

Startuolio įkūrėjo vadovas



2014–2020 metų
Europos Sąjungos
fondų investicijų
veiksmų programa

IKONŲ ŽINYNAS



Projektas finansuojamas Europos regioninio plėtros fondo lėšomis.

01.2.1-LVPA-V-842 Inogeb LT. Startuolių platformos/aplinkos - technologijų uosto (TechHub) vystymas ir plėtra įtraukiant studentus, mokslininkus ir verslo atstovus

Donatas Jonikas, Darius Žakaitis, Kęstutis Morkūnas, Daiva Jankauskaitė, Rokas Pečiulaitis

Įvadas

Ši pre-akselavimo programa yra specialiai sukurta ankstyvojo etapo startuolių įkūrėjams. Šioje programoje jūs laukia seminarai, praktiniai užsiėmimai, praktinės užduotys, susitikimai su lektoriais ir jūsų mentoriumi bei galiausiai tvirtas pasiruošimas susitikti su investuotojais, dirbančiais Lietuvos startuolių ekosistemoje. Šios programos metu mes padėsime jums pasiekti penkis pagrindinius tikslus ir pasiruošti investavimo ir akcelavimo etapui.

1. Išgryninti startuolio idėją ir verslo modelį.

Pradėsite nuo LEAN drobės kaip savęs vertinimo priemonės ir apibūdinsite savo pradinę verslo idėją. Savo startuolio idėją ir verslo modelį turėsite pateikti sisteminga, glausta ir lengvai suprantama forma.

2. Suburti komandą pasiruošusią intensyviai darbui.

„TechHub“ pre-akselavimo programa padės jums sukurti stiprią komandą ieškant bendrąkūrėjų ir derinant savo interesus. Net jei pre-akselavimo metu nerasite reikalingų komandos narių, turėsite bent jau apibrėžtas funkcijas ir atsakomybes, ir bus pradėtas stiprios komandos kūrimo procesas.

3. Pasiekti kuriamai produkto tinkamumą rinkai.

Ši programa padės išbandyti savo startuolio idėją ir verslo modelį realioje rinkoje. Sužinosite, kaip pakeisti verslo modelio (LEAN drobė) prielaidas faktais ir patikimais duomenimis. Atlikdami praktines užduotis sužinosite, ar jūsų idėja kažko verta ir kaip ją atnaujinti, kad padidintumėte sėkmės tikimybę. Jūs žinosite, kaip pritraukti sėkmę, ir dirbsite, kad tai pasiektumėte.

4. Pasirinkti augimo variklį ir pagrindinius rodiklius.

Ekspontinio augimo galimybė yra būtina kiekvienam tikram startuoliui. Šios programos metu jūs atrasite įvairius augimo variklius ir pagrindinę metriką, kaip įvertinti savo startuolio sėkmę ir faktinį augimą. Prieš pradėdami rinkti lėšas ir ieškoti investuotojų, turėsite aiškų vaizdą apie tai, kaip galite greitai išplėsti savo veiklą ir kaip įvertinti tai, kas iš tikrųjų svarbu.

5. Pasiruošti užtikrintai pristatyti savo idėją investuotojams.

Baigę šią pre-akselavimo programą, jūs:

- žinosite, kiek pinigų jums reikia ir kokių tikslų;
- žinosite, koks investuotojo tipas geriausiai tinka jūsų startuoliui ir kur jų ieškoti;
- turėsite tvirtą pagrindą pateikti startuolį 100% užtikrintai.

Norėdami sėkmingai baigti „TechHub“ pre-akselavimo programą, turėsite pateikti kiekvieno praktinio darbo rezultatus savo mentoriumi ir gauti patvirtinimą, kad užduotys įvykdytos. Nesijaudinkite, lektoriai ir mentoriai mielai jums padės jūsų kelyje.

Jūsų galutinis įvertinimas bus atliktas realiomis gyvenimo sąlygomis – kreipsitės į investuotojus. Šios programos tikslas yra padėti jums pasiruošti tam momentui. Nors kiekvienas investuotojas gali turėti savo kriterijus, dauguma investuotojų, atsižvelgdami į pradinę startuolio stadiją, dažniausiai dėmesį sutelkia į:

Rinkos galimybės.

? Kiek aktuali yra startuolio sprendžiama problema? Ar didelė rinka?

Produktą ir pagrindinę technologiją.

? Kuo unikalus vertės pasiūlymas? Ar jo intelektualinė nuosavybė apsaugota? Kaip atrodo konkurencija ir kuo išsiskiria šis vertės pasiūlymas?

Verslo modelį ir pritraukimą.

? Ar įmonė turi tvirtą ir patvirtintą verslo modelį? Ar yra klientų ir pajamų pritraukimo potencialas? Koks yra pelningumo potencialas? Ar yra nustatytos tiekimo grandinės? Ar startuolis rado efektyvius rinkodaros kanalus ir klientų pritraukimo strategiją? Ar pagrindiniai partneriai ir ištekliai yra apsaugoti?

Komandos struktūrą ir potencialą.

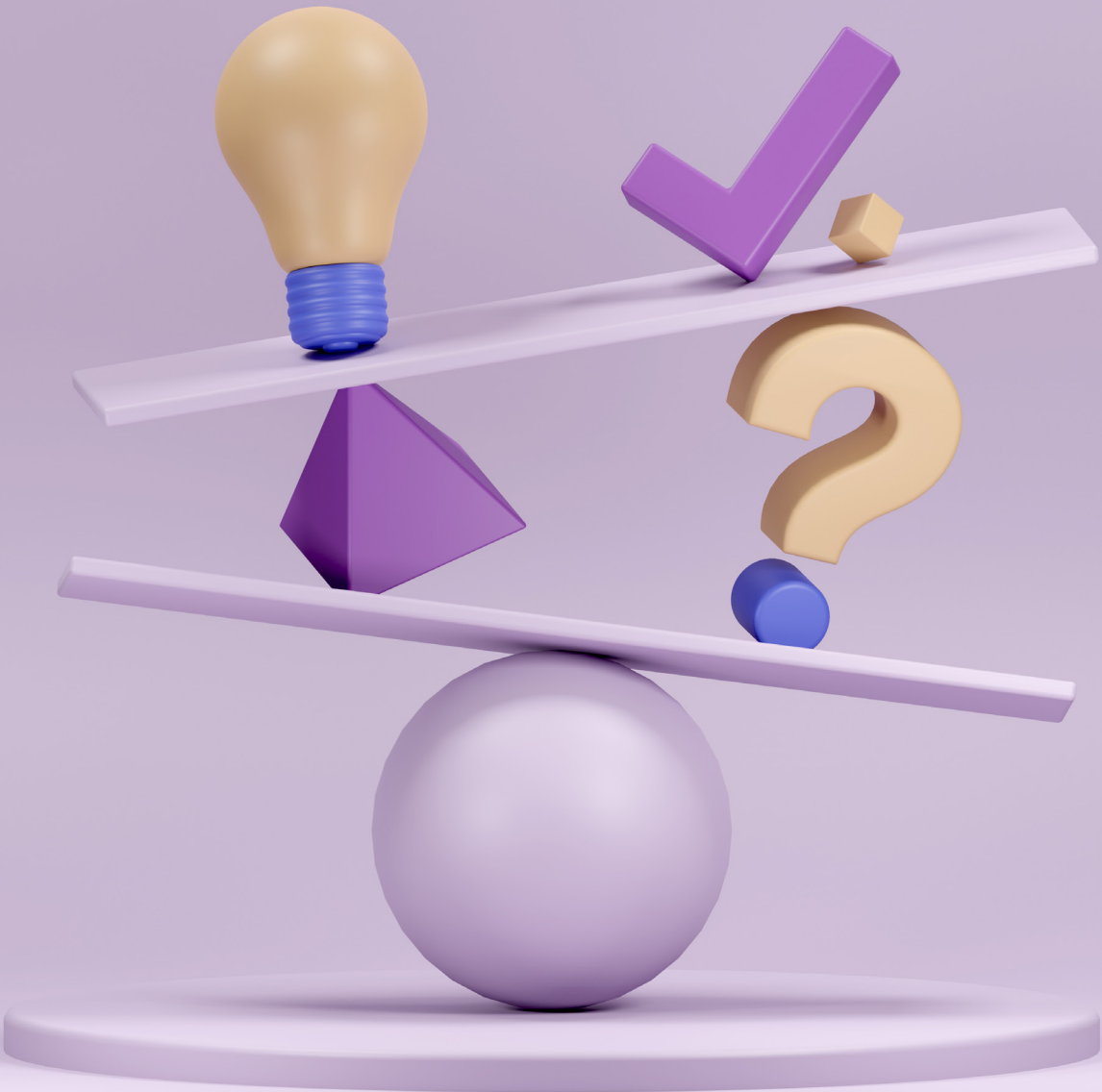
? Vieno įkūrėjo komanda dažniausiai reiškia vienos nesėkmės riziką vėliau. Vertinami įkūrėjų įgūdžiai ir kompetencijos, taip pat komandos amžius ir patirtis kartu, taip pat komandos įgūdžių įvairovė (t. y., verslo kūrėjai ir techninis personalas).

Turinys

1.	Problema, sprendimas ir vertės pasiūlymas	4
2.	Verslo modelis ir pagrindinės rizikos	16
3.	Stiprios komandos kūrimas	28
4.	Tikslinis klientas ir rinkos dydis	38
5.	Konkurento analizė	52
6.	Minimaliai perspektyvus produktas	64
7.	Produkto ir rinkos tinkamumas	76
8.	Pozicionavimas ir prekės ženklo naudojimas	86
9.	Teisiniai intelektinės nuosavybės aspektai	96
10.	Įėjimo į rinką strategija ir rinkodaros planas	106
11.	Startuolio augimo varikliai ir metrikos	116
12.	Verslo idėjos pristatymas investuotojams	126

1.

Problema, sprendimas ir vertės pasiūlymas



Tikslai



Jkūrėjai turėtų suprasti, kad vertės pasiūlymas yra svarbiausias jų (startuolio) sėkmės pradžios elementas. Jei negalite apibūdinti, kokią realią vertę jūsų startuolis suteiks klientams, neturėtumėte planuoti nieko kito ir neturėtumėte kurti jokių produktų. Tai yra gyvybiškai svarbus ir lemiamas žingsnis. Sėkmingo startuolio esmė nėra susijusi su šiuolaikinėmis technologijomis, įmantriomis naujovėmis, rizikos kapitalo investicijomis ar didele žiniasklaidos sklaida. Tai yra realių problemų sprendimas ir realių klientų poreikių tenkinimas.

Įrankiai ir šablonai:



- Vertės pasiūlymo projekto drobės

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

<https://www.strategyzer.com/resources/value-proposition-canvas-instruction-manual>

Praktinė užduotis



1. Pagal svarbą klientui identifikuokite ir nustatykite prioritetus, klientų problemas, darbus ir pasiekimus.
2. Nuspręskite, į kurias klientų problemas, darbus ir pasiekimus susitelksite, kurdami savo startuolį.
3. Raskite antrinius ir pirminius duomenis (mažiausiai 3 klientų pokalbius), kad patvirtintumėte ir pakoreguotumėte savo pradinę prielaidą.
4. Apibrėžkite pradinį vertės pasiūlymą.

Rezultatai



Jkūrėjai turės apibrėžti:

1. klientų problemas, kurias ketina išspręsti, ir poreikius, kuriuos ketina patenkinti
2. pradinį vertės pasiūlymą potencialiems klientams

Seminaras:



Ledus pralaužianti užduotis. Startuolio komandos dalijasi lūkesčiais. Lektorius apibendrina lūkesčius.

Tai pirmasis grupės seminaras ir susitikimas. Kiekvienas įkūrėjas trumpai per 1 min. supažindina su savo vertės pasiūlymu (ką jie kuria ir ketina pristatyti rinkai), lektorius ir grupė turi 1-3 min. klausimams ir atsiliepimams.

Lektorius paaiškina vertės pasiūlymo kūrimo koncepciją ir lemiamus žingsnius, kaip ji turėtų būti įgyvendinama.

Lektorius pateikia realius pavyzdžius iš savo asmeninės patirties arba naujausius iš visame pasaulyje žinomų pavyzdžių, kaip startuoliai nustatė teisingas sprendinas problemas.

Lektorius paaiškina tikslą ir kaip atlikti praktinę užduotį. Papildomai, lektorius atsako į klausimus, susijusius su tema ir praktine užduotimi.

Dirbtuvės:



Mažiausiai 3 startuolių įkūrėjai auditorijai pristato praktinių užduočių (iki 10 min.) rezultatus ir gauna lektoriaus atsiliepimus. Ši veikla padės įkūrėjams lavinti pristatymo įgūdžius, kas bus realiu pavyzdžiu kitiems dirbtuvėse dalyvaujantiems įkūrėjams.

Vertės pasiūlymas turėtų būti pagrįstas faktais, o ne prielaidomis. Todėl dirbtuvių metu lektorius padės įkūrėjams planuoti pokalbius su savo klientais (aktualius klausimus ir procesą). Šie pokalbiai turėtų padėti įkūrėjams patvirtinti savo prielaidas apie klientų problemas ir prireikus pakoreguoti savo vertės pasiūlymą.

Veda bandomuosius pokalbius dirbtuvių metu. Dalyviai apklausia vieni kitus (jei tai įmanoma ir aktualu). Arba turi būti surengtas bent vienas pokalbis internetu (per „Zoom“/„Skype“ ir pan.) su potencialiu klientu. Ši praktika užsiėmimo padės įkūrėjams ugdyti prasmingų pokalbių vedimo įgūdžius ir išvengti didžiųjų klaidų, kurios gali sugadinti pokalbio patikimumą (t.y., įsimylėti savo idėją ir siekti ją patvirtinti).

Pirmadienis



Seminaras #1
(3 valandos)

Antradienis



Praktinė užduotis:
Vertės pasiūlymo drobės naudojimas
(4 valandos)



1 su 1 su lektoriumi

Trečiadienis



Dirbtuvės #1
(3-4 valandos)

Ketvirtadienis



Praktinė užduotis:
Pokalbiai su klientais
•
vertės pasiūlymo sukūrimas
(4 valandos)

Penktadienis



Temos kartojimas
(2 valandos)



1 su 1 patikrinimas su mentoriumi

Šeštadienis



Sekmadienis



Kodėl tai taip svarbu?

Pirmasis žingsnis, kurį turėtų padaryti kiekvienas startuolis, yra apibrėžti jų sprendimą ir jų kuriamą vertę klientams. Jei negalite pasakyti, kokią vertę teikiate savo klientams, kokias jų problemas sprendžiate ar kokias jų svajones įgyvendinate, neturėtumėte planuoti nieko kito ir neturėtumėte kurti jokių produktų. Tai yra pirmasis ir svarbiausias žingsnis kuriant sėkmingą startuolį. Jei jums pavyks sukurti tikrai didelę vertę klientams, jums bus daug lengviau:

- turėti pardavimų ir uždirbti pajamas su atitinkama pelno marža
- pritraukti reikalingas investicijas, kurių gali prireikti kuriant tą vertę
- gauti virusines rekomendacijas iš lūpų į lūpas ir sparčiai plėtoti savo verslą.



„Classroom“ buvo sukurta kaip socialinė platforma, skirta padėti tėvams ir mokytojams geriau ir kokybiškiau bendrauti. Be jokios reklamos jie įgijo vartotojų iš 37 skirtingų šalių, įskaitant Malaiziją, Braziliją, Egiptą, Jungtinę Karalystę, Prancūziją, Indiją ir Saudo Arabiją.

„Share2Style“ per vieną savaitę surinko daugiau kaip 1 000 iš anksto užsiregistravusių vartotojų. Per kelias dienas po jos paleidimo jie gavo kelių investuotojų pasiūlymus, nedėdami jokių pastangų rinkti lėšas.

Kas yra vertės pasiūlymas?

Paprastiau tariant, vertės pasiūlymas yra pažadas, ką klientas gaus iš jūsų verslo. Paprastai tai suvokiama kaip pagrindinė priežastis, kodėl klientas turėtų pasirinkti jūsų įmonę, o ne jūsų konkurentus. Tačiau vertės pasiūlymas turėtų būti vertinamas plačiau, o ne tik išvardijama, kokią naudą įmonė gali pasiūlyti klientui.

Kiekvienas startuolis turėtų žinoti, kad vertės pasiūlyme pabrėžiami trys vertės lygiai:

1.

Funkcijų sąrašas yra paprasčiausias būdas sukurti vertės pasiūlymą, tačiau jis nėra labai efektyvus. Jūs tiesiog išvardijate visas funkcijas, kurias jūsų pasiūlymas gali suteikti klientams, ir viskas. Kai kurie žmonės mano, kad kuo daugiau funkcijų galima išvardyti, tuo geriau, tačiau ne visada taip būna. Turite žinoti, kas jūsų klientui yra svarbu, ir išspręsti tai tiksliai. Norėdami naudoti „naudų sąrašo“ metodą, jums nereikia daug žinoti apie klientus ir konkurentus, todėl tai yra mažiausiai efektyvu.
2.

Pagrindiniai skirtumai. Turėkite omenyje, kad klientai visada gali nusipirkti panašų produktą pas konkurentą arba galbūt išspręsti poreikį kitokiu būdu. Todėl startuoliai turėtų sutelkti dėmesį į tai, kaip atskirti savo produktą ar paslaugą nuo konkurentų, nurodant jų skirtumus. Tai yra efektyvesnis būdas sukurti vertės pasiūlymą, o ne naudų sąrašą. Tačiau gali kilti problema, kai produktas ar paslauga pasižymi keliais skirtumais nuo likusios rinkos: klientui pasidaro sunku suprasti, kurie iš jų teikia didžiausią vertę.
3.

Į klientą orientuota vertė. Toks požiūris puikiai tinka B2B („verslas verslui“) rinkai. Vis dėlto jis galėtų būti pritaikytas ir daugeliu B2C (verslas klientui) rinkos atvejų. Klientai dažniau renkasi tuos, kurie visiškai išsprendžia kritines problemas ir teikia didelę vertę, nurodytą paprastame vertės pasiūlyme. Galite sukurti į klientą orientuotą vertės pasiūlymą, padarydami pasiūlymą pranašesniu keliais požymiais, kurie yra svarbiausi klientams.

	1. Funkcijų sąrašas	2. Pagr. skirtumai	3. Į klientą orientuota vertė
Susidedantis iš:	Visos naudos, kurias klientas gali gauti iš pasiūlymo	Visi palankūs skirtumai (kuo jūs skiriatės nuo konkurentų)	Pagrindiniai dalykai, kurie skiriasi nuo konkurentų ir suteikia klientui didžiausią vertę
Atsakykite į klausimus:	Kodėl verta pirkti šį produktą?	Kodėl klientas turėtų pirkti iš jūsų, o ne iš konkurentų?	Kodėl šis pasiūlymas yra naudingiausias klientui?
Reikia žinių apie	jūsų produktą ar paslaugą	savo ir konkurentų pasiūlymus	Kaip jūsų pasiūlymas suteikia didesnę vertę klientams, palyginti su konkurentais
Galimi klausimai	Per daug naudų, klientas sutrinka, nebūdamas įsitikinęs, kas yra svarbiausia	Vertė pagrįsta tik prielaidomis	Reikia nuodugniai išanalizuoti kliento vertės suvokimą. Neišanalizavus, vertės pasiūlymas bus prastas

Ilgą laiką tradicinės įmonės, naudodamos klasikinius rinkodaros metodus, rengė vertės pasiūlymus, vadovaujantis viena iš trijų pagrindinių strategijų:

- 

VEIKLOS TOBULUMAS yra pagrįstas mąstysena, kad klientai nori gero produkto už mažiausią įmanomą kainą. Ši strategija veikia, kai yra galimybė pasiekti masto ekonomiją.
- 

PRODUKTO SVARBA numato, kad klientams svarbiausia yra produktas, ir jie nori gauti kuo geresnį produktą. Įmonės nuolat dirba ties naujovėmis ir tobulina produktus.
- 

KLIENTŲ ARTUMO požiūris grindžiamas prielaida, kad rinka yra pilna panašių produktų ir paslaugų įvairiais kokybės ir kainos atžvilgiais. Kartais klientai nori pritaikytų sprendimų, nes jų netenkina tik standartinis produktas. Todėl įmonės stengiasi kuo daugiau sužinoti apie klientų poreikius ir deda pastangas kurdamas patraukliausius produktus, paslaugas ir sprendimus.

Į klientą orientuotas vertės pasiūlymas kartu su kliento artumo strategija leidžia startuoliams pasiekti reikšmingiausių rezultatų rinkoje. Todėl bet kuris novatoriškas verslas pirmiausia turėtų atsižvelgti į klientų perspektyvą ir apibrėžti, kokią vertę galima suteikti.

Kaip sukurti tikrai didelę vertę klientams?

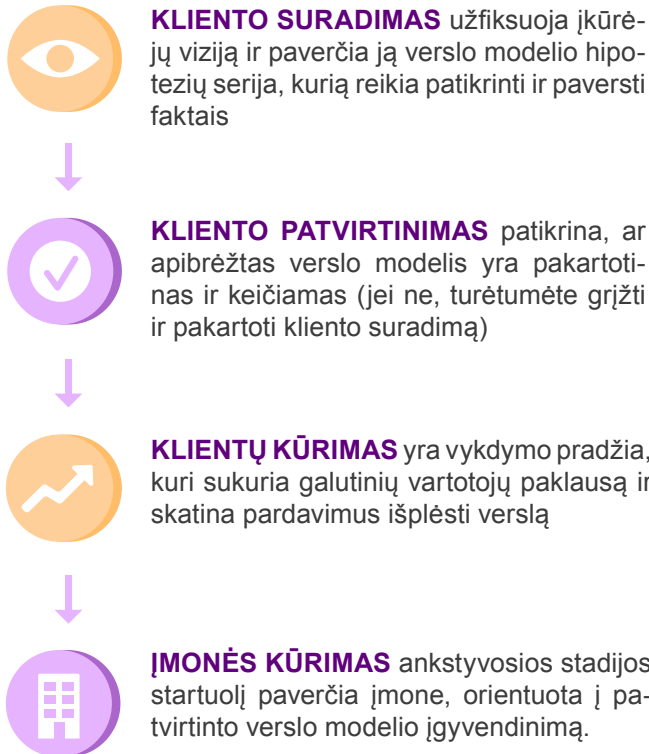
Pabandykite pažvelgti iš kliento perspektyvos ir įtraukti savo klientus į savo vertės pasiūlymo kūrimą. Tai geriausias būdas suprasti, ko nori jūsų klientai ir kokią vertę turėtumėte sukurti.



„Startuolyje įkūrėjai apibrėžia produkto viziją, o tada naudojami klientų suradimu, norėdami rasti klientų ir šios vizijos rinką.“

[Steve Blank and Bob Dorf](#) (2014)

„Startuolių savininkų vadovų“ autoriai pasiūlė ke-
turis startuolių kūrimo etapus, kurie yra labai svarbūs
kuriant vertės pasiūlymą:



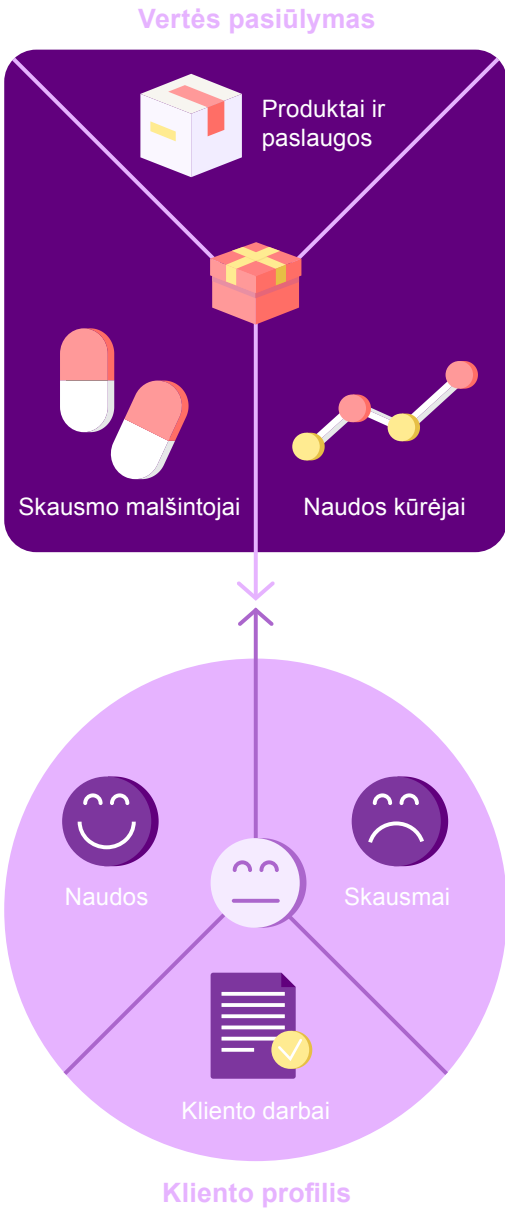
Iš esmės tai reiškia, kad pirmiausia turėtumėte sukurti
savo vertės pasiūlymą, tada išbandyti, ar jis yra pras-
mingas, ir, jei tai pasitvirtina, kurti savo verslą.
Pradėkite parašydami vieną sakinį, apibūdinantį jūsų
verslą. Nesijaudinkite dėl to, kiek gražiai ir tiksliai tai
skamba. Tai tik atspirties taškas, kuris padės sutelkti
jūsų dėmesį. Pagrindinis tikslas yra atsakyti, kokią
bendrą ar konkrečią vertę jūsų verslas ketina sukurti
kitiems žmonėms.

SlideModel profesionaliai suprojektuoti
ir lengvai naudojami „PowerPoint“ šablonai.

Koks klientas turėtų daugiausiai naudoti iš jūsų siūlo-
mo sprendimo, ir kaip? Trumpai apibūdinkite klientą,
kuriam rengiate sprendimą. Dar nesijaudinkite dėl de-
talių, mes kalbėsime apie skirtingus klientų segmentus
ir asmenybes vienoje iš būsimų temų.

„SlideModel“ - padeda sutaupyti va-
landas brangaus laiko asmenims ir
įmonėms, kuriant profesionalius pristatymus
nedidelėmis pastangomis ir neturint projektavi-
mo įgūdžių.

Norėdami sužinoti klientų poreikius ir sukurti savo vertės
pasiūlymą, naudokite vertės pasiūlymo projekto drobę.



Drobę ir instrukcijas galite atsisiųsti tiesiai iš šios me-
todologijos autorių:

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

<https://www.strategyzer.com/resources/value-proposition-canvas-instruction-manual>

Jūs neturėtumėte bandyti sukurti kelių vertės pasiūly-
mų ar telktis į kelis skirtingus klientų segmentus toje
pačioje drobėje. Vietoj to, sutelkite dėmesį į vieną ver-
tės pasiūlymą konkrečiam tiksliniam klientui. Jei turite
daugiau idėjų apie galimus vertės pasiūlymus ir tiks-
linius klientus, sukurkite naujas drobes kiekvienam
vertės pasiūlymui ir kiekvienam klientų segmentui. Ir
dar vienas punktas – naudokite vertės pasiūlymo dro-
bę kaip atspirties tašką, kad apibūdintumėte idėjas,
kurios bus išbandytos tikrojoje rinkoje. Atminkite, kad
jūsų vertės pasiūlymas turi būti pagrįstas faktais, ne tik
prielaidomis.

Pateikiame 5 esminius žingsnius, skirtus sukurti savo vertės pasiūlymą:

1. Nustatykite visus galimus darbus, kuriuos klientas bando užbaigti tam tikrame kontekste

Darbai gali būti bet kokios užduotys klientų versle, namuose ar net jų laisvalaikio metu. Darbas gali būti tiesiog įprasta užduotis (t. y., paruošti pusryčius šeimai) arba kažkas sudėtingesnio, ką jie bando įgyvendinti ir užbaigti (t. y., surengti didelę konferenciją, kurios metu bus atliekamos kelios užduotys, pavyzdžiui, pakviesti pranešėjus, rasti tinkamą vietą, reklamuoti renginį, susitikti su visais dalyviais ir kt.).

Ne visi darbai yra vienodai svarbūs jūsų klientui. Kai kurioms užduotims gali būti teikiamas didesnis prioritetas, nes jų nepadarus gali kilti kitų didesnių problemų. Vertės pasiūlymo projektas (2014) apibendrina keturias pagrindines klientų darbo kategorijas:

FUNKCIONALŪS DARBAI

Klientai siekia atlikti tam tikrą užduotį (pvz., ryte išvalyti dantis, išplauti automobilį).

SOCIALINIAI DARBAI

Klientai nori, kad kiti apie juos galvotų tam tikru būdu (pvz., kad jie atrodytų protingais).

ASMENINIAI / EMOCINIAI DARBAI

Klientai nori pajusti konkrečią emociją (pvz., kad jaustųsi saugesni, atsikratytų gailesčio jausmo).

PAGALBINIAI DARBAI

Pagalbiniai darbai gali būti susiję su vertės pirkimu (pvz., sprendžiant, kuriuos produktus pirkti), su vertės kūrimu (pvz., dalyvaujant tikslinėje grupėje ar mėgstamiausio prekės ženklo apklausoje) ir su produkto ar vertės pasiūlymo pateikimo gyvavimo ciklo pabaiga (pvz., utilizuoti naudotą produktą ar pakuotę).

Turėtumėte nurodyti kuo daugiau darbų. Bet jūs turite būti tikri, kad visi šie darbai yra svarbūs jūsų tiksliniam klientui. Diskusijos metu galite naudoti lipdukus kiekvienam darbui, tačiau vėliau geriausia juos išvardyti pateiktoje lentelėje, kurioje taip pat pateikiami keli klausimų pavyzdžiai, kuriuos galite naudoti savo pokalbių ir diskusijų metu. Nustatant svarbą, „1“ reiškia, kad jis yra visiškai beprasmis, o „10“ – labai svarbus.

KLIENTAS: _____		
Nr.	Darbai	Svarba 1 - 10
Klausimai		
• Ką klientai turi daryti darbe ar namuose jūsų produkto ar paslaugos kontekste?		
• Ką jie turi įvykdyti, kad pasiektų savo pagrindinį tikslą?		
• Ką klientai turi daryti kartu su kitais žmonėmis ar dėl jų?		
• Kuri veikla klientui yra nemaloni?		
• Ką norėtų nustoti daryti klientas?		
• Kaip nori jaustis klientai? Kokias užduotis jie turi dėl to atlikti?		
• Kas galėtų palengvinti rinkoje esančių produktų naudojimą?		

2.

Svarbu kuo tiksliau apibūdinti kliento problemas. Pavyzdžiui, kai klientas sako: „Aš nekenčiu laukti, kol vaizdo įrašai ir nuotraukos bus įkelti į mobilųjį įrenginį“, tikslesnis problemos apibūdinimas būtų: „klientas nenori laukti ilgiau kaip 5 sekundes, kol vaizdo įrašas įsikels į jo mobiliuosius įrenginius.“ Galite sukurti gesnės vertės pasiūlymus, kad išspręstumėte proble-

mas, kurias galite tiksliai išmatuoti.

Išvardykite kuo daugiau problemų. Tačiau vėlgi, šios problemos turi būti realios ir reikšmingos jūsų tiksliniam klientui.

KLAUSIMAI

- Kas labiausiai erzina jūsų tikslinius klientus?
- Kas reikalauja per daug laiko ar pastangų?
Kas kainuoja per daug?
- Kokios rizikos klientai labiausiai bijo?
- Ką klientai bijo prarasti ar nepasiekti?
- Kas verčia klientus nemiegoti naktį?
- Ko trūksta dabartinės vertės pasiūlymams rinkoje? Kokių funkcijų ar naudų trūksta?
- Kokias dažniausiai klaidas daro klientai?
- Kokios kliūtys gali kliudyti klientams priimti naują vertės pasiūlymą? Ar reikia kokių nors pinigų, laiko ir pastangų investicijų?

„Tech4Freedom“ sukūrė akliems skirtą erdvinio atpažinimo ir garso aprašymo įrenginį. Šis projektas padarė didelį įspūdį **„Telekomunikacijų nakties“** renginyje Barselonoje, gavo apdovanojimus už socialinį atsidavimą ir sulaukė aklujų asociacijų susidomėjimo 14 šalių. Prototipo testavimo procesas žiniasklaidos priemonėse sukėlė atgarsį, dėl kurio Jaume Cunillas, **„Tech4Freedom“** generalinis direktorius, susisiekė su skirtingomis tikslinėmis klientų ir partnerystės grupėmis Europoje. Tai dar kartą patvirtina, kaip svarbu susitelkti ties rimtos problemos sprendimu, o ne tik sukurti „malonu turėti“ nauda.

3.

Išvardykite visus galimus rezultatus ir naudą, kurias norėtų gauti jūsų klientas. Būkite konkretūs. Pavyzdžiui, vietoj „Klientai norėtų išleisti mažiau naujoviniams“, manykite taip: „Klientai norėtų sumažinti naujovinio išlaidas 20% grynųjų pinigų ir 25% darbo sąnaudų“. Atminkite, kad šie pasiekimai turi būti tikri ir reikšmingi jūsų tiksliniam klientui, o ne tik jums.

KLIENTAS: _____		
NR.	PASIEKIMAI (NAUDOS)	SVARBA 1 - 10

KLAUSIMAI

- Apie ką svajoja klientai, net jei tai šiuo metu nėra realu?
- Kas palengvintų kliento gyvenimą?
- Kokios kokybės nori klientai? Kodėl? Ką jiems suteiktų tokia kokybė?
- Kas verčia klientus jaustis puikiai?
- Kas pašalintų klientų rizikas ir galimas jų problemas ateityje?
- Kaip klientas norėtų jaustis konkrečioje situacijoje?
- Kas paskatintų klientus išbandyti šį vertės pasiūlymą?

„AutoPixie“ yra automobilių mechnikų programėlė, taupanti laiką, paaiškinant automobilio gedimus automobilių savininkams ir automatizuojant visus dokumentus. Šioje programėlėje yra trys pagrindiniai automobilių mechanikos privalumai:

1. „AutoPixie“ paaiškina automobilio savininkams gedimus jiems suprantamu būdu, todėl sprendimai priimami greitai.

2. Pasitelkdama šiek tiek psichologijos, „AutoPixie“ padidina pasitikėjimą, kuria pagarbą ir užsitikrina nuolatinį lojalumą.

3. Programėlė automatiškai sukuria sąmatas, dalių užsakymus ir sąskaitas-faktūras, pašalindama šią erzinančią automobilio remonto proceso dalį tiek mechanikui, tiek klientui.

Štai kaip „Autopixie“ įkūrėja Patricia pateikė savo vertės pasiūlymą: „Aš apklausiau 106 autoservisus 5 šalyse apie jų nusivylimus ir skausmus. Kai kuriuos iš jų aš apklausiau 5 ar 6 kartus, kad galėčiau labiau įsigilinti į skausmo priežastis. Niekada neminėčiau programinės įrangos. Tiesiog pasakiau, kad buvau mažo vietinio verslo savininkė, ir mano verslas žlugo nuosmukio metu. Aš vėl pradėjau ir tikėjau, kad kažkas, kas jiems kelia problemų, gali būti galimybė man. Tai neleido jiems galvoti apie jiems žinomą programinę įrangą ir išlaisvino jų mintis nuo skausmo priežasčių. Aš viską dokumentavau, ir visi top 3 dalykai skambėjo taip, lyg tai būtų dalykai, kurių programinė įranga negalėjo išspręsti. Tada vieną dieną būdama pas odontologą staiga supratau, kaip programinę įrangą galėtų pakankamai gerai pašalinti tris svarbiausias skausmo priežastis. Jei būčiau sutelkusi save ir kitus į dalykus, kuriuos, mūsų manymu, programinė įranga galėtų padaryti, būtume kalbėję apie „me too“ sprendimus, ir vietoj to mes galėtume laisvai mąstyti kūrybiškai ir objektyviai.“

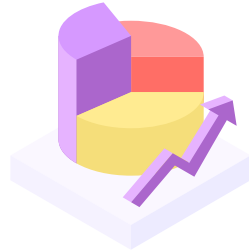
4. Išdėstykite visas problemas, darbus ir pasiekimus pagal svarbą klientui

Dabar turėtumėte atskirti darbus, problemas ir naudas pagal svarbą klientams. Tačiau atminkite, kad tai galite padaryti vienu iš dviejų būdų:



REMIANTIS PRIELAIMOMIS

Vertinimas remiasi jūsų spėjimais arba vienu iš subjektyvių potencialių klientų požiūriu. Bet kuriuo atveju tai tik prielaidos, kurios gali būti toli nuo tiesos.



REMIANTIS TIKRAIS FAKTAIS

Tai reiškia, kad tai įrodo techninės specifikacijos, statistika ar kiti svarbūs faktai. Daugeliu atvejų galite rasti antrinius duomenis, įrodančius bent vieną ar daugiau teiginių. Tačiau startuoliams yra būdinga tai, kad pradinė produkto koncepcija tik iš dalies remiasi faktais. Visos prielaidos turės būti patvirtintos.

Darbus, problemas ir pasiekimus galite suskirstyti į tris atskirus stulpelius, pateikdami svarbiausius darbus, problemas ir pasiekimus viršuje. Apačioje bus pateiktos mažiau skausmingos problemos, mažiausiai svarbūs darbai ir „malonu turėti“ naudos. Galite tęsti su originalia vertės pasiūlymo drobe arba naudoti šį šabloną, kuris palengvins išdėstymą ir viso vaizdo matymą.

KLIENTŲ PROBLEMŲ, DARBŲ IR NAUDŲ PRIORITETŲ IŠDĖSTYMAS

[illegible]

5. Nuspręskite, į kuriuos darbus, problemas ir pasiekimus telktis, ir apibrėžkite savo pagrindinį vertės pasiūlymą vienu paprastu sakiniu.

Dabar peržiūrėkite svarbiausias jūsų išvardytas problemas ir naudas. Pagalvokite, ką galėtumėte padaryti, kad padėtumėte savo klientams:

- susidoroti su iššūkiais ir pasiekti jų tikslus,
- sutaupyti laiko, pinigų ar sumažinti reikalingas pastangas,
- išvengti nesėkmių ir sumažinti rizikas,
- gerai atrodyti kitų žmonių akyse ir dėl to jaustis puikiai,
- palengvinti jų asmeninį gyvenimą ar darbą,
- gauti didesnę našumą ar geresnę kokybę, kurią jie šiuo metu naudoja tam tikriems poreikiams patenkinti,
- gauti tai, ko jie ieško, bet negali rasti.

Kai nuspręsite, į ką telktis, pabandykite kryžminių būdu nurodyti **skausmo malšintojus** ir savo produktų ar paslaugų idėjomis **pritraukti kūrėjus**. Gali būti, kad vienas produktas ar paslauga suteiks daugiopos naudos ir išspręs kelias problemas. Jums nereikia telktis į visas galimas problemas, naudas ir darbus. Pirmiausia turėtumėte įvertinti kiekvieno naudos kūrėjo ir skausmo malšintojo svarbą klientui. Tada sutelkite dėmesį tik į tuos, kuriuos klientas įvertino bent 8 balais iš 10.

[illegible]

Jei priėjote prie šio etapo, atėjo laikas sukurti savo vertės pasiūlymą. Yra keletas skirtingų rekomendacijų, kaip parašyti vertės pasiūlymą. Bet kokių atveju jūsų pasiūlyme turi būti nagrinėjami trys pagrindiniai klausimai:

- Būkite kiek įmanoma konkretus, kurdamas savo vertę
- Kam pateiksite šią vertę?
- Kaip tai padarysite? Kuo ji skiriasi nuo konkurentų?

Stenkitės pateikti tokį vertės pasiūlymą, kurį galėtų suprasti net jūsų močiutė. Venkite bet kokio slengo, žargonų ar akronimų. Galite pradėti rašyti sakinį, apibūdinantį jūsų vertės pasiūlymą, ir vis iš naujo jį rašyti, kol rasite versiją, kuri tinka jūsų tiksliniam klientams. Taip pat galite bendradarbiauti su kai kuriais kitais savo komandos nariais, kol visai sutarsite, kad „pagavote“ savo vertės pasiūlymo esmę.

Sėkmingai atlikę šios temos užduotis, turėtumėte sukurti vertės pasiūlymą, kuris bus parašytas vienu paprastu sakiniu ir skirsis nuo dabartinių rinkos pasiūlymų. Tada turėsite išbandyti šį vertės pasiūlymą realioje rinkoje ir sukurti verslo modelį.



- Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda, Alan Smith. **Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want (Strategyzer)**
- Steve Blank, Bob Dorf. **The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company**

2.

Verslo modelis ir pagrindinės rizikos



2014–2020 metų
Europos Sąjungos
fondų investicijų
veiksmų programa

Tikslai



Pagrindinis šios temos tikslas yra padėti startuolių įkūrėjams paversti savo idėjas verslo modeliu.

Sukurti startuolį reikia kurti verslą. Nors startuolių įkūrėjų aistra savo idėjoms yra didelė ir svarbi, tačiau to nepakanka sėkmingam verslui sukurti.

Rezultatai



1. Startuolių verslo modelis apibrėžtas LEAN drobėje. Gali remtis prielaidomis pradiniam etape. LEAN drobė kiekvienam įkūrėjui nurodys, kurioms verslo modelio sritims reikia skirti daugiausiai dėmesio.
2. Įkūrėjai turės pagrindinių rizikos veiksnių, kurie gali sugriauti startuolių verslą, sąrašą. Papildomai jie turės strateginį sprendimą, kaip elgtis su kiekvienu rizikos veiksniumi.

Praktinė užduotis



1. Sukurkite savo verslo modelį LEAN drobėje.
2. Nustatykite, kurie teiginiai jūsų verslo modelyje yra pagrįsti prielaidomis, o kurie – faktais. Darykite viską, kad prielaidos būtų pakeistos faktais.
3. Nustatykite pagrindines verslo modelio rizikas ir apibrėžkite rizikos valdymo strategiją.
4. Sudarykite veiksmų, kurių imsitės, kad sumažintumėte didelės rizikos tikimybę ir pasekmes, sąrašą.

Įrankiai ir šablonai:



- [LEAN Canvas](#)

Seminaras:



➤ Lektorius paaiškina apie LEAN drobę, kuo ji skiriasi nuo „Business Model“ drobės, ir kodėl startuoliai turėtų ja naudotis.

➤ Lektorius pateikia realius LEAN drobės pavyzdžius, parodančius, kaip ji buvo sukurta žingsnis po žingsnio.

➤ Startuolių įkūrėjai savo pradines LEAN drobės sukuria per 20 minučių ar trumpiau.

➤ Lektorius paaiškina pagrindinius rizikos veiksnius, dėl kurių dauguma startuolių žlunga. Lektorius taip pat pateikia praktinį metodą / strategiją, kaip valdyti šias rizikas (nustatyti ir sutelkti dėmesį į didelės tikimybės rizikos veiksnius ir turinčius didelį poveikį).

➤ Lektorius paaiškina tikslą ir kaip atlikti praktinę užduotį. Jis/ji taip pat atsako į klausimus, susijusius su tema ir praktine užduotimi.

Dirbtuvės:



➤ Lektorius paaiškina apie LEAN drobę, kuo ji skiriasi nuo „Business Model“ drobės, ir kodėl startuoliai turėtų ja naudotis.

➤ Kiekvienas programoje dalyvaujantis startuolio įkūrėjas per 5 ar mažiau minučių paaiškina savo verslo modelį LEAN drobėje.

➤ Auditorija ir lektoriai teikia atsiliepimus apie kiekvieną verslo modelį. Tai padės įkūrėjams patobulinti savo startuolio idėją, pamatyti įvairius verslo modelius ir išsiugdyti konstruktyvų mąstymą.

➤ Kiekvienas startuolio įkūrėjas turi dalintis pagrindiniais rizikos veiksniais, kuriuos mato verslo modelyje ir kaip planuoja tai suvaldyti. Auditorija teikia atsiliepimus ir veikia kaip „velnio advokatas“ (kriatiškai dalijasi tuo, kas gali nepavykti).

Pirmadienis



Seminaras #2
(3 valandos)

Antradienis



Praktinė užduotis:

Verslo modelio sukūrimas LEAN drobėje; Pagrindinių rizikos veiksnių nustatymas ir pasiruošimas juos suvaldyti
(4 valandos)



1 su 1 su lektoriumi

Trečiadienis



Dirbtuvės #2
(3-4 valandos)

Ketvirtadienis



Praktinė užduotis:

papildomų pokalbių su 3-5 klientais pravedimas, kad būtų galima išaiškinti teiginius LEAN drobėje
(4 valandos)

Penktadienis



Temos kartojimas
(2 valandos)



1 su 1 patikrinimas su mentoriumi

Šeštadienis



Sekmadienis



Kodėl jums reikalingas verslo modelis?

Puiku, kad esate toks įsitraukęs į jūsų naujovišką idėją. Nesvarbu, su kokiomis kliūtimis galite susidurti, jūsų aistra yra tai, kas padės jums išgyventi sunkmetį. Deja, to nepakanka norint pasiekti užsibrėžtų tikslų. Turite turėti planą, kelių žemėlapių to, ką norite sukurti.

Dauguma startuolių orientuojasi į produktų kūrimą, lėšų rinkimą, „growth hacking“ ir kito produkto kūrimo etapo siekimą. Tačiau jie pamiršta sukurti perspektyvų ir patvarų verslo modelį. **Norite kurti verslą, ne tik produktą!** Apibrėžtas verslo modelis suteikia daug aiškumo, padeda nustatyti savo verslo idėjos silpnąsias ir leidžia jas pašalinti. Jei neturite efektyvaus verslo modelio, būsite įstrigę pardavimuose, lėšų rinkime ir tikriausiai net kurdami produktą!

Kas yra „Lean Canvas“?

„Lean Canvas“ yra vieno puslapio formatas, skirtas protų šturmui įmanomus verslo modelius. Tai yra Ash Maurya knygoje [Running Lean](#) (2012) sukurta verslo modelio drobės adaptacija. „Lean Canvas“ nurodo loginius žingsnius kuriant startuolio verslo modelį, pradedant nuo klientų problemų iki nesąžiningo konkurencinio pranašumo.

PROBLEMA	SPRENDIMAS	UNIKALUS VERTĖS PASIŪLYMAS	NESĄŽININGAS PRANAŠUMAS	KLIENTŲ SEGMENTAI
Problemų top 3 1 Esamos alternatyvos Kaip žmonės sprendžia šią problemą dabar?	Funkcijų top 3 4 PAGRINDINĖ METRIKA Pagrindinė jūsų matuojama veikla 8	Vienintelis, aiškus, įtikinamas pranešimas, kuriame nurodoma, kodėl tu esi kitoks ir vertas dėmesio 3 Aukšto lygio koncepcija	Negali būti lengvai nukopijuojamas ar nuperkamas 9 KANALAI Kelius į klientus 5	Tiksliniai klientai 2 Ankstyvieji vartotojai
IŠLAIDŲ STRUKTŪRA Kliento pritraukimo kaina Platinimo išlaidos Gamyba Žmonės ir kt. 7		PAJAMŲ SRAUTAI Pajamų modelis Viso gyvenimo vertė Bendroji marža 6		

Galite pasirinkti bet kurį kitą įrankį, kad sukurtumėte savo verslo modelį, tačiau nepamirškite, kad puikus verslo modelis turi būti:



PELNINGAS –verslas turi būti sava-rankiškas ir generuoti teigiamą pinigų srautą;



PAKARTOTINAS – tai turėtų būti nenu-trūkstama veikla, o ne tik vienkartinis įvykis;



KEIČIAMO DYDŽIO – jei kalbėsime apie technologijų startuolius, turėtumėte suge-bėti greitai ir plačiai išplėsti savo verslą;



NUSPĖJAMAS – nors sunku numatyti ateitį, turėtumėte numatyti pagrindines savo pramonės tendencijas ir sugebėti pasirengti galimiems pokyčiams;



VERTINGAS – jūsų verslo modelis turėtų didinti jūsų startuolio vertę, o tai reiškia, kad jūsų įmonė tampa vertingesnė.

Kaip sukurti savo LEAN drobę?



Galite naudoti internetinį įran-kį [canvanizer.com](#), kuriame yra aukščiausios kokybės nemokamos versijos. Šis įrankis yra labai naudingas dirbant virtualiai su bendraįkūrėjais. Savo „Lean Canvas“ galite pasidalinti su bet kuo – tai tikrai puiki funkcija, taupanti daug laiko ir padedanti bendradarbiauti. Galite suteikti jiems tik peržiūros, tiek visas reda-gavimo teises. Jei pageidaujate naudoti popierinį formatą arba jei visa jūsų komanda nori sėdė-ti prie stalo ir dirbti kartu, galite atsisiųsti „MS Word“ šabloną iš [leanstack.com](#)

Yra keletas skirtingų požiūrių į darbą su „Lean Can-vas“. Daugumai startuolių geriausia pradėti nuo esm-nės dalies, problemos ir klientų segmentų.

1. Problema

Prieš imdamiesi ilgalaikių pastangų sukurti produktą, pirmiausia nustatykite, ar verta sukurti šį produktą. Tai galite padaryti išbandydami problemos sprendimą per pokalbius su klientais.

Išvardykite 3 populiariausias siektino klientų segmento problemas. Jei planuojate parduoti daugeliui klientų, turite tai padaryti su kiekvienu.

Išvardykite esamas alternatyvas. Pagalvokite, kaip žmonės šiandien sprendžia šias problemas. Beveik visos problemos turi jau esamus sprendimus, net jei jie sukelia naujų problemų. Nepamirškite, kad senas problemos sprendimo būdas ar net ignoravimas yra ir jūsų konkurentas.

2. Klientų segmentai

Turėdami omenyje šias problemas, išsiaiškinkite klien-tų segmentą. Kas yra jūsų tikslinis klientas? Kam jūsų pasiūlymas naudingiausias ir patraukliausias? Jūsų tikslas taip pat yra apibrėžti ankstyvąjį vartotoją, o ne

pagrindinį klientą. Kas pirmas greičiausiai išbandys jūsų produktą ar paslaugą?

3. Vertės pasiūlymai

Ką pasiūlysite išskirtinai savo klientams? Kuo šis pa-siūlymas yra unikalus, įdomus ir patrauklus klientui?

Unikalus vertės pasiūlymas yra visas pluoštas priva-lumų, žiūrint iš kliento perspektyvos, apibendrinantis, kodėl klientai renkasi jūsų įmonę. Turite atsakyti, kodėl esate kitoks ir kodėl verta atkreipti į jus dėmesį bei įsi-gyti jūsų produktą? Na, jei atlikote savo pirmąją prak-tinę užduotį, jau turėtumėte bent suvokti savo vertės pasiūlymą.

Patarimai, kaip sukurti unikalią vertės pasiūlymą:

- Būkite kitokie, bet įsitikinkite, kad jūsų kitoniškumas yra svarbus
- Nusitaisykite į ankstyvuosius vartotojus
- Susitelkite į baigtos istorijos naudą



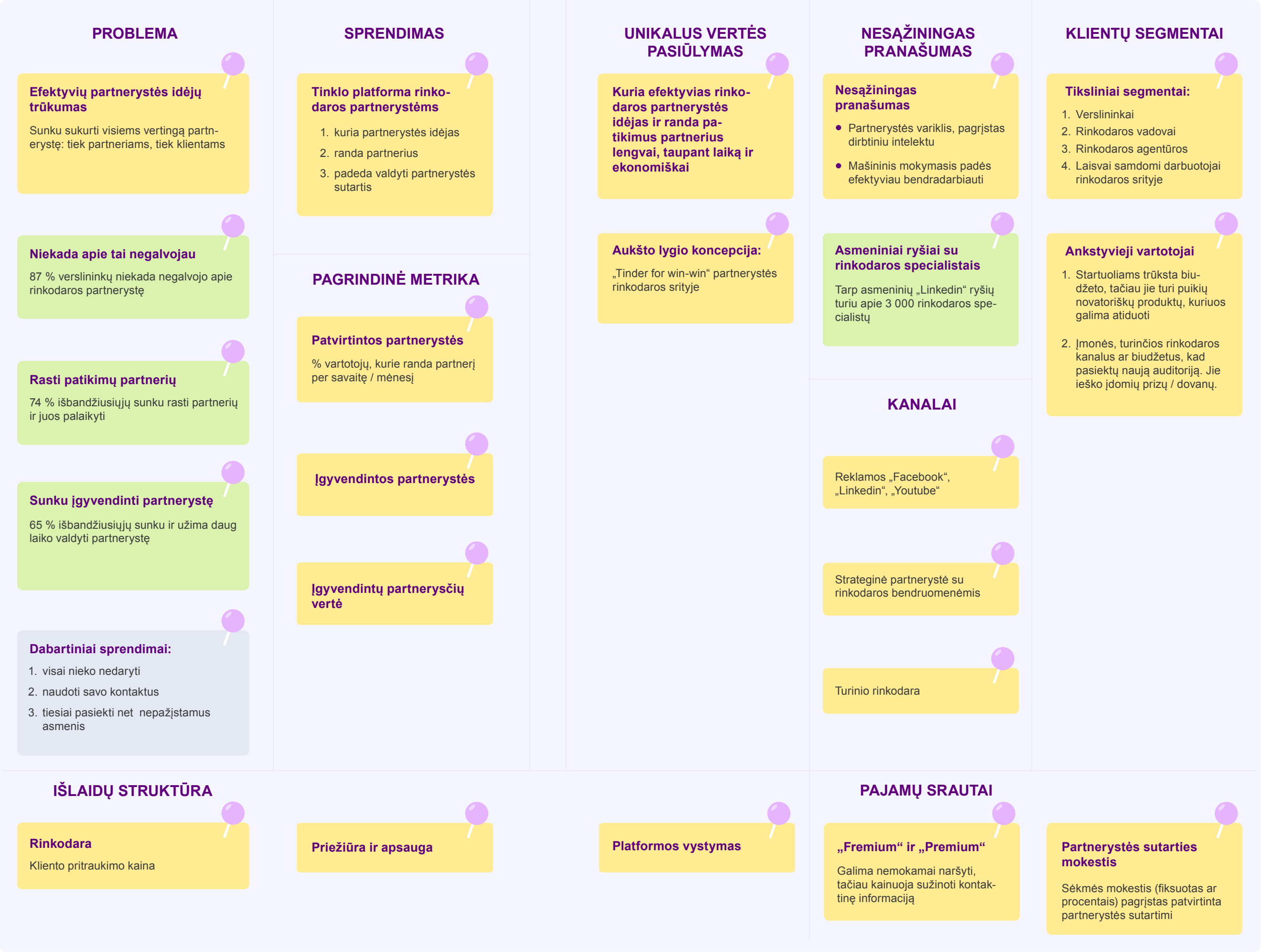
Puikių gyvenimo aprašymų internete pavyzdys:

- Funkcija – „profesionaliai sukurti šablonai“
- Nauda – „akį traukiantis gyvenimo aprašymas, kuris išsiskiria“
- Baigtos istorijos nauda – „savo svajonių darbo gavimas“

4. Sprendimas

Kaip tiksliai išspręsite problemą? Kaip sprendimas bus pristatytas? Atminkite, kad „Lean Canvas“ šioje srityje kartais gali būti visi aspektai, susiję su pagrindiniais par-tneriais, ištekliais ir veikla, nes jie yra tiesiogiai susiję su sprendimo pristatymu.

PAVYZDYS
Winawin.net -
rinkodaros
partnerysčių
platforma



5. Kanalai

Kaip pasieksite savo klientus? Kokiais kanalais jūs bendrausite ir pateiksite jiems savo pasiūlymą?

Yra keturios kanalų funkcijos:

- Bendravimas savo vertės pasiūlymo tema
- Platinimas
- Pardavimai
- Parama po pardavimo



6. Pajamų srautai

Jei ketinate apmokestinti savo produktą, turėtumėte tai daryti nuo pirmos dienos, nes apmokėjimas yra pirmoji patvirtinimo forma.

Jūs taip pat turėtumėte atminti, kad:

- Kaina yra produkto dalis
- Kaina apibrėžia jūsų klientus



„MicroConf“, iš savo lėšų finansuojama mažesnė startuolių konferencija, kurianti SAAS, pradėjo parduoti bilietus už 500 dolerių ir daugiau. Vėliau jie net padidino kainą. Na, net JAV tai gana didelė kaina. Jie taip padarė specialiai. Jei bilieto kaina yra gana aukšta, tada yra labiau linkę dalyvauti asmenys, turintys sėkmingą verslą, nei tik pradedantieji. Tačiau nepamirškite, kad turite pateikti daug didesnę vertę nei kaina, už kurią jie mokės.

7. Išlaidų struktūra

Kokios yra jūsų pastoviosios ir kintamosios išlaidos? Jei sunku apskaičiuoti į ateitį, **galite sutelkti dėmesį į savo dabartinę situaciją:**

- Kiek jums kainuos paleisti į rinką mažiausiai perspektyvų produktą?
- Kiek kartų reikės atlikti bent keletą rinkos eksperimentų?
- Kiek pinigų reikės produktui sukurti?
- Kaip atrodys jūsų pinigų padengimo koeficientas, kai paleisite savo produktą į rinką?

8. Pagrindinė metrika

Koks yra jūsų tikslas ir kaip jį galima išmatuoti? Kuri metrika parodys jūsų tikrąjį progresą?

Venkite tuštybės metrikų, į kurias malonu žiūrėti, bet iš tikrųjų nieko nepasakoma apie jūsų verslo pažangą.

Apskaičiuokite tai, kas iš tikrųjų svarbu:

- Viena ar dvi pagrindinės veiklos, kurios padidins jūsų produkto naudojimą.
- Vienas ar du rodikliai, rodantys, kad jūsų produktas yra sėkmingas.

9. Nesąžiningas pranašumas

Koks yra jūsų konkurencinis pranašumas? Kaip apsaugosite savo verslą nuo konkurentų, kurie jį nukopijuos? Be to, kaip jūs padarysite save kitokį ir padarysite savo kitoniškumą svarbiu klientams?

TOP 10 realių konkurencinio pranašumo šaltinių:

1. Viešai neatskleidžiama informacija
2. Asmeninis autoritetas
3. Svajonių komanda
4. Esama klientų bazė
5. „Tinkami“ įžymybių patvirtinimai
6. Didelio tinklo efektai
7. Bendruomenė
8. SEO reitingas
9. Patentai (galbūt)
10. Pagrindinės vertybės



Jei turite dokumentais pagrįstų faktų, ant tų „Lean Canvas“ blokelių naudokite **žalias etiketes** ir pažymėkite savo įrodymus. Jei padarėte prielaidas, ant tų konkrečių „Lean Canvas“ blokelių naudokite **geltonas etiketes**. Tai padės jums ateityje pamatyti nepatvirtintas verslo modelio dalis ir imtis veiksmų joms išaiškinti.

Sukūrę savo „Lean Canvas“, padarykite trumpą pertraukėlę. Pasivaikščiokite gryname ore arba tiesiog atsipalaiduokite keletą minučių, kol pereisite prie kitos užduoties. Pertrauka padės išsiaiškinti ir paruošti mintis kritinei verslo modelio peržiūrai.

Kritinė savo verslo modelio peržiūra

Startuoliai dažniausiai priklauso nuo kelių nesėkmės priežasčių. Jei bus kuri nors iš šių priežasčių, startuoliui gali visiškai nepasisiekti. Pagrindinė problema yra ta, kad dauguma startuolių savo verslo modelį kuria remdamiesi tik prielaidomis ir spėjimais, neturėdami svarių faktų, patvirtinančių jo gyvybingumą.

Peržiūrėkite savo verslo modelį iš potencialaus investuotojo perspektyvos. Jūs skeptiškai žiūrite į šią verslo idėją ir prieš investuodami turite nuspręsti, ar investuoti į šią galimybę, ar praleisti, ar kaip nors ją patobulinti.

UŽDUOKITE SAU ŠIUOS KLAUSIMUS:

-  Ar tai tikrai veiks? Ar pajamos viršys išlaidas?
-  Ką galima pakeisti, norint sustiprinti verslo modelį ar sumažinti jo riziką?
-  Kaip sužinoti, ar tiesa, kas parašyta kiekviename „Lean Canvas“ blokelyje?

Lentelėje išvardykite savo prielaidas dėl verslo modelio. Naudokite šią lentelę kaip užduotį – kiekvienam teiginiui turite rasti faktų ir tvirtų įrodymų, kurie šiuo metu yra tik prielaida. Kai turėsite faktų, atnaujinkite „Lean Canvas“, pakeisdami geltoną etiketę žalia, kas rodys, kad turite rimtų įrodymų. Kai ji bus užpildyta, dar kartą peržiūrėkite „Lean Canvas“ – galbūt kažkas iš esmės pasikeitė, ir jums gali tekti koreguoti savo verslo modelį.

Nr.	Klausimas	Faktas su įrodymais	Prielaida
1.	Ar turite klientų patvirtinimą, kad sprendžiate rimtą problemą ir kuriate jiems reikšmingą vertę?		
2.	Ar tiksliai apibrėžėte tikslinių klientų segmentus? Ar šie segmentai yra patikrinti ar tik pagrįsti jūsų prielaida?		
3.	Ar yra pakankamai klientų, kad jūsų verslo modelis būtų sėkmingas? Kiek? Iš kur žinote, kad jie pirsks tai, ką jūs siūlote?		
4.	Ar turite unikalų vertės pasiūlymą? Iš kur žinote, kad tai tikrai vertinga jūsų klientams? Kokius įrodymus turite?		
5.	Ar turite veiksmingų kanalų, kad galėtumėte pranešti apie savo vertės pasiūlymą? Kiek vidutiniškai jums kainuos gauti vieną naują klientą? Iš kur žinote, kad šie rinkodaros kanalai bus ekonomiškai?		
6.	Ar turite konkurencinį pranašumą? Ant kiek jis stiprus? Kai įeisite į rinką ir pasirodys, kad jūsų produktas yra sėkmingas, kas neleis konkurentams jo kopijuoti?		
7.	Kokie bus jūsų pajamų srautai pradžioje ir kaip jie pasikeis laikui bėgant? Ar patvirtinote kainodarą ir numatomą pardavimų apimtį? Kiek tikėtis uždirbti iš vieno pardavimo, vieno kliento ir pan.?		
8.	Ar jūsų išlaidų įvertinimas yra realus? Ar tikrai įtraukėte visas galimas pastoviasias ir kintamas išlaidas? Iš kur žinote, kad viskas aprėpta?		
9.	Kiek reikės laiko šiam verslo modeliui įgyvendinti? Kokia tikimybė, kad situacija rinkoje bus kitokia, kai paleisite savo produktą ar paslaugą?		

Jei esate tikras startuolio įkūrėjas, susiduriate su daugybe neaiškumų. Nesijaudinkite: tai normalu! Kaip tik tada [Lean Startup](#) metodas ir metodologija tampa labai naudingi. Tai padeda išsiaiškinti neaiškumus keliant ir tikrinant hipotezes, palengvina jūsų gyvenimą ir padidina sėkmės galimybę. Vėliau šioje programoje gilinsitės į „Lean Startup“ aspektus. Pagrindinė užduotis yra nustatyti, kurie „Lean Canvas“ blokeliai yra pagrįsti faktais ir kurie yra pagrįsti tik jūsų prielaidomis ir spėjimais.

Galimi lemtingi trūkumai ir kaip juos suvaldyti

Dar viena dažniausiai pasitaikanti klaida yra atsisakymas pamatyti labiausiai tikėtinus lemtingus verslo modelio trūkumus. Nenumatant rizikos gali staiga užsiversti durys ne tik potencialiems investuotojams, bet ir jūsų verslui. Turėtumėte nustatyti galimus rizikos veiksnius ir iš anksto priimti sprendimus, kaip su jais elgsitės.

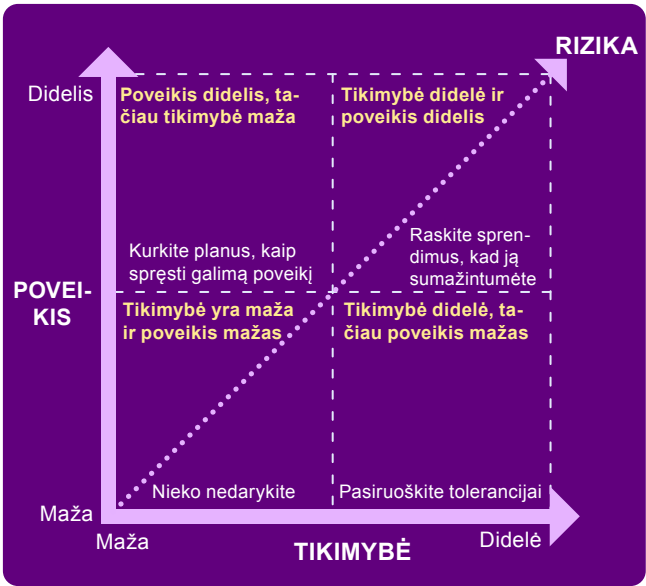
Kurios jūsų verslo modelio dalys yra labiausiai rizikingos?

Ar galite nustatyti pagrindines savo verslo modelio rizikas?

Kas galėtų sužlugdyti jūsų verslą?

Norėdami nustatyti rizikas ir išsiaiškinti, kaip su jomis elgtis geriausiai, galite naudoti paprastą, tačiau labai veiksmingą sistemą. Kiekvienas rizikos veiksnys turi du aspektus: poveikio stiprumą ir atsiradimo tikimybę. Šie du aspektai sudaro keturis kvadrantus, kurie savo ruožtu rodo, kaip turėtumėte bandyti suvaldyti šią riziką.

RIZIKOS VALDYMO MATRICA



Peržiūrėkite kiekvieną iš šių rizikos grupių ir pasvars-tykite, su kokia rizika gali susidurti jūsų startuolis. Galbūt norėsite naudoti klijuojamus užrašus arba tiesiog užrašyti juos ant popieriaus su keturiais kvadrantais. Kiekvienai rizikai naudokite vieną užrašą ir įdėkite jį į tinkamiausią kvadrantą, atsižvelgdami į poveikį (rizikos pasekmes) ir rizikos tikimybę.



RINKOS RIZIKOS yra susijusios su tuo, ar yra pakanka paklausa to, ką siūlote už jūsų nustatytą kainą. Startuoliai dažniausiai neparduoda įprastų produktų. Todėl nėra paprasta sužinoti, kaip rinkta reaguos į bet kurį naują produktą. Vienas iš ekonomiškiausių ir efektyviausių būdų pašalinti šį neapibrėžtumą yra atlikti eksperimentus, siekiant patvirtinti ar atmesti su rinkta susijusią hipotezę.



KONKURENCINĖ RIZIKA siejama su tuo, ką kiti gali bandyti padaryti, kad galėtų pasinaudoti jūsų verslo dalimi. Naivu tikėti, kad neturite konkurentų. Net jei turite novatorišką produktą ar paslaugą, gali būti daugybė alternatyvų, kaip išspręsti tą pačią problemą ar pasiekti panašią naudą. Konkurencinė rizika apima tokius veiksnius kaip:

- jūsų verslo modelio kopijavimas,
- bandymas jus išnaujovinti,
- jūsų išstūmimas iš rinkos,
- kainų karų pradėjimas,
- gandų apie jūsų produktą inicijavimas,
- bandymas pavogti jūsų verslo paslaptis,
- jūsų patentų nurungimas ir kt.

Pagalvokite, kas gali nutikti blogiausiu atveju, ir būkite tam pasirengę.



FINANSINĖ RIZIKA galima tiesiog apibūdinti kaip pinigų trūkumą. Daugelis startuolių žlunga, nes tikisi

sėkmingo lėšų surinkimo. Viena didžiausių finansinių rizikų yra B plano neturėjimas, jei nepavyktų pritraukti investuotojų taip greitai, kaip norite. Grynųjų pinigų trūkumas yra viena iš dažniausiai pasitaikančių problemų, kurią paprastai galima išspręsti sumažinant grynųjų pinigų padengimo koeficientą ir parengiant plėtros planą. Tyrimo metu radau startuolius, kurie nusprendė perimti savo finansinės padėties kontrolę, užuot dėję visas pastangas į papildomą lėšų rinkimą.



TECHNOLOGINĖ IR VEIKLOS RIZIKA daugiausia apima skirtingus įgyvendinimo aspektus. Ar jūsų komanda gali sukurti produktą iš nustatyto biudžeto? Ar galite optimizuoti produkto gamybą? Ar jūsų tiekėjai bus patikimi? Ar turėsite veiksmingą infrastruktūrą? Ar turite atsarginį planą, jei kažkas negerai atsitiks su jūsų gamybos linija ar serveriais (jei kuriate skaitmeninį produktą)?

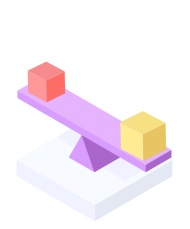


ŽMONIŲ RIZIKA labai sunku numatyti, tačiau akivaizdu, kad žmonių rizika yra pats svarbiausias startuolio elementas. Nesugebėjimas įdarbinti, motyvuoti ir išlaikyti pagrindinius darbuotojus gali būti toks pat žlugdantis, kaip lėšų trūkumas, techninės problemos ar rinkos poreikių neišmanymas. Todėl sėkmingiausi startuoliai nustato pagrindinę veiklą, kurią jie turi atlikti, ir nesusamdo darbuotojų, kuriems jie vadovautų iki atitinkamo etapo. Visai įprasta, kad įkūrėjai prisiima atsakomybę už kiekvieną pagrindinę veiklą ankstyvojo etapo pradžioje.

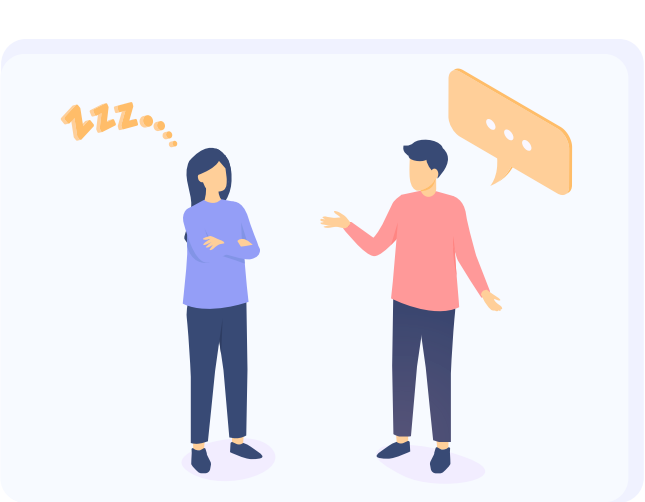


TEISINĖ IR ĮSTATYMINĖ RIZIKA apima oficialius apribojimus ar papildomus reikalavimus jūsų verslo vei-

klai, kuriuos lemia juridinio asmens ar teisinės formos pasirinkimas, pramonės įstatymai (pavyzdžiui, tokiose srityse kaip medicina, alkoholis, tabakas, draudimas ir finansinės paslaugos). Tai taip pat apima galimus ginčus, kylančius dėl spragų ar nesusipratimų susitarimuose ir įstatymuose. Ankstyvosios stadijos startuoliai neturi pakankamai pinigų susimokėti už konsultaciją su verslo advokatu, tačiau yra keletas būdų, kaip nemokamai gauti pradinę teisinę konsultaciją įvairiose šalyse.



SISTEMINĖ RIZIKA yra susijusi su visų rinkų ar pramonės šakų gyvybingumu, ne tik su jūsų startuoliu ar bet kokia kita rinkoje esančia įmone (t. y., su ekonomikos nuosmikiu ar technologiniu proveržiu, dėl kurio jūsų idėjos tampa nebereikalingos).



Kai peržiūrėsite ir išvardysite visas pagrindines rizikas, būtų tikrai gera mintis paaiškinti savo verslo modelį pesimistiškiausiems draugams, kad šie pateiktų savo nuomonę. Nesitiekite komplimentų! Ieškote būdų, kaip patobulinti savo verslo modelį, o ne gauti patvirtinimą, kad tai puiki idėja. Gali būti nemalonu girdėti kritiką, išklaudyti ir įsidėmėti, jei yra kokių nors nesėkmės priežasčių, kurių nenumatėte. Nesikankinkite dėl to. Tiesiog nepamirškite, kad identifikavę riziką galite apsaugoti savo startuolį nuo nesėkmės.



- Ash Maurya. [Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works](#)
- Patrick Van Der Pijl, Justin Lokitz, Lisa Kay Solomon. [Design a Better Business: New Tools, Skills, and Mindset for Strategy and Innovation](#)

3.

Stiprios komandos kūrimas



2014–2020 metų
Europos Sąjungos
fondų investicijų
veiksmų programa

Tikslai



Jūs galite turėti puiką verslo idėją, tvirtą finansinę paramą ir perspektyvius rinkos duomenis, tačiau jei neturite puikios komandos, greičiausiai jums nepavyks. Efektyvi komanda gali įgyvendinti startuolio viziją su aistra, tiksliai ir atsidavusi. Tai labai svarbu norint pradėti ir palaikyti sėkmingą startuolį.

Pagrindinis šios temos tikslas yra suteikti jums, kaip lyderiui, galimybę įsitikinti, kad galite greitai surinkti labai efektyvią komandą.

Rezultatai



Jūs turėsite:

1. taisykles, kaip pasverti ir įvertinti kiekvieno bendraįkūrėjo indėlį ir aiškumą, kaip nuosavas kapitalas turėtų būti padalintas bet kuriuo metu, remiantis kiekvieno įkūrėjo indėliu;
2. komandos narių funkcijų ir atsakomybės, susijusios su startuolio kūrimo etapais, sąrašą (kokioms funkcijoms atlikti ir kada reikia samdyti);
3. vykdymo užduočių sąrašą ir kam kiekviena užduotis galėtų / turėtų būti paskirta;

Praktinė užduotis



1. Įkūrėjai turi suderinti, kaip bus vertinamas jų indėlis ir dalijamasi rezultatais.
2. Apibrėžti būtinas komandos narių funkcijas ir atsakomybes, susijusias su startuolio kūrimo etapais.
3. Atlikti savęs vertinimo testus, kad nustatytumėte stipriąsias ir silpnąsias komandos nario puses.
4. Sudaryti vykdymo ir planuojamų užduočių sąrašą. Suplanuoti, kam ir kada kiekviena užduotis turėtų būti paskirta. Naudokite veiksmingas bendradarbiavimo priemones.
5. Jei reikia, raskite bendraįkūrėjų ir pasirinkite pereiti į kitą etapą - susijungimą.

SVARBU: startuolio komandos vis dar turi toliau dirbti ties pokalbiais su klientais ir vertės pasiūlymo atnaujinimu, remdamosi išvadomis.

Įrankiai ir šablonai:



- <https://www.123test.com/team-roles-test/>
- <https://www.123test.com/work-values-test/>
- <https://www.123test.com/disc-personality-test/>
- <https://www.strategyzer.com/resources/the-team-alignment-map#download>

Seminaras:



➤ Lektorius pristato „Pyrago dalybas“ arba alternatyvų metodą, kad pasidalintų startuolių sėkmės rezultatais tarp bendraįkūrėjų.

➤ Klausimai ir atsakymai su įkūrėjais, diskusija apie praktinius „Pyrago dalybų“ ar alternatyvaus metodo įgyvendinimo aspektus.

➤ Lektorius paaiškina pinigų padengimo koeficientą ir tai, kaip startuoliai turėtų rasti pusiausvyrą tarp komandos didinimo ir išlaidų sumažinimo. Lektorius pateikia instrukcijas, kada ir kaip startuoliai turėtų samdyti pirmuosius darbuotojus.

➤ Lektorius pristato efektyviausios startuolio komandos struktūrą ir evoliuciją.

➤ Lektorius pakviečia įkūrėjus ir jų komandos narius atlikti savęs vertinimo / profiliavimo testus. Po seminaro bus galima perskaityti ir išanalizuoti ataskaitas. Tai turėtų padėti įkūrėjams nustatyti, kurios pareigos būtų efektyviausios ir kokių papildomų komandos narių reikia.

Dirbtuvės:



➤ Kiekvienas startuolio įkūrėjas pristato savo komandos struktūrą ir planuoja, kaip ji vystysis priklausomai nuo produkto kūrimo ar rinkos etapų.

➤ Lektorius pristato komandos lyderio funkcijas ir moderuoja diskusiją su įkūrėjais apie jų asmeninius bruožus (savęs vertinimo testo apžvalga) ir iššūkius kuriant ir vadovaujant komandai.

➤ Lektorius parodo populiariausius komandos motyvavimo metodus (įskaitant akcijų pasirinkimo sandorius, tačiau neapsiriboja jais) ir moderuoja diskusiją apie tai, kurį (-iuos) metodą (-us) galima / reikėtų naudoti konkrečiame startuolyje.

➤ Lektorius pasiūlo įrankius (t. y., „Trello“, „Slack“) ir praktinius metodus (t. y., „Kanban“ / „Scrum“ lentas) efektyviam komandos bendradarbiavimui. Tai ypač svarbu, nes daugelis startuolių dirba nuotoliniu būdu ankstyvojoje stadijoje. Įkūrėjai išbando įrankius ir pateikia savo veiksmų planą. Lektorius peržiūri planus ir pateikia patarimus.

Pirmadienis



Seminaras #3
(3 valandos)

Antradienis



Praktinė užduotis:

„Pyrago dalybos“ (ar alternatyvi) schemas nustatymas, komandos struktūra, asmenybės testai
(4 valandos)



1 su 1 su lektoriumi

Trečiadienis



Dirbtuvės #3
(3-4 valandos)

Ketvirtadienis



Praktinė užduotis:

Rasti bendraįkūrėjus (jei reikia), komandos sukūrimas startui
(4 valandos)

Penktadienis



Temos kortelės
(2 valandos)



1 su 1 patikrinimas su mentoriumi

Šeštadienis



Sekmdienis



Startuolio svajonių komanda

Tiesą sakant, startuolių pasaulyje nėra taip, kad verslininkas veiktų vienas. Nei vienas, kas kada nors vystė verslą, to nedarė vienas. Jūs negalite dirbti 24 valandas per parą 7 dienas per savaitę, net jei versite save, saugokitės – perdegti visai paprasta.

„Golden Egg Check“ (2016) atliko tyrimą ir patarė, kad ideali startuolių komanda atrodo taip:

3 - sudaro 3 įkūrėjai, turintys magistro laipsnius

8 - įgiję 4-8 metų vadovavimo patirtį ir turi žinių apie pramonę

50 - jie visi dirba 45-50 valandų per savaitę

Customers savo sprendimus priima vadovaudamiesi klientų patirties metrika

Mentors turi turtingą paslaugų mentorių tinklą.

Pagrindinės startuolių svajonių komandos charakteristikos, pagrįstos skirtingais tyrimais:

- 2-3 bendrąjį įkūrėjai
- Ankstesnė startuolio patirtis
- Patirtis konkrečioje pramonėje
- Vadovavimo patirtis
- Noras dirbti viršvalandžius
- Į klientą orientuota metrika ir sprendimų priėmimas
- Aukštas išsilavinimo lygis, tačiau daktaro laipsnis nėra būtinas

Paprastai minimalią startuolio komandą sudaro dvi svarbiausi pareigybės: **verslo vystytojas** ir **technologijų vystytojas**. Todėl startuolių įkūrėjai dažnai klausia, kas yra verslo bendrąjį įkūrėjas, o kas – technologijų bendrąjį įkūrėjas.

Verslo vystytojas (bendrąjį įkūrėjas)

- Rinkodara ir pardavimai
- Generalinis direktorius
- Žmogiškieji ištekliai (HR)
- Teisiniai aspektai
- Technologijų plėtros derinimas su rinkos plėtra

Technologijų vystytojas (bendrąjį įkūrėjas)

- Back-end / Technologiniai sprendimai
- Vartotojo patirtis (UX)
- Plėtros ir operacijų komandos (DevOps)
- Klientų aptarnavimas ir kokybės užtikrinimas

Daugumai technologinių startuolių savaime suprantama, kad sėkmei pasiekti reikalinga stipri **technologijų vystytojų** komanda. Bet to nepakanka! Nesvarbu, koks puikus jūsų produktas, klientai nebeldžia į duris, nebent žino, kas jūs esate ir kokią vertę iš jūsų galėtų gauti. Tai yra viena iš sunkiausiai išmokstamų daugelio startuolių pamokų. Verslo plėtros ir rinkodaros komanda turi tokią pat svarbą kaip ir technologijų plėtra. Tai labai svarbu pradžioje, kaip ir per visą laikotarpį.

Kai jūsų startuolis vystosi, keičiasi ir komandos struktūra. Kiekvienai galimai funkcijai atlikti nereikia turėti atskiros komandos nario, tačiau kažkas turėtų būti atsakingas už tai, kad šiomis funkcijomis būtų pasirūpinta bet kuriuo metu.

BENDROS KOMANDOS FUNKCIJOS TECHNOLOGIJŲ STARTUOLYJE



Ne visada lengva rasti t žmones verslo ir technologijų plėtros komandai. Paprastai jūsų startuolių komanda gali būti suburta vienu iš trijų būdų:



PILNAS KOMANDOS KOLEKTYVAS

Vienas iš klasikinių variantų yra suburti pilną kolektyvą. Iš pradžių atrodo, kad tai yra protingiausias variantas, nes turite tiesioginę kontrolę ir lengva vadovauti komandai. Vis dėlto, nors pilnas kolektyvas daugeliu atvejų gali būti geriausias pasirinkimas, greičiausiai tai bus brangiausias pasirinkimas startuoliams.



DALINIS UŽSAKOMŲJŲ PASLAUGŲ TEIKIMAS

Labai populiarius startuolių variantas yra suburti pilną kolektyvą su dalinėmis užsakomosiomis paslaugomis ar nuotoliniais laisvai samdomais darbuotojais. Tai gali būti taikoma tiek techninėms, tiek verslo plėtros užduotims. Užsakomųjų paslaugų atveju startuolis pasirenka tam tikrą darbo sritį, kurią perleidžia ir pateikia aiškius reikalavimus. Naudodami šį modelį, galite samdyti kelis nuotolinius vystytojus, skaitmeninę rinkodarą ir pardavimus, klientų palaikymo ir kitus specialistus. Kai ateis laikas, konkretų laisvai samdomą darbuotoją galite pakeisti darbuotoju.



PILNA UŽSAKOMŲJŲ PASLAUGŲ KOMANDA

Kai kurie startuolių įkūrėjai stengiasi užbaigti užsakomąsias paslaugas ir kuo ilgiau išvengti vidaus plėtros ir operacijų, kad sutaupyti išlaidų. Skirtingai nuo dalinio darbuotojų skaičiaus didinimo, kai startuolis samdo nuotolinius specialistus kelioms pasirinktoms pareigoms, tam skirta komanda gali imtis visų techninės plėtros darbų. Tokia komanda yra beveik identiška jūsų kolektyvui, išskyrus tai, kad jie įsikūrę užsienyje ir dirba bendrovės su personalu biure. Toks modelis paprastai leidžia ženkliai sutaupyti išlaidų, tačiau jūs tikrai turėsite daugiau spragų savo intelektualinės nuosavybės apsaugoje.

Kaip nustatyti bendrą įkūrimą?

Jūs negalite turėti visų įgūdžių, kurių reikia norint išvystyti savo startuolį. Tokia realybė, patinka jums tai ar ne. Pirmiausia objektyviai įvertinkite savo įgūdžius. **Kur esate geriausias ir ko jums dar trūksta?**



Štai keletas nemokamų testų, kuriuos galite atlikti:

<https://www.123test.com/team-roles-test/>

<https://www.123test.com/work-values-test/>

<https://www.123test.com/disc-personality-test/>

Jūs jau žinote, kad didžiausia sėkmės tikimybė yra startuoliui su dviem ar trimis bendrąjį įkūrėjais. Jūs taip pat žinote, kad verslo plėtra ir technologijų plėtra yra vienodai svarbios. Iš pradžių bendrąjį įkūrėjai sunkiai ir be atlygio dirba, kad sukurtų ką nors prasmingo, kas jų startuolį galėtų „pakelti nuo žemės“. To negalite tikėtis iš darbuotojų. Štai kodėl jūs galite apsvarstyti darbą su bendrąjį įkūrėjais kaip vieną geriausių variantų.

Jana Nevrlka (2018) siūlo septynis žingsnius, kad sukurtumėte teisingą bendrąjį įkūrėjų kelią.

1.

Nuspręskite, ar partnerystė jums tinka.

Ne → Būkite vienas steigėjas
Taip → Pereikite į 2-ą žingsnį

2.

Žinokite, ko ieškote

- » Pradėkite nuo savo verslo plano
- » Identifikuokite spragas
- » Atraskite geriausias būdas šioms spragoms užpildyti
- » Užpildykite spragas

3.

Preliminariai išsirinkite bendrą steigėjų

- » Įsitinkite, jog kiekvienas yra tikras steigėjas
- » Supraskite save ir bendrą steigėjų
- » Patikrinkite pagrindinius partnerystės komponentus
- » Susitarkite į bendrą tikslą

4.

Susitikimų metas

- Darbo stiliai
- Asmenybių skirtumai
- „Išbandykite prieš perkant“

5.

Nusiteikite rimtai

- Pareigybės ir atsakomybės
- Santykiai
- Ką būtina aptarti

6.

Pasidalinkite akcijas

- 1. Nuspręskite kaip dalinsitės akcijas
 - » Dinaminis pasidalinimas
 - » Fiksuotas pasidalinimas
- 2. Pasidalinkite akcijas

7.

Bendrąjį įkūrėjų (akcininkų) sutartis

- » Įtvirtinkite dokumente
- » **TIESIOG PALIKITE**

Šaltinis: pagal J. Nevrlka. „Bendrąjį įkūrėjų teisingo kelio sukūrimas: praktinis sėkmingos verslo partnerystės vadovas“ (ang. [Co-founding The Right Way: A practical guide to successful business partnerships](#) (2018))

Pagrindinis klausimas: kaip padalinti nuosavą kapitalą ir išvengti kivirčų tarp įkūrėjų?

Tai gali atrodyti ne taip pradžioje, tačiau jūsų startuolio nuosavas kapitalas yra vertingas ir ribotas. Bendrąjūrų komandos, besivadovaujančios tradiciniu pasidalijimu, turi nuolat derėtis dėl savo akcijų ir sudaryti akcininkų sutartis su laiku suteikiamomis teisių perėmimo ir išpirkimo sąlygomis. Bet dabar yra M. Moyerio ir N. Wassermano (2016) pasiūlytas alternatyvus - „Pyrago dalybų“ metodas.

Tai daug paprasčiau ir gana lengva įgyvendinti. Kai kas nors prisideda prie startuolio pinigais, laiku, idėjomis, santykiais, tiekimu, įranga ar dar kuo nors ir negauna atlyginimo, iš tikrųjų jie lažinasi dėl būsimo įmonės pelno ar pardavimo. Jų statymo suma lygi jų įnašo tikrajai rinkos vertei. Kiekvieną dieną atliekama daugiau statymų, nes bendrąjūrėjai įneša daugiau indėlio.

Niekas nežino, ar jie pasieks pelningumą, ar parduos įmonę. Lažybos tęsiamos tol, kol įmonė nebaigia lygiomis ar nepritraukia didelių investicijų. Niekas negali numatyti, kada tai įvyks. „Pyrago dalybos“ yra formulė, leidžianti įkūrėjams padalyti nuosavą kapitalą pagal kiekvieno dalyvio įnašo tikrąją rinkos vertę. Tai yra teisingas, logiškas ir struktūrizuotas būdas suderinti visų interesus ir paskatas.

„Pyrago dalybos“ yra dinamiškas modelis, nes paskirstymas laikui bėgant keičiasi. Laikui bėgant, kai įmonė sugeneruoja pakankamai pinigų srautų ar investicijų, kad padengtų išlaidas, natūralus nuolatinis naujo kapitalo paskirstymas nebetaikomas, o dėl to atsirandantis padalijimas nulemia teisingą savininkų dividendų ar verslo pardavimo dalį.

„Pyrago dalybų“ modelį sudaro dvi sistemos.

1. Paskirstymo sistema nustato teisingiausią padalijimą ir yra tikrosios rinkos vertės (TRV) bei daugiklio, kuris normalizuoja grynuosius ir negrynuosius įnašus, funkcija ir teikia veiklos skatinimo priemonės.

Asmens dalis % =
$$\frac{((2 \times \text{asmens negryniesiems pinigais pagal tikrąją rinkos vertę}) + (4 \times \text{asmens grynieji pinigai}))}{((2 \times \text{viso grynujų pinigų pagal tikrąją rinkos vertę}) + (4 \times \text{viso grynujų pinigų}))}$$

2. Atkūrimo sistema nustato teisingiausią išpirkimo kainą atskyrimo atveju ir priklauso nuo įvykio aplinkybių.

Nustatyti teisingą išpirkimo kainą, kai darbuotojas sukelia atskyrimą:

Bendrovei priklausanti suma =
$$(0 \times \text{asmens negryniesiems pinigais pagal tikrąją rinkos vertę}) + (\text{asmens grynieji pinigai})$$

Nustatyti teisingą pasiūlymo kainą, kai bendrovė sukelia atskyrimą:

Darbuotojui siūloma suma =
$$(2 \times \text{asmens negryniesiems pinigais pagal tikrąją rinkos vertę}) + (4 \times \text{asmens grynieji pinigai})$$

Startuolio įmonė ar kiti bendrąjūrėjai gali pasiūlyti arba derėtis dėl abiem pusėms priimtino išpirkimo, tačiau darbuotojas neturėtų būti verčiamas parduoti.

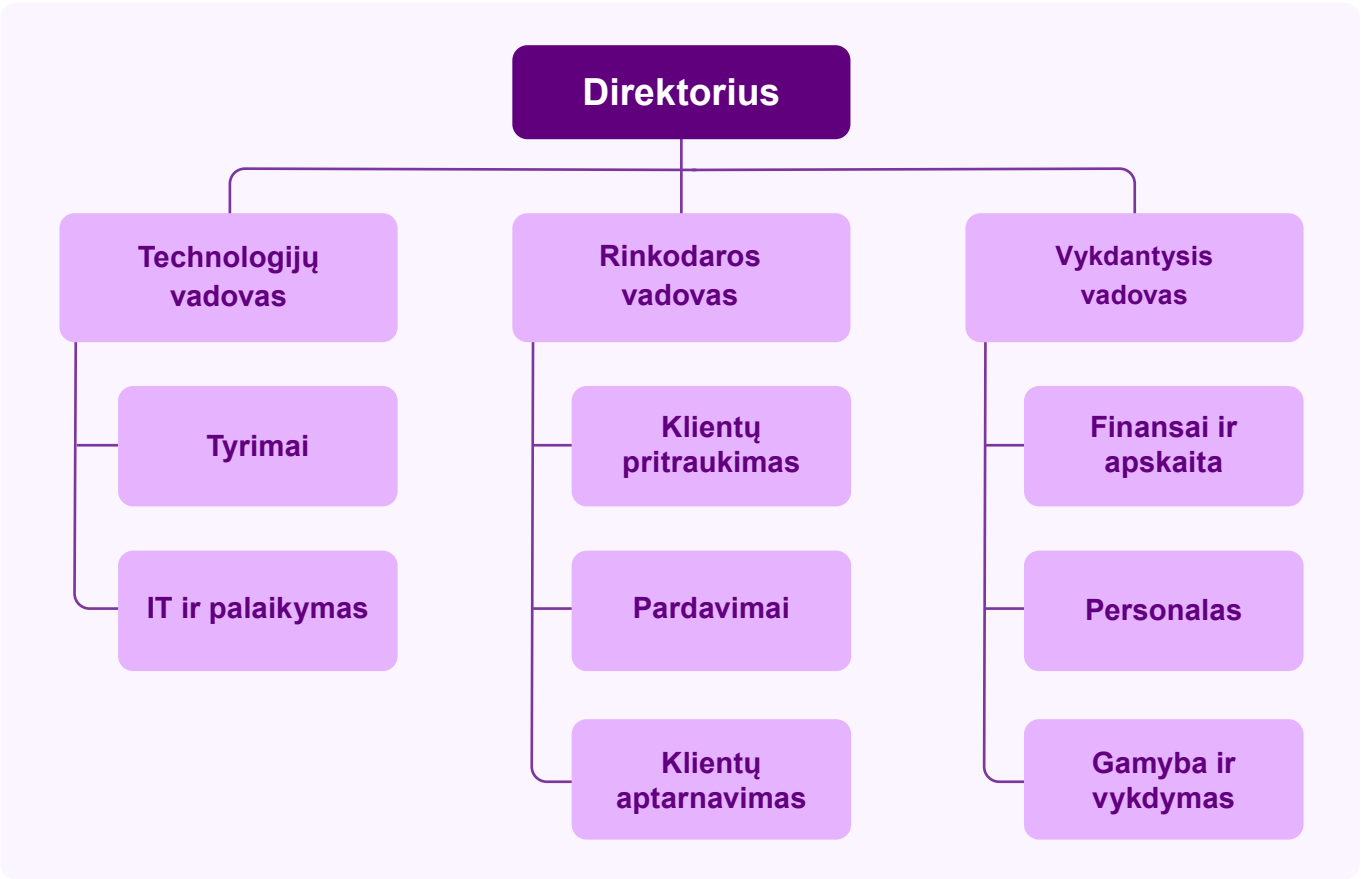
Gali ir dažnai pasitaiko, kad kurdami savo startuolį, jūs nustatote papildomus išteklius, kurių jums reikia - ar tai būtų patirtis, ar gryniesiems pinigais - ir norite įsitikinti, kad turite „nuosavo kapitalo rezervą“, kurį galite naudoti įsigydami papildomų išteklių, jei jums jų reikia. Taip pat galite norėti užsitikrinti dalį savo nuosavo kapitalo būsimeis pagrindiniams darbuotojams. Jei yra kitų galimybių gauti tai, ko jums reikia, išskyrus tai, kad iškeisite tai į nuosavą kapitalą, pirmiausia išbandykite šiuos variantus.

Savo komandą formuokite palaipsniui

Iš pradžių galite daug ką prisiimti ant savo ir bendrąjūrų pečių. Bet jei norite vystytis, turėsite samdyti darbuotojus. Nusprendę tai padaryti, ieškokite žmonių, kurie nori būti žaidimo žaidėjai, o ne tik darbuotojai. Ieškokite tų, kurie nori kažko daugiau nei tik darbo. Jūsų startuolis turėtų būti vieta, kur darbo idėja yra svarbesnė už patį darbą.

Turite planuoti, įsivaizduoti ir suformuluoti ateitį, kurią norite sukurti tiek sau, tiek savo darbuotojams. Nes jei jūs to nesuformuluosite, jūsų darbuotojai tuo nepatikės taip stipriai, kaip jūs. Tai ilgainiui privers stokoti motyvacijos ir lydės prasti rezultatai.

Kalbant apie darbuotojų samdymą, dauguma startuolių patiria chaosą, nes viską organizuoja telkdamiesi ties asmenybėmis, o ne atskaitomybe ar atsakomybe. Jūs turite **pakeisti save sistema**, o ne asmenybėmis.



Net jei dar tik pradėdate, turėtumėte sukurti **organizacijos schemą**, kaip ji atrodys po daugelio metų, kai jūsų startuolis bus labiau išvystytas. Savo ir kitų bendrąjūrų vardus turite įrašyti į visas šiuo metu užimamas pareigas.

Kitas žingsnis – sukurti išsamius kiekvienos organizacijos schemos pareigybių aprašymus ir **pareigybių sutartis**. Jei tik patenksite savo pageidavimus, bet neparengsite išsamių pareigybių aprašymų, niekada negalėsite savęs pakeisti, nebent su kuo nors panašiu į jus, su tuo pačiu tikslu ir interesais, kaip ir jūsų, kaip savininku. Tikėtina, kad taip nenutiks. Todėl paruoškite instrukcijas, kaip turėtų elgtis tam tikras pareigas einantis darbuotojas. Laikykite tai ne biurokratiu reikalavimu, o kaip įrankiu sukurti sistemą, kaip veikia jūsų įmonė.



PAREIGYBIŲ SUTARTIS yra rezultatų, kuriuos reikia pasiekti pagal pareigas įmonėje, darbo, už kurį yra atskaitingas darbuotojas, suvestinė, vertinimo standartų sąrašas. Tai ne tik aprašymas; tai yra taisyklių ir darbuotojo bei įmonės sutarties santrauka (M. Gerber, 2007).

Sėkmingas vadovavimo komandai įgyvendinimas nepriklauso nuo puikių vadybininkų – žmonių, turinčių vadybos mokymų išsilavinimą ir labai sudėtingų būdų bendrauti su darbuotojais, samdymo. Tiesa ta, kad jums nereikia tokių žmonių. Taip pat negalite sau leisti jų ankstyvoje savo startuolio stadijoje. **Valdymo sistema** yra tai, ko jums iš tikrųjų reikia.



VALDYMŲ SISTEMA yra taisyklių rinkinys, sukurtas atsižvelgiant į jūsų įmonės viziją, siekiant rezultato: sukurkite ir parduokite produktą, plėtokite savo verslą. Veiksminga valdymo sistema padeda jums rasti ir išlaikyti klientus pelningai ir geriau nei jūsų konkurentai.

Jūs, kaip įkūrėjas, kaip savininkas, kaip generalinis direktorius, kaip marketingo vadovas, kaip technologijų vadovas ar bet kokios kitos užimamos pareigos, turite prisiimti visišką atskaitomybę už tai, kas vyksta jūsų versle. Privalote vesti kryptimi, kuria ketinate pradėti savo veiklą. Todėl jūsų užduotis yra sukurti valdymo sistemą, per kurią tikimasi, kad visi dabartiniai ir būsimi jūsų įmonės vadovai pasieks rezultatų.

Kai nuspręsite, kad atėjo laikas jūsų pirmajam įdarbinimui, atminkite, **kad nėra tokio dalyko kaip nepageidaujamas darbas**. Yra tik žmonės, kuriems nepatinka tam tikros rūšies darbai. Turėkite omenyje, kad žmonės, kurie naudojami visais pasaulio pasiteisinimais, kad pateisintų, kodėl turi dirbti nekenčiamą darbą, nėra geriausi jūsų startuolių komandos kandidatai. M. E. Gerber (2007) siūlo penkis esminius efektyvaus įdarbinimo proceso komponentus:

1. Parašytas scenarijus, pristatantis jūsų idėją, visiems to paties susitikimo dalyviams. Pristatyme aprašoma ne tik idėja, bet ir jūsų startuolių istorija bei asmeninė patirtis sėkmingai įgyvendinant atitinkamus projektus. Taip pat turėtumėte pristatyti savybes, kuriomis turėtų pasižymėti sėkmingas kandidatas.

2. Susitikimas su kiekvienu kandidatu 1 su 1, siekiant aptarti reakcijas į idėją, kaip ir kiekvieno kandidato asmeninį pagrindą ir patirtį. Kiekvieno kandidato taip pat reikėtų paklausti, kodėl jis (ji) jautėsi puikiai tinkamas užimti pareigas ir kaip šio startuolio plėtojimas prisidės prie jo (jos) asmeninių tikslų.

3. Pranešimas apie laimėjusį kandidatą telefonu.

4. Pranešimas nelaimėjusiems kandidatams ir padėka kiekvienam už susidomėjimą. Paprastai pakanka pašneko pasirašyto standartinio laiško.

5. Pirmoji mokymų diena jums ir naujam darbuotojui. Peržiūrėkite savo idėją. Apibendrinkite sistemą, per kurią planuojate įgyvendinti idėją. Nuveskite naują komandos narį į ekskursiją po patalpas, supažindindami su žmonėmis darbe. Atsakykite aiškiai ir išsamiai į visus klausimus. Pateikite ir peržiūrėkite veiklos vadovą kartu su nauju darbuotoju. Nesuklyskite – veiklos vadovas nėra tik formalumas!

Praktiniai patarimai

• **Samdykite tik tuos žmones, kurių jums reikia, ir tik tada, kai galite tai sau leisti**

Daugybė startuolių daro dvi rimtas įdarbinimo klaidas:

- a) samdo nereikalingus žmones;
- b) jie juos samdo, nors negali sau to leisti.

Įsitikinkite, kad šios naujos jūsų pareigos yra tikrai tai, be ko jūsų įmonė neišgyvens. Taip pat nekurkite jos, kol neturėsite pakankamai lėšų šioms pareigoms finansuoti bent metus.

• **Siekiame kultūrinio suderinamumo**

Labai svarbu užtikrinti, kad visi darbuotojai puikiai atitiktų šią kultūrą. Tai nėra tušti žodžiai! Jūsų komanda turi turėti tas pačias vertybes, įsitikinimus, požiūrį ir kt. Priešingu atveju tai gali neigiamai paveikti darbo kultūrą ir atmosferą įmonėje.

• **Venkite homogeniškumo savo komandoje**

Nė vienas startuolis negali klestėti be kūrybiškumo. Vienoda komanda turės panašių stipriųjų ir silpnųjų pusių, bet kūrybai nebus daug erdvės.

• **Siūlykite puikias sąlygas**

Daugelis startuolių negali pasiūlyti tokio paties atlygio kaip įsteigtos įmonės. Todėl vienintelis būdas sėkmingai pritraukti talentingus asmenis yra pasiūlyti geresnės darbo sąlygas. Tai gali apimti lankstų darbo grafiką, akcijų pasirinkimo sandorius, visų rūšių premijas, nemokamą maistą biure ir kt.

• **Ieškokite potencialo, o ne tik patirties**

Jei nėra patirties, tai dar nereiškia, kad nėra potencialo. Tačiau pamatę tuščią gyvenimo aprašymą, tikriausiai automatiškai pamanote, kad šis asmuo nėra tinkamas dėl nepakankamos patirties. Kai kuriais atvejais tai gali būti teisinga, taip pat turėtumėte apsvarstyti, ar šiame asmenyje yra potencialo. Kartais samdyti žmogų be patirties, bet turintį didžiulį potencialą, gali būti išmintingas sprendimas startuoliui.

• **Samdykite tuos, kurie gali atlikti darbą iki pabaigos**

Vykdydamas idėją paverčia verslu, generuojančiu pajamas. Norite sukurti komandą, kuri būtų pajėgi sutvarkyti reikalus, o ne tik generuoti ir dalytis idėjomis. Startuolio versle viskas juda sparčiai. Kiekviename žingsnyje sulaukiate vis naujų iššūkių. Ieškokite komandos narių, kurie sugebėtų greitai ir efektyviai spręsti problemas.

• **Kiekvienas turėtų rūpintis klientais**

Klientų aptarnavimas yra pernelyg svarbu, kad tai būtų palikta vieno darbuotojo ar skyriaus atsakomybei. Jūs, kaip ankstyvosios stadijos startuolis, tikriausiai neturėsite išteklių samdyti didelę komandą. Todėl kiekvienas gali dalyvauti pardavimo ir rinkodaros veikloje bei palaikyti ryšį su klientais. Taigi komanda turėtų būti teigiamai nusiteikusi dėl pasirūpinimo klientais.

• **Samdykite lėtai, atleiskite iš darbo greitai**

Nesamdykite žmogaus, netinkančio jūsų komandai. Prastas suderinamumas neturės atei ties. Geriau skirkite laiko apsvarstyti dėl papildomų kandidatų. Galite lengvai sutaupyti laiko ir pinigų, investuodami šiek tiek daugiau laiko įdarbinimo procesą. Jei pastebite, kad darbuotojas yra blogas samdiny, laukti mėnesiais, kad atleistumėte žmogų iš darbo neduoda jokios naudos. Tikėdamiesi, kad darbuotojas tobulės, sugaišite daugiau laiko ir pinigų tvarkydami painiavą, o ne aktyviai vystydami savo startuolį.



- Jana Nevrilka. ***Co-founding The Right Way: A practical guide to successful business partnerships (2018)***
- Mike Moyer, Noam Wasserman. ***The Slicing Pie Handbook: Perfectly Fair Equity Splits for Bootstrapped Startups (2016)***
- Michael E. Gerber. ***E-Myth Mastery: The Seven Essential Disciplines for Building a World-Class Company (2007)***

4.

Tikslinis klientas ir rinkos dydis



2014–2020 metų
Europos Sąjungos
fondų investicijų
veiksmų programa

Tikslai



Pagrindinis šios temos tikslas yra padėti jums nustatyti, kas yra jūsų tikslinis (idealus) klientas, ir įvertinti, ar rinkos dydis yra pakankamai didelis.

Jūs negalite būti geriausias pasirinkimas visiems. Startuoliai turėtų pasirinkti tikslinę klientų grupę, kuriai jie galėtų būti geriausiu paslaugų teikėju. Jei sugebėsite sukurti vertę, už kurią mokės klientai, ir ši grupė bus pakankamai didelė, turėsite tvirtą pagrindą sėkmei.

Rezultatai



Jūs turėsite:

1. apibrėžtas mažiausiai 5 skirtingas tikslines kliento asmenybes, kurias galima patikrinti per pokalbius su klientais ar produkto pritaikymo prie rinkos eksperimentus;
2. apibrėžtą bendros adresuojamos rinkos dydį ir aptarnaujamos prieinamos rinkos dydį.

Pirmadienis



Seminaras #4
(3 valandos)

Antradienis



Praktinė užduotis:
nustatykite bent 3-5 kliento asmenybes; įvertinkite rinkos dydį (4 valandos)



1 su 1 su lektoriumi

Trečiadienis



Dirbtuvės #4
(3-4 valandos)

Ketvirtadienis



Praktinė užduotis:
galutinai apibrėžkite kliento asmenybę, įvertinkite rinkos augimą (4 valandos)

Penktadienis



Temos kartojimas
(2 valandos)



1 su 1 patikrinimas su mentoriumi

Šeštadienis



Sekmadienis



Praktinė užduotis



1. Sukurkite bent 5 kliento asmenybes (tikslas būtų 10-15).
2. Raskite reikiamus duomenis, kad galėtumėte apskaičiuoti savo aptarnaujamos prieinamos rinkos dydį. Idealiu atveju vertinimai turėtų būti atliekami pagal kiekvieną kliento asmenybę, jei jie atstovauja skirtingiems rinkos segmentams.
3. Įvertinkite galimą tikslinės rinkos augimą.
4. Pasirinkite 2-3 perspektyviausias klientų asmenybes / rinkos segmentus, į kuriuos sutelksite dėmesį.

Įrankiai ir šablonai:



- Kliento asmenybė

Seminaras:



➤ Lektorius paaiškina, kas yra rinkos segmentavimas ir kodėl jis vis dar svarbus. Parodo vieną ar kelis efektyvius segmentavimo pavyzdžius ir paaiškina, kodėl tai buvo naudinga startuoliams.

➤ Lektorius pristato kliento asmenybės sampratą ir paaiškina, kaip ji kuriama.

➤ Įkūrėjai gauna kliento asmenybės šabloną ir sukuria savo pirmąją kliento asmenybę (15 min.).

➤ Lektorius paaiškina skirtumą tarp bendrosios adresuojamos rinkos ir aptarnaujamos prieinamos rinkos. Pristato „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“ metodus, skirtus įvertinti rinkos dydį. Lektorius taip pat pateikia kiekvieno metodo pavyzdžius.

➤ Įkūrėjų klausimai ir atsakymai, atsižvelgiant į jų verslo / rinkos specifiką.

Dirbtuvės:



➤ Kiekvienas įkūrėjas trumpai pateikia visų klientų asmenybes ir išsamiau supažindina su 2-3 (kiekvienam įkūrėjui – ne mažiau kaip 5).

➤ Kiekvienas įkūrėjas parodo ir paaiškina, kaip buvo apskaičiuotas rinkos dydis ir kokiais duomenimis rėmėsi. Lektorius pateikia savo nuomonę, ką reikia tobulinti.

➤ Lektorius paaiškina, kaip įvertinti galimą rinkos augimą. Įkūrėjai ieško duomenų ir vertina galimą tikslinės rinkos augimą.

Kodėl yra lemiamas tikslinis klientas ir rinkos dydis?



Nesistenkite būti viskuo visiems žmonėmis. Tai lengviausias būdas išeiti iš verslo. Jūs tiesiog negalite būti geriausias pasirinkimas visiems. Tai neįmanoma. Jei bandysite tai padaryti, geriausiu atveju jūs tapsite vidutiniu vidutinių produktų ar paslaugų tiekėju.

Vietoj to pasirinkite tikslinę klientų grupę, kuriai galite būti geriausias pasirinkimas. Jei ši grupė bus pakankamai didelė, jūsų verslas turės tvirtą pagrindą sėkmei. Jei negalite nustatyti, į kokią klientą orientuojatės, visi jūsų rinkodaros ir pardavimų sprendimai bei taktika neturės didelės prasmės. Jei gerai suprasite savo klientus, galėsite efektyviau dirbti kurdami produktus, vykdydami pardavimus.



Rinkos segmentavimas paprastai reiškia nustatymą, kurios vartotojų grupės geriausiai atitiks jūsų verslą. Kitaip tariant, visą rinką suskirstysite į mažesnius segmentus, kad nustatytumėte tikslinių klientų grupę, į kurią būsite labiausiai susitelkę.

Tikslinio segmento nustatymas yra vienas pagrindinių ėjimo į rinką strategijos kūrimo aspektų. Jei pasirinksite telktis į aiškiai apibrėžtą tikslinį segmentą, galėsite priimti efektyvesnius rinkodaros sprendimus. Jei negalite nustatyti tikslinio segmento, visi kiti rinkodaros ir pardavimų sprendimai gali būti beprasmiai.



Štai keletas signalų, rodančių, kad turite problemų dėl savo rinkos segmentų:

- Jei nesate tikri, kaip perkelti verslą į kitą lygį.
- Jei nežinote, kurias funkcijas kurti ir kurias pašalinti.
- Jei nežinote, kaip pagerinti savo rinkodaros komunikaciją.

Jei norite išvengti nuopolio ir kurti spartesnę progresą, geras klientų segmentavimas yra geriausias jūsų draugas. Jei sulauksite 1 000 potencialių klientų, tikriausiai negalėsite su jais visais asmeniškai bendrauti. Jei atlikote segmentavimą teisingai ir nustatėte, kas yra jūsų idealus klientas, šie 1 000 potencialių klientų bus daugiau ar mažiau panašūs, pasižymės keletu bendrų požymių ir turės panašų požiūrį į jūsų produktą. Jei segmentavimas atliekamas tinkamai, kiekvienam rinkos segmentui sukuriate po vieną kliento asmenybę. Ir ši asmenybė atspindės šimtus ir tūkstančius tikrų klientų. Jums bus daug lengviau planuoti ir kurti savo rinkodaros komunikaciją, kai tik turėsite omenyje tam tikrą asmenybę.

Kas yra jūsų idealus klientas?



Klientų asmenybės (kartais vadinamos „avatarais“) yra išgalvoti ir apibendrinti jūsų idealių klientų atvaizdai.

Stipriausi klientų duomenys yra pagrįsti įžvalgomis, kurias jūs gaunate iš savo tikrųjų klientų (per apklausas, pokalbius ir kt.), taip pat atlikdami rinkos tyrimus. Priklusomai nuo jūsų pramonės, kaip startuolis turėtų turėti bent 3-5 kliento asmenybes ar net 15.

Apibrėždami kliento asmenybę, galite kurti turinį ir pranešimus, kurie tiks jūsų tiksliniams klientams. Tai taip pat leidžia jums pritaikyti ir net suasmeninti rinkodarą skirtingiems auditorijos segmentams.

Norėdami nustatyti savo kliento (-ų) asmenybę (-es), turėsite prarasti keletą pokalbių, kad sužinotumėte, kas skatina jūsų tikslinę auditoriją. Taigi, jums reikės rasti keletą žmonių, su kuriais galėtumėte pasikalbėti.

Kai kurioje literatūroje siūloma sukurti tikslinio kliento pseudoportretą ar asmenybę su kuo daugiau detalių. Tačiau kuriant nedaug klientų asmenybių, net su mažiau detalių, taip pat yra nepaprastai naudinga ankstyvosios stadijos startuoliams. Kuo daugiau informacijos galite nustatyti tiksliniam kliento profiliui, tuo lengviau jums ir jūsų rinkodaros partneriams (internetinės rinkodaros agentūrai, žiniasklaidos agentūrai, viešųjų ryšių bendrovei ir kt.) bus sukurti ir perduoti jūsų klientui patraukliausią ir efektyviausią žinutę.



Naudinga net įdėti asmens, kuris geriausiai atspindi jūsų tikslinį klientą, nuotrauką. Jei norite, galite įdėti keletą mažesnių skirtingų žmonių nuotraukų, atstovaujančių tam pačiam tiksliniam segmentui.

Žinant tikslinių klientų elgseną, yra nepaprastai lengva juos pasiekti. Taigi, jūs padarytumėte puikų darbą, jei apibrėžtumėte savo idealų klientą, atsižvelgdami į elgesį.

Čia yra penkios skirtingos to paties startuolio kliento asmenybės – rinkodaros partnerystės platforma. Ši platforma buvo temos „Verslo modelis ir pagrindinė rizika“ pavyzdys. Čia galite pamatyti, kokie gali būti skirtingi jūsų tiksliniai klientai, net jei dirbate pagal tą patį verslo modelį ir siūlote tą patį produktą. Kaip manote, kuris iš jų yra geriausias klientas?...

- Turi geros kokybės ryšių tinklą (gali asmeniškai susisiekti ir mielai bendrauti)
- Surengė bent kelis renginius
- Turi vidutinių rinkodaros žinių ir įgūdžių

ASMENINIS PAGRINDAS



Tikslinio kliento profilio duomenys turėtų apimti šiuos dalykus:

- Ar jie vyrai / moterys?
- Kiek jiems metų?
- Ar jie yra vedę / nevedę?
- Kur jie gyvena?
- Koks jų darbas?
- Ką jie daro savo malonumui?
- Ką jie skaito?
- Ką jie žiūri?
- Kur jie naršo internete?
- Ko jie labiausiai trokšta?

- Konferencija nėra tik verslas. Ji turi kitų pajamų šaltinių (t. y., platformą, SAAS – „programinę įrangą kaip paslaugą“, kursus ir kt.)
- Turi konferencijų dalyvių sąrašą iš buvusių renginių

BENDROVĖ IR PRODUKTAI



Katerina
Konferencijos organizatorė

NORI PASIEKTI

- Parduoti daugiau bilietų į renginį
- Sumažinti renginio kaštus (gauti dalį paslaugų nemokamai arba barteriniais mainais)
- Didinti auditoriją, net jeigu jie neatvyksta į renginį
- Vertingas turinys, skirtas auditorijai sudominti dar iki renginio

PROBLEMOS IR RŪPESČIAI

- Neužtenka viskam laiko, spaudžia terminai
- Kaip efektyviai reklamuoti renginį su ribotu biudžetu – nuomonės formuotojai galėtų pareklamuoti renginį savo auditorijai padovanodami keletą nemokamų bilietų



Romas

Partnerių rinkodaros specialistas

ASMENINIS PAGRINDAS

- Pripratęs uždirbti parduodant kitų žmonių daiktus
- Ne per daug išprusęs bendrojoje rinkodaroje, tačiau turi specialių žinių ir įgūdžių skaitmeninėje ir partnerių rinkodaroje
- Užsiregistravęs partnerių rinkodaros platformose

BENDROVĖ IR PRODUKTAI

- Uždirba parduodamas kitų žmonių daiktus (produktus ir paslaugas)
- Galitūrėtisavotinklaraštį, interneto platformą, auditoriją ir kitus kanalus
- Konkreti pramonė ar sritis
- Gali veikti kaip individualus asmuo

NORI PASIEKTI

- Rasti pelningus ir aukštos konversijos produktus kryžminiam pardavimui dabartinei jo auditorijai
- Padidinti savo kanalus, auditoriją ir pasiekiamumą
- Nemokamai gauti efektyvius rinkodaros įrankius

PROBLEMOS IR RŪPESČIAI

- Kaip surinkti partnerių komisinius, jei tai nėra padaryta per partnerių platformą, pvz., CJ.com
- Klientų pritraukimo kaštai yra didesni už partnerių komisinius



Simas

„Growth“ rinkodaros specialistas

ASMENINIS PAGRINDAS

- Įsikūręs JAV arba pagrindiniame startuolių centre Europoje
- Susitelkęs į duomenis ir eksperimentus
- Naudoja internetinės rinkodaros įrankius
- Veda „growthhacking“ tinklaraščius ir lankosi renginiuose, konferencijose apie „growth hacking“ ir skaitmeninę rinkodarą

BENDROVĖ IR PRODUKTAI

- Startuolis
- Naujoviškas produkta ar paslauga
- Produktas jau tinka rinkai

NORI PASIEKTI

- Sparčiai augti už mažą kainą arba visai nemokamai (nustatyti SPARTŲ startuolio augimą)
- Nori būti pripažintas geniali „growth hacker“

PROBLEMOS IR RŪPESČIAI

- Turi daug idėjų, bet neužtenka laiko ir išteklių visoms įgyvendinti
- Jei jiems nepavyks greitai augti, aktyvus ir sėkmingas konkurentas juos sužlugdys



Kristina

Skaitmeninės rinkodaros
laisvai samdoma darbuotoja

ASMENINIS PAGRINDAS

- Patirtis skaitmeninėje rinkodaroje
- Turi bent keletą mokiusių klientų
- Žino apie internetinės rinkodaros metriką, taktiką, pardavimo tunelius (ang. *sales funnels*)
- Galima rasti [Freelancer.com](https://www.freelancer.com) ir panašiose platformose, bet jau turi klientų
- Įsikūręs JAV, Europoje

BENDROVĖ IR PRODUKTAI

- Teikia tokias paslaugas kaip socialinių tinklų valdymas, skelbimai, turinio kūrimas, SEO
- Dirba viena, bet pažįsta kitus skaitmeninės rinkodaros specialistus

NORI PASIEKTI

- Padėti pasiekti savo klientams rezultatus, o ne tik patiktukus, peržiūras, bet ir konkretų dalyką, pavyzdžiui, pardavimų ar sutaupyti biudžetą
- Mažiau dirbti ir daugiau uždirbti, labiau apmokestinti klientus
- Stabilios pajamos

PROBLEMOS IR RŪPESČIAI

- Užimta ir nenori gaišti laiko
- Konkurencija—reikia įrodyti jos vertę naujiems klientams



Aleksas

Startuolio įkūrėjas

ASMENINIS PAGRINDAS

- Perka internetinius kursus apie pardavimus, rinkodarą, verslo plėtrą
- Lankosi prekybos mugėse, startuolių renginiuose
- Turi žinių ir patirties interneto rinkodaros srityje, tačiau daugiau dėmesio skiria produktams

BENDROVĖ IR PRODUKTAI

- Startuolis su fiziniu produktu, kurį galima pristatyti į beveik visas šalis
- Pritraukia klientus ir turi pardavimus
- Sėkmingai rinko lėšas

NORI PASIEKTI

- Pagerinti bendrą pardavimą
- Padidinti pajamas iš pardavimo, uždirbti pajamų iš esamų klientų
- Užtikrinti nuolatinės pajamas

PROBLEMOS IR RŪPESČIAI

- Turi tik vieną produktą, todėl sunku ar net neįmanoma papildomai parduoti ar vykdyti kryžminius pardavimus ir padidinti pajamas iš vieno kliento.
- Labai ribotas biudžetas rinkodarai

KLIENTO ASMENYBĖS ŠABLONAS

Vardas:	Lytis:	Amžius:
Veiklos sritis:	Išsilavinimas:	
Vieta:	Pajamos per mėn.:	
Kitos detalės:		
Numatomas rinkos dydis:		
Aprašymas:		
Motyvuoja pirkimą	Atbaido pirkimą	

Užpildykite kliento asmenybės šablonus mažiausiai 5 tiksliniams segmentams. Priimsite vieną iš svarbiausių savo verslo sprendimų. Todėl reikės šiek tiek išanalizuoti ir apsvarstyti šiuos klausimus, kai vertinate kiekvieną kliento asmenybę kaip tikslinį segmentą:

- ?

Ar šis segmentas tikrai atitinka jūsų verslo modelį? Ar galite nedelsdami patenkinti jų poreikius, ar reikės gerokai paplušėti, kad patenkintumėte jų poreikius?
- ?

Ar šis rinkos segmentas yra pakankamai didelis, kad palaikytų jūsų startuolio verslą ir jo augimą?
- ?

Ar segmentas augs ateityje? Kaip toli į ateitį jis gali išaugti?
- ?

Kaip lengva ar sunku bus pasiekti segmentą?
- ?

Ar tai turi natūralią ir organišką paklausą, ar ją skatina aktyvi pardavimų ir rinkodaros veikla? Ar šis segmentas gali sukelti virusinį poveikį (ang. viral effect)?
- ?

Ar segmente galite turėti dideles bendrąsias maržas?
- ?

Ar galite kaip nors išlaikyti klientą ar sukurti išėjimo barjerą, apsunkinantį perėjimą prie konkurento?

Ar kuriate naują produktą, ar naują rinką?

Steve'as Blank'as ir Bob'as Dorf'as (2014) pažymėjo, kad patekimo į naujas rinkas požiūriu ne visi startuoliai yra vienodi. Su naujovėmis ir naujais produktais susijusių startuolių atveju gali būti kelios skirtingos situacijos:

- naujas produktas patenka į esamą rinką
- naujas produktas patenka į naują rinką
- naujas produktas patenka į esamą rinką siūlydamas mažiausią kainą arba nišinį produktą
- produktas sukuriamas klonuojant sėkmingą verslo modelį kitoje geografinėje rinkoje.

Jei įvedate **NAUJĄ PRODUKTĄ Į ESAMĄ RINKĄ**, apsvarstykite šiuos aspektus:

1.

Kokios yra esamos rinkos, iš kurių gali ateiti klientai? Kas tie klientai?
2.

Kokius nepatenkintus poreikius turi tie klientai? Kokią vertę jiems pasiūlysite, kad suviliotumėte atsisakyti dabartinių tiekėjų?
3.

Kodėl esamos įmonės jau nesiūlo tokios vertės, kokią planuojate pasiūlyti? Kokia rizika, kad jūsų pasiūlymas bus nukopijuotas? Ar kuo nors išsiskiriate, kas būtų prasminga jūsų tiksliniams klientams?
4.

Kiek jums reikės laiko pristatyti savo naują produktą ir šviesti klientus? Ar turite planą, kaip tai padaryti efektyviausiai?
5.

Kokios realios pardavimo prognozės ir kuo jos pagrįstos? Kiek užtruksite, kol pasieksite savo lūžio tašką? Ar galite tai išbandyti?

Jei planuojate **SUKURTI NAUJĄ RINKĄ**, būkite pasirengę sunkiam iššūkiui. Turėsite įdėti daug pastangų ir skirti daug laiko bei pinigų tikslinių klientų švietimui. Tai skiriasi nuo naujo produkto pristatymo esamoje rinkoje. Jei norite, kad jums pasisektų, turite atsakyti bent į šiuos pagrindinius klausimus:

1.

Kas tokio yra unikalų ir nepaprastai vertiną jūsų pasiūlymą, kad klientai juo pasinaudos ir mokės už jį? Kodėl jie turėtų pirkti jūsų produktus, o ne patenkinti savo poreikius senuoju būdu? Kokį įrodymą turite?
2.

Kokios rinkos yra susijusios su nauja, kurią ketinate sukurti? Ar turėsite pas jus ateinančių klientų iš šių rinkų? Kaip galite jomis pasinaudoti?
3.

Kiek reikės laiko pristatant savo naują produktą ir kuriant naują rinką, šviečiant klientus? Ar turite planą, kaip tai padaryti efektyviai? Kokį virusinį poveikį turi jūsų verslo modelis?
4.

Kiek užtruksite, kol pasieksite savo pelną pardavimuose? Kokios realios pardavimo prognozės ir kuo jos pagrįstos? Ką darysite, jei nepasieksite pelno? Kiek ilgai sugebėsite išgyventi naudodamas savo turtą, ir ką ketinate daryti, kai jis bus išseikvotas?
5.

Kas sustabdys konkurentus nuo jūsų naujai sukurtos rinkos perėmimo? Apšvietę tikslinius klientus ir sukūrę rinkos paklausą savo produktui ar paslaugai, kaip užtikrinsite, kad jos neperimtų konkurentai, galintys turėti geresnius finansus, tinklus ir pan.

Tikslinės rinkos dydis

Visų pirma – jūs turite žinoti, ar jūsų produktui iš viso yra rinka. Ar verta kurti produktą? Kokia yra rinka ir koks yra jūsų verslo potencialas? Kiek pajamų galėtumėte uždirbti? Jei rinka yra didelė, galbūt turėtumėte sutelkti dėmesį į nišą (mažesnę rinkos segmentą) ir atitinkamai pritaikyti savo produktą. **Žinodami savo tikslinės rinkos dydį, galite padėti:**

1.

pritaikyti produktų kūrimo planą pagal rinkos poreikius;
2.

suteikti pagrindą įvertinti produkto tinkamumą rinkai;
3.

pritraukti investuotojų parodydami ne tik patrauklias galimybes, bet ir tikslumą;
4.

stebėti jūsų konkurentus nuo pačios ankstyvosios stadijos.

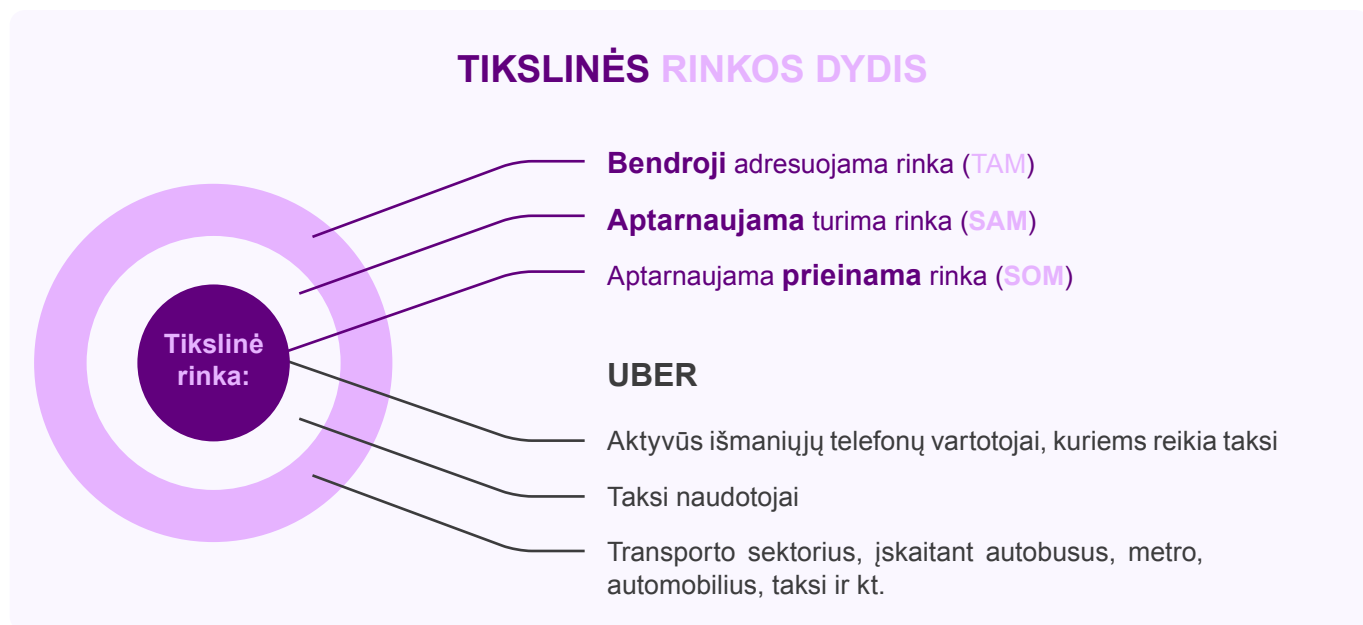


Jei matote, kad jūsų tikslinė rinka yra per maža (nėra daug uždirbamų pinigų), jūs vis dar turite laiko iš naujo apibrėžti savo verslo modelį. Pavyzdžiui, galite pasirinkti papildomus arba visiškai skirtingus tikslinius segmentus, pakoreguoti savo vertės pasiūlymą, pasirinkti kitus komunikacijos ir platinimo kanalus ir pan. Jūsų startuolis nėra pasmerktas! Tiesiog būkite atsargūs.

Bendroji adresuojama rinka (TAM) Bendroji adresuojama rinka parodo visų pajamų galimybę, egzistuojančią produkto ar paslaugos rinkoje (potencialių klientų skaičius padaugintas iš vieno kliento pajamų). TAM (kartais vadinama „bendraja turima rinka“) leidžia verslui apibrėžti holistinę pajamų galimybę, siūlomą iš savo produkto ar paslaugos.

Aptarnaujama turima rinka (SAM) susiaurina TAM į subrinkas, kurios atstovauja skirtingiems vartotojų tipams. Paprastai tai galima apibrėžti pagal kokybės, kainos ar funkcionalumo skirtumus. Nesant monopolijos kontrolės, beveik neįmanoma užfiksuoti 100% TAM. Štai kodėl turėtumėte ieškoti aptarnaujamoje turimoje rinkoje. Jūsų vertinimai bus realistiškesni. Ne tik konkurenciniai ir finansiniai apribojimai, bet ir kiti veiksniai (t. y., geografiniai, kultūriniai, įstatymų) sumažina TAM iki SAM.

Aptarnaujama prieinama rinka nurodo, kiek SAM galima realiai užfiksuoti per trumpą ar vidutinės trukmės laikotarpį. Konkurencinė situacija ir nuosavi ištekliai (finansiniai ir žmogiškieji), nustatykite, kokią rinkos dalį galite pasiekti.



Yra trys TAM apskaičiavimo metodai: metodas „iš viršaus į apačią“, „iš apačios į viršų“ ir tiesiog remiantis turimomis ataskaitomis.

KAIP ĮVERTINTI RINKOS DYDĮ

ATASKAITOS	↓ IŠ VIRŠAUS Į APAČIĄ	↑ IŠ APAČIOS Į VIRŠŲ
pramonės ir mokslinėse ataskaitose galima patikimai ir profesionaliai parodyti TAM pagal sektorius ar net mažesnius segmentus	makroekonominiai veiksniai nurodo klientų, kurie bent jau teoriškai galėtų naudoti produktą ar paslaugą, skaičių	nustatant vietos rinkos dydį ir vėliau jį ekstrapoliuojant į platesnę populiaciją

METODAS „IŠ VIRŠAUS Į APAČIĄ“ siūlo naudoti makroekonominis veiksniai, norint apibrėžti klientų, kurie yra panašūs pagal tam tikrą produkto ar paslaugos naudojimo ypatybes, pogrupį. Norėdami tai nustatyti, galite naudoti pateiktus statistinius duomenis, tokius kaip Eurostatas, JT, Pasaulio bankas ir CŽV pasaulio faktų knyga.

METODAS „IŠ APAČIOS Į VIRŠŲ“ taikomas nustatant vietos rinkos dydį ir vėliau jį ekstrapoliuojant platesnei populiacijai. Suprantamas kaip tikslesnis metodas, nes surinkti duomenys yra pagrindiniai, tačiau jo įtaka silpnėja dėl skirtingų geografinių vietų ir kultūrų.

REMIANTIS OFICIALIOMIS ATASKAITOMIS, kuriose dažnai analizuojami arba bent jau nurodomos sektoriinės TAM. Tokie duomenys yra profesionaliai surinkti, patikimi ir gana greitai randami. Tačiau šios ataskaitos gali būti ne tokios tikslios, kokių ieškote. Paprastai tokiose ataskaitose rinkos dydis yra pernelyg bendras, todėl turėsite gilintis ir atlikti keletą papildomų tyrimų.

Metodas „iš viršaus į apačią“ yra geriausias kartu su metodu „iš apačios į viršų“. Metodui „iš viršaus į apačią“ kartais trūksta konkretumo ir todėl jis gali būti linkęs pervertinti. Metodas „iš viršaus į apačią“ yra naudingas būdas pateikti platesnį požiūrį, nei apibrėžta metode „iš apačios į viršų“, ir jį dažnai galima įvertinti gana lengvai.

Paimkime tą patį rinkodaros partnerystės platformos pavyzdį, kurį turėjome verslo modelio temoje.

1. Internetinis įrankis BuiltWith.com praneša, kad yra **668'082** pasaulinės elektroninės prekybos svetainės šiose kategorijose:

	392,752 Apranga		102,410 Papuošalai
	154,589 Techninė įranga		36,597 Laisvalaikio prekės
	4,734 Akiniai		

Taip, mes galėtume pažvelgti net į platesnę perspektyvą, nes, pavyzdžiui, JAV yra 1'174'477 „Shopify“ ir 1'270'633 „WooCommerce“ aktyvūs klientai. Taigi tai būtų daugiau nei 2,44 mln. elektroninės prekybos svetainių. Tačiau mes laikomės pasirinktų kategorijų, nes

šių kategorijų produktai paprastai būna brangesni ir turi gana gerą pelno maržą. Tai daro šias kategorijas patrauklias partnerių rinkodaros partnerystėms.

2. **81% rinkodaros specialistų** ir 84% leidėjų naudojami partnerių rinkodaros galia.

Partnerių rinkodara yra viena iš populiariausių taktikų, skirtų skaitmeninės rinkodaros specialistams pritraukti klientų dėmesį ir bendrauti su esamais klientais, taip skatinant pardavimus ir gaunant pajamas. 81% prekių ženklų ir 84% leidėjų jau taikė šią taktiką („Web Market Support“ – „Žiniatinklio rinkos palaikymas“).

3. **18,15% rinkodaros specialistų**, renkantys programą svarbiausias veiksnys yra produkto ar paslaugos aktualumas.

Remiantis 2016 m. partnerių rinkodaros gairėmis, daugeliui rinkodaros specialistų (18,15 proc.) produkto ar paslaugos aktualumas yra svarbiausias dalykas renkantys programą („AffStat“).

4. **Dirbtinis intelektas ir paieška balsu yra vienos didžiausių partnerių rinkodaros tendencijų.**

Turinys išlieka gyvybiškai svarbi partnerių rinkodaros dalis. Pagrindiniai rinkodaros taisyklių keitėjai bus dirbtinis intelektas ir paieška balsu. Intuityvi technologija palengvina rinkodaros specialistų kelią, todėl ji tampa dar efektyvesnė (Verslininkas).

Daugumos „freemium“ bendrovių klientų konversijų rodikliai yra nuo 1% iki 10% (**vidutiniškai apie 2-4%**). Tipinis klientas taip pat retai moka daugiau nei **kelis šimtus dolerių** per metus („TechCrunch“).

IŠ VIRŠAUS Į APAČIĄ PAVYZDYS:

668,082

elektroninės prekybos svetainės penkiose pasirinktose kategorijose

541,146

elektroninės prekybos svetainės (81 proc. naudojasi partnerių rinkodara)

98,217

kuriems svarbiausias veiksnys yra produkto ar paslaugos aktualumas (18,15%)

3,928

potencialūs mokūs vartotojai (esant 4% konversijai)

X 495 EUR/metus (numatoma „premium“ paskyros kaina)

= 1,9 milijonų eurų/metus

Apskaičiuokime tą patį pavyzdį iš apačios į viršų. Galime pradėti nuo potencialaus rinkos dydžio Lietuvoje ir tada plėstis į kitas šalis. LiMA (Lietuvos rinkodaros asociacija) turi daugiau nei 1'200 narių. Apklausę reprezentatyvią narių imtį, supratome, kad 70 proc. bandys sukurti rinkodaros partnerystės platformą. Žinome, kad statistiškai tik 4% konvertuos iš „fermium“ į „premium“ versiją.

IŠ APAČIOS Į VIRŠŲ PAVYZDYS:

Lietuvos rinkodaros asociacija turi 1'200 narių.

70% teigė, kad būtų suinteresuoti išbandyti tokį įrankį.

Statistiškai tik 4% nemokamai besinaudojančių paslauga vartotojų pereina į „premium“.

Rinkodaros specialistai teigė, kad 29–49 eurai / mėn. yra įprasta skaitmeninės rinkodaros įrankio kaina.

$1,200 \times 70\% \times 4\% = 34$ mokantys vartotojai

11,832 – 19,992 eurai/metus Lietuvos rinkoje

Toks rinkos dydis atrodo gana nuviliantis. Bet mes taikome metodą „iš apačios į viršų“. Tai reiškia, kad turėtume įvertinti rinkos dydį kitose šalyse ar net didesniuose regionuose. Pavyzdžiui, internetinės rinkodaros asociacija turi daugiau kaip 1 000 000 narių! Galimybės atrodo visiškai kitokios.



Pasirinkite vieną ar tris segmentus, kuriuos norite aptarnauti labiausiai

Įvertinę kiekvieno tikslinio segmento dydį, turite nuspręsti, į kuriuos segmentus sutelkti dėmesį. Be tikslinio segmento dydžio, turėtumėte įvertinti augimo potencialą, pelningumą, savo konkurencinį pranašumą ir rinkos prieinamumą.

Naudingi patarimai

Nesitikėkite sėkmės taikydami į mažą didelės rinkos dalį.

Tai yra viena iš dažniausiai pasitaikančių klaidų vertinant rinkos dydį. Pvz., galite teigti, kad pasieksite 1% Kinijos rinkos parduodami savo produktą už 1,99 JAV dolerių. Jūs manote, kad parduoti savo produktą tokia kaina yra lengva, ir jūs galite uždirbti beveik 30 milijonų dolerių pagal konservatyvią prognozę, kad užimsite „tik“ 1% rinkos dalį. Teigdami apie „atsitiktinumą“, galite pakenkti jūsų patikimumui. Toks mąstymas taip pat rodo, kad neįvertinote fakto, jog per trumpą laiką turėtumėte patekti į daugiau kaip milijardą asmenų visoje Kinijoje.

Būkite tikslus apibrėždamas tikslinį segmentą.

Paprastai startuoliai daugiausia dėmesio skiria plačiai paplitusių problemų sprendimui arba susitelkia į platesnę auditoriją. Apibrėžiant tikslinę rinką labai svarbu būti kuo konkretesniai. Laisvas rinkos apibrėžimas gali sukelti daug painiavos ir netgi pakenkti jūsų patikimumui prieš investuotojus.

Pradėkite rinkos, kuri yra jūsų nišoje, vertinimus.

Daugelis startuolių savo produkto idėją patvirtina remdamiesi tyrimus atliekančių įmonių duomenimis ir naudodami juos kaip savo TAM. Šis rinkos dydis yra daug didesnis nei jų aktuali rinka. Tai yra problema, nes jų bendras skaičiavimas bus pagrįstas klaidingais pradiniais vertinimais. Pavyzdžiui, galite rasti ataskaitą, kurioje sakoma, kad naminių gyvūnėlių pramonės vertė yra 50 mlrd. JAV dolerių. Bet tai nereiškia, kad jūs galite tvirtinti, jog susiduriate su milžiniška rinka, jei pasiūlysite kokį nors įtaisą šunų vedžiojimo segmentui. Turėtumėte rasti pramonės šakas, labiau susijusias su produktu ir susiaurinti pagal klientų segmentus, kad išvengtumėte pervertinimų ir netikslumų.

Išanalizuokite savo konkurentus.

Konkurentų analizė gali būti puikus informacijos šaltinis metodui „iš apačios į viršų“. TAM reiškia rinkos paklausą produktui ar paslaugai. Jei galite gauti pajamų ir galbūt net keletą kitų dabartinių rinkos žaidėjų, tai gali būti galingas turtas.



- M. Harrison, J. Cupman, O. Truman, P. Hague. ***Market Research in Practice: An Introduction to Gaining Greater Market Insight (2016)***
- S. Dolnicar, B. Grün, F. Leisch. ***Market Segmentation Analysis: Understanding It, Doing It, and Making It Useful (2018)***

5.

Konkurentų analizė



2014–2020 metų
Europos Sąjungos
fondų investicijų
veiksmų programa

Tikslai



Ši tema padės jums pamatyti, kaip jūsų vertės pasiūlymas atrodo jūsų konkurentų sprendimų kontekste ir kaip galėtumėte patobulinti savo pasiūlymą.

Nesvarbu, kokį produktą ar paslaugą planuojate siūlyti, turėtumėte žinoti, kaip jūsų klientai jau sprendžia problemą ir kas jau yra rinkoje. Net jei manote, kad turite visiškai naujovišką sprendimą, vis tiek turėtumėte išanalizuoti, kaip žmonės šiuo metu sprendžia tam tikrą problemą. Konkurento analizės tikslas yra padėti išvengti būti akliems dėl savo idėjų pagrįstumo, palyginus su tiesiogine ar netiesiogine konkurencija.

Rezultatai:



Jūs turėsite:

1. turėti palyginamąjį konkuruojančių pasiūlymų ir alternatyvių sprendimų sąrašą;
2. sugebėti parodyti, kuo jūsų sprendimas yra geresnis už konkurentų ir kokią unikalią vertę teikiate, kurios jokiomis kitomis priemonėmis negalima suteikti;
3. turėti atsakymą į svarbiausią klausimą – kodėl klientai turėtų pirkti pas jus, o ne pas konkurentus;
4. atnaujinti pradinį vertės pasiūlymą į patrauklesnį pasiūlymą, taikant neatmetamo pasiūlymo formulę.

Praktinė užduotis



1. Parenkite du savo konkurentų sąrašus: tiesioginių ir netiesioginių konkurentų.
2. Nurodykite pagrindinius savo konkurentus ir surinkite pagrindinę informaciją apie juos: pardavimų apimtys, rinkodaros veikla (naujų klientų pritraukimo būdai), kainos ir funkcijų / vertės palyginimas, pozicionavimas.
3. [Pasirinktinai] Pagal „Žydrųjų vandenynų“ strategijos metodiką nubrėžkite savo ir konkurentų vertės kreives ir sukurkite savo vertės naujoves.
4. Atnaujinkite savo vertės pasiūlymą taikydami neatmetamo pasiūlymo formulę.

Įrankiai ir šablonai:



1. Konkurentų palyginimo lentelė.
2. Konkurencinio pranašumo pagrindas (-ai).
3. „Žydrųjų vandenynų“ strategijos pagrindas „Excel“ skaičiuoklėje.

Seminaras:



- Lektorius paaiškina, kaip startuoliai turėtų analizuoti savo konkurencinę aplinką, kaip turėtų būti nustatyti pagrindiniai konkurentai ir ką iš tikrųjų svarbu palyginti.
- Įkūrėjai atlieka trumpą praktinę užduotį: sudaro tiesioginių ir netiesioginių konkurentų sąrašą. Lektorius pateikia grįžtamąjį ryšį.
- Lektorius dalijasi galimais būdais ir pagrindiniais konkurencinio pranašumo sukūrimo būdais. Lektorius pasiūlo vieną ar kelias sistemas ir paaiškina praktinę užduotį.
- Įkūrėjai pradeda atlikti praktinę užduotį: sudaro konkurentų palyginimo lentelę, remdamiesi duomenimis, kuriuos jie šiuo metu turi arba kuriuos iš karto gali rasti.
- [Pasirinktinai] Lektorius pristato „Žydrųjų vandenynų“ strategijos sistemą ir tai, kaip ją galima naudoti kuriant vertės naujoves.

Dirbtuvės:



- Kiekvienas įkūrėjas pateikia konkurentų analizę ir paaiškina, kaip jie planuoja laimėti varžybas (10 min.). Lektorius ir auditorija užduoda klausimus ir pateikia atsiliepimus.
- Lektorius pristato neatmetamo pasiūlymo formulę ir pateikia keletą pavyzdžių. Įkūrėjai sukuria savo neatmetamus pasiūlymus ir dalijasi jais su auditorija.

Pirmadienis



Seminaras #5
(3 valandos)

Antradienis



Praktinė užduotis:
konkurentų analizė; „Žydrųjų vandenynų“ strategija
(4 valandos)

1 su 1 su lektoriumi

Trečiadienis



Dirbtuvės #5
(3-4 valandos)

Ketvirtadienis



Praktinė užduotis:
Raskite diferencinį tašką; sukurkite ir atnaujinkite vertės pasiūlymą
(4 valandos)

Penktadienis



Temos kartojimas
(2 valandos)

1 su 1 patikrinimas su mentoriumi

Šeštadienis



Sekmdienis



Kodėl jums turėtų rūpėti konkurentai?

Nesvarbu, kokį produktą ar paslaugą planuojate siūlyti, turėtumėte patikrinti, kas jau yra rinkoje ir kaip jūsų klientai jau sprendžia problemą. Jei yra reali esama problema, jūsų klientai tikriausiai jau naudojami alternatyva, kad ją išspręstų arba šiuo metu svarsto, kaip tai padaryti.

Konkurentų analizės tikslas yra padėti išvengti būti akalais dėl savo idėjų pagrįstumo, palyginus su konkurentais. Tikrai turėsite skirti šiek tiek laiko konkurentų analizei, tačiau šiame ankstyvajame etape turėtumėte bent jau patikrinti, kaip jūsų vertės pasiūlymas atrodo jūsų konkurentų sprendimų kontekste. Baigę šią analizę, galėsite parodyti tiksliniams klientams ir potencialiems investuotojams, kuo jūsų sprendimas yra geresnis ir kokią unikalią vertę suteikiate, kurios neįmanoma suteikti kitomis priemonėmis. Turėsite atsakymą į svarbiausią klausimą: **kodėl klientai turėtų pirkti iš jūsų, o ne iš jūsų konkurentų**, ar toliau naudoti jų sprendimus. Galėsite parodyti, kad matote visą rinkos situacijos vaizdą ir kad turite kažką unikalaus ir vertingo savo tiksliniams klientams ir potencialiems investuotojams.

Kaip atlikti konkurentų analizę?

1. Sukurkite trumpą savo rinkos tyrimų planą

Pradėkime nuo to, kad konkurencija yra labai svarbus, bet ne vienintelis jūsų rinkos tyrimo objektas. Jei sukursite trumpąjį rinkos tyrimų planą, tai leis sutaupyti laiko, padės išvengti vilkinimo ir skirti pernelyg daug laiko nebūtinoms detalėms.

Pažvelkite į savo „Lean“ drobę. Kokias prielaidas pateikėte apibrėždami savo verslo modelį? Kokią informaciją turite rasti, kad pakeistumėte savo pradines prielaidas rimtais faktais? Išvardykite informaciją apie rinką, kurią būtų naudinga turėti, kokius sprendimus turite priimti, kaip ją pasinaudosite ir kaip tikėtės ją gauti.



Parenkite savo apžvalgą rinkos tyrimams

Kokios informacijos reikia?	Kokiems sprendimams ji bus naudojama?	Kur ir kaip mes galime ją gauti?

Paprastai yra daugybė pirminių ir antrinių duomenų šaltinių, kurie galėtų būti naudojami rinkos tyrimams.

Antriniai duomenų tyrimai remiasi duomenimis, kurie jau egzistuoja viena ar kita forma. Daugeliu atvejų tokie tyrimai yra greitesni ir pigesni, tačiau ne visada suteikiama tiksli informacija, kurios jums reikia. Patartina pradėti tyrimą peržiūrint jau turimą informaciją. Štai keletas idėjų, kur galėtumėte pradėti ieškoti antrinių duomenų savo tyrimams:

- nacionalinės ir tarptautinės statistikos duomenų bazės, kurias teikia vyriausybės ir agentūros
- nacionalinės ir tarptautinės vyriausybės ataskaitos
- mokslinių tyrimų bibliotekos
- nacionalinė ir vietos spauda, pramonės žurnalai
- Omnibuso tyrimų ataskaitos
- prekybos asociacijos ir jų ataskaitos
- profesiniai institutai ir organizacijos
- paskelbti įmonių pranešimai ir pranešimai spaudai
- prekybos ir įmonių katalogai
- interneto svetainės (konkurentų, tiekėjų, naujienų portalai ir kt.)

Pirminis tyrimas remiasi duomenimis, kurie yra originalūs ir yra renkami jūsų konkrečiam tikslui. Paprastai tai yra brangiau ir užima daug laiko, tačiau tai gali suteikti geresnių įžvalgų. Štai dalinis pirminio tyrimo metodų sąrašas:



INTERNETINĖ APKLAUSA tikriausiai yra vienas greičiausių ir ekonomiškiausių būdų gauti tiesioginį grįžtamąjį ryšį iš tikslinės grupės. Jei jums reikia atlikti trumpą apklausą su iki 100 atsakymų, galite rasti daugybę nemokamų internetinių įrankių, tokių kaip [Survey Monkey](#), [Typeforms](#), [Zoho Surveys](#), [Survey Planet](#), arba galite naudoti „Google“ formas ir surinkti daug daugiau atsakymų be jokių išlaidų už apklausos įrankį.



TELEFONINIAI POKALBIAI yra patogūs rinkti duomenis iš geografiškai išskaidytos imties ir yra pigesni, nei pokalbiai akis į akį.



APKLAUSA EL. PAŠTU yra senesnė tyrimų rūšis, kurią vis dar naudoja kai kurios įmonės.



OMNIBUSO TYRIMAS yra plataus masto pokalbis (mažiausiai 500 ar 1000 respondentų), kuriame galite įsigyti vieną ar kelis klausimus pokalbio metu. Jūs būsite vienas iš daugelio, kurie tiesiog nori tiesmuko atsakymo į paprastą klausimą. Tokio tipo tyrimai yra daug pigesni ir atima mažiau laiko, nei atlikti savo didelio masto pokalbį ar samdyti tyrimų kompaniją tai atlikti.



PASLAPTINGI PIRKĖJAI elgiasi kaip klientai ir realiai perka. Jie renka duomenis apie klientų patirtį. Šio tipo tyrimai gali būti naudojami ne tik norint patikrinti savo konkurentus, bet ir įvertinti jūsų komandos rezultatus.



TIKSLINĖS GRUPĖS sudaro keli atrinkti respondentai, esantys kartu vienoje patalpoje. Patyrę tyrėjai moderuoja diskusiją tikslinėje grupėje ir renka išsamų kokybišką grįžtamąjį ryšį.



STEBĖJIMAI reiškia, kad jūs tiesiog stebite žmones, naudojančius jūsų produktą, su jais nebendraudami ir neturėdami įtakos jų sprendimams. Šis tyrimo metodas yra labai naudingas startuoliams, kurie bando nustatyti klientų problemas, darbus ir pageidaujamas naudas. Bet stebėjimas gali būti naudojamas ir kitais tikslais (pavyzdžiui, norint sužinoti, kaip konkurentai aptarnauja klientus, įvertinti potencialių klientų srautą konkrečioje vietoje ir pan.).



PRODUKTŲ BANDYMAI gali būti skirtingo tipo ir paskirties, tačiau tikriausiai svarbiausi yra produkto tinkamumo naudoti bandymai. Protingas sprendimas turėti kai kuriuos jūsų produkto beta vartotojus prieš pateikiant rinkai galutinę versiją. Duokite produktą klientams, paprašykite jų jį naudoti ir tada rinkite atsiliepimus.



EKSPERIMENTAI yra pagrindinė sėkmingiausių startuolių pirminių tyrimų forma. Užuoš švaistę milžinišką pinigų sumą kurdami produktą, kurio niekas nenori, galite atlikti keletą eksperimentų, parodančių jūsų vertės pasiūlymą, reklamą, reklaminį puslapį, produkto prototipą, patobulintas produkto modifikacijas ir kitus jūsų verslo aspektus. Pagrindinis aspektas yra tai, kad jums reikia turėti mechanizmą, skirtą užfiksuoti elgesio duomenis.

2. Ieškokite problemos sprendimo tokiu būdu, kaip tai padarytų jūsų klientai

Jūsų konkurentai yra tokie, kaip juos mato jūsų klientai, o ne tokie, kaip jūs juos matote. Pradėkite konkurencinę analizę taip, lyg būtumėte potencialus klientas, ir ieškokite konkrečios problemos sprendimo būdų. Atlikti konkurencinę analizę yra lengviau nei bet kada anksčiau dėl interneto, net ir tų produktų analizę, kurie nėra parduodami internete.

Pradėkite atlikdami keletą paieškų su tinkamiausiais raktiniais žodžiais, kuriuos galėtumėte naudoti potencialūs klientai, arba naudodami raktinius žodžius, kuriuos rekomenduoja paieškos sistemos. Peržiūrėkite mokamų ir natūralių paieškos rezultatų sąrašą. Negausite visų galimų konkurentų, tačiau gausite tuos, kurie sunkiai dirba, kad pritrauktų srautą į jų interneto svetaines.

„Google Adwords“ raktinių žodžių įrankis – leidžia patikrinti, kiek paieškų per mėnesį atliekama naudojant pasirinktus raktinius žodžius. Arba galite naudoti kitus įrankius, kurie suteikia tikslesnius rezultatus, bet tai gali šiek tiek kainuoti (t.y., [Keyword-SEverywhere](#) įskiepis, skirtas „Chrome“ naršyklei). Jei žmonės ieško kažkokio sprendimo, problemos ar naudos, tai gali būti geras rodiklis, rodantis, kad su savo produkto idėja einate teisingu keliu.

Google alerts – sužinoję, kas yra jūsų pagrindiniai konkurentai, galbūt norėsite būti informuojami, kai jie bus paminėti kažkur internete. „Google Alerts“ daro būtent tai – praneša, kai pastebi naują turinį su konkrečiu raktiniu žodžiu. Galite nustatyti įspėjimus apie konkurentus ar savo startuolio prekės ženklą.

Be paieškos sistemų, taip pat galite naudoti socialinę žiniasklaidą, produktų apžvalgas ir programėlių prekyviečių svetaines, kad sužinotumėte, ką klientai mano apie jūsų konkurentus. Tai taip pat galėtų pateikti tam tikrus rodiklius, kiek sekėjų ir gerbėjų jie turi. Be to, gali būti, kad rasite nemokamus problemos sprendimus patarimų, informacinių straipsnių, nemokamų atsisisunčiamų įrankių, programėlių ir visų kitų šaltinių forma. Ir nesuklyskite – tai yra ir jūsų konkurentai!

Pradėkite dokumentuoti, kaip jūsų konkurentai ir klientai sprendžia problemą, kuriai siūlote naują sprendimą.

3. Kalbėkitės su tais, kurie jau susidūrė su problema, kurią norite išspręsti

Konkurentų paieška internete atrodo kaip paviršiaus šlifavimas. Visada svarbu pasikalbėti su tais, kurie jau naudoja jūsų konkurentų sprendimus arba rado tam tikrų problemų, kurias ketinate išspręsti, sprendimo būdų. Gilinkitės, kad suprastumėte, kokios galimybės šiuo metu yra. Kas ir kodėl renkasi vieną konkretų sprendimą? Skirkite šiek tiek laiko pokalbiams su skirtingais žmonėmis:

1. Paprasti šiandienos sprendimų vartotojai ir ekspertai. Tai yra jūsų potencialūs klientai, todėl skirkite šiek tiek laiko, kad juos geriau pažintumėte. Pagrindinis pokalbio tikslas yra išsiaiškinti, kaip galite pateikti jiems geriausią sprendimą, nepaprastai vertingą naudą, apie kurią jie galbūt niekada nesvajėjo.

2. Konkrečių rinkų ekspertai gali pasakyti, kur yra didžiausia pelno marža, pas ką didžiausi pardavimai, kaip klientai priima sprendimus ir kas juos labiausiai motyvuoja.

3. Gamybos ir technologijų ekspertai gali jums pasakyti, kaip sunku ar net neįmanoma atlikti vieno ar kito dalyko, tačiau būtent šie žmonės padės jums rasti būdą, kaip sukurti nuostabų sprendimą, kai turėsite įžvalgų iš rinkos tyrimų, koks produktas turėtų būti.



Kiek jūs jau turite kortelių su išvadomis po pokalbių su klientais?

Respondento vardas: _____ Data: _____	
Aptarimo aspektas:	IŠVADOS
Ar tai skaudi problema?	
Ar tai prasminga nauda?	
Situacijos apžvalga	
Dabartiniai sprendimai ir ko juose trūksta?	
Svarbūs kriterijai?	
Sprendimų paieškos būdai?	
Atsiliepimai apie naujai pasiūlytą sprendimą?	

Jums nereikia tiksliai vadovautis tomis pačiomis gairėmis, tačiau paprastai tai padeda surengti labiau struktūrizuotus pokalbius ir gauti reikšmingų įžvalgų pokalbių su ekspertais metu.

4. Palyginkite savo ir konkurentų pasiūlymus pagal tuos pačius kriterijus

Po tam tikrų sprendimų paieškos ir pravedę pokalbius su vartotojais ir ekspertais, susidarysite bent apytikslį vaizdą apie tai, kas yra rinkoje ir su kuo iš tikrųjų konkuruojate. Jei norite gauti daugiausia konkurencinės analizės, turite pažvelgti ir į savo vertės pasiūlymą bei palyginti jį su alternatyvomis.

Pateikite išvadą, kai suderinsite savo vertės pasiūlymą su konkurentų pasiūlymais ir pamatysite, kaip jūs sutampate. Jei rinkoje yra daug konkurentų, turėtumėte juos sugrupuoti pagal panašius vertės pasiūlymus ir apibrėžti, kiek konkurentų siūlo kiekvienos rūšies vertę. Turėtumėte išanalizuoti tiek konkurentų grupių, kiek tai atrodo pagrįsta.

Palyginkite pagrindinius pasiūlymus rinkoje

	Jūsų pasiūlymas	A konkurentas	A konkurentas	... konkurentas
Pagrindinis vertės pasiūlymas: Kaip sprendžiama problema? Kas tiksliai įtraukta į pagrindinį pasiūlymą?				
Techninė ir kita informacija: Pateikite daugiau informacijos apie techninę (jei taikoma) ir kitą išsamią informaciją apie produktą ar paslaugą.				
Papildoma vertė: Kokios siūlomos papildomos naudos? Ar yra kokių nors specialių sąlygų, kurios daro šį pasiūlymą patrauklesnį?				
Kliento kaina: Kiek pinigų, laiko ir pastangų kainuoja klientui, kad gautų tokį problemos sprendimą ar vėl įgyvendintų.				
Už ir prieš: Trumpa santrauka, kuo šis pasiūlymas yra geresnis ir kokie yra neigiami aspektai kliento požiūriu.				

Kai nustatysite pagrindinius konkurentus ir trumpai pateiksite jų pasiūlymus, atkreipkite dėmesį į savo netiesioginius konkurentus. Čia reikia mąstyti šiek tiek nestandartiškai. Paklauskite savęs: kaip kitaip gali būti išspręsta ši problema ar įgyvendinta nauda? Pažvelkite į bendrą situacijos vaizdą ir atsakykite, ar yra kokie nors:

-
- Visiškai nieko nekainuojantys sprendimai, tačiau klientams galbūt reikia skirti daugiau pastangų ir laiko?
-
- Alternatyvos, dėl kurių tam tikra problema tampa nesvarbi?
-
- Aplinkybės, kai klientas visiškai nenorės išspręsti problemos?

Pridėkite tiek stulpelių, kiek jums reikia į konkurentų pa-

siūlymų suvestinę lentelę, apibūdinančią netiesioginę konkurenciją.

Patikrinkite, ar jūsų pasiūlymas vis dar yra geriausias variantas jūsų tikslinei rinkai

Apibendrinkite visas konkurentų analizės išvadas. Jums nereikia rengti kelių puslapių išsamos patikrinimo ataskaitos, tačiau naudinga visas išvadas turėti viename puslapyje. Pilnas duomenų šūsnis nėra toks vertingas, jei nematote, kas jame yra. Todėl visada užduokite sau klausimą „ir ką?“. Padarykite išvadas, kiek jūsų pasiūlymas yra patrauklus rinkoje, ir nuspręskite dėl kitų savo veiksmų.

Jei pastebite, kad jūsų pasiūlymas nėra toks novatoriškas ir patrauklus, palyginti su kitomis rinkos alternatyvomis, nesijaudinkite – patikrinkite ir pritaikykite „Žydrųjų vandenynų“ strategijos sistemą, kad sukurtumėte unikalią vertę, kuri bus reikšminga jūsų klientams.

Ar yra inovacijų proveržio veiksnys?

Pagal apibrėžimą, inovacijų proveržis apima mokslo ir technologijų ribų peržengimą su visu neapibrėžtumu ir rizika. Tokios inovacijos gali pakeisti pagrindines konkurencijos sąlygas ir galbūt net padaryti jas tam tikrą laiką visiškai nereikšmingomis, kol rinkoje nepasirodys nauji konkurentai, kurie pateiks savo vertės pasiūlymą, pagrįstą tos pačios inovacijos proveržiu.

Sunku išanalizuoti inovacijų proveržio rinkos potencialą ir įvertinti, ar tikrai yra naujo sprendimo poreikis rinkai. Galite gana lengvai patikrinti, ar tiksliniai klientai nori naudoti novatorišką problemos sprendimą, tačiau labai sudėtinga sužinoti, ar kuris nors iš jūsų konkurentų kuria inovacijas, kurios gali pakeisti rinkos taisykles. Bet kuriuo atveju tai neturėtų trukdyti atlikti pradinius tyrimus, kurie remiasi dviem pagrindiniais aspektais:

- 1.** Jei planuojate rinkai pateikti inovacijų proveržį, kaip tai formuos rinką? Kaip apsaugosite savo naujoves ir verslo modelį? Ką darysite, kai konkurentai bandys nukopijuoti ar imituoti jūsų naujoves?
- 2.** Jei jūsų startuolis nėra pagrįstas inovacijų proveržiu, kokia tikimybė, kad kažkas kitas pristatys inovacijų proveržį jūsų rinkoje? Kaip tai paveiktų jūsų verslą? Ar įmanoma numatyti, kiek turite laiko, kol rinkoje neatsirado toks inovacijų proveržis? Ar būtų pakankamai laiko, kad galėtumėte sukurti savo verslą ir uždirbti norimą pelną?

UNLOQ Systems buvo įkurta JK 2015 m., iš pradžių siekdama užtikrinti geresnį autentifikavimą per paskirstytą autentifikavimo sistemą. Pagrindinis tikslas buvo pasiūlyti organizacijoms galimybę padidinti savo kibernetinį saugumą pašalinant slaptažodžius (silpniausią grandį), naudojant tam tikrą inovacijų proveržį. Tvirtu autentifikavimo sprendimo paklausa didėjo, todėl „UNLOQ Systems“ įkūrėjai nusprendė tęsti produkto kūrimą po to, kai buvo baigta jų pirminė analizė.

Šios tendencijos prisidėjo prie jų sprendimo, ir iš tikrųjų mes jau galime paliudyti, kaip jos masiškai

- paveikė kelių veiksmų autentifikavimo telefonu rinkos plėtrą per pastaruosius kelerius metus:
- Masinis išmaniųjų telefonų naudojimas
 - Pirštų atspaudų technologija integruota į visus pagrindinius išmaniuosius telefonus
 - Patalpinamų virtualaus debesies programų arba įmonės programų, kurias galima gauti už organizacijos ribų, skaičiaus ir sudėtingumo padidėjimas
 - Didesnis duomenų, patalpinamų virtualaus debesies programose ar įmonės programose, kurios yra prieinamos už organizacijos ribų, jautrumas
 - Sparčiai auganti tapatybės vagystė
 - „Atsineškite savo įrenginį į darbo vietą“ (BYOD) tendencijos
 - Karai dėl nusikalstamumo ir teroro
 - Didėjanti vartotojo komforto svarba

„UNLOQ Systems“ nustatė, kad asmeninio šifravimo pagrindinė rinka yra labai ankstyvoje stadijoje, tačiau tikimasi, kad ji didės, daugiausia dėl tų pačių veiksmų kaip ir daugiaveiksnė autentifikavimo rinka. Klasikiniai sprendimai tam tikru mastu padėtų, tačiau be visiško šifravimo ramybės būsenoje jie vis tiek lieka pažeidžiami.

„Žydrųjų vandenynų“ strategija ir vertės naujovės

Žydrųjų vandenynų strategiją W. Chanas Kim ir Renee Mauborgne pristatė 2005 m. Ji labai tinka startuoliams, nes „Žydrųjų vandenynų“ strategija siekiama sukurti vertės naujoves, kad konkurencija taptų ne tokia svarbi. Tai daroma pakeitus strategines sąlygas. Jūsų rinkos ribos ir pramonės struktūros nėra dar taip nusistovėjusios, kaip atrodo. Keičiantis rinkos struktūrai, sulaužant vertės ir sąnaudų balansą, keičiamos ir rinkos taisyklės. Norint tai pasiekti, reikia sutelkti dėmesį į novatorišką vertę, kuri gali patenkinti naują paklausą.

„Žydrųjų vandenynų“ strategijoje patariama nubrėžti siūlomos savo produktų ir konkurentų produktų vertės kreives ir nustatyti, kaip galima sukurti novatorišką vertę. Tai gali skambėti komplikotai, bet iš tikrųjų taip nėra, jei atliksite šiuos penkis veiksmus.



5 ŽINGSNIAI KAIP SUKURKTI SAVO ŽYDRĄJĄ VANDENYNĄ



1.

NUSTATYKITE

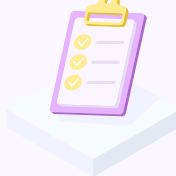
kriterijus, kaip galima suvokti ir išmatuoti vertę



2.

REITINGUOKITE

kiek kiekvienas kriterijus yra svarbus jūsų klientui



3.

ĮVERTINKITE

jūsų ir konkurentų pasiūlymus pagal kriterijus



4.

NUBRAIŽYKITE

jūsų ir konkurentų vertės kreives



5. SMEGENŲ ŠTURMAS

kaip galėtumėte rasti „Žydrąjį vandenyną“

1. Apibrėžkite kriterijus, kaip klientai gali suvokti ir išmatuoti vertę. Pavyzdžiui, greitas pristatymas, nebrangi priežiūra, ilgalaikė garantija ir kiti specifiniai kriterijai, svarbūs jūsų pramonėje ir jūsų kliento situacijoje.

2. Sužinokite, kiek kiekvienas iš šių kriterijų yra svarbus jūsų klientams. Tai galite padaryti atlikdami apklausą ir paprašydami potencialaus vartotojo įvertinti kiekvieno kriterijaus svarbą skalėje nuo 1 iki 10 (1 – visiškai nesvarbu, 10 – absoliučiai būtina).

3. Įvertinkite savo ir konkurentų pasiūlymus, kad sužinotumėte, ar jie teikia vertę pagal šiuos kriterijus. Įvertinkite, kaip kiekvienas pasiūlymas suteikia vertę kiekvienam kriterijui (1 – mažiausias, o 10 – didžiausias įvertinimas). Jei įvertinimas yra 10, tai reiškia, kad tai yra geriausias pasiūlymas rinkoje pagal tam tikrą kriterijų, o klientas net nesvajotų apie ką nors geresnio. Atitinkamai, įvertinimas 5 reiškia, kad tai yra vidutinis pasiūlymas rinkoje. Jis nėra blogas, bet ir nėra išskirtinis.

4. Nubraižykite diagramą naudodami savo vertės kreivę ir konkurentų vertės kreives. Tai lengviausia dalis: pažymėkite skirtingus kriterijus X ašyje, o vertinimus (nuo vieno iki 10) nurodykite Y ašyje.

5. Pamažtykite apie tai, kaip galėtumėte sukurti „Žydrąjį vandenyną“, kuris apimtų unikalių ir labai pageidaujamą jūsų tikslinių klientų vertės pasiūlymų derinį. „Žydrųjų vandenynų“ strategijos koncepcijoje siūloma atlikti keturis galimus pakeitimus vertės kreivėje:

- **pašalinkite** siūlomą vertę, kurios jūsų tiksliniai klientai netraktuoja kaip labai svarbios – tai gali padėti sutaupyti nemažai pinigų;
- **sumažinkite** nereikšmingą vertę ir sutaupysite dar daugiau pinigų;
- **padidinkite** vertę, kurios labiausiai pageidauja ir vertina jūsų tiksliniai klientai;
- **sukurkite** naujus vertės aspektus pateikdami tai, kas svarbu jūsų tiksliniams klientams, tačiau kurių nepateikia nė vienas konkurentas. Toks pakeitimas gali labiausiai prisidėti prie to, kad jūsų pasiūlymas taptų unikaliu ir patraukliu.

Diagramos vertės kreivėje atlikti pakeitimai turėtų būti įgyvendinti jūsų tikrosios vertės pasiūlyme. Štai kur atsiranda neatmetamo pasiūlymo formulė.

Kaip padaryti, kad jūsų pasiūlymas būtų neatmetamas?



„Neatmetamas pasiūlymas yra tapatybės kūrimo pasiūlymas, kuris yra pagrindinis produktas, paslauga ar įmonė, kur apie tikėtiną investicijų grąžą pranešama taip aiškiai ir efektyviai, kad iš karto akivaizdu, jog turėtum būti visiškai kvailiu, kad į tai neatsižvelgtum“ (M. Joyner, 2005).

Tačiau nepamirškite, kad toks pasiūlymas nėra stebuklingas sprendimas. Vis tiek jums reikia turėti gerą produktą, kuris bus jūsų pasiūlymo pagrindas. Priešingu atveju tai bus kažkas panašaus į klientų apgaudinėjimą, o jūsų rinkodara paprasčiausiai nesuveiks.

NEATMETAMAS PASIŪLYMAS

Galutinis rezultatas, kurio nori klientas

+

bet kokios kitos specialiosios sąlygos

+

prieštaravimų sprendimas



Karšta šviežia pica pristatoma prie jūsų durų per 30 minučių arba ji nemokama

Kuriant neatmetamą pasiūlymą reikia vadovautis keliomis bendromis taisyklėmis:

1.

Naudokite klientų žodyną. Venkite profesionalaus žargono ir nebandykite atrodyti protingai. Daug geriau yra būti panašiam į savo klientus.

2.

Kalbėkite apie jų problemas ir skausmus, ypač tuos, su kuriais jiems tenka susidurti ieškant tokio produkto kaip jūsų.

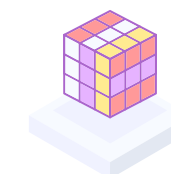
3.

Parodykite savo sprendimą kaip geriausią pasirinkimą konkrečioje situacijoje. Žinokite, kas svarbiausia jūsų tiksliniams klientams, ir atkreipkite dėmesį į šiuos aspektus savo vertės pasiūlyme.

4.

Padarykite žinutę kiek įmanoma asmeniškesnę. Geriausia žinutė yra ta, kuri priverčia kiekvieną ją perskaičiusį ar girdintį klientą pasijusti taip, tarsi žinutė būtų skirta būtent jiems.

Kuo didesnę ir drąsesnę pateiksite savo vertės pasiūlymą, tuo sunkiau turėsite dirbti, kad parduotumėte savo tikėtinumą ir patikimumą. Jūs žinote, kad jei kažkas atrodo per gerai, kad būtų tiesa, tikriausiai taip ir yra. Jūs galite keliais būdais padidinti savo patikimumą, jei juos naudojate tinkamu būdu ir tinkamu laiku:



LOGIKA

Jei kas nors mano, kad jūsų pasiūlymas yra per geras, kad būtų tiesa, neslėpkite, kas jame slypi naudinga ir jums. Paaiškinkite jiems, kodėl šis pasiūlymas jums taip pat naudingas. Jei pasiūlymo logika aiški, nėra jokių priežasčių įtarti, kad galite apgauti užsidirbdami pinigų kitomis priemonėmis.



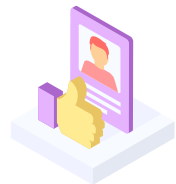
TECHNINIAI IR FAKTINIAI ĮRODYMAI

Kartais techninių duomenų ar faktų rodymas yra paprasčiausias būdas įrodyti, kad galėsite pateikti pasiūlymą.



SOCIALINIAI ĮRODYMAI

Jei klientai mato, kad daugelis kitų žmonių naudoja jūsų produktą ar paslaugą, jūsų pasiūlymas tampa saugesnis ir nėra toks rizikingas.



ŽINOMŲ KLIENTŲ PATVIRTINIMAI

Jei aptarnaujate žinomus žmones ir jie gali teigiamai atsiliiepti apie jūsų produktą, tai yra nuostabi galimybė padidinti jūsų patikimumą ir padaryti jūsų pasiūlymą dar patrauklesnį. Parodykite savo žinomus klientus (be abejo, su jų leidimu) naudodami vaizdo įrašus ir rašytinius atsiliepimus.



PATIKIMUMAS IR KVALIFIKACIJA

Pateikite visus įrodymus, patvirtinančius jūsų kvalifikaciją. Net jei tai nėra tiesiogiai susiję su produktu, parodydami save ar įmonę kaip patikimą subjektą, jūsų pasiūlymas taps daug patikimesnis.



APDOVANOJIMAI IR PRIPAŽINIMAS

Jei jūsų startuolis ar produktas buvo apdovanotas už kažką, neslėpkite to. Tai yra papildoma priežastis, kodėl klientai turėtų jumis labiau pasitikėti.



- Michael E. Porter. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**
- David Goldsmith. **Paid to Think: A Leader's Toolkit for Redefining Your Future**
- W. Chan Kim, Renée A. Mauborgne. **Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant**
- Mark Joyner. **The Irresistible Offer: How to Sell Your Product or Service in 3 Seconds or Less**
- Cindy Barnes, Helen Blake, David Pinder. **Creating and Delivering Your Value Proposition: Managing Customer Experience for Profit**

6.

Minimaliai perspektyvus produktas



2014–2020 metų
Europos Sąjungos
fondų investicijų
veiksmų programa

Tikslai:



Pagrindinis šios temos tikslas yra susipažinti su įvairių tipų MPP (minimaliai perspektyvų produktą), kuris galėtų būti naudojamas jūsų verslo hipotezėms patvirtinti ir pradėti kurti potencialių klientų sąrašą, net jei dar neturite produkto.

Rezultatai:



Atlikdami praktines užduotis turėsite:

1. Parengti funkcijų, kurias reikia išbandyti, sąrašą
2. Atlikti produktų pripažinimo apklausą, siekiant gauti atsiliiepimų (nuomonę) iš vartotojų
3. Dirbti su reklaminiu puslapiu ar bet kokio kito tipo MPP, leidžiančiu surinkti potencialius klientus (potencialius klientus, susidomėjusius startuolio pasiūlymais) ir pereiti prie pardavimo ar išankstinio pardavimo.
4. Gairės apie produktą

Praktinė užduotis:



1. Sukurkite planuojamų pasiūlyti funkcijų sąrašą. Kurios iš jų yra pagrindinės funkcijos, kurias jau patvirtino klientas? Kurias funkcijas dar reikia patvirtinti?
2. Sukurkite produkto pripažinimo apklausą ir surinkite keletą atsakymų (tai priklauso nuo pramonės, produkto, rinkos -> lektorius turėtų pasiūlyti, koks atsakymų skaičius yra pakankamai reikšmingas konkrečiu atveju).
3. Sukurkite / pritaikykite reklaminių puslapių taip, kad jis atitiktų jūsų MPP.
4. Sukurkite savo produkto gaires ir numatykite, kaip jis galėtų / turėtų būti pritaikytas atsižvelgiant į klientų atsiliiepimus (funkcijų patvirtinimas).

Šablonai ir įrankiai:



- „Google“ formos, „SurveyMonkey“ ar panašus produkto pripažinimo apklausos įrankis
- Simvoly.com, Wix.com ar bet kuris kitas reklaminio puslapio ir tunelio kūrimo įrankis (pradedant nuo 12 JAV dolerių / mėn.)
- Mailchimp.com, MailerLight.com ar bet kuris kitas el. pašto automatizavimo įrankis (galimos „freemium“ versijos iki 1 000 - 2 000 prenumeratorių)

Seminaras:



- Lektorius paaiškina, kaip kuriamos produktų gairės ir kodėl prieš jas kuriant svarbu patvirtinti produkto funkcijas.
- Lektorius pristato skirtingus MPP tipus ir tikslus. Įkūrėjai dalijasi, kokio tipo MPP jie jau turi ar šiuo metu kuria.
- Lektorius parodo, kaip produkto pripažinimo apklausa gali būti naudojama priimant sprendimą, kokias funkcijas kurti ir kuria kryptimi kurti produktą.
- Jūs sukursite produkto pripažinimo apklausą, kuri bus naudojama rinkti atsiliiepimus iš (bent 5-10) potencialių klientų per kelias ateinančias dienas.

Dribtuvės:



- Sukurkite produkto pripažinimo apklausą
- Sukurkite / atnaujinkite reklaminių puslapių, kad užfiksuotumėte potencialius klientus
- Nustatyti el. pašto automatizavimo darbo eigą; sukurkite kopiją (visų siunčiamų el. laiškų tekstą).

Pirmadienis



Seminaras #6
(3 valandos)

Antradienis



Praktinė užduotis:

sukurkite produkto pripažinimo apklausą; sukurkite/ atnaujinkite reklaminių puslapių (4 valandos)



1 su 1 su lektoriu

Trečiadienis



Dirbtuvės #6
(3-4 valandos)

Ketvirtadienis



Praktinė užduotis:

sukurkite produkto pripažinimo apklausą; sukurkite/ atnaujinkite reklaminių puslapių (4 valandos)

Penktadienis



Temos kartojimas
(2 valandos)



1 su 1 patikrinimas su mentoriumi

Šeštadienis



Sekmdienis



Koks yra MPP tikslas?

Labai dažna klaida, kurią dažnai daro ankstyvosios stadijos startuolių įkūrėjai. Jie nemato skirtumo tarp kliento kalbėjimo ir veiksmo. Tai, ką sako ir ką daro jūsų klientai, toli gražu ne visada yra tas pats. Pokalbių su klientais ar apklausų nepakanka norint patikrinti jūsų naujo produkto poreikį rinkoje. Būti apmokėtam už produktą yra daug labiau pagrįstas rodiklis. Bet kaip jums sumokama už produktą, kurio dar nėra?

Minimaliai perspektyvus produktas (MPP) – tai naujo produkto versija, leidžianti startuoliui surinkti maksimalų patvirtinto mokymosi apie klientus kiekį mažiausiomis pastangomis (Eric Ries, 2011). Bendrai kalbant, MPP apima galbūt tik keletą esminių funkcijų, leidžiančių parodyti savo produktą ankstyviesiems vartotojams. Tokiu būdu galite gauti atsiliepimų apie veiksmus, o ne tik žodžius. Akivaizdu, kad apmokėjimas už MPP ar išankstinį produkto užsakymą yra vienas geriausių rodiklių, patvirtinančių jūsų verslo idėją.

Jūs, kaip startuolio įkūrėjas, turėtumėte žinoti, kad yra įvairių tipų MPP, kurie gali būti naudojami skirtingais tikslais. MPP galėtų būti klasifikuojami pagal įvairius kriterijus, pvz.:

-  **APRĖPTIS** yra klientų, pasiektų naudojant MPP, skaičius.
-  **PRODUKTO IŠTIKIMUMAS** apibrėžia, kiek MPP yra panašus į galutinį produktą.
-  **ATSILIEPIMŲ LAIKAS** apibrėžia, kiek laiko reikia pasiruošti eksperimentui ir gauti rezultatus.
-  **REZULTATŲ PATIKIMUMAS** apibrėžia galimą eksperimentų rezultatų paklaidą.

Dauguma startuolių dažniausiai naudoja didelio ištikimumo ir didelės aprėpties MPP. Tačiau tokiais atvejais eksperimentai trunka daug ilgiau, mokymasis vyksta lėčiau ir išleidžiama daugiau pinigų. Normalu, kad daugelis jūsų pradinių prielaidų yra neteisingos, nes tai tik spėjimai. Pagrindinis jūsų tikslas yra kuo greičiau atsirasti teisingame kelyje. Todėl jūsų pirmieji MPP turėtų būti kuo greitesni ir pigesni. Pats protingiausias būdas gali būti naudojimas žemo ištikimumo ir mažos aprėpties MPP pačioje pradžioje. Patvirtinę kai kurias

savo prielaidas naudodami žemo ištikimumo ir mažos aprėpties MPP, galite judėti toliau ir naudoti didesnio ištikimumo, didesnės aprėpties ir brangesnius MPP.

Žemo ištikimumo prototipai yra prae:

- suprasti problemą ir susijusius klausimus;
- tikrinti problemos svarbą klientams;
- patvirtinti, ar verta spręsti problemą;
- pasisemti idėjų, koks sprendimas būtų labiausiai tinkamas;

Didelio ištikimumo prototipai padeda:

- gauti įrodymų, kiek klientai yra pasirengę mokėti už sprendimą;
- rasti ankstyvųjų vartotojų ir skelbėjų, kurie skleis žinią apie produktą;
- optimizuoti rinkodaros strategiją ir taktiką (vertės pasiūlymas, raginimas veikti, komunikacijos kanalai ir kt.);
- nustatyti galimus viruso augimo būdus.

Kokio tipo MPP turėtumėte pasirinkti?

Atsakymas priklauso nuo priežasties, dėl kurios kuriate MPP. Vis dar diskutuojama, kuris MPP tipas yra didelio ir žemo ištikimumo. Paprastai prototipo ištikimumas daugiausia priklauso nuo to, kiek pastangų jums reikėjo įdėti, kad MPP atrodytų taip pat kaip ir galutinė jūsų produkto versija.



Jei kuriate fizinį produktą, galite nuspręsti sukurti reklaminį puslapį, kad patikrintumėte, ar yra tokio produkto paklausa, net jei jo dar neturite. Paprastai reklaminis puslapis būtų laikomas žemo ištikimumo prototipu, nes tai tik svetainė, o ne tikrasis produktas. Bet galite sukurti reklaminį puslapį, kuris atrodo kaip tikrasis pardavimo puslapis (tokį, kokį naudotumėte turėdami tikrąjį produktą). Net jei dar neturite produkto, galite pradėti jį reklamuoti ir pritraukti srautą į tokią svetainę. Potencialūs klientai pamatys tą pačią svetainę, kurią jie matytų, kai jūs tikrai užsiimsite produkto pardavimu. Ir jei jie nuspręstų pirkti ar iš anksto užsisakyti produktą, tai gali būti tikrai reikšmingas patvirtinimas, kad dirbate su tinkamu produktu.



POKALBIAI SU KLIENTAIS padeda surinkti informaciją iš klientų apie problemą ir galimus sprendimus, kuriuos galėtumėte suteikti. Iš pradžių turėtumėte vesti pokalbius be užrašų. Tai atvers galimybę užfiksuoti neįtakojamus ir kartais net netikėtus klientų atsiliepimus bei pasiūlymus. Pokalbio metu nereklamuokite ir neparduokite savo produkto, stenkitės labiau ištirti klientų poreikius. Tai galite padaryti išvardinę problemas, kurias ketinate išspręsti, ir paprašę klientų nuomonės apie jas ir kaip jie suskirstytų kiekvieną problemą (nuo skaudžiausios iki neesminės).



VARTOTOJO ISTORIJA yra šiek tiek daugiau nei tik aprašymas, ką daro jūsų produktas. Tai trumpa pardavimo istorija apie vartotoją, turintį konkrečią problemą, ir tai, kaip jis naudoja (ar naudos) jūsų produktą, kad iš jo gautų vertę. Produktai, kurie jau yra rinkoje, paprastai pasižymi didele klientų sėkme. Bet jūs taip pat galite sukurti tokią istoriją kaip savo MPP. Pradėkite nuo vienos istorijos ir modifikuokite ją atsižvelgdami į savo išvadas ir konkrečias klientų situacijas. Svarbiausia yra tai, kad vartotojo istorija turi baigtis vartotojo užfiksuota verte. Startuoliai dažniausiai naudoja šio tipo MPP, norėdami nustatyti, kurias produkto funkcijas kurti. Tačiau tai yra puikus įrankis net ir vėlesniuose etapuose, kai turite paskelbti savo vertės pasiūlymą ir atskirti savo produktą nuo konkurentų pasiūlymų.



Rinkdamiesi MPP tipą, turėtumėte atsižvelgti į tai:

-  Kokia yra pagrindinė rizika, su kuria dabar susiduriate?
-  Ką turite sužinoti, kad sumažintumėte šią riziką?
-  Kiek laiko turite sukurti MPP ir gauti rezultatus?
-  Kokią pinigų sumą būtų protinga panaudoti? Pirmiesiems bandymams neturėtumėte planuoti nieko įmantraus!
-  Kas yra prasmingiausia jūsų dabartinėje situacijoje?



TINKLARAŠČIAI IR FORUMAI yra puikus įrankis norint patikrinti savo idėjas tikslinėje rinkoje, pasinaudojant minimaliomis pastangomis. Turėti savo tinklaraštį gali būti nepaprastai naudinga prieš kuriant produktą ir jo kūrimo metu. Tai suteikia jums abipusį bendravimą su potencialiais klientais. Tikrai turėsite išsiaiškinti, kaip pritraukti srautą į savo tinklaraštį, bet tuo pačiu galite patikrinti, kokie kanalai yra efektyvesni, kokie jūsų pranešimo aspektai pritraukia dėmesį ir ar apskritai domimasi jūsų tema. Beje, nereikia kurti savo tinklaraščio ar forumo. Galite apsilankyti populiariausiose forumuose ir patikrinti, ar yra tema, susijusi su norima išspręsti problema. Patikrinkite, apie ką kalba žmonės.



AIŠKINAMASIS VAIZDO ĮRAŠAS paprastai yra paprastas, 45–90 sekundžių trumpas vaizdo įrašas, kuriame paaiškinama, kokią vertę sukuria jūsų produktas ir kodėl žmonės turėtų jį pirkti. Tai gali būti tik animacija arba išplėsta įkūrėjo ir kliento pokalbiais. Gana realu sukurti tinkamą vaizdo įrašą su balsu, kurio kaina yra 200 JAV dolerių ar dar mažesnė. Darbui atlikti galite samdyti laisvai samdomą darbuotoją ([Fiverr](#), [Freelancer](#), [UpWork](#)). Kartais vaizdo įrašą sukurti gali būti pigiau nei interneto svetainę!



REKLAMINIS PUSLAPIS yra tinklalapis, į kurį nukreipiate lankytojus spustelėjus nuorodą iš tinklaraščio įrašo, skelbimo, el. pašto ar bet kurio kito kanalo. Reklaminis puslapis turi nedelsdamas informuoti apie jūsų vertės pasiūlymą, įveikti pagrindinius prieštaravimus ir paraginti lankytojus imtis veiksmų (t. y., pateikti savo kontaktinius duomenis, pateikti išankstinį užsakymą ar net įsigyti produktą). Jei tai yra padaryta tinkamai, reklaminis puslapis padeda patvirtinti jūsų vertę, pardavimo argumentus, kainas. Galite net nustatyti efektyviausius komunikacijos kanalus, jei dėmesiui nukreipti į reklaminį puslapį naudojate skirtingus kanalus, palygindami konversijų rodiklį per „Google Analytics“ (arba bet kurį kitą alternatyvų įrankį).



MAŽOS APIMTIES APKLAUSA yra labai trumpa, paprastai susidedanti iš vieno ar dviejų klausimų. Į ją geriau reaguojama ir gali būti tiksliai pritaikyta prie konkrečios kliento situacijos. Geras patarimas yra apsvarstyti galimybę, kad mažos apimties apklausos klausimai būtų konkretūs, bet atviri, kad gautumėte daugiau įžvalgų ir konkretesnių atsiliepimų. Mažos apimties apklausa gali būti sukurta kaip pasirodantis langas jūsų svetainėje arba pateikiama el. paštu.



A/B TESTAI parodo bet kokių jūsų produkto ar rinkodaros pokyčių poveikį. Yra daugybė analitinių įrankių, kuriuos galėtumėte naudoti norėdami patikrinti, kaip lankytojai reaguoja į įvairius jūsų svetainės pokyčius (t. y., dizainą, aiškinamąjį vaizdo įrašą, vertės pasiūlymą, kainas, garantijas, atsiliepimus, raginimą veikti ir kt.). Paprasčiau tariant, A / B testavimas leidžia išbandyti dvi interneto svetainės ar rinkodaros medžiagos versijas ir atsižvelgiant į lankytojų elgseną nustatyti, kuri jų veikia geriausiai. Jūs neklausiate savo klientų nuomonės. Jūs analizuojate jų veiksmus ir priimate sprendimus remdamiesi metrika, o ne prielaidomis.



SKAITMENINIAI PROTOTIPAI gali būti žemo ištikimumo eskizai, bet ir sudėtingos interaktyvios puslapio schemas (ang. wireframes). Tokie prototipai gali parodyti produkto funkcionalumą, o beta vartotojas gali pajusti, kaip naudojamas tikrasis produktas (interneto svetainės, platformos, programos, programinės įrangos ir kt.). Patikrinkite „[Pidoco](#)“ arba „[Ninjamock](#)“ — nemokamus internetinius įrankius, kad sukurtumėte maketus ir interaktyvias puslapio schemas.



POPIERINIAI PROTOTIPAI yra fiziniai, tačiau gana panašūs į skaitmeninius prototipus. Norėdami vizualizuoti vartotojo kelionę ir patirtį, galite padaryti pagrindinį eskizą ant popieriaus ar jį iškirpti. Popieriniams prototipams sukurti nereikia daug laiko ir pastangų, juos galima lengvai ir greitai modifikuoti ir nereikia daug aiškinti.



FIZINIS 3D MODELIS yra įspūdingesnis, palyginti su popieriniu prototipu, tačiau yra ir daugiau niuansų. 3D modelius galima atspausdinti, lipdyti iš kelių rūšių plastiko ir metalų arba surinkti iš kai kurių atskirų komponentų. Jei kuriate techninį produktą, kurį reikia gaminti, pirmiausia turėtumėte apsvarstyti galimybę sukurti 3D modelį.



REKLAMINĖS KAMPANIJOS dažnai naudojamos kartu su MPP reklaminio puslapio ar produktų pripažinimo apklausomis. Daugelyje reklaminių kanalų pateikiama daugybė tikslinių nuomonių, pagrįstų potencialių klientų interesais ar demografiniais kriterijais. Tokiu būdu galite atlikti žemo ištikimumo testą, kad sužinotumėte, kurie jūsų produkto aspektai yra patraukliausi potencialiems klientams. Be to, pritraukdami srautą iš skirtingų reklamos kanalų, galite įvertinti bent apytikslus klientų pirkimo išlaidas tais kanalais.



VIENOS FUNKCIJOS MPP skirtas išbandyti vieną esminę produkto funkciją. Pagrindinis tokio tipo MPP argumentas yra tas, kad jei nerandate vienos svarbios funkcijos bent jau ankstyviesiems vartotojams, pridėjus daugiau funkcijų, tai neišgelbės jūsų produkto. Vienos funkcijos MPP taip pat neleidžia vartotojams nukreipti dėmesį į kitus, galbūt neesminius jūsų produkto aspektus. Su tokiu apribojimu galite išbandyti pagrindines funkcijas ar pagrindinius aspektus vieną po kito. Tokiu būdu aiškiai suprasite, kuris iš jų yra svarbiausias.



„OZO ŠALIES BURTININKAS“ yra tai, kai jūs į priekį iškeliate tai, kas atrodo kaip tikras veikiantis produktas, tačiau viską darote rankiniu būdu ir niekas to nemato. Šis MPP tipas leidžia ne tik patikrinti, ar turite pageidaujamą produktą ar paslaugą, prieš jį kurdami. Taip pat galite nustatyti pagrindinius produkto pirkimo ir naudojimo punktus bei netikėtus klientų veiksmus.



MPP „KONSJERŽAS“ (DURININKAS, ŠVEICARIUS, RAKTININKAS) yra rankinis aptarnavimas, o ne produktas. Turite įsitikinti, kad aptarnavimą sudaro tie patys veiksmai, kuriuos žmonės atliktų naudodami jūsų produktą. MPP konsjeržas yra pateikiamas kaip labai pritaikytas aptarnavimas atrinktiems klientams. Todėl reikėjo daug laiko ir pastangų viską atlikti rankiniu būdu. Tačiau yra ir teigiama pusė – rankinis proceso vykdymas gali atskleisti įvairius kliento patirties aspektus ir suteikti labai vertingų įžvalgų.

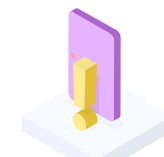


„MPP PO GABALIUKĄ“ yra kažkas tarp „MPP konsjeržo“ ir „Ozo šalies burtininko“. Priverčiate žmones pereiti procesą taip, lyg tai vyktų naudojant jūsų produktą, bet ne viską pateikite rankiniu būdu. Sukuriate galimą sprendimą naudodami esamus įrankius. Tikriausiai neturėtumėte investuoti laiko ir pinigų į savo infrastruktūros kūrimą, jei produktą galima sukurti ar demonstruoti naudojant kitus esamus įrankius ir paslaugas. Pavyzdžiui, jei patalpintumėte savo produkto vaizdą ir aprašą į [eBay](#), tai apsaugotų jus nuo savo

svetainės sukūrimo ir net srauto į ją nukreipimo. Patikrinkite, kiek jūsų produktas atkreipia dėmesį tokiose elektroninės prekybos platformose, ir turėsite realų rodiklį, ar jis kam nors įdomus!



MPP SUTELKINIS FINANSAVIMAS reiškia, kad galite pradėti sutelktinio finansavimo kampaniją „Kickstarter“, „IndieGoGo“, „RocketHub“ ar bet kurioje kitoje platformoje ir pabandyti surinkti pinigų produkto sukūrimui. Norėdami pasiekti geriausią efektą, turėsite sukurti prototipą arba bent jau demonstracinį ar aiškinamąjį vaizdo įrašą. Tiesiog nepamirškite, kad tai tik bandymas, norint sužinoti, ar jūsų idėja natūraliai egzistuoja rinkoje. Todėl neturėtumėte daryti visko, kad paskatintumėte rėmėjų susidomėjimą, kaip tai darytumėte įprastos sutelktinio finansavimo kampanijos metu. Šio tipo MPP padeda patvirtinti, ar klientai nori pirkti jūsų produktą, ar ne. Jei eisite teisingu keliu, surinksite ir pinigų. Galų gale, jei jūsų sutelktinio finansavimo kampanija bus sėkminga, sukursite aistringą ankstyvųjų vartotojų ir galbūt net gerbėjų grupę, kuri paskleis žinią apie jūsų produktą.



„NETIKROS DURYS“ padeda įvertinti, ar jūsų potencialius klientus domina naujas produktas ar funkcija. Pagrindinė šio MPP idėja yra parodyti prieigą prie tam tikros funkcijos ar produkto, kai jo dar neturite. Jūs apskaičiuojate, kiek jūsų klientų bando tai pasiekti. Gera žinia ta, kad norint sukurti „netikras duris“, iš tikrųjų nereikia turėti svetainės. Jei turite plačią socialinės žiniasklaidos auditoriją, galite dalytis naujienomis apie produktą ar funkciją savo tinkluose (būtinai naudokite pritaikytas nuorodas) ir stebėti paspaudimų dažnį. Sužinosite, kiek jūsų sekėjų domėtųsi tokia funkcija ar produktu.



AUDITORIJOS FORMAVIMAS reiškia, kad prieš kurdami aktualų produktą, kuriate virtualią bendruomenę (susietą su problema, kurią ketinate išspręsti). Gal galėtumėte sukurti tokią bendruomenę naudodami nebrangius metodus, tokius kaip „Facebook“ ar „LinkedIn“ grupės, naujienlaiškis, tinklaraštis ir pan.? Jei jums pasiseks, tai patvirtins problemos, kurią sprendžiate, svarbą. Be to, sukūrę produktą jau turėtumėte potencialių klientų sąrašą.

1. Nuspręskite, kokios funkcijos turi būti įtrauktos į jūsų MPP

Neperkraukite savo MPP funkcijomis ir išsamia informacija. Pradėkite savo pirmuosius MPP, įtraukdami tik svarbiausias funkcijas, tiesiogiai susijusias su problema ir sprendimu. Vėliau galite pasiūlyti papildomų funkcijų ir privalumų, jei pasitvirtins esminė idėja. Laikas yra svarbus! Kuo paprasčiau ir lengviau kurti MPP, tuo daugiau eksperimentų galėsite atlikti ir daugiau patvirtintų žinių įgysite. Tai yra pagrindinis tikslas šiame jūsų startuolio etape.

2. Sukurkite savo MPP pagal biudžetą

Kuo daugiau galėsite padaryti patys, tuo mažiau pinigų turėsite išleisti. Norėdami sukurti savo MPP pagal biudžetą, apsvastykite galimybę samdyti laisvai samdomus darbuotojus, užuot įsteigę papildomą darbo vietą naujam darbuotojui ar net viską atlikdami patys. Yra daugybė platformų, kuriose galite rasti kvalifikuotų laisvai samdomų darbuotojų ([Freelancer](#), [UpWork](#), [Fiverr](#)), kurie padės jums labai greitai ir už priimtina kainą sukurti profesionalų MPP.

3. Numatykite, kaip rinksite atsiliepimus

Aiškiai nurodykite, kiek potencialūs klientai susidomės jūsų MPP. Taip pat turėtumėte sukurti analitinius instrumentus, kad apskaičiuotumėte rodiklius, svarbius jūsų hipotezės patikrinimui (hipotezės yra kita mūsų tema). Turėtų būti tam tikra atsiliepimų sistema su klientais, kad gautumėte papildomų įžvalgų ir pasiūlymų (tiesioginis pokalbis, pokalbis internetu, apklausa ir kt.).

Produkto pripažinimo apklausa

Produktų pripažinimo apklausa yra svarbi norint sužinoti, ką klientai mano apie jūsų produktą. Koks jų požiūris į jūsų produktą: ar jie patenkinti, nepatenkinti ar visiškai abejingi? Klientų atsiliepimų rinkimas gali padėti priimti geresnius sprendimus, kai reikia nuspręsti, kurioms funkcijoms teikti pirmenybę. Jūs mažiau norite praleisti daug laiko kurdami produktą ar nustatydami funkcijas, kurių niekas nenori.

Pagrindinis produkto pripažinimo apklausos tikslas yra įvertinti jūsų klientų pasitenkinimą jūsų produktu.

Nuolatiniai atsiliepimai apie produktus gali padėti identifikuoti paklausias ir mažai konkuruojančias produkto funkcijas. Tai leis jums būti kitokiems rinkoje ir turėti stipresnį bei sėkmingesnį produktą.

Vertingi atsiliepimai prasideda nuo gerai apgalvotų klausimų sąrašo. Šiuo atveju klausimų kokybė yra svarbesnė už jų kiekį. Čia pateikiamas produkto pripažinimo apklausos pavyzdys. Galite jį naudoti ir pritaikyti prie produkto ir pramonės specifikos.

PRODUKTO PRIPAŽINIMO APKLAUSOS ANKETOS PAVYZDYS

1. Kokia yra jūsų pirmoji reakcija į produktą?

- ☐ Labai teigiama
- ☐ Pakankamai teigiama
- ☐ Neutrali
- ☐ Pakankamai neigiama
- ☐ Labai neigiama

2. Kaip įvertintumėte produkto kokybę?

- ☐ Labai aukštos kokybės
- ☐ Aukštos kokybės
- ☐ Vidutinės kokybės
- ☐ Žemos kokybės
- ☐ Labai žemos kokybės

3. Kai galvojate apie produktą, ar tai yra kažkas, ko jums reikia, ar nereikia?

- ☐ Tikrai reikia
- ☐ Galbūt reikia
- ☐ Nesvarbu
- ☐ Galbūt nereikia
- ☐ Tikrai nereikia

4. Kaip įvertintumėte produkto kainos ir kokybės santykį?

- ☐ Puikiai
- ☐ Virš vidutinio
- ☐ Vidutiniškai
- ☐ Žemiau vidutinio
- ☐ Prastai

5. Jei produktas būtų prieinamas šiandien, kokia tikimybė, kad jūs jį įsigytumėte?

- ☐ Nepaprastai tikėtina
- ☐ Labai tikėtina
- ☐ Pakankamai tikėtina
- ☐ Ne taip tikėtina
- ☐ Visiškai netikėtina

6. Kaip tikėtina, kad pakeisite dabartinį produktą šiuo nauju produktu?

- ☐ Nepaprastai tikėtina
- ☐ Labai tikėtina
- ☐ Pakankamai tikėtina
- ☐ Ne taip tikėtina
- ☐ Visiškai netikėtina

7. Kiek tikėtina, kad šį naują produktą rekomendotumėte draugui ar kolegai?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10

8. Jūsų pačių žodžiais, kas jums labiausiai patinka šiame naujame produkte?

9. Jūsų pačių žodžiais, kokius dalykus labiausiai norėtumėte patobulinti šiame naujame produkte?

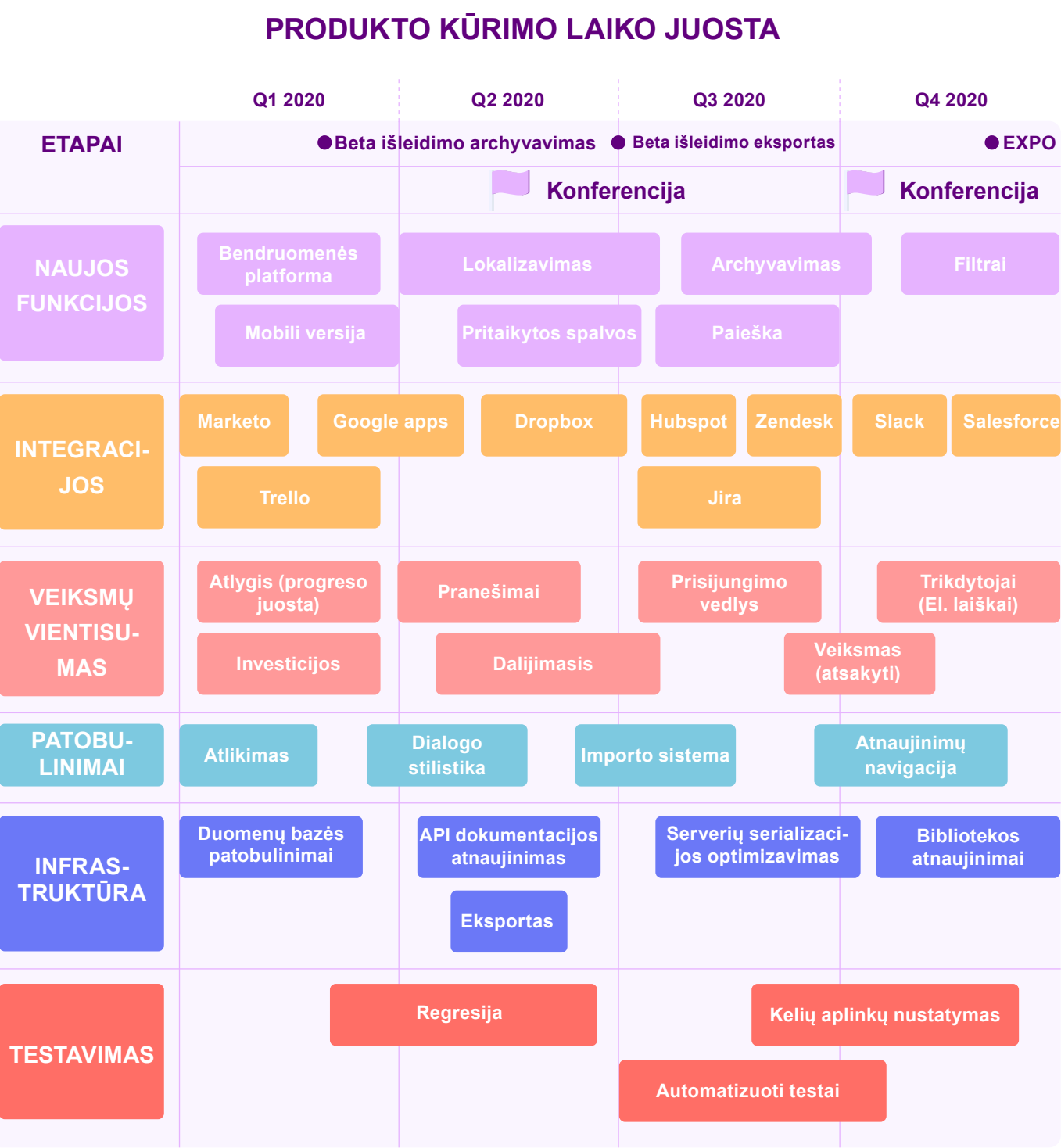
10. Ar labai nusivilsite, jei rytoj nebebus {produkto pavadinimas}?

- ☐ Labai nusivilsiu
- ☐ Pakankamai nusivilsiu
- ☐ Nenusivylęs
- ☐ Aš nebe klientas

Gairės apie produktą

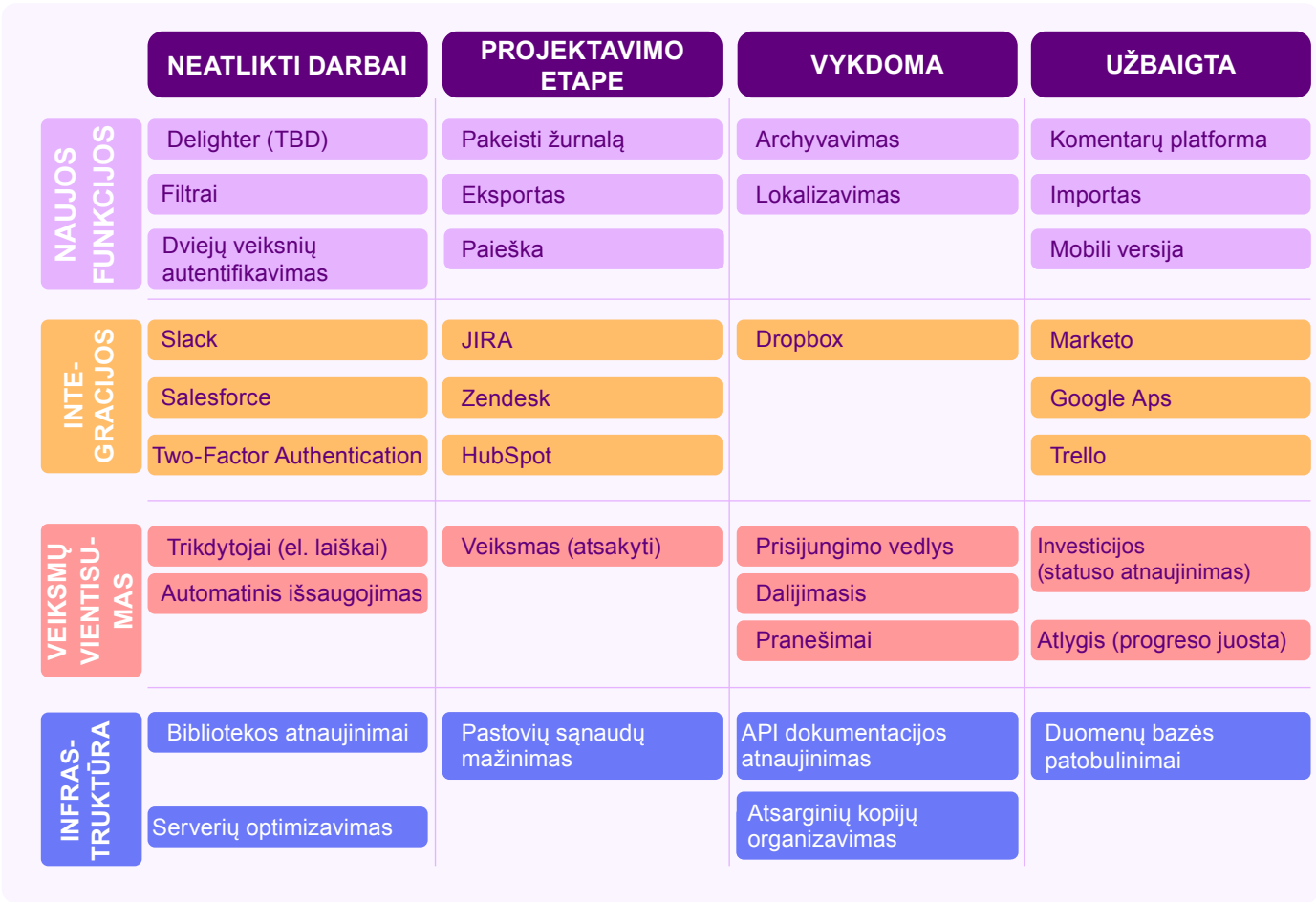
Paprastai startuolių įkūrėjai turi tiek daug produkto funkcijų, kad sunku jas visas sukurti iš karto ar per trumpą laiką. Kad idėjos taptų realybe, turite jas užrašyti, suplanuoti ir vadovautis. Tada gairės apie produktą gali būti labai naudinga priemonė.

Produktų gairės iliustruoja jūsų aukšto lygio produkto kūrimo strategiją. Tai apima būsimas funkcijas ir techninius aspektus; be to, tai parodo, kaip produktas laikui bėgant vystysis. Galite naudoti šias gaires, norėdami suburti savo komandą ir galbūt potencialius klientus dėl ilgalaikės produkto vizijos.



Produkto gairės laiko juostos schema rodo, kaip jūsų produktas laikui bėgant vystysis. Galite organizuoti savo užduotis pagrindinėse srityse, įskaitant naujus svarbius etapus, naujas funkcijas, integracijas, infrastruktūrą, bandymus ir kt.

„SWIMLANE” SCHEMA



Jei norite rūšiuoti užduotis pagal pažangą, o ne laiką, naudokite „Swimlane“ schemą, kad valdytumėte produkto kūrimo etapus. Ji yra lankstesnė, palyginti su laiko juostos schema, ir padės jums sutelkti dėmesį į tai, kurios produkto kūrimo užduotys yra pačios svarbiausios.



- Eric Ries. ***The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses***
- Steve Blank, Bob Dorf. ***The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company***
- Dan Olsen. ***The Lean Product Playbook: How to Innovate with Minimum Viable Products and Rapid Customer Feedback***

7.

Produkto ir rinkos tinkamumas



2014–2020 metų
Europos Sąjungos
fondų investicijų
veiksmų programa

Tikslai:



Pagrindinis šios temos tikslas yra parodyti, kaip pasiekti produkto ir rinkos tinkamumą iškeliant ir patvirtinant hipotezių seriją. Galite pasinaudoti proga ir sukurti startuolį netikrindami hipotezių, tačiau tuo

Practical Assignment



1. Paruoškite mažiausiai 5 eksperimento korteles, kaip planuojate išbandyti
(a) problemą,
(b) sprendimą,
(c) tikslinį segmentą,
(d) kainodarą,
(e) komunikacijos ir platinimo kanalus.
2. Pasiruoškite faktiniam bendradarbiavimui su tiksliniais klientais.
3. Atlikite bent 1 eksperimentą ir gaukite rezultatų per vieną savaitę ar greičiau.

Rezultatai:



1. Parengsite mažiausiai 5 eksperimento korteles (kurios padės atrasti produkto ir rinkos tinkamumą) su apibrėžtomis hipotezėmis, kad išbandytumėte:
a) problemą,
(b) sprendimą,
(c) tikslinį segmentą,
(d) kainodarą,
(e) komunikacijos ir platinimo kanalus.

Eksperimento kortelėse taip pat bus numatytas būdas, kaip patikrinti kiekvieną iš hipotezių.

2. Pradėsite vykdyti tikrus rinkos eksperimentus ir rinkti duomenis apie potencialių klientų veiksmus.

Toliau dirbsite ir vykdysite eksperimentus likusiu šios įsibėgėjančios programos metu ir, tikriausiai, net ilgiau. Todėl ateityje gausite daugiau rezultatų (atsiliepimų ir eksperimentų duomenų). Tai bus gyvybiškai svarbu paskutiniame programos etape – ruošiant pamatą investuotojams.

Šablonai ir įrankiai:



1. Eksperimento kortelės šablonas
2. „Canva.com“ internetinis įrankis, skirtas kurti reklaminius skelbimus ir kitą vaizdinę medžiagą

Seminaras:



Lektorius paaiškina, kodėl produkto tinkamumas rinkai yra gyvybiškai svarbus, ir dalijasi brangiai kainuojančių klaidų pavyzdžiais.

Lektorius paaiškina 5 pagrindines hipotezes (problema, sprendimas, kainodara, segmentas ir kanalai) ir dalijasi geriausia praktika, kaip jas būtų galima patikrinti.

Įkūrėjai paruošia mažiausiai 2 eksperimento korteles. Savanoriai dalijasi savo eksperimentų kortelėmis su auditorija, norėdami gauti lektoriaus grįžtamąjį ryšį.

Dirbtuvės:



Įkūrėjai pateikia savo eksperimento korteles ir ruošiasi atlikti eksperimentą. Lektorius teikia grįžtamąjį ryšį.

Įkūrėjai naudoja „Canva.com“ ar bet kurį kitą alternatyvų įrankį, norėdami sukurti reklaminių skelbimų juodraštinis variantus (ar bet kokią kitą medžiagą, skirtą pasirinktam įtraukimo tipui), kad nukreiptų tikslinį srautą į reklaminių puslapį arba inicijuotų klientų sąveiką su kitų tipų mažiausiai perspektyviais produktais.

Pirmadienis	Antradienis	Trečiadienis	Ketvirtadienis	Penktadienis	Šeštadienis	Sekmadienis
 Seminaras #7 (3 valandos)	 Praktinė užduotis: mažiausiai 5 eksperimento kortelių užpildymas, pasiruošimas patikrinti prielaidas (4 valandos)  1 su 1 su lektoriumi	 Dirbtuvės #7 (3-4 valandos)	 Praktinė užduotis: reklaminių skelbimų sukūrimas ir eksperimento pradžia (4 valandos)	 Temos kartojimas (2 valandos)  1 su 1 patikrinimas su mentoriumi		

Kodėl verta išbandyti savo prielaidas?

Patvirtinti problemų, sprendimų ir rinkos tinkamumą yra būtina kiekvienam startuoliui, nebent norite dalyvauti loterijoje, o ne kurti verslą. Loterija reiškia, kad pirmiausia kuriate produktą pagal savo prielaidas, o tada bandote jį parduoti. Jums gali pasisekti, bet yra didesnė tikimybė, kad tai nepavyks. Šie duomenys rodo pagrindines priežastis, kodėl dauguma startuolių žlunga: jie kuria produktus, kurių niekas nenori pirkti.

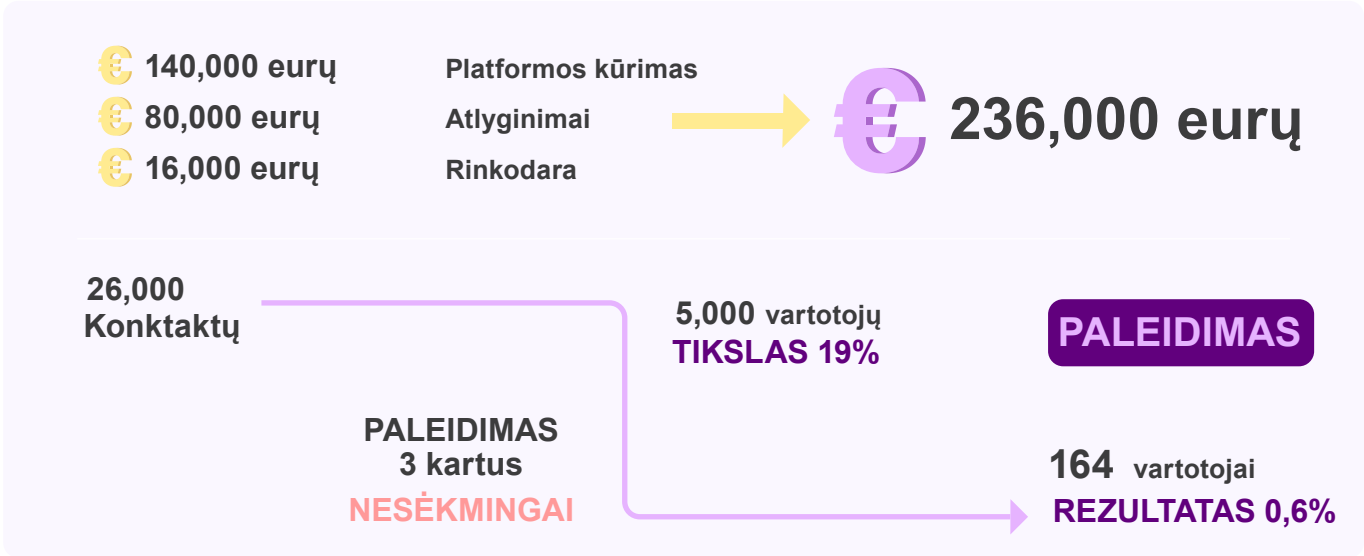
Štai liūdna istorija apie realų startuolių įkūrėją Lietuvoje, kuris paprasė jo vardo neminėti. Įkūrėjas buvo patyręs verslininkas. Jis pardavė turimo tradicinio verslo akcijas ir beveik viską investavo kurdamas savo svajonių produktą ir startuolį. Jis išleido 140 000 eurų platformai sukurti, 80 000 eurų atlyginimams darbuotojams sumokėti ir maždaug 16 000 eurų rinkodaros tikslais (platformos reklamavimui). Įkūrėjas turėjo 26 000 potencialių klientų, kuriuos, **jo manymu**, turėtų dominti jo kuriama platforma ir novatoriškas sprendimas, sąrašą. Net jei jam pavyktų platformoje pritraukti tik 5 000 mokančių vartotojų, tai visvien atrodė puiki verslo galimybė. Deja, svajonė neišsipildė. Įkūrėjas tris kartus iš naujo paleido savo platformą nesėkmingai. Galiausiai jam pavyko pritraukti tik 164 vartotojus, ir nė vienas iš jų nebuvo mokantis vartotojas. Įkūrėjas manė, kad reikia kaltinti neefektyvią rinkodarą. Todėl jis pradėjo tris skirtingas rinkodaros kampanijas, pristatydamas šią naują platformą rinkai. Jis netgi pasamdė dvi skirtingas skaitmeninės rinkodaros agentūras, tačiau

rezultatas buvo apgailėtinas. Jis išleido 236 000 eurų produkto sukūrimui ir reklamavimui, tačiau nė vienas iš 26 000 potencialių klientų nesutiko mokėti už jį.

„Marketo“ įkūrėjai, užuot kūrę ir išbandę produkto beta versiją, sukūrė tinklaraštį ir kalbėjo apie problemas, kurias ketino išspręsti, ir tikrino, kokį atgarsį turi ši tema jų tikslinėje auditorijoje. Jie testavo idėją beta versijoje, o ne produkta. Jie anksti sulaukė skaitytojų atsiliepimų ir naudojo juos kurdami produktą. Naudodamas tokio turinio strategiją, „Marketo“ ne tik išbandė susidomėjimą produktu, bet ir sudarė daugiau kaip 14 000 susidomėjusių pirkėjų sąrašą, kai produktas pasirodė rinkoje. 2013 m. „Marketo“ sėkmingai paskelbė pirminį viešą akcijų siūlymą (akcijų kaina per vieną dieną išaugo daugiau kaip 50%, rinkos kapitalizacija pasiekė 724 mln. JAV dolerių), ir tai yra viena iš brangiausių šiandienos rinkodaros automatizavimo priemonių (2020 m. kaina prasideda nuo 895 JAV dolerių per mėnesį). Taip nebūtų atsitikę, jei įkūrėjai nebūtų išbandę ir pritaikę savo produkto idėjos, atsižvelgdami į potencialių klientų atsiliepimus.

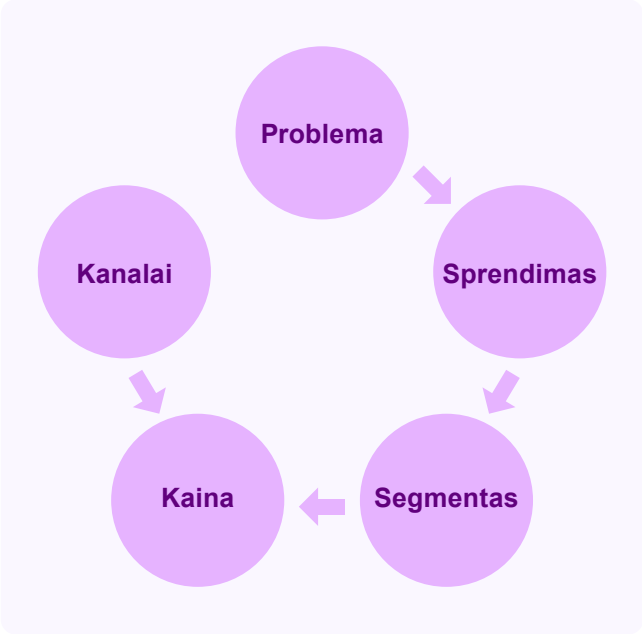
Nekurkite savo startuolio, remdami tik prielaidomis. Gaukite įrodymą, kad kažkas nori pirkti tai, ką esate pasirengęs pasiūlyti.

Kaip jaustumėtės kurdami savo startuolio verslą, jei jau žinotumėte, kad klientai yra pasirengę mokėti už jūsų siūlomą sprendimą tam tikrą kainą? Norint tai pasiekti, tereikia patvirtinti tris esmines startuolio verslo hipotezes.



Ką tiksliai išbandyti?

Populiariausias būdas yra rasti produkto ir rinkos tinkamumą. Pagrindinė mintis yra ta, kad pirmiausia turite rasti ir patvirtinti **problema**, kurią verta išspręsti. Gavę potencialių klientų pritarimą, kad ši konkreči problema jiems kelia didžiulį galvos skausmą, turite sukurti **sprendimą**. Gavę klientų patvirtinimą, kad sprendimas jiems tinka, paprašykite jų **už jį sumokėti**. Tuo pačiu metu renkate duomenis, kuris **klientų segmentas** yra pasirengęs mokėti daugiausiai ar įsigyti sprendimą, net jei jis dar tik ruošimo stadijoje. Jei jums bus sumokėta už jūsų verslo modelį priimtina kaina, sveikiname! Jūs nustatėte, kad problema – sprendimas – rinka atitinka. Toliau galite sutelkti dėmesį į savo hipotezių patikrinimą, kuris komunikacijos ir platinimo **kanalas** būtų geriausias jūsų verslo modeliui.



PROBLEMA

Pagrindinis tikslas yra suprasti problemos, kurią ketinate išspręsti, svarbą. Nepatekite į niekam nereikalingo produkto kūrimo pinkles. Taip nutiks, jei nuspręsite išspręsti problemą, kuri niekam nesukelia siaubingo galvos skausmo. Užuot siūlydami tai, apie ką svajojo jūsų tiksliniai klientai, galų gale pateiksite tiesiog „malonu turėti“ vertę!

Steve'as Blank'as ir Bob'as Dorf'as (2015) pasiūlė labai įmantrią rezultatų kortelę, kuri padeda nustatyti, ar verta spręsti jūsų pasirinktą problemą. Kalbant apie ankstyvosios stadijos startuolius, yra puiku, jei galite įvertinti savo pasirinktą problemą pagal keturis pagrindinius kriterijus ir skirtingas tikslinių klientų grupes. Paprašykite savo tikslinių klientų įvertinti kiekvieną kriterijų nuo 1 iki 10, kad paaiškintų, kokia skausminga ir neatidėliotina problema yra, ir kiek yra tikėtina, kad jie nusipirks geresnį sprendimą.

SEGMENTO IR PROBLEMOS PATVIRTINIMO REZULTATŲ KORTELĖ

Klientų segmentas	Kiek yra skaudė problema?	Kaip skubiai reikia sprendimo?	Ar jie mokėtų už geresnį sprendimą?	Ar jie yra sprendimų priėmėjai?	Viso
A	6	4	4	8	22
B	8	3	7	5	23
C	9	6	8	9	32
Vidurkis	7.66	4.33	6.33	7.33	

Visada atkreipkite dėmesį į tai, kiek potencialių klientų problemą paskelbė „labai svarbia“, palyginti su tais, kurie teigė, kad ji yra „šiek tiek svarbi“. Turėtumėte sutelkti dėmesį į tuos, kuriems problema yra labai svarbi, ir nesitikėkite uždirbti daug pelno iš kitų.

SPRENDIMAS

Jei klientai sprendžia savo problemas naudodamiesi namų gamybos sprendimais, tai bent jau parodo, kad konkrečią problemą verta išspręsti. Kyla klausimas, ar galite pateikti kur kas geresnį sprendimą. Jei gavote patvirtinimą, kad problema yra tikrai skausminga, dabar atėjo laikas sužinoti, ar galite pateikti sprendimą, kurį pasirinks klientai.

Tinkamiausias šiai hipotezei mažiausiai perspektyvių produktų tipas labai priklauso nuo jūsų produkto ar paslaugos specifikos. Kai naudojate aukštesnio lygio ištikimumo mažiausiai perspektyvius produktus, galite tikėtis patikimesnių rezultatų. Iš eksperimento gausite tikslesnius duomenis, jei klientas teigiamai nusiteiks, kaip atrodo jūsų produktas ar paslauga, kokią naudą jis gaus ir kokia yra bendra jų patirtis. Jūs turite nustatyti sprendimo patvirtinimo taisykles, tačiau dauguma startuolių naudoja taisykles, panašias į šias:

- daugiau kaip 50% klientų užsiregistravo tapti beta vartotojais ir norėtų išbandyti jūsų produktą;
- daugiau kaip 50% klientų, išbandžiusių produktą, teigia, kad rekomenduos jį draugams;
- mažiausiai 30% klientų teigia, kad jūsų produktas ar paslauga yra „būtina“, ir jie yra pasirengę iš anksto užsisakyti;



„AutoPixie“ įkūrėja Patricia O’Sullivan pasidalijo, kaip ji patvirtino problemą, kai išsiaiškino tris svarbiausius automobilių mechanikos skausmą keliančius taškus: „Procesas, kurį man reikia automatizuoti, yra sudėtingas, nes keliais būdais atliekami uždaviniai, todėl aš pakartočiau 26 prototipus, sukurtus „PowerPoint“ su „Keynotopia“. Aš vis peržiūrėdavau ir grįždavau prie maždaug dešimties labiausiai susidomėjusių žmonių rinkoje, kol jie man pasakė, kad aš tinkamai supratau. Tada nuėjau į tris automobilių pardavėtojus ir pasakiau, kad produkto gamyba kainuos 30 000 JAV dolerių (aš labai klydau dėl šios prielaidos) ir kad aš sumokėsiu 15 000 JAV dolerių ir dirbsiu visą darbo dieną, jei trys žmonės rinkoje sutiks mane finansuoti po 5000 JAV dolerių kiekvienas. Pirmieji trys, kurių užklausa, tai padarė, ir aš buvau šokiruota, nes yra labai mažai vietos verslų, jie nepažinojo manęs, o aš neturėjau nieko kito, kaip tik idėją. Bet tai patvirtino, kad šį skausmą verta išspręsti ir kad žmonės už tai sumokės“. „AutoPixie“ jau buvo paskirta vyriausybės dotacijų už 20 000 eurų sumą, buvo pasirašyta mažų vyriausybės investicijų sutartis, pateko į vieną iš geriausių pasaulio katalizatorių sąrašą, o taip pat pateko į Silicio slėnio angelų sindikatą, pasirengusį investuoti 500 000 JAV dolerių į katalizatoriaus programą.

KAINA

Gerai, kai jūsų sprendimas yra patvirtintas, bet vis tiek to dar nepakanka. Norite užsidirbti pajamų, todėl turėtumėte turėti bent keletą požymių, kad klientas įsigys jūsų sprendimą už kainą, kurios tikėtės. Tradiciškai dauguma verslininkų galvoja apie dvi galimybes:

1. Apklausą, skirtą tiksliniams klientams, kad sužinotų, koks produktas jiems būtų vertingas
2. Bandomosios produktų partijos gamyba ir bandymas juos parduoti kitokia kaina

Klientų apklausos galėtų būti naudingos tik pradiniam jūsų rinkos tinkamumo hipotezės formulavimui – prielaidoms dėl kainų lygio. Apklausos rezultatai paprastai negali būti traktuojami kaip rimti faktai. Sukurti bandomąją produktų partiją gali būti gana sudėtinga, ypač jei neturite jokio pirminio patvirtinimo apie galimą kainų lygį.

Visada stenkitės parduoti savo sprendimą, net jei tai tik pirminis rinkos tyrimas. Tai suteiks jums galimybę sudaryti potencialių klientų sąrašą, kuris bus labai naudingas, kai turėsite paruoštą produktą pardavimui.

Vienas iš pigiausių ir efektyviausių eksperimentų yra bandyti parduoti savo produktą internetu, net jei dar neturite tokio produkto! Sukurkite interneto svetainę, įkelkite savo produkto dizaino maketus į „eBay“ ar bet kurią kitą platformą, sukurkite „Kickstarter“ kampaniją, pritraukite srautą į šį pasiūlymą ir patikrinkite, kiek lankytojų pridės jūsų produktą į kortelę. Kai jie spustelės „Pridėti į kortelę“ arba „Pirkti dabar“, galite mandagiai pasiteisinti ir paaiškinti, kad produktas šiuo metu dar nėra pasiekiamas. Jūs netgi galite pasiūlyti potencialiems klientams palikti savo el. pašto adresą, jei jie norėtų būti informuoti, kai tik produktas bus pasiekiamas. Tačiau svarbiausia yra tai, kad sužinosite žmonių, kurie buvo pasirengę pirkti jūsų produktą, skaičių. Tai yra faktai, o ne prielaidos!

TIKSLINIS SEGMENTAS

Šis tikslas yra rasti „karščiausią“ tikslinį segmentą arba vadinamuosius ankstyvuosius skleidėjus. Tradicinė rinkodara apibrėžia, kad ankstyvieji vartotojai yra nedidelė dalis klientų iš tikslinio segmento, kurie paprastai yra atviri naujovėms ir nuolat nori išbandyti naujus produktus. Klientai, noriai reklamuojantys produktą ir inicijuojantys reklamą iš lūpų į lūpas, vadinami skleidėjais.

Akivaizdu, kad būtų labai naudinga žinoti, kurie klientai tuo pat metu priklauso ankstyvųjų vartotojų ir skleidėjų kategorijai. Tokie klientai dažnai vadinami „ankstyvaisiais skleidėjais“.

Šiame etape jūs taip pat bandote patvirtinti, ar yra pakankamai klientų, kad sukurtumėte didelę verslo

galimybę. Jūs jau įvertinote savo tikslinės rinkos dydį, tačiau dabar turite atlikti keletą bandymų ir įsitikinti, kad šiems tiksliniams klientams, kuriais jūs pasitikite, iš tikrųjų patinka ir jie yra pasirengę pirkti jūsų sprendimą.

Remdamiesi savo išvadomis, turėtumėte atnaujinti tikslinio kliento asmenybę. Iš pradžių jūs galėjote sukurti kliento asmenybę, remdamiesi statistiniais duomenimis apie klientų demografinius rodiklius ir elgesį, naudodamiesi įžvalgomis, pagrįstomis mokslo ir pramonės ataskaitomis, tyrimais, naujienomis, „Google Trends“, „Google Insights“, diskusijomis „Facebook“ ir kitose socialinių tinklų grupėse ir gal net tyrinėdami savo konkurentų klientus. Atlikdami eksperimentus, **pabandykite rasti galimybę apklausti žmones**, panašius į jūsų potencialius klientus, kad galėtumėte suprasti, kas jie yra, ką jie daro, ko nori ir kaip elgiasi. Tai padės jums sukurti geresnį produktą ir sėkmingiau jį parduoti.

KANALAI

Tikimybių pasiskirstymo dėsnis teigia, kad dauguma sparčiai augančių startuolių ankstyvuojančiu etapu per vieną kanalą gauna 70% ar daugiau klientų. Pagrindinis dalykas yra tas, kad jūs tiesiog bandote nustatyti, ar tai yra kanalas, kuris galėtų suteikti reikšmingos naudos jūsų startuoliui. Galite vienu metu atlikti kelis eksperimentus, kad patikrintumėte, kuris kanalas jums labiausiai tinka.



„Daugelis kompanijų gauna nulį platinimo kanalų. Jei dirbate tik vienu kanalu, turite puikų verslą. Jei bandysite kelis, bet nepasieksite klientų, jums nepasiseks. Platinimas vyksta pagal tikimybių dėsnį“.

Peter Thiel, „PayPal“ bendrąįkūrėjas ir pirmasis „Facebook“ investuotojas

Rinkos bandymai užtruks šiek tiek laiko po to, kai jie bus sukurti. Kuo greičiau atliekate aukštos kokybės eksperimentus, tuo didesnė tikimybė, kad rasite kintamo dydžio ir efektyvią augimo taktiką. Jei norite sėkmingai pasiekti naujus klientus, turite turėti veiksmingą stebėjimo ir ataskaitų teikimo sistemą. Prieš pradėdami bandymus, įsitinkite, kad ją nustatėte.

Dropbox, Slack, SurveyMonkey

Virtualumas (vartotojai pritraukia naujų vartotojų)

TripAdvisor, Pinterest, Yelp

Vartotojo sukurtas turinys ir paieškos sistemos optimizavimas

Marketo, Concur

Išsinantys pardavimai

Kaip bandyti?

1. Suplanuokite savo rinkos eksperimentus

Viskas labai paprasta: jūs keliate ir tikrinatė hipotezes vieną po kitos ar net kelias vienu metu. Kad šis procesas būtų labiau struktūrizuotas ir lengvai stebimas, startuoliai naudoja eksperimento korteles, kuriose yra dvi skiltys: eksperimento užduotis ir rezultatai.

Eksperimento užduotyje paaiškinama, kurią hipotezę planuojate patikrinti, kaip tiksliai bandysite tai padaryti ir kas bus toliau, jei hipotezė pasitvirtins. Tame pačiame lape yra **eksperimento rezultatų** skiltis, kurioje aprašomos išvados, pagrįstos eksperimento duomenimis, ir nurodoma, ką daryti toliau.

EKSPERIMENTO UŽDUOTIS

Experimentas: _____

Atsakingas: _____

Pradžios data: _____

Mes tikime, kad...

Norėdami tai patikrinti, mes...

Šiuos rezultatus įvertinsime pagal...

Hipotezė bus patvirtinta, jei...

Jei hipotezė pasitvirtins, tai leis mums...

EKSPERIMENTO REZULTATAI

Hipotezė buvo

☐ patvirtinta

☐ atmesta

Mes stebėjome ir pastebėjome, kad ...

Mes nustatėme, kad ...

Imsimės šių veiksmų ...

Faktinės išlaidos:

Rezultato data:

Jūsų užduotis yra užpildyti kiekvienos savo hipotezės eksperimento kortelę. Jei dar tik pradedate, turėtumėte pagalvoti apie pagrindines hipotezes: problemą, sprendimą, rinkos tinkamumą (kainą), segmentą (ankstyvieji skleidėjai) ir kanalus. Kuo daugiau atliksite rinkodaros eksperimentų, tuo daugiau sužinosite apie savo rinką ir verslą iš realios praktikos, ir bus daugiau galimybių jūsų startuoliui pasisekti.

2. Raskite potencialių klientų ir juos įtraukite

Paruošus eksperimento korteles, laikas pradėti tikrąjį darbą: suraskite ir įtraukite potencialius klientus, kad jie inicijuotų eksperimentus. Turite rasti nemažai potencialių klientų. **Nesuklyskite** – nepakanka tik parodyti savo sprendimus, prototipus ir prielaidas savo draugams. Daug geriau apklausti tik 10 potencialių klientų, o ne 100 draugų, kuriems jūsų produkto gali niekada nereikėti.

Yra įvairių būdų, kaip surasti potencialius klientus jūsų eksperimentams:

- Jūsų asmeninis tinklas** gali puikiai pasitarnauti bandant žemo ištikimumo prototipus, tačiau būkite atsargūs – jūs norite pasikalbėti su potencialiais klientais, ne tik su savo draugais.
- „Google Adwords“** gali būti naudojamas norint sužinoti, ar žmonės ieško tam tikros problemos sprendimo. Parodykite jiems savo sprendimą ir sužinokite, kiek jie susidomės.
- Socialinių tinklų grupės** labai vienija žmones pagal tam tikrus kriterijus (paprastai pomėgius, pramonę, profesiją ir kt.) ir suteikia jums mastelio įvairovę.
- Partnerystės** gali sutaupyti jūsų išlaidas ir gana greitai atsidurti tikslinių klientų priešakyje. Tiesiog pagalvokite, kas su jumis nekonkuruoja, bet jau teikia paslaugas jūsų potencialiems klientams. Kokią naudą galėtumėte jiems suteikti ir kaip jie galėtų perduoti jūsų žinutę tiksliniam klientui?

Kuo reikšmingesnių faktų surinksite, tuo profesionaliau jūsų startuolis atrodys investuotojų ir galbūt naujų partnerių akyse.

- Įvairūs reklamos kanalai**, įskaitant elektroninę prekybą ir naujienų portalus, tinklaraščius, fizines parduotuves ir kt. Jei jau turite prototipą ir norite išbandyti savo vertės pasiūlymo tinkamumą rinkai, tai gali tapti tiesioginiais vartais į potencialius klientus ir kanalų išbandymai vienu metu.
- „Išeiti už pastato ribų“** reiškia, kad galite tiesiog eiti į gatvę, biurų pastatą, prekybos centrą, universitetą ar bet kur, kur jūsų tiksliniai klientai susirenka ir klausinėja žmonių. Tačiau būkite atsargūs, turite būti tikri, kad kalbėjotės ne tik su atsitiktiniais žmonėmis, bet ir su savo tiksline grupe.
- Mokami vartotojai** gali būti sprendimas, kai jūsų situacijoje nėra nė vieno kito. Galite rasti įvairių platformų, kurios padeda kūrėjams išbandyti savo mobiliąsias programas (t. y., „UserTesting“, „Killerstartups“, „Ubertesters“, „PreApps“), interneto svetaines („UserTesting“, „Enroll“, „StartupLift“, „TestingTime“), programinę įrangą ar net fizinį produktą („Vyprclients“, „UserTesting“).

Jūs taip pat turite nuspręsti, kokio tipo užduotis ir kiek duomenų turite patvirtinti savo hipotezėms. Pagalvokite apie paprasčiausią bandymą, kurį galėtumėte naudoti savo įžvalgoms ar prielaidoms patikrinti, kad galėtumėte judėti į priekį. Paprastai yra keturi pagrindiniai įtraukimo lygiai:

- Kalbėkitės su potencialiais klientais.** Norėdami patikrinti, ar einate teisingu keliu, paprasčiausiai apibūdinkite problemą ir sprendimą ir gaukite potencialių klientų atsiliepimus.

- 2. Parodykite kažkokį vaizdinį prototipą.** Tai gali būti tik eskizas, pristatymas, make-tas, vaizdo įrašas ar bet koks kitas mažiau-siai perspektyvus produkto tipas. Gaukite atsiliepimų iš klientų, kai jie pamatys (ne tik išgirs) tai, ką planuojate pristatyti.

- 3. Pasiūlykite pirkti arba užsisakyti iš anksto.** Kas nors gali pasakyti, kad jūsų produktas yra puikus ir mielai jį naudosis, tačiau dar nebūkite suklaidintas. Paprašykite jų sumokėti už sprendimą – štai kada ateis tiesos momentas.

- 4. Paprašykite, kad jus rekomenduotų.** Patikrinkite, ar klientai, kurie parodė iniciatyvą mokėti už jūsų produktą, rekomenduotų jus savo draugams ir kolegoms.

Kai tik įtraukiate potencialų klientą, **pabandykite parduoti savo sprendimą**. Net jei jūsų eksperimentas nėra tiesiogiai susijęs su pardavimais (nors tokią situaciją sunku įsivaizduoti), būkite pasirengę sudaryti sąrašą žmonių, kurie labiausiai nori išbandyti jūsų produktą ir pasidalinti naujienomis su savo draugais. Ar nebūtų puiku žinoti, kas tie žmonės? Tiesiog įsivaizduokite, kokia efektyvi gali būti jūsų rinkodara, jei prieš pradėdami savo veiklą galėtumėte nustatyti savo ankstyvuosius vartotojus ir skleidėjus.

Norėdami geriau pažinti savo klientus ir sužinoti efektyviausius būdus, kaip juos pasiekti, pabandykite užduoti tokius klausimus, kai tik turite galimybę sužinoti:

- ?** Ką skaitote (laikraščius, žurnalus, tinklaraščius ar portalus)?
- ?** Kokiuose renginiuose lankotės (konferencijose, mugėse, koncertuose ir kt.)?
- ?** Kaip atrodytų idealus pardavėjas? Kaip jis / ji turėtų sąveikauti su klientais?

3. Padarykite išvadas ir priimkite sprendimus

Parodę savo mažiausiai perspektyvų produktą potencialiems klientams, jūs negalite gauti aiškaus vaizdo apie tai, kaip jie priėmė jūsų produktą. Tai normalu. Štai kodėl dauguma startuolių potencialius klientus paprastai skirsto į keturias kategorijas:

- 1. Klientai, kurie myli jūsų produktą ir yra pasirengę jį pirkti be jokių pakeitimų.** Puiku, jei turite daugumą tokių klientų. Ta-

čiau jei jūsų kategorijoje yra mažiau kaip 10% visų jūsų išbandytų klientų, tai gali reikšti, kad jūsų produktas dar nėra paruoštas rinkai arba išbandėte jį su netinkamu klientų segmentu.

- 2. Klientai, kuriems patinka jūsų produktas, tačiau jie vis tiek nori šiek tiek jį pakoreguoti, įtraukti papildomų funkcijų ar atlikti kitokių pakeitimų, kol bus pasirengę jį įsigyti.** Jei parodysite savo mažiausiai perspektyvų produktą potencialiems klientams, o pusė ar net daugiau jų paprašys tam tikrų pakeitimų, tai reiškia, kad esate standartinis startuolis. Tokiu atveju protinga paklausti potencialių klientų, ar jie įsigytų jūsų produktą už tam tikrą kainą, jei įgyvendinsite šiuos pakeitimus.

- 3. Klientai, suprantantys produktą po išsamaus paaiškinimo, tačiau nenorintys jo pirkti.** Gali būti keletas priežasčių, dėl kurių jūsų klientai vos gali suprasti jūsų produkto esmę. Galbūt jūsų produktas nėra toks naudingas, kaip manote, o gal pervertinote klientų problemą. Kitas dažniausiai pasitaikantis dalykas yra prastas vertės perteikimas. Tokiu atveju jūsų produktas vis tiek gali būti geras ir įdomus klientui, tačiau jūsų rinkodaros žinutė ar galbūt visas produkto pateikimo būdas nepakankamai atskleidžia vertę, kurią klientai galėtų gauti. Turite nustatyti, ką išspręsti: produktą ar rinkodarą.

- 4. Klientai, nematantys didelio jūsų produkto poreikio arba teigiantys, kad jis yra labiau kaip „malonu turėti“, o ne „būtinasis“ produktas.** Tai gali reikšti, kad jūsų produktas jiems neišsprendžia pagrindinės problemos. Taip, jūsų startuolio verslas galėtų būti kuriamas tokiomis sąlygomis, tačiau tai yra labai rizikinga, nes daug sunkiau parduoti produktus ir sprendimus, kurie nėra labai vertinami.

Baigę rinkos tinkamumo eksperimentą, turėtumėte užpildyti eksperimento rezultatų kortelę ir peržiūrėti rezultatus:

- ?** Kokių atsiliepimų sulaukėte iš klientų, parodę pasiūlymą?
- ?** Kaip stipriai klientai įsitraukė į jūsų mažiausiai perspektyvų produktą?
- ?** Ar jie nori iš anksto užsisakyti jūsų produktą ir jo laukti?

? Ar klientai, bandę rekomenduoti jūsų pasiūlymą, pasiūlė jį savo draugams?

? Ar patikrinus kainą ir ketinimo pirkti rodiklį, jūsų verslo modelis vis dar yra pelningas?

4. Atnaujinkite savo verslo modelį

Savo ankstesnes verslo modelio prielaidas turėtumėte pakeisti naujai atrastais faktais. Užbaigus problemas, sprendimo ir rinkos tinkamumą, jūsų verslo modeliui gali prireikti didelių pakeitimų:

- Galbūt radote ir patvirtinote naujų klientų problemas ir produkto funkcijas, dėl kurių turėtumėte atnaujinti savo vertės pasiūlymą.

- Jei radote minimalią produkto versiją, kuri tinka klientams, gali reikėti pakoreguoti ne tik vertės pasiūlymą, bet ir kitas jūsų verslo modelio dalis. Todėl turėtumėte peržiūrėti kiekvieną savo „Lean“ drobės blokelį.
- Jei sužinojote faktų, kurie pakeitė jūsų tikslinių klientų apibrėžimą, akivaizdu, kad turėtumėte peržiūrėti klientų segmentus, vertės pasiūlymą, pardavimo kanalus ir būdus, kaip sukursite santykius su klientais.

Peržiūrėkite savo verslo modelį ir atnaujinkite jį pagal savo išvadas.



- Ash Maurya. *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*
- Eric Ries. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*
- Steve Blank, Bob Dorf. *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*
- Dan Olsen. *The Lean Product Playbook: How to Innovate with Minimum Viable Products and Rapid Customer Feedback*
- Pat Flynn. *Will It Fly?: How to Test Your Next Business Idea So You Don't Waste Your Time and Money*

8.

Pozicionavimas ir prekės ženklo naudojimas



Tikslai



Pagrindinis šios temos tikslas yra parodyti, kaip sukurti stiprų startuolio prekės ženklą, kuris turėtų galingą poziciją rinkoje ir padėtų išvengti kainų konkurencijos.

Net aukščiausios klasės inovacijomis grįstos įmonės susiduria su bauginančia konkurencija arba konkuruoja su senais problemos sprendimo būdais arba tiesiog ignoruoja problemą. Efektyvus pozicionavimo teiginys yra labai galingomis visos rinkodaros veiklos gairėmis ir padeda išlaikyti dėmesį ties tuo, kodėl klientai turėtų pirkti iš jūsų. Pozicionavimas yra pati svarbiausia jūsų rinkodaros strategijos ir prekės ženklo dalis. Jei neturite aiškaus pozicionavimo teiginio, tai reiškia, kad neturite realios rinkodaros strategijos. Kitas žingsnis – sukurti tvirtą prekės ženklą, kuris padėtų išskirti produktus ir paslaugas ir išvengti kainų konkurencijos. Prekės ženklas gali paversti nežinomą startuolį sėkminga įmone ir galbūt net tam tikros rinkos nišos lyderiu. Tačiau reikia būti kantriems ir atkakliems.

Rezultatai



Jūs parengsite:

1. pozicionavimo teiginį ir šūkį;
2. prekės ženklo dizaino kūrybinę užduotį;
3. logotipą ir pagrindinius prekės ženklo požymius;

Praktinė užduotis



1. Apibrėžkite pozicionavimo teiginį ir sukurkite prasmingą šūkį, kuris padės jums parduoti.
2. Parenkite prekės ženklo dizaino kūrybinę užduotį.
3. Raskite dizainerį (laisvai samdomą darbuotoją ar įmonę) ir užsisakykite bent mažą vizualinio identiteto vadovą.
4. Atlikite bent 1 eksperimentą ir gaukite rezultatus iki kitos savaitės.

Įrankiai ir šablonai:



- „Excel“ lentelinė skaičiuoklė pozicionavimui
- teiginio sukūrimas ir šūkio vertinimas
- Logotipo kūrybinė užduotis ir vizualinio identiteto vadovas

Seminaras:



- Lektorius paaiškina apie pozicionavimą rinkoje, pateikia gerų ir blogų pavyzdžių ir parodo, kaip tai daroma žingsnis po žingsnio.
- Įkūrėjai nustato savo pozicionavimo teiginį.
- Lektorius paaiškina, kodėl ir kada prekės ženklas yra svarbus startuoliui, kokie yra pagrindiniai prekės ženklo požymiai ir kaip pradėti kurti startuolio prekės ženklą.
- Įkūrėjai užpildo kūrybines užduotis apie prekės ženklo dizainą.

Dirbtuvės:



- Jei yra įkūrėjų, kuriems pavyko pradėti pirmąjį eksperimentą, jie kviečiami pasidalinti savo mokymusi ir gauti tolesnių lektoriaus nurodymų.
- Visi įkūrėjai baigia kurti reklaminius skelbimus ir vaizdinę medžiagą, atnaujina reklaminių puslapi.
- Parengia ir pradeda kitą eksperimentą.
- Lektorius pristato skirtingus pardavimo „ginklų“ tipus (t. y., pardavimų istoriją, pristatymą, atvejų analizę, atsiliepinimus, šaltuosius skambučius ir kt.). Įkūrėjai pasirenka mažiausiai 3 „ginklus“ ir pradeda juos rengti dirbtuvių metu.

Pirmadienis



Seminaras #8
(3 valandos)

Antradienis



Praktinė užduotis:

apibrėžkite pozicionavimo teiginį, užpildykite kūrybinę užduotį dėl prekės ženklo dizaino, raskite dizainerį (jei reikia)
(4 valandos)



1 su 1 su lektoriumi

Trečiadienis



Dirbtuvės #8
(3-4 valandos)

Ketvirtadienis



Praktinė užduotis:

paruoškite pasirinktus pardavimo „ginklus“
(4 valandos)

Penktadienis



Temos kartojimas
(2 valandos)



1 su 1 patikrinimas su mentoriumi

Šeštadienis



Sekmdienis



Kodėl jums reikia pozicionavimo ir prekės ženklo?



Prekės ženklas yra pavadinimas, terminas, dizainas, simbolis ar bet kuri kita savybė, išskirianti vieno pardavėjo prekę ar paslaugą iš kitų pardavėjų (Amerikos rinkodaros asociacija).

Jūsų prekės ženklo tapatybė atspindi jūsų įmonės reputaciją įvairiais požymiais, ir kuo jie nuoseklesni, tuo stipresnį įspūdį padaro jūsų prekės ženklas. Prekės ženklai nėra kuriami vien tam, kad savininkas galėtų tuo didžiuotis. Stiprūs prekės ženklai padeda išvengti kainų konkurencijos, kai jūsų produktai ir paslaugos išsiskiria.



Pozicionavimas yra vieta, kurią prekės ženklas užima klientų mintyse ir kur išsiskiria prekės ženklo produktai ar paslaugos iš konkurentų pasiūlymų.

Pozicionavimo teiginys yra trumpas tikslinių klientų aprašymas ir aiškus vaizdas, kaip norite, kad klientai jus priimtų.

Klientams ne tiek rūpi jūsų produktas, prekės ženklas ar startuolis, kiek tai rūpi jums. Turite atsakyti į jų klausimą „Kodėl turėčiau pirkti iš jūsų?“. Ir tai yra būtent tai, ką daro pozicionavimo teiginys. Pozicionavimas yra pati svarbiausia jūsų rinkodaros strategijos dalis. Jei neturite aiškaus pozicionavimo teiginio, tai reiškia, kad neturite realios rinkodaros strategijos!

Pozicionavimo teiginys nėra reklaminė frazė; tai iš tikrųjų yra jūsų vidinis įrankis. Veiksmingas pozicionavimo teiginys yra labai galinga gairė visai jūsų rinkodaros veiklai ir iš esmės ji sutelkia dėmesį į tai, kas yra jūsų klientai ir kodėl jie turėtų pirkti iš jūsų.

Efektyvus pozicionavimas ir prekės ženklo naudojimas iškelia jus į šviesą ir padeda žmonėms apie jus sužinoti. Tai pagerina jūsų matomumą ne tik tarp jūsų klientų, bet ir tarp jūsų investuotojų bei suinteresuotųjų šalių.

1. Raskite klientams svarbų išskirtinumą

Dabar jau turėtumėte būti apibrėžę savo tikslinį klientą. Jei to dar nesate padarę, pirmiausia nustatykite pagrindinę tikslinę klientų grupę ir susitelkite į ją. Pagrindinis dalykas yra rasti, kuo galite išsiskirti, kas yra svarbu jūsų tiksliniams klientams. Aprašykite, kokiais būdais jūs suteikiate vertę klientams, kurie jus išskiria iš konkurentų. Pozicionavimo teiginys gali remtis viena ar keliomis iš šių išskirtinumo galimybių:



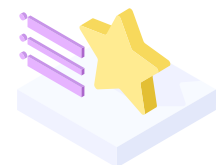
1. KLIENTO NAUDOS

Klientai pirmiausia nori sužinoti, kas jiems yra naudinga. Štai kodėl turėtumėte apsvarstyti galimybę nustatyti kliento naudos aspektą pozicionavimo teiginio pradžioje. Jei klientai galėtų gauti unikalios ir vertingos naudos tik iš jūsų, tai būtų labai patrauklus jūsų diferencinis taškas.



„CliClap“ - „Pridėkite raginimą veikti prie bet kokio turinio“

„Chef Koochooloo“ - „Vaikų mokymas matematikos, gamtos mokslų ir geografijos gaminant maistą“



2. PRODUKTO CHARAKTERISTIKOS

Daugeliu atvejų tai nėra taip efektyvu, kaip sutelkti dėmesį į naudas, nes sunku išskirti savo produktą, nebent jis pasižymi tokiomis novatoriškomis ir unikaliomis savybėmis, kurių konkurentai negali nukopijuoti.

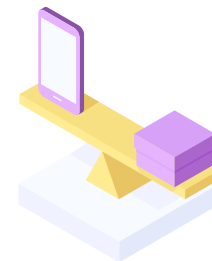


„Duracell“ baterijos - „Nei viena baterija nėra stipresnė ilgiau“ rodo, kad baterija yra pirmaujantis produktas savo produktų klasėje ilgaamžiškumo atžvilgiu.



3. KAINODARA

Šis metodas palygina skirtingus kokybės ir kainos aspektus. Daugelyje produktų kategorijų yra prekių ženklų, kurie bando pasiūlyti daugiau funkcijų, našumo ir kurie yra brangesni. Neabejotinai yra priešinga pozicionavimo galimybė, orientuota į mažų išlaidų ir žemų kainų strategiją.



4. NAUDOJIMAS, PRITAIKYMAS AR PAKAVIMAS

Šis diferenciacijos tipas naudojamas kaip antrinis pozicionavimas siekiant išplėsti prekės ženklo rinką. Juo teigiama, kad produktas gali būti naudojamas įvairiais būdais, skirtingais tikslais, o gal ir tam tikromis progomis. Parodant skirtingus pritaikymo ar jų naudojimo būdus, produktas yra dažnai naudojamas siekiant jį pristatyti naujuose segmentuose toje pačioje rinkoje arba įeinant į visiškai naujas rinkas.

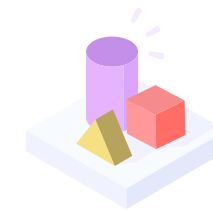


5. PRODUKTO KLASĖ

Diferenciacija pagal produktų klases paprastai reiškia bandymą parodyti ryšį su pradinio produktu, kurį klientai jau gali žinoti ir pasitikėti. Galite palyginti savo produktą ar paslaugą su visiškai kita kategorija, tačiau tokia, kuri rinkoje yra gerai žinoma kaip pagrindinis dabartinis sprendimas, arba pasižymi panašiomis savybėmis, kurios gali padėti paaiškinti jūsų pozicionavimo žinutę.



UNLOQ sistemos - „Saugumas be slaptažodžių“ suteikia galimybę padidinti kibernetinį saugumą naudojant daugelio veiksmų autentifikavimą ir pašalinant slaptažodžius - silpniausią grandį.



6. KULTŪRINIAI SIMBOLIAI

Šiuolaikiniame pasaulyje daugelis reklamos specialistų naudoja gerai atpažįstamus kultūrinius simbolius, norėdami atskirti savo prekės ženklus nuo konkurentų. Esminė užduotis yra nustatyti ir susieti savo prekės ženklą su tokiu simboliu, kuris yra labai reikšmingas jūsų klientams, tačiau jūsų konkurentai dar nenaudoja tokios nuorodos.



„AirView“ - „Uberis be pilotėms skraidyklėms“ prasidėjo tokiu šūkiu, kad paaiškintų pagrindinį vertės pasiūlymą (galimybę užsakyti bepilotės skraidykles pagal pareikavimą).



„Winawin“ - „Tinderis rinkodaros partnerystėms“ buvo pasirinktas kaip pirminė žinutė rinkodaros partnerystės tinklui, siekiant paaiškinti, kaip lengva ir smagu tai gali būti.



7. KLIENTAI

Klientai galėtų būti dar vienas diferencinis taškas. Paprastai pozicionavimo teiginiai, pagrįsti kliento tipu, yra gana aiškūs ir paprasti: jei esate panašus asmuo, produktas jums tinka. Tačiau tokiame pozicionavime paprastai trūksta argumentų, kodėl klientas turėtų pasirinkti produktą. Todėl pagalvokite, kaip galėtumėte tai sustiprinti derindami su papildomais aspektais, kurie turi daugiau įtakos apsisprendimui dėl pirkimo.



„AxBizz“ - „CRO įrankis rinkodaros specialistams ir konversijų kurso ekspertams“. Dėl CRO santrumpos ne visi gali suprasti, ką siūlo ši įmonė, tačiau tai gali būti ir gerai, nes jie sukūrė internetinės rinkodaros specialistams konversijų kurso techninės analizės ir optimizavimo įrankį. Jei kas nors nesupranta, ką reiškia CRO, tikriausiai tam žmogui nereikia to, ką teikia „AxBizz“.



8. KONKURENTAI

Šis diferenciacijos tipas reiškia jūsų produkto ar paslaugos santykį su vienu ar daugiau konkurentų. Kartais konkurentas gali būti dominuojantis jūsų pozicionavimo strategijos aspektas, ypač jei jūsų startuolis išsprendžia tą pačią problemą kaip ir žinomas rinkos lyderis.



„Avis“ – „Mes labiau stengiamės“ nukreiptas į rinkos lyderį („Hertz“), nurodant, kad jie yra tingūs ir pernelyg savimi patenkinti, ypač klientų aptarnavimo srityje.



„Apple“ kompiuteris – „Viskas lengviau su Mac“ yra skirta IBM stiliaus kompiuteriams, pabrėžiant, kad „Mac“ yra daug paprasčiau ir lengviau naudoti.

Pagalvokite, kuo jūsų startuolis skiriasi nuo visų konkurentų ir kitų alternatyvų? Kuriuo produktu ar paslaugomis galima labiausiai didžiulis ir kuris (-ios) yra patikimas (-os). Ar tai suteikia reikšmingos vertės jūsų klientams?

2. Sukurkite pozicionavimo teiginį vienu sakiniu

Čia pateikiama pozicionavimo teiginio formulė:

Kam **[įterpkite tikslinį klientą]**,
[įterpkite savo startuolio prekės ženklą]
yra **[įterpkite diferencinį tašką]**
tarp visų **[įterpkite nuorodos ar konkurentų schemą]**
nes **[įterpkite priežastį tikėti]**.

Jei norite, kad pozicionavimas būtų efektyvus, skliausteliuose turi būti visi penki komponentai. Teiginys neturi būti lygiai toks pats kaip nurodyta formulėje, tačiau jūsų pozicionavimo teiginys turėtų būti parašytas vidutiniam skaitytojui. Įsivaizduokite, kad sutinkate potencialų klientą lifte, ir jis klausia, kokią verslą užsiimate. Jūsų pozicionavimo teiginys turėtų būti trumpas, lengvai suprantamas ir įsimintinas.

Nepakanka rasti savo diferencinį tašką, jūs turite tai įrodyti! Kokia yra pagrindinė priežastis, kodėl klientas turėtų jums tikėti? Kaip galite paremti savo pozicionavimo teiginį? Tai gali reikšti bet ką, pradedant savo proceso rodymu ir dalijimusi duomenų ataskaitomis, ir suteikiant garantiją dėl rizikos, įrodančią, kad jūsų teiginys ir pasiūlymas yra tikri.

Sudarykite bent trijų svarbių priežasčių, kodėl jums reiktų tikėti, sąrašą. Šios priežastys turėtų būti:

- trumpos ir lengvai suprantamos,
- svarios ir įrodančios jūsų patikimumą,
- tvarios jums ir konkurentų sunkiai kopijuojamos,



„ReferralHero“ suteikia galimybę bet kokio dydžio įmonėms stabiliai pritraukti klientus. Mes teikiame lengvai naudojamą įrankį, kuris padės išplėsti jūsų verslą per persiuntimo nuorodas. Mes atšventėme pirmąjį milijono prenumeratorių etapą vos po 5 mėnesių. „Product Hunt“ išrinko „ReferralHero“ kaip geriausią produktą technologijų kategorijoje, ir mes vis tiek išliekame TOP 20 visą laiką. Dabar mes organizuojame daugiau kaip 6000 įmonių persiuntimo nuorodų kampanijas ir sukūrėme daugiau kaip 22 milijonus potencialių klientų.

„REFERRALHERO“ POZICIONAVIMO TEIGINIO ELEMENTAI

Tikslinis klientas	Bet kokio dydžio įmonės, norinčios stabiliai pritraukti klientų
Startuolio prekės ženklas	„ReferralHero“
Diferencinis taškas	Paprastas naudoti įrankis, leidžiantis išplėsti savo verslą per persiuntimo nuorodas
Referento ar konkurentų schemos	Klientų pritraukimo sprendimai per „growth hacking“ ir persiuntimo nuorodų kampanijas
Priežastis tikėti	• geriausias technologijų kategorijos produktas „Product Hunt“ ir vis dar išlieka TOP 20 visą laiką; • šventė pirmąjį milijoną prenumeratorių etapą vos po 5 mėnesių; • dabar tai yra varomoji jėga persiuntimo nuorodų kampanijoms daugiau nei 6000 įmonių; • sukūrė daugiau nei 22 milijonus potencialių klientų;

„ReferralHero“ pozicionavimo teiginyje yra visi reikalingi elementai. Gal galėtume pagalvoti, kaip padaryti jį paprastesnį, trumpesnį ir labiau tiesioginį, tačiau šis pozicionavimo teiginys yra vidaus naudojimo ir visos rinkodaros strategijos instrukcija.

3. Sukurkite savo pozicionavimo šūkį

Pozicionavimo šūkis yra pagrindinis jūsų prekės ženklo pažadas, sudarytas tik iš dviejų ar trijų žodžių. Paprastai jis derinamas su jūsų logotipu. Tai gali nepaaiškinti viso to, ką darote ir koks puikus jūsų produktas ar pasiūlymas, tačiau tai turėtų padėti potencialiems klientams susidaryti įspūdį, ką jie galėtų gauti ir kodėl turėtų pirkti iš jūsų.

Štai patogus kontrolinis sąrašas kuriant pozicionavimo šūkį:

- ❓ Ar jis orientuotas į jūsų pagrindinius tikslinius klientus?
- ❓ Ar jame slypi jūsų prekės ženklo unikali vertė jūsų klientams?
- ❓ Ar jis išskiria jūsų prekės ženklą nuo konkurentų ir kitų alternatyvų?
- ❓ Ar jūsų prekės ženklo pažadas yra tikėtinas ir patikimas?
- ❓ Ar jį lengva suprasti ir įsiminti?

- ❓ Ar sunku jį nukopijuoti? Ar tik jūs galite jį turėti?
- ❓ Ar jis yra nukreiptas į ilgalaikę sėkmę ir suteikia augimo potencialą?
- ❓ Ar jis tinka visoms jūsų verslo sritims?
- ❓ Ar jis atlaikys jūsų konkurentų kontrataką?
- ❓ Ar jis padės jums padaryti rinkodarą efektyvesnę?

Kai sugalvosite keletą galimų šūkių, parodykite juos potencialiems klientams ir paklauskite jų nuomonės. Jei kiti žmonės greitai suvoks teisingą įspūdį, kodėl ar kokiomis aplinkybėmis jie turėtų pasirinkti jūsų produktą, yra tikimybė, kad sukūrėte veiksmingą pozicionavimo teiginį. Atminkite, kad pozicionavimas yra prekės ženklo įtraukimas į vartotojo mintis kartu su pagrindiniu jo išskirtinumo požymiu. Jei pozicionavimo šūkis neatskleidžia skirtumo konkrečiu būdu, tai didžioji rinkodaros biudžeto ir pastangų dalis bus iššvaistyta.

4. Apibrėžkite prekės ženklo savybes

Norėdami sukurti stiprų prekės ženklą, turite suprasti, kokios yra jūsų startuolio stipriosios pusės ir pozicija rinkoje. Turėtumėte pereiti prie kitos užduoties (sukurti savo prekės ženklo savybes), kai:

-  būsite gana gerai nustatę ir išanalizavę jūsų tikslinius klientus, ir žinosite, kaip jie šiuo metu patenkina savo poreikius;
-  turėsite jiems puikų pasiūlymą, kurį jau išbandėte rinkoje;
-  būsite išanalizavę rinkos situaciją, įvertinę konkurentus ir nustatę, kad jūsų produktas ar paslauga yra geresni už konkurentų;
-  būsite parengę savo pozicionavimo teiginį, kuriuo trumpai paaiškinama, ką jūs darote, kas yra jūsų klientai ir kodėl jie turėtų pirkti iš jūsų.

Nebandykite kurti prekės ženklo atsitiktinai ar vadovaudamiesi tik emocijomis. Prekės ženklas yra ne tik tai, kas atrodo gražiausia ir teikia malonumo jausmą įkūrėjams ar kam kitam. Tai turėtų turėti tiesioginį ryšį su jūsų verslo strategija. Jūsų prekės ženklas turėtų būti jūsų verslo variklius, o ne tik būti patrauklus vizualiai.

Sėkmingą prekės ženklą sudaro keli suderinti elementai, įskaitant:

- Jūsų produktą
- Pavadinimą ir logotipą
- Kliento sąlyčio taškus
- Asmenybę ir istoriją
- Tapatybės sistemą

Puikus prekės ženklas įžiebia specifinius jūsų klientų jausmus ir norą apie jį kalbėti. Štai kodėl jūsų startuolio vizija ir misija yra ypatingai svarbios. Netraktuokite savo vizijos ir misijos tik kaip senosios mokyklos formalumu. Jei atliekama tinkamai, tai gali padėti sukurti prekės ženklą, kuriuo klientai pasitiki ir yra jam imlūs.

Yra daugybė skirtingų nuomonių, kokias savybes reikėtų įtraukti kuriant prekės ženklą. Bet bent jau pradžioje būkite paprastas, nes „atlikta yra geriau nei tobula“. Peržiūrėkite pateiktą prekės ženklo charakteristikų lentelę ir užpildykite ją savo startuolio prekės ženklui.

PREKĖS ŽENKLO CHARAKTERISTIKOS

Vizija
Kodėl jūsų produktas reikalingas ilgainiui? Kaip jūs matote savo produktą pasaulyje po kelerių metų?
Misija
Koks yra jūsų startuolio bendras tikslas jūsų pasirinktoje rinkoje, pramonėje ar visame pasaulyje?
Pažadas
Kokias pagrindines problemas sprendžiate ir koks yra jūsų pagrindinis pasiūlymas klientams?
Požymiai
Kas jūs išskiria iš kitų? Ar klientams tai rūpi?
Emocijos
Ką jaučia klientai, kai susidomi jūsų prekės ženklu?
Asmenybė
Jei jūsų prekės ženklas būtų asmuo, kas jis būtų? Jei turite apibrėžtą prekės ženklo asmenybę, jums bus daug lengviau priimti įvairius sprendimus, susijusius su jūsų prekės ženklu. Galite įsivaizduoti, kad ne jūs, o prekės ženklo asmenybė juos kuria.

5. Sukurkite savo prekės ženklo tapatybės sistemą

Jūsų prekės ženklo tapatybė nėra vien tik logotipo vaizdas. Jis turi sugebėti keistis ir prisitaikyti, atsižvelgiant į tai, kur jis naudojamas. Todėl turite atsižvelgti į visas skirtingas terpes, kuriose bus prekės ženklas, ir sukurti tai, kas yra pakankamai lankstu, kad būtų galima jį atpažinti visuose kanaluose. Pasamdykite profesionalų dizainerį sukurti savo logotipą ir vizualinio identiteto vadovą (vadovą, kaip turėtų atrodyti jūsų vizitinės kortelės, socialinės žiniasklaidos profiliai, produktų pakuočių ir kiti vaizdai).

- Paruoškite kūrybinę užduotį, išsamias gaires dizaineriui apie jūsų kuriamą prekės ženklo tapatybę. Daugelis profesionalių dizainerių turi savo kūrybinę instrukciją, klausimų rinkinį, į kurį turite atsakyti, kad užtikrintumėte, jog dizaineris teisingai suprastų ir vizualizuotų jūsų idėją. Net jei dar neturite dizainerio šiai užduočiai, naudokite šį šabloną, kad paaiškintumėte, kaip turėtų būti suvokiama jūsų prekės ženklo tapatybė. Tai jums labai padės, kai samdysite laisvai samdomą dizainerį, kad sukurtumėte savo vizualinio identiteto vadovą.

KŪRYBINĖ UŽDUOTIS

Kliento ir projekto apžvalga	Tikslinė auditorija	Gairės ir dizaino kryptis
Pagrindinė informacija apie įmonę ir kitos svarbios detalės apie projektą	Informacija apie auditoriją, įskaitant tikslines rinkas ir visus susijusius demografinius ar psichografinius kriterijus.	Įmonės ypatybės, stiliaus gairės, projekto tonas, dizaino kryptis ir kiti elementai, į kuriuos reikia atsižvelgti.
Problema	Bendras vaizdas	Užduotis
Kokia verslo problema sprendžiama? Kodėl reikalingas naujas dizaino sprendimas?	Koks yra bendras nagrinėjamos situacijos vaizdas rinkoje (“big picture”)	Ką norima pasiekti naudojant šią (-as) kūrybinę medžiagą (-as)?
Pagrindinės įžvalgos	Konkurentai	Rezultatai
Kokios yra svarbiausios įžvalgos, susijusios su šiuo projektu?	Apibrėžkite konkuruojančias įmones, produktus	Kokie reikalingi rezultatai ar formatai?

- Raskite dizainerį. Pasiteiraukite savo tinklo dėl rekomendacijų arba patikrinkite tokias laisvai samdomų darbuotojų platformas kaip „Freelancer.com“, „Fiverr.com“, „99designs.com“ ar net „Paslaugos.lt“ Lietuvoje.
- Pateikite dizaineriui kūrybinę užduotį, paaiškinkite savo prekės ženklo esmę. Jei dizaineris neprašo jūsų pateikti kūrybinės užduoties ar kokių nors konkrečių rekomendacijų, nesamdykite šio asmens!
- Išbandykite ir pajauskite logotipą su savo tiksliniais klientais. Prasmingo prekės ženklo kūrimas yra ne apie jus, o apie jūsų klientus. Prekės ženklas ir logotipas (kaip vienas pagrindinių jūsų prekės ženklo požymių) turėtų skatinti teigiamus jausmus jūsų klientams ir atitikti jų pasaulėžiūrą. Patikrinkite, ar tiksliniai klientai suvokia tą pačią idėją, kurią jūs norėjote perteikti.

Patvirtinę savo prekės ženklo logotipą ir kitus fizinius požymius įsitikinkite, kad jūsų interneto svetainė ir buvimas internete atitinka prekės ženklo tapatybę pagal jūsų vizualinio identiteto vadovo pateiktas instrukcijas. Atlikite tą patį su viskuo, įskaitant pakuotes, vizitines korteles, reklamines dovanas ir kt. Toliau pateikiamas trumpas kontrolinis sąrašas, kur turėtų būti pastebimas jūsų prekės ženklas:

- ✓ Internetas ir internetinė reklama
- ✓ Socialinė žiniasklaida ir turinio rinkodara
- ✓ Spauda, iškabos, pakuotės
- ✓ Fizinė aplinka (vitrina ar biuras)
- ✓ Pardavimai ir klientų aptarnavimas
- ✓ Visi ryšiai su klientais

Nuosekliai vykdykite savo prekės ženklo pažadus – tai padės išlikti patikimiems ir kelti reputaciją. Norint sukurti prekės ženklo tapatybę klientų galvose, reikia daugiau laiko, o ne tik įkelti naujai sukurtą logotipą ir firminį stilių į interneto svetainę ir socialinius tinklus. Būkite atkaklūs ir kantriai vadovaukitės savo prekės ženklo tapatybės gairėmis.



- Al Ries, Jack Trout. **Positioning: The Battle for Your Mind**
- Philip Kotler, Gary Armstrong. **Principles of Marketing**
- Gregory Diehl. **Brand Identity Breakthrough: How to Craft Your Company's Unique Story to Make Your Products Irresistible**

9.

Teisiniai intelektinės nuosavybės aspektai



2014–2020 metų
Europos Sąjungos
fondų investicijų
veiksmų programa

Tikslai



Kadangi dauguma startuolių yra susiję su naujovėmis ir specifine praktine patirtimi know-how, intelektinė nuosavybė (IN) tampa vienu iš pagrindinių turtų. Pagrindinis šios temos tikslas yra padėti startuolių įkūrėjams nustatyti ir apsaugoti savo intelektinę nuosavybę ne tik pasirašant konfidencialumo sutartis (KS), bet ir naudojant kitas teisinės apsaugos formas.

Praktinė užduotis



1. Sudarykite sąrašą, kas galėtų būti laikoma jūsų intelektine nuosavybe.
2. Pasitarkite su lektoriumi ir mentoriumi, kaip reikėtų apsaugoti šį turtą; parenkite IN apsaugos gaires.
3. Parenkite konfidencialumo sutartį;

SVARBU:

turite tęsti rinkos eksperimentus ir patvirtinti hipotezes.

Rezultatai



Jūs turėsite:

1. nustatytą jūsų IN turtą;
2. numatysite, kaip galėtumėte fiziškai, skaitmeniškai ir teisiškai apsaugoti savo IN;
3. parengtą KS, skirtą partneriams, tiekėjams, darbuotojams;

Įrankiai ir šablonai:



- Konfidencialumo sutartis.

Seminaras:



Lektorius pristato oficialius informacijos šaltinius, kuriuose startuolių įkūrėjai gali rasti atsakymus į klausimus, susijusius su įmonės steigimu, darbuotojų samdymu, jų intelektinės nuosavybės apsauga, skirtingų sutarčių rengimu.

Lektorius pristato įvairius intelektinės nuosavybės apsaugos būdus ir pateikia realių pavyzdžių, kaip sėkmingai buvo naudojamos konkrečios intelektinės nuosavybės apsaugos formos.

Dirbtuvės:

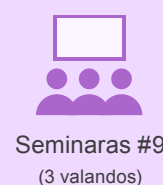


Startuolio komandos pristato, kokią IN jie vertina kaip vertingiausią ir kurią verta apsaugoti. Lektorius pateikia grįžtamąjį ryšį, kokia IN apsaugos forma turėtų būti taikoma.

Įkūrėjai parengia KS, skirtą naudoti su darbuotojais, partneriais ir galbūt net potencialiais klientais.

Įkūrėjai konsultuojasi su lektoriumi ir pradeda rengti papildomus dokumentus IN apsaugai.

Pirmadienis



Seminaras #9
(3 valandos)

Antradienis



Praktinė užduotis:

sudarykite savo IN sąrašą ir išsiaiškinkite, kaip apsaugosite savo IN
(4 valandos)



1 su 1 su lektoriumi

Trečiadienis



Dirbtuvės #9
(3-4 valandos)

Ketvirtadienis



Praktinė užduotis:

pabaikite rengti KS ir IN apsaugos gaires
(4 valandos)

Penktadienis



Temos kartojimas
(2 valandos)



1 su 1 patikrinimas su mentoriumi

Šeštadienis



Sekmadienis



Kas yra intelektualinė nuosavybė?

Jei jūsų startuolio verslas kuriamas remiantis kokiomis nors naujovėmis, yra didelė tikimybė, kad turite vertingą intelektualinę nuosavybę. Veiksmingai saugomos žinios suteikia didesnę tikimybę, kad jūsų įmonės jų greitai neatkartos rinkoje ir taip padidins komercinės sėkmės tikimybę.

Intelektinę nuosavybę (IN) galima apibrėžti kaip protinę kūrybą, pavyzdžiui, išradimus, literatūros ir meno kūrinius, dizainą, pavadinimus, vaizdus ir simbolius, naudojamus prekyboje.

Intelektinė nuosavybė skirstoma į dvi kategorijas:



Autorių teisės apima literatūros kūrinius, filmus, muziką, meno kūrinius ir architektūrinį dizainą.



Pramoninė nuosavybė apima išradimų, prekių ženklų, pramoninio dizaino, komercinių paslapčių ir geografinių nuorodų patentus.



Autorių teisės saugo idėjos išraišką, bet ne pačią idėją. Autorių teisių saugomo kūrinio savininkas turi teisę jį atgaminti ta pačia ar modifikuota forma (t. y., filmą pagal knygą), atlikti ar rodyti kūrinį visuomenei ir jį parduoti. Norint įgyti autorių teises, nereikia registruoti savo medžiagos. Autorių teisės galioja visą autoriaus gyvenimą ir dar po to papildomai 70 metų.

Patentas yra išimtinė išradimo, suteikiančio naują techninės problemos sprendimą, teisė. Išradimas gali būti bet kurios technologijos sritys ir turi būti naujas, pramanus ir pritaikomas pramonėje. Patentas negali apsaugoti idėjos, o tik techninį pasiekimą produkto, proceso ar programos pavidalu.

Vadovaujantis Europos patentų konvencija (EPK), „Europos patentai suteikiami bet kokiems išradimams visose technologijų srityse, jei jie yra nauji, susiję su išradimo etapu ir yra pritaikomi pramonėje“. **„Naujas pasauliui“** („New to the world“) **reiškia, kad anksčiau apie išradimą viešai neturėjo būti atskleista informacija iki jo pateikimo dienos. „Išradimo etapą“** įvertinti yra gana sunku. Siekdama išsiaiškinti, ar išradimas yra išradimo etapas, Europos patentų tarnyba jį lygina su tuo, kas pateikimo metu būtų buvę akivaizdu įsivaizduojamam meno specialistui. EPK pateikia neiš-

samų dalykų ir veiklos, nelaikomų išradimais, sąrašą.

Patentas suteikia išskirtinę teisę – neleisti kitiems gaminti ar parduoti jūsų unikalų produktą, o kiti gali kreiptis tik dėl jūsų produkto licencijavimo. Patentai gali galioji 20 metų, skaičiuojant nuo pateikimo datos.



Prekės ženklas yra skiriamasis ženklas, identifikuojantis tam tikras asmens ar įmonės gaminamas ar teikiamas prekes ar paslaugas, galintis atskirti vienos įmonės prekes ar paslaugas nuo kitų įmonių. Dažnai prekės ženklą sieja su tam tikru kokybės lygiu ir specifine reputacija. Prekių ženklai gali apimti pavadinimus, simbolius, frazes ar net garsus, naudojamus kartu su produktu ar paslauga.

Pavadinimas – „Coco Chanel“

Simbolis – auksinė „McDonald's“ arka

Frazės – „Yra keletas dalykų, kurių negalima nusipirkti už pinigus. Visa kita – su „MasterCard“

Prekių ženklų apsaugą galima gauti registruojantis, pateikus registracijos paraišką nacionalinėje prekių ženklų tarnyboje ir sumokėjus atitinkamus mokesčius. Prekių ženklų apsauga po registracijos galioja 10 metų ir gali būti atnaujinta.

Pramoninis dizainas yra dekoratyvinis ar estetiškas gaminio aspektas. Jį gali sudaryti dvimatės ypatybės (t. y., modeliai, linijos ar spalvos) arba trimatės ypatybės (t. y., gaminio formos ar paviršius). Teisė į pramoninį dizainą įgyjama užsiregistravus pramoninio dizaino registre ir galioja 25 metus nuo paraiškos pateikimo kompetentingai institucijai dienos.



Coca-Cola Bottle, iPhone, Mini Cooper

Komercinės paslaptis sudaro konfidenciali verslo informacija, suteikianti konkurencinį pranašumą. Tai gali būti duomenų, formulės, modelio, įrenginio rinkinys arba kas suteikia vartotojui pranašumą prieš konkurentus. Siekdama apsaugoti paslaptį, įmonė turi įrodyti, kad ji sukuria įmonei pridėtinę vertę, ir ta įmonė ėmėsi atitinkamų priemonių apsaugoti paslaptį.



Coca Cola Recipe, Google Search Algorithm

Geografinės nuorodos ir kilmės vietos nuorodos yra ženklai, naudojami ant prekių, turinčių specifinę geografinę kilmę ir pasižyminčių kokybe, reputacija ar savybėmis, kurios iš esmės priskiriamos tai kilmės vietai. Dažniausiai geografinėje nuorodoje nurodomas prekių kilmės vietos pavadinimas.



Champagne, Prosciutto di Parma, Darjeeling Tee

Kaip valdyti ir apsaugoti savo IN?

Galvodami apie tai, kaip valdyti savo intelektualinę nuosavybę, turite atsakyti į keletą klausimų ir parengti IN apsaugos strategiją ir gaires.

1. Žinokite, kokią IN turite

Sudarykite savo įmonės turto sąrašą ir nustatykite, kokia informacija yra gyvybiškai svarbi – kas labiausiai pakenktų jūsų įmonei, jei ją prarastumėte ar konkurentai galėtų ją pasiekti? Apsvarstykite, kuriam iš tų turtų dažniausiai gresia būti atskleistas. Suvokimas, ką reikia saugoti, padeda geriau suprasti, kaip tai apsaugoti ir nuo ko saugoti.

2. Pažymėkite savo IN konfidencialia

Pridėkite pranešimą dėl konfidencialumo prie kiekvieno savo intelektualinės nuosavybės objekto. Jei atsidursite teisme bandydami įrodyti, kad kažkas pasinaudojo konfidencialia informacija, turėsite įrodyti, jog stengėtės ją apsaugoti.

3. Apsaugokite IN fiziškai ir skaitmeniniu būdu

Užrakinkite patalpas, kuriose saugoma konfidenciali informacija, naudokite slaptažodžius, kad pasiektumėte svarbias duomenų bazes. Yra daug programinės įrangos įrankių dokumentams stebėti. Duomenų praradimo prevencijos priemonės dabar yra pagrindinis daugelio saugos programinės įrangos komponentų. Šios priemonės ne tik nustato neskelbtinus dokumentus, bet ir stebi, kas ir kaip naudojo šiuos dokumentus. Kai kuriais atvejais užšifruojant savo intelektualinę nuos-

avybę, taip pat sumažės rizika.

Įsitikinkite, kad visi jūsų komandos nariai turi pagrindinių žinių apie jūsų intelektualinę nuosavybę ir kaip ją saugote. Atminkite, kad žmonės dažnai yra silpniausia gynybinės sienos grandis. Taigi, įsitikinkite, kad jūsų komanda žino, kaip jie gali netyčia atskleisti intelektualinę nuosavybę.

4. Naudokite teisinės priemones, kad apsaugotumėte

IN apsaugos procedūra priklauso nuo intelektualinės nuosavybės teisių rūšies ir nacionalinių, ES ir tarptautinių įstatymų. Europos patentų tarnybos (EPT) vykdoma patentų išdavimo procedūra regioniniu lygmeniu suteikia apsaugą Europos patentų organizacijos valstybėms narėms. Regioninė patentų sistema leidžia pateikti vieną paraišką dėl patento vienoje vietoje ir tuo pačiu metu įgyti teisinę galią keliose šalyse.

- Paraiškos dėl patento ar prekės ženklo apsaugos pildymas.** Paraišką dėl patento turite pateikti Valstybinei intelektualinės nuosavybės tarnybai arba regioninei patentų tarnybai, pavyzdžiui, EPO. Paraiškoje dėl patento yra išradimo aprašymas, pretenzijos, santrauka ir brėžiniai, jei jie yra nurodyti išradimo aprašyme. Dėl kiekvieno prekės ženklo pateikiama atskira paraiška, kurios neatskiriama dalis yra prekių ir (arba) paslaugų, kurias žymi prekės ženklas, sąrašas. Prieš pateikiant paraišką, naudinga ieškoti registruotų patentų ir registruotų prekių ženklų duomenų bazėje, siekiant nustatyti, ar identiški ar panašūs prekių ženklai jau egzistuoja, kad būtų išvengta nereikalingų išlaidų ar ginčų.

- Patentų išdavimo procedūros trukmė.** Patento išdavimo procedūra pradedama pateikus paraišką. Nustačius paraiškos pateikimo datą, prasideda 18 mėnesių teisinis laikotarpis, per kurį techninis paraiškos turinys laikomas konfidencialiu. Šiuo laikotarpiu atliekamas oficialus paraiškos dėl patento nagrinėjimas, kurio metu nustatoma, ar paraiška atitinka visus teisinius paskelbimo reikalavimus. Jei sąlygos nėra įvykdytos, tarnyba kviečia pareiškėją pašalinti trūkumus per nustatytą terminą. Svarbu pažymėti, kad apsauga sąlyginai galioja nustačius paraiškos dėl patento pateikimo datą.

- Patento ar prekės ženklo išdavimo procedūros išlaidos.** Pateikiant paraišką dėl patento, reikia sumokėti administracinį mokestį ir kitas išlaidas. Į šią kainą gali būti įtrauktos paraiškos dėl patento paskelbimo ir patento išlaikymo išlaidos per pirmuosius dvejus metus. Už suteiktą patentą teisių turėtojas privalo mokėti priežiūros mokestį kiekvienais metais. Tikslią patento kainą galėtumėte sužinoti pas patentinį patikėtinį, kuris gali pasirūpinti visais teisiniais aspektais. Paprastai patento paskelbimo ir išlaikymo išlaidos priklauso nuo to, kur norite gauti tokią apsaugą.

	IN APSAUGOS GAIRĖS			LAIKO JUOSTA (MĖNESIAIS)											
	VEIKSMAI		REZULTATAI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Nurodykite, kokia yra jūsų startuolio ar jūsų, kaip įkūrėjo IN	Pasitarkite su savo komanda, kokia IN turėtų būti apsaugota. Sudarykite savo įmonės turto sąrašą ir nustatykite, kokia informacija yra gyvybiškai svarbi ir turėtų būti laikoma konfidencialia.		Galimų pretenzijų dėl IN, kurias galima apsaugoti, sąrašas												
Pažymėkite jūsų IN kaip konfidencialią	Patalpinkite konfidencialumo pranešimą apie kiekvieną savo intelektinės nuosavybės objektą.		IN turtas pažymėtas konfidencialumo pranešimu												
Apsaugokite fiziškai ir skaitmeniniu būdu	Užrakinkite patalpas, kuriose saugoma konfidenciali informacija, naudokite slaptažodžius, kad pasiektumėte svarbias duomenų bazes, pasirinkite savo duomenų praradimo prevencijos priemones		Pasirinktos ir įdiegtos fizinio ir skaitmeninio saugumo priemonės												
Parenkite KS	Užtikrinkite, kad tie, kurie turi prieigą prie konfidencialios informacijos, jos neatkleistų ir nesinaudotų ja netinkamai. Neatskleidimo susitarimai gali padėti išlaikyti informaciją konfidencialia, kuria keičiamasi su darbuotojais, klientais, potencialiais partneriais ir investuotojais.		KS parengta ir pasirašyta												
Susisiekite su nacionalinėmis įstaigomis, užsiimančiomis IN apsauga	Susisiekite su patentiniu patikėtiniu, kuris gali suteikti jums paramą teikiant visą IN apsaugos ir technologijų perdavimo paslaugų spektrą.		Išvystytas bendradarbiavimas su vietos Technologijų perdavimo centrais ar advokatu												
IN strategija	IN apsaugos procedūra priklauso nuo intelektinės nuosavybės teisių rūšies ir ES ir tarptautinių įstatymų. Kreipkitės į savo technologijų perdavimo centrą (paprastai tokius turi universitetai) arba savo patentinį patikėtinį, kokia teisinės apsaugos forma būtų tinkamiausia jūsų atveju: patentas, prekės ženklas, autorinės teisės, komercinė paslaptis, pramoninis dizainas.		Apibrėžta IN strategija (dokumentas)												
IN paieška	Turi būti atliktas oficialus paraiškos dėl IN nagrinėjimas ir atliekama privaloma nacionalinių ir tarptautinių duomenų bazių paieška. Paieškos tikslas yra nustatyti galiojančius patentus arba paskelbtas patentų paraiškas su pretenzijomis, kurios apima technologiją, procesą ar produktą, dėl kurio kreipiatės.		Paieškos išvados (dokumentas)												
Paraiška dėl IN	Patento išdavimo procedūra paprastai prasideda pateikus paraišką nacionalinei ar regioninei tarnybai. Nustačius paraiškos pateikimo datą, prasideda 18 mėnesių teisinis laikotarpis, per kurį techninis paraiškos turinys laikomas konfidencialiu. Šiuo laikotarpiu atliekamas oficialus paraiškos dėl patentų nagrinėjimas, kurio metu nustatoma, ar paraiška atitinka visus teisinius paskelbimo reikalavimus. Patentas - paraiškoje paprastai pateikiamas išradimo pavadinimas, nuoroda į jo techninę sritį, išradimo pagrindas ir aprašymas (kartu su vaizdine medžiaga, brėžiniais, planais ar schemomis). Prekės ženklas - paraiškoje turi būti aiškiai užregistruoto įregistruoti ženklo kopija, įskaitant visas spalvas, formas ar trimačius elementus. Komercinės paslaptys - saugomos be registracijos ir formalumų.		Užpildyta ir pateikta paraiška dėl IN												
IN apsauga	Patentai - apsauga paprastai suteikiama iki 20 metų nuo paraiškos pateikimo dienos. Prekių ženklai saugomi pirmąjį 10 metų laikotarpį nuo paraiškos pateikimo dienos. Prekių ženklai gali būti atnaujinami neribotą laiką. Kiekvienas atnaujinimas prideda dešimt metų apsaugos. Komercinės paslaptys - teisinės apsaugos trukmė neribojama laiko.		Suteikta IN												

Kada ir kaip naudoti Konfidencialumo sutartį?

Jei jums reikia pasidalinti konfidencialia informacija su kita šalimi, gali būti protinga pasirašyti konfidencialumo sutartį (KS), kuri apriboja jūsų saugomos informacijos naudojimą ir riboja jos atskleidimą. KS suteikia teisinę apsaugos galimybę nuo atsitiktinių ir tyčinių konfidencialumo pažeidimų. KS neturėtų nustatyti verslo įsipareigojimų tarp šalių ir leisti priimančiajai šaliai naudoti jūsų intelektualinę nuosavybę kuriant sau produktus, taip pat negalima užmegzti jokių licencinių santykių.

KS paprastai rekomenduojama tokiais atvejais, kaip:

- pristatant naują produktą ar technologijas potencialiems pirkėjams, platintojams ar licencijos turėtojams;
- samdant darbuotojus, laisvai samdomus darbuotojus ar konsultantus, kurie turės prieigą prie konfidencialios informacijos;
- gaunant paslaugas iš įmonės ar asmens, kuriam gali prireikti ar kuris netyčia gali gauti prieigą prie konfidencialios informacijos;
- dalijantis savo rinkodaros ir finansiniais įrašais su būsimu pirkėju ar verslo partneriu;
- rodant išradimą arba atskleidžiant investuotojui komercinę paslaptį;



KS paprastai neturi prasmės startuoliams, bandantiems pritraukti investuotojų finansavimą, nes dauguma investuotojų tiesiog atsisako pasirašyti tokias sutartis.



Apibrėžkite, kas yra jūsų konfidenciali informacija. Patartina patikslinti, kas yra konfidencialu – tokiu būdu išvengsite painiavos su priimančiąja šalimi. Tačiau nepamirškite, kad priimančioji šalis norės išvengti apribojimų, kad ateityje pačios galėtų pateikti tas pačias išvadas ir įžvalgas. Nesistenkite žengti per toli – galite sudaryti naujas konfidencialumo sutartis, jei reikės atskleisti papildomą informaciją. Pagalvokite apie savo komercines paslaptis, kurios susijusios su

jūsų startuoliu ar verslo idėja. Paklauskite savęs, ką norėtų žinoti jūsų konkurentai. Paprastai ši informacija gali būti klasifikuojama kaip konfidenciali:

- patentuota technologija, produktų dizainas, formulės, veikimo būdai
- rinkodaros strategijos ir taktika
- finansiniai ir buhalterinės apskaitos įrašai
- pardavėjų ir klientų sąrašai



Nurodykite, kaip teikiant informaciją ji bus pažymėta konfidencialia. KS taip pat turėtų apimti, kaip bus elgiamasi žodinėje komunikacijoje, kurioje yra konfidenciali informacija.



Nurodykite priimančiosios šalies įsipareigojimus. Jūsų KS turėtų būti nurodyti konfidencialumo (draudimo dalytis informacija su trečiąja šalimi) ir nenaudojimo (draudimo naudoti asmeniniais tikslais) įsipareigojimai. Tiesiog nepamirškite, kad sutartys, kuriose nurodoma per daug apribojimų kitai šaliai, dažnai vertinamos kaip neįvykdomos.



Įtraukite nekonkuravimo ir darbuotojų neviliojimo sąlygas. Nekonkuravimo sąlyga neleidžia priimančiajai šaliai prisijungti ar įkurti įmonę, kuri tiesiogiai konkuruos su jumis. Darbuotojų neviliojimo sąlyga neleidžia priimančiajai šaliai įdarbinti jūsų darbuotojų dirbti pas juos.



Įtraukite priverstinio atskleidimo sąlygą. Jei priimančiosios šalies prašoma atskleisti informaciją teismui ar vyriausybinei įstaigai, jos privalo taip pasielgti. KS galite numatyti, kad priimančioji šalis praneštų, jei taip nutiktų, ir pasidalintų tik tuo, ko reikia.



Atkreipkite dėmesį dėl sutarties pažeidimo. Svarbu spręsti KS sąlygų nesilaikymo pasekmes. Teisės gynimo sąlyga paprastai suteikia teisę prašyti vykdyti draudimą (paprastai teismo nutartį, kuria draudžiami arba reikalaujama atlikti tam tikrus veiksmus) ir reikalauti atlyginti prarastą pelną.



Nurodykite jurisdikciją. Įrašius šią sąlygą tiksliai ten, kur taikomos konfidencialumo sąlygos, tai gali jus ilgainiui apsaugoti. Nesant geografiniams apribojimams konfidencialumo sutartyje, priimančioji šalis gali teig-

ti, kad gali pradėti verslą ar parduoti produktą bet kur ar bent jau ten, kur jūsų įmonė dar neveikia.



Gaukite priimančiosios šalies pasirašytą ir patvirtintą kopiją.



Nerodykite konfidencialios informacijos, kol KS nėra pasirašyta. Daugeliu atvejų priimančioji šalis nėra saistoma jokių žodiniu susitarimu. Dėl šios priežasties nesidalykite konfidencialia informacija su kita šalimi, kol ji nepasirašys KS.



Nesidalykite daugiau informacijos, nei jums reikia. Kuo mažiau informacijos atskleisite gavėjui, tuo mažesnė tikimybė, kad ją bus galima pavogti ar atskleisti kitiems. Paprasčiausiai paklauskite savęs, ką iš tikrųjų turi žinoti priimančioji šalis.



Neįtraukite žinių, kurios nėra konfidencialios.

- bendrųjų pramonės žinių;
- viešai prieinamos informacijos;
- žinių, kurias gavėjas turėjo prieš pasirašydamas KS;
- idėjos, produkto ar proceso, kurį savarankiškai sukūrė gavėjas;
- teisėtai iš trečiosios šalies gautos informacijos.



Neteikite draudimų trečiųjų šalių atstovams. Atminkite, kad priimančiajai šaliai gali tekti dalytis jūsų informacija su kita šalimi (t. y., advokatu, buhalteriu, padėjėju). Galite įtraukti sąlygą, kurioje nurodoma, kam priimančiajai šaliai leidžiama atskleisti informaciją. Kartais KS būna net nurodyta, kad gavėjas praneštų savo atstovams, kad žinios yra konfidencialios, ir laikytųsi tų pačių KS sąlygų.



Nepalikite sutarties su atvira pabaiga. Įprasta praktika yra tokia, kad dauguma KS tęsiasi nuo dviejų iki penkerių metų arba baigiasi, kai pasibaigia verslo sutartis. Dauguma informacijos ir technologijų nebevertinama po kelerių metų. Kad išvengtumėte „pilkosios“ teisinės zonos (ar ji vis dar yra laikytina konfidencialia informacija, ar ne), į savo sutartį įtraukite nutraukimo datą.



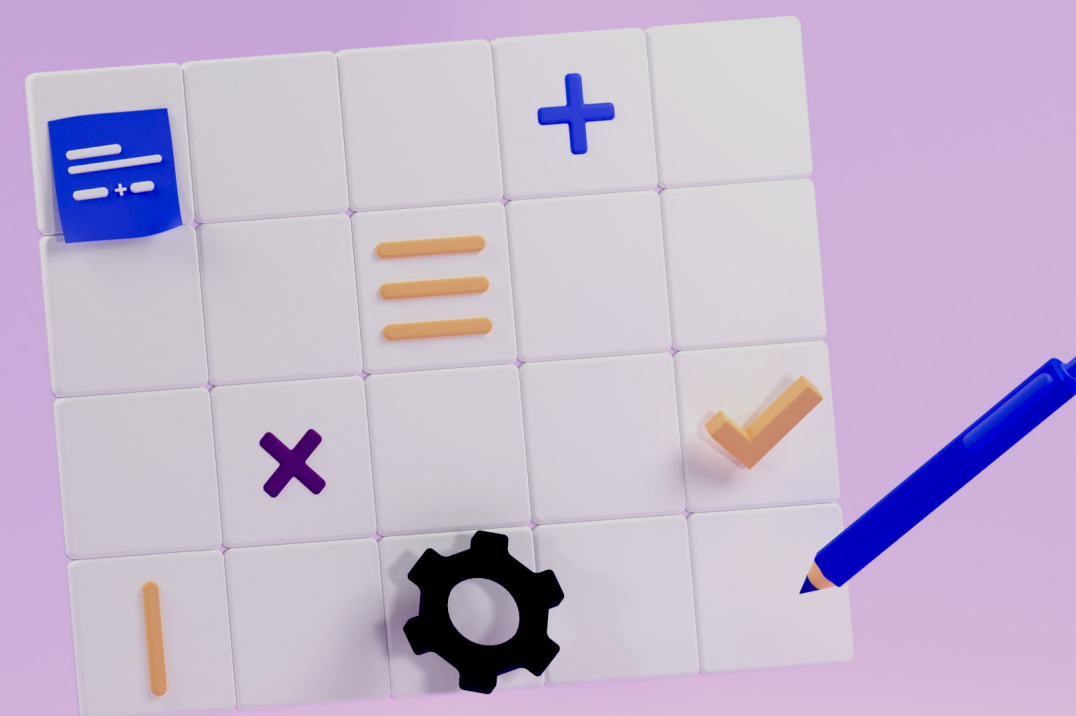
Neturėkite per didelių lūkesčių. KS pasirašymas nereiškia, kad šalys užmegs verslo santykius arba kad jūsų konfidenciali informacija bus saugi. Priimančioji įmonė jau gali turėti tą pačią ar panašią idėją, įdėjusi vidaus ar išorės pastangas.



- P. Menell, M. Lemley, R. Merges, S. Balganes. _
- C. Junghans et al. *Intellectual Property Management: A Guide for Scientists, Engineers, Financiers, and Managers 1st Edition (2015)*
- T.H. Byers, R. C. Dorf, A. Nelson. *Technology Ventures: from Idea to Enterprise 4th International edition (2014)*
- J. Palfrey. *Intellectual Property Strategy (2011)*

10.

Patekimo į rinką strategija ir rinkodaros planas



2014–2020 metų
Europos Sąjungos
fondų investicijų
veiksmų programa

Tikslai



Ši tema padės startuolių įkūrėjams apibrėžti savo patekimo į rinką strategiją ir viename puslapyje išdėstyti savo rinkodaros planą.

Didelės įmonės rengia savo metinius, ketvirčio ir mėnesio rinkodaros planus, apimančius visą jų verslo veiklą apskritai ir kiekvieną savo veiklą ar produktų grupę atskirai ir labai išsamiai. Bet tuo didesnė bet kokio plano apimtis, tuo sunkiau jį įgyvendinti ir tuo daugiau pastangų reikia. Tai nėra ankstyvosios stadijos startuolio variantas. Startuoliai neturi tokios prabangos palikti savo rinkodarą ir pardavimą atsitiktinei sėkmei.

Šios formos rinkodaros planas suteiks startuolio įkūrėjui aiškų vaizdą apie pagrindinį rinkodaros tikslą, tarpinius tikslus ir pagrindines užduotis, kurias reikėtų atlikti tikslui pasiekti.

Rezultatai



Jūs parengsite:

1. Patekimo į rinką strategiją, įskaitant platinimo ir komunikacijos kanalus;
2. tinkamą rinkodaros planą viename lape;

Pradėsite įgyvendinti savo rinkodaros planus; todėl kiekvienam startuoliui šios temos rezultatas gali būti šiek tiek kitoks.

Praktinė užduotis



1. Apibrėžkite patekimo į rinką strategiją.
2. Parenkite rinkodaros planą viename lape.
3. Atlikite bent 1 eksperimentą ir gaukite rezultatų iki kitos savaitės.

Įrankiai ir šablonai:



- Rinkodaros plano šablonas viename lape
- Jei jūsų startuolis rinkoje dirba principu verslas verslui, jūs taip pat parengsite sutartį ar bent jau ketinimų protokolo šabloną (tai priklauso nuo startuolio patekimo į rinką pasirengimo ir pramonės specifikos);

Seminaras:



Lektorius paaiškina, kaip sukurti efektyvią patekimo į rinką strategiją, kaip padaryti ją tikrai veiksmingą, o ne tik formalią. Didelis dėmesys skiriamas faktinių pardavimų plano ir pardavimo veiksmų rezervavimo laiko įkūrėjų kalendoriuje parengimui.

Įkūrėjai apibrėžia ir pateikia savo rinkos strategijas.

Lektorius pristato rinkodaros / pardavimo kanalų ir rinkodaros planų sąvoką viename lape.

Įkūrėjai parengia rinkodaros planą ir nustato savo pardavimų ir rinkodaros užduotis viename lape. Lektorius vadovauja procesui.

Dirbtuvės:



Įkūrėjai pristato ir aptaria eksperimentų rezultatus, dalijasi savo patirtimi. Lektorius pateikia įžvalgų, kaip turėtų būti vertinami rezultatai ir kokių veiksmų turėtų būti imtasi.

Įkūrėjai parengia ir pradeda kitą eksperimentą.

Šiame etape kiekviena startuolių komanda turėtų pradėti bent keletą rinkos eksperimentų ir jau gauti bent pradinius atsiliepimus iš rinkos. Šių praktinių užsiėmimų metu įkūrėjai turėtų atlikti faktinį darbą, norėdami sukurti ir pradėti kitą reklaminį eksperimentą „Facebook“, „Google“, „Youtube“, „LinkedIn“ ar bet kuriuose kituose kanaluose, kurie būtų tinkami konkrečiam startuoliui; parašyti sekimo elektroniniu paštu sekos kopiją; parengti ir nugludinti šaltųjų skambučių scenarijų; ir kt.

Šių praktinių užsiėmimų tema gali būti koreguojama atsižvelgiant į startuolių, dalyvaujančių šioje grupėje, specifiką ir pagrindinius jų iššūkius. Būtų puiku turėti lektorių, kuris yra tam tikros skaitmeninės rinkodaros srities ekspertas.

Pirmadienis



Seminaras #10
(3 valandos)

Antradienis



Praktinė užduotis:
paruoškite rinkodaros ir pardavimų planus
(4 valandos)



1 su 1 su lektoriumi

Trečiadienis



Dirbtuvės #10
(3-4 valandos)

Ketvirtadienis



Praktinė užduotis:
pradėkite kitą eksperimentą ir įgyvendinkite pardavimų ir (arba) rinkodaros planą
(4 valandos)

Penktadienis



Temos kartojimas
(2 valandos)



1 su 1 patikrinimas su mentoriumi

Šeštadienis



Sekmdienis



Kai kurie įkūrėjai vis dar mano, kad komunikacijos kanalų išbandymas užima per daug laiko ir geriau būtų sutelkti dėmesį į pardavimus ir į didelės aprėpties rinkodaros planą. Bet jei potencialūs investuotojai jūsų paklaustų, kaip tiksliai planuojate naudoti rinkodaros biudžetą ir kiek pardavimų tikėtis gauti, ką atsakytumėte? Ar žinote, kiek klientų galėtumėte pasiekti skirtingais kanalais? Kiek jums tai kainuotų vienam klientui? Ką darysite, jei planuojate investuoti savo pinigus? Ar norėtumėte tai padaryti akiai, ar remtis tik prielaidomis?

Nuspręskite dėl platinimo strategijos

Distribution channels are one of key marketing elements that explain how you'll reach your customers and deliver your product or service to them. Startups can sell through a single or multiple distribution channels. These may include distributors or wholesalers, value-added resellers (VAR), retail networks, dealers, sales agents, and direct selling through the Internet, catalogs, sales teams, and physical retail shops. Each distribution channel can have a few levels, but three of them are the most common.

1. GAMINTOJAS → KLIENTAS

Gamintojas parduoda tiesiogiai klientams. Šis platinimo kanalas neturi tarpinių lygių; todėl jūs, kaip gamintojas, galite išlaikyti didesnę pelno maržą. Tačiau klientų pasiekiamumas yra ribotas. Tiesą sakant, tai yra viena pagrindinių ankstyvojo etapo startuolių strategijų – jei norite gauti atsiliepimų iš kliento, turite būti šalia jo. Trumpas platinimo kanalas leidžia greičiau reaguoti ir įsitvirtinti. Todėl, jei dar nesate tikri dėl savo produkto ir vertės pasiūlymo, tai gali būti būtent ta platinimo strategija, nuo kurios turėtumėte pradėti.

2. GAMINTOJAS → MAŽMENININKAS → KLIENTAS

Gamintojai parduoda savo produktus tiesiogiai dideliems mažmenininkams, kurie juos parduoda galutiniams vartotojams. Gamintojas pinigus gauna tik tada, kai produktas parduodamas galutiniam klientui. Ankstyvosios stadijos startuoliai turėtų rimtai apsvarstyti šią galimybę. Klientai jau žino mažmenininką ir lankosi jo internetinėse ar fizinėse parduotuvėse, taigi jums nereikia išleisti savo pinigų srautui pritraukti. Dauguma mažmenininkų turi gerą patikimumą ir nuolat stengiasi pagerinti klientų patirtį, kas bus naudinga ir gamintojui.

3. GAMINTOJAS → DIDMENININKAS → MAŽMENININKAS → KLIENTAS

Didmenininkas paprastai perka ir sandėliuoja didelius kelių gamintojų prekių kiekius, o vėliau suskirsto juos į mažesnes mažmenininkams skirtas didmenines prekes. Gamintojams tokio tipo kanalai suteikia labai didelę rinkos aprėptį. Paprastai dauguma didmenininkų nėra linkę dirbti su startuoliais, kurių produktai vis dar nėra gerai žinomi rinkoje. Tačiau ši platinimo strategija gali būti pagrindinis sėkmės veiksnys augimo etape, kai turite tvirtą potencialą, ir visos jūsų hipotezės buvo patikrintos.

Rinkdamiesi platinimo strategiją, sutelkite dėmesį į tai, ko jums labiau reikia: **greitesnio grįžamojo ryšio ar didesnės rinkos aprėpties**. Bet kokiu atveju turėtumėte turėti planą artimiausiu metu padidinti savo pardavimus.

Parenkite rinkodaros piltuvėlį ir pardavimų planą

Pardavimų planas ir rinkodaros piltuvėlis atskleidžia etapus, kaip perspektyva tampa tikru klientu. Pardavimų planas apibrėžia žingsnius, kuriuos turi atlikti pardavėjas, o rinkodaros piltuvėlio koncepcijoje paprastai nagrinėjami veiksmai, kuriuos turi atlikti klientas.

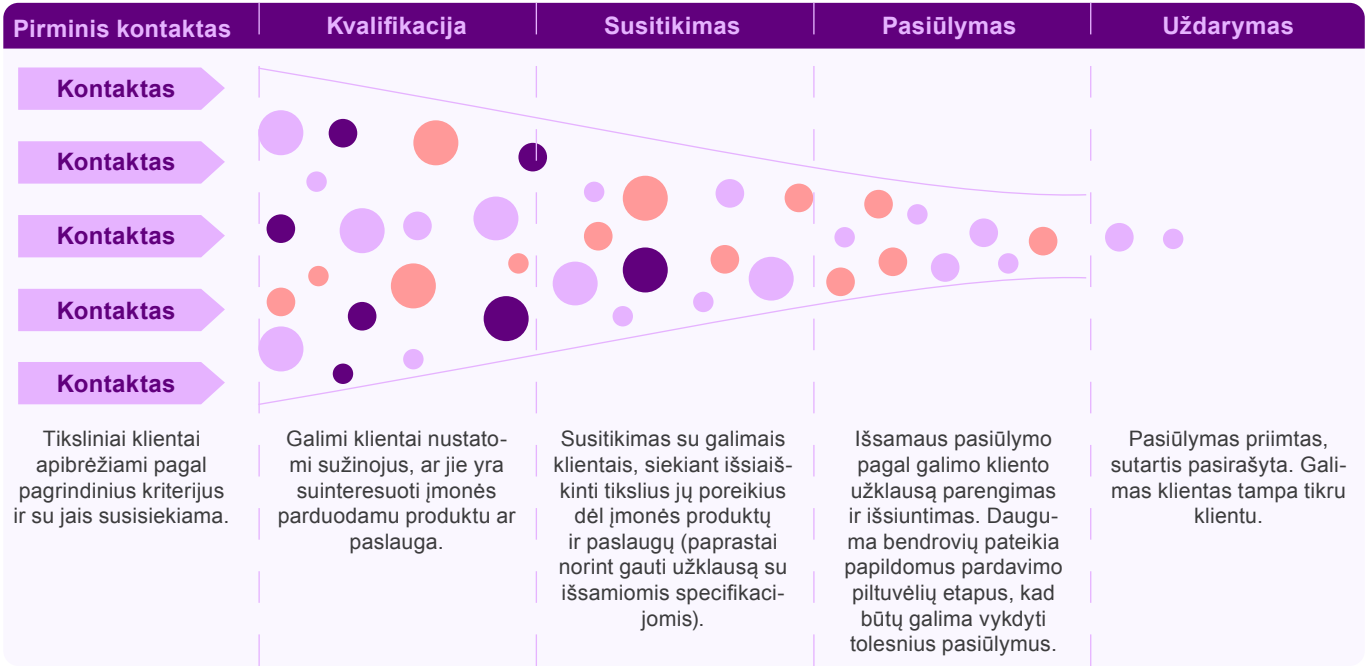
Pagrindiniai pardavimo plano ir rinkodaros piltuvėlio etapai

Pardavimų planas	Rinkodaros piltuvėlis
1. Pirminis kontaktas	1. Interneto svetainės lankytojas
2. Kvalifikacija	2. Užsiregistravimas išbandymui ar dovanai gauti
3. Susitikimas	3. Prisijungimas arba atsisiuntimas
4. Pasiūlymas	4. Aktyvus vartotojas
5. Uždarymas	5. Mokantis vartotojas
	6. Skleidėjas

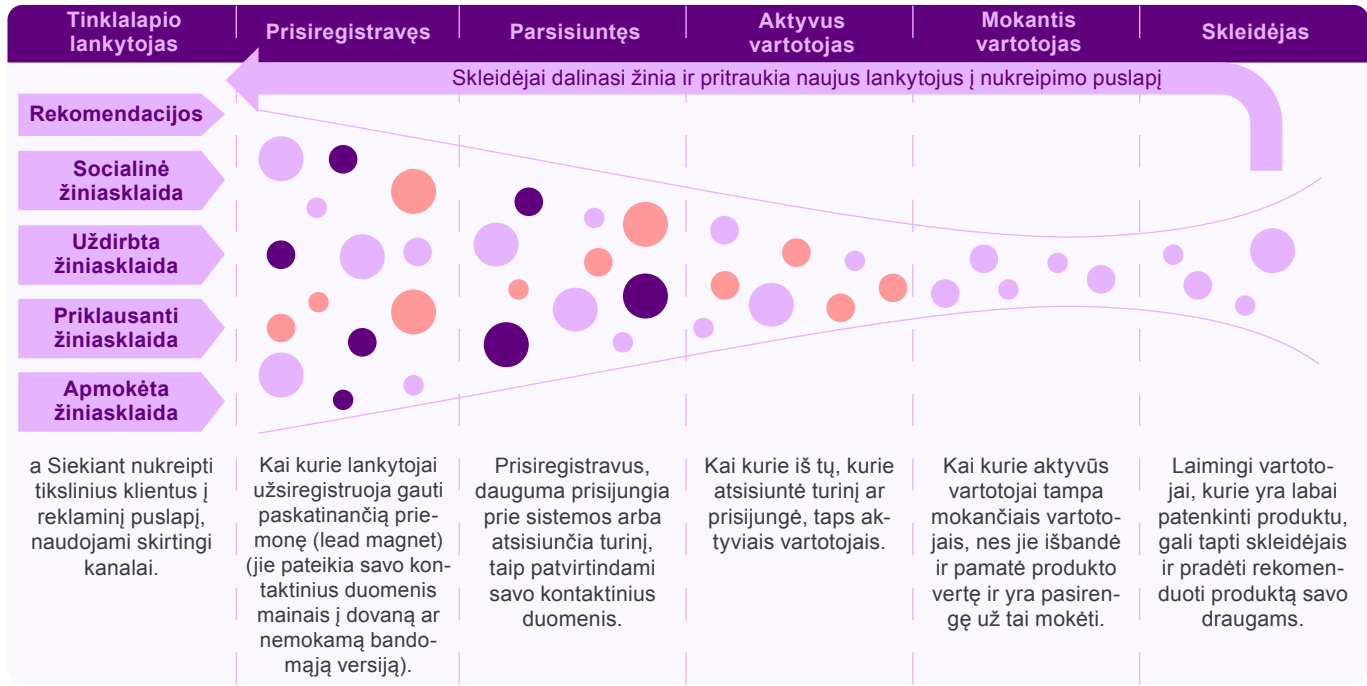
Įmonės, kuriose pardavimai daugiausia vykdomi asmeniniu pardavimu, paprastai taiko pardavimo planą savo pardavimo procesams planuoti ir valdyti. Kiekviena perspektyva turi atributą pardavėjo santykių su klientais valdymo duomenų bazėje, apibrėžiantį, ar potencialus klientas yra arti faktinių pardavimų.

Įmonė, kurioje pardavimai ar bent jau potencialūs klientai generuojami per rinkodaros kampanijas ir rinkodaros automatizavimo įrankius, dažniausiai orientuojasi į rinkodaros piltuvėlį. Kiekvienas pardavimas prasideda nuo labai daug potencialių klientų ir baigiasi daug mažesniu žmonių skaičiumi, kurie iš tikrųjų perka ir galbūt rekomenduoja kitiems. Pateiktas pavyzdys iliustruoja dažniausiai pasitaikančius pardavimo kanalo etapus.

PARDAVIMŲ PLANO PAVYZDYS



RINKODAROS PILTUVĖLIO PAVYZDYS



Pasirinkite, kuri koncepcija yra artimesnė jūsų situacijai: jei planuojate aktyvius asmeninius pardavimus, turėtumėte parengti jūsų numatytą pardavimų planą. Jei planuojate naudoti įvairius rinkodaros kanalus ir įrankius, kad pritrauktumėte klientus, rinkodaros piltuvėlis būtų patogesnis pasirinkimas. Tiesiog nepamirškite, kad sparčiausiai augantys startuoliai stebi ir nuolat gerina kiekvieno pardavimų plano ar rinkodaros piltuvėlio etapo konversijų rodiklį. Būkite pasirengę vertinti, mokytis ir prisitaikyti.

JAV įsikūrusi bendrovė „Ankota“ sukūrė programinę įrangą, skirtą namų ūkio verslui valdyti ir pacientams stebėti tarp jų namų prie-

žiūros specialistų apsilankymų. „Ankota“ išbandė daugiausia įeinančių rinkodaros kanalų, dalydamasi naudinga informacija savo tinklaraštyje ir elektroninėse knygose ir tikėdamasi, kad potencialūs klientai ją pamatys ir susisieks su įmone. Tai buvo geras būdas augti ir mokytis, tačiau „Ankota“ įkūrėjai sužinojo, kad jie gali gauti tik pradinius potencialius klientus, o ne faktinius pardavimus šiais kanalais. Todėl jie nusprendė tai derinti su išeinančios rinkodaros iniciatyvomis, kad galėtų aktyviai pasiekti potencialius klientus, kurie buvo nurodyti kaip pirminiai klientai. Nors tai nebuvo ženklus pokytis, jų verslo modelis turėjo būti atnaujintas, įskaitant tiesioginės rinkodaros kanalus ir papildomas išlaidas.

Sukurkite pardavimų planą ir pasirinkite savo ginklus

Jei savo produktą parduodate tik tada, kai jis yra 100% paruoštas, gali būti jau per vėlu. Dauguma įkūrėjų yra žmonės, orientuoti į produktus, ir dėl to gali susidurti su sunkumais. Bet jūs turite būti protingi ir susitaikyti su tuo, kad jūsų produktas pats neparsiduos, ir jūs neketinate užbaigti pardavimo, kai tik jis bus paruoštas pristatymui.

Supaprastintas M. Weinbergo pardavimų plano šablonas (2018)

1. TIKSLAI – Ko sieksite pardavimų srityje?

Planai turėtų išreikšti asmeninius tikslus metams ar tam tikriems periodams. Čia pateikiamos kelios kategorijos, kurioms galite suteikti konkrečius tikslus:

- bendrosios pajamos
- bendrasis pelnas (doleriais arba procentais)
- įsigytų naujų sąskaitų skaičius
- grynieji naujo verslo doleriai
- pajamos iš esamų sąskaitų
- produkto kategorija, kryžminis pardavimas arba nauji produkto tikslai

2. STRATEGIJOS – Kaip jūs ketinate tai padaryti?

Tikslai yra „kas“, o strategijos – „kaip“. Tai yra vieta, kur reikia apibrėžti, kaip planuojama vykdyti pardavimus ir iš kur atsiras verslas.

- Kurios geografijos, vertikalios pramonės šakos ar kanalų sieksite? Ar turite galutinį tikslinių klientų sąrašą, kurį norite pridėti prie plano?
- Ar esama perspektyvų, kur jūs planuojate investuoti į papildomą energiją?
- Ką turėsite padaryti, kad patektumėte pro duris ir kaip ateityje jūs reguliuosite galimybes?
- Kokias kitas strategijas jūs galite naudoti pardavimų tikslams pasiekti?

3. VEIKSMAI.

Pateikite veiksmų metriką, kurią vertinsite, stebėsite ir prisiimsite atsakomybę, kad tai pasiektumėte. Tai gali apimti:

- laiko blokuojamų valandų ir skirtų pardavimų veiklai valandų skaičius
- išeinančių skambučių skaičius, tiesioginių pardavimo susitikimų skaičius
- kelionių į pagrindines rinkas skaičius, pagrindinių pristatymų skaičius
- pateiktų pasiūlymų skaičius

4. KLIŪTYS

Jei jūsų kelyje yra kliūčių, kurios trukdo pasiekti jūsų tikslus, išvardykite jas, kad galėtumėte jas išspręsti. Paprašykite pagalbos ar patarimo tuo atveju, kai jums to reikia.

5. ASMENINIS TOBULĖJIMAS

Ką norėtumėte padaryti, kad pagerintumėte savo įgūdžius ir taptumėte efektyvesni pardavimuose. Į jūsų galimybes gali būti įtraukti:

- dalyvavimas seminaruose ir konferencijose
- skaitytinios knygos ir tinklaraščiai
- mokymai apie jūsų pageidaujamą pramonę
- savo rašymo įgūdžių vystymas, dalyvavimas socialinėje žiniasklaidoje ar tapimas asociacijos nariu
- mentoriaus paieška



PARDAVIMŲ ISTORIJA remiasi viskuo, ką darote pardavimų srityje. M. Weinbergas (2018) pardavimo istoriją apibrėžia kaip kalbą ar kalbėjimo punktus, kuriuos vartojate, kai jūsų klausia, kuo užsiimate ar kai kam nors pasakojate apie jūsų verslą. Tai labai svarbu jūsų sėkmei, todėl tai turi būti galiną, skirtinga, į klientą orientuota istorija.



EL. PAŠTAS tapo pagrindiniu daugelio pardavimo vadybininkų pasirinktu ginklu užmezgant pradinį ryšį su galimais klientais. Tai mažiau trikdo potencialų klientą ir mažiau priklauso nuo pardavėjo galimybės atlikti aktyvų telefono skambutį.



INICIATYVUS TELEFONO SKAMBUSIS vis dar yra pats galingiausias ir tiksliausias ginklas, norint laimėti tiesioginį susitikimą su tiksliniu galimu klientu.



BALSO PAŠTAS yra realybė, ir kiekvienas pardavėjas turi su tuo susitaikyti. Jei ketinate gauti balso paštą, pasinaudokite juo kaip galimybe sukurti dalį mūsų pardavimo istorijos, įsitvirtinti kaip vertės kūrėjui ir pradėti kurti santykius.



SPAUSDINTA IR SKAITMENINĖ MEDŽIAGA egzistuoja per amžius ir, tinkamai ją naudojant, vis dar yra naudinga.



BALTOSIOS KNYGOS IR PRAMONĖS EKSPERTAI, kaip trečiosios šalies, nešališka ar akademinė informacija, gali būti naudojami prieš pirminį pardavimo skambutį, jo metu ir po jo, siekiant paskatinti potencialių klientų susidomėjimą. Dažnai potencialus klientas, gaunantis šią trečiųjų šalių informaciją, daro prielaidą, kad medžiagą teikiantis pardavėjas turi prasmingą pateiktų problemų sprendimą.



PIRMINIS TIESIOGINIS PARDAVIMO SUSITIKIMAS. Paprastas visų iš anksto naudojamų ginklų tikslas yra surengti pardavimo susitikimą. Pirminis susitikimas yra pardavimo pastangų viršūnė – tai yra tai, ką jūs labai stengiatės pasiekti.



KLAUSIMŲ NAGRINĖJIMAS. Daugiau ir geriau parduoti galima užduodant puikius klausimus, o ne tik rengiant puikias prezentacijas. Galite žymiai padidinti savo pardavimų sėkmę, uždavę skausmo ieškančių, galimybių atskleidžiančių, nagrinėjančių klausimų.



ATVEJŲ ANALIZĖ, kaip padėjote kitiems klientams, yra galingas įrodymas, kad tai, ką parduodate, nebesukelia jokio galvos skausmo. Jei į dialogą su klientu galėtumėte įtraukti svarbių atvejų tyrimus ir klientų sėkmės istorijas.



PAVYZDŽIAI IR DEMONSTRACINĖS VERSIJOS kartais vertos daugiau nei tūkstantis žodžių.



Parduodant tikimasi **PRISTATYMŲ** daugeliu atvejų. Tinkamai suplanavus ir įvykdžius, žudanti prezentacija gali suteikti išskirtinumo, kuris iš tikrųjų išskiria jus iš konkurentų.



PASIŪLYMAI būna visokių formų ir dydžių, ir tai yra vienas iš galutinių pardavimo ginklų.



REKOMENDACIJOS yra patvirtinimas, kad jūs esate toks geras, kaip teigiate. Atsiliepiamai ir trečiųjų šalių pritarimai yra patikimesni už viską, ką galite pasakyti apie save. Pabandykite turėti įvairių rekomendacijų, kad būtumėte palankioje padėtyje – kad galėtumėte parinkti ir pasirinkti tinkamiausias rekomendacijas konkrečioms naujoms verslo galimybėms.

Rinkodaros planas viename lape

KODĖL TO REIKIA

Didelės įmonės rengia savo metinius, ketvirčio ir mėnesio rinkodaros planus, apimančius visą jų verslo veiklą apskritai ir kiekvieną savo veiklą ar produktų grupę atskirai ir labai išsamiai. Bet kuo didesnė bet kurio plano apimtis, tuo sunkiau jį įgyvendinti ir tuo daugiau pastangų reikia. Startuoliams reikia rinkodaros plano, kad būtų sutelktas dėmesys į pagrindines veiklas, kurios padeda patekti į rinką ir sukurti pelningą verslą. Tačiau tradicinis požiūris nėra startuolių pasirinkimas.

Jūs galite sukurti rinkodaros planą tiesiog ant vieno lapo. Jame nėra tiek detalių, kaip tradiciniame plane, tačiau tokios formos rinkodaros planas suteiks jums aiškų vaizdą apie pagrindinį rinkodaros tikslą, kokių tarpinių tikslų siekiate ir kokias užduotis turėtumėte atlikti, kad pasiektumėte tikslą.

1. Apibrėžkite pagrindinį savo rinkodaros tikslą

Koks yra pagrindinis jūsų rinkodaros tikslas? Tikslas, pvz., pardavimų padidinimas, yra pernelyg bendras, kad būtų pagrindinis jūsų rinkodaros tikslas. Dažniausias atvejis yra parengti metinį rinkodaros planą ir nustatyti tikslą padidinti pajamas iš pardavimų ir grynąjį pelną tuo laikotarpiu. Norėdami apibrėžti savo rinkodaros tikslą, naudokite „SMART“ sistemą:

- **S** (specifinis) – tikslas aiškus kiekvienam, turinčiam pagrindinių žinių apie projektą.
- **M** (išmatuojamas) – tai lengva sužinoti, kai pasieksite tikslą.
- **A** (orientuotas į veiksmus) – skamba ne kaip svajonė, o kaip atliktina užduotis ar darbas.
- **R** (realus) – įmanomas pasiekti turint išteklių, žinių ir laiko
- **T** (pagrįstas laiku) – yra nustatytas laikas, kada turėtų būti pasiektas tikslas.

Štai pavyzdys: iš anksto parduokite narys-
tę visam naudojimo laikui, kad gautumėte
40 000 eurų platformos kūrimui.

Tai yra konkretus, išmatuojamas, pagrįstas veiksmas ir laiku, nes jis nurodo veiksmą „iš anksto parduoti“, paaiškina, kiek pajamų reikia uždirbti ir kada reikia pasiekti šį tikslą.

2. Kokie tikslai turi būti įgyvendinti norint pasiekti tikslą?

Kai turėsite aiškų ir išmatuojamą tikslą, pabandykite išsiaiškinti, ką reikia padaryti, kad jį pasiektumėte. Sudarykite sąrašą nuo trijų iki šešių tarpinių tikslų, kurie, jei jie bus pasiekti, taip pat padėtų jums pasiekti tikslą. Geriausia būtų tarpinius tikslus apibrėžti vadovaujantis rinkodaros piltuvėlio etapais. Nesigilinkite į detales, nes kuriate rinkodaros planą tik viename lape.



Tęskime su pavyzdžiu. Jei šis startuolis nori gauti 40 000 eurų pajamų, gali būti nustatyti penki tarpiniai tikslai. Jei šie tikslai pasiekiami, pasiekiamas ir pagrindinis tikslas. Jei šiam startuoliui pavyks pritraukti 15 000 lankytojų į interneto svetainę neišleidžiant daugiau nei 0,30 euro vienam lankytojui, visos reklamos išlaidos sudarytų 4,500 eurų. Jei reklaminio puslapio konversija bus padidinta iki 10%, bus užregistruota 1 500 registruotų vartotojų (potencialių asmenų, užsiregistravusių tapti beta vartotojais). Prieš bandant ką nors parduoti, ypač norint atlikti išankstinį pardavimą (parduoti dar nebaigtą gaminti produktą), yra tarpinis tikslas – sukurti įsitraukusią auditoriją, kurią sudarytų bent 750 beta vartotojų. Jei šis tikslas bus pasiektas, norint pasiekti pagrindinį tikslą, išankstinio pardavimo pasiūlymo konversija turėtų būti 25 proc. (tai yra gana realu, kai dalyvauja beta vartotojų auditorija). 150 išankstinių pardavimų už 297 eurų kainą suteiktų 44,550 eurų pajamų. Atskaičius apytiksliai 4,500 eurų rinkodaros išlaidoms (norint pritraukti 15 000 lankytojų), bus 40 000 eurų – suma, kuri buvo numatyta kaip pagrindinis rinkodaros tikslas.

PAGRINDINIS TIKSLAS SUSKIRSTYTAS Į SIEKIUS



3. Užduotys, kurias reikia atlikti kiekvienam siekiui pasiekti

Kita užduotis – suskirstyti kiekvieną tikslą į smulkesnes, išsamesnes užduotis. Lengva pasakyti „pritraukite bent 15 000 tikslinių lankytojų į reklaminį puslapį pigiau nei 0,30 euro už paspaudimą“, tačiau, kai reikia įgyvendinti šiuos tikslus, galite užstrigti. Norėdami išvengti užstrigimo, užduokite sau vieną pa-

SIEKIAI SUSKIRSTYTI Į UŽDUOTIS

Gaukite 40 000 eurų už platformos kūrimą per 6 mėnesius

Pritraukite bent 15 000
tikslinių lankytojų į re-
klaminį puslapį(CPC<)

Sukurkite skatinančią
priemonę – el. knygą apie
rinkodaros partnerystę

Vertingo turinio kūrimas
ir dalijimasis „Facebook“,
„LinkedIn“

„Facebook“, „Instagram“,
„Youtube“ reklama

Suraskite skaitmeninės
rinkodaros bendruo-
menes ir pateikite joms
specialų pasiūlymą

...

Padidinkite registra-
cijos beta versijoje
konversiją iki 10%

Reklaminio puslapio A/B
testavimas

Sukurkite mokymus in-
ternetu ir pasiūlykite kaip
papildomą paskatą

Pradėkite pakartotinės
rinkodaros kampaniją
„Facebook“

...

Sukurkite įsitraukusią
750 beta vartotojų
auditoriją

Sukurkite privačią
„Facebook“ ar „LinkedIn“
grupę ir pakvieskite beta
vartotojus

Bendrinkite vertingą turinį
privačioje grupėje

Skatinkite rašyti komenta-
rus naudodamiesi partne-
rystės pasiūlymais

...

Iš anksto parduokite na-
rystę visam naudojimo
laikotarpiui 150 įsitrau-
kusiems vartotojams už
297 eurų sumą

Sukurkite pardavimo pus-
lapį naudodami atgalinį
laikmatį arba pardavimų
skaičiuoklę (ribotas na-
rystės skaičius)

Siūlykite mokymus
internetu kaip premiją už
narystę visam naudoji-
mo laikotarpiui

Kampanija el. paštu,
pristatanti narystės pa-
siūlymą visam naudoji-
mo laikotarpiui

...

Pakvieskite draugus ir
gaukite prieigą prie ne-
ribotos PRO funkcijos

Padėkos puslapis su
kvietimu „pasiūlykite 5
draugams ir gaukite neri-
botas PRO funkcijas“

Komunikacijos el. paštu
seka tiems, kurie įsigijo
narystę visam naudoji-
mo laikotarpiui

...

4. Susiekite užduotis su datomis

Dabar atėjo laikas padaryti rinkodaros planą labiau veiksmingą ir sektingą. Turėti rinkodaros planą yra gerai ir tai labai padeda, tačiau jei norite pasiekti dar didesnių rezultatų, rinkodaros veiksmus turite planuoti atsižvelgdami į laiką ir pinigus. Iš esmės turite nuspręsti, kada bus atlikta kiekviena jūsų užduotis ir kiek tai kainuos. Viskam tinkamo sprendimo nėra.

Savo užduotis galite įdėti į asmeninį kalendorių (prisijungus arba neprisijungus), laiko planavimo programą ar programinę įrangą. Yra daug specializuotų nemokamų ir mokamų programinės įrangos sprendimų, skirtų piešti Ganto diagramas jūsų projektams, įskaitant jūsų rinkodaros planą. Tik nuo jūsų priklauso, ar norite savo rinkodaros planą, parengtą viename lape, pakeisti į Ganto diagramą. Ganto diagramos naudojimas planuojant ir valdant užduotis suteikia galimybę prisijungti,

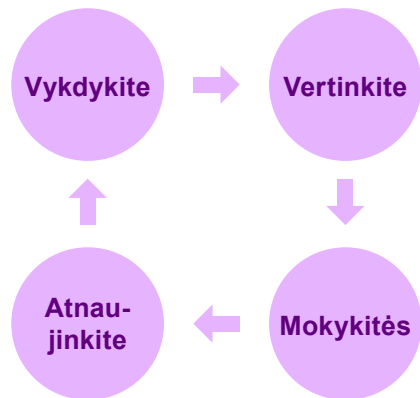
prastą klausimą: „Ką reikia padaryti norint pasiekti šį tikslą?“ Taikykite tą patį principą, kaip ir ankstesnėse užduotyse, kai siekėte pagrindinio tikslo. Be to, visada dukart patikrinkite, ar tikslas bus pasiektas, jei sėkmingai atliksite tas užduotis.

Čia pateikiamas pavyzdys, kaip rinkodaros užduotys gali atrodyti kiekvienam iš siekių. Čia nereikia daug paaiškinimų. Jei rengiate rinkodaros planą ne tik sau, bet ir komandai, gali būti protinga kiekvieną užduotį paaiškinti keliais sakiniais.

5. Vykdykite – vertinkite – mokykitės

Mokymosi procesas niekada nesibaigia, ypač po produkto pristatymo. Įvertinkite savo rinkodaros ir pardavimų pastangas bei rezultatus, kad galėtumėte priimti efektyvesnius sprendimus. Jūsų produktas gali būti nuostabi reklama, kurios strategiją galite rinktis pagrįstai, tačiau netinkamai vykdydami ir be įvertinimo negausite rezultatų, kokių tikėtės. Jei neatliekate vertinimo, negalite mokytis.

„Vykdykite – vertinkite – mokykitės“ procesas rinkodaroje padeda jums sutaupyti išteklių nereikalingiems dalykams ir veiklai. Tai leidžia jums greičiau pasiekti savo tikslus.



Daugumai startuolių įkūrėjų laiko planavimas yra labai jautrus klausimas, nes reikia padaryti tiek daug, o laiko yra tiek mažai. Peržiūrėkite savo rinkodaros planą ir pasirinkite iki trijų rinkodaros užduočių, kurias atliksite per savaitę.

Net jei esate vienintelis įkūrėjas, parenkite sau ataskaitą. Bent trumpą ataskaitą, įskaitant tai, kokios buvo jūsų savaitinės rinkodaros užduotys ir tikslai, bei kuriuos iš jų pasiekėte. Skirkite keletą minučių, kad apmąstytumėte kliūtis, su kuriomis susidūrėte, ir apie galimybes, kurias galbūt radote ar vis dar turite atrasti.



Sužinokite, kas nesuveikė taip, kaip tikėtasi, ir ką daryti toliau.

Jei galutinis rezultatas yra blogesnis, nei buvo tikėtasi, turite nustatyti nesėkmės priežastį ir nustatyti, ką reikia pakeisti.

1. Nustatykite nesėkmės priežastis – tai, kas pasirodė neveiksminga: tik tam tikra rinkodaros priemonė ar visa strategija?
2. Jei nėra pagrindo manyti, kad nesėkmę sukėlė tam tikras strateginis sprendimas (visos jūsų hipotezės vis dar lieka patvirtintos), turite pakeisti taktikos priemones. Pigiau ir lengviau pakeisti taktiką nei pakeisti visą rinkodaros strategiją ar net visą verslo modelį.

3. Jei taktikos priemonės pasirodė veiksmingos (paprastai tai reiškia, kad pasiūlymai klientams pateikiami laiku ir vietoje), tačiau galutinis rezultatas nėra tas, kokio tikėtasi, tuomet turite atlikti tolesnę analizę.

- ? Ar tikrai savo tiksliniams klientams pateikėte neatmetamą pasiūlymą?
- ? Ar jūsų startuolis iš tikrųjų daro tai, ką žadėjote?
- ? Ar klientas gali dėl ko nors abejoti?
- ? Ar pati rinka sumažėjo ar pasikeitė?
- ? Kokios tendencijos šiuo metu vyrauja rinkoje? Ar jos skiriasi nuo tų, kurios buvo parengtos strategijos ir verslo modelio pagrindu?
- ? Kiek rinkoje yra konkurentų? Ką jie siūlo?
- ? Kaip aktyviai ar agresyviai konkurentai vykdo savo rinkodaros strategiją?
- ? Kuriose srityse susiduriate su aršiausia konkurencija ir kodėl pralaimite?



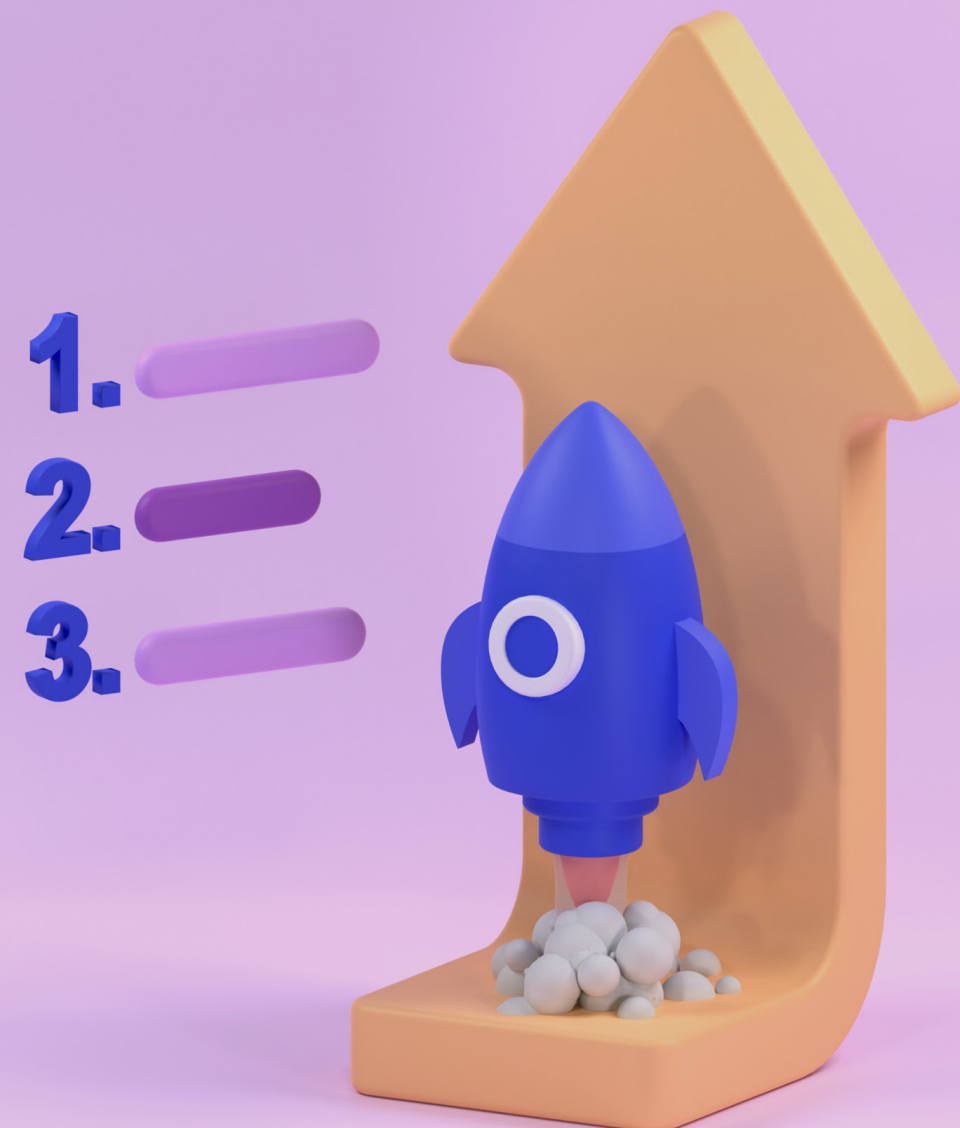
„SlideModel“ teikia savo klientams daugiau kaip 12 000 „PowerPoint“ šablonų ir projektų. Verslas kuriamas pagal prenumerata pagrįstą pajamų modelį, o šablonai atsiunčiami tiesiai iš interneto svetainės. „SlideModel“ įkūrėjai manė, kad pagrindinė rinkodaros strategija bus paremta internetine reklama, pvz., „Google AdWords“ ir pan. Keletą metų jie leido pinigus internetinei reklamai, kol suprato, kad yra kitų kanalų, kurių investicinė grąža yra didesnė. Dėl padidėjusios konkurencijos internetinė reklama gerokai pabrango, o reklamos kampanijos optimizavimo trūkumas neleido pasiekti didesnės investicinės grąžos. Taigi, kai tik įgyvendinsite bet kokius rinkodaros sprendimus, įvertinkite rezultatus ir neatidėliokite to.



- Allan Dib. *The 1-Page Marketing Plan: Get New Customers, Make More Money, And Stand Out From The Crowd* (2016)
- Mike Weinberg. *New Sales. Simplified.: The Essential Handbook for Prospecting and New Business Development* (2018)
- Jeb Blount. *Fanatical Prospecting: The Ultimate Guide to Opening Sales Conversations and Filling the Pipeline by Leveraging Social Selling, Telephone, Email, Text, and Cold Calling* (2015)
- Gabriel Weinberg, Justin Mares. *Traction: How Any Startup Can Achieve Explosive Customer Growth* (2015)

11.

Startuolio augimo varikliai ir metrikos



2014–2020 metų
Europos Sąjungos
fondų investicijų
veiksmų programa

Tikslai



Pagrindinis šios temos tikslas yra pristatyti skirtingus augimo variklius ir susieti juos su pagrindinėmis augimo metrikomis. Tai padės startuolių įkūrėjams žinoti, kaip auga startuolis, ir turėti aiškių įžvalgų, kaip augimas galėtų paspartėti.

Daugelis startuolių kalba apie reklamą iš lūpų į lūpas ir tikisi virusinio augimo. Tačiau virusinis poveikis pasireiškia labai retai, ypač jei nėra nuoseklių, tikslinių veiksmų. Sąmoningai nepasirinkę augimo variklio, paliekate savo startuolio augimą atsitiktinumui. Yra daugybė augimo metrikų, kurias naudoja startuoliai ir net investuotojai, tačiau dauguma tų metrikų yra bevaisės. Dauguma šių metrikų atrodo išsamios ir logiškos ir teikia įkūrėjams pasitenkinimą dėl startuolio vystymo pažangos. Bet iš tikrųjų jos nieko nepasako apie realų jūsų startuolio augimą.

Rezultatai



Jūs turėsite:

1. sąmoningai nuspręsti, kurį augimo variklį naudosite savo startuolyje;
2. parengti užduočių ir priemonių sąrašą, kad pasirinktas augimo variklis suveiktų;
3. turėti pagrindinių metrikų rinkinį, kuris stebės tikrąją jūsų startuolio pažangą;
4. peržiūrėti ir atnaujinti savo rinkodaros planą, sutelkiant dėmesį į išmatuojamą augimą, ir paruošti alternatyvų rinkodaros planą, jei yra gaunamos investicijos.

Praktinė užduotis:



1. Pasirinkite augimo variklį ir apibrėžkite pagrindinius žingsnius, kaip planuojate jį įgyvendinti.
2. Parenkite alternatyvų rinkodaros planą ir produkto kūrimo planą, jei yra gaunamos investicijos.
3. Atlikite bent 1 eksperimentą ir gaukite rezultatų iki kitos savaitės.

Tools & Templates:



- [Virusinio augimo skaičiuoklė](#)
- AARRR metrikų šablonas

Seminaras:



➤ Lektorius pateikia keletą metrikų pavyzdžių, o įkūrėjai turi atsakyti, ar tam tikra metrika iš tikrųjų yra svarbi, ar tiesiog yra bevaisė. Lektorius paaiškina AARRR metriką.

➤ Įkūrėjai sudaro savo pagrindinių metrikų sąrašą ir užrašo dabartines šių metrikų vertes.

➤ Lektorius paaiškina, kaip apskaičiuoti reikalingas investicijas ir kaip atnaujinti produkto kūrimo planą, taip pat rinkodaros planą, jei tokios investicijos yra gaunamos.

Dirbtuvės:



➤ Įkūrėjai dalijasi atnaujintais produktų kūrimo planais ir rinkodaros planais, jei yra gaunamos investicijos.

➤ Įkūrėjai pristato ir aptaria eksperimentų rezultatus, dalijasi savo patirtimi. Lektorius pateikia įžvalgų, kaip turėtų būti vertinami rezultatai ir kokių veiksmų reikėtų imtis toliau.

➤ Įkūrėjai pasiruošia ir pradeda kitą eksperimentą.

Pirmadienis



Seminaras #11
(3 valandos)

Antradienis



Praktinė užduotis:

nustatykite pagrindinę metriką, kuria vadovausitės, apskaičiuokite reikalingas investicijas; atnaujinkite produkto kūrimo planą (4 valandos)



1 su 1 su lektoriumi

Trečiadienis



Dirbtuvės #11
(3-4 valandos)

Ketvirtadienis



Praktinė užduotis:

atnaujinkite produkto / startuolio kūrimo planą; dirbkite ties kitu eksperimentu (4 valandos)

Penktadienis



Temos kartojimas
(2 valandos)



1 su 1 patikrinimas su mentoriumi

Šeštadienis



Sekmadienis



Venkite bevaisės metrikos

Netiesa, kad kuo daugiau metrikų vadovaujies, tuo geriau. Turite sutelkti dėmesį į tai, kas iš tikrųjų svarbu. Per daug startuolių įkūrėjų sutelkia dėmesį į bevaisės metrikas. Šie skaičiai gerai atrodo ataskaitoje ir gali priversti jaustis nuostabiai, tačiau iš tikrųjų nieko svarbaus nepasako apie jūsų pažangą.

Bevaise metrika (t. y., tinklalapio peržiūras, komentarus, registruotus vartotojus, atsisiuntimus ir kt.) galima lengvai manipuluoti ir nebūtinai ji turi būti susieta su skaičiais, kurie iš tikrųjų rodo jūsų startuolių kūrimo pažangą siekiant pelningo ir kintamo dydžio verslo. Turėtumėte vengti bevaisės metrikos ir sutelkti dėmesį į tai, kas iš tikrųjų svarbu.

[Ash Maurya](#) (2015) siūlo, užuot siekus per daug tikslų, apibrėžti ir siekti vienos pritraukimo metrikos. Pritraukimas – tai greitis, kuriuo jūsų verslo modelis aptinka vertę, iš kurios galima gauti pajamų, aptarnaujant klientus. Tai nurodo jūsų verslo modelio rezultatus ir yra aiškus startuolių įkūrėjų ir investuotojų pažangos matas.

Kiekviena jūsų pasirinkta pritraukimo metrika turi atitikti **3A** kriterijus:

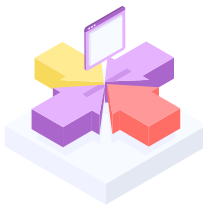
VEIKSMINGA. Kiekviena metrika turėtų padėti priimti sprendimą. Gerai jaustis dėl didelių skaičių ir turėti iliuziją apie pažangą neturi prasmės. Nešvaistykite laiko sekdami tokius duomenis, kurie nepadeda priimti sprendimų, kuriuos būtų galima vykdyti.

PRIEINAMA. Akivaizdu, kad privalote turėti galimybę pasiekti visus duomenis, reikalingus metrikai apskaičiuoti.

PATIKRINAMA. Turite sugebėti patvirtinti duomenis bet kuriuo metu, kai jums to reikia. Jei neturite pakartotinės prieigos, kad dar kartą patikrintumėte, tokios metrikos patikimumas yra labai abejotinas. Jei eisite rinkti lėšų ir bandysite potencialiems investuotojams įrodyti pasiektą pritraukimą, atsidursite aklagatvyje, jei negalėsite patikrinti savo metrikos.

Įvertinkite jūsų pardavimų piltuvėlio našumą

Vis daugiau startuolių naudoja piratų metriką AARRR santrumpos pavadinimu, kurį įvedė Dave'as McClure'as (2007).



ACQUISITION (ĮGIJIMAS)

Vartotojai į interneto svetainę ar fizinę parduotuvę ateina iš įvairių kanalų.



ACTIVATION (AKTYVAVIMAS)

Pirmo apsilankymo metu vartotojai įgyja geros patirties.



RETENTION (IŠLAIKYMAS)

Vartotojai grįžta į interneto svetainę, fizinę parduotuvę, skaito el. laiškus ir kt.



REVENUE (PAJAMOS)

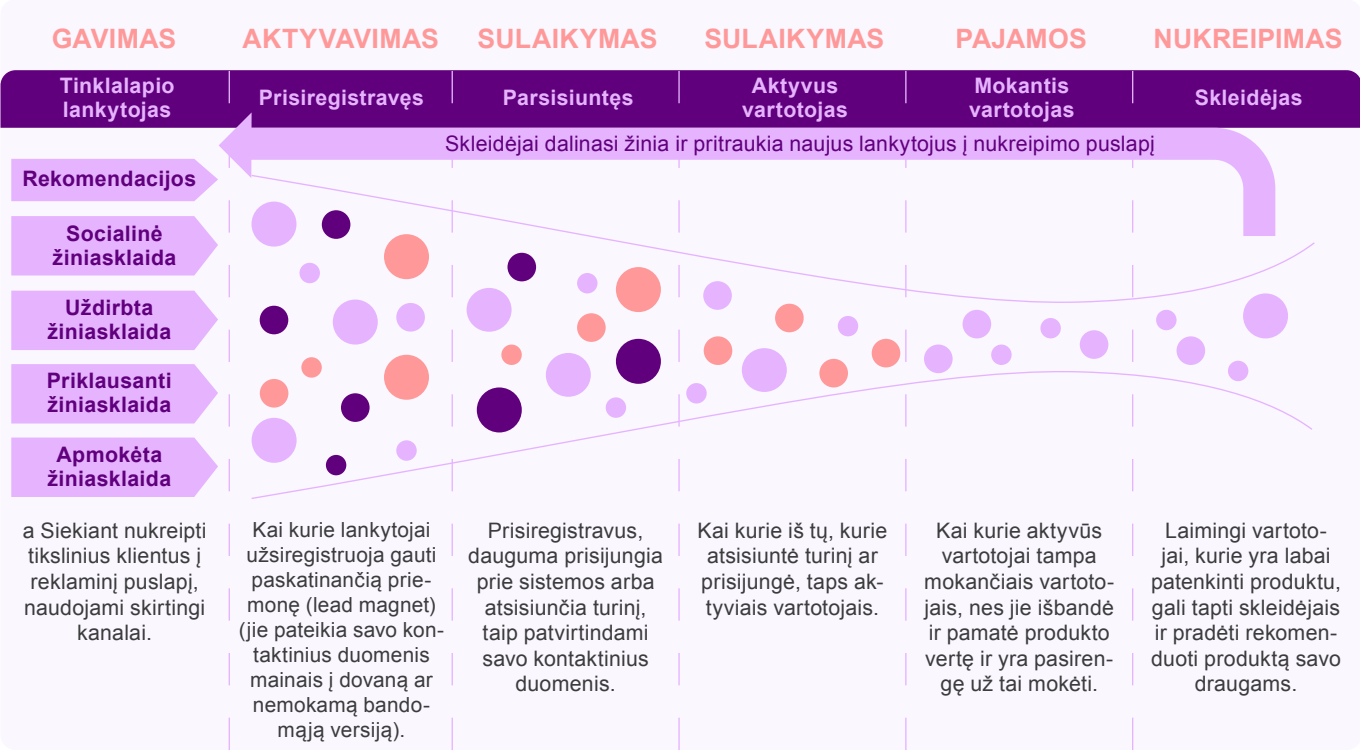
Vartotojai elgiasi tam tikru monetizavimo būdu.



REFERRAL (REKOMENDACIJOS)

Vartotojams ne tik patinka produktas, bet ir rekomenduoja jį kitiems.

AARRR METRIKOS PARDAVIMŲ PILTUVĖLYJE



Piratų metrika (AARRR) sutelkia dėmesį į tai, kaip efektyviai generuojate potencialius klientus ir paverčiate juos mokančiais klientais [Steve'as Blank'as ir Bob'as Dorf'as](#) (2014) pasiūlė keturis pagrindinius klausimus, kad būtų galima nustatyti svarbiausią startuolių metriką:

- Kiek** potencialių klientų įgyjate ir iš kokių kanalų? Kiek iš jų tampa mokančiais klientais? Kiek tų potencialių klientų ir klientų yra prarasta ir kodėl?
- Kaip greitai** sugeneruojate naujus potencialius klientus? Kaip greitai šie potencialūs klientai keliauja per jūsų pardavimų piltuvėlį ir tampa jūsų mokančiais klientais? Kaip greitai plinta jūsų virusinė žinutė?
- Kiek** kainuoja kiekvienas potencialus klientas, konversija ir mokantis klientas?
- Kiek geri** yra jūsų įgyti potencialūs klientai ir iš kurių šaltinių jie yra geresni? Kiek geri jūsų klientai pagal jų vidutinį užsakymo dydį, pakartotinį pirkimą ir rekomendacijas?

Turite pats nuspręsti, kurią metriką taikyti, tačiau piratų metrika ir šie keturi klausimai gali būti tvirtu pagrindu. Galite sugalvoti labai specifinę metriką, kuri yra svarbi

jūsų pramonėje, tačiau bet kuris potencialus investuotojas norėtų žinoti jūsų:

Kliento vertę visam egzistavimo laikotarpiui. Kiek vidutiniškai uždirbate iš vieno kliento per visą laikotarpį, kol jie lieka klientu.

Kliento įgijimo išlaidas. Kiek vidutiniškai kainuoja jums gauti naują klientą.

Pardavimų piltuvėlio ciklo trukmę. Vidutinis laikas (paprastai dienomis), kurio reikia, norint, kad potencialus klientas taptų mokančiu klientu. Kuo trumpesnis ciklas, tuo greičiau sukursite naujus mokančius klientus.

Įsitikinkite, kad nustatėte pagrindinę verslo modelio sėkmės metriką, ne tik norėdami pamatyti tam tikrą pažangą. Sudėliokite metrikas pagal prioritetus ir stebėkite ne daugiau kaip 10 metrikų. Galėtumėte pasirinkti daugiau, tačiau daugeliu atvejų 10 pakanka, kad galėtumėte stebėti tikrąją savo pažangą, priimti sprendimus ir atlikti reikšmingus veiksmus.

Norėdami gauti geresnių finansinių ir verslo augimo rezultatų, turėtumėte žinoti, kur optimizuoti pardavimų piltuvėlį ir klientų kelionę. Tai pasiekama reguliariai tikrinant metrikas ir analizuojant, kaip jos veikia viena kitą.

Turint bent kelis šimtus aktyvių vartotojų ir mokančių klientų, būtų tikslinga atlikti bent paprastą kohortinį tyrimą. Nors tai gali skambėti sudėtinga, tačiau praktiškai tai nėra sunku. Jei norite optimizuoti savo reklamos kampaniją, turėtumėte sugrupuoti savo faktinius klientus ir aktyvius vartotojus (kurie dar neperėjo į mokančius klientus) į kohortas pagal tai, kaip juos pritraukė jūsų pardavimų piltuvėlis (pavyzdžiui, „Facebook“ reklamavimas naudojant skirtingas kampanijas, dalijimasis turiniu per įvairius šaltinius, partnerių programos ir pan.). Pagrindinis tikslas yra rasti galimybių optimizuoti jūsų pardavimų piltuvėlį.

Paprastai optimizavimas yra sutelktas į konversijų didinimą skirtinguose pardavimų piltuvėlio etapuose ir kliento vertę visam egzistavimo laikotarpiui.

1. STRATEGINIS OPTIMIZAVIMAS yra sutelktas į aspektus, kurie turės didelį ir ilgalaikį poveikį, tokius, kaip:

? Kaip sukurti tinklinį efektą, kad kiekvienas klientas pakviestų naujų klientų sukurti tinklą?

? Kaip sukurti nuolatinį pajamų srautą ir išlaikyti žemą klientų išlaikymo procentingumą? Ar įmanoma priišti klientą ir kad jo persikėlimas teiktų didelę naudą?

? Kaip padidinti pelno maržas per vidutinį užsakymą, per vieną klientą? Kokius papildomus produktus ir paslaugas galėtumėte pasiūlyti, kad padidintumėte kryžminio pardavimo pajamas ir pelno maržas?

2. GREITUMO OPTIMIZAVIMAS, orientuotas į greitį ir į tai, kaip greitai jūsų pardavimų piltuvėlis potencialius klientus paverčia mokančiais klientais. Optimizuojant greitumą gali tekti atsižvelgti į tokius aspektus, kaip:

? Kiek kartų potencialūs klientai buvo apsilankę interneto svetainėje ar fizinėje parduotuvėje prieš perkdami ar atlikdami bet kokią kitą konversiją per visą pardavimų piltuvėlį? Ką galėtumėte padaryti, kad sutrumpintumėte šį ciklą?

? Kiek klientų pasakoja savo draugams apie produktą ir kuriame pardavimų piltuvėlio etape jie tai daro? Kiek draugų jie rekomenduoja produktą? Ką galėtumėte padaryti, kad šias rekomendacijas pateiktų greičiau, veiksmingiau ir platesnei auditorijai?

? Kaip greitai potencialūs klientai, kuriems buvo rekomenduota, suaktyvinami įvairiuose pardavimų piltuvėlio etapuose? Kaip greitai jie tampa mokančiais klientais?

Galite parengti pradinį galimų optimizavimo planų projektą, tačiau jis dažnai keisis, galbūt net kiekvieną kartą, kai gausite atnaujintą metriką. Dėmesio sutel-

kimas į vieną ar kelias pagrindines metrikas dėl optimizavimo, regis, yra labiausiai patikrinta taktika sėkmingiausiems startuoliams. Neapsikraukite viskuo per daug, bet ieškokite kliūčių ir pardavimų piltuvėlio etapų, kur optimizavimas galėtų padaryti didžiausią įtaką jūsų pelnui ir verslo augimui.



Optimizavimas yra nesibaigiantis procesas, gyvybiškai svarbus startuolio efektyvumui, masteliui ir ateičiai.

Pasirinkite savo augimo variklį

Daugelis startuolių kalba apie virusinį augimą ir jo tiki-si. Bet tai atsitinka labai retai, ypač jei neatliekate nuoseklių ir tikslingų veiksmų. Prieš išleidžiant rinkodaros biudžetą reklamoms, būtų protinga pasirinkti vieną iš trijų pagrindinių augimo variklių. O kai susiesite augimo variklį su metrikomis, kurias tik ką aptarėme, jūs sužinosite, kaip auga jūsų startuolis ir kaip galite pagreitin-ti jo augimą.

Mokamas augimo variklis

Mokamas augimas yra labiausiai paplitęs augimo vari-klis. Tiesiogiai tai reiškia, kad mokate už naujų klientų pritraukimą. Jūs perkate reklamą, kad pritrauktumėte srautą į savo pardavimų piltuvėlį, mokate komisinius partneriams už tam tikrus tikslinių klientų veiksmus, samdote viešųjų ryšių agentūrą ir investuojate į viešuo-sius ryšius, kurie neatrodo kaip tiesioginė reklama, ir įdarbinate pardavimų komandas ir nekilnojamą turtą, siekdami pritraukti pėsčiųjų srautą. Reikia nepamiršti dviejų pagrindinių aspektų:

1. Jūsų klientų įgijimo išlaidos visada turėtų būti mažesnės nei jūsų kliento vertė per visą egzistavimo laikotarpį. Priešingu atveju nėra prasmės bandyti augti, nes užuot uždirbę pelną, vis prarasite pinigų.

2. Tol, kol uždirbate pelną iš kiekvieno klien-to, galite iš naujo investuoti savo pelną į didesnį reklamavimą, kad paspartintumėte augimą. Paprastai pradodate reklamuotis ekonomiškiausiuose komunikacijos kanaluose, tačiau kai norite augti, neturite kito pasirinkimo, kaip pirkti brangesnę reklamą.

Pagrindinė mokamo augimo variklio pamoka yra visa-da sekti, kiek išleidžiate naujiems klientams įgyti ir kiek uždirbsite ribinių pajamų. Daugumai startuolių kyla pro-blemų, kai jie nekontroliuoja savo reklamos išlaidų. Įsi-tikinkite, kad turite sistemą, kaip atskiruose pardavimų piltuvėlio etapuose stebėti jūsų reklamos efektyvumą įvairiais komunikacijos kanalais ir konversijų rodiklius.

Lipnus augimo variklis

Lipnus augimo variklis reiškia, kad jūs turite galimybę ir toliau augti, tuo pačiu sutelkdami savo rinkodarą į ilgalaikį klientų išlaikymą. Tai gerai tinka produktams, kuriuos reikia pirkti pakartotinai, kad būtų galima toliau jais naudotis (pavyzdžiui, prieiga prie internetinės mu-zikos).

Daugeliu atvejų lipnūs augimo varikliai naudoja loja-lumo programas arba pajamų iš abonentų modelį. Jei turite produktą, kuris sukurtas naudojant prenumeratą ar atliekant pakartotinius pirkimus, o jūsų klientų išlai-kymo procentingumas yra žemas, jums tereikia įsigyti nedaug naujų klientų, kad galėtumėte toliau augti.

Ne kiekvienas verslas gali naudoti lipnų augimo variklį arba bent jau tai nėra taip paprasta. Jei pasirinksite šį augimo variklį, turite padaryti viską, kad jūsų klientai sugrįžtų.

• **Darykite daugiau, nei buvo žadėta.** Kiekvie-ną kartą nustebinti savo klientus nėra lengva, tačiau pasistenkite dėl jų padaryti dar daugiau.

• **Rinkite kiekybinius ir kokybinius duome-nis.** Nepakanka žinoti, kiek klientų prarandate laikui bėgant, turite suprasti ir kodėl juos pra-randate.

• **Toliau kurkite naują vertę ir vykdykite eks-perimentus.** Jei nėra jokių naujovių ar pri-dėtinės vertės lojaliems klientams, klientų išlaikymo procentingumas yra linkęs didėti. Reguliariai klauskite savęs, kaip galėtumėte patobulinti klientų problemos sprendimą, ar ga-lėtumėte išspręsti kitą jų problemą ar galėtu-mėte suteikti jiems papildomos naudos?

Virusinis augimo variklis

Jei sėkmingai įgyvendinote virusinę grandinę ir didelė dalis naujų klientų ateina per rekomendacijas, tai reiškia, jūs įdarbinote virusinį augimo variklį. Tai gali

atsitikti įvairiais būdais: klientai gali pasidalinti nuoro-da į jūsų produktą, pasakyti savo draugams arba tie-siog naudoti jūsų produktą, o aplinkiniai žmonės tai pastebės.

Reikia atsižvelgti į vieną labai svarbų aspektą: **Kiek naujų klientų turėtų gauti rekomendaciją iš dabar-tinių klientų, kad jūsų verslas augtų.** Jei turite lipnų produktą ir žemą klientų išlaikymo procentingumą, net kelios rekomendacijos gali skatinti jūsų augimą. Bet ką daryti, jei turite vienkartinio pardavimo produktą? Jei klientas perka jūsų produktus ir jam ilgai nereikės kito (pavyzdžiui, kiek elektromobilių galite parduoti vienam klientui?).

Svarbiausias elementas yra įsitikinti, kad kiekvienas klientas į jūsų verslą „atneša“ daugiau nei vieną draugą. Jei pirmąjį produkto leidimą pardavėte tik penkiems klientams ir pasiklojėte tik virusiniu augimo varikliu, šie klientai turėtų rekomenduoti mažiausiai šešiams naujiems klientams. Vėliau šie šeši klientai turėtų re-komenduoti mažiausiai septyniems kitiems naujiems klientams. Priešingu atveju jūsų verslas neaugs.

Daugumai startuolių atrodo labai paprasta sukurti vi-rusinį augimo variklį. Tačiau taip nėra realybėje. Ne-paprastai sunku tai kurti sąmoningai, ypač jei jūsų produktas nepasižymi „Vaje!“ faktoriumi. Žmonės ner-eklamuoja prekės ženklų ir neskatina naudotis produk-tais, nebent dėl jų yra nepaprastai patenkinti.



„**Futstat**“ iš Brazilijos tikslas yra užre-gistruoti mėgėjų ir profesionalių sporti-ninkų pasiekimus ir padėti pasidalinti jų istorijo-mis su kitais. Paprastai šio startuolio koncepcija yra palanki norint taikyti virusinį augimo variklį, nes kiekvienas šios platformos vartotojas grįš patikrinti savo duomenų ir dalinsis jais su kitais, taip pritraukdamas naujus lankytojus ir vartoto-jus į platformą. Su šiek tiek rinkodaros pastangų šis startuolis galėtų pasiekti reikšmingą augimą išnaudodamas virusinį augimo variklį.

Štai 10 geriausių sėkmingų startuolių rekomendacijų (**D. Jonikas, 2017**), kaip padidinti virusinio augimo ga-limybes:

1. Padarykite taip, kad būtų paprasčiau jus rekomenduoti. Tai turbūt geriausias patarimas, kaip sukurti virusinę grandinę. Jei savo klientus nudžiuginate per daug suteikdami papildomos vertės ir jus lengva rekomenduoti, bent jau kai kurie jūsų klientai tai pada-rys net be jokių jūsų pastangų. Tiesiog padarykite taip, kad būtų paprasčiau jus rekomenduoti!

2. Nustebinkite savo klientus, sutelkdami dėmesį į malonią patirtį. Creating a customer experience that surprises your customers is something money can't buy. People love when they get more than expected and they tell others about those experiences.

3. Paprašykite rekomendacijos tinkamu laiku. Nėra idealaus laiko paprašyti. Vietoj to turėtumėte nuo pat pradžių švelniai apeliuoti dėl rekomendacijos savo pardavimo procese ir jiems tai priminti. Mandagiai paprašykite rekomendacijų, kai žinosite, kad jie visiškai patenkinti jūsų produktu ar paslauga.

4. Sukurkite skirtingo lygio rekomendacijas. Asmeninių ir internetinių peržiūrų metu galimi įvairūs įsitraukimo lygiai. Rekomendacijos, kai klientai turi ką nors galvoti ir parašyti, yra pačios labiausiai krašutinės, ir tik nedidelė klientų sutiks tai padaryti. Daug paprastesniais rekomendacijų variantais gali būti paprastas „nykštys į viršų“ arba „žemyn“, įvertinimai žvaigždutėmis ar bent jau socialinių tinklų bendrinimo mygtukų naudojimo įtraukimas.

5. Pasiūlykite naudą mainais į rekomendaciją. Tai gali būti nuolaida, paslaugų kreditai, atnaujinimai, nemokama prekė ar koks kitas veiksnys, kuris suvilios klientus teikti rekomendacijas. Tačiau venkite duoti pinigų mainais į rekomendaciją. Dvigubos naudos teikimas yra vienas iš labiausiai paplitusių sprendimų, skatinančių rekomendacijas. Suteikite naudos ir naujam klientui, ir tam, kuris jam rekomendavo.

6. Asmeniškai susisiekite su įtakingiausiais klientais. Pirmiausia dėl rekomendacijų kreipkitės į įtakingiausius klientus, ypač jei jūsų ištekliai yra riboti arba jums trūksta oficialių atsiliepimų. Net jei jie nėra geriausi jūsų klientai, jų nuomonė gali būti svarbi daugeliui kitų potencialių klientų.

7. Norėdami nustatyti potencialius propaguotojus, naudokitės klientų pasitenkinimo apklausomis. Tai suteikia jums galimybę paklausti klientų, ką jie iš tikrųjų mano apie jūsų paslaugą. Apie grynąjį reklamuotojų rezultatą (NPS) („Net Promoters Score“) kalbėsime kitoje užduotyje. Jei paklaustumėte savo klientų: „Kaip jūs mus rekomenduotumėte nuo 1 iki 10 skalėje?“, jūs galėtumėte nustatyti savo labiausiai užsidegusius propaguotojus ir įvertinti bendrą klientų pasitenkinimą.

8. Nepamirškite ypatingų progų. Išsiuntę klientams atvirutę ar dovaną per Kalėdas ar per jų gimtadienį, užmegsite tvirtesnius asmeninius santykius su jūsų prekės ženklu. Tai neturi kainuoti labai brangiai (geriau el. atvirutė, nei jokios atvirutės), tačiau ranka parašyta atvirutė ar maža simbolinė dovanėlė turės stipresnį „Vaje!“ efektą. Viskas priklauso nuo jūsų verslo ekonomikos, kliento vertės per visą egzistavimo laikotarpį ir naujų klientų įgijimo išlaidų.

9. Visas problemas spręskite greitai. Jei kas nors nutinka negero, įdėkite visas savo pastangas, kad išspręstumėte problemą, tada reguliariai siųskite pranešimus apie savo pažangą, kad klientas apie viską žinotų eigoje ir palaikytų ryšį su jumis. Jei atsversite savo kliento nusivylimą asmeniniu požiūriu ir išskirtinėmis paslaugomis, greičiausiai būsite paminėti kaip teigiamas pavyzdys, kaip turėtų būti sprendžiamos problemos, ir kad jūsų įmonė rūpinasi savo klientais.

10. Nepamirškite pasakyti ačiū už kiekvieną rekomendaciją. Visada išreikškite savo dėkingumą, kai klientas jus rekomenduoja. Dauguma klientų, kurie jus rekomenduoja, nedaro to, kad gautų atlygį (nebent įtraukėte programą, siūlančią ypatingą naudą), tačiau visiems patinka jaustis įvertintais. Pagrindinis padėkos laiškas ar telefono skambutis gali būti papildomas paskatinimas, kad jūsų klientai skleistų gerą žinią apie jūsų verslą.

Lojalūs klientai, kurie taip pat yra jūsų propaguotojai, reklamuoja jūsų prekės ženklą, produktą ar paslaugą kitiems potencialiems klientams. Pagalvokite, kaip galėtumėte jiems padėti tai padaryti ir pagarbiai išreikšti savo dėkingumą.

Kaip įdarbinti savo augimo variklį?

Pirmas žingsnis – įvertinti viską, ką darote, kad pagreitintumėte savo augimą:

? Ar jūsų pagrindinis rinkodaros tikslas yra susijęs su augimu ir yra susietas bent su viena iš pagrindinių metrikų?

? Ar yra galimas klientų, norinčių, kad jų draugai naudotų produktą, tinklo poveikis ir jie mielai kviečia prisijungti?

? Kaip skatinate savo laimingus klientus skleisti naujienas apie jūsų produktą ir jų patirtį? Koks yra efektyviausias būdas juos paskatinti?

? Ar svarstote dėl keleto naujų savo produkto funkcijų, kurios galėtų pritraukti naujų klientų?

? Ar vykdate labai efektyvią rinkodaros kampaniją? Kokia yra jūsų vidutinė kliento vertė visam egzistavimo laikotarpiui ir vidutinė kliento įgijimo kaina?

? Ar turite kokių nors partnerystės ryšių, kurie atneštų jums naujų potencialių klientų į jūsų pardavimo piltuvėlį?

Išnagrinėkite savo pardavimo piltuvėlį, kad nustatytumėte pagrindinius suvaržymus, kurie riboja jūsų augimą. Ką galėtumėte padaryti, kad pašalintumėte šias kliūtis? Jei pardavimų piltuvėlyje kyla su konversija susijusių problemų, pirmiausia jas išspręskite ir tik tada pabandykite taikyti augimo variklį. Priešingu atveju jūs tiesiog eikvosite savo išteklius, kad pritrauktumėte potencialius klientus prie savo pardavimų piltuvėlio, tačiau neteksite didžiosios jų dalies.

Jūs naudojate daugiau nei vieną augimo variklį. Tarime, sukūrėte „lipnų“ produktą (pakartotiniai pardavimai, žemas klientų išlaikymo procentingumas), taip pat dirbate siekdami sukelti virusinį poveikį, mokėdami ar suteikdami tam tikros rūšies premijas savo klientams, kad skleistų žinią apie jūsų produktą. Tačiau kuo daugiau metodų bandysite derinti, tuo sunkiau bus juos įgyvendinti.

Jei esate didelė įmonė ir turite išteklių koordinuoti ir įgyvendinti kelis augimo variklius (kartu su likusia rinkodaros ir pardavimo veikla), tai puiku. Tačiau dauguma ankstyvosios stadijos startuolių turi labai ribotus išteklius ir jiems trūksta laiko įgyvendinti kelis augimo variklius vienu metu. Todėl mažos įmonės **pirmiausia turėtų sutelkti dėmesį į vieną variklį**, o kai jis bus įgyvendintas, pereiti prie kito augimo variklio.

Nesvarbu, kurį augimo variklį pasirinkote, peržiūrėkite savo rinkodaros planą ir atitinkamai jį atnaujinkite.

? Ką ir iki kada reikia padaryti, kad būtų įgyvendintas pasirinktas augimo variklis?

? Ar susijusioms užduotims ir priemonėms reikės papildomo biudžeto?

? Kas atliks visas tas naujas užduotis?

? Ar pasikeis senų užduočių laiko planavimas?



- Neil Patel, Bronson Taylor. [*The definitive guide to growth hacking*](#)
- Ryan Holiday. [*Growth Hacker Marketing: A Primer on the Future of PR, Marketing, and Advertising*](#)
- Ash Maurya. [*Scaling Lean: Mastering the Key Metrics for Startup Growth*](#)
- Jessica Donlon. [*The Marketing Score Blog. 18 Marketing Performance Metrics that Matter*](#)
- Alistair Croll, Benjamin Yoskovitz. [*Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster*](#)

12.

Verslo idėjos pristatymas investuotojams



2014–2020 metų
Europos Sąjungos
fondų investicijų
veiksmų programa

Tikslai



Pagrindinis tikslas yra tas, kad startuoliai įkūrėjai galėtų greitai išsiaiškinti kitų veiksmų viesus pasibaigus pre-akselaravimo programai.

Lėšų rinkimas nėra toks lengvas ir įdomus, kaip mano dauguma ankstyvosios stadijos startuolių. Tai yra vienas iš labiausiai varginančių laikotarpių startuoliams, nes jūs turite ieškoti pinigų, vis vystydami savo startuolį ir augdami. Iki šio galutinio pre-akselaravimo programos etapo dauguma startuolių įkūrėjų turėjo rasti savo produktų rinką arba buvo visai arti jos atradimo. Atėjo laikas padėti startuolių įkūrėjams planuoti savo lėšų rinkimo etapus ir parengti tvirtą lėšų rinkimo medžiagą.

Rezultatai



Jūs turėsite:

1. vieno puslapio projekto pristatymą (one-pager) ir išsamią projekto prezentaciją (pitch deck) investuotojams;
2. aiškią viziją, kiek pinigų jie siekia, ir kaip tiksliai bus naudojamos šios lėšos;
3. santrauką, koks būtų idealus investuotojas ir kiek galėtumėte atiduoti nuosavo kapitalo.

Praktinė užduotis



1. Parenkite vieno puslapio projekto pristatymą (one-pager).
2. Parenkite išsamią projekto prezentaciją (pitch deck) investuotojams.
3. Parenkite planą, kur ir kaip ieškosite investuotojų.

Įrankiai ir šablonai:



- trumpo idėjos pristatymo (elevator pitch) šablonas.

Seminaras:



➤ Lektorius pristato, kas laukia startuolių įkūrėjų lėšų rinkimo proceso metu. Kokie yra pagrindiniai keblumai ir kokius namų darbus reikėtų atlikti, kad išvengtumėte šių problemų?

➤ Diskusija (15–20 min.) su įkūrėjais, kurioje etape jie šiuo metu yra ir kokie yra pagrindiniai sunkumai renkant lėšas.

➤ Lektorius paaiškina pagrindinius startuolių vertinimo principus, kodėl jis toks svarbus ir kaip jį pagerinti.

➤ Lektorius parodo efektyvios išsamios projekto prezentacijos (pitch deck) struktūrą ir pavyzdį.

➤ Įkūrėjai nurodo, ką pateiks kiekvienoje skaidrėje, ir aptaria tai su lektoriumi paskaitoje arba per 1 su 1 mentorystės sesiją.

Dirbtuvės:



➤ Kiekvienas įkūrėjas pristato prezentaciją investuotojams (3 min.), atsako į klausimus (2 min.) ir gauna lektoriaus atsiliepimą.

➤ Įkūrėjai sukuria savo vieno puslapio projekto pristatymą (one-pager) ir trumpą idėjos pristatymą (elevator pitch).

Pirmadienis



Seminaras #12
(3 valandos)

Antradienis



Praktinė užduotis:
Paruoškite prezentaciją investuotojams
(4 valandos)



1 su 1 su lektoriumi

Trečiadienis



Dirbtuvės #12
(3-4 valandos)

Ketvirtadienis



Praktinė užduotis:
Paruoškite vieno puslapio aprašymą ir išstbulinkite pristatymą investuotojams
(4 valandos)

Penktadienis



Temos kartojimas
(2 valandos)



1 su 1 patikrinimas su mentoriumi

Šeštadienis



Sekmadienis



Trumpas idėjos pristatymas (elevator pitch) ir vieno puslapio projekto pristatymas (one-pager)



TRUMPAS IDĖJOS PRISTATYMAS turėtų paskatinti potencialų investuotoją ištarti stebuklingus žodžius: „Norėčiau sužinoti daugiau“. Turėkite omenyje, kad jūsų sėkmė priklauso nuo jūsų verslo idėjos esmės, o ne tik nuo jūsų pardavimo kalbos formos.

- Pradėkite kurti savo trumpą idėjos pristatymą (elevator pitch) nuo savo pozicionuojančio teiginio vienu sakiniu.
- Kitas sakinyss turėtų paaiškinti, ką jau esate pasiekę.
- Paskutinis sakinyss turėtų apibrėžti, ko jūs tikėtės, gavę investicijų.



VIENO PUSLAPIO PROJEKTO PRISTATYMAS paprastai yra išplėstinė jūsų trumpo idėjos pristatymo (elevator pitch) versija, tačiau nėra toks išsamus kaip išsami projekto prezentacija (pitch deck). Jūsų vieno puslapio projekto pristatymas (one-pager) turėtų atrodyti kaip meno kūrinys, kuris atspindi jūsų startuolio idėją, prekės ženklą ir net jūsų asmenybę. Tai bus viena iš dažniausiai jūsų naudojamų lėšų rinkimo medžiagų. Vieno puslapio projekto pristatyme (one-pager) turėtų būti:

- pateikti visi kritiniai faktai apie jūsų įmonę, tačiau vis tiek likę minimalistiniai;
- jis turėtų būti aukštos kokybės visomis prasėmis, todėl galite pasamdyti laisvai samdomą dizainerį, kad jūsų vieno puslapio projekto pristatymas (one-pager) būtų vizualiai patrauklus;
- paruoštas patogiu mobiliems įrenginiams formatu, patogus siųsti ir skaityti per mobilųjį telefoną.

Išsami projekto prezentacija (pitch deck) investuotojams

Jūsų išsamios projekto prezentacijos (**pitch deck**) investuotojams tikslas nėra atsakyti į visus galimus klausimus ar užbaigti tiesiogines investicijas. Ji išjudina investuotojų mintis, kad jūsų startuolis būtų laikomas galimybe investuoti. Siekite suteikti pakankamai informacijos, kad pritrauktumėte investuotojų susidomėjimą, bet ne per daug, kad jų nepriblokštumėte. Parodykite jiems tiek, kad jie susidomėtų ir norėtų daugiau.

simus ar užbaigti tiesiogines investicijas. Ji išjudina investuotojų mintis, kad jūsų startuolis būtų laikomas galimybe investuoti. Siekite suteikti pakankamai informacijos, kad pritrauktumėte investuotojų susidomėjimą, bet ne per daug, kad jų nepriblokštumėte. Parodykite jiems tiek, kad jie susidomėtų ir norėtų daugiau.



2015 m. investuotojai praleido vidutiniškai 3:44 minutes, kad peržiūrėtų kiekvieno startuolio išsamią projekto prezentaciją (pitch deck) (TechCrunch, 2015). Ar manote, kad dabar jie skiria daugiau laiko?

Išsami projekto prezentacija (pitch deck) kaip savarankiškas pristatymas. Šis pristatymas vadinamas savarankišku, nes yra sukurtas taip, kad bet kuris jį skaitantis investuotojas visiškai suprastų jūsų idėją ir verslo modelį.

Žodinei išsamiai projekto prezentacijai (pitch deck) reikalinga supaprastinta versija, turinti mažiau detalių, palyginti su rašytine išsamia projekto prezentacija (pitch deck), kurią paduosite potencialiems investuotojams. Pagrindinis dėmesys pardavimo kalboje turėtų būti skiriamas jums ir jūsų žodiniam bendravimui. Taigi, labai išsamus ir perkrautas pristatymas potencialiems investuotojams nesuteiks daug galimybių jūsų išklaisyti. Dauguma jų tiesiog viena akimi peržvelgs pristatymą ir jiems pasidarys nuobodu.



DAŽNIAUSIOS KLAIDOS:

- ✗ per daug skaidrių, todėl pristatymas per ilgas;
- ✗ per daug teksto skaidrėse, kuris nukreipia investuotojų dėmesį nuo jūsų žodinio pristatymo iki rašytinio turinio;
- ✗ pateikiama per daug informacijos apie produktą ar finansinę dalį;
- ✗ pateikiamos melagingos prielaidos ar teiginiai, kurių negalite paremti duomenimis;
- ✗ konkurentų ignoravimas ar jų mažinimas, nepagrįstas pasitikėjimas;
- ✗ vartojama daugybė žargonų ar santrumpų, kurių investuotojas gali ne iš karto suprasti.

Yra skirtingos rekomendacijos dėl investuotojų išsamios projekto prezentacijos (pitch deck) struktūros, tačiau įtikinamos išsamios projekto prezentacijos yra glaustos, vizualios ir papasakoja istoriją per 10-12 skaidrių, atsakydamos į pagrindinius klausimus. Šių skaidrių seka gali būti skirtinga, tačiau turėtų apimti visus pagrindinius aspektus, kad atsirastų daugiau galimybių ar lydetų sėkmę.

1. PAVADINIMO SKAIDRĖ

Pateikite greitą vienos eilutės santrauką, kurioje susilieja jūsų produktas ir jūsų įmonės misija. Tai turi būti trumpa ir įsimintina, pvz., „Mes esame X už Y“ (t. y., „Mes esame Uberis už bepilotes skraidykles“).

2. PROBLEMA

- Apibrėžkite tikrąją problemą ar poreikį, kurį sprendžiate. Atskleiskite didžiulę problemą ar poreikį iki 10 žodžių, kad investuotojai matytų, kaip jūs sprendžiate realų ir aktualų poreikį.
- Paaiškinkite, kam kyla ši problema, ir pateikite įrodymų.
- Trumpai apžvelkite galimus sprendimus, ir kur yra spragos? Jei rinkoje nerandate alternatyvių sprendimų, galbūt jūsų sprendžiama problema visai nėra problema ir niekam nerūpi jos sprendimas?

3. GALIMYBĖ

- Apibrėžkite savo rinką ir klientų bazę.
- Parodykite galimos tikslinės rinkos dydį ir tai, kaip greitai ji auga (% ir faktiniais skaičiais).
- Parodykite konkurentų rinkos dalį arba kiek populiarius yra kiti problemos sprendimai.
- Kokios makro tendencijos rinkoje? Kuo jos jums palankios?

4. JŪSŲ SPRENDIMAS

- Papasakokite, kaip klientai vertina jūsų produktą.
- Paaiškinkite, kodėl jūsų sprendimas yra geriausias pasirinkimas tiksliniams klientams (be pagyrų, be pagražinimų, tiesiog įrodytas vertės pasiūlymas). Kartais tai, kas daro jūsų pasiūlymą išskirtinį klientams, vadinama „slaptu ingredientu“.
- Rodykite, ne tik pasakokite – vaizdus ir vizualinę medžiagą, kurie yra daug geriau nei dauguma tekstų.

5. KONKURENCIJA

- Išsamiai parodykite klientams geriausius prieinamus alternatyvius problemos sprendimo būdus.
- Paaiškinkite, kurioje vietoje esate didesnėje rinkos erdvėje? Paprastai jūsų pozicionuojantis teiginys atsako į klausimą.
- Kodėl jūsų konkurentams sekėsi ir kuo jūs tikrai nuo jų išsiskiriate?
- Įrodykite, kuo jūsų pasiūlymas yra geresnis.

6. VERSLO MODELIS

- Paprastai investuotojai nori sužinoti, kaip uždirbate pinigų, koks yra jūsų kainodaros modelis ir kokios yra jūsų pajamos ir klientų skaičius iki šiol.
- Galėtumėte parodyti savo verslo modelį ar „Lean“ drobę su tam tikrais paaiškinimais.
- Įtraukite pagrindinį pajamų ir konversijų rodiklį apskaičiavimą. Jei įmanoma, parodykite vidutinio kliento vertę per visą egzistavimo laikotarpį (kiek laiko klientas lieka jūsų klientu ir kiek uždirbate iš jo vidutiniškai).

7. RINKODAROS STRATEGIJA

- Paaiškinkite pagrindinį aspektą, kaip pranešite apie savo unikalų vertės pasiūlymą tikslinei rinkai, kaip atrodys pardavimų piltuvėlis ir planas, kokius įrankius naudosite.
- Kokius efektyviausius kanalus ir metodus naudosite ieškodami ir laimėdami klientus? Parodykite savo faktinius ir numatomus konversijų rodiklius. Nepamirškite įrodyti savo skaičių, pavyzdžiui, eksperimento rezultatais.

8. PRITRAUKIMAS

- Iš esmės, jūs turite pateikti šios koncepcijos įrodymą ir geriausias būdas tai padaryti yra parodyti, kad jūsų startuolis pradeda pritraukti klientus, kas lems pajamas ir pelną (pavyzdžiui, kiek klientų ir platinimo partnerių turite, kaip veikiate žiniasklaidoje ir ar tai skatina kvalifikuotus potencialius klientus jūsų siekti).
- Parodykite savo laiko juostą ir gaires, kuriomis vadovotės iki šiol.
- Pabrėžkite spaudą, partnerystes, klientų sėkmės istorijas ir atsiliepimus.

9. FINANSAI

- Pateikite pagrindines produkto kūrimo, rinkodaros ir darbuotojų išlaidų prielaidas. Parodykite, kaip tai susiję su jūsų etapais.
- Pateikite pagrindinius rodiklius, tokius kaip jūsų grynąjų pinigų padengimo koeficientas, pajamos, klientų įgijimo išlaidos, pelno marža ir kt. Būkite labai atidūs turinio klausimu, nes investuotojai šiam skyriui tikriausiai skirs daugiausia laiko.
- Jei įmanoma, įtraukite 3-5 metų finansines prognozes.

10. KOMANDA

- Pristatykite įkūrėjus, vadovus, patarėjus, investuotojus ir pagrindinius asmenis, kurie dalyvauja jūsų startuolyje. Pabandykite parodyti, kaip kiekvienas iš jų prisideda prie jūsų sėkmės ir kiek jų indėlis bus vertingas ateityje.
- Pademonstruokite atitinkamą patirtį, srities žinias, ankstesnes sėkmės istorijas.

11. JŪSŲ „PRAŠYMAS“

- Paaiškinkite, kiek pinigų prašote, kokie yra jūsų bendrieji terminai (šis yra neprivalomas, nes galbūt norėsite pasiūlyti skirtingas sąlygas skirtingiems investuotojams), kam tos lėšos bus skiriamos, kokia yra jūsų pasitraukimo strategija ir kodėl ji reali.
- Parodykite užbaigtus ir tikslinius savo startuolio kūrimo etapus. Pabandykite įrodyti, kad jau atlikote prasmingą darbą ir aiškiai žinote, ką toliau daryti norint sukurti pelningą verslą.
- Kokios yra jūsų bendrosios sąlygos: nuosavas kapitalas, skola, konvertuojami vekseliai?
- Koks yra jūsų kapitalo pritraukimo laikas?
- Kas yra jūsų esami investuotojai, jei tokių yra?

12. PADĖKA

Rekomendacijos ir kontaktiniai duomenys turėtų būti paskutinės jūsų projekto prezentacijos skaidrės.

Kiek yra vertas jūsų startuolis?

Finansavimas, kurį investuotojai nori jums suteikti, priklausys ne tik nuo to, kaip gerai jūsų startuolis buvo išvystytas iki šiol, bet ir nuo to, kiek kapitalo jie gaus už savo investicijas. Tai yra tiesiogiai susiję su jūsų startuolio gautinų sumų įvertinimu. Be to, norint suplanuoti pasitraukimo strategiją, svarbu suvokti, kaip veikia startuolio vertinimas. Dauguma startuolių įkūrėjų pajamas gauna ne iš pelno ar atlyginimo, o iš savo kapitalo pardavimo. Akivaizdu, kad jūsų pradinį akcijų kainą tiesiogiai priklausys nuo jūsų startuolio įvertinimo. Paprastai yra du pagrindiniai startuolių vertinimo būdai:

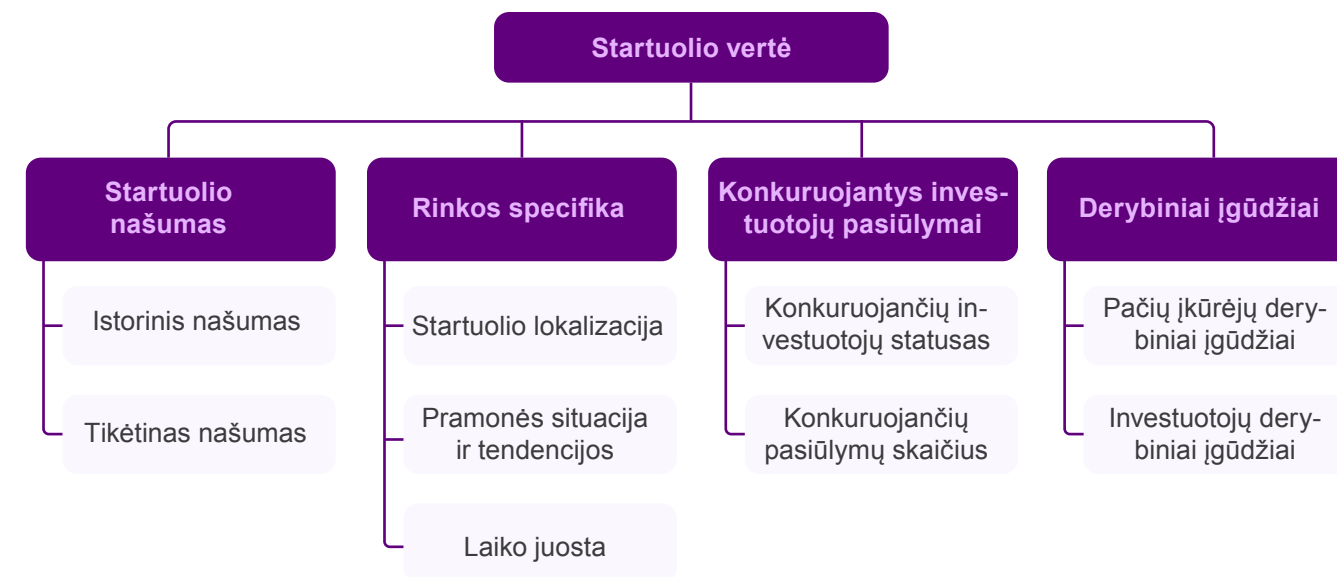
1. **„IŠ VIRŠAUS Į APAČIĄ“** metodas yra tai, kai ankstyvosios stadijos investuotojas bando įvertinti, koks galėtų būti panašaus sektoriaus įmonės galimas pasitraukimo dydis. Tada jis nusprendžia, kiek jo fondas turėtų turėti kapitalo bendrovėje, kad pasiektų tikslinę investicijų grąžą. Jei investuotojas žino, kiek procentų jis turi, kai įneša pinigus, ir jis gali nuspėti jūsų įmonės vertę pasitraukimo metu, jis gali padalinti investicijos dydį iš nuosavo kapitalo procento ir gauti grynaisiais pinigais kelis kartus tiek, kiek jiems duos jų investicijos.

2. **„IŠ APAČIOS Į VIRŠŲ“** metodas iš esmės vertina vidutinį tam tikro tipo ir stadijos įmonių vidutinį pradinį vertinimą. Investuotojai paprastai mato ir vertina startuolius, palygindami su pradiniais vidurkiais. Taikant „iš apačios į viršų“ metodą pradinis vidurkis yra pagrįstas skaičiumi, kuris, tikėtina, suteiks investuotojams prasmingą grąžą pasitraukimo metu. Derybų metu investuotojai gali pasiūlyti panašų pasiūlymą į metodą „iš viršaus į apačią“, įvertindami, kokią pinigų sumą jūsų startuoliui gali tekti pasiekti, kad pasiektumėte konkrečius augimo tikslus ir kiek jūsų startuolis vertas dabartiniame etape.

Prieš kalbėdami su investuotojais, turėtumėte patikrinti, kokie vertinimai yra rinkoje. Pabandykite rasti kitų panašių į jūsų startuolį, kurie jau surinko pinigų, ir pažiūrėkite, ar jie pasidalins su jumis, kaip jie buvo įvertinti ir kiek jie surinko panašiu etapu kaip jūs.

Kuo daugiau argumentų turėsite įrodydami, kad jūsų startuolio gautinų sumų vertinimas yra didesnis, tuo didesnė tikimybė, kad jūsų rankose liks daugiau kapitalo. Investuotojai bus pasirengę mokėti daugiau jūsų įmonei, jei ji yra svarbiausiame sektoriuje, turi puikią vadovavimo komandą, veikiantį produktą, pritraukimo potencialą ir tvarų konkurencinį pranašumą. Paprastai yra keturi pagrindiniai veiksniai, turintys įtakos jūsų startuolio gautinų sumų vertinimui: jūsų startuolio rezultatai, rinkos ypatumai, konkuruojantys finansavimo pasiūlymai ir derybų įgūdžiai. Atkreipkite dėmesį į visus veiksnius, dirbdami su lėšų rinkimo medžiaga.

VEIKSNIAI, TURINTYS ĮTAKOS STARTUOLIŲ GAUTINŲ SUMŲ VERTINIMUI



Startuolio vertinimą daugiausia lemia rinkos jėgos ir daugelis kitų pramonės veiksnių. Todėl investuotojai gilinsis į jūsų verslo modelį, sąnaudų struktūrą, rinkodaros strategiją, rinkos dydį, konkurentus ir kitus aspektus. Daugumai investuotojų nekyla jokių problemų, susijusių su tinkamos kainos mokėjimu už nuosavą kapitalą, jie tiesiog siekia išvengti didelės rizikos investicijų, turinčių abejotiną grąžos potencialą. Geriausias būdas įrodyti jūsų įmonės vertę ir potencialą yra parodyti, kad žmonės nori jūsų produkto, kad jie yra pasirengę už jį mokėti ir kad rinka auga.



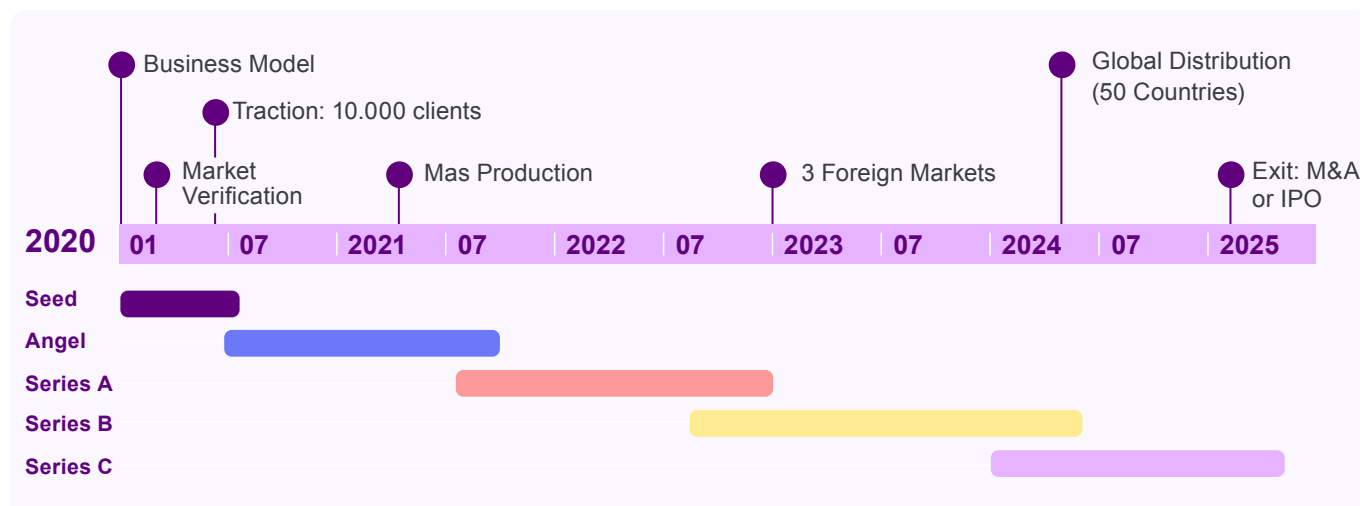
„Collokia“ yra mašininio mokymosi pagrindu sukurta bendradarbiavimo platforma, turinti komercinius biurus JAV ir plėtros biurus Urugvajuje ir Vengrijoje. Iš pradžių jie surinko 500 000 JAV dolerių pradinį pinigų, o po vienerių metų užsitikrino papildomą 1,3 mln. JAV dolerių pradinį finansavimą, vadovaujami programinės įrangos milžinės „Globant“ ir Brazilijos rizikos kapitalo įmonės „Fundo Pitanga“. Tai nebuvo taip sunku, daugiausia dėl komandos kontaktų ir reputacijos. Tačiau „Collokia“ įkūrėjas Pablo Brenneris pripažino, kad pritraukti lėšų pasaulinėms inovacijoms iš ne JAV yra labai sunku, nes dauguma vietos ir regioninių rizikos kapitalo įmonių nori investuoti į gerai patikrintus verslo modelius, o ne į novatoriškas technologijas. Taigi potencialių investuotojų spektras tapo labai siauras net ir tokiam gerai įsitvirtinusiui startuoliui kaip „Collokia“. Todėl jūs turite būti pasirengę tiems patiems iššūkiams: paruoškite savo verslo koncepcijos įrodymus ir nuo pat pradžių susitelkite į pelningo ir kintamo dydžio verslo kūrimą.

Lėšų rinkimo veiksmų planas

1. Įvertinkite savo finansinius poreikius pagal pagrindinius etapus

Turėtumėte įvertinti, kiek pinigų jums reikės norint pasiekti pagrindinius etapus. Investuotojai gali pateikti svertines prielaidas, kaip sumažinti grynąjų pinigų padengimo koeficientą. Todėl būkite pasirengę scenarijui, kai jums bus pasiūlyta mažesnė suma, nei siekiate, kad pasiektumėte kitą svarbiausią etapą. Paprastai ši komunikacijos forma pardavimo kalbos (pitch) metu veikia gana gerai:

„Štai ko man reikia: {idealios investicijų sumos, kurios, jūsų manymu, pakaks kitiems svarbiausiems etapams pasiekti}, **kad pasiektčiau** {pagrindinius etapus, į kuriuos orientuojatės}, **bet štai ką aš galiu pasiekti** {one or two smaller, but yet meaningful milestones} **with this** {vieną ar du mažesnius, bet vis dėlto prasmingus etapus} su šia {mažesnės sumos} **investicija.**“



2. Nuspręskite, kada bus tinkamas laikas pradėti rinkti lėšas

Procesas, kai pradėsite ieškoti investuotojų, kol uždarysite sandorį ir gausite lėšų į savo sąskaitą, gali užtrukti gana ilgai. Nėra neįprasta, kad ankstyvojo etapo startuoliai užtrunka iki aštuonių mėnesių nuo pirmųjų susitikimų surengimo iki sandorio užbaigimo.

Jūsų sėkmės tikimybė ir reikalingas laikas labai priklauso nuo jūsų bendravimo, tinklų kūrimo ir lėšų rinkimo įgūdžių. Pagrindinis jūsų uždavinys dabar yra įvertinti, kada turėtumėte pradėti susitikti su potencialiais investuotojais, kad nekludytumėte savo startuoliui vystytis.

3. Tapkite matomi ir reguliariai skelbkite naujinius internete

Sukurkite savo profilį, pateikite projektus, produktų nuotraukas ir įkelkite vaizdo įrašus į didesnes ir mažesnes internetines platformas startuoliams, pvz., „Angel List“, „F6S“, „Startup Valley“, „InnMind“ ir kt. Tikslas nėra sudaryti lėšų rinkimo sandorį tuo metu ir ten, bet padidinti savo startuolių žinomumą ir pradėti kurti santykius su potencialiais partneriais.

Norint sukurti savo profilį ir paskelbti keletą naujinių, kai jie yra prieinami, neužima daug laiko. Šios platformos pačios savaime nebūtinai atneš investuotojų, tačiau, susisiekę su tiksliniais investuotojais, nepraleiskite progos parodyti, kad esate rimtas startuolis ir jūsų profesionalus profilis yra prieinamas beveik visur.

Jei norite sukurti gerą profilį, pažiūrėkite į „AngelList“ rodokus startuolius. Nekopijuokite jų, bet pasisemkite idėjų, kaip patobulinti savąjį. Taip pat gera idėja yra patikrinti savo sektoriaus startuolius, kuriems pavyko pritraukti lėšų ir kurie pasižymėjo žiniasklaidoje.

4. Sukurkite tikslinių investuotojų sąrašą ir siekite jų

Gera idėja yra sudaryti bent 30 investuotojų, su kuriais mieliai dirbtumėte, sąrašą ir bent 30 investuotojų, kuriems jūsų pardavimo kalba (pitch) turėtų atrodyti labai įdomi, sąrašą. Raskite atitikmenis šiuose dviejuose sąrašuose ir pagal savo pageidavimą nustatykite prioritetus potencialiems investuotojams. Turėkite omenyje, kad laikas yra ribotas, todėl turėtumėte suteikti pastangas ir per daug neapsikrauti.

Pagrindinė sėkmingo lėšų rinkimo mąstysena yra noras pateikti save ten, kur pirmiausia susitiktumėte su kuo nors. Nors jums nereikia kalbėtis su šimtais investuotojų, tai vis tiek yra žaidimas su aibe skaičių. Paprastai prieš priimant galutinį sprendimą dėl partnerystės patartina surengti bent kelis susitikimus su skirtingais investuotojais.

Nuspręskite, kuris iš įkūrėjų bus atsakingas už lėšų rinkimą ir susitikimus su investuotojais, kol kiti įsitikina, kad verslas gerai veikia lėšų rinkimo proceso metu. Tai, kad esate geras pasakotojas, padeda žmonėms jus įsiminti ir inicijuoti diskusijas. Taigi, gali būti protinga atkreipti dėmesį, kas iš jūsų įkūrėjų yra geriausias pasakotojas. Pradėkite kurti asmeninius santykius su potencialiais investuotojais, partneriais ir žmonėmis, kurie jus šiandien gali supažindinti su jais, net jei jūs dar nerenkate lėšų.

Sutelkite dėmesį į 5 geriausius investuotojus angelus ar rizikos kapitalo įmones, su kuriomis norėtumėte dirbti. Nesukubėkite su jais susisiekti pateikdami „sausas“ el. laiškus ar reguliariai pateikdami internetines formas. Šie metodai turi tam tikrą sėkmės tikimybę, bet ne per didžiausią.

Geriausias būdas kreiptis į investuotoją yra nustatyti konkretų partnerį, atstovą ar darbuotoją investuotojo įmonėje. Suraskite juos savo tinkle ir daugiau sužinokite apie juos: patikrinkite jų „LinkedIn“ profilį, perskaitykite jų tinklaraštį ir „Twitter“ ir sužinokite, ar jie buvo pasižymėję žiniasklaidoje.

Gera mintis būtų gauti kito įkūrėjo, kurį jie finansavo, ar kitos trečiosios šalies, kuri neseniai ir dažnai bendravo su tiksliniu investuotoju, pristatymą. Tai ne visada taip sunku, kaip gali atrodyti.

Susitikimų su investuotojais metu pabandykite su jais

diskutuoti, užuot jiems pristatinėję savo verslo idėją. Tai nėra prezentacijų varžybos. Ieškote partnerių ir jei sėdite prie vieno stalo, tai reiškia, kad turite bent jau keletą bendrų interesų.



„Tail“ istorija iliustruoja tinkamą lėšų rinkimo mąstyseną. „Tail“ yra programėlė, kuri kartu su madingu klipu padeda klientams geriau prižiūrėti savo šunis. Šis startuolis skirtas didžiulei rinkai, turinčiai didelį potencialą. Remiantis „Euromonitor International“ ataskaita, „Pet Industry 2016“ Europos Sąjungoje yra apie 86 milijonai šunų, kurių rinkos vertė viršija 32,2 mlrd. eurų, o metinis augimas siekia 2,7%. „Tail“ taikosi ne tik į Europą, bet ir į pasaulinę rinką, kuri yra neįtikėtinai didžiulė. Kitas galimybių rodiklis yra sprogstanti nešiojamų technologijų rinka, įskaitant tokias technologijas kaip „GoPro“ ar „iWatch“. „Tail“ komercializavimo strategijoje laikoma, kad Lenkija ir Slovakija yra bandomoji ir pirminė patekimo rinka (tikrinant jų mažiausiai perspektyvų produktą), o po to buvo patekimas į JK, Prancūzijos, Vokietijos ir Švedijos rinkas. Kai jos įsitvirtins šiose rinkose, bus sprendžiami JAV ir kitų užjūrio rinkų klausimai.

Nors realių pajamų dar nebuvo, buvo numatyti keli pajamų šaltiniai. Pavyzdžiui, „Tail“ techninės įrangos ir išmaniųjų programėlių pardavimas, prenumerata paremta paslauga, reklama programėlėje, sukauptų didelių duomenų pardavimas draudimo kompanijoms, naminių gyvūnėlių prekių parduotuvėms, veterinarinės tarnybos ir kt. Pagrindinis konkurentas „Whistle“ (GPS ir „Activity tracker“) per du turus iš devynių investuotojų surinko 21 mln. JAV dolerių, tačiau vis tiek bandė užkariauti šią rinką.

Nors „Tail“ programėlės buvo nukreiptos į labai pelningą potencialią rinką, jos nebuvo finansuojamos iš karto. Norėdami išplėtoti savo veiklą, jie turėjo praeiti daug lėšų rinkimo etapų:

- Pradinė įkūrėjų investicija: 20 000 eurų
- „Deutsche Telekom Venture Fund GmbH“ investicija: 80 000 eurų
- Investicijos iš „Platinum Incubator Seed sp. z.o.o.“: 100 000 eurų
- ES subsidija programai „Horizontas 2020“ tema „Atvira žlugdančių inovacijų schema“ moksliniams tyrimams ir plėtrai bei komercializavimo planui: 50 000 eurų.
- Kai jie ruošėsi kitam 500 000 eurų investicijų etapui, jų tikėtinas gautų pinigų vertinimas buvo 2,5 mln. eurų.

„Tail“ įkūrėjai yra ne tik laimingi vaikinai, sulaukę investuotojų dėmesio. Jie nuosekliai, žingsnis po žingsnio dirbo ties kitu vystymosi etapu. Taigi, nesitikėkite, kad lėšų rinkimas bus lengvas ir įdomus! Būkite pasirengę sunkiai dirbti ir išlikti atkaklūs, jei tikrai tikite savo idėja ir turite bent šiek tiek įrodymų iš rinkos.



- B. Feld, J. Mendelson. *Venture Deals: Be Smarter Than Your Lawyer and Venture Capitalist (2019)*
- Alejandro Cremades. *The Art of Startup Fundraising: Pitching Investors, Negotiating the Deal, and Everything Else Entrepreneurs Need to Know (2016)*



SVEIKINAME!

Jums pavyko! Jūs pasiekėte paskutinį programos etapą – Jūsų rezultatų ir pasiekimų įvertinimą.

Jei jūsų mentorius patvirtins, kad atlikote visas praktines užduotis (įskaitant rinkos eksperimentus), oficialiai tapsite programos absolventu. Paskutinių dirbtuvių metu Jūs pristatysite savo prezentaciją investuotojams. Mentorai ir dėstytojai ją įvertins pagal septynis kriterijus, suteikdami balą nuo vieno iki penkių.

Jei surinksite bent minimalų 21 balą (iš 35 įmanomų), turėsite galimybę pristatyti savo verslo idėją realioms investuotojams specialaus renginio metu.

Dar kartą sveikiname ir linkime sėkmingai išnaudoti šią galimybę!

Kriterijus	Įvertinimas				
RINKOS POTENCIALAS Kokia yra rinka? Ar yra didelė paklausa konkrečiai problemai išspręsti?	1	2	3	4	5
TECHNOLOGIJA, SPRENDIMAS Kokia yra rinka? Ar yra didelė paklausa konkrečiai problemai išspręsti?	1	2	3	4	5
VERSLO MODELIS IR PAJAMŲ GENERAVIMO MODELIS Ar aišku, kaip startuolis uždirbs pinigų? Ar tai pagrįsta ir įmanoma?	1	2	3	4	5
RINKOS, KLIENTŲ PRITRAUKIMAS Kiek efektyvi yra klientų pritraukimo strategija? Ar startuolis jau uždirba pajamų, ar bent jau turi ketinimų susitarimus su keletu klientų?	1	2	3	4	5
KOMANDA Kiek stipri komanda? Ar ji pajėgi judėti pirmyn ir plėtoti verslą?	1	2	3	4	5
AIŠKŪS TOLIMESNI ŽINGSNIAI IR TIKSLAI Startuolio komanda nustatė aiškius etapus ir veiksmų planą. Jie taip pat žino, kiek lėšų ir kokiam tikslui reikia.	1	2	3	4	5
BENDRA MOTYVACIJA IR PASTANGOS Kiek motyvuota komanda? Kiek pastangų jie išleido per išankstinio pagreičio programą?	1	2	3	4	5
BENDRAS ĮVERTINIMAS?					