

Vitko

inoviranje

Koristne stvari narediti hitreje kot konkurenca

Za rast organizacije.
Za prestrukturiranje organizacije.
Za izgradnjo novega podjetja (spin-off).

Prebojne inovacije poslovnih modelov

Prihodnost bo drugačna, do nje pa nas vodijo spremembe.

Prihodnost je neposredno odvisna od hitrosti vpeljevanja sprememb v poslovanje glede na hitrost vpeljevanja sprememb, ki jo dosega konkurenca. Za nove igralce na trgu je hitrost navdušujoča, za obstoječe pa zaskrbljujoča, ker se nikoli ne ve, od kod in s čim prihaja naslednji konkurent.

Včasih so inovacije nastajale skoraj izključno znotraj matične industrije, kar so podjetja zmoгла obvladovati in dolgoročno načrtovati, danes motnje prihajajo od vsepovsod. Motnje ne prihajajo zgolj v obliki cenejših in bolj kakovostnih izdelkov ali boljših različic obstoječih izdelkov, temveč vse pogosteje v obliki novih prebojnih poslovnih modelov, ki popolnoma spremenijo razmere na trgu.

Prebojne inovacije iščejo vsi, še posebej pa štartniki. Proti temu se lahko borimo samo tako, da se tudi sami lotimo prebojnega inoviranja.

Prodremo s poslovnimi modeli in ne z izdelki ali storitvami.

Poslovne modele definiramo s kratkimi in jedrnatimi odgovori na vprašanja, kot so: kdo so stranke, katero težavo jim rešujemo, kakšno vrednost jim ponujamo, prek katerega kanala dostopamo do njih, kolikšni so stroški ob tem, kako merimo svojo učinkovitost in zakaj to delamo mi in ne kdo drug.

Bistvo dobrega poslovnega modela je, da učinkovito rešuje problem, ki ga je vredno rešiti, tako z vidika trga kot organizacije. Podjetja največkrat propadejo zaradi slabih poslovnih modelov, ne pa slabih poslovnih načrtov. Slabega poslovnega modela se ne da popraviti s še tako dobrim poslovnim načrtom.

Inoviranje je iskanje nečesa, česar še mogoče sploh ni.

Za inoviranje je značilna velika mera negotovosti. Vitki pristop pomeni, da sočasno razvijamo izdelek/storitev, odkrivamo stranke in trg in da se fokusiramo na »moram imeti« problem. Bolj kot izdelek raziskujemo trg. Vitko inoviranje dopušča možnost, da sploh ne rešujemo pravega problema oz. ga rešujemo precej napačno z vidika potencialne vrednosti. Razvoja v pogojih velike negotovosti zato ne smemo omejevati s klasičnim projektnim pristopom, kjer so cilji znani, naloge predvidljive, ekipa imenovana, čas in budget zagotovljen.

Ne zanašajte se na tehnologijo.

Inovacije, novi izdelki in nove storitve, novi poslovni modeli so nekaj, česar stroji (še) ne znajo narediti, kaj šele narediti tako dobro kot človek. Prebojne inovacije pa so pri tem tiste inovacije, ki bistveno spremenijo razmere na trgu.

S prebojnimi inovacijami mislimo na fokusirano in ne na množično inoviranje.

V številnih organizacijah že obstajajo izkušnje z zbiranjem, ocenjevanjem in nagrajevanjem koristnih predlogov. Ideje iz nabiralnikov običajno rešujejo enostavnejše, stroškovno naravnane ukrepe. Le redko je v nabiralnikih predlog, iz katerega se lahko razvije nekaj velikega, kar bi bistveno spremenilo razmere na trgu - prebojna inovacija.

Inoviranje je primarno odločitev in odgovornost vodstva.

Alternativa inoviranju je odpuščanje. Inoviranje težko naročimo, lahko le

omogočimo, da se zgodi. Prihodnji uspeh podjetja je zelo odvisen od medsebojnega komuniciranja in zaupanja managerjev in inovatorjev. Kako lahko k temu pristopite, si pogledajte na naslednjih straneh.

V tem gradivu z besedo **MANAGEMENT** razumemo ambiciozne lastnike, direktorje in vodje na vseh ravneh poslovanja, ki z dobrimi strokovnimi in poslovnimi izzivi spodbujajo in omogočajo, da sodelavci v poslovanje vnašajo kar se da pomembne, prebojne spremembe.

Z besedo **INOVATOR** razumemo zavzete inventorje, inovatorje in vse ostale vrste ustvarjalcev, ki v poslovanje vnašajo ekstra dodano vrednost v obliki novih zamisli, rešitev in konceptov. Večjo vrednost iščejo v novih priložnostih, preoblikovanju obstoječih dejavnosti ali v izboljšanju delovanja internih poslovnih funkcij.

Dober management naj izziva, motivira in omogoča

»Mnogo ljudi ima vizijo biti izvršni direktor, biti na vrhu piramide. In ko si na vrhu, spoznaš, da nikoli prej nisi imel toliko »šefov«, ki želijo nekaj od tebe in ki jim moraš neprestano nekaj poročati. To so vsi zaposleni, stranke, partnerji, regulatorji, mediji ... Če želiš izvajati moč in avtoriteto nad ljudmi, pojdi v vojsko ali v politiko«. Tako razmišlja Phil Libin (CEO, Evernote).

Delati, ne govoriti.

Inovacije težko naročite, lahko le omogočite, da se zgodijo. Pomembni so ambicija, vizija in hiter začetek. Le nekaj ur potrebujete za formuliranje prve verzije izzivov. K reševanju konkretnih izzivov lahko poleg lastnih (ključnih) ljudi povabite tudi kupce, dobavitelje, partnerje, včasih celo konkurenco. Manj bo formalizma, bolj inovativne predloge boste dobili. Podrobno načrtovanje ima v tej fazi zares zelo majhno vrednost. Razmislite najprej ZAKAJ in KAJ ter šele zatem KAKO.

Izzivanje

Izzivi naj izhajajo iz konkurenčnih prednosti, torej iz virov, ki jih konkurenca nima, npr. patenti, tehnologije, infrastruktura, specialna znanja in izkušnje, posebne prodajne poti, blagovna znamka ...

Izzivi naj bodo konkretni in naj nagovarjajo probleme, (1) ki jih je vredno rešiti in (2) so dostojni vaše organizacije. Primer A: Ohraniti želimo 100 delovnih mest, vezanih na tehnologijo? Ste trije, imate proste petke in vikende, šest tednov časa in pokrite vse nujne materialne stroške. Primer B: Iščejo bistveno boljše rešitve, ki bi ustrezale problemom, ki jih imajo starejši s prehrano/prevozi/bančništvom? Vzemite si dva tedna časa in domislite in preverite nekaj konceptov.

Izzive so sposobni reševati razmeroma redki posamezniki, ki se radi učijo in radi spreminjajo. Slednje ni odvisno od položaja ali izobrazbe,

sploh pa ne od spola. Sposobnost inoviranja je notranja naravnost posameznika, velikokrat povezana s stopnjo negotovosti, s katero lahko le-ta živi oz. deluje.

Motiviranje

Razmišljujoči, inovativni ljudje imajo običajno zelo veliko notranje motivacije za ustvarjanje boljšega in vrednejšega. Mnogim zadošča dovoljenje, da se lahko X ur delovnega časa ukvarjajo z dobrimi izzivi. Veliko jim pomeni status, da so del neke posebne skupine ljudi, ki ustvarja prihodnost. Že majhna sprememba v nazivu (Idea Manager, Innovation Manager, 2020 Team) lahko pri ljudeh sproži ponos in večjo zagnanost, vsekakor pa fokusiranost. Denar je običajno le higienik.

Opolnomočenje

Podjetni ljudje ne čakajo na navodila, temveč se znajo samozaposliti. Take ljudi je pri iskanju novih poslovnih modelov dobro ločiti od birokracije podjetja, kratkoročnih ekonomskih kazalnikov in konzervativnih struj. To, kar potrebujejo, je hiter dostop do internih sponzorjev in vodij ter odprto in konstruktivno komunikacijo. Odgovornost, ki so jo prevzeli, kompenzirajte z različnimi kombinacijami denarnega, nedenarnega in simboličnega nagrajevanja.

Pregled razlikovalnih kompetenc.

1 ura

Oblikovanje konkretnih izzivov.

1 ura

Generiranje različnih idej.

nekaj ur

Vitko inoviranje.
pol hitreje kot sicer

Tako kot športnik vztrajno išče priložnosti za športanje, ustvarjalni ljudje vztrajno iščejo priložnosti za inoviranje/ustvarjanje. Le zakaj jim tega ne bi ponudili v matični organizaciji. Če jim tega ne ponudite, lahko izgubite potencialno zelo dragocenega sodelavca.

Inovatorji, razvijalci in drugi ustvarjalci

Podjetnost je vgrajena v vsakega od nas, sicer ne bi niti shodili. Dnevno vsi dobivamo ideje, se precej pritožujemo in vemo, kako bi kaj naredili bolje. Le redki pa probleme obravnavamo kot izzive in glede njih nekaj naredimo.

Odgovornost za prihodnost organizacije je na vseh, ne samo na managementu.

Opazujte, razmišljajte, komunicirajte. Svoja opažanja problemov, svoje ideje in rešitve preverjajte pri potencialnih strankah in če dobite dovolj pozitivnih povratnih informacij, jih skupaj s svojo (strastno) zgodbo predstavite svojim sodelavcem in managementu - »kaj bi bilo dobro, da bi naredili«. Če se boste za pozornost borili zgolj z »imam idejo«, je zelo malo verjetno, da boste pri tem uspeli. Reševanje izzivov je precej več kot generiranje idej. Z idejami se reševanje izzivov šele začne.

Predstavljanje priložnosti.

Z managementom, ki razpolaga z viri, se morate uskladiti vsaj glede (1) ciljnega segmenta strank, (2) konkretnega problema, ki jim ga rešujete, in (3) vrednosti, ki bi jo dali (a) strankam in (b) organizaciji. Obstaja precejšnja verjetnost, da vas management, sodelavci in kasneje stranke ne bodo razumeli, ker o zadevi ne razmišljajo toliko in tako, kot razmišljate sami. Za večjo prodornost si pomagajte s tehnikami, ki jih poznajo štartniki - v iskalnik vpišite naslednje pojme:

- Simon Sinek - Golden Circle ... o pomenu odgovora na vprašanje Zakaj?
- Elevator pitch - govor, ki ga uspete povedati v eni minuti, ko se peljete z dvigalom
- Sequoia pitch - struktura piča, ki ga pričakujejo profesionalni investitorji

- Kawasaki 10-20-30 ... o strukturi prezentacije z 10. točkami v 20. minutah z velikostjo pisave 30 točk.

Organiziranje tima.

Tim mora imeti vodjo. Ni nujno, da je glavni avtor ideje/inovacije tudi vodja. Ne obremenjujte se z organizacijo. Ta je začasna, dokler ne najdete poslovnega modela, v katerega se splača vlagati. Vsaj na začetku delajte z najmanjšim možnim timom, vendar ne s premajhnim. V idealnem timu ste za fazo raziskovanja problema in rešitev običajno potrebni dva do trije komplementarni sodelavci, ki vsebinsko pokrivata razvoj (tehnologija), dizajn (uporabnik) in marketing (trg). Super je, če vam management da proste petke, katerim pa boste morali sami dodati še vsaj dva dni dela v popoldanskem in vikend času. Brez tega ne bo šlo oz. bo šlo neuspešno počasi.

Postavite prioritete dnevnim aktivnostim.

Bistvo vitkega razvoja je sistematično odpravljanje negotovosti, in to ne katerih koli. Prednost imajo najbolj negotove domneve z največjim vplivom. Te najprej potrdite ali ovržite. Pojdite med ljudi. Za stik s kupci v živo in trgov si vzemite dovolj časa. Za preverjanje problemov in rešitev ne najemajte zunanjih sodelavcev.

Ne zapravljajte virov.

Uspeh vsake ekipe je pogojen s časom, ki ga uspete vlagati v odkrivanje problemov in snovanje rešitev.

Odstranite vse, kar vam jemlje čas in energijo za hitrejše delo na vašem internem štartniku. Ne lotevajte se novih stvari, ne da bi premislili in se odločili, kaj boste prenehali delati oz. čemu se boste odpovedali. Vaš čas je vreden več kot denar. Druge priložnosti velikokrat ne bo.

So-delujte s kolegi

Bodite maloporabnik z maksimalno uporabo prosto razpoložljivih virov v svoji organizaciji. Redno komunicirajte in sodelujte z drugimi oddelki in ne bojte se drugačnih mnenj. Vključite management, sodelavce, stranke, poslovne partnerje, javnost. Tuje izkušnje so zelo pomembna bližnjica za vaše lastne izkušnje.

Skrivnost vašega uspeha je, da se zaljubite v problem, ki ga je vredno rešiti. Če se boste zaljubili v pravi problem, boste našli tudi pravo rešitev in lastniki problema vam bodo vašo ljubezen prej ko slej vračali in zanjo tudi plačali.

Management in inovatorji, delajte vitko

Vitko inoviranje za razliko od klasičnega linearnega razvoja (ideja-prototip-izdelek-prodaja) temelji na združitvi razvoja izdelka, stranke in trga. Obstaja nevarnost, da razvijete izdelke in storitve, ki nimajo dovolj velikega trga (halucinacija) in/ali jim je sicer obstoječ trg nedostopen (fatamorgana). Na srečo obstajajo izkušnje, kako prebojne inovacije iskati na način, ki zahteva najmanj virov, tako v času kot denarju. Čim hitreje moramo poiskati pravo stvar, preden se je lotimo na pravi način (najprej KAJ in ZAKAJ, šele zatem KAKO).

Z manj denarja ste prisiljeni ustvariti manj, iti na trg prej in se hitreje učiti.

Omejenost resursov je pri inoviranju zelo pomembna, ker se v obilju, udobju in ugodju bolj malo naredi oz. spremeni. Financiranje (dodeljevanje resursov) naj bo postopno, tako kot se postopno pridobiva izkušnje. Tudi otroci ne dobijo motorja takoj, temveč začnejo s poganjalčki.

Prezgodnje in preobsežno financiranje je lahko pogubno. Pridobitev kapitala ali soglasje direktorja prav tako ni prava potrditev ideje. Idejo se potrdi ali ovrže izključno na trgu z doslednim potrjevanjem posameznih elementov poslovnega modela. Za prvo fazo, fazo ujemanja problema in rešitve, običajno zadostujejo res majhna sredstva.

Inoviranje je tveganje.

Brez varnega okolja, kjer je neuspeh sestavni del iskanja poslovnih modelov, bo vitko inoviranje nemogoče. Potrebno je čim hitrejše učenje, kaj deluje in kaj ne. Bolje, da pademo 30-krat z enega metra, kot pa enkrat s 30 metrov (Deep Kapuria, Indija).

Najboljše zavarovanje za inovacijsko tveganje je dosledno izvajanje faz vitkega razvoja, omenjene dnevne (najprej najbolj tvegane domneve z največjim učinkom) in tedenske (kaj smo se naučili) rutine.

Spremljanje napredovanja.

Zaupanje je sicer lepa krepost, vseeno pa brez spremljanja ne gre. Zelo učinkovito je redno tedensko poročanje o naučenem: kaj smo mislili, kaj smo naredili, kaj se je

zgodilo, kaj smo se naučili, kaj bomo naredili naslednje. Management bo aktivnosti podpiral samo toliko časa, dokler bo timu verjel, da lahko ustvari dober poslovni model. Prve večje investicije bo izvedel šele potem, ko tim doseže ujemanju produkta in trga. Za več napotkov v iskalnik vpišite: Investment Readiness Level.

Vizualiziranje pomaga.

Na stene, omare, vrata in tudi okna nalepite osnutke poslovnih modelov, načrte eksperimentov, odzive s terena, dileme ... Tako opremljen prostor bo zblížal in fokusiral celotno ekipo. Sestanki z managementom se seveda izvajajo v tem istem prostoru in ne v glavni pisarni ali sejni sobi.

Imejte fokus, bodite disciplinirani, komunicirajte in si zaupajte.

Vaš cilj je najti in razviti uporabniško zaželjene, tehnološko izvedljive in ekonomsko upravičene rešitve, ki bodo spremenile razmere na trgu. Vaš cilj je najti pravo ponudbeno vrednost v okviru pravega poslovnega modela. Kako k temu pristopite po metodi Delaj vitko, si pogledajte na naslednjih straneh.

1. Zapiši načrt A.....	7
2. Prepoznavaj največja tveganja in testiraj.....	8
3. Intervju o problemu.....	9
4. Intervju o rešitvi.....	10
5. Ponudi in preveri verzijo 1.0.....	11
6. Izmeri ujemanje produkta in trga.....	12
7. Motor rasti.....	13



Strani 7-14 so pripravljene po knjigi *Delaj vitko*. Avtorske pravice za izvirnik knjige *Running Lean, 2nd Edition* (9781449305178) © 2012 Ash Maurya. Vse pravice pridržane. Avtorske pravice za slovensko izdajo knjige: © 2014 Založba Pasadena d.o.o. 2014. Vse pravice pridržane. Prenos e-knjige: www.delajvitko.si. Nakup tiskane knjige: www.pasadena.si.

1. Zapiši načrt A

Tvoja naloga je obvladovati celoten poslovni model in ne le golega izdelka oz. storitve.

S poslovnim modelom lahko predstaviš vsako delo oz. delo vsakogar. Za koga delaš? Kateri problem mu rešuješ? Kako ga rešuješ? V čem je največja vrednost tvojega dela? Kako meriš uspeh? Kaj imaš od tega? ...

Skiciraj vitki okvir (DV, str. 29)

Skiciraj ga na hitro. Razmišljaj v sedanosti. Bodi jedrnat. Osredotoči se na kupca. V redu je, če na začetku pustiš nekaj polj praznih. Za sam začetek zadostujeta že polji 1 in 2, razumevanje problema in izbranega segmenta kupcev.

1 in 2: Problem in segmenti kupcev

Naštej največ tri probleme. Naštej obstoječe alternative. Loči med kupci in uporabniki. Široke segmente uporabnikov razdeli na manjše. Za vsak segment kupcev skiciraj svoj vitki okvir. Začni z enim samim okvirjem. Tvoj cilj je, da določiš prve/ zgodnje in ne večinske kupce.

3: Edinstvena ponujena vrednost (EPV)

Bodi drugačen in zagotovi, da bo ta drugačnost bistvena. Osredotoči se na dolgoročne prednosti. Nauči se kaj od drugih dobrih EPV. Oblikuj enostavkovni pič.

4: Rešitev

Pravo rešitev boš lahko zapisal šele, ko se boš prepričal, da problemi, ki misliš, da obstajajo, res obstajajo.

5: Kanali

Ni brezplačnih kanalov. Obstajajo povlečni in potisni kanali. Najprej

PROBLEM Naj trije problemi 1	REŠITEV Naj tri lastnosti 4 KLJUČNI KAZALNIKI Ključne merljive dejavnosti 8	EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST Eno, jasno in prepričljivo sporočilo o tem, zakaj si drugačen in zakaj je tvoj produkt vreden nakupa 3	NEULOV LJIVA PREDNOST Ni možno zlahka kopirati ali kupiti 9 KANALI Pot do kupcev 5	SEGMENTI KUPCEV Ciljni kupci 2
STRUKTURA STROŠKOV Stroški za pridobivanje kupcev Distribucijski stroški Gostovanje Zaposleni itd. 7		TOKI PRIHODKOV Model prihodkov Celotna vrednost Prihodek Bruto marža 6		

Vir: Delaj vitko, stran 27

deluj ročno, potem avtomatiziraj. Priporočanja vključi le, če imaš produkt, vreden širjenja.

6 in 7: Toki prihodkov in struktura stroškov

Cena je del produkta in določa kupca. Plačilo je prva oblika validacije ustrezne rešitve problema. Oцени fiksne in variabilne stroške zunanjih storitev, materiala in dela do lansiranja. Dolgoročnejša finančna načrtovanja so pred ujemanjem produkta in trga nesmiselna.

8: Ključni kazalniki

Kaj je ključni kazalnik dejanskega napredka tvojega posla? To ni vedno prodaja v EUR. Uporabi piratsko metriko (pritegnitev, aktivacija, zadržanje, prihodek, priporočilo, angl. AARRR).

9: Neulovljiva prednost

Neulovljiva prednost je nekaj, česar ni mogoče zlahka kopirati ali kupiti. Pravo neulovljivo prednost lahko določiš šele, ko spoznaš konkurenco.

Tvoj »produkt za trg« ni izdelek ali storitev, tvoj »produkt za trg« je poslovni model.

Če poslovni model A ne bo deloval (in skoraj zagotovo ne bo), ga boš v fazi sistematičnega preverjanja »zasukal« v smer poslovnega modela B, C ali Z oz. se boš lotil nove ideje in novega načrta.

2. Prepoznavaj največja tveganja in testiraj



Poglobi se v domneve svojega poslovnega modela.

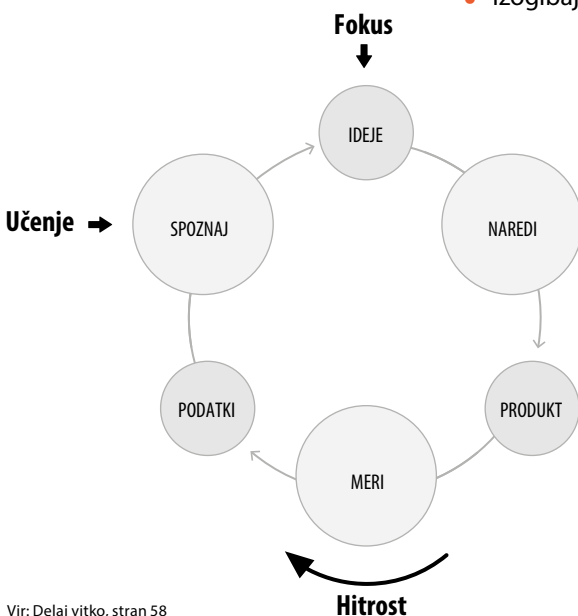
Najprej se poglobi v problem, šele nato testiraj rešitev. Najprej potrjuj kvalitativno, nato preverjaj kvantitativno. Ko ti načrt deluje, ga pospeši.

Oblikuj ovrgljive hipoteze, s katerimi boš preveril tveganja.

Ovrgljiva hipoteza je trditev, za katero zlahka dokažeš, da je napačna, npr. 40% ljudi ima problem s časom. Tveganja so tiste negotovosti, ki če se zgodijo, lahko povzročijo neželene nepopravljive posledice.

Hipoteze preverjaj v ciklu naredi-meri-spoznaj

Učenje čim bolj osredotoči, poenostavi in pospeši.



Vir: Delaj vitko, stran 58

Najhitreje se učiš v pogovoru s kupci. Največ se naučiš z odprtimi vprašanji.

Pri intervjujih s kupci gre za odkrivanje nepoznanega. Del odgovorov je tudi govornica telesa. Ankete in fokusne skupine niso primeren način učenja.

Pojdi ven med ljudi (angl. Get out of the building)

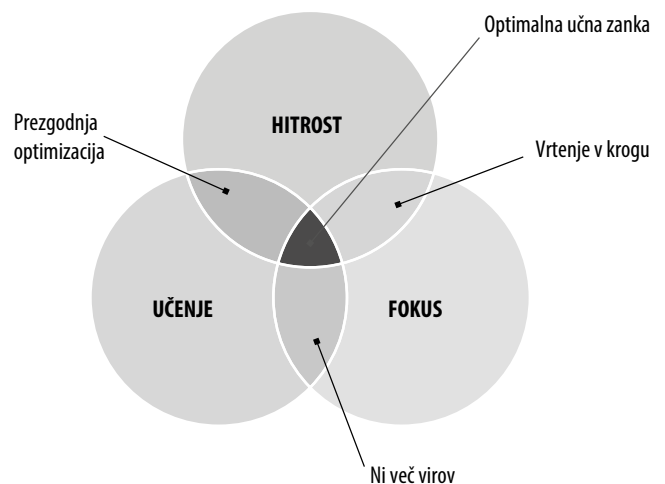
Ne sprašuj kupcev, kaj hočejo. Opazuj in meri, kaj počnejo.

- Drži se scenarija. Osredotoči se na učenje, ne na pič.
- Vzemi koga s seboj.
- Začni z ljudmi, ki jih poznaš.
- Izberi nevtralno lokacijo.
- Prosi za dovolj časa - 20 do 30 minut.
- Ne plačuj potencialnih kupcev in ne obljubljal ničesar.
- Rezultate zabeleži neposredno po intervjuju.
- Izogibaj se snemanju pogovorov.

- O novih spoznanjih poročaj zgodaj in pogosto.
- Pripravi se, da boš vodil intervjuje s 30 do 60 ljudmi. Razmisli, kdo bi ti lahko pomagal pri dogovarjanju terminov za intervjuje.

Nevarna razmišljanja glede testiranja:

- »Kupci ne vedo, kaj hočejo«.
- »Moj prijatelj meni, da je ideja odlična«.
- »Govoriti z 20 ljudmi je statistično nepomembno«.
- »Sam sem svoj kupec in ni potrebno, da govorim z drugimi«.
- »Zakaj bi se tedne pogovarjal s kupci, ko pa lahko nekaj ustvarim čez vikend?«
- »Problem je očiten, zato ni potrebno, da ga testiram«.
- »Problema ne morem testirati, ker ni očiten.«
- »Ukradli mi bodo idejo.«
- »Ljudje ne bodo vnaprej kupili nečesa, česar še ni.«



Vir: Delaj vitko, stran 58

3. Intervju o problemu (DV, str. 79)

Kaj moraš izvedeti, preden oblikuješ rešitev:

1. Kaj rešuješ? Kako kupci ocenjujejo tri največje probleme? **Tveganje produkta.**
2. Kako kupci trenutno rešujejo te probleme? Kdo je konkurenca? **Tveganje trga.**
3. Kdo ima te probleme? Ali gre za donosen segment kupcev? **Tveganje kupca.**

Scenarij za intervju o problemu

Govori z več 10 potencialnimi kupci. Začni lokalno, med znanci, v stroki in krog sogovornikov počasi širi.

V času odkrivanja problemov ...

- Bodi pozoren na besede, ki jih uporabljajo kupci.
- Prepoznavaj možne poti do zgodnjih uporabnikov.
- Začni se posvečati zgodnjim uporabnikom.
- Razišči trenutne alternative kupcev.
- Najdi največji »moram imeti« problem.

Zelo pomembno, ker ti lahko prihrani veliko časa.

Na koncu vedno vprašaj, s kom se še lahko pogovoriš o teh problemih - priporočila. Zahvali se in prosi za dovoljenje, da sogovorniku predstaviš rešitev, ko jo boš imel.

Fazo intervjujev o problemu lahko zaključiš, ko:

- imaš »moram imeti« problem, ki ga je vredno rešiti;
- lahko opišeš, kako kupci trenutno rešujejo ta problem;
- poznaš demografske podatke zgodnjega uporabnika.

RAZČLENITEV SCENARIJA ZA INTERVJU O PROBLEMU



Vir: Delaj vitko, stran 83

4. Intervju o rešitvi (DV, str. 93)

Potem, ko si potrdil obstoj »moram imeti« problema, testiraj še ustreznost rešitve.

V fazi testiranja rešitve še ne potrebuješ dejanskega izdelka - zadostuje že njegova demonstracija oz. vizualizacija. Predstavitveni izdelek naj bo: videti kot pravi, poceni - a ne cenen, narejen tako, da bo uresničljiv tudi v praksi in tako, da ti omogoča hitre iteracije.

Kaj moraš izvedeti z intervjuji o rešitvi?

1. Kako prepoznaš zgodnje uporabnike? **Tveganje kupca.**
2. Kakšen je najmanjši nabor lastnosti za predstavitev na trgu? **Tveganje produkta.**
3. Ali/koliko bodo kupci plačali za rešitev? Kakšen bo cenovni model? **Tveganje trga.**

Ko testiraš ceno ...

- Ne sprašuj kupcev, koliko bi plačali, povej jim.
- Ne zmanjšuj prijavnega/nakupnega/prevzemnega trenja, povečaj ga.
- Najdi zgodnje uporabnike, ki so pripravljeni plačati pošteno ceno.

Scenarij za intervju o rešitvi

- Uporabi obstoječe potencialne kupce, s katerimi si imel intervju o problemu.
- Po potrebi dodaj še nekaj novih potencialnih kupcev, lahko tudi priporočil.
- Intervju o rešitvi še ne sme biti prodajni pič.
- Intervju o rešitvi naj bo učenje.

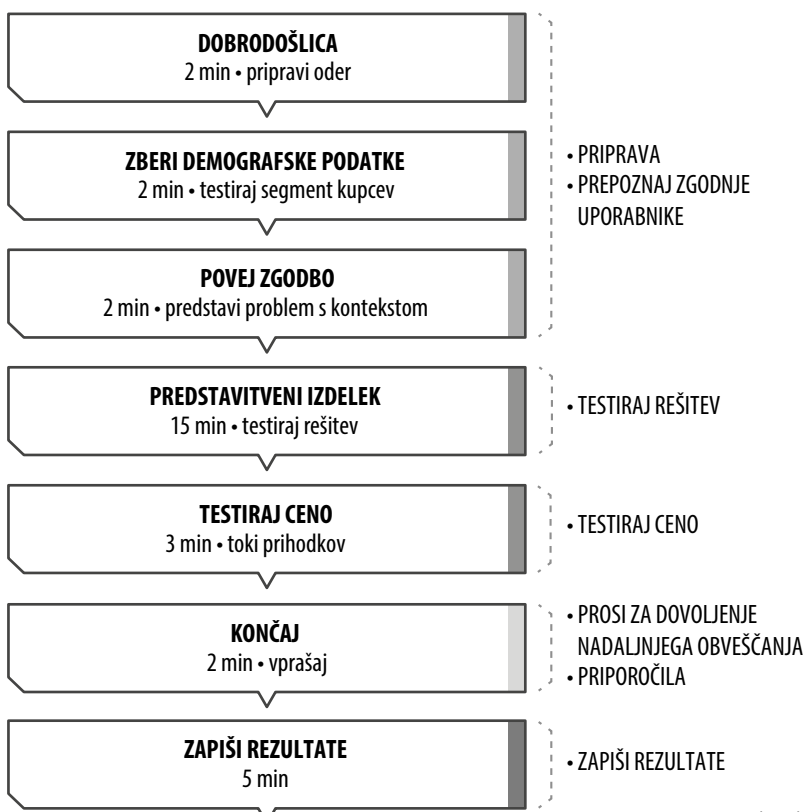
Zelo pomembno, ker ti lahko prihrani veliko časa.

Na koncu sogovornika prosi za dovoljenje glede nadaljnega obveščanja, ko bo produkt končan. Sogovornika tudi vprašaj, s kom bi še lahko govoril o teh rešitvah.

Fazo intervjujev o rešitvi lahko končaš, ko si prepričan, da:

- poznaš demografske podatke zgodnjega uporabnika;
- si našel »moram imeti« problem;
- lahko določiš minimalne lastnosti, ki so potrebne za rešitev problema;
- imaš ceno, ki jo je kupec pripravljen plačati;
- lahko okrog tega (na podlagi preprostega izračuna) ustvariš posel.

RAZČLENITEV SCENARIJA ZA INTERVJU O REŠITVI



5. Ponudi in preveri verzijo 1.0

Preveril si problem in rešitev, ki se sedaj ujemata. Nastal je produkt.

Sedaj potrebuješ najosnovnejši sprejemljivi produkt (NSP), s katerim boš preveril obljubo edinstvene ponujene vrednosti (EPV), ki temelji na »moram imeti« problemu.

Zmanjšaj najosnovnejši sprejemljivi produkt (NSP)

- Začni s problemom številka ena.
- Odstrani vse elemente »bi imel« in »ne potrebujem«.
- Ponovi gornje še za problema številka dve in tri, če ju rešuješ.
- Razmisli o lastnostih, ki so jih predlagali kupci.
- Vpelji pravilo 80/20 (obstoječim lastnostim dodaj največ 20% novih).
- Več lastnosti oslabi tvojo edinstveno ponujeno vrednost.
- Osredotoči se na učenje, ne na optimizacijo. Ključ uspeha je hitrost učenja.

Določi aktivacijski postopek (nakupni proces)

- Zmanjšaj prijavno trenje, vendar ne na račun učenja.
- Zmanjšaj število korakov, vendar ne na račun učenja.
- Ne izgubi fokusa na EPV.

Med intervjujem o NSP želiš najti odgovore na naslednja vprašanja:

1. Ali tvoj NSP predstavlja in izpolnjuje tvojo EPV? Zakaj je produkt prepričljiv? Ali se kupci uspejo odzvati (aktivacija)? **Tveganje produkta.**
2. Ali imaš dovolj kupcev? Ali lahko z obstoječimi kanali zagotoviš več kupcev? **Tveganje kupca.**
3. Ali kupci za tvojo rešitev plačujejo? Ali je cena ustrezna? **Tveganje trga.**

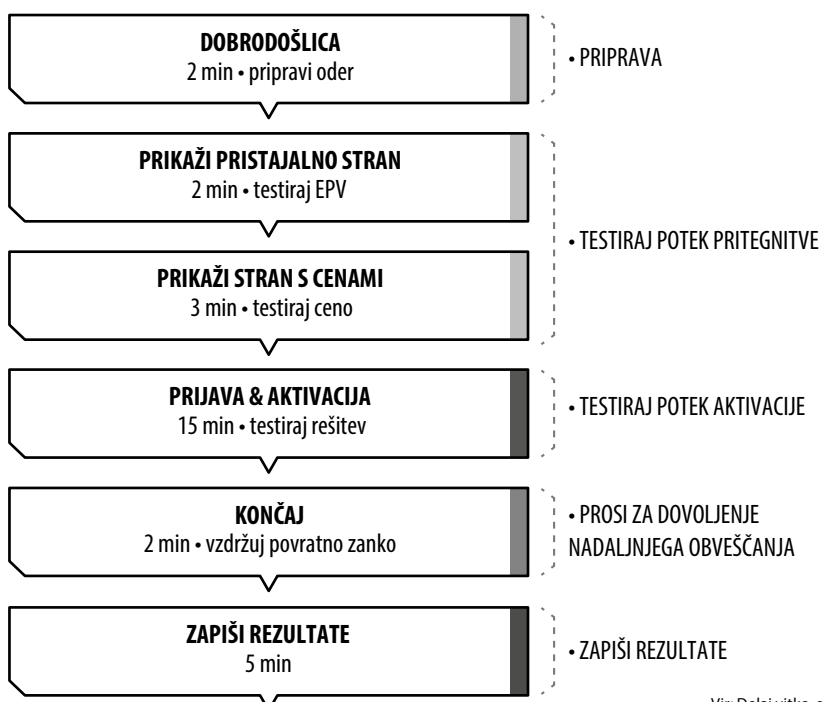
Vodenje intervjujev o NSP

Pogovori se z zgodnjimi potencialnimi kupci, s katerimi si že govoril in dodaj še nekaj novih.

Z intervjuji o sprejemljivosti najosnovnejšega sprejemljivega produkta (NSP) se prepričaj, da so kupci:

- zmožni jasno povedati, kaj je tvoja edinstvena ponujena vrednost (EPV);
- pripravljeni, da se naročijo (kupijo) na tvojo storitev (izdelek);
- pripravljeni sprejeti tvoj cenovni model;
- zmožni se prebiti skozi tvoj aktivacijski tok;
- pripravljeni podati pozitivna mnenja.

RAZČLENITEV SCENARIJA ZA INTERVJU O NSP



Vir: Delaj vitko, stran 130

6. Izmeri ujemanje produkta in trga (DV, str. 157)

Čas je, da začneš statistično meriti, kaj ljudje dejansko počnejo.

Kazalniki naj bodo uporabni, dostopni in pregledni (Actionable, Accessible, Auditable, DV, str. 212)

Preprosta lijačna poročila (pretvorbe po piratski metriki AARRR, trendi, A/B testi ...) niso dovolj.

Boljša so kohortna poročila za značilne skupine uporabnikov. (DV, str.124)

Ujemanje produkta in trga meriš s števkami, npr.:

- najmanj 80 odstotkov zgodnjih uporabnikov se brez težav prebije skozi pretvorbni lijak,
- iz meseca v mesec uspeš zadržati 40 odstotkov svojih aktiviranih uporabnikov.

Tvoj prvi cilj je zmanjšati upad uporabnikov na poti pritegnitve in aktivacije (razišči podlijake). Naslednji cilj je okrepiti ohranjanje kupcev (prijazni e-opomniki, obvestila) in njihovo zavzetost za plačilo (če je tak dogovor) ter zbiranje pozitivnih mnenj kupcev (če to povečuje vrednost). V času ujemanja produkta in trga se trudi ustvariti »ravno dovolj« prometa, da lahko prideš do novih spoznanj. Prepoznavaj ključni motor rasti (lepljiv, viralen, plačljiv), ki ti bo omogočil doseganje trajnostne rasti.

Kazalniki ti ne dajo odgovorov, zakaj so rezultati takšni, kakršni so, zato moraš govoriti z ljudmi.

Vzpostavi kontaktni/uporabniški/tehnični center, ker ti omogoči neprekinjen krog učenja s povratnimi informacijami. Pogovori se tako s strankami, ki storitve plačujejo, kot tudi z »izgubljenimi« strankami, zakaj ne plačajo/plačujejo. Bodi odprt za vsa mnenja. Še vedno gre za učenje.

Test Seana Ellisa za preverjanje ujemanja produkta in trga (DV, str. 158)

Zgodne stranke/kupce vprašaj, kako bi se počutili, če produkta/rešitve ne bi mogli več uporabljati?

1. Bil bi zelo razočaran.
2. Bil bi nekoliko razočaran.
3. Ne bi bil razočaran (ker ni tako zelo uporaben).
4. Produkta/rešitve ne uporabljam več.

Če rezultati Sean Ellisovega testa pokažejo, da bi bilo več kot 40 odstotkov uporabnikov brez tvojega produkta »zelo nesrečnih«, obstaja velika verjetnost, da boš s produktom lahko dolgoročno pridobival kupce za »moram imeti« problem.

Prvi veliki mejnik štartnika je ujemanje produkta in trga.

Na tej stopnji je določena raven uspeha skoraj zagotovljena in zdaj se lahko z učenja preusmeriš na rast. Če ne prej, je sedaj čas za zunanje financiranje.

Marc Andressen o ujemanju produkta in trga:

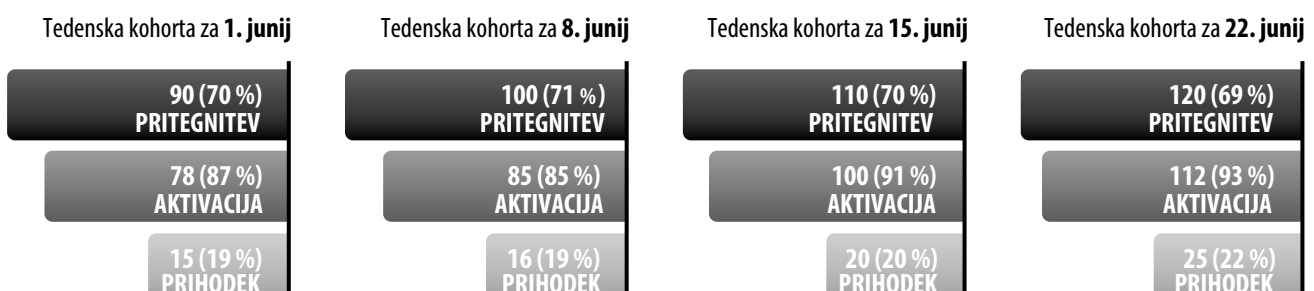
»Ko ujemanja produkta in trga ni, je to vedno mogoče začitati. Kupci s produktom ničesar ne pridobijo, novica se ne širi od ust do ust, uporaba produkta se ne povečuje dovolj hitro, objave v medijih so medle, prodajni cikel je predolg in veliko dogovorov ni nikoli sklenjenih.«

Lansiraj, vztrajaj, zasukaj ali ponovi vajo (začni znova)

Spoznanje št. 1: Biti drugačen je dobro samo, če je ta drugačnost pomembna.

Spoznanje št. 2: Služenje denarja je prva oblika potrditve, a morda ne zadostuje.

Spoznanje št. 3: Štartniki ti lahko vzamejo leta življenja, zato skrbno izberi problem, ki ga je res vredno rešiti.



7. Motor rasti - prodajni lijak

Eric Ries v svoji knjigi *The Lean Startup* motor rasti opisuje kot »mehanizem, ki ga štartniki uporabljajo za doseganje trajnostne rasti«. Opisuje tri motorje rasti, ki jih povzema tudi Ash:

Lepljiv: veliko zadržanje

Produkt, ki uporablja lepljiv motor rasti, se opira na visoko stopnjo zadržanja kupcev (ali nizko stopnjo osipa). Stopnja osipa je tisti del kupcev, ki po določenem času odide ali se noče več vezati na produkt.

Rast tukaj merimo tako, da je stopnja pridobivanja kupcev večja od stopnje osipa.

Viralen: veliko priporočil

Produkt, ki za rast uporablja viralni motor rasti, se opira na visoko stopnjo priporočil drugih kupcev. Viralni motor rasti je pogosto sestavni stranski učinek uporabe produkta. Rast se tukaj meri tako, da je koeficient viralnosti večji od ena (vsak kupec pripelje vsaj enega novega uporabnika).

Plačljiv: visoke marže

Pri produktu, ki uporablja plačljiv motor rasti, del prihodkov od kupcev ponovno vložimo v pridobivanje novih, npr. z zakupom oglaševalskega prostora ali zaposlovanjem tržnikov. Rast tukaj merimo tako, da je celotna vrednost kupcev večja od stroška za njihovo pridobivanje. Vseživljenjska vrednost kupca mora biti vsaj trikrat večja od stroška za njegovo pridobitev.

Odkrivanje motorjev rasti

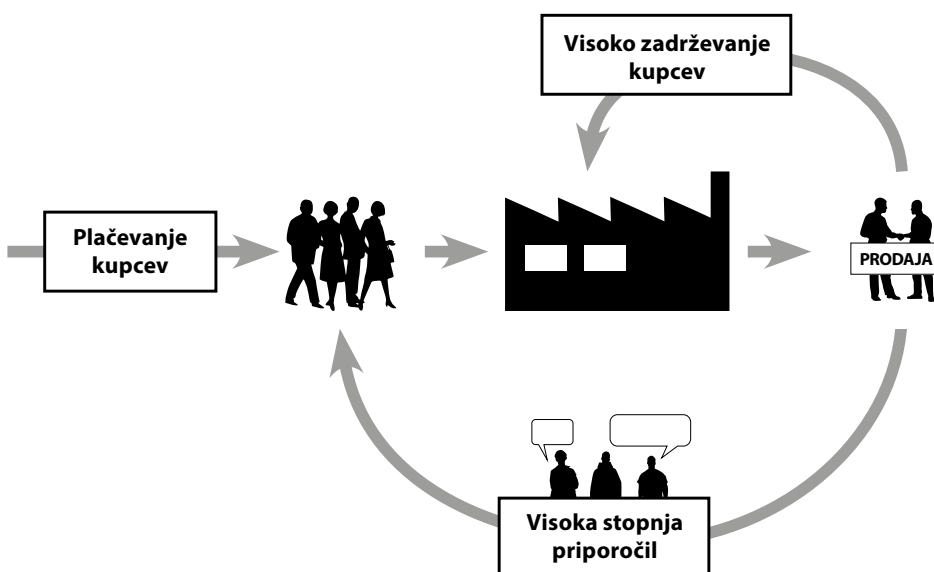
Kaj je ključni motor rasti tvojega poslovnega modela, začneš prepoznati že v najbolj zgodnjih intervjujih s strankami, dokončno pa ga s testiranjem določiš v fazi merjenja ujemanja produkta in trga. Ko izbereš ključni motor rasti, obvezno določi ključne kazalnike in izboljšave teh kazalnikov, ki jih želiš uvesti.

Zelo pomembno je, da motorjev rasti ne aktiviraš na polno, dokler ne ujameš produkta in trga. Do te faze moraš biti osredotočen na učenje in sukanje (pivotiranje) poslovnega modela. Če bi rad prehitro povečal obseg posla, to je preden si dokazal zgodnjo privlačnost za prodajo, zapravljaš čas in denar. Varčuj z denarjem do trenutka, ko si dokazal zgodnjo privlačnost za prodajo.

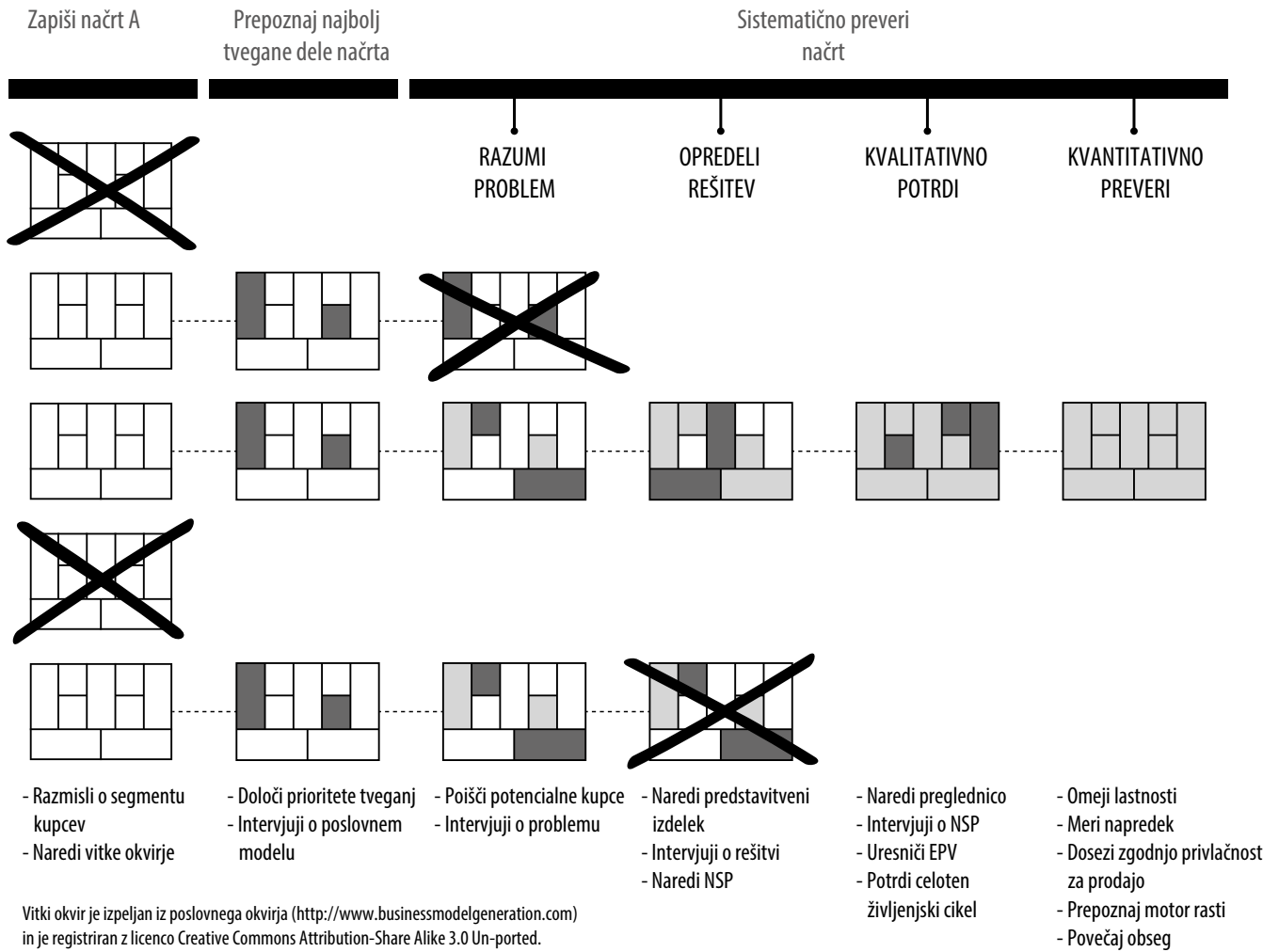
V primeru večstranskega poslovnega modela, ko povezuješ ponudnike s potrošniki, motor rasti prepoznaj za vsako stran posebej. Motorji rasti se ne izključujejo, temveč se podpirajo, kljub temu pa se moraš v prvi fazi osredotočiti na le en, ključni motor rasti.

Ključnega pomena je, da ustvariš kulturo trajnega učenja s preizkuševalci namesto s strokovnjaki. Motor rasti nenehno izboljšuj in ponastavljaj ter na ta način pripelji svoj posel od zgodnjih uporabnikov do večinskih kupcev.

Tri motorje rasti ponazorja spodnja slika iz novonastajajoče knjige *Tovarna kupcev (Customer Factory)*, ki jo pripravlja Ash.



Pregled metode Delaj vitko



PROBLEM	REŠITEV	EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST	NEULOVJIVA PREDNOST	SEGMENTI KUPCEV
	KLJUČNI KAZALNIKI		KANALI	
STRUKTURA STROŠKOV		TOKI PRIHODKOV		