmantojot piecus no tiem. Kā varētu savienot dažādus attēlus? Kāds stāsts tos apvienos? (Stāsts mainās atkarībā no izvēlētajiem attēliem.) Izvēloties attēlus, atrodi sakarību starp tiem un uzrakstiet stāstu.



Stāstījums

Vingrinājums ir saistīts ar stāsta veidošanu. Uzrakstīt stāstu acumirkļī nav viegli. Attēli palīdzēs atrast atbilstošās sakarības un izveidot stāstu.

Šeit ir pieci attēli. Padomājiet, kādā veidā tie varētu būt saistīti.

Uzdevuma galvenais mērķis joprojām ir sakarību veidošana. Tāpēc, pirms sākat rakstīt, apsveriet, kā var savienot attēlus. Padomājiet par saiknēm starp tiem; kādas idejas rodas, tos savienojot.



Sižets

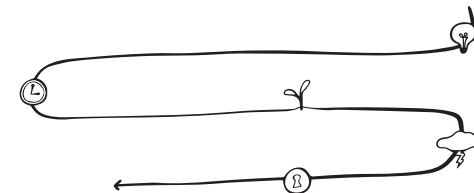
Izdomājiet stāstu, izmantojot norādītos objektus.

Kādas jūsu idejas palīdz savienot šos attēlus?

Pēc tam uzrakstiet stāstu, savienojot attēlus pēc kārtas, pakāpeniski pievienojot stāstam katru objektu. Stāstam nav jābūt pabeigtam – uzskatiet to par uzmetumu vai sižeta ideju.

Sāciet ar teikumu:

«Reiz bija...»



Lietošanas alternatīvas

Meklējot alternatīvas priekšmetu izmantošanas iespējas, jūs iemācīsieties ātrāk saskatīt jaunas sakarības. Tas veicinās jūs neaprobežoties ar acīmredzamajiem priekšmetu lietošanas veidiem, bet pētīt objektus ārpus to ierastā konteksta.

Mēģiniet izdomāt neparastas lietošanas alternatīvas.

Atcerieties: humors ir radošuma veicinātājs.

Katram objektam atvēliet tieši trīs minūtes. Pierakstiet pēc iespējas vairāk alternatīvu šādiem objektiem:

- katla vāks
- riteņa riepa
- tukša kečupa pudele
- svece

Jo vairāk jūs trenēsiet spēju meklēt objektu lietošanas alternatīvas, jo labāk jums tas izdosies.

Kopējās pazīmes

- Kas ir kopīgs slēpošanas kūrortiem un zeķubiksēm?
- Kas ir kopīgs luminiscences lampām un skolotājiem?
- Kas ir kopīgs šortiem un eksāmeniem?
- Kas ir kopīgs kempingiem un filmām?
- Kas ir kopīgs mazuļiem un futbolistiem?
- Kas ir kopīgs vasaras raibumiem un sliktiem rajoniem?

- Kas ir kopīgs baloniem un jaunavām?
- Kas ir kopīgs līmlentei un gravitācijai?
- Kas ir kopīgs Drakulam un ledenei?
- Kas ir kopīgs Aleksandram Lielajam, Napoleonam un Vinnijam Pūkam?

Tagad uzrakstiet dažus savus jautājumus. Kas ir kopīgs ... un ... ?

Produkta radīšana

Jūsu uzdevums ir izveidot jaunu produktu, izvēloties vienu vārdu no katras kategorijas.

- Pozicionēšana: augstas klases, roku darbs, sportisks, atlaide, izglītojošs, videi draudzīgs.
- Produktu kategorijas: kurpes, ūdens pudele, rotaļlieta, auto, šokolāde, T kreklis.
- Mērķauditorija: sievietes, vīrieši, bērni, pusaudži, 60+, LGBT.
- Balss stils / tonis: humoristisks, ekskluzīvs, draudzīgs, rotaļīgs, nopietns, māksliniecisks.

Ierakstiet četrus izvēlētos vārdus radošajā īsstāstā. Padomājiet par iespējamajiem jauniem produktiem, kas apvienos šos vārdus.

RADOŠAIS APSKATS

Create _____ A _____ B _____
for _____ C _____ that is _____ D _____

Solution:

Nejausi zīmējumi

Uzrakstiet trīs skaitļus no 1 līdz 12. Paskatieties uz attēliem labajā pusē. Izvēlieties trīs no tiem, kas atbilst jūsu uzrakstītajiem cipariem. Jūsu uzdevums ir izveidot zīmējumu, kas apvieno šos attēlus.

Jūs varat mainīt izmērus, elementus vai pievienot citus objektus. Galvenais – atrast saikni starp trim izvēlētajiem attēliem un izmantot tos par jūsu idejas iedvesmas avotu.



Objekta transformācija

- Attēlā redzami satiksmes norāžu konusi.
- Izdomājiet šo konusu izmantošanas alternatīvas ārpus tradicionālā lietojuma.
- Meklējiet idejas ārpus ierastā konteksta.
- Paplašiniet savu iztēli.
- Pievienojiet jaunus konusu izmantošanas veidus.



BIZNESĀ MODEĻA PAMATI

Pārmaiņas nav draudi,
tā ir iespēja.

*Change is not a threat, it's an
opportunity.*

Seth Godin, EU-Startups

1.1.

Jūsu pirmā biznesa modeļa izveide

1.2.

Biznesa modeļa prezentācija

IEVADS

Panākumus⁷ var gūt, ejot dažādus ceļus. Vispirms izveidojiet vienkāršu (pamata) jaunuzņēmuma biznesa modeli. Šis uzdevums papildinās un attīstīs jūsu iemaņas, veicinās tieksmi uz panākumiem un tādējādi palīdzēs gūt maksimālu atdevi nākotnē.

Šajā nodaļā jūs uzzināsiet par «atspēriena punkta» metodikas posmiem, kas jums noderēs šī kursa gaitā. Visu posmu apraksts pieejams pielikumos, kas balstīti Aleksandra Ostervaldera (*Alexander Osterwalder*) darbos. Savās grāmatās «Biznesa modeļa izveidošana» («*Business Model Generation*») un «Vērtības piedāvājumu izstrāde» («*Value Proposition Design*») A. Ostervalders piedāvā divas vienkāršas jaunuzņēmuma izveidošanas metodes: (1) biznesa modeļa kanva (*Business Model Canvas*); (2) vērtības piedāvājumu kanva (*Value Proposition Canvas*). Pirmajam uzdevumam jums būs nepieciešama informācija, kas publicēta grāmatas pirmajā nodaļā «Biznesa modeļa pamati».

Sadarbojoties ar studentiem un uzņēmējiem, pielāgojām A. Ostervaldera metodes mūsu mērķiem. Runājot par pielāgošanu, aicinām arī jūs ieviest ko savu, lai šis studiju kurss kļūst par **jūsu** kursu. A. Ostervaldera biznesa kanvā ir deviņi savstarpēji saistīti elementi, un no to mijiedarbības ir atkarīga biznesa modeļa kvalitāte, ilgtspēja, un tās rezultātā – ienesīgums un peļņa. Variējiet tos, līdz atradīsiet tādu kombināciju, kas vislabāk atbilst jūsu ambīcijām un stilam.



Kas ir biznesa modelis?

Biznesa modelis vieno jūsu uzņēmuma ikdienas uzdevumus ar ilgtermiņa mērķiem. Citiem vārdiem sakot, biznesa modelis ir uzņēmuma darbības shēma, kas nepieciešama sarežģītu uzdevumu vienkāršošanai un skaidra priekšstata par jūsu uzņēmuma darbību sniegšanai patērētājiem. Biznesa modelis var būt gan detalizēts jūsu uzņēmuma principu apraksts, gan arī vispārējs tā mērķu un formas zīmējums. Mēs rosinām veidot detalizētu aprakstu. Jums ir nepieciešama koncepcija, kas ir vienādi saprotama visiem uzņēmuma dalībniekiem, lai to varētu apspriest, papildināt un pilnveidot. Ja, sākot darbu, jūs runāsit vienā valodā, ceļš uz panākumiem kļūs krietni vieglāks.

Kāpēc ir nepieciešams biznesa modelis?

Biznesa modelis ir stratēģiskais plāns, kurā ir sīki aprakstīts, kā jaunuzņēmums veido, piegādā un saņem vērtību. Tam ir deviņi galvenie bloki, kas atspoguļo svarīgākos biznesa modeļa **elementus**¹⁰. Katrs bloks ir saistīts ar pārējiem. Jūsu uzdevums ir izveidot tādu modeli, kurā visi bloki kopā strādā efektīvāk, nekā katrs no tiem atsevišķi. **Vairāk informācijas**¹¹.

Kas ir biznesa modeļa kanva?

Biznesa modeļa kanva ir tā vizuālais noformējums, tam ir deviņi galvenie bloki. Kanva ir viegli lietojams rīks, kas:

- veido vienotu izpratni un atvieglo sadarbību komandā;
- palīdz jums, jūsu komandai, uzņēmuma dibinātājiem un pārējiem līdzdalībniekiem saprast, kā tieši jūs radīsiet un nogādāsi vērtību patērētājiem un gūsiet peļņu;
- pastāvīgi attēlo vērtības piedāvājumu efektivitāti, lai jūs iegūtu pārliecību, ka sniedzat patērētājiem reālu vērtību mainīgajos tirgus apstākļos.

Vairāk informācijas¹². Kanvas deviņi galvenie bloki aptver trīs jūsu uzņēmuma pamatjomas: patērētājs un piedāvājums; infrastruktūra; finansiālā stabilitāte. Kanvas labajā pusē atrodas bloki, kas saistīti ar vērtības radīšanu, kreisajā pusē ir tie, kas saistīti ar platformu, kas palīdz radīt vērtību. Apakšējā daļā ir vērtība, ko iegūst uzņēmums, – peļņa.

Kā izmantot biznesa modeļa kanvu?

Pirms mēs izstāstīsim, kā veidot biznesa modeli, parunāsim par gala rezultātu. Visiem biznesa modeļa elementiem efektīvi jāstrādā kopā. Biznesa modeļa efektivitāte ir atkarīga no tā pamatbloku sintēzes jeb mijiedarbības. Citiem vārdiem sakot, blokiem jāsadarbojas tā, lai, vienkopus strādājot, sniegtu labāko rezultātu. Izstrādāji dzīvotspējīgu biznesa modeli!

10

<https://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s>

11

<https://www.youtube.com/watch?v=wwShFsSFb-Y&feature=youtu.be>

12

<https://www.youtube.com/watch?v=wIKP-BaC0jA&feature=youtu.be>

13

<https://www.youtube.com/watch?v=nOQc6DopiKQ&feature=youtu.be>

Kanvas deviņi galvenie bloki

1. Patērētāju segmenti (*Customer Segments*)

Tā ir cilvēku grupa, ko vēlas sasniegt un apkalpot jūsu jaunuzņēmums. Patērētāji ir jebkura biznesa modeļa sirds. Nevienš uzņēmums bez patērētājiem ilgi izdzīvot nevar. Tomēr – ne visi patērētāji ir vienādi. Atšķirīgiem patērētājiem ir nepieciešami atšķirīgi risinājumi un attiecīgi – atšķirīgi biznesa modeļi. Patērētājus iedala atsevišķos segmentos, ja:

- viņu risināmajām problēmām, uzdevumiem un/vai potenciālajiem ieguvumiem ir nepieciešams atšķirīgs piedāvājums;
- viņi ir sasniedzami, izmantojot cita veida kanālus;
- ar viņiem ir nepieciešams veidot cita veida attiecības;
- ar viņiem ir saistīts būtiski atšķirīgs rentabilitātes faktors;
- un/vai viņi ir gatavi maksāt par citiem piedāvājuma aspektiem.

Svarīgs ieteikums: mēģiniet iekarot savu tirgus nišu! Tirgus nišas **monopolizācija**¹³ (**Monopolizing**) ir jebkura jaunuzņēmēja optimālā attīstības stratēģija. Tam ir vienkāršs iemesls. Nav jēgas kļūt par mazu zivi lielā dīķī – konkurenti jūs «apēdīs». Daudz labāk kļūt par lielu zivi mazā dīķī. Izvēloties mazo (nišas) tirgu un koncentrējot visu enerģiju un pūles tajā, jums būs vieglāk nostiprināt savas pozīcijas un izveidot pozitīvu naudas plūsmu. Izspiežot konkurentus no izvēlētās nišas, jūs varat pāriet uz blakus nišām, lai nākotnē dominētu visā tirgū.

Izpētiet izvēlētās nišas patērētājus, atbildot uz dažiem jautājumiem. Kā jūsu topošie patērētāji cenšas sasniegt savus mērķus? Kādus no viņu uzvedības tipiem var vērot no malas? Atzīmējiet pēc iespējas vairāk tādu piemēru. Padomājiet, kādi kanāli jāizmanto, lai sasniegtu šos patērētājus. Labs kanāls (vieta) apvieno cilvēkus ar tādiem uzvedības tiptiem, kas palīdz jums jūsu problēmas risināšanā. Piemēram, tie var būt tirdzniecības centri, sociālie tīkli («Instagram», «Youtube», «Facebook» u. c.), blogi, forumi, tirdziņi u. tml. Jūsu patērētāja profilam (portretam) jābūt detalizētam un reālistiskam – jo precīzāk iztēlojaties savu patērētāju, jo labāk!

Iekarojiet savu tirgus nišu!

Kļūstiet par lielu zivi mazā dīķī!

21

Jums jāizvelās tikai svarīgākās aktivitātes, jo tās ir tieši saistītas ar resursiem, kas ir ierobežoti! Orientējieties uz SPRĀDZIENVEIDA IZAUGSMI veicinošām aktivitātēm!

Veidojiet labas partnerattiecības, jo grūtajos brīžos labi partneri var atbalstīt, palīdzēt, kā arī piedot!

Attiecības ar partneriem un patērētājiem neveidojas vienā mirklī, tam ir vajadzīgs laiks.

Esam pārlicināti, ka «lojalitāte» biznesā ir tas pats, kas «draudzība» privātajā dzīvē.

Parasti galvenās uzņēmuma aktivitātes pēc vērtības piedāvājumu izstrādāšanas ir mārketinga un pārdošana. Atcerieties: ienākt tirgū ar jaunu preci vai pakalpojumu ir ļoti grūti; tradicionālais mārketinga jaunuzņēmumiem neder. Tiem ir nepieciešams cita veida mārketinga, ko sauc par sprādzienveida izaugsmi (**growthhacking**)²⁰. Šim mārketinga veidam ir viens vienīgs mērķis: nepārtraukti veicināt jaunuzņēmuma izaugsmi. Jums ir iespēja veidot tādas vērtības piedāvājumus, kas patērētājus «aizāķē» (*hooked*), pieradina (**habit forming value propositions**)²¹ un paši «rūpējas» par savu mārketingu un pārdošanu. Mūsdienā digitālajā ekonomikā tas ir kļuvis par realitāti. Apsveriet to!

Mēģiniet atbildēt uz vairākiem svarīgiem un samērā sarežģītiem jautājumiem.

- Kādas galvenās aktivitātes ir nepieciešamas jūsu vērtības piedāvājumiem?
- Kā izveidot tādu aktivitāšu mehānismu, lai nenodarbotos ar biznesu, ko nevar paplašināt?
- Kā sakārtot aktivitātes tā, lai tās veicinātu tikai un vienīgi izaugsmi?
- Kā izstrādāt tādas vērtības piedāvājumus, kas patērētājus «aizāķē» un pieradina?
- Cik izmaksās jūsu aktivitātes?
- Kā var samazināt šīs izmaksas?

8. Galvenie partneri (*Key Partners*)

Jaunuzņēmuma veidošanas stadijā parasti nav pieejami visi galvenie resursi, kā arī iespējas realizēt visas uzņēmuma galvenās aktivitātes. Šajā situācijā var palīdzēt partneri. Ar partneriem var veidot **aliances**²² apjomradītu ietaupījumu (*economy of scale*) optimizēšanai (autoru piezīme: apjomradīts ietaupījums ir ražošanas izmaksu ietaupījums, kas saistīts ar masveida **ražošanu**²³), mazinātu risku vai nenoteiktības īpatsvaru, vai nodrošinātu sevi ar konkrētiem resursiem un/vai aktivitātēm.

Esiet piesardzīgi! Grāmatas «**Koprades spēks**»²⁴ («*The Power of Co-Creation*») autori Venkats Ramasvami (*Venkat Ramaswamy*) un Fransiss Gojārs (*Francis Gouillart*) raksta: «Uzņēmumu aktivitāšu ķēdes, kas kļūva par pamatu vairākām biznesa skolu studentu paaudzēm,

<https://www.youtube.com/watch?v=nCP4hXgE-Nk&feature=youtu.be&list=PLYvNveExzuJLULLtBlek0bSv-dG9hgAnQ>

<https://www.youtube.com/watch?v=iw1x0zos8Jo&feature=youtu.be&list=PLYvNveExzuJLULLtBlek0bSv-dG9hgAnQ>

<https://www.youtube.com/watch?v=3aEvjuPbgQo&feature=youtu.be>

<https://www.letonika.lv/resursi.rtu.lv/groups/default.aspx?r=10331062&q=economy%20of%20scale&cid=339167&g=2>

<https://www.amazon.com/Power-Co-Creation-Growth-Productivity-Profits/dp/1439181047>

vairs **netiek** saistīts **tikai** ar vērtību veidošanu, kā arī jūsu vērtības piedāvājumi vairs **nav** atkarīgi **tikai** no jūsu jaunuzņēmuma.» Aktivitāšu ķēdēm joprojām ir būtiska nozīme preču vai pakalpojumu masu ražošanā, tomēr piegādātāji un patērētāji vairs neaprobežojas tikai ar aktivitāšu ķēdes piedāvāto labumu gūšanu, bet aizvien vairāk iesaistās šajā ķēdē. Tādējādi patērētāji ātri kļūst par labiem jūsu partneriem vērtības veidošanā: viņi vēlas no jums pirkt un arī iesaistīties jūsu vērtības piedāvājumu veidošanā, t. i., kļūst par protērētājiem (*prosumers; production + consumer = procumer*) nevis patērētājiem, pilnveidojot uzņēmuma izaugsmes koprades mehānismu. Un vēlreiz – esiet piesardzīgi: koprade ir saistīta ar pilnīgu vērtības veidošanas demokratizāciju un decentralizāciju: uzņēmums vairs nepieņem lēmumus pats, bet gan dara to kopā ar patērētājiem, patērētāju segmentiem un piegādātājiem. Jums nāksies atteikties no kontroles savā uzņēmumā un attīstīt jaunas spējas. Vai esat tam gatavi?

Atbildiet uz vairākiem svarīgiem jautājumiem.

- Kādi galvenie partneri jums ir nepieciešami, lai nodrošinātu resursus un aktivitātes?
- Kuri partneri vēlas iesaistīties jūsu vērtības piedāvājumu procesos?
- Kā jūs veidosiet attiecības ar protērētājiem un patērētāju segmentiem?
- Kā jūs attīstīsiet jaunas koprades spējas?
- Cik jums tas izmaksās?

9. Izmaksu struktūra (*Cost Structure*)

Tiklīdz jums būs saprotama biznesa modeļa infrastruktūra, izveidosies priekšstats arī par to izmaksu struktūru. Neapšaubāmi, katra biznesa modeļa izmaksām jābūt pēc iespējas zemākām. No otras puses, zemās izmaksas neietekmē tos uzņēmējus, kuri, izstrādājot biznesa modeli, nedomā par izmaksu apjomu, bet koncentrējas uz vērtības radīšanu. Jums jāpieņem lēmums – kas ir svarīgāks. Atcerieties, ka, analizējot izmaksas, jāiekļauj mainīgās un pastāvīgās izmaksas, gan apjomradītu ietaupījumu (*economies of scale*), gan diversifikācijas radītu ietaupījumu (*economies of scope*) izmaksas.

Partneri var būt arī patērētāji!

Pārdomājiet rūpīgi: kas ir jūsu galvenie partneri, kā un kādas attiecības ar viņiem veidosiet.

- pārbaude dos iespēju labāk saprast gan tirgus potenciālu un justies pārliecinātam par sevi, gan konkurētspēju plašākā mērogā.
- Pēdējais padoms. Ja jūs prezentējat savu biznesa modeli investoriem vai potenciālajiem līdzīpašniekiem, skaidri atbildiet uz vienu svarīgu jautājumu: kā tiks radīti biznesa ieņēmumi. Ieteicams izvairīties no skaļiem apgalvojumiem, ka nākotnē kļūsiet par nākamo «Google» vai «Dropbox» – tas neizklausīsies ticami. Investoriem ir nepieciešams zināt, kā jūs gūsiet ieņēmumus, nogādājot savas vērtības patērētājiem – tas būs lielisks jūsu stāsta pamats un sākums, kā arī ideāls veids, kā pastāstīt par savu jaunuzņēmumu un biznesa modeli.

Visu, ko prāts var iztēloties
un kam ticēt, prāts var
sasniegt.

*Whatever the mind can
conceive and believe, the
mind can achieve.*

Napoleon Hill

BIZNESĀ MODEĻA IZVEIDOŠANA

2

Aizrautība, radošums un elastība ir svarīgākās prasmes biznesa ceļojuma iesākšanai.

Passion, creativity, and resilience are the most crucial skills in business, If you've ready to embark on the journey.

Jo Malone, EU-Startups

2.1.

Biznesa vide vs. biznesa modelis

2.2.

Dažādu biznesa modeļu prototipu izveidošana

2.3.

Biznesa modeļa testēšana

2.4.

Biznesa modeļu stresa testēšana

IEVADS

Iepriekšējā nodaļā esat izveidojuši vienkāršu (pamata) biznesa modeli. Šajā nodaļā uzzināsi, kā paplašināt biznesa modeli, ņemot vērā tā vidi, izveidojot dažādas variācijas, testējot ārējos apstākļos un veicot modeļa efektivitātes stresa testu. Tam ir viens mērķis: **atrast biznesa modeļa nišu** – skat. grāmatas pielikumus.

- Šim nolūkam izmantojam A. Ostervaldera metodi – obligāti jāizlasa viņa grāmata «*Business Model Generation*». Uzskatām, ka viņa biznesa modeļa kanvas kļūs par «vēju», kas pacels spārnos jūsu jaunuzņēmumu. Par to esam pārliecinājušies neskaitāmos semināros un praktiskajās nodarbībās. Lai veiksmīgi tiktu galā ar šīs nodaļas uzdevumiem, būs nepieciešamas grāmatas «*Business Model Generation*» (2., 3. un 5. nodaļa) un «*Value Proposition Design*» (3. nodaļa).

Protams, strādājot ar uzņēmējdarbības studentiem, mēs modeli pielāgojam. Piemēram, sākotnējā stadijā piedāvājam A. Ostervaldera biznesa modeļa kanvā integrēt Gabriela Vainberga idejas par piesaistes kanāliem, un tie ir:

- mērķauditorijas atlases blogi (*Targeting blogs*);
- publicitāte;
- netradicionālās sabiedriskās attiecības (*Unconventional PR*);
- meklēšanas robotu mārketingi (*Search Engine Marketing*);
- sociālās un ekrāna reklāmas (*Social and Display Ads*);
- bezsaistes reklāmas (*Off-line Marketing*);
- meklēšanas robotu optimizācija (*Search Engine Optimization*);
- satura mārketingi (*Content Marketing*);
- e-pasta mārketingi;
- vīrusu mārketingi (*Viral Marketing*);
- inženierzinātne kā mārketingi (*Engineering as Marketing*);
- biznesa attīstība;
- pārdošana;

Biznesa modelis «dzīvo» dinamiskā un mainīgā vidē. Jums jābūt gataviem straujām un biežām pārmaiņām.

Biznesa modeļa vides nozīme

Neviens biznesa modelis netiek veidots vakuumā, protams, ja nerunājam par **Zilā okeāna stratēģiju**³². Piemēram, jūsu uzņēmumam vienmēr būs konkurenti, līdz ar to biznesa modelim jāpielāgojas gan viņu stiprajām, gan vājajām pusēm. Laika gaitā mainīsies arī uzņēmuma patērētāju vajadzību apmierināšanas pieeja, tas ietekmēs arī jūsu biznesa modeli. Savukārt izmaiņas tehnoloģijās un likumdošanā var gan paplašināt, gan arī ierobežot esošā biznesa modeļa iespējas. Un, visbeidzot, biznesa modeli var ietekmēt arī kopējā ekonomiskā situācija, kā arī kvalificētu darbinieku un kapitāla pieejamība. Tas nozīmē, ka biznesa modeļa izstrādāšana un realizācija ir tieši saistīta ar jaunuzņēmuma biznesa vidi. Laba biznesa vides izpratne palīdzēs izstrādāt spēcīgākus un uz panākumiem vērstus biznesa modeļus, tāpēc nepārtraukta vides izpēte ir īpaši svarīga spēcīgu tirgus satricinājumu un nestabilas ekonomikas apstākļos.

Biznesa vides būtība

A. Ostervaldera biznesa modeļa kanvas deviņi pamatbloki ir tie elementi, ko var kontrolēt. Jaunuzņēmums var izlemt, ar kādām patērētāju grupām strādāt, kādas vērtības piedāvāt, kādus piesaistes kanālus veidot, kā arī kādas aktivitātes un resursi būs nepieciešami. Šie lēmumi ir biznesa modelēšanas procesa sastāvdaļa, un tas ir jaunuzņēmuma dibinātāja (komandas) pārziņā.

Biznesa modelis pastāv apstākļos, ko var dēvēt par biznesa modeļa projektēšanas vidi. Šo vidi ietekmē četri būtiski spēki:

- 1) noteicošās tendences;
- 2) tirgus spēki;
- 3) nozares spēki;
- 4) **makroekonomiskie spēki**³³.

Ieteicams apzināt šos spēkus, lai saprastu, kādu labumu no tiem var gūt biznesa modelis.

Ārējo vidi varat uzskatīt par iedvesmas avotu. Citiem vārdiem, tas ir konteksts, kurā jūsu biznesa modelim jāiederas. Šī vide neierobežo jūsu iztēli, un tā nedrīkst veidot jūsu modeļa pamatu. Taču tai jāietekmē jūsu izvēle

http://www.ibook.lv/BD_zila-okeana-strategija-v-cans-kims.aspx?BID=168e85a9-c46d-4745-9cfa-aa5089f49917

<https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation>

Novērtēt tirgus spēkus palīdzēs arī jums labi pazistāmās metodes: *PEST (EL)*, Portera piecu spēku modelis u. c.

Mūsdienu tirgus segmentēšanā bieži sastopams jēdziens «viena cilvēka segments», kas parādījies, attīstoties informācijas un komunikācijas tehnoloģijām. Iesakām iedziļināties informācijā par šo fenomenu!

trendwatching.com. Ar tendenču novērošanu Latvijā nodarbojās vairākas aģentūras un organizācijas, piemēram, aģentūra «*Dentsu Aegis Network*» (*DAN*) grupas pārstāvis Latvijā palīdz patērētājiem komunicēt un veidot attiecības ar patērētājiem par saviem produktiem un **zīmoliem**⁴⁰. Šī aģentūra ir viena no pasaules vadošajām mārketinga komunikāciju grupām, kuras ietvaros pakalpojumus sniedz mediju aģentūras «*Carat*» un «*Vizeum*», vides risinājumu aģentūra «*Posterscope*», radošā aģentūra «*Isobar*» un digitālā mārketinga aģentūra «*iProspect*». «*DAN* grupa» regulāri rīko pasākumus, kuros informē patērētājus un sabiedrību par aktuālākajām šī brīža tendencēm. «**Digital Freedom festivalā**»⁴¹ un **TED konferencēs**⁴² ik gadu var uzzināt par jaunākajām tendencēm digitālā, jaunuzņēmumu, patērētāju vidē, kā arī veidot profesionālu tīklu un prezentēt savu jaunuzņēmumu investoriem. Ikgadējā Eiropas Jaunuzņēmumu sanāksmē (***EU-Startups Summit***⁴³) var veidot profesionālu tīklu, piesaistīt investorus, sniegt un saņemt padomus, smelties idejas.

2) Tirgus spēki (*Market forces*)

Šo faktoru grupu var iedalīt vairākās kategorijās:

- segmenti;
- vēlmes un vajadzības (precīzāk, veicamie uzdevumi (*jobs-to-be-done*));
- problēmas tirgū, patērētāju piesaistes izmaksas (*switching costs*);
- ieņēmumu pievilcība.

Parasti uzņēmuma mārketinga aktivitāšu mērķi vērsti uz nozīmīgu tirgus segmentu identificēšanu, to pievilcības izzināšanu un piekļuves ceļu noskaidrošanu. Tomēr mārketinga speciālisti arvien vairāk izvēlās kļūdai naktiku. Tradicionālo demogrāfisko mārketinga segmentu – vecums, dzimums, ienākumi, ģimenes stāvoklis un daudzi citi – pētīšana ātri zaudē prognozēšanas spēku. Vai jūs, piemēram, zinājāt, ka no 1000 dziesmām 40 % patīk cilvēkiem gan 13, gan 60 gadu vecumā? Vai arī to, ka sievietes vecumā virs 50 gadiem ir viens no strauji augošiem segmentiem video-spēļu nozarē? Veco demogrāfisko modeļu sabrukums un komplicētu, daudzveidīgu, bet arī haotisku modeļu un tendenču parādīšanās sniedz lieliskas iespējas novatoriskai pieejai biznesa modeļa projektēšanā. Jums tikai jāiedzīvojas šajā jaunajā postdemogrāfiskajā pasaulē.

Tajā pašā laikā priekšplānā parādās tā sauktie patērētāju «veicamie uzdevumi» – analīzes vienība, kurai jaunuzņēmumi pievēršas aizvien vairāk.

40

<http://www.carat.lv/par-mums>

41

<https://www.digitalfreedomfestival.com/>

42

www.ted.com

43

<https://www.eu-startups.com/about/>

Nedomājiet, ka prototips ir kas sarežģīts, neuztraucieties par to, ka neprotat zīmēt. Arī papīra lidmašīna ir prototips, kas palīdz iztēloties, kā izskatās īsta un kā tā lido. Esam pārliecināti, ka katram no jums ir radošas spējas. Jums atliek vien uzdrīkstēties!

- taksometru nozari ir satricinājusi «Uber» un «Bolt» popularitāte;
- «Apple» mūzikas atskaņotājs «i-Pod» ir novecojis «Spotify» servisa dēļ.

Šie piemēri uzņēmējiem atgādina: **veiksmīgi biznesa modeļi nav mūžīgi**⁴⁸, jums nepārtraukti jāveido jauni modeļi. Kā raksta A. Ostervalders, «graujiet paši, vai jūs tiksiet sagrauti. Atbildiet uz jautājumiem: «Kāds ir mans biznesa veids?», «Vai mans biznesa modelis nav novecojis?», «Kas mani gaida nākotnē?», «Vai es gribu izveidot jaunu biznesa modeli?» Ja jūs negribat tikt sagrauts, tad jau esoša biznesa modeļa izvēle nederēs.» (A. Osterwalder: «Become a disrupter yourself, or risk being disrupted. So ask yourself: 'in what business am I', 'has the business model expired', 'will it happen soon', 'am I the one that is going to come up with a new business model'? If you are, if you aim to disrupt instead of being disrupted, then choosing from existing models is simply not an option.»)

Ir bīstami izvēlēties esošu biznesa modeli. Daudzi uzņēmēji dod priekšroku tiem modeļiem, ko viņi pazīst, vai tiem, kas, pēc viņu domām, jāizvēlas, jo tie labāk atbilst viņu produkta vai jaunuzņēmuma veidam. Tādējādi uzņēmēji izvēlas pārsvarā vienādus biznesa modeļus, izslēdzot tos, kam ir liels potenciāls. No šī slazda var izvairīties, izstrādājot vairākus alternatīvus biznesa modeļus.

Prototipu būtība

Prototipi ir cieši saistīti ar inženierijas un dizaina nozarēm – tos plaši izmanto produktu dizainā, arhitektūrā un mijiedarbību projektēšanā. Prototipus izstrādā ne tikai ideju testēšanai un realizēšanai, ar tiem ir saistīta vairāku iespēju izziņāšanas metodoloģija, kuras mērķis ir atrast optimālu variantu. Prototipiem ir būtiska loma izpētes procesā, un tie palīdz labāk saprast, kas sākotnēji pietrūkst biznesa idejai. Prototipi paver vairākas jaunas iespējas, no kurām viena, iespējams, ir īstā.

Prototipu izstrādāšana ir ātrs un lēts vienkāršu modeļu izveidošanas process – citiem vārdiem, prototipi jāizstrādā ātri, lēti un vienkārši. Prototipēšanas mērķis ir izziņāt, cik vēlami, iespējami un dzīvotspējīgi ir vairāki alternatīvi risinājumi, netērējot tam daudz laika un naudas. Jāizvērtē visi iespējami risinājumi un jāsaprot, vai kaut viens no tiem jaunuzņēmumam ir izdevīgs. Svarīgi ir nevis uzlabot jau esošus citu uzņēmumu risinājumus,

https://www.youtube.com/watch?v=vuf__7rDY74&feature=youtu.be

Biznesa modeļa testēšanas rezultātā var atklāties arī ne visai patīkamas lietas, pat izrādīties, ka biznesa modelis ir neveiksmīgs un jāsāk visu no sākuma.

Esiet pozitīvi! Ļoti labi, ka nepilnības atklājās tieši testēšanas posmā, nevis tad, kad modelis ir ieviests tirgū un investētie resursi norakstāmi zaudējumos.

Šo situāciju ļoti labi raksturo teiciens: «Septiņas reizes nomēri, vienu – nogriez!»

Visticamāk, tas jūs izvedīs ārpus komforta zonas un nepatiks. Bieži vien biznesa modelis cieš neveiksmi tieši šajā posmā. Jūsu pieņēmumi pārsvarā būs kļūdaini, jo, strādājot ar jaunām idejām, nav iespējams ņemt vērā visus faktoros: jūs vēl sikumos nepārziniet nedz savu biznesa modeli, nedz optimālu tā elementu izvietojumu. Piedāvātā kanva ļaus operatīvi veikt jebkuras izmaiņas, ja vien jūsu kļūdas neizmaksā dārgi un jūs spējat tās ātri novērst.

Testēšanas būtība

Biznesa modeļu testēšanu iesakām veikt, izmantojot tā saukto «taupīgā jaunuzņēmuma pieeju» – *the lean start-up approach*⁵³. Pieejas pamatprincips – «iziet cilvēkos», jo vienīgais uzticamais jūsu biznesa modeļa lietotājs un kritiķis ir patērētājs. Runājiet ar izplatītājiem, iespējamiem sadarbības partneriem, nozares ekspertiem, taču vispirms – ar potenciālajiem patērētājiem. Viņiem noteikti radīsies jautājumi, būs priekšlikumi vai viedokļi, par kuriem jūs iepriekš nebūsiet iedomājušies. Uzzinot, ka jūsu pieņēmumi ir kļūdaini, visticamāk, šķitīs, ka esat veltī tērējis laiku, taču kritika var sniegt arī negaidītus un vērtīgus piedāvājumus. Tie var atklāt absolūti citus pavērsienus, un rezultātā jūs izmainīsiet sākotnējo ideju.

Testēšanu var izmantot konceptuāliem biznesa modeļa prototipiem, kas palīdzēs definēt biznesa modeļa idejas, kā arī saprast, kas tajos strādā un kas jāpārbauda praksē, lai biznesa modelis būtu veiksmīgs. Metodi var izmantot arī preču vai pakalpojumu testēšanai, izstrādājot produktus ar minimālu konfigurāciju jeb prototipus, iekļaujot tajos tikai nepieciešamās pamatfunkcijas, lai tos testētu nevis pārdotu.

Galvenais jebkura biznesa modeļa un produkta testēšanā ir sistemātiska, pedantiska un pakāpeniska pieeja – ar katru veiksmīgu rezultātu modelis jāpārbauda intensīvāk. Tiesa gan, jums būs gan pozitīvi, gan arī negatīvi rezultāti, jo projektēšanas brīdī visu paredzēt nav iespējams – atliek ātri pielāgoties un ņemt vērā šo informāciju. Katra testēšana sniedz jaunu informāciju un veicina modeļa briedumu. Un modelis vairs nebūs dažādu ideju apkopojums, bet pārbaudīts un pielāgots gala rezultāts, kam ir lielākas veiksmes izredzes.

Pakāpeniska pieeja biznesa modeļa testēšanai

- **Izvērtējiet savus pieņēmumus.** Kuri no tiem jāpārbauda dzīvē, lai ideja būtu izdevusies? Nosakiet galvenos ideju ietekmējošos faktoros.
- **Nosakiet prioritāros pieņēmumus.** Ne visi pieņēmumi ir vienādi svarīgi – vieni var sagraut jūsu biznesu, citi to ietekmē tikai tad, kad vissvarīgākie pieņēmumi ir pareizi. Sāciet ar tiem, kas potenciāli var sagraut jūsu uzņēmumu.
- **Pārdomājiet katru testu.** Aprakstiet pieņēmumus, ko vēlaties pārbaudīt. Ieskiecējiet eksperimentu, ar ko pārbaudīsiet attiecīgā pieņēmuma pareizību. Definējiet parametrus, ko paredzēts mērīt, jo, kā zināms, nevar ieviest to, ko nevar izmērīt. Nosakiet sliekšni (izveidojiet vērtēšanas skalu), kurā jūsu pieņēmums tiks apstiprināts vai neapstiprināts. Izvērtējiet, cik svarīgs ir attiecīgais pieņēmums, cik izmaksās tā testēšana, cik uzticami ir mērāmie parametri, cik ilgi jāgaida testa rezultāti.
- **Sakārtojiet testus prioritātes secībā.** Vispirms pārbaudiet svarīgākos pieņēmumus. Sāciet ar lētiem un ātri veicamiem testiem. Pēc tam nepieciešamības gadījumā izmantojiet sarežģītākus un precīzākus testus.
- **Veiciet eksperimentu.** Vispirms veiciet eksperimentus ar augstāku prioritāti. Ja pirmie eksperimenti neapstiprina jūsu sākotnējos pieņēmumus, būs jāatgriežas pie kartes un jāpārdomā sava ideja.
- **Pierakstiet iegūto informāciju.** Īsumā aprakstiet testa rezultātus. Pierakstiet, kādus secinājumus un ieskatus jums devuši testa rezultāti. Atzīmējiet, cik uzticami bija mērāmie parametri. Aprakstiet plānotos soļus, ņemot vērā ieejas datus. Pamatojoties uz iegūto informāciju, izvērtējiet to ticamību jeb validitāti.
- **Veiciet progresu.** Atgriezieties pie kartes, veiciet atkārtotus testus vai pētiēt nākamo svarīgo pieņēmumu, kad būsiet apmierināti ar iepriekšējā pieņēmuma pārbaudes rezultātiem un to ticamību.

Aleksandra Ostervaldera 10 testēšanas principi

Labs tests sniedz informāciju par to, kas darbojās un kas nē, palīdz mainīt un pielāgot biznesa modeli, kā arī sistemātiski mazināt risku un nenoteiktību. A. Ostervalders iesaka sekot desmit testēšanas principiem.

Vislabāk testēšanā iesaistīt ar jums sociāli nesaistītus cilvēkus, vislabāko rezultātu panāksiet, «ejot cilvēkos».

Pirms sākat testēšanu, uzrakstiet testēšana plānu, atbildot uz vairākiem jautājumiem: ko testēt; kā testēt; cik ilgi testēt; cik posmu un kādā secībā nepieciešami testēšanai; kā tiks apkopoti un analizēti testa rezultāti, kā arī uz citiem jautājumiem, kas jums ir svarīgi.

Domājiet plaši – aizņemieties testēšanas pamatnostādnes un principus arī no citām jomām, piemēram IT:

Septiņus IT programmatūras testa principus:

1. Pārbaude parāda, ka ir trūkumi.
2. Plaša pārbaude nav iespējama.
3. Agrīna pārbaude, agrīnā attīstības procesā.
4. Defektu klasteris, meklējiet jutīgas vietas.
5. Pesticīdu paradokss, neatkārtojiet to pašu testu.
6. Pārbaude ir atkarīga no konteksta.
7. Kļūdu neesamībai nav jābūt pareizai.

(avots: <https://lv.itpedia.nl/2017/09/11/7-software-test-principes/>)

Testēšanā jāizmanto vairākas metodes un to kombinācijas, tāda veidā panākot labākus rezultātus.

Variet izmantot arī automatizētus testēšanas rīkus un kvalitātes vadības sistēmas.

(avots: https://www.softwaresuggest.com/us/automation-testing-tools?fp_ref=wim-hoogenraad90)

- **Ticēt pierādījumiem nevis viedokļiem.** Jebkurš jūsu, jūsu komandas, investoru vai kāda cita viedoklis ir maznozīmīgs, salīdzinot ar pierādījumiem, ko apstiprina reālais tirgus.
- **Ātrāk mācīties no neveiksmēm, tādējādi mazinot riskus.** Ideju pārbaude ne vienmēr dos gaidāmos rezultātus. Ciešot neveiksmi ātrāk un lētāk, iegūsiet jaunas zināšanas, mazinot neveiksmes risku nākotnē.
- **Sākumā testēt, pēc tam slīpēt.** Apkopojiet informāciju, veicot eksperimentus pēc iespējas agrāk un lētāk, tikai pēc tam sīki analizējiet un aprakstiet savas idejas.
- **Eksperimenti nav realitāte.** Atcerieties, ka eksperiments ir prizma, caur kuru jūs cenšaties saskatīt realitāti. Tas sniedz ticamus rezultātus, bet neaizvieto reālos apstākļus.
- **Līdzsvarot zināšanas un redzējumu.** Integrējiet testu rezultātus, bet neaizmirstiet par savu redzējumu.
- **Identificēt ideju «iznīcinātājus».** Vispirms testējiet svarīgākos pieņēmumus – tos, kas var sagraut jūsu ideju.
- **Vispirms saprast patērētāju vēlmes.** Pārbaudiet un pārlicinieties par patērētāju problēmām, neērtībām vai ieguvumu nozīmi, pirms testējiet risinājumus, ko plānojat viņiem piedāvāt.
- **Visu izmērīt.** Labi testi sniedz izmērāmus rezultātus un datus, kurus ņemot vērā, var rīkoties.
- **Saprast, ka ne visi fakti ir vienādi.** Cilvēku rīcība ne vienmēr atbilst viņu teiktajam. Pārbaudiet faktu un pierādījumu ticamību.
- **Divkārt pārbaudīt neatgriezenisku lēmumu nepieciešamību.** Pārlicinieties, ka neatgriezeniski lēmumi ir pamatoti.

2.4.

BIZNESA MODEĻU STRESA TESTĒŠANA

Dažus biznesa modeļus var izstrādāt labāk, un tie sniegs labākus finansiālos rezultātus, salīdzinot ar citiem. Tos būs grūtāk atdarināt, un tie pārspēs konkurentu modeļus. Biznesa modeļa dizaina vērtēšana, izmantojot dažus svarīgus projektēšanas principus, palīdzēs jums izveidot mērogojama, ilgtspējīga un rentabla jaunuzņēmuma biznesa modeli.

2. **Atkārtojamie ieņēmumi.** Ienākt tirgū ar jaunu produktu ir grūti, katras preces pārdošana prasīs zināmu piepūli. Vai jūsu biznesa modeli paredzēts, ka papildu pirkumi notiks bez jūsu līdzdalības. Lielisks piemērs ir «Nespresso» kafijas aparāts, kam nepieciešamas speciālas «Nespresso» kapsulas, citādi tas nedarbojas. Džordžs Klūnijs izveidoja perfektu atkārtojamu ieņēmumu iekasēšanas mašīnu, jo patērētāji, iegādājoties kapsulas, pārmaksāja aptuveni 600 % par vienu kafijas tasi. Taču – esiet modri! «Nespresso» ir labs piemērs tam, ka priekšrocības konkurencē neilgst mūžīgi. Savulaik «Nespresso» kapsulas bija patentaizsargātas. Taču patenta termiņš beidzās, un tirgū tika iepludinātas lētas citu ražotāju kapsulas. Šīs kapsulas der jebkuram «Nespresso» aparātam, un tas nozīmē, ka Džordžam Klūnijam atkal iestāsies grūti laiki. Padomājiet par savu biznesa modeli. Vai tas balstās tikai uz transakciju ienākumiem? Vai iekļauj arī atkārtojamo ieņēmumu gūšanas mehānismu?
3. **Sākumā peļņa, pēc tam – tēriņi.** Trešais jautājums, kas jāapdomā: vai sākumā pelnīsiet un tikai pēc tam tērēsiet nopelnīto? Šajā ziņā labs piemērs ir uzņēmums «Dell», kas satricināja personālo datoru nozari. Pirms «Dell» ienākšanas tirgū datori patērētājiem tika pārdoti, izmantojot mazumtirdzniecības kanālus. Tas nozīmē, ka vispirms ražotājiem bija jāiegulda datoru ražošanā, lai pēc tam tos pārdotu un gūtu peļņu. «Dell» izmainīja šo praksi, atsakoties no veikalu starpniecības un pārdodot datorus patērētājiem «pa tiešo». Turklāt uzņēmums sāka jaunu ražošanas praksi, tā saukto – «tieši laikā», t. i., komplektēja datorus tikai pēc patērētāju pasūtījuma. Līdz ar to pārdošanas ieņēmumi līdzinājās ražošanas izmaksām, un tas uzņēmumam deva priekšrocības konkurentu vidū. Apsveriet, vai jūsu biznesa modelim ir nepieciešams tērēt pirms pelnīšanas?
4. **Spēli mainošās izmaksu struktūras.** Vai jūsu biznesa modeļa izmaksu struktūra ir atšķirīga un labāka nekā konkurentiem? Par piemēru var kalpot «Skype» biznesa modelis. Pirms «Skype» parādīšanās telekomunikāciju uzņēmumiem bija jāizveido savs tīkls, lai piedāvātu savus pakalpojumus. «Skype» ienāca tirgū, piedāvājot bezmaksas zvanus un pat videozvanus, bet «Skype» neveidoja un neuzturēja tīklus, kuros bija ieguldījuši naudu citi uzņēmumi. Tā izmantoja jau esošus, brīvi pieejamus interneta tīklus, tāpēc tās

Padomājiet, kā varat gūt atkārtotus ieņēmumus, turklāt, vislabākajā gadījumā – ātrāk, vai vismaz regulāri.

Vai vispirms tērēsiet (investēsiet) un pēc tam pelnīsiet? Vai vispirms pelnīsiet un tikai tad tērēsiet (investēsiet) nopelnīto?

Vai varat apgriezt tirgu «kājām gaisā»?

Esiet drosmīgi, taču neaizmirstiet – vissvarīgākais vienmēr ir patērētājs. Pirms sākt testēt biznesa modeli, parunāsim par to, kas no jums tiek gaidīts: jebkura testa mērķis ir ne tikai nostiprināt katru biznesa modeļa bloku, bet arī panākt to, lai visi biznesa modeļa elementi efektīvi darbotos kopā. Biznesa modeļa testēšana ietver: prototipu realitātes testēšanu (4. pielikums), biznesa modeļa testēšanu (5. pielikums) un biznesa modeļa stresa testēšanu (6. pielikums).

VĒRTĪBAS PIEDĀVĀJUMU IZSTRĀDE

3

Vislieliskākās idejas
veido vērtību tikai tad, ja
tās tiek izmantotas.

*The value of fan idea lies in the
using of it.*

Thomas Edison

3.1.

Patērētāja profila izveidošana

3.2.

Patērētāja profila testēšana

3.3.

Vērtības kartes un piesaistes kanāla(-u) kartes
izveide

3.4.

Dažādu vērtības piedāvājumu un kanālu
izstrāde

3.5.

Minimālas dzīvotspējas produktu (MDP) un
minimālas dzīvotspējas kanālu (MDK) prototipu
izveidošana

3.6.

Testēšana galveno vērtības piedāvājumu un
galvenā piesaistes kanāla noteikšanai

IEVADS

Līdz šim jums bija jāizveido tāds biznesa modelis, kas ilgtermiņā nodrošinās jūsu jaunuzņēmuma peļņu. Tagad ir pienācis laiks iedziļināties «atspēriena punkta» metodikas «problēma-risinājums» un «prece-tirgus» atbilstībās, lai veidotu jaunuzņēmuma reālo vērtību un nogādātu to patērētājiem, jo tikai reālā vērtībā – tā, ko vēlas iegādāties pircējs –, sniegs ieņēmumus jūsu uzņēmumam.

Lai noskaidrotu jums piemērotās metodikas «problēma-risinājums» un «prece-tirgus» atbilstības, izmantosim A. Ostervaldera izstrādāto metodi, kas aprakstīta grāmatā **«Value Proposition Design»**⁵⁷ un kas šajā kursā ir neaizvietoājama. Metodes pamatā ir rīku izmantošana vērtības piedāvājumu un piesaistes kanālu meklēšanā un tālākajā saskaņošanā ar to, ko vēlas redzēt patērētāji. Metode skaidro, kā izmantot vērtības piedāvājumu kanvas izcilo vērtības piedāvājumu piesaistes kanālu veidošanā un testēšanā, lai atrastu to, ko vēlas iegādāties patērētāji. Mēs vairākkārt esam redzējuši, ka, izmantojot šo pieeju, studenti un uzņēmēji sasniedz lieliskus rezultātus, tāpēc pilnībā atbalstām šo pieeju. Nodaļas tapšanā izmantojam grāmatas *«Value Proposition Design»* 1., 2. un 3. nodaļā publicēto informāciju.

Strādājot ar uzņēmējdarbības studentiem, esam pielāgojuši A. Ostervaldera modeli. Šajā darba izkristalizējušās trīs galvenās atziņas.

- Esam pamanījuši, ka uzņēmējdarbības studentiem ir grūti izstrādāt patērētāja profilu no nulles, viņi vēlas ātrāk realizēt iespējamo vērtības piedāvājumu idejas. Tieši tāpēc patērētāja profila izstrādi sākam ar vērtības piedāvājumu, iekļaujot tajā patērētāju sāpes, ieguvumus un veicamos uzdevumus, un tikai pēc tam atgriezīamies pie vērtības kartes un piedāvājuma un veicam nepieciešamās izmaiņas.
- Otrs novērojums – studentiem ir grūti identificēt iespējamās patērētāju uzdevumus, ieguvumus un sāpes. Parasti

Patērētāja vēlmju, vajadzību, uzvedības, gaidu, sāpju, baiļu u. c. pārzināšana ļaus jums izveidot kvalitatīvus un trāpīgus vērtības piedāvājumus.

patērētājam svarīgus uzdevumus, ieguvumus vai sāpes. Savukārt atbilstību «produkts-tirgus» atradīsiet tad, kad vērtības piedāvājumi noturēsies tirgū. Taču abas atbilstības sākas ar detalizētu patērētāja profila izstrādi.

Kāpēc ir nepieciešams patērētāja profils (jauna pieeja)

Jebkura uzņēmuma uzmanības centrā ir patērētājs. Pārzinot viņa vēlmju nianses, ar lielāku varbūtību izdosies izveidot tādas vērtības piedāvājumus, ko patērētājs patiešām vēlas redzēt un ir gatavs par to maksāt, tādējādi jūsu jaunuzņēmums kļūs par «naudas mašīnu». Taču – izzināt patērētāju vēlmes nav viegli. Tas gandrīz vienmēr ir bijis visgrūtākais uzņēmumu izaicinājums. Grāmatā «*Value Proposition Design*» A. Ostervalders izveido patērētāja profilu, nevis balsoties uz tradicionālām patērētāju vēlmēm un vajadzībām, bet uz patērētājiem svarīgiem uzdevumiem, sāpēm un ieguvumiem. A. Ostervalders šo koncepciju ir aizguvis no Entonija Ulvika (*Anthony Ulwick*) un Kleitona Kristensena (**Clayton Christensen**)⁵⁹, un tam ir pamatots iemesls.

Grāmatā «*The Innovators dilemma*»⁶⁰ K. Kristensens apraksta, kāpēc pazīstami uzņēmumi, kas nemitīgi vēro, ieklausās savos patērētājos un iegulda milzu summas jaunās tehnoloģijās, tik un tā zaudē vadošo pozīciju tirgū.

Pamatojoties uz apjomīgiem pētījumiem, E. Ulviks apgalvo, ka attiecībā uz inovācijām uzņēmumi zaudē iespēju izveidot patērētāju piesaistes kanālus, izmantojot tradicionālās metodes. Grāmatā «**Ko vēlas patērētāji**»⁶¹ autors pierāda, ka populāras un kvalitatīvas metodes var sniegt arī nepiemērotu un maldinošu informāciju, tādējādi kavējot inovācijas procesus. E. Ulviks uzskata, ka pētniekiem jāpievērš uzmanība nevis tādiem patērētāja parametriem kā vajadzības, priekšrocības, specifikācijas un risinājumi, bet burtiski jāpieklusina «patērētāja balss» un jākoncentrējas uz «rādītājiem, ko patērētāji izmanto, lai novērtētu savus panākumus konkrētu uzdevumu veikšanā». Līdz ar to, vērtības piedāvājumu izstrādāšanā izmantojot tādu parametru kā «vēlamie patērētāja rezultāti» (veicamie darbi), uzņēmējs var mazināt haosu un nenoteiktības faktorus, kas parasti kavē šo procesu.

<https://www.amazon.com/What-Customers-Want-Outcome-Driven-Breakthrough/dp/0071408673>

<https://www.youtube.com/watch?v=yUAtIQDllo8&feature=youtu.be>

<https://www.amazon.com/What-Customers-Want-Outcome-Driven-Breakthrough/dp/0071408673>

Mēs stingri ievērojam labi zināmo «zelta» likumu: klientam vienmēr ir taisnība. Uztveriet to nopietni – tas palīdzēs jums saprast un cienīt savus klientus!

uzdevumiem var saukt visus uzdevumus, ko patērētājs cenšas paveikt un pabeigt, kā arī problēmas, ko patērētājs cenšas atrisināt, un vajadzības, ko patērētājs cenšas apmierināt. Šādus uzdevumus vienmēr jāaplūko no patērētāja skatpunkta, jo ne viss, kas jums šķiet svarīgs, ir tas, ko cenšas panākt patērētāji. Uzdevumus var iedalīt četrās grupās: funkcionālie, sociālie, personīgie jeb emocionālie un blakusesošie.

- **Funkcionālie uzdevumi.** Konkrēti uzdevumi, ko patērētāji cenšas veikt, vai konkrētas problēmas, ko tie vēlas risināt, piemēram, plaut zālienu, ēst veselīgu pārtiku, rakstīt atskaites vai sniegt patērētājiem profesionālos pakalpojumus.
- **Sociālie uzdevumi.** Uzdevumi, kas saistīti ar patērētāja vēlmi labi izskatīties, kā arī gūt ietekmi vai zināmu statusu. Šis jēdziens ietver patērētāja vēlmi par to, kā viņu uztver citi, piemēram, stilīgs izskats ikdienā vai kompetence darbā ar patērētājiem.
- **Personīgie jeb emocionālie uzdevumi.** Viss, ko dara patērētāji, lai sasniegtu kādu īpašu emocionālu stāvokli – drošības sajūtu vai pozitīvas emocijas, piemēram, nodrošināt savas patēriņa vajadzības vai justies drošam savā darba vietā.
- **Blakusesošie uzdevumi.** Šie uzdevumi tiek izpildīti, kad patērētājs iegādājas un lieto kādu vērtību kā patērētājs vai profesionālis. Šos uzdevumus var iedalīt trīs kategorijās: ar **vērtības iegādi** (piedāvājumu salīdzināšana) saistītie uzdevumi; ar **vērības līdzveidošanu** saistītie uzdevumi; **vērtības pārneses** (abonēšanas atcelšana) vai tās tālākās pārdošanas uzdevumi.

Bieži vien patērētāju uzdevumi ir atkarīgi no konteksta. Konteksts var radīt zināmus ierobežojumus. Piemēram, kinoteātra apmeklējums kopā ar mīļoto cilvēku nav gluži tas pats, kas aiziet uz kino ar draugiem, mazo māsu vai brāli. Ir svarīgi atzīt, ka visi uzdevumi patērētājam nav vienlīdz svarīgi. Daži no tiem, ja tie netiek izpildīti, var radīt nopietnas sekas. Citiem uzdevumiem var būt mazāka nozīme. Dažreiz kāds uzdevums patērētājam šķiet svarīgs tāpēc, ka patērētājs bieži ar to saskaras, vai arī tas potenciāli var radīt vēlamus vai nevēlamus rezultātus.

Sarunā ar patērētājiem jums jāidentificē pietiekami daudz viņu uzdevumu, sāpju un ieguvumu. Jums «jāiztulko» patērētāja teikto, jo nereti viņi vienu un to pašu lietu raksturo dažādiem vārdiem. Grupējiet, sarindojiet tos augošā secībā, par prioritāriem izvēloties svarīgākos.

Taču – esiet ar kritiski, atcerieties Henrija Forda (*Henry Ford*) slaveno teicienu:

«Ja es būtu jautājis cilvēkiem, ko viņi vēlas, viņi būtu teikuši – ātrākus zirgus.»

«*If I had asked people what they wanted, they would have said faster horses.*»

(avots: <https://www.thoughtco.com/henry-ford-quotes-1991147>)

pirms «*Apple*» ieviesa skārienjutīgus ekrānus un «*App Store*», neviens īsti neuzskatīja tos par tālruņa sastāvdaļu.

Patērētājam ieguvums var būt būtisks vai patīkams, līdzīgi kā sāpes var būt neparedzamas vai mērenas.

Patērētāja profils – Roterdamas pieeja

Pieredze darbā ar simtiem Roterdamas studentu un jaunuzņēmumu dibinātāju parādīja, ka izstrādāt labu patērētāja profilu nav gluži tik viegli, kā tas rakstīts A. Ostervaldera grāmatā «*Value Proposition Design*». Mēs saskārāmies ar četrām galvenajām problēmām, kas neļauj studentiem un uzņēmējiem veiksmīgi izstrādāt patērētāja profilu, lai patērētājam radītu patiesu vērtību:

- grūtības identificēt pietiekami daudz uzdevumu, sāpju vai ieguvumu, saistītu ar vērtības piedāvājumiem;
- grūtības identificēt pietiekami daudz uzdevumu, sāpju vai ieguvumu, saistītu ar piesaistes kanāliem;
- grūtības iejusties patērētāja lomā;
- grūtības identificēt svarīgāko patērētāju segmentu attiecīgajā tirgus nišā.

Mums izdevās atrisināt šīs problēmas, un tas palīdzēs jums iesākt savu biznesu.

Identificēt pietiekami daudz uzdevumu, sāpju vai ieguvumu, kas saistīti ar vērtības piedāvājumu

Lai radītu reālu vērtību patērētājiem, jums jāidentificē pietiekami daudz viņu uzdevumu, sāpju un ieguvumu. Patērētāja profilā jāietver vismaz 50–80 uzdevumu, sāpju un ieguvumu. Pirmajā patērētāja profilā uzņēmēji vidēji iekļauj ne vairāk par 10–20 uzdevumiem, sāpēm un ieguvumiem. Neuztraucieties, ja tas notiks arī ar jums – tas ir normāli. Arī mēs esam izgājuši šo posmu un atraduši labu veidu, kā izklūt no strupceļa. Paskatieties, kāda veida uzdevumus, sāpes vai ieguvumus jūs esat izvēlējušies. Visdrīzāk, tie skars funkcionālos vērtības piedāvājumu aspektus, ko jūs vēlaties piedāvāt patērētājiem. Un tagad aplūkojiet

Identificēt pirmos patērētājus attiecīgajā tirgus nišā. Jūsu vērtības piedāvājumi ir paredzēti konkrētai tirgus nišai, taču ne visi patērētāji būs gatavi produktam. Vairākums no viņiem nedos jums otru iespēju, ja jūsu produkts nebūs līdz galam izstrādāts. Jaunuzņēmumi, izmantojot taupības biznesa iesākšanas metodi, tirgū galvenokārt ienāk ar nepabeigtu produktu. Tāpēc jums jākoncentrējas uz tiem patērētājiem, kuriem jūsu produkts patiks jau tā sākotnējā stadijā, jo viņi palīdzēs jums to uzlabot. Tie ir cilvēki, kuriem nav svarīgas maznozīmīgas detaļas, ja jūsu produkts ir labāks par viņu esošo risinājumu, un viņi tic jūsu idejām. Šādai patērētāju grupai piemīt trīs īpašības:

- viņi aktīvi meklē līdzīgu risinājumu;
- viņu esošais risinājums ir neērts;
- viņiem ir finanšu līdzekļi risinājuma iegādei.

Izpētiet pirmos patērētājus savā tirgus nišā, atbildot uz jautājumiem: kā potenciālie patērētāji cenšas sasniegt savus mērķus; kādus no viņu uzvedības tipiem var vērot no malas. Atzīmējiet pēc iespējas vairāk tādu piemēru. Padomājiet, kā (ar kādu kanālu palīdzību) jūs varat sasniegt tādu patērētājus. Labs kanāls (vieta) apvieno līdzīga uzvedības tipa cilvēkus. Piemēram, tie var būt tirdzniecības centri, sociālie tīkli («*Twitter*», «*Facebook*»), blogi, forumi, tirdziņi u. tml.

Praktiskais uzdevums

«Patērētāja profils» (7. pielikums)

Atcerēties, ka jūsu biznesa modeļa sirds ir patērētājs. Laika gaitā, kad jūsu lēmumi kļūs pārliecinošāki, aicinām veidot arī savas versijas, neaprobežojoties ar piedāvātajām kartes vadlīnijām. Esiet drosmīgi, taču atkārtoti atgādinām – vissvarīgākais vienmēr ir patērētājs. Pirms sākt strādāt ar attiecīgā segmenta patērētāja profilu, iegaumējiet: profilā jāiekļauj tie uzdevumi, sāpes un ieguvumi, ko nosauc pats patērētājs, nevis tas, kas viņam ir aktuāli jūsuprāt.

Vērtības kartes apraksts

Vērtības kartei ir trīs elementi:

- 1) **produkti**, ko izmantojot, var izveidot vērtības piedāvājumus;
- 2) **sāpju remdētāji**, kas apraksta, kā produkti mazina patērētāju sāpes;
- 3) **ieguvuma veidotāji**, kas apraksta, kā produkti veido patērētāju ieguvumus.

Lai skaidri atšķirtu produktus, sāpju remdētājus un ieguvumu veidotājus, izveidojiet to precīzus aprakstus. Piemēram, ja vēlaties remdēt sāpes «rinda ir laika izšķiešana», norādiet savu sāpju remdētāju kā «rindā pavadītais laiks – maksimāli x minūtes».

1. Produkti

Tas ir jūsu piedāvājumu saraksts. Iedomājieties, ka tie ir jūsu noliktavas krājumi, un jūs, veidojot savu unikālo vērtības piedāvājumu, varat izvēlēties jebkuru no tiem. Piedāvājumi palīdz patērētājiem veikt funkcionālos, emocionālos, sociālos vai blakusesošos uzdevumus. Ir svarīgi saprast, ka produkti paši par sevi vērtību nerada – pilnu potenciālu produkti un pakalpojumi sasniedz tikai kopā ar piesaistes kanāliem, sāpju remdētājiem un ieguvumu veidotājiem. Vērtības kartē var tikt iekļauti dažāda veida preces un pakalpojumi:

- **fiziskie/materiālie**; preces, piemēram, saražotie izstrādājumi;
- **nemateriālie**; piemēram, autortiesības vai pēcpārdošanas palīdzības pakalpojumi;
- **digitālie**; mūzikas, attēlu, video u. c. satura lejuplādēšana vai tiešsaistes pakalpojumi;
- **finanšu**; piemēram, ieguldījumu fondi un apdrošināšana, pirkuma finansēšanas pakalpojumi.

Ir būtiski saprast, ka patērētāja acīs visiem produktiem nav vienādas nozīmes. Daži no tiem ir nepieciešami jūsu vērtības piedāvājumiem, savukārt citi tikai jāzina. Taču atcerieties, ka šajā procesa posmā jūs veidojat nevis pamatvērtības piedāvājumu, bet gan karti, kas iezīmē vairākās alternatīvas. Tātad, šajā posmā jums ir jāizstrādā pēc iespējas vairāk dažādu produktu un pakalpojumu.

Mūsdienu tirgū bieži vien preces un pakalpojumi konverģē, tas nozīme, ka nodalīt precī no pakalpojuma kļūst arvien sarežģītāk, jo tie saplūst. Tāpēc mēs izmantojam jēdzienu «produkts», kas ietver abus.

Parasti saka, ka pakalpojumus nevar uzkrāt, kā arī lielākoties pakalpojumu radīšanā un sniegšanā piedalās cilvēks. Tajā pašā laikā, attīstoties tehnoloģijām, vairāki pakalpojumi ir automatizēti, kā arī tiek radīti un sniegti bez cilvēka līdzdalības.

Par precī saka, ka tā ir taustāma. Arī to var apšaubīt, jo interneta veikalā redzamās preces nav taustāmas.

Galvenais iemesls, kāpēc patērētāji izvēlēsies vai neizvēlēsies jūs – jūsu vērtības piedāvājuma kvalitāte un pārākums pār konkurentu piedāvājumiem.

Atcerieties, vērtības piedāvājums ir vairāk nekā produkts!

Vērtības piedāvājumu būtība

Vērtības piedāvājumi ir iemesls, kādēļ patērētāji produktu vai pakalpojumu iegādājas no jums, nevis no kāda cita. Vērtības piedāvājumi ir vairāk nekā produkts. Tie ir preču, pakalpojumu, sāpju remdētāju un ieguvumu veidotāju kopums, kas patērētājiem rada maksimālu vērtību un atspoguļo jūsu biznesa modeli norādīto peļņu. Strādājot ar studentiem un uzņēmējiem, esam definējuši trīs pamatvērtības – katrai no tām ir gan priekšrocības, gan trūkumi.

«**Mums ir zemākās cenas**». Lai realizētu šo vērtības piedāvājumu, jums jāpazemina izmaksas tā, lai piedāvātā produkta cena ir zemāka nekā konkurentiem. Lai to nodrošinātu, ir nepieciešama uz izmaksām orientēta ražošanas un izplatīšanas metodika, kas ietaupa katru eiro. Ja konkurents ražo preces Ķīnā, jūs varat izmantot ārpakalpojumus, piemēram, Vjetnamā, kur darbaspēka izmaksas ir vēl zemākas. Ja ir augstas transportēšanas izmaksas, jūs varat ražot uz vietas. «Zemākās cenas» vērtības piedāvājumam ir viena **priekšrocība**: patērētājs ļoti labi to saprot. Jums ir viszemākā cena. **Trūkums** ir nebeidzami cenu kari – konkurenti sekos visam, ko jūs darāt. Šāda taktika jaunuzņēmumam nav izdevīga, jo lielajiem uzņēmumiem vienmēr būs vairāk resursu. Mūsu studenti galvenokārt izvēlas šo pieeju, jo to ir vieglāk un vienkāršāk izskaidrot. Taču tā ļoti reti nodrošina ienesīgu biznesu.

«**Mūsu produkts ir unikāli labāks**». Lai realizētu šo vērtības piedāvājumu, ar pētījumu palīdzību jānosaka, kādas īpašības izceļ jūsu produktu patērētāju acīs, salīdzinot ar konkurentu piedāvājumiem, lai jūs šo produktu ražotu un pārdotu konkrētajam patērētāju segmentam. Piemēram, ja jums padomā ir dizaina kostīmu līnija, izmantojiet tādu auduma veidu, kas pircējos radīs «veiksmes» sajūtu. «Unikāli labāks» vērtības piedāvājums ļauj izvairīties no cenu kariem, savukārt jūsu piedāvātais produkts saglabā unikalitāti. No otras puses, konkurenti ātri piedāvās «līdzīgus» produktus par zemāku cenu. Mūsu studenti parasti no šīs pieejas atturas, jo bieži (klūdaini) uzskata, ka viņi nav pietiekami radoši unikālu ideju radīšanai. Iesakām to pārvarēt, jo praksē ir pierādījies – ja studenti izvēlas šo pieeju, darba process kļūst arvien aizraujošāks, un rezultāti – krietni labāki.

66

<http://keyvalley.nl/>

67

<https://www.funda.nl/>

68

<http://akanties.nl>

69

<https://www.bite.lv/lv/biznesam/bite-one-it>

«**Mēs jums atvieglotam dzīvi**». Šis vērtības piedāvājums rada patīkamu patērētāju pieredzi ar tādiem produktiem, ko parasti ir grūti iegādāties vai lietot. Patērētājs maksās vairāk, lai ietaupītu laiku un emocionālos spēkus. Parasti šāda veida jaunuzņēmumi piedāvā kaut ko darīt patērētāja vietā, tādējādi atvieglot viņa ikdienu. Piemēram, Roterdamas Biznesa skolas studenti izveidojuši jaunuzņēmumu «**Key Vally**»⁶⁶, kas piedāvā starpniecības pakalpojumus nekustamo īpašumu jomā. Noskatot jebkuru sev tikamu objektu, patērētājs var lūgt uzņēmumu noskaidrot konkrētā objekta pārdošanas iespējas. Vērtības piedāvājumi «atvieglot ikdienu» ļauj patērētājam saņemt atvieglotus. Piedāvājumu trūkums ir risks kļūt par viegli aizstājamu preci. (Piemēram, «**Funda**»⁶⁷ ir līdzīgs «**Key Vally**»). Jaunuzņēmums «**Vakanties.nl**»⁶⁸ piedāvā patērētājiem personalizētu ceļojumu rezervēšanu. «**Bite**» piedāvā «**One IT**»⁶⁹ – ērtu un daudzpusīgu risinājumu biznesa vajadzībām par nelielu fiksētu cenu. Studenti šo pieeju neizvēlas galvenokārt to pašu iemeslu dēļ, kas bija aprakstīti iepriekšējās pieejas raksturojumā.

Lai padziļinātu iepriekš izklāstītās pamatpieejas, A. Ostervalders ir izstrādājis virkni jautājumu. Atbildiet uz jautājumu – **vai es varu?**

- **Ietekmēt papildu uzdevumus?** Mēģiniet ietekmēt virkni uzdevumu.
- **Pārslēgties uz citu uzdevumu veidu?** Palīdziet patērētājiem veikt uzdevumu, kas ir atšķirīgs no tā, uz ko patlaban koncentrējas jūsu konkurenti.
- **Iekļaut ne tikai funkcionālos uzdevumus?** Mēģiniet risināt ne tikai funkcionālos uzdevumus, pievērsieties arī emocionālajiem, sociālajiem un blakusesošajiem uzdevumiem. Tā jūs sasniegsiet labāku rezultātu, īpaši – ja strādājat pieredzes uzlabošanas segmentā.
- **Palīdzēt veikt uzdevumus iespējami vairāk patērētāju?** Palīdziet pēc iespējas vairāk cilvēkiem atrisināt uzdevumus, kas viņiem pašiem ir pārāk sarežģīti vai saistīti ar lieliem tēriņiem.
- **Pakāpeniski paaugstināt uzdevumu izpildes kvalitāti?** Palīdziet patērētājiem veikt uzdevumus labāk, ieviešot nelielus uzlabojumus esošajā risinājumā.
- **Palīdzēt patērētājam radikāli uzlabot uzdevumu rezultātus?** Palīdziet patērētājiem panākt krietni labāku rezultātu, pārspējot vecās patērētāju atbalsta pieejas attiecībā uz šo uzdevumu.

Ir svarīgi rūpīgi pārdomāt jūsu vērtības piedāvājuma galvenās priekšrocības – esiet godīgs pret sevi un atbildiet uz jautājumu: ar ko esmu labāks par konkurentiem?

mērķi. Definētajiem galamērķiem un starpposmu mērķiem jābūt rūpīgi izvēlētiem un vienmēr saskaņotiem ar jaunuzņēmuma attīstības stratēģiju.

Lai kanālu izvēle būtu pamatota, nepietiek tikai ar piesaistes kanālu izvēli. Vai jūs meklējat patērētājus tur, kur citi tos nemeklē? Ja tā ir, tad – cik daudz potenciālo patērētāju ir pieejami šajā kanālā un cik jums izmaksās šo patērētāju piesaiste? Vai šos patērētājus ir vērts piesaistīt? Pastāvīgi optimizējiet savu kanāla stratēģiju, vienmēr atceroties par saviem piesaistes mērķiem.

Svarīgs ieteikums – nepametiet kanālu pārāgri. Pieredze rāda, ka daudzi praktisko nodarbību dalībnieki viegli padodas. Tā ir lieka laika un naudas izšķiešana. Protams, ka iesācējiem pirmie rezultāti var būt neapmierinoši. Atcerieties – plānoto sasniegsiet tikai ar neatlaidību un pacietību.

Konkurences cīņā priekšroka ir jauniem kanāliem

Atbilstības «produkts-tirgus» veidošanas procesā jauni kanāli ir neaizstājami. Lai paaugstinātu izvēlēta kanāla efektivitāti, pastāvīgi jātestē tā stratēģija. Paralēli optimizācijas testēšanai jāpārbauda arī citu kanālu stratēģijas. Mērķis – atrast labāku kanālu stratēģiju. Tās bieži vien ir jaunās stratēģijas, jo laika gaitā jebkurš kanāls piesātinās. To sauc par **«uzpūsto klikšķu skaita likumu»**⁷³. Tiklīdz vairāki uzņēmumi atklāj kādu efektīvu kanālu (stratēģiju) – tas kļūst pārpildīts un dārgs vai patērētājs to ignorē, un kanāla efektivitāte samazinās. Piemēram, konkurents, visiem spēkiem cenšoties piesaistīties kanālam (izmantojot tos pašus atslēgas vārdus kā jūs), paaugstina tā izmaksas un mazina tā efektivitāti. Tā darbojās *Google* algoritms, kas attiecināms uz atslēgas vārdu cenu: atslēgas vārdam kļūstot populārākām (mēra klikšķu daudzumu un klikšķplūsmu), tā cena palielinās. Iespējams, ka jūsu pirmās kanālu stratēģijas idejas būs tradicionālas un cietīs «uzpūsto klikšķu skaita likuma» dēļ, tāpēc vienmēr domājiet par jaunām kanālu stratēģijām un veiciet nelielus eksperimentus. Tas ļaus uz laiku apsteigt konkurentus, kuri izmanto tos pašus kanālus. **Endrju Čens**⁷⁴ (*Andrew Chen*) ir teicis: ««Uzpūsto klikšķu skaita likuma» risinājums ir atklāt nākamo neizmanto to stratēģiju.» Neizmantotā stratēģija var būt kas cits jau esošā kanālā vai atsevišķs kanāls, ko neviens vēl neizmanto.

Mūsdienās cīņā ar konkurentiem par patērētājiem labi pārdomāti piesaistes kanāli var kļūt par ieroci Nr. 1.



3.5.

MINIMĀLAS DZĪVOTSPĒJAS PRODUKTU (MDP) UN MINIMĀLAS DZĪVOTSPĒJAS KANĀLU (MDK) PROTOTIPU IZVEIDOŠANA

Prototips ir vērtības piedāvājumu un/vai kanāla attēlojums, kas paredzēts, lai pārbaudītu vienu vai vairākus pieņēmumus nepārtrauktajā prototipu izstrādāšanas, patērētāju pētīšanas un ideju pārveidošanas procesā. Viss, kas saistīts ar prototipiem, ir daļa no testēšanas posma.

Minimālas dzīvotspējas produktu un kanālu nepieciešamība

Salīdzinot ar lieliem uzņēmumiem, kas jau ilgstoši darbojas tirgū un kam ir pietiekami budžeta līdzekļi, jaunuzņēmumi laika un naudas līdzekļos ir ierobežoti. Prototipu izveide palīdzēs efektīvi pārbaudīt patērētāju interesi par piedāvāto produktu un kanālu pirms tā pilnīgas izveides, citiem vārdiem sakot, panāksiet maksimālu noderīgumu ar minimālu piepūli. Jūs neizšķērdēsiet naudu produktam vai kanālam, ko neviens nevēlas izmantot, turklāt tad, kad jūsu produkts būs gatavs plašai izplatīšanai, tam jau būs izveidojies savs patērētāju loks.

Minimālas dzīvotspējas produktu un kanālu skaidrojums

Prototipi ir ātri un pēc nejaušības principa izveidoti ideju taustāmi modeļi, kas palīdz izpētīt citas alternatīvas vērtības piedāvājumu un piesaistes kanālu veidošanā, iespējams, atrodot ko labāku. Tos sauc par minimālas dzīvotspējas produktu (MDP; *Minimum Viable Product* – MVP) un minimālas dzīvotspējas kanālu (MDK; *Minimum Viable channel* – MVC). Prototipi ir bieži izplatīti profesijās, kas saistītas ar fizisko artefaktu dizainu. A. Ostervalders un G. Vainbergs, iedvesmoti ar «taupīgā jaunuzņēmuma»

MDP (minimālās dzīvotspējas produkts) ir produkta agrīnās attīstības stadija jeb posms, kas ir pietiekams, lai varētu testēt tā funkcijas, t. i., validēt.

MDK (minimālās dzīvotspējas kanāls) ir kanāla agrīnās attīstības stadija jeb posms, kas ir pietiekams, lai varētu testēt tā funkcijas, t. i., validēt.

MDP un MDK var dēvēt arī par produkta un kanāla robusto prototipu.

principu, uzskata, ka vērtības piedāvājumu un kanālu izveidošanas koncepcijā prototipēšana ir svarīga, jo tā ļauj ātri izpētīt iespējas vēl pirms reālu produktu un kanālu testēšanas un izveides.

Daži iedvesmojoši piemēri

- **Skaidrojošs videoieraksts** ir īss video par to, kam paredzēts jūsu produkts un kāpēc tas jāiegādājas. Galvenokārt tā ir vienkārša 90 sekunžu animācija. Šāda tipa videoieraksts ir minimālas dzīvotspējas produkta funkciju demonstrācija, kas palīdzējusi, piemēram, **«Dropbox»**⁷⁶ veidotājiem. «Dropbox» piesaistīja lietotāju interesi ar skaidrojošu trīs minūšu videoierakstu, kas tika publicēts «Hacker» portāla ziņās. Videoieraksts izskaidroja produkta būtību nesenjājiem tā lietotājiem. Savukārt no pieredzējušiem lietotājiem veidotāji saņēma atgriezenisko saiti, kas ir līdzvērtīga gatava produkta lietotāju atsauksmēm. Līdz ar to jaunās videoieraksta versijas gaidīšanas saraksts vienas dienas laikā pieauga no 5000 līdz 75 000 e-pastu adresēm. Vēl viens piemērs – bezvadu austiņu «Culture VI» demo video, kas ilgst nedaudz vairāk par vienu minūti un skaidri parāda produkta īpašības un priekšrocības. Starp citu, produktu radījis jaunuzņēmums **«Culturaudio»**⁷⁷, sākotnējo finansējumu produkta ražošanai saņemot vienā no pūļa finansēšanas platformām.
- **Galvenā lapa** ir tīmekļa vietne, kurā nokļūst apmeklētāji, uzklikšķinot uz saites reklāmā, e-pastā u. tml. Tās uzdevums ir ātri pārraidīt piedāvājuma vērtību, izklaidēt iebildumus un stimulēt apmeklētāju uz rīcību. Galvenā lapa apstiprina jūsu vērtības piedāvājumus, produkta un risinājuma atbilstību, pārdošanas argumentāciju, tajā var būt norādīta arī piedāvājuma cena. Un tas viss nežēlīgā godīguma apstākļos: anonīmā interneta pārlūkošanā. Tātad, jums jāizveido sava galvenā lapa, jāsāk kampaņa un jāstimulē galvenās lapas apmeklēšana. Svarīgākais rādītājs šajā ziņā ir konversija – procentuālais apmeklētāju skaits, kas reģistrējas jūsu mājaslapā (vai veic citu jums vēlamu darbību).
- **Oza zemes burvis**. Jūs izveidojat fasādi, kas izskatās pēc īsta produkta, bet produkta funkcijas manuāli veicat paši. To sauc arī par **«Flintston»**⁷⁸ metodi. Lielākais tiešsaistes apavu mazumtirgotājs ar gada pārdošanas apjomu virs 1 miljarda ASV dolāru **«Zappos shoes»**⁷⁹



76

<https://www.forbes.com/sites/victoriabarret/2011/10/18/dropbox-the-inside-story-of-techs-hottest-startup/#4e41675c6437>

77

<https://www.cultureaudio.com/>

78

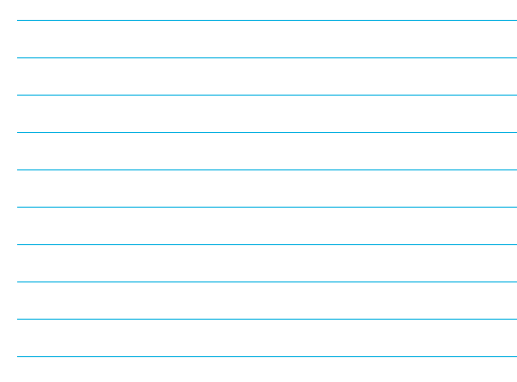
<https://www.youtube.com/watch?v=2s13X66BFd8&feature=youtu.be>

79

<https://www.zappos.com/c/shoes>

radās, pateicoties Oza zemes burvja produktam. Sākumā uzņēmuma dibinātājs netērēja līdzekļus apavu iegādei un neieguldīja e-komercijā. Viņš devās uz vietējiem apavu veikaliem un lūdza īpašnieku atļauju fotografēt apavus veikalu plauktos un ievietot tos tiešsaistē. Kad parādījās pirmie pasūtījumi, viņš pats devās uz veikaliem, iegādājās pasūtītos apavus, nosūtīja tos patērētājiem un apstrādāja maksājumus. Tas vēl nebija bizness ar izaugsmes potenciālu, bet gan eksperiments (prototips!), kura mērķis bija noskaidrot, vai pastāv pietiekami liels pieprasījums pēc augstas kvalitātes apavu iegādes tiešsaistē? Eksperiments apstiprināja lielāko daļu pieņēmumu, turklāt tam bijaniecīgi ieguldījumi.

- **«Vēstneša» pakalpojuma MDP.** Tā vietā, lai sniegtu gatavu produktu, jūs piedāvājat manuālu pakalpojumu, kurā ir tieši tādi soļi, kādus veic patērētāji, lai iegūtu šo produktu. Piemēram, **«Food on the Table»**⁸⁰ serviss ik nedēļu piedāvā vienkāršu recepti un sarakstus pārtikas precēm, kurām ir atlaides tuvākajā veikalā. Lai realizētu biznesa ideju, uzņēmumam ir nepieciešami vairāki rīki: veikalu un pārtikas preču saraksts, iknedēļas dati par veikalu akcijām un receptes, kā arī algoritmi, kas saskaņo veikalu akcijas ar receptēm. Taču servisa dibinātāji uzreiz neiegādājās visus minētos rīkus. Viņi aptaujāja pircējus, līdz atrada sievieti, kura izrādīja interesi par viņu pakalpojumu un kļuva par tā «vēstnesi». Katru nedēļu uzņēmuma direktors piedāvāja sievietei iepirkumu sarakstu un receptes, kas bija rūpīgi izvēlētas, ņemot vērā: (a) sievietes vēlmēs; (b) akcijas vietējā veikalā. Katru nedēļu uzņēmums uzzināja vairāk par to, kas jādara, lai pakalpojums kļūtu veiksmīgs. Ik nedēļu uzņēmums paplašināja apmeklējamo personu skaitu līdz tam, ka manuāli vairs nebija iespējams tikt galā ar viņu vēlmēm. Tikai tad uzņēmums ķērās klāt algoritmam un pēc nedēļas sāka sūtīt sarakstus un receptes e-pastā. Vēl pēc nedēļas tika uzrakstīta datorprogramma, kas pārlūkoja veikalu akciju sarakstus. Nākamajā posmā uzņēmums sāka pieņemt maksājumus tiešsaistē. Tikai pārbaudot, ka pamatprodukts «strādā» ar patērētājiem un tiem tuvajiem veikaliem, uzņēmums pakāpeniski pievienoja veikalus, vispirms – savā reģionā, vēlāk tas izauga līdz valsts mēroga uzņēmumam.
- **Piesaistiet patērētāju līdzekļus**, izveidojot kolektīvās finansēšanas kampaņu tādās pūļa finansēšanas platformās kā **«Kickstarter»**⁸¹,



«IndieGoGo»⁸² u. tml. Kampana palīdzēs saprast, vai patērētājs vēlas iegādāties jūsu produktu un cik cilvēku ir nobalsojuši (turklāt, ieguldot naudu) par to. Pozitīva iznākuma gadījumā jūs saņemsiet arī naudu. «Double Fine Adventure»⁸³ savāca vairāk nekā vienu miljonu ASV dolāru mazāk nekā 24 stundu laikā. Un tas nebūs vienīgais ieguvums. Veiksmīgas kampanas rezultātā iegūsiet pirmos jūsu produkta atbalstītājus un lietotājus. Skots Šteinbergs⁸⁴ (Scott Steinberg) iesaka «viņus pieņemt un uzturēt ar viņiem kontaktus». Viņi palīdzēs izplatīt informāciju par jūsu produktu un piedāvās veicināt jūsu biznesu arī citā veidā. Protams, tāda līdzekļu piesaiste nedarbosies ar jebkura veida produktu. Lielākajai produktu daļai piemīt spēja viegli piesaistīt patērētāju interesi, kā arī viegli izskaidrojama vērtība. Iesakām izlasīt «Kickstarter» platformas desmit lielākos veiksmes stāstus⁸⁵.

- **Vienas funkcijas MDP.** Dažām no veiksmīgākajām lietojumprogrammām sākumā bija viena vienkārša, bet efektīva funkcija, piemēram, «Google» vai «Dropbox». Šie abi produkti joprojām īpaši nav izmainījušies. «Google» šobrīd ir pat minimālistiskāks. Lasot veiksmīgas lietotņu sadaļas «Par mums», pamanīsiet, ka to veidotāji atzīst, ka viņu pirmā kļūda bija pārāk daudzu funkciju iekļaušana. Galvenais ir vienkāršot jebkuru sarežģītu problēmu, lai to varētu risināt ar mazāku piepūli: ja nevarat atrast vienu efektīvu funkciju, kas labi tiek galā ar uzdevumu, papildu funkciju pievienošana nepadara jūsu produktu par tādu, ko patērētājs obligāti ievietos savā pirkumu grozā.

Citus piemērus atradīsiet A. Ostervaldera grāmatas «Value Proposition Design» 222.–237. lpp. Turpat atradīsiet arī informāciju par datu lapām, brošūrām, ziņojumu dēļiem. Šie elementi atvieglos prototipu veidošanas procesu un piešķirs jūsu vērtības piedāvājumiem un kanāliem patiesumu un taustāmību.

Mācieties ātri

Vienīgais, kas atrodas starp jums un zināšanām par to, ko patiešām vēlas patērētāji un partneri, ir informācijas iegaumēšanas pastāvīgums un ātrums. Sākot biznesa ceļojumu, jums gandrīz nekas nav zināms. Neziniet, vai patērētājiem ir interese par jūsu vērtības piedāvājumiem un piesaistes kanālu, ko tik rūpīgi esat veidojuši. Strādājot ar uzņēmējdarbības

82

https://www.indiegogo.com/#/picks_for_you

83

<http://adventure.doublefine.com/>

84

<https://readwrite.com/2012/05/29/10-secrets-of-successful-crowd-funding-from-scott-steinberg/>

85

<https://www.forbes.com/sites/amyfeldman/2016/04/14/ten-of-the-most-successful-companies-built-on-kickstarter/#c259fa269e8b>

Rembrantam, lai izveidotu zīmējumu. Vizuālai domāšanai nav nepieciešams mākslinieka talants. Ja mākat uzzīmēt līniju, apli, kvadrātu un trijstūri, nebūs grūti paskaidrot savu ideju. Skice var būt nesakārtota, nepabeigta un ne visai pievilcīga. Galvenais, lai tā skaidri atspoguļo ideju. Vienkāršība bieži vien ir labs veiksmīgas skices rādītājs – vai cilvēki saprot jūsu ideju bez liekas skaidrošanas? Piemēram, varat izveidot produkta skici žurnāla reklāmas veidā. Kā reklamēsiet produktu nākotnē. Kāda vizualizācija (un kādas produkta īpašības) varētu pievērst patērētāju uzmanību. Jūs varat izveidot arī lietotnes maketu: ieskicējiet viedtālruņa kontūras uz liela papīra un uzzīmējiet dažādus lietotnes ekrānus. Mēģiniet izveidot loģisku plūsmu un lietotāja saskarni (*interface*). Kā darbosies lietotne? Kādas «pogas» ir nepieciešamas? Ko redz lietotājs? Ko lietotājs var darīt? «*Dashboard*» ir vēl viens prototipa skices veidošanas veids. Uzzīmējiet stāstu par to, kā investori lietos jūsu pakalpojumu. Uzzīmējiet, ko viņi dara, un papildiniet zīmējumu ar viņu vārdiem, domām vai emocijām. Pārvērsiet patērētāju ceļojumu par aizraujošu komiksu.

2. solis. Izveidojiet taustāmu prototipu

Izpētiet idejas uz papīra un pārbaudot tās darbā ar patērētājiem, varat izveidot vienkāršu nefunkcionējošu trīsdimensiju prototipu ar mērķi uzbūvēt lētu un taustāmu idejas versiju. Tādā veidā ideja neiestrēgs zīmējumā un papīra realitātes līmenī. Prototips šajā posmā nav nekas cits kā lēta idejas fiziska demonstrācija. Veidojot trīsdimensiju prototipu, noteikti atklāsies idejas trūkumi, par kuriem nebūsiet iedomājušies, skatoties prototipa skicē. Izmantojiet visus jums pieejamos materiālus (putuplasts, kartons, līme, tukšas piena pakas, papīrs, alumīnija folija u. c.), lai pārvērstu savu ideju prototipā. Prototipam nav jādarbojas – tas ir idejas makets, un tas ļauj izpētīt idejas dimensijas – formu un mērogu. Tas dod labāku izpratni par produkta izskatu un darbošanos reālajā vidē. Prototipam nav jābūt ideālam un nav jāizskatās pievilcīgi, to jācenšas izveidot iespējami līdzīgāku (gatavāku) produktam. Prototipam jāspēj nodemonstrēt produkta galvenās funkcijas. Lielisks idejas demonstrēšanas veids ir arī video animācija. Uzrakstiet vienkāršu scenāriju un mēģiniet izskaidrot savu ideju, izmantojot 30–60 sekunžu animāciju.

MDP un MDP jābūt savstarpēji saistītiem. Pārdomājiet, kā veidosies abu vienību divvirzienu mijiedarbība.

jāizveido efektīvs un pēc iespējas īsāks ceļš. Bet šajā brīdī tam uzmanība īpaši nav jāpievērš, tas tikai ierobežos jūsu eksperimentus un fantāzijas lidojumu.

Minimālas dzīvotspējas produkta un minimālas dzīvotspējas kanāla mijiedarbība

Līdz šim minimālas dzīvotspējas produkts (MDP) un minimālas dzīvotspējas kanāls (MDK) tika aplūkoti kā divas atsevišķas vienības. Patiesībā darbs ar produktu ietver darbu ar kanālu un darbs ar kanālu – darbu ar produktu. Tikai kopā tie veicina nepieciešamību padziļināti mācīties.

Kā jāstrādā ar MDP un MDK, veicinot to mijiedarbību

- **Sāciet ar saviem pirmajiem patērētājiem:** vispirms ir jāizveido dažas funkcijas tiešsaistē.
- **Jums ir nepieciešams noteikt jūsu veidojamā produkta minimālo dzīvotspēju.** Ja jums nav ko rādīt, piesaistīt patērētājus būs ļoti grūti.
- **Jums ir nepieciešams veidojamā produkta izvietojuma kanāls (piemēram, mājaslapa).** Tā ir vieta, kurā ievietojot produkta paraugu, varat ieinteresēt potenciālos pircējus. Protams, jums ir nepieciešama arī spēcīga motivācija rīkoties (*call to action*), lai pārvērstu apmeklētājus par patērētājiem.
- **Jums ir nepieciešama arī cenu lapa (produktam).** Aizmirstiet par izplatīto pārdošanas principu slēpt cenu līdz pēdējam brīdim. Tiešsaistē patērētājiem ir svarīga pārredzamība, ieskaitot arī ar jūsu produktu saistīto izmaksu sadalījumu. Mēs neiesakām aprobežoties tikai ar cenu sarakstu. Jums jāieinteresē pircēji, piedāvājot bezmaksas izmēģinājumus, garantijas un pat atlaides (MDP). Neizplatiet savu produkciju par brīvu. To var atļauties tikai lielie uzņēmumi. Turklāt jūsu mērķis ir pierādīt, ka cilvēki vēlas iegādāties jūsu produktu, nevis vienkārši saņemt to bez atlīdzības.
- **Un, visbeidzot, nepieciešama reģistrācijas lapa (kanālam), lai pārvērstu apmeklētājus potenciālajos pircējos.** Reģistrācijai jābūt relatīvi vienkāršai un jāiekļauj pēc iespējas mazāk soļu. Optimāli reģistrācijas lapai jābūt saderīgai ar «Facebook», «Gmail» u. tml. Tas ļaus

Vērtības piedāvājumu un kanālu prototipu veidošanas rīki

Mūsdienās ir daudz dažādu prototipu veidošanas **rīku**⁸⁸ un metožu, tāpēc izvēlēties vienu nav viegli. Kuri ir labākie? Tādu nav, jo viss ir atkarīgs no tā, kas jums ir nepieciešams.

Daži labu rīku piemēri, kas palīdzēs izveidot izcilus prototipus un vienlaikus analizēt patērētāju reakciju par jūsu produktu

- **Sketchup**⁸⁹: ideju skicēšana 3D formātā.
- **Quickmvp**⁹⁰: ideju pārbaude bez laika un naudas tēriņa.
- **Unbounce**⁹¹: palīdz izveidot jūsu vajadzībām pielāgotas produkta izvietojuma lapas un veikt A/B testēšanu.
- **Generator**⁹²: izveidojiet savu jaunuzņēmuma mājaslapu.
- **Marvelapp**⁹³: ļauj izveidot kvalitatīvu dizainu pat nepieredzējušiem lietotājiem.
- **Qualaroo**⁹⁴: analizējiet patērētāju viedokļus ar elektronisko aptauju palīdzību.
- **Untorch**⁹⁵: pilnībā automatizēta atsauču programma e-pasta pierakstīšanai.
- **Typeform**⁹⁶: veidojiet skaistas, saistošas un dialogveida elektroniskās formas, aptaujas un viktorīnas.
- **Roadmap**⁹⁷: apkopojiet jūsu lietotnēs, e-pastos u. c. saņemtās atsauksmes.
- **Sumo**⁹⁸: sekojiet tam, cik reižu ziņojumi blogos ir lasīti, izmantojot satura analīzi.
- **Launchrock**⁹⁹: publicējiet produkta izvietojuma lapu dažās minūtēs un paziņojiet par savu jaunuzņēmumu pirmajiem lietotājiem.
- **Gumroad**¹⁰⁰: pārdodiet savu darbu un paplašiniet auditoriju.

88

<http://themakers.io/tools/>

89

<https://www.sketchup.com/>

90

<http://quickmvp.com/?startupstash>

91

https://unbounce.com/get-more-conversions/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=G_Search_EMEA_Branded_EM&utm_content=Unbounce_%5BEM%5D&utm_term=unbounce_e&gclid=CLP43ura-0NICFYk_Gwoda7gBmg

92

<https://designmodo.com/generator/?startupstash>

93

<https://marvelapp.com/>

94

<https://qualaroo.com/>

95

<https://untorch.com/>

96

<https://www.typeform.com/>

97

<https://roadmap.space/>

98

<https://sumo.com/app/content-analytics>

99

<https://www.launchrock.com/>

100

<https://gumroad.com/>

The lean start-up approach, jeb «liesās» jaunuzņēmuma metodes mērķis ir saīsināt produkta izstrādes ciklu, izmantojot pēc iespējas mazāk resursu (naudas, laika, cilvēku un pūles) un veicot hipotēzēs balstītu testēšanu un eksperimentus jau pašā produkta izstrādes sākumposmā.

Tas palīdz izvairīties no laikietaupīgiem un resursietaupīgiem vērtības piedāvājumu projektiem, kas neatbilst pircēja vajadzībām un par kuriem pircējs nav gatavs maksāt.

produkts un kanāli remdē patērētāju sāpes un veido viņiem svarīgus ieguvumus. Turklāt patērētāji veicinās maksimālu tirgus piesaisti jūsu jaunuzņēmumam. Tikai pēc tam varēsiet ķerties klāt vērtības piedāvājumu un piesaistes kanālu veidošanai. Domājot vispirms par patērētājiem, jūs neizšķērdēsiet laiku nevajadzīgu produktu un neefektīvu kanālu veidošanai.

Meklējiet pierādījumus (atbildes uz jautājumiem):

- kādus no jūsu produktiem patiešām vēlas patērētājs, kādus no tiem – visvairāk;
- kurš no piesaistes kanāliem nodrošina patērētāju saikni ar jūsu produktiem viņiem ērtākā veidā un kādi no veidiem ir labākie;
- kurš no jūsu sāpju remdētājiem novērš patērētāju galvassāpes, un kurš no tiem viņiem ir nepieciešams visvairāk;
- kuri ieguvuma veidotāji viņiem patiešām ir nepieciešami vai vēlami, kurus no tiem viņi vēlas visvairāk.

Jums ir nepieciešams galvenais vērtības piedāvājums un galvenais kanāls, jo agrīnā stadijā jaunuzņēmumam nav līdzekļu un resursu vairāku biznesa attīstības ceļu pētīšanai. Koncentrējoties uz vienas vērtības un viena kanāla izveidi, ar nelieliem ieguldījumiem gūsiet maksimālu atdevi.

Testēšanas būtība

Biznesa modeļu testēšana notiek pēc tā sauktās «taupīgā jaunuzņēmuma pieejas» (*the lean start-up approach*¹⁰²). Pieejas pamatprincips – «iziet cilvēkos», jo vienīgais uzticamais jūsu modeļa lietotājs un kritiķis ir patērētājs. Runājiet ar potenciālajiem patērētājiem. Viņiem noteikti būs jautājumi, priekšlikumi vai viedokļi, par kuriem jūs neesat iedomājušies. Eksperimentējiet ar pircējiem. Viņi taču «balsos ar kājām»: pērkot jūsu produktu vai nē, un viņi darīs to bez jebkādiem paskaidrojumiem. Mūsdienās jaunuzņēmumiem ir pieejams viens lielisks izgudrojums, ko sauc par internetu: tur potenciālie patērētāji atstāj visa veida virtuālos datus par savām aktivitātēm – digitāli pamatot situācijas, kas viņiem nepatīk, vai digitāli pievēršoties situācijām, kas viņuprāt ir izdevīgākas. Mēģiniet izmantot savu patērētāju digitālos «pēdu nospiedumus». Jā – uzzinot, ka jūsu pieņēmumi ir kļūdaini, jums, visticamāk, šķitīs, ka velti tērējāt laiku, taču, no otras puses, kritika var sniegt pilnīgi negaidītus faktus un viedokļus, kuru ietekmē jums būs iespēja mainīt sākotnējo ideju.

Metodi var izmantot arī produktu testēšanai, izstrādājot produktus ar minimālu konfigurāciju – prototipus, kuros ir iekļautas tikai testēšanai (nevis pārdošanai) nepieciešamās funkcijas.

Galvenais biznesa modeļa un produktu testēšanā ir sistemātiska, pedantiska un pakāpeniska pieeja. Ar katru veiksmīgu rezultātu modelis jāpārbauda intensīvāk. Tiesa gan, būs gan pozitīvi, gan negatīvi rezultāti, jo projektēšanas brīdī visu paredzēt nav iespējams – atliek tikai ātri pielāgoties un ņemt vērā šo informāciju. Katrs tests dod jaunas zināšanas, un jūsu modelis pakāpeniski nobriest. Tā rezultātā biznesa modelis vairs nebūs dažādu ideju apkopojums, bet pārbaudīts un pielāgots produkts, kam ir lielākas izredzes uz veiksmi.

Pakāpeniska pieeja biznesa modeļa testēšanai

- **Izvērtējiet savus pieņēmumus.** Kuri no tiem jāpārbauda dzīvē, lai ideja būtu izdevusies. Nosakiet galvenos ideju ietekmējošos faktoros.
- **Nosakiet prioritāros pieņēmumus.** Ne visi pieņēmumi ir vienādi svarīgi – citi var sagraut jūsu biznesu, citi to ietekmē tikai tad, kad vissvarīgākie pieņēmumi ir pareizi. Sāciet ar tiem, kas var sagraut jūsu uzņēmumu.
- **Pārdomājiet katru testu.** Aprakstiet pieņēmumus, ko vēlaties pārbaudīt. Ieskicējiet eksperimentu, ar ko pārbaudīsiet attiecīgā pieņēmuma pareizību. Definējiet parametrus, ko mērīsiet – jo, kā zināms, nevar ieviest to, ko nevar izmērīt. Nosakiet sliekšni (izveidojiet vērtēšanas skalu), kurā jūsu pieņēmums tiks apstiprināts vai neapstiprināts. Izvērtējiet, cik svarīgs ir attiecīgais pieņēmums, cik izmaksās tā testēšana, cik uzticami ir mērāmie parametri, cik ilgi jāgaida testa rezultāti.
- **Sakārtojiet testus prioritātes secībā.** Vispirms pārbaudiet vissvarīgākos pieņēmumus. Sāciet ar lētiem un ātri veicamiem testiem. Pēc tam nepieciešamības gadījumā izmantojiet sarežģītus, precīzākus testus.
- **Veiciet eksperimentus.** Vispirms veiciet eksperimentus ar augstāku prioritāti. Ja pirmie eksperimenti neapstiprinās jūsu sākotnējos pieņēmumus, būs jāatgriežas pie plānošanas dēļa un jāapdomā sava ideja.
- **Pierakstiet iegūto informāciju.** Īsumā aprakstiet testa rezultātus. Pierakstiet, kādus secinājumus un ieskatus jums ir devuši testa

rezultāti. Atzīmējiet, cik uzticami bija mērāmie parametri. Aprakstiet plānotos soļus, ņemot vērā ieejas datus. Pamatojoties uz iegūto informāciju, izvērtējiet to ticamību jeb validitāti.

- **Veiciniet progresu.** Kad būsiat apmierināti ar iepriekšēja pieņēmuma pārbaudes rezultātiem un to ticamību, atgriezieties pie plānošanas dēļa, veiciet atkārtotus testus vai pētiet nākamo svarīgo pieņēmumu.

Aleksandra Ostervaldera 10 testēšanas principi

Labs tests sniedz informāciju par to, kas darbojās un kas nē, palīdz mainīt un pielāgot biznesa modeli, kā arī sistemātiski mazināt riskus un nenoteiktību. A. Ostervalders iesaka sekot 10 testēšanas principiem.

- **Ticēt pierādījumiem nevis viedokļiem.** Jebkurš jūsu, jūsu komandas, investoru vai kāda cita viedoklis ir maznozīmīgs, salīdzinot ar pierādījumiem, ko iegūstat no reālā tirgus.
- **Mācīties no neveiksmēm ātrāk, tādējādi mazinot riskus.** Ideju pārbaude ne vienmēr dos gaidāmos rezultātus. Ciešot neveiksmi ātrāk un lētāk, iegūsiat jaunas zināšanas, mazinot neveiksmes risku nākotnē.
- **Sākumā testēt, pēc tam slīpēt.** Apkopojiet informāciju, veicot eksperimentus pēc iespējas agrāk un lētāk, tikai pēc tam sīki analizējiet un aprakstiet savas idejas.
- **Eksperimenti nekad nav realitāte.** Atcerieties, ka eksperiments ir prizma, caur kuru jūs cenšaties saskatīt realitāti. Tas sniedz ticamus rezultātus, bet neaizvieto dzīves apstākļus.
- **Līdzsvarot zināšanas un redzējumu.** Integrējiet testu rezultātus, bet neaizmirstiet par savu redzējumu.
- **Identificēt ideju «grāvējus».** Vispirms testējiet svarīgākos pieņēmumus – tos, kas var sagraut jūsu ideju.
- **Vispirms saprast patērētāju vēlmes.** Pārbaudiet un pārlicinieties par patērētāju sāpēm, neērtībām vai ieguvumu nozīmi, pirms testējiet risinājumus, ko plānots viņiem piedāvāt.
- **Visu mērīt.** Labi testi sniedz izmērāmus rezultātus un datus, pēc kuriem var rīkoties.
- **Saprast, ka ne visi fakti ir vienādi.** Cilvēku vārdi var nesakrist ar viņu darbiem. Pārbaudiet faktu un pierādījumu ticamību.

- **Divreiz pārbaudiet neatgriezenisku lēmumu nepieciešamību.** Pārliecinieties, ka lēmumi, kuriem ir neatgriezeniska ietekme uz jūsu uzņēmumu, ir pamatoti.

Ne visi eksperimenti ar patērētājiem ir vienādi. Atkarībā no testa atšķirsies datu ticamība, izmaksas un laika ieguldījums. Kādi riski ir dialogam ar patērētāju, salīdzinot ar centieniem piespiest viņu rīkoties. Kā jūsu klātbūtne eksperimentā ietekmēs tā rezultātu. Ir nepieciešams izvērtēt uz patērētāju orientētas testēšanas priekšrocības un trūkumus. Sākumā jums gandrīz nekas nav zināms. Jūs nezināt, kas strādās un kas – nē. Jūsu patērētājiem būs liela nozīme vērtības piedāvājumu un biznesa modeļa testēšanā. Eksperimenti ar patērētāju iesaisti palīdzēs rast pierādījumus, kas (ne)apstiprinās svarīgus ideju pieņēmumus. Būtiski atcerieties arī par to, kā, kur un kad jūs mēģināt iegūt patērētāju datus. Pirmkārt, šie dati atšķirsies atkarībā no tā, ko saka vai dara patērētāji. Otrkārt, patērētāju rīcība mainīsies atkarībā no tā, vai jūs būsiet klāt eksperimenta laikā.

Veicot eksperimentus, kas saistīti ar patērētājiem, jūs varat saskarties ar vairākām problēmām.

- **Patērētāju vārdi un rīcība.** Eksperimentējiet, izmantojot dažādas metodes, kā uzzināt patērētāju viedokli.
- **Nekad nejaudājiet viedokli.** Mēģiniet iegūt informāciju par patērētāju pieredzi un motivāciju. Formulējiet jautājumus tā, lai būtu iespējams iegūt faktus. Piemēram, jautājiet nevis «vai jūs...?», bet gan «kad pēdējo reizi jūs...?». Šī ir ātra un salīdzinoši lēta metode. Tomēr atcerieties, ka saruna ar patērētājiem nekad nesniegs pietiekami ticamu informāciju.
- **Patērētāju vārdi var nesakrist (apzināti vai nē) ar viņu darbiem.** Svarīgākos pieņēmumus vienmēr pārbaudiet divreiz, liekot patērētājiem rīkoties. Šādā veidā iegūsi datus ar augstāku precizitāti un ticamību, nekā tikai klausoties patērētāju vārdos. Vērojiet patērētāju reakciju, tajā skaitā to, kā viņi reaģē uz prototipu. Tā gūsi informāciju, ko patērētāji neatklāj mutiski. Piemēram, kurā brīdī patērētāji noslēdz pirkuma procesu un veic maksājumu vietnē.
- **Kā patērētāji rīkojas jūsu klātbūtnē un bez jums.** Jūsu klātbūtne patērētājiem sniedz iespēju uzdot jautājumus, jums – izpētīt viņu uzvedību eksperimenta laikā. Tā ir lieliska iespēja uzreiz iegūt jaunu

informāciju un uzlabot ideju. Tikai nepārspilējiet, jo patērētāji jūsu klātbūtnē var rīkoties citādi nekā bez jums. Netieša patērētāju novērošana, visticamāk, sniegs ticamākus datus, kas būs tuvāki tiem, kā patērētāji rīkotos reālos apstākļos, piemēram, cik ilgi viņi atrodas tīmekļa vietnē. Protams, tas ierobežo jūsu iespējas iegūt cita veida informāciju, taču novērošana sniedz vairāk izredžu iegūt spēcīgākus pierādījumus konkrētajām hipotēzēm.

Pamatojoties uz šiem diviem faktoriem (piedaloties klātbūtnes eksperimentos un novērojot attālināti), esam apkopojuši un sargrupējuši testēšanas metožu un rīku kopumu. Patērētāji labāk par jums saprot, kuri vērtības piedāvājumi viņiem ir tik svarīgi, ka viņi ir gatavi par tiem maksāt. Jūs varat mazināt neskaidrības, kas saistītas ar jūsu idejām, izmantojot apkopotus datus un pārbaudot savus pieņēmumus darbā ar patērētājiem. **Stīvs Blanks**¹⁰³, patērētāju attīstības metodoloģijas veidotājs, uzskata: «Iespējams, esat ļoti gudrs, taču ne gudrāks par jūsu potenciālo patērētāju kolektīvo inteliģenci.»

Testēšanas rīki

Daži noderīgi rīki testu veikšanai

- A/B testēšanai: **Optimizely**¹⁰⁴, **Visual Website Optimizer (VWO)**¹⁰⁵, **Unbounce**¹⁰⁶.
- Vienkāršai analīzei: **Clicky**¹⁰⁷, **Google Analytics**¹⁰⁸, **Chartbeat**¹⁰⁹.
- Vidējā līmeņa analīzei: **Mixpanel**¹¹⁰, **KISSmetrics**¹¹¹.
- Padziļinātai analīzei: **RJMetrics**¹¹², **Looker**¹¹³, **Chartio**¹¹⁴.
- Reāllaika informācijas paneļa izveidošanai, kurā vienkopus tiks atspoguļoti visi svarīgie testu skaitļi: **Geckoboard**¹¹⁵.
- Vizuālā klikšķu, skārienu un vietnes aplūkošanas statistikas atspoguļošanai: **Hotjar**¹¹⁶.

103

<https://steveblank.com/tag/customer-development/>

104

<https://www.optimizely.com/>

105

<https://vwo.com/>

106

<https://unbounce.com/>

107

<https://clicky.com/>

108

<https://marketingplatform.google.com/about/analytics/>

109

<https://chartbeat.com/>

110

<https://mixpanel.com/>

111

<https://neilpatel.com/>

112

<https://magento.com/products/business-intelligence>

113

<https://looker.com/>

114

<https://chartio.com/>

115

<https://www.geckoboard.com/>

116

<https://www.hotjar.com/>

Pielikumos apkopotā informācija palīdzēs atcerēties, ka svarīgākais vienmēr ir patērētāju interešu un vēlmju realizēšana. Laika gaitā, kad jūsu lēmumi kļūs pārliecinošāki, aicinām veidot arī savas versijas, neaprobežojoties ar piedāvātajām vadlīnijām. Esiet drosmīgi, taču neaizmirstiet – vissvarīgākais vienmēr ir patērētājs. Pirms sākt darbu ar prototipiem, parunāsim par to, kas no jums tiek gaidīts: jebkurā testā svarīgs ir patērētāja (nevis jūsu) viedoklis, viņa pārdomas, šaubas utt.

16. pielikums palīdzēs izstrādāt minimālas dzīvotspējas produktu (MDP). MDP testēšanu var veikt, izmantojot 18. pielikumu. Minimālas dzīvotspējas kanālus (MDK) palīdzēs izstrādāt 17. pielikums, to testēšanā izmantojiet 19. pielikumu.

PIELIKUMI

1. pielikums
Pamata biznesa modeļa dizains

2. pielikums
Biznesa modeļa vide

3. pielikums
Biznesa modeļa prototipēšana

4. pielikums
Prototipu realitātes testēšana

5. pielikums
Biznesa modeļa testēšana

6. pielikums
Biznesa modeļa stresa testēšana

7. pielikums
Patērētāja profils

8. pielikums
Agrīnā patērētāja profils

9. pielikums
Patērētāja profila testēšana

10. pielikums
Vērtības karte

11. pielikums
Kanālu karte

12. pielikums
Dažādas vērtību piedāvājuma koncepcijas

13. pielikums
Dažādas piesaistes kanāla koncepcijas

14. pielikums
Vērtību piedāvājumu stresa tests

15. pielikums
Piesaistes kanālu stresa tests

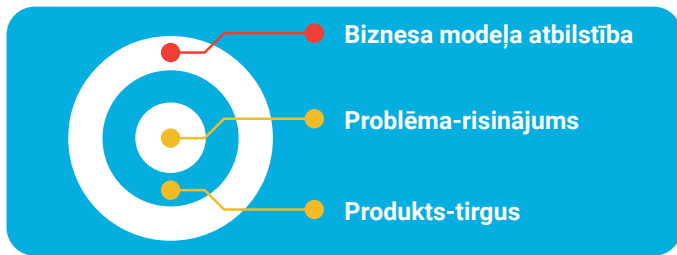
16. pielikums
Minimālas dzīvildzes produkti

17. pielikums
Minimālas dzīvildzes kanāli

18. pielikums
Minimālas dzīvildzes produkta testēšana

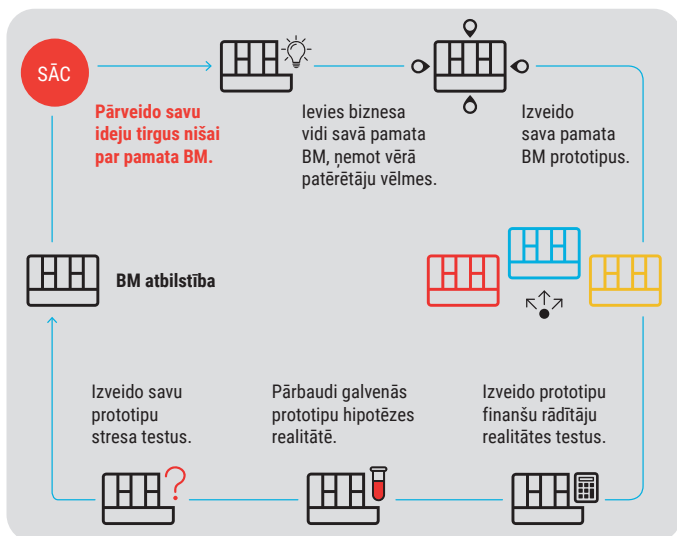
19. pielikums
Minimālas dzīvildzes kanāla testēšana





Jūsu jaunuzņēmuma panākumu atslēga ir zināšanas, ko jūs gūstat, sistemātiski un metodiski strādājot ar saviem patērētājiem, analizējot un izprotot viņu pieredzi, uzvedības modeļus, uztveri, veicamos darbus.

«Atspēriena punkts» palīdzēs jums sākt savu biznesu. Pielikumi palīdzēs jums izveidot **piemērotu biznesa modeli**. To mērķis ir iedvesmot gan praktizējošos, gan topošos uzņēmējus. Biznesa modelim (BM) vienmēr jābūt vērstam uz patērētāju interešu un vēlmju realizēšanu. Informācija pielikumā nav detalizēta instrukcija ar stingri noteiktu kārtību, bet gan aicinājums biznesā izmantot jaunas pieejas, kas sekmēs tā attīstību un nodrošinās ceļu uz panākumiem.



I Materiāli

- B0 formāta kanva.
- Lielas līmlapiņas vairākās krāsās.
- Biezi marķieri vairākās krāsās.
- MB lietotne vietnē *strategyzer.com*.
- Visi materiāli, kas iedvesmo jūsu jaunuzņēmuma ideju (informatīvi raksti, jūsu skices un vienkārši zīmējumi, avižu izdrukas u. c.).

III Mērķis

Iedomājieties un vizuāli izveidojiet jūsu jaunuzņēmuma vienkāršu BM. Vizuālais izkārtojums sniegs labāku izpratni par jūsu BM.

Uzdevums piemērots dažādu cilvēku grupai un palīdz izveidot labāku izpratni par to, kā veidot, sniegt un «notvert» vērtību gan jūsu patērētājam, gan jūsu uzņēmumam, kā arī atklāt jaunas iespējas un ceļus, par kuriem jūs neesat iedomājušies.

V Darba sākums

Sāciet ar biznesa modeļa skici, aizpildot līmlapiņu vienam no deviņiem šablona blokiem. Nav svarīgi, ar ko jūs sāksiet; klausiet savai sirdsbalsij. Ja jūsu biznesa priekšrocība ir konkrētas funkcijas veikšana vai vērtīgu resursu esamība – sāciet ar to.

Izdariet to! Izvietojiet savu pirmo līmlapiņu uz kanvas. Un izjūtiēt pēkšņu radošās enerģijas pieplūdi.

Padomājiet, kādi citi elementi ir saistīti ar jūsu pirmo līmlapiņu. Aizpildiet līmlapiņas katram BM blokam un pilnveidojiet tās, pievienojot papildu līmlapiņas. Atcerieties galveno: biznesa modelis veido, sniedz un «notver» vērtību.

VII Labākie paņēmieni

Izmantojiet krāsas: dažādu krāsu līmlapiņas, lai izceltu dažādus BM aspektus. Piemēram, ja savā modelī ievērojāt divus atšķirīgus patērētāju segmentus ar atšķirīgiem veicamiem darbiem, katram segmentam izmantojiet citu krāsu utt.

Attēli un vārdi: cilvēki attēlus uztver ātrāk nekā vārdus, tādēļ attēli ļaus klausītājiem ātrāk saprast jūsu modeļa galveno ideju. Aprakstiet savu BM vārdiem, izmantojot attēlus.

Nepārcentieties: nepievienojiet pārāk daudz līmlapiņu BM stratēģiskās plānošanas stadijā. Daudz detaļu aizēnos jūsu ideju. Labojot modeli, pievienojiet precizējumus.

II Noteikumi

- Nerakstiet uz kanvas**
- Attēlojiet un aprakstiet savas idejas uz līmlapiņām.
 - Tas ļauj pārvietot idejas uz kanvas, vairākkārt mainot to vietu, un piešķir idejām mobilitāti un elastīgumu.
- Viena ideja uz vienas līmlapiņas**
- Nerakstiet visas idejas uz vienas līmlapiņas, piemēram, saraksta veidā.
 - Vienas idejas noteikums ļauj spēlēties ar jūsu BM elementiem.

IV Rezultāts

- Jūsu BM vizuālā karte.
 - Diskusijas par to, kā jūsu BM veidos, noņādas un «notvers» vērtību.
 - Inovatīvāko uzņēmējdarbības modeļu izstrādāšanas sākumpunkts.
- Esiet gatavi intensīvai testēšanai**, jo BM sākumposmā gandrīz viss ir tikai pieņēmums. Jums vēl nav pierādījumu tam, ka patērētājiem interesē jūsu produkts, un nav apstiprinājumu tam, ka jūsu BM nesīs ienākumus.

VI Detalizācija

Jūsu sākotnējās idejas ir izvietotas uz kanvas, un ir pienācis laiks **pārbaudīt to kvalitāti un saskaņotību**. Vai savā modelī neesat ievietojusi pārāk trūcīgus un vienuspusējus elementus? Piemēram, katram patērētāja uzdevumam un segmentam ir jābūt atbilstošam vērtības piedāvājumam un ienākumu plūsmai.

Pievienojiet, noņemiet un pārkārtojiet uzlīmes, līdz jums ir pilnīgi skaidrs, kā jūsu modelis veido, sniedz un «notver» vērtību. Kad jums šķiet, ka šablons ir gatavs, **pastāstiet par savu BM, sekojot izvietotajām līmlapiņām**. Noņemiet visas līmlapiņas un izskaidrojiet savu BM, izvietojot tās uz kanvas citu pēc citas. Vai ir izveidojies loģisks stāsts? Vai šis stāsts ir nepilnīgs?

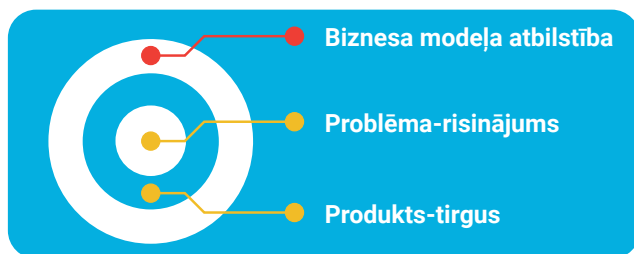
VIII Izplatītākās kļūdas

Trūcīgi un vienuspusēji elementi: neveidojiet tos. Nepievienojiet «reklāmu» kā ienākumu plūsmu bez «reklāmdevēja», kas maksās par tās «auditoriju».

Daudz ideju uz vienas kanvas: neapkopojiet dažādas idejas uz vienas kanvas. Izmantojiet vairākas.

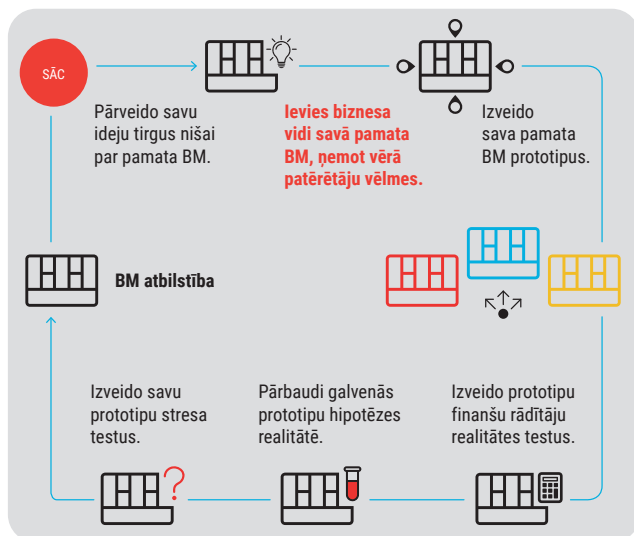
Netiek dots arhīvs: dokumentējiet katru modeli, ko veidojat lietotnē «Business Model Toolbox». Saglabājiet pat slikti izstrādātas skices. Tā jūs neatkārtosiet iepriekšējās kļūdas vai, apstātkļēm mainoties, jums nebūs jāskatās viss no jauna.

Atspēriena punkts. 2. PIELIKUMS. BIZNESA MODEĻA VIDE



Jūsu jaunuzņēmuma panākumu atslēga ir zināšanas, ko jūs gūstat, sistemātiski un metodiski strādājot ar saviem patērētājiem, analizējot un izprotot viņu pieredzi, uzvedības modeļus, uztveri, veicamos darbus.

«Atspēriena punkts» palīdzēs jums sākt savu biznesu. Pielikumi palīdzēs jums izveidot **piemērotu biznesa modeli**. To mērķis ir iedvesmot gan praktizējošos, gan topošos uzņēmējus. Biznesa modelim (BM) vienmēr jābūt vērstam uz patērētāju interešu un vēlmju realizēšanu. Informācija pielikumā nav detalizēta instrukcija ar stingri noteiktu kārtību, bet gan aicinājums biznesā izmantot jaunas pieejas, kas sekmēs tā attīstību un nodrošinās ceļu uz panākumiem.



I Materiāli

- Pabeigta pamata BM kanva.
- Četras tukšas lapas – katra vienam BM vides elementam (tirgus spēki, galvenās tendences, nozares spēki, makroekonomiskie spēki).
- Lielas līmlapiņas vairākās krāsās.
- Biezi marķieri vairākās krāsās.
- Materiālu kolekcija par visu, kas notiek saistībā ar jūsu BM (16 tendences no *trendwatching.com*, patērētāju mijiedarbības fotoattēli, konkurentu vietņu izdrukas, nozares statistika un grafiki utt.)



III Mērķis

Iztēlojieties un sakārtojiet visus jūsu BM vides elementus (tirgus spēki, galvenās tendences, nozares spēki, makroekonomiskie spēki).

Vizuālais izkārtojums sniegs jums labāku izpratni par jūsu BM.

Uzdevums piemērots dažādu cilvēku grupai – tas palīdzēs izveidot labāku un plašāku priekšstatu par faktoriem, kas ietekmē jūsu BM, un atklāt jaunas, inovatīvas BM veidošanas iespējas un virzienus.



V Darba sākums

- Izvietojiet BM kanvu sienas vidū.
- Novietojiet tukšu lapu tirgus faktoru sarakstam pa labi no kanvas.
- Novietojiet tukšu lapu tendenču sarakstam virs kanvas.
- Novietojiet tukšu lapu nozares faktoru sarakstam pa kreisi no kanvas.
- Novietojiet tukšu lapu makroekonomisko faktoru sarakstam zem kanvas.
- Izlemiet, ar kuru no tiem vēlaties sākt: tirgus spēkiem, galvenajām tendencēm, makroekonomiskiem spēkiem vai nozares spēkiem.

Tirgus spēki

- Kādas problēmas vairāk ietekmē patērētāju vidi?
- Kas mainās tirgū?
- Kādi patērētāju segmenti ir svarīgāki? (Neaizmirstiet par demogrāfisko līkni.)
- Kur ir lielākais izaugsmes potenciāls?
- Kādi segmenti ir mazāk noderīgi un kādi perifērie segmenti strauji aug?
- Kādus darbus vēlas paveikt patērētāji?
- Kur pieprasījums aug (samazinās)?
- Kas patērētājus saista ar uzņēmumu?
- Kas patērētājiem neļauj aiziet no uzņēmuma?
- Kur var iekarot lielāko segmentu?
- Par ko patērētāji ir gatavi maksāt?

Galvenās tendences

- Kādas ir galvenās demogrāfiskās tendences?
- Kādas ir galvenās tendences sabiedrībā?
- Kādas izmaiņas kultūrā un sociālajās vērtībās ietekmē jūsu BM?
- Kādas jaunas kultūras un sociālās vērtības izmanto perifērie patērētāji?
- Aprakstiet mazaizraugos ienākumu gūšanas un tēriņu modeļus savā tirgū.
- Kādas ir galvenās tehnoloģiju tendences?
- Kādām tehnoloģijām ir nozīmīgas iespējas vai graujoši draudi?
- Kādas jaunākās tehnoloģijas izmanto perifērie patērētāji?
- Kādas normatīvās tendences, noteikumi un nodokļi ietekmē jūsu tirgu un modeli?

Nozares spēki

- Kādi ir jūsu (dominējošie) konkurenti?
- Kādas ir to priekšrocības (trūkumi)?
- Kādi ir to patērētāju segmenti, vērtības piedāvājumi un peļņiņas modeļi?
- Kādi perifērie konkurenti ienāk un strauji attīstās jūsu tirgū? Ar ko tie atšķiras?
- Kādi šķēršļi tiem jāpārvar?
- Kādi ir to patērētāju segmenti, vērtības piedāvājumi un peļņiņas modeļi?
- Kādi produkti varētu aizstāt jūsu produktus?
- Kas ir galvenie spēlētāji jūsu vērtību ķēdē?
- Kādi perifērie spēlētāji ātri attīstās?
- Kuriem no tiem ir augstāka rentabilitāte?

Makroekonomiskie spēki

- Aprakstiet vispārējo tirgus noskaņojumu.
- Cik viegli ir iegūt finansējumu? Vai sākuma kapitāls, riska kapitāls / aizdevumi ir viegli pieejami?
- Cik viegli ir piesaistīt resursus, kas nepieciešami jūsu BM realizācijai?
- Cik tie maksā?
- Kāda ir cenu izmaiņu tendence?
- Kādā mērā ir attīstīta (publiskā) infrastruktūra jūsu tirgū?
- Kā jūs raksturotu transportēšanu, tirdzniecību un piekļūvi piegādātājiem un patērētājiem?



II Noteikumi

Nerakstiet uz kanvas

- Attēlojiet un aprakstiet savas idejas uz līmlapiņām.
- Tas ļauj pārvietot idejas uz kanvas, vairākkārt mainot to vietu, un piešķir idejām mobilitāti un elastīgumu.

Viena ideja uz vienas līmlapiņas

- Nerakstiet visas idejas uz vienas līmlapiņas, piemēram, saraksta veidā.
- Vienas idejas noteikumi ļauj spēlēt ar jūsu BM elementiem.



IV Rezultāts

- Jūsu BM vizuālā karte.
- Padziļinātas diskusijas par to, kā jūsu BM veidos un pasniegs vērtību.
- Inovatīvu biznesa modeļu izstrādāšanas sākumpunkts.

Jūsu BM vides vizuālā karte ar tirgus spēkiem, tendencēm, konkurentiem u. tml. atspoguļos katru elementu vizuāli un ļaus atklāt jaunas sakarības un idejas. Tāda vides apzināšana veido inovatīvu BM prototipu pamatu.



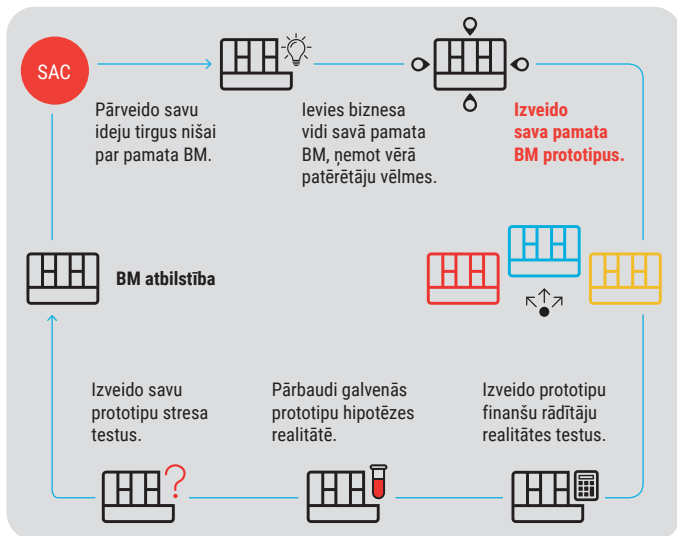
VI Detalizācija

- Atbildiet uz jautājumiem kartēs, izvietojot un apspriežot jūsu atlasītos materiālus (ziņu klipus, 16 megatendences no *trendwatching.com*, fotoattēlus ar patērētāju mijiedarbībām, konkurentu vietņu izdrukas, nozares statistiku un grafikus u. tml.).
- Uzrakstiet diskusijas kopsavilkumu uz līmlapiņām.
- Diskusijas laikā skatieties uz materiāliem no attālu.
- Galvenokārt izmantojiet vizuālu informāciju (nevis tikai tekstus).
- Turpiniet ar pārējiem izvēlēta spēka jautājumiem, līdz visi spēki ir apskatīti.
- Tagad jums ir BM vides vizuālā karte.



Jūsu jaunuzņēmuma panākumu atslēga ir zināšanas, ko jūs gūstat, sistemātiski un metodiski strādājot ar saviem patērētājiem, analizējot un izprotot viņu pieredzi, uzvedības modeļus, uztveri, veicamos darbus.

«Atspēriena punkts» palīdzēs jums sākt savu biznesu. Pielikumi palīdzēs jums izveidot **piemērotu biznesa modeli**. To mērķis ir iedvesmot gan praktizējošos, gan topošos uzņēmējus. Biznesa modelim (BM) vienmēr jābūt vērīgam uz patērētāju interesi un vēlmju realizēšanu. Informācija pielikumā nav detalizēta instrukcija ar stingri noteiktu kārtību, bet gan aicinājums biznesā izmantot jaunas pieejas, kas sekmēs tā attīstību un nodrošinās ceļu uz panākumiem.



I Materiāli

- Pabeigta pamata BM kanva.
- Aizpildīta BM vides karte. Vairākas tukšas BM kanvas.
- Powerpoint prezentācija «32 BM, kas sagraus jūsu konkurentus».
- Tukšas lapas flipchart tāfelei.
- Lielas līmlapiņas vairākās krāsās.
- Biezi marķieri vairākās krāsās.
- Uzlīmes.

III Mērķis

Veidojiet pēc iespējas vairāk alternatīvu jūsu pamata BM. Iedvesmai izmantojot savu BM vides karti un «32 BM, kas sagraus jūsu konkurentus», jūs ievērojami uzlabosiet savu pamatideju vai pat atklāsi citas iespējas jauna un inovatīva BM izveidošanai.

V Darba sākums

- Izvietojiet pamata BM kanvu un BM vides karti sienas centrā.
- Izmantojiet ideju ģenerēšanas paņēmienus («what if» jautājumus), lai izceltu vairākas interesantas BM alternatīvas. Par izvēli šajā posmā nedomājiet. Šādi ātri ieskicēti prototipi neizbēgami mainīsies.
- Atveidojiet šīs alternatīvas galerijas veidā pie sienas.
- Izveidojiet trīs komandas. Katrai komandai ātri jāizvēlas trīs idejas, lai izstrādātu trīs alternatīvus BM. Komandām uz flipchart tāfeles ātri jāizstrādā katras idejas skice. Tas veicinās ideju dažādību un samazinās bezgalīgas diskusijas.

VII Domājiet dziļāk

- Komandas veido BM kanvu idejai ar vislielāko balsojumu skaitu.
- Katras komandas biedrs prezentē savas grupas kanvu. Prezentācija nav ilgāka par divām minūtēm – ideju ieskicēšanai (nevis skaidrošanai).
- Visus modeļus izvieto galerijas veidā pie sienas.
- Katra komanda nosaka vienu ierobežojumu citai (idejām izmantojiet «32 biznesa modeļus...»). Tas ļauj domāt radoši un veidot inovatīvas idejas.

II Noteikumi

- Nerakstiet uz kanvas**
- Attēlojiet un aprakstiet savas idejas uz līmlapiņām.
 - Tas ļauj pārvietot idejas uz kanvas, vairākkārt mainot to vietu, un piešķir idejām mobilitāti un elastīgumu.
- Viena ideja uz vienas līmlapiņas**
- Nerakstiet visas idejas uz vienas līmlapiņas, piemēram, saraksta veidā.
 - Vienas idejas noteikums ļauj spēlēties ar jūsu BM elementiem.

IV Rezultāts

- Vairāki jūsu pamata BM varianti.
 - Padziļinātas diskusijas par to, kā izveidot tādu inovatīvu bāzes modeli, kas sagraus konkurentus.
 - Sākuma punkts BM (stresa) testēšanai un pirmā pielāgotā BM izveidošanai.
- Jaunas un labākas BM idejas.

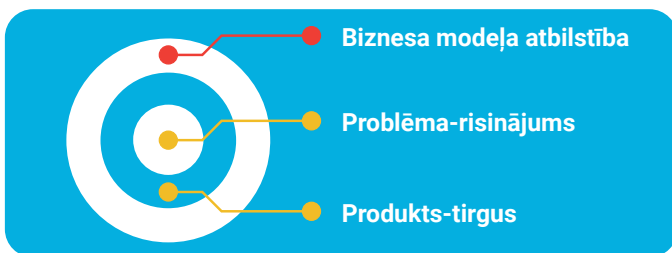
VI Detalizācija

- Katras komandas biedrs prezentē idejas, izmantojot flipchart tāfeles. Prezentācija nav ilgāka par minūti – ideju ieskicēšanai (nevis skaidrošanai).
- Visas lapas jāpievieno galerijai pie sienas. Tā jūsu izveidosiet vairākas alternatīvas.
- Katram dalībniekam izdala 10 uzlīmes balsošanai. Viņi var «atdot» visas uzlīmes vienai idejai vai sadalīt tās vairākām.
- Šajā posmā lēmumi netiek pieņemti. Jūs tikai izceļat dalībniekiem tikamākās idejas.

VIII Mērķa panākšana

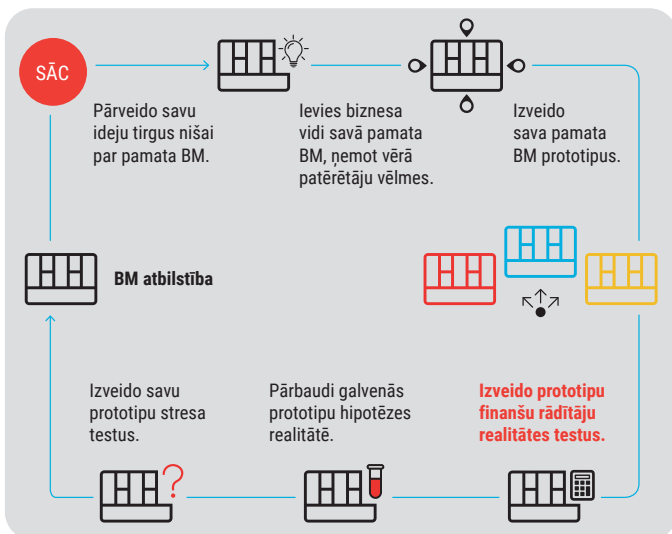
- Komandas veido BM kanvu, ņemot vērā ierobežojumus.
- Katras komandas biedrs prezentē tās kanvu. Prezentācija nav ilgāka par divām minūtēm – ideju ieskicēšanai (nevis skaidrošanai).
- Visus modeļus izvieto galerijas veidā uz sienas.
- Katram dalībniekam izdala 10 uzlīmes balsošanai. Viņi var «atdot» visas uzlīmes vienam modelim vai sadalīt tās vairākiem.
- Tagad jāizvēlas trīs BM to testēšanai.

Atspēriena punkts. 4. PIELIKUMS. PROTOTIPU REALITĀTES TESTĒŠANA



Jūsu jaunuzņēmuma panākumu atslēga ir zināšanas, ko jūs gūstat, sistemātiski un metodiski strādājot ar saviem patērētājiem, analizējot un izprotot viņu pieredzi, uzvedības modeļus, uztveri, veicamos darbus.

«Atspēriena punkts» palīdzēs jums sākt savu biznesu. Pielikumi palīdzēs jums izveidot **piemērotu biznesa modeli**. To mērķis ir iedvesmot gan praktizējošos, gan topošos uzņēmējus. Biznesa modelim (BM) vienmēr jābūt vērā ņemamam patērētāju interešu un vēlmju realizēšanai. Informācija pielikumā nav detalizēta instrukcija ar stingri noteiktu kārtību, bet gan aicinājums biznesā izmantot jaunus pieejas, kas sekmēs tā attīstību un nodrošinās ceļu uz panākumiem.



I Materiāli

- Jūsu izvēlētais BM kanvas prototips.
- Lielas līmlapiņas vairākās krāsās.
- Biezi marķieri vairākās krāsās.
- Powerpoint prezentācija: «32 biznesa modeļi, kas sagraus jūsu konkurentus».
- BM lietotne vietnē *strategyzer.com*.

III Mērķis

Pārbaudīt BM prototipus ar finanšu pieņēmumiem. Izciels, taču nestabils BM jums neko nedos. Tas nedarbosies, jo finanšu radītāji būs zemi. Taču arī finansiāli pamatoti BM var sniegt dažādus rezultātus – no nulles līdz maksimālai peļņai.

V Darba sākums

- Izvietojiet izvēlēto BM kanvas sienas centrā.
- Izveidojiet trīs komandas. Katrai komandai jāizvēlas sava BM kanva.
- Izrēķiniet rādītājus katram modelim. Cik augstas ir izmaksas? Cik lieli ir ienākumi? Rādītāju izvēlei un aprēķināšanai izmantojiet lietotni «Business Model App».
- Salīdziniet izmaksas un ieņēmumus ar konkurentu, nozares statistiku utt.
- Aprēķiniet peļņu.

VII Maksimālā peļņa

- Komandas tālāk skicē savu BM jaunu versiju, ņemot vērā papildu ieņēmumu plūsmas.
- Katras komandas biedrs prezentē tās izveidotu kanvu. Prezentācija nav garāka par trīs minūtēm – idejas ieskicēšanai (nevis skaidrošanai).
- Visus modeļus izvieto galerijas veidā pie sienas.
- Katram dalībniekam izdala 10 uzlīmes balsošanai. Viņi var «atdot» visas uzlīmes vienam modelim vai sadalīt tās vairākiem.
- Tagad jāizvēlas divi BM to testēšanai ar patērētājiem.

II Noteikumi

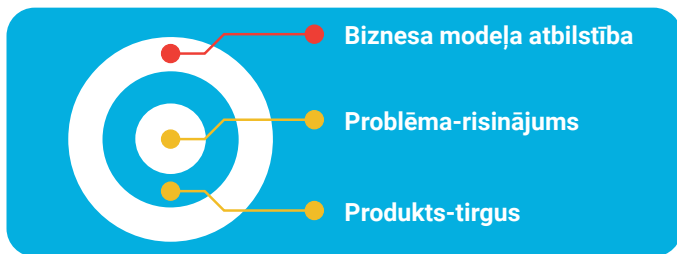
- Nerakstiet uz kanvas**
- Attēlojiet un aprakstiet savas idejas uz līmlapiņām.
 - Tas ļauj pārvietot idejas uz kanvas, vairākkārt mainot to vietu, un piešķir idejām mobilitāti un elastīgumu.
- Viena ideja uz vienas līmlapiņas**
- Nerakstiet visas idejas uz vienas līmlapiņas, piemēram, saraksta veidā.
 - Vienas idejas noteikums ļauj spēlēt ar jūsu BM elementiem.

IV Rezultāts

- BM ar maksimālu peļņu.
 - Padziļinātas diskusijas par to, kā jūsu BM veidos un pasniegs vērtību.
 - Pamats jūsu BM testēšanai ārpus projektēšanas telpām.
- Esiet gatavi intensīvai testēšanai**, jo šajā BM veidošanas posmā gandrīz viss ir tikai pieņēmums. Jums vēl nav pierādījumu tam, ka jūsu BM nesīs peļņu.

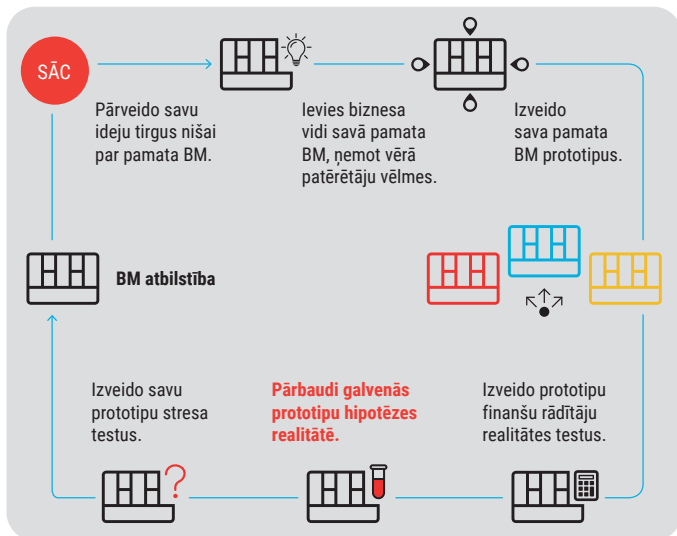
VI Detalizācija

- Katras komandas biedrs prezentē tās novērtēto BM. Prezentācija nav garāka par divām minūtēm – ideju ieskicēšanai (nevis skaidrošanai).
- Visus modeļus izvieto galerijas veidā pie sienas.
- Katra komanda nosaka divas papildu ieņēmumu plūsmas citai, izmantojot «32 biznesa modeļus, kas sagraus jūsu konkurentus». Tas ļauj domāt radoši un izveidot maksimālas peļņas plūsmu.



Jūsu jaunuzņēmuma panākumu atslēga ir zināšanas, ko jūs gūstat, sistemātiski un metodiski strādājot ar saviem patērētājiem, analizējot un izprotot viņu pieredzi, uzvedības modeļus, uztveri, veicamos darbus.

«Atspēriena punkts» palīdzēs jums sākt savu biznesu. Pielikumi palīdzēs jums izveidot **piemērotu biznesa modeli**. To mērķis ir iedvesmot gan praktizējošos, gan topošos uzņēmējus. Biznesa modelim (BM) vienmēr jābūt vērstam uz patērētāju interešu un vēlmju realizēšanu. Informācija pielikumā nav detalizēta instrukcija ar stingri noteiktu kārtību, bet gan aicinājums biznesā izmantot jaunas pieejas, kas sekmēs tā attīstību un nodrošinās ceļu uz panākumiem.



I Materiāli

- BM kanva testēšanai.
- Lielas līmlapiņas vairākās krāsās.
- Biezi marķieri vairākās krāsās.
- Testēšanas kartes.
- Mācību kartes.
- Uzlīmes.
- Līmlapiņas ar norādēm «apstiprināts», «uzzināt vairāk» un «nederīgs».

III Mērķis

Pārbaudīt svarīgākos pieņēmumus par jūsu BM. Meklējiet pierādījumus tam, ka jūsu BM, visticamāk, veidos jūsu jaunuzņēmumam vairāk ieņēmumu nekā izmaksu, kā arī maksimālo vērtību, t. i., pielāgots BM.

Rezultāts

- Iespējamā BM atbilstība.**
- Iespējamā atbilstība «problēma-risinājums».
 - Jūs pilnveidosiet BM, strādājot ar pārējām divām atbilstībām.

V Detalizācija

- Katras komandas biedrs prezentē prioritārās graujošās hipotēzes. Prezentācija nav garāka par divām minūtēm – idejas ieskicēšanai (nevis skaidrošanai).
- Katrs dalībnieks saņem piecas uzlīmes un balso par viņuprāt labāko graujošo hipotēžu sarakstu.
- Komandas izveido spēcīgāko hipotēžu sarakstu.
- Katram eksperimentam komandas aizpilda testa karti.
- Komandas izvieto savas testa kartes pie sienas.

VII Mācīes

- Darbības pēc testa pabeigšanas**
- Izvietoiet mācību kartes pie sienas.
 - Dalībnieki saņem uzlīmju komplektu ar atzīmēm «apstiprināts», «uzzināt vairāk» un «neapstiprināts». Vienu no tām dalībnieki uzlīmē uz mācību kartēm.
 - Mācību kartei vismaz ar vienu uzlīmi «neapstiprināts» atkārtoti jāizstrādā BM hipotēzes un jāveic jauni testi.
 - Mācību kartei vismaz ar vienu uzlīmi «uzzināt vairāk» jāveic papildu testi.
 - Mācību karti tikai ar uzlīmēm «apstiprināts» var virzīt nākamo svarīgu hipotēžu pārbaudei.

II Noteikumi

- BM cikls**
- Lietot. Izveidot. Izmērit. Iemācīties.**
- Izstrādāiet BM, vadoties pēc BM cikla. Viena hipotēze uz vienas līmlapiņas un/vai testa kartes.
 - Nerakstiet visas hipotēzes uz vienas lapiņas un/vai testa kartes, piemēram, saraksta veidā.
 - Tā jūs varat spēlēt ar lapiņām un noteikt to prioritāti.
 - Tas ļauj koncentrēties vienam modelim un izcelt dažādus rezultātus.

IV Darba sākums

- Testēšanai izvēlētās BM kanvas novietojiet sienas centrā.
- Izveidojiet trīs komandas; katra izvērza hipotēzes, kas viņuprāt ļaus BM darboties. Komandas nosaka BM svarīgākās (graujošās) hipotēzes.
- Dalībnieki izvērza hipotēzes (prioritārā secībā), kas viņuprāt sagraus jūsu BM. Ne visas hipotēzes ir vienlīdz kritiskas. Dažas grauj biznesu uzreiz, savukārt citas ir būtiskas tikai tad, kad svarīgākās hipotēzes ir īstenotas.
- Katra komanda pie sienas izvieto savu graujošo hipotēžu sarakstu.

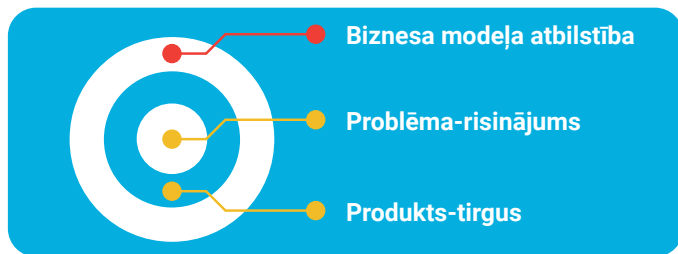
VI Pirms testa...

- Katra komanda prezentē savas testa kartes. Prezentācija nav garāka par minūti – ideju ieskicēšanai (nevis skaidrošanai).
- Katrs dalībnieks saņem piecas uzlīmes un balso par viņuprāt labākajām testa kartēm.
- Tagad (visiem) jāizvēlas testa kartes testu veikšanai.
- Atjaunojiet informāciju testa kartēs (piemēram, atbildīgā testa persona, testa datums utt.).
- Visi dalībnieki novērtē testa kartes. Kritiskākās ir prioritārās, taču vispirms jāveic lēti un ātri testi.
- Eksperimenta laikā strukturējiet secinājumus, izmantojot mācību kartes.

VIII Vai jūsu pierādījumi atspoguļo, ka...

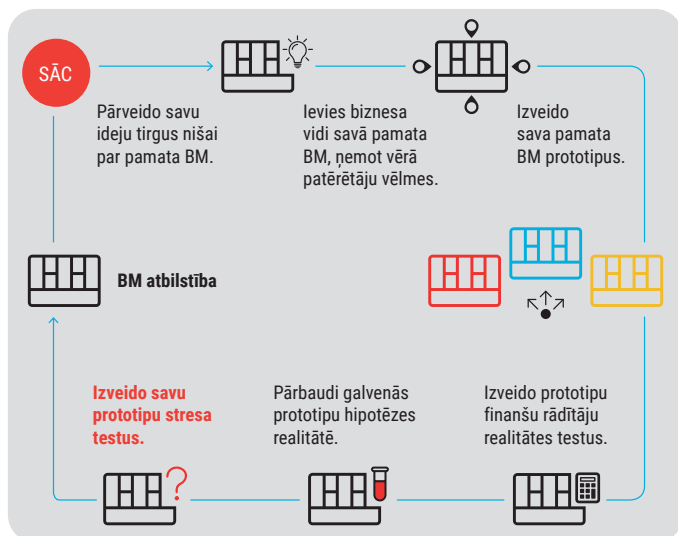
- jūs piesaistīsiet un noturēsiet patērētājus.
- strādās patērētāju piesaistes kanāli.
- jums ir pieeja jūsu BM nepieciešamajiem partneriem.
- jums ir pieeja resursiem, kas nepieciešami vērtības radīšanai.
- jūs varēsiet veikt darbības, kas nepieciešamas vērtības radīšanai.
- jūsu ieņēmumi pārsniedz izmaksas.
- šis ienākumu gūšanas veids darbosies.

Atspēriena punkts. 6. PIELIKUMS. BIZNESA MODEĻA STRESA TESTĒŠANA



Jūsu jaunuzņēmuma panākumu atslēga ir zināšanas, ko jūs gūstat, sistemātiski un metodiski strādājot ar saviem patērētājiem, analizējot un izprotot viņu pieredzi, uzvedības modeļus, uztveri, veicamos darbus.

«Atspēriena punkts» palīdzēs jums sākt savu biznesu. Pielikumi palīdzēs jums izveidot **piemērotu biznesa modeli**. To mērķis ir iedvesmot gan praktizējošos, gan topošos uzņēmējus. Biznesa modelim (BM) vienmēr jābūt vērstam uz patērētāju interešu un vēlmju realizēšanu. Informācija pielikumā nav detalizēta instrukcija ar stingri noteiktu kārtību, bet gan aicinājums biznesā izmantot jaunus pieejas, kas sekmēs tā attīstību un nodrošinās ceļu uz panākumiem.



I Materiāli

- Pārbaudei izvēlētās BM kanvas.
- Kāršu kava ar septiņiem jautājumiem.

II Noteikumi

- Specifisku noteikumu nav.**
- Atbildiet uz jautājumiem godīgi, iztēlojoties savas vēlmes.
 - Izvairieties no ilgstošām diskusijām.

III Mērķis

Daži BM ir izstrādāti labāk un sniedz labākus finansiālos rezultātus, salīdzinot ar pārējiem, tos grūtāk imitēt, un tie pārspēs konkurentus.
Mērķis ir atklāt veidu, kā vēl vairāk uzlabot jūsu BM.

IV Rezultāts

- BM novērtējums.
- iespējamā BM atbilstība.
- iespējamās atbilstības «problēma-risinājums» veidošanas pamats.

Jūs pilnveidosiet savu BM, strādājot ar pārējām divām atbilstībām, jo katra izmaiņa, ko veicat izvēlētajā patērētāju segmentā, patērētāja profilā, vērtības piedāvājumos un piesaistes kanālos, tieši ietekmēs citus jūsu BM blokus.

V Darba sākums

- Izvietojiet testēšanai izvēlētās BM kanvas sienas centrā.
- Visi aizpilda «Septiņu jautājumu karti». Izvērtējiet katru BM kanvu skalā no 0 līdz 10.
- Visi izvieto mācību kartes pie sienas.
- Saskaitiet katra balsotāja punktus.
- Izvietojiet tos pie sienas no augstākā līdz zemākajiem.
- Apspriediet, kur rīkotos, kur ne. Izveidojiet prototipus no jauna.

Novērtējiet savas iespējas BM izveidošanā.
Apvelciet rezultātus skalā no 0 līdz 10.



1. Pārslēgšanās izmaksas

0 ————— 10

Nekas neattur patērētājus pārnākt pie manis ————— Mani patērētāji ir piesaistīti manam produktam uz dažiem gadiem



2. Atkārtoti ieņēmumi

0 ————— 10

100 % manu pārdošanas darījumu transakcijas ————— 100 % no manas pārdošanas darījumiem automātiski rada atkārtotus ieņēmumus



3. Pelnīšana vs. tērēšana

0 ————— 10

Pirms sāku pelnīt, produkta izveidošanā man jāinvestē 100 % ————— Gūstu peļņu pirms produkta izveidošanas



4. Izmaksu struktūra spēles noteikumu maiņai

0 ————— 10

Manas izmaksas ir augstākas nekā konkurentam ————— Manas izmaksas ir vismaz par 30 % zemākas nekā konkurentam



5. Citi, kas veic darbu

0 ————— 10

Man rodas izmaksas par visu manā BM radīto vērtību ————— Visu mana BM radīto vērtību izveido ārejie partneri, nesāņemot atlīdzību



6. Mērogojamība

0 ————— 10

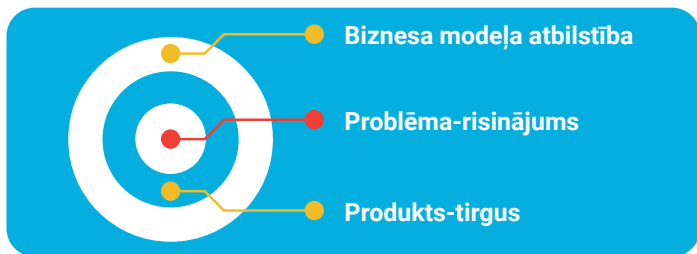
Mana BM izaugsmei nepieciešami ievērojami resursi un pūles ————— Mana BM izaugsmei praktiski nav robežu



7. Aizsardzība pret konkurenci

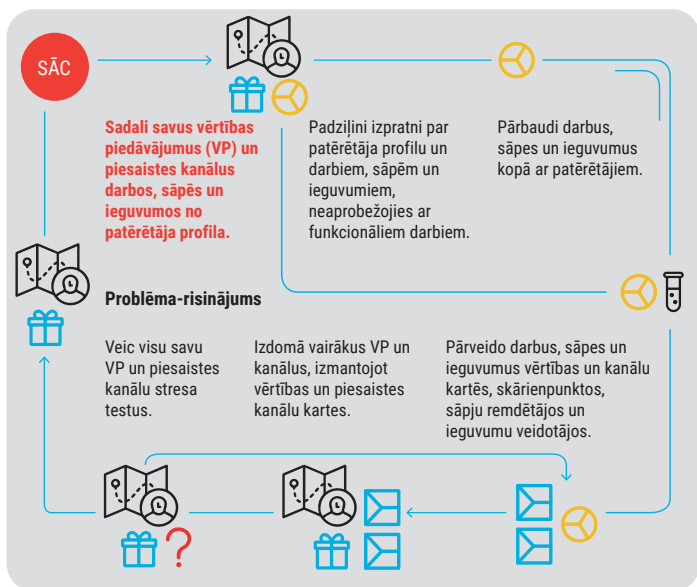
0 ————— 10

Manam BM nav «aizsarggrāvju», esmu neaizsargāts pret konkurenci ————— Mans BM nodrošina ievērojamus un grūti pārvarāmus «aizsarggrāvjus»



Jūsu jaunuzņēmuma panākumu atslēga ir zināšanas, ko jūs gūstat, sistemātiski un metodiski strādājot ar saviem patērētājiem, analizējot un izprotot viņu pieredzi, uzvedības modeļus, uztveri, veicamos darbus.

«Atspēriena punkts» palīdzēs jums sākt savu biznesu. Pielikumi palīdzēs jums izveidot **piemērotu biznesa modeli**. To mērķis ir iedvesmot gan praktizējošos, gan topošos uzņēmējus. Biznesa modelim (BM) vienmēr jābūt vērstam uz patērētāju interešu un vēlmju realizēšanu. Informācija pielikumā nav detalizēta instrukcija ar stingri noteiktu kārtību, bet gan aicinājums biznesā izmantot jaunas pieejas, kas sekmēs tā attīstību un nodrošinās ceļu uz panākumiem.



I

Materiāli

- Jūsu BM kanva.
- Ducis papīra lapu *flipchart* tāfelei.
- Lielas līmlapiņas vairākās krāsās.
- Biezi marķieri vairākās krāsās.
- Uzlīmes.

III

Mērķis

Izveidot detalizētu patērētāja profilu ar visiem patērētāja darbiem, sāpēm un vēlamajiem ieguvumiem.

Rezultāts

- Visi iespējamie darbi, sāpes un ieguvumi, kas saistīti ar VP un kanāliem, ko savā BM esat izveidojuši patērētāju segmentam.
- Diskusijas par patērētāju sāpēm, kam ir nepieciešams jūsu risinājums.
- Sākumpunkts jūsu pieņēmumu pārbaudei sadarbībā ar patērētājiem.

V

Detalizācija

- Izveidojiet komandas, kas noskaidro patērētāju darbus, sāpes un ieguvumus, pamatojoties uz VP un kanāliem, kas norādīti jūsu BM. Lai fiksētu savas idejas, izmantojiet *flipchart* tāfeļi un uzlīmes.
- Viss jāizvieto galerijas veidā pie sienas. Tā jūs izveidosiet vairākas darbu, sāpju un ieguvumu alternatīvas.
- Katras komandas biedrs prezentē tās darbus, sāpes un ieguvumus. Prezentācija nav garāka par divām minūtēm – idejas ieskicēšanai (nevis skaidrošanai).
- Visi apspriež darbus, sāpes un ieguvumus. Izskaidrojiet katru, taču nesvītrojiet. Piestipriniet tos pie citām baltām *flipchart* tāfeles lapām.

VII

Papildu detaļas

- Izvieto jūsu risinājumus pie sienas.
- Katra komanda prezentē risinājumus ne ilgāk par divām minūtēm, pietiek tikai ar secinājumu ieskicēšanu.
- Visi apspriež risinājumus un izvieto jaunus darbus, sāpes un ieguvumus uz *flipchart* tāfeles, ņemot vērā kļūdainos. Ja nepieciešams, balsojiet ar uzlīmēm, lai izvairītos no ilgstošām diskusijām.
- Komandas izvieto darbus, sāpes un ieguvumus (DSI) uz tāfeles prioritārā secībā vertikāli, sākot ar būtiskākajiem DSI. (Izmantojiet oriģinālu kopijas.)
- Pievienojiet diagrammas esošajai galerijai pie sienas. Visas diagrammas izvieto galerijā pie sienas.

II

Noteikumi

- Nerakstiet uz kanvas**
- Attēlojiet un aprakstiet savas idejas uz līmlapiņām.
 - Tas ļauj pārvietot idejas uz kanvas, vairākkārt mainot to vietu, un piešķir idejām mobilitāti un elastīgumu.
- Viena ideja uz vienas līmlapiņas**
- Nerakstiet visas idejas uz vienas līmlapiņas, piemēram, saraksta veidā.
 - Vienas idejas noteikums ļauj spēlēt ar jūsu BM elementiem.

IV

Darba sākums

- Izveido diagrammu:**
- | | |
|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Funkcionālie darbi. | <input checked="" type="checkbox"/> Sāpes (šķēršļi). |
| <input checked="" type="checkbox"/> Sociālie darbi. | <input checked="" type="checkbox"/> Sāpes (riski). |
| <input checked="" type="checkbox"/> Emocionālie darbi. | <input checked="" type="checkbox"/> Ieguvumi (nepieciešamie). |
| <input checked="" type="checkbox"/> Blakusesošie darbi. | <input checked="" type="checkbox"/> Ieguvumi (gaidītie). |
| <input checked="" type="checkbox"/> Ķēdes darbi. | <input checked="" type="checkbox"/> Ieguvumi (vēlamie). |
| <input checked="" type="checkbox"/> Sāpes (nevēlami rezultāti). | <input checked="" type="checkbox"/> Ieguvumi (negaidītie). |
- Novietojiet BM kanvu un diagrammas pie sienas.

VI

Esiet godīgi!

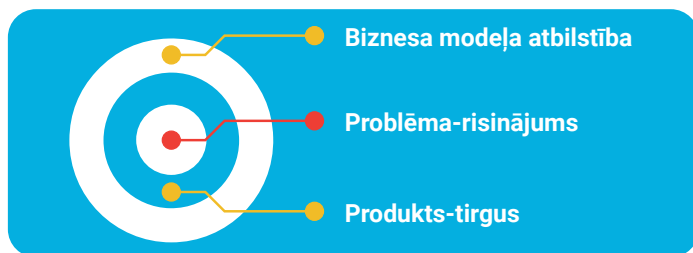
- Visi apspriež izplatītākās kļūdas darbu, sāpju un ieguvumu definēšanā.
 - Vai nesajaucāt dažādus patērētāju segmentus?
 - Vai darbi nav maskēti ieguvumiem?
 - Vai ir iekļauti emocionālie, sociālie un ķēdes darbi?
 - Vai jums ir pietiekams darbu, sāpju un ieguvumu daudzums (vismaz 80–100)?
 - Vai to apraksti nav pavisā?
- Dalībnieki saņem 10 uzlīmes, lai izceltu izplatītākās kļūdas. Viņi var «atdot» visas uzlīmes vienai kļūdei vai sadalīt tās vairākām.
- Atkārtoti izveidojiet grupas kļūdu risinājumu meklēšanai.

VIII

Nobeigums

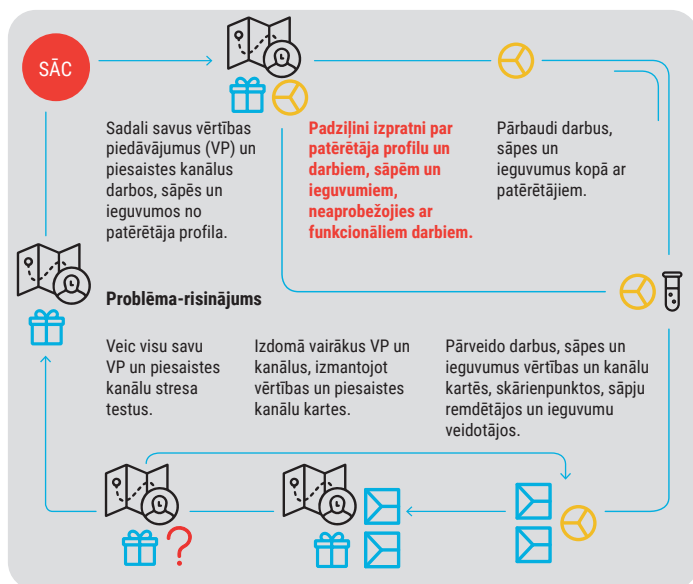
- Katras komandas biedrs prezentē tās prioritāro darbu, sāpju un ieguvumu sarakstu. Prezentācija nav garāka par divām minūtēm – ideju ieskicēšanai (nevis skaidrošanai).
 - Apspriediet (visi) atšķirības prioritātēs un izveidojiet vienotu sarakstu. Ja nepieciešams, balsojiet ar uzlīmēm, lai izvairītos no ilgstošām diskusijām.
 - Saglabājiet savus rezultātus.
- Tagad jums ir tikai pieņēmumi. Laiks pārbaudīt tos reālos apstākļos kopā ar patērētāju: realitātes pārbaude.

Atspēriena punkts. 8. PIELIKUMS. AGRĪNĀ PATĒRĒTĀJA PROFILS



Jūsu jaunuzņēmuma panākumu atslēga ir zināšanas, ko jūs gūstat, sistemātiski un metodiski strādājot ar saviem patērētājiem, analizējot un izprotot viņu pieredzi, uzvedības modeļus, uztveri, veicamos darbus.

«Atspēriena punkts» palīdzēs jums sākt savu biznesu. Pielikumi palīdzēs jums izveidot **piemērotu biznesa modeli**. To mērķis ir iedvesmot gan praktizējošos, gan topošos uzņēmējus. Biznesa modelim (BM) vienmēr jābūt vērīgam uz patērētāju interesi un vēlmju realizēšanu. Informācija pielikumā nav detalizēta instrukcija ar stingri noteiktu kārtību, bet gan aicinājums biznesā izmantot jaunus pieejas, kas sekmēs tā attīstību un nodrošinās ceļu uz panākumiem.



I

Materiāli

- Jūsu jaunuzņēmuma BM kanvas patērētāju segments.
- Vairākas papīra lapas *flipchart* tāfelei.
- Lielas līmlapiņas vairākās krāsās.
- Biezi marķieri vairākās krāsās.
- Uzlīmes.

III

Mērķis

Atrast pirmo agrīno patērētāju (pirmo atbalstītāju).

Rezultāts

- Pircēji, kuri vēlas un spēj uzņemties risku izmēģināt jaunu produktu vai pakalpojumu.
- Pirmais solis tirgū VP un piesaistes kanālu izveidošanā, izmantojot eksperimentus un mācoties no atbalstītājiem.

II

Noteikumi

Esiet konkrēti!

- Esiet pēc iespējas konkrētāki.
- Izvēlieties personu (reālu cilvēku) kontaktu veidošanai ar cilvēkiem.

IV

Darba sākums

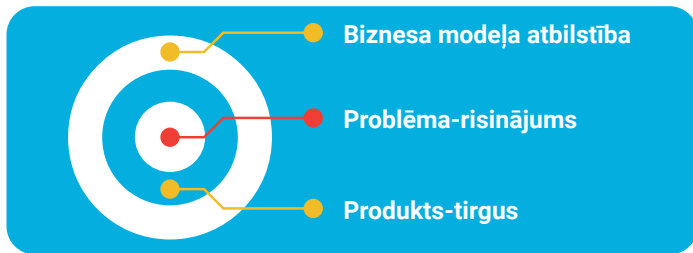
- Izveidojiet diskusiju grupas. Katra grupa izstrādā agrīnā patērētāja profilu.
 - Viņam ir problēma (sāpes) vai vajadzība.
 - Viņš apzinās šo problēmu.
 - Viņš aktīvi meklē risinājumu.
 - Viņam ir savs risinājums.
 - Viņam ir vai viņš var iegūt budžetu.

Iekļaujiet personas profilā vairāk detaļu: vārds, izglītība, biznesa vēsture, mērķi un vērtības, bailes, vecums, dzimums, ģimene, komunikācijas veidi, atbalstītāja ietekmētāji, atbalstītāja bloķētāji, tālrunu numuri, e-pasta adreses, sociālo mediju konti utt.

V

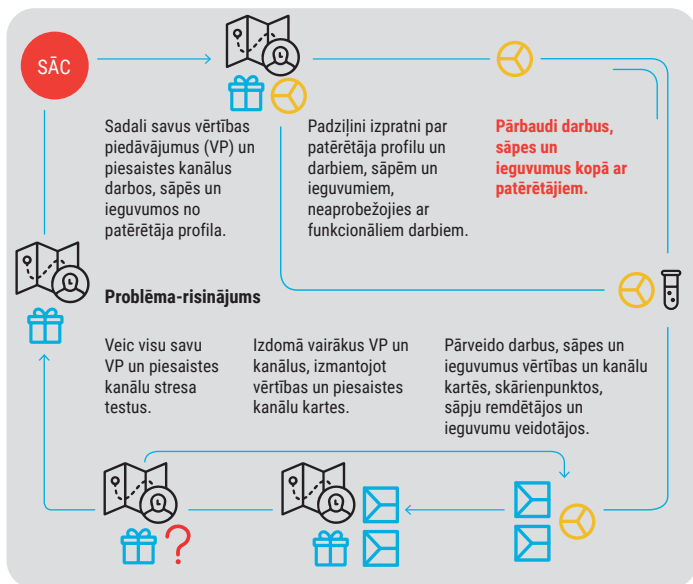
Detalizācija

- Izvietojiet atbalstītāja profilu pie sienas.
- Katras grupas biedrs prezentē tās izveidotu atbalstītāja profilu. Prezentācija nav garāka par divām minūtēm, pietiek tikai ar secinājumu ieskicēšanu.
- Apspriediet (visi) katru profilu.
- Dalībnieki saņem uzlīmes, lai izvēlētos labāko profilu. Viņi var «atdot» visas uzlīmes vienam profilam vai sadalīt tās vairākiem.
- Turpiniet pievienot profilam vairāk detaļu, kad vien rodas izdevība.



Jūsu jaunuzņēmuma panākumu atslēga ir zināšanas, ko jūs gūstat, sistemātiski un metodiski strādājot ar saviem patērētājiem, analizējot un izprotot viņu pieredzi, uzvedības modeļus, uztveri, veicamos darbus.

«Atspēriena punkts» palīdzēs jums sākt savu biznesu. Pielikumi palīdzēs jums izveidot **piemērotu biznesa modeli**. To mērķis ir iedvesmot gan praktizējošos, gan topošos uzņēmējus. Biznesa modelim (BM) vienmēr jābūt vērstam uz patērētāju interešu un vēlmju realizēšanu. Informācija pielikumā nav detalizēta instrukcija ar stingri noteiktu kārtību, bet gan aicinājums biznesā izmantot jaunas pieejas, kas sekmēs tā attīstību un nodrošinās ceļu uz panākumiem.



I Materiāli

- Patērētāja profils ar prioritāriem darbiem, sāpēm un ieguvumiem.
- Testa kartes.
- Mācību kartes.
- Lielas līmlapīņas vairākās krāsās.
- Biezi marķieri vairākās krāsās.

III Mērķis

Apstiprināt pieņēmumus par (prioritāriem) darbiem, sāpēm un ieguvumiem no jūsu patērētāja profila.

Rezultāts

- Apstiprināts patērētāja profils ar prioritāriem darbiem, sāpēm un ieguvumiem.
- Sākumpunkts vērtības un kanālu kartes izveidošanai.

V Detalizācija

- Katrs dalībnieks saņem piecas uzlīmes un izvēlas viņaprāt labāko darbu, sāpju un ieguvumu testus.
- Grupas izveido testa kartes darba, sāpju un ieguvumu testiem ar visaugstāko vērtējumu.
- Katram eksperimentam grupas aizpilda testa kartes un izvieto tās pie sienas.
- Katras grupas biedrs prezentē grupas testa kartes. Prezentācija nav garāka par minūti – idejas ieskicēšanai (nevis skaidrošanai).

VII Papildu detaļas

- Pēc pirmā testa posma izkārtotiet mācību kartes pie sienas.
- Visi saņem uzlīmes ar atzīmēm «apstiprināts», «uzzināt vairāk» un «neapstiprināts».
- Vienu no tām grupas dalībnieki uzlīmē uz mācību kartēm.
- Karte ar vismaz vienu uzlīmi «neapstiprināts» norāda uz patērētāja profila hipotēzes labojumu un jaunu pārbaudzi nepieciešamību.
- Karte ar vismaz vienu uzlīmi «uzzināt vairāk» norāda uz papildu testu nepieciešamību.
- Karte tikai ar uzlīmē «apstiprināts» ļauj jums pāriet pie nākamās svarīgās hipotēzes pārbaudes.

II Noteikumi

- Izmantojiet līmlapīņas!**
- Attēlojiet un aprakstiet savas idejas uz līmlapīņām.
 - Tas ļauj pārvietot idejas uz kanvas, vairākkārt mainot to vietu, un piešķir idejām mobilitāti un elastīgumu.
- Viena ideja uz vienas līmlapīņas**
- Nerakstiet visas idejas uz vienas līmlapīņas, piemēram, saraksta veidā.
 - Vienas idejas noteikums ļauj spēlēt ar jūsu BM elementiem.

IV Darba sākums

- Katrs dalībnieks saņem piecas uzlīmes un balso par viņaprāt labākajām testa kartēm.
- Tagad (visiem) jāizvēlas testa kartes testu veikšanai.
- Atjaunojiet informāciju testa kartēs (piemēram, atbildīgā testa persona, testa datums utt.).
- Nosakiet (visi) testa karšu prioritāti. Kritiskākajām piešķiriet augstāko prioritāti, priekšroku dodot lētiem un ātriem testiem.
- Veiciet eksperimentu un strukturējiet secinājumus, izmantojot mācību kartes.

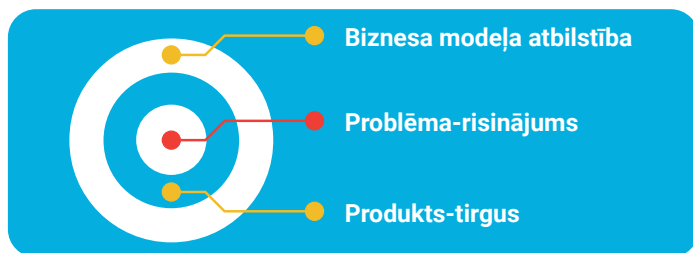
VI Esiet godīgi!

- Katrs dalībnieks saņem piecas uzlīmes un izvēlas viņaprāt labākās testa kartes.
- Testa kartes testu veikšanai jāizvēlas visiem.
- Atjaunojiet informāciju testa kartēs (piemēram, atbildīgā testa persona, testa datums utt.).
- Nosakiet (visi) testa karšu prioritāti. Kritiskākajām piešķiriet augstāko prioritāti, priekšroku dodot lētiem un ātriem testiem.
- Veiciet eksperimentu un strukturējiet secinājumus, izmantojot mācību kartes.

VIII Nobeigums

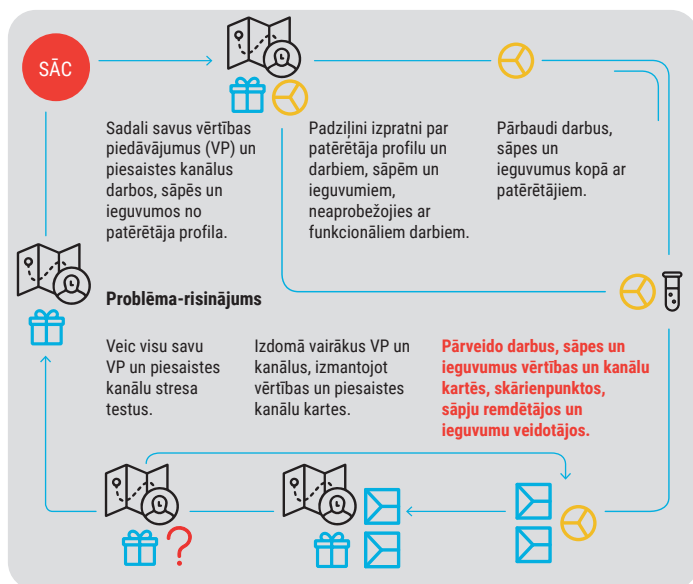
- Visas A4 formāta lapas ar vērtību piedāvājumu koncepcijām pievieno galerijai uz sienas.
- Grupas prezentē savas koncepcijas. Prezentācija nav garāka par minūti – idejas ieskicēšanai (nevis skaidrošanai).
- Dalībnieki saņem 15 uzlīmes un izvēlas viņaprāt labākās VP koncepcijas. Viņi var «atdot» visas uzlīmes vienai koncepcijai vai sadalīt tās vairākām.
- Saglabājiet savus rezultātus.

Atspēriena punkts. 10. PIELIKUMS. VĒRTĪBAS KARTE



Jūsu jaunuzņēmuma panākumu atslēga ir zināšanas, ko jūs gūstat, sistemātiski un metodiski strādājot ar saviem patērētājiem, analizējot un izprotot viņu pieredzi, uzvedības modeļus, uztveri, veicamos darbus.

«Atspēriena punkts» palīdzēs jums sākt savu biznesu. Pielikumi palīdzēs jums izveidot **piemērotu biznesa modeli**. To mērķis ir iedvesmot gan praktizējošos, gan topošos uzņēmējus. Biznesa modelim (BM) vienmēr jābūt vērstam uz patērētāju interešu un vēlmju realizēšanu. Informācija pielikumā nav detalizēta instrukcija ar stingri noteiktu kārtību, bet gan aicinājums biznesā izmantot jaunas pieejas, kas sekmēs tā attīstību un nodrošinās ceļu uz panākumiem.



I
Materiāli

- Apstiprināts patērētāja profils.
- Papīra lapas *flipchart* tāfelei.
- Lielas līmlapiņas vairākās krāsās.
- Biezi marķieri vairākās krāsās.
- Uzlīmes.



III
Mērķis

Izveidot detalizētu vērtības karti ar dažādiem produktiem un pakalpojumiem, sāpju remdētājiem un ieguvumu veidotājiem.

Rezultāts

- Vairāki produkti un pakalpojumi, sāpju remdētāji un ieguvumu veidotāji kā iespējamie patērētāja darbu, sāpju un ieguvumu risinājumi.
- Padziļinātas diskusijas par to, kā atrisināt patērētāja problēmas.
- Sākumpunkts VP koncepcijas veidošanai.



V
Detalizācija

- Izveidojiet komandas. Katra komanda atzīmē (tukšajā tabulā) pēc iespējas vairāk ideju par produktiem un pakalpojumiem, sāpju remdētājiem un ieguvumu veidotājiem, izmantojot apstiprinātu patērētāja profilu.
- Visas diagrammas pievienojiet galerijai uz sienas.
- Katra komanda prezentē savus darbus, sāpju remdētājus un ieguvumus. Prezentācija nav garāka par divām minūtēm, pietiek tikai ar secinājumu ieskicēšanu.
- Apspriediet (visi) produktus un pakalpojumus, sāpju remdētājus un ieguvumu veidotājus. Neizsvitrojiet tos, tikai noskaidrojiet to nozīmi. Kad esat gatavi, izvietojiet visus produktus un pakalpojumus, sāpju remdētājus un ieguvumu veidotājus vērtības kartē pie sienas.



VII
Detalizācija

- Izvietojiet risinājumus uz sienas.
- Katra komanda skaidro savus risinājumus. Prezentācija nav garāka par divām minūtēm, pietiek tikai ar secinājumu ieskicēšanu.
- Visi apspriež risinājumus un izvieto jaunus darbus, sāpes un ieguvumus vērtības kartē, neizmantojot kļūdainos. Ja nepieciešams, balsojiet ar uzlīmēm, lai izvairītos noilgstošām diskusijām.



II
Noteikumi

Izmantojiet līmlapiņas!

- Attēlojiet un aprakstiet savas idejas uz līmlapiņām.
- Tas ļauj pārvietot idejas uz kanvas, vairākkārt mainot to vietu, un piešķir idejām mobilitāti un elastīgumu.

Viena ideja uz vienas līmlapiņas

- Nerakstiet visas idejas uz vienas līmlapiņas, piemēram, saraksta veidā.
- Vienas idejas noteikums ļauj spēlēt ar jūsu BM elementiem.



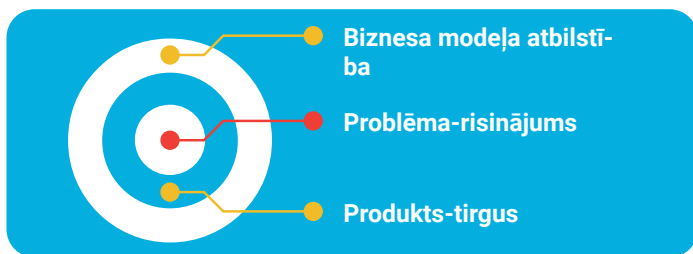
IV
Darba sākums

- Izveidojiet diagrammu: vērtības karti.
- Sadaliet karti trīs kolonnās: produkti un pakalpojumi, sāpju remdētāji un ieguvumu veidotāji.
- Novietojiet vērtības karti pie sienas.



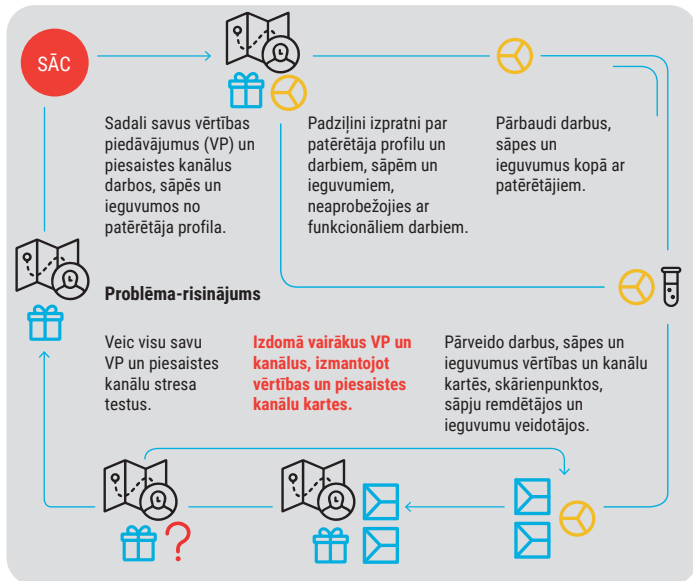
VI
Esiet godīgi!

- Visi apspriež produktu un pakalpojumu, sāpju remdētāju un ieguvumu veidotāju identificēšanas kļūdas:
 - aizmirsts par klientu segmentiem;
 - sajaukti produkti un pakalpojumi ar sāpju remdētājiem un ieguvumu veidotājiem;
 - piedāvāti produkti un pakalpojumi, kas neatbilst darbiem; sāpju remdētāji, kas neatbilst sāpēm; ieguvumu veidotāji, kas neatbilst ieguvumiem.
- Dalībnieki saņem 10 uzlīmes, lai noskaidrotu izplatītākās kļūdas. Viņi var «atdot» visas uzlīmes vienai kļūdai vai sadalīt tās vairākām.
- Atkārtoti izveidojiet komandas kļūdu risinājumu meklēšanai.



Jūsu jaunuzņēmuma panākumu atlēga ir zināšanas, ko jūs gūstat, sistemātiski un metodiski strādājot ar saviem patērētājiem, analizējot un izprotot viņu pieredzi, uzvedības modeļus, uztveri, veicamos darbus.

«Atspēriena punkts» palīdzēs jums sākt savu biznesu. Pielikumi palīdzēs jums izveidot **piemērotu biznesa modeli**. To mērķis ir iedvesmot gan praktizējošos, gan topošos uzņēmējus. Biznesa modelim (BM) vienmēr jābūt vērstam uz patērētāju interešu un vēlmju realizēšanu. Informācija pielikumā nav detalizēta instrukcija ar stingri noteiktu kārtību, bet gan aicinājums biznesā izmantot jaunas pieejas, kas sekmēs tā attīstību un nodrošinās ceļu uz panākumiem.



I Materiāli

- Apstiprināts patērētāja profils.
- Papīra lapas *flipchart* tāfele.
- Lielas līmlapiņas vairākās krāsās.
- Biezi marķieri vairākās krāsās.
- Uzlīmes.

III Mērķis

Izveidot detalizētu kanālu karti ar dažādiem produktiem un pakalpojumiem, skārienpunktiem, sāpju remdētājiem un ieguvumu veidotājiem, kas atbilst darbiem, sāpēm un ieguvumiem.

Izveidojiet atsevišķas kartes katram patērētāja ceļojuma solim: «iesaiste», «apsvērums», «pirkums», «pakalpojums» un «lojalitāte».

Rezultāts

- Skārienpunkti, sāpju remdētāji un ieguvumu veidotāji kā iespējamās atbildes uz patērētāja darbiem, sāpēm un ieguvumiem.
- Padziļinātas diskusijas par to, kā atrisināt problēmas, kurām patērētājs meklē risinājumu.
- Sākumpunkts piesaistes kanālu koncepcijas izveidošanai.

V Detalizācija

- Sāciet ar kanālu karti «Iesaiste».**
- Izveidojiet komandas. Katra komanda atzīmē (tukšajā tabulā) vairākas idejas par skārienpunktiem, sāpju remdētājiem un ieguvumu veidotājiem, izmantojot apstiprinātu patērētāja profilu.
- Visas diagrammas pievienojiet galerijai uz sienas.
- Katra komanda prezentē savus skārienpunktus, sāpju remdētājus un ieguvumu veidotājus. Prezentācijas nav garākas par divām minūtēm, pietiek tikai ar secinājumu ieskicēšanu.
- Visi apspriež skārienpunktus, sāpju remdētājus un ieguvumu veidotājus. Neizsvītrojiet tos, tikai noskaidrojiet to nozīmi. Kad esat gatavi, izvietojiet visus skārienpunktus, sāpju remdētājus un ieguvumu veidotājus kanālu kartē pie sienas.

VII Papildu detaļas

- Novietojiet risinājumus pie sienas.
 - Katra komanda prezentē risinājumus. Prezentācijas nav garākas par divām minūtēm, pietiek tikai ar secinājumu ieskicēšanu.
 - Visi apspriež risinājumus. Izvietojiet jaunus skārienpunktus, sāpes un ieguvumus vērtības kartē, neizmantojot kļūdainos. Ja nepieciešams, balsojiet ar uzlīmēm, lai izvirītos no ilgstošām diskusijām.
- Atkārtojiet uzdevumu nākamai kanālu kartei «Apsvērums» utt.**

II Noteikumi

- Izmantojiet līmlapiņas!**
- Attēlojiet un aprakstiet savas idejas uz līmlapiņām.
 - Tas ļauj pārvietot idejas uz kanvas, vairākkārt mainot to vietu, un piešķir idejām mobilitāti un elastīgumu.
- Viena ideja uz vienas līmlapiņas**
- Nerakstiet visas idejas uz vienas līmlapiņas, piemēram, saraksta veidā.
 - Vienas idejas noteikums ļauj spēlēt ar jūsu BM elementiem.

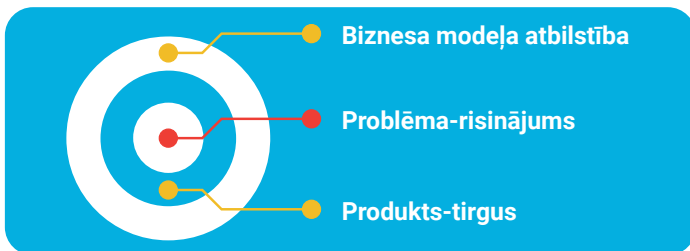
IV Darba sākums

- Izveidojiet diagrammu**
- Kanālu karte «Iesaiste».
 - Kanālu karte «Apsvērums».
 - Kanālu karte «Pirkums».
 - Kanālu karte «Pakalpojums».
 - Kanālu karte «Lojalitāte».
 - Sadaliet katru vērtības karti trīs kolonnās: produkti un pakalpojumi, sāpju remdētāji un ieguvumu veidotāji.
 - Novietojiet kanālu karti pie sienas.

VI Esiet godīgi!

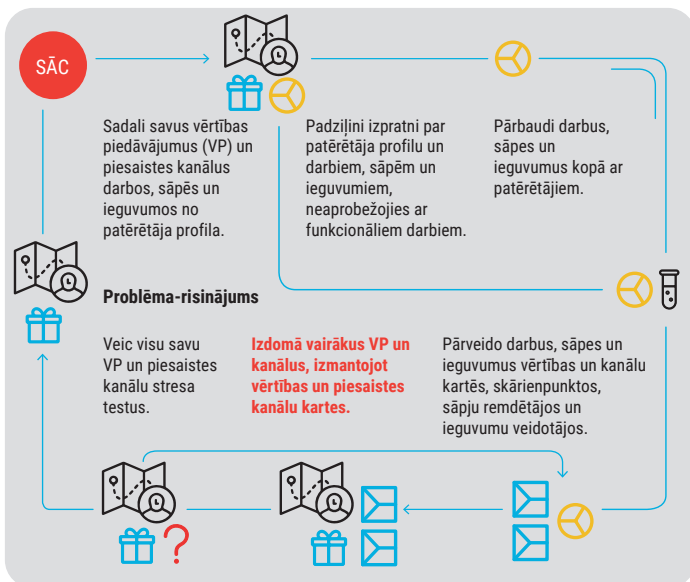
- Visi apspriež skārienpunktu, sāpju remdētāju un ieguvumu veidotāju identificēšanas kļūdas:
 - aizmirsts par patērētāju segmentiem;
 - sajaukti skārienpunkti ar sāpju remdētājiem un ieguvumu veidotājiem;
 - piedāvāti skārienpunkti, kas neatbilst darbiem; sāpju remdētāji, kas neatbilst sāpēm; ieguvumu veidotāji, kas neatbilst ieguvumiem.
- Dalībnieki saņem 10 uzlīmes, lai noskaidrotu izplatītākās kļūdas. Viņi var «atdot» visas uzlīmes vienai kļūdai vai sadalīt tās vairākām.
- Atkārtoti izveidojiet grupas kļūdu risinājumu meklēšanu.

Atspēriena punkts. 12. PIELIKUMS. DAŽĀDAS VĒRTĪBU PIEDĀVĀJUMA KONCEPCIJAS



Jūsu jaunuzņēmuma panākumu atslēga ir zināšanas, ko jūs gūstat, sistemātiski un metodiski strādājot ar saviem patērētājiem, analizējot un izprotot viņu pieredzi, uzvedības modeļus, uztveri, veicamos darbus.

«Atspēriena punkts» palīdzēs jums sākt savu biznesu. Pielikumi palīdzēs jums izveidot **piemērotu biznesa modeli**. To mērķis ir iedvesmot gan praktizējošos, gan topošos uzņēmējus. Biznesa modelim (BM) vienmēr jābūt vērstam uz patērētāju interešu un vēlmju realizēšanu. Informācija pielikumā nav detalizēta instrukcija ar stingri noteiktu kārtību, bet gan aicinājums biznesā izmantot jaunas pieejas, kas sekmēs tā attīstību un nodrošinās ceļu uz panākumiem.



I
Materiāli

- Vērtības karte.
- A4 formāta lapas.
- Lielas līmlapiņas vairākās krāsās.
- Biezi marķieri vairākās krāsās.
- Uzlīmes.



III
Mērķis

Izveidot vairākas vērtības piedāvājuma koncepcijas, izmantojot vērtības karti.

Rezultāts

- Vērtības piedāvājumi, kas atspoguļo ne tikai produktus un/vai pakalpojumus, bet arī novatorisku produktu un pakalpojumu, sāpju remdētāju un ieguvumu veidotāju kombināciju.
- Padziļinātas diskusijas par to, kā atrisināt patērētāju problēmas.
- Dati VP stresa testam.



V
Detalizācija

- Visas A4 lapas ar vērtību piedāvājuma koncepcijām pievieno galerijai uz sienas.
- Katra komanda prezentē koncepcijas. Prezentācijas nav garākas par minūti (idejas ieskicēšanai nevis skaidrošanai).

Identificējiet augstvērtīgus darbus



II
Noteikumi

Izmantojiet «ašās» idejas (napkin sketches)

- Aprakstiet pašu vērtības piedāvājumu, nevis to, kā tas darbosies.
- Ja katrā skicē ir viens VP, to var ātri apskatīt. Viena teikuma likums.

Viena teikuma likums

Mūsu _____
palīdz _____
tiem, kas grib _____

izmantojot _____
un _____.
(atšķirībā no _____)



IV
Darba sākums

- Novietojiet vērtības karti pie sienas.
- Katra komanda izdomā produktu un pakalpojumu, sāpju remdētāju un ieguvumu veidotāju kombinācijas, kas piedāvā novatoriskus vērtības piedāvājumus (vismaz 20–30). Katrai vērtības piedāvājuma koncepcijai izmantojiet A4 formāta lapu:
 - ar konkrētā VP produktiem un pakalpojumiem, sāpju remdētājiem un ieguvumu veidotājiem;
 - ar VP «ašo» ideju (napkin sketches);
 - ar VP ideju, kas izteikta vienā teikumā.
- Identificējiet pēc iespējas vairāk augstvērtīgu darbu; koncentrējieties uz tiem.



V
Detalizācija

- Dalībnieki saņem 15 uzlīmes un izvēlas viņuprāt labākās VP koncepcijas. Viņi var «atdot» visas uzlīmes vienai koncepcijai vai sadalīt tās starp vairākām.
- Saglabāji savus rezultātus.

Svarīgi

- Vai neveiksmīgs darbs rada neparedzētas sāpes?
- Vai nav aizmirsti būtiski ieguvumi?

Neapmierināti

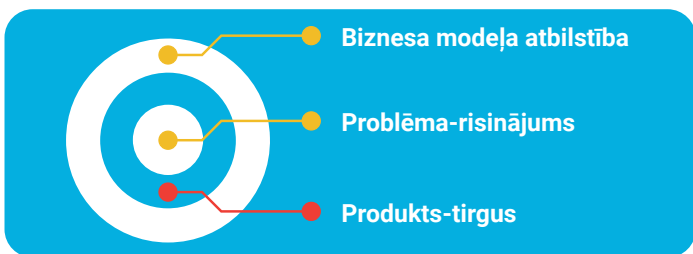
- Vai ir neremdētas sāpes?
- Vai ir nerealizēti ieguvumi?

Taustāmi

- Vai varat sajūst sāpes?
- Vai varat saskatīt darbu, sāpes vai ieguvumus?

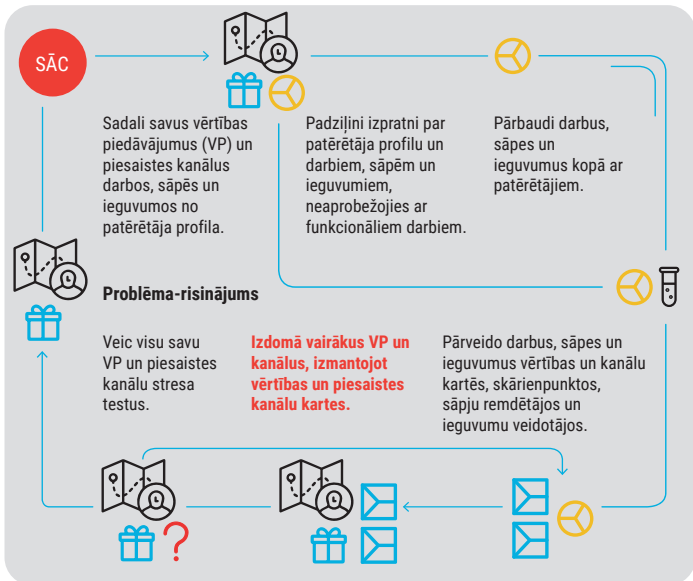
Ienesīgi

- Vai darbs, sāpes vai ieguvumi ir vairākiem cilvēkiem?
- Vai ir kāds, kas būs gatavs maksāt?



Jūsu jaunuzņēmuma panākumu atlēga ir zināšanas, ko jūs gūstat, sistemātiski un metodiski strādājot ar saviem patērētājiem, analizējot un izprotot viņu pieredzi, uzvedības modeļus, uztveri, veicamos darbus.

«Atspēriena punkts» palīdzēs jums sākt savu biznesu. Pielikumi palīdzēs jums izveidot **piemērotu biznesa modeli**. To mērķis ir iedvesmot gan praktizējošos, gan topošos uzņēmējus. Biznesa modelim (BM) vienmēr jābūt vērstam uz patērētāju interešu un vēlmju realizēšanu. Informācija pielikumā nav detalizēta instrukcija ar stingri noteiktu kārtību, bet gan aicinājums biznesā izmantot jaunas pieejas, kas sekmēs tā attīstību un nodrošinās ceļu uz panākumiem.

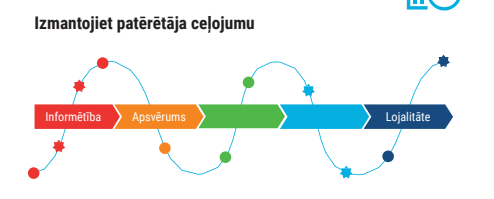


I Materiāli

- Kanālu karte.
- A4 formāta lapas.
- Lielas līmlapiņas vairākās krāsās.
- Biezi marķieri vairākās krāsās.
- Uzlīmes.

II Noteikumi

- Izmantojiet «ašās» idejas (napkin sketches)**
- Aprakstiet piesaistes kanālu, nevis to, kā tas darbosies.
 - Ja katrā skicē ir viens kanāls, to var ātri apskatīt.
- Viena teikuma likums**
- Mūsu _____
 palīdz _____
 tiem, kas grib _____
- izmantojot _____
 un _____
 (atšķirībā no _____)



III Mērķis

Radīt vairākas piesaistes kanālu koncepcijas, izmantojot kanālu karti.

Veiciet uzdevumu katram klienta ceļojuma posmam: «Iesaiste», «Apsvērums», «Pirkums», «Apkalpošana» un «Lojalitāte».

IV Darba sākums

- Novietojiet kanālu karti pie sienas.
- Katra komanda identificē vairākas skārienpunktus, sāpju remdētāju un ieguvumu veidotāju kombinācijas, kas piedāvā novatoriskus VP (vismaz 20). Sāciet ar «Iesaisti». Katram piesaistes kanālam izmantojiet A4 formāta lapu:
 - ar konkrētiem skārienpunktiem, sāpju remdētājiem un ieguvumu veidotājiem;
 - ar piesaistes kanāla izvietojumu patērētāja ceļojuma kartē;
 - ar kanāla ideju, kas izteikta vienā teikumā.
- Identificējiet pēc iespējas vairāk augstvērtīgu darbu; koncentrējieties uz tiem.

Rezultāts

- Piesaistes kanāli, kuros ietilpst nevis paši skārienpunkti, bet novatoriska skārienpunktu un pakalpojumu, sāpju remdētāju un ieguvumu veidotāju kombinācija.
- Padziļinātas diskusijas par to, kā atrisināt patērētāju problēmas.
- Datī piesaistes kanāla stresa testam.

V Detalizācija

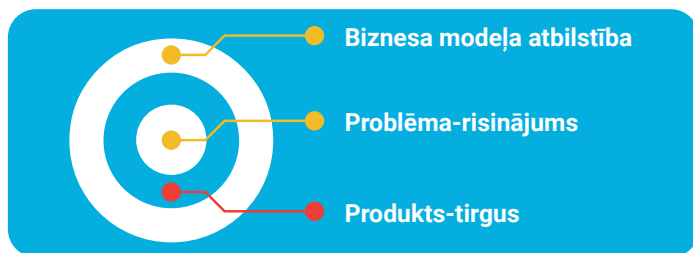
- Visas A4 formāta lapas ar piesaistes kanālu koncepcijām pievieno galerijai uz sienas.
- Katras komandas biedrs prezentē tās koncepcijas. Prezentācijas nav garākas par minūti – ideju eskicēšanai (nevis skaidrošanai).
- Dalībnieki saņem 15 uzlīmes un izvēlas viņuprāt labākās kanālu koncepcijas. Viņi var «atdot» visas uzlīmes vienai koncepcijai vai sadalīt tās vairākām.
- Saglabājiet savus rezultātus.
- Pāreijiet pie nākamā piesaistes kanāla posma patērētāja ceļojuma kartē – «Apsvērums». Atkārtojiet uzdevumu. Un tā tālāk.

Identificējiet augstvērtīgus darbus

- Svarīgi**
- Vai neveiksmīgs darbs rada neparedzamas sāpes?
 - Vai nav aizmirsti būtiski ieguvumi?
- Taustāmi**
- Vai varat sajust sāpes?
 - Vai varat saskatīt darbu, sāpes vai ieguvumus?

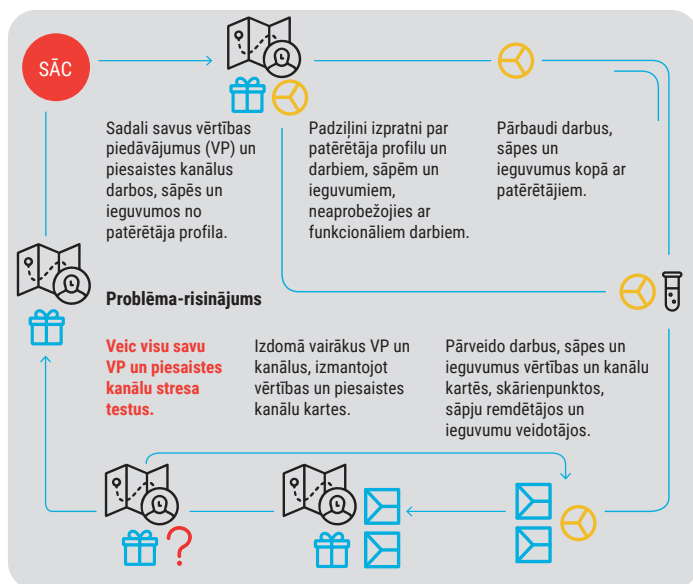
- Neapmierināti**
- Vai ir neremdētas sāpes?
 - Vai ir nerealizēti ieguvumi?
- Ienesīgi**
- Vai darbs, sāpes vai ieguvumi ir vairākiem cilvēkiem?
 - Vai ir kāds, kas būs gatavs maksāt?

Atspēriena punkts. 14. PIELIKUMS. VĒRTĪBU PIEDĀVĀJUMU STRESA TESTS



Jūsu jaunuzņēmuma panākumu atslēga ir zināšanas, ko jūs gūstat, sistemātiski un metodiski strādājot ar saviem patērētājiem, analizējot un izprotot viņu pieredzi, uzvedības modeļus, uztveri, veicamos darbus.

«Atspēriena punkts» palīdzēs jums sākt savu biznesu. Pielikumi palīdzēs jums izveidot **piemērotu biznesa modeli**. To mērķis ir iedvesmot gan praktizējošos, gan topošos uzņēmējus. Biznesa modelim (BM) vienmēr jābūt vēršam uz patērētāju interešu un vēlmju realizēšanu. Informācija pielikumā nav detalizēta instrukcija ar stingri noteiktu kārtību, bet gan aicinājums biznesā izmantot jaunus pieejas, kas sekmēs tā attīstību un nodrošinās ceļu uz panākumiem.



I

Materiāli

- Apstiprināts patērētāja profils.
- VP koncepcijas.
- A4 formāta lapas.
- Flipchart tāfele.
- Lielas līmlapiņas vairākās krāsās.
- Biezi marķieri vairākās krāsās.
- Uzlīmes.

III

Mērķis

Divos soļos izvērtēt VP koncepcijas.

Rezultāts

- Vairāki izcili VP, kas ir atšķirīgi no konkurentu piedāvājumiem.
- Padziļinātas diskusijas par to, kā atrisināt patērētāju problēmas.
- Sākumpunkts minimālas dzīvildzes produktu veidošanai un testēšanai ar patērētājiem.

V

Detalizācija

- Pievienojiet novērtētās koncepcijas galerijā pie sienas. Katra komanda prezentē savas novērtētās koncepcijas.
- Prezentācijas nav garākas par minūti – ideju ieskicēšanai (nevis skaidrošanai).
- Visi apspriež vērtēšanas rezultātus. Kuriem VP ir labāki rezultāti? Vai visi dalībnieki ir vienisprātis par testa kvalitāti? Ja nē, atkārtojiet testu kopā.
- Novirziet 10 koncepcijas ar augstāko vērtējumu nākamajam solim.

VII

Papildu detaļas

- Visas veiksmīgās koncepcijas pievieno galerijai.
- Katra komanda prezentē savu koncepciju analīzi. Prezentācijas nav garākas par minūti – ideju ieskicēšanai (nevis skaidrošanai).
- Apspriediet rezultātus. Kuriem VP ir labāki rezultāti? Vai visi dalībnieki ir vienisprātis par testa kvalitāti? Ja nē, atkārtojiet testu kopā.
- Dalībnieki saņem uzlīmes, lai izvēlētos koncepcijas, ko viņi vēlas īstenot. Viņi var «atdot» visas uzlīmes vienai koncepcijai vai sadalīt tās vairākām.
- Trīs koncepcijas ar visaugstāko punktu skaitu pārveido par minimālas dzīvildzes produktiem un pārbauda ar patērētājiem.
- Saglabājat iegūtos rezultātus.

II

Noteikumi

Stresa testa kritēriju izmantošana

- Izmantojiet visus kritērijus.
- Esiet ļoti godīgi.
- Droši pievienojiet savus kritērijus vai pielāgojiet esošos savām vajadzībām.

Formulējiet vairāk kritēriju

- Apspriediet kritērijus. Izdomājiet pēc iespējas vairāk kritēriju.
- Padomājiet par to atbilstību jūsu stratēģijai, patērētāju ieska- tiem, finansēm un izaugsmei, kā arī ieviešanas iespējām.
- Izkārtējiet kritērijus pie sienas un izvēlieties labākos, balsojot ar uzlīmēm.

IV

Darba sākums

- Novietojiet apstiprinātu prioritāru patērētāja profilu pie sienas.
- Pievienojiet VP koncepcijas. Sadaliet koncepcijas grupās, un izveidojiet novērtēšanas grupas.
- Katra grupa novērtē tai iedalītās VP koncepcijas, izmantojot VP izcilības kritērijus, un piešķir katram kritērijam atzīmi no 1 līdz 10.
- Visas atzīmes summē – vispirms pēc kritērijiem, pēc tam – pēc koncepcijas. Apspriež rezultātus un veic izmaiņas.

VI

Esiet godīgi!

- Novietojiet 10 koncepcijas pie sienas.
- Sadaliet koncepcijas komandām.
- Katra komanda salīdzina VP koncepciju ar saviem konkurentiem:
 - uzzīmējiet horizontālo asi un novietojiet uz tās sāpju remdētājus un ieguvuma veidotājus;
 - uzzīmējiet vertikālo asi, pievienojiet skalu 1–10 un atzīmējiet, kā jūsu koncepcija darbojas, ņemot vērā katru faktoru;
 - pievienojiet konkurenta VP, kā arī sāpju remdētājus un ieguvumu veidotājus, ja tas ir nepieciešams;
 - novērtējiet konkurentu VP, kā arī savu koncepciju: vai tā ir veiksmīga?

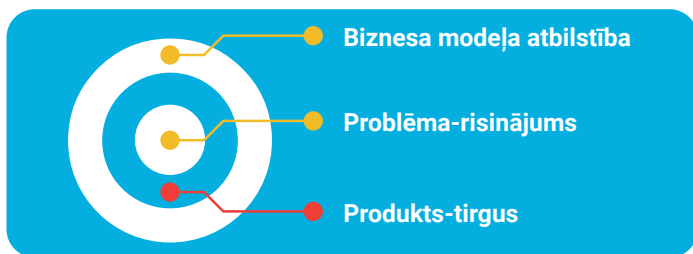
Vērtības piedāvājumu izcilības kritēriji

Vai jūsu VP:

- koncentrējas uz patērētājiem svarīgiem darbiem, sāpēm un ieguvumiem??
- uz nerealizētiem darbiem/ieguvumiem vai neremdētām sāpēm?
- izvēlas tikai dažus darbus, sāpes vai ieguvumus, bet dara to īpaši rūpīgi?
- pievēršas funkcionāliem, emocionāliem un sociāliem darbiem?
- pielāgoti tam, kā patērētāji mēra panākumus?
- koncentrējas uz darbiem, sāpēm un ieguvumiem, kas ir svarīgi vairākumam vai par kuriem daži ir gatavi daudz maksāt?

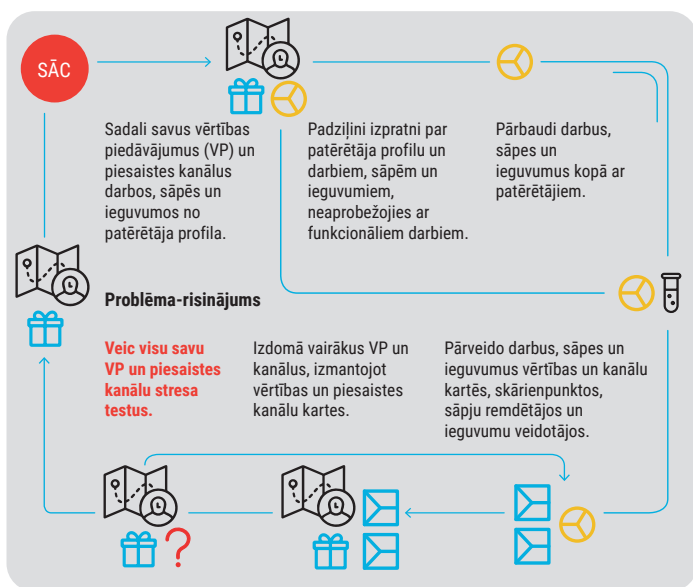
Vai jūsu VP:

- atšķiras no konkurentu piedāvājuma patērētājiem svarīgos darbos, sāpēs un ieguvumos?
- pārspēj konkurentus vismaz vienā kritērijā?
- nav viegli imitējami?



Jūsu jaunuzņēmuma panākumu atslēga ir zināšanas, ko jūs gūstat, sistemātiski un metodiski strādājot ar saviem patērētājiem, analizējot un izprotot viņu pieredzi, uzvedības modeļus, uztveri, veicamos darbus.

«Atspēriena punkts» palīdzēs jums sākt savu biznesu. Pielikumi palīdzēs jums izveidot **piemērotu biznesa modeli**. To mērķis ir iedvesmot gan praktizējošos, gan topošos uzņēmējus. Biznesa modelim (BM) vienmēr jābūt vērstam uz patērētāju interešu un vēlmju realizēšanu. Informācija pielikumā nav detalizēta instrukcija ar stingri noteiktu kārtību, bet gan aicinājums biznesā izmantot jaunas pieejas, kas sekmēs tā attīstību un nodrošinās ceļu uz panākumiem.



I Materiāli

- Apstiprināts patērētāja profils.
- Piesaistes kanālu koncepcijas.
- A4 formāta lapas.
- Flipchart tāfele.
- Lielas līmlapiņas vairākās krāsās.
- Biezi marķieri vairākās krāsās.
- Uzlīmes.

III Mērķis

Divos soļos izvērtēt piesaistes kanālu koncepcijas.

Rezultāts

- Vairāki izcili piesaistes kanāli katrā patērētāja ceļojuma posmā, kas atšķiras no konkurentiem.
- Padziļinātas diskusijas par to, kā atrisināt patērētāja problēmas.
- Sākumpunkts minimālas dzīvildzes kanālu veidošanai un testēšanai ar patērētājiem.

V Detalizācija

- Pievienojiet novērtētās koncepcijas galerijai pie sienas.
- Katra komanda prezentē savas novērtētās koncepcijas. Prezentācijas nav garākas par minūti – ideju skaidrošanai (nevis skaidrošanai).
- Visi apspriež vērtēšanas rezultātus. Kurieni VP ir labāki rezultāti? Vai visi dalībnieki ir vienprātīgi par testa kvalitāti? Ja nē, atkārtējiet testu kopā.
- Novirziet 10 «iesaistes» koncepcijas ar augstāko vērtējumu uz nākamo kārtu.

VII Papildu detaļas

- Visas veiksmīgās koncepcijas pievieno galerijai.
- Katra komanda prezentē savu koncepciju analīzi.
- Apspriediet rezultātus. Kurieni VP ir labāki rezultāti? Vai visi vēlas īstenot. Viņi var «atdot» visas uzlīmes vienai koncepcijai vai sadalīt tās vairākām.
- Trīs koncepcijas ar visaugstāko punktu skaitu pārveido par minimālas dzīvildzes kanāliem un pārbauda ar patērētājiem.
- Saglabājiet iegūtos rezultātus.
- Atkārtējiet procesu «Apsvērumam», «Pirkumam», «Apkalpošanai» un «Lojalitātei».

II Noteikumi

- Stresa testa kritēriju izmantošana**
- Izmantojiet visus kritērijus.
 - Esiet ļoti godīgi.
 - Droši pievienojiet savus kritērijus vai pielāgojiet esošos savām vajadzībām.
- Formulējiet vairāk kritēriju**
- Apspriediet kritērijus. Izdomājiet pēc iespējas vairāk kritēriju. Padomājiet par to atbilstību jūsu stratēģijai, patērētāju ieska- tiem, finansēm un izaugsmei, kā arī ieviešanas iespējām.
 - Izkārtējiet kritērijus pie sienas un izvēlieties labākos, balsojot ar uzlīmēm.

IV Darba sākums

- Novietojiet apstiprinātu prioritāru patērētāja profilu pie sienas.
- Pievienojiet piesaistes kanālu koncepcijas pie tās pašas sienas. Sadaliet koncepcijas grupām, un izveidojiet novērtēšanas grupas.
- Katra grupa novērtē tai iedalītās koncepcijas, izmantojot piesaistes kanāla izcilības kritērijus, un piešķir katram kritērijam atzīmi no 1 līdz 10.
- Visas atzīmes summē – vispirms pēc kritērijiem, pēc tam – pēc koncepcijas. Apspriež rezultātus un veic izmaiņas.

VI Esiet godīgi!

- Novietojiet 10 koncepcijas pie sienas.
- Sadaliet koncepcijas komandām.
- Katra komanda salīdzina koncepcijas ar saviem konkurentiem:
 - uzzīmējiet horizontālo asi un novietojiet uz tās sāpju remdētājus un ieguvumu veidotājus;
 - uzzīmējiet vertikālo asi, pievienojiet skalu 1–10 un atzīmējiet, kā jūsu koncepcija darbojas, ņemot vērā katru faktoru;
 - pievienojiet konkurenta sāpju remdētājus un ieguvumu veidotājus, ja tas ir nepieciešams;
 - novērtējiet konkurentu piesaistes kanālus, kā arī savu koncepciju: vai tā ir veiksmīga?

Piesaistes kanālu izcilības kritēriji

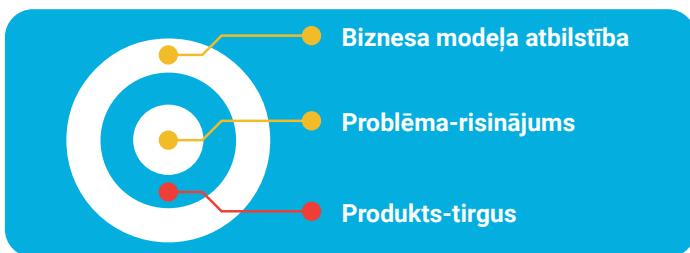
Vai jūsu piesaistes kanāli:

- koncentrējas uz tādiem darbiem, sāpēm un ieguvumiem, kas patērētājiem ir svarīgi?
- uz nerealizētiem darbiem/ieguvumiem vai neremdētām sāpēm?
- izvēlas tikai dažus darbus, sāpes un ieguvumus, bet dara to īpaši rūpīgi?
- pievēršas funkcionāliem, emocionāliem un sociāliem darbiem?
- pielāgoti tam, kā patērētāji mēra panākumus? koncentrējas uz darbiem, sāpēm un ieguvumiem, kas ir svarīgi vairākumam vai par kuriem daži ir gatavi daudz maksāt?

Vai jūsu piesaistes kanāli:

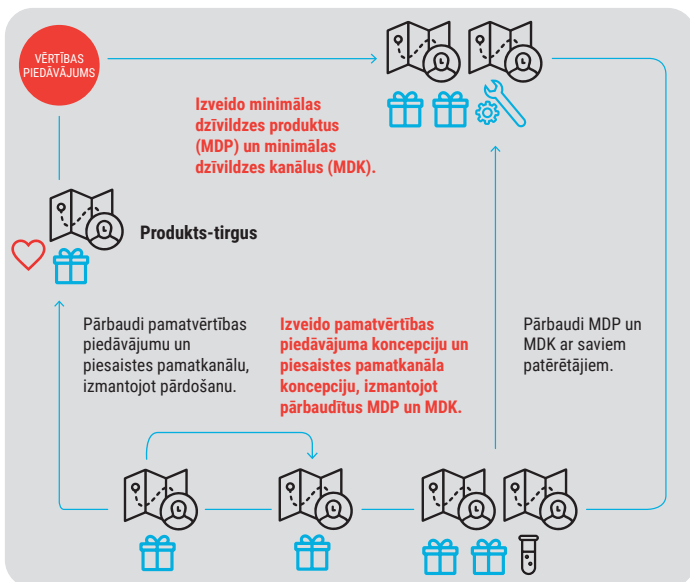
- atšķiras no konkurentu piedāvājuma patērētājiem svarīgos darbos, sāpēs un ieguvumos?
- pārspēj konkurentus vismaz vienā kritērijā?
- nav viegli imitējami?

Atspēriena punkts. 16. PIELIKUMS. MINIMĀLAS DZĪVILDZES PRODUKTI



Jūsu jaunuzņēmuma panākumu atslēga ir zināšanas, ko jūs gūstat, sistemātiski un metodiski strādājot ar saviem patērētājiem, analizējot un izprotot viņu pieredzi, uzvedības modeļus, uztveri, veicamos darbus.

«Atspēriena punkts» palīdzēs jums sākt savu biznesu. Pielikumi palīdzēs jums izveidot **piemērotu biznesa modeli**. To mērķis ir iedvesmot gan praktizējošos, gan topošos uzņēmējus. Biznesa modelim (BM) vienmēr jābūt vērstam uz patērētāju interešu un vēlmju realizēšanu. Informācija pielikumā nav detalizēta instrukcija ar stingri noteiktu kārtību, bet gan aicinājums biznesā izmantot jaunus pieejas, kas sekmēs tā attīstību un nodrošinās ceļu uz panākumiem.



I
Materiāli

- Pamatvērtības piedāvājums.
- Lielformāta papīra lapas.
- Lielas līmlapiņas vairākās krāsās.
- Biezi marķieri vairākās krāsās.
- Uzlīmes.



II
Noteikumi

Process

- Pirmajā prototipu radīšanas un testēšanas posmā sāciet ar mazas ticamības prototipiem un lēnām virzieties uz detalizētākiem MDP nākamajos posmos.
- Domājiet kā «iesācējs». Neļaujiet citu «ekspertu» viedoklim radīt šķēršļus jūsu meklējumu ceļā.



III
Mērķis

- Izveidot MDP jūsu VP koncepcijai, lai pārbaudītu to ar patērētājiem.
- Prototipu tapšana un testēšana notiks vairākos posmos. Esiet gatavi pastāvīgai prototipa pielāgošanai. MDP var būt nepieciešams daudz – pat vairāki simti – nelielu izmaiņu, līdz panāksiet jūtamu progresu.



IV
Darba sākums

- Novietojiet VP koncepciju, kurai veidojat prototipu, sienas centrā.
- Izveidojiet komandas un izmantojiet prototipu bibliotēku, lai izpētītu trīs iespējamus interesantu prototipu tapšanas virzienus.
- Šajā posmā nedomājiet par izvēli. Šādi ātri ieskicēti prototipi neizbēgami mainīsies. Atveidojiet šīs alternatīvas galerijas veidā pie sienas.
- Katra komanda prezentē trīs ideju skices. Prezentācijas nav garākas par minūti – ideju skicēšanai (nevis skaidrošanai).

Rezultāts

- Vispārēji (bet arvien detalizētāki) VP koncepcijas prototipi, ko var pārbaudīt ar patērētājiem.



V
Detalizācija

- Dalībnieki saņem uzlīmes un balso par viņuprāt labāko idejas skici. Viņi var balsot par vienu skici vai sadalīt uzlīmes vairākām. Šis nav lēmumu pieņemšanas mehānisms. Tas tikai palīdz dalībniekiem izvēlēties tīkamākās idejas.
- Komandas turpina tā sava MDP izstrādi, kura idejas skice ieguvusi visvairāk balsu.
- Visus MDP pievieno galerijā pie sienas.

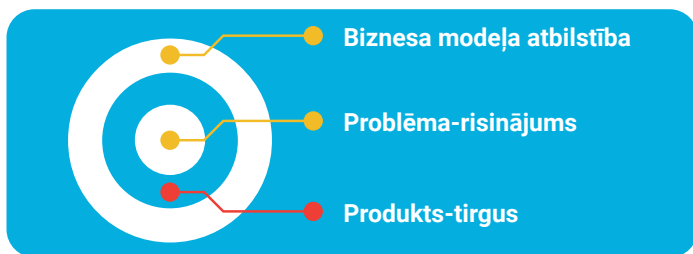


VI
Esiet godīgi!

- Katra komanda prezentē savu MDP. Atvēliet tam pietiekami daudz laika – jums detalizēti jāizskaidro, ko jūs vēlaties darīt, kāpēc un kā.
- Dalībnieki, balsojot ar uzlīmēm, izvēlas viņuprāt labāko MDP. Viņi var balsot par vienu produktu vai sadalīt uzlīmes vairākiem.
- Tagad ir jāizvēlas tas MDP, ko vēlaties testēt.

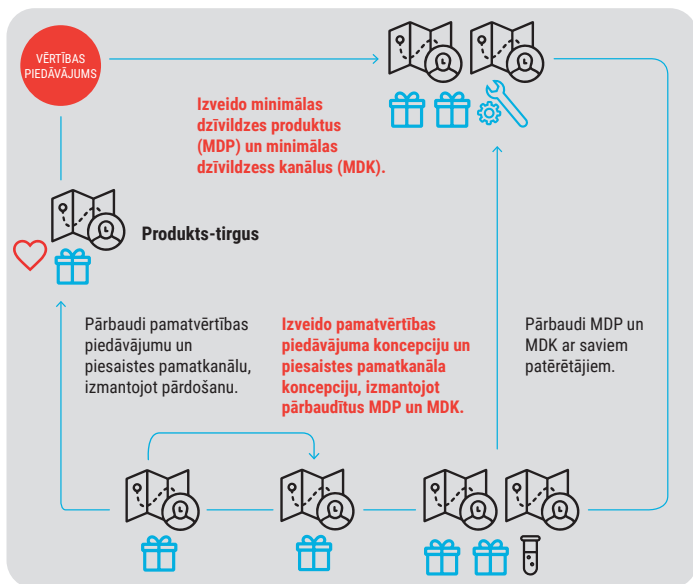
Prototipu bibliotēka

- Ilustrācija, sižeti un scenāriji: informācijas apmaiņa palīdz saprast, kas ir patiešām svarīgs. Ātrs un lēts veids, kā izveidot taustāmu prototipu pat vissarežģītākajiem VP.
- Reāla izmēra (*life-size*) eksperimenti: palūdziet patērētājiem izmantot reāla izmēra prototipus un produktu modeļus, lai apstiprinātu interesi par jūsu VP. Tests ir ātrs un lēts, taču tas ir rūpīgi jāsaģatavo.
- Galvenās lapas: viena tīmekļa lapa ar VP vai dažu tā aspektu aprakstu.
- Inovācijas spēles: veicina sadarbību ar (potenciāliem) patērētājiem. Var spēlēt tiešsaistē vai klātienē. Trīs iespējamās spēles:
 - inovāciju spēle «Ātrgaitas laiva»: patērētājiem tiek lūgts precīzi norādīt faktorus, kas viņus attur;
 - inovāciju spēle «Produktu grozs»: patērētājiem tiek lūgts izveidot produktu grozu, kas atspoguļojus jūsu VP;
 - inovāciju spēle «Nopērc nākotni»: patērētājiem tiek lūgts noteikt prioritāti iepriekš definētām VP funkcijām.
- Pārdošanas tests. Izveidojiet pārdošanas testu (to var viegli izdarīt tiešsaistē), lai pārbaudītu dažādus patērētāju apņemšanās līmeņus. Piemēram, izmēriet, cik daudz cilvēku spiedīs pogu «Pirkt tūlīt».
- Iepirkšpārdošana. Pārbaudiet, vai patērētāji vēlas iegādāties jūsu produktu, zinot, ka jūsu piedāvātie VP vēl nav gatavi tirgum. Ja patērētājiem jūsu produkts neinteresē, pārdošanu var atcelt un atmaksāt patērētājiem naudu.



Jūsu jaunuzņēmuma panākumu atlēga ir zināšanas, ko jūs gūstat, sistemātiski un metodiski strādājot ar saviem patērētājiem, analizējot un izprotot viņu pieredzi, uzvedības modeļus, uztveri, veicamos darbus.

«Atspēriena punkts» palīdzēs jums sākt savu biznesu. Pielikumi palīdzēs jums izveidot **piemērotu biznesa modeli**. To mērķis ir iedvesmot gan praktizējošos, gan topošos uzņēmējus. Biznesa modelim (BM) vienmēr jābūt vērstam uz patērētāju interešu un vēlmju realizēšanu. Informācija pielikumā nav detalizēta instrukcija ar stingri noteiktu kārtību, bet gan aicinājums biznesā izmantot jaunas pieejas, kas sekmēs tā attīstību un nodrošinās ceļu uz panākumiem.



I

Materiāli

- Piesaistes pamatkanāli.
- Lielformāta papīra lapas.
- Lielas līmlapiņas vairākās krāsās.
- Biezi marķieri vairākās krāsās.
- Uzlīmes.



II

Noteikumi

Process

- Pirmajā prototipu radīšanas un testēšanas posmā sāciet ar mazas ticamības prototipiem un lēni virzieties uz detalizētākiem MDK nākamajos posmos.
- Domājiet kā «iesācējs». Neļaujiet citu «ekspertu» viedoklim radīt šķēršļus jūsu meklējumu ceļā.



III

Mērķis

Veidot MDK jūsu VP koncepcijai, lai pārbaudītu to darbā ar patērētājiem.
Prototipu tapšana un testēšana notiks vairākos posmos. Esiet gatavi pastāvīgai prototipa pielāgošanai. MDK var būt nepieciešams daudz – pat vairāki simti – nelielu izmaiņu, līdz panāksiet jūtamu progresu.



IV

Darba sākums

- Novietojiet piesaistes kanāla koncepciju, kurai veidojat prototipu, sienas centrā.
- Izveidojiet komandas un izmantojiet prototipu bibliotēku, lai izpētītu trīs iespējamus interesantāko prototipu tapšanas virzienus. Šajā posmā par izvēli nedomājiet. Šādi ātri ieskicēti prototipi neizbēgami mainīsies. Atveidojiet šīs alternatīvas galerijas veidā pie sienas.
- Katra komanda prezentē trīs ideju skices.
- Prezentācijas nav garākas par minūti – ideju skicēšanai (nevis skaidrošanai).



Rezultāts

- Vispārēji (bet arvien detalizētāki) piesaistes kanāla koncepcijas prototipi, ko var pārbaudīt ar patērētājiem.

V

Detalizācija

- Dalībnieki saņem uzlīmes un balsu par viņuprāt labāko virziena skici. Viņi var balsot par vienu skici vai sadalīt uzlīmes vairākām. Šis nav lēmumu pieņemšanas mehānisms. Tas tikai palīdz atrast dalībniekiem tīkamākās idejas.
- Komandas turpina tā sava MDK izstrādi, kas ieguvis visvairāk balsu vienā virzienā.
- Visus MDK pievieno galerijā pie sienas.



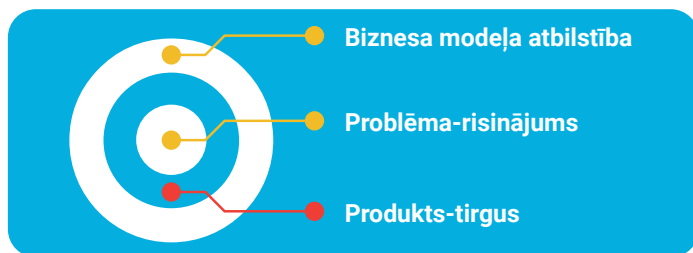
VI

Esiet godīgi!

- Katra komanda prezentē savu izveidotu MDK. Atvēliet tam pietiekami daudz laika – jums detalizēti jāizskaidro, ko jūs vēlaties darīt, kāpēc un kā.
- Dalībnieki, izmantojot uzlīmes, izvēlas viņuprāt labāko MDK pie sienas. Viņi var «atdot» visas uzlīmes vienam kanālam vai sadalīt tās vairākiem.
- Tagad ir jāizvēlas MDK, ko vēlaties testēt.

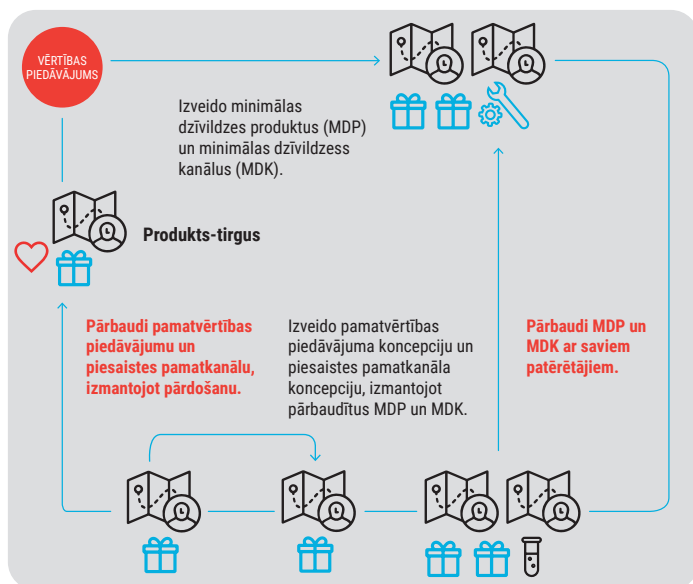


Atspēriena punkts. 18. PIELIKUMS. MINIMĀLAS DZĪVILDZES PRODUKTA TESTĒŠANA



Jūsu jaunuzņēmuma panākumu atslēga ir zināšanas, ko jūs gūstat, sistemātiski un metodiski strādājot ar saviem patērētājiem, analizējot un izprotot viņu pieredzi, uzvedības modeļus, uztveri, veicamos darbus.

«Atspēriena punkts» palīdzēs jums sākt savu biznesu. Pielikumi palīdzēs jums izveidot **piemērotu biznesa modeli**. To mērķis ir iedvesmot gan praktizējošos, gan topošos uzņēmējus. Biznesa modelim (BM) vienmēr jābūt vēršam uz patērētāju interešu un vēlmju realizēšanu. Informācija pielikumā nav detalizēta instrukcija ar stingri noteiktu kārtību, bet gan aicinājums biznesā izmantot jaunus pieejas, kas sekmēs tā attīstību un nodrošinās ceļu uz panākumiem.



I

Materiāli

- MDP.
- Testa kartes.
- Mācību kartes.
- Lielas līmlapiņas vairākās krāsās.
- Biezi marķieri vairākās krāsās.
- Uzlīmes.

III

Mērķis

Apstiprināt VP koncepciju ar MDP testēšanu.
Testēšana notiks vairākos posmos. Esiet gatavi pastāvīgai prototipa pielāgošanai. Pirms panāksiet jūtamu progresu, var būt nepieciešams daudz – pat vairāki simti – nelielu izmaiņu.

Rezultāts

- Apstiprināta VP koncepcija.
- Sākumpunkts pamatvērtības piedāvājumu veidošanai.

V

Detalizācija

- Dalībnieki saņem piecas uzlīmes un balso par viņuprāt labāko MDP testu.
- Komandas veido testa kartes testiem ar augstāko vērtējumu.
- Testa kartes izkārtu pie sienas.
- Komandas prezentē savas testa kartes. Prezentācijas nav garākas par minūti – ideju ieskicēšanai (nevis skaidrošanai).
- Katrs dalībnieks saņem piecas uzlīmes un balso par viņuprāt labākajām testa kartēm.

VII

Mācieties

- Kad pirmais testa posms ir pabeigts**
- Izkārtotiet mācību kartes pie sienas.
 - Visi saņem uzlīmes ar atzīmēm «apstiprināts», «uzzināt vairāk» un «neapstiprināts» un vienu no tām uzlīmē uz katras mācību kartes.
 - Mācību karte ar vienu vai vairākām uzlīmēm «neapstiprināts» norāda uz MDP hipotēzes labošanas un jaunās pārbaudes nepieciešamību.
 - Karte ar vienu vai vairākām uzlīmēm «uzzināt vairāk» norāda uz papildu testu nepieciešamību.
 - Mācību karte tikai ar uzlīmēm «apstiprināts» ļauj pāriet pie nākamās svarīgās hipotēzes pārbaudes.

II

Noteikumi

Process

- Pirmajā prototipu radīšanas un testēšanas posmā sāciet ar mazas ticamības prototipiem un lēni virzieties uz detalizētākiem MDP nākamajos posmos.
- Domājiet kā «iesācējs». Neļaujiet citu «ekspertu» viedoklim radīt šķēršļus jūsu meklējumu ceļā.

IV

Darba sākums

- Novietojiet MDP aprakstu pie sienas.
- Izveidojiet diskusiju grupas; katra izdomā divus testus jūsu MDP. Alternatīvām izmantojiet «Biznesa atspēriena» testēšanas karti.
- Katra komanda pievieno savus testus pie sienai.
- Komandas prezentē savus testus. Prezentācijas nav garākas par divām minūtēm – ideju ieskicēšanai (nevis skaidrošanai).

VI

Esiet godīgi!

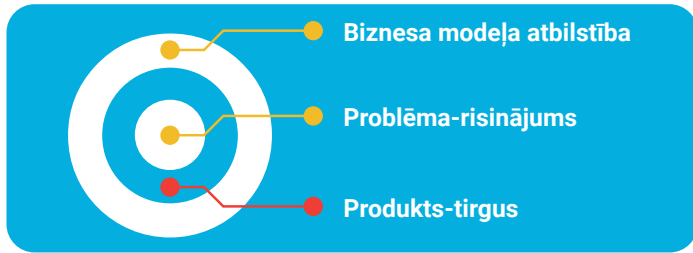
- Tagad (visiem) jāizvēlas testa kartes testu veikšanai.
- Atjaunojiet informāciju testa kartēs (piemēram, atbildīgā testa persona, testa datums utt.).
- Veiciet eksperimentu un strukturējiet secinājumus, izmantojot mācību kartes.

VIII

Pamatvērtības piedāvājums

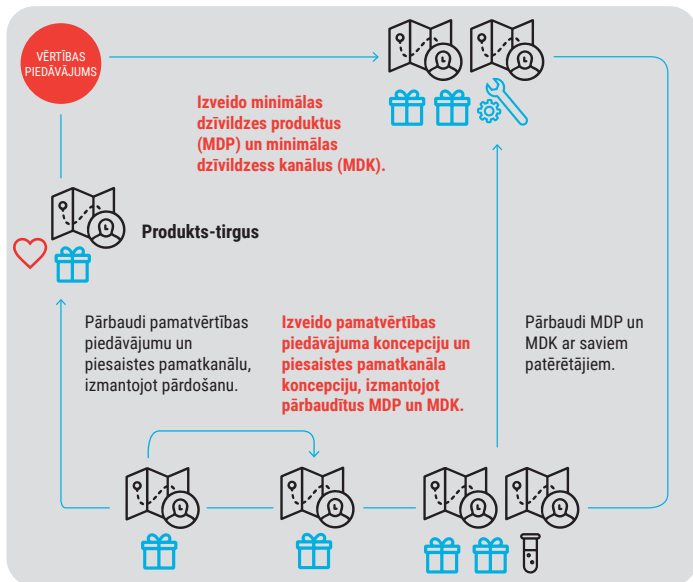
Kad visi testi ir veikti

- Pāreiet pie pamatvērtības piedāvājumu testa.



Jūsu jaunuzņēmuma panākumu atslēga ir zināšanas, ko jūs gūstat, sistemātiski un metodiski strādājot ar saviem patērētājiem, analizējot un izprotot viņu pieredzi, uzvedības modeļus, uztveri, veicamos darbus.

«Atspēriena punkts» palīdzēs jums sākt savu biznesu. Pielikumi palīdzēs jums izveidot **piemērotu biznesa modeli**. To mērķis ir iedvesmot gan praktizējošos, gan topošos uzņēmējus. Biznesa modelim (BM) vienmēr jābūt vērstam uz patērētāju interešu un vēlmju realizēšanu. Informācija pielikumā nav detalizēta instrukcija ar stingri noteiktu kārtību, bet gan aicinājums biznesā izmantot jaunas pieejas, kas sekmēs tā attīstību un nodrošinās ceļu uz panākumiem.



I Materiāli

- MDK.
- Testa kartes.
- Mācību kartes.
- Lielas līmlapiņas vairākās krāsās.
- Biezi marķieri vairākās krāsās.
- Uzlīmes.

III Mērķis

- Apstiprināt VP koncepciju ar MDP testēšanu.
- Testēšana notiks vairākos posmos. Esiet gatavi pastāvīgai prototipa pielāgošanai. Līdz panāksiet jūtamu progresu, var būt nepieciešams daudz – pat vairāki simti – nelielu izmaiņu.**

Rezultāts

- Apstiprināta piesaistes kanāla koncepcija.
- Sākumpunkts piesaistes pamatkanāla koncepcijas izveidošanai.

V Detalizācija

- Dalībnieki saņem piecas uzlīmes un balso par viņuprāt labāko MDK testu.
- Komandas izveido testa kartes testiem ar augstāko vērtējumu.
- Testa kartes izkārto pie sienas.
- Katra komanda prezentē savas kartes. Prezentācijas nav garākas par minūti – ideju ieskicēšanai (nevis skaidrošanai).
- Katrs dalībnieks saņem piecas uzlīmes un balso par viņuprāt labākajām testa kartēm.

VII Mācieties

- Kad pirmais testa posms ir pabeigts**
- Izkārtojiet mācību kartes pie sienas.
 - Visi saņem uzlīmes ar atzīmēm «apstiprināts», «uzzināt vairāk» un «neapstiprināts». Katrs uzlīmē vienu no tām mācību kartē.
 - Mācību karte ar vienu vai vairākām uzlīmēm «neapstiprināts» norāda uz MDK hipotēzes labošanas un jaunas pārbaudes nepieciešamību.
 - Karte ar vienu vai vairākām uzlīmēm «uzzināt vairāk» norāda uz papildu testu nepieciešamību.
 - Mācību karte tikai ar uzlīmēm «apstiprināts» ļauj pāriet pie nākamās svarīgās hipotēzes pārbaudes.

II Noteikumi

- Process**
- Pirmajā prototipu radīšanas un testēšanas posmā sāciet ar mazas ticamības prototipiem un lēni virzieties uz detalizētākiem MDK nākamajos posmos.
 - Domājiet kā «iesācējs». Neļaujiet citu «ekspertu» viedoklim radīt šķēršļus jūsu meklējumu ceļā.

IV Darba sākums

- Novietojiet MDK aprakstu pie sienas.
- Izveidojiet diskusiju grupas. Katra grupa izdomā divus testus MDK.
- Testus izkārto pie sienas.
- Katra komanda prezentē savus testus. Prezentācijas nav garākas par divām minūtēm – ideju ieskicēšanai (nevis skaidrošanai).

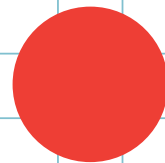
VI Veiciet testu

- Tagad (visiem) jāizvēlas testa kartes testu veikšanai.
- Atjaunojiet informāciju testa kartēs (piemēram, atbildīgā testa persona, testa datums utt.).
- Veiciet eksperimentu un strukturējiet secinājumus, izmantojot mācību kartes.

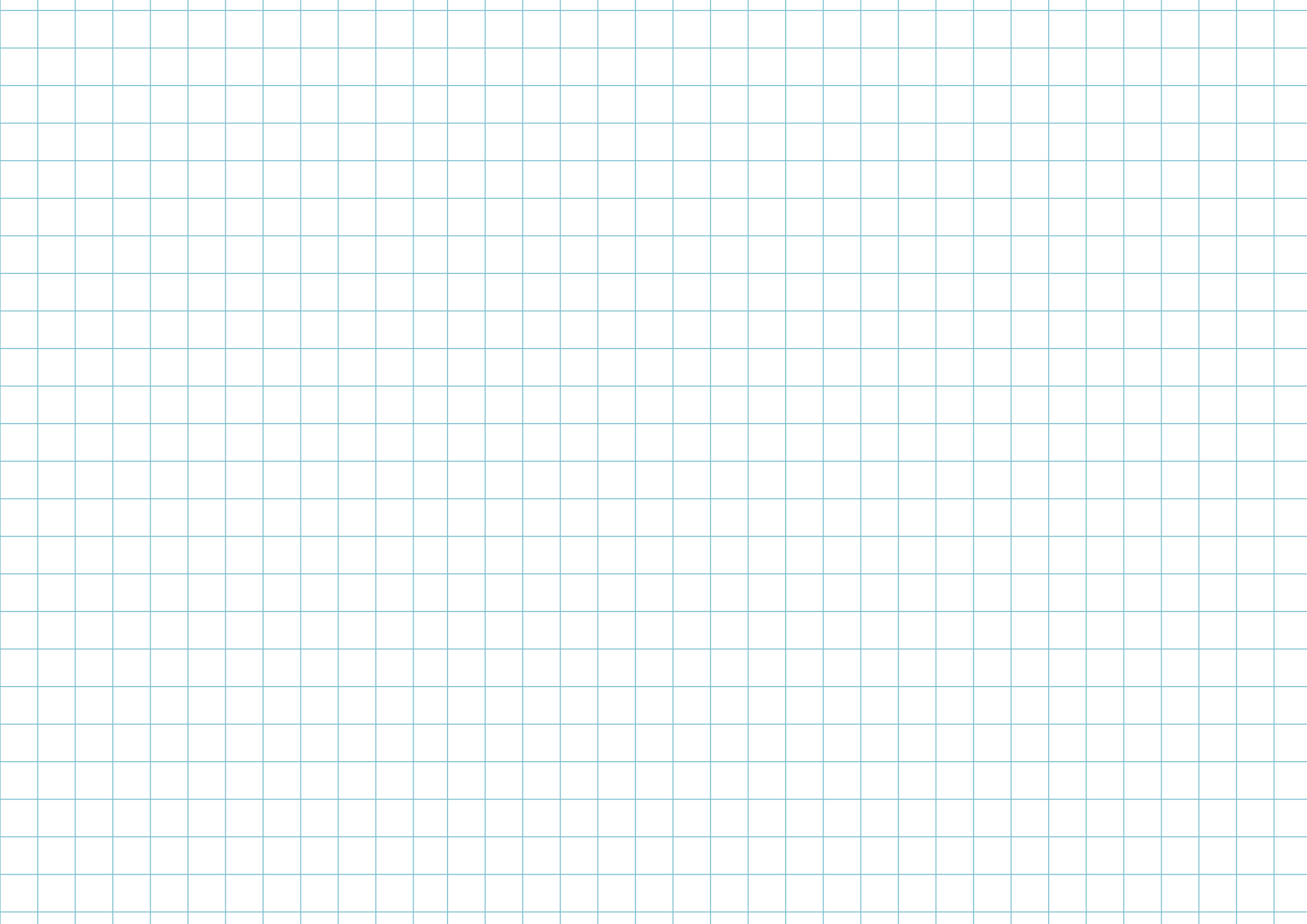
VIII Piesaistes pamatkanāls

- Kad visi testi ir veikti**
- Pāreijiet pie piesaistes pamatkanāla testa.

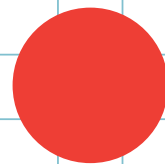
Vērtības



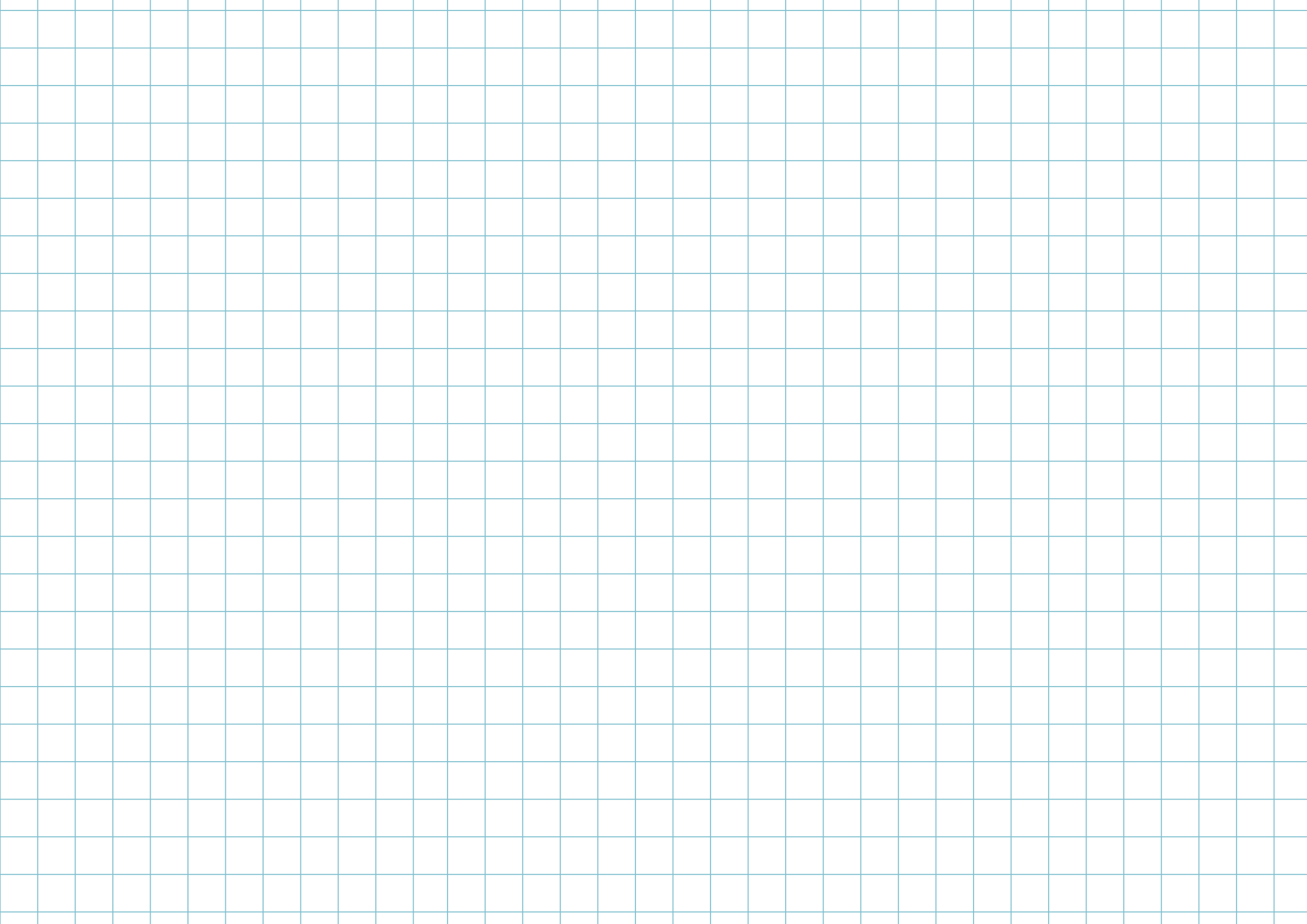
piedāvājumi



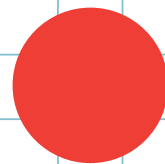
Potenciālie



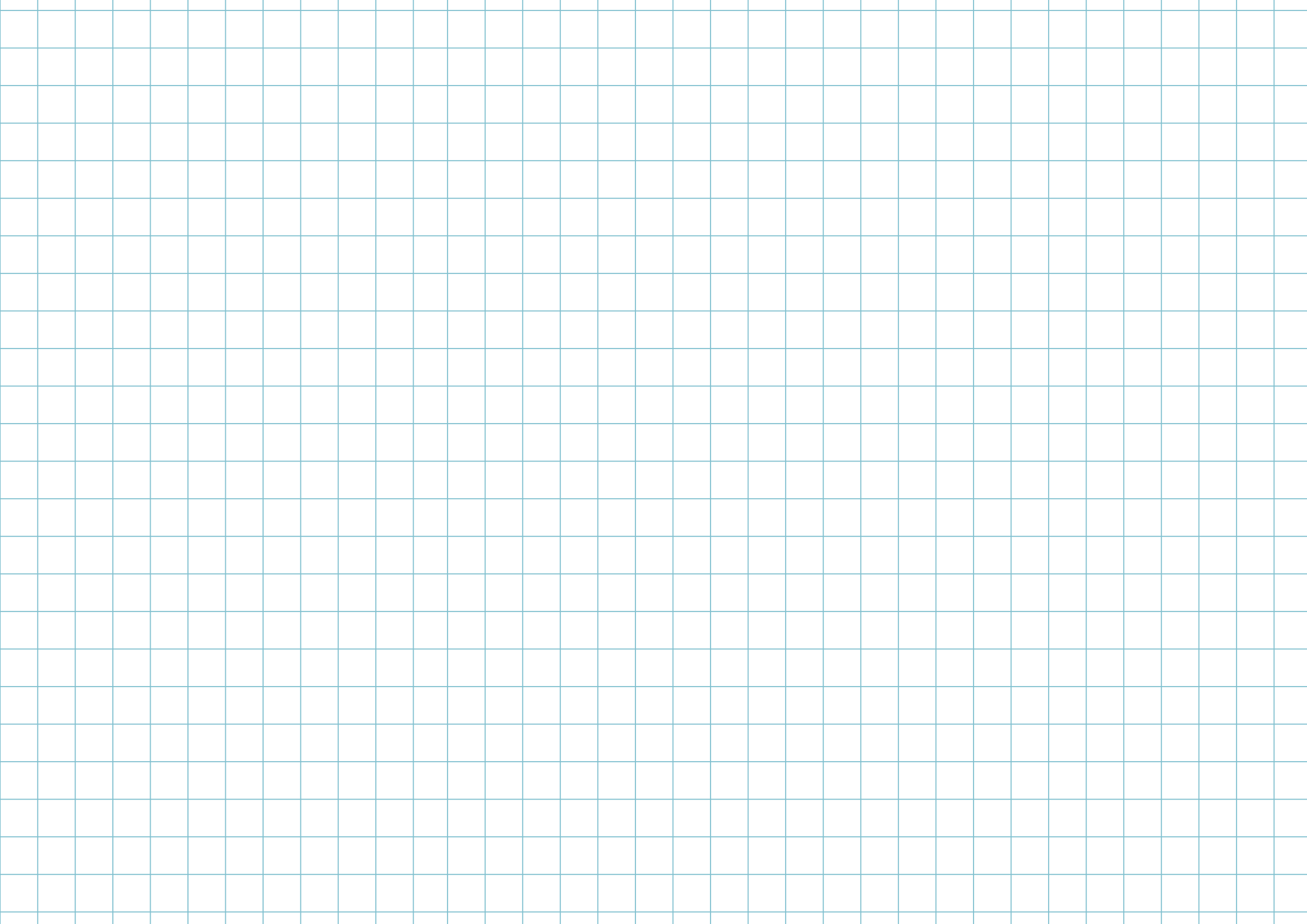
klienti



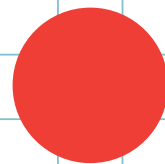
Partneru tīkls, resursi



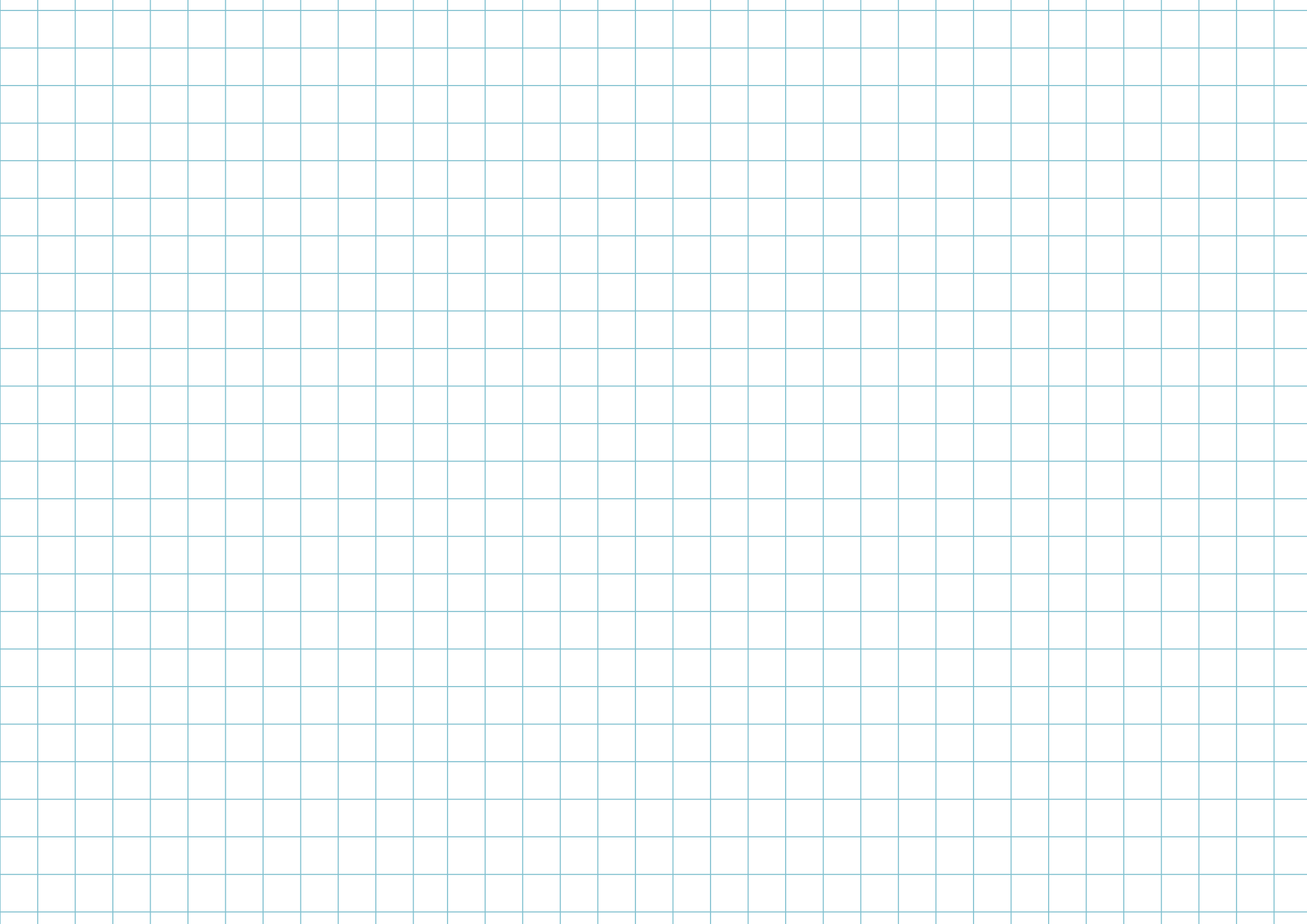
un iesaistītās puses



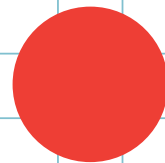
Klientu piesaistes kanāli



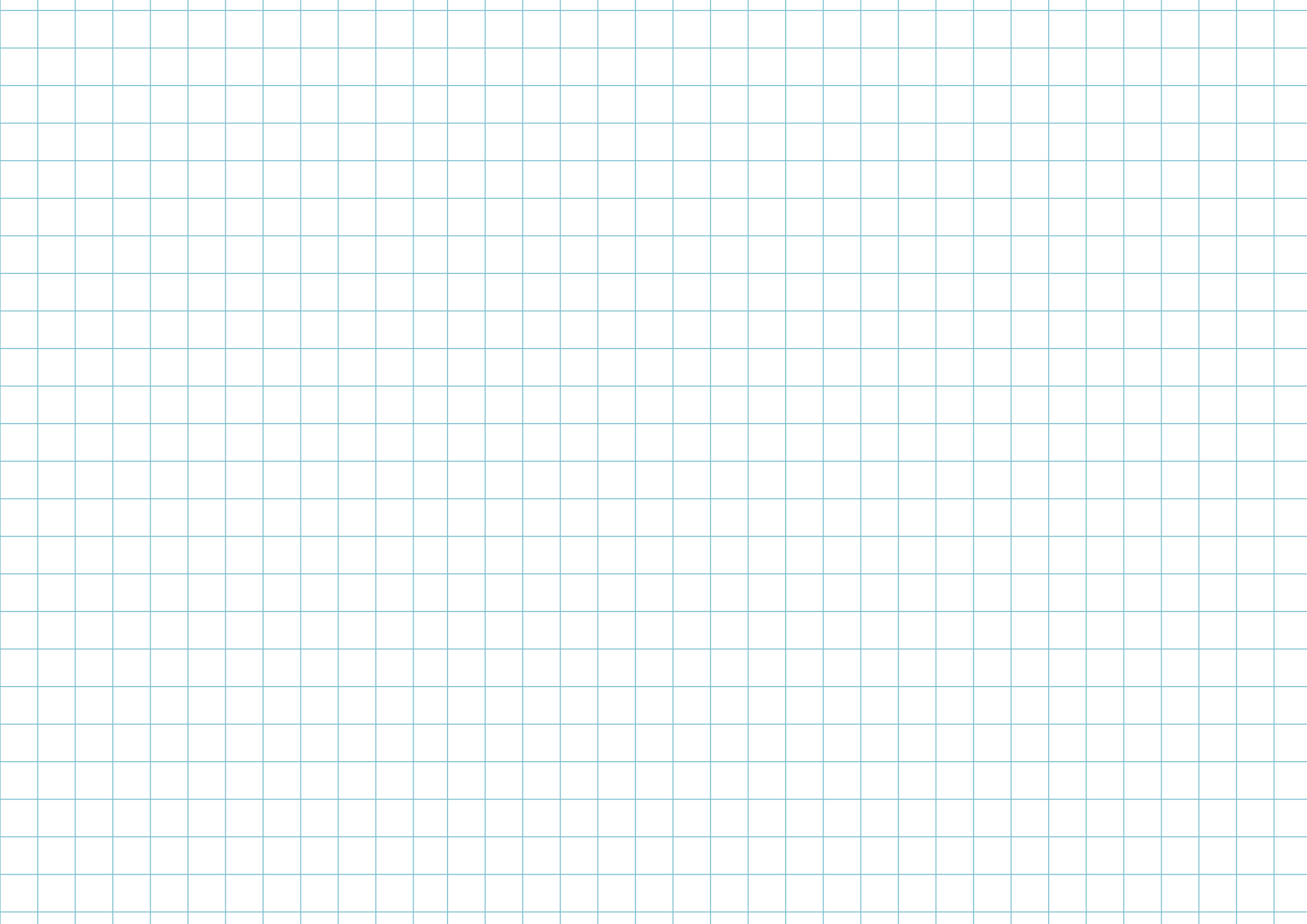
un veidi



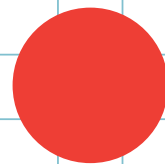
Skices



un ašās idejas



Ieņēmumi, naudas plūsma



un izdevumi

