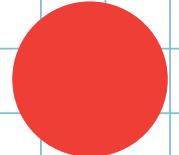


Deniss Ščeulovs, Nīks Plēgmans

**Atspēriena punkts
veiksmīgai uzņēmējdarbībai**

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 (Nederlande) 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 soli, turklāt tā ļauj vienmēr atskatīties atpakaļ, atgriežoties pie iepriekšējiem soljiem 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 izmantoti 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.

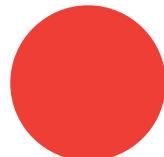
Zinātniskā redaktore Elīna Gaile-Sarkane
Redaktore Rūta Lapsa
Datorsalikums Paula Lore
Vāka dizains Paula Lore

ISBN 978-9934-22-670-0 (print)
ISBN 978-9934-22-671-7 (pdf)

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

Deniss Ščeulovs, Nīks Plēgmans

Atspēriena punkts



veiksmīgai uzņēmējdarbībai

Mācību līdzeklis (uzņēmēja rokasgrāmata)

RTU Izdevniecība
Rīga 2021



Asociētais profesors Dr. oec.
Deniss Ščeulovs

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, īemot vērā mūsdienu pasaules informācijas aprites ātrumu un dzīves dinamismu. Šajos gados sagatavoti desmiti 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 izpaužoties preču apmaiņā.

Kā zināms, RTU darbu sāka 1862. gadā kā Rīgas Politehnikums (RP) – pri-vāta 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 – tagadē-jā 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 no-dala mācībspēki bija gan nodaļas profesori, docenti un asistenti, gan citu nodaļu pedagoģi. Nodaļas izveidotājs bija ievērojamais ekonomists Etjēns Laspeiress. Aprēķinot inflāciju, arī mūsdienās izmantojam viņa formulu. Tirdzniecības (no 1896. gada, kad RP kļuva par Rīgas Politehnisko insti-tūtu (RPI), – Komercijas) nodaļa «vecajā» politehnikumā pastāvēja līdz 1918. gadam, šo 50 gadu laikā nodaļu beidza 1036 absolventi.

* «Augstākās tehniskās izglītības vēsture Latvijā». 1. un 3. daļa. – RTU, 2002 un 2011.

1919. gadā uz RPI tehnisko fakultāšu bāzes un tā telpās darbu sāka Latvijas Augstscola, tagadējā Latvijas Universitāte (LU), un speciālistus tautsaimniecībā sagatavoja LU Tautsaimniecības un tiesību zinātņu fakultāte, kurā strādāja arī daži «politehnīki». 1958. gadā tika atjaunots RPI, taču ekonomistus joprojām gatavoja LU (tolaik – Latvijas Valsts universitāte).*

Tikai 1966. gadā RPI tika izveidota Inženierekonomikas fakultāte (no 2008. gada – IEVF).

Šī grāmata ir veltījums manai fakultātei dzimšanas dienā, un es ceru, ka tā palīdzēs sagatavot vēl daudzus veiksmīgus uzņēmējus!

Novēlot panākumus un daudz laimes dzimšanas dienā,
asociētais profesors Dr. oec. Deniss Ščeulovs



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

SATURS

Priekšvārds	4
Dažu mācību līdzeklī izmantoto terminu un jēdzienu skaidrojumi	8
Cienījamo lasītāj!	10
Atspēriena punkts. Biznesa atspēriena soli	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**

levads	54
3.1. Patērētāja profila izveidošana	55
3.2. Paterētāja 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 produkta (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

DAŽU MĀCĪBU LĪDZEKLĪ IZMANTOTO TERMINU UN JĒDZIENU SKAIDROJUMI

Biznesa modeļa kanca (Business Model Canvas) – biznesa modeļa šablons vai skice.

Osterwalder, Alexander. *Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers / written by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur; design, Alan Smith; editor and contributing co-author, Tim Clark; production, Patrick van der Pijl; co-created by an amazing crowd of 470 practitioners from 45 countries*. Hoboken, NJ : Wiley, [2010] 1 tiešsaistes resurss (278, [3] lapas : ilustrācijas). ISBN 9780470901038 (PDF).

Uzdevumi (tasks) vai darbi – tas, ko patērētājs vēlas paveikt savā profesionālajā vai privātajā dzīvē. Uzdevumus iedala funkcionālos, sociālos un emocionālos.

Vairāk par uzdevumiem: «*Value proposition design : how to create products and services customers want. Get started with...» / written by Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Greg Bernarda, Alan Smith ; designed by Trish Papadakos*. Hoboken, New Jersey : Wiley, 2014. 1 tiešsaistes resurss (290 lpp.). ISBN 9781118968079 (PDF). 48. lpp.

Sāpes (Pains) – viss, kas patērētāju «kaitina»; rada neapmierinātību, papildu izdevumus, neērtības u. c., lietojot produktu. Ir trīs sāpju grupas: nevēlamie rezultāti un problēmas, šķēršļi un riski.

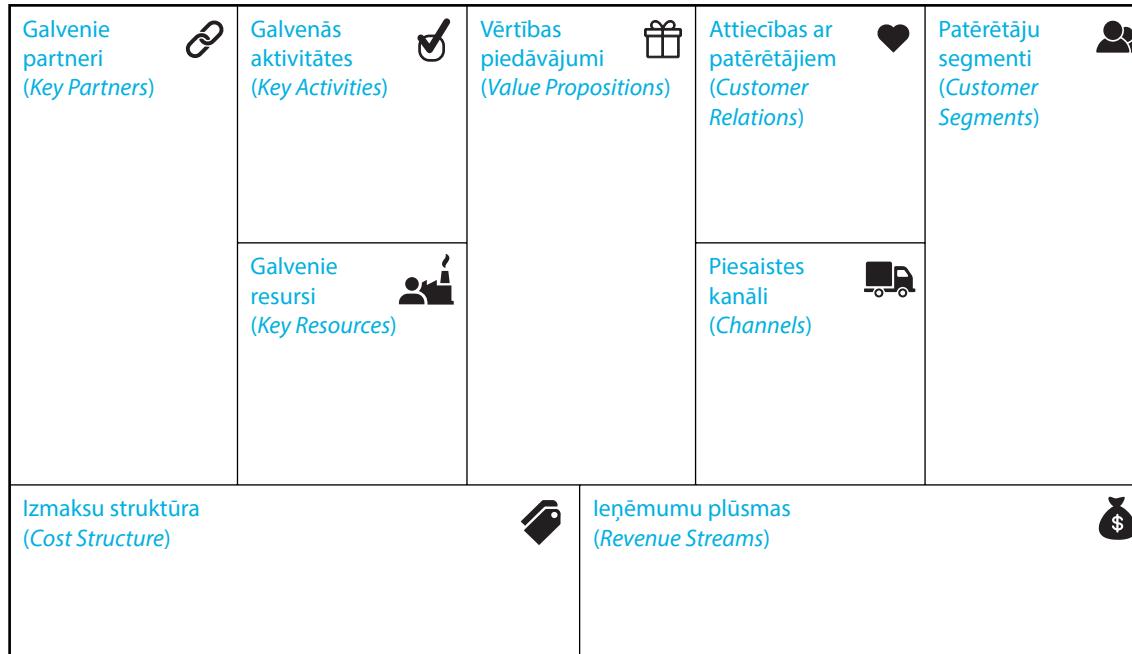
Vairāk par sāpēm: «*Value proposition design : how to create products and services customers want. Get started with...» / written by Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Greg Bernarda, Alan Smith; designed by Trish Papadakos*. Hoboken, New Jersey : Wiley, 2014. 1 tiešsaistes resurss (290 lpp.). ISBN 9781118968079 (PDF). 51. lpp.

Labumi (Gains) – rezultāti un priekšrocības, ko vēlās gūt patērētājs ar produkta palīdzību. Labumus iedala nepieciešamos, sagaidāmos, vēlamos un negaidītos.

Vairāk par labumiem: «*Value proposition design : how to create products and services customers want. Get started with...» / written by Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Greg Bernarda, Alan Smith ; designed by Trish Papadakos*. Hoboken, New Jersey : Wiley, 2014. 1 tiešsaistes resurss (290 lpp.). ISBN 9781118968079 (PDF). 54. lpp.

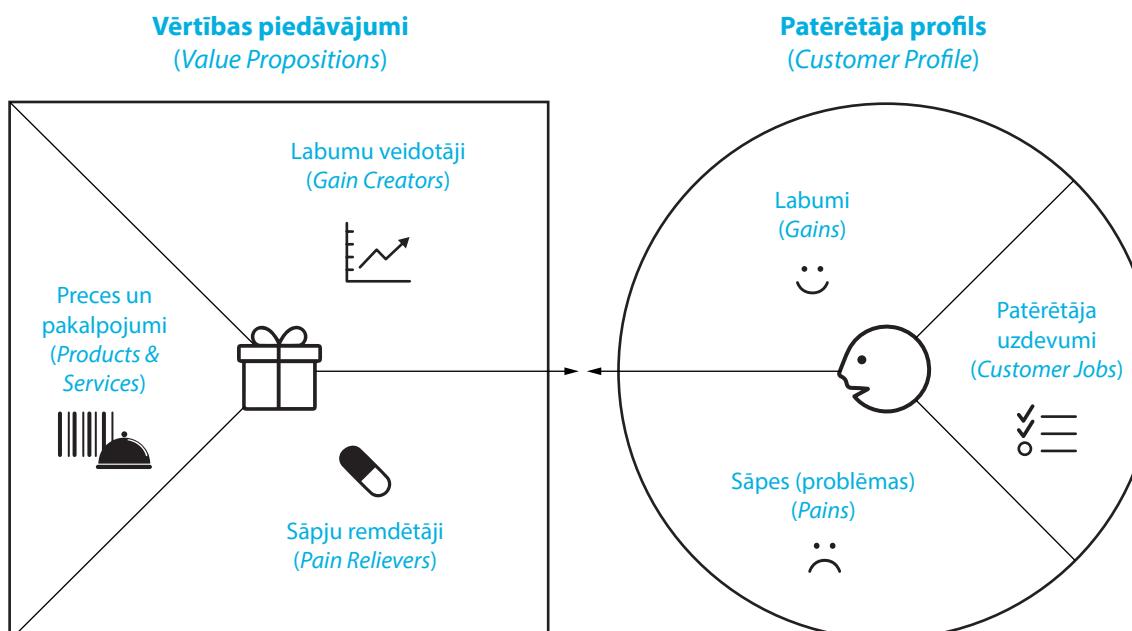
Minimālas dzīvildzes produkts; MDP (Minimum Viable Product; MVP) – produkta agrīnās attīstības posms, kaš ir pietiekams, lai patērētājs to varētu noteztēt vai pārbaudīt tā funkcijas, kā arī validēt, piemēram, MDP atbilstība mērķa klientu interesēm, tirgus (vai tā segmenta) pieprasījumam, vai problēmas risinājuma pakāpei u. tml.

Minimālas dzīvildzes [piesaistes] kanāls; MDK (Minimum Viable Channel; MVC – [piesaistes] kanāls, kas varētu būt piemērots MDP.



BIZNESĀ MODEĻA KANVAS (BUSINESS MODEL CANVAS)

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



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 (Niderlande) 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) **atrist 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) **atrist 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

1

Lewin, K. (1943). Psychology and the process of group living. *Journal of Social Psychology*, 17, 113–131.
Reprinted in The complete social scientist: A Kurt Lewin reader, (Gold, Martin, Ed) (1999) (pp. 333–345).
Reprinted (in part) in Cartwright, 1951, Chapter 7.

2

<https://www.youtube.com/watch?v=hNkF7I1K8oo&feature=youtu.be>

3

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

4

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

5

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

6

<https://www.youtube.com/watch?v=ZljdKzg0NBA&feature=youtu.be&list=PLuh8i2Dteh3uhhddPtpEFZhaoFBkjDnk>

viņu panākumiem, kas gūti, pateicoties šai rokasgrāmatai. Cerams, arī jums, ja strādāsiet mērķtiecīgi un neatlaidīgi, izdosies sasniegt labus rezultātus.

Rokasgrāmatā aprakstīta biznesa modeļa un vērtības piedāvājuma izveidošanas filozofija un iekļauti uzdevumi, kas palīdzēs jums šo teoriju izmantot praksē – jūsu jaunuzņēmuma darbā. Kā zināms, nekas nav praktiskāks par labu teoriju («*There is nothing as practical as a good theory*»).¹

Rokasgrāmatas uzdevumus nav jāuztver kā instrukcijas. Strādājot ar studentiem, esam izmēģinājuši arī šādu pieeju, taču tā nedeva gaidīto rezultātu. Stingri noteikta rīcību secība ierobežo brīvību un aizrautību, kas ir būtiska jebkuram jaunuzņēmumam. Mēs piedāvājam jums ienirt zināšanu jūrā, uzdrīkstēties eksperimentēt, pētīt un pieņemt izaicinājumus.

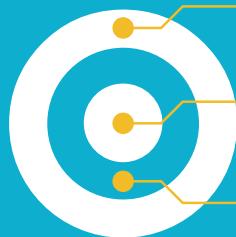
Grāmata ir pieejama arī elektroniskajā formātā. Atsevišķi vārdi tajā iekrāsoti **zilā krāsā**². Tās ir saites uz interneta vietnēm, kurās atradīsiet interesantu **lasāmvielu**³, **diskusijas**⁴, **rīkus**⁵ vai **uzmundrinājumus**⁶ (dažreiz mazliet smieklīgus), lai jums nerastos vēlme padoties.

Lai sasniegtu savu mērķi – izveidotu un attīstītu savu jaunuzņēmumu, sadarbojieties ar kolēģiem un apsriegiet strīdīgus jautājumus. Kopā jūsu izaugsme būs veiksmīgāka!

**Uzklaujet, smaidiet,
piekrītiet, bet rīkojieties
pēc savā prāta!**

***Listen, smile, agree,
and then do whatever
you were gonna do anyway.***

Atspēriena punkts. BIZNESĀ ATSPĒRIENA SOLI



- Biznesa modeļa atbilstība
- Problēma-risinājums
- Produkts-tirgus



Trīs galvenie jaunuzņēmumu biznesa modeļa (BM) izaicinājumi

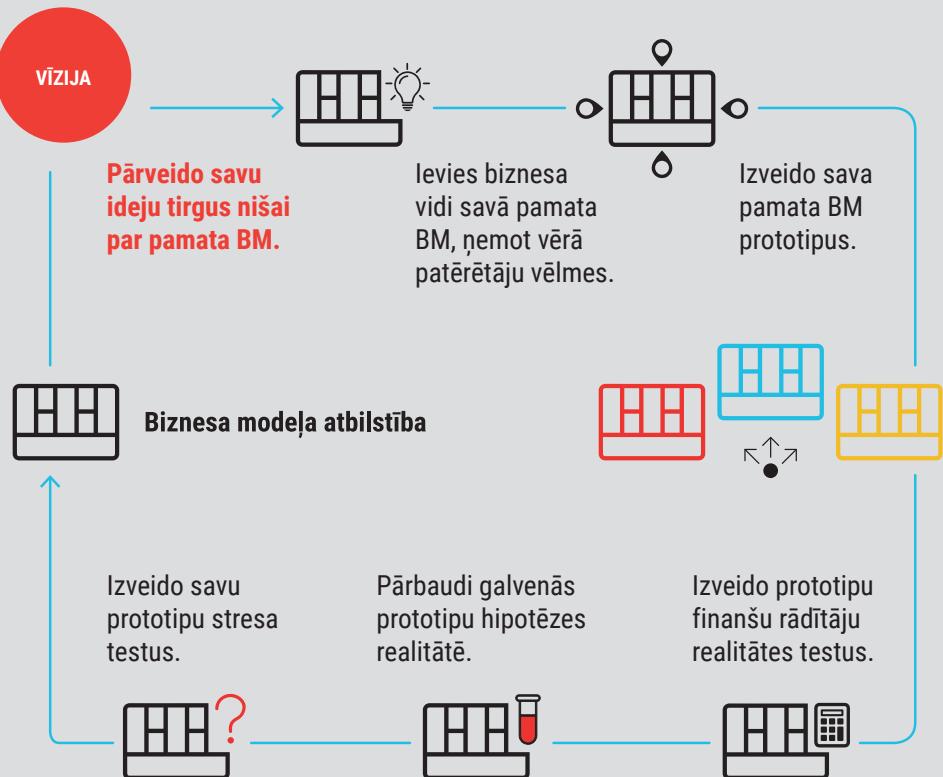
1. «Problēma-risinājums». Šī atbilstība jāveido, ja jums ir zināmi konkrēti darbi, problēmas (sāpes) un ieguvumi, kas patērētājiem ir aktuāli, un piemērots risinājums šiem darbiem, problēmām (sāpēm) un ieguvumiem.
2. «Produkts-tirgus» atbilstība. Šī atbilstība jāveido, ja esat pārliecināts par to, ka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

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

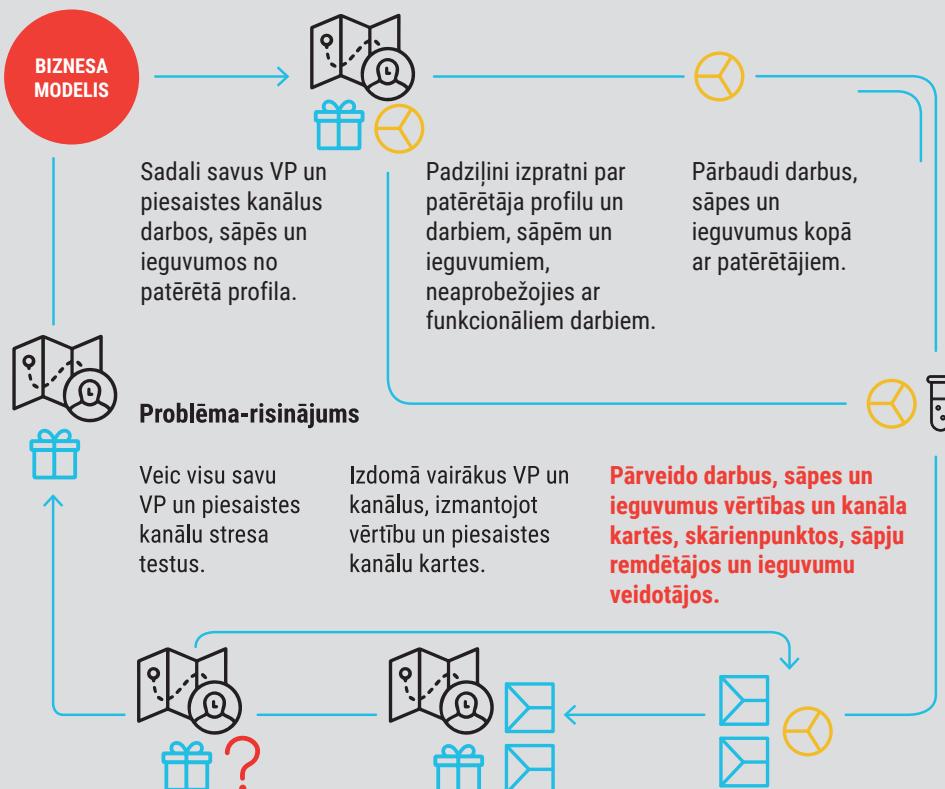
VĪZIJA



Atspēriena punkts. BIZNESĀ ATSPĒRIENA SOLI

13

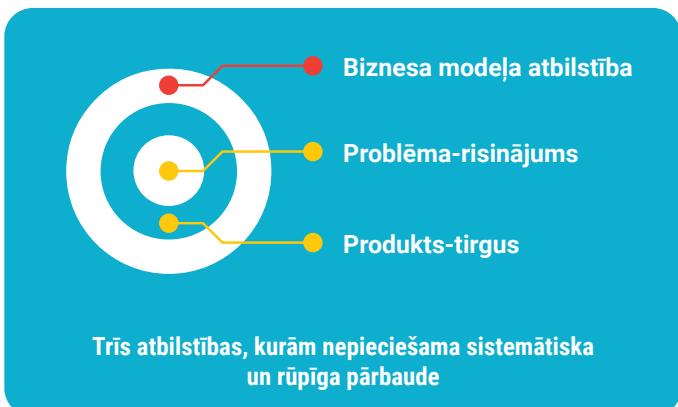
BIZNESĀ MODELIS



VĒRTĪBAS PIEDĀVĀJUMS



Atspēriena punkts. TESTĒŠANAS KARTE



Kamēr neesat pārbaudījuši savus pieņēmumus realitātē (darbojoties ar patēriņiem), 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 īņemuši vērā praktisko pieredzi ar simtiem uzņēmējdarbības studentu un uzņēmēju.

TESTĒŠANAS KARTĒ IR četras kategorijas: JAUTĀ, MEKLĒ, MĒGINI un MĀCIES, kas palīdz iejusties patēriņaja lomā no dažādiem skatpunktēm.

IDEO.com



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

JAUTĀ
Karšu kartošana
Ierakstiet darbus, sāpes un ieguvumus atsevišķas kartēs un palūdziet cilvēkiem sakārtot tās tādā kārtābā, kas viņiem šķiet loģiska. Šis jaunais karšu izvietojums atklās patēriņiju gaidas un prioritātes.

Aptaujas un anketas
Uzdodiet dalībniekiem virknī precīzu jautājumu, lai apstiprinātu konkrētas īpašības un uztveri. **Ātrs veids, kā iegūt daudzu cilvēku atbildes.**

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

Kolāža
Palūdziet dalībniekiem izveidot kolāžu, izmantojot izsniegtos attēlus, un izskaidrot izvēlēto attēlu un to kārtības nozīmi. **Palūdziet patēriņjiem mutiski aprakstīt sarežīgas vai neiedomājamas asociācijas.**

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

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

Atklāta intervija
Izmantojiet A. Ostervaldera piedāvātos veicinošos jautājumus atklātajās intervījās ar potenciālajiem patēriņjiem. **Tas ir ātrs veids, kā iegūt daudzu cilvēku atbildes.**

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

JAUTĀ
Kultūras zondes
Sagatavojet videožurnāla komplektus un izdaliet tos jūsu tirgus nišas pārstāvījim. **Apkopojet un izvērtējiet patēriņiju uztveri un uzvedību jūsu izvēlētajā tirgus nišā.**

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

MEKLĒ
Muša uz sienas
Vērojiet un reģistrējiet dalībnieku uzvedību kontekstā bez jebkādas iejaukšanas. **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 jauj 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 uztveres klasifikācija palīdz izvērtēt un noteikt prioritāti konkrētam 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 atrāšanās vietu un pārvietojas telpā eksperimenta laikā. **Sekojiet dalībnieku kustībai telpā, kā arī viņu galamērķiem – tas palīdz identificēt dažādus cilvēku uzvedības tipus.**

Atspēriena punkts. TESTĒŠANAS KARTE

15

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.**

Ēnošana

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

Ātrs un vienkāršs prototips

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

Scenāriju veida pārbaude

Parādiet dalībniekiem kartes ar iespējamiem nākotnes scenārijiem un uzziniet viņu viedokli. **Tas palīdz noteikt pazīmes konkrētajā vērtības lietošanas kontekstā un labāk informēt par to patērtājus.**

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 klūdas.**

Interēsu diagrammas

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

Personīgais inventārs

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

MEKLĒ

Intervāla (*time lapse*) video

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

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.**

MĒGINI

Klūstiet par patērtāju

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

Produkta iztēlošana

Izveidojiet scenāriju un izspēlējiet to ar vai bez rekvītiem – 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 patērtāju modelētu viņa celojumu. **Šis telpiskais rīks palīdz iizzināt patērtāju problēmas un reaģēt uz konkrētām vajadzībām.**

MĒGINI

Papīra prototips

Ātri uzkicējiet, 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 vie-dokli efektīvai idejai un viedokļu pamatošanai.

Klūdu analīze

Uzskaitiet visas iespējamas problēmas, kas saistītas ar produkta lietošanu, noskaidrojiet vairākus iespē-jamos cēloņus. Labs veids, kā saprast problēmas (sāpes) un ieguvumus.

MĀCIES

Personāžu profili

Novērojiet dalībniekus, izstrādājiet viņu profilus, lai atspoguļotu patērtāju arhetipus un viņu dzīvesveida īpatnības. **Tas palīdz atdzīvināt tipiskā patērtāja 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.**

MĀCIES

Plūsmas analīze

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

Antropometriskā analīze

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

Salīdzinājumi

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

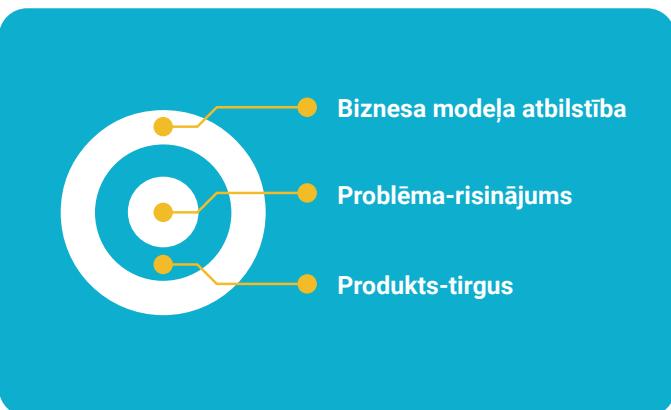
Aktivitātes analīze

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 patērtājiem vismaz divas alternatīvas (piemēram, jūsu galvenajai vietnei) – katru ar nedaudz atšķirīgu saturu. **Tas jauj salīdzināt alternatīvu efektivitati.**

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 personali, 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.

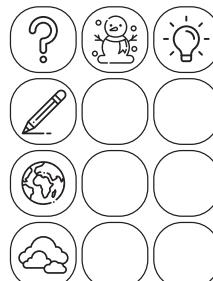
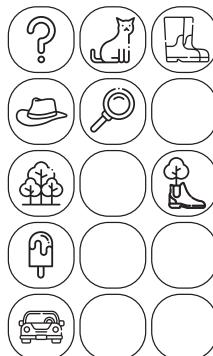


Creative Thinkers
(Dorte Nielsen & Katrine Granholm)

Iesakām iegādāties
šo grāmatu.

Vizuālās sakarības

Iztēlojieties attēlus kā vizuālu reizināšanas tabulu. Jūsu uzdevums ir aplūkot attēlus katrā rindā un izdomāt, kā tie varetu 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

BUN bald secrets
tiger pesticides PINNACLE ALE
evil ISLAND escape

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.

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

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



Atspēriena punkts. RADOŠĀ KARTE

Stāstījums

Vingrinājums ir saistīts ar stāsta veidošanu. Uzrakstīt stāstu acumirkļi 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.



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.

Produkta radišana

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, rotālieta, auto, šokolāde, T krekls.
- Mērķauditorija: sievietes, vīrieši, bērni, pusaudži, 60+, LGBT.
- Balss stils / tonis: humoristisks, ekskluzīvs, draudzīgs, rotaļīgs, noplītns, māksliniecisks.

Ierakstiet četrus izvēlotos vārdus radošajā ūstātā. Padomājiet par iespējamiem jauniem produktiem, kas apvienos šos vārdus.

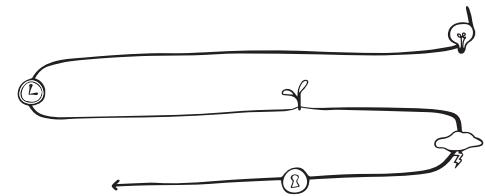
RADOŠAIS APSKATS

Create _____ for _____ that is _____

A _____ C _____ B _____ D _____

Solution:

Sižets



Kopējās pazīmes

- Kas ir kopīgs slēpošanas kūrtiņiem un zeķubiksēm?
- Kas ir kopīgs luminiscences lampām un skolotājiem?
- Kas ir kopīgs šortiem un eksāmeniem?
- Kas ir kopīgs campingiem un filmām?
- Kas ir kopīgs mazuljiem 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 ... ?

Nejauši 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 konusī.
- Izdomājiet šo konusu izmantošanas alternatīvas ārpus tradicionālā lietojuma.
- Meklējiet idejas ārpus ierastā konteksta.
- Paplašiniet savu iztēli.
- Pievienojiet jaunus konusu izmantošanas veidus.



BIZNESĀ MODEĻA PAMATI

1

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» metodiskas 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. Variējet tos, līdz atradīsiet tādu kombināciju, kas vislabāk atbilst jūsu ambīcijām un stilam.

7

<https://www.youtube.com/watch?v=jj1mwtPQ10A&feature=youtu.be>

8

<https://www.youtube.com/watch?v=aaNi7lQbdMA&feature=youtu.be>

9

<https://www.youtube.com/watch?v=kSayxFdzkC4>

1.1.

JŪSU PIRMĀ BIZNESĀ MODEĻA IZVEIDE

Jaunuzņēmumu darbības var saprast tikai darba gaitā, tāpēc droši sāciet veidot savu pirmo biznesa modeli. Praktiskā pieredze būs stabils pamats tālākajiem sasniegumiem – jūs kļūsiet labāk sagatavoti un pārliecināti par sevi.

Pirmā biznesa modeļa izstrādāšanā var būt **negatīva pieredze**⁸. Tāda pieredze ir bijusi arī mums, tāpēc droši varam teikt – uztraukumam nav pamata, jums viss izdosies! Legaumējiet, pirmajā reizē visu izdarīt perfekti nav iespējams. Jums ir tikai jāauzīmē vienkārša biznesa modeļa skice, un darba gaitā jums būs iespēja to uzlabot. Šobrīd pievērsiet uzmanību četriem faktoriem:

- 1) jaunuzņēmuma (labākai iztēlei varat asociēt sevi ar uzņēmumu, līdz ar to daudzviet grāmatā izmantojam uzrunu «jūs», ar to saprotot jūsu uzņēmumu) vieta tirgus nišā;
- 2) vērtība, ko sniegsiet patērētājam, tirgus segmentam vai nišai;
- 3) kā veidot un pasniegt šo vērtību patērētājiem;
- 4) kā gūt peļņu jūsu izveidotajā jaunuzņēmumā.

Lai palīdzētu veiksmīgi izveidot biznesa modeli, par pamatu esam izvēlējušies A. Ostervaldera metodi. Viņa biznesa modeļu kanvas palīdz pārskatāmi atveidot biznesa modeļa izstrādes un testēšanas ciklus, kā arī veido vienotu izpratni, kas ir saprotama jums, jūsu kolēgiem un padomdevējiem. Turklāt piedāvātais rīku kopums nodrošina sistematizētu un standartizētu pieeju biznesa dibināšanai. Lai sagatavotu jūs pirmajam uzdevumam, pastāstīsim par biznesa modelēšanas pamatiem.

Vispirms ierosinām nedaudz izkustēties, lai uzlabotu asinsriti, pagatavot karstu **kafiju**⁹, atslēgt visas elektroniskās ierīces, tad – aizvērt durvis un ķerties pie darba.

Šveiciešu biznesa teorētiķa Aleksandra Ostervaldera (*Alexander Osterwalder*) izstrādātā uzņēmējdarbības plānošanas pieeja – biznesa modelēšanas kanvas (*Business Model Canvas*) – tiek dēvēta par 21. gadsimta uzņēmēja biznesa plānu.



Kas ir biznesa modelis?



Kāpēc ir nepieciešams biznesa modelis?



Kas ir biznesa modeļa kanva?



Kā izmantot biznesa modeļa kanvu?

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 patērētējiem. 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 runāsiet vienā valodā, ceļš uz panākumiem klūs krietni vieglāks.

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 informācijas¹¹

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 līdzdalīniekiem saprast, kā tieši jūs radīsiet un nogādāsiet vērtību patērētājiem un gūsiet peļņu;

- pastāvīgi attēlo vērtības piedāvājumu efektivitāti, lai jūs iegūtu pārliecību, ka sniedzat patērētājiem reālu vērtību mainīgajos tirgus apstākļos.

Vairāk informācijas¹². Kanas deviņi galvenie bloki aptver trīs jūsu uzņēmuma pamatjomas: patērētājs un piedāvājums; infrastruktūra; finansiālā stabilitāte. Kanas 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.

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. Izstrādājiet 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=wLKP-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. Neviens 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 tipiem, 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!

lekarojiet savu
tirgus nišu!

Klūstiet par lielu zivi
mazā dīķī!

21



Vērtības piedāvājums padara jūsu uzņēmumu un produktu unikālu.

Iztēlojieties, kādu ceļojumu (*customer journey*) var piedzīvot patērētājs ar jūsu vērtības piedāvājumiem.

2. Vērtības piedāvājumi (*Value Propositions*)

Šajā blokā jūs aprakstiet produktus un pakalpojumus, kas veido attiecīgā patērētāju segmenta vērtību. Vērtības piedāvājumiem jābūt tādiem, lai patērētāji vēršas pie jums nevis pie konkurentiem. Tiem jāpalīdz patērētājiem viņu uzdevumu veikšanā vai problēmu risināšanā un/vai jānodrošina viņiem konkrēti ieguvumi.

Galvenā iesācēju kļūda ir pārāk šauru vērtības piedāvājumu robežu apzīmēšana – viņi koncentrējas tikai uz funkcionāliem produkta aspektiem. Atcerieties – mūsdienās patērētājs dzīvo gaidu ekonomikā (*expectation economy*). Piemēram, «*Red Bull*» ir parasts produkts, bet ***Red Bull Challenge***¹⁴ pārvērš to par unikālu vērtības piedāvājumu: tas koncentrējas uz funkcionāliem labumiem un aptver emocionālā un sociālā rakstura uzdevumus, ko vēlas risināt patērētāji. Cits piemērs: «*Gillette*» savā reklāmā ***We Believe: The Best Men Can Be***¹⁵ aktualizē vīrišķības tēmu, un ir izraisījis plašu rezonansi pasaules mērogā (vairāk nekā 31 miljons skatījumu «*Youtube*» ar vairāk nekā 430 tūkstošu komentāru) par to, kā jūtas vīrieši, un tas ir krietni plašāk nekā «*Gilette*» skūšanās piederumi un produktu piedāvājums.

Izveidojiet vairākus vērtības piedāvājumu komplektus, ko jūsu uzņēmums būs gatavs piedāvāt patērētājiem. Ja neko nevarat izdomāt, iztēlojieties jūsu patērētāja ceļojumu konkrētajā nišā: kadas varētu būt patērētāja sāpes (pat, ja sākotnēji tās var šķist maznozīmīgas). Respektīvi, jebkurš pirmajā brīdī maznozīmīgs saskares punkts var sniegt uzņēmumam iespēju izstrādāt kādu papildu labumu.

Daži vērtības piedāvājumu piemēri (izņemot produkta kvalitāti):

- līdzīga vērtība, bet par zemāku cenu (ar to sāk vairums studentu, taču neko nepanāk – tā darīt neiesakām);
- patērētāja izmaksu vai risku mazināšana, ja patērētājs iegādāsies vai lietos jūsu produktus;
- atšķirīgs dizains;
- tādi darbi, problēmu risinājumi un ieguvumi, par kuriem patērētājs līdz šim nebija iedomājies, jo līdzīgu piedāvājumu pagaidām nav;
- pieejas nodrošināšana tiem produktiem, kas patērētājiem nav pieejami.

https://www.youtube.com/watch?v=Hv_DRJZZ2ql&feature=youtu.be

<https://www.youtube.com/watch?v=koPmuEyP3a0>

https://www.amazon.com/gp/product/1591848369/ref=as_li_tl?ie=UTF8&camp=1789&creative=9325&creativeASIN=1591848369&linkCode=as2&tag=tracbook-20&linkId=394861f8a2a9a9d2f773b2182f09e4fe

3. Piesaistes kanāli (*Channels*)

Šajā blokā norādīt, kā jūsu jaunuzņēmums sazinās ar patērētājiem un informē viņus par saviem vērtības piedāvājumiem. Piesaistes kanālus labāk aprakstīt, izmantojot patērētāju pieredzi, lai:

- informētu patērētājus par jūsu uzņēmuma vērtības piedāvājumiem;
- palīdzētu patērētājiem izvērtēt un izlemt, kādus produktus viņi iegādāsies un no kāda uzņēmuma;
- sniegtu patērētājiem iespēju iegādāties produktus;
- sniegtu patērētājiem atbalstu;
- veicinātu patērētāju lojalitāti.

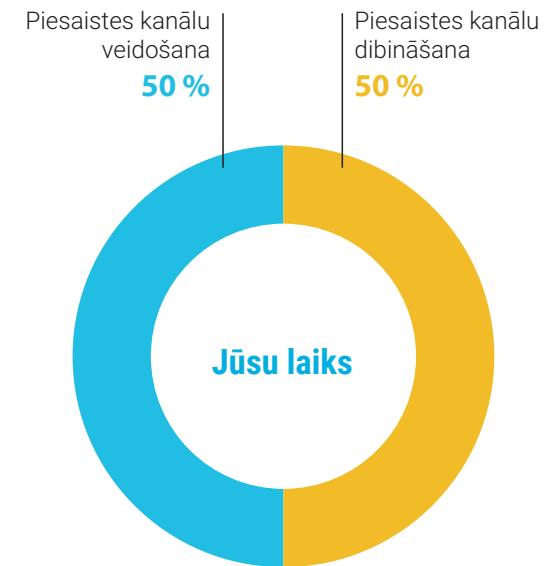
Veidojot piesaistes kanālus, svarīgi rast atbildes uz vairākiem jautājumiem.

- Kādi piesaistes kanāli ir ērtāki jūsu patērētājiem?
- Kādus kanālus jūs izmantojiet pašlaik?
- Kādus piesaistes kanālus izmanto jūsu konkurenti?
- Kādi kanāli ir efektīvāki?
- Cik tie izmaksā?
- Kā šos kanālus integrēt pārējos jūsu biznesa modeļa blokos?

Svarīgs ieteikums: Gabriels Vainbergs (*Gabriel Weinberg*), grāmatas «*Trac-tion*»¹⁶ autors, mudina 50 % laika veltīt vērtības piedāvājumu izstrādei, otrs 50 % – tādu piesaistes kanālu dibināšanai, kas palīdzēs vērtības piedāvājumiem noturēties tirgū. G. Vainbergs uzskata, ka galvenokārt jaunuzņēmumi bankrotē nevis slikto vērtības piedāvājumu dēļ, bet gan tāpēc, ka tiem nav izveidots kanāls, ar kura palīdzību nogādāt vērtības piedāvājumus tirgum. Vēl viens labs G. Vainberga padoms: nedariet to, kam nav paplašināšanās iespēju. Kamēr kanāls palīdz uzņēmumam būt tirgū, tas ir jāizmanto.

4. Attiecības ar patērētājiem (*Customer Relations*)

Šajā blokā jāatzīmē attiecību veidus, ko dibināsiet ar patērētājiem. Attiecības var būt dažadas – no personalizētām līdz automatizētām, vērstām uz kopienu un/vai izmantojot kopradi (*co-creation*). Tās vienmēr ietekmē patērētāju pieredzi, tāpēc ir ļoti svarīgi izvēlēties tādus attiecību veidus, kas sniegs jums maksimālu labumu.



B2B, B2C – vai tomēr «cīlvēks cīlvēkam»?

Pārdomājiet par ieņēmumu daudzveidību, jo tieši to dažādība un kombinācija var nodrošināt stabili ieņēmumu plūsmu.

Tradicionāli uzņēmumi nodala divu veidu attiecības – «bizness biznesam» (B2B) un «bizness patērētājiem» (B2C). *Daniele de Jonge*¹⁷ mudina aizmirst šīs vecās paradigmašas. Jaunajos ekonomikas apstākļos ir nepieciešams jauns attiecību veids – «cīlvēks cīlvēkam». Tas veicina draudzīgas, iedvesmojošas, sirsnīgas attiecības un pārvērš uzņēmuma patērētājus par uzņēmuma «vēstniekiem».

Aizpildot šo bloku, atbildiet uz vairākiem svarīgiem jautājumiem.

- Kāda veida attiecības patērētāji vēlētos?
- Par kādiem attiecību veidiem patērētāji nekad nav dzirdējuši vai iedomājušies?
- Cik izmaksā šāda veida attiecības?
- Kā jūs šāda veida attiecības varat integrēt jūsu biznesa modelī?

5. Ieņēmumu plūsmas (*Revenue Streams*)

Ieņēmumu plūsmas bloks attiecas uz naudas līdzekļiem, ko uzņēmums saņem katrā patērētāju segmentā, un – vēl svarīgāk – uz to, kā tieši jūsu uzņēmums plāno ġenerēt šos līdzekļus (jeb pelnīt). Ja patērētāji ir biznesa modeļa sirds, tad ieņēmumu plūsmas ir tā artērijas, savukārt nauda – asinis.

Var izvēlēties vienu no diviem ieņēmumu plūsmas pamatveidiem:

- transakcijas jeb vienreizēji ienākumi, t. i., vienreizēji patērētāju maksājumi; šajā variantā uzņēmumam nepārtraukti jāstimulē pārdošanas apjomī, kas varētu būt finansiāli neizdevīgi;
- atkārtoti ieņēmumi – regulāri patērētāju maksājumi, ko uzņēmums nodrošina, pastāvīgi piedāvājot atbilstošu vērtību (citiem vārdiem, patērētāji paši nodrošina jūsu pārdošanas apjomus).

Veidojot ieņēmumu plūsmas bloku, svarīgi atbildēt uz vairākiem jautājumiem.

- Par kādām vērtībām patērētāji ir gatavi maksāt?
- Cik daudz viņi ir gatavi maksāt?
- Kā viņi vēlas maksāt?
- Kādi cenu noteikšanas mehānismi viņiem atbilst vislabāk?
- Kā vēl jūs varat ġenerēt ienākumus?
- Kā veidojas ieņēmumu plūsmas struktūra un kāds ir proporcionālais ieņēmumu sadalījums?

6. Galvenie resursi (Key Resources)

Šajā blokā iekļauti aktīvi, bez kuriem uzņēmuma biznesa modelis nevar iztikt. Katram biznesa modelim ir savi neaizvietojami resursi, ar kuru palīdzību uzņēmums izstrādā un izplata savus vērtības piedāvājumus, apgūst jaunus tirgus, uztur attiecības un gūst ienākumus. Par galvenajiem resursiem var uzskatīt fiziskus, finanšu, intelektuālus un cilvēkresursus.

Parasti jaunuzņēmuma dibinātajam nav pietiekamu līdzekļu visiem galvenajiem resursiem. Tāpēc taupība ir jebkura jaunuzņēmuma stūrakmens. Var rasties jautājums: vai tas ir labi? Mūsu atbilde ir: jā. Pieredze rāda: jo vairāk naudas uzņēmums tērē, jo mazāka ir jaunuzņēmuma (komandas) darba efektivitāte. Pārlieka tērēšana mazina radošumu, savukārt resursu deficitis to veicina, un radošums ir jebkura izcila jaunuzņēmuma atribūts. Spēja panākt vairāk no mazuma ir trumpis resursu izmantošanā. Taču atcerieties – taupība nav skopums. Taupība ir spēja gūt maksimālu atdevi no ieguldītajiem resursiem (naudas, laika, uzmanības u. c.), t. i., sasniegta vairāk, iztērējot mazāk naudas, laika, izejvielu u. tml. Iespējams, jūs esat dzirdējuši frāzi «neizdodas ātri, neizdodas lēti» («fail fast, fail cheap»). Tas ir jebkura jaunuzņēmuma taupības princips.

Līdzīgi, kā iepriekš, veidojot blokus, ir svarīgi atbildēt uz vairākiem jautājumiem.

- Kādi galvenie resursi ir nepieciešami jūsu vērtības piedāvājumiem?
- Detalizēti pārdomājiet, kādi kanāli ir nepieciešami jūsu ienākšanai tirgū; cik tie izmaksā?
- Kādas «zīles»¹⁸ (autoru piezīme: no sakāmvārda «**Labāk zīle rokā nekā mednis kokā**»¹⁹) ir jūsu rokās?
- Kur meklēt papildu resursus?

7. Galvenās aktivitātes (Key Activities)

Šajā blokā jāatspoguļo aktivitātes uzņēmuma efektīvas darbības nodrošināšanai, norādot visas aktivitātes, kas ir būtiskas jaunuzņēmuma veiksmīgam darbam. Galvenās aktivitātes, līdzīgi galvenajiem resursiem, nodrošina jaunuzņēmuma vērtības piedāvājumu izveidi un izplatīšanu, jaunu tirgu iekarošanu, attiecību ar patērētājiem uzturēšanu un ienēmumu gūšanu.

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

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

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

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

Parasti galvenās uzņēmuma aktivitātes pēc vērtības piedāvājumu izstrādāšanas ir mārketingi un pārdošana. Atcerieties: ienākt tirgū ar jaunu preci vai pakalpojumu ir ļoti grūti; tradicionālais mārketingi jaunuzņēmumiem neder. Tiem ir nepieciešams cita veida mārketingi, ko sauc par sprādzienveida izaugsmi (*growth hacking*)²⁰. Šim mārketinga veidam ir viens vienīgs mērķis: nepārtraukti veicināt jaunuzņēmuma izaugsmi. Jums ir iespēja veidot tādus vērtības piedāvājumus, kas patēriņtājus «aizāķē» (*hooked*), pieradina (*habit forming value propositions*)²¹ un paši «rūpējas» par savu mārketingu un pārdošanu. Mūsdienu 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 tādus vērtības piedāvājumus, kas patēriņtājus «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 **alianses**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 kēdes, kas kļuva par pamatu vairākām biznesa skolu studentu paaudzēm,

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

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

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

<https://www.letonika-lv.rfersi.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** saistītas **tikai** ar vērtību veidošanu, kā arī jūsu vērtības piedāvājumi vairs **nav** atkarīgi **tikai** no jūsu jaunuzņēmuma.» Aktivitāšu kēdēm joprojām ir būtiska nozīme preču vai pakalpojumu masu ražošanā, tomēr piegādātāji un patērētāji vairs neaprobežojas tikai ar aktivitāšu kēdes piedāvāto labumu gūšanu, bet aizvien vairāk iesaistās šajā kēdē. 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, katras biznesa modeļa izmaksām jābūt pēc iespējas zemākām. No otras pusēs, 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.

Izmaksu struktūrai jābūt labi pārdomātai. Izmaksu struktūra ir atkarīga no biznesa modeļa veida. Novērtējiet svarīgākās un resursietilpīgākās izmaksu pozīcijas.

Atcerieties – izcila
mutiskā komunikācija ir
veiksmīgu biznesa attiecību
uzturēšanas atslēga.
(<https://www.cleverism.com/skills-and-tools/verbal-communication/>)

- Kuras izmaksas jūsu biznesa modelī ir vissvarīgākās?
 - Kādi no galvenajiem resursiem ir visdārgākie?
 - Kādas no galvenajām aktivitātēm ir visdārgākās?
 - Kā samazināt izmaksas?
 - Kas ir jūsu biznesa modeļa prioritāte: izmaksas vai vērtība?

<https://www.strategyzer.com/app>

Praktiskais uzdevums

«Pamata biznesa modeļa dizains» (1. pielikums)

Tagad esat gatavi izstrādāt savu pirmo biznesa modeli. Lai palīdzētu jums neapmaldīties un sasniegt labākus rezultātus, esam sagatavojuši 1. pielikumu. Tajā ir apvienotas A. Ostervaldera idejas, kas publicētas grāmatā «*Business Model Generation*», un mūsu pieredze biznesa modelēšanā, kas iegūta simtos eksperimentu, strādājot ar Roterdamas Biznesa skolas studentiem un jaunuzņēmējiem. Informācija pielikumā nav detalizēta instrukcija ar stingri noteiktu kārtību, bet gan aicinājums biznesa modelēšanā izmantot jaunas pieejas, kas sekmēs tā attīstību un nodrošinās ceļu uz panākumiem. Pirms ķeraties pie praktiskā darba, rūpīgi izlasiet 1. pielikumu. Ja jūs neapmierina modeļa rezultāti vai kas nav saprotams, atgriezieties sākumā. Pielikuma vadlīnijas norādīs pareizo virzienu un palīdzēs izveidot veiksmīgu biznesa modeļa kanvu.

Lūk, kā jāstrādā ar biznesa modeļa kanvu

- **Pirmais solis.** Iepazīstieties ar biznesa modeļa kanvas pamatnostādņem, izlasiet grāmatas «*Business Model Generation*» pirmo nodaļu. Izmantojot kanvu, aprakstiet, kā strādā katra jūsu biznesa komponente. Tā jūs viegli pamanīsiet iespējamās sava biznesa vājās un stiprās puses.
 - **Otrais solis.** Izdrukājiet vai lejuplādējiet modeļa kanvu. Aizpildiet to, izmantojot līmlapiņas (vai veiciet izmaiņas digitāli **lietotnē**²⁵), nebaidieties eksperimentēt. Strādājiet ar kanvu tā, kā jums patik. Zīmējiet uz tās, apvienojiet dažādus biznesa modeļa blokus un izmēģiniet vairākas alternatīvas, lai saprastu, kas dod labākus rezultātus. Atcerieties: pirmsais biznesa modelis nekad nebūs ideāls.
 - **Trešais solis.** Sāciet biznesa modelēšanu. Iesakām lūgt padomu ciņiem, jo sadarbība nodrošina radošumu un inovācijas.

1.2.

BIZNESĀ MODEĻA PREZENTĀCIJA

Ar biznesā modeļa izstrādi vien nepietiek, tam ir jāstrādā realitātē. Noteiktā brīdī biznesā modelim būs nepieciešams, piemēram, investoru atbalsts. Tāpēc īpaši svarīga ir arī spēja pārliecinoši prezentēt savu biznesā modeli, lai jūsu redzējums atstātu labu iespaidu un kļūtu pamanāms.

Jaunus un inovatīvus biznesā modeļus ir grūti izskaidrot un saprast: tie grauj standartus neparastos veidos un liek klausītājiem auditorijā atvērt sevi jaunām iespējām. Pirmā reakcija, ieraugot inovatīvu un neparastu modeli, ir pretestība. Tāpēc prasme prezentēt jaunus biznesā modeļus ir ļoti būtiska. **Vairāk informācijas²⁶**.

Biznesā modeļa kanca dod iespēju veidot un analizēt biznesā modeļus, savukārt prasme veidot stāstu palīdz efektīvi pasniegt modeļa ideju auditorijai. Aizraujošs stāsts iesaista klausītājus, tāpēc tas ir labs veids, kā izskaidrot biznesā modeli un tā loģiku, mazinot šaubas par jauno un neierasto jūsu **modeli**²⁷.

Biznesā modeļa vizualizēšanai un modelēšanai var izmantot arī *LEGO® SERIOUS PLAY®* metodi, ko viens no grāmatas autoriem un šīs metodes sertificētais koordinators (*certified facilitator*) asociētais profesors Deniss Ščeulovs docē arī studentiem.

Dalīties ar savām idejām nav viegli, bet satraukumam nav pamata – jūs esat eksperts un pārzināt visas sava biznesā modeļa nianses. Svarīgs ir pasniegšanas veids. Iesācēji bieži savu biznesā modeli prezentē **vienā lielā attēlā** (lūk, ko es izdomāju!) – tā ir kļūda. Atklāt visu modeļa kanvu uzreiz nav ieteicams, jo attēlā būs pārāk daudz informācijas. Sagatavojiet auditoriju jaunam un neierastam, pakāpeniski izklāstot savu modeļa loģiku aizraujoša stāsta veidā.

Jaunus un inovatīvus biznesā modeļus ir grūti izskaidrot un saprast: tie neparastos veidos grauj standartus.

30

Neatkarīgi no tā, ko kāds jums saka, vārdi un idejas var mainīt pasauli.

No matter what anybody tells you, words and ideas can change the world.

John Keating

Padomi prezentēšanai

- Atkarībā no auditorijas, kurai prezentēsiet savu biznesa modeli, izvēlieties stāsta galveno varoni, piemēram, investors, patērētājs vai uzņēmējs. Sāciet stāstu no jūsu varoņa skatpunkta. Izmantojiet **verbālo un neverbālo komunikāciju**²⁸. Parādiet lielo biznesa modeļa šablonu un stāsta gaitā ievietojiet tā blokos līmlapiņas ar tekstu, tās vienlaikus skaidrojot. Sāciet ar to **patērētāju segmentu**, kas jūs interesē. Izmantojot piemērus, veidojiet stāstu tā, lai tas būtu iespējami tuvāks reālajai dzīvei, un vienmēr atvēliet pietiekami daudz laika galvenajam jautājumam: **kāpēc?**²⁹. Bieži vien uzņēmēji apskata tikai jautājumus «kas?» un «kā?», lai gan auditoriju pārliecina tieši – «kāpēc?»: klausītājiem ir jājūt, kāpēc jūsu projekts viņiem ir vajadzīgs.
- Turpiniet ar saviem **vērtības piedāvājumiem**. Izklāstiet, kādas patērētāju problēmas risināsiet, kā to darīsiet un kāpēc esat izvēlējušies tieši šo risinājumu un tieši šādus vērtības piedāvājumus? Izmantojiet dažādus piemērus, lai jūsu stāsts būtu pietuvināts realitātei. Ja darbā gaitā jau ir veikts sākotnējais pētījums un testēšana, paspilgtiniet stāstu ar iegūtajiem rezultātiem. Tie apliecinās jūsu modeļa dzīvotspēju, kā arī norādīs, ka spējat ne tikai radīt labas idejas, bet esat atvērti arī pārējo ierosinājumiem, un to, ka jums piemīt spēja veidot tādu vidi, kurā var sasniegt labus rezultātus. Kurš gan nevēlētos strādāt tādā vidē! Ja biznesa modelis nav pārbaudīts, jums pietiks laika to izdarīt vēlāk.
- Trešais punkts ir **piesaistes kanāli**. Kā jūs nogādāsiet savu vērtību patērētājiem? Daudzi jaunuzņēmumi cieš neveiksni nevis sliktu vērtības piedāvājumu dēļ, bet gan tāpēc, ka neizveido piesaistes un vērtības piedāvājumu piegādes kanālus. Stāstot par izplatīšanas kanāliem, nosauciet atbilstošus skaitļus. Piemēram, cik patērētāju jau ir piekrituši iegādāties jūsu produktus, izmantojot pirmspārdošanas kanālus? Droši vien, jūsu pirmajam biznesa modelim nebūs daudz statistisko datu, taču arī neliela tirgus izpēte dos jūtamus rezultātus.
- Kad auditorija ir iepazīstināta ar trīs galvenajiem biznesa modeļa elementiem – **patērētājiem, vērtības piedāvājumiem un piesaistes kanāliem**, pakāpeniski atklājiet parējās modeļa detaļas. Ja modelis iepriekš ir aprobēts, demonstrējiet rezultātus. Modeļa efektivitātes

28

https://www.youtube.com/watch?v=b_5Bbb7h2jA

29

https://www.youtube.com/watch?v=u4ZoJKF_VuA&feature=youtu.be

- 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 skaliem apgalvojumiem, ka nākotnē kļūsiet par nākamo «*Google*» vai «*Dropbox*» – tas neizklausīsies ticami. Investoriem ir nepieciešams zināt, kā jūs gūsiet ieņēmumus, nogādājot savas vērtības patēriņiem – 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 uzzināsiet, kā paplašināt biznesa modeli, nemot 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*». Uzska-tām, 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 ne-pieciešamas 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 mārketing (Search Engine Marketing);
- sociālās un ekrāna reklāmas (Social and Display Ads);
- bezsaistes reklāmas (Off-line Marketing);
- meklēšanas robotu optimizācija (Search Engine Optimization);
- saturu mārketing (Content Marketing);
- e-pasta mārketing;
- vīrusu mārketing (Viral Marketing);
- inženierzinātne kā mārketing (Engineering as Marketing);
- biznesa attīstība;
- pārdošana;

<https://medium.com/@yegg/the-19-channels-you-can-use-to-get-traction-93c762d19339>

https://www.youtube.com/watch?v=7O36YBn9x_4&feature=youtu.be

- partneru mārketingš (Affiliate Marketing);
- esošās platformas;
- izstādes un gadatirgi;
- bezsaistes pasākumi;
- infuenceri;
- kopienas veidošana;
- padomu **sniegšana³⁰**.

Tam ir vienkāršs iemesls. Strādājot ar biznesa studentiem, tika atklāts, ka viņiem ir vairāk grūtību ar savu vērtības piedāvājumu nogādi tirgū nekā ar to izstrādi. Kanālu izveides problēmu var risināt, pievēršot šim jautājumam padziļinātu uzmanību. Arī jūs esat aicināti pielāgot kanvas savām vajadzībām, lai A. Ostervaldera metode palīdzētu tieši jums. Pārveidojiet to, ļaujiet tās elementiem saplūst un transformēties, lai maksimāli atbilstu jūsu stilam un ambīcijām.

Šajā nodaļā apspriestas četras tēmas:

1. biznesa modeļa vide;
2. biznesa modelu izstrādāšana;
3. biznesa modelu testēšana;
4. biznesa modelu stresa testēšana.

Katrā tēmā izmantotas A. Ostervaldera, citu autoru un mūsu pieredzē balstītās atziņas. Katrai tēmai ir pievienoti praktiskie uzdevumi, kas iedvesmos biznesa modeļu izstrādes izmēģināt praksē, jo tikai tā var apgūt uzņēmējdarbības modelēšanas mākslu.

2.1.

BIZNESĀ VIDE VS. BIZNESĀ MODELIS

Pirmais jūsu biznesa modelis ir izstrādāts – apsveicam!

Ir pienācis laiks jūsu modeli padziļināt, pilnveidot un nostiprināt. Viens no pilnveidošanas paņēmieniem ir līdzsvara saglabāšana starp jūsu modeļa galveno bloku pielāgošanas un rekonfigurācijas procesiem, kā arī nepārtrauktām izmaiņām biznesa modeļa vidē. **Vairāk informācijas³¹**.

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 patēriņtāju vadīzību 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 patēriņtāju 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>

34

rtudf.rtu.lv

35

<http://dfgn.org/>

36

<https://www.printful.com/about>

37

<https://www.youtube.com/watch?v=qZo3uZYJsDE&feature=youtu.be>

38

<https://www.youtube.com/watch?v=nisoumq0CQs&feature=youtu.be>

39

<https://trendwatching.com/>

projektēšanas procesā un jāpalīdz pieņemt lēmumus saistībā ar iegūto informāciju.

1) Noteicošās tendencies

Tehnoloģiskās tendencies, kā arī likumdošanas, sabiedrības, kultūras un ekonomikas tendencies būtiski ietekmē biznesa modeļa iespējas un potenciālu. Parasti tiek uzskatīts, ka uzņēumiem jāvadās vispirms no tehnoloģiju tendencēm. Taču šis uzskats ir maldinošs. Tehnoloģijas aizvien straujāk klūst par parastu preci pasaules tirgū. Līdz ar to produkta izpētē, izstrādē un ražošanā var izmantot ārpakalpojumus, izvēloties partnerus, kas piedāvā zemāku cenu un/vai nosacījumus. Jaunās tehnoloģijas par zemām cenām klūst aizvien pieejamākas jebkuram uzņēmumam. Turklat, pateicoties tehnoloģiju attīstībai, piemēram, elastīgām ražošanas sistēmām (*Flexible Manufacturing Systems*), ir iespējams izgatavot prototipus, produktu elementus, kā arī pašus produktus nelielā apjomā. Plašas iespējas prototipēšanai piedāvā arī **RTU Dizaina fabrika**³⁴, kas ir Aalto Universitātes (Somija) izveidotā **Pasaules Dizaina fabriku tīklā**³⁵. Latvijas tehnoloģiskās platformas biznesā veiksmes piemērs ir uzņēmums «Printful», kas piedāvā plašas iespējas produktu **veidošanā**³⁶.

Neapšaubāmi, ir jāorientējas tehnoloģiskajos jaunumos, tie jāizmanto konkurences cīņā, taču tehnoloģijas nav vienīgais jūsu veiksmes priekšnosacījums. Nirādžs Davārs (*Niraj Dawar*), grāmatas «**Tilt**»³⁷ autors, uzskata, ka konkurētspējas priekšrocība ir uz patērētājiem vērstas aktivitātes (*downstream activities*). Tieši tas ļauj, piemēram, «Nespresso» likt 600 % uzcenojumu vienai kafijas tasei.

Šīs aktivitātes pakļaujas sabiedrības un kultūras tendencēm. Piemēram, jūsu patērētājs ir tā sauktās gaidu (ekspektāciju; *expectations*) sabiedrības daļa. Šajā sabiedrībā patērētāji visas savas strauji augošās gaidas attiecina uz katru savu pirkumu, lēmumu, pieredzi vai uzmanības objektu. Tas dod patērētājiem jūtamu varu un kontroli, savukārt uzņēumi cenšas apsteigt – kas gandrīz nekad neizdodas – arvien pieaugošos ekspektāciju tempus. Grāmatas «*Trend Driven Innovation*» līdzautors **Deivids Mattins**³⁸ (*David Mattin*), kurš pārstāv **trendwatching.com**³⁹, apgalvo, ka spēja saprast un orientēties šajā augošo ekspektāciju tendencē ir tieši tas, kas atšķir veiksmīgu jaunuzņēmumu no pārpildītās «novatoru» nišas. Tāpēc mēs iesakām pievērst uzmanību mājaslapai

Novērojet tendencies:
tehnoloģijās, patērētāju
uzvedībā, tirgū u. c.

Kā teicis hokeja
zvaigzne Veins Greckis
(Wayne Gretzky):

«.. ir jāslido – nevis tur, kur
ripa ir, bet tur, kur ripa būs».

«*I skate to where the puck
is going, not where it has
been.*»

35

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 celu noskaidrošanu. Tomēr mārketinga speciālisti arvien vairāk izvēlās kļūdai nu taktiku. 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 komplikētu, daudzveidīgu, bet arī haotisku modeļu un tendenču parādīšanās sniedz lieliskas iespējas novatoriskai pieejai biznesa modeļa projektēšanā. Jums tikai jāiedzīvojas šajā jaunajā postdemogrāfiskajā pasaule.

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/>

Par tradicionālajām analīzes vienībām vienmēr tika uzskatītas patērētāja vēlmes, vajadzības, ieguvumi u. tml. Tomēr Entonijs Ulviks (*Anthony Ulwick*) savā grāmatā⁴⁴ «*What Customers Want*»⁴⁵ apgalvo, ka neviens no tām uzņēmumam negarantē veiksmi, jo patērētāji izvirza savas prasības viņiem ērtā valodā, kas diemžēl uzņēmumam īsti nepalīdz, jo atstāj pārāk daudz vietas interpretācijai. Salīdzinājumam: tas, ko patērētāji vēlas paveikt, kādu kvalitāti viņi sagaida no veicamā uzdevuma, kā konkrētais produkts strādās, var tikt izvērtēts visās nianses un turklāt objektīvi. Tāpēc uzņēmumiem, kuru mērķis ir palīdzēt patērētājiem paveikt darbu ātrāk, ērtāk un lētāk, ir lielāka iespēja izstrādāt tādu produktu vai pakalpojumu, kādu vēlas redzēt patērētāji, līdz ar to gūstot peļņu.

Padomājiet par diviem svarīgiem jautājumiem.

- Kas piesaista patērētājus jūsu konkurentiem?
- Kādas piesaistes izmaksas neļauj patērētājiem atstāt jūsu konkurentus un vērsties pie jums?

3) Nozares spēki

Primārais spēks šajā kategorijā, ar ko jārēķinās, ir konkurents. Atbildiet uz vairākiem jautājumiem.

- Kas ir jūsu konkurenti?
- Kuri no tiem dominē attiecīgajā nozares sektorā?
- Kādi ir viņu mērķa patērētāju segmenti?
- Kāda ir viņu izmaksu struktūra?
- Kādā mērā viņi ietekmē šo patērētāju segmentu?

Daudzi biznesa iesācēji uzskata, ka viņiem konkurentu nav, un tāds uzskats ir kļūdainšs. Uzņēmumam konkurenti ir vienmēr, pat tad, ja jūsu produktam nav analogu. Mūsdienās konkurence ir loti sīva – patērētājiem ir pieejami tūkstošiem vilinošu preču un pakalpojumu, kas pretendē uz tādu pašu ierobežotu uzmanību, jo līdzīgu darbu var paveikt arī vairāki citi piedāvājumi. Piemēram, ar kinoteātriem konkurē ne tikai citi kinoteātri, bet arī plašs alternatīvu spektrs: filmu noma, «*Netflix*», vakariņas restorānā vai izstādes apmeklējums.

Kā jau iepriekš minēts, vēl viena būtiska iespēja ir uzņēmuma pārorientēšanās no vērtību kēdēm uz koprades ekosistēmām. Uzņēmumu vērtību kēdes, kā arī pašu uzņēmumu izstrādātie produkti

Kāpēc patērētājiem jāizvēlas jūs (jūsu produkts, un/vai uzņēmums)?

Kāpēc viņi vēl joprojām to nav izdarījuši?

Vai labi pazīstat savus konkurentus? Vai tiešam esat konkurenti? Vai esat gatavi izskatīt sadarbības iespējas ar konkurentiem?

Atcerieties, ka atrodamies globālā tirgū ar savām priekšrocībām un trūkumiem. Padomājiet, ko varat iegūt no globalizācijas? Kas var jūs apdraudēt?

Turiet «acis un ausis valā» un atcerieties par ripu!

Esiet atvērti un gatavi nopietnām pārmaiņām!

un pakalpojumi, vairs neražo vērtību paši. Patērētāji arvien vairāk vēlas piedalīties vērtības radišanas procesā. Viņi vēlas personīgi piedalīties vērtības **kopradē**⁴⁶, tāpēc ierastās robežas starp produkta ražošanu un patērētāju izplūst. Pārsvarā uzņēmumi joprojām meklē attiecīgu patērētāju segmentu, kam piedāvā un pārdod savu produktu, taču necenšas **sadarboties** ar pašiem patērētājiem, ņemot vērā **viņu** nosacījumus. Bet tā ir unikāla iespēja izveidot ar viņiem ciešus kontaktus konkrētos jautājumos.

4) Makroekonomiskie spēki

Pasaules tirgus apstākļi, kapitāla tirgi, ekonomikas infrastruktūra, kā arī izejvielas un tām līdzīgi resursi, ir galvenie makroekonomiskie faktori, kas ietekmē biznesa modeli. Mūsdienās brīvo pasaules tirdzniecību spēcīgi ietekmē politiskie spēki. Kas sagaida ekonomiku šo apstākļu ietekmē? Krīze vai uzplaukums? Kā tas ietekmēs bezdarba un izaugsmes tempus? Un, visbeidzot, kā tas ietekmēs jūsu jaunuzņēmumu? Šos un citus jautājumus, kas saistīti ar makroekonomiku, nedrīkst aizmirst.

Jebkura jaunuzņēmuma problēma ir nauda, kas ir nepieciešama, lai iekarotu tirgu. Kur iegūt finanšu līdzekļus, kas nepieciešami attīstībai, un par kādu cenu? Kā panākt jaunuzņēmuma finansēšanu? Ērtāk sadarboties ar riska un biznesa «enģēļu» (*business angels*) investoriem vai izvairīties no tiem un piesaistīt investīcijas, izmantojot pūļa finansējumu (*crowdfunding*)? Visu teikto var attiecināt arī uz citiem resursiem, kas nepieciešami jaunuzņēmuma attīstībai. Cik viegli ir piesaistīt resursus jūsu biznesa modeļa realizācijai? Cik tie izmaksā, un kādas tendences ir novērojamas to cenu izmaiņās?

Ja jūs atbildēsiet uz šiem jautājumiem, jūsu modelim un – līdz ar to – arī jaunuzņēmumam būs iespēja izdzīvot.

Praktiskais uzdevums

2. pielikuma «Biznesa modeļa vide» vadlīnijas būs iedvesmas avots tiem, kas veido vai plāno izveidot biznesa modeli un meklē jaunas idejas, un palīdzēs atcerēties, ka biznesa modelim vienmēr jābūt vērstam uz patērētāju interešu un vēlmju realizēšanu. Mūsu izveidotajai kartei ir vairākas alternatīvas, un 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 integrēt biznesa modeļa vidi jūsu biznesa modelī, atgādinām: visiem biznesa modeļa elementiem efektīvi jādarbojas kopā. Biznesa modeļa efektivitāte ir atkarīga no tā pamatbloku sintēzes. Izstrādājiet biznesa modeli, kam ir iekšējais un ārējais spēks.

2.2.

DAŽĀDU BIZNESA MODEĻU PROTOTIPU IZVEIDOŠANA

Prototipēšana ir specīgs paņēmiens, kas palīdz izstrādāt novatoriskus biznesa modeļus. Līdzīgi kā vizuālā domāšana, tā piešķir abstraktiem jēdzieniem fiziskās īpašības un veicina jaunu ideju meklējumus. Biznesa modeļu prototipu izstrādāšana var būt atklāsmes pilns un pat neparasts process, un – viss neparastais ir taču interesants! **Vairāk informācijas⁴⁷.**

Biznesa modeļu prototipu nepieciešamība

Atgādinām: pārdomāts biznesa modelis ir drošākais jaunuzņēmuma ceļš uz panākumiem. Tas sniedz priekšrocības, kādu nebūs jūsu konkurentiem, un palīdz iekarot attiecīgo tirgus nišu. Tomēr, pētot biznesa modeļu vēsturi, jūs pamanīsiet, ka vairāki savulaik dominējoši modeļi vairs nedarbojas – neveido, nesniedz un neatgūst vērtību tādā līmenī, kas ļauj uzņēmumam ātri attīstīties. Vecie biznesa modeļi pazūd un kopā ar tiem – kādreiz veiksmīgi uzņēmumi. Piemēram:

- uzņēmums «Kodak» (digitālās kameras izgudrotājs) ir bankrotējis;
- «AirBnB» drīz apkalpos vairāk viesu nekā «Hilton» un citi pazīstamu viesnīcu tīkli;
- «Nespresso» un «Starbucks», neņemot vērā apmēram 600 % uzcenojumu vienai kafijas tasei, no tirgus izspiež parastās kafejnīcas;

Nākotnes konkurētspējīgai priekšrocībai jābalstās uz inovatīviem biznesa modeļiem, nevis uz inovatīviem produktiem.

Daudzi uzņēmumu veiksmes stāsti ir balstīti tieši uz inovatīviem biznesa modeļiem, nevis ekselentu produktu.

Nedomājet, 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 tikset sagrauti. Atbildet 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 izzināšanas 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 izzināt, cik vēlam, 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

bet meklēt jaunus variantus un citus jaunuzņēmuma attīstības ceļus. Galvenais jautājums: kas būs, ja...?

Nepieķerieties⁴⁹ vienai konkrētai idejai, apsveriet visus «par» un «pret». Pārāk ātri pievēroties kādas idejas uzlabošanai, jūs kļūstat par šīs idejas «ķīlnieku». Visticamāk, esat nonācis situācijā, kad projekta laikā komandas dalībnieks saka: «Pamēģināsim ko citu», savukārt kolēgis atbild: «Nē, esam ieguldījuši pārāk daudz laika un enerģijas šim risinājumam, lai tagad ko mainītu.» Tādām diskusijām jūsu jaunuzņēmumā nevajadzētu būt. Strādājiet ar vienkāršiem modeļu prototipiem, neslīpējiet tos uzreiz, jo tad no tiem būs vieglāk atteikties, ja tā vēlēsies jūsu kolēgi vai patērētāji. Tikai tad darbs būs efektīvs.

Biznesa modeļa prototips nav aptuvena jūsu biznesa modeļa ideja. Tas ir domāšanas rīks, kas palīdz noskaidrot dažādus jūsu biznesa modeļa attīstības ceļus. Veidojot prototipu un modelējot tā variantus, var dziļāk izpētīt vairāku modeļa elementu struktūru, mijiedarbību un loģiku, kas nav iespējams vienkāršas domāšanas vai diskusijas procesā. A. Ostervalders iesaka veidot vairākus biznesa modeļa prototipus katrā to uzlabošanas fāzē, lai iespējami pilnā mērā izzinātu alternatīvu risinājumu priekšrocības un trūkumus un pieņemtu lēmumus par tālāko darbu. Darbā ar prototipiem idejas rodas daudz biežāk nekā diskusijās. Prototipi stimulē domāšanu un līdz ar to kļūst nevis par potenciālā biznesa modeļa ilustrāciju, bet par cēlāzīmēm. Tie norāda jaunus virzienus, kam līdz šim nav pievērsta uzmanība. Prototipēšanai var izmantot *LEGO SERIOUS PLAY* metodi.

Aleksandra Ostervaldera 10 padomi

A. Ostervalders dalās ar dažiem ieteikumiem, kas palīdz efektīvāk izmantot prototipus. Atcerieties, ka, strādājot ar prototipiem, jāizvairās no kārdinājuma daudz laika un resursu veltīt vienam risinājumam. Ievērojet šos desmit principus, lai pētītu nevis vienu, bet vienlaikus vairākus risinājumus, patērējot tik pat daudz laika un resursu. Jūs daudz ko atklāsiet, un jums būs vairāk iespēju atrast veiksmīgus biznesa modeļus.

- **Prototipam jābūt apskatāmam un taustāmam.** Darbs ar biznesa modeļu šabloniem vienmēr ir saistīts ar diskusijām un jaunām zināšanām. Bet – netērējiet daudz laika tukšām sarunām.

Jums būs simtiem ideju, tāpēc nekļūstiet par vienas idejas «ķīlnieku». Protams, var būt izņēmumi un, iespējams, tieši jūsu pirmā ideja ir miljonu vērtā!

Eskperimentējet, esiet radoši, izmantojiet vairākas ideju ģenerēšanas metodes un tehnikas (prāta vētru, sešu cepuru metodi, mentālās kārtis u. c.).

Ģenerējot idejas, mēģiniet tās ne tikai pierakstīt, bet arī vizualizēt, izmantojot materiālus, kas jums ir pa rokai.

- **Domājiet «kā bērns».** Droši veidojiet prototipus pat tam, ko it kā nav iespējams izveidot. Esiet atvērti jebkurai idejai. Neļaujiet iepriekšējām zināšanām traucēt jūsu meklējumus.
- **Izvairieties no «iemīlēšanās» pirmajā idejā – meklējiet alternatīvas.** Pāragra ideju slīpēšana liegs jums iespēju meklēt un pētīt citus risinājumus. Neļaujiet sev pārāk ātri aizrauties ar pirmo, kas ienāk prātā (autoru piezīme: pieredze rāda, ka pirmās piecas idejas rodas visātrāk, taču vērtīgākās sākas no sestās).
- **Vienmēr esiet «plūstošs».** Sākumā, kad pareizais uzņēmuma attīstības virziens nav skaidrs un tā forma vēl ir tā sauktajā «plūstošajā» stāvoklī, nesteidzieties uzreiz definēt tā aprises.
- **Sāciet ar aptuvenām idejām, ko pēc tam var precizēt un pielāgot.** Grūti atteikties no rūpīgi izstrādātiem prototipiem, tāpēc tie jāveido vispārīgi, ieguldot mazāk darba un naudas. Veiksmīgākās idejas jūs pakāpeniski varēsiet uzlabot, kad būs iegūts vairāk datu par to, kas strādā un kas – nē.
- **Ļaujiet kritizēt savas idejas to agrīnajā stadijā.** Apkopojet pārējo atsauksmes pēc iespējas agrāk un biežāk, pirms veltiet vairāk laika kādai idejai. Neuztveriet personīgi negatīvu viedokli, tas var noderēt jūsu prototipa uzlabošanai.
- **Mācieties ātrāk, «krītot» agrāk, biežāk un lētāk.** Bieži vien cilvēki atsakās izmēģināt ko jaunu, baidoties no neveiksmes. To var viegli pārvarēt ar ātriem, vienkāršiem prototipiem: jūsu neveiksmes izmaksās lētāk, bet pieredzi iegūsiet ātrāk.
- **Izmantojiet radošas metodes.** Izmantojiet šīs metodes, lai pētītu novatoriskus prototipus. Nedariet visu tā, kā to ir pieņemts darīt jūsu nozarē.
- **Veidojiet «Šreka» modelus.** Mēs iesakām paspēlēties ar tā sauktajiem «Šreka» modeļiem⁵⁰ (tie ir nereāli prototipi, ko nav iespējams uzbūvēt, taču tie raisa diskusijas un vairo zināšanas).
- **Fiksējiet visu, ko esat iemācījušies, apguvuši un paveikuši.** Pie rakstiet visu, ko esat uzzinājuši un atklājuši, pētot alternatīvos prototipus, jo šie atklājumi un idejas nākotnē jums var noderēt.

Kad esat izvēlējušies prototipus, atliek paveikt pēdējo – pārbaudīt katras modeļa izaugsmes iespējas (*Sanity testing*⁵¹). Šis tests vēl nenozīmē, ka modelis strādās veiksmīgi – tas tikai dos priekšstatu par modeļa

<https://www.youtube.com/watch?v=CuJBi4eJ0d0>

<https://economictimes.indiatimes.com/definition/sanity-testing>

iespējamiem attīstības mērogiem. Tests ir tikai modeļa kopējās dinamikas pārbaude. Atcerieties, šis tests nenosaka, vai modelis reāli strādās – to jums būs jāpārbauda nevis birojā, bet strādājot izvēlētajā tirgus nišā.

Praktiskais uzdevums

3. pielikumā «Biznesa modeļa prototipēšana» apkopotā informācija palīdzēs atcerēties, ka biznesa modelim vienmēr jābūt vērstam uz patērētāju interešu un vēlmju realizēšanu. Mūsu izveidotajai kartei ir vairākas alternatīvas, un laika gaitā, kad jūsu lēmumi klūs pārliecinošāki, aicinām veidot arī savas versijas, neaprobežojoties tikai ar piedāvātajām kartes versijas vadlīnijām. Esiet drosmīgi, taču neaizmirstiet – vissvarīgākais vienmēr ir patērētājs. Pirms sākt darbu ar prototipi, parunāsim par to, kas no jums tiek gaidīts: visiem biznesa modeļa elementiem efektīvi jādarbojas kopā. Jūsu prototipu efektivitāte ir atkarīga no to elementu sintēzes, kā arī no tā, cik tie ir novatoriski, ietekmīgi un oriģināli.

2.3.

BIZNESA MODEĻA TESTĒŠANA

Pētot idejas un cenšoties pārvērst tās biznesa modeļos, jūsu darbā valda nenoteiktība. Jūs nezināt, kas strādās un kas – nē. Nezināt, vai jūsu savstarpēji savienotie šablona bloki sniegs jums peļņu, tāpēc atrodiet pierādījumu tam, ka izstrādātais vērtības veidošanas, nogādāšanas un iegūšanas modelis strādās. **Vairāk informācijas⁵².**

Biznesa modeļa testēšanas nepieciešamība

Atgādinām: rūpīgi izstrādāts biznesa modelis ir uzņēmuma veiksmes pamats. Taču līdz šim jūs esat strādājuši tikai ar hipotēzēm (pieņēmiem). Lai biznesa modelis nestu auglus, hipotēzes ir jāpārbauda praksē, turklāt pats modelis jākoriģē, ņemot vērā hipotēžu pārbaudes rezultātus.

Tikai, izmēģinot reālajā dzīvē (testējot), var pārbaudīt – biznesa modelis strādā vai nē!

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! Ľoti 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 faktorus: jūs vēl sīkumos 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 potenciālijiem patērētājiem. Viņiem noteikti radīsies jautājumi, būs priekšlikumi vai viedokļi, par kuriem jūs iepriekš nebūsiet iedomājušies. Uzzinot, ka jūsu pieņēmumi ir kļūdaini, visticamāk, šķītīs, ka esat velti 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.

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

Pakāpeniska pieeja biznesa modeļa testēšanai

- **Izvērtējiet savus pieņēmumus.** Kuri no tiem jāpārbauda dzīvē, lai ideja būtu izdevusies? Nosakiet galvenos ideju ietekmējošos faktorus.
- **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 vēlāties pārbaudīt. Ieskicējiet eksperimentu, ar ko pārbaudīsiet attiecīgā pieņēmuma pareizību. Definējiet parametrus, ko paredzēts mērīt, jo, kā zināms, nevar ieviest to, ko nevar izmērīt. Nosakiet slieksni (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 secibā.** 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.** Šādā aprakstiet testa rezultātus. Pierakstiet, kādus secinājumus un ieskatus jums devuši testa rezultāti. Atzīmējiet, cik uzticami bija mērāmie parametri. Aprakstiet plānotos soļus, nēmot vērā ieejas datus. Pamatojoties uz iegūto informāciju, izvērtējiet to ticamību jeb validitāti.
- **Veiciniet progresu.** Atgriezieties pie kartes, veiciet atkārtotus testus vai pētiet 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, neatkarojiet to pašu testu.
6. Pārbaude ir atkarīga no konteksta.
7. Klūdu 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 pieņemumus – tos, kas var sagraut jūsu ideju.
- **Vispirms saprast patēriņtāju vēlmes.** Pārbaudiet un pārliecinieties par patēriņtāju problēmām, neērtībām vai ieguvumu nozīmi, pirms testējiet risinājumus, ko plānojet viņiem piedāvāt.
- **Visu izmērīt.** Labi testi sniedz izmērāmus rezultātus un datus, kurus nemot vērā, var rīkoties.
- **Saprast, ka ne visi fakti ir vienādi.** Cilvēku rīcība ne vienmēr atbilst viņu teiktajam. Pārbaudiet faktu un pierādījumu ticamību.
- **Divkārt pārbaudit neatgriezenisku lēmumu nepieciešamību.** Pārliecinieties, ka neatgriezeniski lēmumi ir pamatoti.

2.4.

BIZNESĀ MODEĻU STRESA TESTĒŠANA

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

Stresa testēšanas nepieciešamība

Negribam jūs garlaikot, bet tomēr atkārtosim: rūpīgi izstrādāts biznesa modelis ir jūsu uzņēmuma veiksmes pamats. Droši «ejiet cilvēkos» un izmēģiniet savu biznesa modeli darbā ar patērētājiem. Neapšaubāmi, testēšana un eksperimentēšana nav vienkāršs process: ja esat nodibinājuši savu pirmo jaunuzņēmumu, risks izdarīt nepareizus secinājumus, ķemot vērā iegūtos datus, būs visai augsts. Jūs varat arī ātri aizrauties ar biznesa modeļa projektēšanu, arvien vairāk pievēršot uzmanību detaļām un aizmirstot par pašu ideju.

Līdz ar to ir svarīgi ik pa laikam paskatīties «no malas». Vai iegūtie dati ir korekti? Vai biznesa modelis joprojām ir dzīvotspējīgs? Vai visi biznesa modeļa elementi joprojām efektīvi darbojas vienkopus? Svarīgi vienmēr visu vērtēt kritiski un atpazīt jūsu biznesa modeļa kļūdas. Mazināt neveiksmēs palīdzēs regulāri biznesa modeļa stresa testi (6. pielikums).

Aleksandra Ostervaldera pieci «datu slazdi»

Ideju un produktu testēšana reālos apstākļos, kā arī dažādi eksperimenti, var radīt jaunu viedokli par jūsu biznesa modeli. Taču eksperimenti var radīt arī problēmas. Jūs to pat nepamanīsiet, taču jūsu secinājumi, ķemot vērā iegūtos datus, būs kļūdaini. A. Ostervalders apraksta piecus šādus slazdus.

- **Pirmais «slazds» – viltus pozitīvs rezultāts (*false positive trap*):** jūs redzat to, kā īstenībā nav, piemēram, potenciāli risināmu patērētāja problēmu, kas neeksistē.
- **Otrais «slazds» – viltus negatīvs rezultāts (*false negative trap*):** jūs neredytat acīmredzamus faktus, piemēram, jūsu eksperimentā neizdevās identificēt patērētājam izdevīgu risinājumu, kas tam bija jāatrod.
- **Trešais «slazds» – lokālā maksima «slazds» (*local maximum trap*):** jūs neredytat **visu** potenciālu, piemēram, saņemot pozitīvus testa rezultātus, jūs dodat priekšroku ne tik ienesīgam modelim, lai arī pastāv izdevīgākā alternatīva.
- **Ceturtais «slazds» – izsmeltā maksima «slazds» (*exhausted maximum trap*):** jūs nepievēršat uzmanību ierobežojumiem, piemēram, jums šķiet, ka idejai ir lielāks potenciāls, taču īstenībā tā nav.

Vai esat stresa noturīgs?
Jā! Tad mums ir prieks par to! Bet kāpēc jums tā šķiet?
Kā jūs izmērījāt savu stresa noturību?

Vai jūsu biznesa modelis ir stresa noturīgs? Uz šo jautājumu ir jāatbild obligāti! Otrs jautājums – kā jūs pārliecinieties par biznesa modeļa stresa līmeni? Ar kādies rīkiem (paņēmieniem) tas ir mērīts?

Biznesa modeļa stresa testēšanas rezultātā ir jānoskaidro, kā tas «uzvedas» dažādās situācijās un apstākļos.

Pievērsiet uzmanību pārslēgšanās izmaksām!

- **Piektais «slazds» – nepareizo datu «slazds» (*wrong data trap*):** tas nozīmē, ka meklējat nepareizajā vietā, piemēram, atteicāties no idejas, jo piesaistījāt patērētājus, kuri nav jūsu patērētāju segmentā vai nav izrādījuši interesi par piedāvājumu, savukārt tie, kam jūsu ideja potenciāli var šķist interesanta, ir palikuši ārpus jūsu redzesloka.

No šiem slazdiem jācenšas izvairīties.

Stresa testēšanas būtība

Stresa testēšana ir metode, ko bieži izmanto, lai noteiktu biznesa modeļa reakciju (uzvedību) dažādās situācijās. A. Ostervalders atviegloja šo procesu, piedāvājot septiņus punktus, pēc kuriem jāveic biznesa modeļa stresa tests. Izvērtējiet katru punktu no 1 (min.) līdz 10 (maks.), un galarezultāts parādīs, cik stiprs vai vājš ir jūsu biznesa modelis. Svarīgi atcerēties, ka šie punkti neizvērtē katru modeļa bloku atsevišķi, bet jauj saprast, kā tie strādā kopā.

1. **Patērētāju piesaistes izmaksas.** Pirmais stresa testa punkts, kas jāanalizē, ir saistīts ar pārslēgšanās izmaksām. Šīs izmaksas raksturo to, cik grūti vai viegli jūsu patērētājam ir pāriet pie cita uzņēmuma. Par piemēru izmantosim «iTunes». «iTunes» saturs ir grūti pārvietojams citas operētājsistēmas ierīcēs, tāpēc parasti, iegādājoties «Apple» produktus – viedtālruni, planšeti, pulksteni u. c. – patērētāji paliek uzticīgi šim uzņēmumam ilgus gadus. Jo, pirmkārt, visas ierīces ir ērti savstarpejī savietojamas, otrkārt, nopērkot jaunu ierīci, saturs tajā pāriet automātiski, un tas ir ļoti ērti. Izstrādājot šo slēgto sistēmu, Stīvs Džobss ir efektīvi «ieslēdzis» savu patērētāju (autoru piezīme: **2019. gada jūnijā**⁵⁴ «Apple» paziņojis, ka gatavi pāriet jaunā ērā – uzņēmums plāno laist klajā trīs jaunas lietotnes – «Music», «TV» un «Podcasts», kas pilnībā aizstās «iTunes»). Taču šis biznesa modelis strādā vairākus gadus un uzņēmumam ir nesis lielu peļņu. Kāpēc pārslēgšanās izmaksu jautājums ir tik svarīgs? Ja patērētāja pārslēgšanās izmaksas ir vienādas ar nulli, jūsu uzņēmumam būs jāiegulda lielas summas reklāmā un pārdošanas akcijās, lai patērētāji nāktu un paliktu pie jums. Ja pārslēgšanās izmaksas ir vienādas ar 10, mārketingam paredzētos līdzekļus jūs varēsiet ietaupīt un izmantot citām svarīgām lietām, piemēram, nākamā veiksmīga biznesa modeļa izveidošanai.

[https://www.tvnet.lv/6699066/
apple-pakapeniski-
atteiksies-no-platformas-itunes](https://www.tvnet.lv/6699066/apple-pakapeniski-atteiksies-no-platformas-itunes)

2. **Atkārtojamie ieņēmumi.** Ienākt tirgū ar jaunu produktu ir grūti, katras preces pārdošana prasīs zināmu piepūli. Vai jūsu biznesa modelī 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 patērtāji, 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 patenttaizsargātas. 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 ieņēmu-gūšanas mehānismu?
3. **Sākumā peļņa, pēc tam – tēriņi.** Trešais jautājums, kas jāapdomā: vai sākumā pelnīsiet un tikai pēc tam tērēsiet noplēnīto? Šajā ziņā labs piemērs ir uzņēmums «Dell», kas satricināja personālo datoru nozari. Pirms «Dell» ienākšanas tirgū datori patērtājiem 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 patērtājiem «pa tiešo». Turklat uzņēmums sāka jaunu ražošanas praksi, tā saukto – «tieši laikā», t. i., komplektēja datorus tikai pēc patērtāju 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 terēsiet (investēsiet) un pēc tam pelnīsiet? Vai vispirms pelnīsiet un tikai tad tērēsiet (investēsiet) noplēnīto?

Vai varat apgriezt tirgu «kājām gaisā»?

Vai jūs sadarbojaties ar patērētājiem un citām ieinteresētām pusēm vērtības veidošanā? Cik lielā mērā?

Vai jūsu biznesa modelis būs spējīgs apkalpot un ātri pielāgoties straujam patērētāju un interesantu pieaugumam?

izmaksu struktūras pilnībā atšķirās no konkurentu izmaksu modeļiem, turklāt – bija krietiņi izdevīgākās. Kā darbojas jūsu jaunuzņēmuma biznesa modelis? Izvērtējiet savu modeli vērtību sistēmā no 1 līdz 10.

5. **Uzticēt darbu citiem.** Darbu uzticēšana citiem (autoru piezīme: mūsu tīkamāko). Cik lielā mērā patērētāji un citi uzņēmumi veido jūsu vērtību? Turklāt – dara to par brīvu. Vislabāk šo paņēmienu izmanto «Facebook». Ko piedāvā «Facebook»? Lietotāji izmanto «Facebook», lai piekļūtu savam vai savu draugu konta saturam, ko tie izvieto platformā. Citiem vārdiem sakot, lietotāji paši veido galveno «Facebook» vērtību, t. i., saturu, neprasot par to naudu. «Facebook» iegulda tikai platformas izveidošanā un uzturēšanā, taču šīs izmaksas ir niecīgas, salīdzinot ar ieņēmumiem, ko servisam ģenerē tā lietotāji. Uzdodiet sev jautājumu: vai jūsu jaunuzņēmums izmanto «Facebook» līdzīgu biznesa modeli? Izvērtējiet savu uzņēmumu skaitliskā vērtību sistēmā no 1 līdz 10. Ja patērētāji veido daļu jūsu vērtības jūsu vietā un dara to ar prieku, lieciet sev vērtējumu 10.
6. **Paplašināšanas iespējas.** Šis punkts ir saistīts ir izaugsmes iespējām. Cik ātri un viegli jūs varat paplašināt sava jaunuzņēmuma biznesa modeli bez šķēršļiem (infrastruktūras, patērētāju atbalsta u. tml. ierobežojumiem)? Apskatīsim «Airbnb». Šis serviss vienā platformā apvieno cilvēkus, kuri vēlas izīrēt savus mājokļus, un nomniekus, kuriem ir vajadzīga mītne. «Airbnb» šie mājokļi nepieder, līdz ar to uzņēmumam nav jāuztur sarežģīta infrastruktūra ar tūkstošiem darbinieku – tā tikai ir izveidojusi starpniecības platformu, kas pēc būtības paplašinās pati par sevi, jo, pieaugot izīrētāju skaitam, pieaug arī īrnieku skaits. Pēc līdzīga principa darbojās arī uzņēmumi «Bolt», «Uber» u. c. Izvērtējiet savu biznesa modeļa paplašināšanas iespējas.
7. **Aizsardzība pret konkurentiem.** Šis punkts ir saistīts ar konkurentu ietekmi. Cik lielā mērā jūsu biznesa modelis ir aizsargāts pret konkurentiem? Par piemēru ņemsim «i-Phone». Tā veidotājs, uzņēmums «Apple», par tirgus līderi kļuva ne tikai jaunās paaudzes tehnoloģiju dēļ. Īstenībā, spriežot pēc tā tehniskajiem parametriem, «i-Phone» nav labākais no pieejamiem viedtālruņiem. Kas ir «i-Phone» veiksmes noslēpums? Tie ir vairāk nekā 400 miljoni viedtālruņa lietotāji, kuri piesaista dažādu lietotņu veidotājus, kuri savukārt piesaista jaunus

lietotājus. Šis ir ideāls dubultās iedarbības tirgus modelis, ko ir ļoti grūti imitēt. Kārtīgi padomājiet, cik aizsargāts pret konkurentiem ir jūsu biznesa modelis?

Kavi Guptas (*Kavi Guppta*) septiņi veidi, kā iznīcināt savu biznesa modeli⁵⁵

Pat tādā gadījumā, ja līdz šīm jūs esat visu izdarījuši pareizi, veiksme nav garantēta. K. Gupta sadarbībā ar A. Ostervalderu definējis septiņus veidus, kā iznīcināt savu biznesu. Šis saraksts palīdzēs izvairīties no kļūdām biznesa modeļa tapšanas procesā.

1. **Izveidot produktu, kas patīk patērētājiem, taču tam ir pārāk augstas izmaksas.** Jūsu uzņēmums piedāvā skaistu, efektīvu produktu. Tas patīk patērētājiem, taču jūs nespējat samazināt produkta ražošanas izmaksas. Vai uzņēmumam pietiks produkta pārdošanas ieņēmumu, lai izdzīvotu? Atcerieties, ir viegli aizrauties un izveidot fantastisku produktu, kas maksā vairāk, nekā cilvēki vēlas un ir gatavi par to maksāt.
2. **Daudz maksāt par patērētāju piesaisti tirgos ar zemām piesaites izmaksām.** Nav slikti izmantot ievērojamus resursus patērētāju piesaistei, taču tas ir riskanti tirgos ar zemām patērētāju piesaites izmaksām (mehānismi, kas palīdz konkurentiem pārvilināt patērētājus). Jums var palīdzēt tādi patērētāju aizturēšanas rīki kā biedrības maksa, lojalitātes bonusi u. c.
3. **Piesaistīt patērētājus ar pārāk ilgstošiem iegādes cikliem.** Esiet piesardzīgi, piesaistot patērētājus ar neparasti ilgiem vervēšanas cikliem. Jūs ieguldīsiet milzīgas naudas summas līgumā, taču projekts sniegs peļņu tikai pēc vairākiem gadiem. Strādājiet ar šo patērētāju grupu tikai tad, ja jums ir pietiekami daudz līdzekļu, kaut gan – jaunuzņēmumu vidē tas ir retums.
4. **Izšķērdēt naudu tirgus nišas iekarošanai jaunajos tirgos.** Pēc ieņākšanas jaunajā tirgū tas vēl nav iedalīts nišās, jo šis tirgus sākumā ir jāizveido, un tam ir nepieciešami ievērojami līdzekļi. Jaunā tirgū nevar ienākt tāpat, kā to var izdarīt jau esošā – jūs bankrotēsiet, iztērējot visus resursus reklāmai. Turklāt pastāv arī risks, ka daudz līdzekļu būs jāinvestē reklāmā tajā brīdī, kad patērētāji sāks redzēt, cik jūs esat

Aizsargāt savu biznesa modeli, neapšaubāmi, vajag, taču padomājiet, kas tajā ir unikāls, ko nepieciešams aizsargāt. Ja kāds gribēs nokopēt jūsu biznesa modeli un/vai ideju, viņš var atdarināt tikai redzamo daļu, bet *know-how*, kas ir jūsu galvā, atdarināt nav iespējams. Pret biznesa modeļa aizsardzību jāizturas racionāli un ar vēsu prātu.

Rūpīgi pārdomājiet, kas var sagraut jūsu biznesa modeli. Uzrakstiet iespējamos riskus un apdraudējumus uz papīra, ranžējot tos augošā secībā.

unikāli, un tas būs jādara ātri. Pārsvarā gadījumu jaunuzņēmumiem šāda veida ieguldījumiem līdzekļu nepietiek.

5. **Piesaistīt patērētājus, izmantojot kanālus, ko kontrolē konkurenti.** Jums ir unikāli vērtības piedāvājumi, taču kāds jums bloķē piekļuvi miljoniem maksātspējīgu patērētāju. Šis konkurents tur savās rokās jūsu potenciālo ienākumu atslēgu un darīs visu, lai turētu jūs drošā attālumā, tieši tāpēc nišas tirgus ir ideāls jaunuzņēmumu sākumpunkts: tajā ir lielākā iespēja izvairīties no nevēlamas lielo uzņēmumu uzmanības.
6. **Kustieties lēni tirgū ar ātriem attīstības tempiem.** Tehnoloģiju nozare ir lielisks piemērs tam, cik svarīgs ir ātrums, ienākot tirgū. Ja ienāksiet par agru vai par vēlu – abos gadījumos jums neizdosies piesaistīt jaunus patērētājus.
7. **Ignorēt savu biznesa modeļa vidi stingri reglamentētā tirgū.** Ga-dījumā, ja uzņēmumam nāksies iesaistīties tiesas prāvās, tā attīstībai šķēršļus var radīt Autortiesību likuma pārkāpumi. Jums ir tik unikāls pakalpojums, ka varat neņemt to vērā? Esiet gatavi aizstāvēties pret konkurentiem, arodbiedrībām vai pārvaldes iestādēm, kas centīsies saprast un visos sīkumos izpētīt jūsu radīto produktu.

Praktiskais uzdevums

4., 5. un 6. pielikumā apkopotā informācija palīdzēs atcerēties, ka biznesa modelim vienmēr jābūt vērstam uz patērētāju interešu un vēlmju realizēšanu. Laika gaitā, kad jūsu lēmumi klūs pārliecinošāki, aicinām veidot arī savas versijas, neaprobežojoties ar piedāvātajām vadlīnijām. Tagad jūs esat gatavi izstrādāt savu pirmo biznesa modeli. Lai palīdzētu neapmaldīties un gūt labākus rezultātus, esam sagatavojuši šos pielikumus. Tajos ir apvienotas A. Ostervaldera idejas, kas atrodamas grāmatā «**Business Model**⁵⁶ Generation», un mūsu pieredze biznesa modelēšanā, kas iegūta vairākos simtos eksperimentu, strādājot ar Roterdamas Biznesa skolas un Rīgas Tehniskās universitātes studentiem un jaunuzņēmējiem.

[https://blog.strategyzer.com/
posts/2015/5/26/7-ways-to-tank-your-business-model](https://blog.strategyzer.com/posts/2015/5/26/7-ways-to-tank-your-business-model) 28

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 darbojas 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 neaizvietojama. 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. Nodāļas tapšanā izmantojām grāmatas «*Value Proposition Design*» 1., 2. un 3. nodalā 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 atgriežamies pie vērtības kartes un piedāvājuma un veicam nepieciešamās izmaiņas.
- Otrs novērojums – studentiem ir grūti identificēt iespējamos patērētāju uzdevumus, ieguvumus un sāpes. Parasti

viņi nespēj izdomāt vairāk par 10. Jautājumi par sociālā un emocionālā rakstura uzdevumiem paplašina sarakstu līdz 15 variantiem, taču labākā pieeja ir apvienot patērētāja ceļojumu līdz jūsu produktam ar tā profili.

- Izmantojām arī Gabriela Vainberga «**50/50 likumu**»⁵⁸: aptuveni 50 % laika studenti atvēlēja vērtības piedāvājumu izstrādei, pārējo laiku – piesaistes kanālu veidošanai, lai informētu patērētājus par saviem vērtības piedāvājumiem. Šī pieeja palīdz studentiem pievērst uzmanību svarīgākai jebkura jaunuzņēmuma problēmai – kā «nogādāt» savus vērtības piedāvājumus tirgū.

Aicinām pielāgot A. Ostervaldera pieeju savām vajadzībām, kā to izdarījām mēs. Lai A. Ostervaldera metode kalpo tieši jums, ļaujiet visiem tās elementiem plūst, mainīties, variēt, līdz izdosies atrast to elementu kombināciju, kas vislabāk atbilst jūsu ambīcijām un stilam.

Šajā nodalā tiks apspriestas piecas tēmas: (1) patērētāja profils; (2) vērtības un efektīvu piesaistes kanālu karte; (3) vērtības piedāvājumi un kanāli; (4) minimālas dzīvotspējas produkti un kanāli; (5) minimālas dzīvotspējas produktu un kanālu testēšana. Katrai tēmai ir pievienoti uzdevumi, kas paredzēti kā iedvesmas avots biznesa modeļu praktiskai izstrādei. Esam pārliecināti, ka tikai praksē ir iespējams apgūt uzņēmējdarbības modelēšanas mākslu.

3.1.

PATĒRĒTĀJA PROFILA IZVEIDOŠANA

Patērētāja profils strukturēti un detalizēti raksturo konkrēto biznesa modeļa patērētāju segmentu. Profilā ietverti atbilstošā segmenta patērētāju sāpes, uzdevumi un ieguvumi. Patērētāja profils aizņem pusi vērtības piedāvājuma šablona. Vērtības piedāvājuma kanva palīdz veidot pirmās divas biznesa atbilstības («produkts-risinājums» un «produkts-tirgus»).

Atbilstība «produkts-risinājums» tiks atrasta tad, kad produkti, sāpu remdētāji vai ieguvuma veidotāji atspoguļos vienu vai vairākus

Jo detalizētāk izstrādāsiet katras patērētāju grupas (segmenta) profili, jo vairāk ienēmumu un citu sadarbības labumu gūsiet no katra segmenta.

Patērētāja vēlmju, vajadzību, uzvedības, gaidu, sāpju, baiļu u. c. pārzināšana īaus 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 tādus 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=yUAtIQDllo&feature=youtu.be>

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

Parametram «veicamie darbi» patērētāja profilā ne tikai jāsniedz informācija par izstrādājumu, ko jaunuzņēmums paredz izveidot, bet arī par kanāliem, ko izmantisiet produkta piesaistei un nogādei. Mēs to saucam par «50/50 likumu», ko piedāvā Gabriels Vainbergs. Grāmatā «*Traction*» viņš apgalvo, ka lielākā jaunuzņēmumu daļa cieš neveiksmi nevis sava produkta, bet gan tā sliktās izplatīšanas dēļ. G. Vainbergs raksta: «Gandrīz katram neveiksmīgam jaunuzņēmumam ir produkts, taču visiem neveiksmīgiem jaunuzņēmumiem trūkst patērētāju.» Jūsu jaunuzņēmumam jāattīstās, tieši tāpēc jums ir nepieciešams gan produkts, gan kanāls, līdz ar to vienādi jāsadala laiks starp vērtības piedāvājumu izstrādāšanu un piesaistes kanāla izveidošanu.

Patērētāja profils – Aleksandra Ostervaldera metode

Iedvesmojoties no A. Ulvika un K. Kristensena darbiem, A. Ostervalders definē trīs patērētāja profila elementus:

- 1) patērētāja **uzdevumi**, tie patērētāja vārdiem apraksta to, ko patērētājs cenšas paveikt savā darbā un ikdienā;
- 2) patērētāja **sāpes (problēmas)**, kas raksturo neapmierinošus rezultātus, riskus un šķēršļus, kas saistīti ar patērētāja uzdevumiem;
- 3) patērētāja **ieguvumus jeb rezultātus**, ko vēlas sasniegt patērētāji, vai konkrētus ieguvumus, ko tie meklē.

Precīzākai diferencētu uzdevumu, sāpu un ieguvumu definēšanai ieteicams tos aprakstīt pēc iespējas sīkāk. Piemēram, ja patērētājs saka – «gaidīšana rindā ir laika izšķērdēšana», jānoskaidro, cik minūtes viņš ir gatavs gaidīt. Tādējādi iegūsiet konkrētus datus – «laiks tiek izšķērdēts pēc rindā pavadītām vairāk nekā x minūtēm». Jo detalizētāk izpratīsiet, kā tieši patērētāji raksturo uzdevumus, sāpes un ieguvumus, jo vieglāk būs veidot labākus uzņēmuma vērtības piedāvājumu risinājumus.

1. Uzdevumi

Jēdziens «uzdevumi» ietver visu, ko patērētāji cenšas paveikt savā darbā vai ikdienā. Jēdzienu «*jobs-to-be-done*» («veicamie uzdevumi») ieviesa Entonijs Ulviks darbā **«Outcome Driven Innovation»**⁶². Par patērētāja

Rūpīgi pārdomājiet
šos trīs punktus:

- 1) patērētāja uzdevumi;
- 2) patērētāja sāpes;
- 3) patērētāja ieguvumi.

Katrā punktā uzskaitītajam
(nevis punktam kopumā!)
jāsakrīt ar atbilstošo trīs
punktu uzskaitījumu vērtības
piedāvājumā.

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 **vērtības 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 mīloto 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.

2. Sāpes

Sāpes šajā gadījumā ir faktors, kas rada diskomfortu, mēģinot izpildīt konkrētu uzdevumu. Sāpes var rasties pirms vai pēc uzdevuma veikšanas, vai arī traucēt patērētājam uzdevumu paveikt līdz galam. Tās bieži vien ir saistītas ar riskiem, t. i., ar iespējamību, ka uzdevums tiks paveikts slikti. Mēģiniet atpazīt trīs patērētāju problēmu kategorijas un noteikt to svarīgumu pakāpi.

- **Nevēlami rezultāti, problēmas un īpašības:** problēmas var būt funkcionālas (risinājums nedarbojas), sociālas («es izskatos slikti, veicot šo darbu»), emocionālas («es jūtos slikti, veicot šo darbu») vai blakusesošas («man negribas iet uz veikaluu šī iemesla dēļ»).
- **Šķēršļi:** iemesli, kas neļauj patērētājiem sākt darbu vai kavē to.
- **Riski:** viiss, kas var notikt nepareizi un radīt būtiskas negatīvas sekas («Es varu zaudēt reputāciju»).

Patērētāja sāpes var būt neparedzamas vai mērenas: attiecīgi uzdevums var būt svarīgs vai nenozīmīgs.

3. Ieguvumi

Šī kategorija raksturo rezultātus vai labumus, ko sagaida patērētājs. Ieguvumi var būt nepieciešami, paredzami vai vēlami, daži no tiem var pat pārsteigt patērētāju. Ir funkcionāli ieguvumi, sociāli ieguvumi, pozitīvās emocijas un izmaksu ietaupījumi. Mēģiniet atpazīt četrus patērētāju ieguvumu veidus, kā arī ar tiem saistītos rezultātus un labumus.

- **Nepieciešamie ieguvumi:** bez tiem risinājums nedarbosies.
- **Paredzamie ieguvumi:** risinājumam jāsniedz sagaidāmie rezultāti. Piemēram, «iPhone» ienākot tirgū, tika pieteikts – mēs sagaidām, ka visi nākamie viedtālruņa modeļi būs labi izstrādāti un arī labi izskatīsies.
- **Vēlamie ieguvumi:** pārsniedz to, ko mēs parasti sagaidām, taču mums gribētos, lai tie būtu. Parasti tie ir ieguvumi, par kuriem stāsta patērētājs. Piemēram, mēs vēlamies, lai mūsu viedtālrunis tiktu salāgots ar pārējām mūsu viedierīcēm.
- **Negaidītie ieguvumi:** ieguvumi, kas pārsniedz patērētāju vēlmes un ieceres. Patērētājs par šiem ieguvumiem pat neiedomāsies. Piemēram,

**Vēl viens «zelta» likums,
kas balstīts mūsu ilggadējā
biznesa pieredzē: nekad
nedomājiet patērētāja vietā!**

**Visi uzdevumi, sāpes un
ieguvumi ir jānosauc pašiem
patērētājiem. Tie nedrīkst
būt jūsu izdomāti!**

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. Grupējet, sarindojet 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 izķļūt no strupceļa. Paskatieties, kāda veida uzdevumus, sāpes vai ieguvumus jūs esat izvēlējušies. Visdrīzāk, tie skars funkcionālos vērtības piedāvāju-m aspektus, ko jūs vēlaties piedāvāt patērētājiem. Un tagad aplūkojiet

tos no cita skatpunkta. Padomājiet par emocionāliem, sociāliem un blakusesošiem uzdevumu, sāpju un ieguvumu aspektiem, un saraksts ātri papildināsies.

Identificēt uzdevumus, sāpes un ieguvumus, kas palīdzēs jums piesaistīties tirgum

Pēc **Gabriela Vainberga**⁶³ «50/50 likuma», puse laika uzņēmējiem jāvelta vērtības piedāvājumu izstrādāšanai, otra puse – piesaistes kanālu veidošanai, lai sasniegtu patērētājus. Tas nozīmē, ka patērētāja profilā jāietver arī ar šiem kanāliem saistītie uzdevumi, sāpes un ieguvumi. Pamanījām, ka studenti bieži vien šo aspektu izlaiž, pievēršot uzmanību tikai uzdevumiem, sāpēm un ieguvumiem, kas tieši saistīti ar viņu produktiem vai pakalpojumiem, aizmirstot par piesaistes kanāliem. Tāpēc ierosinām:

- iedalīt patērētāja profilu divās kategorijās: pirmajā kategorijā – veicamie uzdevumi, kas saistīti ar **vērtības piedāvājumiem**, savukārt otrajā – uzdevumi, kas saistīti ar **kanāliem**; skaidri noformulējet uzdevumus, kas saistīti ar patērētāju piesaisti – jums būs viegli par tiem atcerēties patērētāja profila veidošanas procesā;
- izveidojiet piesaistes kanālu veidošanas karti, kurā norādiet vairākas iespējamās kanālu kēdes; tās palīdzēs jums iegūt skaidru priekšstatu par patērētāja līdzšinējo pieredzi un iecerēm, kā arī norādīs saskares punktus, kuros patērētājam būs iespēja vai vēlēšanās sadarboties ar jūsu jaunuzņēmumu, tādējādi atklājot daudzas jaunu uzdevumu, sāpju un ieguvumu alternatīvas, jo katrā saskares punktā tās būs atšķirīgas.

Spēja iejusties patērētāja lomā. Ne viss, kas jums šķiet svarīgs, ir tas, ko vēlas patērētāji, tāpēc, lai izveidotu labu patērētāja profilu, ir nepieciešama spēja iejusties patērētāja lomā. Ieskatīties potenciālajos uzdevumos, sāpēs vai risinājumos patērētāja acīm ir visnotaļ grūti, jo jums kā jaunam uzņēmējam, iespējams, jau ir konkrēts risinājums. Tāpēc uzņēmēji patērētāja profilā bieži vien ieraksta gan uz patērētāju orientētus uzdevumus, gan savus biznesa risinājumus. Tā var rīkoties katrs no jums. Labākai vizuālai uztverei iesakām izmantot apspriežu telpas sienas. Uzrakstiet uz lapām un izkārtojiet visas atbildes un risinājumus pie telpas sienām. Ņemot vērā šo informāciju, mēģiniet saprast, kādus uzdevumus, ieguvumus vai sāpes skar jūsu risinājumi, un izmēģiniet tos darbā ar patērētājiem.

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 tādus 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.

3.2.

PATERĒTĀJA PROFILA TESTĒŠANA

Šajā brīdī jūsu rīcībā ir tikai pieņēmumi, kas iedalīti uzdevumos, sāpēs un ieguvumos. Pienācis laiks pārbaudīt šos pieņēmumus darbā ar patērētāju, lai saprastu, vai tie atbilst patiesībai. Izvēlēto uzdevumu, sāpju un ieguvumu atbilstību patērētāju interesēm vislabāk ir pārbaudīt eksperimentāli. Tikai pēc tam jūs varēsiet sākt vērtības piedāvājumu un kanālu izveidi. Vispirms domājot par patērētājiem, jūs netrūkst laiku nevajadzīgiem produktiem vai pakalpojumiem un neefektīviem kanāliem. Eksperimentējot meklējiet:

- jūsu patērētājiem svarīgus **uzdevumus** – kuri no tiem ir svarīgāki;
- jūsu patērētājiem svarīgus **ieguvumus** – kuri no tiem ir ietekmīgāki un nepieciešami patērētājiem.

Pierakstiet šos pierādījumus jūsu patērētāju vārdiem, lai vēlāk varētu izteikt savus vērtības piedāvājumus viņu valodā, jo tad viņi pateiks: «Jūs lasāt manas domas!»

Daži paņēmieni, kā noskaidrot patērētāja viedokli

- **Datu detektīvs.** Balstieties uz informāciju, kas iegūta sākotnējos pētījumos. Uzziniet, kas ir populārs patērētāju vidū, un atzīmējiet piecus pieprasītākos produktus, kas ir saistīti ar jūsu ideju. Noskaidrojiet, cik bieži patērētāji tos meklē. Identificējiet informāciju, kas saistīta ar jūsu ideju, internetā. Atrodiet pieejamos pētījumus, kas būs jūsu pētījuma sākumpunkts. Identificējiet tendencies, kas saistītas ar jūsu ideju, sociālajos medijs. Atzīmējiet 10 visbiežāk izteiktās pozitīvas un negatīvas atsauksmes, kas ir saistītas ar jūsu ideju. Tālākajā jaunuzņēmuma veidošanas posmā atzīmējiet trīs visbiežāk sastopamos jautājumus, sūdzības vai lūgumus, ko saņemat, saskaroties ar (potenciāliem) patērētājiem. Norādiet trīs kanālus, ko patērētāji izmanto saziņai ar jums. Ja jums ir savas mājaslapas, identificējiet 10 populārākās un 10 mazāk pieprasītās šīs mājaslapas sadalas.

leklausieties patērētāju
balsī un testējet
tik reizes, cik tas ir
nepieciešams!

64

ledomājieties, ka esat Erkils
Puaro, Šerloks Holms vai
kāds cits jums zināms
detektīvs.

Jums jāklausās, jāklausās
un vēlreiz jāklausās, fiksējot
katru sīkumu, jo jūsu
biznesa modelim tas var būt
nozīmīgs.

- **Žurnālists.** Sarunās ar (potenciāliem) patērētājiem var viegli uzzināt viņu viedokli. Tā ir laba prakse, lai arī patērētāja vārdi dažkārt var nesakrist ar viņu reālajiem darbiem. A. Ostervaldera grāmatā «*Value Proposition Design*» atradīsiet vērtīgus jautājumu formulējumus par uzdevumiem, sāpēm un ieguvumiem, kas jums palīdzēs izpētes procesā.
- **Antropologs.** Vērojot (potenciālos) patērētājus dzīvē, mēģiniet noskaidrot viņu ieradumus. Pētiet, kādi uzdevumi viņiem ir svarīgi un kā viņi tos veic. Atzīmējiet, kādas problēmas viņus nomāc un kādi ieguvumi viņiem ir svarīgi. Piemēram, atveidojiet K. Kristensena (*Clayton Christensen*) «**piena kokteīla**⁶⁴ eksperimentu.

Jūsu izpētei jābūt tik kvalitatīvai, lai varētu teikt: **mamma ar mani lepojas**⁶⁵.

Praktiskais uzdevums

8. un 9. pielikums

Metožu karte ir domāta kā iedvesmas avots tiem, kas veido vai plāno izveidot biznesa modeli un meklē jaunas idejas. Karte palīdzēs atcerēties, ka svarīgākais ir patērētājs. Mūsu kartei ir vairākas alternatīvas, un laika gaitā, kad jūsu lēmumi kļūs pārliecinošāki, aicinām veidot arī savas kartes versijas. Esiet drosmīgi, taču neaizmirstiet – vissvarīgākais vienmēr ir patērētājs. Pirms sākt veidot patērētāja profilu, iegaumējiet: profilā jāiekļauj tie uzdevumi, sāpes un ieguvumi, ko nosauc patērētājs, nevis tas, kas viņam ir aktuāli jūsuprāt. Esat izveidojuši patērētāja profilu. Atcerieties, katram patērētāja segmentam jāveido atsevišķs profils – to esat paveikuši iepriekš, izmantojot 7. pielikumu. Lai vairāk izprastu jūsu patērētāju, padomājiet arī par to, kas ir jūsu agrīnais patērētājs (8. pielikums) – viņš būs pirmais, kas iegādāsies jūsu produktu. 9. pielikumu izmantojiet izveidotā patērētāja profila (7. pielikums) testēšanai.

64

<https://www.youtube.com/watch?v=rZwqOJMo2bw>

65

<https://www.youtube.com/watch?v=Hla1jzhan78&feature=youtu.be>

3.3.

VĒRTĪBAS KARTES UN PIESAISTES KANĀLA(-U) KARTES IZVEIDE

Vērtības kartē strukturētā un detalizētā veidā apraksta iespējamos biznesa modeļa vērtības piedāvājumus. Piesaistes kanālu kartei ir tādas pašas funkcijas, tikai tās saistītas ar biznesa modeļa kanālu(-iem). Vērtības piedāvājumu ievieto vērtību kartē, atsevišķi nodalot produktus un pakalpojumus, sāpju remdētājus un ieguvumu veidotājus. Piesaistes kanāla karte kanālus iedala saskares punktos, sāpju remdētājos un ieguvumu veidotājos. Vērtības karte un piesaistes kanāla karte veido vērtības piedāvājumu kanvas otru pusī. Tās atspoguļo patērētāja profilu.

Ņemot vērā lielo pieredzi darbā ar studentiem un uzņēmējiem vērtības piedāvājuma izstrādē, esam nedaudz pārveidojuši A. Ostervaldera šablonu, izcelot konkrētus posmus, lai palīdzētu jaunuzņēmējiem labāk saprast šo sarežģīto tēmu, tiecoties sasniegt labākus rezultātus.

Vērtības karti esam iedalījuši divās daļās:

- 1) vērtības kartē;
- 2) piesaistes kanāla kartē.

Vērtības karte apraksta, kā plānots radīt vērtību patērētājam, savukārt piesaistes kanāla karte apraksta, kā plānots sazināties ar patērētāju, sniegt viņam šo vērtību un iegūt savu pozīciju tirgū. Stingra pozīcija tirgū ir izaugsme, un tās iegūšana ir svarīga jebkuram jaunuzņēmējam. Esam ievērojuši, ka studenti un uzņēmēji koncentrējas uz saviem produktiem un pakalpojumiem, aizmirstot par kanāliem, kas nogādā šos produktus un pakalpojumus tirgū. Tāpēc mēs, runājot par kanvu, uzsveram G. Vainberga «50/50 likumu». Abām kartēm mērķis nemainās, tas ir – izveidot divas atbilstības. Jūs izveidosiet atbilstību «problemā-risinājums», kad jūsu produkti un pakalpojumi, saskares punkti, sāpju remdētāji un ieguvumu veidotāji atbildīs vienam vai vairākiem uzdevumiem, sāpēm un ieguvumiem, kas ir svarīgi patērētājam. Savukārt atbilstību «produkts-tirgus» jūs izveidosiet, kad jūsu vērtības

Vērtības karte apraksta, kā patērētājiem tiek radīta vērtība.

Piesaistes kanāla karte
apraksta vērtības nogādi
patērētājam.

Kartes un kartēšana
palīdzēs jums izveidot
patiesu vērtības
piedāvājumu patērētāju
vajadzībām.

piedāvājumi un kanāls palīdzēs jums iegūt stingru pozīciju (iesaistīties) tirgū.

- Vērtības karti un piesaistes kanāla karti mēs izmantojam galvenokārt kā noliktavas telpu nevis kā skatlogu, kurā var redzēt vērtības piedāvājumus. Studenti un uzņēmēji, ar kuriem strādājam, bieži vien pārsteidzīgi izvēlās vienu konkrētu vērtību – to, kas pirmā ienāk prātā. Skaidri norādot, ka vienmēr pastāv vairākas iespējas, mēs neļaujam viņiem iekrist šajās lamatās.

Vērtības kartes un piesaistes kanāla(-u) kartes nepieciešamība

Patērētāja profils ir izveidots; tas prioritārā secībā nosaka visus elementus, kas saistīti ar jūsu biznesa ideju un to, ko patērētāji cenšas sasniegt savā darbā vai sadzīvē. Tagad jūs varat izveidot vērtības piedāvājumus, kas radīs patiesu vērtību patērētājiem, un piesaistes kanālu(-s), kas palīdzēs sazināties un nogādāt patērētājiem šo vērtību. To var izdarīt vairākos veidos. Paskatieties apkārt. Mūsdienās konkurence ir ļoti sīva – patērētājiem ir pieejami tūkstošiem vilinošu produktu un pakalpojumu, kas pretendē uz to pašu ierobežoto uzmanību. Pēc būtības atšķirīgi vērtības piedāvājumi un kanāli var būt saistīti ar līdzīgiem uzdevumiem, sāpēm un ieguvumiem. Piemēram, ja jums ir filmu bizness un kinoteātris, tas konkurē ne tikai ar citiem kinoteātriem, bet arī ar plašām alternatīvām filmu skatīšanās iespējām: filmas noma, lejupielādēšana no pirātiska servera, «Netflix» pakalpojuma izmantošana, vakariņas restorānā, muzeja apmeklējums vai patīkams vakars, lasot grāmatu.

Vērtības piedāvājumu un piesaistes kanāla izveides sākumposmā ir jābūt atvērtam jaunām idejām (*open mind*). Pirms konkrēta virziena izvēles jāizzina visi iespējamie pieejamie risinājumi. Vērtības karte un piesaistes kanāla karte ir domātas tieši tam – tāpēc tās sauc par kartēm. Tajās iezīmē katras iespējamās vērtības topogrāfiju, lai varētu izvēlēties labāko ceļu, kas sekmēs panākumus darbā ar patērētājiem.

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», norādīet 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 preci no pakalpojuma kļust 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 preci saka, ka tā ir taustāma. Arī to var apšaubīt, jo interneta veikalā redzamās preces nav taustāmas.

Jūs nevarēsiet remdēt visas patērētāja sāpes, jo jebkura uzņēmuma spējas un resursi ir ierobežoti. Tomēr kartēšanas posmā ir svarīgi izvērtēt vairākas alternatīvas.

Līdzīgi tam, kā rīkojāties ar sāpu remdētājiem, jārīkojas arī ar ieguvuma veidotājiem.

2. Sāpu remdētāji

Tie apraksta, kā tieši jūsu produkti remdē konkrētas patērētāju sāpes, un skaidri parāda, kā plānojat novērst vai mazināt tās. Kas kaitina patērētājus pirms, pēc vai uzdevuma veikšanas laikā vai kavē to izpildi. Izcili vērtību piedāvājumi ir vērsti uz svarīgām patērētāju sāpēm, it īpaši – neparedzamām. Nav nepieciešams piedāvāt remdēt visas sāpes, ko esat identificējis patērētāja profilā – to nevar izdarīt neviens vērtības piedāvājums. Izcili vērtības piedāvājumi koncentrējas tikai uz tām sāpēm, ko tie ļoti labi remdē. Taču atcerieties, ka šajā procesa posmā jūs veidojat nevis pamatlīdzības piedāvājumus, bet gan karti, kas iezīmē vairākās alternatīvas, tāpēc ir jāizstrādā pēc iespējas vairāk dažādu produktu. A. Ostervalders uzņēmējiem iesaka uzdot konkrētus jautājumus, kas saistīti ar šo procesu.

3. Ieguvuma veidotāji

Tie apraksta, kā piedāvātie produkti rada patērētāju ieguvumus, skaidri parādot, kā uzņēmums plāno radīt sagaidāmos rezultātus un ieguvumus, ko vēlas vai par kuriem būs patīkami pārsteigtīgi patērētāji, ieskaitot funkcionālo lietderību, sociālos ieguvumus, pozitīvas emocijas un atbalstu. Arī ieguvuma veidotājiem vērtības piedāvājumos nav jāaptver visi patērētāja profilā noteiktie ieguvumi. Koncentrējieties tikai uz tiem ieguvumiem, kas ir svarīgi patērētājiem un kuros jūsu produkti var izcelties. Taču atcerieties, ka šajā procesa posmā jūs veidojat nevis pamatlīdzības piedāvājumu, bet gan karti, kas iezīmē vairākās alternatīvas, tāpēc ir jāizstrādā pēc iespējas vairāk dažādu produktu un pakalpojumu. A. Ostervalders uzņēmējiem iesaka uzdot konkrētus jautājumus, kas saistīti ar šo procesu.

Piesaistes kanālu karte

Piesaistes kanālu kartei ir trīs elementi:

- 1) saskares punkti celā uz vērtības piedāvājumu tirgus nišu;
- 2) sāpu remdētāji, kas raksturo, kā attiecīgais saskares punkts remdē patērētāju sāpes;
- 3) ieguvuma veidotāji, kas raksturo, kā attiecīgais saskares punkts veido patērētāju ieguvumus.

Lai skaidri atšķirtu saskares punktus, sāpju remdētājus un ieguvuma veidotājus, izveidojiet to precīzus aprakstus. Piemēram, ja jūs vēlaties remdēt sāpes «informācijas iegūšana», norādiet sāpju remdētāju kā «informācijas veids».

1. Saskares punkti

Tas ir visu saskares punktu saraksts, ko jūs varētu piedāvāt patērētajam. Iedomājieties, ka tās ir pieturvietas, kurās patērētājs apstājas, pirms sniedz jūsu vērtības piedāvājumus, lai tos iegādātos un lietotu. Piesaistes kanāla kartei, iespējams, būs vairākas pieturvietas (saskares punkti):

- **informētība:** kā patērētājs uzzina par jūsu vērtības piedāvājumiem;
 - **apsvērums:** kā patērētājs izvēlas dažādu konkurējošu vērtību piedāvājumus;
 - **pirkums:** kā patērētājs iegādājas jūsu vērtības piedāvājumus;
 - **atbalsts:** kā patērētājs pārvēršas par jūsu fanu.

Ir svarīgi saprast, ka patērētāja apziņā visiem saskares punktiem nav vienādas nozīmes. Daži no tiem ir nepieciešami, pārējos ir jāzina. Taču atcerieties, ka šajā posmā jūs veidojat nevis galveno saskares kanālu, bet karti, kurā iezīmējat vairākas alternatīvas. Tāpēc mēģiniet atrast pēc iespējas vairāk saskares punktu.

2. Sāpju remdētāji

Tie apraksta, kā tieši saskares punkts mazina konkrētas patēriņtāja sāpes, un skaidri parāda, kā plānojat tās novērst vai remdēt. Kas kaitina patēriņtājus pirms, pēc vai uzdevuma veikšanas laikā jeb kavē to izpildi. Izcili kanāli koncentrējas uz tām sāpēm, kas patēriņtājiem ir svarīgas, it īpaši – neparedzētām. Nav nepieciešams radīt sāpju remdētāju par katru atsevišķu problēmu, ko esat identificējuši patēriņtāja profilā – to nevar izdarīt neviens kanāls. Ekselenti kanāli koncentrējas tikai uz dažām sāpēm, ko tie remdē īpaši labi. Taču atcerieties, ka šajā posmā jūs veidojat nevis galveno kanālu, bet gan karti, kurā iezīmējat vairākas alternatīvas, tāpēc mēginiet nosaukt pēc iespējas vairāk sāpju remdētāju.

Saskares punkti ir
pieturpunktī patērētāja
ceļā uz jūsu vērtības
piedāvājumu.

3. Ieguvuma veidotāji

Tie raksturo, kā saskares punkti veido patērētāju ieguvumus. Tie skaidri parāda, kā plānojat radīt rezultātus un ieguvumus, ko sagaida, vēlas vai par kuriem būtu patīkami pārsteigti patērētāji ceļā uz jūsu vērtības piedāvājumiem, ieskaitot funkcionālo lietderību, sociālos ieguvumus, pozitīvas emocijas un atbalstu. Ieguvumu veidotājiem vērtības piedāvājumos nav jāaptver visi patērētāja profilā noteiktie ieguvumi. Koncentrējieties tikai uz tiem ieguvumiem, kas patērētājiem ir svarīgi un kuros jūsu piedāvātie produkti var izcelties. Taču atcerieties, ka šajā procesa posmā veidojat nevis pamatvērtību piedāvājumu, bet gan karti, kas iezīmē vairākās alternatīvas, tāpēc ir jāizstrādā pēc iespējas vairāk dažādu produktu un pakalpojumu.

Vērtības karte un piesaistes kanāla(-u) karte – Roterdamas pieeja

Strādājot ar simtiem Roterdamas uzņēmējdarbības studentu, esam pieredzējuši, ka vērtības kartes un kanālu kartes izveide nav tik vienkārša, kā rakstīts A. Ostervaldera grāmatā «*Value Proposition Design*». Mēs atklājām divas galvenās kļūdas, ko pieļauj studenti un uzņēmēji, veidojot vērtības un piesaistes kanāla kartes.

- **Uzņēmējdarbības studenti neņem vērā patērētāja profili.** Kad patērētāja profils ir gatavs, studenti, sākot vērtības un piesaistes kanāla karšu veidošanu, neņem vērā patērētāja profili, ko viņi ir rūpīgi veidojuši. Tāpēc vienmēr piestipriniet patērētāja profila aprakstu redzamā vietā pie sienas līdzās vērtības un kanālu kartēm.
- **Uzņēmējdarbības studenti neatšķir produktus un patērētāju saskares punktus no sāpju remdētājiem un ieguvuma veidotājiem.** Studentiem un uzņēmējiem ir grūti atšķirt produktus, pakalpojumus, saskares punktus, kā arī sāpju remdētājus un ieguvuma veidotājus. Novietojiet atgādinājumu līdzās patērētāja profilam ar uzrakstu:
«Sāpju remdētāji un ieguvuma veidotāji ir paskaidrojumi vai raksturojumi, kas atspoguļo, kā produkti veido vērtību vai kādā veidā vērtība tiek iedalīta saskares punktos ar patērētāju.» Piemēram, «šis produkts palīdz jums izmērīt lietošanu», «šis produkts ir labi izstrādāts», «šis saskares punkts samazina patērētāju gaidīšanas laiku par 10 minūtēm», «bez šī saskares punkta cena patērētājam samazināsies par 1 eiro».

3.4.

DAŽĀDU VĒRTĪBAS PIEDĀVĀJUMU UN KANĀLU IZSTRĀDE

Pienācis laiks izveidot savu pamatvērtības piedāvājumu un galveno piesaistes kanālu, izmantojot vērtības piedāvājumu kanvu. Jūs saprotat, kādus uzdevumus patērētāji vēlas veikt, un esat izveidojuši vairākas kartes ar iespējamiem risinājumiem. Tagad ir pienācis laiks izvēlēties tās kartes, ko jūs vēlaties izpētīt.

Atšķirīgu vērtības piedāvājumu un piesaistes kanālu nepieciešamība

Jūsu vērtības kartē un piesaistes kanāla kartē ir norādītas vairākas iespējas. Esat atraduši pierādījumu pirmajai atbilstībai – «problēma-risinājums». Apsveicam!

Taču šīs iespējas vēl nenozīmē, ka uzreiz varat atpazīt tādus vērtības piedāvājumus un piesaistes kanālus, kas palīdzēs jums ieņemt maksimāli spēcīgu pozīciju tirgū («produkts-tirgus») vai sniegs maksimālu peļņu (biznesa modeļa piemērotība). Piemēram, uzdevumam «skatīties filmu» ir iespējami vairāki risinājumi. Kurš no tiem, pēc patērētāja domām, ir labākais un rentablākais? Izveidojot dažādus vērtības piedāvājumus un piesaistes kanālus, jums ir radusies iespēja tos izmēģināt ar saviem patērētājiem, konkurentiem un grāmatvežiem. Tādā veidā varēsiet uzzināt, kurš no vērtības piedāvājumiem ir jūsu labākais iespējamais **pamatvērtības** piedāvājums, kā arī kurš no piesaistes kanāliem ir efektīvākais. Jums būs nepieciešams **labākais iespējamais** variants, jo nav daudz laika un naudas – jūs taču esat jaunuzņēmējs. Lieliem uzņēmumiem pietiek līdzekļu, lai aptvertu vairākus patērētāju segmentus ar dažādiem vērtības piedāvājumiem, izmantojot vairākus piesaistes kanālus, tam tērējot miljonus. Jums šādas iespējas pagaidām nav.

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 modelī 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 konkurrents 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 nebeidzamie 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 izcel 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 (ķūdaini) uzskata, ka viņi nav pietiekami radoši unikālu ideju radīšanai. Iesakām to pārvarēt, jo praksē ir pierādījies – ja studenti izvēlas šo pieeju, darba process klūst 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](https://www.bite.lv/lv/biznesam/bite-one-it)

«Mēs jums atvieglojam 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 atvieglojot viņa ikdienu. Piemēram, Roterdamas Biznesa skolas studenti izveidojuši jaunuzņēmumu «*Key Vally*»⁶⁶, kas piedāvā starpniecības pakalpojumus nekustamo īpašumu jomā. Noskatot jebkuru sev tīkamu objektu, patērētājs var lūgt uzņēmumu noskaidrot konkrētā objekta pārdošanas iespējas. Vērtības piedāvājumi «atvieglot ikdienu» ļauj patērētājam saņemt atvieglojumus. Piedāvājumu trūkums ir risks klūt par viegli aizstājamu preci. (Piemēram, «*Funda*»⁶⁷ ir līdzīgs «*Key Vally*».). Jaunuzņēmums «*Vakanties.nl*»⁶⁸ piedāvā patērētājiem personalizētu celojumu 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?**

- **Ieteikmēt papildu uzdevumus?** Mēģiniet ieteikmēt 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?**

73

**Uzdodiet sev daudz
jautājumu, kas sākas ar
«Vai es varu...?»
Atbildiet uz tiem maksimāli
izsmēloši un godīgi!**

**Izcils vērtības piedāvājums
ļauj patērētājam izpildīt
uzdevumus, remdēt sāpes
un rast ieguvumus.**

Neatkarīgi no izvēlētā alternatīvā piedāvājuma **patiesi izcili**⁷⁰ vērtības piedāvājumi ir vērsti uz aktuāliem uzdevumiem, sāpēm un ieguvumiem, un vienmēr ir vairāk nekā vienkārši produkts. Tie koncentrējas uz uzdevumiem ar augstu pievienoto vērtību, kā arī uz sāpēm un ieguvumiem, kam piemīt vairākas īpašības.

- **Svarīgums.** Kad patērētāja spēja vai nespēja paveikt uzdevumu līdz galam rada būtiskus ieguvumus vai, tieši pretēji, lielas sāpes.
- **Taustāmība.** Kad patērētājs uzreiz vai regulāri saprot ar konkrētu uzdevumu saistītas sāpes (vai ieguvumus) – nevis pēc dažām dienām vai nedēļām.
- **Neapmierinātība.** Kad pašreizējie vērtības piedāvājumi neatrisina problēmas, neveido vēlamos ieguvumus vai vienkārši – neeksistē.
- **Ienesīgums.** Kad daudziem cilvēkiem ir līdzīgi uzdevumi ar saistītām problēmām un ieguvumiem vai arī daži patērētāji ir gatavi krietni pārmaksāt par jūsu vērtības piedāvājumiem.

**Labi izstrādātiem vērtības piedāvājumiem ir
stiprāka pozīcija konkurences cīņā**

Labi izstrādāti⁷¹ vērtības piedāvājumi ir pirmais nepieciešamais solis celā uz atbilstības «produkts-tirgus» izveidošanu. Tomēr izveidot izcilus vērtības piedāvājumus un nogādāt tos patērētājiem ir grūtāk, nekā jūs domājat. Vērtības piedāvājumiem jāstrādā visos līmeņos, lai tie ieinteresētu patērētājus, turklāt to «vienkāršība» ne vienmēr rada pārliecību. Patērētāji galvenokārt dod priekšroku vienkāršam nevis sarežģītam lietām, taču tas nenozīmē, ka vienkāršība piesaista vislielāko uzmanību. Ja vienkāršība pārvēršas par viduvējību, vērtības piedāvājumi kļūst nepamanāmi. Izstrādājot vērtības piedāvājumus, ir svarīgi vairāki aspekti.

- **Nepieciešamie rezultāti.** Atgādiniet patērētājiem par viņu pašreizējo uzdevumu un sāpēm un paskaidrojet, kā uzlabosies viņu situācija. Pārādiet, kā citi patērētāji ir guvuši panākumus, pateicoties jūsu produktam, un uzsveriet acīmredzamu atšķirību «pirms un pēc». Rezultātiem jābūt sasniedzamiem un jāatspoguļo patērētājiem vēlamo rezultātu.
- **Skaidri saprotamas priekšrocības.** Precīzi aprakstīti specifiski ieguvumi neatstāj vietu iztēlei.

[https://www.impactbnd.com/blog/
value-proposition-examples](https://www.impactbnd.com/blog/value-proposition-examples)

[https://www.wordstream.
com/blog/ws/2016/04/27/
value-proposition-examples](https://www.wordstream.com/blog/ws/2016/04/27/value-proposition-examples)

- **Norādiet reālo vērtību.** Vērtības piedāvājumiem jāraksturo tas, ko tieši patērētājs saņems. Lai to izdarītu, jāsprot, kāpēc patērētāji izmanto jūsu produktu.
- **Izceliet jūsu vērtības piedāvājumu atšķirības.** Norādiet iemeslus, kādēļ jūsu risinājums ir ievērojami labāks nekā konkurentu. Ko no tā, ko nevar piedāvāt citi, piedāvā jūsu risinājums?

Formulējiet vērtības piedāvājumus saprotami, izmantojot pašu patērētāju vārdus, lai viņiem būtu iespēja teikt: «Jūs lasāt manas domas!» Šis ir svārīgs solis, tāpēc runājiet ar saviem patērētājiem. Atgriezeniskā saite palīdz iegūt jaunuzņēmumam svarīgu informāciju, ieskaitot to, kā patērētāji runā par savām sāpēm.

Piesaistes kanālu būtība

Piesaistes kanāls ir ceļš uz tirgu, kas atklāj, kā tieši patērētāji izvēlas jūsu vērtības piedāvājumus. Tie ir mārketinga un izplatīšanas kanāli, kas palīdz jaunuzņēmumam piesaistīt tirgus uzmanību jeb lielāku patērētāju skaitu. Piesaistes kanāls apvieno visus piesaistes kanāla kartes elementus – saskares punktus, sāpju remdētājus un ieguvuma veidotājus. Tas – līdzīgi ceļvedim – detalizēti apraksta maršrutu. Šis ceļvedis ir pabeigts tikai tad, ja pilnībā izprotat «ceļu», kā paziņoja un sniedzat vērtības piedāvājumus patērētājam.

Varat izvēlēties kādu no **19 ceļiem (kanāliem)**⁷², ko piedāvā G. Vainbergs (*Gabriel Weinberg*), papildinot tos ar saviem kanāliem. Pareiza piesaistes kanāla izvēle ir svarīga, jo piesaiste ir izaugsme, un tas ir jūsu uzņēmuma mērķis. Darbā ar studentiem un uzņēmējiem novērots, ka viņiem rodas grūtības ar pareiza piesaistes kanāla izvēli.

Galvenās problēmas

Kanālu, ko jau izmanto vai labi pazīst konkurenti, izvēle

Visizplatītākie no tiem ir interneta platformas, piemēram, «Facebook» un «Instagram», ko studenti lieto ikdienā. Pateicoties instruktoriem, studenti papildina savu kanālu ar krātuvi «Izpārdošana», taču daudzi pie tā arī apstājas. Līdzīgi kā pieredzējuši uzņēmēji, arī studenti parasti nedomā par



Bieži vien uzņēmēji nevelta daudz laika piesaistes kanālu izpētei un izvēlei, vēl jo vairāk – to stratēģiskajiem aspektiem. Šī ir ļoti izplatīta klūda, kas nākotnē var dārgi maksāt.

lietām ārpus viņu redzesloka un nepiesaista kanālus, kas viņiem pašiem nepatīk. Piemēram, arī «tiešās pārdošanas» kanāls – tas, ka viņiem nepatīk sazināties telefoniski, nenozīmē, ka tas nepatīk arī patērētājiem. Un tāpat kā mēs visi, arī uzņēmējdarbības studenti izvairās no lietām, kas viņiem šķiet kaitinošas un laikieltpīgas. Tāpēc «tirdzniecības izstādes» un «uzņēmējdarbības attīstība» daudziem studentiem šķiet nepaveicama lieta. Tādējādi jaunuzņēmumi pārsvārā izvēlas vienādus kanālus, neņemot vērā tos, kam ir liels potenciāls. Taču tieši neizmantotajiem kanāliem visbiežāk ir visaugstākais potenciāls: izvēloties piesaistes kanālu, ko neizmanto jūsu konkurenti, varat strauji izaugt, kamēr viņi cīnās par katru patērētāju.

Trūkst izpratnes par to, ka prioritāte kanāla izvēlē ir kvantitatīviem radītājiem

Grūti paredzēt, kurš piesaistes kanāls darbosies efektīvāk. Bieži uzņēmējdarbības studenti kādu no pētāmajiem kanāliem izvēlas pēc nejaušības principa. Viņuprāt, jebkurš kanāls sniedz pieejumu noteiktam patērētāju skaitam, un studentiem šķiet, ka viņu izvēle ir pareiza, viņi neredz iemeslu nopietni testēt un vākt statistikas datus. Studentiem ir jāatbild uz svarīgu jautājumu: kurš kanāls nodrošina visvairāk patērētāju, kalpojot galvenajam jaunuzņēmuma mērķim – straujai izaugsmei. Arī jūsu investori teiks, ka «visvairāk» var izmērīt, izmantojot skaitļus. Atcerieties – nevar ieviest to, ko nevar izmērīt!

Trūkst izpratnes par to, ka kanāliem ir nepieciešama stratēģija ar skaidru mērķi

Studenti bieži domā, ka princips «vienkārši-izdari-to» («*Just-do-it*») palīdz sasniegt viņu uzņēmējdarbības mērķus. Lielākajā daļā gadījumu tas tiešām strādā, bet – ne šajā. Lai kanāls darbotos, ir nepieciešama atbilstoša kanāla stratēģija ar spēju virzīt procesus. Ar reklāmu «Facebook» vietnē, visticamāk, nepietiks. Ir nepieciešams plāns, kas balstīts konkrētā piesaistes mērķi. Ir vajadzīgs mērķis, kas būtiski ietekmēs jūsu jaunuzņēmumu, piemēram, līdzekļu piesaistīšana biznesam vai tūkstotis veikto pirkumu. Tomēr jums būs vajadzīgs plāns, kas atspoguļos starpposmus ceļā uz

[https://andrewchen.co/
the-law-of-shitty-clickthroughs/](https://andrewchen.co/the-law-of-shitty-clickthroughs/)

<https://andrewchen.co/about/>

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 pāragri. 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 sasniegst tikai ar neatlaidību un pacietību.

Konkurences cīņā priekšroka ir jauniem kanāliem

Atbilstības «produkts-tirgus» veidošanas procesā jauni kanāli ir neaizstājami. Lai paaugstinātu izvēlētā kanāla efektivitāti, pastāvīgi jātestē tā stratēģija. Paralēli optimizācijas testēšanai jāpārbauda arī citu kanālu stratēģijas. Mērkis – 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. **Endru Čens**⁷⁴ (*Andrew Chen*) ir teicis: ««Uzpūsto klikšķu skaita likuma» risinājums ir atklāt nākamo neizmantoto 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.

Piemēram, varat piesaistīt jaunas mārketinga platformas, kamēr tās atrodas sākotnējā attīstības stadijā. «*Zynga*»⁷⁵ («FarmVille» un citu populāru interneta spēļu veidotājs) izdarīja to «Facebook», dominējot platformas reklāmas un koplietošanas funkcijās. Tolaik uzņēmumam bija relatīvi maza konkurence. Pašlaik spēļu uzņēmumiem izmantot «Facebook» tā, kā to pirms dažiem gadiem izdarīja «Zynga», praktiski nav iespējams – tagad tā ir pārāk dārga un pārpildīta platforma. Tomēr, ja jaunuzņēmums izmantos kādu jaunāku platformu ar ātriem paplašināšanās tempiem, tam būs ievērojama priekšrocība, salīdzinot par uzņēmumiem, kas lieto vecās metodes. Vēl viens nepietiekami izmantotu kanālu stratēģiju avots ir citu kanālu izmantošana sava galvenā piesaistes kanāla atbalstam. Pieņemsim: jūsu galvenais kanāls ir «satura mārketing», un tā galvenais instruments ir jūsu jaunuzņēmuma blogs. Lai paaugstinātu tā redzamību, varat rakstīt komentārus citos blogos vai arī izmantot reklāmu sociālajos tīklos, lai izceltu savus labākos ierakstus «Twitter» un «Facebook» platformās (sociālie un vizuālās reklāmas kanāli). Abos gadījumos izmantojiet šos kanālus nevis kā sava uzņēmuma attīstības galvenos rīkus, bet gan kā palīgrīkus savas satura mārketinga stratēģijas atbalstam. Šie piemēri ir samērā tradicionāli. Iespējams, jums izdosies atrast unikālu satura mārketinga stratēģiju un atklāt patiesi jaunas kanāla stratēģijas. Ľaujiet vaļu savai iztēlei!

Praktiskais uzdevums

Pirms sākt veidot vērtības un piesaistes kanālu kartes, atgādinām, ka jums jāizveido objektīvs to uzdevumu saraksts, ko patērētāji mēģina veikt un novest līdz galam, problēmas, ko viņi cenšas atrisināt, vajadzības, ko viņi cenšas apmierināt, kā arī to, cik tas viņiem ir svarīgi. Izmantojiet:

- 10. pielikumu vērtības kartes izveidošanai;
- 11. pielikumu kanāla kartes izveidošanai;
- 12. pielikums palīdzēs izstrādāt dažādas vērtības piedāvājumu koncepcijas;
- 13. pielikums palīdzēs izstrādāt dažādas piesaistes kanāla koncepcijas;
- 14. pielikums palīdzēs izstrādāt vērtības piedāvājumu stresa testu;
- 15. pielikums palīdzēs izstrādāt piesaistes kanālu stresa testēšanu.

Esiet drosmīgi, taču neaizmirstiet – vissvarīgākais vienmēr ir patērētājs.

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, patērtāju pētišanas un ideju pārveidošanas procesā. Viss, kas saistīts ar prototipi, 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 patērtāju interesi par piedāvāto produktu un kanālu pirms tā pilnīgas izveides, citiem vārdiem sakot, panāksiet maksimālu noderīgumu ar minimālu piepūli. Jūs neizšķērdesiet naudu produktam vai kanālam, ko neviens nevēlas izmantot, turklāt tad, kad jūsu produkts būs gatavs plašai izplatīšanai, tam jau būs izveidojies sava patērtāju loks.

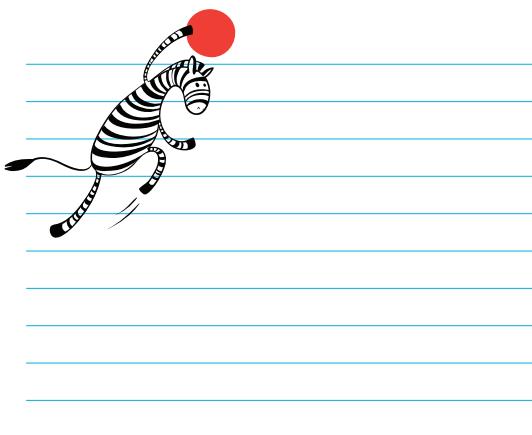
Minimālas dzīvotspējas produktu un kanālu skaidrojums

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

MDK (minimālas 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 konцепcijā prototipēšana ir svarīga, jo tā ļauj ātri izpētīt iespējas vēl pirms reālu produktu un kanālu testēšanas un izveides.

Daži iedvesmojoši piemēri

- **Skaidrojošs videoieraksts** ir ūdensmarķeža 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 nesenajiem 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 V1*» 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, izkliedēt 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 vēlamo 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

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

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

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

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

<https://lifehacker.com/food-on-the-table-builds-meal-plans-and-grocery-lists-t-5891659>

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

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 veikalui 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 bija niecīgi 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: veikalui un pārtikas preču saraksts, iknedēļas dati par veikalui akcijām un receptes, kā arī algoritmi, kas saskaņo veikalui 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, nemot vērā: (a) sievietes vēlmes; (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 kērās klāt algoritmam un pēc nedēļas sāka sūtīt sarakstus un receptes e-pastā. Vēl pēc nedēļas tika uzrakstīta datorprogramma, kas pārlūkoja veikalui 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 mērogā uzņēmumam.
- **Piesaistiet patērētāju līdzekļus,** izveidojot kolektīvās finansēšanas kampaņu tādās pūļa finansēšanas platformās kā [**«Kickstarter»**](#)⁸¹,

«*IndieGoGo*»⁸² u. tml. Kampaņa palīdzēs saprast, vai patērētājs vēlas iegādāties jūsu produktu un cik cilvēku ir nobalsojuši (turklāt, ie-guldot 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 kampaņas rezultātā iegūsiet pirmos jūsu produkta atbalstītājus un lietotājus. **Skots Šteinbergs**⁸⁴ (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 interesī, kā arī viegli izskaidrojama vērtība. Iesakām izlasīt «*Kickstarter*» platformas **desmit lielākos veiksmes stāstus**⁸⁵.

- **Vienas funkcijas MDP.** Dažām no veiksmīgākajām lietojumprogrammām sākumā bija viena vienkārša, bet efektīva funkcija, piemēram, «*Google*» vai «*Dropbox*». Sie abi produkti joprojām īpaši nav izmai-nījušies. «*Google*» šobrīd ir pat minimalistiskāks. Lasot veiksmīgas lietotņu sadaļas «Par mums», pamanīsiet, ka to veidotāji atzīst, ka viņu pirmā klūda bija pārāk daudzu funkciju ieklaušana. 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 nepadarīs 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. Sākat 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 uzņēmēdarbības

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

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

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

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

studentiem, esam pamanījuši: paātrinot testēšanas ciklus, viņi vairāk atklāj un ātrāk sasniedz rezultātus. Seši īsi iterācijas cikli, balstīti uz ātriem eksperimentiem, sniedz vairāk informācijas nekā trīs gari iterācijas cikli ar lēniem eksperimentiem. Ātrāka pieeja sniegs zināšanas ātrāk un līdz ar to mazinās risku un nenoteiktību vairāk nekā lēnā iterācija.

Minimālas dzīvotspējas produktu un kanālu veidošanas pamācība

Mēs uzskatam, ka prototipu veidošana ir svarīga vērtības piedāvājumu un piesaistes kanāla projektēšanas procesa daļa. Tā ņauj pārbaudīt pieņēmumus, taustāmā veidā mainīt jūsu redzējumu, kā arī uzlabot idejas un labāk izskaidrot tās citiem. Lai gan prototipi nav (un tiem nevajadzētu būt) perfekti, tie palīdz izpētīt un uzlabot idejas. Cilvēkiem **patīk spēlēties ar prototipiem**⁸⁶. Ja jums ir kas taustāms, jūs gūsiet nedalītu uzmanību. Izveidojot prototipu, noteikti piesaistīsiet patērētāju un, iespējams, dažu investoru uzmanību. Prototipa veids ir atkarīgs no uzticības pakāpes (cik prototipam jālīdzinās paredzētajam gala produktam – tas var būt ar roku zīmēts vai pilnībā uzbūvēts prototips) un izstrādes stadijas (no agrīnām idejām līdz vizuālai detalizācijai).

Bieži redzam, ka studentu koncepcijās ir daudz liekvārdības, tādējādi mēģinot noslēpt radošu ideju trūkumu. Ja ideja nav skaidra pašam studentam, citiem to uztvert ir vēl grūtāk. Nav viegli diskutēt par lietām, ko jūs pilnībā nesaprostat.

Šie trīs vienkāršie soļi palīdzēs izklūt no tādas situācijas. Pārbaudiet katru soli, izmantojot patērētāju palīdzību, pirms speriet nākamo.

1. solis. Vispirms izveidojiet prototipa skici

Pirms taustāma prototipa izveidošanas ir nepieciešama idejas ieskicēšana. Vārdi bieži vien ir neskaidri un var būt mulsinoši. Bet zīmējums (pat ļoti vienkāršs) ir saprotams un tūkstoš vārdu vērts. Cilvēkiem ir krietni vieglāk spriest un izteikt savu viedokli, ja viņi redz skici, jo lielākā daļa cilvēku labāk uztver vizuālo informāciju. Zīmējums ņauj precīzi saprast un izskaidrot idejas būtību. Idejas zīmējums var būt noderīgs gan jums, gan jūsu kolēģiem. Neuztraucieties, jums nav jābūt

Prototipa izveidošanai var izmantot visu, kas jums ir par rokai – papīru, kartonu, koka zarus, salvetes u. c. Esiet radoši, domājiet tēlaini un asociatīvi!

Rembrantam, lai izveidotu zīmējumu. Vizuālai domāšanai nav nepieciešams mākslinieka talants. Ja mākat uzzīmēt līniju, apli, kvadrātu un trijsstūri, 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: ieskicējet viedtālruņa kontūras uz liela papīra un uzzīmējet dažādus lietotnes ekrānus. Mēģiniet izveidot loģisku plūsmu un lietotāja saskarni (*interface*). Kā darbosies lietotne? Kadas «pogas» ir nepieciešamas? Ko redz lietotājs? Ko lietotājs var darīt? «Dashboard» ir vēl viens prototipa skices veidošanas veids. Uzzīmējet stāstu par to, kā investori lietos jūsu pakalpojumu. Uzzīmējet, ko viņi dara, un papildiniet zīmējumu ar viņu vārdiem, domām vai emocijām. Pārvērsiet patērētāju celojumu par aizraujošu komiksu.

2. solis. Izveidojiet taustāmu prototipu

Izpētot 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 iespējamī 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.

3. solis. Izstrādājiet funkcionējošu prototipu

Pēc pirmā fiziskā prototipa pārbaudes esat gatavi spert pēdējo soli: izveidot funkcionējošu (vai – pēc izskata tuvu gatavam) produkta pirmo versiju, par kuru patērētāji būs gatavi maksāt. Produkts var būt nepabeigts – galvenais, lai patērētāji jūt, ka tas darbojas un sniedz viņiem vērtību. Šādā veidā varēsiet pārbaudīt savu ideju un iegūt lietotāju atsauksmes, vienlaikus nedaudz nopelnot. Tādus pagaidu risinājumus drīkst izmantot, ja sniedzat patērētājiem solīto vērtību. Izpētiet savu vērtības karti, izvēlieties piecas produkta būtiskākās funkcijas un mēģiniet iekļaut tās prototipā. Taču – viss ir atkarīgs no jūsu produkta. Dažām idejām ir vieglāk izveidot prototipu, citām – nē. Padomājiet, kā labāk radīt ticamu prototipu: uzbūvēt to paša spēkiem vai pasūtīt, izmantojot ārpakalpojumu. Iespējams, labākais risinājums – uzticēt prototipa izgatavošanu profesionāliem. Vienmēr atcerieties, ka svarīgākais prototipa mērķis šajā posmā ir pārbaudīt jūsu idejas un pieņēmumus. Kuriem pieņēumiem jābūt patiesiem, lai jūsu produkts ir veiksmīgs. Vai cilvēki vēlas maksāt par jūsu produktu. Vai produkts ir saprotams citiem. Vai patērētājiem ir no kaut kā jāatsakās vai kas jāmaina jūsu vērtības piedāvājumu dēļ, un vai viņi vēlas to darīt.

Ar ko sākt?

Uzņēmējdarbības studenti ātri atrod atbildi uz šo jautājumu, kad runājam par viņu vērtības piedāvājumiem. Sāciet ar svarīgākajiem vērtības piedāvājumu elementiem, kas viegli piesaistīs patērētājus. Ja izvēle būs nepareiza, jūsu vērtības piedāvājumi cietīs neveiksmi. Prezentācija, ko esat izveidojuši saviem vērtības piedāvājumiem, palīdzēs jums koncentrēties uz tā galvenajām komponentēm un sasniegt definēto mērķi.

Cits jautājums – ko darīt ar piesaistes kanāliem, jo jums ir vairāki kanāli, kas pilda dažādas funkcijas patērētāja ceļojuma laikā. Tāpēc iesakām ar kanāliem strādāt pakāpeniski, soli pa solim sekojot **patērētāja ceļojumam**⁸⁷ līdz jūsu vērtības piedāvājumiem.

Sāciet ar to, «kā informēt cilvēkus» => tad izpētiet, «kā stimulēt pirkuma apsvērumu» => tam seko – «kā veicināt pirkumu» => «kā vieglāk apkalpot» => un, visbeidzot, «kā veicināt lojalitāti». Protams, rezultātā ir

MDP un MDK 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 izvietošanas kanāls (piemēram, mājaslapa).** Tā ir vietne, 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. Turklat 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

patērētājiem reģistrēties ar vienu klikšķi. Reģistrācijas lapa ir neaizvietojams rīks. Ne visi apmeklētāji būs gatavi iegādāties jūsu produkciju uzreiz, taču tas nenozīmē, ka viņi jums nav svarīgi. Kad patērētājiem izveidosies asociācija ar jūsu produktu, viņi atcerēsies par piedāvāju-mu. Tas pircējiem būs papildu iemesls, lai uzticētos jūsu uzņēmumam, un ievērojami ietekmēs viņu lēmumu par pirkumu.

- **Palieliniet savus tēriņus:** ja jūsu sākotnējie MDP un MDK ir veiksmīgi, iesakām brīvāk rīkoties ar naudas līdzekļiem. Tiklīdz secināt, ka jums ir siks tirgus (niša) un patērētājiem ir svarīgas atbilstošās problēmas, ieguldiet līdzekļus mārketinga un pārdošanas apjomu veicināšanā. Patērētāju piesaistīšana ir saistīta ar zināmiem ieguldījumiem – tā ir pareiza līdzekļu izlietošana ar nosacījumu, ka jūsu galvenie pieņēmumi ir apstiprināti, lai gan šajā posmā, visticamāk, jūs biznesu vēl nepaplašiniet. Protams, mārketinga un pārdošanas apjomu palielināšana ir svarīgs solis pareizajā virzienā, taču vēl ir par agru algot jaunus darbiniekus.
- **Optimizējiet:** tagad jūs esat daudz uzzinājuši par saviem patērētājiem un par savu produktu. Pienācis laiks izanalizēt šo vērtīgo informāciju, lai panāktu vērtības piedāvājumu un piesaistes kanālu maksimālus uzlabojumus. Esiet piesardzīgi plašākā tirgū, jo produkta pārdošana «parastiem» patērētājiem kardināli atšķiras no pārdošanas pirmajiem lietotājiem. Pirmie produkta adaptētāji ir īpaši cilvēki: viņi uztver jūsu vērtības piedāvājumus kā stratēģisku iespēju; meklē nevis vienkāršus uzlabojumus, bet gan fundamentālas izmaiņas uzdevumu veikšanas procesos; viņi nelietos jūsu produktu ilgu laiku; tiklīdz tirgū parādīsies kas jauns un aizraujošs, viņi sekos tam.

Savukārt «parastie» pircēji meklē uzlabojumus. Viņu prioritāte ir ilgtermiņa saistība ar jums un iegādātā produkta kvalitāte (tai jābūt nevainojamai). Citiem vārdiem sakot, viņi plāno ilgi «dzīvot ar jums kopā», jūsu vērtības piedāvājumiem un kanāliem. Pirmajiem produktu lietotājiem ir citi stratēģiskie un emocionālie mērķi, tāpēc viņi nav labākie jūsu produkta «vēstneši» «parasto» pircēju vidū. «Parastais» pircējs jauno pircēju viedokli uztver skeptiski, jo viņi runā savā valodā un dzīvo pēc saviem principiem. Tāpēc šajā posmā jums jāatgriežas pie piesaistes kanāla kartes un jāizveido efektīvs piesaistes kanāls (stratēģija).

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 izvietošanas lapas un veikt A/B testēšanu.
- **Generator**⁹²: izveidojiet sava jaunuzņēmuma mājaslapu.
- **Marvelapp**⁹³: lūk 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 saturu analīzi.
- **Launchrock**⁹⁹: publicējiet produkta izvietošanas lapu dažās minūtēs un paziņojet par savu jaunuzņēmumu pirmajiem lietotājiem.
- **Gumroad**¹⁰⁰: pārdodiet savu darbu un paplašiniet auditoriju.

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

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

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

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=CLP43ura0NICFYk_Gwoda7gBmg

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

<https://marvelapp.com/>

<https://qualaroo.com/>

<https://untorch.com/>

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

<https://roadmap.space/>

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

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

<https://gumroad.com/>

Praktiskais uzdevums

Atcerieties!

Metožu karte ir domāta kā iedvesmas avots tiem, kas veido vai plāno izveidot biznesa modeli un meklē jaunas idejas. Karte palīdzēs atcerēties, ka svarīgākais ir patērētājs. Mūsu kartei ir vairākas alternatīvas, un laika gaitā, kad jūsu lēmumi kļūs pārliecinošāki, aicinām veidot arī savas kartes versijas. Esiet drosmīgi, taču neaizmirstiet – vissvarīgākais vienmēr ir patērētājs. Pirms veidot savu prototipu, atgādinām, ka jūsu mērķis ir reāls jūsu vērtības piedāvājumu un piesaistes kanāla attēlojums, lai pēc iespējas ātrāk, lētāk un efektīvāk pārbaudītu potenciālo patērētāju interesi.

3.6.

TESTĒŠANA GALVENO VĒRTĪBAS PIEDĀVĀJUMU UN GALVENĀ PIESAISTES KANĀLA NOTEIKŠANAI

Atgādinām: rūpīgi izstrādāts biznesa modelis ir jaunuzņēmuma veiksmes pamats. Līdz šīm jūs esat strādājuši tikai ar pieņēmumiem. Lai biznesa modelis nestu taustāmus rezultātus, to jāpārbauda praksē, t. i., jāpārbauda jūsu pieņēmumi reālajā dzīvē. Jums tas var nepatikt, taču bieži vien biznesa modelis cieš krahu tieši šajā posmā. Jūsu pieņēmumi pārsvarā būs kļūdaini, un tas ir normāli, jo, strādājot ar jaunām idejām, nav iespējams ņemt vērā visus faktorus. Bet jūs jau esat pierādījuši, ka varat tikt galā ar jebkuru **izaicinājumu**¹⁰¹, tāpēc uztraukumam nav pamata.

Tests, lai noteiktu galveno vērtības piedāvājumu un galveno piesaistes kanālu

Tātad, jūsu rīcībā ir tikai pieņēmumi, kas iedalīti uzdevumos, sāpēs un ieguvumos, taču vēl ir jānoskaidro, kādā mērā pircējiem ir nepieciešama jūsu palīdzība. Izstrādājiet eksperimentus, kas apstiprinās to, ka jūsu

Vai atcerieties savu detektīva lomu? Šobrīd ir laiks atkal iejusties detektīva ādā!

The lean start-up aproach, 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 laikietilpīgiem un resursietilpīgiem 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. Turklat patērētāji veicinās maksimālu tirgus piesaisti jūsu jaunuzņēmumam. Tikai pēc tam varēsiet kerties 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 vēlamī, 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). Pievejas pamatprincips – «iziet cilvēkos», jo vienīgais uzticamas jūsu modeļa lietotājs un kritikis 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 pametot 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, šķītīs, ka velti tērējāt laiku, taču, no otras puses, kritika var sniegt pilnīgi negaidītus faktus un viedokļus, kuru ietekmē jums būs iespēja mainīt sākotnējo ideju.

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

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 projektešanas 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 faktorus.
- **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 vēlāties pārbaudīt. Ieskicējiet eksperimentu, ar ko pārbaudīsiet attiecīgā pieņēmuma pareizību. Definējiet parametrus, ko mērīsiet – jo, kā zināms, nevar ieviest to, ko nevar izmērīt. Nosakiet slieksni (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 secibā.** 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. Atzīmējet, cik uzticami bija mērāmie parametri. Aprakstiet plānotos soļus, ņemot vērā ieejas datus. Pamatojoties uz iegūto informāciju, izvērtējiet to ticamību jeb validitāti.

- **Veiciniet progresu.** Kad būsiet 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 viedokliem.** 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, 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 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 pieņēmus – tos, kas var sagraut jūsu ideju.
- **Vispirms saprast patērētāju vēlmes.** Pārbaudiet un pārliecinieties 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.**
Pārliecīnieties, ka lēmumi, kuriem ir neatgriezeniska ietekme uz jūsu uzņēmumu, ir pamatoti.

Ne visi eksperimenti ar patērētājiem ir vienādi. Atkarībā no testa atšķirības datu tīcamība, izmaksas un laika ieguldījums. Kādi riski ir dialogam ar patērētāju, salīdzinot ar centieniem piespiest viņu rīkoties. Kā jūsu klātbūtnē 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 atcerēties 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 nejautājet 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 iegūsiet datus ar augstāku precizitāti un tīcamību, nekā tikai klausoties patērētāju vārdos. Vērojiet patērētāju reakciju, tajā skaitā to, kā viņi reāgē uz prototipu. Tā gūsiet 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 klātbūtnē patērētājiem sniedz iespēju uzdot jautājumus, jums – izpētīt viņu uzvedību eksperimenta laikā. Tā ir lieliska iespēja uzreiz iegūt jaunu

informāciju un uzlabot ideju. Tikai nepārspīlējiet, 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 sagrupējuši 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 apkopotos 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/>

Praktiskais uzdevums

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 produkta (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
Patēriņtāja profils

8. pielikums
Agrīnā patēriņtāja profils

9. pielikums
Patēriņtāja 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 dzīvībdzes produkti

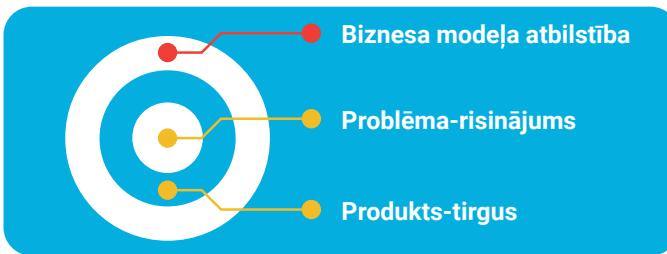
17. pielikums
Minimālas dzīvībdzes kanāli

18. pielikums
Minimālas dzīvībdzes produkta testēšana

19. pielikums
Minimālas dzīvībdzes kanāla testēšana

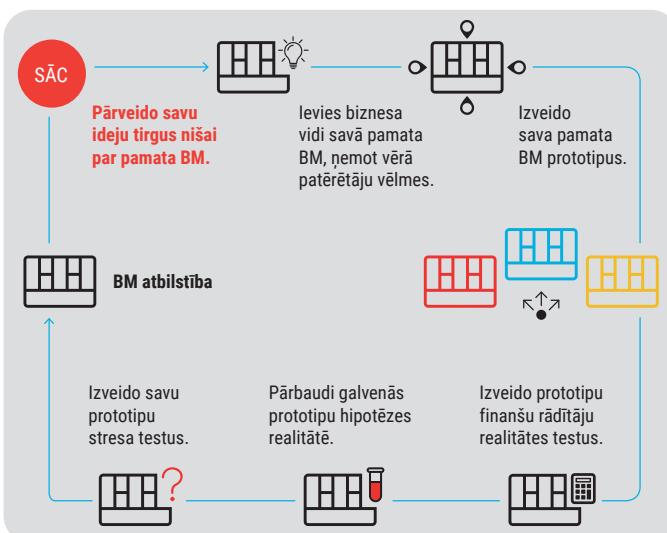
Atspēriena punkts. 1. PIELIKUMS. PAMATA BIZNESA MODEĻA DIZAINS

97



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

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



I Materiāli

- B0 formāta kanvas.
- Lielas līmlapiņas vairākās krāsās.
- Biezi markieri vairākās krāsās.
- MB lietotne vietnē strategyzer.com.
- Visi materiāli, kas iedvesmo jūsu jaunuzņēmuma ideju (informātīvi raksti, jūsu skices un vienkārši zīmējumi, avīžu 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 pašād izveidot labāku izpratni par to, kā veidot, sniegt un «notvert» vērtību gan jūsu patēriņājam, 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 sirðsbalsai. Ja jūsu biznesa priekšrocība ir konkrētas funkcijas veikšana vai vērtīgu resursu esamība – sāciet ar to.

Izdariet to! Izvietojiet savu pirmo līmlapiņu uz kanvas. Un izjūtiet 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 modeļis veido, sniedz un «notver» vērtību.

VII Labākie panākumi

Izmantojet krāsas: dažādu krāsu līmlapiņas, lai izceltu dažādus BM aspektus. Piemēram, ja savā modeļi ievērojat divus atšķirīgus patēriņāju segmentus ar atšķirīgiem veicamiem darbiem, katram segmentam izmantojiet citu krāsu utt.

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

Nepārcentīties: nepievienojiet pārāk daudz līmlapiņu BM stratēģiskās plānošanas stadijā. Daudz detaļu aizēnos jūsu ideju. Labojot modeļi, pievienojiet precīzējumus.

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, nogādās un «notver» vērtību.
- Inovatīvāko uzņēmējdarbības modeļu izstrādāšanas sākumpunkts.

Eset gatavi intensīvai testēšanai, jo BM sākumposmā gandrīz viss ir tikai pieņēmums. Jums vēl nav pierādījumu tam, ka patēriņājiem interesē jūsu produkts, un nav apstiprinājumu tam, ka jūsu BM nesis ienākumus.

VI Detaлизācija

Jūsu sākotnējās idejas ir izvietotas uz kanvas, un ir pienācis **laiks pārbaudīt to kvalitāti un saskaņotību**.

Vai savā modeļi neesat ievietojuši pārāk **trūcīgus un vienpusējus elementus**? Piemēram, katram patēriņāja uzdevumam un segmentam ir jābūt atbilstošam vērtības piedāvājumam un ieņēmumu plūsmai.

Pievienojiet, noņemiet un pārkārtojiet uzlīmes, līdz jums ir pilnīgi skaidrs, kā jūsu modeļis 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?

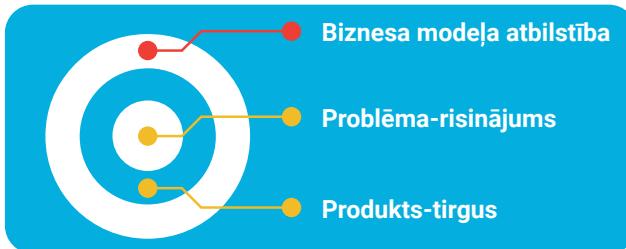
VIII Izplatītākās klūdas

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

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

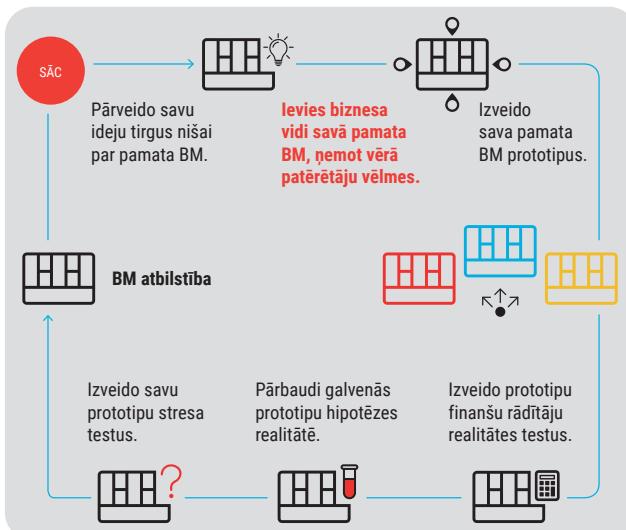
Netiek veidots arhīvs: dokumentējiet katru modeļi, ko veidojat lietotnē «Business Model Toolbox». Saglabājiet pat slikti izstrādātas skices. Tā jūs neatkarīgās iepriekšējās kļūdas vai, apstākļiem mainoties, jūs nebūs jāsāk viss no jauna.

Atspēriena punkts. 2. PIELIKUMS. BIZNESĀ MODEĀA VIDE



Jūsu jaunuzņēmuma panākumu atslēga ir zināšanas, ko jūs gūstat, sistematiski 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 modeļi**. To mērķis ir iedvesmot gan praktizējošos, gan topošos uzņēmējus. Biznesa modeļim (BM) vienmēr jābūt vērstam uz patērētāju interešu un vēlmju realizēšanu. Informācija pielikumā nav detalizēta instrukcija ar stingri noteiku 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 (tīrgus spēki, galvenās tendences, nozares spēki, makroekonomiskie spēki).
- Lielas līmlapiņas vairākās krāsās.
- Biezi markieri vairākās krāsās.
- Materiālu kolekcija par visu, kas notiek saistībā ar jūsu BM (16 tendences no trendwatching.com, patērētāju mijiedarības fotoattēli, konkurentu vietņu izdrukas, nozares statistika un grafiki utt.)

III Mērķis

Izteļojieties un sakārtojet visus jūsu BM vides elementus (tīrgus 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 priekšstātu par faktoriem, kas ietekmē jūsu BM, un atklāt jaunas, inovatīvas BM veidošanas iespējas un virzienus.

V Darba sākums

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

Tīrgus spēki

- Kādas problēmas vairāk ietekmē patērētāju vidi?
- Kas mainās tīrgū?
- Kādi patērētāju segmenti ir svarīgāki? (Neainzirstiet 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 nelāuj 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 mazsvarīgos ienākumu gūšanas un tēriņu modeļus savā tīrgū.
- Kādas ir galvenās tehnoloģiju tendences?
- Kādām tehnoloģijām ir nozīmīgas iespējas vai graujoši draudi?
- Kādas jaunākas tehnoloģijas izmanto perifērie patērētāji?
- Kādas normatīvās tendences, noteikumi un nodokļi ietekmē jūsu tīrgu un modeļi?

II Noteikumi

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

- Vienu ideju uz vienas līmlapiņas
- Nerakstiet visas idejas uz vienas līmlapiņas, piemēram, saraksta veidā.
- Vienas idejas noteikums jau spēlēties 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 tīrgus spēkiem, tendencēm, konkurentiem u. tml. atspoguļo katru elementu vizuāli un jaus atklāt jaunas sākarības un idejas. Tāda vides apzināšana veido inovatīvu BM prototipu pamatu.

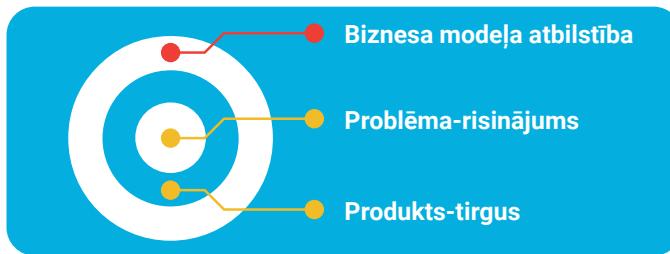
VI Detalizācija

- Atbildet uz jautājumiem kārtējā, izvietojot un apsprižot jūsu atlasītos materiālus (zīņu klipus, 16 megatendences no trendwatching.com, fotoattēlus ar patērētāju mijiedarībām, konkurentu vietņu izdrukas, nozares statistiku un grafikus u. tml.).
- Uzrakstiet diskusijas kopsavilkumu uz līmlapiņām.
- Diskusijas laikā skatieties uz materiāliem no attāluma.
- Galvenokārt izmantojiet vizuālu informāciju (nevis tikai tekstu).
- Turpiniet ar pārējiem izvēlētā spēka jautājumiem, līdz visi spēki ir apskatīti.
- Tagad jums ir BM vides vizuālā karte.

Makroekonomiskie spēki

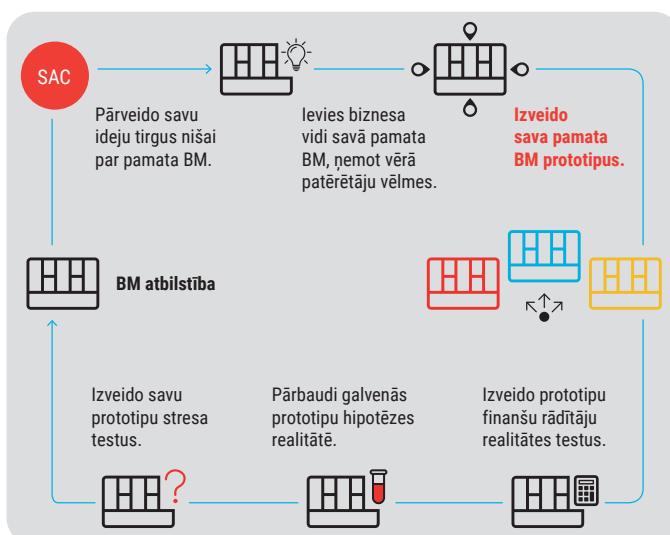
- Aprakstiet vispārējo tīrgus noskanojumu.
- Cik viegli ir iegūt finansējumu? Vai sākuma kapitāls, riska kapitāls / aizdevumi ir viegli pieejami?
- Cik tie maksā?
- Kāda ir cenu izmaiņu tendence?
- Kāda mērā ir attīstīta (publiskā) infrastruktūra jūsu tīrgū?
- Kā jūs raksturotu transportēšanu, tirdzniecību un piekļuvi piegādātājiem un patērētājiem?

Atspēriena punkts. 3. PIELIKUMS. BIZNESĀ MODEĀA PROTOTIPĒŠANA



Jūsu jaunuzņēmuma panākumu atslēga ir zināšanas, ko jūs gūstat, sistemātiski un metodiski strādājot ar saviem patēriņajiem, 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 patēriņāju interešu un vēlmju realizēšanu. Informācija pielikumā nav detalizēta instrukcija ar stingri noteiku 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 markieri 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 atklāsiet 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 neizbēgamī 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 bezgālīgas diskusijas.

VII Domājiet dzīlāk

- 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 Jauj domāt rādoši un veidot inovatīvas idejas.

II Noteikumi

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

- Vienu ideja uz vienas līmlapiņas
- Nerakstiet visas idejas uz vienas līmlapiņas, piemēram, saraksta veidā.
- Vienas idejas noteikums Jauj 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.

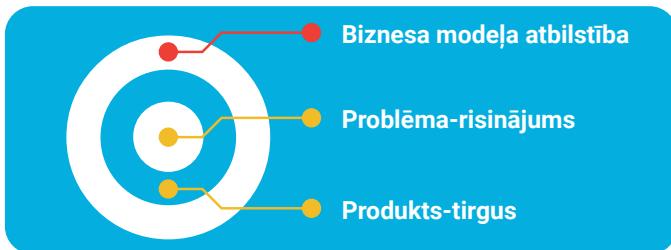
VI Detalizācija

- Katras komandas biedrs prezentē idejas, izmantojot flipchart tāfeli. Prezentācija nav ilgāka par minūti – ideju ieskicēšanai (nevis skaidrošanai).
- Visas lapas jāpievieno galerijai pie sienas. Tā jūs 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 tīkamākās idejas.

VIII Mērķa panākšana

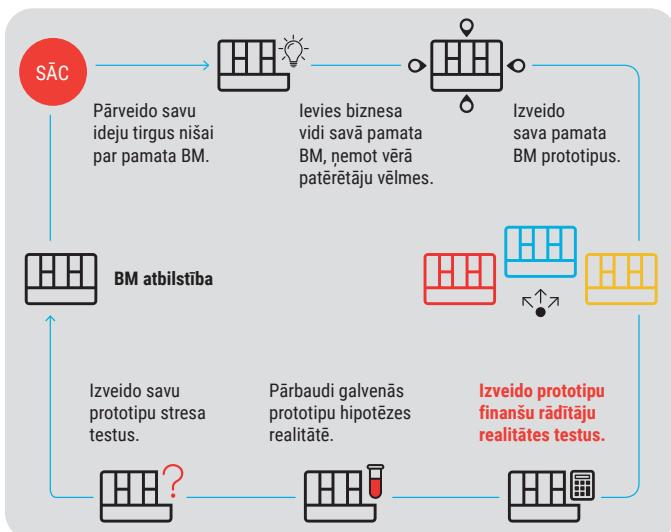
- Komandas veido BM kanvu, nemot vērā ierobežojumus.
- Katras komandas biedrs prezentē tās kanvu. Prezentācija nav ilgāka par divām minūtēm – ideju skicēšanai (nevis skaidrošanai).
- Visus modeļus izvieto galerijas veidā uz sienas.
- Katram dalībniekam izdala 10 uzlīmes balsošanai. Viņi var «atdot» visas uzlīmes vienam modeļim vai sadalīt tās vairākām.
- 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 patēriņtājiem, 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 patēriņtāju interešu un vēlmi realizēšanu. Informācija pielikumā nav detalizēta instrukcija ar stingri noteiku kārtību, bet gan aicinājums biznesā izmantot jaunas pieejas, kas sekmēs tā attīstību un nodrošinās ceļu uz panākumiem.



I Materiāli

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

III Mērķis

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

V Darba sākums

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

II Noteikumi

- Nerakstiet uz kanvas
- Attēlojet un aprakstiet savas idejas uz līmlapiņām.
- Tas jauj 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 jauj spēlēties 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 Detaлизācija

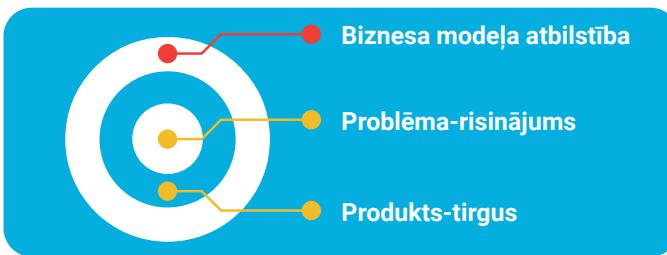
- Katras komandas biedrs prezentē tās novērtēto BM. Prezentācija nav garāka par divām minūtēm – ideju ieskicēšanai (nevis skaidrošanai).
- Visus modeļus izvieto galerijas veidā pie sienas.
- Katra komanda nosaka divas papildu ienēmumu plūsmas citai, izmantojot «32 biznesa modeļus, kas sagraus jūsu konkurentus».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

VII Maksimāla peļņa

- Komandas tālāk skicē sava BM jaunu versiju, nemot vērā papildu ienēmumu 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 modeļim vai sadalīt tās vairākiem.
- Tagad jāizvēlas divi BM to testēšanai ar patēriņtājiem.

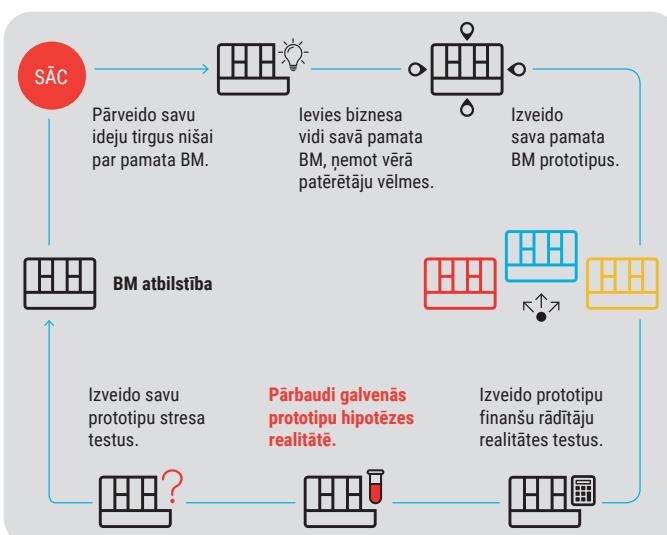
Atspēriena punkts. 5. PIELIKUMS. BIZNESĀ MODEĀA TESTĒŠANA

101



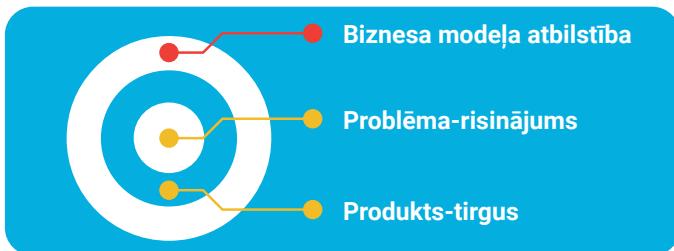
Jūsu jaunuzņēmuma panākumu atslēga ir zināšanas, ko jūs gūstat, sistemātiski un metodiski strādājot ar saviem patēriņajiem, analizējot un izprotot viņu pieredzi, uzvedības modeļus, uztveri, veicamos darbus.

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



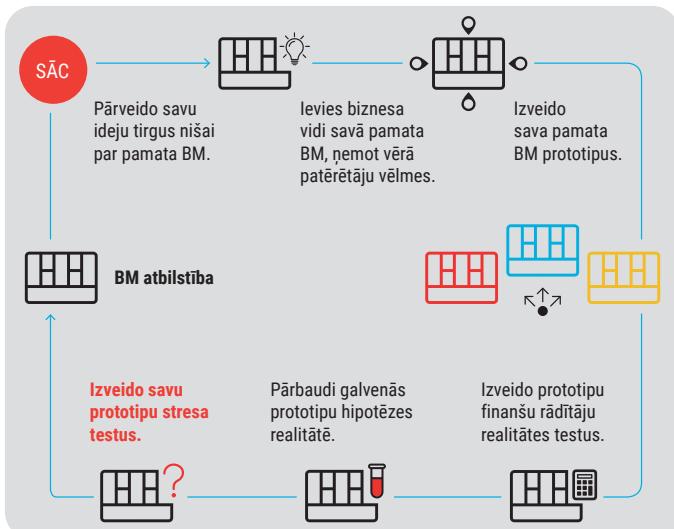
- I Materiāli**
 - BM kanva testēšanai.
 - Lielas līmlapiņas vairākās krāsās.
 - Biezi markieri vairākās krāsās.
 - Testēšanas kartes.
 - Mācību kartes.
 - Uzlīmes.
 - Līmlapiņas ar norādēm «apstiprināts», «uzzināt vairāk» un «nedērigs».
- II Noteikumi**
 - BM cikls**
 - Lietot. Izveidot. Izmērit. Iemācīties.**
 - Izstrādājiet BM, vadoties pēc BM cikla. Viena hipotēze uz vienas līmlapiņas un/vai testa kartes.
 - Nerakstiet visas hipotēzes uz vienas līmlapiņas un/vai testa kartes, piemēram, saraksta veidā.
 - Tā jūs varat spēlēties ar līmlapiņām un noteikt to prioritāti.
 - Tas ļauj koncentrēties vienam modelim un izcelt dažādus rezultātus.
- III Mērķis**
 - Pārbaudīt svarīgākos pieņēmumus par jūsu BM.
 - Meklējet pierādījumus tam, ka jūsu BM, visticamāk, veidos jūsu jaunuzņēmumam vairāk iepēmumu nekā izmaksu, kā arī maksimālo vērtību, t. i., pielāgots BM.
- IV Darba sākums**
 - Testēšana izvēlētās BM kanvas novietojet sienas centrā.
 - Izveidojiet trīs komandas; katrā izvirza hipotēzes, kas viņuprāt ļaus BM darboties. Komandas nosaka BM svarīgākās (graujošās) hipotēzes.
 - Dalībnieki izvirza hipotēzes (prioritārā secibā), kas viņuprāt sagraus jūsu BM. Ne visas hipotēzes ir vienlīdz kritiskas. Dažas grauj biznesu uzreiz, savukārt citas ir būtiskas tikai tad, kad svarīgākas hipotēzes ir iestenotas.
 - Katra komanda pie sienas izvieto savu graujošo hipotēzu sarakstu.
- V Detalizācija**
 - Katrā komandas biedrs prezentē prioritārās graujošās hipotēzes. Prezentāciju nav garāka par divām minūtēm – idejas ieskicēšanai (nevis skaidrošanai).
 - Katrā dalībnieks saņem piecas uzlīmes un balso par viņuprāt labāko graujošo hipotēzu sarakstu.
 - Komandas izveido spēcīgāko hipotēzu sarakstu.
 - Katram eksperimentam komandas aizpilda testa karti.
 - Komandas izvieto savas testa kartes pie sienas.
- VI Pirms testa...**
 - Katra komanda prezentē savas testa kartes. Prezentācija nav garāka par minuti – ideju ieskicēšanai (nevis skaidrošanai).
 - Katrā 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, tāču vispirms jāveic lēti un ātri testi.
 - Eksperimenta laikā strukturējiet secinājumus, izmantojot mācību kartes.
- VII Mācies**
 - Darbības pēc testa pabeigšanas**
 - Izvietojiet mācību kartes pie sienas.
 - Dalībnieki saņem uzlīmu komplektu ar atzīmēm «apstiprināts», «uzzināt vairāk» un «neapstiprināts». Vienu no tām dalībnieki uzlīmē uz mācību kartēm.
 - Mācību kartei vismaz ar vienu uzlīmi «neapstiprināts» atkārtoti jāzīstrādā 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.
 - VIII Vai jūsu pierādījumi atspoguļo, ka...**
 - jūs piesaistīsiet un noturēsiet patēriņājus.
 - strādās patēriņāju piesaistes kanāli.
 - jums ir pieejama jūsu BM nepieciešamajiem partneriem.
 - jums ir pieejami resursi, kas nepieciešami vērtības radīšanai.
 - jūs varēsiet veikt darbības, kas nepieciešamas vērtības radīšanai.
 - jūs ieņemumi pārņiegs izmaksas.
 - šis ienākumu gūšanas veids darbosies.

Atspēriena punkts. 6. PIELIKUMS. BIZNESĀ MODEĀA STRESĀ 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 modeļi**. To mērķis ir iedvesmot gan praktizējošos, gan topošos uzņēmējus. Biznesa modeļim (BM) vienmēr jābūt vērstam uz patērētāju interešu un vēlmu 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

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

II Noteikumi

- Specifiku noteikumu nav.
- Atbildet uz jautājumiem godīgi, iztēlojoties savas vēlmes.
 - Izvairieties no ilgstošām diskusijām.

III Mērķis

Dazi BM ir izstrādāti labāk un sniedz labākus finansiālos rezultātos, saīsinot ar pārējiem, tos grūtāk imēt, 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.
- Saskaņiet katras balsotāja punktus.
- Izvietojiet tos pie sienas no augstākā līdz zemākajiem.
- Apspriediet, kur rīkoties, kur ne. Izveidojiet prototipus no jauna.



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

1. Pārslēgšanās izmaksas

Nekas neattur patērētājus pārnākt pie manis

Mani patērētāji ir piesaistīti manam produktam uz dažiem gadiem



2. Atkārtoti ieņēmumi

100 % manu pārdošanas darījumu transakcijas

100 % no manas pārdošanas darījumiem automātiski rada atkātotus ieņēmumus



3. Pelnīšana vs. tērēšana

Pirms sāku pelnīt, produkta izveidošanā man jāinvestē 100 %

Gūstu pēlu pirms produkta izveidošanas



4. Izmaksu struktūra spēles noteikumu maiņai

Manas izmaksas ir augstākas nekā konkurentam

Manas izmaksas ir vismaz par 30 % zemākas nekā konkurentam



5. Citi, kas veic darbu

Man rodas izmaksas par visu manā BM radīto vērtību

Visu manu BM radīto vērtību izveido ārējie partneri, nesaņemot atlīdzību



6. Mērogojamība

Mana BM izaugsmei nepieciešami ievērojamie resursi un pūles

Mana BM izaugsmei praktiski nav robežu



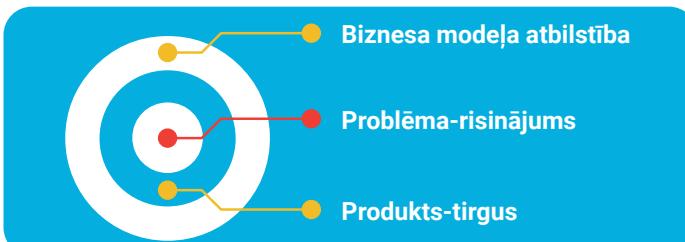
7. Aizsardzība pret konkurenci

Manam BM nav «aizsarggrāvju», esmu neaizsargāts pret konkurenci

Mans BM nodrošina ievērojamus un grūti pārvāramus «aizsarggrāvju»

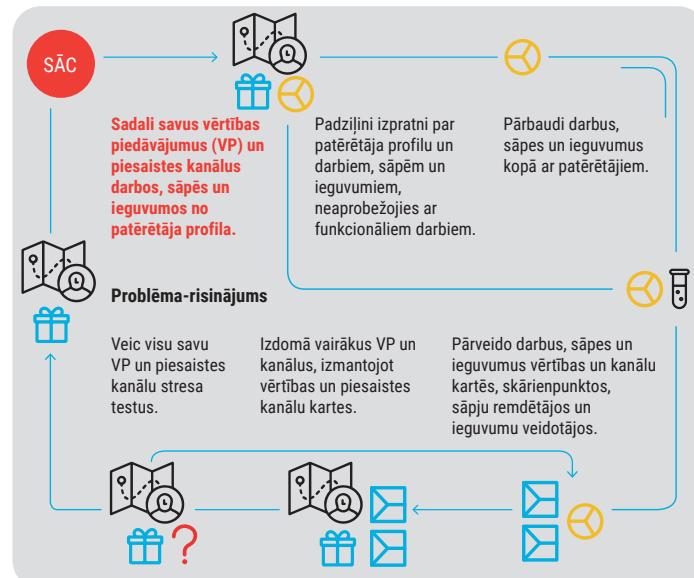
Atspēriena punkts. 7. PIELIKUMS. PATĒRĒTĀJA PROFILS

103



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

«Atspēriena punkts» palīdzēs jums sakt 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 interesu un vēlmju realizēšanu. Informācija pielikumā nav detalizēta instrukcija ar stingri noteiku kārtību, bet gan aicinājums biznesā izmantot jaunas pieejas, kas sekmēs tā atlīstību un nodrošinās ceļu uz panākumiem.



I Materiāli

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

III Mērķis Rezultāts

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

- 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

- Izveidojet komandas, kas noskaidro patērētāju darbus, sāpes un ieguvumus, pamatojoties uz VP un kanāliem, kas norādīti jūsu BM. Lai fiksētu savas idejas, izmantojet *flipchart* tāfeli un uzlīmes.
- Viss jāizveido galerijas veidā pie sienas. Tā jūs izveidosiet vairākas darbu, sāiju 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. Izskaidrojet katru, tācu nesvirojet. Piestipriniet tos pie citām baltām *flipchart* tāfeliem lapām.

VII Papildu detalas

- Izvietojet risinājumus pie sienas.
- Katra komanda prezentē risinājumus ne ilgāk par divām minūtēm, pietiek tikai ar secinājumu ieskicēšanai.
- Visi apspriež risinājumus un izvieto jaunos darbus, sāpes un ieguvumus uz *flipchart* tāfeliem, nonemot klūdainos. Ja nepieciešams, balsojiet ar uzlīmem, lai izvairītos no ilgstošām diskusijām.
- Komandas izvieto darbus, sāpes un ieguvumus (DSI) uz tāfeli prioritārā secībā vertikāli, sākat ar būtiskākajiem DSI. (Izmantojet oriģinālu kopijas.)
- Pievienojet diagrammas esošajai galerijai pie sienas. Visas diagrammas izvieto galējā pie sienas.



II Noteikumi

Nerakstiet uz kanvas

- Attēlojet 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 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"/> Kēdes darbi. | <input checked="" type="checkbox"/> Ieguvumi (vēlamie). |
| <input checked="" type="checkbox"/> Sāpes (nevēlamai rezultāti). | <input checked="" type="checkbox"/> Ieguvumi (negaidītie). |

Novietojiet BM kanvu un diagrammas pie sienas.



VI Esiet godīgi!

- Visi apspriež izplatītākās klūdas darbu, sāiju un ieguvumu definēšanā.
 - Vai nesajauči dažādus patērētāju segmentus?
 - Vai darbi nav maskēti ieguvumi?
 - Vai ir iekļauti emocionālie, sociālie un kēdes darbi?
 - Vai jums ir pietiekams darbu, sāiju un ieguvumu daudzums (vismaz 80–100)?
 - Vai to apraksti nav pavirši?
- Dalībnieki saņem 10 uzlīmes, lai izceltu izplatītākās klūdas. Viņi var „atdot“ visas uzlīmes vienai klūdai vai sadalīt tās vairākām.
- Atkārtoti izveidojiet grupas klūdu risinājumu meklēšanai.



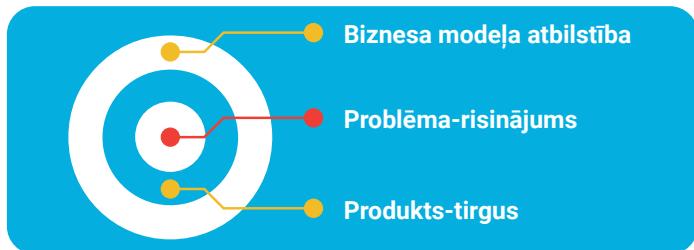
VIII Nobeigums

- Katras komandas biedrs prezentē tās prioritārā darbu, sāiju un ieguvumu sarakstu. Prezentācija nav garāka par divām minūtēm – ideju ieskicēšanai (nevis skaidrošanai).
- Apsriediet (visi) atšķirības prioritātēs un izveidojiet vienotu sarakstu. Ja nepieciešams, balsojiet ar uzlīmem, lai izvairītos no ilgstošām diskusijām.
- Saglabājiet savus rezultātus.



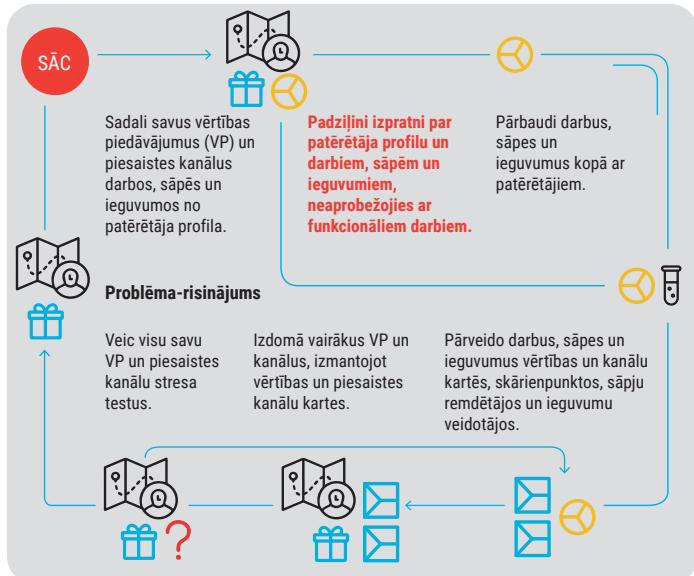
Tagad jums ir tikai pieņēmumi. Laiks pārbaudīt tos reālos apstākjos kopā ar patērētāju: realitātes pārbaude.

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 modeļi**. To mērķis ir iedvesmot gan praktizējos, 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 jaunuzņēmuma BM kanvas patērētāju segments.
- Vairākas papīra lapas *flipchart* tāfelei.
- Lielas līmlapiņas vairākās krāsās.
- Biezi markieri vairākās krāsās.
- Uzlīmes.

III Mērķis

Atrast pirmo agrīno patērētāju (pirmo atbalstītāju).

- 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.

Rezultāts

II Noteikumi

Esiet konkrēti!

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

IV Darba sākums

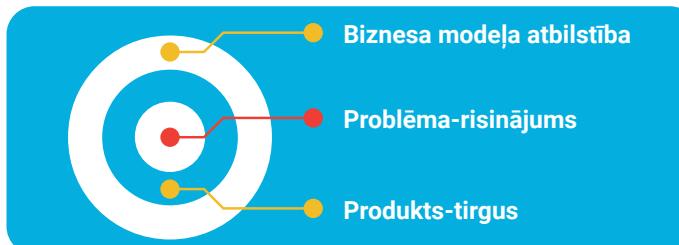
- Izveidojiet diskusiju grupas. Katra grupa izstrādā agrīnā patērētāja profilu.
 - Viņam ir problēma (sāpes) vai vajadzība.
 - Viņš apzinās šo problēmu.
 - Viņš aktīvi meklē risinājumu.
 - Viņam ir siksniņš.
 - Viņam ir vai viņš var iegūt budžetu.

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

V Detalizācija

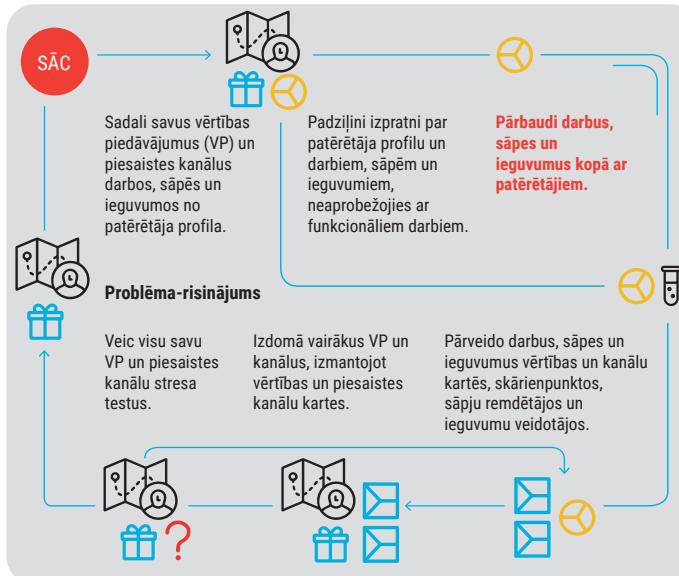
- Izvietojiet atbalstītāja profilu pie sienas.
- Katras grupas biedrs prezentē tās izveidoto atbalstītāja profilu. Prezentācija nav garāka par divām minūtēm, pietiek tikai ar secinājumu ieskicēšanu.
- Apspriediet (visi) katru profilu.
- Dalībnieki saņem uzlīmes, lai izvēlētos labāko profilu. Viņi var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

Atspēriena punkts. 9. PIELIKUMS. PATĒRĒTĀJA PROFILA TESTĒŠANA



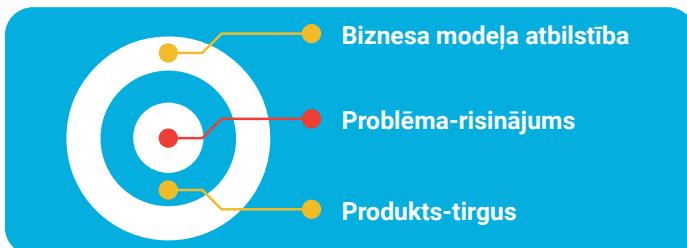
Jūsu jaunuzņēmuma panākumu atslēga ir zināšanas, ko jūs gūstat, sistematiski un metodiski strādājot ar saviem patērētājiem, analizējot un izprotot viņu pieredzi, uzvedības modelus, uztveri, veicamos darbus.

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



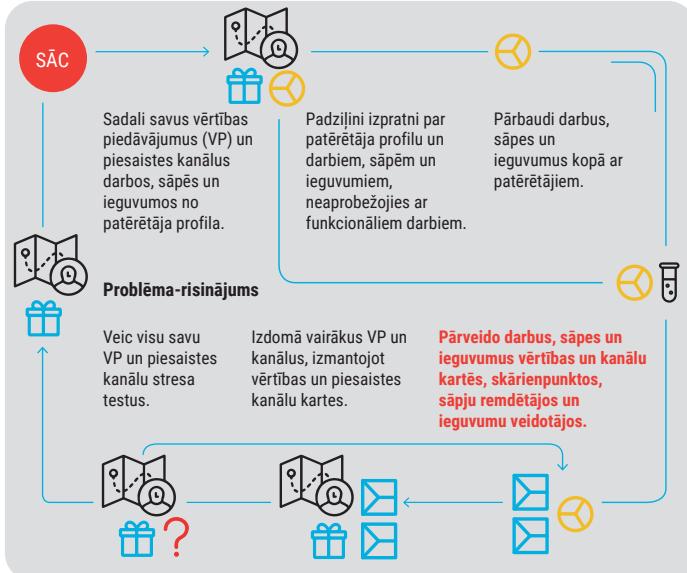
- | | | | |
|-------------------------------|---|----------------------------|---|
| I
Materiāli | <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Patērētāja profils ar prioritāriem darbiem, sāpēm un ieguvumiem. <input checked="" type="checkbox"/> Testa kartes. <input checked="" type="checkbox"/> Mācību kartes. <input checked="" type="checkbox"/> Lielas līmlapiņas vairākās krāsās. <input checked="" type="checkbox"/> Biezi markieri vairākās krāsās. | II
Noteikumi | <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Izmantojiet līmlapiņas! <input checked="" type="checkbox"/> Attēlojiet un aprakstiet savas idejas uz līmlapiņām. <input checked="" type="checkbox"/> Tas ļauj pārvietot idejas uz kanvas, vairākkārt mainot to vietu, un piešķir idejām mobilitāti un elastīgumu. |
| III
Mērķis | <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Apstiprināt pienēmumus par (prioritāriem) darbiem, sāpēm un ieguvumiem no jūsu patērētāja profila. | IV
Darba sākums | <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Katrs dalībnieks saņem piecas uzlīmes un balso par viņaprāt labākajām testa kartēm. <input checked="" type="checkbox"/> Tagad (visiem) jāizvēlas testa kartes testu veikšanai. <input checked="" type="checkbox"/> Atjaunojiet informāciju testa kartēs (piemēram, atbildīgā testa persona, testa datums utt.). <input checked="" type="checkbox"/> Nosakiet (visi) testa karšu prioritāti. Kritiskākajām piešķiriet augstāko prioritāti, priekšroku dodot lētiem un ātriem testiem. <input checked="" type="checkbox"/> Veiciet eksperimentu un strukturējiet secinājumus, izmantojot mācību kartes. |
| V
Detaлизācija | <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Katrs dalībnieks saņem piecas uzlīmes un izvēlas viņaprāt labāko darbu, sāpju un ieguvumu testus. <input checked="" type="checkbox"/> Grupas izveido testa kartes darba, sāpju un ieguvumu testiem ar visaugstāko vērtējumu. <input checked="" type="checkbox"/> Katram eksperimentam grupas aizpilda testa kartes un izvieto tās pie sienas. <input checked="" type="checkbox"/> Katras grupas biedrs prezentē grupas testa kartes. Prezentācija nav garāka par minuti – idejas ieskicešanai (nevis skaidrošanai). | VI
Esiet godīgi! | <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Katrs dalībnieks saņem piecas uzlīmes un izvēlas viņaprāt labākas testa kartes. <input checked="" type="checkbox"/> Testa kartes testu veikšanai jāizvēlas visiem. <input checked="" type="checkbox"/> Atjaunojiet informāciju testa kartēs (piemēram, atbildīgā testa persona, testa datums utt.). <input checked="" type="checkbox"/> Nosakiet (visi) testa karšu prioritāti. Kritiskākajām piešķiriet augstāko prioritāti, priekšroku dodot lētiem un ātriem testiem. <input checked="" type="checkbox"/> Veiciet eksperimentu un strukturējiet secinājumus, izmantojot mācību kartes. |
| VII
Papildu detaļas | <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Pēc pirmā testa posma izkārtojiet mācību kartes pie sienas. <input checked="" type="checkbox"/> Visi saņem uzlīmes ar atzīmēm «apstiprināts», «uzzināt vairāk» un «neapstiprināts». <input checked="" type="checkbox"/> Vienu no tām grupas dalībnieki uzlīmē uz mācību kartēm. <input checked="" type="checkbox"/> Karte ar vismaz vienu uzlīmi «neapstiprināts» norāda uz patērētāja profila hipotēzes labojumu un jaunu pārbaužu nepieciešamību. <input checked="" type="checkbox"/> Karte ar vismaz vienu uzlīmi «uzzināt vairāk» norāda uz papildu testu nepieciešamību. <input checked="" type="checkbox"/> Karte tikai ar uzlīmēm «apstiprināts» ļauj jums pāriet pie nākamās svarīgās hipotēzes pārbaudes. | VIII
Nobeigums | <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Visas A4 formāta lapas ar vērtību piedāvājumu koncepcijām pievieno galerijai uz sienas. <input checked="" type="checkbox"/> Grupas prezentē savas koncepcijas. Prezentācija nav garāka par minuti – idejas ieskicešanai (nevis skaidrošanai). <input checked="" type="checkbox"/> Dalībnieki saņem 15 uzlīmes un izvēlas viņuprāt labākas VP koncepcijas. Viņi var «atdot» visas uzlīmes vienai koncepcijai vai sadaļit tās vairākām. <input checked="" type="checkbox"/> 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 praktizējos, 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.
- Bieži markieri vairākās krāsās.
- Uzlīmes.



II

Noteikumi

Izmantojet līmlapiņas!

- Attēlojet 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.

III

Mērķis

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



IV

Darba sākums

- 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.



VII

Esiet godīgi!

- Izveidojiet komandas. Katra komanda atzīmē (tukšajā tabulā) pēc iespējas vairāk ideju par produktiem un pakalpojumiem, sāpju remdētājiem un ieguvumi 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 iekšķiešanu.
- Apspriediet (visi) produktus un pakalpojumus, sāpju remdētājus un ieguvumi veidotājus. Neizsvītrojiet tos, tikai noskaidrojiet to nozīmi. Kad esat gatavi, izvietojiet visus produktus un pakalpojumus, sāpju remdētājus un ieguvumi veidotājus vērtības kartē pie sienas.



VII

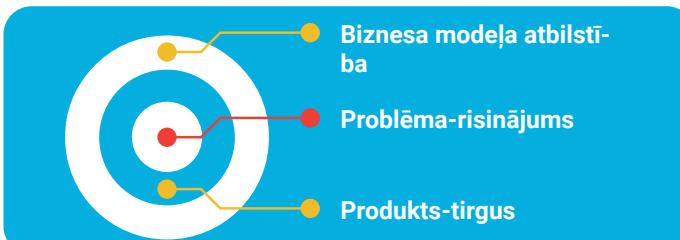
Detailizācija

- Izvietojiet risinājumus uz sienas.
- Katra komanda skaidro savus risinājumus. Prezentācija nav garāka par divām minūtēm, pietiek tikai ar secinājumu iekšķiešanu.
- Visi apspriež risinājumus un izvieto jaunos darbus, sāpes un ieguvumus vērtības kartē, neizmantojot klūdānos. Ja nepieciešams, balsojiet ar uzlīmēm, lai izvairītos no ilgtosām diskusijām.



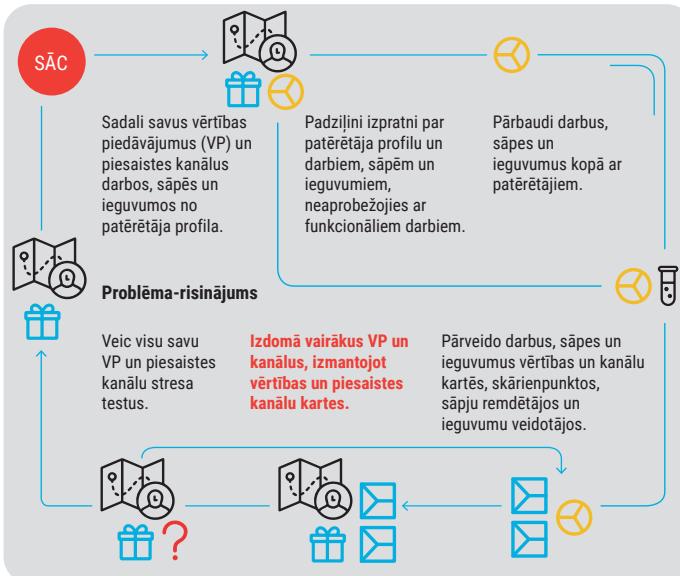
Atspēriena punkts. 11. PIELIKUMS. KANĀLU KARTE

107



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

«Atspēriena punkts» palīdzēs jums sākt savu biznesu. Pielikumi palīdzēs jums izveidot **piemērotu biznesa modeļi**. 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 izmanto jaunas pieejas, kas sekmēs tā attīstību un nodrošinās ceļu uz panākumiem.

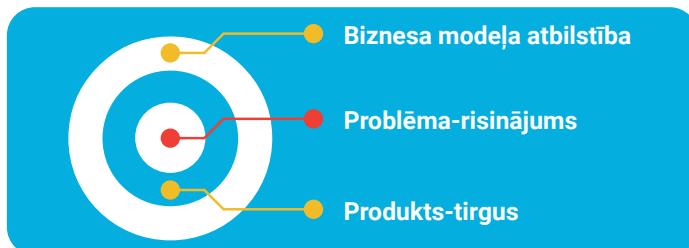


- I Materiāli**
 - Apstiprināts patērētāja profils.
 - Papīra lapas *flipchart* tāfeli.
 - Lielas līmlapiņas vairākās krāsās.
 - Biezi markieri vairākās krāsās.
 - Uzlīmes.
- II Noteikumi**
 - Izmantojiet līmlapiņas!**
 - Attēlojet un aprakstiet savas idejas uz līmlapiņām.
 - Tas ļauj pārvietot idejas 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.
- III Mērķis**

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

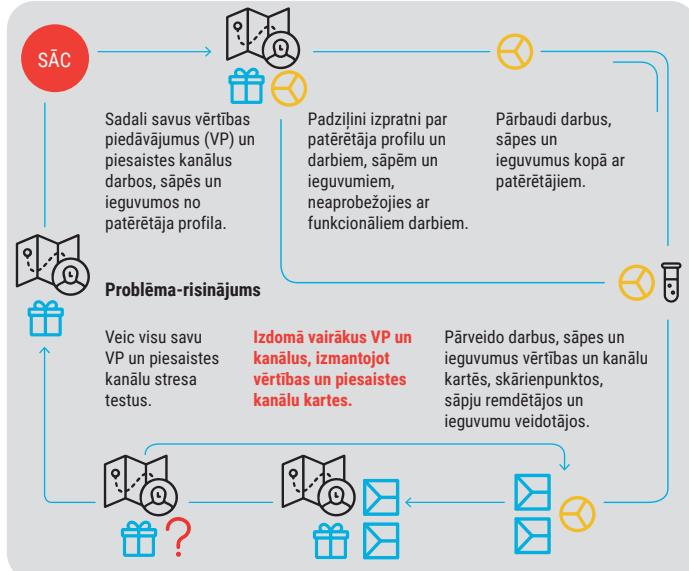
Izveidojiet atsevišķas kartes katram patērētāja ceļojuma solim: «lesaiste», «apsvērums», «spirkums», «pakalpojums» un «lojalitāte».
- IV Darba sākums**
 - Skārienpunkt, sāpju remdētāji un ieguvumu veidotāji kā iespējamās atbildes uz patērētāja darbiem, sāpēm un ieguvumiem.
 - Padziņīnātas diskusijas par to, kā atrisināt problēmas, kurām patērētājs meklē risinājumu.
 - Sākumpunkts piesaistīs kanālu koncepcijas izveidošanai.
- V Detalizācija**
 - Sāciet ar kanālu karti «lesaiste».
 - Izveidojiet komandas. Katra komanda atzīmē (tukšajā tabulā) vairākas idejas par skārienpunktēm, 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, pieteik tikai ar secinājumu ieskicešanu.
 - Visi apspriež skārienpunktus, sāpju remdētājus un ieguvumu veidotājus. Neizvērojiet tos, tikai noskaidrojiet to nozīmi. Kad esat gatavi, izvietojiet visus skārienpunktus, sāpju remdētājus un ieguvumu veidotājus kanālu kartē pie sienas.
- VI Esiet godīgi!**
 - Visi apspriež skārienpunktu, sāpju remdētāju un ieguvumu veidotāju identificēšanas klūdas:
 - aizmirsts par patērētāju segmentiem;
 - sajaukti skārienpunktū ar sāpju remdētājiem un ieguvumu veidotājiem;
 - piedāvāti skārienpunktū, kas neatbilst darbiem; sāpju remdētāji, kas neatbilst sāpēm; ieguvuma veidotāji, kas neatbilst ieguvumiem.
 - Dalībnieki saņem 10 uzlīmes, lai noskaidrotu izplatītākās klūdas. Viņi var «*dot*» visas uzlīmes vienai klūdai vai sadalīt tās vairākām.
 - Atkārtoti izveidojiet grupas klūdu risinājumu meklēšanai.
- VII Papildu detajas**
 - Novietojiet risinājumus pie sienas.
 - Katra komanda prezentē risinājumus. Prezentācijas nav garākas par divām minūtēm, pieteik tikai ar secinājumu ieskicešanu.
 - Visi apspriež risinājumus. Izvietojiet jaunos skārienpunktus, sāpes un ieguvumus vērtības kartē, neizmantojot klūdainos. Ja nepieciešams, balsojiet ar uzlīmēm, lai izvairītos no ilgstošām diskusijām.
 - Atkārtotie uzdevumi nākamai kanālu kartei «Apsvērums» utt.

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 modeļi**. To mērķis ir iedvesmot gan praktizējos, gan topošos uzņēmējus. Biznesa modelim (BM) vienmēr jābūt vērstam uz patērētāju interešu un vēlmju realizēšanu. Informācija pielikumā nav detalizēta instrukcija ar stingri noteiku 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 markieri vairākās krāsās.
- Uzlīmes.

III Mērķis

Rezultāts

Izveidot vairākas vērtības piedāvājuma koncepcijas, izmantojot vērtības karti.

- Vērtības piedāvājumi, kas atspogulo ne tikai produktus un/vai pakalpojumus, bet arī novatorisku produktu un pakalpojumu, sāļu 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 garakas par minuti (idejas lešķīšanai nevis skaidrošanai).

Identificējiet augstvērtīgus darbus

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

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



II Noteikumi

Izmantojet «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, sāļu remdētāju un ieguvumu veidotāju kombinācijas, kas piedāvā novatoriskus vērtības piedāvājumus (vismaz 20-30). Katrai vērtības piedāvājuma koncepcijai izmantojiet A4 formāta lapu:
 - ar konkrētu VP produktiem un pakalpojumiem, sāļu 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.



Neapmierināti

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

Taustāmi

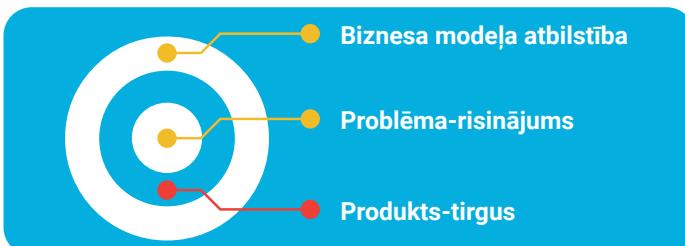
- Vai varat sajust sāpes?
- Vai varat saskatīt darbu, sāpes vai ieguvumus?

Ienesīgi

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

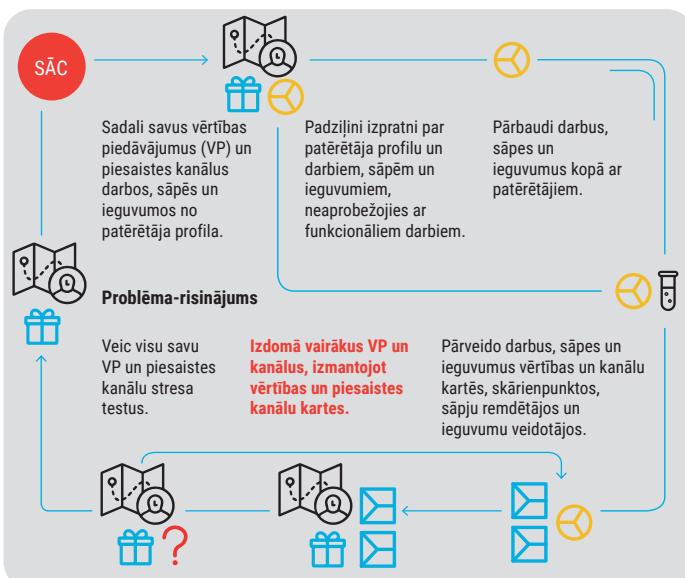
Atspēriena punkts. 13. PIELIKUMS. DAŽĀDAS PIESAISTES KANĀLA KONCEPCIJAS

109



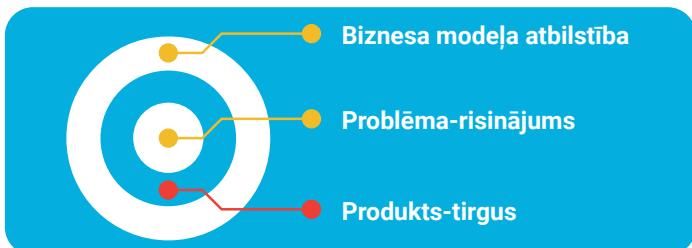
Jūsu jaunuzņēmuma panākumu atslēga ir zināšanas, ko jūs gūstat, sistematiski un metodiski strādājot ar saviem patērētājiem, analizējot un izprotot viņu pieredzi, uzvedības modelus, uztveri, veicamos darbus.

«Atspēriena punkts» palīdzēs jums sākt savu biznesu. Pielikumi palīdzēs jums izveidot **piemērotu biznesa modeļi**. 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.



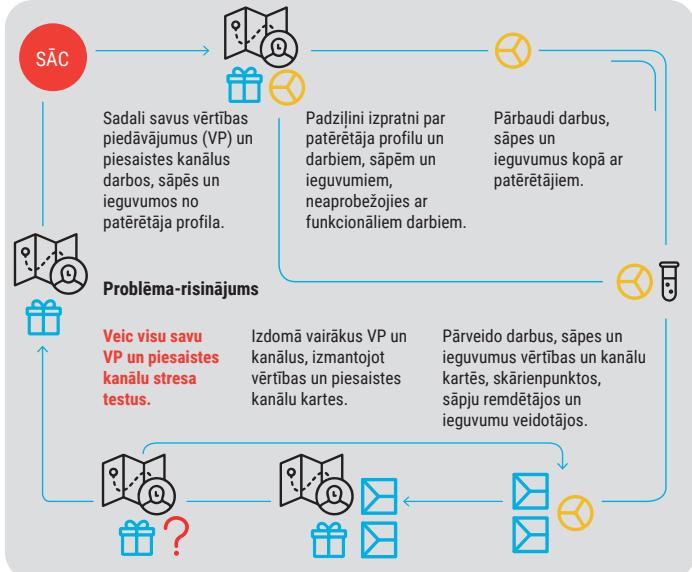
- I Materiāli**
- Kanālu karte.
 - A4 formāta lapas.
 - Lielas līmlapiņas vairākās krāsās.
 - Biezi marķieri vairākās krāsās.
 - Uzlīmes.
- II Noteikumi**
- Izmantojet «ašās» idejas (*napkin sketches*)
- Aprakstiet piesaistes kanālu, nevis to, kā tas darbosies.
 - Ja katrā skicē ir viens kanāls, to var ātri apskatīt.
- Viena teikuma likums
Mūsu _____ palīdz _____ tiem, kas grīb _____
izmantojot _____ un _____.
(atšķirībā no _____)
- Izmantojet patērētāja ceļojumu
-
- Informācija → Apsvērums → Lojalitāte
- 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**
- Piesaistes kanāli, kuros ietilpst nevis paši skārienpunkti, bet novatoriska skārienpunktū un pakalpojumu, sāpu remdētāju un ieguvumu veidotāju kombinācija.
- Padziļinātas diskusijas par to, kā atrisināt patērētāju problēmas.
- Dati piesaistes kanāla stresa testam.
- Novietojiet kanālu karti pie sienas.
- Katra komanda identificē vairākas skārienpunktu, sāpu remdētāju un ieguvumu veidotāju kombinācijas, kas piedāvā novatoriskus VP (vismaz 20).
- Sācīt ar «Iesaiste». Katram piesaistes kanālam izmantojet A4 formāta lapu:
- ar konkrētiem skārienpunktiem, sāpu 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.
- V Detalizācija**
- Visas A4 formāta lapas ar piesaistes kanālu koncepcijām pievieno galerijai uz sienas.
- Katras komandas biedrs prezentē tās koncepcijas. Prezentācijas nav garākas par minuti – ideju eskicēšanai (nevis skaidrošanai).
- Dalībnieki saņem 15 uzlīmes un izvēlas viņuprāt labākās kanālu koncepcijas. Viņi var «atlīdot» visas uzlīmes vienai koncepcijai vai sadalīt tās vairākām.
- Saglabājiet savus rezultātus.
- Pārejiet pie nākamā piesaistes kanāla posma patērētāja ceļojuma kartē – «Apsvērums». Atkārtojiet uzdevumu. Un tā tālāk.
- Svarīgi**
- Vai neveiksmīgs darbs rada neparedzamas sāpes?
 - Vai nav aizmirstī 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 modeļi**. To mērķis ir iedvesmot gan praktizējos, gan topošos uzņēmējus. Biznesa modelim (BM) vienmēr jābūt vērstam uz patērētāju interešu un vēlmi realizēšanu. Informācija pielikumā nav detalizēta instrukcija ar stingri noteiku kārtību, bet gan aicinājums biznesā izmantot jaunas pieejas, kas sekmēs tā attīstību un nodrošinās ceļu uz panākumiem.



I Materiāli

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

III Mērķis Rezultāts

Divos sojos izvērtēt VP koncepcijas.

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

V Detalizācija

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

VII Papildu detaljas

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

II Noteikumi

Stresa testa kritēriju izmantošana

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

Formulējiet vairāk kritēriju

- Apspriedet kritērijus. Izdomājiet pēc iespējas vairāk kritēriju.
- Padomājiet par to atbilstību jūsu stratēģijai, patērētāju ieskaņiem, finansēm un izaugsmei, kā arī ieviešanas iespējām.
- Izkārtojiet kritērijus pie sienas un izvēlieties labākos, balsojot ar uzlīmiem.

IV Darba sākums

- Novietojet apstiprinātu prioritāru patērētāja profili pie sienas.
- Pievienojet 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!

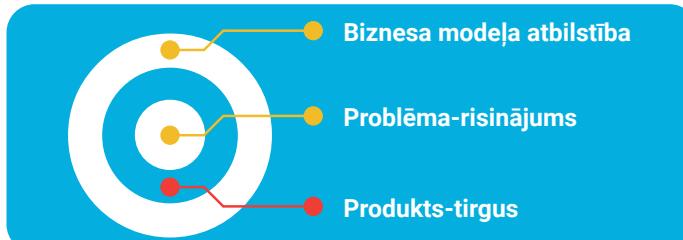
- Novietojet 10 koncepcijas pie sienas.
- Sadaliet koncepcijas komandām.
- Katra komanda salīdzina VP koncepciju ar saviem konkurentiem:
 - uzņēmējiet horizontālo asi un novietojiet uz tās sāpju remdētājus un ieguvuma veidotājus;
 - uzņēmējiet vertikālo asi, pievienojet skalu 1–10 un atzīmējiet, kā jūsu koncepcija darbojas, nemot vērā katra faktoru;
 - pievienojet 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: | Vai jūsu VP: |
| <input checked="" type="checkbox"/> koncentrējas uz patērētājiem svarīgiem darbiem, sāpēm un ieguvumiem?? | <input checked="" type="checkbox"/> atšķiras no konkurentu piedāvājuma patērētājiem svarīgos darbos, sāpēs un ieguvumos? |
| <input checked="" type="checkbox"/> uz nerealizētiem darbiem/ieguvumiem vai neremdētām sāpēm? | <input checked="" type="checkbox"/> pārspēj konkurentus vismaz vienā kritērijā? |
| <input checked="" type="checkbox"/> izvēlas tikai dažus darbus, sāpes vai ieguvumus, bet dara to īpaši rūpīgi? | <input checked="" type="checkbox"/> nav viegli imitējami? |
| <input checked="" type="checkbox"/> pievēršas funkcionāliem, emocionāliem un sociāliem darbiem? | |
| <input checked="" type="checkbox"/> pielāgoti tam, kā patērētāji mēra panākumus? | |
| <input checked="" type="checkbox"/> koncentrējas uz darbiem, sāpēm un ieguvumiem, kas ir svarīgi vairākumam vai par kurium daži ir gatavi daudz maksāt? | |

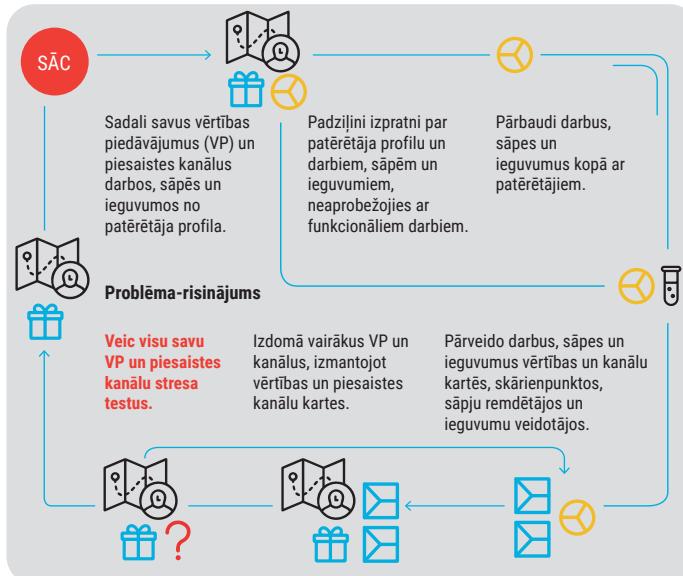
Atspēriena punkts. 15. PIELIKUMS. PIESAISTES KANĀLU STRESA TESTS

111



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

«Atspēriena punkts» palīdzēs jums sākt savu biznesu. Pielikumi palīdzēs jums izveidot **piemērotu biznesa modeļi**. 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 markieri vairākās krāsās.
- Uzlīmes.



II Noteikumi

Stresa testa kritēriju izmantošana

- Izmantojet visus kritērijus.
- Esiet ļoti godīgi.
- Droši pievienojiet savus kritērijus vai pielāgojet esošos savām vajadzībām.

Formulējiet vairāk kritēriju

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

III Mērķis Rezultāts

Divos sojtos izvērtēt piesaistes kanālu koncepcijas.



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

IV Darba sākums

- Novietojet 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 piēšķir katram kritērijam atzīmi no 1 līdz 10.
- Visas atzīmes summē – vispirms pēc kritērijiem, pēc tam – pēc koncepcijas. Apspriež rezultātus un veic izmaiņas.

V Detalizācija

- Pievienojiet novērtētās koncepcijas galerijai pie sienas.
- Katra komanda prezentē savas novērtētās koncepcijas. Prezentācijas nav garakas par minuti – ideju skicēšanai (nevis skaidošanai).
- Visi apspriež vērtēšanas rezultātus. Kuriem VP ir labāki rezultāti? Vai visi dalībnieki ir vienisprātis par testa kvalitāti? Ja nē, atkārtojiet testu kopā.
- Novirziet 10 «lesaistēs» koncepcijas ar augstāko vērtējumu uz nākamo kārtu.



VI Esiet godīgi!

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

VII Papildu detaļas

- Visas veiksmīgās koncepcijas pievieno galerijai.
- Katra komanda prezentē savu koncepciju analīzi.
- 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 iestenot. Viņi var «atdot» visas uzlīmes vienai koncepcijai vai sadalīt tās vairākām.
- Trīs koncepcijas ar visaugstāko punktu skaitu pārveido par minimālās dzīvildzes kanāliem un pārbauda ar patērētājiem. Saglabājiet iegūtos rezultātus.
- Atkārtojiet procesu «Apsvērumam», «Pirkumam», «Apkalpošanai» un «Lojalitātei».



Piesaistes kanālu izcilības kritēriji

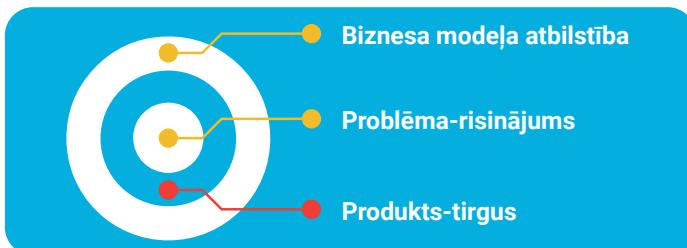
Vai jūsu piesaistes kanāli:

- 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:

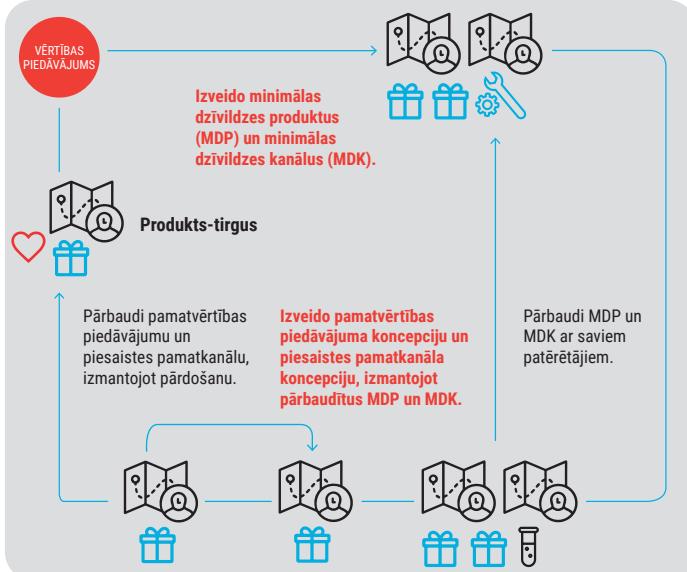
- atšķiras no konkurenta piedāvājuma patērētājiem svarīgos darbos, sāpēs un ieguvumos?
- pārspēj konkurentus vismaz vienā kritērijā?
- nav viegli imitējamī?

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 modeļi**. To mērķis ir iedvesmot gan praktizējos, gan topošos uzņēmējus. Biznesa modelim (BM) vienmēr jābūt vērstam 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

- Pamatvērtības piedāvājums.
- Lieformāta papīra lapas.
- Lielas līmlapiņas vairākās krāsās.
- Biezi markieri 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». Nelaupiet 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 pastāvīgi prototipa pielāgošanai. MDP var būt nepieciešams daudz – pat vairāki simti – nelielu izmaiņu, līdz panāksiet jūtamu progresu.

IV Darba sākums

Rezultāts

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

V Detaлизācija

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

VI Eiset godigī!

- 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 vairākām.
- Tagad ir jāizvēlas tas MDP, ko vēlaties testēt.

Prototipu bibliotēka

- Ilustrācija, sižeti un scenāriji: informācijas apmaiņa palīdz saprast, kas ir patiesām svarīgs. Ātrs un lēts veids, kā izveidot taustāmu prototipu pat vissarežītākajiem VP.
- Reāla izmēra (life-size) eksperimenti: palūdziet patērētājiem izmantot reālu izmēru prototipus un produktu modeļus, lai apstiprinātu interesi par jūsu VP. Tests ir ātrs un lēts, taču tas ir rūpīgi jāsagatavo.
- Galvenās lapas: viena tīmekļa lapa ar VP vai dažu tā aspektu aprakstu.
- Inovācijas spēles: veicina sadarību ar (potenciāliem) patērētājiem. Var spēlet tiešsaistē vai klātienē. Trīs iespējamās spēles:
 - inovāciju spēle «Ātrgaits laiva»: patērētājiem tiek lūgts precīzi norādīt faktorus, kas viņus attur;
 - inovāciju spēle «Produktu grozs»: patērētājiem tiek lūgts izveidot produktu grozu, kas atspoguļos 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 līmenus. Piemēram, izmēriet, cik daudz cilvēku spiedīs pogu «Pirk tūlīt».
- Iepriekšpārdošana. Pārbaudiet, vai patērētāji vēlas iegādāties jūsu produktu, ziņot, ka jūsu piedāvātie VP vēl nav gatavi tirgum. Ja patērētājiem jūsu produkts neinteresē, pārdošanu var atcelt un atmaksāt patērētājiem naudu.

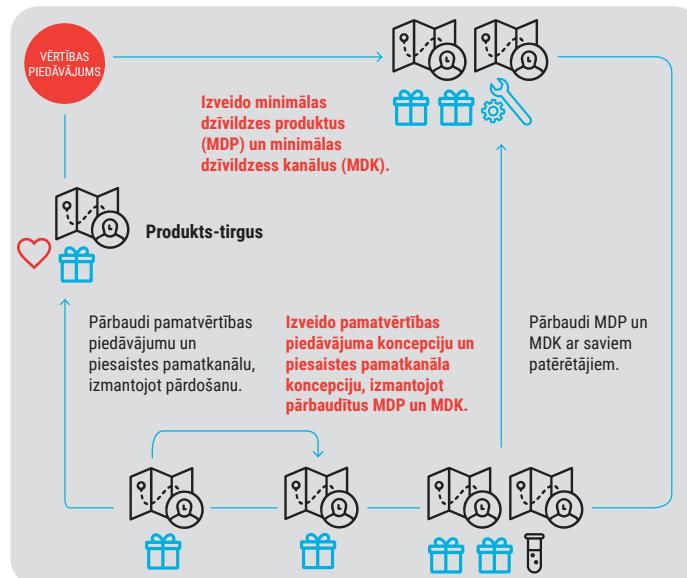
Atspēriena punkts. 17. PIELIKUMS. MINIMĀLAS DZĪVILDZES KANĀLI

113



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

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



I Materiāli

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

II Noteikumi

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

III Mērķis

Veidot MDK jūsu VP koncepcijai, lai pārbaudītu to darbā patērētājiem.
Prototipi 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

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

Rezultāts

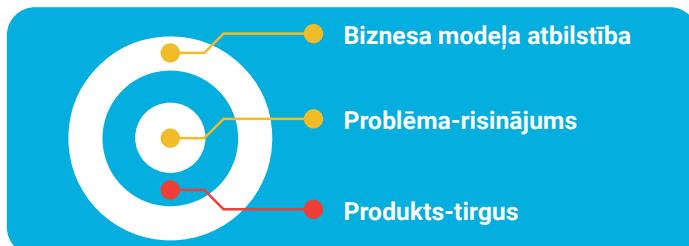
- Dalībnieki saņem uzlīmes un balso par viņuprāt labāko virziena skici. Viņi var balsot par vienu skici vai sadalīt uzlīmes vairākām. Šis nav lēmumu pieņemšanas mehānisms. Tas tikai palīdz atrast dalībniekiem tīkamākās idejas.
- Komandas turpina tās savas MDK izstrādi, kas ieguvis visvairāk balvu vienā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

V Detalizācija

- Katra komanda prezentē savu izveidoto 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.

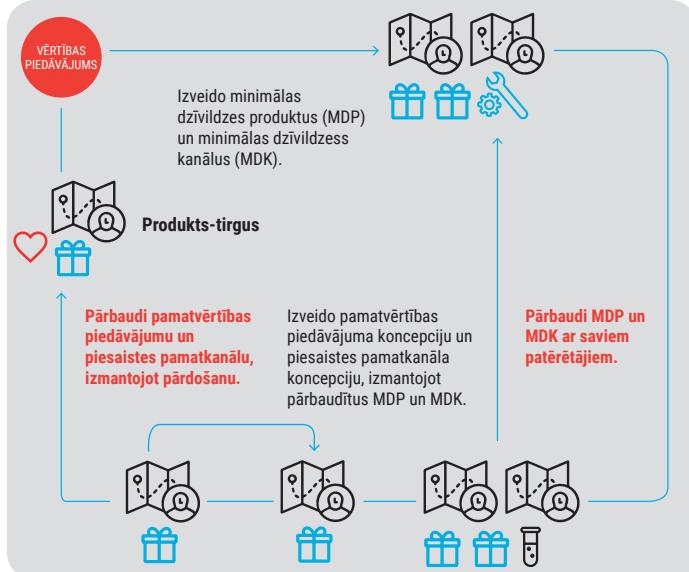
VI Esiet godīgi!

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 modeļu**. To mērķis ir iedvesmot gan praktizējos, gan topošos uzņēmējus. Biznesa modelim (BM) vienmēr jābūt vērstam uz patērētāju interesi un vēlmju realizēšanu. Informācija pielikumā nav detalizēta instrukcija ar stingri noteiku kārtību, bet gan aicinājums biznesā izmantot jaunas pieejas, kas sekmēs tā attīstību un nodrošinās ceļu uz panākumiem.



I Materiāli

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

III Mērķis

Apstiprināt VP koncepciju ar MDP testēšanu. Testēšana notiks vairākos posmos. Esiet gatavi pastāvīgai prototipa pielāgošanai. Pirms panāksiet jutamu 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 izkārto pie sienas.
- Komandas prezentē savas testa kartes. Prezentācijas nav garakas par minuti – ideju ieskicēšanai (nevis skaidrošanai).
- Katrs dalībnieks saņem piecas uzlīmes un balso par viņuprāt labākajām testa kartēm.

VII Mācīties

- Kad pirmais testa posms ir pabeigts**
- Izkārtojiet 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 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 MDP nākamajos posmos.
- Domājiet kā «iesācējs». Neļaujet 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 garakas par divām minūtēm – ideju ieskicēšanai (nevis skaidrošanai).

VI Esiet godīgi!

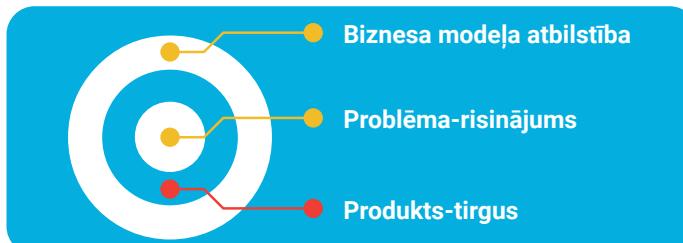
- Tagad (visiem) jāizvēlas testa kartes testu veikšanai.
- Atjaunojiet informāciju testa kartēs (piemēram, atbildīgā testa persona, testa datums utt.).
- Veiciet eksperimentu un strukturējiet secinājumus, izmantojot mācību kartes.

VIII Pamatvērtības piedāvājums

- Kad visi testi ir veikti**
- Pārejiet pie pamatvērtības piedāvājumu testa.

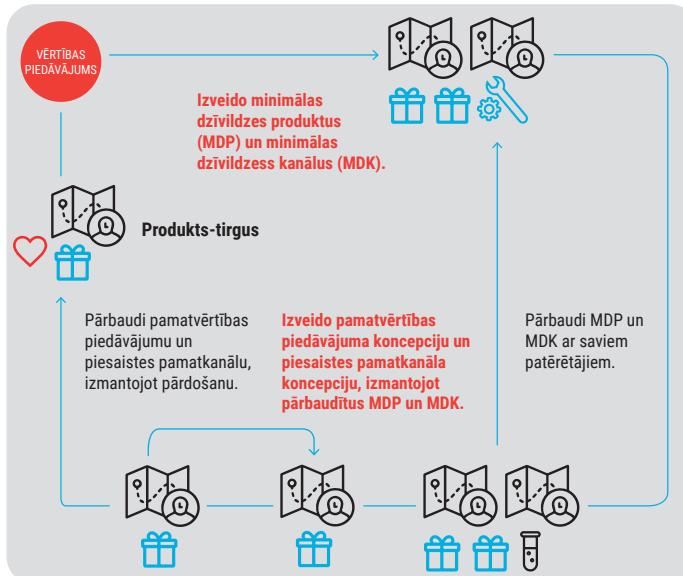
Atspēriena punkts. 19. PIELIKUMS. MINIMĀLAS DZĪVILDZES KANĀLA TESTĒŠANA

115



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

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



I
Materiāli

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

II
Noteikumi

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

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.

IV
Darba sākums

- Apstiprināta piesaistes kanāla koncepcija.
- Sākumpunkts piesaistes pamakanāla 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 garakas par minuti – idejai ieskicēšanai (nevis skaidrošanai).
- Katrs dalībnieks saņem piecas uzlīmes un balso par viņaprāt labākajām testa kartēm.

VI
Veiciet testu

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

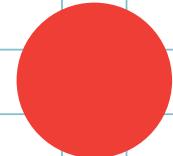
VII
Mācīties

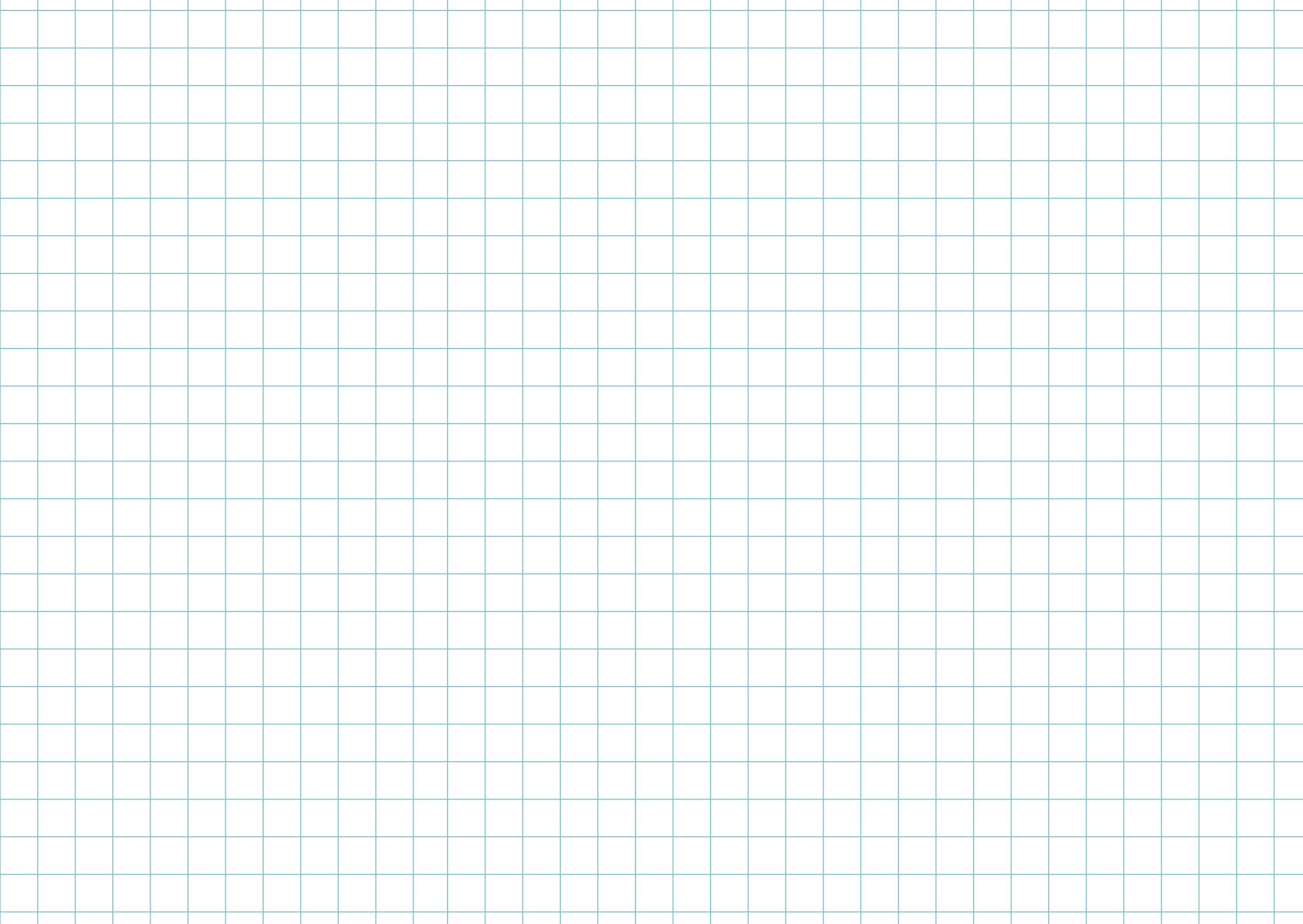
- Kad pirms testa posms ir pabeigts**
- Izkārtojiet mācību kartes pie sienas.
 - Visi saņem uzlīmes ar atzīmēm «apstiprināts», «uzzināt vairāk» un «neapstiprināts». Katrs uzlīmē vienu no tām mācību kartē.
 - Mācību karte ar vienu vai vairākām uzlīmēm «neapstiprināts» norāda uz MDK hipotēzes labošanas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

VIII
Piesaistes pamatkanāls

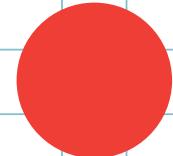
- Kad visi testi ir veikti**
- Pārejiet pie piesaistes pamakanāla testa.

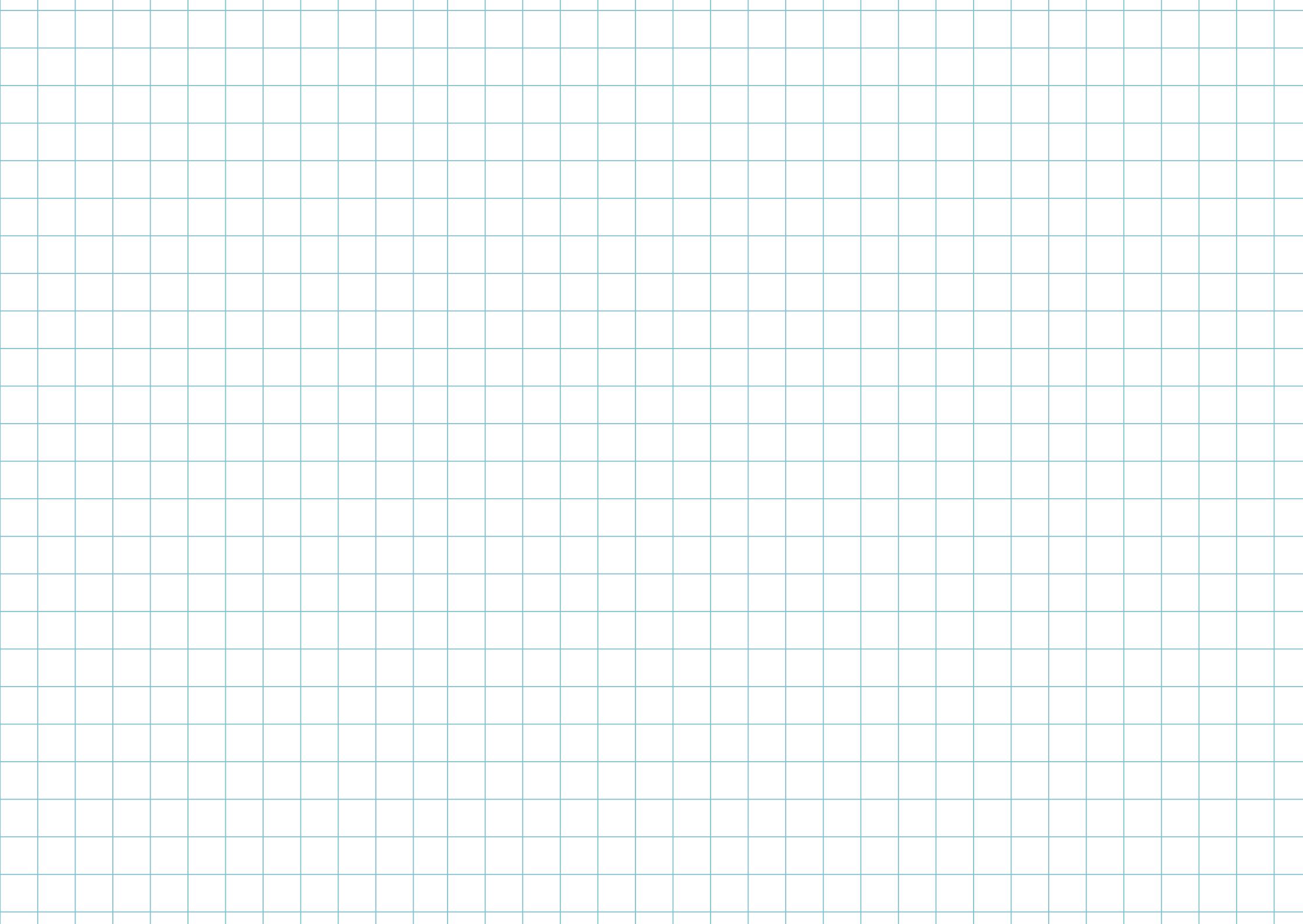
Vērtības
piedāvājumi



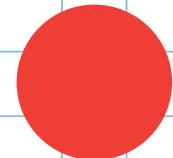


Potenciālie klienti

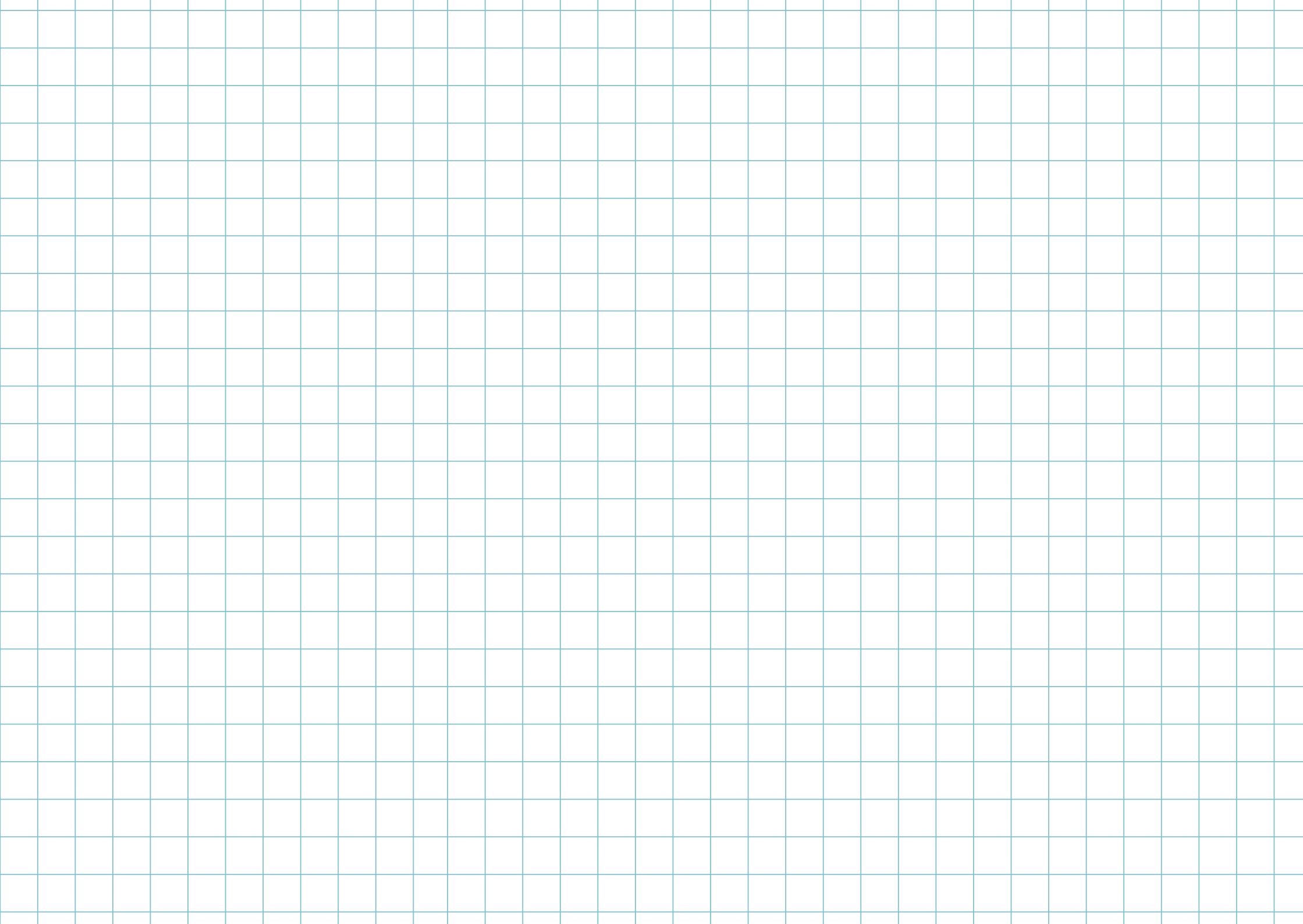




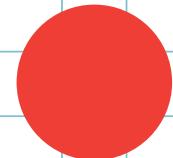
Partneru tīkls, resursi



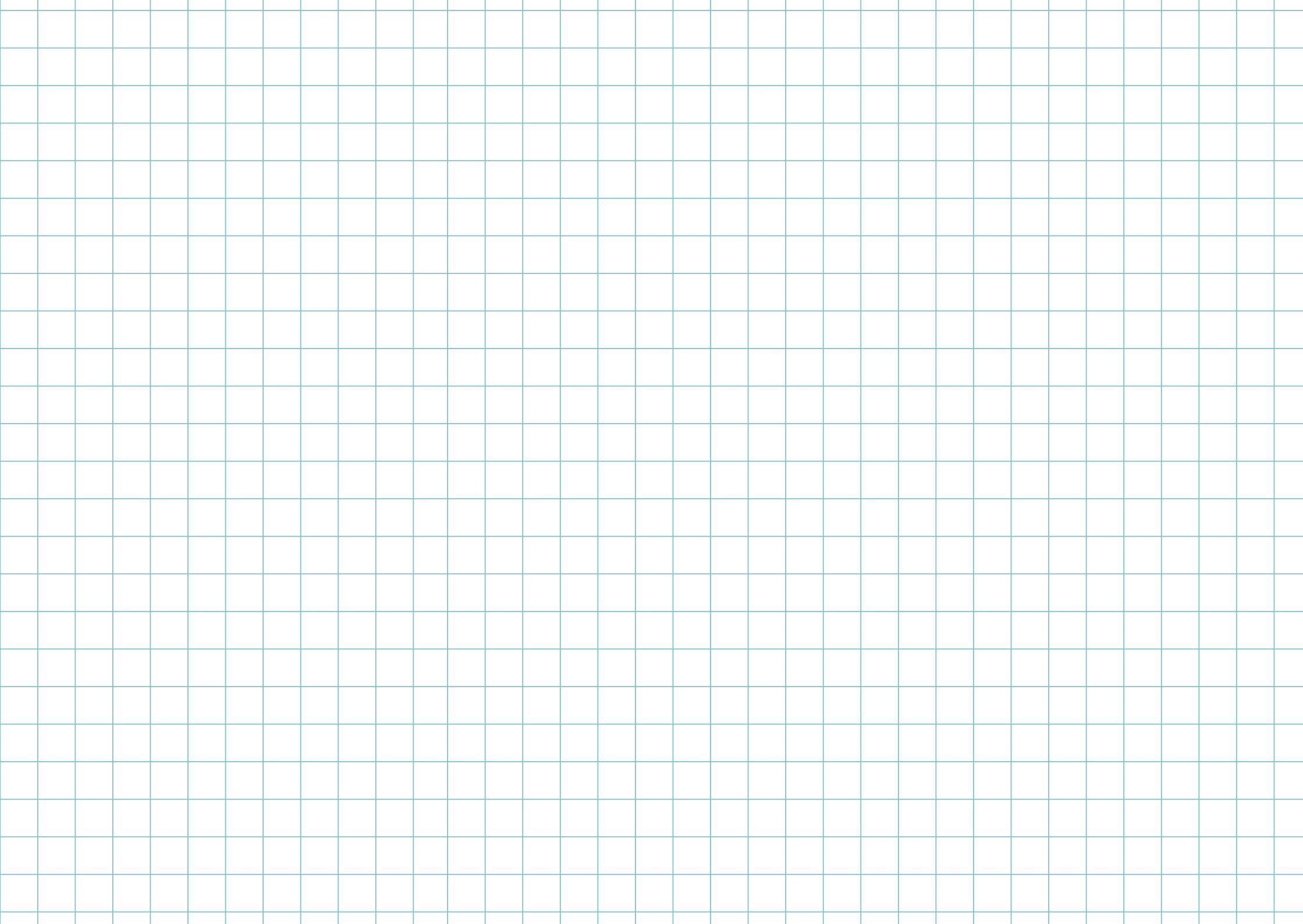
un iesaistītās puses



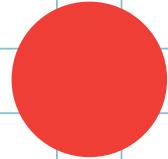
Klientu piesaistes kanāli

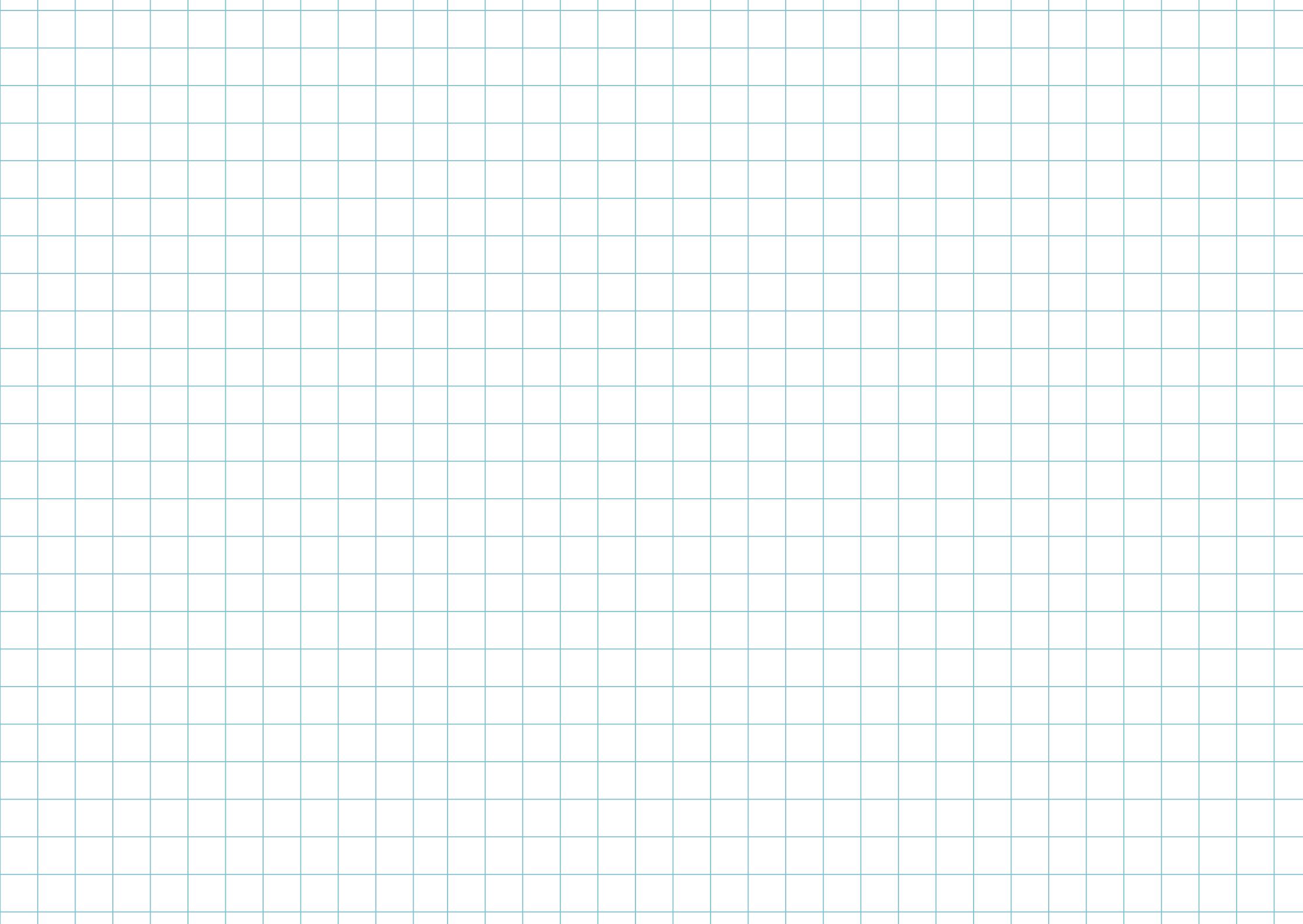


un veidi

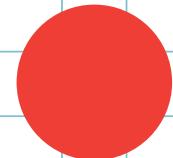


Skices
un ašās idejas





leņēmumi, naudas plūsma



un izdevumi

