

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**NADGRADNJA KLASIČNEGA POSLOVNEGA MODELA Z NOVIMI
MODELI RAZVOJA ZAGONSKEGA PODJETJA**

Ljubljana, julij 2016

ŽIGA MRAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Žiga Mrak, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Nadgradnja klasičnega poslovnega modela z novimi modeli razvoja zagonskega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Matejem Černetom,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 METODA VITKEGA ZAGONSKEGA PODJETJA.....	2
1.1 Opis vitkega zagonskega podjetja	2
1.2 Izvor vitkega zagonskega podjetja	3
1.3 Vrednost proti odpadkom	4
1.4 »Skok v neznano« predpostavka	4
1.5 Razviti–meriti–učiti povratna zanka.....	5
1.6 Pojdi med ljudi	6
1.7 Vloga načrtovanja in kakovosti najosnovnejšega spremenljivega produkta	7
1.8 Od najosnovnejšega spremenljivega produkta do kontrolinga inoviranja	7
1.9 Pivotalirati/spremeniti strategijo (ali vztrajati).....	9
1.10 Serija.....	11
1.11 Kako do povečanja rasti?.....	12
1.11.1 Trije motorji rasti.....	12
1.11.2 Lepljivi motor rasti	12
1.11.3 Virusni motor rasti.....	13
1.11.4 Plačan motor rasti	13
1.12 Motor rasti določa ujemanje produkta in trga	13
1.13 Inovacije	14
2 NOV NAČIN RAZVOJA POSLOVNEGA MODELA.....	15
2.1 Model razvoja produktov in strank.....	16
2.2 Metoda vodilnega uporabnika	17
2.3 Model razvoja strank	17
2.3.1 Prvi korak: odkrivanje strank	18
2.3.2 Drugi korak: potrditev strank	18
2.3.3 Tretji korak: ustvarjanje strank.....	18
2.3.4 Četrty korak: graditev podjetja.....	19
2.4 Štiri vrste trgov zagonskega podjetja.....	19
2.5 Vrsta trga in proces razvoja strank	20
2.6 Usklajevanje razvoja produkta in razvoja strank.....	21
2.7 Odkrivanje strank	21
2.7.1 Razvojne stopnje procesa odkrivanja strank	22
2.7.2 Faza 0: dobiti »odkup«	23
2.7.3 Faza 1: določi svojo hipotezo	23
2.7.3.1 Produkt	23
2.7.3.2 Hipoteza strank	24
2.7.3.3 Hipoteza kanala in cenoitve.....	24
2.7.3.4 Hipoteza ustvarjanja povpraševanja	24
2.7.3.5 Hipoteza vrste trga.....	25

2.7.4	Faza 2: testiraj in ovrednoti svojo hipotezo	25
2.7.5	Faza 3: testiraj in ovrednoti koncept produkta.....	26
2.7.6	Faza 4: preverite.....	27
2.8	Potrditev strank	28
2.8.1	Faza 1: priprave na prodajo.....	29
2.8.1.1	Razčleni vrednostni predlog.....	29
2.8.1.2	Razvoj plana predhodnega distribucijskega kanala	30
2.8.1.3	Razviti predhodni prodajni načrt.....	30
2.8.2	Faza 2: prodaja vizionarskim strankam	31
2.8.3	Faza 3: razvoj pozicioniranja podjetja in njegovega produkta	32
2.8.3.1	Pozicioniranje produkta	32
2.8.3.2	Pozicioniranje podjetja.....	32
2.8.4	Faza 4: preverite.....	32
2.9	Vrsta trga: štiri vrste zagonskega podjetja	33
2.10	Ustvarjanje strank	35
2.11	Graditev podjetja.....	36
2.12	Oblikovanje organizacije podjetja in vodenja.....	37
3	ŠTUDIJA PRIMERA: ZAGONSKO PODJETJE OPENPROF.COM.....	40
3.1	Zasnova in izvedba.....	40
3.2	Opis zagonskega podjetja OpenProf.com	40
3.3	Diskusija.....	43
	SKLEP.....	44
	LITERATURA IN VIRI.....	46
	PRILOGA	
	KAZALO TABEL	
	Tabela 1: Vrsta trga vpliva na vse.....	19
	Tabela 2: Značilnosti »vrste trga«.....	20
	Tabela 3: Štiri vrste trga.....	33
	KAZALO SLIK	
	Slika 1: Produkt, strategija in vizija	3
	Slika 2: RAZVITI–MERITI–UČITI povratna zanka.....	5
	Slika 3: Piramida zagonskega podjetja	12
	Slika 4: Metoda vodilnega uporabnika	17
	Slika 5: Model razvoja strank	17
	Slika 6: Vrzel v krivulji življenjskega cikla sprejema tehnologije	37
	Slika 7: Koraki v evoluciji od zagonskega podjetja do velikega podjetja.	37
	Slika 8: Model zanke OODA	39

UVOD

Po klasičnem znanju mora podjetnik na začetku narediti poslovni načrt, ki je statičen dokument in opisuje priložnosti, problem in rešitev, ki ga bo ponujalo podjetje. Vključuje tudi petletni načrt prihodkov, dobička in denarnih tokov. Poslovni načrt je napisan v »izolaciji,« še preden se začne razvijati produkt. Ko podjetnik pridobi sredstva od investitorja, šele takrat začne razvijati produkt, in ko je pripravljen na lansiranje, ima skoraj nič povratnih informacij s strani kupcev, ki so pa ključni za uspeh produkta in s tem podjetja. Šele pri lansiranju ugotovijo, da pravzaprav nimajo trga in posledično kupcev za njihov produkt.

Namen te naloge je predstaviti alternativne modele razvoja zagonskih podjetji in hkrati preveriti uporabo elementov pri slovenskem zagonskem podjetju. **Cilj** naloge je iz študije primera preko odgovorov na raziskovalna vprašanja ugotoviti prisotnost in delovanje modelov v zagonskem podjetju.

Podjetja se morajo, če želijo rasti in preživeti, naučiti obnašati in delovati učinkovito. Svoj čas in denar morajo znati usmeriti v prave stvari na čim bolj učinkovit način. Pred desetimi leti se je za razvoj produktov pojavil model, ki ga je razvil Steve Blank in je ponudil bolj učinkovit razvoj produktov. V svojem delu *The Four Steps to the Epiphany* je razvil koncept »model razvoja kupcev« (model razvoja produktov), ki med drugim dobiva informacije s trga in hkrati ob razvoju produkta vzporedno razvija tudi njegov poslovni model. Namen je potrditi ključne začetne predpostavke, ki jih ima podjetnik. Pri tradicionalnem razvoju produkta velja, da se produkt razvije do konca in se ga nato pošlje na trg in šele tam spoznamo, če bo uspešen ali ne. Blank (2013) predstavi tri ključne ugotovitve: (1) poslovni načrt zelo redko preživi prvi kontakt s kupcem; (2) nihče ne zahteva petletnih načrtov nečesa, kar nam je neznano. Ti so po navadi fikcija. Spomnimo se petleth v Sovjetski zvezi. (3) Zagonska podjetja niso manjše verzije velikih podjetjih, tako jim ni potrebno biti del velikega načrta korporacije. Velika razlika med obstoječimi podjetji in zagonskimi podjetji je, da obstoječa podjetja izvršujejo poslovni model, medtem ko zagonska podjetja iščejo pravi poslovni model. Ta razlika je bistvo vitkega zagonskega podjetja in definira, kaj zagonsko podjetje je; začasna organizacija, ki išče ponovljiv in rastoč poslovni model. Leta 2004 je povabil Erica Riesa, da obišče njegov predmet na univerzi. Tam je Ries hitro spoznal, da je potrebno tradicionalni linearni razvoj produktov zamenjati z bolj agilnimi tehnikami. V svoj koncept je hkrati vključil vitko proizvodnjo, ki jo je spoznal pri Toyoti, in hkrati modelu »razvoja kupcev« dodal agilne prakse in iz tega je nastala knjiga »*The Lean Startup*«. Metodologija vitkega zagonskega podjetja je naklonjena eksperimentiranju pred dovršenim načrtovanjem, še spremenljivemu dizajnu pred »popolnim« dizajnom in se bolj naslanja na povratne informacije kupca kot na samo intuicijo.

Inovacije poganjajo gospodarstvo naprej, vendar pa o njih govorimo šele takrat, ko je produkt na uspešen trgu. Zato je zelo pomemben način preboja na trg, za katerega pa potrebujemo pravi poslovni model. Zgoraj omenjeni metodologiji ponujata sočasni razvoj, ob tehnološkem razvoju produkta poteka tudi razvoj poslovnega modela. Ta se stalno preverja in tako že lahko

dosti hitreje odkrijemo, ali bo produkt imel možnosti uspeha na trgu, še preden zapravimo preveč denarja in časa. V diplomski nalogi bom najprej preko teorije predstavil obe metodologiji, ki sta jih razvila Steve Blank (model razvoja kupcev) in Eric Ries (model vitkega zagonskega podjetja), in jih preveril, na kakšen način delujeta na primeru zagonskega podjetja. Z ustanoviteljem zagonskega podjetja bom opravil intervju in preveril, kako je razvoj potekal na njihovem primeru.

1 METODA VITKEGA ZAGONSKEGA PODJETJA

1.1 Opis vitkega zagonskega podjetja

Vitko razmišljanje (angl. *Lean thinking*) ima vrednost dokler prinaša koristi strankam, vse ostalo je nepomembno. Strank ne zanima, kako je produkt sestavljen, pomembno je, da deluje.

Lean Startup nam pomaga strukturirati napredek in identificirati najbolj rizične dele našega zagonskega podjetja, hkrati nam omogoča hitro učenje, da se lahko prilagodimo dani situaciji (Croll & Yoskovitz, 2013).

Eric Ries je definiral zagonsko podjetje kot človeško institucijo, namenjeno ustvarjanju novih proizvodov in storitev v pogojih skrajne negotovosti in kot tako zahteva nove oblike upravljanja in posebna orodja, ker delujejo v okolju skrajne negotovosti. Zagonsko podjetje ne obstaja samo zato, da bi ustvarjalo proizvode, denar ali zadovoljevalo stranke. Obstaja zato, da se lahko sproti učimo, kako se zgradi trajnosten posel. To učenje je mogoče znanstveno potrditi s stalnimi eksperimenti, ki podjetnikom omogočajo preizkusiti vsak element. Temeljna dejavnost zagonskega podjetja je pretvoriti zamisli v produkte, izmeriti odziv kupcev na le-te in se na podlagi tega odločiti, ali pivotirati oz. spreminjati strategijo ali vztrajati na tej poti/produktu/strategiji. Pri tem nam pomaga kontroling inoviranja, s katerim merimo razvoj, vzpostavimo prelomne točke in prioritiziramo delo (Ries, 2011).

Podjetniki v zagonskih podjetjih prenesejo svojo vizijo v poslovni model hipotez, nato testirajo te hipoteze z uporabo niza najosnovnejših spremenljivih produktov, od katerih vsak predstavlja najmanjši nabor funkcij/dejavnosti, potrebnih za natančno potrditev koncepta. Na podlagi povratnih testnih informacij se podjetniki odločijo, ali vztrajati pri poslovnem modelu, spremeniti smer (pivotirati) s spreminjanjem nekaterih modelov elementov ali končanje zagonskega podjetja (Eisenmann, Ries, & Dillard, 2012).

Zakaj zagonska podjetja ne uspejo? Načrtovanje in napovedovanje je natančno samo v primeru, ko ima podjetje dolgo stabilno zgodovino poslovanja in relativno stabilno okolje. Zagonsko podjetje nima ne dolge zgodovine poslovanja ne stabilnega okolja. Dve tretjini zagonskih podjetji, ki so uspela, so poročala o drastični spremembi plana med razvojem (Maurya, 2012).

1.2 Izvor vitkega zagonskega podjetja

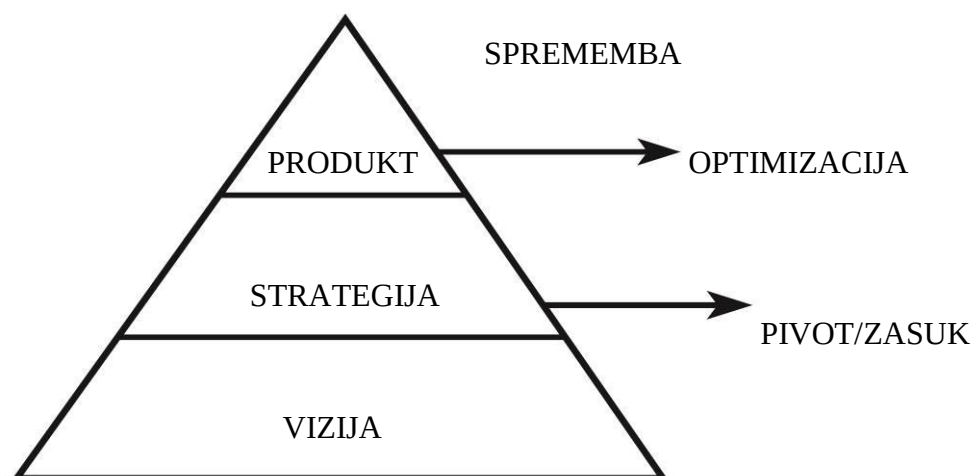
Lean Startup je izposojeno ime iz "vitke proizvodne revolucije," ki se je zgodila pri Toyoti, za katerega sta zaslužna Taiichi Ohno in Shigeo Shingo. Taiichi Ohno je napisal, da samo organizacijski procesi ustvarijo vrednost za stranke. Vitko razmišljanje radikalno spreminja, načine kako potekajo dobavne verige in sistem produkcije (zmanjševanje količin v seriji proizvodnje, »just in time« proizvodnja, kontrola inventarja in krajšanje časovnega cikla v proizvodnji) (Ries, 2011).

Vitko pomeni odstraniti iz procesa razvoja vse, kar ne ustvarja dodane vrednosti (Maurya, 2014).

Teorija podjetništva bi morala obravnavati vse funkcije zgodnje faze podjetja: vizijo in koncept, razvoj produkta, trženje in prodajo, rast, partnerska povezovanja, distribucijo in strukturni ter organizacijski načrt. Mora priskrbeti metodo merjenja napredka v razmerah skrajne negotovosti. Eksperimentiranje omogoča podjetnikom in investitorjem zasledovati projekte, pri katerih jim ni potrebno vložiti takoj vsega truda in denarja (William, Nanda, & Rhodes-Kropf, 2014).

Strategija se lahko spremeni večkrat (pivotiranje). Vizija se zelo redko spremeni (Ries, 2011).

Slika 1: Produkt, strategija in vizija



Vir: E. Ries, Lean Startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses, 2011, str. 23.

Zagonsko podjetje je portfelj dejavnosti. Veliko stvari se dogaja hkrati: motor podjetja je konstantno v pogonu, pridobivajo se nove stranke in hkrati se skrbi za obstoječe. Vseskozi poskušamo izboljševati naš produkt, istočasno sta pomembna trženje in poslovanje. Vse

dejavnosti usmerjamo v to odločanje, če in kdaj bomo pivotirali oz. spreminjali strategijo. Največji izziv zagonskega podjetja je držati vse te dejavnosti v ravnovesju (Ries, 2011).

Pomembno je validirano učenje. Reis ga opiše kot proces, ki empirično demonstrira, da lahko moštvo/skupina odkrije pomembno resnico o zagonskem podjetju sedanjih in prihodnjih poslovnih možnosti (Ries, 2011).

1.3 Vrednost proti odpadkom

Vitko razmišljanje opredeljuje vrednost, ki zagotavlja koristi za kupca; vse ostalo so »odpadki.« »Odpadki« nas ne bodo pokopali. Toda z zahrbtnih dodajanjem več dela in truda v naše zagonsko podjetje ne da bi prišlo do dodatnih koristi, nas lahko utruje. Zaradi tega prihaja do frustracij in nas odvrača od uresničevanja naših ciljev (Ries, 2011).

V proizvodnih dejavnostih kupcev ne zanima, kako je izdelek sestavljen, le to, da deluje pravilno. Vendar v zagonskem podjetju ne vemo, kdo je stranka in kakšne so njene preference glede produkta. Vse to je povezano z veliko negotovostjo, ki je bistven del definicije samega zagonskega podjetja. Resnična produktivnost zagonskega podjetja je sistematično odkrivati prave stvari oz. funkcije za produkt. Preverjeno učenje mora biti podprto z empiričnimi podatki, ki jih pridobimo od strank. Empirični podatki so osnova večine znanstvenih študij. Šele ko preverimo empirične podatke, lahko nadaljujemo z dokazovanjem hipoteze in na podlagi potrjenih hipotez potem razvijemo teorijo (Womack, 2003).

V "*lean startup*" modelu se vsak produkt, vsaka značilnost produkta, vsaka marketinška kampanja – vse, kar zagonsko podjetje izvaja – razume kot eksperiment, zasnovan tako, da se doseže potrjeno/preverjeno učenje. Takšen eksperimentalni pristop deluje v vseh panogah in sektorjih. Metodologija omogoča preverjanje truda, ki ga zagonsko podjetje vloži v eksperimentiranje, da lahko testira, kateri deli so pravilni in kateri ne. Pravi eksperiment sledi znanstveni metodi. Začne se z jasno hipotezo, ki predvideva, kaj bi se naj zgodilo. Nato te napovedi testira empirično. Tako kot so znanstveni poskusi utemeljeni s teorijo, so poskusi zagonskega podjetja vodeni v skladu z vizijo zagonskega podjetja (Ries, 2011).

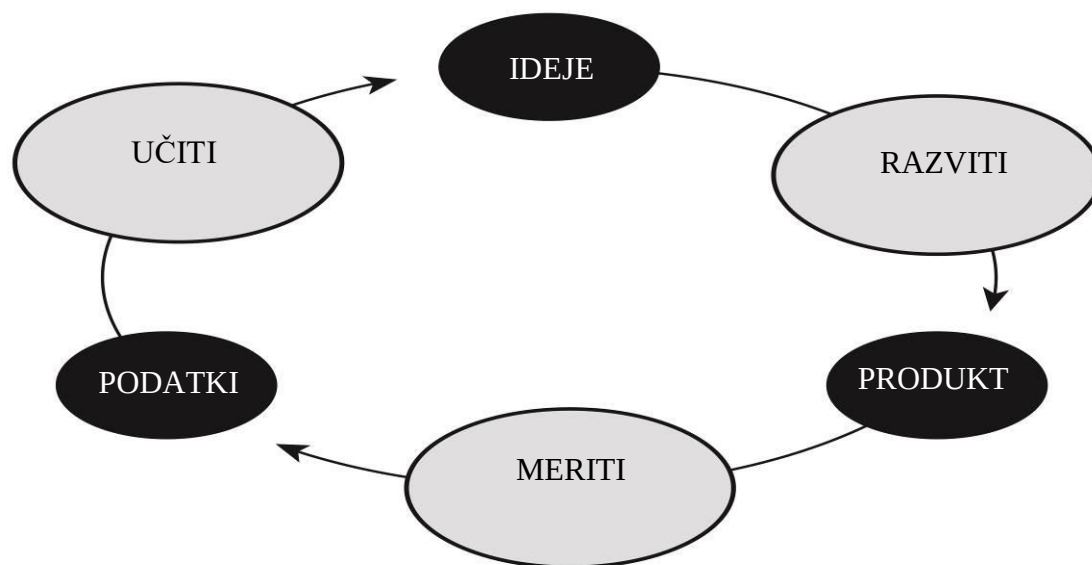
Cilj vsakega eksperimenta zagonskega podjetja je ugotoviti, kako zgraditi trajnostno poslovanje okoli vizije (Ries, 2011).

1.4 »Skok v neznano« predpostavka

Največji element tveganja v planu zagonskega podjetja je del, od katerega je vse odvisno, tako imenovana »*leap-of-faith*« oz. »skok v neznano« predpostavka. Z zgodnjim identificiranjem »*leap-of-faith*« predpostavke in vzpostavitvi načina za testiranje hipoteze, ki bo potrjena ali zavržena, bomo v položaju, da bomo lahko ugotovili, ali bo naš načrt deloval, še preden zapravimo preveč našega časa in našega in investitorjevega denarja (Mullins & Komisar, 2009).

Dve najpomembnejši predpostavki sta vrednostna hipoteza in hipoteza rasti (angl. *value hypothesis* in angl. *growth hypothesis*). Z **vrednostno hipotezo** testiramo, ali produkt oz. storitev realno predstavlja dodano vrednost strankam ob uporabi tega produkta. S **hipotezo rasti** testiramo, kako nove stranke odkrijejo produkt oz. storitev. V »*lean startup*« modelu je eksperiment več kot zgolj teoretično povpraševanje; je tudi prvi produkt. Težnja pri standardnem razvoju produkta je preskočiti vmesne stopnje in zgraditi rešitev še pred potrditvijo, da stranke sploh zaznavajo ta problem (Ries, 2011).

Slika 2: RAZVITI–MERITI–UČITI povratna zanka



Vir: E. Ries, *Lean Startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*, 2011, str. 75.

1.5 Razviti–meriti–učiti povratna zanka

Vsak poslovni načrt se začne z nizom predpostavk. Določi se strategija, ki vzame te predpostavke kot dane, in nadaljuje s tem, da dokaže, kako bomo dosegli vizijo podjetja. Ker predpostavke niso bile potrjene kot resnične, saj so še vedno predpostavke in so pogostokrat napačne, mora biti začetni cilj vsakega zagonskega podjetja, da testira te predpostavke čim hitreje (Ries, 2011).

Začne se s fazo razvoja najosnovnejšega spremenljivega produkta (angl. *minimal viable product*, MVP). Najosnovnejši spremenljivi produkt omogoča poln obrat v zanki razvoj–meritev–učenje z minimalno truda in porabljenega razvojnega časa. Čeprav je povratna zanka napisana kot razvoj–meritev–učenje zato, ker se aktivnosti zgodijo v tem zaporedju, naše načrtovanje v resnici deluje v obratnem vrstnem redu. Ugotovimo, kaj se moramo naučiti, nato uporabimo kontroling, da ugotovimo, kaj moramo meriti. Tako spoznavamo, ali dobivamo preverjeno učenje, in nato ugotavljamo, kakšen produkt moramo razvijati za zagon tega eksperimenta in s tem pridobivamo meritve (Ries, 2011).

Metoda, ki jo predlaga Eric Reis, se imenuje **kontroling inoviranja**, kvantitativni (količinski) pristop, ki nam omogoča odkriti, ali so »nastavitve motorja« pravilne in prinašajo rezultate. Nam tudi omogoča, da ustvarimo mejnike učenja, ki so alternativa klasičnim poslovnim in produktnim mejnikom. Mejniki učenja so koristni za podjetnika kot način ocenjevanja njihovega napredka, saj so natančni in objektivni; so tudi nepogrešljivi za managerje in investitorje, ki preverjajo odgovornost podjetnika (Ries, 2011).

Paziti moramo na »prazne« kazalnike, številke, zaradi katerih se počutimo bolje, vendar nas vodijo v napačno smer. Da se jim izognemo, potrebujemo nov način kontroliranja, to je kontroling inoviranja (Croll & Yoskovitz, 2013).

Kar razvijemo, temelji na hipotezi problema ali rešitve. Testiranje hipoteze je namenjeno učenju. Za testiranje hipoteze je potrebno opredeliti kazalnike. Da pridemo do teh kazalnikov in testiranja hipoteze, mora biti zasnovan eksperiment. Cikel, ki se začne z učnim ciljem (teorija ali hipoteza) in se zaključi z eksperimentom (prototip) za testiranje hipoteze (Mueller & Thoring, 2012).

1.6 Pojdi med ljudi

Prvi korak v tem procesu je potrditev "**leap-of-faith**" vprašanj, ki temeljijo na realnosti, kjer imajo stranke velik problem, vreden reševanja. Številke lahko prikazujejo prepričljivo zgodbo, ampak pomembno se je zavedati, da so tudi ljudje del te zgodbe. Zagonska podjetja potrebujejo intenziven kontakt s potencialnimi strankami, da bi jih bolje razumeli, zato je potrebno zapustiti pisarno, da bi jih lahko srečali in spoznali. Na takšen način lahko spoznaš, če obstaja problem, ki se ga splača razrešiti (DelVecchio, White, & Phelan, 2013).

Cilj takšnega zgodnjega stika s strankami ni pridobitev dokončnih odgovorov. Ampak razjasniti osnovno raven razumevanja naših potencialnih kupcev, s kakšnimi problemi in težavami se srečujejo. S tem razumevanjem lahko izdelamo arhetip kupca, kratek dokument, ki skuša počlovečiti predlagano ciljno stranko (Ries, 2011).

Podjetniki morajo biti pozorni, da ne postanejo žrtev **analize paralize**, neskončnega izboljševanja svojih načrtov. Problem pri večini podjetniških načrtov ni zasledovanje jasnih strateških principov, ampak da so dejstva, na katerih temeljijo, napačna. Kako podjetniki vedo, kdaj ustaviti analiziranje in začeti razvoj? Odgovor je v konceptu, ki se imenuje **najosnovnejši spremenljivi produkt = NSP = MVP** (v nadaljevanju NSP) (Ries, 2011).

NSP pomaga podjetnikom, da začnejo proces učenja v najkrajšem možnem času. Ni nujno, da je najmanjši možni izdelek, je pa to najpreprostejši in najhitrejši način, da pridete skozi povratno zanko razviti–meriti–učiti z minimalno količino napora. V nasprotju s tradicionalnim razvojem produkta, ki običajno vključuje dolgo, pretehtano inkubacijsko obdobje in si prizadeva k popolnosti produkta, je cilj NSP začeti proces učenja, ne ga končati (Maurya, 2012).

Najosnovnejši spremenljivi produkt je naš prvi poskus dostaviti vrednost strankam. Če smo imeli interakcijo s potencialnimi strankami in smo izvedli eksperimentalno testiranje naših strank, problemov in rešitev teh domnev, bo naš prvi NSP prvi poskus dostave potrjene vrednosti znanim strankam (Cooper & Vlaskovits, 2013).

Za razliko od testa prototipa ali koncepta, je NSP ustvarjen ne samo, da odgovori na vprašanje zasnove produkta ali tehnična vprašanja, ampak je njegov cilj preizkusiti temeljno poslovno hipotezo (Ries, 2011).

Pri prvih produktih popolnost ni potrebna. Zakaj? Ko se odločamo, kako kompleksen naj bo NSP, to ne moremo določiti preko formul. To zahteva presojo, ki je pa ni težko razviti: večina podjetnikov in razvijalcev produkta precenijo, koliko funkcij potrebuje njihov NSP. Lekcija pri NSP je, da je vsako dodatno delo, poleg dela, ki je bilo potrebno za začetek učenja, zapravljanje časa in denarja ne glede na to, kako pomembno se je zdelo v tistem trenutku (Ries, 2011).

1.7 Vloga načrtovanja in kakovosti najosnovnejšega spremenljivega produkta

Razprave o kakovosti predpostavljajo, da podjetje že ve, katere attribute izdelka bo kupec dojemal kot koristne. Takšna predpostavka je v zagonskem podjetju zelo tvegana. Zato, ker v večini primerov ne vemo, kdo so naši kupci/stranke. Pri zagonskih podjetjih se je pametno držati načela kakovosti: če ne vemo, kdo so naši kupci/stranke, ne moremo vedeti, kaj je kakovost (Ries, 2011).

Ko razvijamo svoj najosnovnejši spremenljivi produkt, naj zadostuje to preprosto pravilo: odstranite vse funkcije, procese in trud, ki ste ga vložili v svoj NSP, ki ne prispeva k procesu učenja (Ries, 2011).

1.8 Od najosnovnejšega spremenljivega produkta do kontrolinga inoviranja

Vsi potrebujemo discipliniran, sistematičen pristop, da bi ugotovili, ali napredujemo, in da ugotovimo, ali dejansko dosegamo validirano učenje. Ta sistem se imenuje kontroling inoviranja, je alternativa tradicionalnem kontrolingu, osnovana specifično za zagonska podjetja. V zagonskem podjetju moramo natančno meriti, kje smo v tem trenutku, se soočiti z resničnim stanjem, ki je bilo ugotovljeno z meritvami, in potem oblikovati poskuse, da se naučimo, kako približati realne številke tistim idealnim, ki so zapisane v poslovnem načrtu. Na žalost nam standardno računovodstvo pri evalvaciji podjetnikov ni v pomoč. Zagonska podjetja so preveč nepredvidljiva, da bi bile napovedi in mejniki točni. Kontroling inoviranja omogoča zagonskim podjetjem, da objektivno dokažejo, da se učijo, kako trajnostno poslovno

rasti. Kontroling inoviranja se začne tako, da spremenimo domnevo »*leap-of-faith*« v kvantitativni finančni model (Ries, 2011).

Kontroling inoviranja deluje v treh korakih: najprej uporabimo NSP za vzpostavitev pravih podatkov o tem, kje se trenutno podjetje nahaja. Brez jasne slike trenutnega stanja, ne glede na to, kako daleč od cilja smo, svojega napredka ne moremo začeti spremljati. Drugič, zagonsko podjetje mora poskusiti uglasiti svoj motor že v začetku, kot smo si zamislili. Ta uglasitev lahko ima več poskusov. Ko je zagonsko podjetje naredilo vse mikro spremembe in optimizacije produkta, lahko premakne svojo začetno pozicijo proti idealni. Takrat podjetje doseže točko odločitve. To je tretji korak, v katerem imamo na voljo: pivotirati (spremeniti smer), ali pa vztrajati na tej poti. Če podjetje dobro napreduje proti idealu, to pomeni, da je njegovo učenje ustrezno in učinkovito. V tem primeru je smiselno nadaljevati v enaki smeri. Če ne, si mora vodstvena ekipa priznati, da je trenutna strategija produkta pomanjkljiva in potrebuje resno spremembo. Ko podjetje pivotira (spreminja smer), prične ves postopek znova; ponovna vzpostavitev novega izhodišča in od tam ponovno uglaševanje motorja (Ries, 2011).

Najosnovnejši spremenljivi produkt je prvi primer učnega mejnika. NSP zagonskemu podjetju omogoča, da pridobi osnovne informacije o modelu rasti – stopnje pretvorbe, stopnje vpisov in poskusnih vpisov in doživljenjske vrednosti strank. Vse to je temelj/začetek, učenja o naših strankah in njihovih reakcijah na produkt tudi, če se začne z zelo slabimi novicami. Ko vzpostavimo izhodiščni položaj, lahko zagonsko podjetje začne delovati proti drugemu mejniku: uglaševanje motorja. Vsak razvoj produkta, ali je to trženje ali katera druga pobuda, ki jo zagonsko podjetje prevzame, mora biti usmerjen v izboljšanje ene izmed gonilnih sil v modelu rasti. Dobro načrtovanje je tisto, ki spremeni navade potrošnika na boljše. Uveljavljena orodja (npr. za optimizacijo produkta) in za izboljšanje produkta ne delujejo na enak način na ravni zagonskega podjetja. Če gradimo napačen produkt, optimizacija produkta ali njegovo trženje ne bo prineslo pomembnih rezultatov. Zagonsko podjetje si mora postaviti visoke cilje: to je dokaz, da je trajnostno poslovanje možno zgraditi okoli svojega produkta ali storitve (Ries, 2011).

Agilnost je učinkovit sistem razvoja z vidika razvijalcev. Omogoča jim, da ostanejo osredotočeni na ustvarjanje funkcij in tehnične zasnove (Stober & Hansmann, 2010).

Potrebno je uporabiti kohortno analizo, ki temelji na preprosti predpostavki. Namesto, da gledamo kumulativne vsote ali bruto številke, kot so celotni prihodki in skupno število strank, je potrebno pogledati, kako se obnaša vsaka skupina kupcev posebej, ko pride v stik s produktom. Vsaka skupina se imenuje kohorta. Meriti je potrebno njihovo produktivnost v skladu z preverljivim učenjem ne glede na razvoj novih funkcij produkta (Ries, 2011).

1.9 Pivotirati/spremeniti strategijo (ali vztrajati)

Ugotoviti moramo, ali delamo zadosten napredek glede na našo prvotno strateško hipotezo in ali moramo narediti večjo spremembo. Ta sprememba se imenuje sukanje/pivotiranje: strukturiran popravek smeri, namenjen za testiranje nove temeljne hipoteze o produktu, strategiji in novem motorju rasti. Podjetja, ki ne uspejo pivotirati oz. spremeniti smeri na podlagi povratnih informacij iz trga, se lahko znajdejo v "deželi živih mrtvecev." Zaradi ne dovolj visoke rasti, porabljajo sredstva in zaveze do zaposlenih in drugih zainteresiranih deležnikov in se ne premikajo naprej. Kontroling inoviranja pripomore k hitrejšemu pivotiranju (Ries, 2011).

Produktivnost zagonskega podjetja nima veliko z razvojem večje količine gradnikov ali funkcij. Ampak gre za to, da se uskladijo naša prizadevanja s podjetjem in produktom, ki ustvarjata vrednost in poganjata rast (Ries, 2011).

»Vzletno-pristajalna steza zagonskega podjetja« nam pove število pivotiranj, ki so nam še na voljo. To je količina razpoložljivega časa, v katerem se mora zagonsko podjetje vzpeti, ali propasti. Ta je običajno opredeljen s količino denarja na banki, deljeno z mesečno stopnjo porabljenega denarja ali neto odlivom z bančnega računa. Ko zagonskim podjetjem prične zmanjkovati denarja, lahko podaljšajo svoj obstoj na dva načina: z zniževanjem stroškov, ali pridobivanjem dodatnih finančnih sredstev. Pravo merilo vzletno-pristajalne steze je, koliko pivotiranj ima zagonsko podjetje še na voljo: število možnosti, da naredi korenite spremembe v svoji poslovni strategiji. Zagonsko podjetje mora najti načine, da bi doseglo enako količino potrjenega učenja po nižji ceni ali v krajšem času (Ries, 2011).

Kazalniki brez vrednosti oz. »prenapihnjene« metrike lahko zavedejo podjetnika, da tvori napačne zaključke in živi v svoji realnosti. Če ima podjetnik nejasno hipotezo, je skoraj nemogoče, da bo doživel popoln neuspeh in brez neuspeha običajno ni spodbude, da začnejo s korenitimi spremembami, ki jih pivotiranje zahteva. Znaki, ki nam sporočajo, da je potrebno pivotirati, so: zmanjšanje učinkovitosti eksperimentov produkta in splošen občutek, da bi moral biti razvoj produktov produktivnejši. Običajno pri pivotiranju ni potrebno, da bi zavrgli vse, kar smo naredili do sedaj, in začeli od začetka. Gre bolj za ponovno spreminjanje namena, kar je bilo zgrajeno in kaj smo se naučili, da bi našli pozitivnejšo smer (Munch, 2012).

PIVOTIRANJE je posebna vrsta spremembe, s katero preverimo novo temeljno hipotezo o produktu, poslovnem modelu in motorju rasti. Poznamo več vrst pivotiranja, in sicer (Ries, 2011):

- zoom-in pivot, kar je bilo prej mišljeno kot posamezna funkcija v produktu, postane celoten produkt;

- zoom-out pivot, kjer ena funkcija oz. značilnost ni dovolj učinkovita, da bi podpirala celoten produkt. Pri tem pivotiranju kar smo smatrali za celoten produkt, postane samostojna funkcija v mnogo večjem produktu;
- pri pivotiranju v segmentu se podjetje zave, da produkt, ki ga gradi, rešuje prave probleme za prave stranke, vendar ti niso tista skupina kupcev, na katere so računali v prvotnem načrtu. Z drugimi besedami, hipoteza produkta je delno potrjena, saj rešuje pravi problem, vendar za drugo skupino kupcev, kot smo prvotno načrtovali. Ko kupce poznamo zelo dobro, je lahko rezultat tudi, da problem, ki ga tem kupcem želimo rešiti, zanje sploh ni pomemben. Vendar pa zaradi dobrega poznavanja strank včasih odkrijemo problem, katere rešitve bi bile za njih pomembne in jih lahko reši naša ekipa. V mnogo primerih bodo ti povezani problemi zahtevali malo več kot le repozicijo produkta. V drugih primerih lahko zahtevajo popolnoma nov produkt. To je primer, ko je hipoteza produkta delno potrjena; ciljna stranka ima problem, vreden reševanja, samo ne tistega, ki je bil prvotno pričakovan;
- platforma pivota se nanaša na spremembo v aplikaciji na platformo ali obratno;
- v poslovno arhitekturnem pivotu zagonsko podjetje zamenja strukturo. Nekatera podjetja se spremenijo od visoko maržnih z nizko proizvodnjo v množično proizvodnjo/ekonomija obsega, druga, prvotno načrtovana za masovno proizvodnjo se izkaže, da zahtevajo dolge in drage prodajne cikle;
- pri pivotu za zajemanje vrednosti obstaja veliko načinov, da zajamemo vrednost, ki jo podjetje ustvarja. Ta metoda se imenuje monetizacija ali prihodkovni model. Obstajajo trije osnovni motorji rasti, ki poganjajo zagonsko podjetje: virusni, lepljivi in plačani motorji rasti. Pri tej vrsti pivota podjetje spremeni svojo strategijo rasti v iskanju hitrejše in bolj dobičkonosne rasti;
- pivot kanala je spoznanje, da je lahko enaka osnovna rešitev podana skozi drugačen kanal veliko bolj učinkovita. Kadar koli podjetje opusti prejšnjo kompleksno prodajno mrežo in začne prodajati neposredno svojim končnim uporabnikom. je v teku pivot kanala (Ries, 2011).

Občasno se zgodi, da podjetje odkrije način, kako doseči enako rešitev z uporabo popolnoma drugačne tehnologije. Tehnološko pivotiranje pogosteje uporabljajo uveljavljena podjetja; s trajnostno inovacijo in močno izboljšano zasnovo, ki bo ugajala in ohranila obstoječo bazo strank. Uveljavljena podjetja so odlična pri tej vrsti pivota, ker se veliko ne spremeni. Segment in problem, ki ga stranke imajo, se ne spreminja, prav tako ostajajo enaki model vrednosti in distribucijski partnerji. Edino vprašanje, ki se poraja, je, ali lahko nova tehnologija zagotavlja dodano vrednost in/ali je zmogljivost nove tehnologije v primerjavi s staro izboljšana (Ries, 2011).

Pivotiranje najlažje razumemo kot novo strateško hipotezo, zaradi katere bo potrebno testiranje novega najosnovnejšega spremenljivega produkta. Pivotiranje ni le nagovarjanje k spremembi, je posebna vrsta strukturirane spremembe, namenjena preizkušanju nove temeljne hipoteze o produktu, poslovnem modelu in motorju rasti (Ries, 2011).

Prvo kritično vprašanje pri vsaki vitki preobrazbi je: katere dejavnosti ustvarjajo vrednost in katere so za odpad? Ko razumemo to razliko, lahko začnemo z uporabo vitkih tehnik za izločanje odpadkov in povečanje učinkovitosti tistih dejavnosti, ki ustvarjajo dodano vrednost. Vrednost v zagonskem podjetju ni ustvarjanje stvari, ampak potrjeno učenje o tem, kako zgraditi trajnostno poslovanje. Kateri proizvod si kupci zares želijo? Kako bo naše podjetje raslo? Kdo so naše stranke? Katerim strankam moramo prisluhniti in katerim ne? Na ta vprašanja je potrebno odgovoriti v najkrajšem možnem času (Ries, 2011).

1.10 Serija

Največja prednost dela v majhnih serijah je, da se težave s kakovostjo identificirajo veliko prej. To izvira iz Toyote in njene znane ANDON vrvi, ki je vsakemu delavcu omogočala, da takoj, ko opazi težavo, zaprosi za pomoč. Ugotoviti in odpraviti težavo čim prej – njene koristi tako odtehtajo stroške ustavljanja celotne proizvodnje (Ohno, 1988).

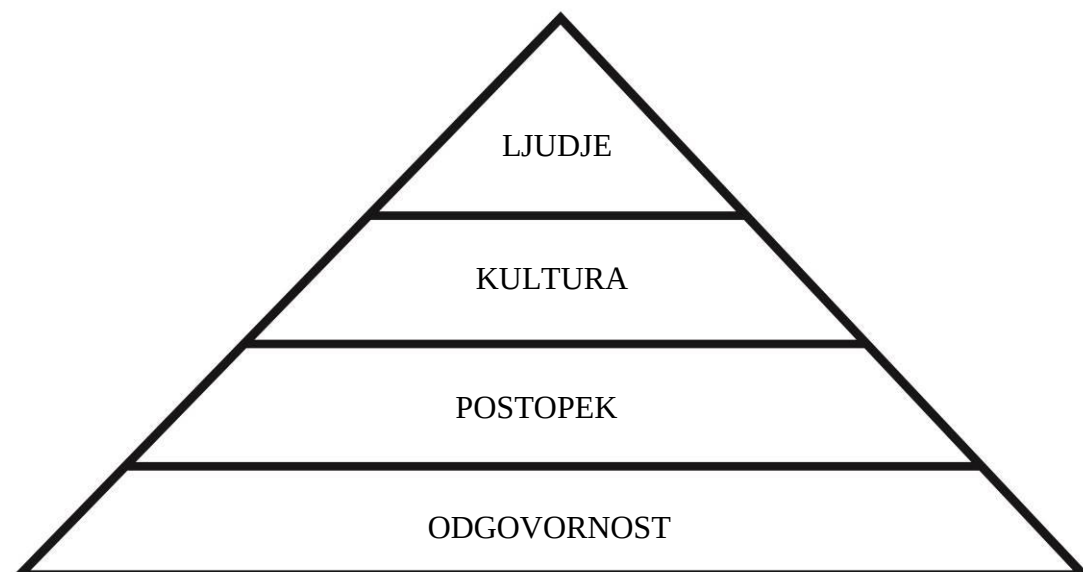
Pri Toyoti so odkrili, da so njihove tovarne zaradi majhnih serij bolj učinkovite. V nasprotju pa v vitkem zagonskem podjetju cilj ni učinkovito proizvajati več stvari hkrati, ampak da se, kakor hitro je mogoče, zgradi trajnostno poslovanje. Delo v majhnih serijah zagotavlja, da lahko zagonsko podjetje minimizira izgubo časa, denarja in truda, ker se lahko na koncu izkaže, da je bilo vse zaman. Pregovor pri Toyoti: “ustavite proizvodnjo tako, da se proizvodnja nikoli ne ustavi.” Ključ ANDON vrvice je, da ustavi delo, kakor hitro pride do nepopravljive težave v kvaliteti, ki jih prisili, da je potrebno težavo raziskati (Ohno, 1988).

To je eno izmed pomembnejših odkritij v razvoju vitke proizvodnje: kvaliteta ne sme trpeti zaradi časovnih omejitev. Če imamo težave s kvaliteto v tem trenutku, bodo napake rezultirale v izgubi časa pozneje. Napake povzročijo veliko predelav, nizko moralo in pritožbe strank, vse to upočasnjuje razvoj in povzroča zmanjševanje dragocenih resursov. Bistveno je, da bomo z zmanjšanjem velikosti serije lahko hitreje potovali preko zanke ustvariti–meriti–učiti kot naši tekmeci. Sposobnost se učiti hitreje od strank je bistvena konkurenčna prednost, ki jo zagonsko podjetje mora posedovati (Ries, 2011).

Velike serije se s časom povečujejo. Ker se serija premika naprej, velikokrat prihaja do dodatnega dela, zamude pri predelavi in prekinitiv. Zato vsi spodbujajo delo še v večjih serijah, da bi zmanjšali zaostanek. To Reis imenuje spirala smrti velikih serij, ker za razliko od proizvodnje tukaj ni fizičnih omejitev glede velikosti serij (Ries, 2011).

Pravi način razmišljanja v procesu razvoja produktov v vitkem zagonskem podjetju je, da se odziva na zahteve potega v obliki poskusov, ki jih je treba izvesti. Takoj, ko smo oblikovali hipotezo, ki jo želimo testirati, mora ekipa za razvoj produkta biti organizirana tako, da oblikuje in zažene ta eksperiment, kakor hitro je mogoče z najmanjšo možno serijo, da bo delo opravljeno (Ries, 2011).

Slika 3: Piramida zagonskega podjetja



Vir: E. Ries, *Lean Startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*, 2011, str. 205.

1.11 Kako do povečanja rasti?

Motor rasti je mehanizem, ki ga uporablja zagonsko podjetje, da doseže trajnostno rast. Ries uporablja besedo trajnostno, ker izključuje vse enkratne dejavnosti, ki generirajo val kupcev, vendar nimajo dolgoročnega učinka kot en sam oglas ali publiciteta, ki se lahko uporabi za zagon rasti, vendar ne pripelje do trajnostne rasti. Za trajnostno rast je značilno preprosto pravilo: nove stranke prihajajo zaradi dejanj preteklih kupcev (Ries, 2011).

Da bi bilo oglaševanje vir trajnostne rasti, mora biti oglaševanje plačano iz prihodkov in ne iz enkratnih virov, kot je investicijski kapital. Dokler je strošek pridobitve novega kupca (tako imenovani mejni stroški) nižji od prihodkov, ki jih ustvarijo stranke (mejni prihodki), se lahko uporabi za pridobitev strank. Večji je mejni dobiček, hitrejša je rast (Ries, 2011).

1.11.1 Trije motorji rasti

Motorji rasti so zasnovani tako, da zagonskim podjetjem ponudijo relativno majhen nabor kazalnikov, na katere lahko osredotočijo svojo energijo. Zagonska podjetja se morajo osredotočati na večje eksperimente, ki vodijo do potrjenega učenja. Okviri motorjev rasti jim pomagajo se osredotočati na kazalnike, ki so zanje pomembni (Ries, 2011).

1.11.2 Lepljivi motor rasti

Podjetja, ki uporabljajo lepljiv motor rasti, spremljajo njegovo stopnjo slabitve ali stopnjo fluktuacije (angl. *Churn rate*) zelo pozorno. Pravila, ki urejajo lepljivo rast motorja, so precej

preprosta, če stopnja pridobivanja novih strank presega stopnjo odpovedi, bo produkt rasel. Hitrost rasti je določena kot: naravna rast minus stopnja fluktuacije (Ries, 2011).

1.11.3 Virusni motor rasti

Produkti, ki kažejo virusno rast, so odvisni od ustnega prenosa informacij o produktu med kupci. Rast se zgodi samodejno kot stranski učinek uporabe produkta. Virusni motor poganja povratna zanka, ki jo lahko količinsko opredelimo. Ta se imenuje virusna zanka, njena hitrost je določena z matematičnim izrazom, imenovanim virusni koeficient. Višji je ta koeficient, hitreje se bo produkt razširil. Virusni koeficient meri, koliko novih strank bo uporabilo produkt kot posledico vsake nove stranke. Podjetja, ki se zanašajo na virusni motor rasti, se morajo osredotočiti na povečanje virusnega koeficienta bolj kot na karkoli drugega, saj lahko že drobne spremembe v številkah povzročijo dramatične spremembe v njihovih prihodnjih obetih. Posledica tega je, da za veliko virusnih produktov ne zaračunajo neposredno, ampak se zanašajo na posredne vire prihodkov, kot je oglaševanje. Podjetja, ki prodajajo oglaševalski prostor, dejansko služijo dvema različnima skupinama strank – potrošnikom in oglaševalcem – in z vsako izmenjujejo drugačno valutno vrednost (Ries, 2011).

1.11.4 Plačan motor rasti

V primeru, da prvi podjetnik zasluži 1 \$ na vsaki stranki, ki se včlani; drugi pa 100.000 \$ od vsake stranke – katero podjetje bo raslo hitreje? Da dobimo odgovor na vprašanje, moramo vedeti še eno stvar, kolikšni so stroški včlanitve nove stranke. Če želi povečati svojo stopnjo rasti, lahko to stori na dva načina: povečati prihodke od vsake stranke, ali zmanjšati stroške pridobivanja nove stranke (Ries, 2011).

Uspešna zagonska podjetja se po navadi osredotočijo na en sam motor rasti. Specializirajo se v vsem, kar je potrebno, da bi motor deloval. Večina podjetnikov že ima močno “*leap of faith*” hipotezo o tem, kateri motor bo najverjetneje deloval. Če ne, bo čas porabljen izven stavbe s strankami hitro pokazal, kateri motor rasti se zdi donosen. Šele po tem, ko temeljito razišče en motor rasti, bi morale zagonsko podjetje razmisliti o pivotiranju na druga dva (Ries, 2011).

1.12 Motor rasti določa ujemanje produkta in trga

Če zagonsko podjetje poskuša uporabiti virusni motor rasti, osredotoči svoja razvojna prizadevanja na stvari, ki lahko vplivajo na obnašanje strank v virusni zanki, in hkrati prezre dejavnike, ki ne vplivajo nanjo. Takšnemu zagonskemu podjetju se ni potrebno specializirati v trženju, oglaševanju ali prodajnih funkcijah. Nasprotno, mora podjetje, ki uporablja plačan motor rasti, nujno razviti zgoraj omenjene marketinške in prodajne funkcije. Zagonsko podjetje lahko oceni, ali je bližje ustreznemu ujemanju produkta in trga, ko uglaši svoj motor z vrednotenjem vsakega potovanja skozi povratno zanko graditi–meriti–učiti s pomočjo

računovodenje inovacij. Resnično pomembne niso surove številke ali kazalniki brez vrednosti ampak smeri in stopnja napredka (Ries, 2011).

Pognati motor rasti zagonskega podjetja, da teče, je dovolj težka naloga, ampak v resnici sčasoma vsakemu motorju rasti zmanjka »goriva«. Vsak motor je vezan na določene skupine kupcev in z njimi povezane navade, preference, oglaševalske kanale in medsebojne povezave. Na neki točki se bo nabor strank izčrpal. Potrebno se je prilagoditi in zgraditi prilagojeno organizacijo (Ries, 2011).

1.13 Inovacije

Ko zagonsko podjetje raste, lahko podjetnik gradi organizacijo, ki se uči, kako uskladiti potrebe obstoječih strank z izzivom iskanja novih strank. Upravljanje z obstoječimi linijami poslovanja in raziskovanje novih poslovnih modelov – vse ob istem času.

Ekipe zagonskega podjetja potrebujejo tri strukturne attribute: redke, vendar zanesljive vire, neodvisen organ za razvoj svojega poslovanja in osebni vložek v podjetje. Zagonska podjetja so drugačna: prevelik proračun je lahko škodljiv, kot se je pokazalo pri velikem številu podjetji dot-com. Prav tako so zelo občutljiva na spremembo financiranja med fazo izvajanja projekta. Potrebujejo popolno samostojnost za razvoj in trženje novih izdelkov znotraj omejenega mandata. Morajo biti sposobna pripraviti in izvesti eksperimente, ne da bi za to potrebovala veliko soglasij. Priporočljivo je, da so ekipe zagonskega podjetja navzkrižno funkcionalne, da ima ves čas zastopanost vsakega funkcionalnega oddelka v podjetju, ki bo sodelovalo pri oblikovanju in zagonu zgodnjega produkta (Ries, 2011).

Izziv je ustvariti mehanizem za usposobitev inovacijskih ekip na odprtem. To je pot k trajnostni kulturi inovacij v daljšem časovnem obdobju, saj se podjetja soočajo s stalnimi eksistencialnimi grožnjami. Eric Ries (2011) predlaga rešitev, da ustvarite peskovnik za inovacije, ki bo vseboval vpliv nove inovacije, ne pa oviral metod ekipe zagonskega podjetja. Deluje, kot sledi:

- vsaka ekipa lahko ustvari pravi razmejitveni testni eksperiment, ki vpliva samo na dele produkta ali storitve iz peskovnika (za večdelni produkt) ali le na določene segmente strank ali področja;
- ena ekipa mora skozi celoten eksperiment – od začetka do konca;
- nobeden eksperiment ne sme trajati več kot določen čas (po navadi nekaj tednov za enostavne funkcijske eksperimente; nekaj več za prebojne inovacije);
- prav tako eksperiment ne sme vplivati na več kot določeno število strank (običajno izraženo kot odstotek od celotne večinske baze kupcev);
- vsak poskus je treba oceniti na podlagi enotnega standardnega poročila od pet do deset (ne več) uporabnih kazalnikov;

- vsaka ekipa, ki deluje znotraj peskovnika, in vsak produkt, ki je tam zgrajen, mora za oceno uspeha skozi iste kazalnike (Ries, 2011).

Ekipa, ki ustvari eksperiment, mora spremljati kazalnike in vedenje potrošnikov (klicna podpora, reakcije na socialnih medijih, forumih) medtem, ko je poskus v teku, in ga prekiniti, če se zgodi katastrofa (Ries, 2011).

Stranke v peskovniku so realne in inovacijske ekipe imajo dovoljenje za vzpostavitev dolgoročnega odnosa z njimi. Ti eksperimenti z zgodnjimi uporabniki lahko potekajo daljše časovno obdobje, preden dosežejo njihove učne mejnike. Kadar koli je mogoče, mora biti inovacijska ekipa navzkrižno funkcionalna in imeti jasno vodjo moštva. Ta mora biti pooblaščen za gradnjo, trg in uporabo izdelkov ali funkcij v peskovniku brez predhodne odobritve. Potrebno je zahtevati, da poročajo o uspehu ali neuspehu teh prizadevanj s standardnimi podatki meritev za računovodenje inovacij. Peskovnik spodbuja tudi hitro ponovitev. Ko imajo ljudje priložnost, da spremljajo projekt od začetka do konca, in je delo opravljeno v majhnih serijah ter hitro prinaša jasno razsodbo, imajo ti koristi od moči povratnih informacij. Ker imamo majhne serije, nam metoda peskovnika omogoča, da naredimo poceni napake hitro in nadaljujemo z učenjem (Ries, 2011).

2 NOV NAČIN RAZVOJA POSLOVNEGA MODELA

Razlika med zmagovalci in poraženci je preprosta. Zmaga tisti razvoj produkta, pri katerem je višji management v interakciji s strankami zgodaj in pogosto. Produkti, predani prodajni in tržni organizaciji, ki je bila vključena le bežno, v novem procesu razvoja produkta izgubijo. Podjetja potrebujejo vzporedni proces z razvojem produkta; takšen, ki bo upošteval potrebe strank pri procesu predstavitve produkta – preden je produkt predstavljen in poslan (Ries, 2011).

Največja težava zagonskih podjetji je prvi stik s trgom. Ugotavljajo, da skoraj nobeden poslovni načrt ne preživi prvega stika s strankami. Težava pri klasičnem poslovnem načrtu je, da podjetnik izvaja plan, preden je ta potrjen, namesto da bi najprej svoj čas posvetil iskanju poslovnega modela. Zagonska podjetja ne propadejo, ker ne bi imela produkta, ampak zato, ker nimajo strank in pa preizkušenega finančnega modela. Prvi prodajni datum še ne pomeni, da podjetje razume svoje stranke, ali kako jih pritegniti oz. prodati produkt. Šele po prvem prodajnem dnevu zagonska podjetja odkrijejo, da njihove zgodnje stranke niso merilo za večinski trg, produkt nima visoke dodane vrednosti, ali pa so stroški distribucije previsoki. Preden začnemo graditi produkt in ga prodajati, moramo odgovoriti na nekaj osnovnih vprašanj. Katere problem rešuje naš produkt? Ali stranke ta problem, ki ga rešuje naš produkt, dojemajo kot pomemben? Če prodajamo podjetjem, kdo v podjetju ima problem, ki ga naš produkt lahko reši? Kako dosežemo naše kupce? Kako velik je ta problem? Komu namenimo prvi prodajni klic? Kdo mora odobriti nakup? Koliko strank moramo imeti, da bomo profitabilni? Kakšna je povprečna velikost naročila (Blank, 2007)?

2.1 Model razvoja produktov in strank

Zagonsko podjetje se mora osredotočiti na doseganje globokega razumevanje strank in njihovih težav, odkriti ponovljivi načrt o tem, kakšne so njihove nakupovalne navade, in zgraditi finančni model, kateri rezultat bo dobičkonosnost. V zgodnjih fazah zagonskega podjetja ne sme biti poudarka na sami izvedbi, »izvedbi: namesto »izvedbe,« potrebujemo proces učenja in odkrivanja, da lahko podjetje pripeljemo do točke, ko vemo, kaj in kako izvršiti. Model razvoja strank pri zagonskem podjetju se začne s preprosto predpostavko: učenje in odkrivanje, kdo bodo začetne stranke in na katerih trgih se nahajajo, zahteva ločen in samostojen proces od razvoja produkta. Večini zagonskih podjetji manjkajo postopki za odkrivanje njihovih trgov, prvih strank, potrjevanje svojih predpostavk in rast njihovega poslovanj. Moč razvoja strank je v strogosti in prilagodljivosti. Model loči vse dejavnosti, povezane s strankami v zgodnji fazi podjetja, v svoje procese, ki so zasnovani kot štirje enostavni koraki: odkrivanje strank, potrditev strank, ustvarjanje strank in graditev podjetja (Blank, 2007).

Zagonsko podjetje, kot ga opredelita Blank in Dorf (2012) je začasna organizacija, ki išče učinkovit, ponovljiv in razširljiv poslovni model.

Model se osredotoča na razumevanje potreb in težav strank, preverjanje strank za razvoj prodajnega kanala, ki je ponovljiv, ustvarjanje strank na oblikovanju in usmerjanju povpraševanja končnih uporabnikov in graditev podjetja za prehod organizacije, namenjene za učenje in odkrivanje v organizacijo izvedbe (Blank, 2007).

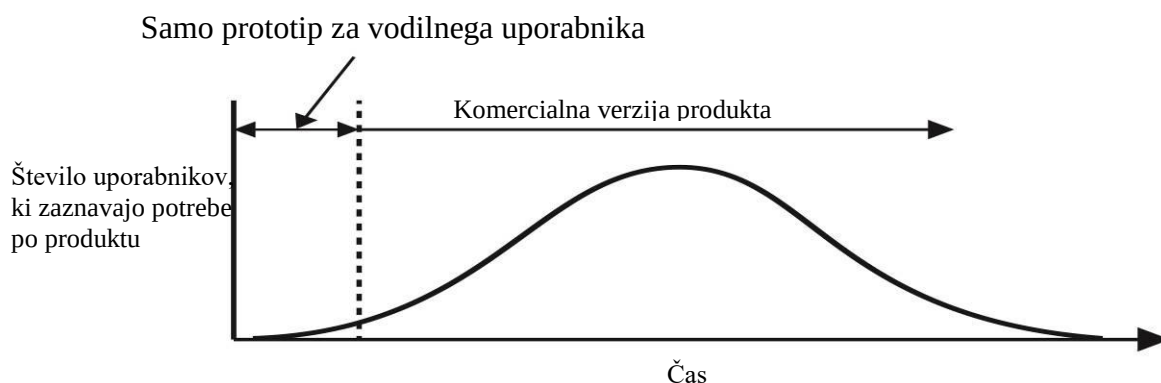
Model razvoja strank uči, da je bolje hipoteze v novem poslu potrditi z znanstvenim pristopom, kot pa da jih vzame kot privzete. Prednost uporabe modela je, da ne porablja večjih finančnih sredstev za ugotavljanje, kaj deluje in kaj ne. Te privarčuje za uresničevanje in širitev ideje. Ampak šele takrat, ko ima potrjen poslovni model. Podjetje privzame učečo se organizacijo, namesto da udejanja razvoj na predpostavkah (Cooper & Vlaskovits, 2010).

Zelo podobno ugotavljata avtorja McGrath & MacMillan (v Peršolja, 2013) v svoji teoriji planiranje na osnovi odkrivanja (angl. *Discovery Driven Planning*). Nabor idej, ki jih koncept predstavlja, temelji na spoznanju, da ko se menedžerji soočijo z negotovimi in zapletenimi situacijami, običajni načini načrtovanja in kontrole niso le nekoristni, ampak povzročajo tudi škodo. Ključna postavka za konceptom planiranja na osnovi odkrivanja je, da morajo biti podjetja sposobna planirati tako, da so stroški tega minimizirani in da je učenje maksimizirano. Način, kako planiranje na osnovi odkrivanja dosega te cilje, je uvedba petih disciplin, ki se jih menedžerji morajo držati: oblikovanje, ovrednotenje, strateška obravnava podjetij, testiranje domnev in upravljanje mejnikov.

2.2 Metoda vodilnega uporabnika

Raziskovalna metoda vodilnega uporabnika (angl. *Lead-user research method*), ki jo je razvil Eric von Hippel, definira vodilnega uporabnika novega produkta, procesa ali storitve, osebo, ki izraža dve karakteristiki v odnosu do novosti. Ti sta: (1) vodilni uporabniki se soočajo s potrebami, ki bodo postale splošne tržne potrebe mesece ali leta pred večino na tem trgu; (2) vodilni uporabniki so v položaju, da bodo imeli veliko korist z rešitvijo te potrebe. Raziskovalna metoda je namenjena podjetjem, ki stremijo k razvoju inovativnih prebojnih produktov. Metoda vodilnega uporabnika za raziskavo trga uporablja informacije o potrebah in rešitvah od uporabnikov s skrajnih robov ciljnega trga. Metoda je sestavljena iz štirih korakov: (1) začetek vodilnega uporabnika; (2) identifikacija potreb in trendov; (3) identifikacija vodilnih uporabnikov in intervjuji; (4) oblikovanje koncepta (Von Hippel, 1986).

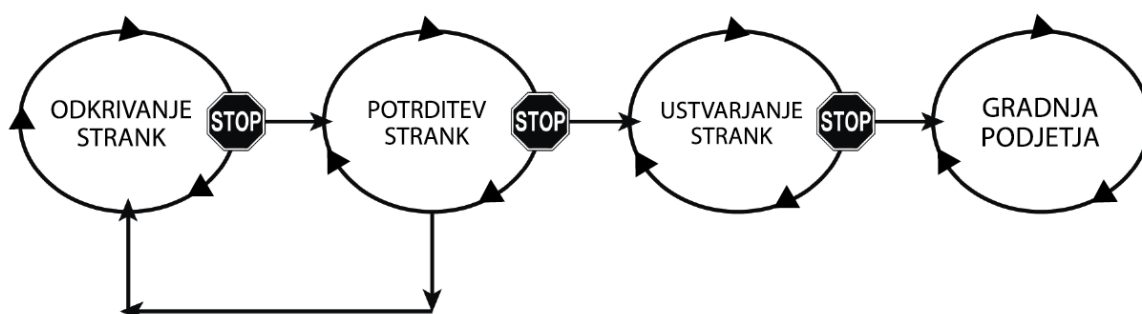
Slika 4: Metoda vodilnega uporabnika



Vir: E. Von Hippel, *Democratizing Innovation*, 2005, str. 25.

2.3 Model razvoja strank

Slika 5: Model razvoja strank



Vir: S. Blank, *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*, 2007, str. 19.

Krogi in puščice izpostavljajo dejstvo, da je vsak korak v razvoju strank ponovljiv. Razvoj strank predvideva, da bo potrebnih nekaj ponovitev pri vsakem od štirih korakov, preden bo prišlo do pravega rezultata. Diagram razvoja strank je sestavljen tako, da je nazadovanje del normalnega dela učenja in odkrivanja. Po tej novi metodologiji boste krožili skozi vsak korak, dokler ne boste dosegli “izstopne hitrosti,” dokler ne boste dovolj uspešni za naslednji korak. Potrjevanje strank je ključna kontrolna točka v razumevanju, ali imate produkt, ki ga stranke želijo kupiti, in načrt, kako ga prodati. Če ne uspete najti dovolj strank v koraku potrjevanja strank, se model vrne v korak odkrivanja strank za ponovno odkritje, kaj stranke želijo in zakaj bodo kupile produkt. Posledica tega procesa je, da zagonska podjetja zapravljajo malo denarja, dokler podjetje ne validira svojega poslovnega modela z najdbo strank, ki bodo pripravljene produkt kupiti (Blank, 2007).

2.3.1 Prvi korak: odkrivanje strank

Izvedeti, kdo so stranke za naš produkt, in ali rešuje problem, ki je za njih pomemben. Ti koraki odkrivajo, ali so hipoteze o produktu in strankah v poslovnem načrtu pravilne. Če želimo narediti to, moramo pustiti naša ugibanja in “zapustiti stavbo,” da bi izvedeli, kakšni so problemi strank visoke vrednosti in kako naš produkt rešuje te težave in kdo specifično so naši uporabniki in stranke (primer: kdo ima moč odločitve ali vpliv za nakup in kdo bo na koncu dnevno uporabljal produkt). Naloga razvojne ekipe je, da razišče, ali obstajajo stranke in trg za to vizijo (Blank, 2007).

2.3.2 Drugi korak: potrditev strank

Cilj tega koraka je zgraditi ponovljiv prodajni načrt za ekipe prodaje in trženja, ki bodo sledile pozneje. Prodajni načrt je “scenarij” dokazanega in ponovljivega prodajnega procesa, ki je bil na terenu testiran z uspešno prodajo produkta začetnim/zgodnjim strankam. Potrditev strank dokaže, da smo našli vrsto strank in trga, ki so pozitivno reagirali na naš produkt. Dokončanje teh dveh korakov preveri trg, locira stranke, testira dožemanje vrednosti produkta, opredeli ekonomskega kupca, vzpostavi cenovno in distribucijsko strategijo in preveri prodajne cikle in procese (Blank, 2007).

2.3.3 Tretji korak: ustvarjanje strank

Ta korak je za korakom potrditev strank zato, da prestavimo zapravljanje denarja za marketing na čas, ko že imamo nekaj strank, kar podjetju omogoča kontrolirano porabo denarja in tako zaščiti najbolj dragoceno sredstvo. Cilj je ustvariti povpraševanje končnih uporabnikov in speljati to povpraševanje v prodajni kanal podjetja. Proces ustvarjanja strank variira glede na vrsto zagonskega podjetja. Nekatera zagonska podjetja vstopajo v že razviti trg dobro opredeljena s svojimi konkurenti, nekatera ustvarijo nov trg, kjer ni konkurence in nekatera poskušajo resegmentirati obstoječi trg bodisi kot nizko cenovni udeleženec ali z ustvarjanjem novih niš. Vsaka strategija glede na tip trga potrebuje zelo drugačen nabor aktivnosti pri ustvarjanju strank. Graditev blagovne znamke in močno oglaševanje imata

smisel v že obstoječem trgu, kjer stranke razumejo naš produkt ali storitev. Vendar je v povsem novem trgu takšno dejanje kot metanje denarja skozi okno. Stranke ne vedo, kaj jim sporočamo, in mi ne vemo, ali se bodo obnašale, kot smo predvidevali (Blank, 2007).

2.3.4 Četrty korak: graditev podjetja

Prehod podjetja iz svojega neformalnega učenja in odkrivanja usmerjeno ekipo razvoja strank v formalne oddelke s podpredsedniki prodaje, trženja in poslovnega razvoja. To vodstvo se zdaj osredotoča na gradnjo ciljno naravnanih oddelkov in izkorišča zgodbno tržno uspešnost podjetja (Blank, 2007).

2.4 Štiri vrste trgov zagonskega podjetja

Obstajajo štiri vrste zagonskih podjetji in vsak od njih ima zelo različen nabor zahtev za uspeh (Blank, 2007):

- zagonska podjetja, ki vstopajo na obstoječi trg;
- zagonska podjetja, ki vstopajo na povsem nov trg;
- zagonska podjetja, ki želijo resegmentirati obstoječi trg kot nizkocenovni udeleženci;
- zagonska podjetja, ki želijo resegmentirati obstoječi trg kot nišni igralci.

Vrsta trga se spreminja glede na: kako ocenjujemo strankine potrebe, kakšna je strankina stopnja sprejetja, kako stranka razume svoje potrebe in kako bi mi pozicionirali produkt do stranke (Blank, 2007).

Tabela 1: Vrsta trga vpliva na vse

Stranke	Trg	Prodaja	Finance
Potrebe	Velikost trga	Distribucijski kanal	Obstoječi kapital
Stopnja sprejetja	Stroški vstopa	Stopnje	Čas do dobičkonosnosti
Spoznanje problema	Odkvisno od vrste trga/vrste začetka	Prodajni cikel	
Pozicioniranje	Konkurenčne ovire		

Vir: S. Blank, The Four Steps to the Epiphany: Succesful Strategies fo Products that Win, 2007, str. 24.

Nov produkt na obstoječem trgu, pomeni, da je konkurenca opredelila trg oz. je opredeljen z obstoječimi podjetji. Nov trg pomeni, da je podjetje ustvarilo veliko bazo strank, ki niso uspele narediti nekaj pred tem, sedaj pa zaradi resnične inovacije lahko ustvarijo, kar prej ni

obstajalo. Ali pa pride do znižanja stroškov zaradi novih tehnologij in se s tem ustvari novi razred uporabnikov. Produkt rešuje probleme razpoložljivosti, spretnosti, udobnosti, ali vprašanje lokacije na način kot nobeden drugi (Blank, 2013). Dobra novica na novem trgu je, da so funkcije produkta sprva nepomembne, ker ni konkurentov. Slaba novica je, da so uporabniki in trg neopredeljeni in neznani. Ustvariti nov trg zahteva razumevanje, ali obstaja velika baza strank, ki pred produktom tega ni mogla storiti, ali bomo uspeli te stranke prepričati, da si želijo, ali potrebujejo naš novi produkt in ali bo prišlo do strankinega sprejetja v življenjskem obdobju produkta. Prav tako moramo razmišljati o financiranju, kako upravljati z denarjem v fazi sprejemanja in kako upravljati in najti potrpežljive in bogate investitorje. Nizki stroški resegmentacije: ali obstajajo stranke na spodnjem delu obstoječega trga, ki bodo kupile “dovolj dobre” lastnosti, če bi ga lahko kupili po precej nižji ceni? Z nišno resegmentacijo poskušamo prepričati stranke, da so nekatere značilnosti novega produkta dovolj radikalne, da spremenijo pravila in obliko obstoječega trga. Strategija “spodnjega dela” resegmentacije potrebuje dolgoročni načrt produkta, ki uporablja strategijo nizkih stroškov za vstop na trg do morebitne dobičkonostnosti in rastočega trga. Nišna resegmentacija, se sooča z zakoreninjeno konkurenco, ki bo silovito branila svoje dobičkonosne trge. Obe tako zahtevata spretno in okretno pozicioniranje, na kakšen način bo nov produkt redefiniral trg (Blank, 2007).

2.5 Vrsta trga in proces razvoja strank

Tabela 2: Značilnosti »vrste trga«

	Obstoječi trg	Resegmentiran trg	Novi trg
Stranke	Obstoječe	Obstoječe	Nove
Potrebe strank	Izvedba	Cena Zaznana potreba	Preprostost & udobje
Izvedba	Boljše/hitreje	Dovolj dober za spodnji sektor kupcev Dovolj dober za novo nišo	Nizko pri tradicionalnih atributih, izboljšanja z novimi kazalniki strank
Konkurenca	Obstoječa uveljavljena podjetja	Obstoječa uveljavljena podjetja	Brez porabe/druga zagnana podjetja
Tveganja	Obstoječa uveljavljena podjetja	Obstoječa uveljavljena podjetja Neuspešna nišna strategija	Prilagajanje trgu

Vir: S. Blank, The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win, 2007, str. 26.

Hitrost, s katero se podjetje premika skozi proces razvoja strank, je odvisna tudi od vrste trga (Blank, 2007).

2.6 Usklajevanje razvoja produkta in razvoja strank

Medtem ko je skupina razvoja strank osredotočena na aktivnosti strank izven stavbe, je skupina razvoja produkta osredotočena na aktivnosti produkta znotraj stavbe. V velikih podjetjih so lastnosti produkta tržno usmerjene; v zagonskih podjetjih pa je trženje produktno usmerjeno (Blank, 2007).

Nekaj primerov usklajevalnih točk (Blank, 2007):

- v vsakem koraku, odkrivanje strank, potrditev strank, ustvarjanje strank in graditev podjetja, se ekipi razvoja produkta in strank sestaneta v seriji formalno usklajevalnih sestankov. Obe ekipi se morata strinjati, drugače se razvoj strank ne pomakne na naslednji korak;
- v fazi odkrivanja strank si ekipa razvoja strank prizadeva preveriti lastnosti produkta in ne razvijati novega sklopa funkcij. Če se stranke ne strinjajo, da je problem vredno rešiti, ali da ta problem ni dovolj "boleč," ali se ne strinjajo, da lastnosti produkta rešujejo njihov problem, šele takrat se ekipi razvoja produkta in strank ponovno sestaneta, da dodata ali izboljšata funkcije;
- tudi v odkrivanju strank, ko kupci dosledno zahtevajo nove ali izboljšane funkcije produkta, gresta podpredsednik razvoja produkta in njegova ekipa ven, da prisluhnejo povratnim informacijam strank, preden se odločijo za nove funkcije;
- pri potrjevanju strank grede ključni člani ekipe razvoja produkta iz stavbe pred stranke kot del podporne predprodajne ekipe;
- pri gradnji podjetja ekipa razvoja produkta pripravi infrastrukturo in podporo za prvotni produkt, hkrati pa poučuje servisno in podporno osebje.

2.7 Odkrivanje strank

Pri procesu odkrivanja strank moramo odgovoriti na naslednja vprašanja: (1) Smo identificirali problem, ki ga stranka želi rešiti? (2) Ali naš produkt rešuje potrebe strank? (3) Če je temu tako, ali imamo vzdržen in donosen poslovni model? (4) Ali imamo dovolj znanja za začetek prodaje (Blank, 2007)?

Zagonsko podjetje se začne z vizijo. Vizijo novega produkta ali storitve, kako bo produkt dosegel svoje stranke in zakaj ga bodo stranke kupovale. Večina ustanoviteljev zagonskih podjetji na začetku samo ugiba, kakšen bo trg in njegove stranke. Da pretvorimo vizijo v realnost in upanje v dejstvo (v dobičkonosno podjetje), mora zagonsko podjetje testirati svoja ugibanja ali hipoteze in odkriti, katere so pravilne. Osnovni cilj odkrivanja strank je pretvoriti ustanoviteljeve začetne hipoteze o njihovem poslovnem modelu, tržišču in strankah v dejstva.

Zato mora biti primarna aktivnost zapustiti stavbo, "iti med ljudi" in se soočiti s strankami, partnerji in dobavitelji (Blank, 2013).

Pri procesu razvoja strank moramo: (1) Razumeti potrebe in želje vseh strank; (2) narediti seznam vseh funkcij, ki jih stranke želijo, preden bodo kupile naš produkt; (3) predati ekipi razvoja produkta skupek vseh funkcij, ki jih zahtevajo stranke; (4) predati ekipi razvoja produkta podroben dokument potreb/zahtev za trženje; (5) voditi fokusne skupine in testirati reakcije strank na svoj produkt, da se prepričajo, če ga bodo kupile (Blank, 2007).

V zagonskem podjetju prvi produkt ni namenjen, da bi zadovoljil množico strank na večinskem trgu. Nobeno zagonsko podjetje si v prvi izdaji ne more privoščiti, da bi njegov produkt vseboval vse funkcije, ki jih želijo stranke na večinskem trgu, ker enostavno nima časa ne inženirskih kapacitet. Uspešno zagonsko podjetje reši to vprašanje tako, da usmeri razvoj na postopno in ponavljajočo gradnjo produkta. Svoja zgodnja prodajna prizadevanja usmerja na majhno skupino zgodnjih strank, ki so verjele viziji zagonskega podjetja. Ta majhna skupina zgodnjih vizionarskih strank bo podjetju dala povratne informacije, potrebne za izdajo dodatnih funkcij v nadaljnjem razvoju produkta (Blank, 2007).

Vizionarji so posebna vrsta strank, ki je pripravljena prevzeti tveganje s produktom ali storitvijo zagonskega podjetja, ker si lahko predstavljajo potencial, ki ga ima produkt za reševanje kritičnih in trenutnih problemov in imajo sredstva za nakup. Identificiramo jih s temi značilnostmi strank: (1) stranka ima problem; (2) stranka razume, da ima problem; (3) stranka aktivno išče rešitev in ima časovni okvir za iskanje; (4) problem je dovolj "boleč," da je stranka našla začasno rešitev; (5) stranka se je zavezala in ima sredstva, ki jih lahko nameni za rešitev problema (Blank, 2007).

Namen odkrivanja strank je identificiranje ključnih vizionarskih strank, razumeti njihove potrebe/želje in preveriti, če produkt rešuje problem, za katerega so pripravljeni plačati ali ne. Medtem začnemo razvoj, ki temelji na naši začetni viziji s pomočjo vizionarskih strank, da testiramo, ali ima ta vizija trg. Vizijo prilagajamo glede na znanje, ki smo ga pridobili (Blank, 2007).

2.7.1 Razvojne stopnje procesa odkrivanja strank

Faza ena je strog proces pisanja serije vizij in poslovnih modelov za podjetje. Te hipoteze so predpostavke o našem produktu, strankah, vrednotenju, povpraševanju, trgu in konkurenci, ki jih bomo testirali v preostanku tega koraka. Blank združi ta proces še s platnom poslovnega modela, v katerega podjetnik vpiše začetne hipoteze (Osterwalder & Pigneur, 2010).

V fazi dva preverimo predpostavke s testiranjem le-teh pred potencialnimi strankami. Cilj te faze je potrditev hipotez in jih spremeniti v dejstva, ali pa se jih zavrže in poišče nove. Platno poslovnega modela (angl. *Business model canvas*) nam omogoča hitro prilagajanje teh hipotez

in potrditev (Osterwalder & Pigneur, 2010). Cilj je razumeti svoje stranke in njihove probleme in priti do globokega razumevanja njihovega poslovanja, poteka dela, organizacije in potreb produkta. Nato se vrnemo v podjetje, uporabimo vso znanje, ki smo ga pridobili, inženirjem povemo, kaj smo zvedeli od strank, in skupaj pregledamo produkt in strankine pripombe (Blank, 2007).

V fazi tri vzamemo revidiran koncept produkta in testiramo njegove funkcije pred strankami. Cilj ni v prodaji produkta, ampak potrditev hipoteze iz faze ena. Hkrati s testiranjem funkcij produkta poteka testiranje večje ideje; vzdržnost našega celotnega poslovnega modela. Vzdržen poslovni model je sestavljen iz stranke, ki daje velik pomen na rešitev, in najdena rešitev, ki jo ponujamo, je (za podjetje) poslovno nujno ali (za stranko) "moram imeti" produkt (dobimo ujemanje produkta in trga). Pred potencialnimi strankami testiramo cenovno strategijo, distribucijsko strategijo, prodajni proces in prodajni cikel, da odkrijemo, kdo je ekonomski kupec (tisti z denarjem) (Blank, 2007).

V fazi štiri se ustavimo in preverimo, če razumemo strankine probleme in da produkt rešuje te probleme. Ali so stranke pripravljene plačati za produkt in da bodo nastali prihodki rezultirali v donosnem poslovnem modelu? Ta faza združi izsledke pri koraku odkrivanja strank: dokument, ki vsebuje opis problema, dokument zahtev razširjenega produkta, posodobljen načrt prodaje in prihodkov. S svojimi funkcijami produkta in potrjenim poslovnim modelom se moramo odločiti, ali smo se naučili dovolj, da gremo ven in poskusimo prodati produkt vizionarskim strankam, ali pa moramo iti nazaj do strank, da pridobimo dodatne informacije (Blank, 2007).

2.7.2 Faza 0: dobiti »odkup«

Proces razvoja produkta poudarja izvršitve. Proces razvoja strank poudarja učenje, odkritje, neuspeh, ponovitve in pivotiranje. Prav tako želimo artikulirati v pisni obliki tako poslovno vizijo kot vizijo produkta o tem, zakaj smo ustanovili to podjetje. Tako imenovano izjavo o poslanstvu, ki opisuje naš produkt in trg (Blank, 2007).

2.7.3 Faza 1: določi svojo hipotezo

Zapišemo vse začetne hipoteze o podjetju. Zapisati hipoteze v dokument je bistvenega pomena, saj se bomo na njih sklicevali, jih testirali in stalno posodabljali v celotnem procesu razvoja strank. Naredimo povzetek vseh zapisanih hipotez na naslednjih področjih: produkt, stranke in njeni problemi, dobavitelji/kanali in določitev cen, ustvarjanje povpraševanja, vrsta trga in konkurenca (Blank, 2007).

2.7.3.1 Produkt

Hipoteza o produktu je sestavljena iz začetnih ugibanj ustanovne ekipe o produktu in njegovem razvoju. Na prvem usklajevalnem sestanku razvoja strank moramo spremeniti

zapisane hipoteze v jedrnat produktni dokument v dogovoru z vsemi izvršnimi delavci, da lahko ekipa razvoja strank začne svoje delo. Kratek dokument o produktu pokriva naslednjih šest področji: (1) funkcija produkta; (2) prednosti produkta; (3) intelektualna lastnina; (4) analiza odvisnosti; (5) časovnica dostave produkta; (6) celotni stroški lastništva/prisvojitve (Blank, 2007).

2.7.3.2 Hipoteza strank

Predpostavke zajemajo dve področji: kdo so stranke (hipoteza strank) in kakšen problem imajo (hipoteza problema). V teku odkrivanja strank moramo izluščiti te predpostavke z dodatnimi informacijami: (1) vrsta stranke; (2) problemi stranke; (3) dan v življenju stranke; (4) zemljevid organizacije in vpliva na stranke; (5) upravičenost investicije/donosnost naložbe (ROI); (6) minimalen nabor funkcij (Blank, 2007).

Želimo razumeti, kakšne probleme ima stranka. Razlog je, veliko lažje je prodati, če lahko zgradiš zgodbo okoli funkcij in prednosti svojega produkta, rešitev problema, za katerega vemo, da ga stranka ima. Moramo povzeti strankin problem in vpliv na organizacijo z vidika različnih vrst bolečin, ki jih povzroča problem na različnih ravneh v podjetju/družini/potrošniku (Blank, 2007).

Stranke lahko kategoriziramo, da imajo (Blank, 2007):

- latentne potrebe (obstoječo težavo, vendar se še ne zavedajo, da imajo težavo);
- aktivno potrebo (stranka prepozna težavo in aktivno išče rešitev, vendar za rešitev težave ne stori nobenega resnega poskusa);
- vizija (stranka ima idejo, kako bi izgledala rešitev za težavo, oz. si je doma naredila začasno rešitev in v najboljšem primeru je pripravljena plačati za boljšo rešitev).

V modelu razvoja strank se predpostavlja, da nas bo glede nadaljnjih funkcij vodila zelo majhna skupina zgodnjih vizionarskih strank. "Manj je več, če želimo produkt hitro lansirati na trg« (Blank, 2013).

2.7.3.3 Hipoteza kanala in cinitve

Distribucijski kanali opisujejo pot, ki jo naredi produkt od izvora (naše podjetje) do zadnjega potrošnika. Zagonsko podjetje izbere prodajni kanal na podlagi treh kriterijev. (1) Ali prodajni kanal doda vrednost v procesu prodaje? (2) Kakšne so cene in kompleksnost samega produkta? (3) Ali so vzpostavljene nakupovalne navade/prakse strank (Blank, 2007)?

2.7.3.4 Hipoteza ustvarjanja povpraševanja

V prihodnosti bomo morali "ustvariti povpraševanje" za dosego teh strank in jih pridobiti v svoj prodajni kanal. Izkoristiti moramo priložnost in govoriti z njimi, da bi ugotovili, kako so

izvedeli za podjetje in produkte. Cilj je ustvariti “povpraševanje” po produktu. Ko ustvarimo to povpraševanje, moramo speljati te stranke v prodajni kanal, ki prenaša produkt (Blank, 2007).

2.7.3.5 Hipoteza vrste trga

Za razliko od odločitve o funkcijah produkta je tip trga “pozno-zavezujoča-odločitev.” Kar pomeni, da lahko odložimo končno odločitev do ustvarjanja strank, vendar pa moramo imeti delujočo hipotezo. Ker so lahko posledice napačnih odločitev hude, je pametno razvijati začetno hipotezo vrste trga, ki jo lahko testiramo, ko se premikamo skozi fazo razvoja strank. To naredimo tako, da ekipa razvoja strank posname prvotno vrsto trga in ga predebatira (angl. brainstorm) z ekipo razvoja produkta. V tem jedrnatem povzetku iščemo začasen odgovor na eno samo vprašanje: ali naše podjetje vstopa na obstoječi trg, resegmentirani obstoječi trg, ali ustvarjamo nov trg (Blank, 2007)?

Če verjamemo, da podjetje in produkt pripadata obstoječemu trgu, moramo razumeti, kako je naš produkt boljši od konkurence. Pozicioniramo produkt naproti obstoječim konkurentom tako, da spretno izberemo prave funkcije/lastnosti, kjer je naš produkt boljši. Po navadi podjetje izbere dve ali več ključnih lastnosti produkta in s tem napade konkurenco vzdolž osi, ki ustreza tem lastnostim, kot so os funkcija/tehnologija, os cena/zmogljivost in os kanal/marža. Izbrati pravo os kot temelj konkurence, je kritično. Ideja je, da je pri vstopu na obstoječi trg pozicioniranje odvisno od produkta, in posebno, kako stranke cenijo nove funkcije produkta (Blank, 2007).

Na resegmentiranem trgu je naš položaj odvisen od: a) ali je kot “nizkocenovni ponudnik” ali b) kako najti nišo preko pozicioniranja na trgu (nekaterne funkcije našega produkta ali storitve redefinirajo obstoječi trg tako, da imamo edinstveno konkurenčno prednost). Za to vrsto zagonskih podjetji moramo narisati oba konkurenčna diagrama (ker imamo – za razliko od zagonskih podjetji na povsem novem trgu – tu konkurenco) in tržni načrt (ker s tem ustvarjamo nov trg z resegmentiranjem trga) (Blank, 2007).

Tekmovanje na novem trgu ne temelji na funkcijah našega produkta, ampak, kako prepričati stranke, da naša vizija rešuje resnične problem, ki jih imajo, in ali jih lahko prepričamo, da jih imajo (Blank, 2007).

2.7.4 Faza 2: testiraj in ovrednoti svojo hipotezo

Blank uporablja stavek “testiraj in ovrednoti predpostavke,” ker zelo redko katera hipoteza “preživi” povratne informacije strank nedotaknjena. Ne bomo samo potrjevali hipoteze ampak jo bomo stalno nadgrajevali kot posledico tega, kar smo se naučili od strank. Ker vse, kar imamo v podjetju, so mnenja, dejstva so pri naših strankah. Ustanovna ekipa zapusti stavbo in se vrne šele, ko pretvorijo hipotezo v podatke. V tej fazi pridobimo: prve stike s strankami, predstavimo problem strank, pridobimo poglobljeno razumevanje strank in spoznamo trg. Ob

prvem srečanju s strankami naš cilj ni, da bi izvedeli, če stranke obožujejo naš produkt. Ampak izvedeti, če so naše predpostavke o problemu, ki ga imajo stranke, pravilne. Prvi korak v tej fazi je najtežji, priti v kontakt s potencialnimi strankami, ki nas ne poznajo, in jih prepričati, da si vzamejo nekaj svojega časa za pogovor (Blank, 2007).

V nasprotju s predstavitvijo produkta predstavitev problema ni namenjena za prepričevanje strank. Namesto tega jo razvijemo, da izzove informacije od strank. Predstavitev povzema hipotezo o težavah strank s potencialnimi rešitvami, ki jih lahko testiramo, če so naše domneve pravilne. Ta predstavitev je odskočna točka pri srečevanju s strankami (Blank, 2007).

2.7.5 Faza 3: testiraj in ovrednoti koncept produkta

V fazi tri pričnemo testirati hipotezo produkta na potencialnih strankah na našem potencialnem trgu. Ne prodajamo produkta, ampak pridobivamo njihove povratne informacije. Ta faza ima pet delov: (1) srečati se z ekipo razvoja produkta, da preverimo, kakšno je realno stanje; (2) ustvariti predstavitev produkta; (3) obiskati še več strank; (4) srečati se z ekipo razvoja produkta na drugem preverjanju resničnega stanja; (5) prepoznati prve člane svetovalnega odbora (Blank, 2007).

Pri preverjanju resničnega stanja ekipa razvoja strank predstavi, kaj se je naučila zunaj stavbe in pregleda povratne informacije strank na predpostavki iz faze ena. Nato ekipi razvoja strank in produkta skupaj prilagodita svoje domneve, specifikacije produkta. Pred sestankom ekipa razvoja strank zbere vse informacije, ki so jih pridobili od strank, in sestavi delovni načrt prototipa stranke. To je naša realnost pri hipotezi strank. Primerjamo ta opis z našo prvotno hipotezo. Ko sta potek dela s strankami in interakcija v celoti opisani, lahko dobimo realne informacije (Blank, 2007).

Ta ocena je kritična zaradi temeljne predpostavke modela razvoja strank, preden spremenimo produkt, moramo poskusiti najti primeren trg za produkt. Če res ne najdemo trga za produkt, šele potem začnemo razmišljati o spreminjanju seznama funkcij (Blank, 2007).

Biti moramo dosledni pri dodajanju novih funkcij, kajti nagnjeni smo k dodajanju novih funkcij, če nam bo to prineslo dodatno stranko. Kmalu imamo seznam funkcij na desetih straneh samo za prodajo desetim strankam. V zagonskem podjetju ekipa razvoja strank ne dodaja funkcij, ampak mora najti minimalni nabor funkcij za prvo izdajo, ki temelji na prispevku vizionarskih kupcev (Blank, 2007).

S svojimi najnovejšimi povratnimi informacijami strank je čas za novo preverjanje realnosti, tokrat na produktu. To je tretji usklajevalni sestanek med razvojem strank in razvojem produkta. Reakcije lahko razvrstimo v štiri glavne kategorije: (1) stranke nedvoumno ljubijo produkt; spremembe niso potrebne; (2) strankam je všeč produkt, vendar dosledno zahtevajo to ali ono dodatno funkcijo ob izdaji produkta; (3) stranke razumejo produkt, vendar šele po

daljšem pojasnilu, in nihče ni bil vzhičen, da bi ga kupil; (4) stranke ne vidijo potrebe po produktu (Blank, 2007).

Zagonskemu podjetju bi moral biti cilj priti čim prej na trg. Kar preprosto pomeni, izdati prvi produkt na trg, kakor hitro je to mogoče. Ko pošljemo prvi produkt na trg, moramo biti pozorni, kaj imajo za povedati vizionarske stranke, da bi ugotovili, katero značilnost/funkcijo in ključne dele funkcionalnosti dodati ob naslednji izdaji. Strategija »hitro na trg« se izrazito razlikuje od strategije prvi na trgu. Pri strategiji prvi na trgu je poudarek v tekmovanju z drugimi zagonskimi podjetji za čim večji tržni delež z nizkimi cenami, popusti in liberalno uporabo denarja za trženje pri vzpostavitvi blagovne znamke. Ključni poudarek je na "pridobiti stranko za vsako ceno." V nasprotju s strategijo hitro na trg, ki pravi, če je novi trg dovolj velik, ni pomembno, kdo prvi proda nekaj produktov. Kar je pomembno, je učenje, kako zaslužiti denar od prvega dne (Blank, 2007).

2.7.6 Faza 4: preverite

V fazi štiri povzamemo naše ugotovitve s preverjanjem, kaj smo do sedaj odkrili o problemu in produktu. Razmislimo, če je poslovni model še finančno vzdržen, če delujemo v skladu s pogoji, ki smo jih odkrili do zdaj. V tej fazi naredimo naslednje štiri stvari: (1) preverimo problem; (2) preverimo rešitev problema; (3) preverimo poslovni model; (4) ocenimo, ponovimo ali izstopimo (Blank, 2007).

Preveriti problem preprosto pomeni, povzeti vse, kar smo se do zdaj naučili, in pregledati, da vidimo, ali smo na pravi poti ali pa moramo iti še enkrat okoli zanke. Ocenimo odgovore, ki smo jih pridobili na vseh ravneh naše hipoteze problema strank, jih zajamemo v dokumentu o problemu, ta naj bo jasen, jedrnat in natančen. Preverjanje rešitev produkta pomeni, povzeti vse, kar smo se naučili o hipotezi produkta. Pregledamo vsa vprašanja, ki smo jih postavljali strankam o produktu, in sklepe, do katerih smo prišli o funkcijah pri prvi izdaji, nadaljnjih funkcijah, cenah, distribucijskem kanalu. Ponovno preverimo poslovni model, ki temelji na povratnih informacijah strank in testiramo, kako resničen je poslovni model. Rezultat tega procesa testiranja je sestavljen iz dveh dokumentov: posodobljen plan za prodajo in prihodke in dobrim poslovnim in produktnim planom (Blank, 2007).

Nazadnje ocenimo, ali naša spremenjena hipoteza predstavlja dobro osnovo za premik naprej: (1) ali smo identificirali problem, ki ga stranka želi rešiti? (2) Ali naš produkt rešuje te potrebe strank? (3) Če, ali imamo preverljiv in dobičkonosen poslovni model? (4) Ali lahko orišemo dan v življenju stranke z in brez našega produkta? (5) Ali lahko ustvarimo organizacijsko shemo uporabnikov, kupcev in kanalov (Blank, 2007)?

Morda bomo morali to ponoviti večkrat. Ali razumemo trg in imamo stranke, ki komaj čakajo, da kupijo naš produkt? Če ne, vzamemo vse, kar smo se naučili v prvih treh fazah, izboljšamo našo predstavitev na podlagi povratnih informacij in se vrnemo nazaj v fazo ena in vse ponovimo še enkrat (Blank, 2007).

2.8 Potrditev strank

Zagonsko podjetje potrebuje metodo, ki omogoča, da se razvije predvidljiv prodajni proces in s tem pride do potrditve svojega poslovnega modela. Po procesu odkrivanja strank mora zagonsko podjetje odgovoriti na naslednja vprašanja: (1) smo prepričani, da sta produkt in trg kompatibilna? (2) Ali razumemo prodajni proces? (3) Je prodajni proces ponovljiv? (4) Lahko zagotovimo ponovljivost? (Kakšen je dokaz? Dovolj naročil po polni ceni?) (5) Ali lahko dosežemo ta naročila s trenutnim produktom in specifikacijami? (6) Ali smo produkt in podjetje pravilno pozicionirali? (7) Ali imamo delujoče prodajne in distribucijske kanale? (8) Ali smo prepričani, da lahko dosežemo takšen obseg, da bo posel donosen (Blank, 2007)?

V koraku potrditev strank ne zaposlujemo novih ljudi v prodajni ekipi. Ne izvedemo prodajnega načrta, prav tako ne izvršimo naše prodajne strategije. Preprosto ne vemo dovolj za izvedbo zgoraj omenjenih procesov. Morda imamo hipoteze o tem, kdo bo kupil, zakaj bodo kupili in po kakšni ceni bodo kupili, vendar dokler jih ne bomo potrdili, so to samo ugibanja (Blank, 2007).

Eden izmed pomembnih rezultatov v koraku potrditev strank je preizkušen in testiran zemljevid prodaje. Ta zemljevid ustvarimo z učenjem, kako prodati majhno količino zgodnjim vizionarskim strankam (angl. *earlyvangelist*). Ti bodo pripravljeni plačati za produkt pred njegovim dokončanjem. Cilj tega koraka ni "prodaja" produkta. Na tej točki se ne ukvarjamo z ustvarjanjem prihodkov, ampak kako najti razširljiv in ponovljiv proces prodaje in poslovnega modela. Gradnja zemljevida prodajnega uspeha namesto izgradnje prodajne organizacije je bistvo potrditve strank (Blank, 2007).

Skoraj vsa podjetja z zrelim prodajnim vplivom imajo svojo različico prodajnega lijaka. Uporabljajo ga za napovedovanje prihodkov in verjetnosti za uspeh vsake posamezne priložnosti. Prodajni načrt odgovarja na temeljna vprašanja, ki so vključena pri prodaji produkta: ali smo prepričani, da sta produkt in trg kompatibilna? Kdo vpliva na prodajo? Kdo priporoča prodajo? Kdo je odločevalec? Kdo je ekonomski kupec? Kdo je saboter? Kakšna je prodajna strategija? Je to prodajna rešitev? Če, kateri so "ključni problemi strank?" Kakšen je profil optimalne vizionarske stranke, zgodnje vizionarske stranke, ki jih vsako zagonsko podjetje potrebuje (Blank, 2007)?

Pri potrjevanju strank je zagonsko podjetje osredotočeno na iskanje vizionarskih strank – jih prepričati, da opravijo nakup. Za razliko od "komercialnih" strank, ki hočejo kupiti dokončan, izpopolnjen in testiran produkt, so zgodnje vizionarske stranke pripravljene naredi preskok zaupanja in kupiti od zagonskega podjetja (Blank, 2007).

Potrditev strank ima štiri faze. Faza ena je sestavljena iz niza "priprav na prodajo" aktivnosti: artikuliranje vrednostnega predloga, priprava prodajnega materiala in predhodnega načrta zavarovanja, razvoj distribucijskega plana in prodajnega zemljevida, najem prodajalca, zagotoviti moramo, da se ekipi razvoja strank in produkta strinjata glede lastnosti/funkcij

produkta in datumov, formalizacija svetovalnega odbora. Naslednji korak v fazi dve je, da zapustimo stavbo in testiramo našo idejo za produkt. Ali bodo stranke potrdile koncept z nakupom produkta? Poskusili bomo prodati strankam nedokončan in nedokazan produkt brez profesionalnega prodajnega oddelka. Neuspehi so enako pomembni kot uspehi v tej začetni fazi; cilj je odgovoriti na vsa vprašanja v prodajnem načrtu. Na koncu te faze bomo imeli predhodne sestanke s podpornimi partnerji (distribucija, logistika). Z nekaj naročili imamo dovolj informacij o strankah, da se premaknemo v fazo tri, v kateri naredimo prvi rez v prvotno pozicioniranje produkta in podjetja. V tem koraku artikuliramo naše globoko prepričanje o produktu in njegovem mestu na trgu. Končno v fazi štiri preverimo, če smo končali s korakom potrditve strank. Ali imamo dovolj naročil, ki dokazujejo, da naš produkt rešuje potrebe strank? Ali imamo dobičkonosni model prodaje in distribucije? Ali imamo dobičkonosni poslovni model? Ali smo se naučili dovolj za povečanje obsega poslovanja? Samo, če lahko na vsa ta vprašanja odgovorimo potrdilno, lahko nadaljujemo v fazo ustvarjanja strank (Blank, 2007).

2.8.1 Faza 1: priprave na prodajo

Začetna faza v potrditvi strank pripravi podjetje na prvi poskus prodaje produkta, ki zahteva temeljito pripravo, načrtovanje in soglasje. V tej fazi bomo: (1) artikulirali vrednostni predlog; (2) pripravili prodajni material in predhoden kolateralni načrt; (3) razvili predhodni načrt distribucijskega kanala; (4) razvili predhodni prodajni načrt; (5) najeli prodajnike; (6) uskladili vodstva in formalizirali svetovalni odbor (Blank, 2007).

2.8.1.1 Razčleni vrednostni predlog

Ko imamo nekaj realnih izkušenj zaradi interakcije s strankami, je čas, da ponovno preučimo našo vizijo v luči novega znanja, ki smo ga pridobili. Lahko predstavimo svoje poslovanje z enim samim, jasnim in prepričljivim sporočilom, ki bo pojasnilo, zakaj je naše podjetje drugačno in naš produkt vreden nakupa. To je cilj vrednostnega predloga. Bolj pomembno za ta korak je, da zgodbo podjetja povzamemo z enim reklamnim sloganom, ki mora biti dovolj prepričljiv, je povzetek vsega, kar smo se naučili o kompatibilnosti produkta/trga v odkrivanju strank (Blank, 2007).

Če ponujamo nov produkt na obstoječem trgu, mora vrednostni predlog biti o izboljšanju lastnosti. Ta vrednostni predlog mora opisati izboljšave in meritve posameznih lastnosti produkta ali storitve (hitreje, bolje). Če ustvarjamo nov trg, ali poskušamo spremeniti okvir obstoječega trga, bomo uporabili preoblikovan vrednostni predlog. Preoblikovan vrednostni predlog opisuje, kako bo nova rešitev ustvarila novo raven ali razred dejavnosti (nekaj, kar ljudje prej niso bili sposobni narediti) (Blank, 2007).

2.8.1.2 Razvoj plana predhodnega distribucijskega kanala

Proces razvoja strank nam pomaga ustvariti ponovljiv in razširljiv prodajni proces in poslovni model. Plan distribucijskega kanala in prodajni načrt vodita ta napor. V koraku odkrivanja strank smo prečistili našo hipotezo o distribucijskih kanalih z uporabo informacij, ki smo jih pridobili v pogovorih s strankami. Ta faza predvideva, da smo ocenili vse alternative distribucijskega kanala in zmanjšali izbiro distribucijskih kanalov na en specifičen prodajni kanal. Sedaj uporabimo to informacijo za razvoj plana predhodnega kanala. Elementi, ki se uporabljajo za izgradnjo plana svojega distribucijskega kanala, so: kanal »prehranske verige« in odgovornosti, kanal popusta in financ in kanal upravljanja (Blank, 2007).

2.8.1.3 Razviti predhodni prodajni načrt

Cilj je, ugotoviti, kdo so naši pravi kupci in kako bodo opravili nakup produkta. Svojo prodajno ekipo začnemo graditi šele, ko popolnoma razumemo proces, ki pretvori potencialno stranko v kupca, in smo prepričani, da lahko prodajamo produkt po ceni, ki podpira naš poslovni model. Kot pri načrtu distribucijskega kanala bo tukaj veliko našega začetnega razmišljanja namenjeno domnevam na podlagi informacij, ki smo jih zbrali v odkrivanju strank. Vendar, ko se bomo premaknili v naslednjo fazo, kjer bomo začeli prodajati produkt, bomo izpopolnili začetno teorijo z dejstvi. Elementi, ki jih uporabimo za graditev prodajnega načrta, so: (1) načrti organizacije in vpliva; (2) načrt dostopa do strank; (3) prodajna strategija; (4) implementacija načrta (Blank, 2007).

Ekipo ustanoviteljev in zaključevalec prodaje sestavljajo jedro ekipe razvoja strank. Njihova naloga je, da se učijo in odkrijejo dovolj informacij za izgradnjo načrta prodaje in kanala. Morda bomo želeli iti okoli zanke potrditve strank brez zaključevalca prodaje, da bi razumeli, kje pomanjkanje veščin pri prodaji zavira napredek. Medtem ko bo zaključevalec prodaje integralni del potrditve strank, morajo ustanovitelji in CEO še vedno voditi proces. Zaključevalec prodaje je neprecenljiv pri vzpostavljanju sestankov, se zavzema za nadaljnje sestanke in zaključuje posle. Vendar kljub zaključevalcu prodaje morajo ustanovitelji osebno zbirati povratne informacije od strank (Blank, 2007).

Preveriti moramo, ali je ekipa razvoja produkta popolnoma prepričana, da lahko dostavi funkcionalen produkt za zgodnjo prodajo vizionarjem. Cilj mora biti, predati zgodnjim vizionarskim kupcem nedokončan, komaj dovolj dober produkt v prvi izdaji. Vizionarski kupci nam lahko pomagajo razumeti, katere minimalne funkcije/lastnosti so potrebne, da bi bila prva izdaja funkcionalni produkt. Namen ni biti prvi na trgu ali neplačljivi alfa ali beta test, ampak dobiti strankine odzive za plačljiv produkt. Obstajata dva razloga za to "dovolj dobro" z minimalnim naborom lastnosti filozofijo. Prvič, ne glede na to, kar uporabniki pravijo, je zelo težko biti popolnoma prepričan, kaj je pomembno za njih, dokler ne dobijo prve verzije v svoje roke. Drugi razlog za "dovolj dobro" filozofijo je, da je to prvi produkt, ki je namenjen zgodnjim vizionarskim uporabnikom (angl. *earlyvangelistom*) in ne vsem

uporabnikom, ki imajo po navadi drugačna pričakovanja, katera lastnost/funkcija je pomembna (Blank, 2007).

Cilj je dati produkt na trg, kakor hitro je mogoče, da dobimo povratne informacije od strank, ne pa tudi za večjo distribucijo produkta, da ne bi produktov omejen nabor funkcij kupci zamenjali s končnim produktom (Blank, 2007).

2.8.2 Faza 2: prodaja vizionarskim strankam

Preden začnemo prodajati produkt, moramo ugotoviti, ali imamo ujemanje produkta in trga. Čakati, da bo produkt v celoti razvit in hkrati imeti že popolne ekipe za trženje in prodajo, je lahko usodna napaka. Edini način, da preverimo/testiramo naše predpostavke, je prodaja produkta. Zato so alfa in beta testiranja funkcije razvoja produkta, ki pripada inženiringu. Ti validirajo produkt po tehnični strani in ne tržno. Pri potrditvi strank ne gre za to, da bi stranke plačale za produkt, ki je del inženirskega testa, ampak za validiranje celotnega trga in poslovnega modela. Način, kako validirate poslovni model, in ali imamo resnično ujemanje produkta in trga, je s prodajo kupcem. V skladu s tem moramo v tej fazi: (1) kontaktirati vizionarske stranke; (2) izboljšati in validirati svoj prodajni načrt, medtem ko bomo prepričali tri do pet strank, da se odločijo za nakup produkta; (3) izboljšati in validirati načrt distribucijskega kanala z naročili od distribucijskih in storitvenih partnerjev (Blank, 2007).

Največji izziv v fazi validiranja strank je, da preživimo svoj čas s pravimi vizionarskimi strankami in ne z večinskimi kupci. Vizionarske stranke priznavajo, ne samo, da imajo problem, ampak so tako motivirane, da so pripravljene nekaj storiti glede tega. Cilj ni generirati veliko prihodkov; cilj je validirati prodajni načrt. Izziv je prodati produkt, ki ga bo podjetje dostavilo v prvi pošiljki kupcem. Ena izmed zahrbtnih pasti zagonskega podjetja je obljuba različnim strankam, različne nabore edinstvenih razširitev in izboljšav. Razumeti, zakaj je stranka rekla "ne," je v tem koraku bolj pomembno, kot razumeti, zakaj je stranka rekla "da." Cilj je razumeti, kje v procesu prodaje je prišlo do zavrnitve (pri uvodu, predstavitvi produkta, organizacijskih vprašanjih, tehničnih vprašanjih, cenah), tako, da lahko izboljšamo svoj prodajni načrt (Blank, 2007).

Z validacijo pred našimi distribucijskimi partnerji ugotovimo, če lahko dobimo predhodno naročilo ali vsaj trdno zavezo. Ena izmed pastí, v katero se ujamejo podjetniki, je, ko pomešajo vlogo distribucijskih partnerjev z vlogo kupca. To pomeni prepričati distribucijskega partnerja v prodajo produkta izrecno ni isto, kot pridobiti stranko za nakup produkta. Medtem ko distribucijski partnerji naročajo produkt le, če ga lahko prodajo. Končni kupci "plačujejo račune," distribucijski partnerji nas jemljejo resno tako dolgo, dokler jim prinašamo dobiček. Distribucijski partnerji ne ustvarjajo povpraševanja, le zagonsko podjetje ga lahko (Blank, 2007).

2.8.3 Faza 3: razvoj pozicioniranja podjetja in njegovega produkta

Pozicioniranje je poskus kontroliranja dojemanja javnosti o produktu oz. storitvi, ki se nanaša na konkurenčne produkte. Kakšna je razlika med pozicioniranjem produkta in pozicioniranjem podjetja? Pozicioniranje produkta se osredotoča na lastnosti določenega produkta na določenem trgu. Pozicioniranje podjetja pa odgovori na vprašanja, kaj podjetje lahko naredi za kupca in zakaj podjetje obstaja in kako se razlikuje od ostalih (Blank, 2007).

2.8.3.1 Pozicioniranje produkta

Prvo fazo naredi ekipa razvoja strank s povratnimi informacijami od ekipe razvoja produkta.. V tem trenutku nihče ne razume bolje, kakšne problem rešuje naš produkt strankam. Ekipa razvoja strank je bolj kvalificirana kot kdor koli drug, da ugotovi, kaj bo naredilo produkt in podjetje edinstveno. Šele v fazi ustvarjanja strank bomo potrebovali "strokovnjake." Rezultat pozicioniranja produkta mora biti "kratek povzetek produkta." Podobno kot smo te povzetke razvili v odkrivanju strank, mora ta eno stran dolg dokument pokrivati področje pozicioniranja produkta in njegove utemeljitve (Blank, 2007).

2.8.3.2 Pozicioniranje podjetja

Prva različica izjave pozicioniranja podjetja naj bo čim bolj enostavna z mislijo na stranke. (opišemo, zakaj smo začeli s tem podjetjem na način, da bo vsaka od potencialnih strank hotela izvedeti več). Kot pri pozicioniranju produkta mora končni rezultat pozicioniranja podjetja biti "kratek povzetek pozicioniranja podjetja" (Blank, 2007).

2.8.4 Faza 4: preverite

Po srečanju z analitiki in vplivneži smo prehodili celotno pot okoli faze preverjanja strank. Tako smo odkrili, ali so hipoteze glede strank, prodaje in prodajnega kanala pravilne. V končni fazi povzamemo naše ugotovitve in preverimo, ali smo se naučili dovolj, da se premaknemo naprej na ustvarjanje strank. V tej fazi moramo narediti naslednjih pet stvari: (1) preveriti rešitev produkta; (2) preveriti načrt prodaje; (3) preveriti načrt distribucije; (4) preveriti, ali imamo donosen poslovni model; (5) ponoviti, vrniti ali zapustiti (Blank, 2007).

Na koncu validacije strank, "preverjati rešitev produkta" pomeni, da pokažemo, da imamo usklajenost produkta in trga s produktom, ki ga bodo stranke kupile. V fazi preverjanja prodajnega načrta moramo povzeti vse, kar smo se naučili. Preveriti moramo, ali smo izbrali pravilen prodajni proces ali pa bomo morali ponovno okoli zanke (Blank, 2007).

Pri planu distribucije moramo odgovoriti na naslednja vprašanja: (1) Kakšni bodo stroški distribucijskega načrta? Ali je ta strošek všteti v poslovni načrt? (2) Ali obstajajo kakšni drugi distribucijski stroški, ki jih nismo pričakovali? (3) Kakšne aktivnosti bodo potrebne za ustvarjanje povpraševanja, da bomo pripeljali stranke v prodajni kanal? Kakšni bodo stroški

pridobitve posamezne stranke? Stroški pridobivanja strank morajo biti nižji od življenjske vrednosti strank. (4) Je bila naša predpostavka o integraciji storitev/sistema pravilna? Kakšni bodo stroški na stranko? Ne glede na kanal, koliko neposredne podpore bomo morali zagotoviti? (Blank, 2007).

Ko imamo realne številke za večino kritičnih spremenljivk podjetja – koliko bo stranke stal produkt in kakšni bodo stroški prodaje? Je nujno potrebno še enkrat preveriti finančni model in na podlagi teh dejstev testirati, kako profitabilen je poslovni model (Blank, 2007).

Ko smo izčrpali vse možnosti v prodaji in pozicioniranju, bomo verjetno morali preoblikovati, ali prepakirati ponudbo produkta. To zahteva vrnitev po zanki vse do prvega koraka (Blank, 2007).

V modelu razvoja stranke izraz "ustvarjanje strank" pomeni bistvene trženjske aktivnosti, potrebne za pomoč strankam, da se seznani s produktom in si tako ustvarijo željo po nakupu. V večini zagonskih podjetji spada to delo pod rubriko tržno komuniciranje. Blank imenuje te aktivnosti ustvarjanje strank namesto tržno komuniciranje, ker (1) se dogodki v zagonskem podjetju pojavijo prvič; (2) niso o oddelku za marketing, so o strankah; (3) so za ustvarjanje dogodkov, ne za nadaljevanje izvršilnih aktivnosti; in (4) vrste ustreznih programov trženja se med seboj zelo razlikujejo, odvisno od vrste trga (Blank, 2007).

Vsako zagonsko podjetje potrebuje premišljeno strategijo ustvarjanja strank in načrt, prilagojen njihovem tipu trga. Za razvoj uspešne strategije ustvarjanja strank mora odgovoriti na dve vprašanji: (1) Katera vrsta zagonskega podjetja so? (2) Kakšno je sporočilo glede na pozicioniranje (na podlagi globokega razumevanja – kdo so kupci in kaj želijo) (Blank, 2007)?

2.9 Vrsta trga: štiri vrste zagonskega podjetja

Tabela 3: Štiri vrste trga

	Obstoječi trg	Resegmentiran trg	Novi trg
Stranke	Obstoječi	Obstoječi	Novi
Potrebe	Učinek/kvaliteta	Cena, potreba	Enostavnost, korist
Konkurenca	Podjetja na trgu	Podjetja na trgu	Jih ni/druga zagonska podjetja
Tveganja	Podjetja na trgu	Podjetja na trgu/nišna strategija propade	Prilagodljivost trgu
Storitev	Boljši/hitrejši	Nizki stroški/nova niša	Nekaj novega/izboljšave

Vir: S. Blank, *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for products that Win*, 2007, str. 125.

Od vrste trga je odvisno, kako oblikujemo strategijo ustvarjanja strank in j vir vseh aktivnosti pozicioniranja podjetja (Blank, 2007).

Pri izbiri vrste trga se vse začne z revizijo vsega, kar smo se naučili o potencialnih strankah pri odkrivanju in potrditvi strank (Blank, 2007).

Nova Lanchesterjeva strategija (angl. *New Lanchester Strategy*) je bila prvotno vojaška strategija, ki jo je Frederick William Lanchester razvil med prvo svetovno vojno. Nobua Taoka jo je preoblikoval v prodajno in trženjsko strategijo (Taoka, 1997). Blank (2007) jo uporablja za analizo obstoječih trgov, da ugotovimo smiselnost vstopa nanje kot zagonsko podjetje. Predlaga nekaj enostavnih pravil pri analiziranju obstoječega trga:

- če ima eno samo podjetje 47 % tržni delež, je postal trg monopolen. Za zagonsko podjetje je to neizpodbiten položaj;
- če je skupni tržni delež prvih dveh največjih podjetij večji kot 74 % in ima vodilno podjetje na trgu 1,7 krat deleža več kot drugo, pomeni, da je trg duopolen. Tudi ta položaj je za zagonsko podjetje neizpodbiten;
- če ima vodilno podjetje 41 % tržni delež in vsaj 1,7 krat tržni delež drugega največjega na trgu, ima to podjetje vodilno pozicijo na trgu. Tudi v tem primeru se zagonsko podjetje znajde v težkem položaju. Takšni trgi so zanimivi za zagonska podjetja, ki ponovno osvajajo trg;
- če ima največji igralec na trgu vsaj 26 % tržni delež, je takšen trg nestabilen in obstaja velika možnost nenadnih sprememb na lestvici vodilnih. Na takšnih trgih so možnosti zagonskega podjetja za vstop na trg relativno dobre;
- če ima vodilni tržni delež manjši kot 26 % tržni delež, nima realnega vpliva na trg. Za zagonska podjetja, ki hočejo vstopiti na obstoječi trg, so takšni trgi najboljši.

Ob tem pa Blank opominja še na eno pomembno pravilo za zagonska podjetja. Če želi zagonsko podjetje napasti trg s samo enim dominantnim igralcem, bo moralo biti pripravljeno, da bo potrošilo trikratno kombinirano vrednost za trženje in prodajo v primerjavi z vodilnim podjetjem na trgu. Če ima vodilno podjetje več kot 74 % tržni delež, ga ne "napademo," ker bi zaradi pravila, da moramo porabiti trikratno vsoto, kmalu ostali brez resursov. Pri ustvarjanju novega trga so stvari drugačne, čeprav ne prihaja do spopada za tržne deleže, na novem trgu prav tako ni obstoječih strank. Zagonska podjetja, ki ustvarijo novi trg, ne bodo ustvarile dovolj velikega trga za ustvarjanje dobička še vsaj 3 do 7 let od predstavitve produkta (Blank, 2013). Skupno vsem zagonskim podjetjem so štirje gradniki ustvarjanja strank. Ti so: cilj prvega leta, pozicioniranje (podjetja in produkta), lansiranje (podjetje in produkt) in ustvariti povpraševanje (oglaševanje, odnosi z javnostmi, sejmi) (Blank, 2007).

2.10 Ustvarjanje strank

Ustvarjanje strank je sestavljeno iz štirih spodaj opisanih korakov. V prvem koraku se pripravimo na zagon. Ta korak je razdeljen na tri naloge, in sicer: ustvariti vprašalnik o vrsti trga, izbrati vrsto trga in se dogovoriti o ciljih v prvem letu glede prodaje in ustvarjanju strank. V drugem koraku izberemo agencijo za odnose z javnostmi, izvedemo pozicioniranje notranje in zunanje revizije in skušamo doseči ujemanje pozicioniranja glede na vrsto trga. Če vstopamo na obstoječi trg, potem je pozicija podjetja ustvariti mnenje, da je podjetje verodostojno in drugačno. Ko je pozicioniranje za podjetje izbrano, sledi pozicioniranje produkta. Diferenciacija na obstoječem trgu lahko zavzame eno od treh oblik: opis razlik v lastnostih produkta, v distribucijskem kanalu ali v podpori. Pri novem trgu mora vse potekati okoli komuniciranja o viziji in strasti. Ko trg še ne obstaja, morajo stranke najprej razumeti, kakšen problem rešuje naše podjetje. Obstajata dve vrsti resegmentiranega trga, in sicer lahko ustvarimo novo nišo na obstoječem trgu, ali pa se pozicioniramo kot najcenejši ponudnik. Ko resegmentiramo trg, je pozicioniranje produkta hibrid med pozicioniranjem na novem trgu in že obstoječem. Pozicioniranje produkta opisuje, zakaj je naš nov segment na trgu drugačen in pomemben za stranke. V tretjem koraku lansiramo podjetje in produkt. Lansiranje podjetja pomeni, da podjetje prvič komunicira s strankami, se predstavi, kaj predstavlja in kaj prodaja. Predstavi, zakaj bi naj stranke kupile produkt. Podjetje mora izbrati in se zavezati k strategiji lansiranja, ki ustreza njegovi vrsti trga. Pri vstopu na obstoječi trg uporabimo frontalni napad z uporabo vseh razpoložljivih orodij za ustvarjanje povpraševanja. Ta vrsta vstopa na obstoječi trg zahteva veliko resursov (odnosi z javnostmi, sejmi, oglaševanje). Za novi trg uporabimo zgodnje vizionarsko lansiranje. To lansiranje je usmerjen pristop z nizkimi stroški. Cilj tega je pripraviti novi trg na dan, ko bo postal množičen. Uporabiti je potrebno strast in navdušenje zgodnjih vizionarskih strank za posredovanje nove ideje v kolektivno zavest potencialnih kupcev in s tem ustvariti trg. Novi trgi se ne ustvarijo čez noč: to lahko traja tri do sedem let od začetka prodaje produkta, da dosežemo zadostno velikost trga, da ta postane dobičkonosen. Pri ustvarjanju resegmentiranega trga je ključno vprašanje, ali obstajajo stranke, ki so pripravljene kupovati v segmentu, ki smo ga opredelili. Če je temu tako, nadaljujemo s totalnim napadom na trg, da zajamemo tržni delež, ki smo ga opredelili. Ciljamo na kupce v niši, ki smo jo ustvarili. V nišnem lansiranju podjetje vloži ves denar, namenjen ustvarjanju povpraševanja, v pridobitev enotnega prepoznavnega tržnega segmenta in strank. Ko izberemo strategijo lansiranja, je naslednji korak izbrati skupino strank, katere želimo, da jih naša zagonska sporočila dosežejo. To je prvi korak pri ustvarjanju povpraševanja za produkt (Blank, 2007).

Sporočila, ki jih podjetje sporoča pri lansiranju, so skupek rezultatov vsega dela pri pozicioniranju, ki smo ga opravili do sedaj. Sporočila morajo biti nepozabna in lepljiva. Bolj kot je sporočilo lepljivo, večja je njegova sposobnost za ustvarjanje sprememb. V primeru lansiranja podjetja in produkta ne želimo samo, da ljudje spremenijo svoje nakupovalne navade, ampak da spremenijo način razmišljanja. Za določitev merila za uspešno lansiranje se mora ekipa razvoja dogovoriti o zadanih ciljih. Pri obstoječem trgu so parametri znani, kar nas bo na koncu pripeljalo do tržnega deleža. V četrtem koraku ustvarimo povpraševanje.

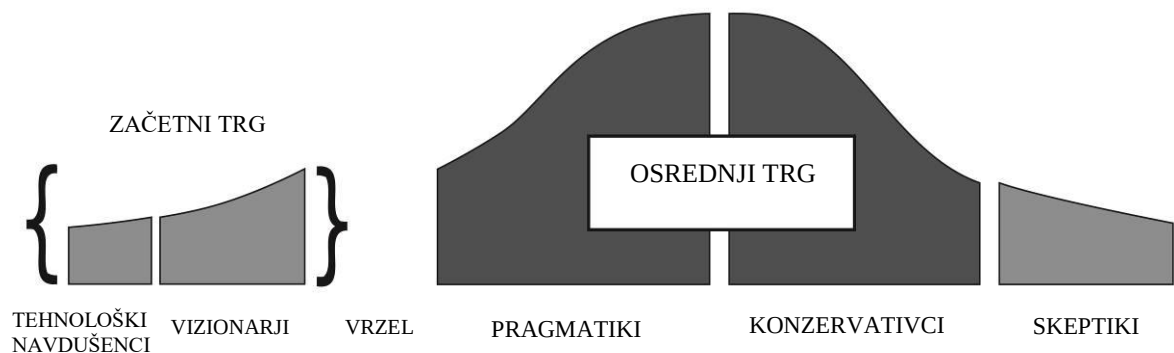
Ustvarjanje povpraševanja vključuje vse marketinške aktivnosti, za doseg strank in pospešuje ozaveščenost kupcev in željo za naš produkt (agencije za odnose z javnostmi, oglaševanje, sejmi, seminarji). V tem koraku izberemo strategijo povpraševanja in ustvarjanja, ki se ujema s cilji v prvem letu. Dogovorimo se o meritvah povpraševanja in ustvarjanja. Na koncu četrtega koraka ponovimo znova isti korak, se vrnemo na začetek, ali pa izstopimo. Za podjetja, ki vstopajo na obstoječi trg, je funkcija ustvarjanja povpraševanja namenjena ustvariti kvalificirano povpraševanje končnih uporabnikov in jih speljati v prodajni kanal. Na resegmentiranem trgu je funkcija ustvarjanje povpraševanja namenjena izobraževanju strank o novih koristih, ki jih prinaša resegmentirani trg in speljati povpraševanje v prodajni kanal. Za podjetja, ki vstopajo na nov trg, je funkcija povpraševanja izobraževati stranke o trgu in jih peljati v prodajni kanal (zgodnje vizionarske stranke). Proračuni za ustvarjanje povpraševanja so največja komponenta v marketinškemu oddelku. Zato moramo proces meriti, da dobimo rezultate in posledično lahko korigiramo ustvarjanje povpraševanja, preden se stroški povečajo. Najboljši način, da sta ustvarjanje povpraševanja in prodaja usklajena, je dogovor o nizu ciljev za vsako fazo v kanalu. Vsako fazo moramo meriti posebej (Blank, 2007).

2.11 Graditev podjetja

V koraku graditev podjetja se zgodi transformacija organizacijske kulture iz neformalne, odkrivajoče in učeče ekipe modela razvoja strank v formalno organizacijo z oddelki in zaposlitvijo direktorjev trženja in prodaje. Za zgraditev podjetja moramo narediti nekaj korakov, ki transformirajo zagonsko podjetje, ki je bilo fokusirano na razvoj strank v veliko podjetje z večinskimi strankami. Ta razvoj zahteva tri ukrepe: graditev večinske baze strank po zgodnjih vizionarskih strankah, graditev organizacije podjetja, vodenje in kulturo, ki bo sposobna podpreti rast podjetja in ustvarjanje hitro odzivnih oddelkov, da se ohrani ozračje učenja in odkrivanja. Vrsta trga ne vpliva samo na tranzicijo, ki se bo zgodila, ampak tudi, kako bomo zaposlovali in trošili (Blank, 2007).

Moore ugotavlja, da zgodnje vizionarske stranke niso večinski kupci. Zato nam uspeh pri zgodnji prodaji ne daje prodajnega načrta za večinske kupce. Moore pravi, da mora podjetje ustvariti novo prodajno strategijo, da bi premostil prepad med zgodnjimi in večinskimi strankami (Moore, 1991).

Slika 6: Vrzel v krivulji življenjskega cikla sprejema tehnologije

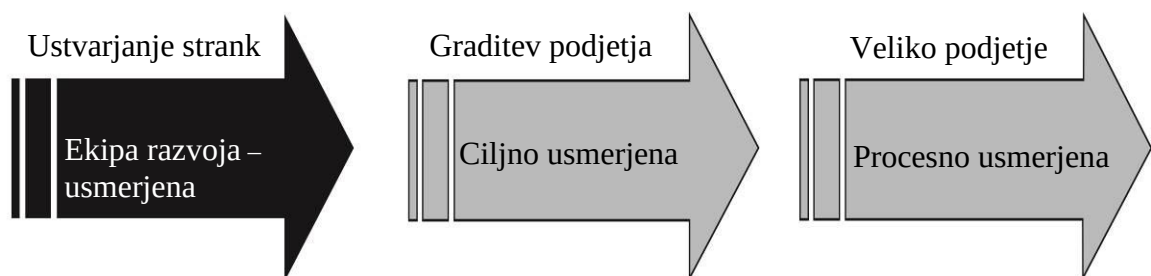


Vir: G. A. Moore, *Crossing the Chasm: Marketing and Selling Technology Products to Mainstream Customers*, 1991, str. 33.

2.12 Oblikovanje organizacije podjetja in vodenja

Ko podjetje poveča svoje prihodke in naredi prehod od zgodnjih vizionarskih do večinskih strank, potrebuje rast in spremembo. Najpomembnejša sprememba je v korporativnem upravljanju in kulturi. Prav tako mora oblikovati funkcionalne oddelke. Prva faza, ki se razteza preko odkrivanja in ustvarjanja strank, je osredotočena na ekipe razvoja strank in produkta. Druga faza se zgodi v graditvi podjetja: organizacija postane ciljno osredotočena, da bo lahko naredila preskok med zgodnje vizionarskimi in večinskimi strankami. Ko podjetje raste, postane procesno osredotočeno zaradi graditve ponovljivih in razširljivih procesov. Da bi bil prehod v veliko podjetje in preskok prepada med vizionarskimi in večinskimi strankami mogoč, mora zagonsko podjetje postati agilno podjetje. Takšno, da se lahko še vedno odzove s podjetniško hitrostjo, vendar to stori z veliko večjo skupino ljudi (Blank, 2007).

Slika 7: Koraki v evoluciji od zagonskega podjetja do velikega podjetja.



Vir: S. Blank, *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*, 2007, str. 167.

Graditev podjetja ima štiri korake. V prvem koraku pripravimo podjetje na tranzicijo v prodaji med zgodnjimi vizionarskimi in večinskimi strankami. V drugem koraku pregledamo trenutno vodstvo in ocenimo, če je ta ekipa zmožna popeljati podjetje naprej. V tem koraku posvetimo veliko pozornosti za zgraditev ciljno osredotočene organizacije in njene kulture. V tretjem koraku izkoristimo vsa pridobljena znanja in odkritja, ki ga je podjetje do zdaj pridobilo.

Ekipa razvoja kupcev se razdeli po poslovnih oddelkih. V zadnjem koraku podjetje ustvari koncept OODA (angl. *observe, orient, decide, act*) (v nadaljevanju OODA) (Blank, 2007).

Pri tranziciji med strankami je potrebno razumeti, da sta širina prepada in časovni okvir za prehod odvisna od vrste trga, v katerem delujemo. Razumevanje vrste trga pri tranziciji strank in rasti prodaje bo omogočilo podjetju napovedati časovni okvir prehoda na večinski trg in pri hitrosti zaposlovanja in porabe denarja. Rezultat prvega koraka je dvojen: (1) strategija prehoda "brezna," ki ustreza vrsti trga in (2) plan prihodkov/odhodkov in denarnih potreb, ki se ujemajo z vrsto trga (Blank, 2007).

Največja nevarnost je ne razumevanje značilnosti strank na novem trgu ali še huje, da jih prepoznamo, vendar pa nočemo tvegati spremembo modela prodaje, ki je delovala pri zgodnjih vizionarskih strankah. Da bi dosegli večinske stranke na novem trgu, mora podjetje oblikovati prodajno in marketinško strategijo, ki se razlikuje od tiste, ki jo uporabljajo v obstoječem in resegmentiranem trgu. Dve najbolj znani strategiji sta: "prehod čez brezna" z iskanjem tržnih niš in ustvarjanje točk preloma. Lahko pride tudi do situacije, ko na novem trgu ni dovolj večinskih strank po zgodnjih vizionarskih strankah, da bi lahko razvili večji posel. Na obstoječem trgu je prepad med zgodnje vizionarskimi in večinskimi strankami majhen, ali sploh ne obstaja. Zato, ker je to po navadi ista vrsta strank. V obstoječem trgu vsi kupci zlahka razumejo naš produkt in njegove koristi. Edini omejitvi pri rasti prodaje sta tržni delež in diferenciacija. Odsotnost "brezna" je znak, da je ta trg zrel za izkoriščanje in izvedbo. Tukaj prideta na plano pozicioniranje in blagovna znamka. Na obstoječem trgu, kjer je tržni delež cilj in je malo razlik med konkurenti, je najhitrejši in najcenejši način za razlikovanje podjetja in produkta pozicioniranje ali vrednost (vsi vedo, zakaj je naš produkt boljši). V nasprotju krepitev blagovne znamke najbolje deluje na resegmentiranem trgu. Trošenje denarja za krepitev blagovne znamke na obstoječem trgu lahko pomeni, da potencialne stranke vedo, kdo je naše podjetje, vendar na koncu še vedno opravijo nakup pri konkurentu (Blank, 2007).

Na resegmentiranem trgu je prepad med zgodnje vizionarskimi in večinskimi strankami manjši kot na novem trgu, a je kljub temu potreben čas, da prepričamo večinske kupce, da je tisto, kar smo opredelili kot edinstveno pri našem produktu prepričljiva prodajna ponudba. Strategija pozicioniranja je predpogoj za razvoj blagovne znamke. Ključno je, da na trgu, ki ga resegmentiramo, uporabimo pozicioniranje pri vzpostavitvi vrednosti novega segmenta in ustvarimo povpraševanje za produkt. Potem pa lahko uporabimo oglaševanje za krepitev vrednosti tega segmenta in rast povpraševanja (Blank, 2007).

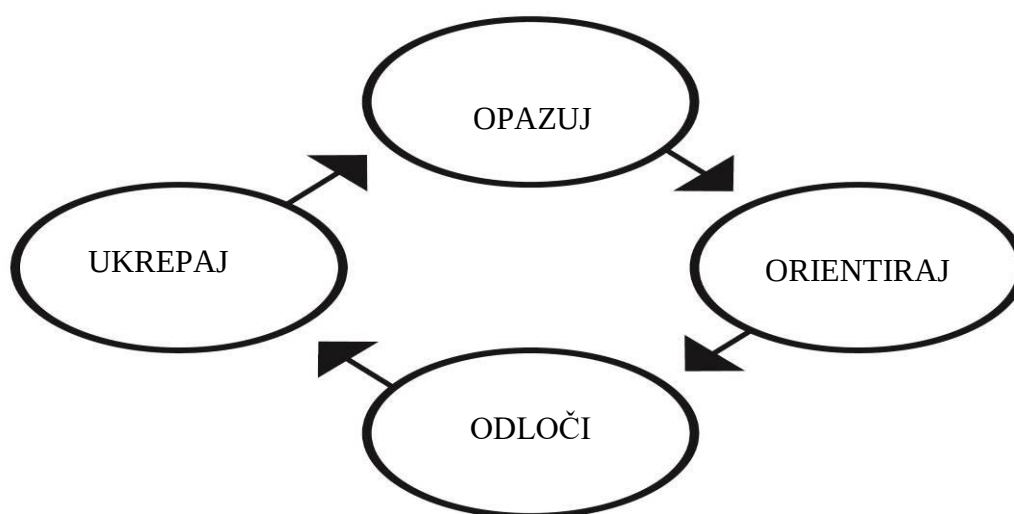
V fazi graditve podjetja investitorji tveganega kapitala že več ali manj vedo, če bo podjetje uspešno in ima potencial, da jim prinese visoke donose glede na vložek. Zato vizionarski podjetnik ni več primeren za vodenje podjetja, ki ga je osnoval. Upravni odbor zamenja ustanovitelja z izkušenim operativnim direktorjem (Blank, 2007).

V zadnjem koraku razvoja strank mora podjetje ustvariti hitroodzivne oddelke, da bi prišlo do večje rasti, hitrosti in agilnosti. Zato uporabimo model OODA, da bi bili oddelki odzivnejši od konkurence. Model zanke OODA je razvil polkovnik John Boyd med vojno v Koreji. Ta koncept je ključen v tej fazi življenja podjetja, ko podjetje skuša rasti, vendar še vedno ohraniti svojo hitrost in agilnost (Coram, 2004). Sestavljena je iz štirih korakov:

- opazovanje – se nanaša na zbiranje informacij o okolju. Ti podatki so osnova za gradnjo skupne operativne slike. Učinkovitost faze je odvisna od kakovosti, primernosti in količine zbranih informacij (Wilcox, 2006);
- orientacija – ko so zbrani novi podatki o okolju, jih je potrebno pretvoriti v koristne informacije. Ne smemo se opirati le na enostavno predstavo o trenutni situaciji (Coram, 2004);
- odločitev – v tej fazi se odločimo na osnovi različnih variant delovanja, kako bomo izvedli svojo namero in odločitev materializiramo v obliki načrta. Biti sposoben se hitro in pravilno odločiti v negotovih časih, nam daje prednost. Bistveno je zmožnost oblikovanja jasne in pravočasne odločitve, kar je pomemben del uspešnega poveljevanja in kontrole (Wilcox, 2006);
- ukrepanje – v zadnji fazi se namera (npr. poveljnika) izvede v obliki ukaza podrejenim (Coram, 2004).

V času odkrivanja, validacije in ustvarjanja strank je bila ekipa razvoja strank ploska organizacija, v kateri so bili vključeni ustanovitelji, ki so lahko na kraju samem sprejeli strateško odločitev. Pri prehodu na funkcionalne oddelke moramo decentralizirati odločanje tako, da lahko vsak oddelek reagira v realnem času na spremembe pri strankah, trgu in konkurenci (Blank, 2007).

Slika 8: Model zanke OODA



Vir: R. Coram, Boyd: The Fighter Pilot Who Changed the Art of War, 2004, str. 66.

3 ŠTUDIJA PRIMERA: ZAGONSKO PODJETJE OPENPROF.COM

3.1 Zasnova in izvedba

V študiji primera je cilj, ugotoviti, kako in v kolikšni meri je zagonsko podjetje uporabljalo metodologijo zgoraj omenjenih avtorjev. Predvidevamo lahko, da je zagonsko podjetje uporabljalo elemente iz modela vitkega zagonskega podjetja in modela razvoja strank, ne da bi znali to poimenovati oziroma se na začetku tega niso zavedali. Sklepamo lahko tudi, da je zagonsko podjetje seznanjeno z zgoraj omenjenima teorijama. Cilj poglobljenega intervjuja je pridobitev relevantnih podatkov, ki bodo služili za odgovore na vprašanja. Intervju z ustanoviteljem zagonskega podjetja OpenProf.com, Matejem Posinkovičem, je bil izveden 17. 6. 2016 v Ljubljani in je potekal dobro uro.

3.2 Opis zagonskega podjetja OpenProf.com

Zagonsko podjetje Openprof.com spada med največje izobraževalne portale v Sloveniji. S ponudbo razvejane in hitro rastoče baze učnih gradiv nudi podporo pri samostojnem učenju, s ponudbo največje baze zasebnih učiteljev v Sloveniji pa omogoča stik med ponudniki znanja in njihovimi iskalci. Na portalu ponujajo pomoč v treh oblikah:

- ponudba urejenega trga posameznih učiteljev – inštruktorjev (oglaševalski program);
- ponudba urejenega trga tečajev (oglaševalski program);
- ponudba kakovostnih učnih vsebin v okviru spletnega učbenika (spletni učbenik).

Spletni učbenik je povsem nov pristop k oblikovanju baze učnih gradiv. V načinu izgradnje spominja na sistem spletne enciklopedije Wikipedije. K sodelovanju zato vabijo učitelje, profesorje in diplomante ter študente ustreznih študijskih smeri, da prispevajo svoj del pri dopolnjevanju gradiva. Cilj oglaševalskega programa je predvsem urediti tržišče učiteljev tako, da postanejo njihove ponudbe primerljive in konkurenčne ter s tem prijazne do učencev. Cilj njegovih ustvarjalcev je oblikovanje spletnega učbenika kot učinkovitega učnega pripomočka za slovenske šolarje, dijake in študente. Jedro učnih gradiv na portalu Openprof.com sestavljajo rešene vaje s postopki. Portal poleg teoretičnega dela učne snovi učencu nudi množico nalog s postopki in rešitvami, s pomočjo katerih lahko učenec na povsem praktični ravni usvoji in utrdi svoje znanje.

Matej Posinković se je po končanem študiju zaposlil v podjetju Zaposlitev.net, kjer se je prvič srečal z bolj podjetniškim okoljem. Njegov naslednji projekt je bil portal MojUčitelj.net, ki ga je sam sprogramiral in spravil v aktivno stanje. Ko je raziskoval trg, je prišel do spoznanja, da bi lahko poleg inštrukcij na portalu začel ponujati tudi gradiva in učbenike za dijake. Njegova prva hipoteza je bila, da bi inštruktorji plačevali za oglaševanje na portalu. Kot v prvem koraku v modelu razvoja strank (odkrivanje strank) je »zapustil stavbo« in se šel pogovarjat z učenci, da bi izvedel, ali produkt rešuje problem, ki je za njih zares pomemben.

V odkrivanju strank moramo izvedeti, kdo so stranke za naš produkt, in ali rešuje problem, ki je za njih pomemben. Ti koraki odkrivajo, ali je hipoteza o produktu in strankah v poslovnem načrtu pravilna. Če želimo narediti to, moramo pustiti naša ugibanja in "zapustiti stavbo," da bi izvedeli, kakšni so problemi strank visoke vrednosti, in kako naš produkt rešuje te težave in kdo specifično so naši uporabniki in stranke (primer: kdo ima moč odločitve ali vpliv za nakup in kdo bo na koncu dnevno uporabljal produkt) (Blank, 2007). Po spoznanju, da imajo učenci večji problem z gradivi, je začel objavljati na portalu MojUčitelj.net učbenike, ki se uporabljajo v srednjih šolah. Njegov prvi najosnovnejši spremenljivi produkt so bile rešitve nalog v obliki datotek PDF.

Cooper in Vlaskovits opišeta najosnovnejši spremenljivi produkt kot naš prvi poskus dostaviti vrednost strankam. Če smo imeli interakcijo s potencialnimi strankami in smo izvedli eksperimentalno testiranje naših strank, problemov in rešitev teh domnev, bo naš prvi NSP prvi poskus dostave potrjene vrednosti znanim strankam (Cooper & Vlaskovits, 2013).

Zaradi teh dveh strateških odločitev je portal v treh letih s sto obiskovalcev na dan prišel na tri tisoč obiskovalcev na dan. Dandanes imajo med trideset in štirideset tisoč stalnih uporabnikov. Zaradi povečanega obiska je bilo potrebno portal tehnično posodobiti in tako je nastal *OpenProf.com*. Ko se je spraševal o vzrokih za porast prometa, se je potrdila njegova domneva, da učenci potrebujejo gradiva, ki bodo bolj prijazna do njih oziroma jim bodo prilagojena. V pogovorih z učenci je prišel do spoznanja, da jim bolj kot gradiva povzroča težave razumevanje postopkov, ki vodijo do rezultatov. Trg je pokazal, da samo rešitve niso dovolj. Tako je ponovno prišlo do manjšega pivotiranja v smeri dodajanja postopkov za naloge.

Ries pojasni pivotiranje kot novo strateško hipotezo, zaradi katere bo potrebno testiranje novega najosnovnejšega spremenljivega produkta. Pivotiranje ni le nagovarjanje k spremembi. Je posebna vrsta strukturirane spremembe, namenjena preizkušanju nove temeljne hipoteze o produktu, poslovnem modelu in motorju rasti (Ries, 2011).

Tako je naredil drugi korak v modelu razvoja strank, ki govori, da je potrebno zgraditi ponovljiv prodajni načrt. Prodajni načrt je »scenarij« dokazanega in ponovljivega prodajnega procesa, ki je bil testiran na terenu z uspešno prodajo produkta začetnim strankam. Potrditev strank dokaže, da smo našli vrsto strank in trga, ki so pozitivno reagirali na naš produkt (Blank, 2007).

Pomanjkanje finančnih sredstev je Posinkovića prisililo v iskanje novih modelov. V bazi učiteljev je zato predlagal, da bi se zaradi pomanjkanja finančnih sredstev delo sprva izvajalo brez honorarjev, vse dokler se ne reši problematika plačevanja vsebine portala s strani uporabnikov. Rešitev za ta problem se je pokazal po letu 2013, ko se je prijavil na TechPeaks podjetniški pospeševalnik v Trentu in bil izbran v program, v katerem je sodelovalo 64 posameznikov, ki so delali na 23 podjetniških zgodbah. Namen prijave je bil širitev na italijansko tržišče, za kar je dobil denarno pomoč v višini sto tisoč evrov. Na omenjenem

podjetniškem pospeševalniku je spoznal tudi sedanjega poslovnega partnerja Paola Callegarija, ki je zadolžen za širitev na italijanski trg. *OpenProf.com* je tehnično ustvarjen tako, da se lahko v relativno kratkem času postavi na katero koli tržišče. Oblikovanje italijanske ekipe in njen nastanek je bil zelo naraven in postopen, v sorazmerno kratkem času pa so k projektu privabili že nekaj učiteljev iz Italije. Sedaj so se že lahko osredotočili na srednje šole. Da bi z njimi sodelovali pri ustvarjanju gradiv in nalog, ki bodo prilagojene posameznemu učencu. Na začetku je bil njihov motor rasti oglaševanje preko ključnih besed, sedaj prihaja tudi do virusnega motorja rasti.

Motorji rasti so zasnovani tako, da zagonskim podjetjem ponudijo relativno majhen nabor kazalnikov, na katere lahko osredotočijo svojo energijo. Zagonska podjetja se morajo osredotočati na večje eksperimente, ki vodijo do potrjenega učenja. Okviri motorjev rasti zagonskim podjetjem pomagajo, da se osredotočajo na kazalnike, ki so zanje pomembni (Ries, 2011). Pomemben korak portala *OpenProf.com* je bil opustitev rešitev v obliki PDF, ki ni bila praktična in bi jo lahko nekdo tudi ukradel. Prišlo je do spremembe najosnovnejšega spremenljivega produkta. Razlog za to je bilo dejstvo, da bi lahko postali uporabniki portala tudi učitelji, ki bi s spremembo oblike lažje sami dodajali snov in popravljali napake kar na sami spletni strani. Rešitev so našli v obliki, ki deluje po principu *Wikipedije*. Tudi pri portalu *OpenProf.com* gre za množico med seboj povezanih tekstovnih dokumentov, ki jih lahko prispeva vsak, ki je opremljen s primernim znanjem. S takšnim preoblikovanjem jim je uspel prvi »*leap-of-faith*«, pod pogojema, da so učenci in učitelji spoznali njegovo uporabnost in si pridobili zaupanje do omenjenega portala.

Največji element tveganja v planu zagonskega podjetja je del, od katerega je vse odvisno, tako imenovana »*leap-of-faith*« predpostavka. Z zgodnjim identificiranjem »*leap-of-faith*« predpostavke in vzpostavitvi načina za testiranje hipoteze, ki bo potrjena ali zavržena, bomo v položaju, da bomo lahko ugotovili, ali bo naš načrt deloval, še preden zapravimo preveč našega časa in našega in investitorjevega denarja (Mullins & Komisar, 2009). Kot rečeno, so v drugi fazi začeli kontaktirati srednje šole, da bi začeli uporabljati njihov portal kot pripomoček pri učenju. Zbrali so tri šole in začeli iskati profesorje in jim ponudili svoja gradiva, postopke in orodje, da lahko ustvarijo učbenike, ki bodo odražali učni načrt njihovih učencev. Na začetku odziv učiteljev ni bil preveč dober, zato so se zopet obrnili na učence. Po tem, ko so učenci in učitelji ugotovili, da so vaje opremljene s postopki in rešitvami in da je gradivo brezplačno, so počasi začeli pridobivati na njihovem zaupanju. Sedaj prihaja do tega, da profesorji predlagajo uporabo portala svojim kolegom. Prihaja do uporabe virusnega motorja rasti. Na področju srednjih šol jim je s tem uspel preboj, oni so postali tisti, ki jih k sodelovanju vabijo šole. S tem so dosegli cilj tretjega koraka – ustvarjanje strank v modelu razvoja strank.

Cilj je ustvariti povpraševanje končnih uporabnikov in speljati to povpraševanje v prodajni kanal podjetja. Ta korak je za korakom potrditev strank zato, da se prestavi zapravljanje denarja za marketing na čas, ko že imamo nekaj strank, kar podjetju omogoča kontrolirano porabo denarja in tako zaščiti najbolj dragoceno sredstvo (Blank, 2007).

Na slovenskem tržišču so njihova konkurenca e-učbeniki, portal Zavoda Republike Slovenije za šolstvo in portal Astra.si. Največja dodana vrednost v primerjavi s podobnimi rešitvami je v ustvarjanju učnih gradiv za učence. *OpenProf.com* je tako prvi izobraževalni portal, ki se osredotoča predvsem na praktične vaje in tako učencem omogoča, da preko priloženih postopkov reševanja in samih rešitev lažje in hitreje razumejo učno snov. Delajo predvsem na personifikaciji gradiv za vsakega uporabnika posebej, da lahko ta gradivo prilagodi svojim trenutnim potrebam. Tudi način zbiranja gradiv, teh je trenutno več kot osem tisoč, temelji na sodelovanju učiteljev in modularnosti sistema. Učitelji lahko za svoje učence pripravijo izbor učnih gradiv po svoji oceni in pri tem zajemajo tudi iz učnih materialov, ki so jih za portal prispevali drugi učitelji. Tako oblikovane zbirke gradiv so poimenovali spletni učbeniki in na ta način odprli povsem nove možnosti, saj lahko na takšen način učitelj v enem dnevu izda spletni učbenik, kar je *OpenProf*ova velika konkurenčna prednost. S tem so se približali učiteljem in učencem, saj se lahko prilagajajo njihovim potrebam. Poleg prenosa učnih gradiv, ki so brezplačna, je na portalu možno tudi oglaševanje izobraževalnih storitev, ki pa je plačljiva. Oglaševalci lahko izbirajo med zakupom oglaševalskega prostora ali odkupom posameznega kontakta. Svojo vidnost pa lahko povečajo tudi z ustvarjanjem učnih vsebin.

3.3 Diskusija

Veliko zagonskih podjetji na začetku ne ve, na kaj se naj osredotočijo, zato izgubljajo čas in denar. Metoda vitkega zagonskega podjetja in modela razvoja strank dajeta na voljo različna orodja, s katerimi lahko preverimo produkt, trg in stranke. Omogočata, da zagonsko podjetje začne takoj delati na preverjanju trga, produkta in njunega ujemanja, še preden ima formalno obliko podjetja. Po intervjuju s podjetnikom, ustanoviteljem podjetja *OpenProf.com*, in pogovorih z drugimi podjetniki, metodologiji uporabljajo skoraj vsa slovenska zagonska podjetja, ki razvijajo produkte v Sloveniji in si želijo predvsem usmeriti na globalni trg.

Pri razvoju produkta oziroma storitve zagonsko podjetje ni sistematično sledilo metodologiji, saj so za njih izvedeli sproti med razvojem zagonskega podjetja. Ker sta metodologiji zelo logični, je zagonsko podjetje uporabljalo nekatere elemente metodologij, ne da bi jih prej poznalo. *OpenProf* se je moral obnašati vitko že od začetka delovanja, da je lahko preživel.

Matej Posinković na začetku svoje poti pravi: »Nisem poznal zgoraj omenjenih metodologij, ampak sem sam z veliko dela in truda prišel do podobnih ugotovitev.« Čas, ki bi ga lahko namenil raziskovanju trga, je v veliki meri namenil postavitvi portala, za kar je sicer imel znanje, a je bil pri celotnem projektu na začetku sam. Njegova prvotna hipoteza je bila, da bo oglaševanje inštrukcij prinašalo denar. Ta hipoteza se je spreminjala skozi čas in potrebe trga. Njegova nova hipoteza je bila, da bi dodal rešitve k gradivom. Kot pravi: »Te rešitve so bile v formatu PDF, kar je bil tudi moj prvi najosnovnejši spremenljivi produkt, s katerim sem lahko hitro zaokrožil skozi zanko razviti–meriti–učiti.« Tako je prišel do potrditve hipoteze, ker se je na podlagi dodanih rešitev obisk zelo povečal. Ko je prišel do prvega preboja, je »zapustil stavbo« in se šel pogovarjat z učenci, da bi ugotovil, kaj je njihov največji problem in če njegov produkt rešuje ta problem. Posinković je povedal: »Tako sem prišel do spoznanja, da

je učenčev največji problem postopek, kako priti do rezultata.« Zato je dodal postopke, opustil format rešitev PDF in spremenil platformo tako, da sedaj deluje na podoben način kot stran *Wikipedia*, vendar s to razliko, Posinković: »na *OpenProf.com* lahko dodajajo ali popravljajo samo pooblašcene osebe.« Drugi preboj, ki se je zgodil, pa je sodelovanje s šolami. »Veliko dela in pogovorov izven stavbe sem opravil, da so nam učitelji in učenci začeli zaupati in da si vedno več šol želi sodelovanja z *OpenProf.com*,« nam je povedal. Ker se je *OpenProf.com* razvijal postopoma in organsko, so ostali vitki in agilni, torej so istočasno maksimizirali vrednost za učence in minimizirali potrebne vire, kot sta čas in denar. Morali so znati jasno opredeliti uporabniško vrednost in hkrati postavljati procese, ki so potrebni za doseg te vrednosti. Kot pravita (Stober & Hansmann, 2010) agilnost je učinkovit sistem razvoja z vidika razvijalcev. Omogoča jim, da ostanejo osredotočeni na ustvarjanje funkcij in tehnične zasnove.

Cenovno so se pozicionirali tako, da je letna naročnina, ki znaša 30 evrov, nižja kot letni najem učbenikov preko učbeniškega sklada. V *OpenProfu.com* imajo še veliko razvojnih možnosti. Kot nam je povedal Posinković: »Poleg povečanja števila uporabnikov in dviga kakovosti učnih gradiv v ekipi razvijamo tudi nova orodja, širimo ponudbo učnih predmetov in vzporedno opravljamo eksperimente, da bi s tem še bolj optimizirali delovanje portala in se približali uporabnikom.« Glavni cilj ekipe je vstop na špansko, francosko in angleško govoreča tržišča. Zato bodo v kratkem začeli z iskanjem podjetniških angelov. Želijo si tudi pridobiti svetovno znanega intelektualca, ki bi podprl njihov portal in jim na ta način dvignil ugled v globalnem smislu.

V naslednjem koraku mora *OpenProf.com* pridobiti finančna sredstva za utrditev položaja v Sloveniji in za počasno širitev na druge trge s pomočjo uglednega intelektualca, ki jim bo s tem dal legitimnost na trgu, na katerega vstopajo. Še naprej si morajo prizadevati skleniti dogovore s čim več srednjimi šolami in se še naprej pogovarjati z učenci in učitelji in poskušati njihove ideje implementirati v portal. Hkrati pa morajo začeti raziskovati možnosti za širitev na osnovne šole in fakultete. Vzporedno s tem pa testirati nove najosnovnejše spremenljive produkte in meriti njihov vpliv na trg, da preverijo, če so na pravi poti. Kot pri modelu razvoja strank bodo morali v zadnjem koraku graditev podjetja narediti transformacijo organizacijske kulture iz neformalne, odkrivajoče in učeče ekipe modela razvoja strank v formalno organizacijo z oddelki in zaposlitvijo direktorjev trženja in prodaje.

SKLEP

Namen diplomske naloge je bil preučiti uporabo modela razvoja strank in vitkega zagonskega podjetja v slovenskem zagonskem podjetju in iz tega ugotoviti vpliv na uspeh zagonskega podjetja. V diplomski nalogi sem v teoretičnem delu predstavil teorijo vitkega zagonskega podjetja (Eric Ries) in metodo modela razvoja strank (Steve Blank). Opisane so tudi teorije, iz katerih izhajata zgoraj omenjeni metodologiji. V praktičnem delu sem opravil poglobljen intervju z ustanoviteljem zagonskega podjetja, in preveril, če je na začetku poti poznal metodologiji in na kakšen način jih je uporabljal na svoji poti.

Na podlagi obeh predstavljenih teorij se je po svetu ustvarilo »lean startup« gibanje in s tem se je povečalo zanimanje in število novoustanovljenih zagonskih podjetji tudi v Sloveniji. Zagonska podjetja so prepričana, da z uporabo obeh metodologij povečajo uspešnost produkta na trgu in s tem samega podjetja. Eden izmed glavnih razlogov je, da z uporabo zgoraj omenjenih metodologij lažje nadzorujejo porabo sredstev, ki so ključnega pomena za preživetje zagonskega podjetja. S sočasnim razvojem produkta in raziskovanjem trga in strank ne zapravljamo časa z razvojem klasičnega poslovnega načrta, ker je čas ob denarju najpomembnejša komponenta pri zagonskem podjetju.

Eisenmann, Ries in Dillard pravijo, da podjetniki v zagonskih podjetjih prenesejo svojo vizijo v poslovni model hipotez, nato testirajo te hipoteze z uporabo niza najosnovnejših spremenljivih produktov, od katerih vsak predstavlja najmanjši nabor funkcij/dejavnosti, potrebnih za natančno potrditev koncepta. Na podlagi povratnih testnih informacij se podjetniki odločijo, ali vztrajati pri poslovnem modelu, spremeniti smer (pivotirati) s spreminjanjem nekaterih modelov elementov ali končanje zagonskega podjetja (Eisenmann et al., 2012).

Pri uporabi vitkih metod moramo biti previdni, da se ne zapletemo v stalno spreminjanje produkta in strategije in s tem izgubljamo dve najpomembnejši dobrini, to sta čas in denar. Model razvoja strank in razvoj vitkega zagonskega podjetja zagonskim podjetjem omogočata, da s pomočjo orodij v hitrejšem času z manj denarja pridejo do spoznanja, ali imajo produkt, ki jim bo prinašal denar. Včasih produkti niso napačni, le niso še do konca razviti, zato je opustiti razvoj na podlagi objektivnih informacij napačna odločitev, seveda pa se to ne sme preveč časovno zavleči. Pravi podjetniki so polni optimizma in naivnosti, to jih motivira in žene naprej. Kot pravi Matej na začetku, se je samo igral in eksperimentiral, iz tega pa je počasi rasel OpenProf.com. Zaradi svoje začetne majhnosti in specifičnosti trga je uspel z vitkimi tehnikami, ki jih na začetku poti ni poznal, zrasti do največjega izobraževalnega portala v Sloveniji.

LITERATURA IN VIRI

1. Blank, S. G. (2007). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. Pescadero: K&S Ranch.
2. Blank, S. G. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*. Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
3. Blank, S. G., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company*. Pescadero: K&S Ranch.
4. Cooper, B., & Vlaskovits, P. (2010). *The Entrepreneur's Guide to Customer Development: A Cheat Sheet to The Four Steps to the Epiphany*. New York: Cooper–Vlaskovits.
5. Cooper, B., & Vlaskovits, P. (2013). *The Lean Entrepreneur: How Visionaries Create Products, Innovate with New Ventures, and Disrupt Markets*. New York: John Wiley & Sons.
6. Coram, R. (2004). *Boyd: The Fighter Pilot Who Changed the Art of War*. New York: Hachette Book Group.
7. Croll, A., & Yoskovitz, B. (2013). *Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster (Lean series)*. Sebastopol: O'Reilly Media.
8. DelVecchio, J., White, F., & Phelan, S. E. (2013). Tools for Innovation Management: A Comparison of Lean Startup and the Stage Gate System. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu http://papers.ssrn.com/sol3/Papers.cfm?abstract_id=2534138
9. Eisenmann, T. R., Ries, E., & Dillard, S. (2012). Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup. *Harvard Business School Entrepreneurial Management Case No. 812–095*. Najdeno 11. maja 2016 na spletnem naslovu http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2037237
10. Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That works* (2nd ed.). Sebastopol: O'Reilly Media.
11. Maurya A. (2014). *Delaj Vitko*. Ljubljana: Založba Pasadena.
12. Moore, G. A. (1991). *Crossing the Chasm: Marketing and selling technology products to mainstream customers*. New York: Harper Business.
13. Mueller, R., & Thoring, K. (2012). *Design Thinking vs. Lean Startup: A comparison of two user-driven innovation strategies*, Berlin School of Economics and Law, Anhalt University of Applied Sciences. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu https://www.researchgate.net/publication/234066097_DESIGN_THINKING_VS_LEAN_STARTUP_A_COMPARISON_OF_TWO_USER-DRIVEN_INNOVATION_STRATEGIES
14. Mullins, J., & Komisar, R. (2009). *Getting to plan B: Breaking Through to a Better Business Model*. Boston: Harvard Business Review Press.
15. Munch, J. (2012). *Evolving process simulators by using validated learning*. New York: IEEE Press Piscataway.
16. Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. New York: Productivity Press.

17. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New York: John Wiley & Sons.
18. Peršolja, M. (2013). *Model razvoja strank kot nadgradnja klasičnega poslovnega načrta-primerjalna študija izbranih slovenskih start-up podjetij* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Ries, E. (2011). *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business.
20. Stober, T., & Hansmann, U. (2010). *Agile Software Development: Best Practices for Large Software development Projects*. New York: Springer.
21. Taoka, N. (1997). *Lanchester Strategy - An introduction*. B.k.: Lanchester Press Inc.
22. Von Hippel, E. (1986). Lead Users: A source of Novel Product. *Concepts, Management Science*, 32(7), 791–805.
23. Von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. Cambridge: The MIT Press.
24. Wilcox, R. (2006). *A system engineering approach to metrics identification for command and control*. Maryland: The John Hopkins Uni. Applied Physics Laboratory.
25. William, R. K., Nanda, R., & Rhodes-Kropf, M. (2014). Entrepreneurship as Experimentation: *Working Paper 20358*. Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.nber.org/papers/w20358>
26. Womack, J. (2003). *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation* (2nd ed.). New York: Free Press.

PRILOGA

Priloga: Vprašanja, uporabljena pri študiji primera zagonskega podjetja OpenProf.com.

Model razvoja strank

1. Kje so bili največji poudarki z vidika razvoja poslovne ideje?
2. V koraku Odkrivanje kupcev katere hipoteze so postavili, da so preverili produkt skupaj s polsovnim modelom? (Ali ga je sploh smiselno razvijati)?
3. Ste pred začetkom razvoja opravili pogovore s potencialnimi strankami, za potrditev zgoraj omenjenih predpostavk? Če ne, menite, da bi bilo to smiselno?
4. Kako ste prišli do kapitala za razvoj ideje? Ste se prijavili na kakšen natečaj za zagonska podjetja?
5. Kako se na trgu testirali vaš poslovni model, da ste dobili prvo potrditev, da lahko vaš poslovni model naredi preboj na trg?
6. Kako ste ob zagonu podjetja definirali predpostavke glede: problem/rešitev vrsta trga (obstoječi, nov in resegmentiran), distribucija, cene, ustvarjanje povpraševanja?
7. Ste potencialnim strankam predstavili vašo rešitev še pred začetkom razvoja? Če, ste se bali, da bi vam kdo ukradel idejo?
8. Ste zaradi odziva potencialnih strank spreminjali produkt? V kolikšni meri?
Na kakšen način ste prvič pristopili do potencialnih strank? Na podlagi česa ste jih izbrali? Ste jih že prej poznali?
9. Ste na podlagi odzivov po prvih prodaji spremenili kakšno hipotezo?
10. Ste potrdili domnevo glede na vrsto trga na katerem nastopate (obstoječi, novi, resegmentirani)? Preden ste vstopili na trg, ste prepoznali kakšna tveganja glede na vrsto trga?
11. Na kakšen način ste predstavili produkt javnosti? Bi na podlagi izkušenj danes kaj spremenili?

Metoda vitkega zagonskega podjetja

12. Kako ste na začetku opredelili vizijo podjetja?
13. Kako ste to vizijo prenesli v poslovni model hipotez?

14. Ste te hipoteze testirali z najosnovnejšim spremenljivim produktom? Kako?
15. Kakšen je bil vaš prvi najosnovnejši spremenljivi produkt?
16. Je najosnovnejši spremenljivi produkt potrdil te hipoteze?
17. Ste zaradi pridobljenih rezultatov spreminjali svojo strategijo?
18. Kako ste identificirali vašo »*leap-of-faith*« predpostavko in na kakšen način ste jo testirali?
19. Kako ste testirali vrednostno hipotezo (angl. *value hypothesis*) in hipotezo rasti (angl. *growth hypothesis*)?
20. Kako hitro ste se pomikali po zanki Razvoj-Meritev-Učenje? Ste naleteli na kakšen problem?
21. Kateri so bili vaši mejniki učenja (kontroling inoviranja)?
22. Ste kdaj v procesu uporabili zasuk (nova strateška hipoteza)? Kdaj in zakaj?
23. Kakšen motor rasti uporabljate in kako ste ga identificirali? (virusni, lepljivi in plačani)
24. Ste z njim dosegli trajnostno rast? (nove stranke zaradi dejanj preteklih kupcev)
25. Kako ste dosegli ujemanje produkta in trga, ki je odvisno od vrste motorja rasti?